

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير.

الموضوع

أثر التدريب الإلكتروني على أداء الموارد البشرية
دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف)
وحدة تقرت

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

بن بريكة الزهرة

إعداد الطالب(ة):

كروش مريم

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	شيشون بوعزيز	أستاذ محاضر ب	رئيسا	جامعة بسكرة
2	بن بريكة الزهرة	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	سليمان عواطف	أستاذ مساعد أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019



الموضوع

أثر التدريب الإلكتروني على أداء الموارد البشرية
دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف)
وحدة تقرت

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

بن بريكة الزهرة

إعداد الطالب(ة):

كروش مريم

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	شيشون بوعزيز	أستاذ محاضر ب	رئيسا	جامعة بسكرة
2	بن بريكة الزهرة	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	سليمان عواطف	أستاذ مساعد أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

شكر وعرهان

بداية أقول :

اللهم لك الشكر والحمد حمدا كثيرا مباركا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك، فأليه ينسب الفضل كله في إكمال هو الكمال يبقى لله وحده هذا العمل.

وبعد الحمد لله فاني أتوجه إلى أستاذتي الفاضلة " **بن بريكة الزهرة**" بخالص الشكر والتقدير الذي لاتفيه أي كلمات حقها على إرشاداتها وتوجيهاتها الحكيمة، وإتاحتها طيلة فترة انجاز هذه المذكرة وبعدها الشكر موصول إلى كل الأساتذة الذين تتلمذت على أيديهم في كل مراحل دراستي عامة والى أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقراءة هذه المذكرة خاصة، كما لايفوتني أيضا أن اشكر كل عمال جامعة محمد خيضر بسكرة أساتذة كان واو إداريين وفي الأخير اشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في انجاز هذه المذكرة.

المُلخَصَات

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التدريب الالكتروني على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف) وحدة تقرت.

وهدفنا الدراسة أيضا إلى التعرف على التدريب المستخدم حاليا في مختلف المؤسسات والمنظمات الوطنية ومختلف التقنيات الالكترونية لما لها من دور كبير في تسهيل العمل على الموارد البشرية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من مستويات إدارية مختلفة في المؤسسة (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذيين) واستخدمت الباحثة استبيان مكون من () أسئلة كأداة للدراسة، ومنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة وقد قسمت هذه الدراسة إلى ثلاث فصول ومقدمة، حيث تناول الفصل الأول الحديث عن التدريب بصفة عامة والتدريب الالكتروني بصفة خاصة.

وجاء الفصل الثاني موسما بأداء الموارد البشرية وجاء الحديث فيه عن ماهية أداء الموارد البشرية وكذلك الحديث عن إدارة أداء الموارد البشرية واثر التدريب الالكتروني على أداء الموارد البشرية في الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أما الفصل الثالث " اثر التدريب الالكتروني على أداء الموارد البشرية "دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف) وحدة تقرت، فقد تحدثت الباحثة عن المؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية، وعن الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الأم والهيكل التنظيمي المتعلق بالمؤسسة محل الدراسة ومختلف النشاطات التي تقوم بها، ثم وضحت منهجية الدراسة الإحصائية وتفسير نتائجها، لاختم هذا الفصل في إبراز أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات المقترحة.

الكلمات المفتاحية : التدريب، التدريب الالكتروني، الأداء، الموارد البشرية، أداء الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، إدارة أداء الموارد البشرية.

Abstract

This study aims to identify the impact on the performance of the electronic of human resources at the National Foundation for electrical works kahrev unit Touggourt.

The Study also aims to identify the training currently used in various national institutions and organizations and the various electronic technologies because of their great role in facilitating work on human resources.

The study population may have been from different administrative levels in the institution (executives, controllers, and executive assistants). The researcher used a questionnaire consisting of (47) questions as a tool for the study, and a descriptive and analytical approach to achieve the objectives of the study. This study was divided into three chapters and an introduction. For training in general and electronic training in particular.

The second chapter is a season of the performance of human resources, and it is about what human resource performance is, as well as talking about human resource performance management and the effect of electronic training on the performance of human resources in the current study and previous studies.

The third chapter " , the impact of electronic training on human resources performance" field study at the National Foundation for electrical works) Kahrev (unit Touggourt , the researcher talked about the National Foundation for electrical works, and the overall organizational structure of the institution the parent and organizational structure of the institution under study and various activities undertaken out , then explained the study methodology and statistical interpretation of the results, to conclude this chapter in the most important findings highlight of the study and the proposed recommendations.

: Key words : training, electronic training, performance, human resources, human resources performance, human resources management, human resource performance management

Résumé

Cette étude vise à identifier l'impact sur les performances de l'électronique des ressources humaines à la Fondation nationale des travaux électriques de l'unité kahrev de Touggourt.

L'étude vise également à identifier la formation actuellement utilisée dans diverses institutions et organisations nationales et les différentes technologies électroniques en raison de leur grand rôle dans la facilitation du travail sur les ressources humaines.

La population étudiée peut provenir de différents niveaux administratifs de l'établissement (cadres, contrôleurs et assistants de direction). Le chercheur a utilisé un questionnaire composé de (47) questions comme outil pour l'étude, et une approche descriptive et analytique pour atteindre les objectifs de l'étude. Cette étude était divisée en trois chapitres et une introduction. Pour la formation en général et la formation électronique en particulier.

Le deuxième chapitre est une saison de la performance des ressources humaines, et il porte sur ce qu'est la performance des ressources humaines, ainsi que sur la gestion de la performance des ressources humaines et l'effet de la formation électronique sur la performance des ressources humaines dans l'étude actuelle et précédente. études.

Dans le troisième chapitre, "l'impact de la formation électronique sur la performance des ressources humaines", étude de terrain à l'unité de la Fondation nationale des travaux électriques (Kahrev) de Touggourt, le chercheur a parlé de la Fondation nationale des travaux structure parentale et organisationnelle de l'institution étudiée et diverses activités entreprises, puis a expliqué la méthodologie de l'étude et l'interprétation statistique des résultats, pour conclure ce chapitre dans les résultats les plus importants de l'étude et les recommandations proposées.

Mots clés: formation, formation électronique, performance, ressources humaines, performance des ressources humaines, gestion des ressources humaines, gestion de la performance des ressources humaines

قائمة الاختصارات

قائمة الإختصارات

الاختصار	العبارة باللغة الفرنسية	العبارة باللغة العربية
DRO	Direction régionale de l'Ouest (Oran)	المديرية الجهوية للغرب (وهران)
DRSE	Direction régionale du Sud-Est (TTC)	المديرية الجهوية للجنوب الشرقي (تقرت)
DRE	Direction régionale de l'Est (Constantine)	المديرية الجهوية للشرق (قسنطينة)
DRCE	La Direction régionale du Moyen-Orient (Sétif)	المديرية الجهوية للشرق الوسط (سطيف)
DRC	Direction régionale centrale (Algérie)	المديرية الجهوية للوسط (الجزائر)
SPSS	Paquet statistique pour les sciences sociales	الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
DTC	Département des travaux et du commerce	دائرة الأشغال والتجارة

قائمة الإختصارات

DAS	Département des achats et du stockage	دائرة الشراء والتخزين
DGP	Gestion des employés	دائرة تسيير المستخدمين
DEM	Département des moyens de maintenance	دائرة وسائل الصيانة
DFC	Département des finances et de la comptabilité	دائرة المالية والمحاسبة
CPR	Comité directeur régional	لجنة التسيير الجهوية

مقدمة عامة

مقدمة :

يتميز العصر الذي نعيش فيه بالتغير المستمر في جميع جوانب الحياة نتيجة للاكتشافات الحديثة و التدفق المعرفي، إذ لم يشهد أي عصر من العصور السابقة تطوراً سريعاً لا من حيث الكم و لا من حيث النوع في كل المجالات المتعلقة بالإعلام و الاتصال (التقنية للمعلوماتية)، و الاستعمال المتزايد للحاسوب و التوسع في استخدام شبكة الانترنت و هذا ما يعرف بالتحويلات العالمية، التي أدت إلى ظهور آليات حديثة في طرق اكتساب المعارف والمهارات، و التي أثرت في جميع العمليات التعليمية و خاصة ما يتعلق بطرق التدريس و أساليب التدريب الأمر الذي جعل كل المنظمات تعمل على توفير بيئة تدريبية إلكترونية باعتبارها المحور الأساسي لجميع القطاعات، كما تسعى جاهدة إلى تحقيق أهدافها مع العلم انه يستحيل تحقيقها إذ لم يتوفر المورد البشري المناسب إذ انه أهم مورد من بين موارد المنظمة التي تعمل على جذب اهتمامه في عصر يتميز بالتطور السريع.

ومع هذا التطور ظهرت لنا اتجاهات حديثة في التدريب من اجل مواكبة عصر الثورة المعلوماتية، حيث ظهر ما يسمى بالتدريب الإلكتروني، وعليه فالتدريب هو احد العوائد التي من خلالها يكتسب الفرد مهارات، خبرات ومفاهيم جديدة من جهة، ومن جهة أخرى تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته في المؤسسة .

إذن فموضوع التدريب الإلكتروني يعد من المواضيع الحيوية والحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، والتي لفتت انتباه واهتمام الكثير من الباحثين، باعتباره احد أهم التحويلات الفكرية المعاصرة في الفكر الإداري الحديث وعنصراً حيوياً الذي بدوره يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة. وعليه بات على المؤسسات مواكبة جل هذه التغيرات لمواجهة مختلف التحديات التي تواجهها وضرورة التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، بما يضمن لها الاستمرار والبقاء على المدى الطويل، من خلال تحديد نقاط القوة والفرص لتعزيزها، وكذا نقاط الضعف والتهديدات من

اجل القضاء عليها، إضافة لاستغلال الأمتل لما لديها من إمكانيات وموارد مادية وبشرية، باعتبارها احد أهم الموارد الأساسية في المنظمة.

فاكتساب الموارد البشرية اليوم أضحي من المرتكزات والدعائم الأساسية التي يقوم عليها أي نشاط في المنظمة، الشئ الذي يعزز من ورائه قيمة وتميز المنظمة. وعليه وبناءا على ما سبق نطرح الإشكالية التالية :

1. إشكالية الدراسة :

ما هو اثر التدريب الالكتروني على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف) وحدثتقرت؟
وتتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها :

- ما هو مستوى تطبيق التدريب الالكتروني بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية الكهرياء والغاز (كهريف) وحدة تقرت -؟
- ما هو مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف) وحدثتقرت؟
- ما هو اثر كل بعد من أبعاد التدريب الالكتروني في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف) وحدة تقرت - ؟

2. فرضيات الدراسة :

تقوم هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية هي :

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الالكتروني في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية - وحدة تقرت - عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) .
- وتتدرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية نوجزها كالآتي :
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الالكتروني في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية - وحدة تقرت - عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) .

• يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الالكتروني من خلال تطوير مهارات الأداء للموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية - وحدة تقرت - عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الالكتروني من خلال تعزيز مستوى الأداء للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية - وحدة تقرت - عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

3. أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من أهمية التدريب الالكتروني في عالم الأعمال وهذا كونه ممارسة إدارية وحيوية في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تتبلور أهمية الدراسة في مجموعة من النقاط والتي يمكن سردها على الشكل التالي :

- يعد موضوع الدراسة من المواضيع المهمة في ميدان الإدارة، وهذا نظرا لتناوله مفاهيم مهمين ألا وهما التدريب الالكتروني وأداء الموارد البشرية.
- يقدم صورة واضحة للتدريب الالكتروني وهذا لأهميته الكبيرة للمؤسسة.
- تساهم هذه الدراسة كذلك في فهم طبيعة العلاقة بين التدريب الالكتروني وأداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية - وحدة تقرت - .

4. أهداف الدراسة :

- تتمثل أهداف هذه الدراسة في مايلي :
- التعرف على مستوى تطبيق التدريب الالكتروني بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية - وحدة تقرت - .
 - التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية - وحدة تقرت - .

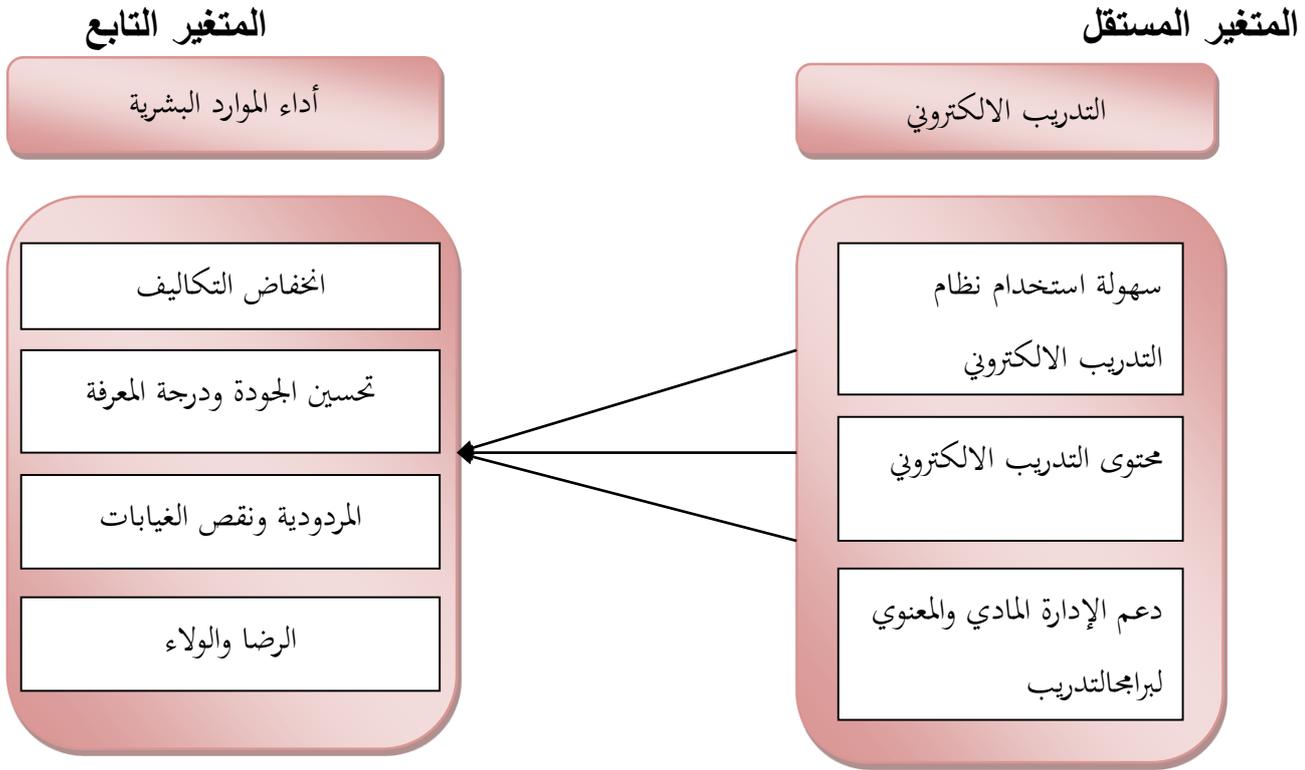
مقدمة عامة

- التعرف على اثر كل بعد من أبعاد التدريب الالكتروني في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية - وحدة تقرت -.

5. نموذج الدراسة :

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للدراسة من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (01) : النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر : من تصميم الباحث بالاستناد إلى :حمد بن محيا المطيري، متطلبات التدريب الالكتروني في مراكز التدريب التربوي لمدينة الرياض، مذكرة ماجستير، جامعة الملك سعود، 2012

الدراسات السابقة

أ) الدراسات العربية:

(1) - دراسة باسمة علي حسن أبو سلمية 2007

قام الباحث بإعداد الدراسة بعنوان " مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الاونروا الإقليمي بغزة"

بحيث هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع التدريب في مكتب الاونروا في غزة ومحاولة الخروج باقتراحات تعمل على تطوير برامج التدريب في المنظمة و التعرف على معوقات وصعوبات التي تواجه عملية تطوير و تدريب الموظف من أجل تعظيم فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية و ذلك من خلال تخطيط ، تنظيم ، تنفيذ وتقييم العملية التدريبية.

بحيث أظهرت نتائج الدراسة:إن عملية التدريب في مكتب الاونروا تتم من خلال وضع خطة في ضوء إمكانيات مادية متاحة و تنفيذها في إطار جداول زمنية منظمة و بشكل ايجابي ، ويتم تقييمها بشكل مقبول، إلا أن هناك فروقات في فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الاونروا وذلك من خلال آراء أفراد عينة الدراسة.

(2) - دراسة المطيري، 2012

قام الباحث بإعداد الدراسة بعنوان : "متطلبات التدريب الالكتروني و معوقاته بمراكز التدريب التربوي بمدينة الرياض من وجهة نظر المدربين"

بحيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات التدريب الالكتروني في تدريب المعلمين بمراكز التدريب التربوي، ومعوقات استخدامه من وجهة نظر المدربين.و كذلك التعرف على الفروق بين متوسطات استجابات المدربين و ذلك بعد قيام الباحث بتوزيع عينة بلغ عددها 115 مدريا في مراكز التدريب التربوي بمدينة الرياض و قد اعتمد على استبانة لجمع المعلومات و البيانات المتعلقة بالدراسة.

و أظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على متطلبات التدريب الالكتروني الخاصة بالمدرّب، و موافق بشدة على متطلبات التدريب الالكتروني الخاصة بالبيئة التدريبية ، ووجود موافق بين أفراد عينة الدراسة على معوقات التدريب الالكتروني المالي و الفني و الإداري.

(3) - دراسة احمد حسين عبد المعطي، 2012

قام الباحث بإعداد الدراسة بعنوان : " التدريب الالكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية ، دراسة تقييمية"

هدفت هذه الدراسة إلى وضع اقتراحات لتفعيل دور التدريب الالكتروني في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الجامعية.

تمثلت نتائج الدراسة في مختلف الإجراءات المتعلقة بالعملية التدريبية (البنية الأساسية والتكنولوجية وتجهيزاتها، البرامج التدريبية ،المدرّبين ، المتدربين ، طريقة التدريب الالكتروني ووسائله وأساليبه والإدارة والإشراف ومختلف الجهات المشاركة في التدريب.

ب)الدراسات الأجنبية:

(1) - دراسة ماكسويل (Maxwell,1997) :

قام الباحث بإعداد هذه الدراسة بعنوان : " التدريب الالكتروني وأثره على البيئة التعليمية". وصلت استجابة المعلمين لبرامج التدريب والتقنية والبحث في فرض تطوير أعضاء هيئة التدريس المتاحة للتدريب على استخدام التقنية و تتركز في إدراك المعلم لفاعلية التدريب وإدراج الانترنت في مقرراته الدراسية و كانت العينة عبارة عن 47 معلما في مدرسة ابتدائية حكومية بولاية تينيسي الأمريكية و جمعت المعلومات عن طريق المقابلات والاستبيانات.

وقد أظهرت النتائج بان الدراسة توصلت إلى معظم المعلمين في المدرسة لم يتلقوا تدريباً على الانترنت و حتى الذين تدربوا فان تدريبهم لم يكن بالقدر المطلوب ومن النتائج أيضاً لدى المعلمين أربعة أمور أساسية فيما يتعلق بفاعلية استخدام الانترنت في قاعة الدراسة و هي أولاً توافر السبل الممكنة من استخدام الانترنت و ثانياً كفاية الاستخدام و زمن التدريب و ثالثاً التدريب الفعال والمتوافر ورابعاً للدعم الإداري الجيد.

(2) - دراسة روي وريموند (Roy, Raymond, 2008):

قام الباحث بإعداد هذه الدراسة بعنوان: "التدريب الإلكتروني و أثره على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "

هدفت هذه الدراسة لبحث استخدام المشروعات الصغيرة و المتوسطة للتعليم الإلكتروني و مدى تلبية للحاجات التدريبية للأعضاء هذه المشروعات، وقد جمعت المعلومات بواسطة المقابلات الشخصية مع مالكي المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومع مسؤولي التدريب و الإداريين و يتراوح عدد الموظفين في هذه المؤسسات ما بين 60 إلى 485 موظف.

و قد أظهرت النتائج: أن 75% من هذه المؤسسات تستخدم التدريب الإلكتروني لتدريب موظفيها.

(3) - دراسة ليان (Leghann, 2007):

قام الباحث بإعداد هذه الدراسة بعنوان: " التدريب الإلكتروني وأثره على أداء المعلمين في التعليم العالي ".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين نظام التعليم العالي في ولاية بنسلفانيا حول معتقدات المعلمين التربوية و استخدام أنشطة الانترنت في ممارسة العملية، و كان الهدف من هذه الدراسة هو التعامل مع دعوة إدارة البحوث التربوية و التطوير (ابريل 2002) لجمع البيانات حول كيفية استخدام المحتوى الرقمي و تقديم توصيات للعمل و قامت الدراسة بجمع البيانات عن طريق مسح

على شبكة الانترنت حول المعتقدات و الممارسات التربوية للمعلمين في نظام التعليم العالي في ولاية بنسلفانيا.

وقد أظهرت النتائج:

كشف تحليل الإحصاءات الوصفية و التصنيف و العلاقات المتبادلة سيبرمان براون وأنوفا وجود فجوة بين المعتقدات و الممارسات التربوية التعليمية البنائية الفعلية باستخدام تصنيف الأنشطة البنائية، أشارت الدراسة إلى مجالات المعرفة التربوية عبر الانترنت و معرفة التكنولوجيا التي ينبغي تطويرها في نظام التعليم العالي في ولاية بنسلفانيا وتقد تم تقديم توصيات لبرامج بالعمل على تحقيق التعاون عن بعد وأنشطة الاتصال وتوفير التنمية المهنية في استخدام الأنشطة التعاونية ، ودعم التكامل في برامج إعداد المعلم.

6. حدود الدراسة:

لهذا البحث حدود عديدة منها:

- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذا البحث في المؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية - وحدة تقرت -
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذا البحث ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2020-2019.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا البحث على دراسة العلاقة بين التدريب الإلكتروني وأداء الموارد البشرية .
- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث على موظفي مؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية - وحدة تقرت -

7. صعوبات الدراسة :

صعوبة القيام بالدراسة الميدانية بسبب فيروس كورونا

صعوبة في تلقي المعلومات من المؤسسة

صعوبة في تجميع استمارة الاستبيان

صعوبة في استخدام برنامج SPSS

8. التعريفات الإجرائية :

- **التدريب :** يعد التدريب ضرورة ملحة للتطور السريع في مختلف المجالات وكافة المهن من اجل مواكبة التطور المتسارع الذي يضع الفرد أمام مسؤوليات جديدة ومهام كثيرة .
- **التدريب الالكتروني :** هو عملية تدريبية تستخدم التقنيات الحديث، واستغلال التكنولوجيا الحديثة ، من اجل التفاعل مع المتدربين سواء كان بشكل متزامن أو غير متزامن، وكذلك تطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية في إطار علمي يحقق رغباتهم وتطلعات الإدارة العليا.
- **الأداء :** هو تحقيق أهداف معينة باستخدام الوسائل المتاحة، كما عرفوه على انه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.
- **الموارد :** يعرف "ماكس سيبورين" المورد بأنه : أي شي له قيمة يمكن استخدامه، وهو إما أن يكون متاحا أو غير متاحا، ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه، ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة، أو لحل مشكلة.
- **الموارد البشرية :** تعني الموارد البشرية : استخدام القوى العاملة داخل المنظمة أو بواسطة المنظمة، ويشمل ذلك عمليات التخطيط والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويضات والأجور، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين.....الخ.
- **إدارة الموارد البشرية :** إدارة الموارد البشرية هي وظيفة من الوظائف الإدارية الصناعية، تعني بشؤون الأفراد، أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بمشروع المنظمة أو المؤسسة بغية المساعدة على تحقيق أهداف المشروع.

