

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث
في ميدان: علوم إقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية
بعنوان:

أثر التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

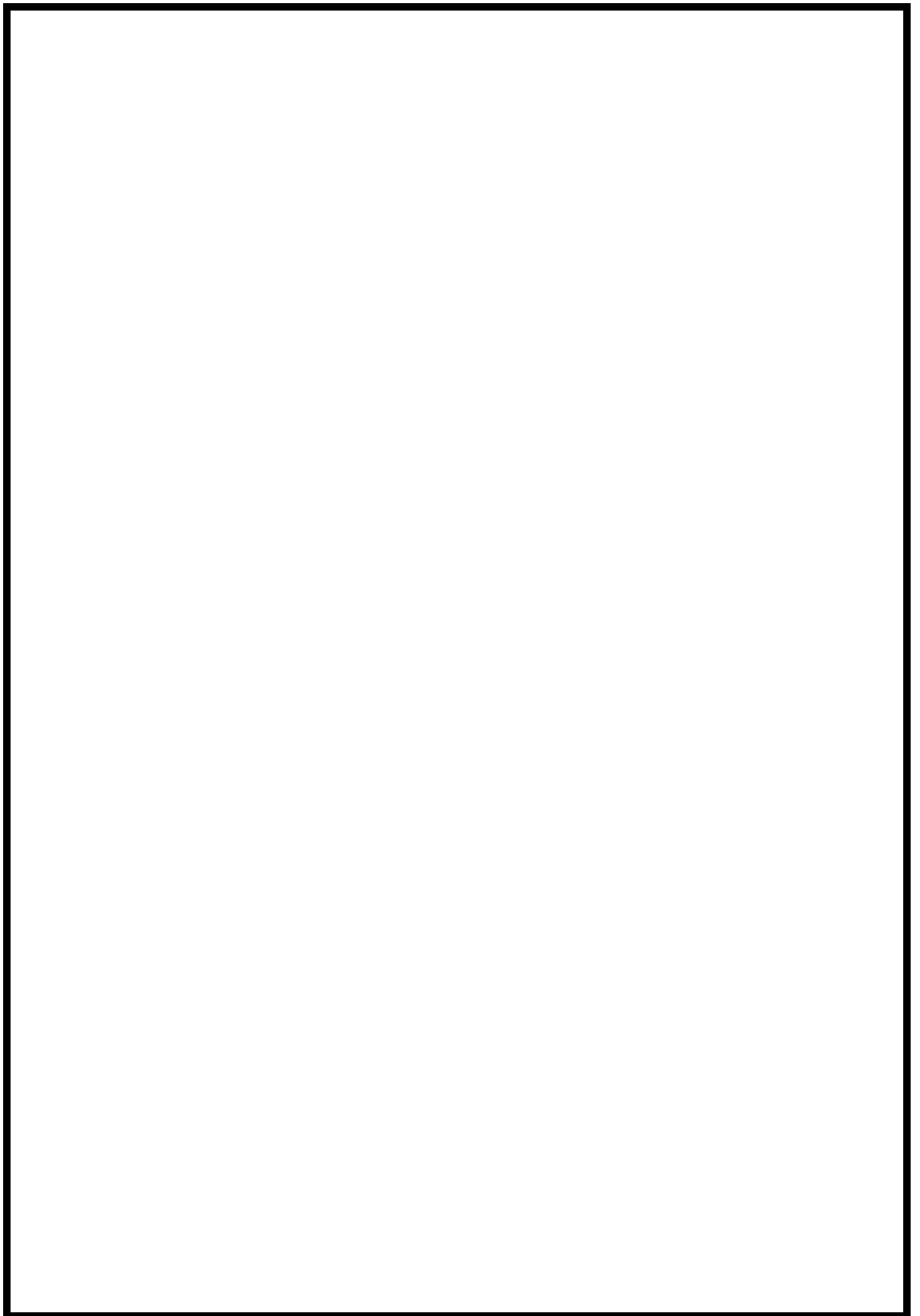
من إعداد الطالب : سبيع نجيب

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 19 سبتمبر 2021

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د/ عرابة الحاج.....(أستاذ التعليم العالي، جامعة ورقلة).....رئيسا
أ.د/ مناصرية رشيد.....(أستاذ التعليم العالي، جامعة ورقلة).....مشرفا ومقررا
أ.د/ حجاج عبد الرؤوف.....(أستاذ التعليم العالي، جامعة ورقلة).....مناقشا
د/ طواهر عبد الجليل.....(أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة).....مناقشا
د/ بوجمان عادل.....(أستاذ محاضر "أ"، جامعة بسكرة).....مناقشا
د/ رجم خالد.....(أستاذ محاضر "أ"، جامعة سطيف 1).....مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث
في ميدان: علوم إقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية
بعنوان:

أثر التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

من إعداد الطالب : سبيع نجيب

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 19 سبتمبر 2021

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د/ عرابة الحاج.....(أستاذ التعليم العالي، جامعة ورقلة).....رئيسا
أ.د/ مناصرية رشيد.....(أستاذ التعليم العالي، جامعة ورقلة).....مشرفا ومقررا
أ.د/ حجاج عبد الرؤوف.....(أستاذ التعليم العالي، جامعة ورقلة).....مناقشا
د/ طواهر عبد الجليل.....(أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة).....مناقشا
د/ بوجمان عادل.....(أستاذ محاضر "أ"، جامعة بسكرة).....مناقشا
د/ رجم خالد.....(أستاذ محاضر "أ"، جامعة سطيف 1).....مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:



«اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾»

صدق الله العظيم

سورة العلق الآية: 01

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك،
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

أبي الغالي

إلى من أرضعتني الحب والحنان رمز الحب وبلسم الشفاء إلى القلب الناصح بالبياض

أمي الحبيبة

إلى من خطت معي دروب النجاح وشاطرتني عناء الدراسة

زوجتي الغالية

إلى من يحملون ذكريات طفولتي وكانوا وراء نجاحي فساندونني وضحوا بالكثير من أجلي

أخوتي الأحباء

إلى القلوب الطاهرة، إلى رباحين حياتي أولادي

ملاك و محمد اسلام

إلى روح جدتي الطاهرة (عيدة سبج)، وجدتي الشهيد (مبارك سبج)، وجدتي (عمر عقون)،

وصهري (العيد بكاري)، و معلمي (رشيد العياضي)، والرجل العزيز (كمال خليلي)

عليهم رحمة الله

إلى جدتي الخالية وكافة الأهل والزلاء والأصدقاء، وإلى كل قارئ لهذا الإهداء

شكر وتقدير

إن الحمد والشكر كله لله تعالى، أحمده على نعمه علي ولطفه بي، أُوّ وفقني لإتمام هذا البحث الذي لم يكن ليرى النور لولا توفيقه

ومصدقاً لقوله تعالى: ﴿وَلَا نُنسِئُ الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ﴾ صدق، الله العظيم

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل أ.د. / **مناصرة رشيد** الذي لم يبخل علي بنصائح وإرشاداته وتوجيهاته التي سهلت علي سبل إنجاح هذا البحث، سجد الله خطاه وتمنياتي له بالنجاح في الدارين الدنيا والآخرة.

كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة وموظفي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كما أتقدم بالشكر إلى جميع عمال وإطارات مجمع سونلغاز وأخص بالذكر السيد **عقوب الجمعي (سليم)**، وكذا مديرة مخبر التدريب الإلكتروني بالمدرسة التقنية بالبلدية، على مساعدتهم لي، لكم مني كل الاحترام والتقدير.

إلى كل أساتذتي من المستوى الابتدائي إلى المستوى الجامعي

إلى كل الأصدقاء وزملاء العمل والدراسة.

وبامتنان كبير أشكر كل من مد لنا يد العون والمساعدة وشجعنا

من قريب أو بعيد

نجيب

الملخص باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب الإلكتروني التشاركي بأبعاده الخمسة (الكفاءات التدريبية للمدرسين، الخبرات التقنية للمتدربين، المحتوى التدريبي الإلكتروني، البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية، البنية التحتية للتدريب الإلكتروني) في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز بأبعاده الثلاثة (معدل الأداء البشري، سلوك الأداء البشري، استمرارية التميز). ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام أداتين للبحث وهما المقابلة والاستبيان، وتم التركيز على هذا الأخير لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة من خلال توزيعه على العينة القصدية المتكونة من 302 متدرب من مجتمع العاملين المستفيدين من التدريب الإلكتروني بمجمع سونلغاز والبالغ عددهم 1493 متدرب. هذا وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه يوجد هناك مستوى مرتفع لتطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي في مجمع سونلغاز، وكذلك وجود مستوى مرتفع للأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز، كما أثبتت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز، كما توصلت الدراسة كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وخلصت الدراسة لتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات والتي من شأنها نشر وترسيخ ثقافة التدريب الإلكتروني التشاركي في أوساط الموارد البشرية بمجمع سونلغاز للارتقاء بمستوى أدائهم إلى التميز.

الكلمات المفتاحية: تدريب، تدريب إلكتروني تشاركي، أداء متميز، مورد بشري، مجمع سونلغاز.

الملخص باللغة الانجليزية:**Abstract:**

This study aims at identifying the impact of participatory e-training in its five dimensions (training competencies for trainers, technical expertise of trainees, e-training content, e-participatory training environment, and e-training infrastructure) in achieving outstanding performance of the human resource in SONELGAZ Group, in its three dimensions (human performance rate, human performance behavior, and excellence continuity). To achieve its objectives, the study relies on the descriptive analytical approach. The data collection method employed two research tools, namely, the interview and the questionnaire. The latter focused on collecting data on the study variables. The questionnaire was distributed to a purposive sampling that consisted of 302 trainees from a community of 1493 workers who had benefited from electronic training at the SONELGAZ Group. The study reached a set of results, the most important of which is that there is a high level of participatory electronic training application as well as a high level of outstanding performance of human resource in the SONELGAZ Group, as the results proved. There is also a statistically significant effect of the participatory electronic training on the achievement of the outstanding performance. The study also concluded that there is no statistically significant differences in the evaluation of the study sample members of the level of participatory electronic training and the outstanding performance of the human resource in the SONELGAZ Group. This is due to personal and functional variables. The study gives a set of recommendations and suggestions that may spread and consolidate the participatory e-training culture among the human resources community and to raise the level of their performance to excellence in the SONELGAZ Group.

Key words: training, participatory e-training, outstanding performance, human resource, SONELGAZ Group.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
III	الإهداء
IV	شكر وتقدير
V	الملخص
VII	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال البيانية
XIII	قائمة الملاحق
XIV	قائمة الاختصارات والرموز
أ	المقدمة
01	الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري
03	المبحث الأول: الإطار النظري للتدريب الإلكتروني التشاركي
03	المطلب الأول: أساسيات حول التدريب الإلكتروني
17	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للتدريب الإلكتروني التشاركي
25	المطلب الثالث: أساسيات توظيف التدريب الإلكتروني التشاركي
29	المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء المتميز للمورد البشري
29	المطلب الأول: أساسيات حول أداء المورد البشري
35	المطلب الثاني: تقييم أداء المورد البشري
42	المطلب الثالث: أساسيات حول الأداء المتميز للمورد البشري
53	المبحث الثالث: مساهمة التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري
53	المطلب الأول: مقومات وعوائق تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري
56	المطلب الثاني: دور التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري
61	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
63	المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
63	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتدريب الإلكتروني التشاركي
68	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المتميز للمورد البشري
72	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري
77	المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
77	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتدريب الإلكتروني التشاركي

80	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المتميز للمورد البشري
82	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري
86	المبحث الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية
86	المطلب الأول: التعليق على الدراسات السابقة باللغة العربية
90	المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
94	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
98	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة
100	المبحث الأول: تقديم عام لمجمع سونلغاز
100	المطلب الأول: التعريف بمجمع سونلغاز
107	المطلب الثاني: تدريب الموارد البشرية في مجمع سونلغاز
112	المطلب الثالث: واقع تطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي في المؤسسة التكوينية (IFEG)
118	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
118	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
120	المطلب الثاني: منهج الدراسة
120	المطلب الثالث: أتمودج الدراسة
122	المبحث الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
122	المطلب الأول: جمع بيانات الدراسة
125	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
126	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة
134	الفصل الرابع: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
136	المبحث الأول: تحليل متغيرات الدراسة
136	المطلب الأول: دراسة وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة
141	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محور التدريب الإلكتروني التشاركي
148	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محور الأداء المتميز للمورد البشري
155	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
155	المطلب الأول: الاختبارات القبليّة لنموذج الانحدار
156	المطلب الثاني: اختبار طبيعة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة
158	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة
174	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
174	المطلب الأول: مناقشة النتائج المتعلقة بتحليل محاور أداة الدراسة
175	المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بأثر التدريب الإلكتروني التشاركي على الأداء المتميز للمورد البشري

