



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



## الموضوع

أثر التدريب الإلكتروني على أداء المورد البشري  
- دراسة حالة مؤسسة سونطراك (مديرية الصيانة بسكرة) -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

الأستاذ المشرف:

- جعفر صليحة

إعداد الطالبين:

- جياموي دعاء

- منصور يونس

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر-أ-	زكية بوسته
بسكرة	مشرفا	أستاذ محاضر-أ-	صليحة جعفر
بسكرة	مناقشا	أستاذ مساعد-أ-	عز الدين بوطي

السنة الجامعية: 2023-2024





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



## الموضوع

أثر التدريب الإلكتروني على أداء المورد البشري  
- دراسة حالة مؤسسة سونطراك (مديرية الصيانة بسكرة) -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

الأستاذ المشرف:

- جعفر صليحة

إعداد الطالبين:

- جياموي دعاء

- منصور يونس

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر - أ	زكية بوسته
بسكرة	مشرفا	أستاذ محاضر - أ	صليحة جعفر
بسكرة	مناقشا	أستاذ مساعد - أ	عز الدين بوطي

السنة الجامعية: 2023-2024

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَمَنْ يَتَّيِ اللَّهُ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا ﴿٢﴾ وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا

يَحْتَسِبُ وَمَنْ يَتَّوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ ﴿٣﴾ إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ

أَمْرِهِ ﴿٤﴾ فَدُجِعَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ فَدْرًا ﴿٥﴾ ﴾

صدق الله العظيم

سورة الطلاق (الآيتان: 2-3)

## شكر وعرهان:

الحمد والشكر لله الذي أمدنا بالعزم والقوة والإرادة لإتمام هذا العمل اعترافاً لذوي الفضل بفضلهم لايسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساهم في مساعدتنا في إتمام موضوع دراستنا.

يشرنا أن نتقد بجزيل الشكر والعرهان إلى

الدكتورة الفاضلة "جعفر صليحة" التي تكرمت بالإشراف على هذا العمل،

وما قدمته لنا من نصائح قيمة وإرشادات في سبيل انجاز هذه الدراسة، كل عبارات

الشكر والتقدير لن توفيك حقك نسأل الله أن يجزيك عنا كل الخير.

إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه.

إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، على كل ما قدموه لنا

طوال مسيرتنا الدراسية.

## الإهداء

الحمد والشكر لله دائما وأبدا  
من قال أنا لها... نالها  
وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها  
لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون، ولم يكن الحلم قريبا  
ولا الطريق كان مخفوا بالتسهيلات لكنني فعلتها ونلتها.  
أهدي ثمرة هذا العمل إلى من لها الفضل بعد الله في وصولي إلى ما أنا عليه اليوم  
إلى سندي الثابت الذي لا يميل إلى قوتي ومصدر سعادتي في الحياة  
إلى من مدت يديها في وقت ضعفي وراهننت على نجاحي  
إلى من تؤمن بشجاعتي وتذكرني بمدى قوتي واستطاعتي  
إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها  
ولا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلها  
أختي الغالية " زينب "  
إلى من حملتني وهنا على وهن وعلمتني معنى العطاء  
والصبر وسهلت لي الشدائد بدعائها  
إلى أعظم نساء الكون وأعز ما أملك في الوجود  
إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها  
وحفظها وأطال في عمرها

"أمي الحبيبة"

دعاء جيماي

## الإهداء

"وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين"  
عظم المراد فهان الطريق  
فجاءت لذة الوصول... لتمحي مشقة الطريق  
الحمد لله الذي ما تيقنت به خيرا وأملا إلا أغرقني سرورا  
إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضنتني بقلبها قبل يدها  
وسهلت لي الشدائد بدعائها،  
إلى القلب الحنون والنجمة التي كانت لي نورا في الليالي المظلمة،  
سر قوتي ونجاحي ومصباح دري، إلى أمي  
وهج حياتي التي لا طالما تمت أن تفر عينها برؤيتي في يوم كهذا  
"أمي حبيبي منصورى نجمة نجمة فى سماء حياتى"  
إلى من تغمده الله برحمته الواسعة وأسكنه فسيح جناته ورزقه الفردوس الأعلى  
وجمعني وإياه فى جناته "أبي وحبيبي منصورى عبد الكريم"  
إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي، من شددت عضدي بهم فكانوا يناعع أرتوي بها  
إلى "إخواني وأخواتي"

منصورى يونس

## ملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر التدريب الإلكتروني على أداء المورد البشري. ولتحقيق ذلك تم إعداد استبيان مبني على مقياس لكارتر، وتم توزيعه على موظفي مؤسسة سوناتراخ (مديرية الصيانة بسكرة). حيث قمنا بأخذ عينة عشوائية من 60 مسحوبة من موظفي هذه المديرية، وتم إجراء التحليل بمساعدة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج (SPSS) باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

ولقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني بأبعاده (تكنولوجيا، محتوى التدريب الإلكتروني، طبيعة المدربين، طبيعة المتدربين) على أداء المورد البشري، كما أشارت النتائج إلى وجود ارتباط موجب بين متغيرات التدريب الإلكتروني بأبعاده الأربعة والمتغير التابع أداء المورد البشري. وهذا يدل على أن التدريب الإلكتروني ساهم في تحسين أداء موظفي مؤسسة سوناتراخ (مديرية الصيانة بسكرة).

وأوصت الدراسة بضرورة استمرار المديرية بالاهتمام برفع مستوى التنمية المهنية للموارد البشرية للتمكن من الاستفادة القصوى من التدريب الإلكتروني.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب الإلكتروني، المورد البشري، الأداء، مؤسسة سوناتراخ-بسكرة.

## Summary:

The study aims to find out the impact of e-training on the performance of human resources. To achieve this, a questionnaire based on the Likert scale was prepared and distributed to the staff of the Sonatrach Foundation (Directorate of Maintenance in Biskra). Where we took a random sample of 60 respondents from the employees of this directorate, and the analysis was carried out with the help of the statistical package for social sciences program (SPSS) using descriptive and inferential statistics methods.

The study found a statistically significant positive effect of e-training in its dimensions (technology, e-training content, nature of trainers, nature of trainees) on the performance of the human resource, and the results indicated a positive correlation between the variables of e-training in its four dimensions and the variable dependent on the performance of the human resource. This indicates that the e-training has contributed to improving the performance of Sonatrach employees (Directorate of Maintenance in Biskra).

The study recommended the need for the Directorate to continue to pay attention to raising the level of professional development of human resources to be able to make the most of e-training.

**Key word:** Electronic training, The performance, Human resource. Sonatrache Foundation-Biskra.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
....	شكر وعرفان
....	الإهداء
....	ملخص
I	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ-ح	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لأداء المورد البشري</b>	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية المورد البشري
11	المطلب الأول: مفهوم وأهمية المورد البشري
11	الفرع الأول: مفهوم وخصائص المورد البشري
12	الفرع الثاني: أهمية ومدخل الموارد البشرية
14	المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية
14	الفرع الأول: تعريف ووظائف إدارة الموارد البشرية
15	الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي
17	المبحث الثاني: ماهية أداء المورد البشري
17	المطلب الأول: تعريف أداء المورد البشري وأهميته
17	الفرع الأول: تعريف أداء المورد البشري ومكوناته
18	الفرع الثاني: أهمية أداء المورد البشري والعوامل المؤثرة فيه
19	المطلب الثاني: أبعاد ومحددات أداء المورد البشري
19	الفرع الأول: أبعاد أداء المورد البشري ومعدلاته
20	الفرع الثاني: معايير ومحددات أداء المورد البشري
21	المبحث الثالث: تقييم أداء المورد البشري

21	المطلب الأول: أهداف وفوائد تقييم أداء المورد البشري
21	الفرع الأول: مفهوم وأهداف تقييم أداء المورد البشري
23	الفرع الثاني: خصائص وفوائد تقييم أداء المورد البشري
24	المطلب الثاني: معايير تقييم أداء المورد البشري
24	الفرع الأول: معايير ووسائل تقييم أداء المورد البشري
25	الفرع الثاني: مراحل تقييم أداء المورد البشري
28	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للتدريب الإلكتروني وعلاقته بأداء المورد البشري</b>	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: ماهية التدريب الإلكتروني
31	المطلب الأول: مفهوم وخصائص التدريب الإلكتروني
31	الفرع الأول: مفهوم التدريب الإلكتروني وأنواعه
32	الفرع الثاني: خصائص التدريب الإلكتروني ومكونات بيئته
33	المطلب الثاني: أهداف وأهمية التدريب الإلكتروني
33	الفرع الأول: أهداف ومعوقات التدريب الإلكتروني
35	الفرع الثاني: أهمية وسليبات التدريب الإلكتروني
36	المبحث الثاني: تقنيات واستراتيجيات التدريب الإلكتروني
36	المطلب الأول: تقنيات التدريب الإلكتروني
36	الفرع الأول: متطلبات ووسائل التدريب الإلكتروني
37	الفرع الثاني: أساليب ومجالات التدريب الإلكتروني
38	المطلب الثاني: استراتيجيات التدريب الإلكتروني
38	الفرع الأول: الفرق بين التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي
39	الفرع الثاني: كفايات التدريب الإلكتروني وتطبيقه
41	المبحث الثالث: مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء المورد البشري
42	المطلب الأول: تقييم التدريب الإلكتروني
42	الفرع الأول: ماهية تقييم التدريب الإلكتروني
44	الفرع الثاني: مراحل تقييم التدريب الإلكتروني وتكلفته
45	المطلب الثاني: أهمية التدريب الإلكتروني لتحسين أداء المورد البشري

45	الفرع الأول: دور التدريب الإلكتروني في تحسين أداء المورد البشري
46	الفرع الثاني: تجارب بعض الشركات الدولية في استخدام التدريب الإلكتروني
48	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول أثر التدريب الإلكتروني على أداء المورد البشري بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بسكرة)	
50	تمهيد
51	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
51	المطلب الأول: التعريف بالشركة لأم
51	الفرع الأول: نشأتها
52	الفرع الثاني: مهام ووظائف مؤسسة سوناطراك
53	الفرع الثالث: مميزات وأهداف مؤسسة سوناطراك
54	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة محل التريص
54	الفرع الأول: التعريف بمديرية الصيانة
55	الفرع الثاني: موقعها ومواردها البشرية
56	الفرع الثالث: نشاطها الاقتصادي
57	المطلب الثالث: أهداف مديرية الصيانة وهيكلها التنظيمي
57	الفرع الأول: أهدافها ومراحل تطورها
58	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
60	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بسكرة
65	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
65	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات
65	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
65	الفرع الثاني: مصادر جميع البيانات
66	الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
67	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
67	الفرع الأول: صدق المحتوى أو الصدق الظاهري
67	الفرع الثاني: صدق المحك
68	الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

68	المطلب الثالث: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة
72	المبحث الثالث: تحليل اتجاهات المبحوثين نحو محاور الدراسة
72	المطلب الأول: تحليل اتجاهات المبحوثين نحو محور التدريب الإلكتروني
73	الفرع الأول: تحليل اتجاهات المبحوثين المتعلقة بالبعد التكنولوجي للمتغير المستقل التدريب الإلكتروني
74	الفرع الثاني: تحليل اتجاهات المبحوثين المتعلقة ببعد محتوى التدريب للمتغير المستقل التدريب الإلكتروني
75	الفرع الثالث: تحليل اتجاهات المبحوثين المتعلقة ببعد طبيعة المدربين للمتغير المستقل التدريب الإلكتروني
76	الفرع الرابع: تحليل اتجاهات المبحوثين المتعلقة ببعد طبيعة المتدربين للمتغير المستقل التدريب الإلكتروني
77	الفرع الخامس: تحليل أبعاد المتغير المستقل التدريب الإلكتروني
77	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات المبحوثين نحو محور أداء المورد البشري
80	المبحث الرابع: إختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج
81	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية
82	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية
82	الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
82	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
83	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
84	الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
85	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة
85	الفرع الأول: تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بمحاور الاستبيان
85	الفرع الثاني: تفسير نتائج الدراسة المتعلقة باختبار الفرضيات
88	خلاصة الفصل
90	الخاتمة
93	قائمة المراجع
99	ملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
24	مسؤوليات تقييم أداء الموارد البشري	01
26	الفرق بين التقييم التقليدي والإلكتروني	02
38	أوجه الاختلاف بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني	03
39	الفرق بين نظام التدريب التقليدي ونظام التدريب الإلكتروني	04
43	أساسيات تقييم العملية التدريبية	05
56	توزيع عدد العمال حسب التخصصات في مديرية الصيانة- بسكرة-23/03/2024	06
66	جدول يوضح درجات مقياس سلم لكارث الحماسي	07
67	جدول يوضح طول الخلية لسلم لكارث	08
68	معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة	09
68	خاصية الجنس لعينة الدراسة	10
69	خاصية العمر لعينة الدراسة	11
70	خاصية المؤهل العلمي لعينة الدراسة	12
71	خاصية سنوات الخبرة لعينة الدراسة	13
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد التكنولوجيا	14
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد محتوى التدريب	15
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد طبيعة المدربين	16
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد طبيعة المتدربين	17
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد المتغير المستقل الإلكتروني	18
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث حول عبارات محور أداء المورد البشري	19
80	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج	20
81	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	21
82	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من خلال الانحدار الخطي البسيط	22
83	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من خلال الانحدار الخطي البسيط	23
83	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من خلال الانحدار الخطي البسيط	24
84	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من خلال الانحدار الخطي البسيط	25

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
هـ	نمذج الدراسة	01
16	إدارة الموارد البشرية في هيكل المنظمة	02
19	العوامل المؤثرة على الأداء البشري	03
19	أبعاد الأداء البشري	04
21	محددات الأداء	05
55	الهيكل التنظيمي لقسم الصيانة سونطراك فرع النقل بالأنابيب	06
58	مخطط يوضح الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونطراك	07
61	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك مديرية الصيانة بسكرة	08
69	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	09
70	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	10
71	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	11
72	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	12

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
99	الاستبيان	01
103	جدول المحكمين	02
104	طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج	03

# المقدمة

شهد العالم الحديث تغيرات وتحولات جذرية امتدت من الأفراد ثم المنظمات حتى شملت الحكومات مؤخرًا، وذلك نتيجة الثورة التقنية والمعلوماتية المتسارعة والتقدم التكنولوجي الهائل، خاصة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات، والتحول إلى مجتمع واقتصاد المعرفة، حيث أصبحت الدول تتنافس في تحفيز مؤسساتها الحكومية والخاصة لمواكبة التطور.

وأدى هذا التطور إلى ظهور أساليب وطرق تدريبية حديثة، تعتمد على توظيف المستحدثات التكنولوجية في تطوير البرامج التدريبية، وبهذا ظهر ما يعرف بالتدريب الإلكتروني. هذا الأخير يشتمل على مجموعة من البرامج التدريبية والتعليمية التي تستخدم وسائط إلكترونية متنوعة (أجهزة الحاسوب، شبكة الانترنت... إلخ)، تمكن المتدرب من بلوغ الأهداف العملية التدريبية في أقصر وقت ممكن من خلال تحقيق التفاعل الإيجابي، ويكون هذا التدريب إما بشكل ذاتي أو بمساعدة مدرب ما.

وباعتبار المؤسسات المحور الأساسي لجميع القطاعات، والتي ترتبط في وظائف مشتركة كما أن كلا منها تسعى إلى تحقيق أهداف معينة، يستحيل تحقيقها إذا لم تتوفر الموارد البشرية المناسبة، حيث لم يحظى العنصر البشري بقدر من الأهمية في بداية نشأة المؤسسات، فقد كان يعتبر كآلة إنتاج إلى غاية ظهور حركة الإدارة العلمية، أين بدأ رسم مكان واضح لهذا العنصر، حيث أصبح العنصر البشري أهم مورد من بين موارد المنظمة. ولكن مهمة الموارد البشرية لا تقتصر على احتياجات المؤسسة من اليد العاملة واختيار وتوفير الاحتياجات، بل تشتمل مواضيع أوسع من ذلك، مثل عملية تحسين الكفاءات عن طريق التدريب الإلكتروني.

لذلك يقع على عاتق المؤسسات واجبات ومسؤوليات جديدة تمثلت في تدريب وتطوير كفاءات الموارد البشرية التي تساعدها على تحسين وتطوير أدائها، مما يساهم في تحسين وتطوير الأداء العام للمؤسسة، وعليه فإن التدريب الإلكتروني أصبح ضرورة ملحة في المؤسسات المعاصرة، لأنه السبيل المؤدي إلى الارتقاء بأداء المؤسسة. إذ يعد أداة هامة لتنمية كفاءات الموارد البشرية وتطوير أدائها ومهاراتها.

وتعتبر شركة المحروقات (سونطراك) من أبرز وأهم المؤسسات الحكومية المعروفة وطنيا ودوليا. ونظرا لأهميتها فلا بد لها مواكبة التطور التكنولوجي، ولا بد أنما أول المؤسسات العامة والخاصة التي لجأت إلى تطبيق التدريب الإلكتروني من أجل ترقية وتطوير مواردها البشرية.

## 1- إشكالية الدراسة:

على ضوء الطرح السابق يمكن طرح التساؤل الرئيسي:

- هل يوجد أثر للتدريب الإلكتروني على أداء المورد البشري في مؤسسة سونطراك (مديرية الصيانة بسكرة)؟.

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر للبعد التكنولوجي على أداء المورد البشري بمؤسسة سونطراك (مديرية الصيانة بسكرة)؟.

- هل يوجد أثر لمحتوى التدريب الإلكتروني على أداء المورد البشري بمؤسسة سونطراك (مديرية الصيانة بسكرة)؟.

- هل يوجد أثر لبعد طبيعة المدربين على أداء المورد البشري بمؤسسة سونطراك (مديرية الصيانة بسكرة)؟.

- هل يوجد أثر لبعد طبيعة المتدربين على أداء المورد البشري بمؤسسة سونطراك (مديرية الصيانة بسكرة)؟.

## 2- الدراسات السابقة:

الموضوع سوف نتطرق إلى عرض بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا.

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

- دراسة كروش مريم 2020، بعنوان " أثر التدريب الإلكتروني على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف) "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب الإلكتروني على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف) وحدة تقرت، وهدفت أيضا إلى التعرف على التدريب المستخدم حاليا في مختلف المؤسسات والمنظمات الوطنية، ومختلف التقنيات الإلكترونية 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 الوصف التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توجد علاقة طردية بين التدريب الإلكتروني وأداء الموارد البشرية.
- إن للتدريب الإلكتروني دور كبير على المؤسسة بشكل عام وعلى أداء الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك من خلال تسهيل العمل والمهام المختلفة، وتحقيق الأهداف بكل فاعلية.
- وجود علاقة طردية بين التدريب الإلكتروني وأداء المهمة بالنسبة لأداء الموارد البشرية.

- دراسة خيراني محمد، 2020، بعنوان " دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الوطنية للمحروقات الناحية الجهوية حاسي مسعود "، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة العقيد أحمد دراية أدرار، الجزائر. وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور وأهمية التدريب الإلكتروني في الشركة الوطنية للمحروقات الناحية الجهوية حاسي مسعود. وإبراز العلاقة بين التدريب الإلكتروني وتنمية الموارد البشرية.

وللوصول إلى الأهداف المرجوة، استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على أسلوبيين:

- الأسلوب النظري وذلك بالرجوع إلى المسح المكتبي.
- الأسلوب الميداني باستخدام المسح الميداني لأراء عينة الدراسة بالاعتماد على الاستبيان واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليلها.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يؤثر التدريب الإلكتروني بشكل إيجابي على تنمية الموارد البشرية.
- تحرص المؤسسة محل الدراسة على تقديم تدريب إلكتروني يحاكي بيئة العمل.

- يلعب التدريب الإلكتروني دورا جوهريا في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- دراسة بن عمار بلقاسم، بن عيادة بلال، 2020، بعنوان " أثر التدريب الإلكتروني على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة المؤسسة العمومية لاتصالات الجزائر بمستغانم "، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص تسيير استراتيجي دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن بديس مستغانم، الجزائر.

وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التدريب ودور الفعال الذي يلعبه في تنمية وتطوير أداء الأفراد العاملين في المؤسسة العمومية لاتصالات الجزائر بمستغانم.

واعتمد الباحثان في الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تمثلت الأدوات المستعملة في وثائق مقدمة من طرف المؤسسة، بالإضافة إلى الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد العينة.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود اهتمام من طرف إدارة الموارد البشرية بتدريب موظفيها دراية منها على أهميته وضرورته لتحسين الخدمة الصحية.
- وجود قناعة كبيرة أن التدريب ليس أمر روتيني، وأن له عائد يعود على العمال بالنفع.
- ضرورة توفير أدوات التدريب والقيام بمراقبة العملية التدريبية.
- دراسة سبع نجيب، 2017، بعنوان " أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز (مجمع سونلغاز) "، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

وتهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة أثر التدريب الإلكتروني على تحسين أداء العاملين، من خلال دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "مجمع سونلغاز"، مع إبراز مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة. وللوصول إلى الأهداف المرجوة، استعمل الباحث المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- التدريب الإلكتروني هو عملية تهدف إلى تقييم المستوى التدريبي من خلال أي وسيط.
- يمثل التدريب الإلكتروني مجالا خصبا للتنمية المهنية المستمرة.
- يحمل التدريب الإلكتروني في طياته حل لبعض المشاكل الصعبة التي تعاني منها المؤسسات في التدريب التقليدي.

من محددات أداء العاملين: الجهد، القدرات، وإدراك الدور.

- دراسة محمد عبد الولي مسعد الخولاني، 2005، بعنوان: " أثر التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية: دراسة تطبيقية في الجهاز الإداري للدولة "، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن.

وهدفت هذه الدراسة إلى إيضاح مدى اهتمام الدولة بتدريب وتأهيل الموارد البشرية العاملة وهدفت إلى تقييم سياسة التدريب في منشآت الجهاز الإداري للدولة وأثر التدريب في تنمية الموارد البشرية، حيث تم اختيار عينة عشوائية من وحدات الجهاز الإداري للدولة بالجمهورية اليمنية تكونت من ثمانية وزارات مثلت 32% من المجتمع لتطبيق الدراسة عليها.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتطوير استبانتين لهذا الغرض. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تدني فعالية الوحدة الإدارية المختصة بالتدريب في الوزارات عينة البحث.
- عدم كفاية الميزانية المخصصة للتدريب.
- عدم اهتمام الوزارات المبحوثة بعملية تقييم البرامج التدريبية والمتدربين في مختلف مراحل التقييم، وبالتالي جاء مستوى التقييم منخفضا.
- أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين تنسب للجنس.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية:

### 1. Study Boateng AdjeiAgyenim Asafo,2007,Title “ The Role of Human Resource Information Systems (HRIS), in strategic human Resource Management master of science Theses in Accounting,finland.

هدفت الدراسة إلى التحقق من الدور الذي تلعبه نظم المعلومات البشرية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، حيث أجريت الدراسة على 170 شركة فنلندية استجابت منها 27 شركة واستهدفت الدراسة عينة من مدراء الموارد البشرية، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أسلوب المقابلة الشخصية، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: نظم معلومات الموارد البشرية تلعب دورا كبيرا وهاما في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، كما أثبتت الدراسة أن إحصائي الموارد البشرية في الشركات المبحوثة يؤكدون على ضرورة استخدام نظم معلومات الموارد البشرية الإستراتيجية.

### 2. Study Gasco José, L. Llopis, Juan Gonzalez,M. Reyes,2004, Title “ The us of information Technologyin in Training Human Resources ”,An E-learning case stud, dournalof European industrial training, Vol28, issue 5, Spain.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية تدريب الموارد البشرية لدى شركة الاتصالات الاسبانية (Telefonica)، حيث اتخذت الدراسة عينتها من شاغلي الوظائف الإدارية لدى شركة الاتصالات الاسبانية.

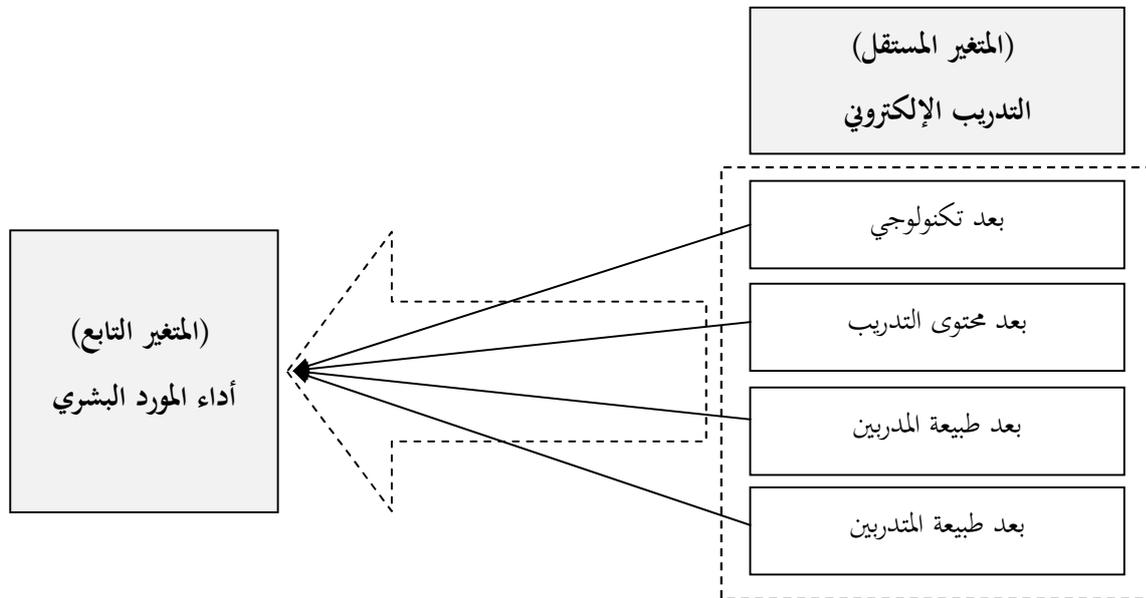
ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- إسهام تكنولوجيا المعلومات في التدريب وفي تحسين استغلال المديرين لوقتهم، وزيادة المشاركة الفعالة للمتدربين، وتحسين أنظمة تقييم فاعلية البرامج التدريبية، وتحسين جودة هذه البرامج ونوعيتها.
  - وتوصلت أيضا إلى وجود فروق في تصورات أفراد العينة تنسب لمتغير العمر.
- من خلال اطلاعنا على فحوى الدراسات السابقة، نلاحظ أنها تتفق مع دراستنا في محاولة معرفة أثر التدريب الإلكتروني على أداء الموارد البشرية، ولكنها تختلف معها فيما يخص الاطارين الزماني والمكاني.

## 3- نموذج الدراسة:

اعتمادا على الدراسات السابقة، وطبيعة متغيرات الدراسة سنقوم بوضع نموذج للدراسة من أجل توضيح العلاقة بين المتغير المستقل (التدريب الإلكتروني)، المتغير التابع (أداء المورد البشري).

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الدراسات السابقة.

- المتغير التابع: أداء المورد البشري بمؤسسة سونطراك مديرية الصيانة لولاية بسكرة.
- المتغير المستقل: التدريب الإلكتروني، أبعاده:
- البعد التكنولوجي: يختص بالبيئة التحتية للتدريب الإلكتروني من أجهزة ووسائط وملحقات وغيرها...
- بعد محتوى التدريب الإلكتروني: يختص بأغراض التدريب الإلكتروني وأهدافه، وكذلك الاستراتيجيات المستخدمة في تقديم المحتوى.
- بعد طبيعة المدربين: القدرات والكفاءات التي تتوفر عليها المدربين لتوصيل المعارف والمهارات للمتدربين.
- بعد طبيعة المتدربين: مدى وعيهم بأهمية التدريب الإلكتروني، احتياجاتهم التدريبية، ومهاراتهم في استخدام تقنيات التدريب الإلكتروني...

## 4- فرضيات الدراسة:

على ضوء ما تم طرحه من تساؤلات حول موضوع الدراسة وأملا في تحقيق أهداف البحث قمنا بصياغة الفرضيات

التالية:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني على أداء المورد البشري بمؤسسة سونطراك (مديرية الصيانة بسكرة).

### الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي على أداء المورد البشري بمؤسسة سونطراك (مديرية الصيانة بسكرة).
- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لبعد محتوى التدريب الإلكتروني على أداء المورد البشري بمؤسسة سونطراك (مديرية الصيانة بسكرة).
- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لبعد طبيعة المديرين على أداء المورد البشري بمؤسسة سونطراك (مديرية الصيانة بسكرة).
- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لبعد طبيعة المتدربين على أداء المورد البشري بمؤسسة سونطراك (مديرية الصيانة بسكرة).

### 5- منهجية الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لاعتباره الأنسب في مثل هذه الدراسات، لأنه يركز على وصف وتحليل متغيرات الدراسة كما في الواقع. وللاجابة على إشكالية البحث والتساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات استخدمنا منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي من أجل إسقاط الدراسة على المؤسسة محل الدراسة.

### 6- أدوات جمع البيانات:

ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة قمنا باعتماد أداة الاستبيان، وقد تم تطبيق مجموعة أساليب المعالجة الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS على هذا الاستبيان الذي تم توزيعه على موظفي مؤسسة سونطراك (مديرية الصيانة بسكرة).

### 7- المجتمع والعينة:

تمثل مجتمع الدراسة في مديرية الصيانة سونطراك بسكرة من اطارات، وأعاون تحكم، وأعاون تنفيذ، البالغ عددهم 205. ونظرا لكبر حجم المجتمع أخذنا عينة عشوائية بلغ حجمها 60 موظف.

### 8- الحدود الزمانية والمكانية:

تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة سونطراك مديرية الصيانة لولاية بسكرة، وقد أجريت خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2024/2023.

### 9- أهمية البحث:

ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر التدريب الإلكتروني على أداء المورد البشري. وتأتي أهمية الدراسة من أهمية التدريب الإلكتروني في عصرنا الحالي عصر الرقمنة، حيث أصبح التدريب الإلكتروني ضرورة ملحة لأي مؤسسة تحرص على مواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة.

### 10- أهداف البحث:

انسجاما مع طبيعة الإشكالية المطروحة للدراسة وتجاوبا مع مختلف التساؤلات الفرعية المنبثقة عنها، وضعنا جملة من الأهداف وهي كالتالي:

- إبراز العلاقة بين التدريب الإلكتروني وأداء المورد البشري.
- تسليط الضوء على أهمية التدريب الإلكتروني لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- التعرف على مستوى تطبيق واستخدام التدريب الإلكتروني بمؤسسة سونطراك (مديرية الصيانة بسكرة).
- التعرف على أثر التدريب الإلكتروني على أداء المورد البشري بمؤسسة سونطراك (مديرية الصيانة بسكرة).
- عرض وتحليل أثر محتوى التدريب الإلكتروني على أداء المورد البشري بمؤسسة سونطراك (مديرية الصيانة بسكرة).
- عرض وتحليل أثر كفاءات المدربين على أداء المورد البشري بمؤسسة سونطراك (مديرية الصيانة بسكرة).
- عرض وتحليل أثر طبيعة المتدربين على أداء المورد البشري بمؤسسة سونطراك (مديرية الصيانة بسكرة).

