

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبين: كتفي ليليا

عوني وردة

بمعنوان:

التدريب الإلكتروني وأثره على أداء العاملين
دراسة ميدانية للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر " فرع ورقلة "

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: /... /... /2020

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/	(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	رئيسا.
الأستاذ/ قداش سمية	(أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	مشرفا ومقررا.
الأستاذ/	(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	مناقشا.

السنة الجامعية: 2019 - 2020

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبين: كتفي ليليا

عوي وردة

التدريب الإلكتروني وأثره على أداء العاملين
دراسة ميدانية للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر " فرع ورقلة "

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: /.... /.... /2020

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/	(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	رئيسا.
الأستاذ/ سمية قداش	(أستاذ محاضر أ -جامعة قاصدي مرباح ورقلة)مشرفا ومقررا.	
الأستاذ/	(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	مناقشا.

السنة الجامعية: 2019 - 2020

شكرو تقدير

الحمد لله الذي فتح لنا سبل العلم ويسر لنا دروب المعرفة ووفقنا إلى
انجاز هذا العمل المتواضع

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى من ساعدتنا في انجاز المذكرة
الأستاذة المشرفة "قداش سمية" التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها
ونصائحها القيمة وحرصها على إنهاء العمل في الوقت المناسب.
كما لا يفوتنا أن نشكر الأستاذ المحترم "مناصيرية رشيد" الشكر
الجزيل على مساهمته في إرشادنا.

وأتوجه بالشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم
التجارية وعلوم التسيير لما قدموه لنا خلال فترة الدراسة.
إلى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر "فرع ورقلة" وخص بالذكر
السيد "سايب عبد القادر" على ما قدمه لنا من تسهيلات داخل
المؤسسة.

الإهداء

إلى التي سقتني بحنانها وحمّنتني بحضنها فكانت مصدر لأفراحي
وشمعة تنير دربي في ظلمات الحياة
أمي الغالية.

إلى الذي قدم فوق طاقته وما بخل، إلى الذي لو قلت فيه الكثير
لم يزل، إلى من أفقده في مواجهة الصعاب ولم تمهله الدنيا
لارتوي من حنانه أبي العزيز رحمه الله.

إلى من تقاسموا معي حلو الزمان ومره، و اقرب إلى قلبي بعد
والدي إخوتي: الياس، سمرة، أمير

إلى منبع سعادتني، ورمز فخري واعتزازي: زوجي العزيز

إلى روحي ومصدر لأفراحي أولادي: أحمد يحي، ريتاج

إلى من تقاسمت معي هذا التعب وردة

إلى كل الأهل و الأقارب و الأحباب

إلى كل من ذكرهم قلبي ونسبهم قلبي.

إلى كل زملائي وزميلاتي دفعة ماستر إدارة موارد البشرية.

إليكم جميعا أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

كتفي ليليا

الإهداء

إلى التي سقتني بحنانها وروتني بعظمتي وحممتني بحضنها فكانت
مصدر لأفراحي وشمعة تنير دربي في ظلمات الحياة
أمي الغالية.

إلى الذي قدم فوق طاقته وما بذل، زين حياتي بألوان الوفاء
والأمل، إلى الذي لو قلت فيه الكثير لو يزل
أبي العزيز أتمنى له الشفاء.

إلى من تقاسموا معي حلو الزمان ومره، واقرب إلى قلبي بعد
والدي

إخوتي وأخواتي.

إلى منبع سعادتني زوجي العزيز.

إلى من تقاسمت معي هذا التعب ليلاً.

إلى كل زملائي وزميلاتي دفعة ماستر إدارة موارد البشرية.
إليكم جميعاً أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

عوني وردة

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التدريب الالكتروني على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر "فرع ورقلة"، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية شملت 60 عامل في وظائف مختلفة، اعتمدنا في دراستنا هذه على الملاحظة العلمية، وثائق المؤسسات، إجراء مقابلات والاستبيان من اجل معرفة واقع العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة، وتحليل الاستبيان، تم الاعتماد على التحليل الإحصائي الوصفي، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل التباين الأحادي، وخلصت الدراسة إلى: وجود استفادة كبيرة من التدريب الالكتروني للعاملين نظرا للقطاع التي تنشط فيه المؤسسة والذي ساهم في زيادة معارفهم ومهاراتهم؛ يوجد مستوى أداء مقبول للعمال؛ كما توجد علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين التدريب الالكتروني كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع، وذلك من خلال بعد المناخ التنظيمي الذي يؤثر بقوة على أداء العاملين على غرار بقية الأبعاد.

الكلمات المفتاحية: أداء، أداء العاملين، تدريب الالكتروني، اتصالات الجزائر، مناخ تنظيمي.

Abstract:

The study aims to identify the level of electronic training and the level of performance of the employees of the workers of the Algerian Telecom Corporation "Ouargla Branch", and to study the relationship between the study variables, as the descriptive analytical approach and the case study method were used through the personal interview and official documents and the questionnaire and its statistical treatment through the spss program. 19, as a questionnaire was distributed to a sample of 60 questionnaires, and the study concluded that there is a great benefit from electronic training for workers due to the sector in which the institution is active in order to increase their knowledge and skills, and there is also a correlation relationship between electronic training as an independent variable and the performance of workers as a dependent variable, a strong positive relationship And that is through the organizational climate dimension that strongly affects the performance of employees as well as the other dimensions.

key words : the performance،Staff performance. Electronic training. Organizational climate .Algerian communications

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
III	الشكر
IV	الإهداء
V	الإهداء
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات:
VIII	قائمة الجداول
Ix	قائمة الملاحق
Ix	قائمة الملاحق
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأداء العاملين والتدريب الإلكتروني	
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأداء العاملين والتدريب الإلكتروني
32	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأداء العاملين والتدريب الإلكتروني
39	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتدريب الإلكتروني وأثره على تدريب العاملين	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
71	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
75	خلاصة الفصل
78	خاتمة
81	المراجع
86	الفهرس
89	الملاحق

قائمة الجداول

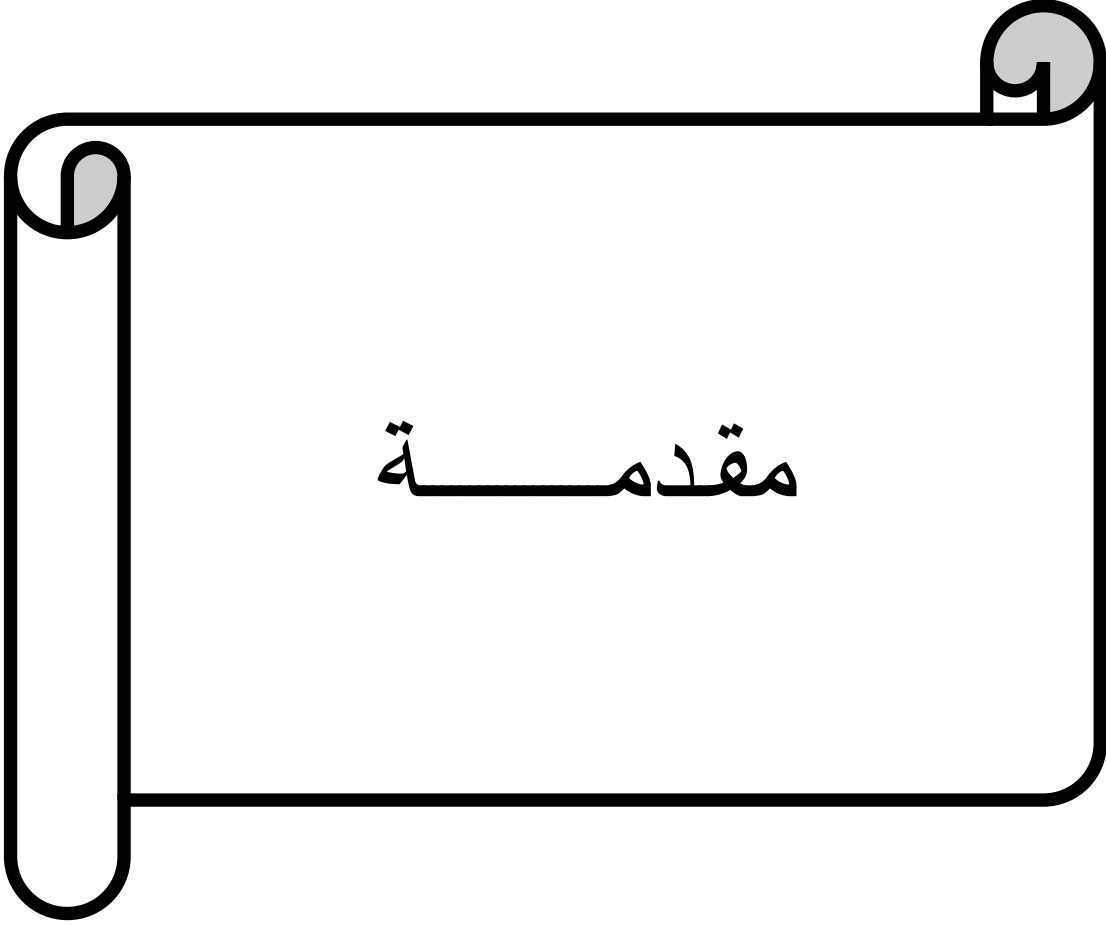
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	الفرق بين التدريب التقليدي و التدريب الالكتروني	(1-1)
38	المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية	(2-1)
50	إحصائيات الاستبيان الموزعة و المسترجعة على العينة	(1-2)
50	متغيرات الدراسة	(2-2)
52	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكرت)	(3-2)
53	نتائج صدق المقاييس المستخدمة (التدريب الالكتروني و أداء العاملين)	(4-2)
53	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(5-2)
56	وصف إجابات المستجوبين حول أداء العاملين	(6-2)
58	وصف إجابات المستجوبين حول بعد الفعالية الذاتية	(7-2)
59	وصف إجابات المستجوبين حول بعد الحافز للتدريب	(8-2)
60	وصف إجابات المستجوبين حول بعد سهولة الاستخدام	(9-2)
60	وصف إجابات المستجوبين حول بعد التواصل والتفاعل بين أطراف عملية التدريب	(10-2)
61	وصف إجابات المستجوبين حول بعد المناخ التنظيمي	(11-2)
62	وصف إجابات المستجوبين حول بعد المتطلبات التقنية للتدريب	(12-2)
63	المتوسطات المعيارية و الانحرافات المعيارية لإجابات مؤسسة اتصالات الجزائر لأبعاد التدريب الالكتروني	(13-2)
64	مصفوفة الارتباطية بين أبعاد التدريب الالكتروني و أداء العاملين	(14-2)
65	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع	(15-2)
66	تحليل تباين خط الانحدار	(16-2)
68	قيم معاملات خط الانحدار لأداء العاملين	(17-2)
69	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج لدراسة	(18-2)
69	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise	(19-2)
70	قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise	(20-2)
71	تحليل إختبار T وتحليل التباين الأحادي لدراسة فروقات المتوسطات بين العاملين بخصوص مساهمة أبعاد التدريب الالكتروني في أداء العاملين	(21-2)
71	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين العاملين تبعا لمتغير العمر بخصوص مساهمة التدريب الالكتروني في أداء العاملين	(22-2)
72	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين العاملين تبعا لمتغير المستوى التعليمي بخصوص التدريب الالكتروني في أداء العاملين	(23-2)
72	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين العاملين تبعا لمتغير الأقدمية المهنية بخصوص التدريب الالكتروني في أداء العاملين	(24-2)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1-1)	نموذج الدراسة	ح
(1-2)	تقسيم مصلحة الموارد البشرية	46
(2-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	54
(3-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	54
(4-2)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	55
(5-2)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	56
(6-2)	مدى ملائمة خط الانحدار	67

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	المبكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر	89
2	فروع إتصالات الجزائر	90
3	مبكل التنظيمي للمديرية عملية لاتصالات الجزائر " فرع ورقلة "	91
4	مبكل التنظيمي لقسم التدريب	92
5	جدول تحديد الاحتياجات التدريبية	93
6	الاستبيان	94
7	أسئلة المقابلة	96
8	قائمة الأساتذة المحكمين	97
9	نتائج تحليل الاستبيان spss	98



مقدمة

أ- توطئة:

شهدت السنوات الأخيرة طفرة هائلة في مجال التقنيات التكنولوجية بصفة عامة والمرتبطة بمجال التدريب بصفة خاصة، خاصة ونحن نعيش عصر المعلومات والاتصالات من حيث اتساع حجمها وتدققها، وفي ظل التزايد الكبير على المعلومات وتقدم المعرفة، أصبح لزاماً على المؤسسات أن تطور أنظمتها التدريبية وأن تبعد عن الطرق التقليدية، وأن تفكر بأنماط جديدة وأساليب حديثة تنسجم وعملية التنمية لتكون بمثابة استجابة للمتغيرات المتسارعة ومواكبة للتطور والتقدم الذي يعيشه العالم، وهذا ما ساعد على ظهور التدريب الإلكتروني كاتجاه حديث في التدريب ليواكب عصر الثورة المعلوماتية، ويجعل من عمليات التدريب عملية مستمرة لا تتقيد بالزمان والمكان، وتتم في بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات التكنولوجية الحديثة التي تتصف بالمرونة والكفاءة والتصميم الجيد.

فقد أصبحت المؤسسات الحديثة ترى في التدريب الإلكتروني خياراً استراتيجياً في منظومة استثمار مواردها البشرية، حيث يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي تتوفر عليها المؤسسة وذلك لدوره الرئيسي في عملية التنمية في جميع المجالات، لذلك على هذا المورد أن يكون على درجة من الكفاءة والفعالية لأداء العمل، فأداء العاملين من شأنه أن يحدد موقع المؤسسة وأهميتها في المحيط الذي تنشط فيه، كما له دورا كبيرا في نجاحه.

وحرصاً من هذه المؤسسات على الحفاظ على مواردها الدائم وإيماناً بأهميته في بقائها واستمرارها، اتخذت التدريب الإلكتروني وسيلة لتحسين أداء العاملين و رفع جودته، فهذا الأخير يساهم في تطوير وتنمية قدرات الأفراد العاملين من خلال التأثير على سلوكهم واتجاهاتهم، والتغيير في إمكانياتهم العلمية والعملية، والوصول بهم إلى درجة عالية من المهارات المختلفة والكفاءة العالية في مجال عملهم داخل المؤسسة.

ب- طرح الإشكالية:

مما سبق يمكننا صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي: ما مدى مساهمة التدريب الإلكتروني على أداء العاملين لدى عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر " فرع ورقلة " ؟

بناء على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هو مستوى أداء العاملين لدى عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر " فرع ورقلة " ؟
- ما هو مستوى التدريب الإلكتروني لدى عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر " فرع ورقلة " ؟
- ما طبيعة العلاقة الإرتباطية بين التدريب الإلكتروني وأداء العاملين لدى عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر " فرع ورقلة " ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات العمال حول التدريب الإلكتروني تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية ؟

ج- الفرضيات :

- للإجابة على هذه التساؤلات يمكن وضع الفرضيات التالية :
- يتمتع عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر " فرع ورقلة " بمستوى مرتفع في أدائهم؛
- هناك مستوى عال للتدريب الإلكتروني لدى عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر " فرع ورقلة "؛
- توجد علاقة طردية قوية بين التدريب الإلكتروني وأداء العاملين لدى عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر " فرع ورقلة "؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر " فرع ورقلة " حول أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

د- مبررات اختيار الموضوع :

- الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع؛
- لتوضيح مركز ومكانة التدريب الإلكتروني في المؤسسات وإبراز دوره الهام خاصة في العصر التكنولوجيات؛
- قلة الدراسات التي تطرقت لمثل هذه المواضيع على المستوى الوطني؛
- حداثة موضوع التدريب الإلكتروني وأهميته في ظل التغيرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة؛
- كون موضوع التدريب الإلكتروني يجمع بين تكنولوجيا التعليم، والمعلومات، والاتصال والتكنولوجيا الرقمية، وتأثير ذلك على الجودة التدريبية، خاصة مع التغيير المستمر في احتياجات المؤسسة بسبب تزايد وتيرة التقنية المتقدمة.

هـ- أهداف الدراسة وأهميتها:

- تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:
 - التعريف بمفهوم أداء العاملين وطرق قياسه وتقييمه؛
 - التعريف بالمفاهيم الأساسية للتدريب الإلكتروني وكيف تؤثر على أداء العاملين في المؤسسة؛
 - التعرف بشكل دقيق على أبعاد التدريب الإلكتروني؛
 - دراسة مدى مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين ورفع أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- الأهمية: تكمن أهمية الدراسة في:

- تهدف هذه الدراسة في مساهمة وفعالية التدريب الإلكتروني في المؤسسة؛
 - أهمية التدريب الإلكتروني في تنمية وتطوير أدائهم في المؤسسة؛
 - تسليط الضوء على واقع برامج التدريب الإلكتروني في المؤسسة محل الدراسة.
- و- حدود الدراسة : تتمثل حدود الدراسة في:

- الحدود البشرية: عمال المؤسسة محل الدراسة والذين خضعوا للتدريب الإلكتروني.

- الحدود المكانية: المديرية العمالية لاتصالات الجزائر " فرع ورقلة " .
- الحدود الزمنية: شهر جويلية 2020.

ي- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار الفرضيات اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الظاهرة إضافة إلى الدراسات السابقة أما في الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على الدراسة الميدانية من خلال استعمال الاستبيان في جمع وتحصيل البيانات وبرنامج Spss نسخة 19 في المعالجة الإحصائية واستخدام المقابلة والوثائق الرسمية في تفسير وتحليل النتائج.

- هيكل الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث كما يلي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأداء العاملين و التدريب الالكتروني

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأداء العاملين و التدريب الالكتروني

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- مرجعية الدراسة : وتمثلت في الكتب والمقالات والمذكرات والملتقيات الأبحاث التي تناولت المتغيرات التي لها علاقة بموضوع دراستنا الحالية من أداء العاملين و التدريب الالكتروني، وقد امتدت الدراسات باللغة العربية على المدى الزمني من سنة 2012 إلى سنة 2019 وكانت في الدول العربية التالية:السودان، فلسطين، إمارات، بحرين، العراق والجزائر أما الدراسات باللغة الأجنبية فقد كانت سنة 2006 إلى 2010 في كل من فرنسا وتركيا، هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، والمقابلة مع مسؤول مصلحة تسيير الموارد البشرية بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر " فرع بورقلة " .

- صعوبات الدراسة:

من أهم هذه الصعوبات ما يلي:

- حداثة الموضوع؛

- صعوبة الوصول إلى أفراد عينة الدراسة بسبب أزمة كورونا ؛

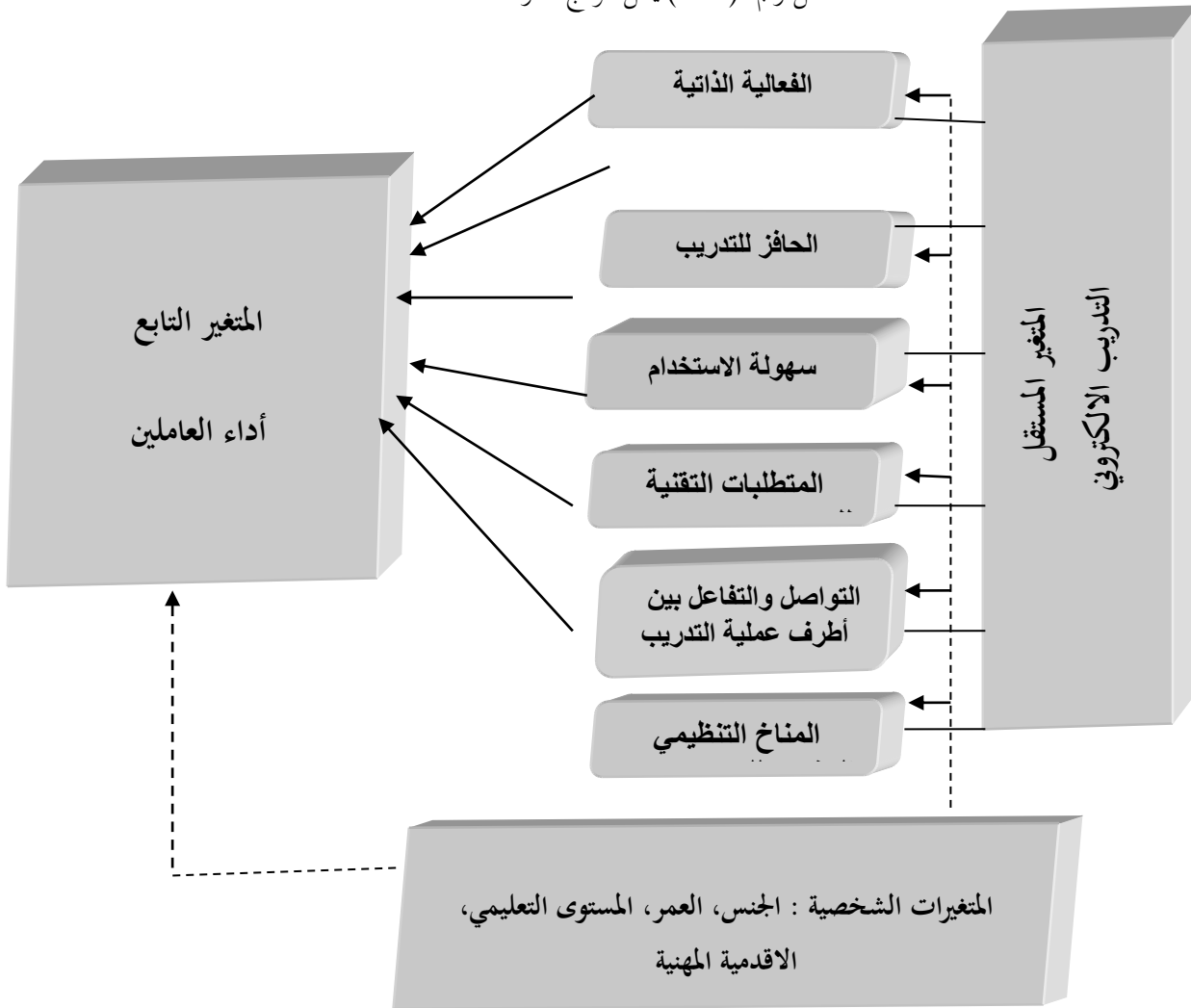
- نقص مراجع الخاصة بالتدريب الالكتروني ؛
- العراقيل المترتبة بسبب جائحة فيروس كورونا المستجد (covid 19) خصوصا من ناحية الدراسة الميدانية.

مصطلحات الدراسة

- أداء العاملين: يمثل نتيجة أو مخرجات الجهد والسلوك المبذول من طرف الفرد في وقت معين لإشباع متطلبات المنصب وتحقيق أهداف المؤسسة.
- التدريب الالكتروني: ذلك النوع من التدريب الذي يعمل على استخدام الوسائط التكنولوجية والتقنيات المتعددة لضمان تحقيق اتصال مباشر بين المدرب والمتدربين داخل تنظيم مؤسسي.

نموذج الدراسة:

الشكل رقم: (1-1) يمثل نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

لأداء العاملين

والتدريب الإلكتروني

تمهيد:

يعتبر أداء العاملين وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ذلك أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء عاملها، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، والمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكانم الضعف والقوة في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المؤسسة، وحتى تضمن المؤسسة ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة وظيفة مهمة ألا وهي وظيفة تدريب العمال، وهي وظيفة قديمة، تطورت وتبلورت مع التطور التكنولوجي مما أدى بظهور ما يسمى بالتدريب الإلكتروني لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، يشرف عليها أفراد ومدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي، من خلال التأثير على سلوكهم واتجاهاتهم، والتغيير في إمكانياتهم العلمية و العملية و الوصول إلى درجة عالية من المهارات المختلفة والكفاءة العالية في مجال عملهم داخل المؤسسة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

- **المبحث الأول:** يضمن الأدبيات النظرية لأداء العاملين، وقد قسمناه إلى مطلبين، نتطرق في الأول إلى الأداء وتقييم الأداء، وفي الثاني تطرقنا إلى التدريب والتدريب الإلكتروني.

- **المبحث الثاني:** فيتضمن الأدبيات التطبيقية، وقد قسمناه أيضا إلى مطلبين، نتطرق في المطلب الأول للدراسات السابقة التي تناولت مواضيع التدريب الإلكتروني وأداء العاملين، وفي المطلب الثاني نجري مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأداء العاملين والتدريب الإلكتروني

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

الفرع الأول: ماهية الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية ويمكن تعريف الأداء كما يلي:

أولاً- مفهوم الأداء

1-تعريف الأداء لغة:

كلمة أداء مشتقة من الفعل (أدى)، ويشير المعنى اللغوي للفعل (أدى) إلى معنى المشي مشياً ليس بالسرعة ولا بالبطيء، وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أي أوصله إليه، وبهذا المعنى فإن المعنى اللغوي لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به، ويقابل كلمة أداء في اللغة الفرنسية اللفظ Performance والمشتقة من الفعل Performer والتي يقصد بها إنجاز أو تنفيذ.¹

2-تعريف الأداء اصطلاحاً:

هناك العديد من التعاريف المتداولة من قبل الباحثين من بينها:

- ✓ عرفه كود (1998good) على أنه الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته؛²
- ✓ ويرى كاستن وآخرون (2001 .et al castka) بأن: "الأداء عبارة عن استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل إجتماعي"؛³
- ✓ عرفه توماس جيلبرت thomas gilbert بأنه: "التفاعل بين السلوك والانجاز، وهو إتخاذ السلوك ونتائجه معاً".⁴
- ✓ كما يعرف الأداء: "هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء"؛⁵
- ✓ و يعرف أيضاً: "هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"؛⁶

1 - محمد المبيضين عقله، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001 ص 120

2 - حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2011 ص 90

3 - حسين محمد الحراشنة، مرجع سبق ذكره، ص 91.

4 - عصمت سليم القرالة " الحكمانية في الأداء الوظيفي " دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2011، ص 48 .

5 - عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005 ص 26.

6 - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 21.

كما تقدم يمكن تعريف الأداء على انه يمثل نتيجة أو مخرجات الجهد والسلوك المبذول من طرف الفرد في وقت معين لإشباع متطلبات المنصب وتحقيق أهداف المؤسسة.

الجوانب المتداخلة في الأداء: هناك العديد من الجوانب المتعلقة بالعمل والمتداخلة في مفهوم الأداء نوجزها فيما يلي: ¹

1- جوانب متعلقة بالعمل

الإلمام بالعمل: يعد الإلمام بالعمل ركنا أساسيا من أركان الأداء فهو يعبر عن معرفة العامل الذي يقوم به ومدى فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنظمة؛

• **نتائج العمل:** يعبر ناتج العمل عن المستوى الانجازات التي يحققها ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية الزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنه العامل في العمل.

2- جوانب متعلقة بالسلوك: وهناك جوانب أخرى متعلقة بالسلوك تتمثل في:

• **سلوك العامل:** يشير سلوك العامل في أداء وظيفته عن مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الاعتناء بها وصيانتها وتجنب الإتلاف ومدى تفعيلها؛

• **السلوك الاجتماعي:** يمثل السلوك الاجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل؛

• **الحالة النفسية للعامل:** الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين من خلالها متحمسا وراغبا في العمل ومستعد لإتقانه أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتحاور مع زملائه؛

• **فرص التقدم:** يسلك العامل طريق التحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج أو الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة إنتاجيته وفعالية أدائه.

ثانيا: أهمية الأداء

يكتسي الأداء أهمية بالغة لكل من المؤسسة وللأفراد العاملين، ويمتد أيضا للأطراف الخارجية ذات العلاقة والمتعاملة مع المؤسسة، وتبرز أهمية الأداء فيما يلي: ²

- يساهم الأداء في تحديد قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد اتجاه عمله؛

- يؤدي الأداء الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء؛

- يؤدي الأداء الفعال إلى تخفيض التكاليف (تكاليف العمل) وترشيد النفقات؛

- يساهم في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستخدمها بالمؤسسة؛

¹ نور الدين شنوي، تفعيل أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 18.

² - خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر، 2014، ص 77.

- يساعد الأداء المتميز إلى رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في منظمات الأعمال؛
 - يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال؛
 - يساهم الأداء في مساعدة المسؤولين عن المؤسسة في إيجاد نظم ترقية ومكافآت وأجور وحوافز تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة بالمؤسسة، والعمل على إصلاح تلك النظم في حال اكتشاف تأثير هذه النظم على مستوى الأداء للعاملين؛
 - يساعد الأداء المتميز الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.
- ثالثا : عناصر الأداء ومحدداته .

1- عناصر الأداء: يتكون أداء العاملين من مجموعة من العناصر أهمها. ¹

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة ؛
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛
- كمية العمل المنجز: مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية، ومقدار سرعة هذا الإنجاز؛
- المثابرة والثقة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

2- محددات الأداء

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: ²

1-الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك.

2-القدرات: وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيه البيئة والزمن دورا في تكوينها وصلقلها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب، أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته، وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم واللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع.

3-إدراك الدور: أي مدى إلمام العامل بعمله، بمعنى أن تتجسد في مخيلته تصورات وانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، بجانب كيفية ممارسة دوره في المؤسسة.

و عليه يمكن صياغة محددات الأداء كما يلي:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{إدراك الدور}$$

1 أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 34.

2 أباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010، ص 50.

رابعا : أنواع الأداء ومستوياته

أ/ أنواع الأداء

يتم تصنيف الأداء إلى عدة أنواع حسب معايير وتصنيفات مختلفة، نذكر منها:¹

1- معيار الطبيعة:

ويشمل هذا المعيار أنواعا متعددة منها، الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي، فهذا المعيار يقسم الأهداف إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، وعلى حسبها انبثقت مجموعة من الأداءات.

2- معيار الشمولية

أ/ الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية في

تحقيقها وهو عبارة عن تفاعل مجموع الأداءات الجزئية.

كما توجد مؤشرات لقياس الأداء الكلي نذكر منها:

● **الفعالية:** ويعبر عنها بواسطة المخرجات من حيث النوعية والكمية، الوقت المحدد للإنجاز، الأرباح، رضا الزبون والعاملين؛

● **الكفاءة:** ويعبر عنها بواسطة معدل دوران المخزون، العائد من الأموال المستثمرة، الإنتاج، المبيعات، معدل دوران العاملين، تكلفة التدريب لكل عامل، استغلال العمالة المهنية؛

● **التقدم في العمل:** المقاييس المرحلية للنتائج، الخطوات الفرعية للمشروعات.

ب/ **الأداء الجزئي:** وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم إلى عدة أنواع منها:²

● **الأداء التسويقي (التجاري):** ويصف فعالية وكفاءة الوظيفة التسويقية في تحقيق عمليات تخطيط وتنفيذ ومتابعة تطوير وتسعير وترويج وتوزيع المنتجات من سلع وخدمات وأفكار لخلق التبادل الذي يحقق الإشباع والمنافع لكل من العاملين والزبائن.

● **الأداء الإنتاجي:** يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق وتوفير كم ونوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

● **الأداء التمويلي:** يهدف النشاط التمويلي على مستوى المؤسسة إلى الحصول على الأموال المطلوبة بالقدر المناسب، وفي الوقت المناسب وبأقل التكاليف وتقرير استخدامها بشكل كفي وفعال للوصول إلى الأهداف والنتائج المالية المرغوبة؛

● **الأداء التمويبي:** يتمثل في فعالية وكفاءة ووظائف الشراء، النقل والتخزين لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية، المعدات والتجهيزات الإنتاجية بالنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، ومن أهم مؤشرات: معدل تلف المخزون؛

¹ مجنح عتيقة، دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك، وحدة الصيانة - بسكرة- مذكرة ماجستير في علوم التنسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006/2005، ص58.

² نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية -مصر -، 1995، ص233

● **الأداء البشري:** ويقصد به أداء وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة، ويتمثل في كفاءة وفعالية هذه الوظيفة في مدى قدرتها

على توفير اليد العاملة لباقي المصالح، من جهة ومن جهة أخرى مدى قدرتها على القيام بنشاطاتها كالتكوين، التوظيف، تقييم أداء العاملين، إلى غير ذلك من النشاطات والجوانب التي تكلفها بها الإدارة العليا.