178	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفروق في متغيرات الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية
182	خاتمة
187	قائمة المصادر والمراجع
200	الملاحق
224	الفهرس العام

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
06	الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني	(1.1)
06	الفرق بين النظام التدريبي التقليدي والنظام التدريبي الإلكتروني	(2.1)
43	مصطلح التميز ضمن آيات القرآن الكريم	(3.1)
54	العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء المتميز	(4.1)
86	تصنيف الدراسات السابقة المتعلقة بالتدريب الإلكتروني التشاركي.	(1.2)
87	تصنيف الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المتميز للمورد البشري	(2.2)
88	تصنيف الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز	(3.2)
90	تصنيف الدراسات السابقة المتعلقة بالتدريب الإلكتروني التشاركي	(4.2)
91	تصنيف الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المتميز للمورد البشري	(5.2)
92	تصنيف الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز	(6.2)
117	إحصائيات دورات التدريب الإلكتروني التشاركي بالمدرسة التقنية بالبلدية	(1.3)
118	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مؤسسات التدريب التابعة لـ (IFEG)	(2.3)
120	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة للتحليل حسب مؤسسات التدريب	(3.3)
121	المراجع والدراسات مصدر أنموذج الدراسة	(4.3)
124	مقياس ليكرت المعتمد	(5.3)
125	فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها	(6.3)
126	اختبار التجزئة النصفية	(7.3)
127	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ	(8.3)
128	الصدق الداخلي لفقرات بعد "الكفاءات التدريبية للمدرسين"	(9.3)
128	الصدق الداخلي لفقرات بعد "الخبرات التقنية للمدرسين"	(10.3)
129	الصدق الداخلي لفقرات بعد "المحتوى التدريبي الإلكتروني"	(11.3)
129	الصدق الداخلي لفقرات بعد "البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية"	(12.3)
130	الصدق الداخلي لفقرات بعد "البنية التحتية للتدريب الإلكتروني"	(13.3)
130	الصدق الداخلي لفقرات بعد "معدل الأداء البشري"	(14.3)
131	الصدق الداخلي لفقرات بعد "سلوك الأداء البشري"	(15.3)
131	الصدق الداخلي لفقرات بعد "استمرارية التميز"	(16.3)
132	الصدق البنائي لمخاور الدراسة	(17.3)
136	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس	(1.4)
137	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار السن	(2.4)
138	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي	(3.4)
139	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى الوظيفي	(4.4)
140	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الأقدمية	(5.4)
141	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول "التدريب الإلكتروني التشاركي"	(6.4)
141	التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد "الكفاءات التدريبية للمدرسين"	(7.4)

143	التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الخبرات التقنية للمدرسين	(8.4)
144	التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المحتوى التدريبي الإلكتروني	(9.4)
145	التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية	(10.4)
147	التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد البنية التحتية للتدريب الإلكتروني	(11.4)
148	التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد معدل الأداء البشري	(12.4)
150	التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد سلوك الأداء البشري	(13.4)
152	التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد استمرارية التميز	(14.4)
153	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الثاني "الأداء المتميز للمورد البشري"	(15.4)
155	اختبار التوزيع الطبيعي	(16.4)
156	اختبار الارتباط الخطي	(17.4)
156	معاملات الارتباط بين أبعاد التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري	(18.4)
157	معامل الارتباط بين التدريب الإلكتروني التشاركي وأبعاده	(19.4)
158	معامل الارتباط بين الأداء المتميز للمورد البشري وأبعاده	(20.4)
159	نتائج اختبار T لقياس مستوى تطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي في المؤسسة محل الدراسة	(21.4)
159	نتائج اختبار T لقياس مستوى الأداء المتميز للمورد البشرية في المؤسسة محل الدراسة	(22.4)
160	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة.	(23.4)
161	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التدريب الإلكتروني التشاركي بأبعاده مجتمعة في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري	(24.4)
162	اختبار الانحدار البسيط لأثر الكفاءات التدريبية للمدرسين في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري	(25.4)
164	اختبار الانحدار البسيط لأثر الخبرات التقنية للمدرسين في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري	(26.4)
165	اختبار الانحدار البسيط لأثر المحتوى التدريبي الإلكتروني في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري	(27.4)
166	اختبار الانحدار البسيط لأثر البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري	(28.4)
167	اختبار الانحدار البسيط لأثر البنية التحتية للتدريب الإلكتروني في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري	(29.4)
169	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة حسب متغير الجنس	(30.4)
170	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير السن	(31.4)
171	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي	(32.4)
172	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي	(33.4)
172	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية	(34.4)

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
40	درجات التوزيع الإجمالي	(1.1)
53	نموذج الأداء الفعال	(2.1)
105	التنظيم المؤسسي لمجمع سونلغاز	(1.3)
108	الهيكل التنظيمي لمؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG)	(2.3)
110	الهيكل التنظيمي للمدرسة التقنية بالبلدية (ETB)	(3.3)
111	الهيكل التنظيمي لمركز التكوين بن عكنون (CBA)	(4.3)
111	الهيكل التنظيمي لمركز التكوين عين مليلة (CAM)	(5.3)
117	إحصائيات حول عدد المتدربين المستفيدين من التدريب الإلكتروني التشاركي بالمدرسة التقنية بالبلدية	(6.3)
121	أموذج الدراسة	(7.3)
136	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس	(1.4)
137	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار السن	(2.4)
138	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي	(3.4)
139	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى الوظيفي	(4.4)
140	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الأقدمية	(5.4)

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
201	قائمة الأساتذة المحكمين	01
202	استبيان الدراسة	02
206	كتيب ترويجي خاص بالتدريب الإلكتروني التشاركي	03
208	واجهة منصة التدريب الإلكترونية (IKRAA)	04
209	بطاقات تقنية حول المواد التدريبية المقترحة في دورات التدريب الإلكتروني التشاركي	05
210	نموذج عن محتوى تدريبي إلكتروني	06
213	بطاقة معلومات خاصة بالمتدربين	07
214	دليل حول كيفية التدريب عبر المنصة الإلكترونية (IKRAA)	08
220	الجدول الزمني للدورة التدريبية الإلكترونية التشاركية	09
221	استبيان لتقييم الدورة التدريبية الإلكترونية التشاركية	10
222	شهادة نهاية التبرص في الدورة التدريبية الإلكترونية التشاركية	11
223	جدول T	12