## 11- أسباب اختيار الموضوع:

اختيارنا للموضوع لم يكن من العدم، إنما نتيجة لعدت أسباب:

أ. ذاتية:

- الميول الشخصي للموضوع.
- الرغبة في معرفة ماهية التدريب الإلكتروني وأثره على المورد البشري داخل المؤسسة المدروسة.
- اهتمامي الشديد بالمعلوماتية في ظل التحولات التكنولوجية الهائلة.
- الرغبة في معرفة أهم متطلبات ومعوقات استخدام التدريب الإلكتروني في مؤسسة سونطراك لولاية بسكرة.

ب. الموضوعية:

- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.
- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية والبحث العلمي.
- حداثة موضوع التدريب الإلكتروني وأهميته في ظل التغيرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة.
- محاولة تشخيص واقع اهتمام المؤسسات الجزائرية عموماً، وشركة سونطراك لولاية بسكرة خصوصاً بموضوع التدريب الإلكتروني.

- الاهتمام المتزايد بتكنولوجيا المعلومات، خاصة بعد جائحة كورونا.
- إيماننا بأهمية العنصر البشري في المؤسسة، فهو المورد الذي تتوقف عليه كفاءة وفعالية المؤسسة.
- كسب معرفة نظرية وتطبيقية.
- إثراء المكتبة الجامعية.

## 12- هيكل البحث:

من أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول وخاتمة.

- القسم النظري: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة تناولنا فيه فصلين.

حيث خصص الفصل الأول للمتغير التابع (أداء المورد البشري). وقسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول ماهية المورد البشري، والمبحث الثاني ماهية أداء المورد البشري، والمبحث الثالث تقييم أداء المورد البشري. أما الفصل الثاني خصص للمتغير المستقل. وقسمناه إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول ماهية التدريب الإلكتروني، وفي المبحث الثاني تقنيات واستراتيجيات التدريب الإلكتروني والمبحث الثالث مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء المورد البشري.

- **القسم التطبيقي:** خصص الفصل الثالث لدراسة حالة المؤسسة سونطراك (مديرية الصيانة ببسكرة). وتناولنا فيه أربعة مباحث المبحث الأول للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، المبحث الثاني الإطار المنهجي، المبحث الثالث: تحليل اتجاهات المبحوثين نحو محاور الدراسة، المبحث الرابع اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

الفصل الأول:

الإطار النظري لأداء المورد البشري

## تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية من أهم العناصر الأساسية في المنظمة، فهي بمثابة القلب النابض لها. فبما أن الأسرة هي ركيزة المجتمع فبصلاحها يصلح وبفسادها يفسد، فإن المورد البشري هو ركيزة المنظمة، كلما كان أكثر كفاءة ومهارة وخبرة كان النجاح حليف المنظمة والعكس صحيح فيجب على المنظمة انتقاء واختيار مواردها البشرية انتقاء صحيحا ووضع كل فرد في مكانه المناسب، ونظرا للأهمية البالغة لأداء الموارد البشرية ارتأينا أن نقدم الفصل الأول الخاص بالمتغير التابع أنا وهو أداء المورد البشري، حيث سنقوم بدراسة هذا المتغير دراسة تركز على أهم العناصر الخاصة به.

فلهذا قسمنا الفصل الأول إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: ماهية المورد البشري.
- المبحث الثاني: ماهية أداء المورد البشري.
- المبحث الثالث: تقييم أداء المورد البشري.

### المبحث الأول: ماهية المورد البشري

إن من أهم مرتكزات نجاح المنظمات الصناعية والخدمية اليوم في عالم تسوده المنافسة، الاهتمام بالمورد البشري، والنظر إلى الإنسان على أنه رأس مال بشري يجب استثماره على المدى الطويل. كما أن الظروف الاقتصادية والاجتماعية قد فرضت الكثير من الأوضاع التي كان لها تأثير كبير على اعتماد كافة نشاطات التنمية في البلاد على الأيدي العاملة في الوقت الذي لم تكن فيه المؤسسات التعليمية والتنموية قد وصلت بعد إلى حد توفير المؤهلات والخبرات اللازمة بما تلائم سوق العمل لتوطين الوظائف.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية المورد البشري

إن الموارد البشرية هي العنصر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة.

### الفرع الأول: مفهوم وخصائص المورد البشري

تعد الموارد البشرية من أهم وأعلى الموارد في المنظمة، وما زادها قيمة وتميزا عن باقي الموارد خصائصها.

### أولاً: مفهوم المورد البشري

تعددت تعريفات المورد البشرية، وعلى الرغم من كثرتها إلا أنها تتفق تقريبا في المضمون وفيما يلي مجموعة من التعريفات والمفاهيم:

- المورد هي المصادر أو الوسائل أو الثروة. مفردا مورد وهو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يحقق نفعاً لهم. ويعرف البعض المورد على أنه أي شيء له قيمة ويمكن استغلاله، وهو إما يكون متاح أو غير متاح ويتطلب بعض الجهد لجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة أو لحل مشكلة. (الويشي، 2013، صفحة 23)
- ولقد أعتيد استخدام مصطلح الموارد للإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق الثروة أو إيرادات، إلا أن المصطلح حدث فيه اتساع ليشمل أيضا المورد البشرية والتي يمكن أن تحقق ثروة أو إيرادات في حالة توافر المعارف والاتجاهات والمهارات المطلوبة في هذه الموارد. بمعنى أن المورد قد يكون مصدر. (ابو النصر، 2007، صفحة 26)
- لقد قسم الاقتصاديون الموارد الاقتصادية (أو البشرية) إلى قسمين: (البلدي، 2015، صفحة 13)
- أ. موارد بشرية اقتصادية (القوى البشرية): وهي ذلك الجزء من السكان القادرين على العمل وتسمح لهم الأوضاع الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله.
- ب. موارد بشرية غير اقتصادية: فهي تضم الأفراد الذين لا يقومون بأي نشاط اقتصادي.
- هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، قصد تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها المستقبلية مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها تتمثل في تعويضات متنوعة وهي الرواتب، الأجور، المزايا الوظيفية. (بن عنتر، 2013، الصفحات 20-21)

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن الموارد البشرية مجموعة من الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة في المنظمة أو قطاع الأعمال. ويعتبر المورد البشري أحد أكثر الموارد قيمة في أي شركة أو مؤسسة.

#### ثانياً: خصائص المورد البشري

إن للمورد البشري خصائص عديدة ومتنوعة اخترنا منها:

أهم ما تم رصده عن اللبدي: (اللبدي، 2015، صفحة 16\_17)

- الموارد البشرية لها أحاسيس وانفعالات من ثم الاتجاهات والميول.
- البشر ليسوا موضوعين على الدوام، بل هم عاطفيون في الغالب ومم لاشك فيه أن هذه هي ما جعلت المورد البشري أعلى وأثمن الثروات على الإطلاق.
- من أهم أصول المنظمة، وما يميزها عن باقي الأصول القدرة على التفكير والتمعن. (الساعاتي و العواسا، 2019، صفحة

(22)

أهم ما تم رصده عن أوكيل وحبيش: (حبيش و أوكيل، 2019، صفحة 78)

- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة المتغيرات داخل وخارج المؤسسة.
- التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعلمي الدقيق والقدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق وشرائح متعاملين متغيرة باستمرار.

أهم ما تم رصده عن الشريف وصلاحوي: (الشريف و صلاحوي، 2017، صفحة 45)

- إن لرأس المال البشري بعض الأفضلية والحاجات التي يتطلب إشباعها والتي لا توجد في رأس المال المادي.
- إن إنتاجية العمل في رأس المال البشري لا تتوقف على النواحي التقنية بل هناك الدوافع والحوافز الذاتية والخارجية معا.

أهم ما تم رصده عن الكسجي: (الكسجي، 2012، صفحة 115)

- القدرة على التكيف والتعلم بسرعة، وامتلاك المهارات اللازمة لذلك.
- إتقان العمل خارج حدود الزمان والمكان والقدرة على إدارة العمل سواء كان ذلك في بيئات عمل تقليدية أو بيئات افتراضية.

أهم ما تم رصده عن الجبالي: (الجبالي، 2016، صفحة 10)

- الموارد البشرية طاقة ذهنية في الأساس.
- المورد البشري يعمل برغبته في الانجاز.
- قبول التنوع وتحمل أعبائه سواء كان التنوع في أعضاء فريق العمل التي يتعاون معها، أو في مجالات العمل والمسؤوليات.

(بوران، 2016، صفحة 122)

#### الفرع الثاني: أهمية ومدخل الموارد البشرية

أي مؤسسة تسعى لتطوير مهارات موظفيها ولجعلهم على قدر عالي من الكفاءة والفعالية والإنتاجية، فإنها تحتاج لقسم موارد بشرية يتميز بالدقة والكفاءة العالية، وذلك لأن هذا القسم قد يعد أهم الأقسام في المنشآت العمالية.

أولاً: أهمية المورد البشري

- الموارد البشرية لها أهمية إستراتيجية لنجاح المؤسسة، فمن المستحيل أن يتحقق الاستعمال الأمثل وتعظيم منفعة استعمال الموارد المادية إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والخبرة والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم.
- ويرصد أحمد سيد مصطفى أهمية الموارد البشرية من خلال المحاور الرئيسة التالية (ابو النصر، 2017، صفحة 34):
- الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي.
  - العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
  - الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.
  - إن سبب النجاح هو تلك الموارد التي لا تظهر في قوائم المركز المالي (الميزانية وغيرها).
  - أهم ما تم رصده عن قارة وقاسي: (قارة و قاسي، 2020، صفحة 183)
  - أنه أحد المصادر المهمة والفريدة التي تؤثر على الأداء.
  - له تأثير على الشركاء والمالكيين للأفكار الجديدة، وتوليد المال اللازم لبدء مشاريع جديدة.
  - أهم ماتم رصده عن الزبيدي والمشهداني: (الزبيدي و المشهداني، 2016، صفحة 273)
  - يساعد على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
  - يساعد على زيادة كفاءة الأصول، وتحقيق إنتاجية أعلى وأفضل خدمة للزبائن.
  - أهم ماتم ذكره عن بوطاقة ومحفوظ: (بوطاقة و محفوظ، 2020، صفحة 396)
  - قابلية الرأس المال البشري للاستثمار شأنه شأن رأس المال المادي ويتم ذلك من خلال التعليم، التدريب والرعاية الصحية إضافة إلى التوظيف.
  - تكمن أهمية رأس المال البشري في قدرته على الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة لتلبية احتياجات الأفراد المتزايدة.
  - ومنه يعتبر كوسيلة لتطبيق المبدأ الأساسي لعلم الاقتصاد والذي ينص على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتلبية احتياجات الأفراد المتناهية.

ثانياً: مدخل الموارد البشري

خلال السبعينات والثمانينات شاع استخدام مدخل الموارد البشرية بما يضمن فعالية المؤسسة وإشباع حاجات العاملين في الوقت نفسه، باعتبار أن حاجات المؤسسة وحاجات العاملين مشتركة، ويركز هذا المدخل على أهمية إدارة العاملين كمورد وليس كعوامل إنتاجية، أي ينظر إلى العنصر البشري كاستثمارات تحقق عوائد طويلة الأجل للمؤسسة إذا ما أديرت بفعالية حيث تعد الموارد البشرية من أهم عوامل نجاح المؤسسات، ويشار إليها برأس المال البشري. فتبني المؤسسات هذا المدخل انعكس عليها إيجاباً، بحيث تستفيد المؤسسة بزيادة الفعالية التنظيمية ومن الجهة الأخرى إشباع حاجات الأفراد، فقد طرح مدخل الموارد البشرية تصوراً يعتبر فيه الأهداف التنظيمية للمؤسسة وحاجات الأفراد أمرين متكاملين، فتحقيق مكاسب أحدهما لا يكون إلا بتعاون الآخر. ويمكن طرح مميزات هذا المدخل في النقاط التالية (بودوح، 2013، صفحة 66):

- البعد الاستراتيجي للمورد البشري.
- البعد الأخلاقي في التعامل مع العاملين.
- الجودة الشاملة للأداء البشري.
- الاستثمار في رأس المال البشري.
- توحيد مصالح وتوجهات الإدارة والعاملين.

### المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الإدارية العامة منها والخاصة، حجر الزاوية في العملية الإدارية، وذلك لأن مدى فعالية هذه الأجهزة في تحقيق رسالتها يعتمد إلى حد كبير على مواردها البشرية. وهكذا يمكن القول أن نجاح المنظمات أو إخفاقها في تحقيق غاياتها الأساسية يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة فيها وعلى الاستخدام الفاعل لهذه القوى.

### الفرع الأول: تعاريف ووظائف إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية تركز على الجوانب الأساسية التي يتبناها ويتولاها المدراء في تنمية الموارد البشرية، كما تسعى إدارة الموارد البشرية إلى وضع طرق حديثة وإستراتيجيات متطورة لاختيار الأفراد والموظفين.

### أولاً: تعاريف إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من التعاريف لإدارة الموارد البشرية اخترنا منها:

- إدارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة. وهي بذلك تختص بصورة رئيسية برسم السياسات ووضع البرامج وتحديد الإجراءات والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية وتنسيقها وما قد يضمنه، ذلك من استقطاب، اختيار، تنمية، تحفيز، إدارة للأفراد ونحوها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة. واستخدامها الاستخدام الأمثل لتضطلع لأداء الأعمال الحكومية بفاعلية وكفاءتها لمساعدة المنظمات في تحقيق غاياتها المرجوة. إضافة إلى انجاز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة وتحقيق الذات ويوفر لهم نوعية مناسبة من الحياة الوظيفية. (مازن، 2009، صفحة 13)
- يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية، بأنها جميع الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين تحفيز وتدريب الموظفين، في جميع المستويات، وتوفير الدعائم اللازمة للاحتفاظ بهم، وزرع الولاء لديهم، وصولاً بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية. (المعاطية، 2012، صفحة 20)
- كما أورد الخزامي تعريفا لها بأنها " جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة ". (نجد، 2014، صفحة 30)

من التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تختص بتسيير شؤون الأفراد في المنظمة بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

### ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية

من أبرز وأهم وظائف إدارة الموارد البشرية ما يلي:

- القيام بتوظيف العمال واختيارهم: وهنا يتم اختيار الموظفين وفق مؤهلات ومعايير موضوعة خاصة بكل وظيفة، وهذا ما يضمن توظيف الموظف المؤهل للوظيفة. (رجب، 2023)
- التدريب والتطوير: حيث يتم تحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى التدريب، مع تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير. ويتم تطوير نشاطات الموارد البشرية وتنفيذ الإجراءات الإدارية. (الشركجي، 2015)
- تخطيط الموارد البشرية: يتم تحديد احتياجات المنظمة من العمالة المطلوبة (العدد والنوعية) خلال فترة زمنية معينة. (الكالدة، 2018)
- تحفيز الموارد البشرية: يعتبر التحفيز المحرك الأساسي للطاقة البشرية، والحوافز تحرك قدراتهم وتزيد من كفاءاتهم وطاقاتهم الإنتاجية، وقد تكون هذه الحوافز مادية (علاوات، منح) أو معنوية (ترقية شرفية، المعاملات الحسنة). (معيوف، 2021)
- وضع هيكل الأجور والرواتب: وذلك بتحديد قيمة كل وظيفة، يتم وضع سياسة فاعلة للأجور لتعطي لكل وظيفة أجرها وراتبها المستحق. (المحمدي، 2019)
- تنظيم العلاقات مع النقابات العمالية: وذلك فيما يخص المشاكل والنزاعات الخاصة بالعمال، مع تنظيم العلاقة مع النقابات. (الكرني، 2014)
- السلامة والصحة المدنية: ويتمثل دورها في حماية عناصر الإنتاج، من أهم هذه العناصر المورد البشري، من التعرض لحوادث وإصابات في العمل. (جربوعة، 2017)
- الرقابة: ويقصد بها تقييم أداء المنظمة، ومحاولة الاستمرارية في المستوى إذا كان الأداء جيدا وتحسينه إذا كان غير جيد. وهذه الوظيفة لديها معايير تتبعها (مُجّد، 2014):
  - معايير تحديد الأداء المطلوب.
  - معايير لتقييم الأداء.
  - معايير الرقابة المستمرة لمراحل تنفيذ الأداء.

#### الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي

إن لإدارة الموارد البشرية أهداف تسعى لتحقيقها وما سيساعدها على ذلك موقعها المناسب في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

#### أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

أهم ماتم رصده عنبودوح: (بودوح، 2013، صفحة 70\_71)

- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة.
- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم وتوفير مناخ العمل المناسب.
- التحديد الجيد والواضح لاحتياجات المؤسسة من مواردها البشرية.
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بتشجيع أفراد التنظيم.

أهم ماتم رصده عنالكالدة: (الكالدة، 2011، صفحة 10)

- وضع نظام مكافآت ورواتب وحوافز وقياس أداء يضمن للجميع العدالة وحسن الأداء.
- تحقيق مبدأ الإدارة بالأهداف في القيادات الإدارية، حيث يتم تأهيلها وزيادة قدراتها حتى يتسنى لها صنع القرارات المناسبة.

أهم ماتم رصده عنالكرخي: (الكرخي، 2014، صفحة 26)

- تدريب القوى العاملة ورفع كفاءاتهم واطلاعهم عن آخر التطورات في مجال عملهم.

أهم ماتم رصده عن الحريري: (الحريري، 2019، الصفحات 24-25)

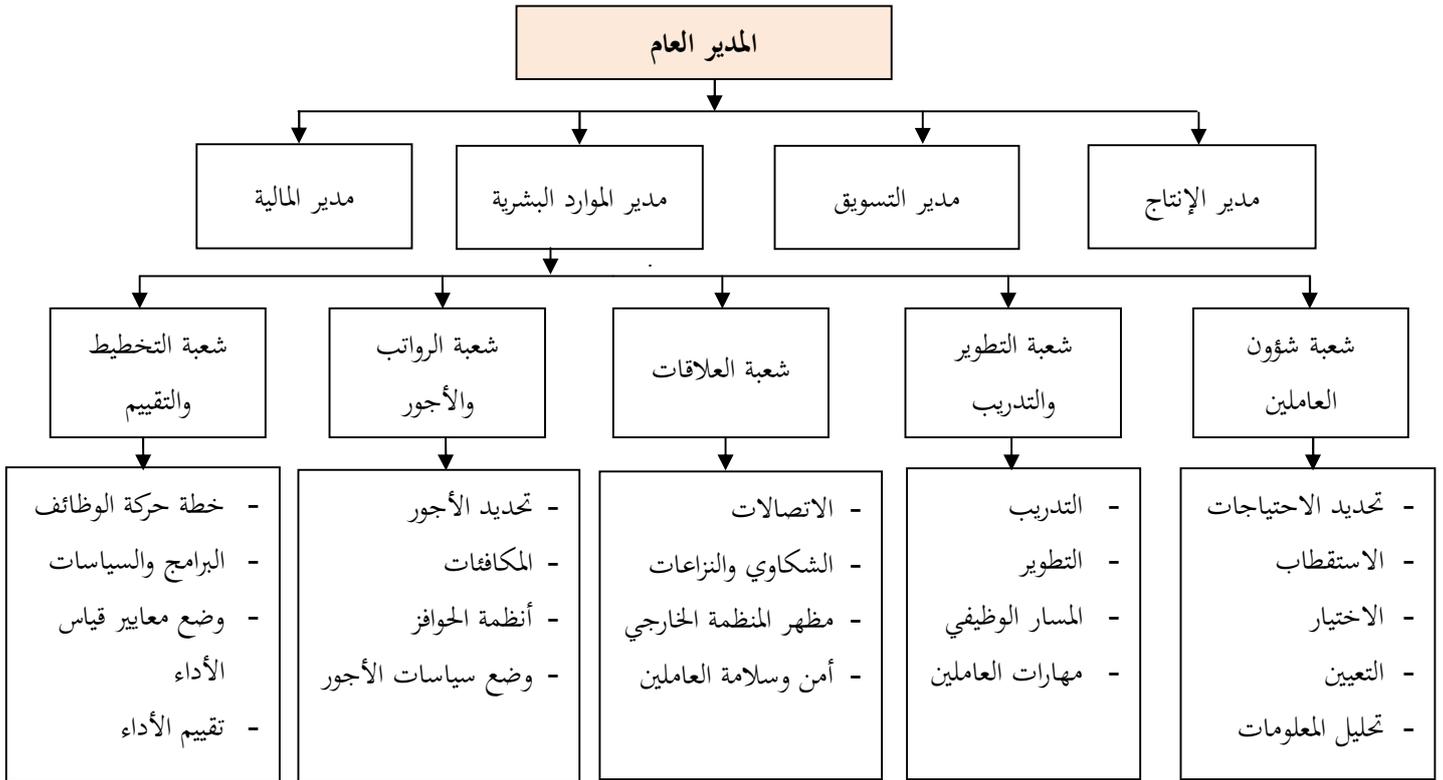
- توظيف الموارد البشرية وفقا لتخصصاتهم وخبراتهم وكفاءاتهم.
- تأمين الأمن والحماية للعاملين.

ثانيا: إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة

هذا الشكل يوضح موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة وكذلك الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد

البشرية.

الشكل (02): إدارة الموارد البشرية في هيكل المنظمة



المصدر: (المحمدي، 2019، صفحة 36)

إن المدير العام للمنظمة يمثل الإدارة العليا المسؤولة عن تحديد نوع الأعمال التي تمارسها المنظمة، ثم تليها إدارة الأعمال في المستوى الثاني وتختص في تحديد طريقة التنافس في الأعمال المختارة، وأخيرا تأتي الإدارات الوظيفية في المستوى الثالث من الهرم التنظيمي دون فقدان التنسيق بين المستويات الثلاثة، وهذا التنسيق يعكس مبدأ اتخاذ القرارات في المنظمة.

### المبحث الثاني: ماهية أداء المورد البشري

تتم إدارة المنظمات الخاصة والعامة بمعرفة مستويات أداء العاملين لديها، كون هذا الأداء هو انعكاس لأداء المؤسسة المعنية. ومعرفة مستويات الأداء من قبل المؤسسة هي أداة تبنى عليها قرارات إدارية مهمة تتعلق بالترقية والمكافئة والإعارة.

#### المطلب الأول: تعريف أداء المورد البشري وأهميته

لا شك أن الأداء هو الركيزة الأساسية لمعرفة نجاح أو فشل المنظمات، حيث يلعب دور مهم سواء بالنسبة للمورد البشري أو المنظمة.

#### الفرع الأول: تعريف أداء المورد البشري ومكوناته

قبل التطرق لأي عنصر من عناصر الأداء لابد من إعطاء تعريف له مع طرح مكوناته.

#### أولاً: تعريف أداء المورد البشري

• عرفه (Abraham) "بالسلوك الذي يتخذه الفرد في أداؤه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله". ويتم تعريفه من خلال العديد من الباحثين على أن "الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها العمل". (الألفي، 2023، صفحة 18)

• تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة. فالأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الأهداف المرسومة. (القحطاني، 2019، صفحة 34)

• الأداء هو محصلة الجهد الإنساني لفرد ما أو لمجموعة أفراد سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر عندما يكون هذا الأداء هو ناتج تشغيل وحدة ما، وقسم ما، ومنظمة ما...، فالأصل دائماً أي يكون الأداء أو العمل سواء على مستوى أفراد أو وحدات هو الجهد الإنساني. وهذا الأداء سواء كان جهد إنساني فقط أو مساعدة أدوات أو تجهيزات آلية أو غير آلية لا بد أن يكون هادفاً أو محققاً لناتج معين خلال فترة محددة. (مصطفى، 2014، صفحة 23)

ويمكن القول أن الأداء هو ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار.

#### ثانياً: مكونات أداء المورد البشري

تتمثل مكونات الأداء فيما يلي: (بخيت، 2023، صفحة 49\_50)

- **كمية العمل:** يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- **نوعية العمل:** تعني مستوى الدقة، الجودة، وما مدى مطابقتها للجهد المبذول بمواصفات، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيراً سرعة الأداء أو كمية العمل بهم نوعية وجودة الجهد المبذول والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

- **نمط إنجاز العمل:** يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياس بعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله، فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.

#### الفرع الثاني: أهمية أداء المورد البشري والعوامل المؤثرة فيه

بما أن للمورد البشري أهمية فإن للأداء أهمية كبيرة تعود بالمنفعة على الفرد والمنظمة، ولكن هناك بعض العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري سنتطرق إلى طرحها في هذا العنصر.

#### أولاً: أهمية أداء المورد البشري

يمكن تلخيص أهمية أداء المورد البشري في النقاط التالية:

أهم ما تم رصده عن: (محرز، 2018، صفحة 92\_93)

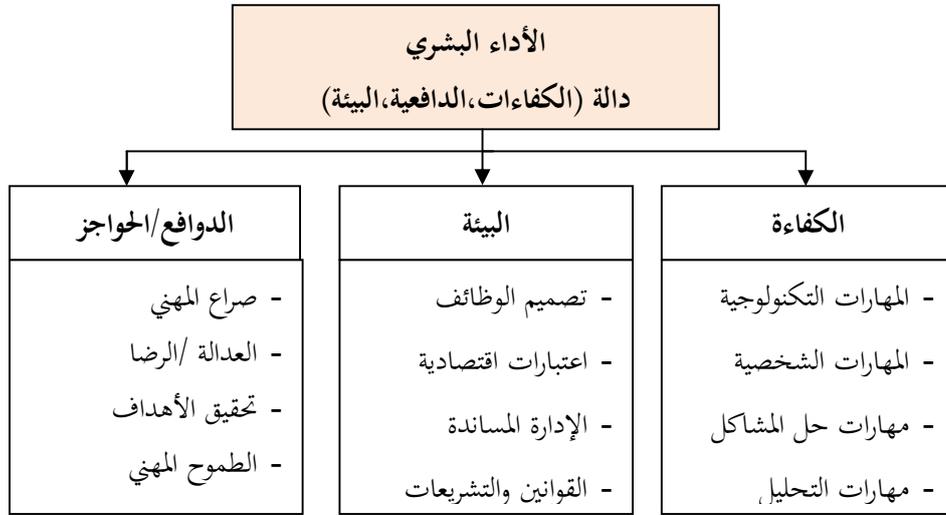
تبرز أهمية الأداء من خلال ثلاث أبعاد رئيسية:

- نظرياً: يمثل الأداء مركز الإدارة.
  - تجريبياً: معظم دراسات وبحوث الإدارة حول الأداء.
  - إدارياً: الاهتمام المتزايد والمميز من قبل إدارة المؤسسات.
- أهم ما تم رصده عن القرالة: (القرالة، 2011، صفحة 50)
- إن الأداء يعد مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر، وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
  - ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.
- أهم ما تم رصده عن الثبيتي: (الثبيتي، 2020، الصفحات 53-54)
- ترجع أهمية الأداء لكونه يعتبر مؤشراً لدرجة تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها، وكونه وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
  - يحتل الأداء مكانة مرموقة داخل المنظمات، فهو الناتج لمحصلة أنشطتها.

#### ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء البشري

إن العوامل المؤثرة في أداء المورد البشري موضحة في الشكل أدناه:

الشكل (03): العوامل المؤثرة على الأداء البشري



المصدر: (جبر، 2019، صفحة 56)

نلاحظ من الشكل أعلاه أن العوامل المؤثرة على الأداء هي الكفاءات والبيئة والدوافع، حيث تعد الكفاءات المصدر الأساسي للأداء إلا أنها غير كافية إذ يتطلب وجود دافع قوي لجعل الأفراد يقومون بالعمل في ظل بيئة مشجعة ومحفزة يسودها التعاون.

#### المطلب الثاني: أبعاد ومحددات أداء المورد البشري

بعد تعريف الأداء البشري كان لا بد من أن نتطرق إلى أبعاده ومحدداته.

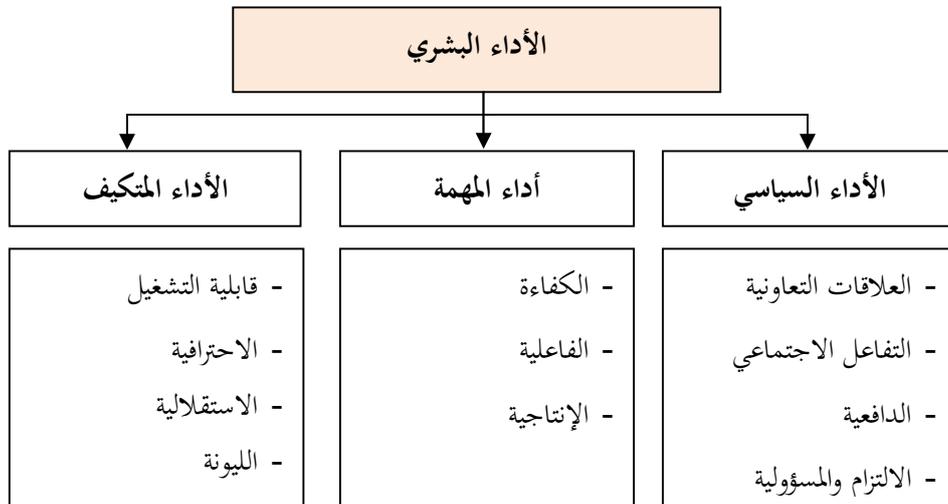
#### الفرع الأول: أبعاد أداء المورد البشري ومعدلاته

لأداء الفرد في وظيفته دور كبير في مختلف الجوانب، ومن خلال هذا الفرع سنحاول معرفة أبعاد الأداء البشري.

#### أولاً: أبعاد أداء المورد البشري

إن أبعاد أداء المورد البشري ملخصة وموضحة في الشكل التالي:

الشكل (04): أبعاد الأداء البشري



المصدر: (جبر، 2019، صفحة 59)

من الشكل أعلاه نلاحظ أن أبعاد الأداء ملخصة في أداء المهمة، الأداء السياسي والأداء التكيفي، فهناك علاقة ترابط وتداخل بينهما حيث أن أداء المهمة يزداد عندما يتوفر مناخ عمل ايجابي مبني على التعاون والمساعدة من جهة وامتلاك الفرد القدرة على التعلم السريع والتكيف من جهة أخرى. وعند ممارسة الفرد الأداء السياسي والتكيفي يعززان ممارسته لنشاط العمل. إن التكامل بين ممارسة سلوكيات الأبعاد بمساهمة الفرد أمر ضروري لتحقيق التميز.

### ثانياً: معدلات أداء المورد البشري

تتطلب عملية الحكم على أداء العاملين وتقويمه وصف معدلات الأداء، وذلك من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس في ضوء النتائج المحققة، ويقصد بمعدلات الأداء " ذلك الهدف أو الأداة التخطيطية التي تعبر عن الغاية المطلوبة لبلوغها دون تحديد معاملات أو معايير الأداء، كما أنه يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفاية الأداء، ويرى مهدي حسن زوليف أن وصف معدلات الأداء، عملية تمر خلال خمس خطوات كمايلي (طايي، 2015، صفحة 63):

- الاختبار: وهو يختار أنسب الأعمال لقياسها.
- التسجيل: يتم تسجيل النقاط الهامة للعمل الخاضع للاختبار.
- التحليل الانتقائي: وهنا يقوم باختبار صحة البيانات المسجلة.
- القياس: قياس كمية العمل والوقت.
- التحديد: وهنا يتم تحديد النشاطات التي يقاس بها معدل الأداء.