3 - معيار المصدر: ويشمل الأداء الداخلي أو الذاتي وكذا الأداء الخارجي أو الظاهري.

1-أداء داخلي: ينتج بفضل ما تمتلكه المؤسسة من موارد ويتضمن على :¹

الأداء البشري: يعبر عن أداء الفرد في المؤسسة، فهو يعد من أهم العوامل التي يتم بها التأثير على أدائها لكونها مصدرا للتفوق.

الأداء المالي: ويتحدد بفعالية وكفاءة استخدام الموارد والإمكانات المالية المتاحة للمؤسسة، ومن أبرز مؤشراتته نسب التحليل المالي، ومؤشرات التوازنات المالية.

الأداء التقني : ينتج من حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفاعلية، ومن أبرز مؤشراتته: كمية الإنتاج.....الخ.

2-أداء خارجي: وهو الأداء الذي ينتج عن مجموعة التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا

الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها، فنجاح المؤسسة أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة الخارجية التي تنشط فيه.

ب/ مستويات الأداء:

هناك عدة مستويات تفيد في التعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، وهي كما يلي:²

● **الأداء الاستثنائي:** وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد وأهم ما يعبر عنه هو العقود المربحة، ازدهار الوضع المالي؛

● **الأداء البارز:** وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه، وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك الكفاءات، التمتع بوضع نقدي ومالي متميز؛

● **الأداء الجيد جدا:** والذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية، والكفاءات وكذا التمتع بوضع مالي جيد؛

● **الأداء الجيد:** والذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات؛

● **الأداء المعتدل:** والتي تمثل صيرورة دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء وكوادر عاملة وكذا عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو؛

● **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات بالإضافة إلى مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية؛

¹ عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التدبير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001/2002 ص 17-18 .

² خالد محمد بني حمدان، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر - دار البازوري، عمان، الأردن، 2007، ص 383.

● **الأداء المتأزم:** والذي يتمثل في الأداء غير الكفاء تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المؤسسة.

خامسا : العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأداء بالعديد من العوامل المختلفة و المتشابكة، إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل، حيث تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء. وبالرغم من تعدد و اختلاف العوامل المؤثرة على الأداء نذكر منها ما يلي: ¹

1. **أسلوب القيادة والإشراف:** فمن سمات القائد التأثير على سلوك الآخرين وتوجيههم بالاتجاه الذي يستطيع من خلال شحذ هممهم، مما يولد لدى الأفراد العاملين تحت نطاق إشرافه دافعية وحماس نحو أداء العمل بكل طاقاتهم؛
 2. **شعور الفرد بأهميته في المنظمة:** شعور الفرد بأهميته في المؤسسة وأنه كعضو فاعل في نظر الإدارة وزملائه في العمل، يولد له شعورا قويا بالانتماء إلى المؤسسة والولاء إليه؛
 3. **الأجر:** فلقد أشارت الكثير من الدراسات إلى أن ما يتقاضاه الفرد لقاء عمله يلعب دورا كبيرا وخصوصا إذا كان مصدرا وحيدا أو رئيسيا في الإشباع، كما أنه عدم المساواة في الأجر يؤدي بالفرد بشعوره بعدم الإنصاف مما يعود بدوره على أدائه.
 4. **الاستقرار الوظيفي:** فثبات الفرد في وظيفته يخلق له دافعا قويا للعمل بجد وإخلاص.
 5. **نظم المؤسسة وسياساتها:** تلعب النظم والسياسات الإدارية في المؤسسة دورا كبيرا في تشجيع الأفراد على العمل أو العكس، فإذا كان النظام يميز بين من يؤدي العمل على نحو أفضل من غيره أو من الذين لا يكثرثون للعمل ومسؤولياتهم، فإن هذا النظام يصبح دافعا قويا للكثير من الأفراد لتحسين مستوى أدائهم.
 6. **التكوين:** إذ يعد أحد الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية، حيث يهدف إلى الرفع من قدراتهم الفكرية و المهنية للأفراد من خلال تنمية قدراتهم و تزويدهم بالمعلومات و المهارات المطلوبة في مجال التخصص، مما يساهم في تحسين مستوى أدائهم من الناحيتين الكمية والنوعية، و يؤدي كذلك إلى تفجير الطاقات الإبداعية لدى الفرد.
- وإضافة إلى كل هذه العوامل هناك عوامل أخرى غير خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود لا التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر تهدد المؤسسة فالمحيط الخارجي له تأثير في كبير الأداء و يمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى:

- عوامل اقتصادية (كالتضخم)؛

- عوامل اجتماعية (كالبطالة، النمو الديموغرافي)؛

¹ عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001/2002 ص 17-18.

- عوامل تكنولوجية (كالتطور التكنولوجي)؛
- وعوامل سياسية قانونية (كالاستقرار السياسي أو الأمني).

الفرع الثاني: تقييم أداء العاملين

عملية تقييم الأداء هي إحدى أهم العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية على جميع مستويات المنظمة ابتداء من الإدارة العليا و انتهاء بالموظفين في الأقسام والوحدات الإنتاج ، حيث يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة الموارد البشرية مثل: الترقية، التدريب، وتنزيل رواتبهم أو درجاتهم أو حتى الاستغناء عنهم، وتتم هذه العملية بطرق ووسائل عديدة ومعايير مختلفة.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

هناك العديد من التعاريف المتداولة من قبل الباحثين لمفهوم تقييم الأداء في مجال الإدارة ومن المفاهيم التي قدمت في هذا الإطار نذكر منها :

- ويعرف على أنه "هو دراسة وتحليل أداء الموظفين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو للفرد في المستقبل"؛¹
- ويعرف على أنه:"تقييم الأداء هو العملية التي بموجبها تقدر جهود الموظفين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون ويتنجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذين يعملون به؛"²
- ويعرف على أنه: "العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة"؛³
- يعرف على انه "هو عملية قياس و تحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة إنتاجياً وسلوكياً ومعرفياً"؛⁴
- ويعرف على أنه: "النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات الإدارية باستخدام الأساليب المناسبة لتقدير مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء، بحيث يكون تقييم الأداء دوري ومنتظم، تستخدم بياناته في عملية اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية".

1-محمد العطار ، إدارة الموارد البشرية تقييم لأداء ، فكرة الإسلام، موقع الكتروني http://www.islammemo.cc/fan_e/ledara/human

resources management ، بتاريخ 2020/04/02 على الساعة: 10:05.

2- نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري ، دار دجلة عمان ، الأردن ، 2015، ص 32 .

3-سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء" الأطر المهنية والتطبيقات العملية" ، مطبعة العشري، مصر، 2009، ص 51.

4-حسين محمد الجراحشة ، مرجع سبق ذكره ص 103.

التعريف الإجرائي: تقييم الأداء هو عملية منهجية دورية شاملة عن طريق تحديد معايير للقياس بحيث تكون مخرجات عملية التقييم هي أساس لاتخاذ القرار.

من هذا التعريف يمكن استخراج عناصر تقييم الأداء كما يلي:

1-تقييم الأداء عملية شاملة تعني كل الأفراد مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي ومهما كان اختصاصهم، وهذا حتى يشعر الجميع بالعدالة، وأن تقدم أي فرد في السلم الوظيفي مرهون بمدى قدرته على تحقيق مستوى الأداء الجيد دون خضوعه لاعتبارات أخرى.

2-يتطلب تقييم الأداء وجود معايير الأداء، والمعايير هي المقاييس التي تتم على أساسها عملية المقارنة أي مقارنة الأداء الفعلي بالمعيار، فبدون معايير أداء محددة مسبقا لا يمكن لعملية تقييم الأداء أن تكون فعالة.

3-تقييم الأداء دوري ومنتظم فهو عملية ملازمة للحياة المهنية للفرد ويتم بشكل مستمر.

4-تشكل نتيجة التقييم مرجعا مهما لاتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالتحويل، الترقية، تقدير المكافآت واحتياجات التدريب في حالة وجود قصور في الأداء، ويفضل أن يكون العمال على علم بنتيجة التقييم أي بنقاط الضعف وبنقاط القوة لديهم، وإذا كان الأداء قد أعد بشكل جيد فإن الفرد بإمكانه أن يتخذ الإجراءات الضرورية لتحسين مستوى أدائه

ثانيا: الأهمية والأهداف

1 - أهمية تقييم الأداء: تكمن أهمية تقييم الأداء في ما يلي:¹

-تأصيل مفهوم أن الأداء ليس تصيدا للأخطاء أو اتهاما أو تجريحا للفرد، وإنما هو تعرف على نمط و مستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض؛

- توفير نظام فعال للاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين (على اختلاف مستوياتهم) يتيح النقل الواضح و السليم لمفهوم وأهداف ومعايير تقييم أداء المرؤوسين ، وكذا نقل آراء و تبريرات المرؤوسين لرؤسائهم ؛

- إدراك واعتبار كل من الايجابيات والسلبيات ، بحيث لا يتم تغليب أحدهم على الآخر؛

- يساهم في رفع الروح المعنوية لدى الأفراد، وعند إدراكهم أن جهودهم المبذولة في تأدية مهامهم هي محل تقدير واهتمام المؤسسة التي يعملون بها؛

- يوفر التغذية المرتدة عن أداء كل عامل في المؤسسة، حيث يعرف من خلاله حقيقة أدائه الإيجابي أو السلبي، وبالتالي يتولد لديه دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه؛

- يساهم في تنمية وتحسين عملية الإشراف والتوجيه لدى الرؤساء ، فمن خلال متابعة أداء مرؤوسيهم باستمرار، وجمع معلومات عنهم وتحليلها ينمي فيهم المقدرة على التقدير والحكم على الأمور ووضعها في نصابها مما يرفع من مستوى قيادتهم الإدارية.

- تقييم الأداء يكشف عن الاحتياجات التدريبية من خلال كشف نقاط الضعف لدى العامل، كما أنه يساعد المؤسسة على النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم.

2- أهداف تقييم الأداء: يهدف تقييم الأداء إلى ما يلي:¹

- توفير معلومات هامة على مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير الإداري، وبذلك فإن نتائج تقييم الأداء يمكن أن تكون مرشداً و موجهاً للعديد من برامج التطوير؛

- الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد و غير مستغلة في عملهم الحالي؛

- الكشف عن العاملين الذين لا تتفق قدراتهم و استعداداتهم و مهاراتهم مع ما يقومون به من أعمال تتطلب مستوى أعلى من القدرات و المهارات؛

- مساعدة الرؤساء في اكتشاف جوانب الضعف و القصور في كفاءة العاملين و العمل على تقويتها؛

- توفير الأساس الموضوعي والعدل لمكافأة المجددين من العاملين، ومعاينة المقصرين، بما يكفل استبعاد الحكم العشوائي أو المتحيز عند اتخاذ قرارات الترقية والنقل والتحفيز وغيرها؛

- استمرار الرقابة والإشراف على أداء العاملين، فالرؤساء ملزمون بوضع تقديرات عن أداء مرؤوسيههم، ووضع هذه التقديرات يتطلب من الرؤساء متابعة نشاط وأداء مرؤوسيههم بصفة مستمرة حتى تكون تقديراتهم صحيحة وواقعية؛

- تستخدم التقارير المنشورة والناجحة من تقييم الأداء كإطار مستندي يدعم الممارسات القانونية لإدارة الموارد البشرية، مثل الأجور المحددة، النقل، الاستبعاد والتي تثير كثير من المشاكل سواء على المستوى القانوني أو على مستوى النقابات العمالية؛

- تستخدم نتائج تقييم الأداء كمؤشر على صدق اختبارات الاختيار.

في جميع الأحوال يجب أن يتم التأكيد على معرفة الأفراد لنظام تقييم الأداء ومقارنة أدائهم بالمعايير المحددة، أي استخدامه كنوع من أنواع التقييم الذاتي، أي أن تقييم الأداء يؤثر على سلوكيات الأفراد وهذا يؤدي مباشرة إلى تحسين أداء العاملين.

ثالثاً: معايير تقييم الأداء

معايير تقييم الأداء يقصد به العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم، حيث يعد تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية التقييم، فهي تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، كما توجه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء. ولقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من

خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي و من بينها:²

- معايير نواتج الأداء (كمية الأداء، جودة الأداء)؛

- معايير سلوك الأداء (معالجة شكاوي العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل، التعاون مع

¹ محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 121.

² محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 257.

الزملاء، قيادة المرؤوسين)؛

- معايير صفات شخصية (المبادرة، الانتباه، دافعية العمل، الاتزان الانفعالي).

رابعاً: طرق تقييم أداء العاملين

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، و قد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق، وتوفر هذه الطرق مجموعة من المعلومات للتعرف على العاملين من حيث أدائهم في العمل إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية و أخرى حديثة.

1-الطرق التقليدية: هناك العديد من الطرق التقليدية لتقييم الأداء وسنذكر على سبيل المثال لا على سبيل الحصر

ما يلي: ¹

- **طريقة التدرج البياني:** تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء العامل أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز) والتي يعرب عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم انه يمثل الفرد.
- **طريقة الترتيب:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهلها إذ يقوم بموجها الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً أو تصاعدياً على حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، أو العكس؛
- **طريقة المقارنة بين العاملين:** يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في الوحدة التنظيمية إلى أزواج، بحيث يتم مقارنة كل فرد من غيره من الأفراد العاملين معه، ويتعين على المكلف بعملية التقييم القيام بتحديد الأكفأ في كل مرة وذلك بالاعتماد على أسس ومعايير موضوعية قد تكون على أساس الأداء الكلي للعمل أو على أساس نوعية العمل.

2- الطرق الحديثة: نتيجة للقصور في الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين فقد بدأ البحث عن طرق أكثر دقة

وموضوعية لتقييم أداء العاملين، ومن بين هذه الطرق الحديثة نذكر ما يلي: ²

- **طريقة الاختيار الإجباري:** تعتبر من الطرق الحديثة حيث يتم فيها حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الفرد لعمله، و تقسم إلى مجموعات تضم كل مجموعة ثنائية وكل ثنائية فيها عبارتان الأولى تصف النواحي الحسنة في العامل، و الأخرى تصف النواحي السيئة فيه، و هكذا تتعدد المجموعات بتعدد موضوعات التقييم، ثم يقوم المشرف على التقييم وذلك بوضع علامة أمام العبارة الأكثر انطباقاً على الشخص و العبارة أقل انطباقاً عليه، وتمتاز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية لكون المشرف على التقييم لا يعرف مدى أهمية الصفات المحددة، لأن أهمية و أوزان هذه العبارات

¹ محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره ص 290-295.

² محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره ص 296-300.

سرية تحتفظ بها الإدارة العليا.

● **طريقة التقييم على أساس النتائج:** تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، و تنمي نوع من روح التعاون بين الرئيس و مرؤوسيه، بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون بين الرؤساء وأهداف المؤسسة، وتدل الدراسات العلمية على أن استخدام هذه الطريقة، من شأنها أن تخلق جو مناسب من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية وتحريك الدوافع الإنسانية إلى مجالات إيجابية مثمرة .

● **الإدارة بالأهداف:** تستخدم هذه الطريقة بشكل واسع، و غالبا ما يطلق على هذا النمط من التقييم بأسماء مختلفة (كوضع الأهداف، الإدارة بالنتائج... الخ)، و تعتمد هذه الطريقة على المقومات التالية :

- المشاركة الجماعية بين الرئيس والمرؤوس في وضع المهام ومجالات مسؤولية عمل كل فرد؛

- يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه؛

- تحديد مجموعة من أنماط السلوك الضروري لأداء الوظيفة؛

- استخدام نظام للقياس والتعرف على مدى إظهار الفرد لهذه الأنماط السلوكية؛

- إعلام المرؤوسين بهذه الأنماط السلوكية المرغوب فيها، و كيفية ممارستها؛

- تعريف المرؤوسين بمستويات الأداء ومكافأة النتائج الإيجابية.

خامسا: مشكلات تقييم أداء العاملين وطرق علاجها

1- مشكلات تقييم أداء العاملين

يمكن تقسيم مشكلات تقييم الأداء حسب مصدره: ¹

أ/المشكلات التي تتعلق بالمقيمين

يرجع أسباب المشاكل التي تتعلق بالمقيمين إلى عدم دقة التقييم أو نقص الخبرة في أداء التقييم أو عدم الموضوعية ويمكن إبراز هذه المشكلات في ما يلي:

- **تأثير الهالة:** تظهر هذه الحالة بسبب تأثير القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص التي تتميز بها من يتم تقييمه مما يظهر النتائج غير دقيقة بعملية التقييم ، وقد تظهر النتائج إيجابية في حالة التأثير الإيجابي أو سلبية في حالة التأثير سلبي وفي الحالتين يفقد المقيم الدقة و الحيادية في التقييم ؛

- **التأثير بالأداء الحديث:** اعتماد أغلب الرؤساء في تقييمهم على ذاكرتهم مما يوقع الرؤساء في التأثير بمستوى الأداء الحديث للعمل ولتفادي هذه المشكلة يتم تدريب الرؤساء على التدوين في سجلات للملاحظات؛

¹ محمد عبد الوهاب حسن العشماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد القاهرة، مصر، 2014، ص 177-180.

- أخطاء الوسطية:يميل بعض المقيمين إلى تقديرات متوسطة لجميع أو غالبية الموظفين لديهم رغم الاختلاف بينهم ويرجع ذلك لعدة أسباب منها جهل الرئيس وعدم إلمامه التام بأحكام تقييم الأداء.

- خطأ التساهل أو التشدد؛

- خطأ التمييز الشخصي والانطباع الشخصي؛

- خطأ التأثير بالمنصب؛

- عدم إهتمام الرؤساء بإعداد التقارير.

ب/ المشكلات التي تتصل بالأفراد الخاضعين للتقييم: يوجد مشاكل تتعلق بالأفراد من أبرز هذه المشكلات ما يلي:

- مقاومة العاملين لنظام التقييم ؛

- عدم الاهتمام بدراسة أثر التقييم على العاملين ؛

- عدم إشراك العاملين في وضع عناصر التقييم ؛

- عدم الأخذ بعين الاعتبار العوامل النفسية والاجتماعية المحيطة بالعاملين.

ج/ المشكلات التي تتصل بنظام التقييم: يمكن حصرها في:

- استخدام نماذج موحدة للتقييم لا تناسب مع جميع الوظائف؛

- عدم توافر الوصف الوظيفي لجميع الوظائف؛

- عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء؛

- اتجاه بعض المنظمات إلى سرية التقارير.

د/ مشكلات متعلقة بإدارة نظام التقييم:

- قلة النشرات الدورية؛

- قلة المتابعة؛

- عدم تدريب الرؤساء المباشرين.

2- كيفية معالجة مشكلات التقييم: يمكن معالجة مشكلات التقييم أو التخفيف من حدتها من خلال بعض

الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم وهي كما يلي¹:

- وجود معايير أداء واضحة و محددة لجميع الوظائف؛

- إيجاد وصف وظيفي مكتوب لدى جميع الرؤساء يتضمن معلومات دقيقة و صحيحة؛

- المتابعة المستمرة من قبل الجهة المسؤولة عن نظام التقييم وذلك للبحث عن المشكلات التي قد تعترض

الرؤساء؛

1 محمد عبد الوهاب حسن العشاوي ،مرجع سبق ذكره ص 171-172 .

- إيجاد جهة عليا لمتابعة نتائج التقييم وبحث التظلمات التي ترفع؛
- وجود نشرات دورية لتعريف الرؤساء بالأنظمة و القرارات وإعادة تذكيرهم بها؛
- استخدام طرق لتقييم الأداء تتناسب مع نوعية الوظيفة سواء فنية أو إدارية؛
- مناقشة المرؤوسين بشأن نتائج التقييم وإعلامهم وما يترتب على ذلك من ثواب أو عقاب؛
- اقتناع المسؤولين وإدارة العليا بأهمية النظام سواء للموظف أو المنظمة؛
- تدريب جميع الرؤساء على كيفية إجراء عملية التقييم و فهم سلوكيات الأفراد وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية .

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للتدريب الإلكتروني

الفرع الأول: ماهية التدريب

يعد التدريب أحد الركائز الرئيسية للعملية الإدارية، بل هو العامل الحيوي الفعال الذي يستخدم في تنمية الموارد البشرية وتأهيلها للقيام بجميع المهام والأعمال المطلوبة من العاملين من هذا المنطلق سوف نتطرق لماهية التدريب.

أولاً: مفهوم التدريب

- لقد تعددت تعريفات التدريب بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال وسنحاول فيما يلي استعراض البعض منها :
- عرف (الهيقي) التدريب علي انه : "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهارتي ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاد بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العلمي والسلوكي بشكل أفضل؛¹
 - التدريب هو نشاط مستمر لتزويد الفرد بالمهارات والميزات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما؛²
 - التدريب هو عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً ويتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق عادة والتدريب هو تطبيق المعرفة ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة المرشدة لسلوكهم وهي إذن عملية تعلم سلسلة المبرمج؛³
 - التدريب هو مجموعة الأفعال التي تسمح لإعادة تأهيل الأفراد والتقدم من اجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها (حسين 1997)؛⁴
 - كما عرف (الصعاني 2002) التدريب: هو الجهود المنظمة والمخططة لتطور معارف وخبرات واتجاهات المتدربين.⁵

1 بلال خلف السكارنه، طرق إبداعية في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص16.

2 عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن عمان، 2012، ص78.

3 ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1997، ص307.

4 مقدس كامل عودة، دور وأثار التدريب في زيادة إنتاجية القوى العاملة، مركز الكتاب الأكاديمي، 2016، ص42.

5 حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2006، ص15.

ومنه يمكن تعريف التدريب بأنه: العملية تهدف إلى اكتساب مجموعة من المهارات الجديدة للأفراد؛ من أجل تنفيذ نشاط أو عمل ما.

ثانيا: أهمية التدريب

تكمن أهمية تدريب العاملين فيما يلي:¹

1. رفع كفاءة الفرد بالمعلومات والمهارات اللازمة لعملية التنمية البشرية ؛
2. اكتساب علوم تطبيقية وبرامج طويلة المدى وقصيرة المدى للتطوير؛
3. تعويض ما فاتته من مهارات لم يتسنى له اكتسابها في مجال التعليم التقليدي؛
4. الولاء للمنظمة والشعور بالاهتمام والاحترام وتولد مشاعر الحب للعمل؛
5. الاطلاع على التجارب العالمية في تخصصه ومدى الاستفادة منها؛
6. كسر حاجز الرهبة مع العالم الخارجي وتعزيز دور الثقة بالنفس؛
7. الإبداع الوظيفي وتنمية التفكير في سبيل تطوير الاختصاص من العلوم الحديثة ؛
8. منح الفرصة للفرد بالمشاركة الفعالة في برامج التدريب حل المشاكل الإدارية العالقة.

ثانيا: أهداف التدريب ومبادئه

1: أهداف التدريب

يهدف التدريب على اختلاف أنماطه إلى تحقيق ما يلي:²

- ✓ تنمية المعارف أي تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة؛
- ✓ تنمية مهارات العاملين وقدراتهم، أي الاهتمام بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة وفاعلية؛
- ✓ تنمية السلوك والاتجاهات الايجابية نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع، حيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة ويعمل هذا التدريب على تحسين هذه الاتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفا إيجابيا نحو العمل³؛
- ✓ تذكير العاملين بأساليب الأداء، وتعريفهم بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات؛
- ✓ تقليل وقت أداء الخدمة في المنظمات الخدمية وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضائهم عن المنظمة ومنتجاتها، وتحسين صورتها في أذهانهم ويدعم مركزها تنافسي.⁴

1 بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص23.

2 عمار عيشي. مرجع سابق، ص91

3 عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص 17.

4 علي سلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص253.

2- مبادئ التدريب: تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية هي:¹

1. الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة؛
2. المنطقية: يجب أن يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية؛
3. الهادفة: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة؛
4. الشمولية: يجب أن يشتمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها؛
5. التدرجية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا؛
6. الاستمرارية: التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره وتنميته حتى يساعد العاملين على التكيف والتطورات المستمرة أمام التغييرات الحالية والمستقبلية؛
7. المرنة: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.

ثالثا: أنواع التدريب ومحدداته

1- أنواع التدريب: هناك عدة أنواع للتدريب وذلك حسب اعتبارات مختلفة:²

1.1. أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

- أ. توجيه الموظف الجديد؛
- ب. التدريب أثناء العمل؛
- ت. التدريب بغرض تجديد المعلومات؛
- ث. التدريب بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى،
- ج. التدريب للتهيئة على التقاعد.

2.1. أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

- أ. التدريب المهني أو الفني؛³
- ب. التدريب التخصصي.⁴

3.1. أنواع التدريب حسب مكانها:

1 بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص29.

2 احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2004، ص323

3 احمد ماهر، مرجع سابق، ص327.

4 صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2001، ص275.

أ. التدريب داخل المؤسسة؛

ب. التدريب خارج المؤسسة.

2: محددات التدريب

1.2. المحددات البيئية: يمثل التنوع وعدم التجانس والاستقرار، بعدين تقليديين من الأبعاد البيئية الخارجية للمؤسسة لذلك فإنه من المنطقي افتراض أن لهذين البعدين تأثير على الحاجات التنظيمية لتدريب الأفراد من حيث حجم التدريب الفعلي الذي تقدمه المؤسسة. إن التنوع وعدم التجانس يساهم في زيادة مقدار التدريب المطلوب، ويمكن أن يتوفر التعلم المطلوب لإحداث هذا التكيف من خلال التدريب، أو التعلم من خلال الممارسة الفعلية أي بطريقة غير رسمية ولكن هذه الظروف البيئية المتنوعة والغير المتجانسة قد تحتاج لبعض البرامج الرسمية للتدريب سواء للعاملين الجدد أو القدامى، واستقرار البيئة أيضا مهم لأن مقدار المعرفة المطلوبة من خلال وقت محدد يمكن النظر إليها على أنها دالة في معدل التغير البيئي وهذا بدوره قد يؤثر على حجم ومقدار التدريب في المؤسسة.

2.2. المحددات التنظيمية: يؤثر المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة على المبالغ التي تنفقها المؤسسة على الاستثمار في تنمية مواردها البشرية بصفة عامة، وعلى مجال الأنشطة التدريبية بصفة خاصة وقد يرجع السبب في هذا إلى أن الإنفاق على التدريب لا يعتمد على المنافذ والمصادر المالية المستقرة، ولكن الإنفاق على التدريب يزداد أو ينخفض وفقا لمدى قوة المركز المالي للمؤسسة والسيولة والتدفق المالي في الفترات المختلفة؛

ويلعب الهيكل التنظيمي أيضا دور في تحديد الاحتياجات التدريبية غير أن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والحاجة إلى التدريب ومقدار التدريب علاقة معقدة، ويمكن تناول هذه العلاقة من زاوية أخرى وهي درجة المركزية واللامركزية التي تتبعها المؤسسة. فإذا كانت المؤسسة تتبع المركزية فإن المهارات المطلوبة تكون منحصرة في عدد محدد من الأفراد، أما إذا كانت المؤسسة تتبع اللامركزية في اتخاذ القرارات فإن عدد متخذي القرار سيزداد ومن ثم متطلبات المهارات والمعرفة ستزداد.¹

رابعا: مراحل عملية التدريب ومعوقاته

1: مراحل عملية التدريب: تمر العملية التدريب بخمسة مراحل الأساسية هي:²

مرحلة جمع وتحليل المعلومات؛ مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية؛ مرحلة تصميم البرامج التدريبية؛ مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية؛ مرحلة تقييم البرامج التدريبية.

2: معوقات التدريب

هناك العديد من المشكلات التي تقف عائقا في وجه العملية التدريبية ولا يستطيع التدريب أن يجدي معها ولا يمثل لها الحل الصحيح منها:³

1 عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 89-90.

2 كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997، ص 163.

3 بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 39.

- اختلاف الهياكل التنظيمية للمنشآت وعدم تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد؛
- غياب السياسات التي ترشد العمل وتوجه اتخاذ القرارات وتعتبر أساسا يعتمد عليها الأفراد في مواجهة ما يعترضهم من مشكلات؛
- سوء التخطيط أو انعدامه على بيانات غير صحيحة أو توقعات مبالغ فيها؛
- ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب نقص الأجوبة أو سوء معاملة المشرفين لهم أو منازعات الأفراد مع بعضهم البعض.

ومما سبق ولكي يكون التدريب ناجحا في علاج المشكلات المنظمة لا بد أن تكون المشكلات والعوائق ناشئة عن:

- 1- نقص في المهارات الفرد وقدراته لتأدية العمل؛
 - 2- نقص في معلومات الفرد عن العمل؛
 - 3- عدم تناسب مفاهيم وسلوك الفرد مع متطلبات العمل.
- بمعنى أن تكون مشكلة الأداء ناتجة عن بعض أوجه القصور في المواصفات وخصائص العامل نفسه حتى يمكن أن يكون للتدريب دور في علاجها.

الفرع الثاني: ماهية للتدريب الإلكتروني

أولا: ماهية التدريب الإلكتروني

ظهر مصطلح التدريب الإلكتروني نتيجة للتطور الهائل الذي عرفته تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث بفضلها تم تغيير أنماط التدريب التقليدي الذي أصبح لا يتماشى مع التغيرات الجديدة والحديثة في محيط الشركات.

1. مفهوم التدريب الإلكتروني

يتكون مصطلح التدريب الإلكتروني والذي يقابله باللغة الإنجليزية (**E- Training**) من كلمتين وهما: التدريب

(**Training**)، والإلكتروني (**Electronic**) واختصارها (**E**) والتي تدل على استعمال جهاز إلكتروني.¹

وفيما يلي عرض لبعض هذه التعاريف:

- يعرفه (الزنبقي) بأنه: "ذلك النوع من التدريب القائم على شبكة الحاسب الآلي المؤسسة التدريبية بتصميم موقع خاص بها ورموز 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"²؛
- يعر (الموسوي) بأنه: "عملية منظومية تتم في بيئة تفاعلية متنقلة مشبعة 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، بإتباع أنظمة التدريب الذاتي

¹ دعاس عادل وفريد راهم، اثر تدريب الموارد البشرية من خلال الوسائط الإلكترونية في تحسين الأداء، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، ص 346.

² حنان سليمان الزنبقي، التدريب الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 18.

و التفاعلي و المزيج لتحقيق الأهداف التدريبيّة وإتقان المهارات بناء على سرعة المتدربين في التعلم ومستوياتهم الفكرية وظروف عملهم وحياتهم ومواقعهم الجغرافية"¹؛

■ أما أحمد فهم بدر فيعرفه بأنه:" ذلك النوع من التدريب الذي يعمل على استخدام الوسائط التكنولوجية والتقنيات المتعددة لضمان تحقيق اتصال مباشر بين المدرب والمتدرب داخل تنظيم مؤسسي يتيح فرصة اللقاء المباشر بينهم وكأنهم في موقع تدريبي واحد"²؛

ومنه يمكن تعريف التدريب الإلكتروني على انه: التدريب الإلكتروني هو عملية تدريبيّة تهدف إلى تقديم المحتوى التدريبي من خلال أي وسيط من آليات الاتصال الحديثة من أجهزة حاسوب وشبكة الانترنت لتخطي المسافة الجغرافية بين المتدرب و المدرب.