- إدارة أداء الموارد البشرية : هو نظام تضع فيه المنظمات أهداف العمل، مع تحديد معايير الأداء، قياس وتقييم العمل، توفير التغذية العكسية، تحديد احتياجات التدريب والتطوير ومنح المكافآت.

9. هيكل الدراسة :

من اجل دراسة هذا الموضوع بغرض الإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات ومحاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، سنقسم البحث إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي تسبقهما مقدمة وتليهما خاتمة تضامهما خاتمة لنتائج التي سوف نتوصل إليهما بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات والتوصيات.

حيث انه سوف يتم تقسيم الفصل الأول الذي سيعنون بالإطار النظري للتدريب الالكتروني وأداء الموارد البشرية

أما الفصل الثاني فسيخصص للدراسة الميدانية، والذي سنتعرف من خلاله على اثر التدريب الالكتروني في تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر مؤسسة الكهرباء والغاز - تقرت - من خلال ثلاث مباحث، سيخصص أولها للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فنتطرق للإطار المنهجي للبحث، والمبحث الثالث سنبين فيه قوة العلاقة بين المتغيرين إضافة إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

الفصل الأول:
الإطار النظري للتدريب
الإلكتروني

تمهيد

يشهد عالمنا اليوم تطورات علمية وتكنولوجية هائلة، الأمر الذي حتم على المؤسسات والمنظمات مواكبة هذه التطورات والتجديدات، حيث تقوم بعملية مراجعة لأهدافها ونشاطاتها وسياساتها وإعداد برامج تدريبية لموظفيها، وذلك من أجل إكسابهم معارف، معلومات واتجاهات ومهارات لجعله ذلك المورد الكفاء والخبير والساهر لتحقيق ما تسعى إليه هذه المؤسسات والمنظمات .

ومن خلال كل هذه التطورات التي تحدث في مجتمع الثورة العلمية والتكنولوجية، أصبحت مؤسساتنا ومنظماتنا تعتمد على التدريب الإلكتروني أو ما يسمى بالتدريب عن بعد بدل التدريب التقليدي، الذي كان يستنزف منها جهد ووقت وتكاليف باهظة، حيث صار هذا التدريب موضع أو احد المرتكزات الأساسية، وبشكل إحدى الأبواب أو المداخل الرئيسية التي توظفها إدارتنا وتقوم عليها مؤسساتنا ومنظماتنا من أجل تحقيق أهدافها وتأدية وظائفها بكل شفافية وفاعلية .

فمن خلال كل ما سبق سوف نتطرق في هذا الفصل الموالي إلى التعرف أو معرفة بعض من المعلومات حول المسمى بالتدريب و التدريب الإلكتروني كما سنتطرق إلى معرفة الفرق بين التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي .

المبحث الأول : عموميات حول التدريب

سنقوم في هذا المبحث بتوضيح مفهوم التدريب، والتعرف على أهمية التدريب بالنسبة للمورد البشري، وكذلك الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، إضافة إلى الأنواع والأساليب التي يتخذها لإجراء هذا النوع من التدريب.

المطلب الأول : مفهوم التدريب

هناك العديد من التعاريف المقدمة لمفهوم التدريب، وقد اختلفت باختلاف وجهات النظر و أداء العلماء و الكتاب لهذا المفهوم، ونذكر من بين التعاريف مايلي :

1. **تعريف يويلز (Wills)** بأنه : "نقل المعرفة ومهارات محددة قابلة للقياس".
2. **عرفه حمدان** بأنه : "صيغة مباشرة من التربية يتم به تكوين أو تعديل أو تحديث مهارات سلوكية هامة للفرد والمؤسسة التي يخدمها معتمدا في ذلك لدرجة رئيسية على طرق وأساليب عملية تطبيقية".
3. **تعريف الشامي** بأنه : "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية معلوماتهم ومعارفهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم بما يجعلهم لائقين لأداء أعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية". (المطيري, **حمد بن محيا؛ مراكز التدريب التربوي، 2012، صفحة 10، 9**)
4. **التدريب** : هو الحصول على المعرفة و المهارات و القدرات المطلوبة لانجاز مهام وظيفة معينة.
5. **يعرف التدريب** : على أنه الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعرفة التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب. (**جربي عبد الحكيم، 2018، صفحة 05**)

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج بان: التجريب هو عبارة عن عملية أو نشاط يقـوم به المدرب، وذلك من أجل تحسين أدائه وتطوير قدراته في ميدان العمل، ونقل المواهب والمهارات من شخص لآخر لاكتساب معارف وأساليب جديدة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب

بالنسبة للمطلب الثاني للمبحث الأول سوف نقوم بمعرفة أهمية وأهداف التدريب بداية ب :

أولاً : أهمية التدريب

أدى تزايد اعتماد كافة المؤسسات على العنصر البشري في تحقيق أهدافها وغاياتها إلى تنامي أهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في حياة تلك المؤسسات وتطورها، و الذي بدوره يتوقف على كفاءة العاملين و المهارات التي يتمتعون بها كمحصلة نهائية لتدريبهم و إعدادهم إعداد صحيحاً، إذ يعد التدريب الشريان الذي يغذي كفاءة العاملين وينمي مهاراته، وتتمثل أهمية التدريب في الجوانب التالية :

(أ) - أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة :

تكمن أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة فيما يلي :

- إزالة ومعالجة نقاط الضعف للأداء، سواء كان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع ،
- فعن طريق معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن للأداء، مما يعكس نتائج إيجابية على المؤسسة ؛
- التدريب صفة المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى التحديث ؛
- تحسين وتطوير المعارف و المهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة ؛
- التدريب يمكن المؤسسة في حل مشاكلها و اتخاذ قراراتها بفاعلية أكثر؛
- يساعد التدريب في تجديد و إثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصيانة أهدافها وتنفيذ سياساتها؛
- يساهم التدريب في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة ؛
- تطوير وأساليب القيادة وترشيد القرارات؛
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية، مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة؛
- يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.

(ب) - أهمية التدريب بالنسبة للعاملين :

تكمن أهمية التدريب بالنسبة للعاملين فيما يلي :

- تزويد الأفراد بمهارات ومعارف لا تكون موجودة لديهم، تمكنهم من أداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة ؛
- يساعد الأفراد في إتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل؛

- تحسين وتطوير سلوكيات الأفراد بما يتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤدونها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال؛
- تطوير وتنمية العوامل الدافعة للأداء، وتوفير الفرصة أمام الأفراد للتطوير والتميز والترقية في العمل؛
- التقليل من أخطاء الأفراد العاملين وحوادث العمل؛
- زيادة التزام وولاء الأفراد العاملين للمؤسسة، وتعزيز إدراكهم بأن المؤسسة مكان جيد للعمل؛
- يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء؛
- تزويد الأفراد العاملين بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية و الاتصالات و الاتجاهات؛
- تحسين الاتصالات بين الأفراد العاملين، وتقوية تماسكهم داخل المؤسسة؛
- تحسين المستوى الاقتصادي و الاجتماعي للفرد وزيادة الأمان الوظيفي. (جربي عبد الحكيم، 2018، صفحة 8،7)

كما أن التدريب أهمية أخرى باعتباره أهم الوظائف التي تعتمد عليها عليها المنظمات في الوقت الحالي، و حافز داخلي فيها وتتمثل في :

- مدخلا علميا يزيد من فاعلية الأفراد ويساعد على رفع نفاياتهم النوعية؛
- إكساب المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة حيث تساعد في زيادة قدراتهم في أدائهم ؛
- إحداث تغيرات ايجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل والعاملين ؛
- إكساب المعرفة الجديدة وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم والتأثير في اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم والسلوكيات ؛
- اكتساب مهارات للوظيفة لزيادة الأداء الوظيفي ورفع معدلات الإنتاجية لدى العاملين ؛
- تنمية القدرات وصقل المهارات وتعديل السلوك وتطوير الاتجاهات ؛
- تزويد المنظمة بما هو جديد في مجال العمل وذلك من خلال إضافة الخبرات الخارجية من المدربين الخارجيين . (شعت، 2019، صفحة 365)

ثانيا :أهداف التدريب

تتمثل أهداف العملية التدريبية فيما يلي :

1. تغيير السلوك : ويأخذ هذا التغيير عادة شكلا أو أكثر من الأشكال التالية :

أ- تنمية المعارف والمعلومات : فالتدريب يجب أن يغطي ما يحتاج إليه المتدرب من معلومات تساعده مباشرة في أداء وظيفته ولا يحقق التدريب الفائدة المرجوة منه إذ استهدفت تزويد المتدربين بمعلومات متوافرة لديهم

أولا يحتاجون إليها في وظائفهم. لذا يجب إختيار مواد التدريب المفيدة للمتدربين بحيث تمدهم بمعلومات لازمة و ضرورية للقيام بوظائفهم على الوجه المطلوب.

ب- **تنمية المهارات** : يهدف قيام الفرد بواجبات ومسؤوليات وظيفته بصورة أفضل، وبأقل قدر ممكن من الجهد، وأهمها : المهارات الفنية: المرتبطة على سبيل المثال بكتابة التقارير، والتحليل المالي، وإعداد نظم الوصف الوظيفي ونحوها. المهارات الذهنية أو مهارات التصور الكلي المتمثلة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الاجتماعات. المهارات الإنسانية المتعلقة في مراعاة اللمسة الإنسانية في الإدارة.

ت- **تنمية الاتجاهات الايجابية في العمل** : وتأييد سياسة المنظمة و الدفاع عنها و التعاون مع الزملاء و الرؤساء وتنمية روح العمل الجماعي و الشعور بالمسؤولية.

2. **تحسين مستويات الأداء** : تسعى العملية التدريبية إلى تحسين مستوى أداء الفرد و الجماعة، ويمكن وضع معايير لقياس مدى تقدم المتدرب خلال فترة التدريب. (عمر، 2016، صفحة 108، 109)

المطلب الثالث : أساليب وأنواع التدريب

هناك العديد من الأساليب والأنواع للتدريب تختلف باختلاف الوظيفة المكلف بها المورد البشري في المؤسسة سنتطرق إليها من خلال مايلي:

أولا : أساليب التدريب :

هناك مجموعة من الطرق و الوسائل والأدوات المتبعة في توصيل وتعريف المتدربين بطبيعة العمل الذي يجب أن يقوموا به، بعد انتهاء المدة الزمنية لتدريبهم، ومن أساليب التدريب نعرضها كما يلي :

❖ **المحاضرة** : حديث شبه رسمي يقوم فيه المدرب بتقديم سلسلة من الوقائع أو الحقائق أو المفاهيم أو المبادئ أو يقوم باستطلاع مشكلة أو شرح علاقات.

❖ **التعليم المبرمج** : هو أسلوب تعليم وتدريب ذاتي، يكتسب فيه المتدرب المعارف و المهارات عن طريق سلسلة من الخطوات التي تم ترتيبها بطريقة جيدة، واختيارها مسبقا، بحيث يحصل المتدرب على الإجابات الصحيحة قبل أن ينتقل إلى الخطوة التالية، وبهذا تتوافر لديه تغذية راجعة تساعد على تصحيح أخطائه .

❖ **الندوات** : هي عبارة عن حوار يستغرق ثلاثين دقيقة إلى خمسين دقيقة بين خبير و مجموعة من المتدربين، حيث تطرح عليه مجموعة من الأسئلة لاستطلاع الجوانب المختلفة للموضوع، ويتم اختيار الشخصيات التي سيتم مقابلتها مقدما بأنواع الأسئلة التي سيتم طرحها .

- ❖ **النقاش الموجه :** بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بإعداد مجموعة من الأسئلة الموجهة بخدمة البرنامج، ثم يثير هذه الأسئلة بتسلسل منطقي منظم ويترك للمتدربين الإجابة عنها، ومن ثم يصل وإياهم إلى إجابة عنها، وعندما ينتقل إلى سؤال آخر وهكذا يتم إيصال المعلومات و المعارف وتنمية الاتجاهات و القناعات بأسلوب السؤال و النقاش الموجه، وهو أسلوب شائع ومثير، غير انه يحتاج إلى مهارة و كفاءة فائقة في إدارة النقاش وتوجيهه ليخدم الهدف بصورة جيدة.
- ❖ **المؤتمرات :** تستخدم طريقة المؤتمر وأساليب النقاش الجماعية للوصول لأهداف التدريب، وتتضمن هذه الأساليب مزيجا من الأسئلة و الإجابات و التعليقات والأسئلة من قبل المتدربين، حيث يوجه كل ذلك لتحقيق الأهداف التدريبية .
- ❖ **دراسة حالة :** وهي عبارة عن إشراك المتدربين في العملية التدريبية، حيث تقدم لهم مشكلة أو حالة أو ظاهرة واقعية، ويطلب من الجماعة تحليلها و الوصول إلى حل ملائم مع ذكر الايجابيات و السلبيات و الاقتراحات و التوصيات.
- ❖ **أسلوب الحدث :** شبه بأسلوب دراسة الحالة مع فارق جوهري، وهو أن جميع التفاصيل المتعلقة بالمشكلة لا يتم عرضها على المتدربين وإنما يقوم المتدرب نفسه بطرح أسئلة على المدرب بهدف الحصول على الحقائق المتعلقة بالمشكلة، ثم تقوم المجموعة بتحليلها للتحقيق من المشكلة المراد حلها. ويمتاز هذا الأسلوب بأنه ينمي مهارة المتدربين للحصول على الحقائق و المعلومات عن طريق الأسئلة التي يوجهونها للمدرب.
- ❖ **العصف الذهني :** في طريقة العصف الذهني يعطي لمجموعة صغيرة مختارة بعناية سؤال عن كيفية التصرف في موقف أو مشكلة، ثم يطلب من أفراد المجموعة توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار أو الحلول التي يمكن أن يولدها الموقف أو المشكلة، مع تشجيع توليد الأفكار من قبل أفراد المجموعة، وتكتب الأفكار على السبورة بالسرعة التي بها خروج هذه الأفكار. (السلطان، 1436هـ/1437هـ، صفحة 29/21)

ثانيا : أنواع التدريب :

إذا كان فوائد التدريب ومنافعه قد تعددت وأن أهميته وأولوياته قد تنوعت فمن الطبيعي أن تتعدد و تنتوع أنواع التدريب وأشكاله وموضوعاته ومستوياته تبعا لذلك. نوجز أدناه أهم ما قيل حول المعايير أو المؤشرات التي يتم بموجبها تصنيف مسميات التدريب وأنواعه : (خالد ابراهيم خليل، 2017، صفحة 14)

1. تدريب الفني :

يعرف التدريب الفني على انه تدريب مرتبط بمهام فنية تتعلق بدائرة قسم أو وحدة يهدف لتزويد الموظف بالمهارات الفنية الضرورية للقيام بالمهام التشغيلية ومواكبة التغيير التكنولوجي وتقع مسؤولية تحديد الاحتياجات الفنية على رئيس القسم، ويحتوي على :

- جميع ما يتعلق بعمل دائرة المالية وإدارة مالية، محاسبة، إعداد موازنات؛
- علاقات خارجية مثل إدارة المشاريع، إدارة العلاقات بالمتبرعين؛
- تدريب يتعلق بدائرة المشتريات والمواصلات مثل إدارة عقود ومناقصات، تقنيات المشتريات؛
- القسم الهندسي : نظم دعم و الصيانة بالإضافة نظم إدارة المعلومات ؛
- أيضا دورات تتعلق بقسم الخدمات الاجتماعية مثل إدارة العمل الاجتماعي، مهارة كتابة خطة العمل؛

2 . تدريب عام :

ويعرف على أنه ذات طابع عام على غالبية الدوائر، و الأقسام والوحدات ولا يندرج تحت التدريب الفني ويحتوي على :

- الإعداد و التهيئة للموظفين الجدد؛
- تدريب اللغة؛
- تنمية المهارات الإدارية و الإشرافية والقيادية؛
- تدريب تكنولوجيا المعلومات ؛
- الوعي بكيفية السلامة والأمن الشخصي؛
- تدريب ذاتي ؛
- تدريب التقاعد.

وتقع مسؤولية التدريب العام على مدير الإدارة وتنمية الموارد البشرية حيث أنه المسؤول أمام المفوض العام عن كفاءة الأداء العام للموظفين. (باسمة علي حسين ابو سلمية، 2007، صفحة 37،38)

المبحث الثاني : أساسيات التدريب الالكتروني

تمهيد: بغض النظر عن التدريب العادي أو التقليدي الذي تطرقنا إليه في المبحث الأول، وبفعل التطورات التكنولوجية الحديثة أصبحت المؤسسات تعتمد في تدريب مواردها البشرية على طريقة جديدة، هناك ألا وهي التدريب الالكتروني الذي سنتعرف عليه في هذا المبحث، من خلال مفهومه، أهمية ، الأهداف ، الأنواع، فوائده، إضافة إلى مزايا وسلبيات هذا النوع من التدريب، وكذا أساليب ووسائل المستخدمة.

المطلب الأول : مفهوم التدريب الالكتروني

تعددت تعريفات التدريب الالكتروني حيث يمكن عرضها على النحو التالي:

التعريف الأول : عملية منظومية تتم في بيئة تفاعلية متنقلة مشبعة بالتطبيقات التقنية المبنية على إستخدام شبكة الانترنت والحاسوب متعدد الوسائط والأجهزة المتنقلة لعرض البرمجيات والحقائق والدورات التدريبية الالكترونية لتصميم وتطبيق وتقويم البرامج التدريبية التزامنية وغير التزامنية، بإتباع أنظمة التدرب الذاتي، والتفاعلي والمزيج لتحقيق الأهداف التدريبية وإتقان المهارات بناء على سرعة المتدربين في التعلم ومستوياتهم الفكرية وظروف عملهم وحياتهم ومواقعهم الجغرافية. (علي, بن شرف الموسوي, قطاع التعليم في دول الخليج، 2010، صفحة 3)

التعريف الثاني : هو استخدام تكنولوجيا الوسائط المتعدد والانترنت لتحسين جودة التدريب من خلال تسيير الوصول إلى المصادر والخدمات، كذلك الاتصال والتعاون والتشارك عن بعد باستخدام الحواسيب و الشبكات والوسائط مثل الصوت والصورة، ورسومات، والمكتبات الالكترونية والانترنت وغيرها . (معروف دويكات معاذ الاسمر، 2007)

التعريف الثالث : يعرف التدريب الالكتروني بأنه : تدريب تستخدم فيه شبكة الانترنت ومحطات التلفزة الفضائية والأرضية والمؤتمرات التلفزيونية والهاتفية وغيرها من الوسائط التقنية الملائمة لتدريب الأفراد في مواقع جغرافية متباعدة وفي أوقات مختلفة دون الالتزام بقاعات ومشاغل تدريبية محددة. (احمد، 2016، صفحة 143)

المطلب الثاني : أهمية وأهداف التدريب الالكتروني

للتدريب الالكتروني أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، بل أصبح موضع اهتمام كل المنظمات كما له أهداف منشودة كما جاء في هذا المطلب :

أولاً : أهمية التدريب الالكتروني

1. تتنبق الحاجة لهذا النوع من التعلم إلى عدة عوامل ؛

2. التطور والمتسارع في المبتكرات وتطبيقاتها ودمجها بتكنولوجيا التعليم والتعلم و المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الرقمية، وهذا النوع يقضي بان تدريب المتدربين على استخدام هذه المبتكرات أثناء عملية التدريب لتحديث معلوماتهم باستمرار سيجعل هؤلاء المتدربين أفضل العاملين المستقبليين القادرين على التعامل مع قضايا العمل اليومية ومشاكله، إذ أنهم يملكون القدرة والثقة والمهارات التقنية اللازمة لتوسيع معارفهم؛
 3. ضرورة مواكبة الانفجار المعرفي وتهيئة الفرد القادر على التعامل مع معطيات العولمة من خلال الاستمرار مدى الحياة، وتوفير مصادر التعلم والمعلومات الكفيلة برفده الدائم بها ؛
 4. إتاحة الفرصة لأكبر قدر من المتدربين للالتحاق بمستويات مختلفة من التدريب عملاً بمبدأ تكافؤ الفرص والتدريب للجميع.
 5. التقليل من التكلفة المادية وتوفير الوقت والجهد مقابل الحصول على منتجات تدريب نوعية ؛
 6. وضع إستراتيجية تدريبية في أي مجال تدريبي، لان معظم إن لم يمكن كافة المعلومات التي يستخدمها المتدربين هي في متناول أيديهم ؛
 7. تهيئة الأفراد أنفسهم لسوق العمل أو إعادة تأهيل من هم على رأس العمل في المصانع والشركات والمؤسسات الأهلية و الحكومية أو ربات البيوت المحتاجين إلى تطوير معلوماتهم وقدراتهم من خلال التعليم والتدريب المستمرين ولكنهم لا يستطيعون الالتحاق بالجامعات العلمية إما لبعده المسافة أو لأنهم يستطيعون ترك أعمالهم، أو لأنهم لا توجد مقاعد شاغرة في الجامعات أو لهذه الأسباب مجتمعة.
- (علي, بن شرف الموسوي، 2010، صفحة 4)

ثانيا : أهداف التدريب الالكتروني :

- يشمل التدريب الالكتروني العديد من الأهداف لتوفير البديل المناسب للأشخاص الذين لا تسمح لهم الظروف للالتحاق بالدورات التدريبية خارج أماكن عملهم، ومن بين هذه الأهداف مايلي :
- مساعدة المؤسسات لتعديل الطرق التقليدية في تنمية الموارد البشرية؛
 - تهيئة المتدربين لإنتاجية أكبر في مجتمع المعرفة باستخدام التقنية المعاصرة؛
 - مواكبة التحديث المتسارع في مناهج التدريب؛
 - تمكين المتدرب من التدريب بأقل تكلفة وجهد ووقت ؛
 - زيادة وتوسيع قاعدة المشاركة في برامج التدريب نتيجة لمرونة أسلوب التدريب الالكتروني ؛
 - تبادل الخبرات بين فئات المعنيين من إداريين وأكاديميين ؛

- تطوير الموظفين على أحدث الطرق و المهارات وإكسابهم الكفاءات المناسبة ؛
- التمكن من تدريب وتعليم العاملين وتأهيلهم دون الحاجة إلى ترك عملهم ؛ (حفيظ امينة، 2016، صفحة 23)

- إعفاء الأشخاص من مشقة التنقل والتقييد بوقت أو مكان محدد للتدريب؛
 - ضمان البحث في مراكز المعرف المحلية و الدولية للحصول على المعلومة من خلال شبكة الانترنت ؛
 - سد النقص في أعضاء هيئة التدريس و المدرسين المؤهلين في بعض الحالات؛
 - جعل التدريب أكثر مرونة حيث يتم التدريب دون وجود عوائق زمانية ومكانية كالاضطراب للسفر لمراكز الجامعات ومعاهد التدريب؛
 - تحقيق العدالة في فرص التدريب، وجعل التدريب حقا للجميع؛
 - خفض كلفة التدريب وجعله في متناول كل فرد بما يتناسب وقدراته ويتمشى مع استعداداته؛
 - الإسهام في رفع المستوى الثقافي والعلمي و الاجتماعي لدى أفراد المجتمع؛
 - العمل على التدريب و التعليم المستمر؛
 - العمل على توفير مصادر تعليمية متنوعة مما يساعد على تقليل الفروق الفردية بين المتدربين.
- (الاستاذ، 2019، صفحة 3)

المطلب الثالث: أنواع التدريب الالكتروني

هنالك ثلاثة أنواع رئيسية للتدريب الالكتروني وهي :

❖ التدريب الالكتروني المتزامن Synchronous E-learning :

هو تدريب الكتروني يجتمع فيه المدرب مع المتدربين في آن واحد ليتم الاتصال المتزامن بالنص أو الصوت والصورة، حيث تتوفر عملية التفاعل المباشر بينهما مثل: تبادل الحوار من خلال المحادثة الفورية-الدرشة (Chat) ومن المزايا لهذا النوع من التدريب أن المدرب يستطيع أن يحصل على التغذية الراجعة من المتدربين بشكل مباشر .