### الفرع الثاني: معايير ومحددات أداء المورد البشري

إن قياس أداء العاملين في الشركات يتطلب تحديدا للمعايير في بداية العمل، وكذلك لتحديد فعالية الأداء الفردي يستوجب معرفة محددات الأداء.

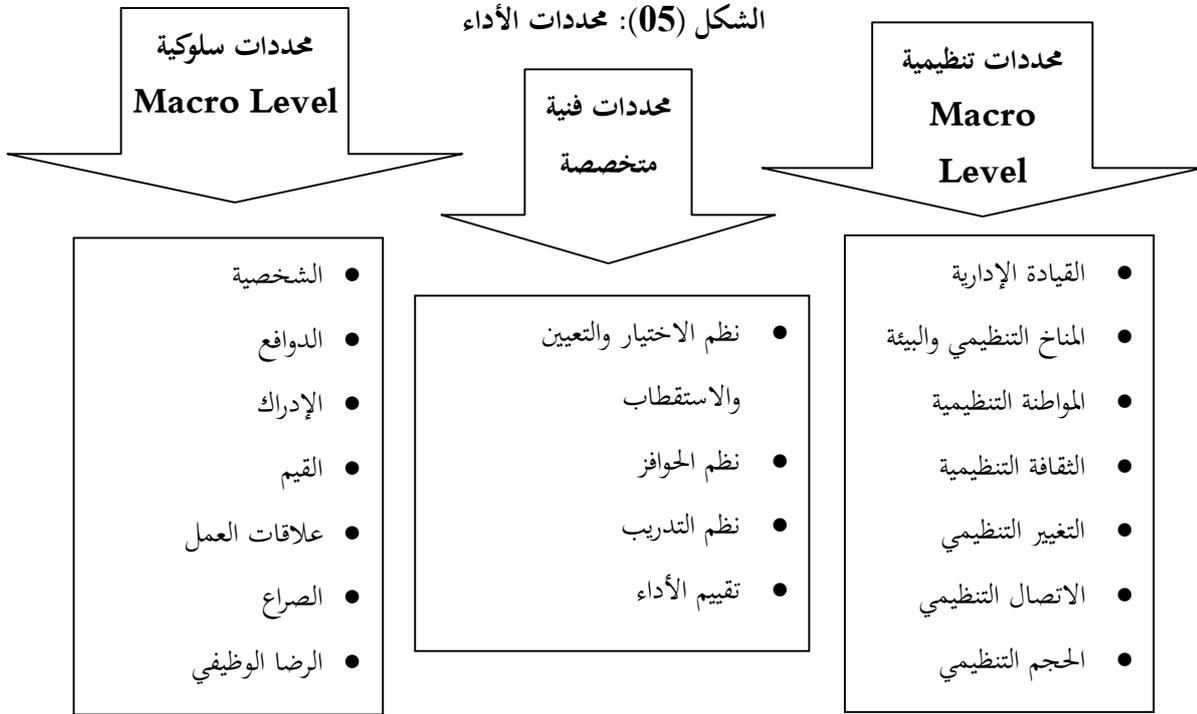
#### أولاً: معايير أداء المورد البشري

وهي معايير تستخدم لقياس أو تحديد مدى تحقيق الأفراد أو المؤسسات للأهداف المحددة. وتتمثل هذه المعايير في: (العزاوي، 2005، صفحة 22)

- المعيار التاريخي: يمثل مستوى الأداء للسنوات السابقة معياراً تاريخياً، يعد هذا المعيار فعالاً عندما يتم الحكم على مستوى تحسن أو تدهور الأداء عبر الزمن، ولكنه لا يعطي مؤشراً عن مستوى الرضا عن هذا الأداء.
- المعيار المستهدف: يعكس مستويات الأداء المعقولة، وتعد المنظمات هذه المعايير المعيارية بضوء تجربتها السابقة.
- معيار الأداء المنافس: تستخدم المنظمات قواعد المقارنة معيار للأداء، فهي تقارن الأداء الفعلي مع الأداء المتحقق لأحد منافسي المنظمة في السوق.
- المعيار المطلق: وهي معايير نظرية، كمعيار العيوب الصفرية الذي تطبقه الشركات اليابانية، وقد لا يتحقق في التطبيق لكنه يبقى معياراً تسعى المنظمة لتحقيقه لتحسين العمليات.

ثانياً: محددات أداء المورد البشري

يمكن تلخيص المحددات المؤثرة على كفاءة وأداء المورد البشري في الشكل التالي:



المصدر: (ماهر و العربي، 2019، صفحة 221)

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن المحددات المؤثرة على أداء المورد البشري مقسمة إلى ثلاثة:

- **المحددات التنظيمية:** إن لها تأثير كبير على أداء المورد البشري، فمهما كانت كفاءة المورد البشري وحسن اختياره، فإن أسلوب الإدارة القيادية والمناخ التنظيمي وغيرها من المحددات التنظيمية كفيلة بدفع كفاءة الأداء للأمام أو الخلف.
- **محددات فنية متخصصة:** هي المسؤولة عن التعبير والتدريب والتقييم ونظام الحوافز، كل هذه العناصر تعتبر محفزة للمورد البشري لتجعله يقدم أحسن ما لديه والسعي لتطوير قدراته وأدائه في المنظمة.
- **محددات سلوكية:** وهذه المحددات يعتبر المورد البشري هو المسؤول عليها لأنها نابعة من عمق شخصيته.

**المبحث الثالث: تقييم أداء المورد البشري**

تقييم المورد البشري من المهام التي تضمن أعلى وأفضل جودة للعمل داخل المؤسسات، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

**المطلب الأول: أهداف وفوائد تقييم أداء المورد البشري**

يعتبر موضوع تقييم أداء العاملين من المواضيع الهامة في مجالات العمل في مختلف المنظمات بجميع أنواعها، فنتائج تقييم الأداء توفر التغذية العكسية على مستوى الأداء والكفاءات للعاملين في المنظمة.

**الفرع الأول: مفهوم وأهداف تقييم أداء المورد البشري**

قبل التطرق لأهداف التقييم لابد من معرفة مفهوم تقييم أداء المورد البشري.

أولاً: مفهوم تقييم أداء المورد البشري

هناك عدت مفاهيم لتقييم أداء المورد البشري اخترنا منها:

- يشير مفهوم تقييم الأداء إلى دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى. (نوري، 2014، صفحة 48)
- فمن خلالها يتم قياس كفاءة العاملين وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقييم. (تومي و زاوي، 2010، صفحة 9)
- هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على نقاط الضعف والقوة لأداء العامل داخل المؤسسة، وملاحظة سلوكه وتصرفاته أثناء القيام بعمله وذلك للحكم على مدى نجاحه ومستوى كفاءته في العمل. (عزي، مسعودي، و غرمولي، 2020، صفحة 51)

ومنه يمكن القول أن تقييم أداء المورد البشري هو تحليل وتقييم أداء الموظفين لعملهم ومسلكهم فيه، وقياس صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى.

ثانياً: أهداف تقييم أداء المورد البشري

إن تقييم الأداء يحقق في المؤسسة أهداف من أبرزها:

- أهم ماتم رصده عن سرير وحاوشين: (سرير و حاوشين، 2019، صفحة 59)
- يفيد تقييم الأداء في التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها.
- يساهم تقييم الأداء في تزويد مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المؤسسة.
- أهم ماتم رصده عن خضر: (خضر، 2022، صفحة 37)
- الهدف الأساسي من نظام التقييم هو تحسين الأداء.
- اتخاذ قرارات التقييم وتوفير مصدر الحاجة للتدريب والتنمية إذا كان هناك فجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع.
- أهم ماتم رصده عن المرجوشي: (المرجوشي، 2008، صفحة 21)
- الوقوف على مجموعة من المؤشرات والمعايير التي يمكن الحكم بها على جودة الأداء داخل أجهزة المنظمات العامة، والوصول إلى أسباب انخفاض هذا الأداء.
- محاولة تعظيم مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة، عن طريق الإقلال من الإسراف وتقديم الخدمة للمجتمع بأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة.

الفرع الثاني: خصائص وفوائد تقييم أداء المورد البشري

إن لتقييم الموارد البشرية خصائص وفوائد تعود بالمنفعة على المؤسسة والفرد البشري.

أولاً: خصائص تقييم أداء المورد البشري

ولكي يكون تقييم الأداء وسيلة فعالة وهادفة لتحقيق الأغراض المنتظرة منه، ينبغي أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص أهمها:

- أهم ما تم رصده عن زاوي وتومي: (تومي و زاوي، 2010، صفحة 10)
- أن يكون بصورة دورية ومستمرة، حيث يتم المقارنة بين نتائجه السابقة والحالية، وأن توضع نتائجه بين يدي العاملين أي تتاح لهم فرصة الحوار والنقاش مع رؤسائهم.
- أن يعتمد على معلومات كافية ودقيقة وحديثة، تحفظ في سجلات وملفات، حيث تسهل الرجوع إليها مرة أخرى.
- أهم ما تم رصده عن رايس: (رايس، 2020، الصفحات 138-139)
- الإمكانات: يجب أن يشمل التقييم على جميع وظائف إدارة الموارد البشرية ويكون قادر على توفير المكافآت وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية.
- السهولة: يجب أن يتسم نظام التقييم بالسهولة سواء من حيث مقابلات الأداء أو من حيث جمع المعلومات.
- أهم ما تم رصده عن المحمدي: (المحمدي، 2019، صفحة 276)
- القبول من المقيمين، وبدل ذلك على ضرورة تقبل الأفراد لهذا النظام وللنتائج المترتبة على تطبيقه، ومن ثم يتطلب ذلك مشاركة الأفراد في تصميم النظام وتطويره مما يدعم ويضمن فعالية تطبيقه.
- أن يكون صادقاً بحيث يستطيع قياس السلوك أو النشاط الذي له علاقة بإنجاز عمل الفرد بشكل جيد وفعال.

ثانياً: فوائد تقييم أداء المورد البشري

ويمكن للمؤسسة تحقيق مجموعة من الفوائد من وراء تقييم أداء عاملها، والتي يمكن تلخيصها في:

- أهم ما تم رصده عن تومي وزاوي: (تومي و زاوي، 2010، صفحة 10\_11)
- تعد نتائجه وثائق تبرر المؤسسة من خلالها جميع القرارات التي تتخذها في مجال إدارة الموارد البشرية من ترقية وتسريح وتعويض...إلخ، سواء أمام الأفراد وأمام الجهات المختصة كالنقابات العمالية.
- يضمن تحقيق عدالة المعاملة بين جميع العاملين في المؤسسة، فوجود نظام تقييم عادل وموضوعي يضمن أن ينال كل فرد ما يستحقه من التعويضات والمزايا الوظيفية وفق جهده ونشاطه المبذول.
- أهم ما تم رصده عن المرجوشي: (المرجوشي، 2008، صفحة 22)
- يعتبر تقييم الأداء أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط.
- يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة.

أهم ماتم رصده عن الكلالدة: (الكلالدة، 2018، صفحة 186)

- عملية تقييم الأداء ترسم الصورة أمام الرئيس في تحديد نوع البرامج التدريبية الضرورية والتي يمكن من خلالها أن تسد الخلل والنقص في قدرات الكوادر المتوفرة.
- تساهم عملية تقييم الأداء في تغيير وتعديل سلوك الموظفين بما يتناسب وطبيعة وظائفهم وبما يناسب أيضا مصلحة المواطن إذا كان العمل مباشر مع الجمهور.

#### المطلب الثاني: معايير تقييم أداء المورد البشري

إن عملية تقييم أداء الموارد البشرية تفرض الاعتماد على معايير ومؤشرات واضحة من أجل الابتعاد عن الطرق الذاتية في التقييم وهذا ما يظهره نظام تقييم أداء المورد البشري.

#### الفرع الأول: معايير ووسائل تقييم أداء المورد البشري

من أجل التقييم الجيد لأداء المورد البشري لابد أن يكون له معايير ووسائل يعتمد عليها من أجل نجاح العملية.

#### أولاً: معايير تقييم أداء المورد البشري

تمثل معايير تقييم الأداء المستويات التي يكون فيها الأداء مرضيا. لذلك يعد اختيار هذه المعايير من الأمور الضرورية لنجاح تنفيذ تقييم الأداء. ونوضح هذه المعايير في النقاط التالية: (الجبالي، 2016، صفحة 10)

- **معايير نواتج الأداء:** تختص بقياس كمية وجودة الأداء.
- **معايير سلوك الأداء:** مثل معالجة شكاوي العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء... إلخ.
- **معايير صفات الشخصية:** مثل المبادأة، الانتباه، دافعية عالية والالتزام الانفعالي... إلخ.

#### ثانياً: وسائل تقييم أداء المورد البشري

هناك العديدة من الوسائل المتبعة في تقييم أداء المورد البشري أهمها: (الربيعي، 2020، صفحة 222)

- مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالمعايير أو المعدلات الموضوعية للأداء (Performance Standards).
- إجراء اختبارات للعاملين بصفة دورية للحكم على مدى كفاءتهم في النهوض بأعمالهم أو مدى صلاحيتهم للترقية أو النقل إلى وظائف أخرى.
- استعمال أسلوب تقييم المجموعة أو الأقران لأداء الفرد (Croup Appraisal) أي تقييم أداء الفرد مقارنة بزملائه أو إقرانه بمجموعة العمل.
- استعمال أسلوب المقارنة الزوجية بين العاملين حسب مستوى أدائهم (Paired Comparison) أي مقارنة أداء كل فرد بأداء كافة زملائه بنفس الوحدة التي يعمل فيها.
- أسلوب الإدارة بالأهداف (Management By Objectives) وهذا الأسلوب يصلح بصفة خاصة لتقييم أداء الرؤساء والمشرفين إذ تحدد أهداف معنية لمشاركتهم وهم ملزمون بتحقيقها خلال مدة التقييم كما يتم تحديد مستويات الأداء التي تعكس تحقيق المرؤوس لأهداف معنية بشكل مرضي، ويشترط أن تكون الأهداف المحددة قابلة للقياس.

الجدول (01): مسؤوليات تقييم أداء الموارد البشري

مستول التقييم	الخصائص والشروط
الرئيس المباشر	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعرف جيدا حقوق وواجبات مرؤوسيه.</li> <li>- يعرف جيدا قدرات ومهارات، سلوكيات وتوجهات مرؤوسيه.</li> <li>- يعتبر مرجعا لمرؤوسيه فيما يخص الحصول على المعلومات الخاصة بانجاز مهامهم.</li> <li>- له القدرة الكافية على تحديد نقاط القوة والضعف لدى مرؤوسيه، نتيجة احتكاكه الدائم والمستمر بهم.</li> </ul>
الزملاء	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تواجد الزملاء في المواقع التي تؤهلهم للملاحظة المستمرة لسلوك العاملين معهم.</li> <li>- توافر الثقة الكاملة بين العاملين مع بعضهم البعض.</li> <li>- أن يكون الزملاء القائمين بالتقييم من نفس الدرجة الوظيفية مع من سيتم تقييمهم.</li> </ul>
المرؤوسين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقييم رؤساء العمل من خلال التعبير عن كفاءة الرئيس في قيادة وتوجيه المرؤوسين في تنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل النزاعات.</li> </ul>
التقييم الذاتي	<ul style="list-style-type: none"> <li>يعتبر مصدرا ضعيفا والسبب يعود للاعتبارين التاليين:</li> <li>- مبالغة الفرد في التقييم الايجابي لنفسه طمعا في ترفيته أو زيادة راتبه.</li> <li>- ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بعدم تعاون الزملاء أو سوء التوجه أو ضغوط العمل...</li> </ul>
العملاء	<ul style="list-style-type: none"> <li>يعتبر العميل مصدرا هاما لتقييم الأداء بالنسبة لمقدم الخدمة لاحتكاكه المباشر به وملاحظة أداءه للخدمة. وأهم المعلومات التي يمكن تحصيلها من العميل:</li> <li>- فنية تعامل الموظف مع العميل وكذا حسن الاستقبال.</li> <li>- العرض الجيد للخدمة المقدمة من طرف الموظف.</li> <li>- السلوكيات التي قد تفتقد المؤسسة ولاء متعاملها.</li> </ul>

المصدر: (مانع، 2015، صفحة 227)

من الجدول أعلاه نجد أن الرئيس المباشر مسؤول عن تقييم المرؤوسين، والمرؤوسين مسؤولين عن تقييم رؤساءهم في العمل. أما الزملاء فيقيمون زملائهم في المواقع الذين لهم نفس المستوى. أما العملاء فهم المسؤولون عن تقييم مقدمي الخدمات الذين يتكون بهم. ومن أضعف التقييمات التقييم الذاتي، فتأثيره غير دقيقة. إن كل التقييمات السابقة لها شروط وخصائص من أجل القياس عليها.

الفرع الثاني: مراحل تقييم أداء المورد البشري

إن تقييم الأداء يجب أن يتم وفق مراحل وإستراتيجيات مدروسة.

أولاً: الفرق بين التقييم الإلكتروني والتقييم التقليدي

يمكن تعريفه كالتالي: (الزيدي، عباس، و عبد المحسن، 2022، الصفحات 128-129)

- مع انتشار التكنولوجيا والبيئات الرقمية، بدأت عملية التقييم في التحول من استخدام الورقة والقلم إلى التقييم اللاورقي (Paperless Platform electronic) باستخدام الكمبيوتر أو شبكة الانترنت وهذا ما يعرف بمفهوم التقييم الإلكتروني.
- ويمكن تعريف التقييم الإلكتروني أيضا، بأنه استخدام تكنولوجيا المعلومات في إجراء عملية التقييم للموارد البشرية التي يكون المقيم فيها طرف واحد وممثل بسؤال المنظمة أو مجموعة من الأطراف يكونون على تواصل واحتكاك مع العامل المراد تقييمه وإجراء عملية تقييم الأداء بالاعتماد على المعلومات والنقاط التي لديهم عن أداء عمله وسلوكياته أثناء العمل. ومنه يمكن القول أن التقييم الإلكتروني هو استخدام تقنية المعلومات في إجراء أي تقييم يتعلق بنشاط معين. ويمكن تلخيص أهم الفروقات بين التقييم التقليدي والإلكتروني في الجدول التالي:

الجدول (02): الفرق بين التقييم التقليدي والإلكتروني

التقييم التقليدي	التقييم الإلكتروني
يقوم على أدوات بسيطة (ورقه والقلم)	يقوم على توظيف أجهزة الحاسوب وشبكات
يعطي درجات التقييم بشكل فوري	إعطاء درجات التقييم بصورة فورية
انخفاض الموضوعية والموثوقية	موضوعية التقييم وموثوقية أفضل
معرفة صاحب الأداء	الاستقلالية والحيادية
مقيد بالمكان والزمان	مرونة عالية فيما يتعلق بالمكان والزمان
خاصية الأمان منخفضة في حالة الضياع	خاصية الأمان في عرض واسترجاع النتائج
لا يمكن تحليل النتائج بصورة إحصائية	إمكانية تحليل النتائج بصورة إحصائية

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مراجع مختلفة.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن التقييم الإلكتروني أكثر موضوعية وموثوقية، لأنه يعتمد على التصحيح الآلي الأكثر دقة، وكذلك يتسم بالاستقلالية والحيادية لعدم معرفته لصاحب الأداء، ونتائج التقييم تكون فورية. ومن حيث التكلفة فإن التقييم التقليدي أقل تكلفة لاستخدامه أدوات بسيطة ولكنه مقيد بالزمان والمكان.

ثانياً: مراحل تقييم أداء المورد البشري

تتم عملية تقييم الأداء وفق الخطوات التالية: (سعيداني، 2019)

- أ. تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم، وذلك بوضع الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي تطبق في التقييم.
- ب. يشرح نظام التقييم لعمال المنظمة (المقيمين والمقيموين) ليعرفوا أبعاده وأهدافه، مع تدريب المقيمين على كيفية تطبيقه للوصول إلى نتائج موضوعية وعادلة.

- ج. يجمع المقيمين معلومات عن أداء العاملين بشكل دقيق وموضوعي، ويتم ذلك بالمتابعة المستمرة لهم خلال فترة معينة.
- د. بعد انتهاء فترة المتابعة (الملاحظة) يتم المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية من أجل معرفة جوانب الضعف والقصور وجوانب القوة.
- هـ. وضع التقرير النهائي للأداء على شكل نتائج تتسم بالتغذية العكسية، ثم يرفع لإدارة الموارد البشرية والمقيمون لمعرفة مستوى أدائهم.
- و. تشرح نتائج التقييم للعاملين، ومن خلال نتائج التقييم والمناقشات لها توضع خطة لتطوير الأداء وتحسينه.
- ز. وبعد التقييم وتطبيق خطة تحسين وتطوير الأداء، فإنه يتم فصل الفرد الذي لا أمل في تحسن أدائه، أما الفرد الذي فيه أمل يحول إلى وظيفة أخرى تتناسب مع مستوى أدائه.

## خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للمتغير التابع أنا وهو أداء المورد البشري، وذلك بعرض ماهية المورد البشري (مفهومه، خصائصه، أهميته...). وإذا قلنا المورد البشري فلا بد من التطرق إلى ماهية إدارة الموارد البشرية لوجود ترابط بينهما، فهي وجدت من أجل الاستخدام الفاعل للموارد البشرية داخل المنظمة وكذلك توفير احتياجات والحفاظ على حقوق المورد البشري. ثم تطرقنا إلى مفهوم الأداء مع ذكر أبعاده ومحدداته، وأخيرا تقييم أداء المورد البشري الذي بدوره يسدل الستار على النقائص ونقاط الضعف عند المورد البشري، من أجل تدارك هذه النقائص كان لابد من تدريبها إلكترونيا لتكتسب مهارات وكفاءات تساعد على انجاز مهامها على أكمل وجه وهذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الثاني التدريب الإلكتروني.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للتدريب الإلكتروني

وعلاقته بأداء المورد البشري

**تمهيد:**

يتسم عصرنا الحالي بالتطور السريع الحاصل في كل المجالات نتيجة تطور الوسائل التقنية ومنتجاتها التي أتاحت لجميع سكان العالم التواصل دون حدود. هذا التطور انعكس على جميع الحياة وأهمها قطاع التدريب. فلقد أصبح الآن بإمكان أي شخص في أي مكان الحصول على المعرفة والعلوم الجديدة وبمفرده عبر التدريب الإلكتروني.

وبما أنه الحل الأمثل الذي اتخذته معظم دول العالم من أجل تطوير وتحسين أداء مواردها البشرية، ارتأينا أن نخصص هذا الفصل للمتغير المستقل المتمثل في التدريب الإلكتروني. حيث سنقوم بدراسة هذا المتغير دراسة تركز على أهم العناصر الخاصة به. فلهذا قسمنا الفصل الثاني إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: ماهية التدريب الإلكتروني.
- المبحث الثاني: تقنيات واستراتيجيات التدريب الإلكتروني.
- المبحث الثالث: مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء المورد البشري.

### المبحث الأول: ماهية التدريب الإلكتروني

أصبح مصطلح التدريب الإلكتروني متداولاً في الآونة الأخيرة خصوصاً في مجتمعات الطلاب والمؤسسات التعليمية، فصار شائعاً في أواسط الشركات والأعمال لتعدد استخدامه في تلك المجالات.

### المطلب الأول: مفهوم وخصائص التدريب الإلكتروني

يعد التدريب عنصراً أساسياً في تطوير القدرات البشرية وتحقيق النجاح في مختلف المجالات. فهو يساهم في تحقيق التقدم الشخصي والمهني.

### الفرع الأول: مفهوم التدريب الإلكتروني وأنواعه

هناك عدت تساؤلات حول مفهوم وماهية التدريب الإلكتروني، لذلك سنتطرق في هذا الفرع إلى مفهومه وأنواعه.

### أولاً: مفهوم التدريب الإلكتروني

هناك عدت مفاهيم للتدريب الإلكتروني، اخترنا منها:

- التدريب: هو العملية المخططة لتغيير الاتجاهات السلوكية وإكسابهم المعارف والمهارات من خلال الخبرة التعليمية لبلوغ أداء فعال في نشاط أو مجال معين وتطوير قدرات الموظف وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة. (الشرعة، 2010، صفحة 13)
  - ويعرف التدريب بأنه "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات التي تجعله قادراً على مواصلة عمل ما بهدف تطوير العمل وتحسين الأداء". (رضوان، 2012، صفحة 11)
  - التدريب الإلكتروني: هو عملية منظومية تتم في بيئة تفاعلية متنقلة متشعبة بالتطبيقات التقنية الرقمية المبنية على استخدام شبكة الانترنت والحاسوب متعدد الوسائط والأجهزة المتنقلة لعرض البرمجيات والحقائب والدورات التدريبية الإلكترونية، لتصميم وتطبيق وتقييم البرامج التدريبية التزامنية وغير التزامنية. يتابع أنظمة التدريب الذاتي والتفاعلي والمزيج لتحقيق الأهداف التدريبية وإتقان المهارات بناء على سرعة المتدربين في التعلم ومستوياتهم الفكرية وظروف عملهم وحياتهم ومواقعهم الجغرافية... (ابو النصر، 2017، صفحة 101)
  - ويمكن أن نعطي تعريفاً مختصراً للتدريب الإلكتروني وهو: (ذلك النوع من التدريب القائم على شبكة الحاسب الآلي (Word Web Wide) وفيه تقوم المؤسسة التدريبية بتصميم موقع خاص بها ولمواد أو برامج معينة لها، ويتدرب المتدرب فيه عن طريق الحاسب الآلي وفيه يتمكن من الحصول على التغذية الراجعة)، ويهدف إلى جذب المتدربين الذين لا يستطيعون تحت الظروف العادية الاستمرار في برنامج تدريب تقليدي. (الزنبقي، 2011، صفحة 18)
- يعد التدريب الإلكتروني من الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية، حيث يعرف على أنه "عملية إكساب مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات إلى فرد أو مجموعة من الأفراد، باستخدام الوسائط الإلكترونية في الاتصال". ومن هذا التعريف نستنتج أنه يمكن اكتساب معارف ومهارات جديدة بدون التواجد مع المدرب في مكان واحد باستعمال تكنولوجيا الاتصال. (بن حمدون و بلعور، 2020، صفحة 145)

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن التدريب الإلكتروني هو العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكاته ووسائطه المتعددة، التي تمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية، وذلك في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد وبأعلى مستويات الجودة من دون التقييد بحدود المكان والزمان.

### ثانياً: أنواع التدريب الإلكتروني

تتمثل أنواع التدريب الإلكتروني فيما يلي: (الشيبي، 2023، صفحة 491)

- التدريب الإلكتروني المتزامن: هو التدريب الذي يحدث في الوقت الحقيقي بإشراف وتوجيه المدرب، حيث يكون المدرب والمتدربين حاضرين في نفس الوقت ويتفاعلوا مباشرة مع بعضهم البعض.
- التدريب الإلكتروني غير المتزامن: هو التدريب الذي لا يشترط تواجد المدرب والمتدربين حاضرين في نفس الوقت.
- التدريب المدمج: هو التدريب الذي يجمع بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني في نفس البرنامج.

### الفرع الثاني: خصائص التدريب الإلكتروني ومكوناته

يمتاز التدريب الإلكتروني بمجموعة من الخصائص تجعله مختلفاً عن التدريب التقليدي، وهذا الاختلاف يبرز من خلال مكونات التدريب. ولهذا سنفصل في هذا الفرع خصائص ومكونات التدريب الإلكتروني.

### أولاً: خصائص التدريب الإلكتروني

للتدريب الإلكتروني عدد من الخصائص نذكر منها:

أهم ما تم رصده عن نصرة وصورية: (نصرة و بوطرفة، 2023، صفحة 271)

- الفعالية، حيث كانت تنتقل المعارف والمهارات وكل ما هو مكتسب من التدريب إلى مواقف فعلية دون هدر، ويزيد من تحقيق فعالية التدريب الإلكتروني أنه يتم مباشرة في مكان العمل وبالتالي يتيح انتقال المهارات والمعارف مباشرة من موقف التدريب إلى موقف العمل.
- الشمولية، أي أن يتصف التدريب الإلكتروني بتنوع وشمولية وترابط خبرات التعلم من أجل تطوير أفراد المجتمع وتوسيع مداركهم ووعيهم لكل ما هو حديث وجديد في عالم سريع.
- أهم ما تم رصده عن بن الحبيب ولعلالي: (بن الحبيب و لعلالي، 2022)
- الإتاحة، هي إتاحة فرص الالتحاق بالبرامج التعليمية والتدريبية متوفرة لجميع الفئات الاجتماعية والمهنية من غير أن تقف المعوقات الاقتصادية أو الزمنية أو المكانية حائلاً دون ذلك.
- الاعتمادية، حيث يسعى التدريب الإلكتروني إلى منح المتدربين حرية اختيار البرامج التعليمية والتدريبية التي تناسب مع أهدافهم ويركز على التعليم الفردي لتحقيق النمو الذاتي المتكامل عن طريق تقديم البرامج والتخصصات المناسبة لرغبات وحاجات كل متدرب.

أهم ما تم رصده عن العيسى والعمران: (العيسى و العمران، 2021، الصفحات 357-358)

- الاستمرارية، ومفادها توفير "التعلم مدى الحياة" لكافة الأفراد، فالتدريب الإلكتروني متاح في أي وقت وأي مكان في ضوء حاجات المنظمات أو الأفراد.

- المرونة، وتمثل في إعداد برامج الدورات التدريبية ذات التخصصات والمناهج المتعددة التي تتميز بالمرونة والتطور لمواكبة الحياة العصرية، كما تتميز بكفاءة مدربيها وجودة تجهيزاتها وخدماتها.
- المتابعة، ويقصد بذلك مراقبة الجودة النوعية، وضبط الجودة ويمكن أن يتم ذلك عن طريق الإشراف المباشر للهيئات الأكاديمية على برامج التدريب الإلكتروني.

#### ثانياً: مكونات بيئته

تتكون بيئة التدريب الإلكتروني من: (الشيتي، 2023، صفحة 492)

#### أ. يتمثل العنصر البشري في:

- المدربين.
  - المتدربين.
  - مسؤولي الدعم الفني لأجهزة الحاسبات والبرامج والشبكات.
  - الموظفين الإداريين المسؤولين على الإشراف على العملية التدريبية.
- ب. ما يتعلق بالأجهزة المادية والبرمجية:

- خدمة الوصول للانترنت: توافر خدمة الاتصال بالانترنت بسرعة مناسبة، ودون وجود شروط لإعداد المتدربين، تحديد أسماء وكلمات المرور للدخول إلى موقع التدريب الإلكتروني.
- جهاز الحاسب (الخادم) المسؤول عن إدارة منصة مركز التدريب.
- نظام تشغيل شبكة الحاسبات.
- المحتوى التدريبي.
- الاشتراك في خدمة مواقع التدريب الإلكتروني، مثل موقع الزوم، موقع ميكروسوفت تيم، موقع ويكس.
- منصة التدريب الإلكتروني.
- نظام قاعدة بيانات التدريب والتي تتضمن البرامج والمعلومات المتعلقة بالتدريب الإلكتروني، والمدربين والمتدربين.
- أجهزة الحاسبات الخاصة بالمدربين.
- أجهزة الحاسبات الخاصة بالمتدربين.