2. خصائص التدريب الإلكتروني: ومن الخصائص التي يمتاز بها التدريب الإلكتروني ما يلي:

- 1- يعتبر طريقة جديدة في التدريب، حيث تعتمد أساليب مغايرة لتلك المستخدمة في نظم التدريب التقليدية؛
- 2- تعدد الوسائل المستخدمة في نقل المعلومات للمتدربين وذلك بدلا من الاعتماد على مصدر واحد كما هو الحال في التدريب التقليدي؛
- 3- المرونة في القبول والتدرب حيث أصبح بإمكان المتدرب استقبال المعلومات والمعارف في أي وقت وفي أي مكان؛
- 4- الاقتصاد في النفقات حيث يعتبر هذا النوع من التدريب أقل تكلفة عن غيره من نظم التدريب التقليدية.
- 5- التشجيع على التدريب الذاتي؛
- 6- التقييم الفوري والسريع والتعرف على النتائج وتصحيح الأخطاء.³

3. الفرق بين التدريب الإلكتروني والتعليم الإلكتروني

يشير (الموسوي) إلى أن " التدريب الإلكتروني انبثق أساساً من تطبيق تقنية التعلم الإلكتروني في الجوانب التربوية"⁴ فيما يبين (حسن) أنه " لا يوجد فرق بينها من خلال بيئة التعليم الإلكتروني حيث كلاهما يتطلب الأمور الأساسية في أي نظام تعلم الكتروني وكذلك نظام الفصول الافتراضية و آلية التسجيل والدخول، بينما يتجسد الفرق بشكل واضح وجلي في آلية تطبيق التعليم الإلكتروني على الطلاب أو المتدربين، حيث أن التعليم الإلكتروني مرتبط بمسمى المنشأة التعليمية (المدرسة و الجامعة) يوجد مدرسين ويوجد طلاب واختبارات فصلية وحضور مميز وغيرها"⁵، و يؤكد (إطميزي أن أغلب الأبحاث تعتبر أن التعليم الإلكتروني والتدريب الإلكتروني شيئاً واحداً في حين أن بعضها تفرق بينهما مستندياً إلى أنهما ورثا الفرق بين التعليم التقليدي والتدريب التقليدي ويلخص الفرق في نقطتين هما أن : التدريب الإلكتروني هو جزء من

1 حمد بن محيا المطيري، متطلبات التدريب الإلكتروني و معوقاته بمراكز التدريب التربوي بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرين، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2012، ص7.

2 أحمد فهم بدر، تكنولوجيا التدريب عن بعد "الفيديو كونفرانس"، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص16.

3 حنان سليمان الزينقي، مرجع سابق، ص22.

4 علي بن شرف الموسوي، مرجع سابق، ص03 .

5 شوقي محمد حسن، التدريب الإلكتروني وتنمية الموارد البشرية، مجلة التعليم الإلكتروني، العدد الرابع، حلت من الموقع، www.emag.mans.edu.eg بتاريخ: 2020/02/22، على ساعة 14:15.

التعليم الإلكتروني بمفهومه العريض، التدريب الإلكتروني غالباً ما يقتصر على المؤسسات والشركات التي تدرّب موظفيها لترفع من كفاءاتهم المهنية والتعليمية؛

لكن (الزنبقي) يوضح أنه لا يوجد فرق بين التعليم الإلكتروني والتدريب الإلكتروني من خلال بيئة التعليم الإلكتروني حيث كلاهما يتطلبان الأمور الأساسية في أي نظام تعلم إلكتروني بينما يتجسد الفرق بوضوح في آلية تطبيق التعليم الإلكتروني على الطلاب أو المتدربين؛¹

كما يضيف أنه لا يوجد فرق بين التدريب الإلكتروني و التعليم الإلكتروني من حيث الأدوات و الوسائل و التقنيات المستخدمة إنما الفرق بينهما يكمن في نوع الفئة المستفيدة من عملية التدريب والتعليم فالتدريب موجه لفئة الموظفين المتدربين والتعليم يكون موجهاً للطلاب المتعلمين.

4. الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني

يمكن إيجاز جوانب الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني في الجدول الآتي:

الجدول رقم(1-1) الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني

التدريب الإلكتروني	التدريب التقليدي
تدفق معلومات ذو اتجاه واحد	تدفق معلومات ذو اتجاه واحد
تدريب تعاوني	تدريب فردي
تدريب ذاتي عن طريق الاستكشاف الفردي	تدريب إجباري من المحاضرات
البحث والتجري من خلال شبكة الانترنت	تدريبات روتينية جامدة
الاهتمام بظروف المتدربين ومراعاة قدراتهم الفردية	سير العملية التعليمية وفق خطة محددة بدون مراعاة للفروق الفردية بين المتدربين
المدرّب مشارك وأحياناً متعلم (مرشد)	المدرّب ناقل للحقيقة و المعرفة وصاحب خبرة(ملقن)
المدرّب محور العملية التدريبية	المدرّب محور العملية التدريبية
المتدرّب ايجابي(مشارك)	المتدرّب سلبي (مستمع ومتعلم)
المحتوى متغير	الثابت المحتوى
المعرفة عبارة عن (استفسار-ابتكار)	المعرفة عبارة عن(حفظ -تذكّر -تراكم الحقائق)
الاهتمام بالكيف	الاهتمام بالكم
التقدير يرتبط بمقاييس ومعايير اخرى مقننة	التقدير معياري و يعتمد على الأداء
التكلفة نسبية	التكلفة عالية

المصدر: أحمد حسين عبد المعطي وأحمد زارع أحمد زارع، التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية، المجلة

الدولية للأبحاث التربوية، العدد 31 ، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2012 ، ص294 .

ثانيا: أهمية وأهداف التدريب الإلكتروني

1. أهمية التدريب الإلكتروني

قبل الخوض في أهمية التدريب الإلكتروني لابد أن نتناول أهم المبررات التي أدت إلى ظهور التدريب الإلكتروني، وهي مبررات فرضتها وضعية العصر التقني والرقمي الحالي ، وتمثل في:¹

1. الانفجار المعرفي والرقمي والتقدم التقني في العصر الحالي؛

2. ظهور ثورة الاتصالات وسرعة نقل المعلومات؛

3. القصور في توفير الكوادر التدريبية باعتبارها واحدة من المرتكزات الأساسية في العملية التدريبية؛

4. عجز المؤسسات التدريبية التقليدية عن تقديم فرص التدريب المستمر لكافة فئات المجتمع؛

5. الأوضاع الديموغرافية المتمثلة في النمو السكاني والبعد الجغرافي.

من هذه المبررات صيغت أهمية التدريب الإلكتروني كعملية تعليمية لها دور أساسي في بناء القدرات وتطوير المهارات ، فكانت تلك المؤثرات التي تبرز بوضوح أهمية التدريب الإلكتروني من خلال :

1. تقليل تكلفة التدريب ورفع كفاءة المتدرب؛

2. تطوير قدرة المتدرب على استخدام الحاسب والاستفادة من الإنترنت مما يساعده في مهنته المستقبلية؛

3. تشجيع المتدرب بالاعتماد على النفس والوصول إلى مرحلة بناء المعرفة ذاتياً؛

4. زيادة ثقة المتدرب في نفسه من خلال التطبيق الفردي المباشر؛

5. السماح للمدرسين بتطوير المادة التدريبية واستخدام المصادر الإلكترونية والإنترنت؛

6. الوقت والمنهج والتمارين تعتمد على مستوى ومهارات المتدرب وليس على معدل المجموع ، فالمتدرب الأقل مستوى لديه وقت لرفع مستواه والمتدرب المتميز يستطيع التقدم دون انتظار المتدربين الأقل مستوى.

مما سبق فإن التدريب الإلكتروني يعتبر وسيلة حديثة تساهم بقدر كبير في ترقية أداء المؤسسات والعاملين بها دون عناء وبأقل تكلفة وجهد مع تحقيق الهدف المنشود وسد الحاجة المعرفية من العملية التدريبية ، فهو وسيلة مثلى لإعطاء صفة الشمولية والتوسع والانتشار في العملية التدريبية الإلكترونية ، فضلاً عن توافر مبدأ المرونة من حيث الوقت والمكان، وذلك بإتاحة إمكانية التواصل مع أكبر عدد ممكن من المتدربين في أي وقت ومكان.

2. أهداف التدريب الإلكتروني

يهدف التدريب الإلكتروني إلى تحقيق مجموعة من الأهداف فمنها مساعدة المؤسسة في تعديل الطرق التقليدية في تنمية الموارد البشرية إلى طرق حديثة بحيث يتم مساعدة المتدربين في زيادة الإنتاج في مجتمع المعرفة باستخدام تقنيات تكنولوجيا

¹ عبد الله عوض الكرم حاج المختار، برامج التدريب الإلكتروني ؛ والمعلومات في السودان دراسة للواقع والمستقبل، المؤتمر العلمي الثالث للجمعية السودانية

للمكتبات والمعلومات، جامعة أم درمان الإسلامية، 2013، ص6-7.

المعلومات المعاصرة، وكذلك إعداد المتدربين لتوظيف ذلك بصورة فعالة في سوق العمل، فيتمكن المدرب من مواكبة التحديث المتسارع في مناهج التدريب وتصميمها ومحتواها.¹

و هناك أهداف أخرى للتدريب الإلكتروني نذكر منها:

- 1- توفير أساليب ووسائل تدريبية حديثة مغايرة لتلك المستخدمة في المؤسسات التدريبية التقليدية؛
- 2- التغلب على مشاكل الأعداد الكبيرة للمتدربين؛
- 3- تدعيم التدريب الذاتي وتشجيع على التدريب المستمر؛
- 4- تغيير المفهوم التقليدي للتدريب لمواكبة التطور العلمي والثورة المعرفية؛
- 5- جعل التدريب أكثر مرونة وتحريره من القيود المعقدة حيث تتم الدراسة دون وجود عوائق زمانية ومكانية كالاضطرار للسفر لمراكز ومعاهد التدريب؛
- 6- زيادة الفاعلية لكل من المدرب و المتدرب؛
- 7- المساعدة في نشر ثقافة التقنية في المجتمع و إعطاء مفهوم أوسع للتدريب الإلكتروني؛
- 8- المساهمة في رفع المستوى الثقافي والعلمي والاجتماعي لدى أفراد المجتمع؛
- 9- تحقيق العدالة في فرص التدريب، وجعل التدريب حقا مشاعا للجميع.²

ثالثا: مزايا التدريب الإلكتروني وأنواعه

1. مزايا وفوائد التدريب الإلكتروني

يمكننا إيجاز فوائد التدريب الإلكتروني مقارنة بأسلوب التدريب التقليدي على صعيدين:³

على صعيد المؤسسة:

- ✓ تكلفة السفر، والتنقل والمعيشة للمتدربين؛
- ✓ تخفيض تكلفة ضياع وقت العاملين؛
- ✓ تخفيض تكلفة الإنتاج، والتوزيع للمواد التدريبية؛
- ✓ تخفيض تكلفة المكاتب، والمدربين؛
- ✓ إمكانية وسهولة الحصول على أفضل البرامج التدريبية عن طريق المشاركة والتبادل أو الشراء؛
- ✓ سهولة وسرعة المراجعة، والتحديث، والتحرير، والتوزيع للمكونات التدريبية والتعليمية؛
- ✓ إمكانية طرح المزيد من الدورات التدريبية المتنوعة، أي التوسع الأفقي في الدورات التدريبية؛
- ✓ تغذية راجعة تلقائية عند الانتهاء المتدرب من الدورة؛
- ✓ تسهيل متابعة المتدربين ولو كانوا كثر؛

¹ ناهض حسن العطار، عموقات تطبيق التدريب الإلكتروني أثناء الخدمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 38.

² حنان سليمان الزنقي، مرجع سابق، ص 21.

³ جميل اطميزي، دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية العربية، مقال علمي محكم، جامعة فلسطين الأهلية، 2014، ص 240.

- ✓ تسهيل وصول الآلاف لنفس المصدر في نفس الوقت بخلاف المصادر الورقية؛
- ✓ تسهيل إدارة الدورات التدريبية؛
- ✓ توثيق دقيق لكل ما يتعلق بالدورات التدريبية؛
- ✓ تسهيل الحصول على تقارير متنوعة وفورية؛
- ✓ إمكانية الاستفادة من المتدربين المتميزين.

على صعيد المتدرب:

- المرونة والملائمة: وتتمثل في الآتي:¹
 - المتدرب هو مركز العملية التدريبية أما المدرب فدوره إشرافي؛
 - سهولة الوصول للمحتويات والأنشطة في أي وقت ومكان؛
 - إمكانية الاختيار بين دورات متوفرة دائما وتزايد باستمرار؛
 - تغذية راجعة فورية للواجبات، والامتحانات والتمارين؛
 - مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين ومنها قدرة المتدرب أن يدرس بسرعة أو ببطيء؛
 - تسهيلات، وأساليب تعليمية متنوعة تمنع الملل؛
 - التغلب على عوائق التدريب التقليدي المختلفة مثل العوائق المادية والسفر، أو المرض، أو الإعاقة.
- الوقت:
 - توفير الوقت عن طريق اختصار وقت التنقل والسفر؛
 - تنظيم الوقت بحيث يجادل المتدرب تلقيه لدورته بما يناسب وظروف العمل، والعائلة؛
 - توفير الوقت لأن المتدرب يقفز عن مواد ونشاطات يعرفها.
- الاتصالات والتفاعل:
 - إمكانية الاتصال والتفاعل الإلكتروني المباشر بين المدرب والمتدربين، وكذلك بين المتدربين فيما بينهم من خلال وسائل البريد الإلكتروني ومنتديات النقاش وغرف الحوار ونحوها؛
 - إمكانية التدريب بأي مكان يتوفر فيه حاسوب وانترنت؛
 - في حالة الصفوف المكتظة فإن التفاعل بين المدرب والمتدربين يكون أفضل إلكترونيا عنه تقليديا.

2-أنواع التدريب الإلكتروني

هناك ثلاثة أنواع رئيسية للتدريب الإلكتروني:

- أولا -التدريب الإلكتروني المتزامن(Synchronous E-Training): وهو تدريب إلكتروني يجتمع فيه المدرب مع المتدربين في آن واحد ليتم الاتصال المتزامن بالنص أو الصوت والصورة، حيث تتوفر عملية التفاعل المباشر بينهما مثل

1 جميل اطميري، مرجع سابق،ص241.

تبادل الحوار من خلال المحادثة الفورية -الدرشة (chat) النوع من التدريب أن المدرب يستطيع أن يحصل على التغذية المرتدة من المتدربين بشكل مباشر.¹

ثانيا -التدريب الإلكتروني غير المتزامن (**Asynchronous E-Training**): لا يشترط هذا النوع من التدريب الإلكتروني إلى وجود المدرب و المتدرب في نفس الوقت للتدريب؛ فالمتدرب يستطيع التفاعل مع المحتوى التدريبي من خلال البريد الإلكتروني، كأن يرسل رسالة إلى المدرب يستفسر فيها عن شيء ما ثم يجيب عليه المدرب في وقت لاحق؛ وهذا التدريب غير المتزامن يمكن المدرب من وضع خطة تدريب وتقييم على موقع التدريب ثم يدخل المتدرب للموقع في أي وقت ويتبع إرشادات المدرب في إتمام التدريب دون أن يكون هنالك اتصال متزامن مع المدرب.

ومن إيجابيات هذا النوع أن المتدرب يأخذ تدربيه حسب الوقت المناسب له وفي المكان المناسب له، وكذلك يستطيع المتدرب إعادة دراسة المادة التدريبية والرجوع إليها إلكترونيا كلما احتاج ذلك.²

ثالثا-التدريب المتمازج أو المدمج (**Blended Learning**): أي الدمج بين التدريب الشبكي والتدريب غير الشبكي، حيث يدمج المدرب بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني ويقصد به أيضا التدريب الخليط، أي المزج بين أدوار المدرب التقليدي في القاعة التدريبية التقليدية مع القاعات التدريبية الافتراضية والمدرب الإلكتروني أي انه تدريب يجمع بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني، ولا تكمن أهميته في مجرد مزج أنماط نقل مختلفة، بل في التركيز على مخرجات التدريب.³

رابعا: أساليب التدريب الإلكتروني وعناصره.

1- أساليب التدريب الإلكتروني: تمثل أساليب التدريب الأشكال التي يقدم من خلالها البرامج التدريبي بغرض تحقيق أهدافه، والحصول على الفائدة المعرفية المطلوبة ، وتمثل أساليب التدريب في الدورات التدريبية والمحاضرات والندوات والمؤتمرات والمناقشات وغيرها من الأساليب الأخرى ، ولا تختلف أساليب التدريب الإلكتروني عن أساليب التدريب التقليدي ؛ فقط تقدم أساليب التدريب الإلكتروني عبر وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والأكثر الأساليب استخداما هي:⁴

1.1 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 الإنترنت، وخدمات البريد الإلكتروني؛

2.1 الندوات والمؤتمرات الإلكترونية: يعتمد 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

1 ناهض حسن العطار، مرجع سابق، ص37.

2 حنان سليمان الزنبيقي، مرجع سابق، ص 18.

3 حنان سليمان الزنبيقي، مرجع سابق، ص 19.

4 عبد الله عوض الكريم حاج المختار، مرجع سابق، ص8-9.

نقاش للمتدربين، ويعتمد هذا الأسلوب على تصميم مواقع الإنترنت، وتوجد العديد من مواقع الإنترنت المتخصصة في استضافة الندوات والمؤتمرات الإلكترونية؛

3.1 المحاضرات: حديث يصدر من جانب واحد يقدم فيها المحاضر خلاصة أفكاره، ومن مميزات السرعة في نقل المعلومات وإمكانية إيصال المعلومات لمجموعة من الأفراد دفعة واحدة؛

4.1 المناقشات: يستخدم أسلوب المناقشة لطرح موضوع ما أو قضية معينة في حلقة بحث مكونة من مجموعة من المتدربين ويقومون خلالها بتبادل الآراء وتقديم التعليقات وتناول الأفكار والخبرات، وطرح الأسئلة وإعطاء الأمثلة، ويتم عن طريق المجموعات البريدية أو ساحات النقاش؛

5.1 الفصول الافتراضية: الفصول الافتراضية هي برامج تدريبية إلكترونية تعنى بالتواصل الآني المتزامن عن طريق الصوت والكتابة النصية والفيديو والمشاركة في العروض ، وسمت بذلك لأنها تحاكي الفصل التقليدي ويكون للمدرب أو الأستاذ في الفصل الافتراضي القدرة على التحكم في برمجية الفصل وشفافاً لما يقدم من مادة تعليمية ، وتتطلب الفصول الافتراضية بعض المكونات الضرورية والمتمثلة في:

- أجهزة الحاسب الآلي المتصلة بالإنترنت؛
- برامج الفصل الافتراضي؛
- أجهزة الصوت والكاميرات.

2- عناصر التدريب الإلكتروني:

تتكون العناصر الأساسية للتدريب الإلكتروني من ما يلي:¹

أ. الكادر البشري:

1 - المدرب: للمدرب في العملية التدريبية الإلكترونية دور مهم، لذلك من المهم اختيار المدرب المناسب الذي

يجمع بين المؤهل العلمي والخبرة العملية، التي تجعله قادر على استخدام أساليب التدريب المتنوعة بما يتفق مع مستوى المتدربين، وطبيعة التدريب، وأهدافه؛

ولاختيار المدرب المناسب لا بد أن تتوفر فيه الخصائص التالية:

- ✓ القدرة على التدريب واستخدام تقنيات التعليم الحديثة؛
- ✓ معرفة استخدام الحاسوب بما في ذلك الانترنت والبريد الإلكتروني؛
- ✓ القدرة على نسج العلاقات الاجتماعية مع المتدربين، وهذا لزيادة فعالية التدريب الإلكتروني.²

2- المتدرب: ويتطلب توفر الخصائص التالية:

- ✓ مهارة التدرب الذاتي؛

1 حنان سليمان الزينقي، مرجع سابق، ص27.

2 فراس محمد عودة، التدريب الإلكتروني وتنمية الرأسمال الفكري، المجلة الإلكترونية لمركز التميز و التعليم الإلكتروني، مجلة دورية، الجامعة الإسلامية، 2016 ، تم تحميلها من موقع www.edutrapedia.ilaf.net ، بتاريخ:2020/02/22، على ساعة14:53.

✓ معرفة استخدام الحاسوب بما في ذلك الانترنت، والبريد الإلكتروني.

3- المادة التدريبية: ومن خصائص المادة التدريبية نذكر ما يلي:

✓ الوضوح والبساطة؛

✓ أن تكون باللغة التي يفهمها المتدربون؛

✓ أن تكون مناسبة فعلا للاحتياجات التدريبية للمتدربين.¹

ب- التجهيزات الأساسية: وتضم التجهيزات الأساسية ما يلي:

✓ الأجهزة الخدمية؛

✓ موقع المدرب وتجهيزاته؛

✓ موقع المتدرب وتجهيزاته؛

✓ خدمة الوصول للإنترنت بسرعة مناسبة وفي أي وقت يستفيد منها المتدربون، و وجود كلمة سر للدخول إلى

مواقع التدريب الإلكترونية.

خامسا:مراحل التدريب الإلكتروني و أبعاده.

1- مراحل التدريب الإلكتروني:يتفق كل من رامايا و سوي وآخرون أبو خطوة (2012) & Ramayah

Other؛ لويس وكارول Louise & Karo (أبو خطوة) و(حبابي)؛ عبد الرزاق ؛ (الموسوي)؛ (عبد المعطي)

و(زارع) على أهم ملامح التدريب الإلكتروني كما يلي:²

المرحلة الأولى تخطيط التدريب الإلكتروني: ويتم فيها تقدير الاحتياجات، وتحديد الأهداف العامة للتدريب ووضع استراتيجيات والإجراءات اللازمة لتطوير أداء المتدربين من خلال الاستعانة بمختصين في التدريب وأساتذة الجامعات وخبراء التقنية.

المرحلة الثانية تصميم للتدريب الإلكتروني: وترجم فيها الاستراتيجيات والإجراءات اللازمة لتطوير أداء المتدربين، والتي وضعت في المرحلة الأولى بالإضافة إلى تصميم أنشطة التدريب الإلكتروني، وترتكز على تصميم المنهج التدريبي المراد تقديمه.

المرحلة الثالثة تنظيم التدريب الإلكتروني: وتحدد فيها المدة الزمنية للتدريب، بحيث يتضمن المواد والأنشطة التدريبية الخاصة لكل أسبوع تدريبي، والمحتوى التدريبي، ومصادر إثرائية(مواقع ويب وارتباطات)، والاختبارات (مرحلة-نهائية)، والية إشراف التدريب يتيح للمدرب متابعة العمل التدريبي والحصول على التغذية الراجعة واستخراج البيانات وكتابة التقارير، وتوفير الدعم والمساندة، التي وتضمن خدمة الدعم والمساندة لضمان استمرارية عمل النظام بدون أي مشكلات،

1 فراس محمد عودة، مرجع سابق.

2 اسماعيل عمر علي حسونة، اثر التدريب الإلكتروني القائم على الحوسبة السحابية في اكتساب مهاراتها وقابلية استخدامها لدى طلبة كلية التربية في جامعة الأقصى، المجلة الفلسطينية لتعليم المفتوح، 2015، ص174.

حيث يتم الاستفادة من التغذية الراجعة لتطوير المحتوى التعليمي من الناحية العلمية والتدريبية، بالإضافة إلى تطوير الأهداف والأنشطة والأساليب.

المرحلة الرابعة تنفيذ التدريب الإلكتروني: ويتم فيها توفير الوصول إلى الارتباطات التدريب الإلكتروني تتضمن العناصر الآتية: محتوى التدريب والمحاضرة والتقويم والبريد وملفات التحميل والبحث وصفحة محتوى التدريب، كما تتضمن فهرسا لمحتوى التدريب، وصفحة المدرب التي تتضمن معلومات عن المدرب: (الاسم والبريد الإلكتروني ومواعيد وجوده بالموقع)، وصفحة التقويم الذاتي، وتوضح الإستراتيجية التي يقوم من خلالها أداء المدرب، وصفحة المتدربين، التي تضم قائمة بأسماء المتدربين المقيدين لدراسة محتوى التدريب وبريدهم الإلكتروني ليتسنى لهؤلاء المتدربين مراسلة بعضهم البعض.

المرحلة الخامسة تقويم التدريب الإلكتروني: ويقوم فيها تقويم التدريب الإلكتروني بناء على الأسس والمعايير، التي يمكن من خلالها إجراء التعديلات لتطوير نظام التدريب منها تحديد أهداف التدريب القريبة والبعيدة ووضوحها، وشمول عملية التقويم واستمرارها، وترابط عناصر منظومة التدريب واتساقها، وتكامل جهود التدريب السابقة واللاحقة وجودتها.

2-أبعاد التدريب الإلكتروني:

إن نجاح برامج التدريب القائمة على وسائط الإلكترونيات المتعددة في المؤسسات بما يضمن تحسين وتطوير أداء عمالها مرهون بتحقيق فعاليتها من خلال الاهتمام بالأبعاد المكونة للعملية التدريبية والمتمثلة في: الفعالية الذاتية للمتدرب والدافع أو الحافز لتعلمه، سهولة الاستخدام والوصول إلى المحتوى التدريبي وتنوعه، التفاعل والتواصل بين المدرب والمتدرب، مناخ التعلم المشجع، المتطلبات التقنية، ومعرفة كيفية التأثير فعالية هذه العوامل في أداء العاملين يجب الوقوف على مفهوم كل عامل بذكر أهم ما جاء فيه من الأبحاث والدراسات الحديثة حول التدريب الإلكتروني، وهذا ما سيتم عرضه في النقاط الموالية:¹

أ-بعد الفعالية الذاتية: وفقا لما جاء الباحثين (Compeau and Higgins) في مجال التدريب هو أن الفعالية الذاتية تعتمد على تصور المتدرب لقدراته على أداء سلسلة المهام المتعلقة بالوسائط الإلكترونية المتعددة للاستفادة من المحتويات التدريب، وهذا لن يكون إلا من خلال ما يمتلكه المتدرب من معارف ومهارات تخص استخدام تلك الوسائط، ويشير الباحثين أيضا على أن العمال الذين لديهم فعالية ذاتية أكبر على التدريب باستخدام الكمبيوتر يكونون على استعداد لاختيارهم في الدورات التدريبية المبرمجة من طرف المؤسسة على عكس تماما بالنسبة للعمال الذين لديهم كفاءة ذاتية منخفضة فهم يعانون من مشاكل عديدة في استخدام نظام التدريب الإلكتروني ، حيث يحصلون على توجيه أقل من المدربين مقارنة مع بيئة التدريب وجها لوجه، بالإضافة إلى ما سبق وصل الباحث ليم و آخري (lim and al) إلى نتيجة مفادها أن العمال ذوي الكفاءة الذاتية العالية للكمبيوتر لديهم رضا أعلى نظام التدريب الإلكتروني، الذي يسعى إليه مدراء المؤسسات بهدف جعل عملية التدريب مفيدة ولها آثار إيجابية على أداء العاملين من خلال تحسين مختلف أبعاده و المتعلقة بالجوانب السلوكية و الجوانب الخاصة بالعمل والإنتاجية.

¹ دعاس عادل وفريد راهم، مرجع سابق ذكره، ص-ص:351-352.

ب- بعد الحافز للتدريب الإلكتروني وعلاقته بالأداء: يعتبر الحافز أو الدافع للتدريب هو الآخر من بين العوامل المهمة في التدريب الإلكتروني حيث عرف انه: "درجة استعداد المتدرب لبذل مجهودات لتحسين الأداء في العمل والتدريب"، والتي تظهر من خلال الحماس الموجود عند العمال للتدرب و الاستمرار في محاولة تعلم مختلف المواد التدريبية عندما يصبح محتواها أكثر صعوبة في التحصيل، وهذا ما أظهرته دراسة للباحث (Martineau and all) من خلال تبيانها لردود أو استجابات المتدربين التي كانت ايجابية بشكل كبير في حالة تلقيهم تحفيزات عالية و مختلفة ما أوجد علاقة تناسبية بين المستوى التحفيزي للتدرب و تحسين الأداء بعد الانتهاء من الدورة التدريبية، نظير ذلك نجد عامل آخر من عوامل التحفيز و الممثل في السماح للمتدربين الاختبار والمشاركة في وضع برامج التدريب الخاصة بهم، من شان توفر عوامل التحفيز السابقة التأثير في مخرجات العملية التدريبية بشكل فعال بحيث ينعكس ذلك بالإيجاب على أداء العمال لمهامهم من جميع النواحي الكمية منها والنوعية بمعنى تحقيق مستويات أداء أعلى من المستويات المرغوبة والتي تم التخطيط لها من طرف الإدارة العليا في المؤسسة، وهذا الذي يهدف إليه المشرفين و المدراء من خلال استراتيجية تنمية المورد البشري والتي تطورت أدواتها بتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العقدين الأخيرين من القرن الماضي.

ت- بعد سهولة استخدام المحتوى التدريبي و تنوعه: يعرف سهولة الاستخدام بأنه "الدرجة التي يعتقد فيها المتدرب إن استخدام نظام التدريب الإلكتروني يتطلب قليل من الجهد البدني و العقلي" و في هذا الإطار وجد الباحثان (Roca.Gagné) أن بعد سهولة استخدام الوسائط الإلكترونية المتعددة تعتبر مؤشر هاماً في استمرار نجاح التدريب الإلكتروني، وذلك ما أكدته مجموعة من الباحثين بقيادة ليم و الآخرين (Lim and al) حيث اعتبروا أن سهولة الوصول إلى المحتوى التدريبي هي العامل الرئيسي في بيئة التدرب و الذي يؤثر على أداء المتدربين عند عودتهم إلى مناصب عملهم، ونجد كذلك إن سهولة التنقل من خلال النظام تكون واضحة عبر القائمة المساعدة لمختلف التعليمات الموجودة على الانترنت ما يساعد المتدربين على الحصول لمختلف المعلومات التي يحتاجها بسرعة وسهولة، ويعزز الاستخدام السهل لنظام التدريب الإلكتروني ارتياح المتدربين ويزيد من رغبتهم في الاستمرار للانخراط في أي برنامج تدريبي قائم على الانترنت أو الانترنت أي وسيلة إلكترونية أخرى.

ج- بعد التفاعل والتواصل بين أطراف العملية التدريبية: يؤكد (ديزي موازا) أن نظام الإدارة الجيدة للبيئة الافتراضية يجب أن يتسم بالمرونة و يتيح للمدرب شرح المحتوى التدريبي بأكثر من لغة و أن يتضمن لوحة تحكم مصممة بشكل يحقق سهولة الاستخدام و الفعالية المطلقة واستخدامه بقوة لتقنية الوسائط المتعددة واشتماله على الوظائف الرئيسة لبيئات الافتراضية (البحث، التوجيه، المراقبة) واستخدامه الضئيل لموارد أجهزة الحاسب، ويتطلب ذلك ادوار جديدة لكل من المدرب و المتدربين تتمثل في تحول المدرب من محاضر يشرح محتوى إلى خبير يمد المتدربين بالمصادر التدريبية ومشاركاً للمتدربين في توليد المعرفة، كما يشجع المتدربين على التوجيه الذاتي والتعامل مع الموضوعات برؤى متعددة ومشجعا للمتدربين على التفاعل الجامعي الذي يؤدي لزيادة خيرات التعلم بالإضافة إلى مساعد المتدربين في إدارة تعلمهم والاستفادة من مصادر التعليم.

ح- يعد المناخ التنظيمي المشجع للتدريب الإلكتروني : وفقا لدراسة الباحثين (بالدوين و فورد) حول المناخ التنظيمي فانه يتعين على المدير العام و المدراء الفرعيين و المشرفين مساندة و تشجيع العمال على المشاركة في البرامج التدريبية القائمة علة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، وهذا بتأكيد توفير جميع الظروف المعنوية والمادية مع ضرورة التركيز على الجوانب التكنولوجية بتحديثها باستمرار لان ذلك يسهم في إدراك العمال بان المؤسسة تبذل جهود كبيرة لتبني أنظمة تكنولوجية حديثة تساعد في عمليات الإدارة، و من ذلك يتم التأثير في سلوك العمال من خلال تغيير مواقفهم وتصوراتهم داخل المؤسسة ، و بنا على ما سبق يمكن القول كلما كان المناخ التنظيمي مشجع لتدريب العمال في جميع مراحلهم كلما أدى ذلك إلى زيادة فعالية التدريب الإلكتروني ونقل ما تم اكتسابه من معارف ومهارات إلى العمل، وبالتالي احتمال ارتفاع تحسن أداء العاملين في المؤسسة.