قائمة الاختصارات والرموز

الترجمة	الرمز
مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر	EGA
الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالعاصمة	SDA
الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط	SDC
الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالشرق	SDE
الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالغرب	SDO
شركة المراجعة والاستشارات القانونية	CASEG
مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز	CREDEG
شركة طب العمل	SMT
الشركة الجزائرية لتقنيات الاتصال	Sat-Info
شركة كهرباء ترقية	SKT
شركة كهرباء كدية الدراوش	SKD
شركة كهرباء البرواقية	SKB
شركة إنجاز القنوات	KANAGHAZ
صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية	FOSC
مؤسسة روية إنارة	ROUBA ECLAIRAGE
شركة التركيب الصناعي	ETTERKIB
شركة الأشغال والتركيب الكهربائي	KAHRAKIB
الشركة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة	AMC
شركة أشغال الكهرباء	KAHRIF
شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية	TRANSMEX
شركة صناعة التجهيزات الصناعية	MEI
نزل المزارعين	HMP
شركة صيانة وخدمات السيارات	MPV
مسير المنظومة الكهربائية	OS
الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز	GRTG
الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء	SPE
شركة إنجاز الهياكل القاعدية	INERGA
شركة التكوين في مجال الكهرباء والغاز	IFEG
شركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية	SOPIEG

الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء	GRTE
شركة الجزائر لتكنولوجيا المعلومات	ELIT
شركة الكهرباء والطاقت المتجددة	SKTM
شركة خدمات الهندسة والمشتریات والبناء لأعمال الطاقة الصناعية	HYENCO
شركة جنرال إلكتریک الجزائر لمحركات توربين	GEAT
شركة الوقاية والأمن المنشآت الطاقوية	SWAT
شركة أمن المنشآت الطاقوية	SAT
شركة الأمن والحماية	SAH
شركة أمن ورعاية المنشآت الطاقوية	SAR
الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز	SADEG
شركة الطاقة الجديدة الجزائرية	NEAL
شركة نشر مناقصات قطاع الطاقة والمناجم	BAOSEM
شركة كهرباء سكيكدة	SKS
شركة تصنيع غلايات الاسترجاع والمبادلات الحرارية	BHI
شركة تصنيع المحولات عالية الطاقة	Vijai Electricals Algérie
شركة تصنيع عوازل زجاجية لخطوط الطاقة	SEDIVER Algérie
الشركة الجزائرية للبنية التحتية للاتصالات	COMINTAL
شركة الخدمات الهندسية الجزائرية	ALGESCO
المدرسة التقنية البلدية	ETB
مركز التكوين بن عكنون	CBA
مركز التكوين عين مليلة	CAM
إتحاد جمعيات الكهرباء في إفريقيا	ASEA
الشبكة الإفريقية لمراكز التميز في الكهرباء	RACEE
منصة التدريب الإلكتروني	IKRAA

المقدمة

❖ توطئة:

واجه العالم في عصرنا الحالي أزمة صحية نتيجة انتشار فيروس كورونا المستجد أو ما يعرف بجائحة كورونا، ألقت بضلالها على شتى مجالات الحياة، حيث شهدت المؤسسات تحديات وصعوبات غير مسبوقة في إدارة أعمالها نتيجة تطبيق سياسة الانغلاق والحجر المنزلي مع حضر الانتقال، مما خلق أزمات حقيقية في مختلف جوانب الحياة الطبيعية، ومع استمرار تأثير الحياة سلباً اتجهت أغلب المؤسسات في مختلف دول العالم إلى تغيير أساليبها الاعتيادية من خلال اللجوء إلى استخدام الطرق التقنية لأداء المهام والأعمال عن بعد وبالشكل المطلوب. ويعد مجمع سونلغاز من بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تأثرت بمخلفات هذه الأزمة الصحية، خاصة ما تعلق بتنمية موارده البشرية ضمن استراتيجياته التطويرية في المؤسسات التدريبية التابعة له، الأمر الذي دفع بالقائمين على المجمع إلى تغيير أسلوب التدريب التقليدي الاعتيادي والاتجاه نحو تكثيف استخدام التقنيات التكنولوجية المتقدمة في عملية التدريب.

وإن من أهم سمات العصر الراهن والعلامة الفارقة فيه كعصر له خصوصيته هو التغير المتسارع الذي طال كافة المجالات، ولاسيما مجال إنتاج المعرفة الإنسانية والتطبيقات التكنولوجية المترتبة عنها، الأمر الذي أدى إلى بروز التدريب الإلكتروني كأحد أشكال مواكبة المستجدات التكنولوجية الراهنة فيما يرتبط بعملية التدريب، حيث ساهم التقدم التكنولوجي في مجال أدوات وتطبيقات الويب والبحوث العلمية المرتبطة بها إلى إيجاد آفاق جديدة لتطوير المنظومة التدريبية وتحسينها، وقد أثر ذلك في جميع عناصرها وفي طرق التدريب، وساعد في كفاءة العملية التدريبية وإزالة الحواجز المكانية والزمانية، إلا أن التدريب الإلكتروني ساهم في بروز فكرة تفريد المتدرب لإضفاء الطابع الشخصي على العملية التدريبية، وهو ما نتج عنه تولد رغبة قوية في التقليل من انعزالية المتدرب عن طريق التعلم النشط والتحول إلى مرحلة التشارك التفاعلي.

ومع التطور المستمر في أدوات الانترنت ظهر جلياً ما يعرف بالتدريب الإلكتروني التشاركي، والذي أكد على إعادة التفكير في العلاقة بين التكنولوجيا والتدريب لتطوير تجربة تدريبية، يكون فيها المتدرب قلب العملية التدريبية ويساهم في تعزيز التدريب من خلال الحوار والمناقشة والتفاعل، وهو ما أدى إلى إدراج البرمجيات التشاركية كالشبكات الاجتماعية والمدونات وغيرها من التطبيقات في التدريب وذلك تأكيداً على فكرة الترابط الإيجابي والتفاعل النشط بين المتدربين ومصادر التعلم من أجل تكوين مورد بشري ذو أداء جيد وفعال يرقى إلى مستوى التميز، هذه التوجهات الجديدة التي تعد من أهم أولويات المؤسسات الرائدة والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق البقاء والنمو والاستمرار وتعزيز قدراتها التنافسية.