#### المطلب الثاني: أهداف وأهمية التدريب الإلكتروني

التدريب الإلكتروني نوع من أنواع التدريب المقدم للجمهور، من خلال آليات وتقنيات عصرية، وذلك في حد ذاته ساهم في توسيع دائرة إقبال المتدربين. وهذا الإقبال راجع لأهميته وأهدافه التي يسعى لتحقيقها.

#### الفرع الأول: أهداف ومعوقات التدريب الإلكتروني

إن للتدريب أهداف يسعى لتحقيقها ولكن هناك معوقات تحول دون ذلك.

#### أولاً: أهداف التدريب الإلكتروني

يهدف التدريب الإلكتروني إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أهم ما تم رصده عن الزنبقي: (الزنبقي، 2011، الصفحات 21-22)
- تحقيق العدالة في فرص التدريب، وجعل التدريب حقا مشاعا للجميع.
  - تدعيم مهارات التدريب الذاتي والتشجيع على التدريب المستمر.
- أهم ما تم رصده عن الخزار: (الخراز، 2019، صفحة 79)
- تقديم برامج تدريبية متعددة ومتنوعة تفي باحتياجات المتدربين واهتماماتهم.
  - مساعدة المؤسسات لتعديل الطرق التقليدية في تنمية مواردها البشرية.
- أهم ما تم رصده عن قيسي: (قيسي، 2023، صفحة 186)
- جعل التدريب أكثر مرونة وتحريره من القيود الزمانية أو المكانية التي تعيق المتدرب عن مواصلة التدريب.
  - إتاحة فرصة التعاون التدريبي والبحثي وتبادل المعلومات بين مؤسسات التدريب في العالم.
- أهم ما تم رصده عن الجوهوري: (الجوهري، 2022، صفحة 198)
- تحقيق تكافؤ الفرص التدريبية بين الأفراد بغض النظر عن ظروفهم الشخصية، العائلية، الاجتماعية والاقتصادية.
  - إثراء خبرات المتدربين المعرفية والمهارية والوجدانية.

#### ثانيا: معوقات التدريب الإلكتروني

- رغم الأهمية والضرورة الملحة للتدريب الإلكتروني، إلا أنه يواجه العديد من العقبات التي نلخصها فيما يلي:
- أهم ما تم رصده عن مومن: (مومن، 2018، صفحة 702\_703)
- ارتفاع تكاليف التصميم والبرمجيات الخاصة بالتدريب الإلكتروني.
  - الخوف من تنمية الجانب الانطوائي لدى المتدربين لعدم تواجدهم في مواقف تعليمية حقيقية يمكن حدوث المواجهة فيها.
- أهم ما تم رصده عن السباعي: (الغزاوي، 2023، صفحة 190)
- انخفاض مستوى الأمن المعلوماتي عبر شبكات الانترنت يولد لدى المتدرب الرهبة من التعامل مع بعض البرمجيات والمنصات التعليمية.
  - قلت الخبرة عند الكثير من المتدربين عند استخدام الحاسوب كذلك عند استخدام بعض التقنيات الحديثة كالتصفح على الانترنت وغيرها. "نقص الخبرات وعدم توفر الكوادر المؤهلة".
  - السرعات المنخفضة لشركات الانترنت التي تزود بها المستخدمين، قد تعيق عملية التدريب لاسيما في تحميل وتشغيل الوسائط المتعددة إضافة إلى ارتفاع تكلفتها على المواطن.
- أهم ما تم رصده عن العيسى والعمران: (العيسى و العمران، 2021، صفحة 360)
- ضعف البنية التحتية للاتصالات وشبكات المعلومات.
- أهم ما تم رصده عن بن حمدون وبلعور: (بن حمدون و بلعور، 2020، صفحة 149)
- عدم توفر قناعة كافية لصانعي ومتخذي القرار بأهمية إتباع هذا الأسلوب في التدريب.
  - اعتماد اللغة الأجنبية فقط في إدارة الحاسوب.

### الفرع الثاني: أهمية وسلبات التدريب الإلكتروني

يشكل التدريب أهمية كبيرة للأفراد، سواء كانوا من الباحثين عن العمل، أو كانوا من العاملين في القطاع العام أو الخاص، أو كانوا يملكون عملاً مستقلاً. ورغم الأهمية البالغة للتدريب الإلكتروني إلا أنه لديه عيوب وسلبات.

#### أولاً: أهمية التدريب الإلكتروني

إن للتدريب الإلكتروني أهمية بالغة وخاصة بعد التطور التكنولوجي السريع، وتكمن أهميته في:

أهم ما تم رصده عن مومن: (مومن، 2018، صفحة 698)

- يسمح للمدرسين بالاحتفاظ بسجلات المتدربين والعودة لها في أي وقت.
- المرونة والملائمة في سهولة وسرعة الوصول للمحتويات والأنشطة بأي وقت وأي مكان.
- أهم ما تم رصده عن عمر والحري: (عمر و الحري، 2022، صفحة 6)
- إتاحة الفرصة للعديد من المتدربين للاشتراك بالدورات التدريبية المختلفة والتي تساعد على تطويرهم المهني دون الحاجة للقلق من أعدادهم الكبيرة.

- النمو المعرفي الهائل وضرورة تهيئة المتدرب لمواجهة ظروف العولمة من خلال التعلم والتدريب المستمر مدى الحياة.

أهم ما تم رصده عن الحبطي: (الحبطي، 2016، صفحة 395)

- تشجيع المتدرب بالاعتماد على النفس، والوصول إلى مرحلة بناء المعرفة ذاتياً.
- تقليل تكلفة التدريب ورفع كفاءة المتدرب.

أهم ما تم رصده عن قيسي: (قيسي، 2023، صفحة 187)

- إتاحة بيئة تدريبية تفاعلية أكثر إثارة للاهتمام، وأكثر تحفيزاً.
- يساعد التدريب الإلكتروني على تطوير الموظفين في أدائهم الوظيفي بشكل مستمر.

#### ثانياً: سلبات التدريب الإلكتروني

بالرغم من أهداف وأهمية التدريب الإلكتروني إلا أنه لديه عيوب وسلبات، نذكر منها:

أهم ما تم رصده عن الزنبقي: (الزنبقي، 2011، صفحة 26\_27)

- افتقار نظام التدريب الإلكتروني لأسلوب التفاعل والاتصال المباشر بين المدرب والمتدرب.
- قصور هذا النظام في الوقت الحالي على تقديم المواد الإنسانية والاجتماعية وعدم قدرته على تقديم المواد التطبيقية.

أهم ما تم رصده عن الجوهري: (الجوهري، 2022، صفحة 201)

- صعوبة التفاعل الجماعي بين المتدربين وبينهم وبين المدرب.
- تنمية الآثار الانطوائية لدى المتدربين لعدم تواجدهم في موقف تدريبي حقيقي تحدث فيه المواجهة الفعلية، بل تكون من خلال أماكن متعددة حيث يوجد المتدرب بمفرده في منزله أو محل عمله.

أهم ما تم رصده عن بن عروس وطبيي: (بن عروس و طبيي، 2021)

- ارتفاع التكلفة خاصة في المراحل الأولى من تطبيقه مثل تجهيز البنية التحتية والأجهزة والتصميم (البرمجيات والاتصالات والصيانة المستمرة له).
- تلاشي وإضعاف دور المدرب الإنسان كمؤثر تربوي تعليمي مهم.

#### المبحث الثاني: تقنيات واستراتيجيات التدريب الإلكتروني

يعد الاستثمار في الموارد البشرية وتطويرها والحفاظ عليها، من أبرز الأهداف التي تسعى كل مؤسسة أو شركة ناجحة لتحقيقها، وحتى يتحقق هذا الهدف يتعين عليها إلحاق موظفيها ببرامج ودورات تدريبية، مع مراعاة الاعتماد على تقنيات واستراتيجيات تدريبية متنوعة تناسب مع الموظفين.

#### المطلب الأول: تقنيات التدريب الإلكتروني

تعد التقنيات التدريبية أدوات حديثة وقوية تساهم في تعزيز تجربة التعلم وتحقيق نتائج إيجابية في عملية التدريب، تتيح للمتدربين استخدام الأدوات التكنولوجية والمواد الرقمية لتسهيل عملية التدريب.

#### الفرع الأول: متطلبات ووسائل التدريب الإلكتروني

لكي تتم عملية التدريب الإلكتروني بنجاح لا بد من توفر الوسائل الخاصة بالعملية التدريبية، وكذا يجب أن تتحقق متطلباتها.

#### أولاً: متطلبات التدريب الإلكتروني

إن للتدريب الإلكتروني متطلبات يمكن إجمالها في ما يلي:

أهم ما تم رصده عن بن حمدون وبلعور: (بن حمدون و بلعور، 2020، صفحة 148)

- خطط واضحة تبين كيفية دمج التدريب الإلكتروني ومراحله ومميزاته.
  - متطلبات تنظيمية وإدارية وإدارة عصرية.
- أهم ما تم رصده عن عمارة وبارك: (عمارة و بارك، 2019، صفحة 98)
- توافر خدمة الانترنت بخدمات وسرعة مناسبة وإمكانية استخدام البريد الإلكتروني.
  - تغيير الذهنية الإدارية المسؤولة عن التدريب حتى تتماشى مع طبيعة التدريب الإلكتروني عبر الانترنت.
- أهم ما تم رصده عن العيسى والعمران: (العيسى و العمران، 2021، صفحة 360)
- توفير عنصر التأمين والحماية للبرامج التدريبية الإلكترونية، لحمايتها من التعدي والاختراق، وتأمين الوصول إليها.
  - تدريب المدربين على تقنيات التدريب الإلكتروني.
- أهم ما تم رصده عن العبيدي والعدواني: (العبيدي و العدواني، 2021، صفحة 24)
- الرغبة في التعلم المستمر: يعتمد على دوافع المتدربين ورغبتهم في إتقان المهارات والمعارف.
  - التنوع في أساليب وأنماط التنوع: الحرص على استخدام الأدوات والوسائط المختلفة.

ثانيا: وسائل التدريب الإلكتروني

إن وسائل التدريب الإلكتروني تختلف عن وسائل التدريب التقليدي، ومن أبرز وسائل التدريب عن بعد نجد: (بن حمدون و بلعور، 2020)

الوسائط المتعددة: وهي أدوات تستخدم في تقنيات عرض الصوت والصورة والنص والأفلام. وتتمثل أهمية استخدام الوسائط في:

- تسهيل عملية التدريب والعرض مع زيادة معدل المادة المعروضة.
- تحفز المتدربين على التفاعل مع المادة التدريبية وعلى العمل الجماعي.
- تنمي الاستيعاب للمواضيع المطروحة لدى المتدربين.
- ونذكر بعض الأدوات المستخدمة في إنشاء الوسائط المتعددة:
- برامج التأليف الإبداعي (Power Point وغيرها).
- برامج تحرير الأفلام وتسجيل الأصوات.
- استعمال المعدات (ميكروفونات، كاميرا التصوير ومساحات ضوئية وغيرها).

المحاكاة والبيئة الافتراضية: وهو أسلوب يستخدمه المدرب من أجل تقريب المتدربين إلى العالم الواقعي الذي يصعب توفيره بسبب التكلفة المادية أو الخطورة البشرية، وهذا ما دفع الباحثون (تكنولوجيا التعليم) إلى خلق بيئة تدريبية افتراضية لعرض الأشياء بشكل ذو ثلاثي الأبعاد.

تطبيقات التواصل والاتصال عبر الانترنت: وهي البريد الإلكتروني، البريد الصوتي، وغرف الحوار، وغيرها.

الفرع الثاني: أساليب ومجالات التدريب الإلكتروني

تستهدف أفضل طرق التدريب أساليب التعلم الحديثة، ولكن المهم أيضا التعرف على ما يناسب المتدربين بشكل أفضل، وتكيف المواد لهم. وهذه العملية لديها مجالات مختلفة لتطبيق التدريب الإلكتروني.

أولا: أساليب التدريب الإلكتروني

تتمثل أساليب التدريب في الدورات التدريبية والمحاضرات والندوات والمؤتمرات والمناقشات وغيرها من الأساليب. ولا تختلف أساليب التدريب الإلكتروني عن أساليب التدريب التقليدي. إلا أنها تقدم فحسب عبر وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

لعل أكثر أساليب التدريب الإلكتروني استخداما التالي (الحبطي، 2016، الصفحات 399-400):

أ. الدورات التدريبية الإلكترونية: وهي برامج تدريبية متخصصة في مجالات موضوعية ذات أهداف محددة عادة ما تكون قصيرة الأجل أو متوسطة الأجل. وتستخدم فيها تقنيات الصوت والصورة وبرمجيات تصميم مواقع الانترنت.

ب. الندوات المؤتمرات الإلكترونية: يعتد أسلوب الندوات والمؤتمرات الإلكترونية على درجة عالية من المشاركة، حيث يجمع هذا الأسلوب بين المشاركة في النقاش من قبل المتدربين والاستماع إلى آراء المتخصصين. وتعد الندوات حلقات نقاش للمتدربين.

ج. المحاضرات الإلكترونية: هي حديث يصدر من جانب واحد يقدم فيها المحاضر خلاصة أفكاره. ومن مميزات السرعة في نقل المعلومات وإمكانية إيصال المعلومات لمجموعة الأفراد من دفعة واحدة.

د. المناقشات الإلكترونية: يستخدم هذا الأسلوب لطرح موضوع ما أو قضية معينة في حلقة بحث مكونة من مجموعة من المتدربين ويقومون من خلالها بتبادل الآراء وتقديم التعليقات وتبادل الأفكار والخبرات.

هـ. **الفصول الافتراضية:** وهي مجموعة تدريبية إلكترونية، تعني التواصل المتزامن عن طريق الصوت والكتابة النصية والفيديو والمشاركة في العروض. حيث تتطلب الفصول الافتراضية توافر مجموعة من الوسائل الإلكترونية مثل أجهزة حاسوب متصلة بالانترنت، برنامج الفصل الافتراضي، وأجهزة الصوت والكاميرات.

#### ثانياً: مجالات التدريب الإلكتروني

التدريب الإلكتروني يشمل مجموعة من المجالات يمكن تلخيصها كالتالي: (الزنبقي، 2011، صفحة 28)

- المؤتمرات.
- التدريب التجاري.
- التدريب التربوي.
- البرامج الإرشادية.

#### المطلب الثاني: إستراتيجيات التدريب الإلكتروني

أصبح التدريب عن بعد خياراً إستراتيجياً لا يمكن الاستغناء عنه للكثير ممن يبحثون عن تطوير مهاراتهم في مجال معين. يدعو هذا الأمر المدربين إلى إتباع عدت إستراتيجيات تجعل الدورات التدريبية أكثر فعالية وتحقيقاً للنتائج المرجوة.

#### الفرع الأول: الفرق بين التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي

قبل التطرق إلى طرق تنفيذ أو مراحل تنفيذ التدريب الإلكتروني، كان لابد من عرض الفرق بين التدريب الإلكتروني والتقليدي.

#### أولاً: أوجه الاختلاف بين التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي

وهذه الأوجه موضحة في الجدول أدناه:

#### الجدول (03): أوجه الاختلاف بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني

وجه الاختلاف	التدريب التقليدي	التدريب الإلكتروني
المدرّب	المتحكّم في العملية التدريبية والناقل للمعلومات	يكتفي المدرّب بتوجيه المتدرب
المتدرب	متلقّي فقط (تدرب سلبي)	مشارك ومتحكّم في العملية التدريبية (تدريب إيجابي)
المكان والزمان	محددين مسبقاً في قاعة التدريب	يتلقّى المتدرب المعلومة بالمكان والوقت المناسبين
التفاعل	قليل بين المتدربين	تفاعل بين المتدربين وكذلك بينهم وبين المدرّب
الوسائل	وسائل قليلة والاكتفاء بالشرح اللفظي	استخدام المتاح من وسائل وأنماط التدريب المختلفة

المصدر: (دعاس، 2018، صفحة 64)

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن المدرب في التدريب التقليدي متحكم أما في الإلكتروني موجه. أما المدرب في التقليدي تلقى تدريب سلمي عكس الإلكتروني تدريبه إيجابي كونه مشارك. أما المكان والزمان لا يشكلان عائقا في التدريب الإلكتروني عكس التقليدي. وكذا الوسائل قليلة بالنسبة للتقليدي عكسها في الإلكتروني فهي متاحة ومتنوعة.

#### ثانيا: الفرق بين نظام التدريب التقليدي والإلكتروني

الفرق بين نظام التدريبين موضح في الجدول أدناه:

#### الجدول (04): الفرق بين نظام التدريب التقليدي ونظام التدريب الإلكتروني

التدريب الإلكتروني	التدريب التقليدي
تدفق المعلومات تفاعلي ذو اتجاهين	تدفق المعلومات في اتجاه واحد
تدريب تعاوني	تدريب فردي
تدريب ذاتي عن طريق الاستكشاف الفردي	تدريب إجباري من المحاضرات
البحث من خلال شبكة الانترنت والوسائل المختلفة	تدريبات روتينية جامدة
الاهتمام بظروف المتدربين ومراعاة قدراتهم الفردية	سير العملية التعليمية وفق خطة محددة بدون مراعاة للفروق الفردية بين المتدربين
المدرب مشارك وأحيانا متعلم	المدرب ناقل للحقيقة والمعرفة وصاحب خبرة (الملقن)
المتدرب محور العملية التدريبية	المدرب محور العملية التدريبية
المتدرب إيجابي (مشارك وأحيانا خبير)	المتدرب سلبي (مستمع ودوما متعلم)
المحتوى متغير	المحتوى الثابت
المعرفة عبارة (استفسار-ابتكار)	المعرفة عبارة (حفظ- تذكّر-تراكم الحقائق)
الاهتمام بالكيف	الاهتمام بالكم
التقدير يرتبط بمقاييس ومعايير أخرى منها حقيقية الاختبارات	التقدير معياري ويعتمد على الأداء
الوصول فوري	الوصول محدود
التكلفة نسبية	التكلفة العالية

المصدر: (دعاس، 2018، صفحة 65)

ومن ملاحظة الجدول أعلاه، نجد أن هناك فروق عديدة بين التدريبين، لذا يمكن تلخيص أهم الفروق في النقاط التالية:

- من حيث تدفق المعلومات ففي الإلكتروني تدفق المعلومات تفاعلي ذو اتجاهين على عكس التقليدي.
- يتم مراعاة ظروف وقدرات المدربين والمتدربين في الإلكتروني على عكس التقليدي.
- المتدرب هو محور العملية التدريبية على عكس التقليدي، المدرب هو محور العملية التدريبية.
- التدريب الإلكتروني تعاوني عكس التقليدي فهو فردي.

#### الفرع الثاني: كفايات التدريب الإلكتروني وتطبيقه

إن للكفايات التدريبية دور كبير ومساعد لتنفيذ العملية التدريبية بنجاح وإتقان.

### أولاً: كفايات التدريب الإلكتروني

إن كفاية التدريب الإلكتروني هي القدرة على التدريب بفاعلية ونجاح وبمستوى اتقائي مناسب. وكفاية التدريب الإلكتروني ثلاث محاور وهي: (الزنبقي، 2011)

- الفاعلية والنجاح.
- أقل جهد ووقت.
- مستوى اتقائي مقبول.

إن تحديد كفايات التدريب الإلكتروني يعتمد على حركة التدريب الذي يتطلب تخطيط لبرامج التدريب، أن يساعد التدريب المتدربين على القدرة على الأداء (التطبيقي) وليس على المستوى (نظري) فقط.

### ثانياً: تصميم وتنفيذ التدريب الإلكتروني

لكي تتم العملية التدريبية بنجاح لابد من وضع إستراتيجيات وخطة محكمة من أجل تحقيق أهداف العملية التدريبية. ولتطبيق العملية التدريبية لابد أن تتبع الخطوات التالية: (زارع و حسين، 2012، الصفحات 295-297)

### التخطيط للتدريب الإلكتروني

تتطلب تلك المرحلة تقدير الاحتياجات المستقبلية للمتدربين للعمل على إشباعها وتحديد الأهداف العامة والخاصة للتدريب ووضوحها ووضع السياسات والإستراتيجيات والإجراءات اللازمة لتطوير أداء المتدربين، والمسؤول في المقام الأول عن تلك المرحلة هي الجهة المستفيدة من التدريب مع الاستعانة بمتخصصين في التدريب وأساتذة الجامعات وخبراء التقنية.

### التصميم للتدريب الإلكتروني التفاعلي

ويقصد بها الكيفية التي يتم من خلالها ترجمة السياسات والإستراتيجيات والإجراءات التي تم وضعها في مرحلة التخطيط لتحقيق أهداف التدريب بالإضافة إلى تصميم أنشطة الدورات التدريبية، كما تركز تلك المرحلة على عملية تصميم المنهج التدريبي المراد تقديمه على شبكة الانترنت.

### إعداد المحتوى التدريبي الإلكتروني

- تجهيز محتوى الدورات التدريبية: في ضوء تحليل الاحتياجات التدريبية الحقيقية للمتدربين باستخدام الطرق المنهجية وتحليل النظم، كما يجب مراعاة ارتباط المحتوى بالأهداف التعليمية المراد تحقيقها وأن يكون صحيحاً من الناحية العلمية وقابلاً للتطبيق وكافياً لإعطاء فكرة واضحة عن المادة.
- تصميم أنشطة الدورات التدريبية: يتم تصميم أنشطة تدريبية للمحتوى بما يتناسب مع المتطلبات الفنية والمعايير العالمية لتصميم المحتوى الإلكتروني وبما يحقق التدريب الذاتي التفاعلي.
- تصميم الموقع وهيئة بيئة التدريب: يتم تصميم موقع خاص بالتدريب الإلكتروني يتضمن المحتوى التدريبي التفاعلي على هيئة دروس مدعومة بالوسائط المتعددة.

### تنظيم التدريب الإلكتروني

تتمثل خطوات تنظيم التدريب الإلكتروني فيما يلي:

- تحديد المدة الزمنية للتدريب بحيث يتضمن كل أسبوع المواد والأنشطة التدريبية الخاصة به (المحتوى التدريبي - موضوعات المحادثة الإلكترونية - Chatting المصادر الاثرائية - الاختبارات التدريبية).
- يعقد اختبار نهاية الدورة التدريبية وتمثل درجة الاختبار من 100 موزعة كما يلي: (50 درجة خاصة بالمحتوى التدريبي - 35 درجة خاصة بالمصادر الاثرائية - 15 درجة للمحادثات الإلكترونية مع المدرب).
- الإشراف التدريبي: يتضمن الموقع نظاما فعالا للإشراف على التدريب يتيح للمدرب متابعة العمل التدريبي والحصول على التغذية الراجعة واستخراج البيانات وكتابة التقارير.

### تنفيذ التدريب الإلكتروني التفاعلي

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

- صفحة تسجيل الدخول: حيث يقوم المتدرب بإدخال اسم المستخدم User Name وكلمة المرور Pass Word الممنوحة له بواسطة المدرب ثم الضغط على زر الدخول.
- الصفحة الرئيسية وتتضمن العناصر التالية: محتوى التدريب - Courses المحادثة - Chat التقييم - Evaluation البريد - Mail ملفات التحميل - Download البحث Search.
- صفحة محتوى التدريب: تتضمن جدول المحتويات يوضح للمتدرب كيفية استعراض المحتوى والتنقل 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 المقيدون لدراسة محتوى التدريب ويريدهم الإلكتروني ليتسنى لهؤلاء المتدربين مراسلة بعضهم البعض.

### تقويم التدريب الإلكتروني

تستند عملية تقويم التدريب على عدد من الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها إجراء التعديلات لتطوير نظام التدريب ورسم إستراتيجياته المستقبلية، ومن هذه الأسس والمعايير، تحديد أهداف التدريب القريبة والبعيدة ووضوحها، وشمول عملية التقويم واستمرارها، ترابط عناصر منظومة التدريب واتساقها، وتكامل جهود التدريب السابقة واللاحقة وجودتها.

### المبحث الثالث: مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء المورد البشري

إن تدريب الموارد البشرية يعد ركيزة أساسية في تعزيز كفاءة الأداء في أي مؤسسة، وإثما عملية تهدف إلى تطوير مهارات ومعرفة الموظفين وتعزيز استفادتهم القصوى من إمكانياتهم. وبفضل تدريب الموارد البشرية، يمكن للمنظمات تعزيز الأداء وزيادة الإنتاجية، مما يساهم في تحقيق أهداف بكفاءة أكبر حتى يتسنى للمؤسسة معرفة مدى مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء مورده البشري.

## المطلب الأول: تقييم التدريب الإلكتروني

نظرا لأن المنظمات تستثمر الوقت والموارد لتقديم أفضل تدريب ممكن، فمن المتوقع أن يتم إجراء تقييم للتدريب لقياس تأثيره وفعالته. أدوات تقييم التدريب تقيس وتصور أداء المتدربين وتتحقق مما إذا كانوا يحققون الأهداف المرجوة.

## الفرع الأول: ماهية تقييم التدريب الإلكتروني

إن تقييم التدريب يمكن أن يؤثر بشكل كبير في تحسين أداء المورد البشري وزيادة كفاءتهم، هذا يعني أن تقييم التدريب ليس مجرد وسيلة لقياس التقدم، بل هو أداة قوية لتحسين الأداء وتحقيق النتائج المرجوة.

## أولا: تعريف التقييم

هناك عدة تعريفات لتقييم التدريب الإلكتروني اخترنا منها:

- تعتبر مرحلة تقييم التدريب هي المرحلة الأخيرة في مراحل التدريب، وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التدريبية ورصد مناطق القوة والضعف بها. وذلك من أجل تطوير العمل التدريبي والارتقاء به وتحسين خطة التدريب وتطويرها. (بحري و خرموش، 2021، صفحة 73)
- يعرف التقييم الإلكتروني بأنه عمليات التقييم التي يستخدم فيها التكنولوجيا والانترنت والأجهزة الإلكترونية كالحاسوب وغيرها في جميع مراحل التقييم ابتداء من صياغة الأسئلة وانتهاء برصد نتائج الفئة المستهدفة بالتقييم، كما يمكن وصفه بأنه تقييم يستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) في جميع نواحي عملية التقييم. (الخروصي و الوهبي، 2021، صفحة

(91)

ويمكن القول أن التقييم هو التعرف على مدى التأثير الذي أحدثه التدريب في المتدربين، من خلال عملية قياس موضوعية لمجموعة المهارات والقدرات، المعارف، العادات، الاتجاهات الجديدة، التأثير على العمل، وكذلك التطوير الذي أحدثه هذا التدريب في سلوك المتدربين وأدائهم في المنظمة.

## ثانيا: أساسيات التقييم:

قبل البدء بعملية التقييم لابد من معرفة أساسياتها المتمثلة في مجالات وأسس وأدوات التقييم، وقد تم تلخيصها جميعا في الجدول الموضح أدناه:

الجدول (05): أساسيات تقييم العملية التدريبية

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقييم البرنامج التدريبي من (حيث الكفاءة والصلاحية).</li> <li>- تقييم المتدربين (التفاعل، الآثار التدريبية في الأداء).</li> <li>- تقييم المدربين (المهارات، الكفايات التدريبية).</li> <li>- تقييم أثر التدريب (تقييم عناصر البرنامج التدريبي كافة باستخدام أساليب التقييم المختلفة).</li> </ul>	<p>مجالات التقييم</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الموضوعية: عدم تأثر النتائج بأحكام ذاتية أو شخصية، مع مراعاة العدالة في التقييم.</li> <li>- الصدق: قياس ما يجب قياسه فقط.</li> <li>- الشمولية: تقييم المادة التدريبية بجوانبها المعرفية والأدائية والاتجاهية.</li> <li>- الثبات: إعطاء نفس النتائج.</li> <li>- الواقعية: مدى تطابق أو قرب معايير التقييم بالمهمة التي تعكس الهدف التدريبي.</li> <li>- الاقتصادية: التقييم يتطلب الحد الأدنى من الوقت والجهد والتسهيلات والأفراد.</li> </ul>	<p>أسس التقييم</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الملاحظة: للمتدرب قبل أو أثناء أو بعد برنامج التدريب لتسجيل التغيرات التي تطرأ على سلوكه، ثم تحليل سلوكيات وتحركات المتدرب.</li> <li>- سجلات الأداء: متوفرة في كل مؤسسة وبها تحدد الإدارة الأداء على أساس (الناتج والجودة، النوعية، التكاليف، الوقت). وهي ضرورية لدقة التقييم.</li> <li>- المقابلات: ويتم بين مسؤول التدريب والمتدربين من أجل الإجابة على أسئلة معدة مسبقاً للتعرف على مدى اكتسابهم للمعارف والمهارات والاتجاهات.</li> <li>- الاستبيانات: عبارة عن استمارات تحوي مجموعة من الفقرات التي تحتاج إلى الإجابة عنها ويقوم بإعدادها الخبراء في التدريب ومخططو البرامج والمنسقون والمدربون.</li> <li>- الاختبارات: عبارة عن أسئلة شفوية أو كتابية أو تحريرية من المدرب إلى المتدربين.</li> <li>- المؤشرات: يمكن لمسؤول التدريب جمع البيانات التي تعد في حد ذاتها مؤشرات توضح العائد من التدريب (سجلات الإنتاج، درجة الرضا عن العمل، قبل وبعد تنفيذ البرنامج التدريبي).</li> <li>- تحليل المشكلات: حيث يقوم المتدرب بدراسة مشكلة معينة (أسباب وقوعها وكيفية علاجها، تحديد الإجراءات اللازمة لحلها).</li> <li>- طريقة التجربة: اختيار مجموعتين متشابهتين (مستوى الخبرة، المهارة).</li> <li>- معدل الأداء: نوع وظروف العمل.</li> <li>- الإمكانيات المتاحة: مجموعة تخضع للتدريب والأخرى لا تخضع ويتم التقييم بعد وقبل العملية التدريبية.</li> </ul>	<p>أدوات التقييم</p>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستناد إلى (الشعلان و الدوسري، 2022)

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن مجالات وأسس وأدوات التقييم مترابطة ومتكاملة. بمعنى أخر أنه قبل البدء بعملية التقييم لابد من تحديد مجالات التقييم، ثم وضع الأسس التي يجب العمل بها في عملية التقييم، وأخيرا وضع وتحديد أدوات التقييم، ثم تتم عملية تقييم التدريب الإلكتروني.

### الفرع الثاني: مراحل تقييم التدريب الإلكتروني وتكلفته

إن تقييم التدريب الإلكتروني يعد عملية مهمة وضرورية، لتأكد فاعلية العملية التدريبية.

#### أولاً: مراحل تقييم التدريب الإلكتروني

تمر عملية تقييم التدريب الإلكتروني بالمراحل التالية: (بركنو، 2019، الصفحات 182-183)

#### أ. مرحلة ما قبل التدريب الإلكتروني

وتتمثل هذه المرحلة في تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي الإلكتروني. وهنا تقوم دائرة التدريب بإخضاع تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تحليل لتأكد من الحاجة الفعلية للتدريب والتأكد من ارتباط الاحتياجات التدريبية بأهداف وسياسات المنظمة التي ينتمي لها المدرب ومحاوله التنبؤ بعوائد التدريب على المنظمة والوظيفية والعامل، كذلك يتم خلال هذه المرحلة اختيار البرنامج المناسب أو تصميم البرنامج أو البرامج المناسبة لاحتياجات المنظمة التدريبية.