د- بعد دور توفر الإمكانيات التقنية للتدريب الإلكتروني: يتطلب نجاح تدريب العمال الكترونيا توفير متطلبات تقنية في شكل بنية تحتية و المتمثلة في الشبكات والأجهزة والبرمجيات، ويمكن تصنيف الأدوات والبرامج المستعملة لإحداث عملية التدريبية باستعمال تكنولوجيا المعلومات في: التطبيقات المتعددة الوسائط والمحاكاة، أدوات الاتصال، مواقع وبوابات الويب،

سادسا: معوقات التدريب الإلكتروني وعوامل نجاحه

1- معوقات تطبيق التدريب الإلكتروني: على الرغم من ضرورة التحول من التدريب التقليدي إلى التدريب الإلكتروني،

إلا أن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه هذا النوع من التدريب منها:

-عدم توفر فناعة كافية لدى صانعي ومتخذي القرارات بأهمية استخدام الحاسوب والانترنت في الأنظمة التربوية سواء كانت تعليم أو تدريب إلكتروني؛

-قلة الرغبة لدى بعض العاملين في مراكز التدريب باستخدام هذه التكنولوجيا الحديثة، كونهم يجهلون أهمية استخدام هذا النوع من التدريب؛

-ضعف لدى المدربين في استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطبيق تدريبهم بالشكل المطلوب، حتى تؤدي تفاعلا مناسباً؛

-توفير التكنولوجيا الحديثة من معدات وأدوات وأجهزة تحتاج إلى تكلفة مالية عالية من أجل التجهيز؛

-التكاليف العالية في تصميم و إنتاج برمجيات التدريب والبرامج التعليمية؛

-الضعف في البنية التحتية في العديد من المؤسسات في توفير أجهزة الحاسوب ومستلزماتها وتسهيل الاتصالات وتوفير مراكز لصيانة الحواسيب والشبكات؛

-صعوبة تطبيق الاختبارات الإلكترونية عن بعد ومنع الغش؛

-الضعف الكبير في استخدام الحاسوب لدى المتدربين وضعف في مهارة استخدام التقنيات الحديثة كالتصفح في شبكة

الانترنت.¹

ويشير (سالم) إلى زوايا أخرى من معوقات التدريب الإلكتروني تتمثل فيما يلي:

1 ناهض حسن العطار، مرجع سابق، ص62 .

- قد يكون التركيز الأكبر للتدريب الإلكتروني على الجانب المعرفي أكثر من الاهتمام بالجانب المهاري والجانب الوجداني؛
- قد ينمي التدريب الإلكتروني الانطوائية لدى المتدرب لعدم تواجده في موقف تعليمي حقيقي تحدث فيه المواجهة الفعلية، بل تكون من خلال أماكن متعددة حيث يتواجد بمفرده في منزله أو في مكان عمله؛
- التدريب الإلكتروني يحتاج لكفاءة الأجهزة، وموثوقية وسرعة الاتصال بالشبكة العالمية للمعلومات؛
- قد يفتقر التدريب الإلكتروني إلى العلاقات الإنسانية بين المدرب والمتدرب، وبين المتدربين أنفسهم؛
- تخوف المدربين من التقليل من دورهم في العملية التدريبية، وانتقال دورهم في قيادة العملية التدريبية إلى مصممي البرمجيات والجرافيك.¹

2-عوامل نجاح التدريب الإلكتروني

مجموعة من العوامل تساعد على تحقيق فاعلية التدريب الإلكتروني ونجاحه، نذكر منها:

1.2 التغلب على المقاومة: ويكون ذلك من خلال الحوار المستمر لكسب العناصر المقاومة، وتكوين شبكة من المتحمسين، وبدلاً من فرض التغيير يجب العمل على اجتذاب الأفراد إليه عن طريق التركيز على المزايا المتاحة، البساطة، إمكانية التدريب .. إلخ؛

2.2 التآلف مع التكنولوجيا: يجب تهيئة المتدرب عن بعد حتى يشعر بالراحة النفسية و الآلفة مع الأجهزة الإلكترونية والتكنولوجيا الحديثة، فإن أمكن توفير مكان مريح لممارسة هذا النشاط مع وجود من يقوم بالإرشاد والمساعدة، فسوف يخفف ذلك من الإحساس بالعزلة ومن التوتر الذي يصيب المتدرب في تعامله مع أجهزة كان يظنها غير مفهومة إلى للمتخصصين؛

3.2 التواصل مع الآخرين: التفاعل مع الآخرين يزيد من فاعلية التدريب وفي التدريب الإلكتروني يستطيع المتدربون أن يتواصلوا مع المدرب ومع بعضهم البعض، سواء من خلال البريد الإلكتروني، أو مجموعات المناقشة.. إلخ؛

4.2 الاعتماد على الذات: يحتاج التدريب الإلكتروني إلى قدر كبير من التحفيز لغياب الاتصال المباشر بين المدرب والمتدرب ويمكن للمدرب أن يحفز المتدربين عن طريق التغذية المرتدة بانتظام وتشجيع المناقشة بين المتدربين وتدعيم العادات التعليمية الفاعلة كالبحث في الانترنت مثلاً؛

5.2 المشاركة في إعداد المادة التدريبية: لأن في التدريب الإلكتروني تختلف الثقافات وتتباعد المسافات، فعلى المدرب أن يقترب بقدر الإمكان من مفاهيم المتدربين، فينتقي بعناية الأمثلة التي تناسبهم كما يشجعهم على إيجاد أمثلة من البيئة الخاصة بهم، مما يجعل العملية التدريبية أكثر ثراء نظراً لتعدد الثقافات واختلاف البيئات؛

6.2 معرفة مواطن القوة وتحديد الاحتياجات: على المدرب أن يساعد المتدرب في التعرف على مواطن القوة والضعف لديه، وكذلك تحديد أهدافه التعليمية، ويتأتى ذلك بحث المتدرب على مناقشة أهدافه التعليمية الشخصية حتى تصبح بمساعدة المدرب واضحة ومحددة، كما أن وجود فريق من المرشدين داخل المؤسسة يكون له الأثر في توجيه المتدرب وتوظيف مواطن القوة لديه لخدمة استراتيجيات المؤسسة؛

1 سالم أحمد، تكنولوجيا التعليم الإلكتروني، مكتبة الراشد ناشرون، الرياض، السعودية، 2004، ص-ص: 295-296.

7.2 التأكد من وضوح المضمون: يحتاج المتدرب إلى تحديد المعرفة الموجودة لديه فعلا، والتأكد من وضوح المعلومات الجديدة ومن التغيير الحادث نتيجة لعملية التدريب، ويكون ذلك من خلال المتابعة المستمرة من جانب المدرب وإتاحة الفرصة لمزيد من التعاون بين المتدربين، ويكمن دور المؤسسة هنا في مساعدة المتدربين على تطبيق معارفهم الجديدة واختبار مدى استيعابهم لها.¹

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأداء العاملين والتدريب الإلكتروني

المطلب الأول: الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات المحلية

1. إكرام الشايب، 2019، "دور التدريب الإلكتروني في تحسين أداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور"²، تهدف الدراسة إلى إبراز دور التدريب الإلكتروني في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال دراسة ميدانية لإحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية وهي مؤسسة كوندور ببحر بوعرييج، أظهرت النتائج عدم وجود تأثير بين التدريب الإلكتروني والأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة كوندور، وانه لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

2. سبع نجيب، 2017، "أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز مجمع سونلغاز"³، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز، حيث قام الباحث بتصميم إستبيان وتوزيعه على عينة قصدية من مجتمع الدراسة بلغ عدده (50)، الذي يتكون من العاملين الذين اجتازوا أحد البرامج التدريبية الإلكترونية وتوصل في الأخير إلى النتائج أن التدريب الإلكتروني في المؤسسة مرتفع بالإضافة إلى أداء العاملين كذلك، ووجود علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني وأداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.470) .

3. زيري صبرينة، 2017، "نحو التدريب الإلكتروني للموارد البشرية في المؤسسة دارسة حالة مجمع سونلغاز"⁴، هدفت الدراسة إلى توضيح أسس التدريب الإلكتروني للموارد البشرية في المؤسسة بمختلف مراحلها والتكنولوجيا المتطورة اللازمة لذلك، مع توضيح لأهم مزاياه وعيوبه مقارنة بالتدريب التقليدي، ومبررات استخدامه في المؤسسة الأمر الذي يتطلب توفر مجموعة من المعايير والعوامل لإنجاحه والتغلب على أهم المعوقات التي تعترض تطبيقه بفعالية، كما نهدف إلى تسليط الضوء على واقع التدريب

1 إيمان محمد الغراب، مرجع سابق، ص -ص: 43-45.

2 إكرام الشايب، "دور التدريب الإلكتروني في تحسين أداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور"، مذكرة ماستر الأكاديمي، جامعة محمد بوضياف، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، المسيلة، 2019.

3 سبع نجيب، "أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية"، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز مجمع سونلغاز، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.

4 زيري صبرينة، "نحو التدريب الإلكتروني للموارد البشرية في المؤسسة دارسة حالة مجمع سونلغاز"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد

48، جامعة خيضر بسكرة، 2017.

الإلكتروني في مجمع سونلغاز وأهم النظم والمراحل المتبعة في تدريب الموارد البشرية في مختلف فروع المجمع عبر الوطن.

4. عاس عادل وفريد راهم، 2016، " أثر التدريب الموارد البشرية من خلال الوسائط الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز"¹، تهدف الدراسة إلى إظهار أثر التدريب المبني على الوسائط الإلكترونية من خلال أبعاده والمتمثلة في (الفعالية، الذاتية للتدريب الحافز للتدريب سهولة استخدام والوصول إلى المحتوى التدريبي والتوصل والتفاعل بين أطراف العملية التدريبية المناخ التنظيمي المشجع للتدريب والمتطلبات التقنية في تحسين أداء العاملين، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لدراسة العلاقات المتبادلة وبالتحديد الدراسة الارتباطية وهي وجود علاقة بين المتغيرات والآثار الممكن حدوثها، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات (العينة 73) وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة واثري إيجابي للتدريب الإلكتروني بأبعاده، وضرورة تكثيف الجهود في توفير التكنولوجيا الحديثة المعتمدة على شبكات التدريب، وجميع الأبعاد مرتبطة ارتباط إيجابي وقوي بالرجة الكلية للتدريب الإلكتروني حيث تجاوزت معظم قيم معامل الارتباط 0.7 وهذا دليل على أن هناك صدق بنائي لأبعاد متغير التدريب الإلكتروني.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

1. عماري علي وخذري توفيق، 2018، "مساهمة التدريب الإلكتروني في تنمية الكفاءات"²، هدفت الدراسة إلى الوقوف على مظاهر الثروة الجديدة لتكنولوجيا المعلومات على وظيفة أساسية وحساسة في المؤسسة ألا وهي وظيفة إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال معرفة أثر هذه التكنولوجيا على وظائفها وعلى رأسها وظيفة تدريب الكفاءات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها: تساهم تكنولوجيا المعلومات في أتمتة وظائف إدارة الموارد البشرية ويعتبر التدريب الإلكتروني أحد الوسائل والأنشطة التي تستخدمها الإدارة في أي مؤسسة لتنمية القدرات العلمية والعملية والسلوكية للكفاءات البشرية، وأن استخدام التدريب الإلكتروني يزيد من فعالية وكفاءة التدريب وذلك بتمكين المتدرب من الحصول على التدريب في الزمان والمكان الذي يتناسب مع ظروفه الخاصة، كما أنه يتيح المجال أمام المتدرب في الحصول على تدريب في مواضيع ومجالات مختلفة.

¹ عاس عادل وفريد راهم، " أثر التدريب الموارد البشرية من خلال الوسائط الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز"، مجلة المنقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد خاص (مؤتمر جامعة البلقاء التطبيقية)، 2016.

² عماري علي وخذري توفيق، "مساهمة التدريب الإلكتروني في تنمية الكفاءات"، مجلة علمية محكمة تصدر عن المركز الجامعي احمد بن يحيى الونشريسي تيسمسلت - الجزائر، مجلة المعيار، المجلد التاسع، العدد 04، 2018.

2. سيف خالد عبد العزيز زكرياء، 2017، "التدريب السحابي كأسلوب لتنمية رأس المال البشري في المنظمات التعليمية" دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدرري جامعة الموصل¹، تهدف الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين التدريب السحابي وتنمية رأس المال البشري في منظمات تعليمية باعتباره مطلباً ضرورياً لاستيعاب متطلبات جودة التعليم المنظمة، علاقة الأثر بين التدريب السحابي وطرق عمل رأس المال البشري، إذا يتضح معامل التحديد $R^2 = 0.003$.

3. هالة الطيب السنوسي محمد، 2016، "أثر التدريب الفعال على أداء العاملين في المصارف السودانية"²، هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى التدريب الفعال في المصارف السودانية ومعرفة اثر البرامج التدريبية على أداء العاملين في المصارف السودانية، استهدفت الدراسة الإداريين موظفين بالبنك الفرنسي وبنك تنمية الصادرات والبنك الزراعي وبنك النيلين وبنك التضامن، استخدمت الدراسة عينة قصدية، توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها: توجد علاقة R ذات دلالة إحصائية بين التدريب الفعال والفاعلية من خلال أبعاد التدريب الإلكتروني المتبنى في هذه الدراسة.

4. خلود بوكمال، محمد الاغبري، محمد عطية، 2016، "دراسة التدريب الإلكتروني وأداء الموظفين دراسة عملية على وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين"³، هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير التدريب الإلكتروني على أداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين، يعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان، وكان من ابرز نتائجها: وجود علاقة إيجابية متوسطة بين التدريب الإلكتروني وأداء الموظفين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.358، وتشير النتائج أيضاً إلى وجود اختلافات إحصائية من حيث المتغيرات الديموغرافية مثل (التأهيل، والخبرة الوظيفية).

5. عائدة عبد العزيز علي نعمان، 2014، "علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى بالتطبيق على الجامعات الحكومية اليمنية"⁴، هدفت الدراسة إلى التعرف على مضمون العملية التدريبية من خلال وجهة نظر القيادات الإدارية والأفراد العاملين في الإدارة الوسطى واثرت التدريب على الأفراد العاملين في جامعة تعز والمتمثل في بمديري الإدارات ورؤساء الأقسام وذلك من خلال تقييمهم من قبل القيادات الإدارية في الجامعة، وتوصلت الباحثة إلى عدد من النتائج منها: أن هناك عدم اهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية وان أسلوب اختيار المتدربين غير فعال حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين كما أن

¹ سيف خالد عبد العزيز زكرياء، التدريب السحابي كأسلوب لتنمية رأس المال البشري في المنظمات التعليمية "دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدرري جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 1 العدد 41، 2018.

² هالة الطيب السنوسي محمد، "أثر التدريب الفعال على أداء العاملين في المصارف السودانية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، 2016.

³ Khloud Bou Kamal, Mohamed Al Aghbari, Mohamed Atteia, E-Training & Employees' Performance a Practical Study on the Ministry of Education in the Kingdom of Bahrain, An International Peer-reviewed Journal, Resources Development and Management, Bahrain, 2016.

⁴ عائدة عبد العزيز علي نعمان، "علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى بالتطبيق على الجامعات الحكومية اليمنية"، 2014.

للساواة والآراء الشخصية دور في اختيار المتدربين مما يعكس بالسلب على العملية التدريبية ، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين أثر التدريب وأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى.

6. جميل إطميزي، 2014، "دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية العربية"¹، هدفت الدراسة إلى وضع خطة وإطار عمل تمثل خارطة الطريق لتحويل التدريب التقليدي إلى تدريب إلكتروني وكيفية دمج التدريب الإلكتروني في مراكز تنمية الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى وضع خطة إستراتيجية للتدريب الإلكتروني من خلال عدة مراحل ابتداء من وضع رؤية ورسالة وأهداف ثم مرحلة سد الفجوة ومرحلة تحقيق الدراسة ثم تحديد ما يلزم المركز من الموظفين وإجراءات الإدارية ثم تحديد إجراءات تطوير الدورات بالإضافة إلى تصميم خطط توعية شاملة ووضع جدول زمني للمشروع ووضع ميزانية تقديرية وخطة للتقييم.

7. حمد بن محيا المطيري، 2012، "متطلبات التدريب الإلكتروني ومعوقاته بمراكز التدريب التربوي بمدينة الرياض من وجهة نظر المدرسين"²، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات التدريب الإلكتروني ومعوقاته في مراكز التدريب التربوي بمدينة الرياض من وجهة نظر المدرسين، طبقت الدراسة على عينة مكونة من 115 مدرب في مراكز التدريب تم إختيارهم بطريقة عشوائية عن طريق استخدام الاستبانة، وكانت أهم النتائج كما يلي: هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على متطلبات التدريب الإلكتروني الخاصة بالمدرسين وموافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على متطلبات التدريب الإلكتروني الخاصة بالبيئة التدريبية وموافقة على معوقات التدريب الإلكتروني المالية والتقنية والإدارية ، ان جميع العبارات دالة عند مستوى 0.05، 0.01 وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها.

8. أيمن محمد سليم حمل، 2010، "فاعلية تقنية التدريب الإلكتروني باستخدام الصوت والصورة في تحصيل المتدربين"³، هدفت الدراسة إلى معرفة فاعلية تقنية التدريب الإلكتروني المتقدم بفكرة الصوت والصورة على تحصيل المتدربين، حيث قام بتقسيم مجتمع الدراسة إلى مجموعتين كل مجموعة تجريبية تضم 20 متدرباً من كلا الجنسين، ومن ثم تدريبهم بمنظومة التدريب الإلكتروني والمجموعة الثانية بالطريقة التقليدية، فأظهرت النتائج أنه يوجد فروق في تحصيل المتدربين في فكرة التدريب الإلكتروني المتقدم بفكرة الصوت والصورة مقارنة مع التدريب التقليدي ولا توجد فروق في تحصيل المتدربين فيما يخص متغير الجنس، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في تحصيل المتدربين تعزى إلى طريقة التدريب ولصالح المجموعة التجريبية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في تحصيل المتدربين تعزى إلى متغير الجنس.

¹ جميل إطميزي، دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية العربية، جامعة فلسطين الأهلية، بيت لحم، فلسطين، 2014.

² حمد بن محيا المطيري، متطلبات التدريب الإلكتروني ومعوقاته بمراكز التدريب التربوي بمدينة الرياض من وجهة نظر المدرسين، رسالة ماجستير ،جامعة الملك سعود، 2012 .

³ أيمن محمد سليم حمل، "فاعلية تقنية التدريب الإلكتروني باستخدام الصوت والصورة في تحصيل المتدربين"، رسالة الدكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2012.

9. ميلتم اوزتورنا وبيرغول كوتلو (Meltem Ozturana, Birgul Kutlu)، 2010، "رضا الموظفين عن البرامج التدريب الإلكتروني للشركات"¹، تهدف الدراسة إلى دراسة مستوى رضا الموظفين في الشركات التي يتم فيها استخدام التعلم الإلكتروني كتدريب للشركات، واعتمدت على الدراسات الاستقصائية وتحليل الاعتماد على اثر الجنس والعمر وخبرة عمل والمستوى التعليمي ومستوى الوظيفة وتفاعل التعلم الإلكتروني، وأظهرت نتائج من خلال اختيار 8 متغيرات على الرضا أن هناك الحاجة لتحسين المتغيرات مثل: مستوى تحفيز المتعلمين وخصائص أسلوب حياتهم بإضافة إلى تصميم اختبار قبلي وبعدي.

10. روبرت سمولو و جام كيرل (Robert samules & James kirl) 2006 تحليل مردود التكلفة للتدريب باستخدام شبكات الكمبيوتر²، هدفت الدراسة إلى تحليل التكلفة والعائد للتدريب الإلكتروني، حيث أكدت الدراسة على وجود مقياسان لتحليل تكلفة استخدام شبكة الحاسب الآلي وهما نقطة التعادل لعدد من المتدربين أي النقطة التي فيها استرداد تكاليف الاستثمار في التدريب الإلكتروني، والمنافع المادية والمعنوية المتحققة من وراء تطبيق التدريب، كما وتوصلت الدراسة إلى أن تكاليف الدورات التدريبية ستخفض باستخدام الشبكات، وأن مقدار التعلم وكم ونوع وشكل المحتوى التدريبي يفوق بمراحل ما يتم اكتسابه في التدريب التقليدي، بالإضافة إلى انخفاض الوقت التدريبي وزيادة قدرة المتدربين على اختيار معارفهم وتخطي بعض أجزاء التدريب التقليدي.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، تم توصل إلى النتائج التالية: فيما يخص واقع متغيرات الدراسة
كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي أبعاد التدريب الإلكتروني (الفعالية الذاتية، الحافز للتدريب، سهولة الاستخدام، التواصل والتفاعل بين أطراف عملية التدريب، المناخ التنظيمي، المتطلبات التقنية). كمتغيرات مستقلة وأداء العاملين كمتغير تابع.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

حاولنا في هذا الفصل تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تم إجرائها حيث سنوضح أوجه التشابه وأوجه الاختلاف، كما سنتطرق لأهم النقاط التي يمكن عرضها من خلال الجدول التالي:

¹ Meltem Ozturana, Birgul Kutlu, Employee satisfaction of corporate e-training programs, Bogazici University, Management Information Systems Department, Istanbul, Turkey, 2010.

² Robert Samules, James Kirl(2006). Cost Benefit Analysis of Training Using Computer Net-Works, Journal of Deaf Studies and Deaf Education, Volume 10, Issue .

الجدول رقم (1-2) مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

البيانات	الدراسات السابقة	الدراسات الحالية
الهدف	هدفت الدراسات السابقة إلى: - إبراز دور التدريب الإلكتروني في تحسين الأداء الوظيفي. - التعرف على اثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين. - توضيح أسس التدريب الإلكتروني للموارد البشرية	هدفت الدراسة إلى التعرف على التدريب الإلكتروني وأداء العاملين وعلى مدى مساهمة التدريب الإلكتروني في أداء العاملين داخل المؤسسة.
مجتمع وعينة الدراسة	هناك اختلاف بين في مجتمع وعينة الدراسة، فكل دراسة أسقطت على عينة معينة من الأفراد (خاضعين للتدريب الإلكتروني) معظمها طبقت في مؤسسات مختلفة (التعليم، المؤسسات المصرفية، المؤسسات الاقتصادية ذات طابع خدماتية).	لقد أسقطت دراستنا على المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر "فرع ورقلة"
أدوات التحليل والمنهج المستخدم	الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية .	اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية
نتائج الدراسة	وتمثلت أهم نتائج الدراسات في: - معظم الدراسات تهتم بالتدريب الإلكتروني مما يترتب من تطبيقه في زيادة المعارف والمهارات مما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين. - وجود علاقة طردية بين التدريب الإلكتروني وأداء العاملين.	أهم النتائج التي توصلنا إليها: - هناك وعي كبير من طرف الموظفين لأهمية التدريب الإلكتروني في تحسين أدائهم وزيادة مهارتهم من اجل تأقلم مع طبيعة نشاط المؤسسة. - وجود علاقة طردية قوية بين التدريب الإلكتروني وأداء العاملين.

المصدر: من إعداد الطالبتين

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها:

- أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية والاطلاع على مختلف المناهج المستخدمة ما فتح المجال للطالبين في إعداد تطبيق المنهجية المتبعة ؛
- تعتبر الدراسات السابقة القاعدة الأساسية و نقطة بداية جيدة لإعداد الدراسة الحالية ؛
- ساهمت في إعطاء صورة أولية شاملة لموضوع الدراسة مما سهل في الانطلاق في الدراسة الحالية ؛
- ساهمت بشكل كبير في تصميم عبارات الاستبانة لمتغيري الدراسة ؛
- ساعدت في صياغة الفرضيات وضبط المصطلحات الأساسية للبحث.

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية لأداء العاملين والتدريب الالكتروني، حيث قدمنا مفهوم أداء العاملين أهميته و عناصره و محدداته، إضافة إلى تقييم أداء العاملين، و حاولنا أن نبرز مفهوم التدريب الالكتروني وأبعاده أهميته وأهدافه، بالإضافة إلى أنواعه خصائصه ومراحله.

وبعدنا تطرقنا إلى الأدبيات التطبيقية لأداء العاملين والتدريب الالكتروني، من خلال مختلف الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع أداء العاملين والتدريب الالكتروني، ثم مقارنتها بالدراسة الحالية، واستخلاص مجال الاستفادة من هذه الدراسات.

وبعدنا تعرضنا للجانب النظري للموضوع ومعرفة مدى مساهمة التدريب الالكتروني في أداء العاملين لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر " فرع ورقلة"، سنحاول إسقاط كل ما هو نظري على الجانب الميداني، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:
الدراسة الميدانية
التدريب الإلكتروني
وأثره على أداء العاملين

تمهيد

بغية الإلمام وإثراء وتكملة الجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول، وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول من خلال هذا الفصل الدراسة الميدانية للموضوع، حيث قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وذلك بدراسة حالة في المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر " فرع ورقلة ".
ولأكثر تفصيل لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة، منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة وذلك من خلال مطلبين؛

المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للاستبيان ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى المعالجة الإحصائية للاستبيان ومناقشة واختبار الفرضيات والنتائج وتفسيرها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

يهدف هذا الجانب الميداني إلى دراسة أثر التدريب الالكتروني على أداء العمال داخل المديرية العملية لاتصالات الجزائر "فرع ورقلة"، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لدراسة صممت لجمع البيانات المطلوبة عن مجتمع الدراسة من خلال عينة (العمال الخاضعين للتدريب الالكتروني) وكذا تم الاعتماد على المقابلة والوثائق كأدوات دعم لجمع البيانات.

المطلب الأول: دراسة واقع التدريب الالكتروني في المؤسسة محل الدراسة

يحتوي هذا المطلب على ثلاثة فروع يتناول تقديم الشركة محل الدراسة، الفرع الثاني منهجية الدراسة، أما الفرع الثالث تم فيه تحديد متغيرات الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

1- تعريف المؤسسة: اتصالات الجزائر هي شركة عمومي اقتصادية ذات أسهم، ورأس مال عمومي قدر ب: 61.275.180.000 دج، هي ملك للدولة بنسبة 100 %، ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم : 02 B0018083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس المحمدية الجزائر العاصمة، هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية. تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات لزيائتها، مصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 2000 / 03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01 م، ولها مواقع متعددة ومديريات عملية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، وكانت تعمل تحت وصايتها 08 مفاوضات إقليمية.

أ- نشأة مديرية ورقلة

وفق قرار المديرية العامة رقم 02/15 بتاريخ 11 نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائر تم تأسيس الوحدة العملية للاتصالات بورقلة، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 1 جانفي 2003، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010، أين تم تغيير الاسم من وحدة العملية إلى المديرية العملية.

2- هيكله وفروع مؤسسة اتصالات الجزائر¹

أ - هيكل المؤسسة

ينقسم الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر إلى ثلاثة مستويات وهي:

- **على المستوى المركزي:** المديرية العامة كما هو موضح في الملحق رقم (01).
 - **على المستوى الجهوي:** وتضم 12 مديرية إقليمية (جهوية) لكل من الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان. كما هو موضح في الملحق رقم (02).
 - **على المستوى الولائي:** ويضم 50 مديرية عملية (مديرية عملية واحدة لكل ولاية، باستثناء الجزائر العاصمة التي تضم ثلاثة مديريات عملية. ومن خلال الملحق رقم (03) الذي يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر " فرع ورقلة ". يمكن شرح الهيكل التنظيمي كما يلي:
- **مدير المديرية العملية:** هو المسؤول عن جميع خدمات الأقسام والخلايا، الخليات، وتضم خلية الوقاية والأمن من مهامها:²

__ تطبيق الإجراءات و القواعد لتسيير الأملاك و جرد أدوات المكاتب؛

__ التكفل بالتسيير التقني و صيانة و تنظيف كل العمارات التابعة للوحدة العملية؛

__ شراء مستلزمات المستخدمين و صيانتها؛

__ تسيير المخزون و توزيع احتياجات المراكز التابعة لها.

- **دائرة المالية، المحاسبة والمنازعات، التامين:** وتضم أربعة مصالح مصلحة الميزانية، مصلحة الخزينة، مصلحة المحاسبة مصلحة المنازعات والتامين من مهامها:

__ تطبيق القواعد والإجراءات القانونية؛

__ إنجاز و إعداد ميزانية الوحدة العملية لاتصالات الجزائر و المراكز التابعة لها؛

__ متابعة ودعم المحاسبة للوحدة العملية و المركزية؛

__ ضبط الأشغال و المشتريات المنجزة.

- **دائرة الموارد البشرية و الوسائل و تضم المصالح التالية:** مصلحة تسيير المستخدمين و الرواتب، مصلحة التكوين مصلحة الامتداد مصلحة تسيير المشاريع و من مهامهم:

__ تطبيق القواعد و القوانين و الإجراءات لتسيير المستخدمين و هياكل الوحدة العملية و المراكز التابعة لها؛

__ الاهتمام بتقييم و تكوين المستخدمين؛

¹ <https://www.algeriatelecom.dz> Consulte le : 03 /08/2020 a 23:00H

² <https://www.algeriatelecom.dz> Consulte le : 11 /08/2020 a 22:00 H

— توفير الوسائل اللازمة لضمان السير الحسن للمصالح؛

— التكفل بأجور العمال (العطل، الحوافز..... إلخ).

—دائرة التجارة وتضم: مصلحة علاقات الزبائن، مصلحة تفعيل المبيعات، مصلحة الفوترة والتحصيل ومن مهامها:

— ترقية الخدمات الجديدة؛

— جمع المعلومات الإحصائية التي تسمح بمتابعة نوعية الخدمات؛

— معالجة الشكاوي و المنازعات؛

— متابعة الحسابات الكبرى.

— الدائرة التقنية: وتضم مصلحة شبكة الوصول و الحلقة المحلية، مصلحة المنشآت القاعدية، مصلحة المعطيات

والخدمات المصرفية من مهامها: المركز الهاتفي؛ مركز التضخيم؛ وحدة ربط المشتركين عن بعد التي تقوم بتنفيذ الإجراءات

والقوانين التقنية لمصلحة الشبكات؛ تحرير النجاز و توسيع الشبكات.

ب_ فروع مؤسسة اتصالات الجزائر: ويضم مجمع اتصالات الجزائر ثلاثة فروع وهي¹.

✓ اتصالات الجزائر موبيليس : مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في

الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 في المئة وكذا عدد زبائنها.

✓ اتصالات الجزائر للانترنت "جواب" :مختصة في تكنولوجيا الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير

الانترنت ذو السرعة الفائقة ، وللإشارة فكل قطاعات النشاطات الكبرى (التعليم العالي، البحث، التربية

الوطنية، التكوين المهني، الصحة، المحروقات، المالية ... إلخ) مرتبطة بالانترنت عن طريق شبكة "جواب".

✓ اتصالات الجزائر الفضائية (Algérie Télécom Satellit): هي مختصة في تكنولوجيا الساتل

والأقمار الصناعية وتضم خدمات الاتصالات السلكية، واللاسلكية، والبث

الإذاعي، والتلفزي، والانترنت، أطلقت الشركة الساتل ألكوم سات-1، ويحتوي على مجموعة من

القنوات العربية المجانية والمشفرة.

3- نشاطات وأهداف المؤسسة¹:

أ- نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر

— تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛

— تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛

— إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

¹ <https://www.algeriatelecom.dz> Consulte le : 11 /08/2020 a 22:15

ب - أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر: سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة وهما (الجودة، الفعالية ، نوعية الخدمات) وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها مؤسسة اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر .

4- مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية في مؤسسة اتصالات الجزائر

قبل التطرق إلى مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية يجب أن نتطرق إلى المصلحة التي تقوم بالإشراف على العملية التدريبية بصفة عامة والتدريب الالكتروني بصفة خاصة.

أ- تعريف مصلحة الموارد البشرية:

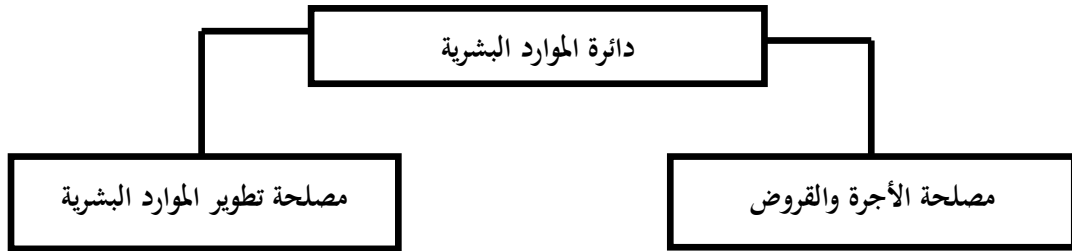
تعمل هذه المصلحة على تقديم الخدمات الإدارية ومراقبة وتسيير المؤسسة باعتبار أن الأفراد عنصرا هاما وحيويا في كل منظمات سواء كانت إنتاجية، تجارية أو اقتصادية مما يضمن بقاء المنظمة في تحقيق أهدافها على طريقة التي تم استخدامها في الحصول على الأفراد و إدارتهم.