كما يشير إلى مجموعة من الأدوات مثل المؤتمرات المرئية عن بعد، قاعات الدردشة او الحوار المباشر عن بعد، المؤتمرات المسموعة، السبورة البيضاء، التطبيقات المشتركة وسيتم عرضه فيما بعد .

❖ **التدريب الإلكتروني غير المتزامن Asynchronous E-learning** :

وهذا التدريب لا يشترط فيه تواجد المتدربين و المدرب في أن واحد على الشبكة، فهناك مادة معدة من قبل المدرب يتم استعراضها من قبل المتدرب بحيث يتفاعل مع المحتوى التدريبي من خلال البريد الإلكتروني كان يرسل رسالة إلى المدرب للاستفسار عن مسألة ما، يتمكن المدرب من وضع خطة تدريب وتقييم على موقع التدريب ويدخل المتدرب للاسترشاد بخطى المدرب من اجل الوصول للمعلومة التي حددها المدرب. ومن ايجابيات هذا النوع أن المتدرب يأخذ تدريبه حسب الوقت المناسب له وفي المكان المناسب، وكذلك يستطيع المتدرب إعادة دراسة المادة التدريبية و الرجوع إليها إلكترونيا كلما احتاج ذلك.

كما أن هناك مجموعة من أدوات التفاعل غير المتزامن وهي :

البريد الإلكتروني، المناقشات المتواصلة، قوائم عناوين البريد الإلكتروني، التحوار عن طريق النصوص الفائقة، النص التفاعلي، اللوحات الإلكترونية، الاختبارات و الامتحانات الموجزة.

❖ **التدريب الممتزج أو المدمج Blended learning** :

أي الدمج بين التدريب الشبكي والتدريب غير الشبكي، حيث يدمج المدرب بين التدريب التقليدي و التدريب الإلكتروني. ويقصد به أيضا التدريب الخليط، أي المزج بين أدوات المدرب التقليدي في القاعات الافتراضية و المدرب الإلكتروني، ويتم التركيز في التدريب المدمج على مخرجات التدريب وليست مجرد المزج. (ناهض حسن العطار، 2015، صفحة 36،37)

المبحث الثالث : فوائد، مزايا وسلبيات التدريب الالكتروني

للتدريب الالكتروني مزايا تميزه عن التدريب التقليدي الأخرى كما لديه سلبيات، حيث أن البرنامج التدريبي يقدم وينفذ عبر العديد من الأساليب والوسائل سنتعرف عليها من خلال هذا المبحث، وكذلك سنتعرف على الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الالكتروني.

المطلب الأول : فوائد التدريب الالكتروني

من أهم الفوائد التي يتمتع بها التدريب الالكتروني انه :

1. يتمتع بالمرونة والملائمة وسهولة وسرعة الوصول للمحتويات والأنشطة بأي وقت وأي مكان مع إمكانية الاختيار بين دورات متوفرة وتزايد باستمرار ؛
2. يوفر تغذية راجعة فورية عند أداء الواجبات والامتحانات، والتمارين مع سهولة وسرعة المراجعة، والتحديث، والتحرير، والتوزيع؛
3. يقدم تسهيلات، وأساليب تعليمية متنوعة تمنع الملل؛
4. يسهل متابعة المتدربين ولو كانوا أكثر، كما يسهل وصول الآلاف لنفس المصدر في نفس الوقت بخلاف المصادر الورقية؛
5. الوقت : حيث يوفر ويتيح للمتدرب تنظيم وقته بحيث يجدول تلقيه لدورته بما يتناسب وظروف العمل، و العائلة كما ويتيح له القفز عن مواد ونشاطات يعرفها؛
6. كلفة المال : حيث يخفض تكلفة السفر، والتنقل، والمعيشة، وكذلك يخفض تكلفة الإنتاج والتوزيع للمواد التدريبية، وتكلفة المكاتب والمدربين، إضافة إلى تقليص تكلفة ضياع وقت العاملين ؛
7. الاتصالات والتفاعل : إمكانية الاتصال والتفاعل الالكتروني المباشر بين المدرب و المتدرب وكذلك إتاحة الفرصة للمتدربين التفاعل الفوري الكترونياً فيما بينهم من خلال وسائل البريد الالكتروني ومنتديات النقاش وغرف الحوار ونحوها؛
8. إمكانية التدريب بأي مكان يتوفر فيه حاسوب وانترنت؛
9. كما أن هناك جملة من الفوائد للتدريب الالكتروني مثل :
 - المتدرب هو المتحكم في العملية التعليمية إما المدرب فيكتفي بتوجيه المتدرب ؛
 - المتدربين مشاركين في العملية التعليمية (تدريب ايجابي)؛
 - يمكن للمتدرب أن يصل للحقيبة التدريبية في الوقت والزمان المناسبين له ؛

- ينشئ التدريب الالكتروني علاقة تفاعلية بين المتدربين و المدربين ؛
- استخدام كل ما هم متاح من وسائل مساعدة واستخدام أنماط تدريب مختلفة ؛
- تقليل تكلفة التدريب ورفع كفاءة المتدربين؛
- يقلل من تكلفة السفر للمتدرب و المدرب؛
- يشجع المتدربين على تصفح الانترنت من خلال استخدام الروابط الشعبية للوصول إلى معلومات إضافية حول موضوع الدرس؛
- يطور قدرة المتدرب على استخدام الحاسب والاستفادة من الانترنت مما يساعده في مهنته المستقبلية؛
- يشجع المتدرب الاعتماد على النفس والوصول إلى مرحلة بناء المعرفة ذاتيا ؛
- زيادة ثقة المتدرب في نفسه؛
- يسمح للمدربين بالاحتفاظ بسجلات المتدربين والعودة لها في أي وقت ومن أي مكان . (المطيري, حمد بن محيا; مراكز التدريب التربوي، 2012، صفحة 29،30)

المطلب الثاني : مزايا التدريب الالكتروني

- يتميز هذا النوع عن التدريب التقليدي بالعديد من المميزات ومنها :
 - سهولة الدخول إلى الشبكة من خلال برامج تصفح الانترنت وأجهزة ربط الحاسبات بالشبكات وغيرها من الأدوات التكنولوجية أصبح متاحا لجميع المتعلمين سهولة الدخول إلى الشبكة مع توجيه قليل ؛
 - توفير المعلومات الحديثة من خلال عرضها على الشبكة؛
 - ولكن يتحدث ندا حول مزايا التدريب الالكتروني وأهمها :
1. **انخفاض التكلفة** : حيث أن البرامج التدريبية عبر الشبكة ذات تكلفة متواضعة بالنسبة للمتدربين والمدربين والمنظمات الراعية للمنظومة، حيث تخفيض تكلفة السفر والكتب والمطبوعات، والتكلفة التشغيلية للمؤسسات ستخفض نظرا لانخفاض تكلفة الصيانة والتسهيلات المادية لعدم الحاج إلى فصول وحجرات دراسية ؛
 2. **النشر الالكتروني** : فمن خلال الشبكة العنكبوتية يستطيع كل من المدرب والمتدرب من تأليف ونشر أعمالهم في جميع أنحاء العالم دون تكلفة مع تواجد المواقع المجانية، مما يمكنهم الاستفادة والنقاش والمراجعة على الشبكة ؛
 3. **اكتساب خبرات متعددة** : فبرامج التدريب الالكتروني تستفيد من المصادر المتاحة عبر الشبكة العنكبوتية والتي بها وفرة من خلاصة الخبراء في مختلف مجالات المعرفة فمجتمع الاتصال الالكتروني

يضم خبراء خارجيين ومحاضرين وضيوف، وهذا يوفر ميزة تنوع الرؤى العلمية وتنوع مصادر المعرفة والخبرة؛

4. الوصول إلى التطورات والاكتشافات الجديدة: أصبح متاحا للدارسين والباحثين بشكل فوري؛
5. بيئات التعليم الالكتروني بيئات غير مميزة: فهي تعتبر وسيطا جيدا لتقييم فرص الدخول المتساوي إلى عالم المعلومات لكل المستخدمين بغض النظر عن موقعهم الجغرافي وأعمارهم وأعرافهم وأنواعهم وأجناسهم ولغاتهم؛
6. تعتبر البيئات التدريبية الالكترونية بيئات صديقة: فتقديم المحتوى التدريبي من خلال الشبكة يخفض الأعباء الحسية والبيئية التي تترتب على خروج المتدربين لمكان التدريب؛
7. التحرر من العوائق الجغرافية والزمنية: حيث يستطيع المتدربون التسجيل في البرامج التدريبية المختلفة من خارج أوطانهم دون أن يغادروها، وبذلك أتاحت الفرصة للتعاون في مجال التدريب والاستفادة من الخبرات العلمية للخبراء والاكاديميين الدوليين.
8. تساعد الانترنت في متابعة وتقييم وتوجيه أداء المتدربين؛
9. إتاحة الشبكة للمتدربين ذوي الحاجات الخاصة فرصة التدريب عن بعد. (ناهض حسن العطار، 2015، صفحة 33،34)

المطلب الثالث: سلبيات التدريب الالكتروني

لكل شئ لديه ايجابيات تميزه عن غيره كما لديه سلبيات تجعل الكثير تتجنبه ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى سلبيات التدريب الالكتروني كالتالي:

يتفق العديد من المهتمين بحقل التدريب والتنمية البشرية على أن للتدريب الالكتروني سلبيات عديدة تتمثل فيمايلي:

1. يواجه معضلة كيفية تحفيز الموظفين لدخول دورات كاملة على الانترنت؛
2. كيفية مساعدة العاملين على نقل ما تعلموه إلى مكان العمل؛
3. افتقار مشاركة المتدرب إيجابيا في تبادل الآراء والأفكار مع المدرب من ناحية، ومع المجموعة المتدربة من ناحية أخرى؛
4. الصعوبة التي تواجه المدربين في إيصال أفكارهم في المقرر الالكتروني، بالإضافة إلى أن المدرب لن يتمكن من متابعة المتدرب النشط أو النائم أو الشارد أو الذي يظهر عليه الملل؛
5. تلاشي وإضعاف دور المدرب الإنسان كمؤثر تربوي وتعليمي مهم؛

6. صعوبة تقييم المتدربين؛

7. كثرة توظيف التقنية ربما يؤدي إلى ملل المتدرب، وعدم الجدية في التعامل مع هذه الوسائط ؛

8. صعوبة تطبيق بعض المهارات والممارسات المرغوب في تعلمها في بعض البرامج التدريبية. (صالح،

2018، صفحة 354،355)

المبحث الرابع : أساليب، مراحل وطرق تقييم التدريب الالكتروني

يمر التدريب الالكتروني بمجموعة من المراحل، حيث نقوم بتصميمه من خلاله وتنفيذ هذا النظام الذي جعل من المؤسسات تعتمد عليه بشكل كبير لنقص التكلفة، الجهد والوقت خلافا عن التدريب التقليدي، ومنه سندرس مراحل تصميم وتنفيذ التدريب الالكتروني، وكذلك الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الالكتروني من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول : أساليب ووسائل التدريب الالكتروني

للتدريب الالكتروني أساليب ووسائل يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة

أولا : أساليب التدريب الالكتروني

تعددت أساليب التدريب الالكتروني بغرض تحقيق العديد من الأهداف وفوائد كثيرة والتي يقدم من خلالها برامج تدريبية، وتتمثل هذه الأساليب في أساليب تدريبية الكترونية تختلف عن أساليب تدريبية تقليدية وهي كالتالي :

1. **الدورات التدريبية الالكترونية** : وهي برامج تدريبية متخصصة في مجالات موضوعية ذات أهداف محددة، عادة ما تكون قصيرة ومتوسطة الأجل، وتستخدم فيها تقنيات الصوت والصورة وبرمجيات تصميم مواقع الانترنت وخدمات البريد الالكتروني.
2. **الندوات والمؤتمرات الالكترونية** : يعتمد أسلوب الندوات والمؤتمرات الالكترونية على درجة عالية من المشاركة، حيث يجمع هذا الأسلوب بين المشاركة في النقاش من قبل المتدربين والاستماع إلى آراء المتخصصين، وتجد الندوات حلقات نقاش للمتدربين، ويعتمد هذا الأسلوب على تصميم مواقع الانترنت، وتوجد العديد من مواقع الانترنت المتخصصة في استضافة الندوات والمؤتمرات الالكترونية .
3. **المحاضرات** : حديث يصدر من جانب واحد يقدم فيها المحاضر خلاصة أفكاره، ومن مميزات السرعة في نقل المعلومات، وإمكانية إيصال المعلومات لمجموعة من الأفراد دفعة واحدة .
4. **المناقشات** : يستخدم أسلوب المناقشة لطرح موضوع ما أو قضية معينة في حلقة بحث مكونة من مجموعة من المتدربين ويقومون خلالها بتبادل الآراء وتقديم التعليقات وتناول الأفكار والخبرات، وطرح الأسئلة وإعطاء الأمثلة، وتتم عن طريق المجموعات البريدية أو ساحات النقاش
5. **الفصول الافتراضية** :_الفصول الافتراضية هي برامج تدريبية الكترونية تعني بالتواصل الآتي المتزامن عن طريق الصوت والكتابة النصية والفيديو والمشاركة في العروض، وسميت بذلك لأنها تحاكي الفصل

التقليدي ويكون للمدرب أو الأستاذ في الفصل الافتراضي القدرة على التحكم في برمجة الفصل وفقا لما يقدم من مادة تعليمية، وتتطلب الفصول الافتراضية بعض المكونات الضرورية والمتمثلة في :

- أجهزة الحاسب الآلي المتصلة بالانترنت ؛
- برامج الفصل الافتراضي ؛
- أجهزة الصوت والكاميرا . (المختار، 2013، صفحة 8،9)

ثانيا : وسائل التدريب الالكتروني

لا تختلف الوسائل على الأساليب اختلافا كبيرا باعتبار إن الأساليب هي عبارة عن مجموعة من الطرق التي يقدم من خلالها البرنامج التدريبي، وذلك من اجل لزيادة المعارف والخبرات في الفرد، أما الوسائل هي عبارة عن الوسيط أو الآلية التي من خلالها ينفذ البرنامج التدريبي وتتمثل هذه الوسائل في :

- أجهزة الحاسب الآلي؛
- البرمجيات التدريبية ؛
- برمجيات تسجيل ونقل الصوت من القوائم والمجموعات البريدية ؛
- شبكة الانترنت ؛
- مواقع مؤتمرات واجتماعات الويب ؛
- برمجيات تسجيل ونقل الفيديو ؛
- الأقراص المدمجة ح
- المنتديات وخدمات البريد الالكتروني . (المختار، 2013، صفحة 9)

المطلب الثاني : مراحل تصميم وتنفيذ التدريب الالكتروني

يمر التدريب الالكتروني بمجموعة من المراحل من اجل تصميمه وتنفيذه وهي كالتالي :

المرحلة الأولى : التخطيط للتدريب الالكتروني

تتطلب هذه المرحلة من المؤسسة أو المنظمة تحديد الاحتياجات المستقبلية للمتدربين الكمية والنوعية من اجل العمل، والعمل على إشباعها وتحديد الأهداف العامة والخاصة للتدريب، ووضوحها ووضع السياسات والاستراتيجيات والإجراءات اللازمة لتطوير أداء المتدربين.

المرحلة الثانية : التصميم للتدريب الالكتروني التفاعلي

ويقصد به الطريقة التي يمكن من خلالها ترجمة السياسات والإجراءات التي تم وضعها في مرحلة التخطيط من أجل تحقيق أهداف التدريب، إضافة إلى تصميم أنشطة الدورات التدريبية، حيث تركز هذه المرحلة على تصميم المنهج التدريبي المراد تقديمه على شبكة الانترنت.

المرحلة الثالثة :إعداد المحتوى التدريبي الالكتروني

يتم إعداد المحتوى التدريبي الالكتروني من خلال :

- تجهيز محتوى الدورات التدريبية : وذلك باستخدام الطرق المنهجية وتحليل النظم، ومراعاة ارتباط المحتوى بالأهداف التعليمية المراد تحقيقها وان يكون صحيحا من الناحية العلمية وقابلا للتطبيق وكافيا لإعطاء فكرة واضحة عن المادة ؛
- تصميم أنشطة الدورات التدريبية : حيث يتم تصميم أنشطة تدريبية المحتوى بما يتناسب مع المتطلبات الفنية والمعايير العالمية لتصميم المحتوى الالكتروني وبما يحقق التدريب الذاتي التفاعلي؛
- تصميم الموقع وتهيئة بيئة التدريب : حيث يتم تصميم موقع خاص بالتدريب الالكتروني يتضمن المحتوى التدريبي التفاعلي على هيئة دروس مدعوما بالوسائط المتعددة .

المرحلة الثالثة : تنظيم التدريب الالكتروني

تتمثل خطوات تنظيم التدريب الالكتروني فيمايلي :

- تحديد المدة الزمنية للتدريب بحيث يتضمن كل أسبوع المواد والأنشطة التدريبية الخاصة به ؛
- يعقد اختبار نهاية الدورة التدريبية وتتمثل درجة الاختبار من 100؛
- الإشراف التدريبي : يتضمن الموقع نظاما فعالا للإشراف على التدريب حيث يتيح للمدرب متابعة العمل التدريبي والحصول على التغذية الراجعة واستخراج البيانات وكتابة التقارير .

المرحلة الرابعة : تنفيذ التدريب الالكتروني التفاعلي

وفيه يتم الدخول إلى نظام التدريب الالكتروني لتشغيل برنامج Internet Explorer وكتابة عنوان الموقع، عندئذ تظهر الصفحات التالية :

- صفحة تسجيل الدخول : حيث يقوم المتدرب بإدخال اسم المستخدم وكلمة المرور الممنوحة له بواسطة المدرب ثم الضغط على زر الدخول ؛

- الصفحة الرئيسية : تتضمن العناصر التالية : محتوى التدريب، المحادثة، التقييم، البريد، ملفات التحميل، البحث ؛
- صفحة محتوى التدريب: تتضمن جدول المحتويات حيث يوضع للمتدرب كيفية استعراض المحتوى والتقل عبر صفحاته كما تتضمن فهرس للمحتوى التدريبي ؛
- صفحة المدرب: تتضمن معلومات عن المدرب (الاسم، البريد الإلكتروني، مواعيد تواجده بالموقع) ؛
- صفحة التقييم الذاتي : توضح الإستراتيجية التي يتم من خلالها تقييم أداء المتدرب ؛
- صفحة المتدربين : تضم قائمة بأسماء المتدربين المقيدين لدراسة محتوى التدريب وبيدهم الإلكتروني لهؤلاء المتدربين لمراسلة بعضهم البعض . (زارع، 2012)

المطلب الثالث : الفرق بين التدريب التقليدي والإلكتروني

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق الى معرفة الفرق بين التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي

الفرق بين التدريب التقليدي والإلكتروني

يختلف التدريب التقليدي على التدريب الإلكتروني في العديد من الجوانب المختلفة يميزها الجدول التالي

التدريب الإلكتروني	التدريب التقليدي
تدفق المعلومات تفاعلي ذو اتجاهين تدريب تعاوني	تدفق المعلومات ذو اتجاه واحد تدريب فردي
تدريب ذاتي عن طريق الاستكشاف الفردي	تدريب إجباري من المحاضرات
المتدربون مشاركون في العملية التدريبية (تدريب إيجابي) المتدرب يتلقى المعلومات بالطريقة التي يريدونها وفي الوقت والزمان المناسبين له استخدام كل ما هو متاح من وسائل مساعدة واستخدام أتمتة تدريبية مختلفة	المتدربون فقط متلقون (تدريب سلبي) المكان والزمان محددان مسبقاً في قاعة التدريب استخدام عدد قليل من الوسائل المساعدة والاكتفاء بالشرح اللفظي
المعرفة عبارة عن : استفسار، إنكار	المعرفة عبارة عن : حفظ ، تذكر ، ترانك الحقائق
الكفاءة نسبية المتدرب هو المتحكم في العملية التدريبية، أما المدرب فيكتفي بتوجيه المتدرب	الكفاءة عالية المدرب هو المتحكم في العملية التعليمية وهو الناقل للمعلومة للمتدرب
المتدربين مشاركين في العملية التدريبية (إيجابي)	دور المتدربين سلبي
تفاعل مستمر ونشط بين المتدربين والمدربين استخدام كل ما هو متاح من وسائل مساعدة واستخدام أتمتة تدريبية مختلفة	تفاعل قليل بين المتدربين استخدام عدد قليل من الوسائل المساعدة والاكتفاء بالشرح اللفظي

المصدر: (الدهشان، 2019، صفحة 11، 12)

خاتمة الفصل

في ختام هذا الفصل قدمنا من خلاله إطارا مفاهيميا حول ما يتعلق بالتدريب الالكتروني، حيث برز هذا المصطلح بفضل مساعدة استخدام الشبكة العالمية (الانترنت) على سهولة وتيسير أساليب جديدة في التدريب وهذا ما جعل الأفراد العاملين اكتساب القدرة على الفهم والاستيعاب والتطبيق السريع لمختلف التقنيات الحديثة التي تستخدم من طرف المؤسسة، ويعتبر هذا الأمر في غاية الأهمية، من خلال نشر لثقافة التدريب الالكتروني لمواكبة التحديات التي قد يأتي بها المستقبل، كما ينبغي على المؤسسات الراغبة في تبني هذا النوع من التدريب أن تضع خطة لتطبيقهن والأخذ بعين الاعتبار مختلف الاحتياجات المطلوبة .

الفصل الثاني :
الإطار النظري لأداء
الموارد البشرية

تمهيد

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات هو اهتمام بالموارد البشري ويمدى تحقيق رغباته وأماله، فبقاء هذه المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة الكبيرة التي تحدث بين مختلف المنظمات والمؤسسات مرتبط أو مرهون بشكل كبير بالموارد البشري.

ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرارية جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم، وذلك عن طريق مجموعة الإجراءات والخطوات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، من خلال تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، حيث تعتبر هذه العملية من أهم السياسات التي تتبعها المنظمات ومختلف المؤسسات لكونها تدرس أداء هذه الموارد البشرية دراسة كاملة، إضافة إلى تقديمها معلومات تفيد مؤسسات في اتخاذ تدابير وحلول لبعض مشاكل والمعوقات.

وفي هذا الفصل سوف نتعرف إلى بعض المعلومات الخاصة أداء الموارد البشرية وكذلك فيما يخص إدارة الموارد البشرية .

المبحث الأول: عموميات حول أداء الموارد البشرية

سنقوم في هذا المبحث بتوضيح مفهوم الأداء وعناصره وأهميته بالنسبة للموارد البشرية والمؤسسة وتقييم الأداء والهدف منه، بحيث يعد تقييم الأداء من أهم الوظائف في إدارة الموارد البشرية، ذلك أن أداء الموارد البشرية يعتبر حجر الزاوية بالنسبة لنجاح المنظمة وفعاليتها في بيئتها وتحقيق الاستمرار لها .

المطلب الأول : ماهية أداء وعناصره

لكل مورد بشري في المؤسسة أداء خاص به يريد أن يبرزه في المؤسسة من اجل تطوير مهاراته وقدراته، فمن هذا المنطلق سنتعرف على مفهوم الأداء ومختلف العناصر المتعلقة بأداء الموارد البشرية ممايلي :

أولا مفهوم الأداء

المفهوم الغوي للأداء :

يعبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء performance كلمة انجليزية مشتقة من الكلمة القديمة performance المأخوذة من الكلمة performer والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى.