#### ب. مرحلة أثناء التدريب الإلكتروني

تتم عملية التقييم في هذه المرحلة من خلال:

- تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي ويشمل تقييم الطرق والتقنيات والوسائط المستخدمة في التدريب الإلكتروني، الوقت المخصص للتدريب وتوزيعه، وغير ذلك للتأكد من توافق عملية تنفيذ البرنامج مع الخطة الموضوعية له، وفي حال وجود أي خلل في تنفيذ الخطة فإن التقييم يساعد على تصحيح مسار البرنامج التدريبي الإلكتروني.
- تقييم أداء المدرب الإلكتروني والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج، ويشمل هذا قياس تحصيل أداء المتدربين ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي يقدمها ومدى ارتباطها بالمهام والواجبات في ميدان العمل. وهنا يأتي دور التقييم لتصحيح مسار البرنامج لما يتلائم مع متطلبات وقدرات المتدربين.
- كما يتم في هذه المرحلة تقييم أداء وقدرات المدرب الإلكتروني. ذلك لأن المدرب الإلكتروني الذي هو دون المستوى المطلوب أو أنه لا تتوفر لديه المهارات المطلوبة لتنفيذ البرنامج سيؤدي إلى فشل البرنامج في تزويد المتدربين بمهارات العمل المطلوبة حتى مع وجود أفضل الخطط والإمكانيات والوسائل وأجهزة وتقنيات التدريب.

ولعل من فوائد تقييم المدرب الإلكتروني وضع معايير لاختيار المديرين مستقبلا ووضع معايير اختيارهم، إضافة إلى الفائدة

الآتية وهي إنقاذ البرنامج من الفشل واستبدال مدرب بأخر أكثر قدرة.

#### ج. مرحلة ما بعد التدريب الإلكتروني

وتركز هذه المرحلة على نوعين هما:

- تقييم التدريب بعد نهاية البرنامج: وهنا يقوم المتدربون بتقييم البرنامج التدريبي ويشمل هذا التقييم أهداف البرنامج، مواضيع التدريب، وسائل ووسائط التدريب، الطرق المستخدمة في التدريب، وقت البرنامج، مدة البرنامج، قاعات التدريب الافتراضية، قدرات المدرب الإلكتروني على التدريب وغيرها.
- ويعتبر هذا عاملا رئيسا في وضع تصورات وإستراتيجيات التدريب الإلكتروني واتخاذ قرارات التغيير، ذلك أن المدرب هو المستهدف الأول من العملية التدريبية وبالتالي فإن ملاحظاته وأحكامه تعتبر من المدخلات الضرورية في تقييم البرنامج التدريبي، هذا مع ملاحظة موضوعية تقييم المتدربين.
- تقييم أثر التدريب الإلكتروني: يعتبر هذا الجزء من تقييم ما بعد التدريب الهدف النهائي لعملية التقييم، حيث أن هدف التدريب الإلكتروني رفع كفاءة العاملين وبالتالي زيادة وتطوير مخرجات المنظمة التي ينتمي إليها التدريب.

### ثانيا: تكلفة التدريب الإلكتروني

تبدو تكلفة هذا النوع من التدريب باهظة ظاهريا لكنها تتضاءل أمام الوفرة والمكاسب التي تحقق، وما تعود به من ميزة تنافسية للمنظمة، وقد تكون التكلفة يسيرة في حال الولوج المتقن والمدرّس في مجال يعدّ جديدا. وتتضمن التكلفة عناصر مثل (التكنولوجيا بما فيها من أجهزة وبرمجيات) و(الإرسال بما فيها من استخدام لخطوط الهاتف أو الأقمار الصناعية أو الموجات فوق الصوتية) و(الصيانة من إصلاح وتحديث للأجهزة) و(البنية الأساسية من شبكات ونظم اتصالات) و(النفقات التشغيلية على الأفراد ومتطلبات التطوير للبرامج ومصاريف إدارية وغيرها)، إضافة إلى العاملين للقيام بكافة الأنشطة المذكورة. (صالح، 2018، صفحة 360)

### المطلب الثاني: أهمية التدريب الإلكتروني لتحسين أداء المورد البشري

إن للتدريب الإلكتروني أهمية بالغة بالنسبة لأداء المورد البشري، وهذه الأهمية ناتجة عن الدور الفعال الذي يكمن في تحسين أداء المورد البشري وتطويره.

### الفرع الأول: دور التدريب الإلكتروني في تحسين أداء المورد البشري

إن للتدريب الإلكتروني دور كبير في تحسين وتطوير أداء المورد البشري بما يعود بالمنفعة على الفرد نفسه والمنظمة.

#### أولا: بالنسبة للمورد البشري

يتمثل دوره في:

- تغيير الجوانب السلوكية للمتدرب ودرجة نضجه السيكولوجي. (نصرة و بوطرفة، 2023، صفحة 107)
- إن التدريب الإلكتروني يكسب الموارد البشرية المهارات اللازمة لتحسين أدائهم في ظل الاقتصاد الرقمي. (عمارة و بارك، 2019، صفحة 107)
- ينمي التدريب الإلكتروني مهارات التفكير العليا وتشمل التفكير الإبداعي والابتكاري وحل المشكلات. (العزاوي، 2023، صفحة 203)

أهم ما تم رصده عن الشيتي: (الشيتي، 2023، الصفحات 494-495)

- زيادة الشعور بالاستقرار الوظيفي.
- نقص معدل الغياب وترك العمل.
- حصول الموظفين على الترقيات للمناصب القيادية العليا.
- يساعد التدريب الإلكتروني العاملين على التعامل مع التطورات المتلاحقة في النظم الاقتصادية والقانونية محليا وعالميا.

ثانيا: بالنسبة للمنظمة:

يتمثل دوره في:

- تحقق عملية التدريب عدة فوائد اقتصادية في تنمية الموارد البشرية منها زيادة الإنتاجية، قلة دوران العمل، قلة الإشراف والاقتصاد في النفقات. (بن حمدون و بلعور، 2020، صفحة 152)
- أهم ما تم رصده عن الشيتي: (الشيتي، 2023، الصفحات 494-495)
- إعداد كوادر مؤهلة بالمهارات والمعارف اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات والشركات.
- المحافظة على الوضع التنافسي للمنظمات على المستوى المحلي والخارجي.

الفرع الثاني: تجارب بعض الشركات الدولية في استخدام التدريب الإلكتروني

اتجهت معظم الشركات الدولية إلى استخدام التدريب الإلكتروني من أجل مواكبة تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لأهميته البالغة دون أن ننسى آثاره الإيجابية على المؤسسات الاقتصادية وعلى مواردها البشرية. ومن بين هذه الشركات لدينا:

أولا: تجربة سيسكو الأمريكية (Cisco):

تعتبر من أكبر الشركات العالمية في مجال الإعلام الآلي تخصص معدات الاتصال، لديها 255 مكتب للبيع موزع في 75 دولة. كانت تزود موظفيها ببرامج تدريبية مكررة لاعتمادها على التدريب التقليدي، ومن أجل تسريع وتحسين جودة البرامج التدريبية قامت الشركة بتطوير شبكة سيسكو التعليمية (CLN: Cisco Learning Network) مستخدمة تقنية الوسائط المتعددة، التخزين في قاعدة البيانات المركزية. استخدمت الشركة ثلاثة منصات للتدريب مولتيكاستس (Multicasts)، فيديوهات مرسلة عبر الشبكة، القاعات الافتراضية والمخابر عن بعد.

بعد تبني الشركة للتدريب الإلكتروني أصبح لها خبرة كبيرة في مجال التدريب، لقد طورت برامج تدريبية لعدة شركات وحكومات حول العالم، وأصبحت تمنح شهادات ورخص لأكثر من مليون طالب سنويا من خلال 130 موقع للانترنت 750 مدرب معتمد حول العالم. وهذا التطور للشركة يؤكد أن مفتاح المزايا التنافسية للاقتصاد الحالي مبني على قدرات النشر السريع للمعلومات والتدريب والتعليم. (دعاس و شوكال، 2019)

ثانيا: تجربة أكسا الفرنسية (Axa):

تعتبر أكسا من الشركات الفرنسية الرائدة في مجال التأمين، تشغل مليون موظف موزعين على 25 دولة في العالم. وبسبب الصعوبات التي واجهتها في التدريب التقليدي فإرسال المتدرب إلى مراكز التدريب أو جلبه إلى أحد فروعها يعد أكثر تعقيدا وكلفة. ولإيجاد حل لهذه الصعوبات قررت إدارة الموارد البشرية لأكسا تبني مشروع التدريب الإلكتروني سنة 1997، حيث دخلت

في شراكة مع شركة (IDN) وشركات أخرى لإعداد الجوانب الفنية للتدريب وإنتاج المواد التعليمية. وليتم التحول من التدريب التقليدي إلى الإلكتروني قامت إدارة الموارد البشرية لأكسا بمرحلة تجريبية مدة خمسة أيام لإقناع المدراء بالتدريب الجديد، وبعد إقناعهم اجتمعت بموظفيها من أجل مناقشة التغيرات الجديدة وتعليمهم كيفية استخدام الانترنت.

فالمرحلة التجريبية فقط نتج عنها (دعاس و شوكال، 2019):

- تغيير العقلية التقليدية لإدارة الشركة.
- تقليل تكلفة التدريب.
- تحقيق تكافؤ الفرص التدريبية بين موظفيها.

### خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في الفصل الثاني إلى الإطار النظري للمتغير المستقل المتمثل في التدريب الإلكتروني، وذلك بعرض ماهيته (مفهومه، أنواعه، خصائصه... الخ)، وبما أننا نتحدث عن التدريب الإلكتروني فلا بد من التطرق إلى تقنيات واستراتيجيات تنفيذه (متطلبات، وسائل، أساليب تصميم وتنفيذ التدريب)، ولنبرز ونوضح أهميته وضحنا الفروق بينه وبين التدريب التقليدي. ولنفصل في أثر التدريب الإلكتروني على أداء المورد البشري كان لابد من التطرق إلى تقييم التدريب الإلكتروني (أساسيات، مجالات، أدوات...)، وأخيرا إبراز العلاقة بين التدريب والأداء مع توضيح أثر التدريب عليه. ومن أهم الاستنتاجات التي خلصنا إليها:

- إن التدريب الإلكتروني يعد كوادرا بشرية مؤهلة بالمهارات والمعارف اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات.
- ساعد التدريب الإلكتروني العاملين على التعامل مع التطورات المتلاحقة في النظم الاقتصادية والقانونية محليا وعالميا.
- يغير في الجوانب السلوكية للمتدرب ودرجة نضجه السيكلوجي.

## الفصل الثالث:

دراسة ميدانية حول أثر التدريب الإلكتروني على أداء المورد

البشري بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بسكرة)

## تمهيد:

تعتبر مؤسسة سوناطراك من المؤسسات الرائدة على المستويين العالمي والوطني، فهي قلب الإقتصاد الجزائري. وتكمن أهميتها في الأداء الفعال لمواردها البشرية. ولمواكبة التطور التكنولوجي السريع، كان لابد من تطوير وتحسين أداء مواردها البشرية من أجل الحفاظ على مكانتها والمضي قدما، كان لابد من التحول من التدريب التقليدي لمواردها إلى التدريب الإلكتروني، وخاصة بعد جائحة كورونا.

وبعد تطرقنا في الفصلين الأول والثاني للإطار النظري لمتغيرات الدراسة، وللإجابة عن إشكالية الطرح والتسؤولات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، خصصنا الفصل الثالث للدراسة التطبيقية لدراسة حالة مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بسكرة- MNB).

فلهذا قسمنا الفصل الأخير إلى أربعة مباحث:

- المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: تحليل اتجاهات المبحوثين نحو محاور الدراسة.
- المبحث الرابع: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

### المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعتبر مؤسسة سوناطراك من أهم وأعظم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، فهي تسعى دائما إلى توسيع نطاق عملها ومواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة، والمساعدة في تطوير الاقتصاد الجزائري.

### المطلب الأول: التعريف بالشركة لأم

عندما تسمع كلمة سوناطراك أول ما يخطر في ذهنك، المال والاقتصاد والخدمات.

### الفرع الأول: نشأتها

مرت المؤسسة بعدت مراحل وعراقيل إلى أن وصلت إلى ماهي عليه.

### أولا: التعريف بالمؤسسة

المؤسسة الوطنية للنقل وتسويق المواد الهيدروكربونية (سوناطراك) هي الشركة الأولى في الجزائر وفي إفريقيا تشارك في الاستكشاف، الإنتاج، النقل بالأنابيب، تحويل وتسويق المواد الهيدروكربونية ومشتقاتها، حيث تعتمد إستراتيجية التنوع كما تطور في توليد الكهرباء الجديدة، كذلك في تحليه مياه البحر وبحوث استغلال الطاقة المعدنية وأنشطة التعدين.

وللسعي لتحقيق إستراتيجيتها للتدويل تعمل سوناطراك في حيز كبير ومناطق عدة من العالم، بنحو رقم أعمال 33.2 مليار دولار أنجزت في عام 2017 وإحتلت المرتبة الأولى في إفريقيا وبأني في المرتبة 12 بين شركات النفط العالمية، وثاني أكبر دولة مصدرة للغاز الطبيعي المسال وغاز البترول المسال وثالث مصدر للغاز الطبيعي، إنتاجها الإجمالي 196.5 مليون طن من النفط في عام 2017، أما بالنسبة للغاز مقدر 135 مليار متر مكعب في 2017، وهي المرة الأولى التي تعقد فيها الشركة مؤتمرا صحفيا للإفصاح عن بيانات الإنتاج، أنشطته تشكل حوالي 5.3 % من الناتج القومي الإجمالي للجزائر. (MBN، 2024)

### ثانيا: لمحة تاريخية لمؤسسة سوناطراك

تأسست بموجب القانون رقم 63-394 من 31 ديسمبر 1963 من الجريدة الرسمية في 10 جانفي 1964 تحت اسم الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات سوناطراك SONATRACH عن طريق هذه المؤسسة الجزائر أرادت أن تصل إلى سياسة بترولية مستقلة عن الاتحاد البترولي والشركات البترولية مثل ايزو (ESSO)، شال (SHELL)، سينكلار (SINCLAIR)، موبيل (MOBIL)، الف (ELF)... إلخ.

- في 1963 اتسع نشاط الشركة لتشمل العديد من النشاطات البترولية كالبحت والإنتاج والتحويل بمساعدة الشركات الأجنبية.
- في 24 فيفري 1971 يوم تاريخي يعني تأمين المحروقات من طرف الجزائر 51% في البترول 100% غاز.
- بعد إعادة الهيكلة في 1981 وإنفصالها عن بعض الفروع البترولية مثل البتروكيميا، التوزيع، أشغال الآبار البترولية، ليقصر نشاطها على ميادين البحت، الإنتاج، النقل بالإضافة إلى معالجة الغاز وتسويق المحروقات.
- في 1986: تبني قانون متعلق بأشغال التنقيب، البحت والاستغلال، يحث على المشاركة الخارجية في مجال الاستكشاف.
- في 1991: إحداث تعديلات على قانون سنة 1986 لتشجيع وتطوير سبل الشراكة بين سوناطراك وكبريات الشركات البترولية الأجنبية.

- في 1992: انطلاق عملية تحديث وتطوير شركة سوناطراك وبموجبها أصبحت مجموعة بترولية دولية.
- في 23 ديسمبر 1996: إمضاء شركة سوناطراك على 35 عقد شراكة مع عدة شركات دولية من بينها "برتش بتروليوم"، يوجب هذا العقد الاستغلال، التطوير والتسويق في السوق الأوروبية لكميات من الغاز المنتج على مستوى آبار عين صالح.
- في 1998: تقوية وتطوير شبكة النقل وانطلاق مشروع قناة جديدة لنقل البترول (OZ2(34)، وهي في تطور مستمر إلى يومنا هذا، إذ أنها تحتل مراتب ريادية عالميا.
- من 2007 حتى 2015: شرعت سوناطراك في مشروع استثماري في الخارج بالبيرو بمشروع كاسيا، وفازت برخصة استغلال في حقول غدامس بليبيا في منافسة دولية دخلتها الشركة الجزائرية لأول مرة بمفردها. كما لها عدة مشاريع في دول الجوار كموريتانيا ومشروع نومهيدي بتونس مشروع قناة جديدة لنقل البترول.
- في 2016: قامت سوناطراك بتصريح أنها تجري عدد من الصفقات مع 14 شركة عالمية بخصوص مشروع مشترك لتجارة منتجات النفط والغاز بعد الاتفاق على شراء عدد من مصافيها في الخارج ومن أهمها إيطاليا.
- في 2019: الجزائر ستستكمل صفقتها مع إكسون موبيل وستؤسس مشروعاً تجارياً مشتركاً مع شركة عالمية خلال النصف الأول من 2019 بمجال الغاز الصخري مع الشركة الأمريكية العملاقة. (MBN، 2024)

#### الفرع الثاني: مهام ووظائف مؤسسة سوناطراك

شركة سوناطراك من الشركات الرائدة في مجال استكشاف وإنتاج النفط والغاز، وتمتلك مجموعة واسعة من الحقول والمشاريع في جميع أنحاء البلاد.

#### أولاً: التسمية

إن كلمة سوناطراك هي اختصار للشركة العامة للأبحاث والإنتاج وتحويل وتجارة الهيدرو كربونات.

(Société Nationale pour la Recherche, la Prouduction, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation ces Hydrocarbures s.p.a) Sonatrach.

ترجمة الكلمة المختصرة: Sonatrach

- شركة S: société
- وطنية Na: nationale
- نقل Tratransport
- تسويق C: commercailisation
- المحروقات H:hydrocarbures.(MBN، 2024)

#### ثانياً: مهامها

إن أول مهمة أسندت لسوناطراك هي نقل وتسويق المحروقات، ومن أجل توسيع نشاطها أعلنت عن قانونين لسنة 1986 و1991، اللذين مكنها من جلب الشركاء والشركات الأجنبية لاستغلال واستكشاف حقول البترول والغاز، لتمارس

المهام التالية: (MBN، 2024)

- تمويل البلاد بالخروقات بصفة دائمة.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة وغير مباشرة بصناعة الخروقات.
- الاستكشاف والبحث والتنقيب والاستغلال.
- التطوير والاستغلال وتسيير شبكات النقل والتخزين.
- تميع الغاز الطبيعي، معالجة وتقوم الهيدروكربون الغازي.
- تحويل، تكرير وتوزيع الهيدروكربون.
- تطوير وتحسين النشاطات المتصلة في الجزائر وخارج الجزائر مع مؤسسات جزائرية وأجنبية.
- تموين الدول بالهيدروكربون في أجل متوسط وطويل المدى.
- تسويق الخروقات الغازية والسائلة.

### الفرع الثالث: مميزات وأهداف مؤسسة سوناطراك

إن المكانة الاقتصادية والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وضعتها في ريادة التميز.

#### أولاً: مميزات

- لم يقتصر نشاط سوناطراك وطنيا فقط، بل توسع إفريقيا (مالي، نيجر، ليبيا، مصر) وأوروبا (اسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا) وفي أمريكا اللاتينية (البيرو) وفي الولايات المتحدة الأمريكية. وهذا ما جعلها: (MBN، 2024)
- الشركة الأولى إفريقيا.
  - الشركة البترولية الثانية عشر عالميا.
  - الشركة الثالثة عشر في العالم فيما يتعلق بالخروقات السائلة (احتياطي وإنتاج).
  - الشركة السادسة عالميا فيما يخص الغاز الطبيعي (احتياطي وإنتاج).
  - الشركة البترولية الخامسة والعشرين من حيث المستخدمين.
  - خامس مصدر عالمي للغاز.
  - رابع مصدر عالمي للغاز الطبيعي المميع (GNL).
  - ثالث مصدر عالمي للغاز البترول المميع (GPL).

#### ثانياً: أهدافها:

مؤسسة سوناطراك ككل المؤسسات الاقتصادية، لديها مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها أهمها: (MBN،

2024)

- المحافظة على الريادة وطنيا وإفريقيا، وبين قادة الصناعة والتجارة العالميتين في مجال الخروقات السائلة والغازية.
- التكفل بتحسين تقييم الموارد الوطنية للخروقات وخلق الثروات لصالح التنمية الاقتصادية والإجتماعية للبلاد.
- تحقيق تنمية شاملة وطنيا وخارجيا مع شركات وطنية وأجنبية بالإشتراك في رأس المال وفي القيم المنقولة الأخرى.

- تنوع أنشطة المصب (Aval) ورفع مساهمتها في أرباح الشركة بالجزائر وخارجها.
- دراسة كل نشاط لديه علاقة مباشرة بصناعة المحروقات وكل عمل يترتب عنه فائدة على مجمع سوناطراك.
- تحقيق أقصى قدر من العائدات البترولية في المدى القصير لتمويل خطة التنمية العاجلة.
- الاستمرار في التحكم وتخفيض التكاليف لضمان البقاء في الريادة.
- الاستمرارية في جعل أنشطة المنبع (Amont) أساس تقدم سوناطراك، ومحور أساسي لتوسيع احتياطات الجزائر وتدعيم نشاطها في الخارج.

### المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة محل التريص

إن لمؤسسة سوناطراك عدت أقسام وقسم الصيانة أحدها، فلكل قسم وظيفة ومهام يتبناها.

#### الفرع الأول: التعريف بمديرية الصيانة

إن قسم الصيانة من بين الفروع المهمة والمكملة للفروع الباقية والتي بتكثها وتعاونها معا تشكلت مؤسسة ناجحة ومتميزة.

#### أولا: التعريف بالمديرية

تعد المؤسسة الوطنية سوناطراك إحدى أهم المؤسسات العمومية الإقتصادية في الجزائر، ومن أنجح المؤسسات الوطنية، فلها تاريخها ومكانتها على المستوى الوطني، لذلك سنحاول التعرف على مؤسسة سوناطراك وعلى الخصوص وحدة الصيانة بسكرة وعلى نشاطها الإقتصادي.

وتعمل مؤسسة سوناطراك في مجال المحروقات، وتنقسم إلى عدة أنشطة: (MBN، 2024)

- نشاطا لإنتاج.

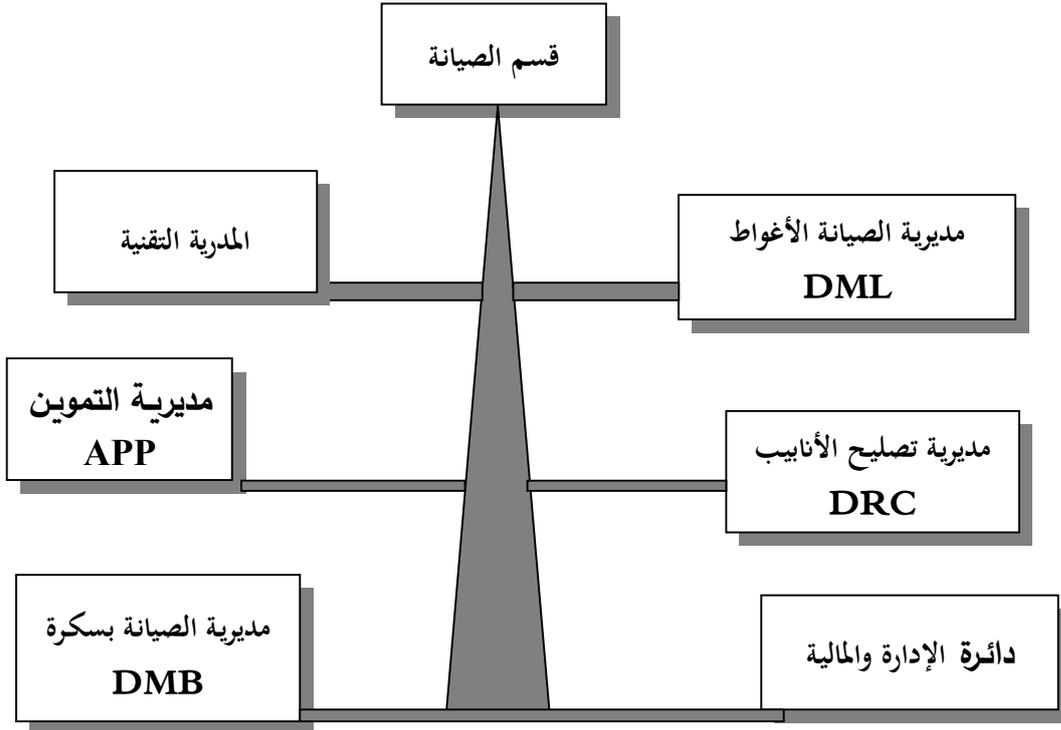
- نشاطا لتوزيع.

- نشاط النقل بالأنابيب.

ويضمن نشاط النقل عبر الأنابيب نقل المحروقات بواسطة شبكة للبترول والغاز على امتداد 16000 كم وهذه الشبكة تستخدم تجهيزات مهمة ومتطورة، وتعتبر الصيانة إحدى أهم الوظائف التي تضمن استغلال هذه الشبكة بدون أخطار، ومكلف بها حاليا قسم خاص هو قسم الصيانة بالنسبة للعمليات المهمة وقسم الاستغلال للعمليات العادية والبسيطة.

وينقسم قسم الصيانة إلى عدة مديريات، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (06): الهيكل التنظيمي لقسم الصيانة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن مديرية الصيانة بسكرة هي إحدى المديريات التابعة لقسم الصيانة لمؤسسة سوناطراك.

#### الفرع الثاني: موقعها ومواردها البشرية

إن المديرية وغيرها من المديريات تتربع على مساحة معنية، ولها موظفيها كل في تخصصه.

#### أولا: موقعها

تتربع مديرية الصيانة بسكرة على مساحة إجمالية قدرها 8793م<sup>2</sup>، في شكل مباني موزعة كمايلي: (MBN)،

(2024)

- ورشات تقنية.
- مخزن.
- مبنى إداري.
- مبنى إداري تقني.
- مبنى للحماية.
- مستودع.

#### ثانيا: مواردها البشرية

يبلغ إجمالي عمال مديرية الصيانة بسكرة بـ 205 عامل دائم، منهم تقنيين وإداريين، بالإضافة إلى عامل مؤقت، وهم موزعين

على النحو التالي:

الجدول (06): توزيع عدد العمال حسب التخصصات في مديرية الصيانة- بسكرة-23/03/2024

النسبة	العدد	البيان
46.34%	95	الإطارات
28.78 %	59	أعوان التحكم
11.71 %	24	المتعاقدون
08.29 %	17	أعوان التنفيذ
04.88 %	10	الإطارات العليا
<b>100%</b>	<b>205</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه ما يقارب نصف العمال هم إطارات (مهندسين وتقنيين)، ثم أعوان التحكم بما يفوق ربع عدد العمال، والعدد الباقي مقسم بين متعاقدين وأعوان التنفيذ والإطارات العليا. وهذا التوزيع راجع لكونها وحدة صيانة فهي من الدرجة الأولى بحاجة لعدد العاملة المؤهلة والمتخصصة (الإطارات ثم أعوان التحكم).

#### الفرع الثالث: نشاطها الاقتصادي

إن مديرية الصيانة بسكرة نشاطات اقتصادية تقوم بها داخل الولاية أو خارجها.

#### أولا: نشاطها:

إن النشاط الأساسي لمديرية الصيانة بسكرة هي صيانة الهياكل التالية: (MBN، 2024)

- GK1/GK2/40: حاسي الرمل / سكيكدة.

- OK1/34: حوض الحمراء / سكيكدة.

- GO1/GO2/48: حاسي الرمل / واد الصفصاف / تبسة نحو إيطاليا.

وهذا ما يعطيها وضعية إستراتيجية للقيام بالعمليات المختلفة للصيانة (مراجعات دورية، تدخلات ميدانية، تصليح الأجهزة

والآلات التقنية) في مختلف المنشآت وعلى الخطوط التالي:

- نشاط النقل بالأنابيب.

- أنشطة المحروقات (إنتاج، توزيع).

كما يوجد للمديرية مهام فرعية أخرى نذكر منها:

- تشخيص وصيانة قطع الغيار، تحديد الهياكل الأساسية للآلات.

- صنع قطع الغيار لاحتياجات نشاط النقل بالأنابيب.

- المساهمة في التجديد المستمر لتجهيزات مختلف هياكل النشاط.

- صيانة المستويات: 3. 4. 5 للأجهزة الخاصة بالصيانة.

- التدابير الإجرائية للمراقبة والصيانة للمستويات 1. 2 لأجهزة النشاط مع المديرية الجهوية.
- إعداد ووضع حيز التنفيذ نظام وإجراءات الصيانة ومعايير الآلات والتجهيزات المرتبطة بالنشاط.

#### ثانيا: علامة الجودة

تحصلت مديرية الصيانة بسكرة على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001)، وهذا لمواكبة التطورات التي تحدث في الاقتصاد الجزائري، حيث بدأت في مشروع الحصول على شهادة الجودة في: 15 ماي 2004، وتحصلت عليها في جويلية 2005، وأصبحت تحصل عليها كل سنة. (MBN، 2024)

#### المطلب الثالث: أهداف مديرية الصيانة وهيكلها التنظيمي

إن لمديرية الصيانة أهداف واعدة سعت لتحقيقها، ومساعدتها على ذلك الهيكل التنظيمي المحكم للمؤسسة..

#### الفرع الأول: أهدافها ومراحل تطورها

إن الأهداف المسطرة ساهمت في تطور المديرية في مراحل متتالية.

#### أولا: أهدافها:

يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (MBN، 2024)

- إنجاز مخطط الصيانة.
- إحتراما لأجال المتفق عليها للإنجاز.
- تقليص تكاليف الصيانة.
- استلام قطع الغيار في أجلها المحددة.
- تحسين خدمات الصيانة لأجهزة النشاط "TRC".
- التكوين المستمر لمستخدمي الصيانة.

#### ثانيا: مراحل تطورها

مرت مديرية الصيانة في تطورها بالمراحل التالية: (MBN، 2024)

- أنشئت سنة 1977، حيث بدأ بنائها في أكتوبر 1977، وكان الاستلام النهائي لها في مارس 1980، وكانت آنذاك المديرية الجهوية بسكيكدة مكلفة ببنائها ضمن مشروع يهدف إلى صيانة الآلات الموجهة للصناعة البترولية.
- من 1979-1989: تم إنشاء قسم بسكرة سنة 1982 بهدف صيانة تجهيزات المنشآت التابعة للمديرية الجهوية سكيكدة، وكذا التمويل بقطع الغيار.
- سنة 1989: تم إنشاء مديرية الصيانة الاغواط ( DMN التي تقوم بتسيير 3 قواعد هي: قاعدة الأغواط وقاعدة حوض الحمراء وقاعدة بسكرة.
- من 1990-2002: قاعدة الصيانة بسكرة كان هدفها مركزا على تنفيذ عمليات الصيانة.