ب- الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية و تحليله

سنقوم بتقديم وعرض الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية

عرض وتحليل مصلحة الموارد البشرية¹

الشكل رقم: (1-2) يمثل تقسيم لمصلحة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالرجوع إلى الوثائق المقدمة من طرف المديرية

— مصلحة الأجرة والقروض: هو تطور الوضعية الإدارية للموظف منذ توظيفه إلى حين انتهاء نشاطه المهني. فالموظف وإن كان معينا من أجل وظيفة محددة، فإن اختياره يكون قائما على قدراته على القيام بمهام مختلفة طيلة حياته المهنية.

إن المسار المهني هو ذلك المسلك أ والخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يندرج فيه موظفو المؤسسة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية وذلك: إما عموديا عبر المستويات التنظيمية أي الانتقال من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى القمة ويسمى؛ هذا الانتقال بالترقية؛ أو أفقيا أي الانتقال في نفس مستوى الهيكل التنظيمي ويسمى بالنقل الوظيفي الأفقي.

¹ السايب عبد القادر، رئيس مصلحة الموارد البشرية، المديرية العملية لاتصالات الجزائر، فرع ورقلة، 17/08/2020، (مقابلة شخصية).

فالتوجه الحديث في رسم المسار المهني لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينقل إليها العامل عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد يفضل العامل الذي يحرص نفسه في تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى، فالمطلوب الآن عامل شغل وظائف متعددة رأسيا وعموديا، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، تمكنه من شغل عدة وظائف في مجالات متعددة، ولن يتم ذلك إلا من خلال حصول العامل على التدريب المطلوب.

- **مصلحة تطوير الموارد البشرية:** هي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفعالية عن طريق التأهيل والتدريب بأنواعه.

مهام مصلحة تطوير الموارد البشرية : تتمثل أهم مهام هذه المصلحة في: ¹

1. المساهمة في تحديد احتياج المعهد من أعضاء هيئة التدريب مع الإدارات المعنية والعمل على استقطابها؛
2. تحديد التخصصات الرئيسية والفرعية لأعضاء هيئة التدريب بالتنسيق مع الإدارات المعنية؛
3. دراسة طلبات التوظيف للمتقدمين لوظائف أعضاء هيئة التدريب؛
4. دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي المعهد بالتنسيق مع الإدارات ذات الاختصاص؛
5. دراسة المنح الدراسية والتدريبية التي ترد للمعهد؛
6. إعداد وتنفيذ ومتابعة خطط التدريب لمنسوبي المعهد وإعداد تقارير بذلك؛
7. التنسيق مع الإدارات المختصة بشأن تصميم وتنفيذ وتقييم الحلقات الموجهة لأعضاء هيئة التدريب في المعهد؛
8. القيام بمهام أمانة " اللجنة الدائمة للتدريب ومتابعة أعمالها؛
9. تقييم الأنشطة والجهات التدريبية التي تم المشاركة بها من منسوبي المعهد واتخاذ اللازم حيالها؛
10. وضع قواعد بيانات بمؤسسات التعليم والتدريب الداخلية والخارجية ذات المستوى العالي والحصول على برامجها ومتابعة تحديثها؛
11. الإشراف على أنظمة تطوير وتأهيل الموارد البشرية في الحاسب الآلي ومتابعة إدخال وتحديث المعلومات والعمل على تطويرها بالتنسيق مع الإدارات ذات العلاقة؛
12. تحديد احتياجات الإدارة من القوى العاملة والأجهزة والمواد ومتابعة توفيرها؛
13. التنسيق بين المؤسسة و المعاهد الوطنية أو المدارس الجهوية من اجل تدريب عمالها خصوصا فيما يخص التدريب الالكتروني.

ج- التدريب الالكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائر

تولى مؤسسة اتصالات الجزائر أهمية كبيرة لتدريب العاملين من اجل تنمية مهاراتهم ومعارفهم لمواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة في بيئة عملها.

¹ السايب عبد القادر، رئيس مصلحة الموارد البشرية، المديرية العملية لاتصالات الجزائر، فرع ورقلة، 2020/08/17، (مقابلة شخصية).

نشأت فكرة التدريب الالكتروني في مؤسسة إتصالات الجزائر في أواخر 2012، حيث تم إنشاء قسم خاص بالتدريب الالكتروني على مستوى المديرية العامة لاتصالات الجزائر حيث كان أول شكل من أشكال التدريب الالكتروني على برنامج EXCEL . (أنظر الملحق رقم : 04)

إعتمدت مؤسسة إتصالات الجزائر "فرع ورقلة" على التدريب الالكتروني في 2016، من خلال نوعين من التدريب :

❖ **التدريب الخارجي:** ويكون بتدريب عمالها في المؤسسات والمعاهد المتعاقدة معها ونذكر منها:

- المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية ببيومرداس.

(L'Institut National de la Productivité et du Développement Industriel: **INPED**).

- المعهد الجزائري للدراسات المالية العليا بالجزائر العاصمة.

.(Institut algerien des hautes etudes financieres : **IAHEF**).

- المؤسسة الوطنية لتنظيم المعلومات بالجزائر العاصمة.

(Entreprise Nationale des Systemes Informatique : **ENSI**)

- المعهد العالي للتخطيط و التسيير بالجزائر العاصمة

(Institut Supérieur de Gestion et de Planification : **ISGP**).

- المدرسة العليا الجزائرية للأعمال بالجزائر العاصمة

(Ecole Supérieure Algérienne des Affaires : **ESAA**).

- المعهد الوطني للبريد و تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بالجزائر العاصمة

(Institut national de la poste et des technologies de l'information et de la communication: **INPTIC**)

_ المعهد الوطني للاتصالات و تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بوهران

Institut national des télécommunications et des technologies de l'information et de la communication : **INTTIC**

❖ **التدريب الداخلي:** تقوم المؤسسة بتدريب عمالها في ثلاثة مدارس تابعة لها وهي: المدرسة الجهوية للاتصالات

بقسنطينة؛ المدرسة الجهوية للاتصالات ورقلة؛ المدرسة الجهوية للاتصالات بالبلدية، كما يمكنها من تنظيم

دورات تدريبية على مستوى القاعات المجهزة على مستوى كل مديرية عملياتية.

تقوم مصلحة تطوير الموارد البشرية بالإشراف على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالتنسيق مع مختلف المديريات الفرعية من أجل إعداد مخطط التدريب والذي يمر على عدة مراحل:

المرحلة الأولى: يقوم رئيس قسم التدريب الالكتروني على مستوى المديرية العامة ببناء على الميزانية التقديرية

للتدريب بإرسال مراسلة إلى جميع المديريات العملية على المستوى الوطني من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية

لعمالها وفق الميزانية الخاصة بها والتي تمثل (1 % من الميزانية المؤسسة).

المرحلة الثانية: كل مديرية فرعية تقوم بإعداد جدول احتياجاتها التدريبية وفق متطلبات المنصب أو على أساس

البرامج الجديدة، يتضمن الجدول الاسم، اللقب، الرتبة، الاختصاص، مدة التدريب، مكان التدريب.

المرحلة الثالثة: تقوم مصلحة الموارد البشرية بجمع جميع الاحتياجات الخاصة بكل مديرية فرعية ودمجها في

جدول واحد (انظر الملحق رقم 05).

المرحلة الرابعة: يقوم رئيس مصلحة الموارد البشرية بعرض مشروع مخطط التدريب على المدير من أجل التأشير

عليه، و على أساس هذا يتم بناء برنامج تكويني يتوافق مع ميزانية التدريب والاحتياجات الفعلية للعمال عن

طريق مطابقة نوع التدريب أو الاختصاص مع متطلبات العامل أو المنصب.

المرحلة الخامسة: في المرحلة الأخيرة يتم إرسال جميع المخططات التدريبية على المستوى الوطني إلى المديرية

العامة من أجل التنسيق بين المعاهد الوطنية والمدارس وتحديد رزنامة تتضمن مجموعات مقسمة حسب مدة

التدريب (مدى قصير،مدى طويل) وحسب الاختصاص (تقني، اتصال، محاسبة.....إلخ).

- تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر " فرع ورقلة" على موقعها الالكتروني لتوفير المعلومات عن البرنامج التدريبي

لعمالها، بالإضافة إلى اعتمادها على الوسائط الالكترونية المتعددة في برامجها التدريبية مثل البريد الالكتروني

والفيديو الالكتروني وبرامج العروض التقديمية مثل power point والمؤتمرات المرئية التفاعلية والمحادثة عبر

الانترنت من أجل تنفيذ برنامجها التدريبي.

- بعد عملية التدريب الالكتروني تعمل المؤسسة على تقييم أداء عمالها عن طريق المقارنة بين أداء العامل قبل وبعد

العملية التدريبية، من أجل معرفة مدى مساهمة التدريب الالكتروني في تحسين ورفع أداء عمالها، وفي حالة كان

التقييم سلبي أي لا يوجد تحسن تقوم المؤسسة بإعادة تدريب أو تمديد مدته.

الفرع الثاني: منهجية الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل

المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن

أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نعتمد على المناهج التالية:

أولاً: المنهج الوصفي التحليلي

والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها

وتحليلها وتفسيرها، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الاستبيان و المقابلة من أجل جمع البيانات.

ثانياً: المنهج الإحصائي

والذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، ليقوم

أثر التدريب الالكتروني على أداء العاملين في مؤسسة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر " فرع ورقلة " ، وذلك من

خلال عينة بسيطة من عمال المؤسسة .

الفرع الثالث: مجتمع ومتغيرات الدراسة

أولاً:مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة العمال الذين خضعوا للتدريب الالكتروني، حيث تم توزيع 60 استبيان على العمال، وتم استرجاع 41 إستبانه قابلة للتحليل والدراسة.

جدول رقم (1-2) إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	60	عدد الاستمارات الموزعة
68.33%	41	عدد الاستمارات المسترجعة
1.66%	1	عدد الاستمارات الملغاة
66.66%	40	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانياً: متغيرات الدراسة

جدول رقم (2-2): يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	متغيرات الدراسة
المتغير التابع:	أداء العاملين
المتغير المستقل:	التدريب الالكتروني

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 19 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛
- 2- مصفوفة الارتباطات سيبرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 3- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (أداء العاملين)؛
- 4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

أولاً: الأدوات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على المقابلة .

أ-الاستبيان:

خصص هذا الاستبيان لمعرفة مدى تأثير التدريب الالكتروني على أداء العاملين لدى عمال مؤسسة الخاضعين للتدريب الالكتروني لاتصالات الجزائر " فرع ورقلة ". وقد قسمنا الاستبيان إلى ثلاثة محاور وهي:

المحور الأول: يتعلق بمفهوم أبعاد التدريب الالكتروني ويحتوي على 33 عبارة مقسمة إلى 6، وصيغت عباراتها بناء على ما تطرقت إليه الدراسات السابقة مع الاجتهاد في إضافة العبارات من طرف الطالبين تحت إشراف الأستاذة كانت على النحو التالي:

البعد الأول: الفعالية الذاتية وتضم 6 عبارات؛

البعد الثاني: الحافز للتدريب و يضم 7 عبارات؛

البعد الثالث: سهولة الاستخدام ويضم 5 عبارات؛

البعد الرابع: التواصل والتفاعل بين أطراف عملية التدريب ويضم 7 عبارات؛

البعد الخامس: المناخ التنظيمي ويضم 4 عبارات؛

البعد السادس: المتطلبات التقنية و يضم 4 عبارات؛

المحور الثاني: يتعلق بمفهوم أداء العاملين لدى العمال ويحتوي على 20 عبارة.

المحور الثالث: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة من عمال المؤسسة محل الدراسة و المتمثلة في: (الجنس، المستوى التعليمي، العمر، الاقدمية).

ولالإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الأول، الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الثلاثي" كما يلي:

- موافق تعطى لها 3 درجات؛

- محايد تعطى لها درجتان؛

- غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الثلاثي" كما هو موضح كما يلي:

جدول رقم (2-3): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
قليل	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.33
مرتفع	من 2.34 إلى 3

المصدر: عز عبد الفتاح مقدمة الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، ط1، مكتبة خواريزم العلمية، جدة السعودية، 2008، ص 538.

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3 - 1 = 2) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($0.66 = 3/2$)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1.66 قليل ومن 1.67 إلى 2.33 متوسط ومن 2.34 إلى 3 مرتفع)

ب_ الوثائق:

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة وموقعها الالكتروني، حيث تمثلت في بيانات حول عدد العمال الخاضعين للتدريب الالكتروني، الهيكل التنظيمي، ومختلف فروع المؤسسة.

ثانيا: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدماً في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين أساتذة متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

1. صدق المحكمين

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، ومنهم متخصصين في الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات وقد تم أخذ النصائح والتصحيحات المقدمة بعين الاعتبار لذا قمنا بحذف وتعديل بعض العبارات وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

2. ثبات الاستبيان:

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلوحظ أن معامل الثبات للمؤسسة نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن (62 %) لكي نعتمد على النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم (2-4) يوضح نتائج صدق المقاييس المستخدمة (التدريب الالكتروني وأداء العاملين)

المؤسسة	المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر " فرع ورقلة "
معامل ألفا كرونباخ	92.9 %

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أنا معامل ألفا كرونباخ يصل إلى (92.9 %)، حيث تعتبر ذو مستوى ممتاز من الثبات والثقة، وهذا يعني أنا هناك استقرار بدرجة عالية من نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات.

المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للاستبيان ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات

بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وملموسة اعتمدت الطالبتين على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS.V19) لمعالجة معطيات الاستبيان وتحليلها، وذلك بالاعتماد على العديد من المؤشرات الإحصائية مثل: التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، معامل (Pearson).

المطلب الأول: توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات

الفرع الأول: التحليل الإحصائي لتوزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

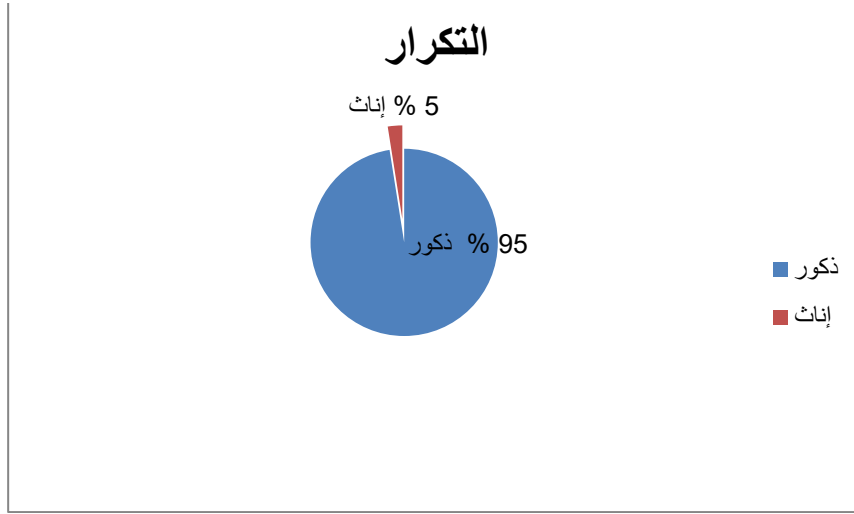
أ- متغير الجنس: يبين الجدول رقم (01) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذكور قد بلغ 38 مستجوبا بمتوسط حسابي قدره 95% ، أما عدد المستجوبين الإناث فبلغ 02 مستجوبا بمتوسط حسابي قدره 5%.

الجدول رقم (2-5) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	المتوسط
الذكور	38	95%
الإناث	2	5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS.

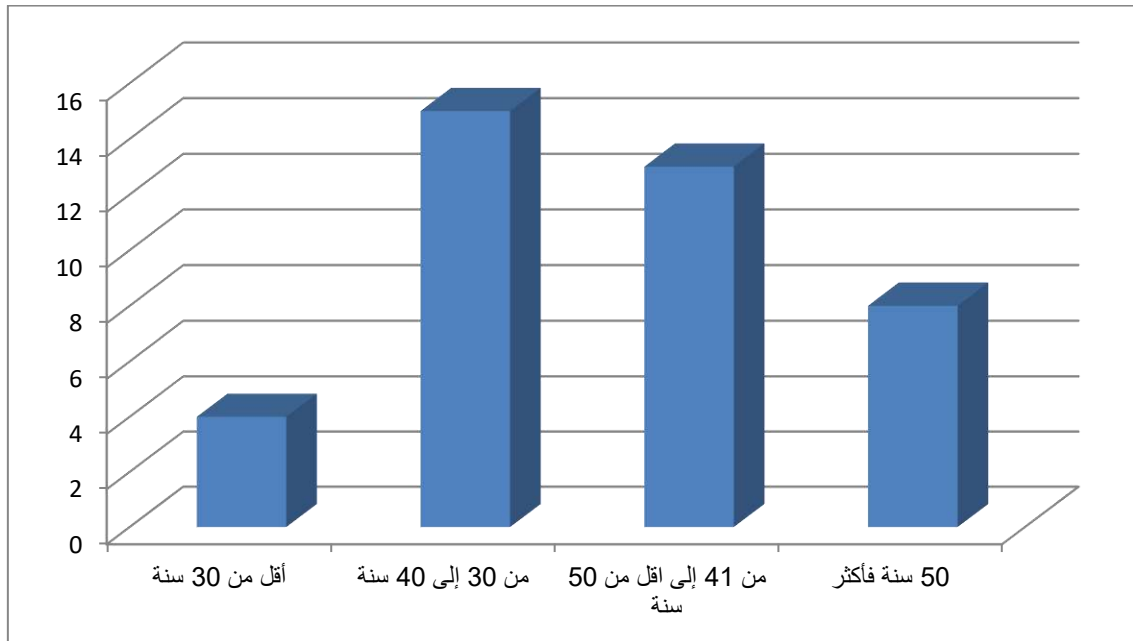
شكل رقم (2-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



ب- متغير العمر

يبين الشكل رقم (02) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، إذ نلاحظ أن عدد المستجوبين من فئة أقل من 30 سنة بلغ عددهم 04 مستجوبا أي بنسبة (10%)، في حين بلغ عدد المستجوبين من فئة من 30 إلى 40 سنة 15 مستجوبا أي بنسبة (37.5%)، أما عدد المستجوبين من 41 إلى أقل من 50 سنة فقد بلغ 13 مستجوبا أي بنسبة (32.5%) وفي الأخير فئة 50 سنة فأكثر كانت 8 مستجوبا أي بنسبة (20%).

الشكل رقم (3-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

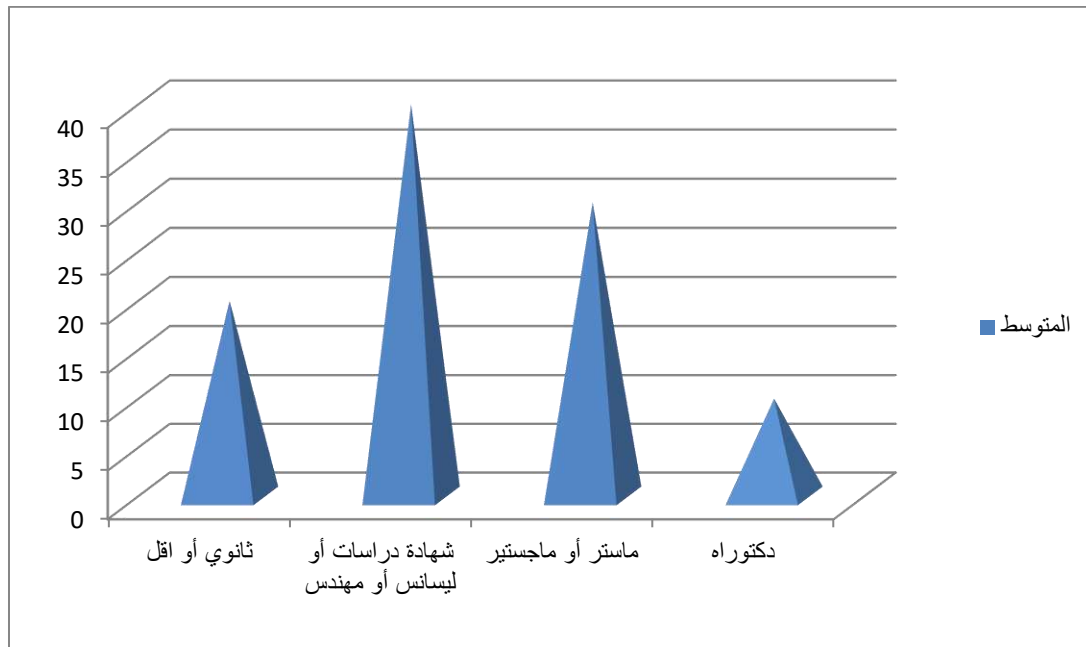


المصدر : من إعداد الطالبة باستخدام Excelle

ج- متغير المستوى التعليمي

يبين الشكل رقم (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، إذ نلاحظ أن عدد المستجوبين من العمال الذين مستواهم التعليمي ثانوي أو اقل كان 8 مستجوبا أي بنسبة (20%)، في حين بلغ عدد المستجوبين من الذين مستواهم التعليمي يعادل شهادة دراسات أو ليسانس أو مهندس 16 مستجوبا أي بنسبة (40%)، أما الذين مستواهم التعليمي ماستر أو ماجستير كان عدد المستجوبين 12 أي ما يعادل (30%)، أما عدد المستجوبين الذين يحملون شهادة الدكتوراه فقد بلغ 04 أي بنسبة (10%).

الشكل رقم (2-4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

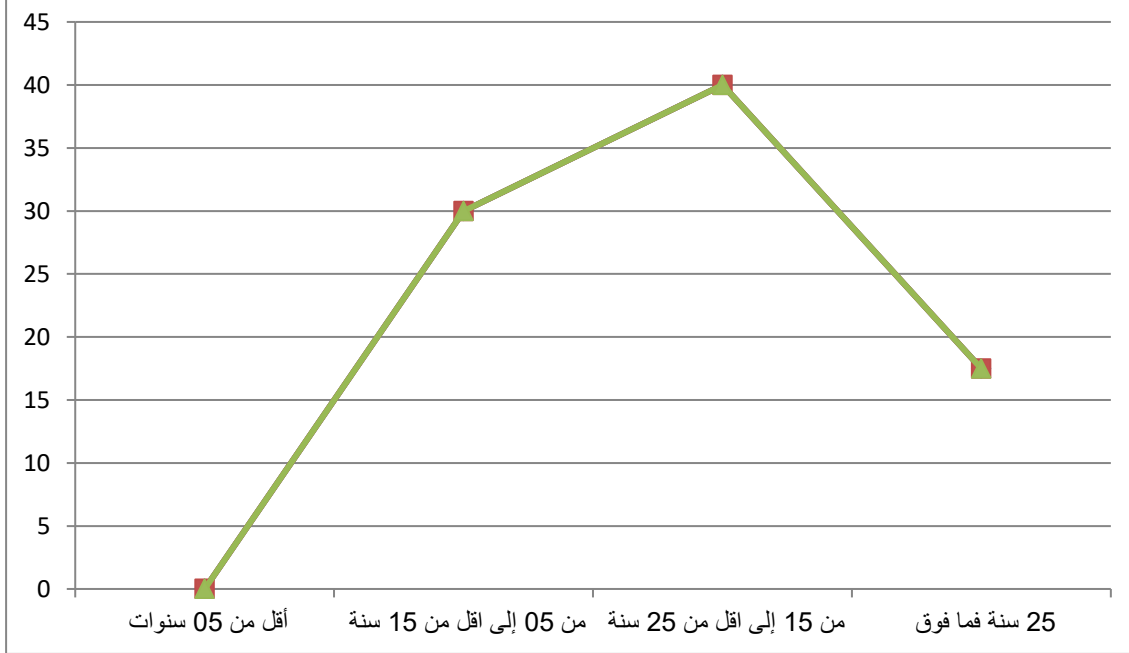


المصدر : من إعداد الطالبتين باستخدام Excelle

هـ- متغير الخبرة المهنية

يبين الشكل رقم (4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تقل عن 5 سنوات يبلغ 5 مستجوبين أي بنسبة (12,5%)، أما المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية من 05 إلى اقل من 15 سنة يبلغ عددهم 12 مستجوبا أي بنسبة (30%)، في حين أن المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين من 15 إلى اقل من 25 سنة يبلغ عددهم 16 مستجوبا أي بنسبة (40%)، أما المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تفوق 25 سنة يبلغ عددهم 07 أي بنسبة مئوية تقدر بـ(17.5%).

الشكل رقم (2-5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام Excelle

الفرع الثاني: عرض نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمتغير التابع (أداء العاملين)

يمكن سرد إجابات عينة الدراسة على المحور الخاص بأداء العاملين من خلال الجدول الموالي:
الجدول رقم (2-6) وصف إجابات المستجيبين حول أداء العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أقوم بتأدية مهام عملي وواجباتي الكترونيا بكفاءة وفعالية عالية	2.82	0.50	6	مرتفع
2	إنجاز الأعمال الكترونيا ساعدني على التنسيق بين الأعمال وتبسيط إجراءات العمل	2.85	0.36	2	مرتفع
3	توفر الإدارة المناخ المناسب لنمو العلاقات الطيبة بين العاملين بشكل يخدم تقدم الأداء الوظيفي	2.45	0.63	12	مرتفع
4	لدي الرغبة والاستعداد لتطوير عملي	2.85	0.42	3	مرتفع
5	لدي القدرة على الأداء الوظيفي لمهامي وواجباتي الوظيفية.	2.97	0.15	1	مرتفع
6	الوصف الوظيفي لمهام وواجباتي الوظيفية واضح لدي.	2.75	0.49	7	مرتفع

مرتفع	9	0.61	2.67	يوجد تناسب بين مهاراتي وإمكانياتي وبين متطلبات الوظيفة التي اشغلها.	7
مرتفع	11	0.59	2.47	الأداء غير المرغوب فيه يتم تصحيحه داخل الإدارات وفقا لنتائج التقييم وأهداف إجراءات العمل	8
مرتفع	4	0.38	2.82	أنجز مهام عملي بالدقة والسرعة المطلوبة	9
مرتفع	13	0.67	2.45	تساعدني الإدارة على تحسين مهاراتي وإمكانياتي بشكل مستمر	10
مرتفع	5	0.44	2.82	اعرف واجباتي ومسؤولياتي عن العمل بما يتناسب مع الوصف الوظيفي.	11
مرتفع	14	0.71	2.42	تتم مراجعة المعايير ومعدلات الأداء وتعديلها وفق أهداف كل مرحلة من الأداء بشكل مستمر.	12
مرتفع	16	0.74	2.40	تعمل الإدارة على وضع معايير واضحة لجميع العاملين متعلقة بأداء الواجبات الوظيفية المختلفة.	13
مرتفع	10	0.58	2.62	تختلف معايير تقييم الأداء باختلاف نوعية الوظيفة داخل المؤسسة.	14
مرتفع	11	0.67	2.55	النظام الحالي للعمل يشترط وجود دراية تامة عن مهام العمل والالتزام بها	15
مرتفع	15	0.63	2.40	يتم إعداد العنصر البشري على مستوى عالي من الخبرة وفق خطة شاملة.	16
متوسط	18	0.71	2.27	يتم تقييم أداء العاملين وفق سياسة محدودة وبصفة دورية	17
متوسط	17	0.72	2.30	يتم تحديد المسؤوليات والواجبات لكل عامل في الهيكل الإداري بشكل دقيق ومعروف.	18
مرتفع	8	0.60	2.70	أشعر بانتماء قوي للمؤسسة التي اعمل فيها	19
مرتفع	3	0.42	2.85	أنا مستعد للقيام بأي مهمة من أجل تغطية ما يتطلبه انجاز مهام وظيفتي	20
مرتفع	--	0.34	2.62	المتوسط العام لأداء العاملين	

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss.

عرض نتائج اختبار الفرضية الأولى

نصت الفرضية الأولى للدراسة على أن: يتمتع عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر "فرع ورقلة" بمستوى مرتفع في أدائهم، من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن معظم عبارات الأداء العاملين كانت مرتفعة وخاصة العبارة رقم 05 التي قدر فيها المتوسط الحسابي (2.97) وانحراف معياري (0.15) أي أن الموظفين لديهم القدرة على أداء مهامهم الوظيفية عند مستوى مرتفع، ثم نجد العبارة رقم 02 في مرتبة ثانية والعبارتين 04 و20 مرتبة الثالثة و العبارة رقم 09 في مرتبة الرابعة والعبارة رقم 11 مرتبة الخامسة والعبارة رقم 01 مرتبة سادسة عند مستوى مرتفع بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري يتراوح ما بين (0.36) و(0.50)، ثم تليها العبارة رقم 06 في المرتبة السابعة عند مستوى مرتفع بمتوسط حسابي (2.75) و انحراف

معياري (0.49) أي أن الموظفين الوصف الوظيفي لمهام وواجبات الوظيفية واضح لديهم، ثم نجد العبارة رقم 19 في المرتبة ثامنة عند مستوى مرتفع بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.60)، وتليها العبارة رقم 07 بمرتبة تاسعة عند مستوى مرتفع بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (0.61) أي أن مهارات وإمكانيات الموظفين تتناسب مع متطلبات وظيفتهم، ونجد العبارات رقم 14 و15 و08 و03 و10 و12 و16 و13 بترتيب عند مستوى مرتفع بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (2.62) و(0.42)، ثم نجد العبارتين رقم 17 و18 بمتوسط حسابي (2.30) و(2.27) على التوالي عند مستوى متوسط .

عموما نجد أن كل العبارات هذا المتغير (أداء العاملين) كانت ذات متوسطات حسابية مقابلة لمستوى مرتفع وهو ما يؤكد المتوسط العام لأداء العاملين الذي قدر بنسبة (2.62) وانحراف معياري (0.34) وهو يقابل مستوى مرتفع وعليه يمكن القول أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر يتمتعون بمستوى أداء مرتفع.

الفرع الثالث: عرض نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمتغير المستقل (التدريب الالكتروني) البعد الأول: الفعالية الذاتية

الجدول رقم (2-7) وصف إجابات المستجوبين حول بُعد الفعالية الذاتية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	حصولي على التدريب الالكتروني لم يحقق لي أي استفادة	1.32	0.52	6	قليل
2	حصولي على التدريب الالكتروني يرفع من روحي المعنوية ويقوي ثقتي بنفسي.	2,90	0,37	2	مرتفع
3	حصولي على التدريب الالكتروني يمثل لي فرصة لاكتساب مهارات ومعارف جديدة.	2,90	0,30	1	مرتفع
4	أفضل التدريب الالكتروني على التدريب التقليدي.	2,50	0.71	5	مرتفع
5	لدي القدرة على أداء سلسلة المهام المتعلقة بالوسائط الالكترونية	2,75	0,54	4	مرتفع
6	ساعديني التدريب الالكتروني على العمل بطريقة مهنية أفضل وأكثر دقة من ذي قبل	2,77	0.47	3	مرتفع
	المتوسط العام لبعد الفعالية الذاتية	2,52	0,25	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss.

يتبين من الجدول أن العبارة رقم 03 :حصولي على التدريب الالكتروني يمثل لي فرصة لاكتساب مهارات ومعارف جديدة، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.90) وانحراف معياري (0.30) في حين جاءت العبارة رقم 01 :حصولي على التدريب الالكتروني لم يحقق لي أي استفادة أن، في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1.32) وانحراف معياري (0.52)، و أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة أي بمتوسط حسابي عام 2,52 وانحراف معياري (0.25)، مما يؤشر على وجود فهم جيد ومقبول للفعالية الذاتية

البعد الثاني : الحافز للتدريب

الجدول رقم (2-8) وصف إجابات المستجوبين حول بُعد الحافز للتدريب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	حصولي على التدريب الالكتروني في مكان العمل أثناء فترة التدريب يمثل فرصة لي	2.82	0.44	1	مرتفع
2	حصولي على التدريب الالكتروني حسن من مستويا الوظيفي	2.80	0.51	2	مرتفع
3	حصولي على التدريب الالكتروني زاد من فرصة توافقي مع وظيفتي التي اشغلها	2.67	0.61	5	مرتفع
4	ساهم حصولي على التدريب الالكتروني في استفادتي من فرص الترقية	2.40	0.67	6	مرتفع
5	ساهم التدريب الالكتروني في زيادة فرصتي في التحكم الجيد في وظيفتي	2.77	0.53	3	مرتفع
6	لدي استعداد لحضور برامج التدريب الالكتروني	2.77	0.57	4	مرتفع
7	أشارك أحيانا في تحديد احتياجات برنامج التدريب الالكتروني	2.17	0.81	7	متوسط
	متوسط العام لبعد الحافز للتدريب	2.63	0.43	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يتبين لنا أن العبارة رقم 01 :حصولي على التدريب الالكتروني في مكان العمل أثناء فترة التدريب يمثل فرصة لي ، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.82) وانحراف معياري (0.44) في حين جاءت العبارة رقم 07 :أشارك أحيانا في تحديد احتياجات برنامج التدريب الالكتروني ، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.17) وانحراف معياري (0.81)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب عبارات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي عام بلغ (2,63) وانحراف معياري (0.43) مما يؤشر على وجود فهم جيد ومقبول للحافز للتدريب.