ويمكن تعريف الأداء بأنه انجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة. (سيدن, باباه ولد ، البنك الموريتاني للتجارة الدولية ، 2010، صفحة 49)

المفهوم الاصطلاحي للأداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. (سيدن, باباه ولد، 2010، صفحة 49)

الأداء هو ذلك التفاعل بين السلوك والانجاز، أي انه مجموع السلوك والنتائج التي حققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.

أما من الناحية الإدارية فيعرف الأداء على انه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل الفروض أدائه من العامل الكفاء، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى اختبارات حول الأداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ولسلوكه في فترة زمنية محددة.

حسب "برير" فان الأداء هو : هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى انجاز هدف أو أهداف المؤسسة.

حسب "دورون وباروت" : فان الأداء يمكن أن يبقى تحت إمكانية الشخص ولا يستخدم، ولكن لا يعني بالضرورة ترجمة فعلية لمكانته. (دراعو فاطمة، 2016، صفحة 69، 70)

ثانيا : عناصر الأداء

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعرف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛
2. نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛
3. كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز؛
4. المثابرة : وتشمل الجدية والتفاني على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف لإرشاد وتوجيه من قبل المشرفين. (نادر حامد عبد الرزاق ابو شرح، 2010، صفحة 20)

المطلب الثاني: أهمية الأداء

يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك لان المنظمات تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً.

ترجع أهمية أداء العاملين من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة الظهور، البقاء، النمو، الاستقرار، السمعة، الفخر، التميز، ومرحلة الزيادة ومن ثم فان قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من خلال النمو والتحول في مرحلة أكثر تقدماً، وإنما يتوقف على مستويات الأداء بها.

كما يعتبر الأداء الحجر الأساس في تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي من اجل ضمان تحقيق الأهداف المنشودة لابد من دراسة هذا الأداء ومتابعته وتقييمه من اجل استمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المحققة للأهداف، لأنه يوجد العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤدي إلى انحراف الأداء إلى اتجاهات عكسية أو مغايرة عن تحقيق الأهداف المخططة. (الرضوان، 2016، صفحة 47)

كما للأداء أهمية كبيرة بالنسبة للفرد العامل بشكل خاص وللمؤسسة أو المنظمة بشكل عام وذلك من اجل تحقيق أهداف الذاتية وأهداف المؤسسة، بحيث تتمثل أهمية الأداء فيما يلي :

(أ) بالنسبة للعاملين :

1. يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفاً نسبياً في المستقبل؛
2. يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً للارتباط ذلك بما يتقاضاه من ادوار ومرتببات وما في حكمها مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة؛
3. يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بالحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله واثبات ذاته؛
4. نستنتج مما سبق أن تحقيق الفرد لأهداف المنظمة واهتمامه بأدائه ورفعه مستواه ينعكس عليه وسوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به؛

(ب) بالنسبة للمنظمة :

تهتم المنظمات بأداء الأفراد العاملين لديها ذلك لان مستوى تقدم ونجاح أي منظمة مرتبط بشكل مباشر بأداء العاملين فهم الركيزة الأساسية لها.

لذلك نجد جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لان الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات الفرد ودفاعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا. (شفاء كرو، شركة جود ، 2016، صفحة 34)

المطلب الثالث :تعريف تقييم الأداء وأهدافه

بعد أداء المورد البشري للمهام المطلوبة منه داخل المؤسسة يقوم المشرف أو المسؤول بتقييم أداء الذي قام به الفرد العامل لمعرفة درجة أدائه واكتشاف مهاراته في العمل بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بكل فعالية وهذا ما سنعرفه كمايلي:

أولا : تعريف تقييم الأداء : تعددت تعاريف تقييم الأداء حيث نذكر منها كالتالي :

1. هو عملية فحص وقياس الأداء من خلال دراسة ومقارنة ما يتم التخطيط له، وما تم القيام به من أعمال، وما تم انجازه و الوصول إليه، ويهدف إلى زيادة لمعرفة بوضع المنظمة وأدائها، وتحديد نقاط قوتها والبناء عليها وتحديد نقاط ضعفها لمعالجتها أو تجاوزها. (عبد الوهاب محمد حسين،، 2009، صفحة 25)

2. التقييم هو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة ويعتبر التقييم متطلب حتمي لكي تحقق المنظمة أهدافها بناء على المعايير الموضوعية. (عبد الوهاب محمد حسين،، 2009، صفحة 25)

3. هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أية مجالات. (الشمري، 2014، صفحة 199)

4. كذلك تقييم الأداء هو عبارة عن نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة سواءا أو مرؤوسين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها بحيث يقوم كل مستوى إداري

أعلى بتقييم أداء المستوى الإداري الأدنى، بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته. (الشمري، 2014، صفحة 199)

5. تقييم الأداء يعبر عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولاً بالتحقيق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدماً وثانياً بقياس كفاءة الوحدة في استخدام المواد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية. (مزهودة، 2001، صفحة 95)

ثانياً: أهداف تقييم الأداء

تمثلت أهداف تقييم الأداء في النقاط التالية :

1. اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدرتهم ومهاراتهم؛
2. توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعية ؛
3. الكشف على الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها ؛
4. مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم ؛
5. اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال المناصب قيادية ؛
6. رفع معنويات العاملين؛
7. يعتبر أداة ووسيلة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء ؛
8. تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين. (نادر حامد عبد الرزاق ابو شرح، 2010، صفحة 22)

المبحث الثاني : أنواع، معايير والعوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية

لأداء الموارد البشرية العديد من الأنواع والمحددات التي تحدد مستوى أداء الفرد داخل المؤسسة، كما توجد هناك مجموعة من العوامل المحيطة بالفرد العامل سواء كانت متعلقة بذاته أو بالمؤسسة في حد ذاتها .

المطلب الأول : أنواع أداء الموارد البشرية

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي : أداء المهام، الأداء الظرفي والأداء المعاكس و المجابه :

1. **أداء المهام** : ويقصد به السلوكيات التي تسهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، البيع، وجود مخزون، إدارة التابعين، وكل أداء يسهم شكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو .

2. **الأداء الظرفي** : هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه لسلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي والأداء وهذا ليس دورا إضافيا في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق المهام الوظيفية الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات مثلا يمكن أن يكون موجه نحو الزملاء أو مساعدة الزملاء في مشكلة لا علاقة لها بالعمل، أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية، والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد .

3. **الأداء المعاكس أو المجابه** : وهو يختلف عن أداء المهام والأداء الظرفي حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، وإنما تشمل سلوكيات مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام أو العنف وروح الانتقام والمواجهة. (نادر حامد عبد الرزاق ابو شرح،

شركة الاتصالات الفلسطينية ، 2010، صفحة 19)

المطلب الثاني: محددات أداء الموارد البشرية

تتمثل محددات الأداء للموارد البشرية في مجموعة من العناصر الخاصة بالفرد العامل والتي تحدد مستوى أدائه في المنظمة التي يعمل فيها حيث تتمثل هذه العناصر فيما يلي :

1. **الجهد** : هو الجهد الذي الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته؛
2. **القدرات** : تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ؛
3. **إدراك الدور أو المهمة** : تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور. بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة والجهد المبذول، والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة؛
4. **الوظيفة (متطلبات العمل)** : وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة ؛
5. **الموقف (بيئة التنظيم الداخلية)** : أو ما تتصف بالبيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة التي تتضمن : مناخ العمل، الإشراف وقوة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهياكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب. (بعجي سعاد، مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال ، 2007، صفحة 11)

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية

يتأثر أداء الموارد البشرية بمجموعة من العوامل يصعب تحديدها بحيث تختلف باختلاف الظروف وتتمثل هذه العوامل فيما يلي :

أولاً : عوامل خاصة بالفرد العامل

1. **الاختلاف في السمات الفردية** : مثل القدرات التي يمتلكها العاملين، والتي تتغير بمرور الوقت، والتي قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء العمل؛

2. **مستوى التعليم :** الخبرات والخلفية الشخصية، ومدى توقع العوائد المستقبلية خلال المسار الوظيفي، والتي تؤثر في توجهاته نحو العمل بكفاءة، ودرجة دافعية العامل، وكذلك مجموعة الاحتياجات والتوقعات، الأهداف، الطموحات، والمركز الجامعي، المنطقة التي يعيش فيها، نوعية مدارس أطفالهم ونوعية الأصدقاء المرتبطين بهم؛
3. **مدى التطابق التنظيمي :** ويقصد به الإنسان العامل والمنظمة في القيم، الاتجاهات، الأهداف المستهدفة وإدراك العامل للعدالة التنظيمية من عدمها والشعور بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما يؤثر بالإيجاب على أداء العامل.
4. **الكفاءة الذاتية للعامل :** وتتضمن القدرة على التكيف مع تكنولوجيا المعلومات مثل : الانترنت والبرمجيات الحديثة، التكيف مع المتغيرات في المسار الوظيفي، القدرة على توليد أفكار جديدة، القدرة على العمل ضمن فريق والقدرة على اكتساب مهارات أكثر وكلما توافرت في العامل ارتفع معدل أدائه. (جمال احمد غزالي حسن رضوان ، بعض المنظمات المصرية ، 2016، صفحة 49،50؛ الرضوان، 2016)

ثانيا عوامل خاصة بالمنظمة

الثقافة التنظيمية القوية تساعد في تعزيز أداء العاملين بما يحقق الأهداف المخططة، ويؤدي إلى ارتفاع الأداء التنظيمي بصفة عامة وتحتوي على مايلي :

1. **مدى مشاركة العاملين :** ترتبط ايجابيا بالفعالية بشكل عام على مستوى المنظمة، وتتضمن أيضا تفويض المهام والمسؤوليات مما يزيد من قبول الأهداف وتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة؛
2. **الابتكار وتحمل المخاطرة :** أي مدى تشجيع المنظمة لتحويل العامل ما لديه من معارف وخبرات إلى سلع وخدمات.ومن أهم العوامل المؤثرة في هذا البعد هو تصميم الهيكل التنظيمي وممارسات إدارة الموارد البشرية؛

3. نظم المكافآت الجيد؛

4. الاتصالات التنظيمية المفتوحة : تساعد الاتصالات الجيدة للعاملين في الحفاظ على إدارة العمليات الداخلية بشكل ثابت، والمساعدة في بناء الترابط بين الأفراد داخل وخارج المنظمة؛
(جمال احمد غزالي حسن رضوان ، بعض المنظمات المصرية ، 2016، صفحة 51،50)

ثالثا : العوامل الخاصة بالبيئة المحيطة

1. بعض القيود البيئية التي تؤثر على اتجاهات الأداء لدى العاملين، مثل إمكانيات العائلة، دخل الفرد ومحتوى التعليم الأساسي ؛
2. نظرة المجتمع للعامل وللوظيفة ككل، الانتماء الديمغرافي، البيئة الاجتماعية والثقافية والخارجية، ومدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة .

رابعا : عوامل خاصة بالوظيفة

1. التغيرات في المتطلبات الوظيفية : مثل إدخال تكنولوجيا جديدة أو أي تغيير في مهام الوظيفة، إعادة تصميم العمل والتغيير في نماذج المهام مما يؤدي للحاجة إلى القدرات والمهارات والمعارف؛
2. التعمق الوظيفي لدى العامل : ويقصد به مدى جودة العلاقات بالأفراد أو أنشطة أخرى داخل المنظمة وخارجها ومدى تناسب وظائفهم وبيئاتهم مع الجوانب الحياتية الأخرى؛
3. طبيعة تصميم الوظيفة : من حيث درجة إثراء الوظيفة، المشاركة في اتخاذ القرارات الوظيفية، السلامة المهنية والشعور بالانجاز. (جمال احمد غزالي حسن رضوان ، بعض المنظمات المصرية ، 2016، صفحة 55)

المبحث الثالث : أساسيات إدارة أداء الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة أهمية بالغة وكبيرة فهي ي تعتبر الحجر الأساس بالنسبة لها، كما أنها لديه مزايا كثيرة للموارد البشرية، فمن خلال هذا المبحث سوف نقوم بالتعرف على الموارد البشرية وأهميته بالنسبة للمؤسسة ومختلف العناصر المتعلقة بإدارة أداء الموارد البشرية .

المطلب الأول : مفهوم الموارد البشرية وأهميتها

من خلال المطلب الموالي سوف نتعرف على مفهوم الموارد البشرية وأهميته بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، باعتباره الأساس الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها .

أولاً : مفهوم كلمة الموارد

يعرف (ماكس سيبورين) المورد بأنه : أي شي له قيمة يمكن استخدامه وهو إما أن يكون متاحاً أو غير متاح، ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحاً ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه، ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة، أو لحل مشكلة.

يعرف "روبرت باكر " الموارد بأنها : أي خدمات قائمة في المجتمع، ومتاحة للذين هم في حاجة إليها . (حسنيين، 2013، صفحة 35،36)

ثانياً : تعريف الموارد البشرية

1. استخدام القوى العاملة داخل المنظمة أو بواسطة المنظمة، ويشمل ذلك عمليات التخطيط بالمنظمة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويضات والأجور، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين.....الخ. (حسنيين، 2013، صفحة 39)
2. هي عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية، بدءاً من تخطيط هذه الموارد، ومروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين ونظم تقويم أداء العاملين ونظم الحوافز، وانتهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية، بما يحقق المنظمة.

ثالثاً : أهمية الموارد البشرية

للمورد البشري أهمية كبيرة وبالغة في المنظمة بحيث انه يعتبر العقل المدبر فيها يسعى لتحقيق أهدافها بكل ما لديه من جهد وطاقة وأفكار تجعل حياتها مستمرة ومنظمة وتتمثل أهميته في :

- الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون في المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية؛
- الموارد البشرية تعتبر المصدر الأساسي للقدرات التنافسية حيث يحدد مستواها ومدى استمراريتها، كما يمارس المورد البشري المتميز عددا من الأنشطة الحاسمة في تحديد مستوى تقدم الإنتاج وخصائصه التنافسية باستثمار ما يتمتع به من قدرات ذهنية ومهارات علمية وطاقات للابتكار والإبداع ؛
- يمكن للمورد البشري تحقيق ثروة إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من أحداث التحول والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة ؛
- لذلك نقول: فان الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة لم يصدر عن اتجاه أنساني بمفهوم الداعيين لما جاء في مدرسة العلاقات الإنسانية أي رعاية البشر وإحسان معاملاتهم، لكن الاهتمام يصدر الآن عن اقتناع علمي بالدور الرائد الذي يقوم به المورد البشري في صنع التقدم وتحقيق الانجازات العلمية والتقنية والإنتاجية التي غيرت ملامح الحياة جميعا، وبذلك تتعامل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مع الإنسان باعتباره المورد الأكثر ندرة والأعلى قدرة في إنتاج القيمة المضافة وهي مصدر العوائد لرأس المال والعمل . (عمار بن عيشي، مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ، 2006، صفحة 55)

المطلب الثاني : تعريف إدارة أداء الموارد البشرية وأهدافها

انطلاقاً من مفهوم الموارد البشرية من خلال ماسبق سنتعرف على مفهوم أداء الموارد البشرية

أولاً : تعريف إدارة أداء الموارد البشرية

1. تعرف عملية أداء الموارد البشرية performance management process بأنها طريقة منظمة لمتابعة الأداء الفردي نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المستهدفة، والتعرف على فرص ومزايا تحسين الأداء وكذا هي أدوات يستخدمها المديرون للتأكد على أنها مخرجات وأنشطة العاملين تتسق مع تحقيق أهداف المنظمة.
2. كذلك عرف كل من (khan2012p84 balyi étal 2014 86) بأنها عبارة عن عملية تستخدمها المنظمات للتأكد على مساهمة العاملين في إنتاج الخدمات والمنتجات المختلفة مرتفعة الجودة تساهم في تشجيع العاملين للمشاركة في تخطيط عمليات المنظمة، بالتالي في التحفيز نحو تحقيق مستويات أداء مرتفعة .
3. كما أشارت دراسة (Ar mstrong 2006 p492) بأنها عملية منظمة لتحسين الأداء التنظيمي، بتطوير أداء كل من الأفراد وفرق العمل ، وتستخدم كوسائل للحصول على نتائج أفضل ضمن إطار مخطط من الأهداف، المعايير والمنظمات الكفاءة، كذلك تقوم بتجديد وفهم ما هو مطلوب انجازه وتركيز جهود العاملين نحو أداء الأشياء الصحيحة من خلال توضيح الأهداف الخاصة بهم . (الرضوان، 2016، صفحة 57)

ثانياً : أهداف إدارة الأداء

الهدف الرئيسي من نظام إدارة الأداء هو تعظيم مساهمات الموارد البشرية بالمنظمة من خلال تغيير السلوكيات الحالية إلى سلوكيات أداء ايجابية، مما يساهم في تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.

تضمنت إدارة أداء الموارد البشرية تركيز إدارة المنظمة على تحقيق مايلي :

- تكوين ثقافة الأداء المرتفع التي يتحمل فيها الأفراد وفرق العمل مسؤولية استمرار التحسينات في عمليات الأعمال وتطوير مهاراتهم الشخصية ضمن إطار القيادة الفعالة؛

- الاهتمام بترتيب تحقيق الأهداف الفردية، الأهداف التنظيمية والتأكيد على تأييد العاملين للقيم التنظيمية السائدة ؛
- تحديد مجموعة التوقعات عن مسؤوليات ووجبات العامل (المتوقع فعله)، المهارات (المتوقعة لديه)، السلوكيات (المتوقع أن تكون)، وذلك لتطوير قدرات العاملين لتتوافق مع التوقعات، والوصول للإمكانيات اللازمة لتحقيق المنافع للفرد والمنظمة ؛
- تمكين، تحفيز، ومكافأة العاملين نحو الأداء الأفضل والتركيز على المهام الخاصة بالفرد وأدائها بطريقة صحيحة ؛
- تطبيق مبادئ الإدارة لتعظيم إمكانيات العاملين و فرق العمل .

كما أن هناك أهداف أخرى لإدارة أداء الموارد البشرية تتمثل فيمايلي :

1. الأهداف الإستراتيجية :أي التناسق بين أداء الموارد البشرية وبين أهداف المنظمة الإستراتيجية، وان أفضل الطرق لتنفيذ الاستراتيجيات هي تحديد النتائج والسلوكيات، وتحديد خصائص الموارد البشرية القادرين على وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ.
2. الأهداف الإدارية : حيث تعتمد المنظمات إلى حد كبير على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية، مثل تحديد الأجور، المكافآت، وتحديد الاحتياجات التدريبية.
3. الأهداف التنموية : في الحالات التي لا يرقى فيها أداء الموارد البشرية إلى المستوى المطلوب، فان هدف إدارة الأداء هو تنمية المهارات والقدرات والمعارف مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات الأداء. (الرضوان، 2016، صفحة 58)

المطلب الثالث : خصائص وسمات إدارة أداء الموارد البشرية

لإدارة أداء الموارد البشرية خصائص وسمات تتميز بها عن باقي الإدارات وهي :

أولاً : خصائص إدارة أداء الموارد البشرية

تحتوي إدارة أداء الموارد البشرية على عدة عناصر تتسم بمايلي :

- التغذية العكسية بالنتائج، الحوار والدعم الايجابي، والاتفاق على تنفيذ بنود عقد التعيين.
- التركيز على الأهداف، وتحديد مقاييس أو مؤشرات تقييم نتائج الأداء .
- تطوير معايير التقييم، لتتعدى قياس المخرجات في شكل مقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع إلى تقييم سلوكيات العمل .
- الاعتماد على تحديد متطلبات أداء المهام والأدوار، وتحسين الأداء وخطط التطوير الشخصي، الإعداد لإجراء حوارات تتعلق بالأداء الذي يتضمن المراجعة التفصيلية والمستمرة للإنجازات، الأهداف، المتطلبات والخطط، لكن تهتم كذلك بتكوين المعرفة، المهارات والسلوكيات اللازمة لتحقيق النتائج المتوقعة.

ثانيا : سمات إدارة أداء الموارد البشرية

- توجد العديد من الممارسات للمنظمة نحو إدارة أداء الموارد البشرية تعتمد على عدة سمات منها
- تطوير مهارات أداء العمل، والتشجيع على التطوير الذاتي، خاصة التي ترتبط بالسلوك الوظيفي داخل المنظمة ؛
 - تكوين رؤية مشتركة نحو رسالة وأهداف المنظمة ؛
 - مساعدة الموارد البشرية لفهم وإدراك أدوارهم الحالية والمستقبلية، وبالتالي تعزيز أداء كل من العاملين والمنظمة ككل ؛
 - الاتساق بين أهداف الفرد والمنظمة في إطار موحد ومتماسك مع التأكيد على وضوح واستيعاب العامل للدور المحدد له مسبقا ؛
 - تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاحا، يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة علمية، مما ينتج عن ذلك من تطوير لثقافة التعليم المستمر .

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في إدارة أداء الموارد البشرية

هناك عدة عوامل لها تأثير كبير على كفاءة إدارة أداء الموارد البشرية تتمثل فيمايلي :

- التركيز على التعليم، المهارات والتطوير المهني ؛
- الاهتمام بالاستشارات والتغذية العكسية بين الإدارة والموارد البشرية ؛

- العلاقة الجيدة بين العامل وصاحب العمل ؛
- الرضا الوظيفي ،
- الاحتفاظ بالعمالة وتطبيق نظم الحوافز ؛
- تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية ؛
- التعامل مع مقاومة الموارد البشرية لتقييمات الوقت؛
- بذل المديرين الوقت الكافي في تخطيط الأهداف الفردية المرغوبة ،
- يجب إدراك احتمالية وجود عدم اتفاق في أولويات تحقيق الأهداف مما قد يؤدي إلى حدوث صراع؛
- يجب على المديرين مراعاة توافق نتائج الأداء مع المعايير السلوكية المحددة مسبقاً، والتي ستكون قاعدة لتقييم الأداء . (الرضوان، 2016، صفحة 60/59

خاتمة الفصل

قدم هذا الفصل إطارا مفاهيميا لأداء الموارد البشرية في المؤسسة وكذا تقييم الأداء، لذلك تعتبر الموارد البشرية المحدد الرئيسي لأداء الموارد البشرية من خلال أدائه، وبهذا فإن سعي المؤسسة في استقطاب أو اكتساب اليد العاملة المؤهلة أو الأفراد ذوي الخبرات والكفاءات يساعدها على توجيه المتغيرات المحيطة بها. حيث تعتبر المؤسسة كيان يعيش في ظل التقلبات الداخلية والخارجية المحيطة بها والذي بدوره يمكن من خلاله أن تتعرض إلى مجموعة من التأثيرات سواء كانت في شكل فرص، تهديدات أو أزماتالخ.

فالمؤسسة الناجحة والقوية هي التي تمتلك الأفراد ذوي المؤهلات والخبرات والقادرين على مواجهة مختلف المشاكل والصعوبات والتخفيض منها إلى أقصى حد ممكن مما ينعكس هذا على اقتصادياتها .

كما تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مهما عن طريق مختلف أنشطتها ووظائفها المتعددة، والتي تؤثر تأثيرا ايجابيا على قدرات الفرد ورغبته في العمل وفهمه لمتطلبات منصب، بحيث يتطلب أو يستلزم هذا التأثير على جميع مكونات أداء العامل، وتقييم أداء العامل يكون في يد المشرف أو المسؤول بهدف تحقيق فعالية وإنتاجية أفضل للمؤسسة .