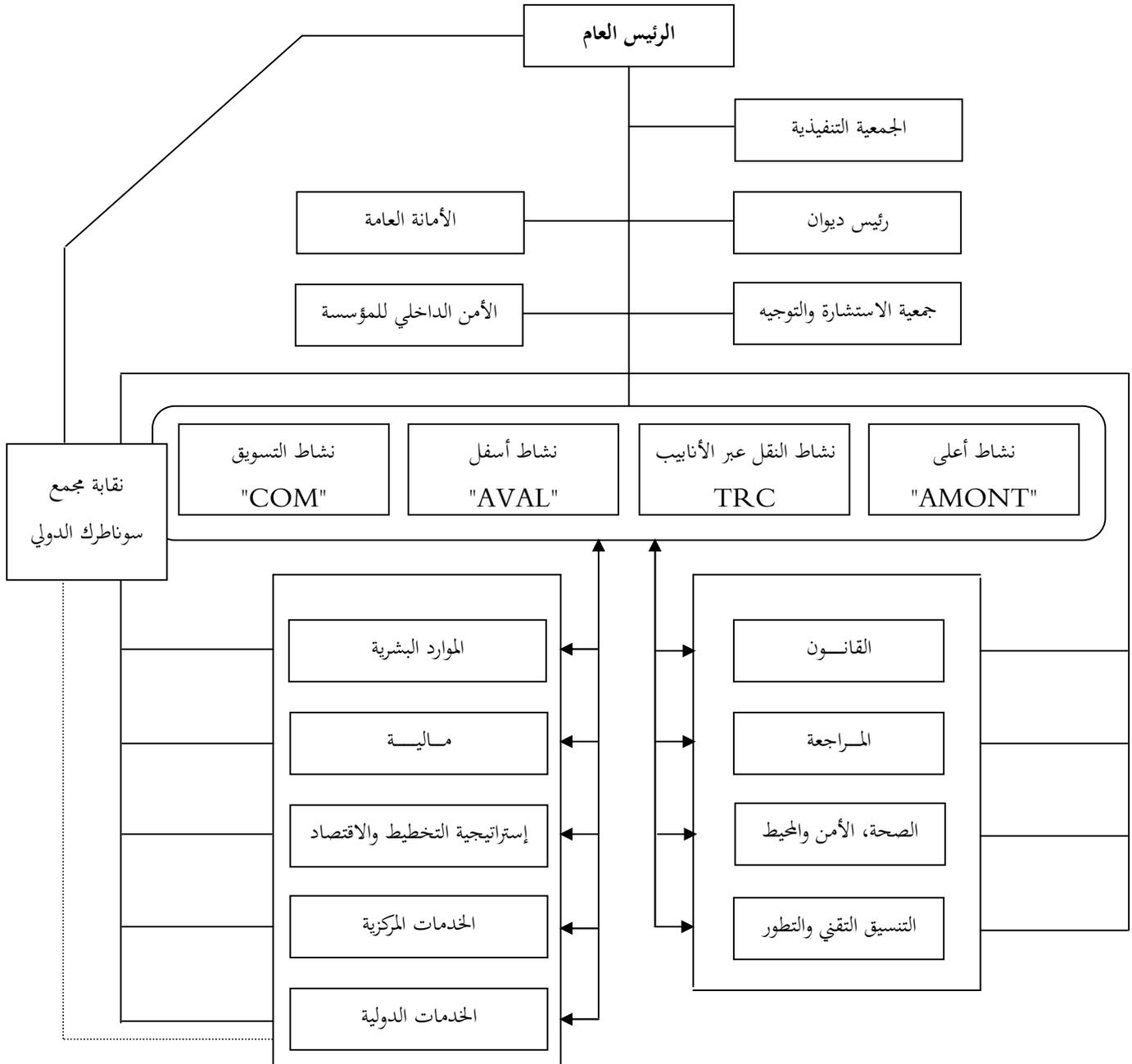
- جوان 2002: تم إنشاء مديرية الصيانة بسكرة (Direction Maintenance Biskra (DMB)، حيث أصبحت مؤسسة مستقلة بانفصالها عن مديرية الصيانة الأعواط، وذلك بالقرار رقم 206/DG، مرجع A- 589 المؤرخ في: 2002/06/12.

#### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم يوضح النظريات والفروع والأعضاء.

أولا: مخطط الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سوناطراك.

الشكل (07): مخطط يوضح الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سوناطراك



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

ثانيا: قراءة للمخطط:

مخطط سوناطراك: (MBN، 2024)

- المديرية العامة (الرئاسة).
- البنى العملياتية.
- البنى الوظيفية.

### 1. الرئاسة:

في دور المؤسسة الأم التي تضمن الدور القيادي الاستراتيجي والمتجانس يتأسسها الرئيس المدير العام سمي عنطريق الأمرالرئاسي في 17 سبتمبر 2003 PDG مزود بسلطة تنفيذية وأمين عام ومجلس توجيه، يساعد عن طريق رئيس مكتب ومستشار ومدير.

الأمن الداخلي للمؤسسة (SIE)، تبقى في موضع آخر وظيفة متعلقة بالرئيس المدير العام.

### 2. البنى العملياتية حسب المهنة:

النشاط الوظيفي لهذه الفروع حسب قوانين المؤسسة المستقلة في إطار الأهداف الإستراتيجية لرئاسة وهناك أربع نشاطات (فروع) يشغلون مهن قاعدية وهي كالآتي:

- نشاط قبلي: يعد هذا النشاط نقطة بداية البحث والتنقيب على المحروقات.
- نشاط النقل بالأنابيب: يعد هذا النشاط الوسيلة لنقل المحروقات من نقطة القبلي إلى البعدي.
- نشاط بعدي: هي مرحلة استلام وتسليم المحروقات من نشاط عبر الأنابيب إلى العميل.
- النشاط التجاري: في هذا النشاط متخصص في البحث على أسواق خارجية و إبرام الصفقات الخاصة ببيع المحروقات.
- تعد مسؤولية كل واحدة منهم تعود إلى نائب مدير وبالضبط مدير لسوناطراك (SPA).

### 3. البنى الوظيفية:

تعمل المديرية الوظيفية على تطبيق سياسات واستراتيجيات المجمع، يقدم الدعم والخبرة الضرورية للنشاطات العملية للمجمع:

- المديرية التنسيقية للموارد البشرية.
- المديرية التنسيقية للمالية.
- المديرية التنسيقية الاستراتيجية للتخطيط والاقتصاد.
- المديرية التنسيقية للنشاطات الدولية.
- المديرية التنسيقية للنشاطات المركزية: وهي أربع مديريات مركزية.
- المديرية المركزية القانونية.
- المديرية المركزية للمراجعة (لتدقيق الحسابات للمجمع).
- المديرية المركزية للصحة والأمن والبيئة.

- المديرية المركزية للتنسيق التقني والتنمية.

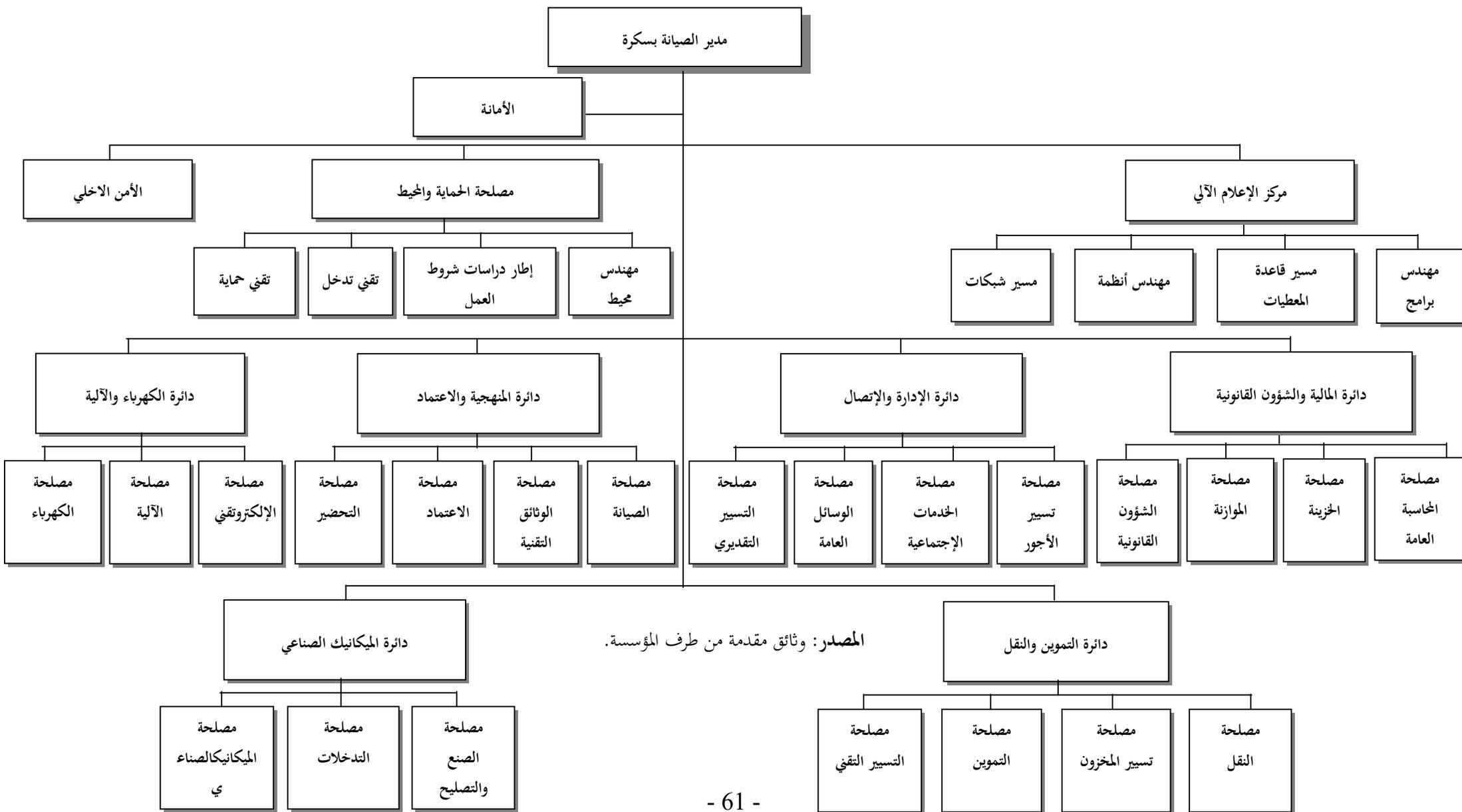
الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بسكرة

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يوضح الأسلوب المتبع في المديرية.

أولاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة

وهو موضح في الشكل أدناه:

الشكل (08): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك مديرية الصيانة بسكرة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

ثانيا: قراءة توضيحية للمخطط:

وتتبع مديرية الصيانة بسكرة في تنظيمها أسلوب المديرية، حيث يتدرج الهيكل التنظيمي للمؤسسة كالتالي: (MBN،

2024)

### 1. مدير الصيانة:

هو المشرف على مديرية الصيانة بسكرة، والمسؤول على:

- إعداد وتحديث سياسة وأهداف المؤسسة.
- التخطيط الاستراتيجي ورقابة أهداف المؤسسة.
- توزيع الموارد والوسائل بالمؤسسة.
- وضع حيز التنفيذ نظام اتصال داخل المؤسسة، تحسين نظام إدارة الجودة بالمؤسسة.

### 2. الأمانة:

تتم بتسجيل الرسائل الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة، والتي لها علاقة مباشرة بمديرية الصيانة، كما تتم بالصادر والوارد من مدير المؤسسة على مختلف الدوائر التابعة للمؤسسة.

### 3. دائرة التمويل والنقل:

- تسيير المخزون والجرد المادي في المؤسسة، مع احترام الإجراءات والقوانين المطبقة.
- تسيير وصيانة مستودع النقل: السيارات، الآلات، الشاحنات.
- خدمات النقل الضرورية لمختلف هيكل المؤسسة.
- ضمان تحسين عمليات التمويل.
- تمويل المؤسسة بالموارد الأولية، قطع الغيار، الآلات، والتجهيزات الضرورية للنشاط مع احترام الجودة والوقت.

### 4. دائرة الإدارة والاتصال: هي المسؤولة عن:

- تقييم احتياجات المؤسسة للعمال وإعداد خطط التعيين والتكوين في إطار الموازنات المعتمدة.
- تسيير ملفات العمال في المؤسسة.
- تضمن الخدمات الاجتماعية، طب العمل، التنشيط الاجتماعي والرياضي....
- تسيير ومتابعة النشاطات المرتبطة بـ: الفندق، الإطعام، صيانة التجهيزات....
- تسيير وسائل الاتصالات بالمؤسسة (هاتف، فاكس، تليكس....).
- التكلف بمهام النقل والإطعام والمبيت للعمال في إطار المهام التي يقومون بها خارج المؤسسة، وكذلك إجراءات الحصول على تأشيرات السفر للعمال الذين يقومون بمهام أو تكوين خارج الوطن.
- تحسين إجراءات الاتصال بالمؤسسة.
- تحسين العمليات المتعلقة بالموارد البشرية.
- تطبيق سياسة المؤسسة فيما يتعلق بمعالجة المشاكل.

5. دائرة المالية والشؤون القانونية: هي المسؤولة عن:

- التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة في الإطار الموازنات المعتمدة واحترام الإجراءات والنصوص القانونية حيز التنفيذ.
- إعداد المخطط السنوي وعلى المدى المتوسط للمؤسسة مع احترام مختلف هياكل المؤسسة ومتابعة تنفيذها.
- تسجيل جميع العمليات اليومية مع الغير كالزبائن والموردين.
- إعداد الميزانيات المالية والمحاسبية للمؤسسة.
- إعداد العقود والاتصال مع الإدارة القانونية المركزية.
- تسيير تأمينات المؤسسة والاتصال مع الإدارة القانونية المركزية.
- إعداد ومتابعة الملفات القانونية للمؤسسة مع الاتصال بالإدارة القانونية المركزية.
- تسيير ومتابعة ممتلكات المؤسسة.
- متابعة الاحترام القانوني لكل العقود المنة على مستوى المؤسسة.

6. دائرة الكهرباء والآلية: هي المسؤولة عن:

- القيام بالصيانة فيما يخص فرعي الكهرباء والآلية.
- الإشراف على عمليات الصيانة للآلات الدوارة.
- المساعدة في عمليات تحديث التجهيزات.
- القيام بأعمال حول نظام الحماية.
- القيام بأعمال الكهرباء الصناعية والإلكترونية.
- المشاركة في إعداد دفاتر الشروط المرتبطة بالتجهيزات.
- تحسين عمليات الصيانة في الورشات والخدمات المقدمة للزبائن.

7. دائرة المنهجية والاعتماد: هي المسؤولة عن:

- إعداد مخطط العمل السنوي والأكثر من سنوي بمساعدة المديرية الجهوية لسوناطراك لضمان صيانة الآلات الدوارة.
- استقبال طلبات العمل وبرمجتها وتقسيمها على هياكل المؤسسة المسؤولة عن التنفيذ.
- تسيير وتحديث برامج وإجراءات الصيانة.
- تنظيم مجموعات من العمال لإعداد فرق عملية للصيانة.
- إعداد وتحليل نسب الصيانة.
- تحليل وتحديث تكاليف الصيانة.
- إجراء دراسات خاصة على الصيانة.
- تسيير الوثائق التقنية للتجهيزات الصناعية.
- تحسين العملية التجارية والخدمات المقدمة للزبائن.
- قياس ومتابعة رضا الزبائن، والمعالجة الفعالة لاحتياجاتهم.

8. دائرة الميكانيك الصناعي: وهي المسؤولة عن:

- القيام والإشراف على عمليات الآلات الواردة.
- الصيانة في الورشات لآلات الضغط (المضخات، المحركات، الآلات الضاغطة...).
- المساهمة في عمليات تحديث التجهيزات.
- صنع قطع الغيار المرتبطة باحتياجات نشاط النقل بالأنايب.
- تصليح القطع الخاصة بالآلات الدوارة.
- مراقبة مطابقة القطع المصنعة.
- القيام بالتشخيص، تحليل، قياس وخبرة القطع الثمينة (Pièces Nobles).
- تحسين التدخلات الميدانية والخدمات المقدمة للزبائن.

9. مركز الإعلام الآلي: هو المسؤول عن:

- تسيير وإدارة وصيانة أنظمة الإعلام الآلي في المؤسسة.
- الصيانة القبلية والبعديّة لأنظمة الإعلام الآلي.
- تسيير وإدارة واستغلال المراسلات الآلية في المؤسسة.
- تسيير وإدارة واستغلال قواعد معطيات البرامج.
- تسيير وإدارة واستغلال شبكة الإعلام الآلي.
- مساعدة وتكوين مستعملي أدوات الإعلام الآلي.
- الاستغلال المثل لوسائل الإعلام الآلي على مستوى المؤسسة.
- تحسين عمليات تسيير أنظمة الإعلام الآلي.

10. مصلحة الحماية والمحيط: وهي المسؤولة عن:

- تطبيق سياسة الحماية والمحيط والأمن لمجمع سوناطراك.
- توضيح وظيفة الحماية والمحيط والأمن في المؤسسة من خلال التوعية والتكوين.
- حماية الممتلكات البشرية والمادية من خلال برامج وقاية.
- الوقاية من الحوادث والحرائق من خلال مراقبة الشروط التقنية، وتصرفات العمال وطرق العمل الخطيرة والتوصيات الضرورية.
- مراقبة ومتابعة برامج نشاط النقل بالأنايب لحماية المحيط.

إن مانلاحظه من الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بسكرة هو تعدد المستويات التنظيمية، حيث يضم ثلاث مستويات، وبالتالي هناك درجة عالية من التعقيد، وهذا ما يوضحه الشكل في الصفحة رقم 60.

ورغم أن مديرية الصيانة بسكرة مؤسسة تتمتع بدرجة من الاستقلالية حيث يعود اتخاذ القرار فيها إلى مسيرتها ومديرتها على الخصوص، إلا أنها تبقى خاضعة للمستويات الأعلى منها فيما يتعلق بالقرارات الهامة والمتعلقة بالاستثمار واعتماد الميزانيات المالية والموازنات السنوية والتعيينات.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الإجراءات المنهجية التي طبقتها في دراستي الميدانية سعياً مني إلى بلوغ الأهداف المرجوة من هاته الأخيرة، وذلك ابتداء من تحديدي للمجتمع والعينة التي طبقت عليهما الدراسة إلى غاية وصولي إلى نتائج الدراسة، كما سأستعرض الأساليب الإحصائية التي إستخدمت في معالجة البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وأخيراً توضيح كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي إستخدمتها للتحقق من صدقها وثباتها.

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات

##### الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة من إطارات، وأعوان تحكم، وأعوان تنفيذ، البالغ عددهم 205. ولدراسة أثر التدريب الإلكتروني على أداء المورد البشري بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) لولاية بسكرة، أخذنا عينة عشوائية بلغ حجمها 60 موظف، وتم توزيع الاستبيان حيث تم استرجاع 53 استبانة، كانت كلها صالحة للدراسة وهذا يعني أن 88.33% من المشاركين أكملوا الاستبيان وأعادوه بنجاح.

##### الفرع الثاني: مصادر جميع البيانات

تم اللجوء إلى إستخدام عدة مصادر مختلفة من أجل جمع قدر كافي من البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة منها:

##### أولاً: مصادر أولية لجمع البيانات

تم الإعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تم إعدادها على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات بالإستعانة بدراسات وأبحاث تناولت هذا الموضوع.
- عرض الاستبانة على المشرف والأساتذة المحكمين من أجل التأكد من ملائمة العبارات للموضوع، وبالتالي ملائمة الاستبانة لجمع البيانات.
- تعديل الاستبيان حسبما يراه المشرف والمحكمين.
- وبعد موافقة الأستاذ المشرف تم توزيعه على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي له في المؤسسة.
- ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:
- **القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ويتكون من 4 فقرات.
- **القسم الثاني:** يحتوي على معلومات حول متغيرات الدراسة، وينقسم إلى محورين رئيسيين، وقد تم اعتبار المحور الأول خاص بالمتغير المستقل التدريب الإلكتروني، الذي تم تقسيمه إلى أربعة أبعاد، أما المحور الثاني خاص بالمتغير التابع أداء المورد البشري، وتضم الاستبانة ككل 41 عبارة تتعلق بدراسة أثر التدريب الإلكتروني على أداء المورد البشري بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) لولاية بسكرة، وهي موضحة كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالتدريب الإلكتروني، ويضم 27 عبارة من رقم 1 إلى 27، ويضم 4 أبعاد كالتالي:

- البعد الأول: التكنولوجيا، ويشمل 07 عبارات من رقم 1 إلى 7.
  - البعد الثاني: محتوى التدريب الإلكتروني، ويشمل 05 عبارات من رقم 8 إلى 12.
  - البعد الثالث: طبيعة المدربين، ويشمل 6 عبارات من رقم 13 إلى 18.
  - البعد الرابع: طبيعة المتدربين، ويشمل 9 عبارات من رقم 19 إلى 27.
- المحور الثاني: يتعلق بأداء المورد البشري، ويضم 14 عبارة من رقم 28 إلى 41.

تم الحصول على البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (Statistical package for Social Science (Spss V.24) وباستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث، إضافة إلى تسجيل الملاحظات التي صرح بها بعض أعضاء هيئة التدريس بخصوص موضوع الدراسة أثناء التوزيع الشخصي للاستبانة.

#### ثانيا: مصادر ثانوية لجمع البيانات

تم مراجعة العديد من المراجع المختلفة المتمثلة في الرسائل الجامعية، المجلات، الدوريات والبحوث، بالإضافة إلى الأبحاث المنشورة عبر مواقع الأنترنت التي لها علاقة بموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس النظرية والطرق السليمة في كتابة البحوث، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

#### الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الإعتماد على سلم لكارث (Likert) الخماسي والذي يتضمن 5 درجات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (07): جدول يوضح درجات مقياس سلم لكارث الخماسي.

المرونة السوقية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة:	1	2	3	4	5

وتم تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس لكارث (Likert) الخماسي وهذا من خلال تحديد طول فئات المقياس المستخدم في محاور الدراسة عن طريق حساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي (0.8 = 5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والمتمثلة في الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة وهكذا أصبح طول الفئات كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (8): جدول يوضح طول الخلية لسلم لكرات.

مستوى القبول	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي المرجح
منخفض جدا	غير موافق بشدة	(1 - 1.79)
منخفض	غير موافق	(1.80 - 2.59)
متوسط	محايد	(2.60 - 3.39)
مرتفع	موافق	(3.40 - 4.19)
مرتفع جدا	موافق بشدة	(4.20 - 5)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على (بن سالم، 2023)

- وللإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V24) والذي يتكوّن من:
- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
  - تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة المجتمعة في تفسير المتغير التابع.
  - تحليل الانحدار الخطي (Simple Regression): وذلك لإختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية على المتغير التابع.
  - معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
  - معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

**المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة**

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

**الفرع الأول: صدق المحتوى أو الصدق الظاهري**

تم عرض الاستبانة المعتمدة في الدراسة على الأستاذ المشرف وأساتذة التحكيم من أجل تصحيحها وإعطاء حكم ظاهري عن مدى ملائمة عبارات الاستبانة لموضوع البحث، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظة الأستاذ المشرف وأساتذة التحكيم وقمنا بإجراء التعديلات المطلوبة.

**الفرع الثاني: صدق المحك**

يتم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي. حيث يتضح من الجدول أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.949) وهو معامل مرتفع ومناسب

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول أثر التدريب الإلكتروني على أداء المورد البشري بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بسكرة)

لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمجاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول بأن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

#### الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (09): معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة.

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
التكنولوجيا	7	.885	.731
محتوى التدريب الإلكتروني	5	.902	.618
طبيعة المدربين	6	.865	.880
طبيعة المتدربين	9	.883	.748
التدريب الإلكتروني	27	.849	.987
أداء المورد البشري	14	.914	.517
الاستبانة ككل	41	0.902	0.949

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss V24.

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.902) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحتها لتحليل النتائج.

#### المطلب الثالث: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

إن وصف الخصائص العامة لعينة الدراسة مثلتها في أربعة (4) أسئلة تهدف في مجملها لتوضيح بعض الأمور التي تساعد في تحليل النتائج فيما بعد، والجدول الموالي تبين تفصيل هذه الخصائص:

أ. الجنس:

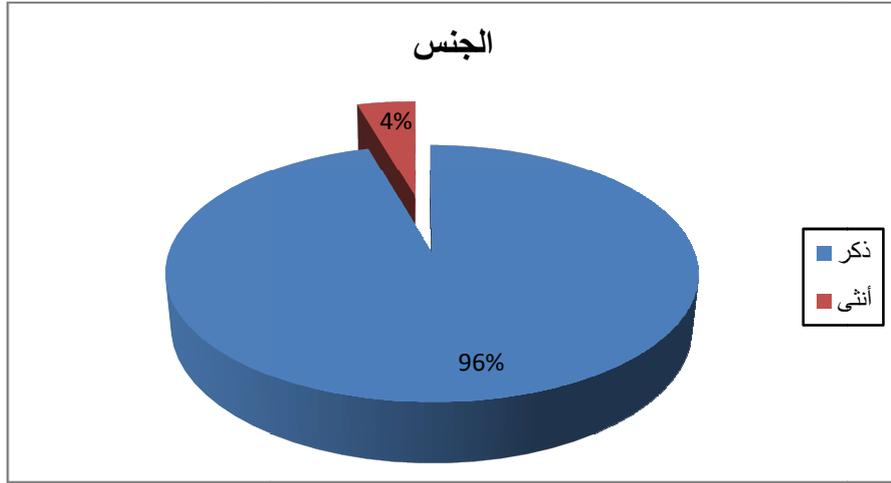
الجدول (10): خاصية الجنس لعينة الدراسة.

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	37	69.8
أنثى	16	30.2
المجموع	53	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss V24.

من خلال الجدول أعلاه يمكن أخذ لمحة عن موظفي مؤسسة سوناتراك - مديرية الصيانة ولاية بسكرة - حيث نجد أن 69.8% منهم ذكور و30.2% إناث، ويمكن القول بأن أغلبية الموظفين ذكور وهذا يعود إلى السياسة التوظيفية للمؤسسة التي توظف ذكور أكثر خاصة، كما يمكن إرجاعها للطريقة العشوائية التي أختيرت بها العينة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات V24 Spss.

ب. العمر:

الجدول (11): خاصية العمر لعينة الدراسة

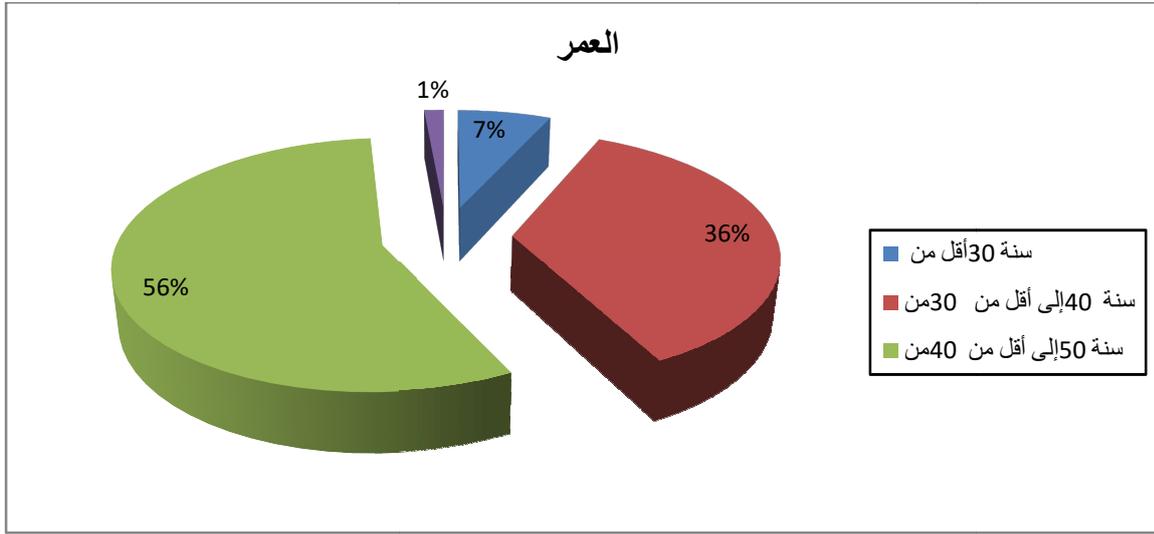
المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	3	5.7
من 30 إلى أقل من 40 سنة	16	30.2
من 40 إلى أقل من 50 سنة	25	47.2
من 50 سنة فأكثر	9	17.0
المجموع	53	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss V24.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب المبحوثين تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 47.2%، حيث بلغ عددهم 25 فردا، يليها الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 30.2% وبلغ عددهم 16 فردا، وثم يليها الأفراد الذين أعمارهم من 50 سنة فأكثر بنسبة 17.0% والذين بلغ عددهم 9 أفراد، أما بالنسبة للأفراد أقل من 30 سنة بلغ عددهم 3 أفراد بنسبة 5.7%، وعليه يمكن القول بأن أغلب الموظفين في مؤسسة سوناتراك - مديرية الصيانة ولاية بسكرة - فئة الكهول، وهذا يدل على إستقطاب المؤسسة للكفاءات للاستفادة من مهاراتها وطاقاتها للتطوير والنهوض بمؤسسة كونهم مصدر الإبداع والأفكار الجديدة.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss V24.

ج. المؤهل العلمي:

الجدول (12): خاصية المؤهل العلمي لعينة الدراسة.

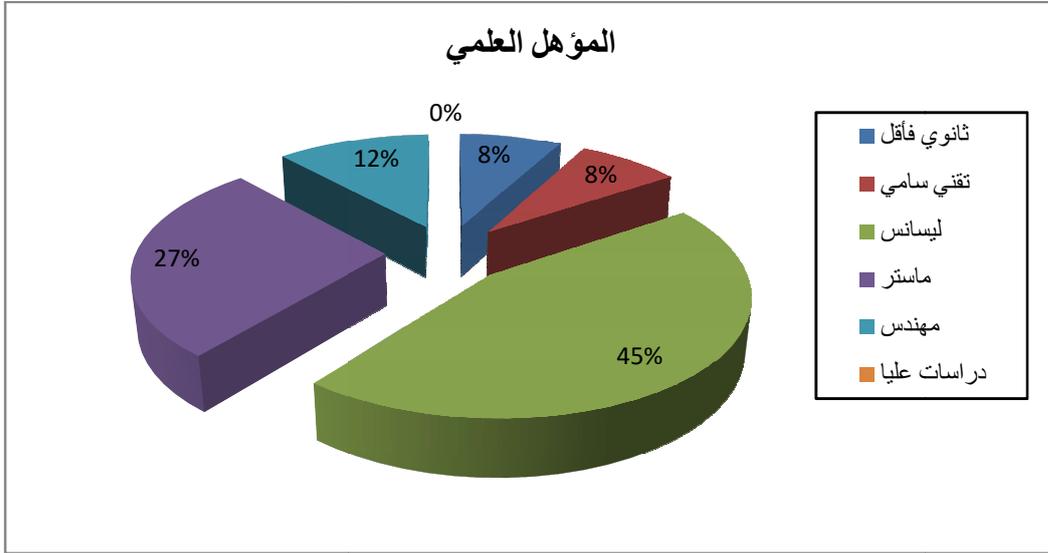
المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	4	7.5
تقني سامي	4	7.5
ليسانس	23	43.4
ماستر	14	26.4
مهندس	6	11.3
دراسات عليا	2	3.8
المجموع	53	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss V24.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب الباحثين لهم شهادة ليسانس بنسبة 43.4%، وتمثل حوالي نصف عينة الدراسة، يأتي بعدها الموظفون الذين يملكون شهادة ماستر بنسبة 26.4% ومن ثم الباحثين الذين يملكون شهادة مهندس بنسبة 11.3%، ومن ثم الباحثين الذين يملكون مستوى ثانوي فأقل وتقني سامي بنسبة 7.5%، وأخيرا دراسات عليا بنسبة 3.8%، وعليه يمكن القول بأن أغلبية موظفي مؤسسة سوناطراك- مديرية الصيانة ولاية بسكرة- لهم مستوى تعليمي جيد وهو ما ينعكس على أدائهم بصفة عامة.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss V24.