ولهذا أصبحت المؤسسات ترى في التدريب الإلكتروني التشاركي خياراً استراتيجياً في منظومة استثمار مواردها البشرية، حيث يعتبر هذا المورد البشري من أهم الموارد التي تتوفر عليها المؤسسة وذلك لدوره الرئيسي في عملية التنمية في جميع المجالات، لذلك كان لزاماً أن يكون هذا المورد على درجة من الكفاءة والفعالية في أداء أعماله سواء تعلق الأمر بكمية العمل وجودته والوقت المستغرق فيه، والأداء المتميز للمورد البشري من شأنه أن يحدد موقع المؤسسة وأهميتها في المحيط الذي تنشط فيه، وحرصاً من هذه المؤسسات في الحفاظ على موردها الدائم وإيماناً بأهميته في بقائها واستمرارها، اتخذت من التدريب الإلكتروني التشاركي كأسلوب لتحسين أداء المورد البشري وذلك بالتأثير على سلوكه واتجاهاته، والتغيير في إمكانياته العلمية والعملية، والوصول به إلى درجة عالية من التميز والتفوق.

❖ إشكالية الدراسة:

انطلاقاً مما سبق يمكن تصور إشكالية الدراسة في جانبين أساسيين، يتعلق الجانب الأول بالتدريب الإلكتروني التشاركي ومدى الاعتماد على هذا النوع من التدريب في مجمع سونلغاز، أما الجانب الثاني فيرتبط بمستوى أداء المورد البشري بمجمع سونلغاز وإمكانية بلوغه مستويات التميز من خلال تأثيره بالتدريب الإلكتروني التشاركي. وعليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي:

❖ ما مدى أثر التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي في مجمع سونلغاز؟
- هل يتمتع أداء المورد البشري بمجمع سونلغاز بمستوى من التميز؟
- هل يوجد أثر لأبعاد التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز؟
- هل تتأثر إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز تبعاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية)؟

❖ فرضيات الدراسة:

تعبر الفرضية عن تخمين مبدئي وتفسير أولي لأسئلة الدراسة، والتي تظل صحته من عدمه موضع اختبار، واعتماداً على ذلك يمكن صياغة فرضيات الدراسة بإتباع أسس البحث العلمي وبناء على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية أعلاه، وعليه تكون الفرضيات كالتالي:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** هناك مستوى مرتفع لتطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي في مجمع سونلغاز.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك مستوى مرتفع للأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز.
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني التشاركي بأبعاده مجتمعة (الكفاءات التدريبية للمدرّبين، الخبرات التقنية للمتدربين، المحتوى التدريبي الإلكتروني، البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية، البنية التحتية للتدريب الإلكتروني) في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
وتتفرع عن الفرضية الرئيسية الثالثة مجموعة من الفرضيات الفرعية، هي كالتالي:
- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الكفاءات التدريبية للمدرّبين في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها خبرات التقنية للمتدربين في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
 - ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها المحتوى التدريبي الإلكتروني في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
 - ✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
 - ✓ **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها البنية التحتية للتدريب الإلكتروني في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- **الفرضية الرئيسية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- وتتفرع عن الفرضية الرئيسية الرابعة مجموعة من الفرضيات الفرعية، هي كالاتي:
- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
 - ✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
 - ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
 - ✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
 - ✓ **الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

❖ أهمية الدراسة:

تندرج هذه الدراسة ضمن الإشكاليات الرئيسية التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، خصوصا ما تعلق بالمؤسسات الكبيرة الحجم كمجمع سونلغاز والذي يضم تعداد بشري هائل من العاملين في مختلف شركاته الفرعية الموزعة عبر كامل التراب الوطني، الأمر الذي يجعل من عملية تنمية الموارد البشرية بالطرق التقليدية تشكل عائق على مستويات متعددة، وبالتالي فإن محاولة الاستفادة من التدريب الإلكتروني التشاركي كأسلوب افتراضي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري تكتسي أهمية بالغة لدى مسيري هذا المجمع في ضرورة وضع الاستراتيجيات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية إلكترونيا والتي من شأنها التأثير في تركيبهم المعرفية، وتطوير قدراتهم الأدائية.

❖ أهداف الدراسة:

يمكن صياغة أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالتدريب الإلكتروني التشاركي، وكذا الأداء المتميز للمورد البشري؛
- التعرف على مدى مساهمة التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز؛
- محاولة التعرف على واقع التدريب الإلكتروني التشاركي في مجمع سونلغاز، ومدى توفر الآليات اللازمة لتطبيقه، والسعي إلى إبراز أهميته كأحد الاستراتيجيات الناجعة لتحقيق الأداء المتميز للمورد البشري؛
- الوقوف على مستوى الأداء المتميز للمورد البشري في المؤسسة محل الدراسة مقارنة بنتائج الدراسات والأبحاث السابقة؛
- الخروج باقتراحات من شأنها تطوير هذا النوع من التدريب في مجمع سونلغاز.

❖ مبررات وأسباب اختيار موضوع الدراسة :

تتلخص مبررات وأسباب اختيار موضوع الدراسة في ما يلي:

- يعد التدريب الإلكتروني التشاركي من أهم الأساليب في تنمية الموارد البشرية، خاصة في ظل ظروف الأزمة الصحية التي شهدتها العالم نتيجة انتشار جائحة فيروس كورونا المستجد (COVID-19) والذي دفع العديد من المؤسسات الاقتصادية إلى التغيير في أنظمتها التدريبية، والانتقال من التدريب التقليدي إلى التدريب عبر الوسائط الإلكترونية والذي تتلاشى فيه قيود الزمان والمكان.
- الميل الشخصي للطالب في البحث في المواضيع الإدارية الحديثة والتي يعتبر التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري من أهمها، فهما يندرجان في حقل إدارة الموارد البشرية.
- الرغبة الشخصية في الإطلاع عن مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي في بيئة الأعمال الجزائرية، هذا من جهة، وكذلك محاولة استقراء مستوى الأداء المتميز للمورد البشري من جهة أخرى، وذلك من أجل المساهمة بتوصيات قد تساعد على غرس وترسيخ أسلوب التدريب الإلكتروني التشاركي لدى مسؤولي المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بصفة عامة، ومجمع سونلغاز بصفة خاصة، بهدف تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري.