الفصل الثالث :

الدراسة الميدانية بالمؤسسة
الوطنية للأشغال الكهربائية
(كهريف) وحدة تقرت

تمهيد:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية النواة الأساسية والمحور الأساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد، حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية متعددة، وتعتبر المؤسسات المصغرة احد أهم أنواع المؤسسات الاقتصادية، التي شهدت في الآونة الأخيرة اهتماما بالغاً للعديد من الدول المتقدمة منها أو نامية وهذا لما تتميز به هذا النوع من المؤسسات من خصائص ومميزات، أدت بها للوصول إلى نتائج ملموسة حيث أثبتت قدرتها في معالجة الكثير من المشكلات الاقتصادية الرئيسية التي تواجه الاقتصاديات المختلفة وبدرجة اكبر من المؤسسات الكبيرة.

ومن هذا المنطلق فان المؤسسات الاقتصادية هي عبارة عن مجموعة من الوسائل البشرية، المادية والمالية مخصصة لأداء عرض اقتصادي، وتختلف أنواعها بحسب طبيعة المعايير التي تستند إليها. فمن الناحية القانونية نجد المؤسسات الوطنية للكهرباء والغاز والتي نحن بصدد إجراء دراسة ميدانية حول موضوع بحثها في هذا الفصل، بهدف الوصول إلى العلاقة التي تربط بين التدريب الالكتروني وأداء الموارد البشرية، ومدى تطبيق هذا النوع من التدريب فيها.

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

يتضمن هذا المبحث معلومات عامة عن المؤسسة محل الدراسة ، الهيكل العام للمؤسسة الأم والهيكل التنظيمي والشرح المفصل لكل منهما للمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية ونشاطاتها ومهام المتعلقة بها .

المطلب الأول : تعريف مؤسسة وهيكلها التنظيمي

من خلال هذا المطلب سنتعرف على المؤسسة محل الدراسة إضافة إلى الهيكل التنظيمي الخاص بها .

أولاً : تعريف المؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف)

المؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف) هي عبارة عن مجمع الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) أكتوبر 1982، أكبر شركة وطنية لإنجاز مشاريع الكهرباء والغاز، حيث تقع المديرية العامة لمؤسسة كهريف بولاية المدية، قسمت التراب الوطني إلى خمس مقاطعات تترأسها مديريات جهوية بمختلف هياكلها (المديرية الجهوية الوسط، الغرب، الشرق، والجنوب الشرقي) وذلك من أجل ضمان تواجدها على جميع أقطار التراب الوطني مما يمكنها من حسن متابعة الدراسات والانجاز .

وفي سنة 1989 قد حدث تطور مهم بالنسبة لهذه الشركة وذلك بتغيير وضعيتها القانونية إلى شركة ذات أسهم برأسمالها يقدر بـ 1500 مليون دينار جزائري، وفي الفترة الممتدة ما بين 1996 - 2005، شهدت الشركة منافسين كثيرين في إطار السوق المفتوحة حيث فكرت خلالها المؤسسة مواكبة التطور انطلاقاً من تحسين ظروف ونوعية العمل، حيث توجت المجهودات المبذولة في الحصول على شهادة معايير التسيير الجودة العالمية.

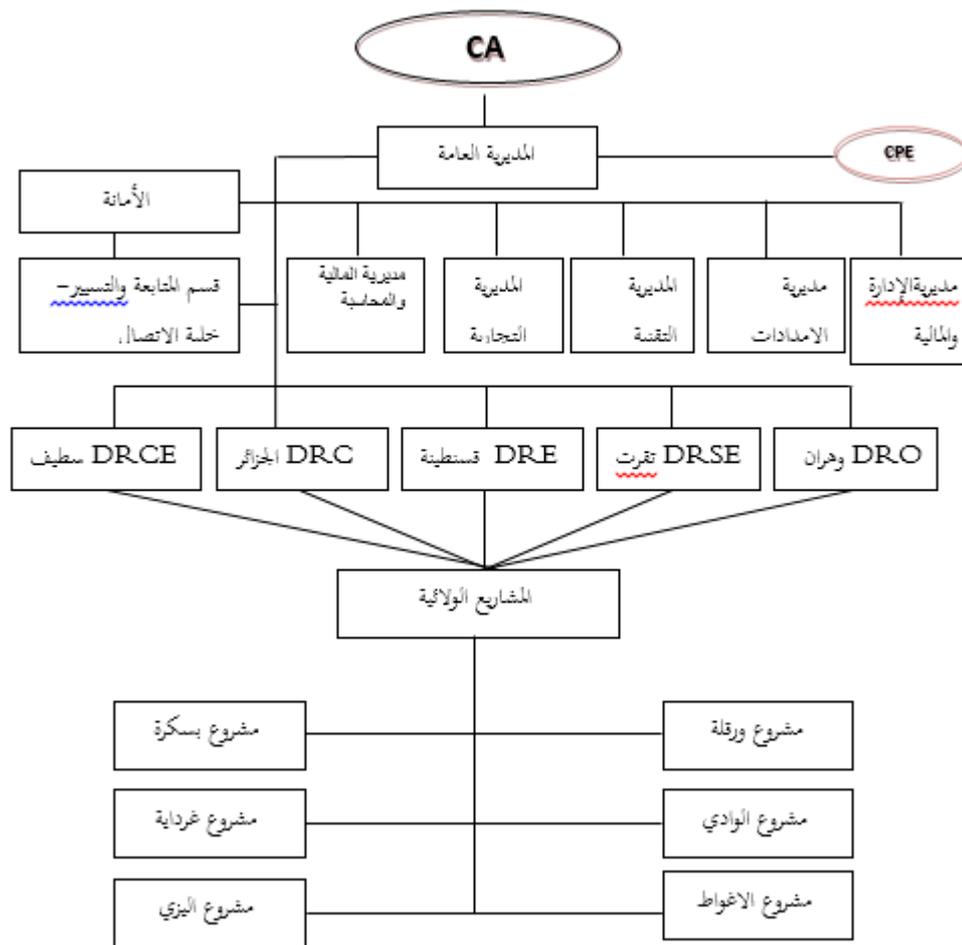
ISO 2000 /9001 في يوم 23 نوفمبر 2002م يتم تجديدها كل ثلاث سنوات لتتصل عليه مرة أخرى في يوم 08 ديسمبر 2005 وقد سلمت من طرف مكتب معتمد أجنبي فرنسي AFAQ حيث تسمح هذه الشهادة للمؤسسة بأولوية الحياة على المشاريع سواء كانت داخل القطر الوطني أو خارجه. وحاليا المؤسسة حاصلة على شهادة الجودة العالمية في مجال التسيير والأمن من خلال معيار (ISO 9001Version 2008) والتي تدوم إلى غاية 2017.

ثانيا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

لكل مؤسسة هيكلها التنظيمي الذي يخصها ويناسبها سواء كانت عمومية أو خاصة، وهذا التنظيم يبدأ من أول طرح فكرة أو إنشاء مؤسسة.

من منطلق آخر انه يجب على كل شركة مؤسسة وضع هيكلها التنظيمي الذي يعين وينظم ويحدد الوظائف، وذلك من اجل تسهيل عملية للحفاظ وترتيبها لسير العمل بدقة وإتقان وبأقل جهد .

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي العام



المصدر: بن هدية أمال،تقرير تربص لشركة أشغال الكهرباء والغاز،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الرياضيات وعلوم مادة،2019 .

شرح الهيكل التنظيمي :

المديريات المركزية : تتكون الشركة من خمس مديريات مركزية متواجدة بالمديرية العامة مقرها -عين الذهب بولاية المدية- وهي كالآتي:

مديرية مركزية تجارية : حيث تعتبر واسطة بين الزبون والشركة وتناقش وتسير كل العقود للمشاريع الوطنية.

مديرية مركزية للإمداد والتموين : تسير المخازن والاستثمار ، والمسؤولة في تقييم الممونون

مديرية مركزية مركزية للمالية والمحاسبة : تسير مالية الشركة ، وتؤمن الحفاظ على المحاسبة طبقا لقوانين الدولة .

المديرية المركزية تقنية: مساعدة المديريات الجهوية في تحقيق أهدافها ، وتسير النظم التقنية .

المديرية الجهوية للوسط : مقرها الأساسي دار البيضاء بالجزائر وهدفها إنجاز كل المشاريع المسندة إليها في مجال عملها عبر ولايات الوسط.

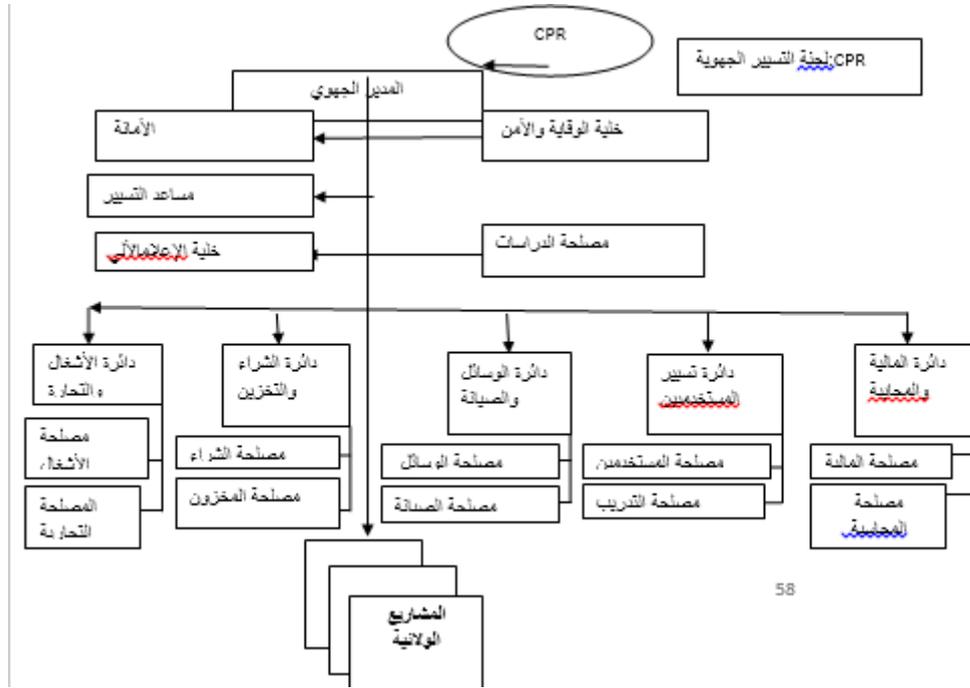
المديرية الجهوية للغرب : هدفها إنجاز كل المشاريع المسندة إليها في مجال عملها عبر ولايات الغرب من الناحية الشمالية ، ولها بمعدل في كل الولاية ورشات عمل .

المديرية الجهوية للشرق : مقرها الأساسي ولاية قسنطينة .

المديرية الجهوية للشرق الوسط : مقرها الأساسي ولاية سطيف .

المديرية للجنوب الشرقي : المقر الرئيسي لها هو المنطقة الصناعية ص.ب 135 تقرت، وتعمل بصفة دائمة من اجل الاستجابة الى متطلبات الزبائن في الاجابة المطلوبة .

الشكل رقم 03 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية - وحدة تقرت - (مديرية الجنوب الشرقي كهريف)



المصدر : شعبان شريفة، أهمية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية(دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية - كهريف - وحدة تقرت)، مذكرة تخرج لنيل شهادة التحكم المهني في الأمانة، مركز التكوين المهني والتمهين، 2017

شرح الهيكل التنظيمي :

تتفرع المديرية العامة للكهريف إلى خمسة مديريات جهوية ونحن الآن بصدد دراسة المديرية الجهوية للجنوب الشرقي، وهو كباقي المديريات تحتوي على هيكل تنظيمي هرمي سلس يتأصلها مدير جهوي تنتمي إليه مجموعة خلايا مساعدة وعدة دوائر مختلفة ومتعددة المهام تتطوي تحتها مصالح.

1- المدير الجهوي :

وهو المسؤول الأول على المديرية ويسهر على ضمان السير الحسن في المؤسسة، بحيث يقوم بإصدار الأوامر واتخاذ القرارات اللازمة في حينها ويسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف الوحدة بصفة خاصة وللشركة بصفة عامة ومن أبرز مهامه:

- إصدار الأوامر والإشراف على تسيير الكهريف؛
- ممارسة السلطة السليمة على المستخدمين؛
- إبراز عقود والاتفاقيات.

2- الخلايا المساعدة :

أ-الأمانة : وهو العنصر الفعال وضروري في الإدارة العامة، ويقوم بمساعدة المدير وسائر المسؤولين في أداء أعمالهم الإدارية ومن مهامهم:

- تحرير الرسائل الخاصة بالمدير على الحاسوب؛
- استقبال زبائن المدير؛
- أرشفة كل صادر ووارد.

ب-خلية الوقاية والأمن : وهي تابعة مباشرة إلى المدير الجهوي حيث تسهر على تحقيق الأمن ووقاية العمال من الأخطار المهنية ومن أبرز مهامها:

- إعداد التقارير اليومية على الحالة الأمنية داخل المؤسسة؛
- توعية العمال من الأخطار المهنية وكيفية تجنب حدوثها؛
- إعداد التقارير والتحريات عند حدوث أي حادث عمل ورفعها إلى الجهات المعنية؛
- توفير وسائل الحماية للعمال من نظارات وقفازات وحبال إلخ

ج-مساعد التسيير : وهي خلية تسيير تعني بجمع المعلومات عن حصيلة الإنتاج ومدى تقدمها ومقارنتها بمؤشرات تنموية ومن أبرز مهامه:

- إعداد حصيلة نتائج في كل ثلاثي وسداسي وسنوي من كل عام؛
- إعداد مجلة شهرية تضم جميع أحداث الحاصلة خلال الشهر المعين؛
- إعداد مشروع الميزانية للسنة القادمة؛
- حساب المردودية الجماعية للمشاريع الولائية وللوحدة ككل؛
- حضور الاجتماعات وإعداد تقارير في نهايتها.

د-خلية الإعلام الآلي : وتعني بتوفير التجهيزات للإعلام الآلي لمختلف المصالح وصيانتها كما تساهم في إعداد البرمجيات وتنزيلها حسب الاحتياجات ومن مهامها:

- استقبال وتوزيع أجهزة الإعلام الآلي على مختلف مصالح المؤسسة؛
- حساب وتعديل وتصحيح رواتب العمال وكذلك مختلف جداول المحاسبة؛
- إعداد إحصائيات لعدد العمال وطبيعتهم وفهرسة معلوماتهم؛

المساهمة في حل المشاكل المتعلقة بالبرمجيات.

هـ-مصلحة الوسائل العامة : وهي وسائل تهتم بالتجهيزات المكتبية مما يسهل عمل المصالح الاخرى ومن ابرز مهامها :

- السهر على توفير الأدوات المكتبية ؛
- متابعة فواتير الكهرباء والماء وصيانة شبكة كل منهما ؛
- تحضير وتجهيز صالات العرض والاحتفالات داخل الشركة
- توفير مختلف المطبوعات اللازمة في أعمال المؤسسة.

و-مصلحة الدراسات : وهي من أهم المصالح نظرا لأهميته في إعداد مخططات الإنجاز ومتابعتها ومن أبرز مهامها :

- إعداد مخططات لإنجاز الشبكات الكهرباء والغاز
- إرسال فرق طبوغرافية لتعليم أماكن المخططات على أرض الواقع.
- تقييم وتحديد المعدات اللازمة لكل مشروع .
- متابعة تقدم سير المشروع.

3- الدوائر :

وتتفرغ المديرية إلى خمس دوائر تسعى إلى تحقيق أهداف وبرامج المؤسسة ونأكرها فيما يلي :

1. دائرة الأشغال والتجارة DTC : وتتعبّر هذه الدوائر منطق ومنتهى كل أشغال الشركة حيث تقوم عن طريق المصلحة التجارية بإبرام العقود والصفقات مع الزبائن ومتابعة وتقديم.... الأشغال بإعداد

- الفواتير، وتظم مصلحة أخرى وهي مصلحة الأشغال حيث يسند إليها مهمة انجاز تلك المشاريع وفقا للعقود والصفقات المبرمة.
2. **دائرة الشراء والتخزين das** : والمهمة الأساسية لهذه الدائرة هي توفير الوسائل اللازمة للإنجاز عن طريق مصلحة الشراء ثم تخزين وارسال هاته المعدات إلى مختلف المشاريع ومتابعتها عن طريق مصلحة التخزين.
3. **دائرة تسيير المستخدمين dGP** : حيث تعني هاته الدائرة بتوفير اليد العاملة اللازمة والمؤهلة وكذا تدريبها ومتابعة مسيرتها المهنية خلال فترة العمل كما تقوم بحساب ودفع رواتب العمال شهريا وتتقسم إلى مصلحتين مصلحة التخزين ومصلحة التدريب.
4. **دائرة وسائل الصيانة dEM**: تسهر هذه الدوائر على توفير الشاحنات والسيارات ومختلف العتاد وكذا صيانتها في حال وقوع تعطل إحداها وتنقسم هاته الدائرة إلى مصلحة الوسائل ومصلحة الصيانة.
5. **دائرة المالية والمحاسبة dfc**: وتعطي الصورة المالية للمؤسسة من خلال إعداد جداول محاسبة وتحليل النتائج المالية التي تمكن من الوقوع على مدى ربحية الشركة كما تسهر على متابعة وتسيير الموارد المالية بعقلانية وتقوم على كل من المصلحتين (مصلحة المالية ومصلحة المحاسبة) بهاته المهمة.
6. **المشاريع الولائية** : حيث تقسم الوحدة إلى سبعة مناطق حسب الولايات يترأس كل منها رئيس مشروع تستند إليه مهمة انجاز المشاريع المبرمجة في حدود ولائية وهذا من أجل تسهيل المهام ومتابعة المشاريع عن قرب ويتوفر لدى كل مشروع مكتب به مجموعة من كالموظفين كهمة وصل بين المديرية الجوية والمشروع الولائي.

المطلب الثاني : دراسة السجلات والوثائق المستعملة في مكتب أمانة المدير المؤسسة :

تعرف السجلات والوثائق المستعملة في مكتب الأمانة بأنها بيانات مكتوبة تتضمن أنواع كثيرة من الموضوعات لها أهمية خاصة بما يتوجب ويختم الاحتفاظ بها للرجوع إليها عند اللزوم، وعادة ما تكون هذه السجلات عبارة عن صفحات مطبوع عليها بعض المعلومات والبيانات الثابتة، وقد تكون بأسلوب يخص المؤسسة، وتملا خانات ومسافات السجلات بمعلومات أو بيانات معينة، وقد يوفى عدد من هذه الصفحات في مجلد واحد، وذلك لحفظها من التلف والضياع.

كما نجد الأعمال التي تقوم بها الكاتبة (السكرتارية) مرتبطة أساسا بالاتصال والإعلام وتتمثل في تجميع، تنظيم، ترتيب وتحويل المعلومات وذلك من اجل تسهيل العلاقات الداخلية والخارجية واستقبال البريد، وهو من بين ما تقوم به الكاتبة أي البريد الوارد، كما تقوم بإرسال البريد الصادر حيث تسجل كل ما تستقبله وكل ما ترسله في السجلات الخاصة بذلك.

تعريف البريد : يعد البريد احد وسائل الاتصال التي تعتمد عليه المنشآت في تبادل البيانات والمعلومات، ويرتبط نجاح أي مؤسسة أو منشأة على البيانات والمعلومات التي تساهم في اتخاذ القرارات وبالتالي تحقيقها لأهدافها، التي عادة ما تنقل تلك البيانات والمعلومات عبر ما يعرف بوحدات الاتصالات الإدارية أو مكاتب البريد وفق إجراءات عمل معينة تستند على العديد من الأسس الفنية المتعارف عليها.

حيث انه يشمل جميع الأوراق والكتابات والرسائل البرقية والفواتير وأوامر الشراء.....الخ .

أنواع البريد :

1. **البريد الوارد :** وهو جميع المراسلات التي ترد إلى المؤسسة سواء كانت رسمية أو خاصة، وسواء كانت عن طريق البريد أو المراسلين أو المراجعين أو عن طريق آلة الفاكس، وللبريد عدة أشكال مكتوبة منها الخطابات، البرقيات، التقارير، الفواتير، مستندات ورقية أو طرود تحتوي على مغلفات، كما تختلف طبيعة وأشكال البريد الوارد وطرق وروده وتسليمه من مؤسسة لأخرى.

• **مراحل وخطوات التعامل مع البريد الوارد :**

- الاستقبال والاستلام
- **الفرز المبدئي :** حيث تفرز المراسلات الواردة إلى مراسلات رسمية وسرية ومراسلات شخصية.

- فتح المظاريف (البريد) : تفتح المراسلات الإدارية أما شخصية الوارد إلى المدير فيتم المحافظة عليها على حالتها دون الفتح.
 - مراجعة المحتويات : وذلك بالنظر إلى صحة توجيه الرسالة والتوقيع الرسمي للرسالة وسلامة محتوياتها.
 - ختم المراسلات : تختتم عن طريق رقم وتاريخ الجهة المحالة إليها من المنظمة .
 - توجيه المراسلات : وذلك بتحديد الإدارة المختصة بانجازها في المؤسسة.
 - متابعة البريد الوارد والرقابة عليه.
2. البريد الصادر : وهو كل المراسلات الرسمية التي تحرر من طرف مدراء المؤسسة ويتم إرسالها إلى الخارج، سواء كانت مرسلة إلى الشركات أو مؤسسات أو دوائر حكومية، وسواء كانت داخل البلاد أو خارجها.

• مراحل وخطوات التعامل مع البريد الصادر :

- الإعداد للمراسلات الصادرة.
- الإعداد للمراسلات الصادرة: تعد المراسلات في الإدارة المختصة إعدادا كاملا من حيث النسخ والتحرير
- الإمضاء والتسجيل : تمضى المراسلات من طرف الجهة المختصة ثم تسجل في السجلات الخاصة بها من خلال تدوين كافة البيانات والمعلومات عنها من حيث رقم الصادر وتاريخ صدورها والجهة المرسله إليها.
- الختم والإرسال : تختتم المراسلات عن طريق الختم الخاص بالمؤسسة وتسلم إلى الوحدات المختصة بها سواء كانت وحدات تتولى انجاز تلك المراسلات أو وحدات تتولى نقلها .

ملاحظة: أن تحتفظ الكاتبة بنسخة من البريد الوارد والبريد الصادر لتسهيل عملية الرجوع إليها.

المطلب الثالث : نشاطات الشركة والوظيفة الأساسية للشركة

لكل شركة أو مؤسسة لديها نشاطات ووظائف أساسية تركز عليها في ميدانها المهني، وذلك للوصول إلى أهدافها المنشودة،ومن هذا المنطلق سنتطرق إلى نشاطات المؤسسة والوظيفة الأساسية لها

أولا : نشاطات الشركة

- انجاز الكهربائية الهوائية منخفضة التوتر؛
- انجازات الكهربائية الهوائية متوسطة التوتر؛

- انجازات الكهربائية الهوائية عالية التوتر؛
- انجازات الكهربائية تحت ارضية منخفضة التوتر؛
- انجازات شبكات الكهربائية تحت أرضية متوسطة التوتر؛
- انجازات شبكات الكهربائية تحت أرضية عالية التوتر؛
- الإنارة العمومية؛
- شبكات توزيع الغاز؛
- محولات كهربائية ذات التوتر المتوسط والمنخفض؛
- محولات كهربائية ذات التوتر العالي.

ثانيا : الوظيفة الأساسية للشركة :

المديرية الجهوية للجنوب الشرقي تحتوي كغيرها من المديريات كهريف على مصالح ودوائر خاصة بالدراسات، الإمداد، الانجاز.....الخ تسمح لها بالاستجابة إلى كل المطالب الخاصة بانجاز شبكات توزيع الطاقة الكهربائية، ولها القدرة على الإنتاجية السنوية والتي تتعدى :

- انجاز 3000 كلم من خطوط كهرباء عالية، متوسطة ومنخفضة التوتر.
- تركيب 1000 وحدة من المحولات الكهربائية صغيرة وكبيرة الحجم.