#### د. سنوات الخبرة

الجدول (13): خاصية سنوات الخبرة لعينة الدراسة

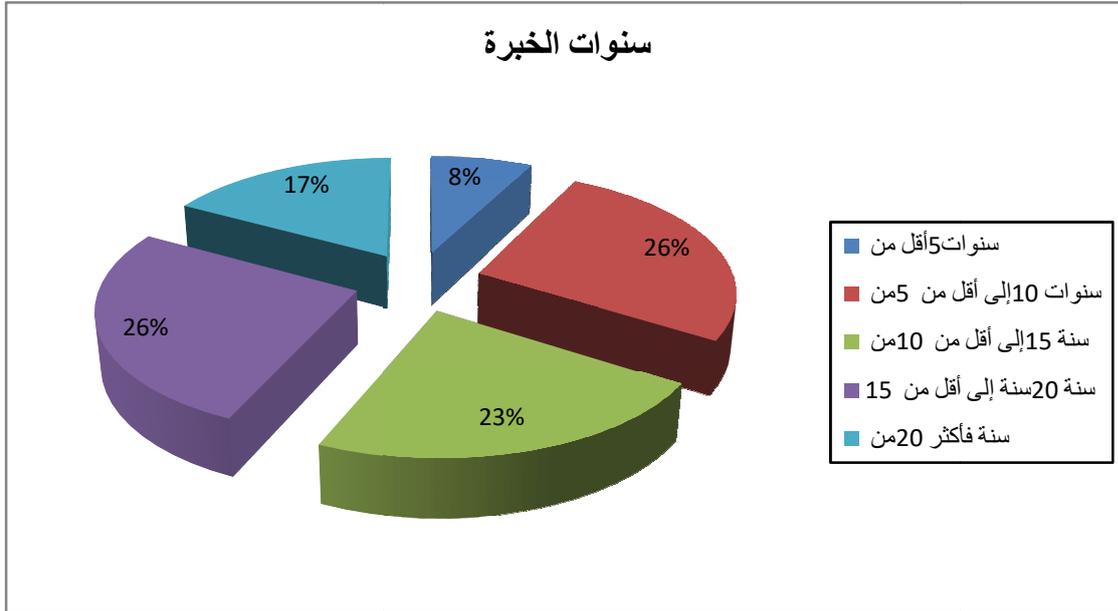
المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	4	7.5
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	14	26.4
من 10 إلى أقل من 15 سنوات	12	22.6
15 سنة إلى أقل من 20 سنة	14	26.4
من 20 سنة فأكثر	9	17.0
المجموع	53	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss V24.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة لهم خبرة من (من 5 إلى أقل من 10 سنوات 15 سنة وإلى أقل من 20 سنة) بنسبة 26.4%، أما الذين لهم خبرة م من 10 إلى أقل من 15 سنة فقدرت نسبتهم بـ 22.6%، وكانت حوالي 17.0% نسبة الذين لهم خبرة من 20 سنة فأكثر، أما أقل من 5 سنوات فقدرت نسبتهم بـ 7.5% وهو ما يدل أن مؤسسة سوناطراك - مديرية الصيانة ولاية بسكرة-، تملك أفراد ذوي خبرة ومهارة كبيرة ولذلك يجب عليهم الإهتمام بهم ومحاولة الإستفادة منهم قدر الإمكان ونقل معارفهم للموظفين آخرون.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss V24.

#### المبحث الثالث: تحليل اتجاهات المبحوثين نحو محاور الدراسة

في هذا الجزء من البحث نتطرق إلى تحليل عبارات الدراسة التطبيقية بشيء من التفصيل من حيث طبيعة الإجابة عنها وكذا أهمية كل عبارة بالنسبة لكل بعد، وذلك بالإعتماد على سلم ليكارت الخماسي لتوضيح درجات الأهمية لكل عبارة من عبارات القياس الواردة في الاستبيان.

#### المطلب الأول: تحليل اتجاهات المبحوثين نحو محور التدريب الإلكتروني

سنقوم في هذا المطلب بتحليل نتائج الدراسة من خلال دراسة اتجاه إجابات أفراد العينة (المبحوثين) حول العبارات الخاصة بمحور التدريب الإلكتروني ومعالجتها إحصائياً من خلال أدوات الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري...).

الفرع الأول: تحليل اتجاهات الباحثين المتعلقة بالبعد التكنولوجي للمتغير المستقل التدريب الإلكتروني

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد

التكنولوجيا.

رقم العبارة	عبارات متغير التدريب الإلكتروني	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تتوفر المؤسسة على أجهزة ومعدات الحاسب الآلي	4.0189	.72032	1	مرتفع
02	تتوفر المؤسسة على شبكة الانترنت.	4.0189	.63520	2	مرتفع
03	تتوفر المؤسسة على قاعات للتدريب الإلكتروني.	3.8679	.73479	6	مرتفع
04	يوجد طاقم الدعم التقني متمكن من استعمال تكنولوجيا التدريب.	4.0000	.83205	3	مرتفع
05	يوجد طاقم الدعم التقني يقدم الدعم عند الحاجة.	3.9811	.88775	4	مرتفع
06	تستخدم المؤسسة في عملية التدريب الإلكتروني مجموعة من الأدوات التفاعلية مثل: المنصات الإلكترونية، الفيديو، البريد الإلكتروني، المدونات وغيرها.	3.8868	.89142	5	مرتفع
07	تعتمد المؤسسة على دورات تدريبية افتراضية	3.7358	.83553	7	مرتفع
	المتوسط المرجح لبعده التكنولوجي	3.9299	.47679	الثالث	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss V24.

تضمن هذا البعد سبع عبارات، تمثلت من (1-7) كما يوضحه الجدول أعلاه. ونلاحظ أن هذا البعد حقق متوسطا حسابيا بلغ (3.9299) بانحراف معياري (0.47679) وهو ما يعني أن إجابات الباحثين "موافقة" أي مرتفعة، وقد حققت الفقرة رقم (1) والفقرة رقم (2) أعلى وسط حسابي بلغ (4.0189)، تليهما الفقرات رقم (4)، (5)، (6)، (3)، (7)، على الترتيب بمتوسطات حسابية محصورة بين (3.7358 - 4.000).

وعليه نستنتج أن الباحثين أبدوا درجة موافقة مرتفعة نحو بعد التكنولوجيا والذي يعني أنهم موافقون وبدرجة مرتفعة على أن مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة تتوفر على البيئة التحتية التكنولوجية اللازمة للتدريب الإلكتروني من أجهزة ووسائل وملحقات وقاعات افتراضية، وغيرها...

الفرع الثاني: تحليل اتجاهات الباحثين المتعلقة ببعد محتوى التدريب للمتغير المستقل التدريب الإلكتروني

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات بعد محتوى التدريب.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
8	البرنامج التدريبي مصمم بطريقة تتوافق مع الاحتياجات التدريبية والمستوى المعرفي للمتدربين.	4.0566	.84159	2	مرتفع
9	البرنامج التدريبي مصمم وفق أهداف واضحة.	3.8302	.89305	5	مرتفع
10	تستخدم المؤسسة برامج العروض التقديمية في تنفيذ البرنامج التدريبي مثل: Power Point وبرامج أخرى.	3.8868	.84718	4	مرتفع
11	تقوم المؤسسة بتجديد محتوى البرامج التدريبية بشكل مستمر لتتماشى مع المستجدات الحديثة.	4.0000	.80861	3	مرتفع
12	سهولة الحصول على المحتوى التدريبي للمتدربين.	4.1509	.79412	1	مرتفع
	المتوسط المرجح لبعدهم محتوى التدريب الإلكتروني.	3.9849	.46218	الأول	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss V24.

تضمن هذا البعد خمس عبارات، تمثلت من (8-12) كما يوضحه الجدول أعلاه. ونلاحظ أن هذا البعد حقق متوسطا حسابيا بلغ (3.9849) بانحراف معياري (0.46218) وهو ما يعني أن اجابات الباحثين "موافقة" أي مرتفعة، وقد حققت الفقرة رقم (12) "سهولة الحصول على المحتوى التدريبي للمتدربين" أعلى وسط حسابي بلغ (4.1509) بانحراف معياري (0.79412)، تليها الفقرة (8) "البرنامج التدريبي مصمم بطريقة تتوافق مع الاحتياجات التدريبية والمستوى المعرفي للمتدربين" بوسط حسابي بلغ (4.0566)، ثم الفقرة (11) "تقوم المؤسسة بتجديد محتوى البرامج التدريبية بشكل مستمر لتتماشى مع المستجدات الحديثة" بوسط حسابي بلغ (4.000). تليها الفقرات رقم (10)، (9) بوسط حسابي (3.8868) و(3.8302) على الترتيب وهي كلها مرتفعة.

وعليه نستنتج من المؤشرات أن الباحثين أبدوا درجة موافقة مرتفعة نحو بعد محتوى التدريب وهذا يعني أن البرامج التدريبية في المؤسسة محل الدراسة مصممة بطريقة تتوافق مع الاحتياجات التدريبية والمستوى المعرفي للمتدربين، ووفق أهداف واضحة، وهي تتماشى دائما مع المستجدات الحديثة وهذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفرع الثالث: تحليل اتجاهات المبحوثين المتعلقة ببعد طبيعة المدربين للمتغير المستقل التدريب الإلكتروني

الجدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد

طبيعة المدربين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
13	تستعين المؤسسة بمدربين ذوي خبرة وكفاءة عالية في مختلف التخصصات.	4.1698	.69989	1	مرتفع
14	لدى المدربين القدرة على استخدام تقنيات التعليم الحديثة بما في ذلك الحاسب الآلي والانترنت.	4.0189	.90915	2	مرتفع
15	يستخدم المدربون الزوم أو قوقل ميت للتواصل مع المتدربين.	3.7547	1.09027	6	مرتفع
16	لدى المدربين القدرة على تحفيز المتدربين على المشاركة بالأفكار.	4.0189	.84331	3	مرتفع
17	يعمل المدربون على استخدام أساليب متنوعة تساعد المتدربين على الاستمتاع بالتدريب ومنع الملل.	3.8679	.87789	5	مرتفع
18	تستعين المؤسسة بخبراء من أجل التخطيط للتدريب الإلكتروني وتطوير محتوى برنامج التدريب.	3.9057	.81487	4	مرتفع
	البعد طبيعة المدربين	3.9560	.63309	الثانية	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss V24.

تضمن هذا البعد ست عبارات، تمثلت من (13-18) كما يوضحه الجدول أعلاه. ونلاحظ أن هذا البعد حقق متوسطا حسابيا بلغ (3.9560) بانحراف معياري (0.63309) وهو ما يعني أن اتجاه إجابة المبحوثين "موافقة" أي مرتفعة، وقد حققت الفقرة رقم (13) "تستعين المؤسسة بمدربين ذوي خبرة وكفاءة عالية في مختلف التخصصات" أعلى وسط حسابي بلغ (4.1698) تليها الفقرة (14) "لدى المدربين القدرة على استخدام تقنيات التعليم الحديثة بما في ذلك الحاسب الآلي والانترنت" بوسط حسابي (4.0189)، ثم الفقرة (16) "لدى المدربين القدرة على تحفيز المتدربين على المشاركة بالأفكار" بوسط حسابي (4.0189)، ثم الفقرات (18)، (17)، (15) على الترتيب بمتوسطات حسابية (3.9057)، (3.8679)، (3.7547) على الترتيب. وهي كما هو واضح كلها مرتفعة لأنها تقع ضمن الفئة (4.19 - 3.40).

وعليه نستنتج من المؤشرات أن المبحوثين أبدوا درجة موافقة مرتفعة نحو بعد طبيعة المدربين وهذا يعني أنهم موافقون وبدرجة مرتفعة على أن مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة تستعين بمدربين ذوي خبرة وكفاءة عالية وبخبراء من أجل التخطيط للتدريب

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول أثر التدريب الإلكتروني على أداء المورد البشري بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بسكرة)

الإلكتروني. بشكل عام، أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أن المدربين يتوفرون على القدرات والكفاءات اللازمة لتوصيل المعارف والمهارات للمتدربين.

الفرع الرابع: تحليل اتجاهات الباحثين المتعلقة ببعدها طبيعة المتدربين للمتغير المستقل التدريب الإلكتروني

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات بعد طبيعة المتدربين.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
19	يدرك المتدربون تماما أهمية التدريب الإلكتروني ويفضلونه عن التدريب التقليدي.	3.6792	.93590	8	مرتفع
20	لدى المتدربون الرغبة والاستعداد للحصول على التدريب الإلكتروني.	3.5849	.84202	9	مرتفع
21	يجيد المتدربون تشغيل الحاسب الآلي والتعامل مع مختلف أنظمة التشغيل.	3.9057	.59692	6	مرتفع
22	يجيد المتدربون التعامل مع مختلف الوسائط والبرامج الإلكترونية الموجهة للتدريب.	3.9245	.78076	5	مرتفع
23	لدى المتدربون القدرة على التعامل مع المدربين إلكترونيا.	3.8113	.80995	7	مرتفع
24	يتم اختيار المتدربين بعد دراسة الاحتياجات التدريبية لهم.	3.9623	.73281	3	مرتفع
25	يتم اختيار المتدربين على أساس مؤهلاتهم وسنوات الخبرة.	3.9245	.80501	4	مرتفع
26	يتم اختيار المتدربين من مختلف الإدارات والتخصصات.	4.0189	.97054	2	مرتفع
27	يتم مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.	4.3208	.72784	1	مرتفع جدا
	المتوسط المرجح لبعده المتدربين	3.9036	.49883	الرابعة	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss V24.

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة تسع عبارات تخص بعد طبيعة المتدربين من (19 - 27) وكما هو موضح في الجدول أعلاه فقد حقق هذا البعد متوسط حسابي قدره (3.9036) بانحراف معياري (0.49883) أي كان اتجاه إجابة الباحثين "موافقة" أي مرتفعة، وذلك من خلال: الفقرة رقم (27) "يتم مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين" التي حققت أعلى وسط حسابي بلغ (4.3208) بانحراف معياري (0.72784). وتراوح متوسطات باقي الفقرات بين (3.58 - 4.01) بانحراف معياري يتراوح بين (0.84202 - 0.97054) وهي كلها تقع في الفئة المرتفعة.

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول أثر التدريب الإلكتروني على أداء المورد البشري بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بسكرة)

وعليه نستنتج من المؤشرات أن المبحوثين موافقون وبدرجة مرتفعة على أهمية التدريب الإلكتروني ورغبتهم في الحصول عليه كما أنهم متمكنون من مختلف تقنياته. إلى جانب أنهم يوافقون وبدرجة مرتفعة أن مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة تراعي عند اختيار المتدربين الفروق الفردية واحتياجاتهم التدريبية من مختلف الإدارات والمصالح.

#### الفرع الخامس: تحليل أبعاد المتغير المستقل التدريب الإلكتروني

يتضح من الجدول أدناه أن محور التدريب الإلكتروني حقق متوسط حسابي قدره 3.9371 بانحراف معياري (0.43760) وهذا يعني أن الأهمية النسبية لهذا المحور مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة. بحيث جاء بعد محتوى التدريب الإلكتروني أولا في ترتيب الأبعاد بمتوسط حسابي يبلغ (3.9849) ثم بعد طبيعة المدربين (3.9560)، يليه بعد التكنولوجيا (3.9299)، وأخيرا بعد طبيعة المتدربين بمتوسط حسابي قدره (3.9036).

الجدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن أبعاد المتغير المستقل التدريب الإلكتروني.

البعد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
بعد التكنولوجيا.	3.9299	.47679	3	مرتفع
بعد محتوى التدريب الإلكتروني.	3.9849	.46218	1	مرتفع
بعد طبيعة المدربين.	3.9560	.63309	2	مرتفع
بعد طبيعة المتدربين.	3.9036	.49883	4	مرتفع
الإجمالي (التدريب الإلكتروني).	3.9371	.43760		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss V24.

من خلال نتائج الجدول رقم (18) أعلاه يمكن القول أن مستوى التدريب الإلكتروني في مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة-بسكرة- كان مرتفعا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

#### المطلب الثاني: تحليل اتجاهات المبحوثين نحو محور أداء المورد البشري

سنقوم في هذا المطلب بتحليل نتائج الدراسة من خلال دراسة اتجاه إجابات أفراد العينة (المبحوثين) حول العبارات الخاصة بمحور أداء المورد البشري ومعالجتها إحصائيا من خلال أدوات الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري،...).

الجدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

حول عبارات محور أداء المورد البشري.

رقم العبارة	عبارات متغير أداء المورد البشري	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
28	زادت معرفتي بالتكنولوجيات والوسائل المستخدمة في العمل.	4.3208	.67293	5	مرتفع جدا
29	زادت معرفتي بالأساليب الإدارية والتقنية الجديدة في المؤسسة.	4.2075	.59995	8	مرتفع جدا
30	زادت ثقتي بإمكانياتي وشعوري بالرضا.	4.0943	.76621	13	مرتفع
31	زادت قدرتي على التعلم واكتساب المعارف في أوقات مختلفة.	4.2642	.81219	6	مرتفع جدا
32	أهتم كثيرا بالمستجدات في مجال عملي وأحاول اكتساب المعارف لتوظيفها لخدمة العمل.	4.1887	.85612	9	مرتفع
33	أهتم كثيرا باقتراح أفكار جديدة لتحسين سير العمل.	4.4906	.69677	2	مرتفع جدا
34	المهارات المتوفرة لدي تتناسب مع المهارات المطلوبة في وظيفتي.	4.5849	.49745	1	مرتفع جدا
35	أقوم بوظيفتي على أكمل وجه وحسب ما هو مطلوب.	4.4906	.63919	3	مرتفع جدا
36	أقوم بتأدية مهامتي في أقل من الوقت المتوقع وبأقل قدر من الجهد وبجودة أفضل.	4.2453	.61724	7	مرتفع جدا
37	يوجد نظام خاص بتقييم أداء المورد البشري في المديرية.	3.8868	.84718	14	مرتفع
38	تقييم الأداء يكون بشكل دوري.	4.4151	.69154	4	مرتفع جدا
39	تقييم الأداء يكون وفق معايير محددة.	4.1321	.78539	10	مرتفع
40	أطلع على نتائج تقييم الأداء.	4.1321	.73479	11	مرتفع
41	تستخدم نتائج التقييم في الترقية.	4.1321	.73479	12	مرتفع
	المتوسط المرجح لمتغير أداء المورد البشري	4.2561	.30544		مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss V24.

تضمن الاستبيان 14 عبارة تخص هذا المحور "أداء المورد البشري" تمثلت من (28-41) كما هو موضح في الجدول أعلاه. كما يتضح من خلال الجدول أن كل عبارات أداء المورد البشري تشير إلى نسبة قبول مرتفعة. وقد جاء الترتيب كما يلي:

- العبارة رقم (34) "المهارات المتوفرة لدي تتناسب مع المهارات المطلوبة في وظيفتي". بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة ونسبة قبول مرتفعة جدا وهذا وفقا لمقياس الدراسة، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (4.5849) وبانحراف معياري (0.49745) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون وبشدة على أنهم يتمتعون بمهارات تمكنهم من أداء مهامهم.

- العبارة رقم (33) "أهتم كثيرا باقتراح أفكار جديدة لتحسين سير العمل". جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.4906) وانحراف معياري (0.69677) ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد العينة على أن الموظفين يهتمون كثيرا بتقديم أفكار جديدة للعمل وهذا قد يشير أيضا إلى أن المؤسسة محل الدراسة تشجع الموظفين على تقديم اقتراحات وحلول لسير العمل.
- العبارة رقم (35) "أقوم بوظيفتي على أكمل وجه وحسب ما هو مطلوب". جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.4906) وانحراف معياري (0.63919) ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد العينة على أن الموظفين ملتزمون بأداء مهامهم بشكل جيد.
- العبارة رقم (38) "تقييم الأداء يكون بشكل دوري". جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.4151) وانحراف معياري (0.69154) ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة حريصة على إجراء تقييم أداء الموظفين.
- العبارة رقم (28) "زادت معرفتي بالتكنولوجيات والوسائل المستخدمة في العمل". جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.3208) وانحراف معياري (0.67293) ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد العينة بإهتمامهم بالتكنولوجيات والوسائل الحديثة التي تتوفر عليها المؤسسة محل الدراسة.
- العبارة رقم (31) "زادت قدرتي على التعلم واكتساب المعارف في أوقات مختلفة". جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.2642) وانحراف معياري (0.81219) ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد العينة بإهتمامهم بالتعلم واكتساب المعارف بين الحين والآخر.
- العبارة رقم (36) "أقوم بتأدية مهامي في أقل من الوقت المتوقع وبأقل قدر من الجهد وبجودة أفضل". جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (4.2453) وانحراف معياري (0.61724) ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد العينة على أن الموظفين يؤدون مهامهم بجهد أقل وزمن أقل من المتوقع وبأفضل جودة.
- العبارة رقم (29) "زادت معرفتي بالأساليب الإدارية والتقنية الجديدة في المؤسسة". جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (4.2075) وانحراف معياري (0.59995) ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد العينة على أن الموظفين على دراية بالأساليب الإدارية والتقنية الجديدة للمؤسسة.
- العبارة رقم (32) "أهتم كثيرا بالمستجدات في مجال عملي وأحاول اكتساب المعارف لتوظيفها لخدمة العمل". جاءت في المرتبة التاسع بمتوسط حسابي (4.1887) وانحراف معياري (0.85612) ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة على أن الموظفين مهتمين بالمستجدات في مجال عملهم ويوظفون المعارف المكتسبة في وظائفهم.
- العبارة رقم (39) "تقييم الأداء يكون وفق معايير محددة". جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (4.1321) وانحراف معياري (0.78539) ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة أن المؤسسة محل الدراسة وضعت معايير محددة لتقييم أداء موظفيها.

- العبارة رقم (40) "أطلع على نتائج تقييم الأداء". جاءت في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (4.1321) وانحراف معياري (0.73479) ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة على أن عملية التقييم في المؤسسة محل الدراسة تتسم بالشفافية والمصداقية.
  - العبارة رقم (41) "تستخدم نتائج التقييم في الترقية". جاءت في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (4.1321) وانحراف معياري (0.73479) ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة تكافئ موظفيها حسب أدائهم الوظيفي.
  - العبارة رقم (30) "زادت ثقتي بإمكانياتي وشعوري بالرضا". جاءت في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي (4.0943) وانحراف معياري (0.76621) ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة على أن موظفي المؤسسة محل الدراسة على ثقة بإمكانياتهم وشعورهم بالرضا على أدائهم.
  - العبارة رقم (37) "يوجد نظام خاص بتقييم أداء المورد البشري في المديرية". جاءت في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي (3.8868) وانحراف معياري (0.84718) ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة تطبق نظام تقييم الأداء لموظفيها.
- بشكل إجمالي حقق محور أداء المورد البشري متوسط حسابي (4.2561) بانحراف معياري (0.30544) وهو يقع ضمن المجال (5-4.20) من مقياس لكارث الحماسي. وهو يدل على أن أفراد العينة يقرون بوجود مستوى مرتفع جدا لأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة. وهذا يشير إلى قدرة المؤسسة على استقطاب وتوظيف عاملين ذو كفاءات ومهارات تتناسب مع متطلبات الوظائف، وقيامها بالتقييم الدوري لأدائهم والعمل على التطوير المستمر لمعارفهم، ومن ثم القيام بمهامهم بشكل أفضل.

#### المبحث الرابع: إختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

سيتم في هذا المبحث إختبار الفرضية الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية للدراسة. وقبل إختبار فرضيات الدراسة، يجب إختبار مدى ملائمة النموذج. وقد تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، والجدول التالي يبين النتائج.

الجدول (20): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	2.647	1	2.647	18.468	.000 <sup>b</sup>
الخطأ	7.310	51	0.143		
الإجمالي	9.958	52			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss V24.

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول أثر التدريب الإلكتروني على أداء المورد البشري بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بسكرة)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (18.468)، عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، وهذا يدل على أن النموذج ذو أهمية إحصائية.

#### المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية

- الفرضية الرئيسية الصفرية  $H_0$ : يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني على أداء المورد البشري بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بسكرة).
- الفرضية الرئيسية البديلة  $H_1$ : لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني على أداء المورد البشري بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بسكرة).

ولإختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار. وفيما يلي تلخيص لأهم النتائج:

#### الجدول (21): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية.

البيانات	معامل B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
التدريب الإلكتروني	0.739	4.297	0.000	0.516 <sup>a</sup>	0.266

المتغير التابع: أداء المورد البشري.

#### المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss V24.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة T والمعامل B بلغا على الترتيب 4.297 و 0.739 عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05. وهذا يعني وجود تأثير موجب وقوي للتدريب الإلكتروني على أداء المورد البشري. كما نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط هي  $R=0.516$  عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى وجود ارتباط موجب بين التدريب الإلكتروني وأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة. كما يظهر الجدول أن قيمة معامل التحديد تساوي 0.266 وهذا يعني أن 26.6% من التباين في المتغير التابع (أداء المورد البشري) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التدريب الإلكتروني). وأن الباقي 73.4% ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في هذا النموذج. ويمكن القول أن نتائج الجدول تشير إلى أن العلاقة بين المتغير المستقل "التدريب الإلكتروني" والمتغير التابع "أداء المورد البشري" متناسبة طردياً، مما يشير إلى أنه كلما زاد التدريب الإلكتروني ارتفع أداء المورد البشري. وبناءً عليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الرئيسية الصفرية وهي: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني على أداء المورد البشري بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بسكرة).

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية

الفرع الأول: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية الصفرية **H0**: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي على أداء المورد البشري بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بسكرة).
- الفرضية البديلة **H1**: لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي على أداء المورد البشري بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بسكرة).

كانت نتائج التحليل الإحصائي كما هي موضحة في الجدول:

الجدول (22): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى من خلال الإنحدار الخطي البسيط.

البيانات	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة*	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
البعد التكنولوجي	0.615	3.059	0.004	9.357	.394 <sup>a</sup>	.155

المتغير التابع: أداء المورد البشري.

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss V24.

من خلال الجدول يتضح لنا أن قيمة B قدرت ب 0.615 عند مستوى الدلالة (0.004) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعني وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي على أداء المورد البشري بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بسكرة)، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (9.357)، وكذلك قيمة (T) البالغة (3.059) إضافة إلى وجود ارتباط ضعيف بين المتغيرين حيث قدر معامل الارتباط (0.394) كما بلغت قيمت  $R^2 = 0.155$  والتي تعني أن التغير في بعد التكنولوجيا يفسر ما قيمته 15.5% فقط من التغيرات التي تحل على أداء المورد البشري. في حين تعود النسبة الباقية 84.5% لمتغيرات أخرى.

وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي على أداء المورد البشري بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة).

الفرع الثاني: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية الصفرية **H0**: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لبعده محتوى التدريب الإلكتروني على أداء المورد البشري بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بسكرة).
- الفرضية البديلة **H1**: لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لبعده محتوى التدريب الإلكتروني على أداء المورد البشري بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بسكرة).

كانت نتائج التحليل الإحصائي كما هي موضحة في الجدول:

الجدول (23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من خلال الإنحدار الخطي البسيط.

البيانات	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
محتوى التدريب الإلكتروني	0.552	2.796	*0.007	7.818	.365 <sup>a</sup>	.133

المتغير التابع أداء المورد البشري

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss V24.

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة 0.007 وهو أقل من 0.05 مما يدل على معنوية النموذج. كما نلاحظ أن  $T = 2.796$  و  $B = 0.552$  عند مستوى الدلالة 0.007 ما يعني وجود تأثير موجب ولكن متوسط لبعده محتوى التدريب على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

كما يظهر وجود علاقة ارتباط موجبة ولكن ضعيفة بين بعد محتوى التدريب وأداء المورد البشري، حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.365$ ، كما بلغت قيمة  $R^2 = 0.133$  والتي تعني أن التغير في بعد محتوى التدريب يفسر ما قيمته 13.3% فقط من التغيرات التي تحل على أداء المورد البشري. في حين تعود النسبة الباقية 86.7% لمتغيرات أخرى.

وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لبعده محتوى التدريب الإلكتروني على أداء المورد البشري بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بسكرة).

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لبعده طبيعة المدربين على أداء المورد البشري بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بسكرة).

- الفرضية البديلة  $H_1$ : لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لبعده طبيعة المدربين على أداء المورد البشري بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بسكرة).

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول التالي تبين ما يلي:

الجدول (24): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من خلال الإنحدار الخطي البسيط.

البيانات	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
طبيعة المدربين	1.078	4.347	*0.000	18.898	0.520 <sup>a</sup>	0.270

المتغير التابع: أداء المورد البشري.

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss V24.

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول أثر التدريب الالكتروني على أداء المورد البشري بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بسكرة)

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على معنوية النموذج. كما نلاحظ أن  $T = 4.347$  و  $B = 1.078$  عند مستوى الدلالة 00.00 ما يعني وجود تأثير موجب وقوي لبعدها طبيعة المدربين على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

كما يظهر وجود علاقة ارتباط موجبة ولكن متوسطة بين بعد طبيعة المدربين وأداء المورد البشري حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.520$ ، كما بلغت قيمت  $R^2 = 0.270$  والتي تعني أن التغير في بعد طبيعة المدربين يفسر ما قيمته 27% فقط من التغيرات التي تحل على أداء المورد البشري. في حين تعود النسبة الباقية 73% لمتغيرات أخرى.

وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لبعدها طبيعة المدربين على أداء المورد البشري بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بسكرة).

#### الفرع الرابع: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لبعدها طبيعة المتدربين على أداء المورد البشري بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بسكرة).

- الفرضية البديلة  $H_1$ : لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لبعدها طبيعة المتدربين على أداء المورد البشري بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بسكرة).

كانت نتائج التحليل الإحصائي كما هي موضحة في الجدول:

الجدول (25): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة من خلال الإنحدار الخطي البسيط.

البيانات	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
طبيعة المتدربين	0.713	3.466	0.01	12.015	0.437	0.191

المتغير التابع: أداء المورد البشري.

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss V24.