❖ حدود الدراسة:

يهدف التحكم في موضوع الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة، ستكون حدود دراستنا كالاتي:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة مختلف الجوانب الخاصة بالتدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري، والعلاقة بين المفهومين.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في أحد أكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وهي مجمع سونلغاز، وذلك من خلال الاطلاع على واقع وإجراءات تطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي في المؤسسات التدريبية التابعة له، ثم استقصاء آراء عينة من الذين استفادوا من دورات تدريبية إلكترونية في المجمع.
- **الحدود الزمانية:** امتدت دراستنا بصفة عامة على مدى ثلاث سنوات، ابتداء من تاريخ التسجيل الأول في طور الدكتوراه بداية من نوفمبر 2017، أما ما تعلق بالدراسة الميدانية فقد امتدت لتغطي الفترة الزمنية الممتدة من سبتمبر 2019 إلى غاية أكتوبر 2020، وهي فترة شملت إعداد الاستبيان وتوزيعه على عينة الدراسة ومن ثم جمعه وتحليله.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عمال وإطارات مجمع سونلغاز الذين استفادوا من دورات تدريبية إلكترونية في إحدى المؤسسات التدريبية الثلاث التابعة للمجمع.

❖ منهج الدراسة:

يرتبط المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة بحثية بطبيعة الموضوع المدروس والإشكالية المطروحة ، والفرضيات المقدمة لمعالجة الإشكالية، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ظهر جليا أن المنهج المناسب لدراستنا الحالية والذي يحقق أهدافها هو المنهج الوصفي التحليلي في كل من الجانب النظري والتطبيقي ، كون أن هذا المنهج يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كميّاً أو كميّاً، ويساعد على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث.

❖ صعوبات الدراسة:

- أثناء القيام بهذه الدراسة اعترضتنا مجموعة من الصعوبات، يمكن إبراز أهمها كما يلي:
- ✓ صعوبة تحديد أبعاد التدريب الإلكتروني التشاركي، نظرا للاختلاف الكبير في آراء الباحثين في تحديد أبعاد هذا المتغير.
- ✓ صعوبة الانتقال إلى المؤسسات التدريبية التابعة لمجمع سونلغاز خلال سنة 2020 نظرا لظروف الحجر الصحي الذي شهدته الجزائر نتيجة انتشار جائحة فيروس كورونا المستجد (COVID-19)، الأمر الذي شكل لنا صعوبة في عملية توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، وكذا في الحصول على الوثائق الضرورية للدراسة الميدانية.

❖ هيكل الدراسة:

للإحاطة بالإشكالية المطروحة ومعالجتها، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى أربع فصول أساسية، فضلا عن المقدمة والخاتمة، وقد كان التقسيم كالآتي:

- **الفصل الأول:** تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، وقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث تضمن الأول منها الإطار النظري للتدريب الإلكتروني التشاركي، هذا الأخير تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب أما الأول فتمثل في أساسيات التدريب الإلكتروني، أما الثاني فتناول الإطار المفاهيمي للتدريب الإلكتروني التشاركي، وأما الثالث فتطرق إلى أساسيات توظيف التدريب الإلكتروني التشاركي. وجاء المبحث الثاني لهذا الفصل بعنوان الإطار النظري للأداء المتميز للمورد البشري، تضمن هذا المبحث ثلاثة مطالب أما الأول فتناول أساسيات حول أداء المورد البشري، وتطرق الثاني إلى تقييم أداء المورد البشري، أما الثالث فتناول أساسيات حول الأداء المتميز للمورد البشري. أما المبحث الثالث والأخير في هذا الفصل فكان بعنوان مساهمة التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري، وتضمن على مطلبين أما الأول فتناول مقومات وعوائق تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري، أما المطلب الثاني فتناول دور التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري.
- **الفصل الثاني:** خصص هذا الفصل للدراسات السابقة وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، أما المبحث الأول فتناول الدراسات السابقة باللغة العربية وتم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب الأول خاص بالمتغير المستقل والثاني ارتبط بالدراسات الخاصة بالمتغير التابع، أما المطلب الثالث فتناول الدراسات السابقة الخاصة بالعلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع. وبنفس تقسيم المبحث الأول تم تقسيم المبحث الثاني والذي خصص للدراسات باللغة الأجنبية. أما المبحث الثالث والأخير في هذا الفصل فتناول مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية، وتضمن هذا المبحث على ثلاثة مطالب، أما الأول فتطرق إلى التعليق على الدراسات السابقة باللغة العربية، أما المطلب الثاني فتناول التعليق على الدراسات السابقة باللغة الأجنبية، أما المطلب الثالث والأخير فتطرق إلى مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.
- **الفصل الثالث:** تناول هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة وتضمن ثلاثة مباحث أساسية، أما المبحث الأول فتطرق إلى تقديم عام لمجمع سونلغاز واشتمل هذا المبحث على ثلاث مطالب، الأول خصص للتعريف بمجمع سونلغاز، أما الثاني فتناول تدريب الموارد البشرية في مجمع سونلغاز، أما الثالث فتطرق إلى واقع تطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي في المؤسسة التكوينية (IFEG). وجاء المبحث الثاني بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة وتضمن ثلاثة مطالب تمثل الأول في مجتمع وعينة الدراسة، وأما الثاني فتناول منهج الدراسة، أما الثالث فتطرق إلى أنموذج الدراسة. أما المبحث الثالث والأخير فتناول أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، وقسم إلى ثلاثة مطالب، أما الأول فتطرق إلى جمع بيانات الدراسة، وأما الثاني فخصص لأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، أما المطلب الثالث فتطرق إلى ثبات وصدق أداة الدراسة.
- **الفصل الرابع:** خصص هذا الفصل لتحليل ومناقشة نتائج الدراسة، وقسم هذه الأخير إلى ثلاثة مباحث، تضمن المبحث الأول تحليل متغيرات الدراسة، أما المبحث الثاني فتطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة، أما المبحث الثالث والأخير فاستعرض مناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري
للتدريب الإلكتروني التشاركي
والأداء المتميز للمورد البشري

تمهيد:

يعتبر التدريب الإلكتروني من أساليب التعلم النشط التي ساهمت في توظيف التقنيات المعلوماتية في الأنظمة التدريبية، وتطويعها للحد من الفوارق الاجتماعية والثقافية وتخطي قيود الزمان والمكان وندرة الكفاءات التدريبية. ومع ما يشهده العالم اليوم من تغيرات تكنولوجية سريعة، تطور مفهوم التدريب الإلكتروني في العقد الأخير من هذه الألفية ليظهر ما يسمى بالتدريب الإلكتروني التشاركي، والذي يمثل تصنيفاً جديداً لعدد من التطبيقات التي تعتمد على الشبكات العالية السرعة، هذه التطبيقات ساهمت بشكل كبير في توفير بيئة تدريب تفاعلية تجذب اهتمام المتدربين وتحثهم على تبادل الآراء والخبرات، وطرح الأفكار لحل المشكلات في إطار تشاركي فعال.