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث منهج الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة و العينة الممثلة للمجتمع وكذلك الأداة المستخدمة في جمع البيانات، حيث تم اختبار صدق وثبات الأداة وأسلوب جمع البيانات والأساليب الإحصائية للدراسة، ويحتوي هذا المبحث على مايلي :

المطلب الأول : أداة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب على أداة الدراسة، المنهج المتبع فيها إضافة إلى المجتمع والعينة المتعلقة بها.

1. منهج الدراسة :

إن طبيعة الموضوع المتناول هي التي تحدد نوع المنهج، وبما أن الموضوع الذي نحن بصدد معالجته يهتم بدراسة اثر التدريب الالكتروني على أداء الموارد البشرية فإن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي .

2. مجتمع الدراسة والعينة :

يتكون مجتمع الدراسة من إطارات وأعاون تحكم وأعاون تنفيذيين، حيث تم توزيع (75) إستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة لاستيفاء البيانات وبعد أسبوع تم استعادة (60) استبانة، وقد استبعد منها (15) استبيانات غير مستوفية لشروط التحليل الإحصائي ليصبح عدد الاستبيانات التي خضعت للتحليل (60) (استبانة .

3. إجراءات الدراسة :

الحصول على الموافقات التعليمية لتنفيذ الدراسة الميدانية ؛

تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها وفرضياتها ونموذجها ؛

عرض الإطار النظري ،

تحديد مجتمع الدراسة والعينة ؛

عرض أدوات الدراسة مثل : الاستبانة واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة ؛

توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة واستيفائها وجمعها ؛

تحليل بيانات الاستبانة على برنامج (SPSS) والحصول على النتائج ودلالاتها ؛

عرض الاستنتاجات وتقديم الاقتراحات .

4. أدوات الدراسة :

لتحقيق هدف الدراسة فقد اعتمدت الدراسة على الأدوات التالية للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة :

أ. **في الجانب النظري** : تم الحصول على البيانات والمعلومات من مصادر مختلفة منها : الرسائل الجامعية، مجلات مقالات، مواقع الالكترونية، ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة.

ب. **البيانات الأولية (الاستبانة)** : لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة تم بناء استبانة حول اثر التدريب الالكتروني على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف) وحدة تقرت، وقد حكمت من طرف الأستاذة أقطي جوهره، والأستاذة أحلام خان، وذلك بالاعتماد على أهداف الدراسة ومتغيراتها والرجوع إلى الدراسات السابقة، حيث تضمنت الاستبانة إلى ثلاث محاور رئيسية هي :

المحور الأول : وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال 07 متغيرات وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، بالإضافة إلى سؤال يتم الإجابة عليه بنعم أم لا وسؤال اختياري الإجابة) .

المحور الثاني : حيث شمل هذا المحور المتغير المستقل وهو التدريب الالكتروني الذي يمكننا معرفة مستواه في المؤسسة محل الدراسة من خلال 18 سؤال، ولقد تم اختيار مقياس (Likert) الخماسي لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعين للاختبار عن مدى موافقتهم على كل عبارة من المتغيرات على النحو التالي :

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
() درجات	() درجات	() درجات	() درجات	() درجات

المحور الثالث : حيث شمل هذا المحور المتغير التابع المتعلق بأداء الموارد البشرية والذي من خلاله يمكننا معرفة مدى مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة والذي يتضمن ثلاث أبعاد رئيسية كل بعد يحتوي على مجموعة من الأسئلة كالتالي :

- أداء المهمة : 6 أسئلة
- الأداء التكيفي : 6 أسئلة
- الأداء السياقي : 10 أسئلة

5. المعالجة الإحصائية :

للإجابة على الأسئلة واختبار فرضياتها لجا الباحث إلى استخدام الأساليب الإحصائية التالية من خلال برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) :

- معامل الفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم .
- معامل الارتباط T
- اختبار ANOVA
- معامل ليكارت الخماسي
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل سؤال .

6. صدق أداة الدراسة وثباتها :

أ. صدق أداة الدراسة :

يقصد بصدق الاستبانة وهي أن تقاس أسئلة الاستبانة ما وعت لقياسه، وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المحكمين ، مما يجعل الباحث يستجيب لأرائهم والقيام ما يلزم به من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة .

ب. ثبات أداة الدراسة :

يتحقق الباحث من ثبات الاستبانة للدراسة من خلال اختبار معامل الفا كرونباخ.

المبحث الثالث: عرض وتحليل وتفسير النتائج

في هذا المبحث سوف نقوم بعرض وتحليل وتفسير مختلف النتائج التي توصلنا إليها بعد القيام بالمعالجة الإحصائية للاستبيانات.

1. الصدق والثبات

من خلال الجدول التالي سوف نقوم بإثبات مدى مصداقية مقياس الفا كرونباخ :

الجدول رقم 01: صدق وثبات المقياس الفا كرونباخ

المحاور	المتغيرات	عدد الأسئلة	مقياس الفا كرونباخ
01	التدريب الالكتروني	18	0.89
02	أداء الموارد البشرية	البعد 1:أداء المهمة	06
		البعد 2:أداء التكيفي	06
		البعد 3:الأداء السياقي	10
			0.60

المصدر: الملحق رقم 02 صدق وثبات مقياس الفا كرونباخ

تحليل وتفسير الجدول: من خلال الجدول نلاحظ نقول : بما أن مقياس الفا كرونباخ للمحور الأول (التدريب الالكتروني) هو (0.89)، والمحور الثاني (أداء الموارد البشرية) هو (0.75) فان هذا يدل على ثبات المقياس وهو صادق .

2. تحليل الاتجاهات

الجدول رقم 02 : يمثل تحليل الاتجاهات للمحور الأول (التدريب الالكتروني)

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
10	3.95	0.50	01	موافق
06	3.90	0.75	02	موافق
18	3.90	0.66	03	موافق
04	3.88	0.49	04	موافق

08	3.83	0.74	05	موافق
01	3.81	0.86	06	موافق
11	3.80	0.71	07	موافق
09	3.78	0.78	08	موافق
05	3.78	0.58	09	موافق
12	3.78	0.85	10	موافق
03	3.75	0.84	11	موافق
15	3.75	0.77	12	موافق
02	3.71	0.85	13	موافق
13	3.71	0.64	14	موافق
14	3.68	0.73	15	موافق
17	3.61	0.58	16	موافق
7	3.25	1.06	17	موافق
16	2.85	0.80	18	محايد

المصدر: الملحق رقم 02 تحليل الاتجاهات للتدريب الإلكتروني

تحليل وتفسير الجدول : نلاحظ أن إجابات العينة كانت ذات التقييم العالي من خلال الانحراف المعياري، وهذا يعني أن مستوى التدريب الإلكتروني في المؤسسة كان عالياً، وذلك بمتوسط حسابي (3.42)، كما نلاحظ أن إجابات العينة كانت متشعبة ومتجانسة بانحراف معياري كلي للمحور الأول (التدريب الإلكتروني) (0.45) وهو اقل من (01).

نلاحظ من خلال نتائج الاستبيان أن التدريب الإلكتروني مكن معظم أفراد العينة من إعطاء درجة أعلى للعبارة رقم (10) واحتلت المرتبة الأولى، حيث جاء في العبارة (خفض التدريب الإلكتروني من تكلفة ضياع وقت عملي) بمتوسط حسابي (3.95) وبانحرافي معياري (0.50)، بحيث أن التدريب الإلكتروني سهل عليهم العديد من الصعوبات التي تعيق عملهم كخفض تكاليف النقل وحفظ ملفات وسجلات وهذا بفضل التطورات

التقنية والتكنولوجية، ويليهما في المرتبة الثانية والثالثة العبارة رقم (06) و (18) بمتوسط حسابي (3.90) و بانحراف معياري (0.75)، (0.66) على التوالي لان التدريب الالكتروني جعل من الموظف أكثر قدرة على أدائه لعمله واكسبه العديد من المهارات والخبرات وجعله أكثر حماس، ومعرفته لأساليب إدارية ومحاسبية جديدة وهذا من خلال العبارة (4) بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.49) والتي جاءت في المرتبة الرابعة، والعبارة رقم (08) التي ساعدت على تخطي مختلف المشاكل والصعوبات وكانت بمتوسط حسابي (3.83) و بانحراف معياري (0.74)، والعبارة رقم (01) التي جعلت من الموظف أكثر مهارة وقدرة على عمل وذلك من خلال إجابات المبحوثين، فكانت بمتوسط حسابي (3.81) و بانحراف معياري (0.86) ، كما جاءت العبارة رقم (11) بمتوسط حسابي (3.80) و بانحراف معياري (0.71)، والعبارة (5)، (12)، (9) بمتوسط حسابي (3.78) و بانحراف معياري متفاوت (0.78)، (0.85)، (0.58) على التوالي، كل هذا مكن الموظف العامل من معرفة نقاط القوة والضعف لديه ومعرفة أهمية عمله في المؤسسة وكذلك تقليل التوتر الناتج عن نقص المعرفة، وتتبعها العبارة رقم (3)، (15) وهي أن البرامج الالكترونية رفعت من إحساس الموظف بالمسؤولية وذلك بمتوسط حسابي (3.75) و بانحراف معياري (0.84) ، (0.77)، والعبارة (2) و (13) بمتوسط حسابي (3.71) و بانحراف معياري متفاوت (0.91)، (0.64) على التوالي، مما ساعد التدريب الالكتروني الموظف على الوقوع في الأخطاء المكلفة وطرق تفكير سليمة، وكذلك قلت الرقابة وزيادة الروح المعنوية وذلك من خلال العبارات (14)، (17)، و بمتوسطات حسابية (3.68)، (3.61) ، و بانحراف معياري (0.73)، (0.58)، بخلاف العبارة رقم (7) التي حصلت على انحراف معياري (1.06) وهنا حصل تشتت في إجابات موظفي بحكم أن الانحراف المعياري الكلي قل من الواحد، إلى أن نصل إلى أقل متوسط حسابي (2.85) للعبارة (16) و بانحراف معياري (0.80) حيث أن الموظف في هذه الحالة يشعر بالعزلة من خلال عملية التدريب الالكتروني وهي إشارة سلبية حيث انه لا توجد علاقات اجتماعية بين الموظفين كل فرد على حدى.

الجدول رقم 03 : يمثل تحليل الاتجاهات للمحور الثاني (أداء الموارد البشرية) المتعلق بالبعد الأول (أداء المهمة)

رقم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
05	4.29	0.76	01	موافق بشدة
01	4.25	0.43	02	موافق بشدة
03	4.20	0.96	03	موافق بشدة
06	4.03	0.45	04	موافق بشدة
04	3.90	0.60	05	موافق
02	3.25	0.99	06	موافق

المصدر: الملحق رقم 02 تحليل الاتجاهات لأداء الموارد البشرية على البعد الأول (أداء المهمة)

تحليل وتفسير الجدول : نلاحظ أن إجابات العينة ذات التقييم العالي من خلال الانحراف المعياري وهذا يعني أن أداء الموارد البشرية في المؤسسة كان عاليا بمتوسط حسابي (3.93)، كما نلاحظ أن إجابات العينة كانت مشتتة ومتجانسة بانحراف معياري للمحور (0.27) وهو اقل من الواحد.

نلاحظ من خلال نتائج الاستبيان الظاهرة في الجدول أعلاه أن أداء الموارد البشرية بالنسبة للبعد الأول (أداء المهمة) مكن أفراد العينة من الإجابة على الأسئلة.

فهذا اظهر أن اغلب الإجابات كانت في العبارة رقم (05) المتمثلة في (تعمل على إكمال مهامك وواجباتك في الوقت المحدد) بمتوسط حسابي (4.29) وبانحراف معياري (0.76) وأدنى الإجابات كانت للعبارة رقم (02) بمتوسط حسابي (3.25) وبانحراف معياري (0.99)، وهذا لان الموظف العامل في المؤسسة بإمكانه أداء مهامه بكل حيوية وحماس إلا انه لا يمكنه أداء واجباته دون الحاجة إلى مستوى إشراف عالي.

الجدول رقم 04 : يمثل تحليل الاتجاهات للمحور الثاني (أداء الموارد البشرية) للبعد الثاني (الأداء التكيفي)

رقم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
10	4.39	0.55	07	موافق بشدة
09	4.10	0.48	08	موافق بشدة
07	3.95	0.68	09	موافق
08	3.78	0.69	10	موافق
12	3.75	0.68	11	موافق
11	2.98	0.97	12	محايد

المصدر: الملحق رقم 02 تحليل الاتجاهات لأداء الموارد البشرية على البعد الثاني (الاداء التكيفي)

تحليل وتفسير الجدول : أظهرت نتائج الاستبيان من خلال الجدول للبعد الثاني (الأداء التكيفي) بالنسبة لأداء الموارد البشرية، أن أعلى الإجابات كانت للعبارة رقم (10) المتمثلة في (تؤمن دائما أن التفاهم المتبادل يمكن أن يقدم حلول تنظيمية قابلة للتطبيق) بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.55) لأنه لا يمكن العمل دون تبادل العلاقات والتفاهم في العمل، وأدنى الإجابات كانت في العبارة (11) بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (0.97).

الجدول رقم 05: يمثل تحليل الاتجاهات للمحور الثاني (أداء الموارد البشرية) للبعد الثالث (الأداء السياقي)

رقم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
17	4.14	0.50	13	موافق بشدة
13	4.12	0.72	14	موافق بشدة
21	4.12	0.41	15	موافق بشدة
22	4.08	0.28	16	موافق بشدة
19	4.05	0.22	17	موافق بشدة
20	4.02	0.29	18	موافق بشدة

موافق بشدة	19	0.71	4.00	18
موافق بشدة	20	0.58	4.00	15
موافق	21	0.89	3.71	14
موافق	22	0.63	3.66	16

المصدر: : الملحق رقم 02 تحليل الاتجاهات لأداء الموارد البشرية على البعد الثالث (الأداء السياقي)

تحليل وتفسير الجدول : أظهرت نتائج الاستبيان من خلال الجدول أن أعلى الإجابات كانت للعبارة (17) والمتمثلة في (أنت معتاد أن تثني عن زملائك الذين ينجزون عمل جيد) بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.50) وأدنى الإجابات للعبارة (16) المتمثلة في (تشارك بنشاط في المناقشات الجماعية واجتماعات العمل) بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.63) لان في معظم الأحيان الموظفين يتبدلون الأفكار والمعلومات فيما بينهم من اجل تحقيق أهداف المنظمة .

3. اثر المحور الأول (التدريب الالكتروني) على المحور الثاني (أداء الموارد البشرية)

1.4 اثر التدريب الالكتروني على أداء الموارد البشرية

الجدول رقم 6: نموذج انحدار خطي بسيط يفسر العلاقة بين التدريب الالكتروني وأداء الموارد البشرية

المحور	معاملات الارتباط	المعنوية الجزئية	المعنوية الكلية	معامل التحديد
التدريب الالكتروني	11.28	0.006	0.000	$R^2 = 0.35$
أداء الموارد البشرية	2.881			$R^2=0.112$

المصدر: الملحق رقم 02 العلاقة بين التدريب الالكتروني وأداء الموارد البشرية

تحليل وتفسير الجدول : بما أن $Sig = 0.006$ وهي اقل من 0.05 فان هذا يدل ان نموذج الانحدار معنوي ومعاملات التحديد (0.35) و (0.112) موجبة فان هذا يدل على وجود تناسب طردي للتدريب الالكتروني وأداء الموارد البشرية

جدول رقم 7 : اثر المحور الأول (التدريب الالكتروني) على البعد الأول (أداء المهمة)

المحور	معاملات الارتباط	المعنوية الجزئية	المعنوية الكلية	معامل التحديد
التدريب الالكتروني	6.53	0.009	0.000	$R= 0.33^2$
أداء المهمة	2.699			$R= 0.098^2$

المصدر: الملحق رقم 02 العلاقة بين التدريب الالكتروني على أداء المهمة

تحليل وتفسير الجدول : بما أن $\text{Sig} = 0.009$ وهو اقل من 0.05 هذا يدل على أن نموذج الانحدار معنوي ، وبما أن معاملات التحديد موجبة (0.098) و(0.33) فهذا يدل على وجود تناسب طردي بين التدريب الالكتروني والبعد الأول (أداء المهمة) للمحور الثاني (أداء الموارد البشرية).

جدول رقم 8 : اثر المحور الأول (التدريب الالكتروني) على البعد الثاني (الأداء التكيفي) من المحور الثاني (أداء الموارد البشرية)

المحور	معاملات الارتباط	المعنوية جزئية	المعنوية الكلية	معامل التحديد
التدريب الالكتروني	10.22	0.63	0.000	$R= 0.05^2$
الأداء التكيفي	0.47			$- R=0.014^2$

المصدر: الملحق رقم 02 العلاقة بين التدريب الالكتروني على الأداء التكيفي

تحليل وتفسير الجدول : بما أن $\text{sig} = 0.63$ وهي اكبر من (0.05) فهذا يدل على أن نموذج الانحدار غير معنوي، وبما أن معامل التحديد سالب (-0.014) فهذا يدل على وجود تناسب عكسي بين التدريب الالكتروني و الأداء التكيفي.

جدول رقم 9 : اثر المحور الأول (التدريب الالكتروني) على البعد الثالث (الأداء السياقي) من المحور الثاني (أداء الموارد البشرية)

المحور	معاملات الارتباط	المعنوية الجزئية	المعنوية الكلية	معاملات التحديد
التدريب الالكتروني	11.56	0.000	0.000	$R=0.48^2$
الأداء التكيفي	4.20			$R=0.224^2$

المصدر: الملحق رقم 02 العلاقة بين التدريب الالكتروني على الأداء السياقي

تحليل وتفسير الجدول : بما أن $0.000 = \text{Sig}$ وهي اقل من (0.05) فهذا يدل على أن نموذج الانحدار معنوي، وان معامل التحديد موجب (0.224) و (0.48) فهذا إذن يدل على وجود تناسب طردي بين التدريب الالكتروني و الأداء السياقي.

ومما سبق نقول انه توجد علاقة تناسبية طردية بين التدريب الالكتروني وأداء الموارد البشرية وهذا ما أظهره معامل التحديد من خلال الجداول رقم 7،6،9 بخلاف الجدول رقم 8 فان معامل التحديد سلبي فنقول أن العلاقة بينهما تناسبية عكسية.

4. تحليل الفروقات :

من خلال اختبار (T) و اختبار (ANOVA) نقوم بتحليل الفروقات للعوامل الديمغرافية كالتالي :

1.5 : جدول رقم 10: اختبار (T) يوضح الفروقات في إجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الجنسين

اختبار (T)	معامل الارتباط (T)	القيمة الحرجة (Sig)
المحور 1 (التدريب الالكتروني)	1.93	0.015
البعد 1 (أداء المهمة)	0.93	0.78
البعد 2 (الأداء التكيفي)	0.97	0.34
البعد 3 (الأداء السياقي)	0.61	0.22
المحور 2 (أداء الموارد البشرية)	0.28	0.64

المصدر: الملحق رقم 02 تحليل الفروقات

تحليل وتفسير الجدول : من خلال اختبار (T) لاحظنا بان القيمة الحرجة للمحور الأول (التدريب الالكتروني) هي (0.015) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) ، وهذا يدل على وجود فروقات في إجابات أفراد العينة على محور التدريب الالكتروني بين متغير الجنسين .
إلا أننا وجدنا القيم الحرجة الخاصة بأبعاد المحور الثاني (أداء الموارد البشرية) هي $(0.78, 0.34, 0.22, 0.64)$ اكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروقات أو اختلافات في إجابات أفراد العينة على محور أداء الموارد البشرية، أي انه لا يوجد اختلافات في الأداء بين الجنسين.

جدول رقم 11: اختبار (ANOVA) يوضح الفروقات في إجابات أفراد العينة للمتغيرات الديمغرافية

القيم الحرجة					المحاور ANOVA
العمر	المستوى التعليمي	المستوى الوظيفي	سنوات الخبرة	الدورة التدريبية	
0.42	0.43	0.13	0.74	0.58	المحور 1:التدريب الالكتروني
0.76	0.56	0.05	0.35	0.05	البعد 1:أداء المهمة
0.48	0.27	0.33	0.13	0.72	البعد 2: أداء التكيفي
0.40	0.60	0.79	0.58	0.38	البعد 3: أداء السياقي
0.48	0.44	0.20	0.71	0.41	المحور 2: أداء الموارد البشرية

المصدر: الملحق رقم 02 تحليل الفروقات

تحليل وتفسير الجدول : من خلال اختبار (ANOVA) لاحظنا بان القيم الحرجة للمحور الاول (التدريب الالكتروني) هي (0.42، 0.43، 0.74، 0.58) اكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا دليل على انه لا توجد فروقات جوهرية في إجابات عينة الدراسة على محور التدريب الالكتروني تبعا لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، الدورة التدريبية).

كما لاحظنا من خلال الجدول أيضا أن جميع القيم الحرجة للأبعاد الثلاثة جاءت اكبر من (0.05) والتي تمثلت في القيم التالية (0.48، 0.44، 0.71، 0.20، 0.41)، وهذا ليبدل على عدم وجود فروقات في إجابات عينة الدراسة على محور أداء الموارد البشرية تبعا لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، الدورة التدريبية).

خاتمة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة الوطنىة للأشغال الكهريائية وحدة تقرت تمكنا للوصول إلى معرفة العلاقة بين التدريب الالكتروني وأداء الموارد البشرية بمجموعة من الأبعاد، بعد القيام بتحليل نتائج الاستبيان، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام مقياس الصدق والثبات الفا كرونباخ بهدف مدى ثباته وصدقه و معاملات الارتباط T و ANOVA من اجل تحليل الفروقات ، حيث أن العلاقة بين المتغيرين كانت ايجابية أو طردية بينهما، وهذا راجع إلى مدى اهتمام المؤسسة بمختلف التقنيات التكنولوجية الحديثة والتدريب الالكتروني الذي يعمل على تطوير مهارات الموارد البشرية، وتحسين كفاءاتها من اجل تحقيق اهدافها.

خاتمة عامة

انطلقت هذه الدراسة بهدف يتمحور حول التدريب الالكتروني في المؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف) وحدة تقترت محاولين إبراز مدى اثر التدريب الالكتروني على أداء الموارد البشرية، والذي أصبح محل اهتمام جميع المؤسسات الاقتصادية، لما له من دور هام في زيادة تحقيق الكفاءة والفعالية الكبيرة من اجل إدراك أهداف المؤسسة الاقتصادية، التي تضمن لها الاستمرار، وهذا يرجع لأهمية التدريب الالكتروني في المؤسسة في تسهيل العمل من خلال ضمان تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية

اختبار الفرضيات

حاولنا في دراستنا الحالية الكشف عن اثر التدريب الالكتروني على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف) وحدة تقترت من خلال متغيرات الدراسة الديمغرافية ، التدريب الالكتروني، وأبعاد أداء الموارد البشرية (المهمة، التكيفي، السياقي).

وبعد تحليل وإثراء متغيرات الدراسة نظريا وتطبيقيا وتطبيق استبيان نحو التدريب الالكتروني وبعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا ثم عرضها وتحليلها ومناقشتها بالاعتماد على ما تناولناه في الجانب النظري وعلى ما توفر لنا من دراسات سابقة ، حيث توصلت نتائج دراستنا إلى مايلي :

- للتدريب الالكتروني بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية نتائج ايجابية نحو أداء الموارد البشرية .
- وجود فروقات في إجابات المبحوثين على التدريب الالكتروني بين متغير الجنسين.
- لا توجد فروقات في إجابات المبحوثين على أداء الموارد البشرية بين متغير الجنسين.
- لا توجد فروقات في إجابات المبحوثين على التدريب الالكتروني تبعا للمتغيرات الديمغرافية.
- لا توجد فروقات للأبعاد الثلاثة بالنسبة لأداء الموارد البشرية تبعا للمتغيرات الديمغرافية.