البعد الثالث: سهولة الاستخدام

الجدول رقم (2-9): وصف إجابات المستجوبين حول بعد سهولة الاستخدام

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	ساهم حصولي على الالكتروني في تقليل وقت عملية التدريب	2.72	0.45	3	مرتفع
2	ساهم التدريب الالكتروني في المحافظة على جهود المتدربين والمدرّب	2.70	0.51	5	مرتفع
3	التدريب الالكتروني يقلل من الجهد	2.85	0.36	1	مرتفع
4	التدريب الالكتروني يسهل تلقي وفهم المحتوى التدريبي	2.72	0.59	4	مرتفع
5	التدريب الالكتروني يسهل عليا انجاز	2.75	0.54	2	مرتفع
	متوسط العام بعد سهولة الاستخدام	2.75	0.32	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول أن العبارة رقم 03 والذي تنص على: التدريب الالكتروني يقلل من الجهد، قد حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (0.36)، أما العبارة رقم 02 والذي تنص على: ساهم التدريب الالكتروني في المحافظة على جهود المتدربين والمدرّب، حصل على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره (2.70) وانحراف معياري (0.51) نستنتج من الجدول أن بعد العام لتقييم سهولة الاستخدام مرتفع في اتصالات الجزائر فرع ورقلة أي بمتوسط حسابي العام (2.75) وانحراف معياري (0.32) تعكس القيمة الايجابية الموافقة على هذه العبارات.

البعد الرابع: التواصل والتفاعل بين أطراف عملية التدريب

الجدول رقم (2-10): وصف إجابات المستجوبين حول بعد التواصل والتفاعل بين أطراف العملية التدريب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يتم التواصل بين المدرّبين والمتدربين باستخدام البريد الالكتروني	2.50	0.67	2	مرتفع
2	يتم استخدام المحادثة عبر الانترنت في التواصل بين المدرّبين والمتدربين	2.27	0.71	6	متوسط
3	تقوم المؤسسة بإشراك المتدربين والمدرّبين في تحديد الأهداف والمحتوى التدريبي	2.27	0.78	7	متوسط
4	تقدم البرامج التدريبية بأكثر من لغة في التدريب الالكتروني	2.35	0.76	5	مرتفع

الفصل الثاني:..... الدراسة الميدانية للتدريب الالكتروني وأثره على أداء العاملين.

مرتفع	4	0.59	2.55	5	قلل برنامج التدريب الالكتروني من الاعتماد على المديرين
مرتفع	3	0.71	2.50	6	عزز التدريب الالكتروني الارتياح لدي وساعديني في الاستمرار في العملية التدريبية
مرتفع	1	0.57	2.65	7	سهل التدريب الالكتروني عملية وصولي إلى المحتوى التدريبي
مرتفع	--	0.39	2.44		متوسط العام لبعد التواصل والتفاعل بين أطراف العملية التدريب

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول أن العبارة رقم 07 والذي تنص على: سهل التدريب الالكتروني عملية وصولي إلى المحتوى التدريبي، قد حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (0.57)، أما العبارة رقم 03 والذي تنص على: تقوم المؤسسة بإشراك المتدربين والمديرين في تحديد الأهداف والمحتوى التدريبي، حصل على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره (2.27) وانحراف معياري (0.78) .

نستنج من الجدول أعلاه أن بعد العام لتقييم التواصل والتفاعل بين أطراف عملية التدريب مرتفع في اتصالات الجزائر فرع ورقلة أي بمتوسط حسابي العام (2.44) وانحراف معياري (0.39) تعكس القيمة الايجابية الموافقة على هذه العبارات.

البعد الخامس: المناخ التنظيمي

الجدول رقم (2-11): وصف إجابات المستجوبين حول بعد المناخ التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تصميم البرنامج التدريبي الالكتروني يتطابق مع الاحتياجات الفعلية للمتدربين	2.37	0.62	4	مرتفع
2	تتوفر المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات التي يحتاجها برنامج التدريب الالكتروني	2.55	0.55	1	مرتفع
3	تساند الإدارة برامج التدريب الالكتروني لتحقيق أهدافها	2.52	0.59	2	مرتفع
4	يتم الاستعانة بخبراء مشهود لهم بالكفاءة لتطوير محتوى برنامج التدريب الالكتروني	2.50	0.55	3	مرتفع
	متوسط العام لبعد المناخ التنظيمي	2.48	0.43	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول أن العبارة رقم 02 والذي تنص على: تتوفر المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات التي يحتاجها برنامج التدريب الالكتروني، قد حصلت على أعلى تأييد بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (0.55)، أما العبارة رقم 04 والتي تنص على: يتم الاستعانة بخبراء مشهود لهم بالكفاءة لتطوير محتوى برنامج التدريب الالكتروني، حصل على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره (2.50) وانحراف معياري (0.55).

نستنتج من الجدول أعلاه أن بعد العام لتقييم المناخ التنظيمي مرتفع في اتصالات الجزائر " فرع ورقلة " أي بمتوسط حسابي عام (2.48) وانحراف معياري (0.43) تعكس القيمة الايجابية الموافقة على هذه العبارات.

البعد السادس: بعد المتطلبات التقنية للتدريب

الجدول رقم (2-12): وصف إجابات المستجوبين حول بعد المتطلبات التقنية للتدريب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يتم تطبيق البرنامج التدريبي من خلال التفاعل الالكتروني التعاوني بين المتدربين	2.35	0.76	4	مرتفع
2	تستخدم المؤسسة تقنية المؤتمرات المرئية التفاعلية في تنفيذ البرنامج التدريبي	2.52	0.67	3	مرتفع
3	تستخدم المؤسسة برامج العروض التقديمية power point في تنفيذ البرنامج التدريبي	2.62	0.62	2	مرتفع
4	توفر المؤسسة أجهزة الإعلام الآلي والانترنت من اجل التدريب الالكتروني	2.72	0.55	1	مرتفع
	المتوسط العام بعد المتطلبات التقنية للتدريب	2.55	0.55	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول أن العبارة رقم 04 والذي تنص على: توفر المؤسسة أجهزة الإعلام الآلي والانترنت من اجل التدريب الالكتروني، قد حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.55)، أما العبارة رقم 01 والذي ينص على: يتم تطبيق البرنامج التدريبي من خلال التفاعل الالكتروني التعاوني بين المتدربين، حصل على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره (2.35) وانحراف معياري (0.75).

نستنتج من الجدول أعلاه أن بعد العام لتقييم المتطلبات التقنية للتدريب مرتفع في اتصالات الجزائر " فرع ورقلة " أي بمتوسط حسابي العام (2.55) وانحراف معياري (0.55) تعكس القيمة الايجابية الموافقة على هذه العبارات.

جدول رقم (2-13) المتوسطات المعيارية والانحرافات المعيارية لإجابات مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة لأبعاد التدريب الالكتروني

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	المتوسط العام لبعد الفعالية الذاتية	2.52	0.25	4	مرتفع
2	المتوسط العام لبعد الحافز للتدريب	2.63	0.43	2	مرتفع
3	المتوسط العام لبعد سهولة الاستخدام	2.75	0.32	1	مرتفع
4	المتوسط العام لبعد التواصل والتفاعل	2.44	0.39	6	مرتفع
5	المتوسط العام لبعد المناخ التنظيمي	2.48	0.43	5	مرتفع
6	المتوسط العام لبعد المتطلبات التقنية للتدريب	2.55	0.55	3	مرتفع
	المتوسط العام للتدريب الالكتروني	2.56	0.28	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss

عرض نتائج اختبار الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية للدراسة على أن: هناك مستوى التدريب الالكتروني لدى عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر "فرع ورقلة"، من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اغلب أبعاد التدريب الالكتروني جاءت بمتوسطات مرتفعة، وبدرجة أعلى لبعد سهولة الاستخدام بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (0.32)، وبدرجة أدنى لبعد التواصل والتفاعل بين أطراف عملية التدريب بمتوسط حسابي قدره (2.44) وانحراف معياري (0.39). وفي الأخير لاحظنا أن التدريب الالكتروني تلاقى استحسان اغلب أفراد عينة الدراسة وهذا بسبب المخرجات الايجابية للبرامج التدريبية بإدخال التكنولوجيا، بمعنى أن الوصول إلى مثل هذه النتائج أكبر دليل على ما تبذله المؤسسة في سبيل إنجاح هذا النوع من التدريب.

المطلب الثاني: عرض نتائج إجابات عينة الدراسة حول التدريب الالكتروني وأثره على أداء العاملين

سوف نحاول من خلال هذا المطلب دراسة العلاقة الارتباط الموجودة بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتمثل في مؤشرات أداء العاملين، والمتغير المستقل (التدريب الالكتروني) والمتمثل في أبعاد التدريب الالكتروني والتي تم الاعتماد على 06 أبعاد.

الفرع الأول: عرض نتائج الفرضية الثالثة

أ- العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

1- مصفوفة الارتباطات

جدول رقم (2-14) يوضح مصفوفة الارتباطية بين أبعاد التدريب الالكتروني وأداء العاملين

		المتغير التابع أداء العاملين
الفعالية الذاتية	Corrélation de Pearson	.246
	Sig. (63ilateral)	.127
	N	40
الحافز للتدريب	Corrélation de Pearson	.351 [*]
	Sig. (63ilateral)	.026
	N	40
سهولة الاستخدام	Corrélation de Pearson	.432 ^{**}
	Sig. (63ilateral)	.005
	N	40
التواصل و التفاعل بين أطراف عملية التدريب	Corrélation de Pearson	.434 ^{**}
	Sig. (63ilateral)	.005
	N	40
المناخ التنظيمي	Corrélation de Pearson	.641 ^{**}
	Sig. (63ilateral)	.000
	N	40
المتطلبات التقنية للتدريب	Corrélation de Pearson	.557 ^{**}
	Sig. (63ilateral)	.000
	N	40
المتغير المستقل التدريب الالكتروني	Corrélation de Pearson	.646 ^{**}
	Sig. (63ilateral)	.000
	N	40

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

نصت الفرضية الثالثة للدراسة على أنه: توجد علاقة طردية قوية بين التدريب الالكتروني و أداء العاملين لدى عمال المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر " فرع ورقلة"، من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات ايجابية بين المتغيرات المستقلة أبعاد التدريب الالكتروني (الفعالية الذاتية، الحافز للتدريب، التواصل والتفاعل بين أطراف عملية التدريب، المناخ التنظيمي، المتطلبات

التقنية للتدريب) وأداء العاملين كمتغير تابع، حيث كانت أقوى العلاقات الارتباطية بين بعد المناخ التنظيمي وأداء العاملين (64%)، ثم يأتي بعد المتطلبات التقنية للتدريب مع أداء العاملين بنسبة (55.7%)، يليه بعد التواصل والتفاعل بين أطراف عملية التدريب حيث بلغت علاقته الارتباطية مع أداء العاملين بنسبة (43.4%) ثم يأتي بعد سهولة الاستخدام بعلاقة إرتباطية مع أداء العاملين بنسبة (43.2%)، يليه بعد الحافز للتدريب بعلاقة ارتباطية مع أداء العاملين بنسبة (35.1%)، وفي الأخير بعد الفعالية الذاتية بلغت علاقته الارتباطية مع أداء العاملين بنسبة (24.6%).

ويلاحظ أن أبعاد التدريب الالكتروني كمتغير مستقل كانت علاقتها بأداء العاملين كمتغير تابع علاقة قوية حيث بلغت نسبته (64.6%).

2- تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة (0.05) حيث المتغير المستقل هو التدريب الالكتروني (الفعالية الذاتية، الحافز للتدريب، سهولة الاستخدام، التواصل والتفاعل، المناخ التنظيمي، المتطلبات التقنية للتدريب) والمتغير التابع هو أداء العاملين حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بينهما :

جدول رقم (2-15): يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Récapitulatif des modèlesb				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.646a	.418	.403	.26445

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل التدريب الالكتروني

b. Variable dépendante : المتغير التابع أداء العاملين

يتبين من الجدول معامل الارتباط الخطي بين أبعاد التدريب الالكتروني كمتغيرات مستقلة وأداء العاملين كمتغير تابع هو (64.6%) أي أن هناك ارتباط قوي بينهما، وبلغت نسبة R-deux (41.80%) والتي تبين دقة أبعاد التدريب الالكتروني في تأثيرها على أداء العاملين، أي أن (41.80%) من أداء العاملين يعود لأبعاد التدريب الالكتروني، والنسبة المتبقية (58.2%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

3- تباين خط الانحدار

جدول رقم (2-16): يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1.907	1	1.907	27.275	.000 ^a
Résidu	2.658	38	.070		
Total	4.565	39			

a. Valeurs prédites : (constantes)

المتغير المستقل التدريب الالكتروني

b. Variable dépendante :

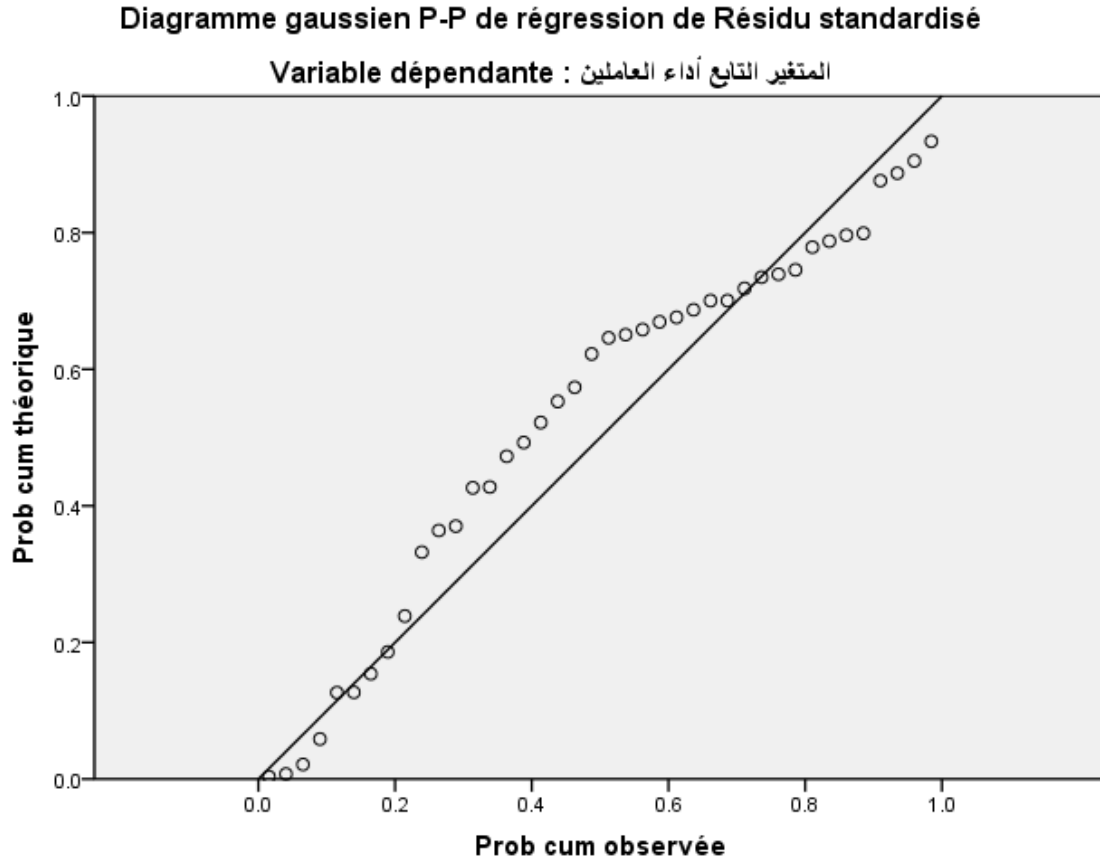
المتغير التابع أداء العاملين

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

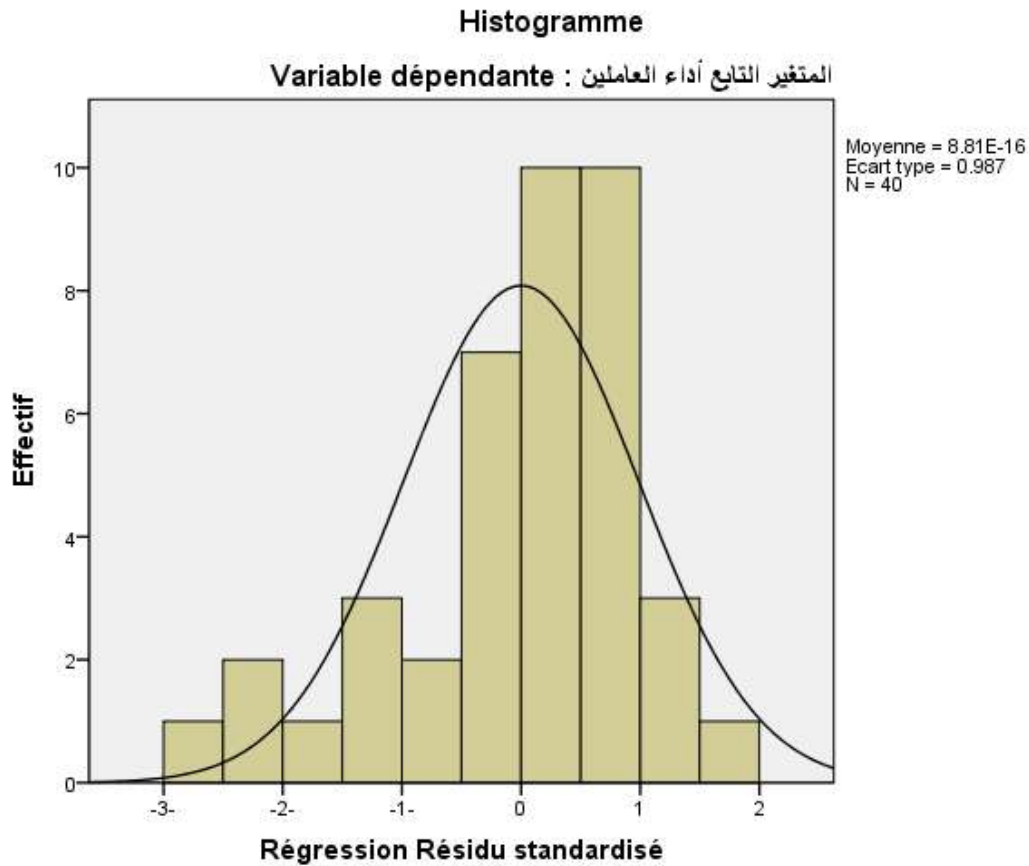
من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي (1.907) مربعات البواقي هو (2.658) ومجموع المربعات الكلي يساوي (4.565)؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي (38)؛
- معدل مربعات الانحدار هو (1.907) ومعدل مربعات البواقي (0.70)؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو (27.275)؛
- مستوى دلالة الاختبار (0,00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0,5) فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-6): يوضح مدى ملائمة خط الانحدار



وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.



4- دراسة معاملات خط الانحدار

جدول رقم (2-17): يوضح قيم معاملات خط الانحدار لأداء العاملين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.644	.381		1.688	.100
المتغير المستقل التدريب الالكتروني	.772	.148	.646	5.223	.000

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

مقطع خط الانحدار يساوي (0.664) الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أننا معامل إشارة $Bêta$ هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين التدريب الالكتروني و أداء العاملين، وهي تعني أنه كلما زاد التدريب الالكتروني زاد أداء العاملين.

$$Y=0.644+ 0.772x$$

معادلة خط الانحدار هي :

ب- التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

من تحليل النتائج لدينا نموذجين:

1- معاملات الارتباط الخطي للتدريب الالكتروني وأداء العاملين:

الجدول رقم (2- 18): يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج لدراسة

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.641 ^a	.411	.396	.26598

a. Valeurs prédites : (constantes),

المناخ التنظيمي

b. Variable dépendante :

العاملين أداء التابع المتغير

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أننا استخدمنا طريقة الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج خمس متغيرات مستقلة هم: فعالية الذاتية، حافز للتدريب، سهولة التدريب، التواصل والتفاعل بين أطراف عملية التدريب، المتطلبات التقنية التدريب والاحتفاظ بمتغير مستقل هو المناخ التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين بعد المناخ التنظيمي وأداء العاملين كمتغير تابع بنسبة (64.1%) وهو دليل على وجود ارتباط قوي بينهما، حيث أن (41.1%) من أداء العاملين تعود إلى المناخ التنظيمي والنسبة المتبقية (58.9%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

2- تحليل تباين خط انحدار بطريقة Stepwise

جدول يوضح (2- 19) يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1.877	1	1.877	26.524	.000 ^a
Résidu	2.688	38	.071		
Total	4.565	39			

a. Valeurs prédites : (constantes),

المناخ التنظيمي

b. Variable dépendante :

العاملين أداء التابع المتغير

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من جدول السابق نجد مايلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي (1.877) ومجموع مربعات البواقي هو (2.688) ومجموع المربعات الكلي يساوي (4.565)؛
- درجة حرية الانحدار هي (1) ودرجة حرية البواقي (38)؛
- معدل مربعات الانحدار هو (1.877) ومعدل مربعات البواقي (0.071)؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو (26.524)؛
- مستوى دلالة الاختبار (0,00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0,5) فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

3- دراسة معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

جدول يوضح (2- 20) يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.358	.249		5.444	.000
المناخ التنظيمي	.509	.099	.641	5.150	.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة لبعدها التنظيمي وفق المعادلة

$$Y=a+Cx_1+Bx_2 \text{ ومنه معادلة الانحدار هي: } Y=1.358+0.509x_2$$

حيث x_2 هو المتغير المستقل المتبقي: المناخ التنظيمي .

الفرع الثاني: اختبار نتائج الفرضية الرابعة

1-متغير الجنس:

جدول رقم (2-21) : يوضح تحليل إختبار T وتحليل التباين الأحادي لدراسة فروقات المتوسطات بين العاملين بخصوص مساهمة أبعاد التدريب الالكتروني في أداء العاملين .

Test d'échantillons indépendants ^a										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
المتغير التابع أداء العاملين	Hypothèse de variances égales	4.669	.037	-1.401-	38	.169	-.34342-	.24520	- .83980-	.15296
	Hypothèse de variances inégales			-4.596-	4.792	.007	-.34342-	.07472	- .53805-	-.14879-

a. Aucune statistique n'est calculée pour un fichier partagé ou plusieurs

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

نصت الفرضية الرابعة على انه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر " فرع ورقلة" حول أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، يتضح من خلال الجدول أعلاه لاختبار T، أن مستوى المعنوية لاختبار التجانس ليفين لتجانس العينتين (إناث، ذكور) قد بلغ (0,037)، مما يدل على عدم وجود تجانس، وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس بين إجابات العاملين بخصوص مساهمة التدريب الالكتروني على أداء العاملين.

2-متغير العمر:

جدول رقم (2-22): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروقات المتوسطات بين العاملين تبعا لمتغير العمر بخصوص مساهمة التدريب الالكتروني في أداء العاملين

ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.194	3	.065	.533	.663
Intra-groupes	4.371	36	.121		
Total	4.565	39			

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر للعاملين كانت قيمة (Sig=0.663) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين وفق متغير العمر بخصوص مساهمة التدريب الالكتروني على أداء العاملين .

3 – المستوى التعليمي:

جدول رقم (2-23): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين العاملين تبعاً لمتغير المستوى التعليمي بخصوص التدريب الالكتروني في أداء العاملين

ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.110	3	.037	.295	.828
Intra-groupes	4.455	36	.124		
Total	4.565	39			

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي للعاملين كانت قيمة (Sig=828.0) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين وفق متغير المستوى التعليمي بخصوص مساهمة التدريب الالكتروني على أداء العاملين.

4-الاقدمية المهنية

جدول رقم (2-24): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين العاملين تبعاً لمتغير الاقدمية المهنية بخصوص التدريب الالكتروني في أداء العاملين

ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.067	3	.022	.178	.910
Intra-groupes	4.498	36	.125		
Total	4.565	39			

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير الاقدمية المهنية للعاملين كانت قيمة (Sig=0.910) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين وفق متغير الاقدمية المهنية بخصوص مساهمة التدريب الالكتروني على أداء العاملين .

الفرع الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، تم توصل إلى النتائج التالية: فيما يخص واقع متغيرات الدراسة

كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي أبعاد التدريب الالكتروني (الفعالية الذاتية، الحافز للتدريب، سهولة الاستخدام، التواصل والتفاعل بين أطراف عملية التدريب، المناخ التنظيمي، المتطلبات التقنية) كمتغيرات مستقلة وأداء العاملين كمتغير تابع.

أولاً: متغيرات الدراسة

أ- مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة

نجد أن كل العبارات هذا المتغير تابع (أداء العاملين) كانت ذات متوسطات حسابية مقابلة لمستوى مرتفع وهو ما يؤكد المتوسط العام لأداء العاملين وهو يقابل مستوى مرتفع وعليه يمكن القول أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر يتمتعون بمستوى أداء مرتفع.

ومنه نستنتج: أن التدريب الالكتروني له علاقة طردية قائمة على التأثير والتأثر مع أداء العاملين في المؤسسة حيث كلما كان هناك تدريب الكتروني فعال كلما زاد في تطوير أداء العاملين ومنه تحقيق أهداف المؤسسة بشكل مستمر.

ب- مستوى التدريب الالكتروني بالنسبة للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة

المتوسط العام لأبعاد التدريب الالكتروني كان مرتفعاً مما يدل على النظرة الايجابية للعاملين لهذا المتغير، حيث كانت نظرتهم فيما يخص الأبعاد كما يلي :

✓ الفعالية الذاتية حسب رأي أفراد العينة مناسبة وتساعد على الاستفادة من برامج التدريب الالكتروني وذلك من خلال اكتساب مهارات ومعارف جديدة وتطوير القدرات بطريقة أفضل وأكثر دقة من ذي قبل.

✓ بعد الحافز للتدريب حقق فعالية عالية من ناحية انه كان له اثر ايجابي في تحفيز العاملين من خلال استفادتهم من فرص الترقية والتحكم الجيد في وظيفتهم، وكذلك هناك نقص في إشراكهم في تحديد الاحتياجات البرامج التدريبية.

✓ سهولة الاستخدام كانت قيمته مرتفعة حيث ساهم التدريب الالكتروني في تقليل وقت والجهد بين المتدربين والمدرّب

- ✓ بعد التواصل والتفاعل بين أطراف عملية التدريب مرتفعا من خلال تواصل المدربين والمتدربين باستخدام البريد الالكتروني وسهولة الوصول الى المحتوى التدريبي من جهة، كذلك يوجد نقص في رضائهم على إشراكهم في تحديد الأهداف والمحتوى التدريبي.
- ✓ بعد المناخ التنظيمي كان مرتفعا مما يدل على الرضا والنظرة الايجابية للعاملين لهذا البعد مما توفره الإدارة من برامج التدريب الالكتروني لتحقيق أهدافهم وتطبيقها مع الاحتياجات الفعلية للمتدربين.
- ✓ بعد المتطلبات التقنية للتدريب كان مرتفعا وذلك من خلال ما توفره المؤسسة من أجهزة وبرامج وتقنيات حديثة تساعد على تحسين أدائهم.

إذن عند ترتيب أبعاد التدريب الالكتروني ومعرفة درجة الموافقة عليه حيث تحصل بعد سهولة الاستخدام على أعلى مستوى يليه بعد الحافز للتدريب ثم بعد المتطلبات التقنية للتدريب تم بعد الفعالية الذاتية ويليه المناخ التنظيمي وأخيرا بعد التواصل وتفاعل بين أطراف عملية التدريب، وذلك لان المدربة العملية لاتصالات الجزائر " فرع ورقلة" تسعى إلى تنمية وتطوير المهارات والكفاءات لدى موظفيها من خلال برامج التدريب الالكتروني المقدمة.

ثانيا: مناقشة النتائج الإحصائية

أ. العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة

من خلال تحليل العلاقات الارتباطية بين التدريب الالكتروني وأداء العاملين يتضح أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات ايجابية بين المتغير المستقل (الفعالية الذاتية، الحافز للتدريب، سهولة الاستخدام، التواصل والتفاعل بين أطراف عملية التدريب، المناخ التنظيمي، المتطلبات التقنية للتدريب) وأداء العاملين كمتغير تابع، حيث كانت أقوى العلاقات الارتباطية بين بعد المناخ التنظيمي وأداء العاملين (64%)، ثم يأتي بعد المتطلبات التقنية للتدريب بنسبة (55.7%)، ثم يليه بعد التواصل والتفاعل بين أطراف حيث بلغت علاقته الارتباطية مع أداء العاملين بنسبة(43.4%) ثم يأتي بعد سهولة الاستخدام بعلاقة ارتباطية مع أداء العاملين بنسبة (43.2%)، يليه بعد الحافز للتدريب بعلاقة ارتباطية مع أداء العاملين بنسبة (35.1%)، وفي الأخير بعد الفعالية الذاتية بلغت علاقته الارتباطية مع أداء العاملين بنسبة (24.6%)

ويلاحظ أن التدريب الالكتروني كمتغير مستقل كانت علاقتها بأداء العاملين كمتغير تابع علاقة قوية حيث بلغت نسبته (64.6%).