كما برز مفهوم الأداء المتميز للمورد البشري في المؤسسة ليمثل أحد المخرجات الهامة في مجال التنمية البشرية، ونموذجاً يعتمد عليه في تحديد ووضع أساليب ومعايير تقييم الأداء البشري، وهذا لكون أن معرفة أداء المورد البشري وقياسه هو هدف يبنى عليه العديد من القرارات الإدارية التي تساهم في بلوغ المؤسسة لأهدافها وغاياتها في النمو والبقاء، ولأن كل الأعمال والمشاريع الناجحة تشير إلى أن وراء هذا النجاح أداء متقناً ومتميزاً، هذا الأداء المتميز يستوجب على القادة وصناع القرار البحث عن أحدث الممارسات والأساليب للحفاظ عليه وضمان استمرارية تميزه.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل المتعلق بالإطار النظري لمتغيرات الدراسة إلى ثلاثة مباحث أساسية وهي كالآتي:

- ◀ **المبحث الأول:** الإطار النظري للتدريب الإلكتروني التشاركي.
- ◀ **المبحث الثاني:** الإطار النظري للأداء المتميز للمورد البشري.
- ◀ **المبحث الثالث:** مساهمة التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري.

المبحث الأول: الإطار النظري للتدريب الإلكتروني التشاركي

تم التطرق في هذا المبحث إلى موضوع التدريب الإلكتروني التشاركي، وتم إلقاء الضوء على هذا النمط الجديد من التدريب، بدءا بعرض المفاهيم الأساسية حول التدريب الإلكتروني، ثم المرور إلى استعراض مفاهيم التدريب الإلكتروني التشاركي، وأهمية هذا النمط من التدريب وأهدافه ومزاياه، ثم التعرف على أهم أنواع واستراتيجيات التدريب الإلكتروني التشاركي وأدواته، ووصولاً إلى التعرف على إجراءات توظيفه ومعوقات تطبيقه.

المطلب الأول: أساسيات حول التدريب الإلكتروني

يعتبر التدريب الإلكتروني من المصطلحات الجديدة التي توضح التطور الحاصل في مجال التدريب عند استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهو بهذا الأسلوب يشتمل على جميع أنواع التدريب التي لا تحتاج إلى مدرب يديرها أو إلى مبان للتدريب فيها، وإنما يكتفي هذا النوع من التدريب بوجود مدرب يرشد ويوجه، وجهات تدريبية تدير وتشرف على البرامج التدريبية في أماكن بعيدة عن المدرب، كما أن هذا التدريب ينظر إليه على أنه تجديد وإصلاح للتدريب التقليدي وليس بديلاً عنه.

الفرع الأول: ماهية التدريب الإلكتروني:

أولاً: مفهوم التدريب الإلكتروني:

توجد العديد من الاجتهادات في أدبيات الفكر الإداري وتكنولوجيا التعليم حول تحديد مفهوم التدريب الإلكتروني، فجاءت التعاريف مختلفة ومتنوعة باختلاف زوايا نظر ومنطلقات واضعها، وفيما يلي بعض من أهم هذه الاجتهادات التي تم التوصل إليها:

يعرف (Brandon Hall, 2002) التدريب الإلكتروني على أنه "أداة باستخدام برنامج تدريبي يمكن الوصول إليه من خلال متصفح الويب نات سكايب (Netscape Navigator)، أو الانترنت والانترنت (Internet, intranet)، أي أن التدريب يتم من خلال بيئة مرئية وتفاعلية عبر الانترنت"¹.

ويعرفه (John Martin, 2005) على أنه "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كوسيلة لتقديم التدريب للأفراد في مكان العمل"².

ويعرفه أيضاً (زيتون، 2005) على أنه "تقديم محتوى تعليمي إلكتروني عبر الوسائط المعتمدة على الحاسوب وشبكاتة إلى المتدرب بشكل يتيح له إمكانية التفاعل النشط مع هذا المحتوى، ومع المدرب ومع أقرانه سواء أكان ذلك بصورة متزامنة أو غير متزامنة وكذا إمكانية إتمام هذا التدريب في الوقت والمكان وبالسعة التي تناسب ظروفه وقدراته، فضلاً عن إمكانية إدارة هذا التدريب من خلال تلك الوسائط"³.

¹ -Hall. Brandon, *E-learning : le guide de référence : former vos salariés par l'Internet*, Paris, Maxima, 2002, cité in Biannic C. et Urien B., *Les fiches outils du Master Management des Ressources humaines de l'IAE de Toulouse*, « le e-learning : une présentation générale », www.iaetoulouse.fr/files/sitemrh/E-learning.pdf, consulter le 12/03/2019.

² - John Martin, *Organizational Behaviour & Management*, 1st edition, Thomson Learning, London, 2005, P195.

³ - زيتون حسن حسين، التعليم الإلكتروني، الدار الصوتية، الرياض، السعودية، 2005، ص24.

ويعرف التدريب الإلكتروني على أنه "عملية اكتساب مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات إلى فرد أو مجموعة من الأفراد، باستخدام الوسائط الإلكترونية في الاتصال ولا يستلزم هذا النوع من التدريب الالتقاء المكاني والزمني للمتدربين والمدرّب، إضافة إلى أنه يلغي جميع المكونات المادية للتدريب"¹.

ويشير (André Mullendrens, 2009) إلى أن التدريب الإلكتروني هو " طريقة تدرّب تعتمد على التكنولوجيات الجديدة، واستخدام وسائط تفاعلية للتدريب عبر الانترنت أو الانترنت أو غيرها من الوسائط الإلكترونية لتطوير المهارات وجعل عملية التدرّب تتم بغض النظر عن الزمان والمكان"².