مما يعني أن التدريب الالكتروني له تأثير كبير وايجابي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية

كما توصلنا كذلك من خلال دراستنا إلى النتائج التالية:

- أن للتدريب الالكتروني دور كبير على المؤسسة بشكل عام وعلى أداء الموارد البشرية بشكل خاص ، وذلك من خلال تسهيل العمل والمهام المختلفة وتحقيق الأهداف بكل فاعلية .
- كذلك أظهرت النتائج انه توجد علاقة طردية بين التدريب الالكتروني وأداء الموارد البشرية .

خاتمة عامة

- وجود علاقة طردية بين التدريب الالكتروني وأداء المهمة بالنسبة لأداء الموارد البشرية .
- وجود علاقة عكسية بين التدريب الالكتروني وأداء التكيفي بالنسبة لأداء الموارد البشرية .
- وجود علاقة طردية بين التدريب الالكتروني والأداء السياقي بالنسبة لأداء الموارد البشرية

أفاق الدراسة

على ضوء النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الدراسة ومن خلال آراء المبحوثين فيما يتعلق

باتجاهاتهم نحو أداء الموارد البشرية، نقترح على القائمين في هذا الميدان مايلي :

- ضرورة التنوع في أساليب التدريب التي تهتم بشخصية المورد البشري وإكسابه القدرة والمهارة الكافية نحو ممارسة عمله اليومي .
- ضرورة الاهتمام بالتدريب الالكتروني في المؤسسات الاقتصادية وإعطائه مكانة كبيرة وذلك باستعمال مختلف التقنيات التكنولوجية الحديثة والتي تساهم في رفع المعنويات في أداء العمل .
- التوعية من طرف المسؤولين وباصول المعاملة للموارد البشرية في مختلف مراحل عمله داخل المؤسسة، من اجل تحقيق مختلف اهداف المنظمة بكل ثقة .
- الاهتمام برغبات الموارد البشرية وميولاتهم وفقا للعوامل الداخلية والخارجية التي تتماشى ومتطلبات العمل .
- الاستمرار في تعزيز الاتجاه الايجابي نحو ممارسة التدريب الالكتروني .
- تزويد المسؤولين في المؤسسات الاقتصادية بنتائج العمل كي يتمكنوا من التعرف على أهم النقاط الايجابية التي يحدثها هذا النوع من التدريب في الفرد العامل داخلها .
- الاستفادة من الجانب العلمي لهذا البحث في عملية التدريب الالكتروني للموارد البشرية والاطلاع على مختلف الوسائل والتقنيات التكنولوجية الحديثة في هذا المجال .
- نأمل ان تكون نتائج دراستنا هذه بمثابة انطلاقة لدراسات أخرى أكثر تعمقا بالنسبة للموارد البشرية نحو التدريب الالكتروني وهذا بدراستها في مجالات أخرى وربطها بمتغيرات أخرى .
- وعلى اثر ذلك تمكن من تحقيق أهداف الدراسة من خلال التعرف على التدريب الالكتروني وأثره على أداء الموارد البشرية، ولكن ما يجب معرفته أن هذه النتائج تقتصر على دراستنا والعينة المأخوذة ولا تتعداها وذلك بالنظر إلى حدود الدراسة الراهنة

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب :

1. منى جعفر عمر . (2016). مقدمة في ادارة الموارد البشرية. تأليف عمر منى جعفر ، مقدمة في ادارة الموارد البشرية، . عمان: دار الرنيم للنشر والتوزيع
2. عبد الله نوار شعت. (2019). ادارة المنظمة بين الادارة الاستراتيجية وتمية الموارد البشرية. تأليف عبد الله نوار شعت، ادارة المنظمة بين الادارة الاستراتيجية وتمية الموارد البشرية. الاسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.

المذكرات والرسائل :

1. المطيري, حمد بن محيا. (2012). التدريب الالكتروني ومعوقاته بمراكز التدريب التربوي بمدينة الرياض من وجهة نظر المدربين. الرياض، قسم تقنيات التعليم بكلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
2. جري عبد الحكيم. (2018). دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الاداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف). سطيف، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر.
3. باسمه علي حسين ابو سلمية. (2007). مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الاونورا الاقليمي بغزة. الجمعة الاسلامية بغزة، ادارة الاعمال بكلية التجارة.
4. حفيظ امينة. (2016). التدريب الالكتروني في تطوير كفاءات العاملين (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بطولقة ودائرة فوغالة ولاية بسكرة).. بسكرة، علوم التسيير، الجزائر.
5. احمد حسين عبد المعطي، احمد زارع احمد زارع. (2012). التدريب الالكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية"دراسة تقويمية". جامعة الامارات العربية : مجلة دولية للابحاث التربوية .
6. احمد غزالي. (2016). اثر الولاء التنظيمي على اداء العاملين . علوم التسيير .
7. خالد ابراهيم خليل. (2017). فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي (دراسة حالة في قسم الاشعة في قطاع غزة). الاقصى، جامعة الاقصى، غزة.

قائمة المراجع

8. دراعو فاطمة. (2016). علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالاداء دراسة ميدانية بالمركز الجامعي احمد زيانة بغيليزان. وهران، جامعة وهران2.
9. ناهض حسن العطار. (2015). معوقات تطبيق التدريب الالكتروني اثناء الخدمة بمدارس وكاة الغوث في محافظات غزة وسبل التغلب عليها. غزة، الجامعة الاسلامية، كلية التربية، غزة.
10. سيدن, باباه ولد. (2010). دور الموارد البشرية في التأثير على الاداء دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI. تلمسان، جامعة ابي بكر بلقايد.
11. عبد الله عوض الكريم حاج المختار. (2013). برامج التدريب الالكتروني لاختصاصي المكتبات والمعلومات في السودان دراسة للواقع والمستقبل. الواقع والتطلعات في ظل مجتمع المعرفة، الخرطوم (السودان).
12. عمار بن عيشي. (2006). دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة). علوم تجارية، مسيلة.
13. فطيمة زعزع، المؤسسات الانتاجية في الجزائر . (2017). اهمية الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسات الانتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة. باتنة، جامعة باتنة، قسم علوم التسيير.

المجلات :

1. محمد بن سلطان السلطان. (1436هـ/1437هـ). دراسة تقويمية لاساليب التدريب التي يطبقها المشرفون التربويون للتدريب التربوي.
2. ياسر سعد محمود احمد احمد. (6 اكتوبر, 2016). واقع التعلم والتدريب الالكتروني في المملكة العربية السعودية: خيار استراتيجي لتحقيق التطلعات الوطنية واستشراف المستقبل. *المجلة العلمية* .
3. جمال علي الدهشان. (2019). التدريب الالكتروني من خلال لتطوير منظومة التدريب في مصر. تطوير برامج التدريب في المؤسسات العربية لمواكبة عصر الابتكار وزيادة الاعمال ، بنها: منشور بالمجلة العربية لبحوث التدريب والتطوير بجامعة بنها.
4. صلاح الدين حسين صالح. (2018). اتجاهات المتدربين نحو التدريب الالكتروني . دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر .
5. رضية الاستاذ. (2019). وسائل التدريب الالكتروني (التدريب عن بعد) . الدورة التدريبية التكنولوجية المعاصرة للموجهين الفنيين لمادة الاجتماعيات . منطقة حولي التعليمية

الملتقيات والندوات

1. علي بن شرف الموسوي، التدريب الالكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج، مشاركة مقدمة الى الندوى الاولى في تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب، جامعة الملك سعود، كلية التربية قسم تقنيات التعليم.
2. معروف دويكات معاذ الاسمر. (2007). التدريب الالكتروني في المؤسسات المالية المصرفية العاملة في فلسطين. ورقة عمل مقدمة لمؤتمر اقتصاديات المعرفة . جامعة النجاح الوطنية، نيسان.

فهرس الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
65	يمثل صدق وثبات المقياس	01
65	يمثل تحليل الاتجاهات للمحور الأول (التدريب الالكتروني)	02
68	يمثل تحليل الاتجاهات للمحور الثاني (أداء الموارد البشرية) للبعد الأول (أداء المهمة)	03
69	يمثل تحليل الاتجاهات للمحور الثاني (أداء الموارد البشرية) للبعد الثاني (الأداء التكيفي)	04
69	يمثل تحليل الاتجاهات (أداء الموارد البشرية) للبعد الثالث (الأداء السياقي)	05
70	نموذج انحدار خطي بسيط يفسر العلاقة بين التدريب الالكتروني وأداء الموارد البشرية	06
71	اثر التدريب الالكتروني على أداء المهمة لأداء الموارد البشرية	07
71	اثر التدريب الالكتروني على الأداء التكيفي لأداء الموارد البشرية	08
71	اثر التدريب الالكتروني على الأداء السياقي لأداء الموارد البشرية	09
72	اختبار (T) يوضح الفروقات في إجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الجنسين	10
73	اختبار ANOVA يوضح الفروقات في إجابات أفراد العينة تبعا لمتغيرات الديمغرافية	11

فهرس الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الافتراضي للدراسة	01
78	الهيكل التنظيمي العام للشركة الأم	02
80	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لأشغال الكهرباء (كهريف) وحدة نقرت	03

الفهرس العام

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
.I	الإهداء
.III	الشكر
.V	ملخص الدراسة
.VI	ملخص بالانجليزية
.VI	ملخص بالفرنسية
.IX	قائمة الرموز والاختصارات
أ	مقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري للتدريب الالكتروني	
12	تمهيد الفصل
13	المبحث الأول : عموميات حول التدريب
19	المبحث الثاني : أساسيات التدريب الالكتروني
23	المبحث الثالث : مزايا وسلبيات التدريب الالكتروني
27	المبحث الرابع :مراحل تصميم وتنفيذ التدريب الالكتروني والفرق بين التقليدي والالكتروني
31	خاتمة الفصل
الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء الموارد البشرية	
33	تمهيد الفصل
47	المبحث الأول : عموميات حول أداء الموارد البشرية

فهرس المحتويات

52	المبحث الثاني :أنواع،محددات والعوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية
55	المبحث الثالث : أساسيات إدارة أداء الموارد البشرية
49	خاتمة الفصل
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف) وحدة تقرت	
51	تمهيد الفصل
52	المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
63	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للبحث
65	المبحث الثالث : تحليل وتفسير نتائج الدراسة
74	خاتمة الفصل
76	خاتمة عامة
79	قائمة المراجع
الفهارس	
83	قائمة الجداول
85	قائمة الأشكال
87	فهرس المحتويات
91	قائمة الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01): أداة الدراسة

الاستبيان :

أخي الموظف، أختي الموظفةتحية عطرة وبعد :

تقوم الباحثة مريم كروش بدراسة علمية للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية وفي هذا الإطار نقوم بإنجاز مذكرة موسمة ب: " اثر التدريب الالكتروني على أداء الموارد البشرية(دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية - وحدة تقرت-) "

و إيماننا منا بقدرتكم على مساعدتنا نرجو من سيادتكم الإجابة على كل الأسئلة الواردة فيها بموضوعية و دقة للاعتماد عليها كمصدر للبيانات لإعداد هذا البحث العلمي، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستكون لإجاباتكم الدقيقة مساهمة فعالة وعونا كبيرا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية و علمية. وتفضل بقبول فائق الاحترام و التقدير.

تحت إشراف الأستاذة الدكتورة : بن بركة الزهرة

الباحثة: كروش مريم

المحور الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية:

في الخانة المناسبة : Xالرجاء وضع علامة

أنثى

1.الجنس ذكر

:

من 30 إلى 39

سنة

2. العمر من 20 إلى

: 29 سنة

من 50 سنة فأكثر

من 40 إلى

49 سنة

ثانوي

3.المست متوسط أو اقل

وى

التعليمي :

الملاحق

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	4.المست إطار
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تنفيذي	<input type="checkbox"/>	عون تحكم	<input type="checkbox"/>	وى
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					الوظيفي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	من 5سنوات إلى	<input type="checkbox"/>	اقل من 5	<input type="checkbox"/>	5. عدد
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أقل من 10سنوات		سنوات		سنوات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					الخبرة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	من 10 إلى	<input type="checkbox"/>	من 15 سنة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	لا	نعم	6. هل خضعت سابقا لدورة تدريبية:		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تقليدي	الكثروني	7- إذا كانت الإجابة بنعم، ما نوع التدريب الذي خضعت له:		

المحور الثاني: التدريب الالكثروني

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى التدريب الالكثروني بالمؤسسة محل الدراسة. يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) على مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها) .

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	ساعدتني المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب الالكثروني على قيامي بعملتي بطريقة أفضل					
2	ساعدتني المعلومات والمهارات المكتسبة من التدريب الالكثروني على تجنب الوقوع في أخطاء مكلفة للمؤسسة.					
3	رفعت البرامج التدريبية الالكثرونية من إحساسي بالمسؤولية اتجاه عملي					

الملاحق

					4	زاد التدريب الالكتروني من معرفتي بأهم الأساليب الإدارية والمحاسبية الجديدة وكذلك الوسائل والطرق المستخدمة
					5	زادت البرامج التدريبية الالكترونية من أهمية عملي في المؤسسة
					6	بعد التدريب الالكتروني الذي قمت به، أشعر بقدرتي على أداء خدمات ذات جودة عالية
					7	بعد التدريب الالكتروني الذي قمت به، صارت رقابة رئيسي على عملي منخفضة
					8	ساعدتني البرامج التدريبية الالكترونية على تخطي العديد من المشاكل والصعوبات التي كانت تواجهني في العمل.
					9	مكنتني البرامج التدريبية الالكترونية من معرفة نقاط القوة والضعف في أداء مهامي
					10	خفض التدريب الالكتروني من تكلفة ضياع وقت عملي
					11	قدم التدريب الالكتروني أساليب تعليمية خفضت الملل خلال تواجدي في العمل
					12	ساعدني التدريب الالكتروني على تقليل التوتر الناجم عن نقص المعرفة
					13	غرس التدريب الالكتروني سلوكيات جديدة وطرق التفكير السليم الأمر الذي خلق مناخا جيدا في عملي
					14	زاد التدريب الالكتروني من الروح المعنوية لدي، ومن قدرتي على الأداء وتحقيق ذاتي
					15	مكنني التدريب الالكتروني من مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي والإلمام بأساليب العمل الحديثة
					16	أشعر بالعزلة عن أقراني ومدربي من خلال عملية التدريب الالكتروني
					17	يحقق التدريب الالكتروني أهدافي وتطلعاتي المستقبلية
					18	أستطيع أن أتدرب وأكتسب المعارف في أوقات مختلفة

المحور الثالث : أداء المورد البشري

الملاحق

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى الأداء في المؤسسة , يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) على مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها) .

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أداء المهمة					
1	تحرص على الحفاظ على المستوى العالي من العمل.					
2	أنت قادر على التعامل مع واجباتك دون الحاجة إلى مستوى إشراف عالي.					
3	تملك حماس عالي في العمل.					
4	تدرك أن بإمكانك أداء مهام متعددة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية					
5	تعمل على إكمال مهامك وواجباتك في الوقت المحدد.					
6	زملائك يؤمنون أن لديك مستوى أداء عالي في العمل.					
	الأداء التكيفي					
7	تقوم باستغلال الذكاء الاجتماعي لتحقيق عمل جماعي أكثر فعالية.					
8	بإمكانك إدارة التغيير في وظيفتك بشكل جيد كلما تطلب الوضع ذلك.					
9	بإمكانك التعامل بفعالية مع فريق عملك في مواجهة التغيير.					
10	تؤمن دائما أن التفاهم المتبادل يمكن أن يقدم حلول تنظيمية قابلة للتطبيق.					
11	تفقد أعصابك عندما تواجه انتقادات من أعضاء فريق العمل.					
12	أنت مرتاح جدا لمرونة العمل في المنظمة.					
	الأداء السياقي					
13	أنت معتاد على تقديم المساعدة لزملائك في العمل عندما يطلبون أو يحتاجون ذلك.					

الملاحق

					تحب تحمل مسؤوليات إضافية في عملك.	14
					تعرب عن تعاطفك مع زملائك في العمل عندما يكونون في ورطة.	15
					تشارك بنشاط في المناقشات الجماعية واجتماعات العمل.	16
					أنت معتاد أن تثني عن زملائك الذين ينجزون عمل جيد.	17
					تحصل على الكثير من الاحترام والرضا نتيجة اهتمامك بالآخرين في المفتشية.	18
					تعمل على تبادل الأفكار والمعرفة مع أعضاء فريق عملك.	19
					تعمل على الحفاظ على التنسيق الجيد بين زملاء العمل.	20
					تعمل على توجيه الزملاء الجدد في نطاق وظيفتك.	21
					تتفاعل بفعالية مع زملائك في العمل لحل المشكلات واتخاذ القرارات.	22

الملحق رقم(02): المخرجات

1-العوامل الديمغرافية

الملاحق

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	39	66,1	66,1	66,1
	أنثى	20	33,9	33,9	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 39 الى 30 من	40	67,8	67,8	67,8
	سنة 49 الى 40 من	19	32,2	32,2	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

		المستوى			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل او متوسط	3	5,1	5,1	5,1
	ثانوي	22	37,3	37,3	42,4
	جامعي	33	55,9	55,9	98,3
	عليا دراسات	1	1,7	1,7	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

		الوظيفة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	22	37,3	37,3	37,3
	تحكم عون	24	40,7	40,7	78,0
	تنفيذي	13	22,0	22,0	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

الخبرة

الملاحق

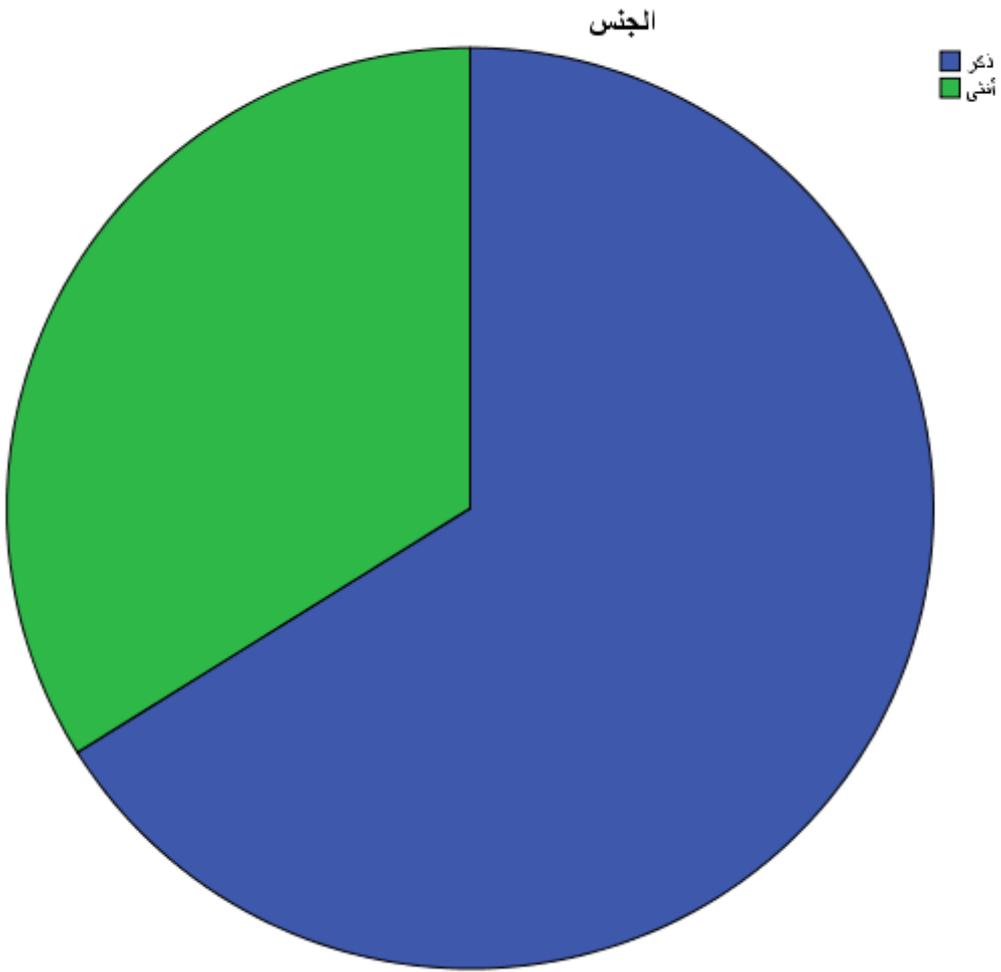
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 من أقل	21	35,6	35,6	35,6
سنوات 10 من أقل الى سنوات 5 من	11	18,6	18,6	54,2
سنوات 15 من أقل الى سنوات 10 من	21	35,6	35,6	89,8
سنة 15 من أكثر	6	10,2	10,2	100,0
Total	59	100,0	100,0	

التدريب

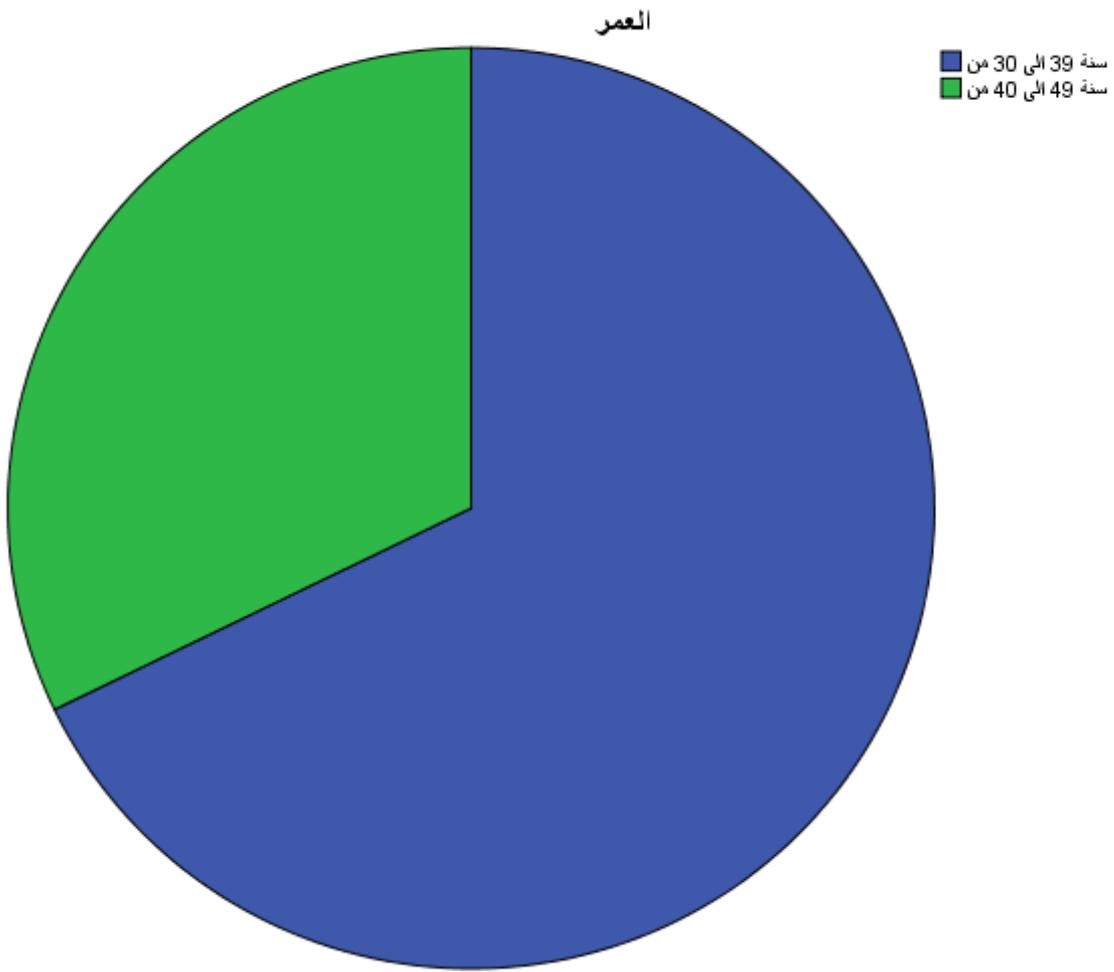
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	16	27,1	27,1	27,1
تقليدي	18	30,5	30,5	57,6
الالكتروني	25	42,4	42,4	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Graphique circulaire