ب. دراسة معاملات خط الانحدار

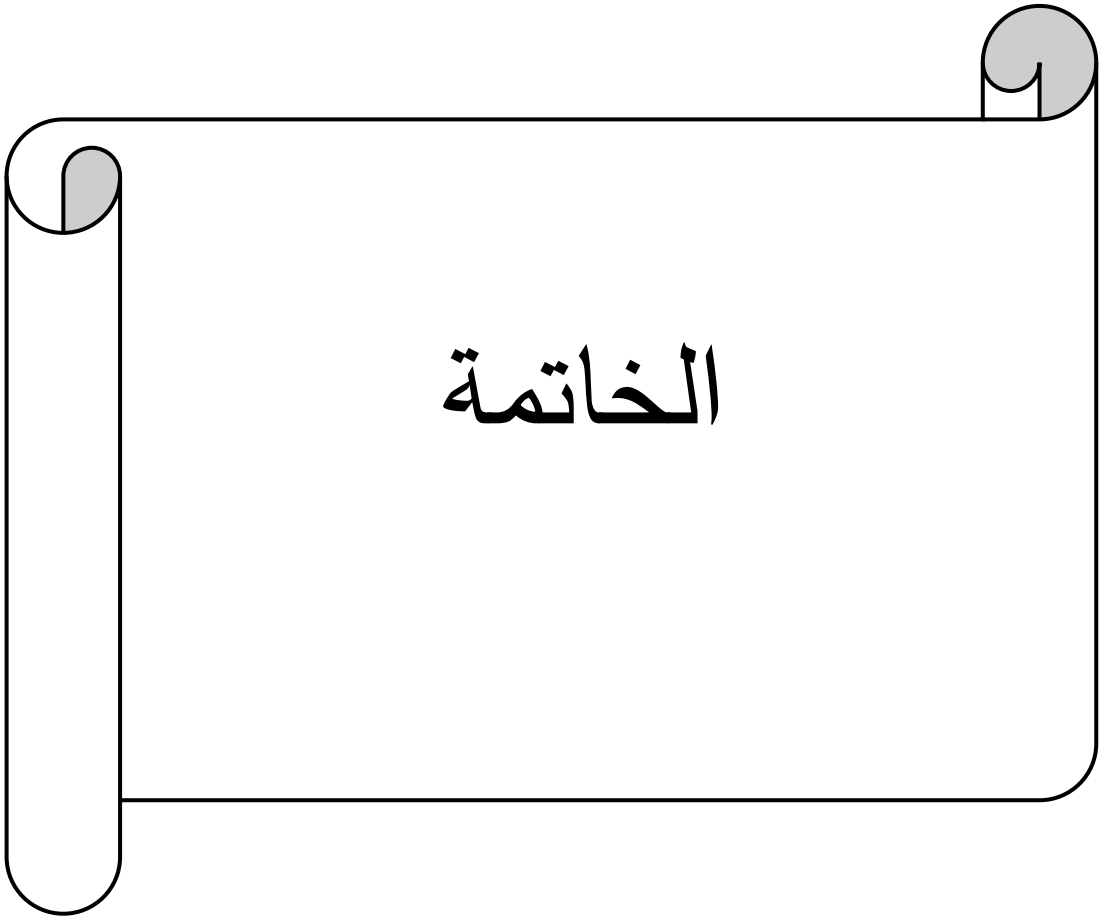
- مجموع مربعات الانحدار يساوي (1.877) ومجموع مربعات البواقي هو (2.688) ومجموع المربعات الكلي يساوي (4.565)؛
- درجة حرية الانحدار هي (1) ودرجة حرية البواقي (38)؛

- معدل مربعات الانحدار هو (1.877)ومعدل مربعات البواقي(0.071)؛
 - قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو(26.524)؛
 - مستوى دلالة الاختبار (0,00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0,5) فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.
- من خلال تحليل قيم معاملات الارتباط الخطي بين أبعاد التدريب الالكتروني كمتغيرات مستقلة وأداء العاملين كمتغير تابع هو(64.6%) أي أن هناك ارتباط قوي بينهما، وبلغت نسبة R-deux (41.80%) والتي تبين دقة أبعاد التدريب الالكتروني في تأثيرها على أداء العاملين، أي أن (41.80%) من أداء العاملين يعود لأبعاد التدريب الالكتروني، والنسبة المتبقية 58.2% ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.
- ولتحديد التدريب الالكتروني وابعاده كمتغير المستقل الأكثر تأثيراً على المتغير التابع، قمنا بإعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:
- وحسب الجدول(2-24) يتضح لنا بقاء بعد فقط، البعد الخامس وهو المناخ التنظيمي
- يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة لبعد المناخ التنظيمي وفق المعادلة التالية: $Y=a+Cx_1+Bx_2$ ومنه معادلة الانحدار هي: $Y=1.358+0.509x_2$
- حيث x_2 هو المتغير المستقل المتبقي: المناخ التنظيمي و y المتغير التابع: أداء العاملين، وحسب المعادلة بينهما علاقة طردية.

خلاصة الفصل:

يتضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر " فرع ورقلة" حول اثر التدريب الالكتروني، حيث تم تطرق فيه إلى مؤسسة محل الدراسة وتعرف عليها وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية، حيث اقتصر على 41 استبيان صالح لتحليل الإحصائي والمقابلة والوثائق الرسمية للمؤسسة، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأدوات الإحصائية والمتمثلة في أساليب إحصاء الوصفي وتحليلي، باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات ثم قمنا بعرض النتائج وتفسيرها وقد لخصت فيما يلي:

- يستفيد موظفين المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر " فرع ورقلة" من الدورات للتدريب الالكتروني وهي المسؤولة عن زيادة معارفهم وخبراتهم مما يؤدي إلى تحسين أدائهم.
- العلاقة الارتباطية بين التدريب الالكتروني كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع علاقة طردية قوية.
- أهم بعد في تأثير التدريب الالكتروني على أداء العاملين هو المناخ التنظيمي.



الخاتمة

لقد أصبح التدريب الإلكتروني مطلباً ملحاً، وأصبحت الحاجة له ضرورية في زمن التطورات العلمية والتكنولوجية، وصار على المؤسسات أن تسعى لإدماجه وتطبيقه لتحسين مستوى التدريب، والانتقال من الطرق التقليدية إلى طرق حديثة أكثر مرونة وفعالية تسهم في تحسين أداء عاملها ورفع من معارفهم ومهاراتهم، من خلال توفير بيئة تعليمية وتدريبية تفاعلية تجذب اهتمام الأفراد في عصر يتميز بالتطور المتسارع والتغير المستمر. وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز مدى الأثر الذي يصنعه التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية هذا البحث، بطريقة تساعدنا في التعرف على التدريب الإلكتروني ومدى الأثر الذي يلعبه في تحسين أداء العاملين، مركزين على الجوانب التي تخدم الموضوع في الجانبين النظري والتطبيقي، وأشارت الدراسة إلى أنه على الرغم من بروز العديد من الأدبيات والتطورات في مجال الاهتمام بالتدريب الإلكتروني، إلا أن تطبيقات هذا النوع من التدريب في المؤسسات مازال محدود.

1. نتائج الدراسة:

من خلال النتائج المتوصل إليها في هذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي فقد تم إثبات الفرضيات الأربعة كالآتي:
الفرضية الأولى:

أثبتت الدراسة أن عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر "فرع ورقلة" يتمتعون بمستوى عالي في أدائهم، وذلك من خلال المستوى المرتفع للمتوسط الحسابي لبعدهم أداء العاملين، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى والتي نصت على أن:
"عمال المؤسسة يتمتعون بمستوى مرتفع في أدائهم".

الفرضية الثانية:

أثبتت الدراسة وجود مستوى عالي من التدريب الإلكتروني في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر "فرع ورقلة"، وذلك من خلال المستوى المرتفع للمتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد التدريب الإلكتروني، مما يؤكد صحة الفرضية الثانية والتي نصت على أن:
"التدريب الإلكتروني يحضنا بمستوى عالي في المؤسسة محل الدراسة".

الفرضية الثالثة:

أكدت الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية بين التدريب الإلكتروني وأداء العاملين وذلك من خلال وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني وأداء العاملين في مؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة:

أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزي للمتغيرات الشخصية، مما ينفي صحة الفرضية الرابعة.

ومنه يمكن تلخيص اهم النتائج في:

- هناك وعي كبير من طرف الموظفين لأهمية التدريب الإلكتروني في تحسين أدائهم وزيادة مهارتهم من اجل تأقلم مع طبيعة نشاط المؤسسة؛

- يستفيد موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر "فرع ورقلة" من دورات تدريبية الكترونية بصفة دورية؛

- توجد علاقة ايجابية بين التدريب الإلكتروني كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع علاقة طردية قوية؛

- توجد فروقات بين إجابات العمال تعزي لمتغير (الجنس).

2. التوصيات:

يمكن تقديم مجموعة من التوصيات انطلاقا من النتائج وتمثل فيما يلي:

- متابعة وتقييم العملية التدريبية أثناء وبعد التدريب؛
- تهيئة المناخ التدريبي الملائم عن طريق توفير مختلف الوسائط الإلكترونية؛
- إشراك العمال في تحديد الاحتياجات البرامج التدريب الإلكتروني؛
- تحفيز العمال في الاستفادة من فرص الترقية بعد العملية التدريبية؛
- تخصيص الميزانية الكافية لنشاط التدريب الإلكتروني لضمان تعميم برامج هذا النوع من التدريب على كافة المستويات، وعدم اقتصرها على فئات معينة؛
- الاهتمام باختيار المدربين الأكثر كفاءة لتنفيذ البرامج التدريبية الإلكترونية المقدمة للعاملين؛
- الحرص على أن يتضمن محتوى البرامج التدريبية الإلكترونية المقدمة على الأساليب الحديثة المطبقة في مجالات الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة.

3. أفاق الدراسة:

في ختام البحث وبناء على النتائج التي توصلنا إليها نقترح بعض المواضيع الممكن معالجتها مستقبلا على سبيل

المثال:

- التدريب الإلكتروني ودوره في تطوير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية ؛
- متطلبات التدريب الإلكتروني ومعوقاته في مراكز التدريب من وجهة المدربين؛
- أثر التدريب الإلكتروني في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في الجامعة الجزائرية؛
- معوقات تطبيق التدريب الإلكتروني في الجامعات الجزائرية.

المراجع

المراجع

1- باللغة العربية:

أ- الكتب

1. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، مصر، 2004.
2. بلال خلف السكارنه، طرق إبداعية في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
3. حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2006.
4. حسين محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2011.
5. حمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2015.
6. حنان سليمان الزنقي، التدريب الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
7. خالد محمد بني حمدان، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر - دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007.
8. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2018.
9. سالم أحمد، تكنولوجيا التعليم الإلكتروني، مكتبة الراشد ناشرون، الرياض، السعودية، 2004.
10. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء "الأطر المنهجية والتطبيقات العملية"، مطبعة العشري، مصر، 2009.
11. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2001.
12. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
13. عصمت سليم القرالة " الحكمانية في الأداء الوظيفي " دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2011.
14. عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.
15. علي سلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001.
16. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن عمان، 2012.
17. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997.
18. محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2011.
19. محمد عبد الوهاب حسن العشماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد القاهرة، مصر، 2014.

20. مقدس كامل عودة، دور وأثار التدريب في زيادة إنتاجية القوى العاملة، مركز الكتاب الأكاديمي، 2016.
21. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1997.
22. نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
23. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة عمان، الأردن، 2015.

ب- الأطروحات و المذكرات :

1. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.
2. منجح عتيقة، دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك، وحدة الصيانة - بسكرة- مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006 .
3. أباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2009.
4. إكرام الشايب، "دور التدريب الإلكتروني في تحسين أداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور"، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، المسيلة، 2019.
5. أيمن محمد سليم جمل، "فاعلية تقنية التدريب الإلكتروني باستخدام الصوت والصورة في تحصيل المتدربين"، رسالة الدكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2012.
6. حمد بن محيا المطيري، متطلبات التدريب الإلكتروني ومعوقاته بمراكز التدريب التربوي بمدينة الرياض من وجهة نظر المدرسين، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، 2012.
7. خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر، 2014 .
8. زيري صبرينة، "نحو التدريب الإلكتروني للموارد البشرية في المؤسسة دارسة حالة مجمع سونلغاز"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 48، جامعة خيضر بسكرة، 2017.
9. سبع نجيب، "أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز مجمع سونلغاز، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
10. عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2000.
11. ناهض حسن العطار، معوقات تطبيق التدريب الإلكتروني أثناء الخدمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015 .

12. نور الدين شنوني، تفعيل أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2013 .
13. هالة الطيب السنوسي محمد، " أثر التدريب الفعال على أداء العاملين في المصارف السودانية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، 2016.

ت- المطبوعات

1. إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية (المذكورة، الأطروحة، التقرير، المقال) وفق طريقة الـ IMRAD ، مطبوعة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر 2015 .

ث- الملتقيات و المجلات

1. -أحمد فهم بدر، تكنولوجيا التدريب عن بعد"الفيديو كونفرانس"، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011.
2. إسماعيل عمر علي حسونة، اثر التدريب الإلكتروني القائم على الحوسبة السحابية في اكتساب مهاراتها وقابلية استخدامها لدى طلبة كلية التربية في جامعة الأقصى، المجلة الفلسطينية لتعليم المفتوح، 2015.
3. -جميل اطميزي، دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية العربية، مقال علمي محكم، جامعة فلسطين الأهلية، 2014.
4. -حمد بن محيا المطيري، متطلبات التدريب الإلكتروني و معوقاته بمراكز التدريب التربوي بمدينة الرياض من وجهة نظر المدربين، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2012.
5. -دعاس عادل وفريد رآهم، اثر تدريب الموارد البشرية من خلال الوسائط الإلكترونية في تحسين الأداء، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2017.
6. -عبد الله عوض الكريم حاج المختار، برامج التدريب الإلكتروني لأخصائي المكتبات والمعلومات في السودان دراسة لواقع والمستقبل، المؤتمر العلمي الثالث للجمعية السودانية للمكتبات والمعلومات، جامعة أم درمان الإسلامية، 2013 .

2- المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Robert Samules, James Kirl(2006), Cost Benefit Analysis of Training Using Computer Net-Works, Journal of Deaf Studies and Deaf Education, Volume 10, Issue 2- Khloud Bou Kamal1, Mohamed Al Aghbari, Mohamed Atteia ,E-Training & Employees'

Performance a Practical Study on the Ministry of Education in the Kingdom of Bahrain ,
An International Peer-reviewed Journal, Resources Development and Management,
Bahrain,2016.

3- Meltem Ozturana, Birgul Kutlu, Employee satisfaction of corporate e-training
programs, Bogazici University, Management Information Systems Department,
Istanbul, Turkey ,2010

3- المواقع الالكترونية :

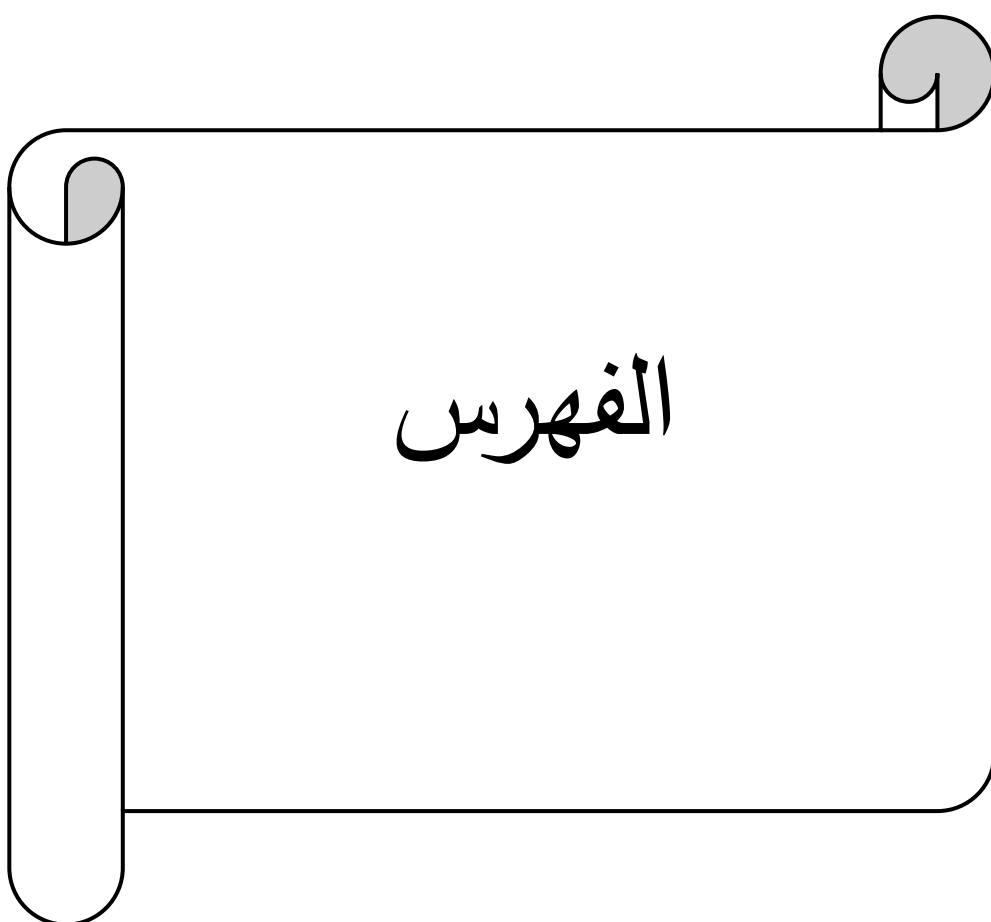
1 [http; www.islammemo.cc/fan e l ledara/human resources management](http://www.islammemo.cc/fan_e_l_ledara/human_resources_management)

2 ww.emag.mans.edu.eg

3 [www.edutrapedia.ilaf.net:](http://www.edutrapedia.ilaf.net)

4www.algeriatelecom.dz

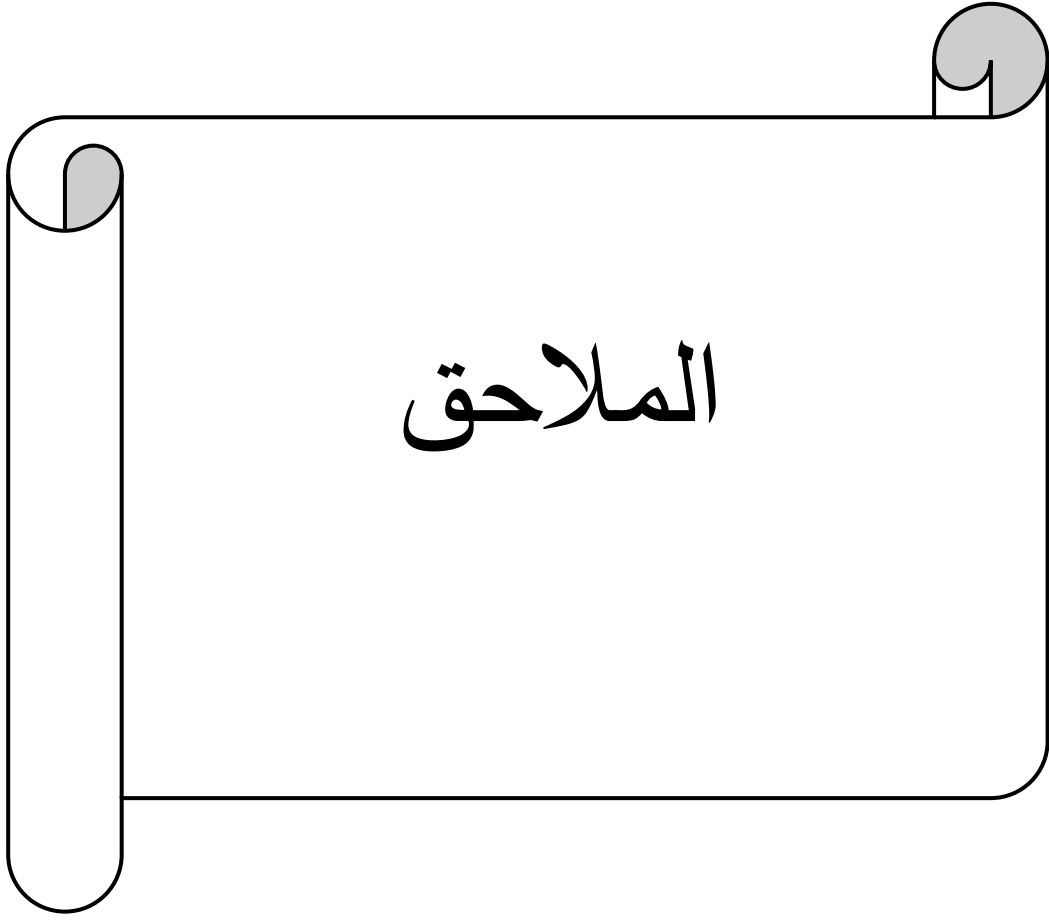
المقابلة: السايب عبد القادر، رئيس مصلحة الموارد البشرية، المديرية العملية لاتصالات الجزائر "وحدة ورقة"، 2020 .



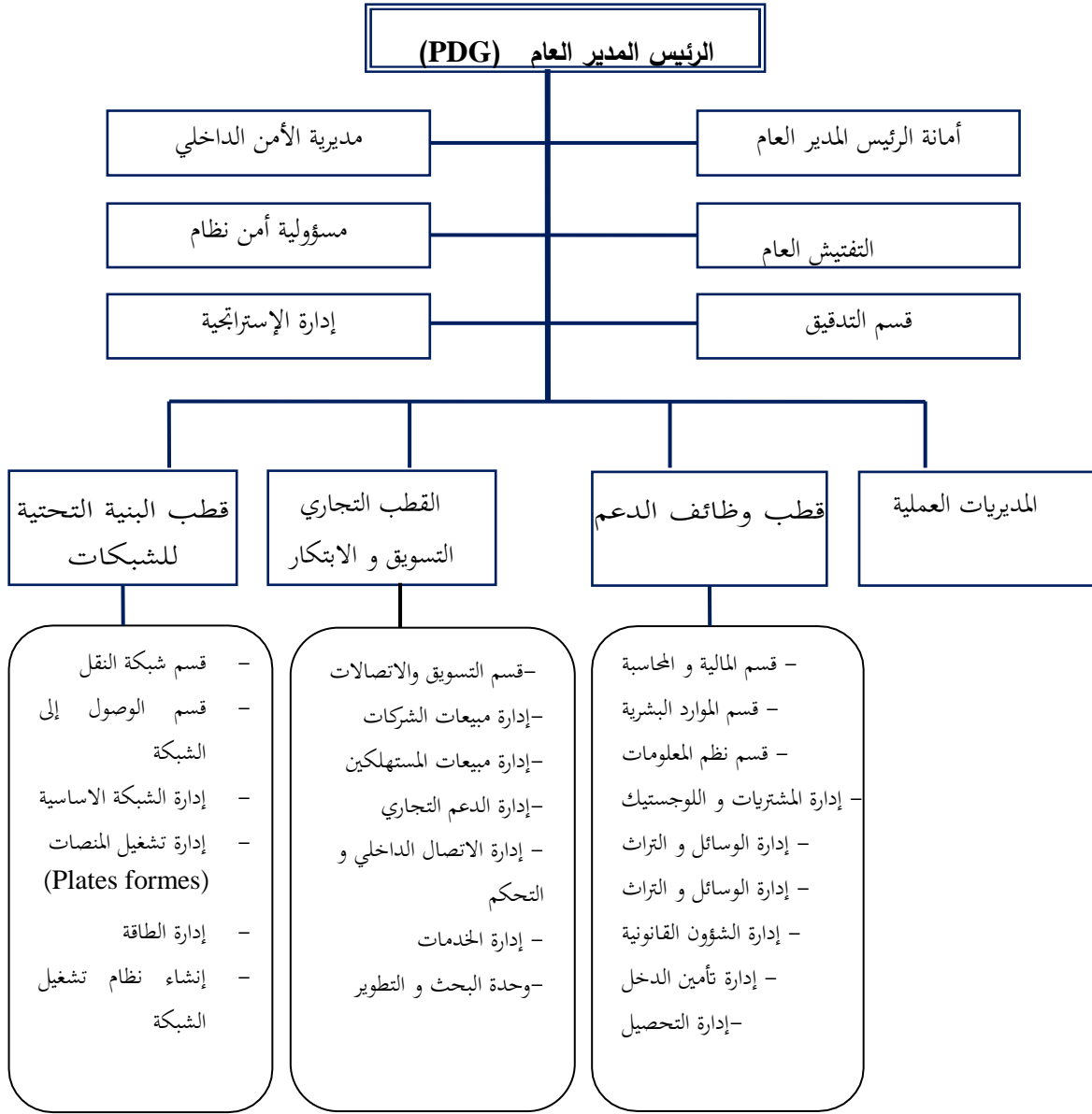
الفهرس

صفحة	المحتويات
III	الشكر
IV	الإهداء
V	الاهداء
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
Ix	قائمة الملاحق
Ix	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية للتدريب الالكتروني وأداء العاملين
3	المطلب الأول :الإطار المفاهيمي لأداء العاملين
3	الفرع الأول : ماهية الأداء
9	الفرع الثاني : تقييم أداء العاملين
15	المطلب الثاني :.الإطار المفاهيمي للتدريب الالكتروني
15	الفرع الأول : ماهية التدريب
19	الفرع الثاني : ماهية التدريب الالكتروني
32	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لأداء العاملين و التدريب الالكتروني
32	المطلب الأول: الدراسات السابقة
32	الفرع الأول : الدراسات السابقة المحلية
33	الفرع الثاني : الدراسات السابقة الأجنبية
37	المطلب الثاني : المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
39	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	
41	تمهيد
42	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
42	المطلب الأول : طريقة الدراسة

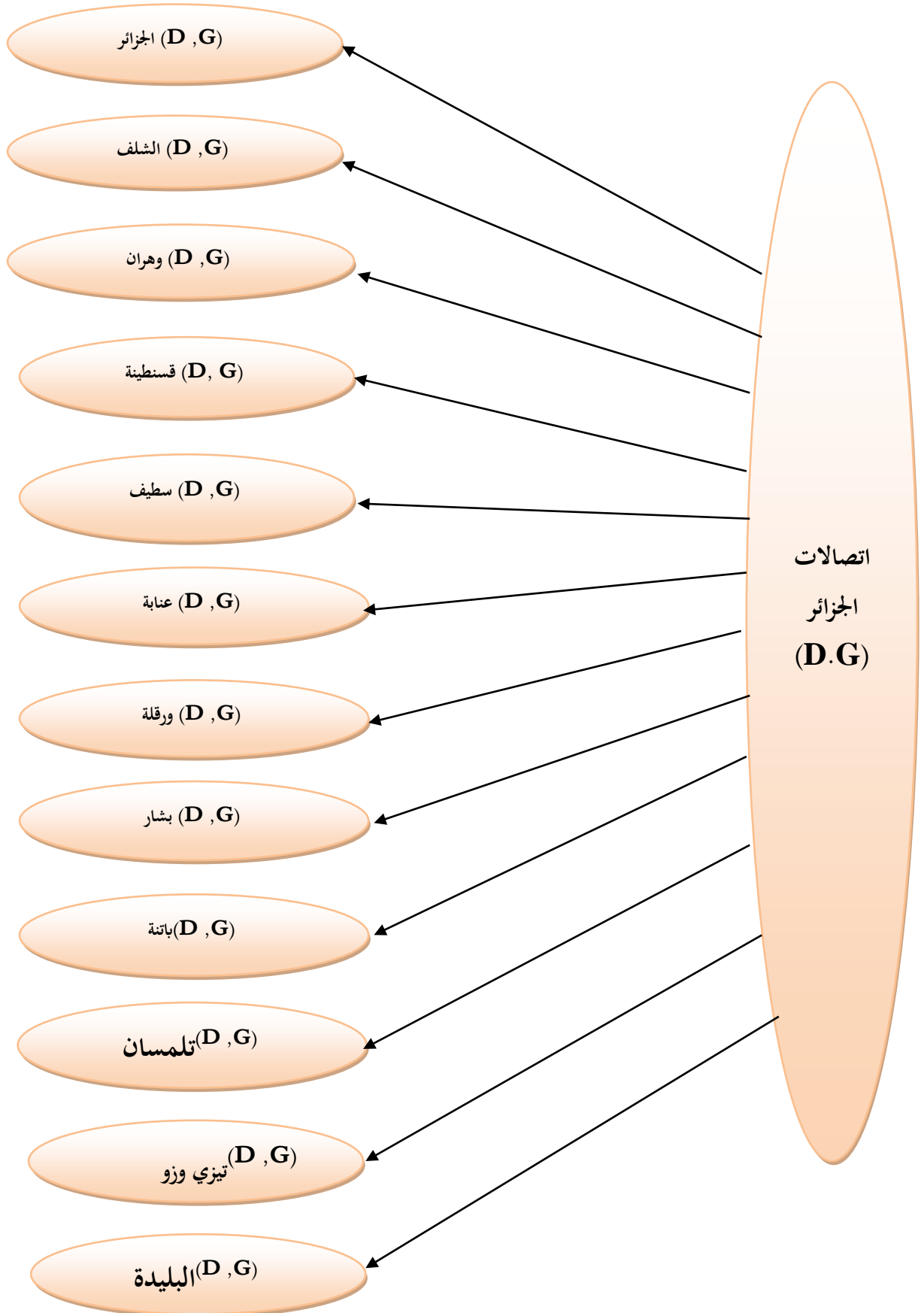
42	الفرع الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة
48	الفرع الثاني : منهجية الدراسة
49	الفرع الثالث : مجتمع و متغيرات الدراسة
49	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة
50	الفرع الأول : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.....
50	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في المعالجة الإحصائية للبيانات
52	المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للاستبيان و مناقشة نتائج إختبار الفرضيات.....
52	المطلب الأول : توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات
52	الفرع الأول : التحليل الإحصائي لتوزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية
55	الفرع الثاني: عرض نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بالمتغير التابع
57	الفرع الثالث: عرض نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بالمتغير المستقل (التدريب الالكتروني).....
63	المطلب الثاني : عرض نتائج إجابات عينة الدراسة حول التدريب الالكتروني و أثره على أداء العاملين
63	الفرع الأول : عرض نتائج الفرضية
69	الفرع الثاني : إختبار نتائج الفرضية
71	الفرع الثالث :مناقشة نتائج الدراسة
75	خلاصة الفصل
78	خاتمة
81	المراجع
86	الفهرس
89	الملاحق



الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة

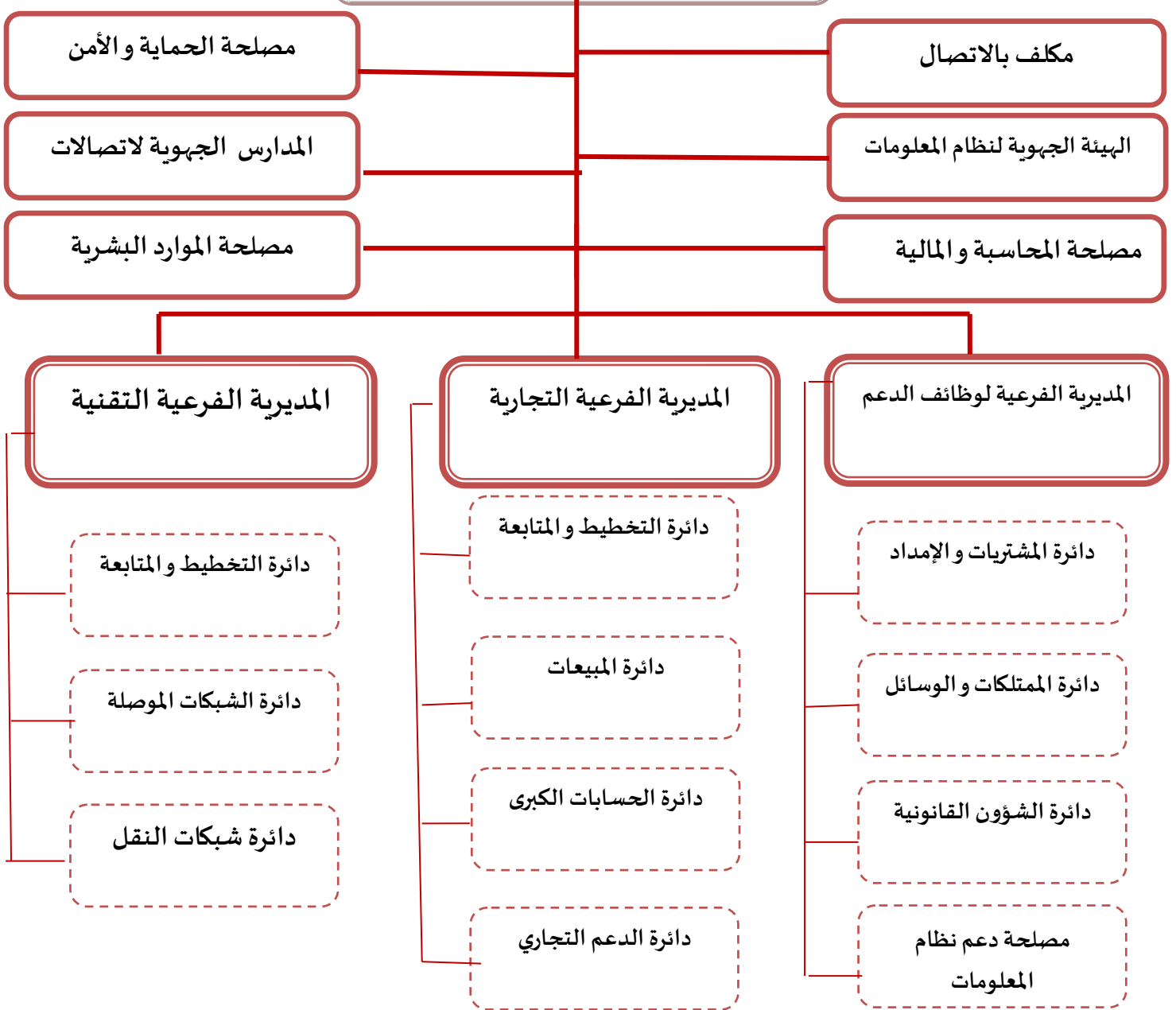


الملحق رقم (02): فروع إتصالات الجزائر

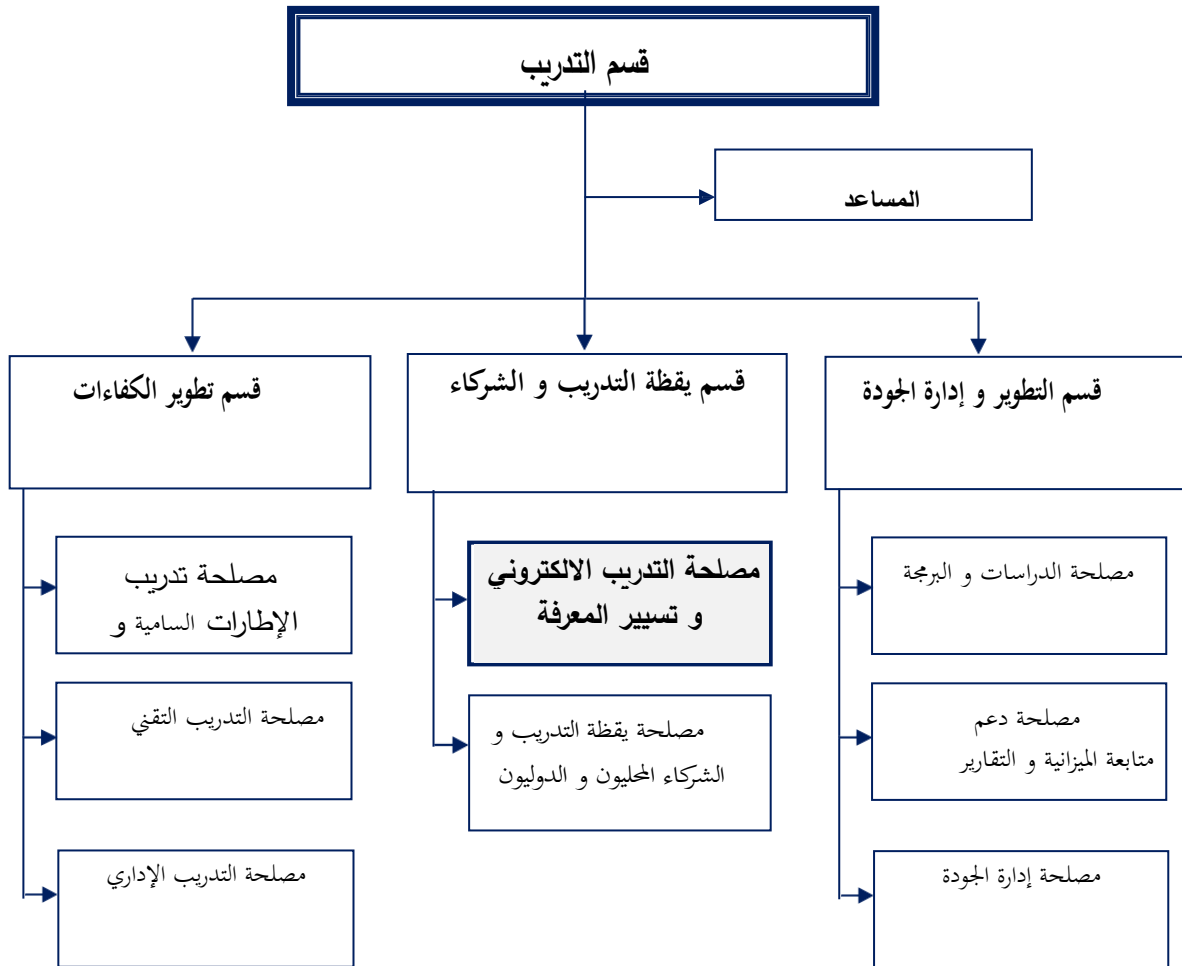


الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر " فرع ورقلة "

المديرية العملية



الملحق رقم (04) : الهيكل التنظيمي لقسم التدريب



الملحق رقم (05): جدول تحديد الاحتياجات التدريبية



Structure :

Nombre de Départements :

Besoins en formation liés au cœur métier de la structure (Développement des compétences liées aux postes de travail)

Nom et prénom	Fonction	Département/Service	Thèmes de Formation Requis*	Objectifs	Période de formation souhaitée (T1, T2, T3, T4) 2018

* Préciser les thèmes de formation prioritaires

Besoins en formation liés au développement des compétences transversales

Nom et prénom	Fonction	Département/Service	Thèmes de Formation Requis*	Objectifs visés /compétences à développer	Période de formation souhaitée (T1, T2, T3, T4) 2018

* Préciser les thèmes de formation prioritaires

جامعة قاصدي مرباح. ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان

السادة والسيدات إيطارات وموظفو المؤسسة: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستبانة التي تدخل في إطار إنجاز مذكرة ماستر بعنوان " التدريب الالكتروني وأثره على أداء العاملين"، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بالأهمية البالغة، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم جزيلًا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة.