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة 0.01 وهو أقل من 0.05 مما يدل على معنوية النموذج. كما نلاحظ أن  $T = 3.466$  و  $B = 0.713$  عند مستوى الدلالة 0.01 ما يعني وجود تأثير موجب وقوي لبعدها طبيعة المتدربين على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

كما يظهر وجود علاقة ارتباط موجبة ولكن متوسطة بين بعد طبيعة المتدربين وأداء المورد البشري، حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.437$ ، كما بلغت قيمت  $R^2 = 0.191$  والتي تعني أن التغير في بعد طبيعة المتدربين يفسر ما قيمته 19.1% فقط من التغيرات التي تحل علماً بأداء المورد البشري. في حين تعود النسبة الباقية 80.9% لمتغيرات أخرى.

وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لبعد طبيعة المتدربين على أداء المورد البشري بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بسكرة).

#### المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة

##### الفرع الأول: تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بمحاور الاستبيان

- أظهرت النتائج وجود مستوى عالٍ للتدريب الإلكتروني في المؤسسة محل الدراسة، حيث حقق محور التدريب الإلكتروني متوسط حسابي قدره 3.9371 وجاء بعد محتوى التدريب الإلكتروني في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.9849) ثم بعد طبيعة المدربين، يليه بعد التكنولوجيا، وأخيراً بعد طبيعة المتدربين بمتوسط حسابي قدره (3.9036). وهذه النتائج راجعة إلى الجهود المبذولة من فريق العمل المسؤول على إعداد البرامج التدريبية لتكييفها مع الاحتياجات التدريبية، والاستعانة بالخبراء والمدربين ذوي الكفاءة العالية لإنجاح هذه البرامج، وكذا الإمكانيات الكبيرة التي توفرها إدارة المؤسسة لتوفير التكنولوجيا الضرورية لهذا النوع من التدريب.

- أظهرت النتائج أيضاً وجود مستوى عالٍ جداً لأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، حيث حقق محور أداء المورد البشري متوسط حسابي قدره 4.2561. وهذا قد يكون راجع إلى حرص المؤسسة على تطوير مهارات موظفيها بشكل مستمر من مختلف الإدارات والمصالح، إلى جانب التقييم الدوري لأداء الموظفين من أجل تحقيق التحسين المستمر.

##### الفرع الثاني: تفسير نتائج الدراسة المتعلقة باختبار الفرضيات

##### أولاً: تفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

" يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني على أداء المورد البشري بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بسكرة)"

- بينت الدراسة وجود ارتباط موجب ومتوسط بين التدريب الإلكتروني وأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة. حيث بلغ معامل الارتباط  $R=0.516$  عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

- أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد تساوي 0.266 وهذا يعني أن 26.6% من التباين في المتغير التابع (أداء المورد البشري) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التدريب الإلكتروني).

- كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير موجب للتدريب الإلكتروني على أداء المورد البشري. حيث بلغت قيمة  $T=4.297$  والمعامل  $B=0.739$  عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

نلاحظ من نتائج الفرضية أن العلاقة بين المتغير المستقل "التدريب الإلكتروني" والمتغير التابع "أداء المورد البشري" متناسبة طردياً، وإن تأثير التدريب الإلكتروني على أداء المورد البشري جاء قوياً. وهذا قد يرجع إلى تبني سوناطراك إستراتيجية تسعى من خلالها إلى تحقيق التحسين المستمر لأداء مواردها البشرية من خلال الاستفادة من مزايا التدريب الإلكتروني الذي يسمح لها بتطوير مهاراتهم ومعارفهم بشكل مستمر دون اضطرابهم إلى ترك أماكن عملهم. وكذا اهتمام الفريق المسؤول بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين أثناء إعداد وتصميم برامج التدريب الإلكتروني ليتوافق مع الاحتياجات الفعلية ومن ثم تحسين الأداء.

ثانيا: تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي على أداء المورد البشري بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة".

- أظهرت النتائج وجود ارتباط ضعيف بين بعد التكنولوجيا وأداء المورد البشري حيث قدر معامل الارتباط (0.394) مستوى الدلالة (0.004) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05.
  - كما بينت أن قيمة  $R^2 = 0.155$  والتي تعني أن التغير في بعد التكنولوجيا يفسر ما قيمته 15.5% فقط من التغيرات التي تحل على أداء المورد البشري.
  - كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير موجب للبعد التكنولوجي على أداء المورد البشري. حيث بلغت قيمة B (0.615) وكذلك قيمة (T) البالغة (3.059) عند مستوى الدلالة (0.004) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05.
- نلاحظ من نتائج الفرضية أن تأثير البعد التكنولوجي على أداء المورد البشري جاء قويا. وهذا قد يرجع إلى الإمكانيات الكبيرة التي توفرها مؤسسة سوناطراك لتوفير مختلف التجهيزات والتقنيات الضرورية لهذا النوع من التدريب.
- ثالثا: تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

"يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لبعدهم محتوى التدريب على أداء المورد البشري بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بسكرة)".

- بينت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ولكن ضعيفة بين بعد محتوى التدريب وأداء المورد البشري حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.365$  عند مستوى الدلالة 0.007 وهو أقل من 0.05.
  - كما أشارت النتائج إلى أن معامل التحديد بلغت قيمته  $R^2 = 0.133$  والتي تعني أن 13.3% من التغير في أداء المورد البشري مفسر بالتغير في بعد محتوى التدريب.
  - كما أظهرت النتائج أن  $T = 2.796$  و  $B = 0.552$  عند مستوى الدلالة 0.007 ما يعني وجود تأثير موجب لبعدهم محتوى التدريب على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.
- نلاحظ من نتائج الفرضية أن تأثير محتوى التدريب على أداء المورد البشري جاء متوسطا. وقد يرجع السبب إلى برامج التدريب تصمم بما يتوافق مع الاحتياجات الفعلية للموظفين وتساهم في تغطية النقص الموجود في معارفهم ومهاراتهم ما يؤدي إلى تحسين أدائهم.

رابعا: تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

"يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لبعدهم طبيعة المدربين على أداء المورد البشري بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بسكرة)".

- أشارت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ولكن متوسطة بين بعد طبيعة المدربين وأداء المورد البشري حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.520$  عند مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول أثر التدريب الالكتروني على أداء المورد البشري بمؤسسة سوناتراك (مديرية الصيانة بسكرة)

- كما أظهرت النتائج قيمة  $R^2 = 0.270$  والتي تعني أن 27% من التغير في أداء المورد البشري مفسر بالتغير في بعد طبيعة المدربين.

- وأشارت النتائج أيضا إلى وجود تأثير موجب لبعد طبيعة المدربين على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة. حيث بلغت قيمة  $T = 4.347$  و  $B = 1.078$  عند مستوى الدلالة 0.000.

نلاحظ من نتائج الفرضية أن تأثير بعد طبيعة المدربين على أداء المورد البشري جاء قويا. وقد يرجع السبب إلى أن المؤسسة محل الدراسة تستعين بمدربين ذوي خبرة وكفاءة عالية في مختلف التخصصات، ولملمين بمختلف التقنيات المتعلقة بهذا النوع من التدريب. وكذا قدرتهم على التواصل مع المتدربين وإجراء نقاشات مباشرة مما يسمح بتبادل الخبرات والمعارف واكتساب معارف جديدة، مما يساهم في تحسين أدائهم.

### خامسا: تفسير نتائج اختبار الفرضية الرابعة

"يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لبعد طبيعة المتدربين على أداء المورد البشري بمؤسسة سوناتراك (مديرية الصيانة بسكرة)".

- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ولكن متوسطة بين بعد طبيعة المتدربين وأداء المورد البشري حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.437$ ، عند مستوى الدلالة 0.01 وهو أقل من 0.05.

- كما أشارت النتائج أن قيمة معامل التحديد بلغت  $R^2 = 0.191$  والتي تعني أن التغير في بعد طبيعة المتدربين يفسر ما قيمته 19.1% من التغيرات التي تحل على أداء المورد البشري.

- كما بينت النتائج وجود تأثير موجب لبعد طبيعة المتدربين على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة. حيث بلغت قيمة  $T = 3.466$  و  $B = 0.713$  عند مستوى الدلالة 0.01.

نلاحظ من نتائج الفرضية أن تأثير بعد طبيعة المتدربين على أداء المورد البشري جاء قويا. وقد يرجع السبب إلى رغبة الموظفين في اكتساب المعارف الجديدة من أجل التحكم الجيد في مهامهم، مما يساهم في تحسين أدائهم. إضافة إلى قدرة المؤسسة محل الدراسة على استقطاب وتوظيف أفراد ذوي كفاءات ومهارات تتوافق مع متطلبات العمل وتحفيزهم من أجل تحسين مهاراتهم.

### خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة سوناتراك (مديرية الصيانة بسكرة) معرفة أثر التدريب الإلكتروني على أداء المورد البشري. ويمكن القول أن المؤسسة تتميز بوجود مستوى عالي للتدريب الإلكتروني ومستوى عالي جدا لأداء المورد البشري، كما أظهرت النتائج أن هناك ارتباط بين متغير التدريب الإلكتروني وأبعاده الأربعة والمتغير التابع أداء المورد البشري. كما تم التوصل إلى أن هناك أثر موجب ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني بأبعاده (التكنولوجيا، محتوى التدريب، طبيعة المدربين، طبيعة المتدربين) على أداء المورد البشري. وأن البعد الأكثر تأثيراً هو بعد طبيعة المدربين، يليه كل من بعد طبيعة المتدربين، البعد التكنولوجي، بعد محتوى التدريب على الترتيب.

الختامة

في ظل التطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها، أصبح التدريب الإلكتروني مطلباً وملجأً للعديد من المؤسسات الاقتصادية لأنه يعمل على تحسين أداء مواردها البشرية وينمي معارفها ويطور مهاراتها ويحسن استغلالها للطاقات البشرية.

حاولنا في هذه الدراسة إبراز العلاقة بين التدريب الإلكتروني وأداء المورد البشري وتبسيط الضوء على أهميته لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ومعرفة أثر التدريب الإلكتروني على أداء المورد البشري بمؤسسة سونطراك (مديرية الصيانة بسكرة) محل الدراسة، دون أن ننسى تحليل أثر كفاءات المدربين وأثر طبيعة المتدربين على أداء المورد البشري. وتكمن أهمية دراستنا في تركيزها على البعد الإستراتيجي لوظيفة التدريب الإلكتروني في مؤسسة الدراسة وأثرها على أداء العاملين، مع تزويد المهتمين بالمعلومات وأهم المعوقات وإيجاد الآليات والحلول المناسبة لنجاح التدريب الإلكتروني. وقد تساعد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل عام للاستفادة من نتائج دراستنا. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراستنا:

#### أولاً: النتائج النظرية

- إن التدريب الإلكتروني أداة مهمة وفعالة في تنمية وتطوير كفاءة البشرية.
- التدريب الإلكتروني أداة موفرة للجهد والوقت ومذبية للحدود المكانية.
- التدريب الإلكتروني هو الأنسب في عصر التطور التكنولوجي وكوننا نتجه للمعلوماتية والرقمنة في كل مجالات الحياة.

#### ثانياً: النتائج الميدانية

- تتميز مؤسسة سونطراك (مديرية الصيانة بسكرة) بمستوى عالٍ للتدريب الإلكتروني ومستوى عالٍ جداً لأداء مواردها البشرية.
- وجود ارتباط بين المتغير المستقل التدريب الإلكتروني بإبعاده الأربعة (التكنولوجيا، محتوى التدريب، طبيعة المدربين، طبيعة المتدربين) والمتغير التابع أداء المورد البشري.
- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني بأبعاده على أداء المورد البشري. ومن خلال ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن طرح مجموعة من الاقتراحات وهي:
- توفير ميزانية مناسبة للتدريب الإلكتروني.
- الاستفادة من خبرات وتجارب سابقة لكبريات المؤسسات الاقتصادية حول العالم في التدريب الإلكتروني.
- إعداد خطة إستراتيجية بناء على دراسة الاحتياجات التدريبية بدقة وتوفير الآليات التي تساعد على ذلك.
- التحديث المستمر لبرامج التدريب الإلكتروني.
- الاهتمام برفع مستوى التنمية المهنية للموارد البشرية للتمكن من الاستفادة القصوى من التدريب الإلكتروني.
- الاهتمام بإعداد المدربين يتميزون بالكفاءة والخبرة.
- التقييم الدوري للتدريب الإلكتروني وأداء المورد البشري.

### الأفاق المستقبلية:

كما نقترح إجراء مزيد من البحوث مستقبلاً للموضوعات التالية:

- أثر التدريب الإلكتروني على جودة المنتج /الخدمة.
- دور التدريب الإلكتروني في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات.
- تقييم برامج التدريب الإلكتروني للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

# قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أبوبكر علي خضر بخت. (2023). التدريب الإلكتروني وأثره على نتائج العاملين. مجلة مالية ومحاسبة الشركات. 03 (02).
- أحمد حسين عبد المعطي وأحمد زارع أحمد زارع. (2012). التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات للأبحاث التربوية. المجلة الدولية للأبحاث التربوية. جامعة الإمارات العربية المتحدة. (31).
- أحمد رجب. (2023). إدارة الأفراد والموارد البشرية. الجيزة- مصر: وكالة الصحافة العربية للنشر.
- أحمد زارع أحمد زارع وعبد المعطي أحمد حسين. (2012). التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات للأبحاث التربوية. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة (31).
- أريج أحمد حمود الشعلان وسميحة محمد ماجد الدوسري. (2022). تقييم البرامج التدريبية. مجلة كلية التربية (شهرية- علمية- محكمة). 38 (10).
- اعتصام الشركجي. (2015). القيادة الإدارية وأثرها على إدارة الموارد البشرية استراتيجياً. عمان-الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع.
- آية ماهر ومحمد عوض العربي. (2019). محددات ومداخل تطوير أداء الموارد البشرية ورؤية مستقبلية لتطوير: مدخل نظري. مجلة دراسات. 20 (02).
- إيتن محمود المرجوشي. (2008). تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية. القاهرة- مصر: دار الناشر للجامعات.
- إيمان حلمي علي عمر وإيتسام ربيع الحربي. (30 يوليو، 2022). دور التدريب الإلكتروني في تحقيق التنمية المهنية للمعلمات اللغة الإنجليزية بالمرحلة المتوسطة بمحافظة الخرج. مجلة العلوم التربوية والنفسية. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. 06 (35).
- إيناس محمد إبراهيم الشبتي. (2023). أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء الكادر الوطني. المجلة العلمية المحكمة للجمعية البصرية بالكمبيوتر التعليمي. 11 (02).
- حسين بن علي بن طالب الخروصي وإبراهيم بن سعيد بن حميد الوهبي. (2021). الخصائص السيكومترية لاستبانة تصورات الطلبة حول التقييم الإلكتروني. مجلة العلوم النفسية والتربوية. 07 (02).
- حمزة الجبالي. (2016). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. عمان. الأردن: دار الأسرة للإعلام ودار الثقافة للنشر.
- حنان سليمان الزنبقي. (2011). التدريب الإلكتروني. عمان-الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- خديجة بن حمدون وسليمان بلعور. (2020). التدريب الإلكتروني كأحد المسارات الحديثة لتنمية الموارد البشرية. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة. 04 (01).

- خليفة عزي، زكرياء مسعودي، وعمر غرمولي. (2020). مقاربات منهجية وعملية حول تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية. مجلة أبحاث كمية نوعية في العلوم الاقتصادية الإدارية، 02 (01).
- رافدة الحريري. (2019). إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان-الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- رولا نايف المعاطية. (2012). إدارة الموارد البشرية (دليل علمي). عمان-الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- سايرينة مانع. (2015). أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة مُجَّد خيضر. بسكرة.
- سعاد بن سالم. (2023). مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير. تخصص إدارة الموارد البشرية. جامعة أكلبي محمد أوحاج. البويرة.
- سعد علي ربحان الحمدي. (2019). إدارة الموارد البشرية- رؤية إستراتيجية ومنهجية متكاملة. الأردن: دار اليازوري العلمية.
- سلمى عمارة ونعيمة بارك. (2019). التدريب الإلكتروني كدعامة لتنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي. مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية. (03).
- سمية عامر بوران. (2016). إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة. عمان-الأردن: مركز الكاتب الأكاديمي.
- سميرة سعيداني. (2019). تقييم أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية. مجلة أبحاث ودراسات التنمية. 06 (01).
- سناء جبرات. (2019). الأداء البشري في منظمات الإعمار- عمان. الأردن: دار أسامة.
- سيد علي طايبي. (2015). مساهمة التحفيز في تحسين أداء المورد البشري. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة أكلبي محمد أوحاج. البويرة.
- شوقي ناجي جواد الساعاتي وصالح إبراهيم سليمان العواسا. (2019). إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة. عمان-الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- شيراز مُجَّد خضر. (2022). منهجيات إدارة الموارد البشرية. لندن- بريطانيا: فريق دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع.
- صابر بحري وموني خرموش. (2021). تقييم البرامج التدريبية في المنظمة كمدخل لقياس فعالية التدريب في ضوء وسائل التقييم. مجلة سوسيوولوجيا. 05 (01).
- صالح محرز. (2018). فعالية الحوافز في تحسين أداء المورد البشري وانعكاساته على الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم التسيير. جامعة يحي فارس. المدية.
- صفاء ناصر علي العبيدي وخالد مطهر حسين العدواني. (2021). خارطة إستراتيجية مقترحة لتفعيل التدريب الإلكتروني في الجامعات اليمينية. مجلة التكامل في بحوث العلوم الاجتماعية والرياضية. 05 (02).

- صالح الدين حسن صالح. (2018). اتجاهات المتدربين نحو التدريب الإلكتروني. مجلة الدنانير. (13).
- طارق مُجَّد سبياعي مُجَّد العزاوي. (2023). تقييم كفاءة التدريب الإلكتروني لطلاب المعاهد العليا للسياحة والفنادق لتحسين مهاراتهم في سوق العمل. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة. 24 (02).
- طاهر الكلالدة. (2011). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. عمان - الأردن: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
- طاهر الكلالدة. (2018). تنمية وإدارة الموارد البشرية. عمان - الأردن: دار الأسرة للإعلام ودار عالم الثقافة للنشر.
- عادل دعاس وعبد الكريم شوكمال. (2019). منصات التدريب الإلكتروني كأداة لتميز وظيفة إدارة الموارد البشرية: تجارب بعض الشركات الدولية. مجلة مينا للدراسات الاقتصادية. 02 (04).
- عادل دعاس. (2018). مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير. تخصص إدارة الأعمال. جامعة مُجَّد خيضر. بسكرة.
- عبد الحفيظ قارة. وكمال قاسي. (2020). دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية. مجلة مجامع المعرفة. 06 (01).
- عبد الرحمان بن عنتر. (2013). إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس، الأبعاد والإستراتيجيات). الأردن: دار اليازوري.
- عدنان مراد مومن. (2018). دور التدريب الإلكتروني في تطوير وتنمية مهارات العاملين. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية. 32 (02).
- عصمت سليم القرالة. (2011). الحكمانية في الأداء الوظيفي. دار الرمال.
- عطا الله مُجَّد تيسير الشرعة. (2010). إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة. عمان الأردن: دار جليس الزمان.
- علي حبيش. ورايح أوكيل. (2019). الإدارة الحديثة للموارد البشرية وأهمية التكوين فيها. مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاقتصادية والقانونية عمر الشريف وسمير صلحاوي. (2017). رأس المال البشري: الأهمية وضرورة الإستثمار. مجلة الاقتصاد الصناعي. (12).
- عمر الشريف، وسمير صلحاوي. (2017). رأس المال البشري: الأهمية وضرورة الإستثمار. مجلة الاقتصاد الصناعي (12).
- غزيل بنت سعد العيسى وأفنان بنت مُجَّد العمران. (2021). التدريب الإلكتروني (التدريب عن بعد): مبرراته، متطلباته، معوقاته من وجهة نظر المدربات والمتدربات. المجلة العربية للإدارة. 41 (02).
- غني دحام الزبيدي وحسين وليد حسين عباس وبتول كريم عبد المحسن. (2022). إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- غني دحام تناي الزبيدي وآمنة عبد الكريم مهدي المشهداني. (2016). دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. 14 (38).

- غنية بودوح. (2013). إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم العلوم الاجتماعية. جامعة مُجد خيضر. بسكرة.
- فارس رشيد مازن. (2009). إدارة الموارد البشرية. الرياض - المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان.
- فتحي الويشي. (2013). الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاقيات الإدارية - استراتيجيات التغيير). القاهرة - مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- فلسطين مُجد أحمد الكسجي. (2012). الجودة في التعلم عن بعد. عمان - الأردن: دار أسامة للنشر للتوزيع.
- كمال أحمد سرير. وابتسام حاوشين. (2019). دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في تفعيل أداء المورد البشري بالمؤسسات والإدارات العمومية. مجلة دراسات العدد الاقتصادي. 16 (02).
- كمال معيوف. (2021). تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة وأثرها على إدارة الإبداع في المنظمة المتعلمة. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة حسيبة بن بو علي. الشلف.
- ليلي الألفي. (2023). المعايير الحديثة في تقويم الأداء للعاملين. الإسكندرية - مصر: دار التعليم الجامعي.
- ماجد بن مُجد قيسي. (2023). دور التدريب الإلكتروني عن بعد في دعم المهارات الرقمية لمنسوبي عمادة تقنية المعلومات بجامعة الملكة عبد العزيز. المجلة العربية للنشر العلمي. العدد 57.
- مجيد الكرخي. (2014). إدارة الموارد البشرية. عمان - الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- محسن بن الحبيب وزولبخة بوغفالة حنان لعلاي. (2022). فعالية التدريب الإلكتروني وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. مجلة العلوم الإنسانية. 09 (02).
- مُجد السيد أحمد أحمد الجوهري. (2022). متطلبات تطوير منظومة التدريب الإلكتروني للمعلمين. مجلة كلية التربية.
- مُجد بن دليم القحطاني. (2019). بيئة عمل الشركات نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة. لندن: e-Kutub Ltd.
- مُجد بن عروس وعمار طيبي. (2021). دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية. مجلة التميز. 03 (02).
- مُجد خميس السيد الحبطي. (2016). نحو بناء إستراتيجية تحويل الطالب إلى باحث. برنامج تدريبي الكتروني لتنمية مهارات العاملين في مؤسسات المعلومات مكتبات المديرية بمحافظة سوهاج نموذجاً. محافظة سوهاج: جامعة سوهاج.
- مُجد عبد الله الثبيتي. (2020). إدارة المعرفة (إستراتيجية لتطوير الأداء). عمان - الأردن: زمزم نشر وتوزيع.
- مُجد عبد الوهاب العزاوي. (2005). الإنتاج وإدارة العمليات (منهج كمي، تحليلي). عمان. الأردن: دار البازوري للنشر والتوزيع.
- مُجد كمال مصطفى. (2014). تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري. الجيزة - مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- مُجد نوري. (2018). أنظمة تقييم الأداء كأداة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة الباحث: دولية فصلية أكاديمية محكمة. 06 (01).
- محمود داود الربيعي. (2020). الإشراف والتقويم في التربية والتعليم. بيروت - لبنان: دار الكتب العلمية.

- ✈ محمود عبد الفتاح رضوان. (2012). التدريب المؤثر في العمل. القاهرة- مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ✈ مدحت مُجد أبو النصر. (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة. القاهرة- مصر: مجموعة النيل العربية.
- ✈ مدحت مُجد أبو النصر. (2017). التدريب عن بعد: بوابتك لمستقبل أفضل. القاهرة- مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ✈ مصطفى جربوعه. (2017). إدارة الموارد البشرية. عمان. الأردن: دار ابن النفيس.
- ✈ موسى بوطاقة ومراد محفوظ. (2020). أهمية رأس المال البشري في تحسين إنتاجية القطاع الصناعي. مجلة الاقتصاد الجديدة. 11 (02).
- ✈ ميلود تومي وصورية زاوي. (2010). دور نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة. مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة مُجد خيضر بسكرة. (07).
- ✈ نجوى نصره وصورية بوطرفة. (2023). مساهمة التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشري. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات. 09 (01).
- ✈ نزار عوني اللبدي. (2015). إدارة الموارد البشرية وتنميتها. عمان- الأردن: دار دجلة.
- ✈ نصيرة بركنو. (2019). التدريب الالكتروني. معسكر. الجزائر: مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات
- ✈ هاني مُجد مُجد. (2014). إدارة الموارد البشرية. عمان- الأردن: المعتر للنشر والتوزيع.
- ✈ هنادي بدر الخراز. (2019). التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في دولة الكويت. المجلة الدولية للتعليم بالانترنت. 11 (12).
- ✈ وفاء رايس. (2020). نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق. عمان- الأردن: دار البيازوري العلمية.

الملاحق

## الملحق (01): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

استبيان حول:

### أثر التدريب الإلكتروني على أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة سوناطراك - مديرية الصيانة ولاية بسكرة-

مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة

الأستاذة المشرفة:

- صليحة جعفر

إعداد الطالبين:

- دعاء جيماي

- منصور يونس

أخي الكريم / أختي الكريمة؛ السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

في إطار استكمال مذكرة الماستر، يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن الدراسة الميدانية التي تهدف لمعرفة أثر التدريب الإلكتروني على أداء المورد البشري بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) لولاية بسكرة نرجو منكم قراءة العبارات والإجابة عليها بدقة وموضوعية، لأن صحة النتائج تعتمد على دقة إجاباتكم ونحيطكم علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

السنة الجامعية 2024/2023

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي شركة سونطراك (مديرية الصيانة) لولاية بسكرة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة   
من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

ثانوي وأقل  ثانوي سامي  ليسانس   
ماجستير  مهندس  دراسات عليا

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات   
من 10 إلى أقل من 15 سنة  من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة   
من 20 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة:

المحور الأول: التدريب الإلكتروني:

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	أبعاد التدريب الإلكتروني العبارات القياسية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>1- البعد التكنولوجي</b>						
1	تتوفر المؤسسة على أجهزة ومعدات الحاسب الآلي					
2	تتوفر المؤسسة على شبكة الانترنت					
3	تتوفر المؤسسة على قاعات للتدريب الإلكتروني					
4	يوجد طاقم الدعم التقني متمكن من استعمال تكنولوجيا التدريب					
5	يوجد طاقم الدعم التقني يقدم الدعم عند الحاجة					
6	تستخدم المؤسسة في عملية التدريب الإلكتروني مجموعة من الأدوات التفاعلية مثل: المنصات الإلكترونية، الفيديو، البريد الإلكتروني،					

					المدونات وغيرها	
					تعتمد المؤسسة على دورات تدريبية افتراضية	7
<b>2- بعد محتوى التدريب الإلكتروني</b>						
					البرنامج التدريبي مصمم بطريقة تتوافق مع الاحتياجات التدريبية والمستوى المعرفي للمتدربين	8
					البرنامج التدريبي مصمم وفق أهداف واضحة	9
					تستخدم المؤسسة برامج العروض التقديمية في تنفيذ البرنامج التدريبي مثل: Power Point وبرامج أخرى	10
					تقوم المؤسسة بتجديد محتوى البرامج التدريبية بشكل مستمر لتتماشى مع المستجدات الحديثة	11
					سهولة الحصول على المحتوى التدريبي للمتدربين	12
<b>3- بعد طبيعة المدربين</b>						
					تستعين المؤسسة بمدربين ذوي خبرة وكفاءة عالية في مختلف التخصصات	13
					لدى المدربين القدرة على استخدام تقنيات التعليم الحديثة بما في ذلك الحاسب الآلي والانترنت	14
					يستخدم المدربون الزوم أو قوقل ميت للتواصل مع المتدربين	15
					لدى المدربين القدرة على تحفيز المتدربين على المشاركة بالأفكار	16
					يعمل المدربون على استخدام أساليب متنوعة تساعد المتدربين على الاستمتاع بالتدريب ومنع الملل	17
					تستعين المؤسسة بخبراء من أجل التخطيط للتدريب الإلكتروني وتطوير محتوى برنامج التدريب	18
<b>4. بعد طبيعة المتدربين</b>						
					يدرک المتدربون تماما أهمية التدريب الإلكتروني ويفضلونه عن التدريب التقليدي	19
					لدى المتدربون الرغبة والاستعداد للحصول على التدريب الإلكتروني	20
					يجيد المتدربون تشغيل الحاسب الآلي والتعامل مع مختلف أنظمة التشغيل	21
					يجيد المتدربون التعامل مع مختلف الوسائط والبرامج الإلكترونية الموجهة للتدريب	22

					لدى المتدربون القدرة على التعامل مع المدربين الكترونيا	23
					يتم اختيار المتدربين بعد دراسة الاحتياجات التدريبية لهم	24
					يتم اختيار المتدربين على أساس مؤهلاتهم وسنوات الخبرة	25
					يتم اختيار المتدربين من مختلف الإدارات والتخصصات	26
					يتم مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين	27

**المحور الثاني: أداء المورد البشري:**

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك

الرقم	العبارات القياسية لأداء المورد البشري	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
28	زادت معرفتي بالتكنولوجيات والوسائل المستخدمة في العمل					
29	زادت معرفتي بالأساليب الإدارية والتقنية الجديدة في المؤسسة					
30	زادت ثقتي بإمكانياتي وشعوري بالرضا					
31	زادت قدرتي على التعلم واكتساب المعارف في أوقات مختلفة					
32	أهتم كثيرا بالمستجدات في مجال عملي وأحاول اكتساب المعارف لتوظيفها لخدمة العمل					
33	أهتم كثيرا باقتراح أفكار جديدة لتحسين سير العمل					
34	المهارات المتوفرة لدي تناسب مع المهارات المطلوبة في وظيفتي					
35	أقوم بوظيفتي على أكمل وجه وحسب ما هو مطلوب					
36	أقوم بتأدية مهامتي في اقل من الوقت المتوقع وبأقل قدر من الجهد وبجودة أفضل					
37	يوجد نظام خاص بتقييم أداء المورد البشري في المديرية					
38	تقييم الأداء يكون بشكل دوري					
39	تقييم الأداء يكون وفق معايير محددة					
40	أطلع على نتائج تقييم الأداء					
41	تستخدم نتائج التقييم في الترقية					

## الملحق (02): جدول المحكمين

الجامعة	الرتبة	الأستاذ (ة)
قسم العلوم الاقتصادية	أستاذ محاضر _ أ	علالي مليكة
قسم العلوم الاقتصادية	أستاذ التعليم العالي	خير دين جمعة
قسم العلوم الاقتصادية	أستاذ محاضر _ أ	عديسة شهرة

## الملحق (03): طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير  
عمادة الكلية

Université Mohamed Khider – Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion

الرقم : 0015 / ك.ق.ت.ت / 2023

إلى السيد مدير: مؤسسة سوناطراك  
مديرية الصيانة لولاية بسكرة

**طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج**

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبية:

1. دعاء جيمايوي.
2. يونس منصوري.

المسجلون بقسم : قسم العلوم الاقتصادية.  
بالسنة: ثانية ماستر اقتصاد المؤسسة.  
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

**"" أثر التدريب الالكتروني على أداء المورد البشري ""**

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2023-12-13  
ع/ عميد الكلية

تأشير المؤسسة المستفيدة

LE DIRECTEUR MAINTENANCE

تأيب العميلة المكلف بالدراسات و التسيير  
المرتبطة بالهندسة  
محند رشيدي