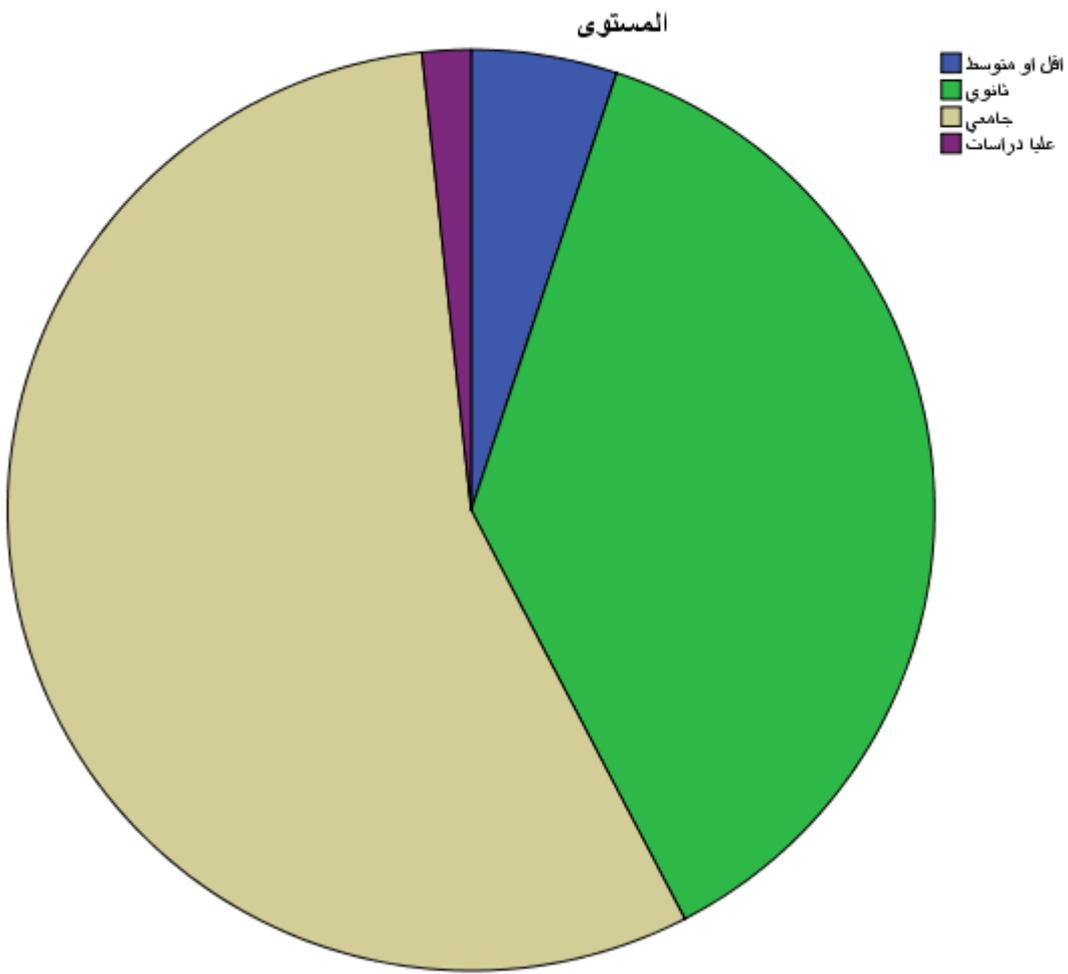
الملاحق



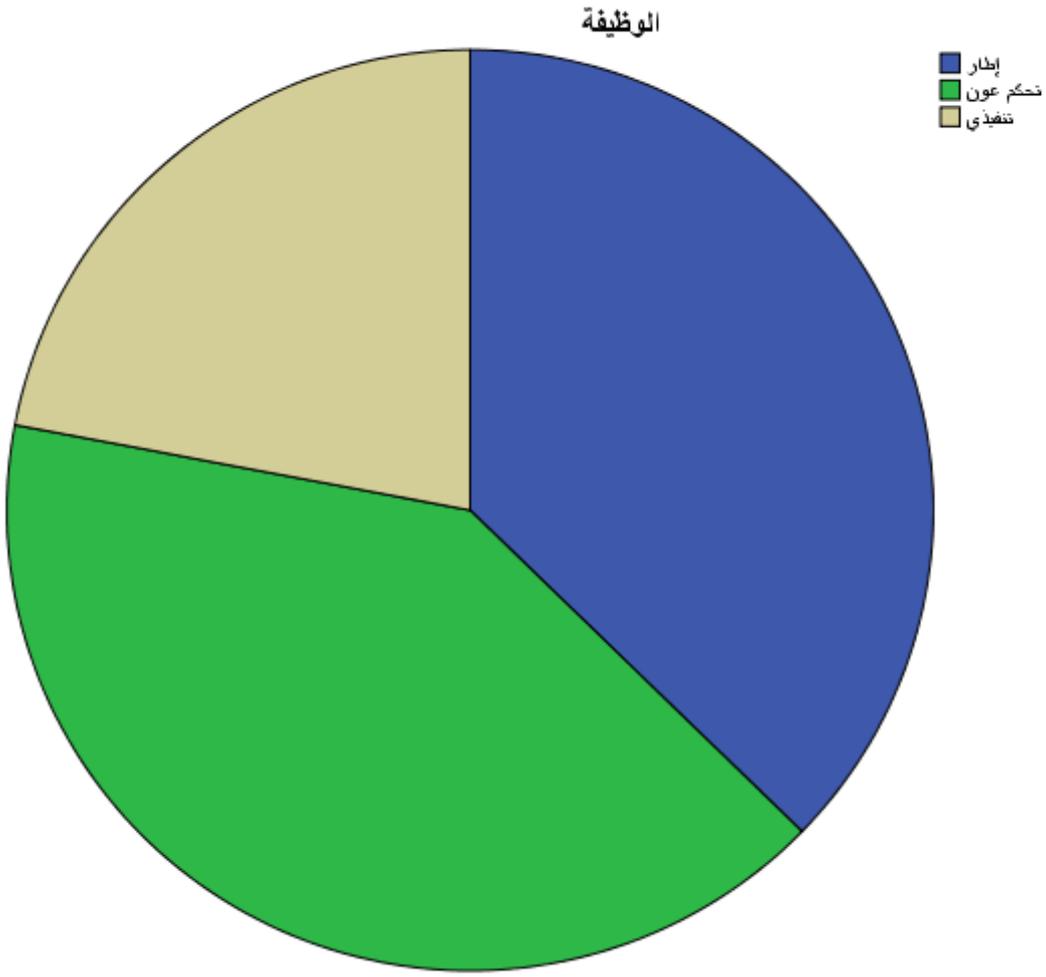
الملاحق



الملاحق

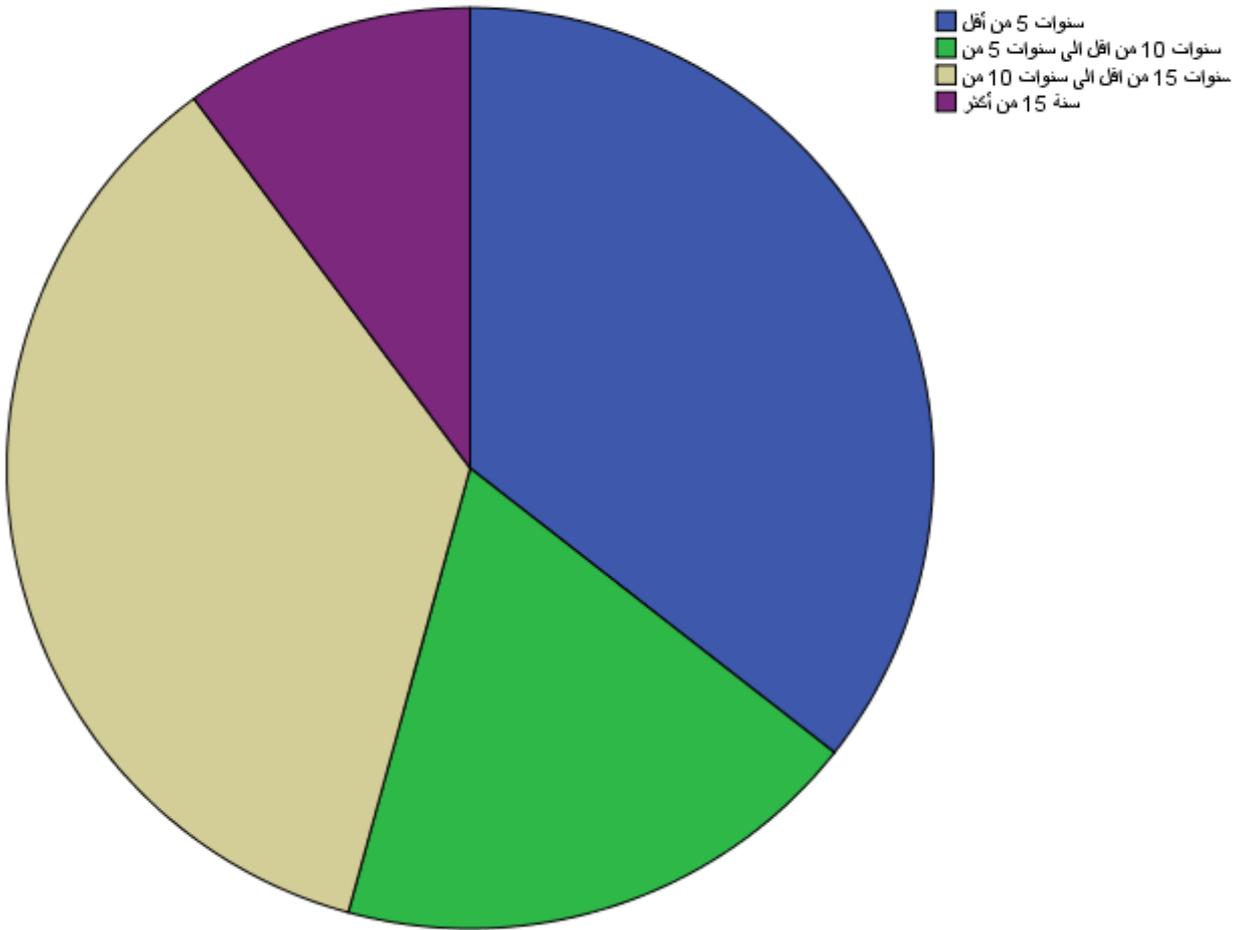


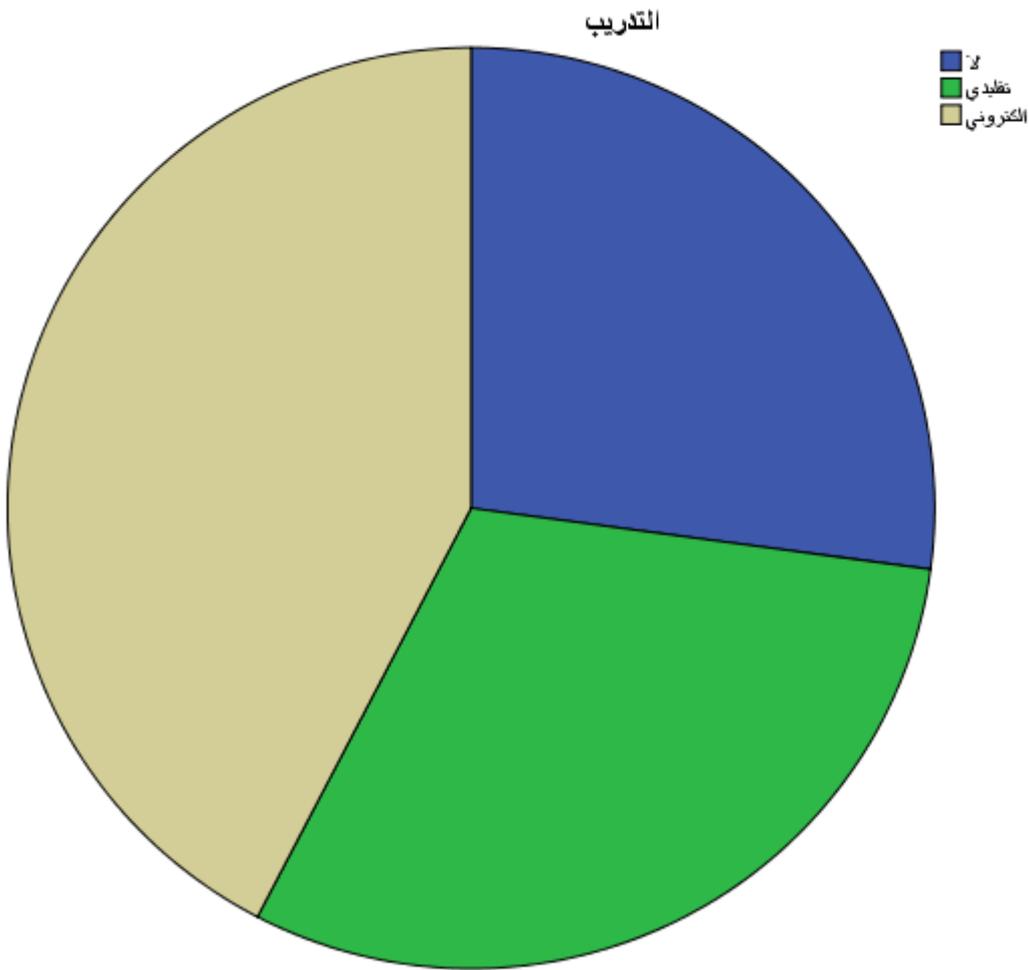
الملاحق



الملاحق

الخبرة





2-الصدق والثبات

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	59	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	59	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	18

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	59	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	59	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,592	6

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	59	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	59	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
-------------------	-------------------

,308	6
------	---

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	59	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	59	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,609	10

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	59	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	59	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,755	22

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
q1	59	3,81	,861
q2	59	3,71	,911
q3	59	3,75	,843
q4	59	3,88	,494
q5	59	3,78	,589
q6	59	3,90	,759
q7	59	3,25	1,060
q8	59	3,83	,746
q9	59	3,78	,789
q10	59	3,95	,506
q11	59	3,80	,714
q12	59	3,78	,852
q13	59	3,71	,645
q14	59	3,68	,730
q15	59	3,75	,779
q16	59	2,85	,805
q17	59	3,61	,588
q18	59	3,90	,662
المحور1	59	3,7062	,45498
N valide (liste)	59		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
qq1	59	4,25	,439
qq2	59	3,25	,993
qq3	59	4,20	,961
qq4	59	3,90	,607
qq5	59	4,29	,767
qq6	59	4,03	,454
البعد1	59	3,9887	,42307
qq7	59	3,95	,680
qq8	59	3,78	,696

الملاحق

qq9	59	4,10	,480
qq10	59	4,39	,558
qq11	59	2,98	,974
qq12	59	3,75	,685
البعد2	59	3,8249	,32961
qq13	59	4,12	,721
qq14	59	3,71	,892
qq15	59	4,00	,587
qq16	59	3,66	,633
qq17	59	4,14	,507
qq18	59	4,00	,719
qq19	59	4,05	,222
qq20	59	4,02	,293
qq21	59	4,12	,419
qq22	59	4,08	,281
البعد3	59	3,9898	,26697
المحور2	59	3,9345	,27401
N valide (liste)	59		

4- اثر المحور الأول على الثاني

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,357 ^a	,127	,112	,25824

a. Prédicteurs : (Constante), المحور1

الملاحق

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,554	1	,554	8,302	,006 ^b
Résidus	3,801	57	,067		
Total	4,355	58			

a. Variable dépendante : المحور2

b. Prédicteurs : (Constante), المحور1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	3,139	,278		11,280	,000
المحور1	,215	,075	,357	2,881	,006

a. Variable dépendante : المحور2

اثر المحور الأول على البعد الأول من المحور الثاني

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : البعد1

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,337 ^a	,113	,098	,40186

a. Prédicteurs : (Constante), المحور1

ANOVA^a

الملاحق

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,176	1	1,176	7,283	,009 ^b
	Résidus	9,205	57	,161		
	Total	10,381	58			

a. Variable dépendante : البعد¹

b. Prédictors : (Constante), المحور¹

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,829	,433		6,533	,000
	المحور ¹	,313	,116	,337	2,699	,009

a. Variable dépendante : البعد¹

اثر المحور الأول على البعد الثاني من المحور الثاني

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور ^{1b}	.	Introduire

a. Variable dépendante : البعد²

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,063 ^a	,004	-,014	,33183

a. Prédictors : (Constante), المحور¹

ANOVA^a

الملاحق

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,025	1	,025	,227	,636 ^b
Résidus	6,276	57	,110		
Total	6,301	58			

a. Variable dépendante : البعد²

b. Prédictors : (Constante), المحور¹

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	3,656	,358		10,225	,000
المحور ¹	,046	,096	,063	,476	,636

a. Variable dépendante : البعد²

اثر المحور الأول على البعد الثالث من المحور الثاني

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور ^{1b}	.	Introduire

a. Variable dépendante : البعد³

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,487 ^a	,237	,224	,23525

a. Prédictors : (Constante), المحور¹

ANOVA^a

الملاحق

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,979	1	,979	17,699	,000 ^b
Résidus	3,154	57	,055		
Total	4,134	58			

a. Variable dépendante : 3البعد

b. Prédicteurs : (Constante), 1المحور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,931	,253		11,564	,000
1المحور	,286	,068	,487	4,207	,000

a. Variable dépendante : 3البعد

5-تحليل الفروقات

Test T

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
1المحور	ذكر	39	3,7863	,37149	,05949
	أنثى	20	3,5500	,56308	,12591
1البعد	ذكر	39	4,0256	,42153	,06750
	أنثى	20	3,9167	,42749	,09559
2البعد	ذكر	39	3,7949	,31171	,04991
	أنثى	20	3,8833	,36314	,08120
3البعد	ذكر	39	4,0051	,26051	,04172
	أنثى	20	3,9600	,28359	,06341
2المحور	ذكر	39	3,9419	,27100	,04339
	أنثى	20	3,9200	,28633	,06402

Test des échantillons indépendants

الملاحق

		Test de Levene sur l'égalité des variances		T		
		F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatéral)
المحور1	Hypothèse de variances égales	6,335	,015	1,933	57	,058
	Hypothèse de variances inégales			1,697	27,738	,101
البعد1	Hypothèse de variances égales	,075	,786	,936	57	,353
	Hypothèse de variances inégales			,931	37,953	,358
البعد2	Hypothèse de variances égales	,902	,346	-,975	57	,333
	Hypothèse de variances inégales			-,928	33,668	,360
البعد3	Hypothèse de variances égales	1,527	,222	,611	57	,543
	Hypothèse de variances inégales			,595	35,664	,556
المحور2	Hypothèse de variances égales	,217	,643	,288	57	,774
	Hypothèse de variances inégales			,283	36,604	,779

ONEWAY العمر BY المحور 2 المحور 3 البعد 2 البعد 1 البعد 1 المحور 1 /MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
المحور1	Intergroupes	,133	1	,133	,637	,428
	Intragroupes	11,874	57	,208		
	Total	12,006	58			
البعد1	Intergroupes	,016	1	,016	,087	,769
	Intragroupes	10,365	57	,182		
	Total	10,381	58			
البعد2	Intergroupes	,055	1	,055	,499	,483
	Intragroupes	6,247	57	,110		

الملاحق

	Total	6,301	58		
البعد3	Intergroupes	,051	1	,051	,705
	Intragroupes	4,083	57	,072	
	Total	4,134	58		
المحور2	Intergroupes	,038	1	,038	,501
	Intragroupes	4,317	57	,076	
	Total	4,355	58		

ONEWAY المستوى BY المحور 2 البعد 3 البعد 2 البعد 1 البعد 1 المحور /MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المحور1	Intergroupes	1,639	3	,546	2,898	,043
	Intragroupes	10,368	55	,189		
	Total	12,006	58			
البعد1	Intergroupes	,375	3	,125	,687	,564
	Intragroupes	10,006	55	,182		
	Total	10,381	58			
البعد2	Intergroupes	,423	3	,141	1,319	,277
	Intragroupes	5,878	55	,107		
	Total	6,301	58			
البعد3	Intergroupes	,516	3	,172	2,613	,060
	Intragroupes	3,618	55	,066		
	Total	4,134	58			
المحور2	Intergroupes	,206	3	,069	,913	,441
	Intragroupes	4,148	55	,075		
	Total	4,355	58			

ONEWAY الوظيفة BY المحور 2 البعد 3 البعد 2 البعد 1 البعد 1 المحور /MISSING ANALYSIS.

الملاحق

Unidirectionnel

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المحور 1	Intergruppes	,842	2	,421	2,113	,130
	Intragruppes	11,164	56	,199		
	Total	12,006	58			
البعد 1	Intergruppes	1,032	2	,516	3,091	,053
	Intragruppes	9,349	56	,167		
	Total	10,381	58			
البعد 2	Intergruppes	,240	2	,120	1,110	,337
	Intragruppes	6,061	56	,108		
	Total	6,301	58			
البعد 3	Intergruppes	,035	2	,017	,236	,790
	Intragruppes	4,099	56	,073		
	Total	4,134	58			
المحور 2	Intergruppes	,243	2	,122	1,656	,200
	Intragruppes	4,112	56	,073		
	Total	4,355	58			

الخبرة BY المحور 2 المحور 3 البعد 2 البعد 1 البعد 1 المحور 1 ONEWAY /MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المحور 1	Intergruppes	,268	3	,089	,418	,741
	Intragruppes	11,739	55	,213		
	Total	12,006	58			
البعد 1	Intergruppes	,586	3	,195	1,097	,358

الملاحق

	Intragroupes	9,795	55	,178		
	Total	10,381	58			
البعد2	Intergroupes	,604	3	,201	1,945	,133
	Intragroupes	5,697	55	,104		
	Total	6,301	58			
البعد3	Intergroupes	,521	3	,174	2,643	,058
	Intragroupes	3,613	55	,066		
	Total	4,134	58			
المحور2	Intergroupes	,519	3	,173	2,480	,071
	Intragroupes	3,836	55	,070		
	Total	4,355	58			

التدريب BY المحور 2 البعد 3 البعد 2 البعد 1 البعد 1 المحور 1
/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المحور1	Intergroupes	,228	2	,114	,543	,584
	Intragroupes	11,778	56	,210		
	Total	12,006	58			
البعد1	Intergroupes	1,001	2	,501	2,990	,058
	Intragroupes	9,380	56	,167		
	Total	10,381	58			
البعد2	Intergroupes	,072	2	,036	,324	,724
	Intragroupes	6,229	56	,111		
	Total	6,301	58			
البعد3	Intergroupes	,140	2	,070	,982	,381
	Intragroupes	3,994	56	,071		
	Total	4,134	58			
المحور2	Intergroupes	,136	2	,068	,901	,412
	Intragroupes	4,219	56	,075		
	Total	4,355	58			