كتفي ليليا: البريد الإلكتروني: liliaket81@gmail.com

عوني وردة: البريد الإلكتروني: roza08087@gmail.com

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

المحور الأول: التدريب الالكتروني

للتوضيح: التدريب الالكتروني هو عملية اكتساب مجموعة من المعارف والمهارات عن طريق الوسائط الالكترونية .

الرقم	التدريب الالكتروني	غير موافق	محايد	موافق
	الفعالية الذاتية			
1	حصولي على التدريب الالكتروني لم يحقق لي أي استفادة			
2	حصولي على التدريب الالكتروني يرفع من روحي المعنوية ويقوي ثقتي بنفسي			
3	حصولي على التدريب الالكتروني يمثل لي فرصة لاكتساب مهارات ومعارف جديدة			
4	أفضل التدريب الالكتروني على التدريب التقليدي			
5	لدي القدرة على أداء سلسلة المهام المتعلقة بالوسائط الالكترونية			
6	ساعدني التدريب الالكتروني على العمل بطريقة مهنية أفضل وأكثر دقة من ذي قبل			
	الحافز للتدريب			
07	حصولي على التدريب الالكتروني في مكان العمل أثناء فترة التدريب يمثل فرصة لي			
08	حصولي على التدريب الالكتروني حسن من مستويا الوظيفي			
09	حصولي على التدريب الالكتروني زاد من فرصة توافقي مع وظيفتي التي اشغلها			
10	ساهم حصولي على التدريب الالكتروني في استفادتي من فرص الترقية			
11	ساهم التدريب الالكتروني في زيادة فرصتي في التحكم الجيد في وظيفتي			
12	لدي استعداد لحضور برامج التدريب الالكتروني			
13	أشارك أحيانا في تحديد احتياجات برنامج التدريب الالكتروني			
	سهولة الاستخدام			
14	ساهم حصولي على التدريب الالكتروني في تقليل وقت عملية التدريب			
15	ساهم التدريب الالكتروني في المحافظة على جهود المتدربين والمدرّب			
16	التدريب الالكتروني يقلل من الجهد			

			التدريب الالكتروني يسهل تلقي وفهم المحتوى التدريبي	17
			التدريب الالكتروني يسهل عليا انجاز مهام وظيفتي	18
موافق	محايد	غير موافق	التواصل و التفاعل بين أطراف عملية التدريب	
			يتم التواصل بين المدربين والمتدربين باستخدام البريد الالكتروني	19
			يتم استخدام المحادثة عبر الانترنت في التواصل بين المدربين والمتدربين	20
			تقوم المؤسسة بإشراك المتدربين والمدربين في تحديد الأهداف والمحتوى التدريبي	21
			تقدم البرامج التدريبية بأكثر من لغة في التدريب الالكتروني	22
			قلل برنامج التدريب الالكتروني من الاعتماد على المدربين	23
			عزز التدريب الالكتروني الارتياح لدي وساعديني في الاستمرار في العملية التدريبية	24
			سهل التدريب الالكتروني عملية وصولي إلى المحتوى التدريبي	25
موافق	محايد	غير موافق	المناخ التنظيمي	
			تصميم البرنامج التدريبي الالكتروني يتطابق مع الاحتياجات الفعلية للمتدربين	26
			تتوفر المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات التي يحتاجها برنامج التدريب الالكتروني	27
			تساند الإدارة برامج التدريب الالكتروني لتحقيق أهدافها	28
			يتم الاستعانة بخبراء مشهود لهم بالكفاءة لتطوير محتوى برنامج التدريب الالكتروني	29
موافق	محايد	غير موافق	المتطلبات التقنية للتدريب	
			يتم تطبيق البرنامج التدريبي من خلال التفاعل الالكتروني التعاوني بين المتدربين	30
			تستخدم المؤسسة تقنية المؤتمرات المرئية التفاعلية في تنفيذ البرنامج التدريبي	31
			تستخدم المؤسسة برامج العروض التقديمية power point في تنفيذ البرنامج التدريبي	32
			توفر المؤسسة أجهزة الإعلام الآلي والانترنت من اجل التدريب الالكتروني	33

المحور الثاني: أداء العاملين

الرقم	الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
01	أقوم بتأدية مهام عملي وواجباتي الكترونيا بكفاءة وفعالية عالية			
02	إنجاز الأعمال الكترونيا ساعديني على التنسيق بين الأعمال وتبسيط إجراءات العمل			
03	توفر الإدارة المناخ المناسب لنمو العلاقات الطيبة بين العاملين بشكل يخدم تقدم الأداء الوظيفي			
04	لدي الرغبة والاستعداد لتطوير عملي			
05	لدي القدرة على الأداء الوظيفي لمهامي وواجباتي الوظيفية.			
06	الوصف الوظيفي لمهام وواجباتي الوظيفية واضح لدي.			
07	يوجد تناسب بين مهاراتي وإمكانياتي وبين متطلبات الوظيفة التي اشغلها.			
08	الأداء غير المرغوب فيه يتم تصحيحه داخل الإدارات وفقا لنتائج التقييم وأهداف إجراءات العمل			
09	أنجز مهام عملي بالدقة والسرعة المطلوبة			
10	تساعدني الإدارة على تحسين مهاراتي وإمكانياتي بشكل مستمر			
11	اعرف واجباتي ومسؤولياتي عن العمل بما يتناسب مع الوصف الوظيفي.			
12	تتم مراجعة لمعايير ومعدلات الأداء وتعديلها وفق أهداف كل مرحلة من الأداء بشكل مستمر.			
13	تعمل الإدارة على وضع معايير واضحة لجميع العاملين متعلقة بأداء الواجبات الوظيفية المختلفة.			

- ✓ هل تستخدم المؤسسة تقنية المؤتمرات المرئية التفاعلية في تنفيذ البرنامج التدريبي الإلكتروني؟
- ✓ هل تستخدم المؤسسة برامج العروض التقديمية مثل power point في تنفيذ البرنامج التدريبي؟
- ✓ هل يتم استخدام البريد الإلكتروني في التواصل بين المدربين و المتدربين؟
- ✓ هل يتم استخدام المحادثة عبر الانترنت في التواصل بين المدربين و المتدربين؟
- ✓ هل تعمل المؤسسة على المقارنة بين أداء العاملين قبل و بعد الاستفادة من برامج التدريب الإلكتروني؟
- ✓ كيف يتم تقييم أداء العاملين في مؤسستكم؟
- ✓ هل يؤثر التدريب الإلكتروني على أداء العاملين؟
- ✓ هل تتم متابعة المتدربين بعد البرنامج التدريبي إلكترونياً؟

الملحق رقم (08) : قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	إسم و لقب الأستاذ	الرتبة العلمية
01	عرابة حاج	أستاذ
02	مناصيرية رشيد	أستاذ
03	رجم خالد	أستاذ محاضر "أ"
04	سمية قداش	أستاذ محاضر "أ"
05	بلطرش حورية	أستاذ محاضر "أ"
06	مزهودة نور الدين	أستاذ محاضر "أ"
07	بوخلخال عبد الرحيم	أستاذ مساعد "أ"

الملحق رقم (09): نتائج تحليل الاستبيان

معام اتساق الفا كرونبيخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.929	53

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	38	95.0	95.0	95.0
2.00	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	4	10.0	10.0	10.0
2.00	15	37.5	37.5	47.5
3.00	13	32.5	32.5	80.0
4.00	8	20.0	20.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	8	20.0	20.0	20.0
2.00	16	40.0	40.0	60.0
3.00	12	30.0	30.0	90.0
4.00	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الخبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	5	12.5	12.5	12.5
	2.00	12	30.0	30.0	42.5
	3.00	16	40.0	40.0	82.5
	4.00	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
X1	40	1.3250	.52563
X2	40	2.9000	.37893
X3	40	2.9000	.30382
X4	40	2.5000	.71611
X5	40	2.7500	.54302
X6	40	2.7750	.47972
X7	40	2.8250	.44650
X8	40	2.8000	.51640
X9	40	2.6750	.61550
X10	40	2.4000	.67178
X11	40	2.7750	.53048
X12	40	2.7750	.57679
X13	40	2.1750	.81296
X14	40	2.7250	.45220
X15	40	2.7000	.51640
X16	40	2.8500	.36162
X17	40	2.7250	.59861
X18	40	2.7500	.54302
X19	40	2.5000	.67937
X20	40	2.2750	.71567
X21	40	2.2750	.78406
X22	40	2.3500	.76962
X23	40	2.5500	.59700
X24	40	2.5000	.71611
X25	40	2.6500	.57957
X26	40	2.3750	.62788
X27	40	2.5500	.55238
X28	40	2.5250	.59861
X29	40	2.5000	.55470
X30	40	2.3500	.76962
X31	40	2.5250	.67889
X32	40	2.6250	.62788
X33	40	2.7250	.55412
Y1	40	2.8250	.50064
Y2	40	2.8500	.36162
Y3	40	2.4500	.63851
Y4	40	2.8500	.42667
Y5	40	2.9750	.15811
Y6	40	2.7500	.49355
Y7	40	2.6750	.61550
Y8	40	2.4750	.59861
Y9	40	2.8250	.38481
Y10	40	2.4500	.67748
Y11	40	2.8250	.44650
Y12	40	2.4250	.71208
Y13	40	2.4000	.74421
Y14	40	2.6250	.58562

Y15	40	2.5500	.67748
Y16	40	2.4000	.63246
Y17	40	2.2750	.71567
Y18	40	2.3000	.72324
Y19	40	2.7000	.60764
Y20	40	2.8500	.42667
الفعالية الذاتية	40	2.5250	.25473
الحافز للتدريب	40	2.6321	.43026
سهولة الاستخدام	40	2.7500	.32581
التواصل و التفاعل بين أطراف عملية التدريب	40	2.4429	.39858
المناخ التنظيمي	40	2.4875	.43097
المتطلبات التقنية للتدريب	40	2.5563	.55322
المتغير المستقل للتدريب الإلكتروني	40	2.5656	.28656
المتغير التابع أداء العاملين	40	2.6238	.34213
N valide (listwise)	40		

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 05.0 حيث المتغير المستقل والمتغير التابع حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بينهما :

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل للتدريب الإلكتروني	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : المتغير التابع أداء العاملين

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.646 ^a	.418	.403	.26445

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل للتدريب الإلكتروني

b. Variable dépendante : المتغير التابع أداء العاملين

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1.907	1	1.907	27.275	.000 ^a
Résidu	2.658	38	.070		
Total	4.565	39			

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1.907	1	1.907	27.275	.000 ^a
	Résidu	2.658	38	.070		
	Total	4.565	39			

a. Valeurs prédites : (constantes),
b. Variable dépendante :
المتغير التابع أداء العاملين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.644	.381		1.688	.100
المتغير المستقل التدريب الإلكتروني	.772	.148	.646	5.223	.000

a. Variable dépendante :
المتغير التابع أداء العاملين

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.1983	2.9375	2.6238	.22115	40
Résidu	-.71398-	.39772	.00000	.26104	40
Erreur Prévision	-1.924-	1.419	.000	1.000	40
Erreur Résidu	-2.700-	1.504	.000	.987	40

a. Variable dépendante :
المتغير التابع أداء العاملين

Diagrammes

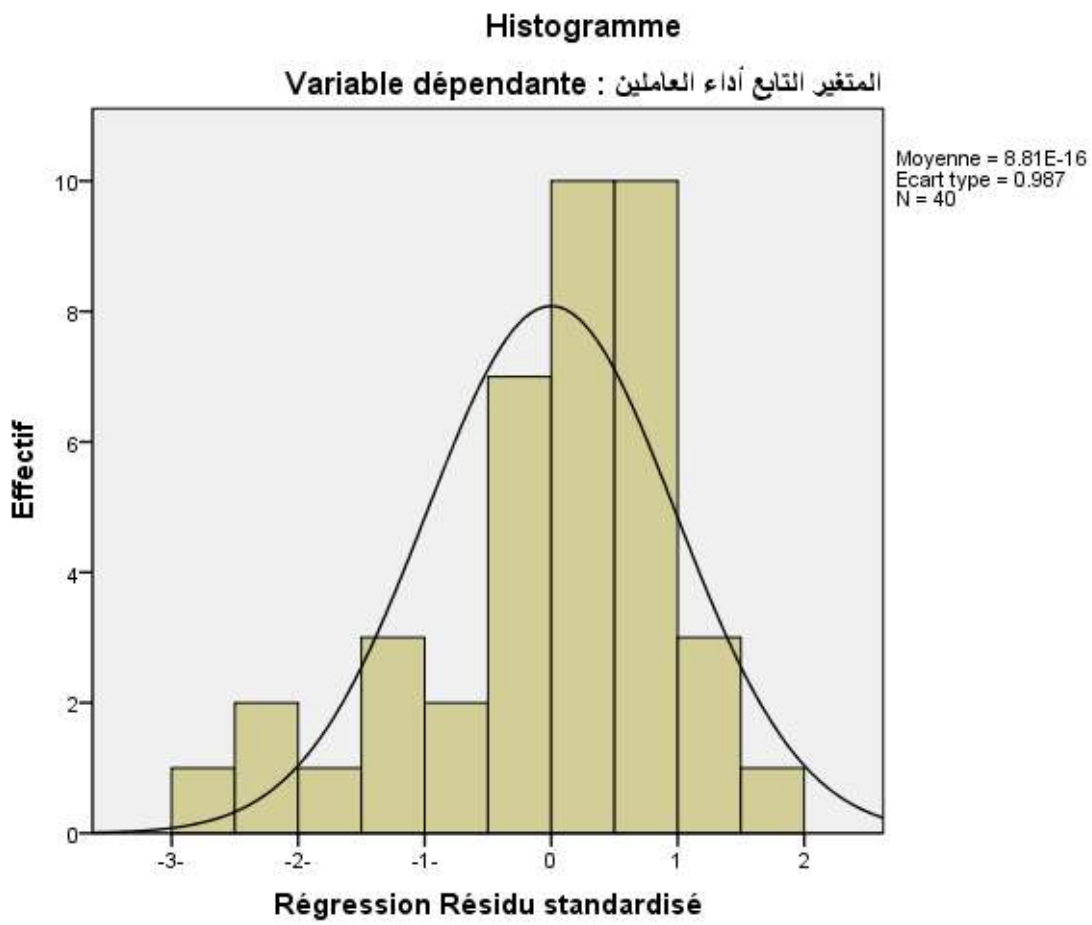
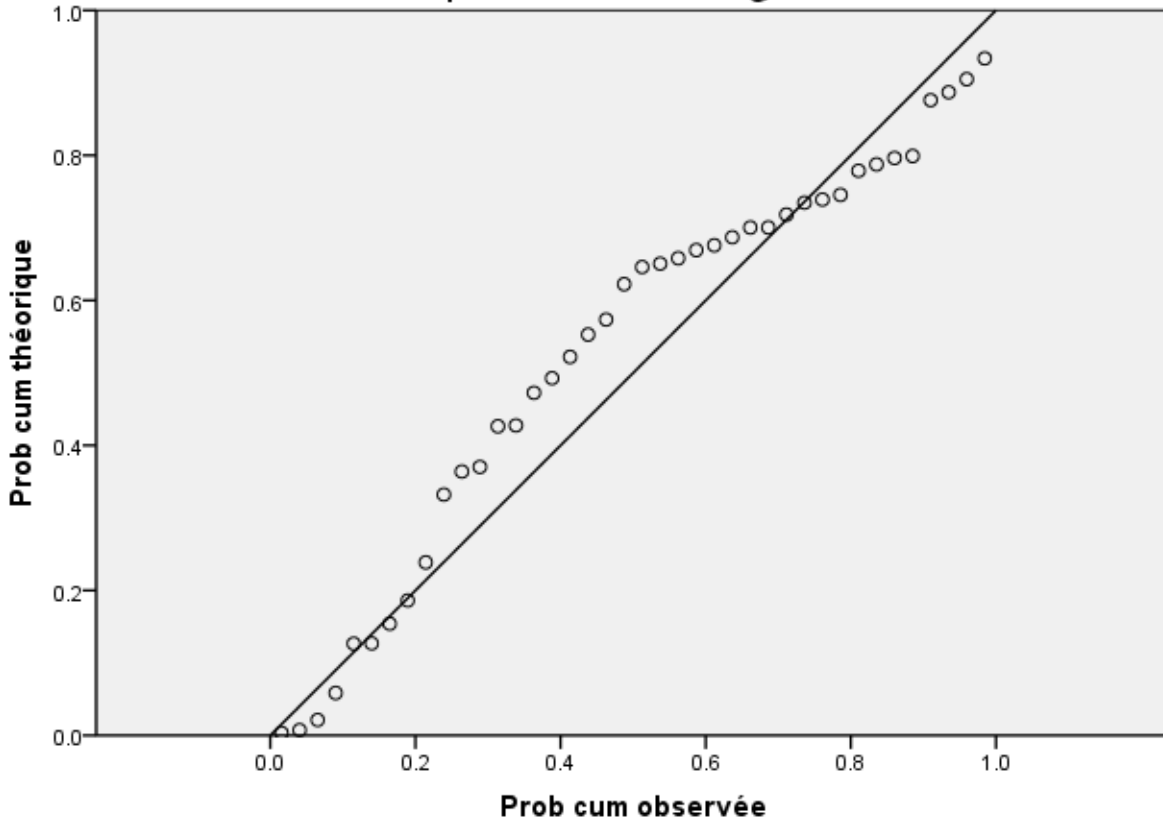


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع أداء العاملين



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

الانحدار المتدرج:

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabiles introduites	Variabiles supprimées	Méthode
1	المناخ التنظيمي	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).

a. Variable dépendante : العاملين أداء المتغير :

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.641 ^a	.411	.396	.26598

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.641 ^a	.411	.396	.26598

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمي المناخ

b. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1.877	1	1.877	26.524	.000 ^a
	Résidu	2.688	38	.071		
	Total	4.565	39			

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمي المناخ

b. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.358	.249		5.444	.000
	المناخ التنظيمي	.509	.099	.641	5.150	.000

a. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

Variables exclues^b

Modèle		Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	الفعالية الذاتية	.165 ^a	1.330	.192	.214	.983
	الحافز للتدريب	.205 ^a	1.634	.111	.259	.939
	سهولة الاستخدام	.179 ^a	1.291	.205	.208	.796
	التواصل و التفاعل بين أطراف عملية التدريب	.135 ^a	.925	.361	.150	.726
	المتطلبات التقنية للتدريب	.275 ^a	1.840	.074	.290	.654

Variables exclues^b

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
					Tolérance
1	.165 ^a	1.330	.192	.214	.983
الفعالية الذاتية	.205 ^a	1.634	.111	.259	.939
الحافز للتدريب	.179 ^a	1.291	.205	.208	.796
سهولة الاستخدام	.135 ^a	.925	.361	.150	.726
التواصل و التفاعل بين أطراف عملية التدريب	.275 ^a	1.840	.074	.290	.654
المتطلبات التقنية للتدريب					

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), التنظيمي المناخ,

b. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير :

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.2484	2.8846	2.6237	.21935	40
Résidu	-.78460-	.57437	.00000	.26255	40
Erreur Prévision	-1.711-	1.189	.000	1.000	40
Erreur Résidu	-2.950-	2.159	.000	.987	40

a. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير :

Diagrammes

Histogramme

Variable dépendante : المتغير التابع أداء العاملين

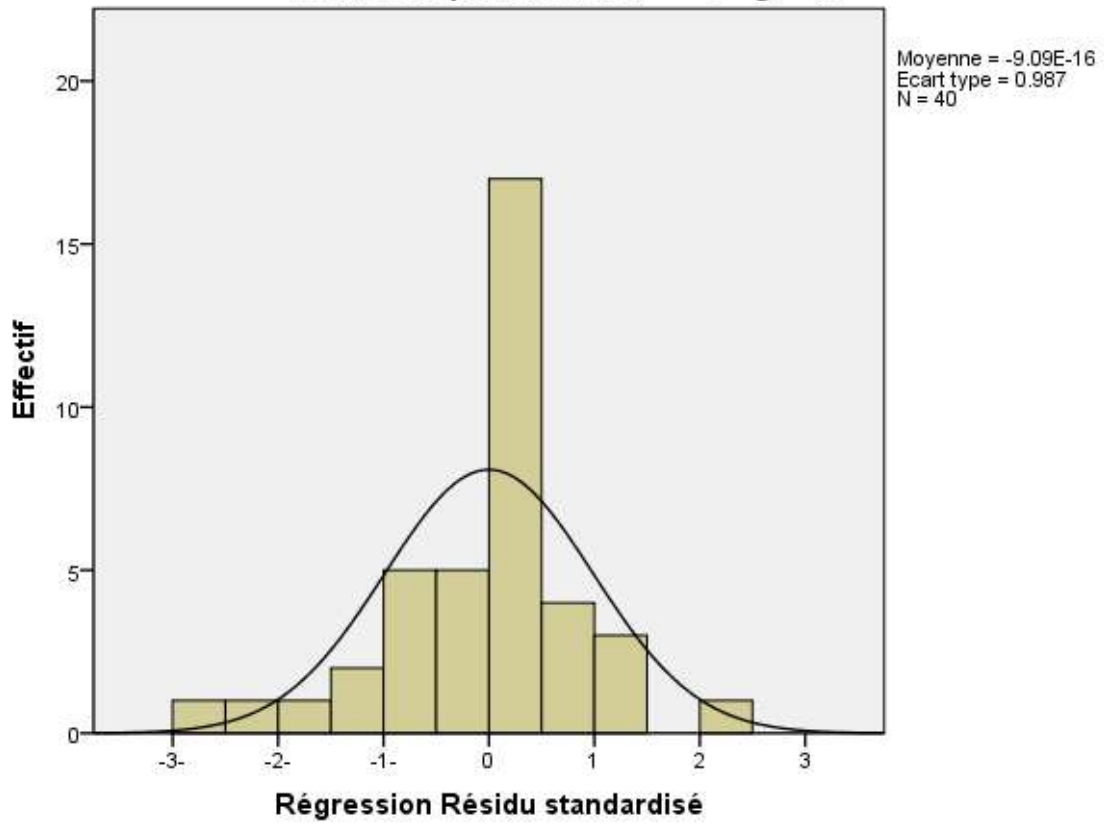
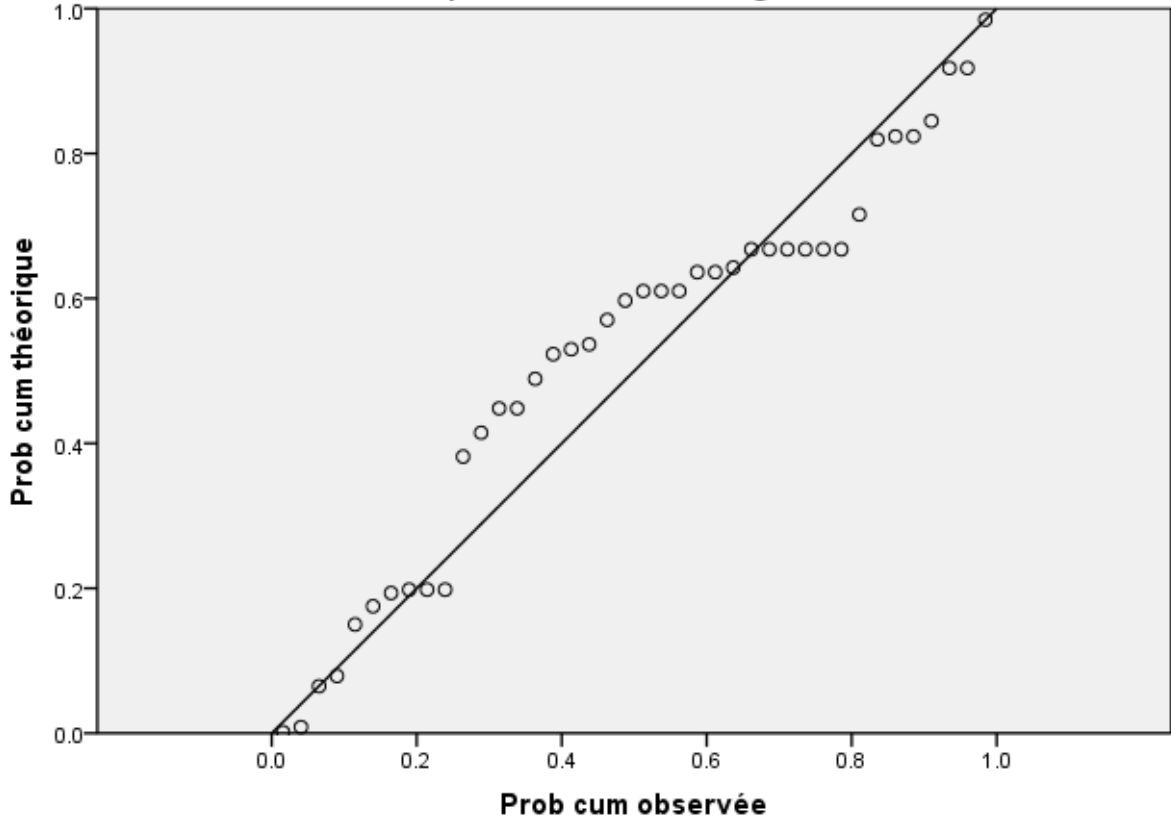


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع أداء العاملين



مصنوفة الارتباطات:

		المتغير التابع أداء العاملين
الفعالية الذاتية	Corrélation de Pearson	.246
	Sig. (bilatérale)	.127
	N	40
الحافز للتدريب	Corrélation de Pearson	.351*
	Sig. (bilatérale)	.026
	N	40
سهولة الاستخدام	Corrélation de Pearson	.432**
	Sig. (bilatérale)	.005
	N	40
التواصل و التفاعل بين أطراف عملية التدريب	Corrélation de Pearson	.434**
	Sig. (bilatérale)	.005
	N	40
المناخ التنظيمي	Corrélation de Pearson	.641**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
المتطلبات التقنية للتدريب	Corrélation de Pearson	.557**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
المتغير المستقل التدريب الإلكتروني	Corrélation de Pearson	.646**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40

أولا إختبار تي ناست اثر الجنس توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للجنس على المتغير التابع

Statistiques de groupe							
	الجنس	Statistic	Bootstrap ^a				
			Biais	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95%		
					Inférieure	Supérieure	
المتغير التابع أداء العاملين	1.00	N	38				
		Moyenne	2.6066	.0016	.0539	2.5014	2.7077
		Ecart-type	.34232	-.00588-	.02412	.28564	.38094
		Erreur standard moyenne	.05553				
	2.00	N	2				
		Moyenne	2.9500	.0011 ^b	.0371 ^b	2.9000 ^b	3.0000 ^b
		Ecart-type	.07071	-.02753- ^c	.02844 ^c	.00000 ^c	.07071 ^c
		Erreur standard moyenne	.05000				

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples
b. Based on 855 samples
c. Based on 590 samples

Test d'échantillons indépendants ^a										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure	
المتغير التابع أداء العاملين	Hypothèse de variances égales	4.669	.037	-1.401-	38	.169	-.34342-	.24520	-.83980-	.15296
	Hypothèse de variances inégales			-4.596-	4.792	.007	-.34342-	.07472	-.53805-	-.14879-

a. Aucune statistique n'est calculée pour un fichier partagé ou plusieurs

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الديمغرافية) على المتغير التابع؛
ثانيا علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر

ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.194	3	.065	.533	.663
Intra-groupes	4.371	36	.121		
Total	4.565	39			

ثالثا علاقة بالمستوى التعليمي لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمستوى

ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.110	3	.037	.295	.828
Intra-groupes	4.455	36	.124		
Total	4.565	39			

رابعا علاقة الاقدمية لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.067	3	.022	.178	.910
Intra-groupes	4.498	36	.125		
Total	4.565	39			