كما يعرفه (الموسوي، 2010) على أنه "عملية منظومية تتم في بيئة تفاعلية متنقلة مشبعة بالتطبيقات التقنية الرقمية المبنية على استخدام شبكة الانترنت والحاسوب متعدد الوسائط والأجهزة المتنقلة مشبعة بالتطبيقات التقنية الرقمية المبنية على استخدام شبكة الانترنت والحاسوب متعدد الوسائط والأجهزة المتنقلة لعرض البرمجيات والحقائب والدورات التدريبية الإلكترونية لتصميم وتطبيق البرامج التدريبية التزامنية وغير التزامنية، بإتباع أنظمة التدرّب الذاتي والتفاعلي والمزيج لتحقيق الأهداف التدريبية وإتقان المهارات بناء على سرعة المتدربين في التعلم، ومستوياتهم الفكرية وظروف عملهم وحياتهم ومواقعهم الجغرافية"³.

وتعرفه (الزنبقي، 2011) على أنه " ذلك النوع من التدريب القائم على شبكة الحاسب الآلي (world web wide) وفيه تقوم المؤسسة التدريبية بتصميم موقع خاص بها ولمواد أو برامج معينة لها، ويتدرّب المتدرّب فيه عن طريق الحاسب الآلي وفيه يتمكن من الحصول على التغذية المرتدة، ويهدف إلى جذب المتدربين الذين لا يستطيعون تحت الظروف العادية الاستمرار في برنامج تدريب تقليدي"⁴.

أما (فهيم بدر، 2011) فيعرفه بأنه " ذلك النوع من التدريب الذي يعمل على استخدام الوسائط التكنولوجية والتقنيات المتعددة لضمان تحقيق اتصال مباشر بين المدرّب والمتدربين داخل تنظيم مؤسسي يتيح فرصة اللقاء المباشر بينهم وكأنهم في موقع تدريبي واحد"⁵.

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن تقديم التعريف الإجرائي للتدريب الإلكتروني على أنه "عملية يتم فيها تحيئة بيئة تفاعلية تسمح بتقديم تدريب فعال يناسب خصائص المتدربين واحتياجاتهم من ناحية وطبيعة المحتوى والأهداف التدريبية المطلوب تحقيقها من ناحية أخرى، عن طريق الاستفادة من كافة الإمكانيات والوسائط التكنولوجية المتاحة لإحداث تفاعل بين المتدربين والمدرّب وبين المتدربين فيما بينهم".

¹ - معروف دويكات ومعاذ الأسمر، التدريب الإلكتروني في المؤسسات المالية والمصرفية العاملة في فلسطين ، ورقة بحث مقدمة لمؤتمر اقتصاديات المعرفة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2007، ص 10.

² - André Mullendrens ,e-DRH outil de gestion innovant, édition de boeck Université, 2^{ème} édition , Bruscelles ,2009, p97.

³ - علي بن شرف الموسوي، التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي ، ورقة بحث مقدمة إلى الندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 03.

⁴ - حنان سليمان الزنبقي، التدريب الإلكتروني، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 18.

⁵ - أحمد فهيم بدر، تكنولوجيا التدريب عن بعد"الفيديو كونفرانس"، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص 16.

ثانيا: المفاهيم المرتبطة بالتدريب الإلكتروني:

- توجد هناك العديد من المسميات والمفاهيم المرتبطة بالتدريب الإلكتروني والتي تعبر في مجملها على التطور الذي شهده استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية التدريب، ومن أهم هذه المسميات نذكر ما يلي:
- ❖ **التدريب عن بعد:** هو عبارة عن مواد تدريبية موجهة ذاتيا ليستخدمها المتدربون في أماكن بعيدة عن مركز التدريب.¹
 - ❖ **التدريب القائم على الحاسوب:** وهو التدريب المعتمد على الحاسوب كأداة تدريب تحتوي على مادة تدريبية يقوم الجهاز بعرضها مباشرة عن طريق أقراص الفيديو المتفاعلة، والأقراص المدججة، والبرامج الحاسوبية الأخرى، بغية تحقيق أهداف معينة ويستخدم فيه التدريب بالمحاكاة والألعاب والمدرب الخصوصي وحل المشكلات.²
 - ❖ **التدريب القائم على الويب:** وهو التدريب الذي يتم فيه تقديم المحتوى التدريبي للمتدرب باستخدام مختلف الشبكات كالانترنت والاتزانة، والاكسترنات، ويتميز هذا التدريب بالمرونة في الزمان والمكان.
 - ❖ **التدريب الافتراضي:** وهو التدريب الذي يعتمد على استخدام الوسائط الإلكترونية في الاتصال واستقبال المعلومات واكتساب المهارات والتفاعل بين المتدرب والمدرب، ولا يستلزم وجود مباني أو قاعات للتدريب، بل يلغي كل المكونات المادية للتدريب.³
 - ❖ **التدريب المتنقل:** وهو تدريب يسمح للمتدربين بمواصلة تدريبهم في أي وقت ومن أي مكان خارج حدود المؤسسة التدريبية باستخدام الأجهزة النقالة مثل: الحواسيب المحمولة، الهواتف النقالة والذكية، مما يساعد على تطوير مهارات المتدربين من خلال تسهيل وصولهم إلى المواد التدريبية وتلقيهم التدريب ضمن بيئات لاسلكية.⁴
 - ❖ **التدريب المعلوماتي:** وهو مستحدث تكنولوجياي يجمع بين مزايا التدريب وجها لوجه في وجود المتدربين والقائم بالتدريب وبين مصادر التدريب الإلكتروني المناسبة للمحتوى والمتدربين بما يحقق فاعلية البرنامج التدريبي بجميع جوانبه المعرفي والمهاري والوجداني.⁵
 - ❖ **التدريب السحابي:** وهو التدريب من خلال استخدام المصادر والبرمجيات والخدمات الرقمية التي تتيحها الشركات المزودة لخدمات الحوسبة السحابية وتطبيقاتها، من خلال الأجهزة والهواتف المتصلة بأحد السحب الرقمية عبر أحد التطبيقات السحابية، دون ارتباط المتدرب بزمان ومكان محددين.⁶
 - ❖ **التعليم الإلكتروني:** هو منظومة تعليمية لتقديم البرامج التعليمية أو التدريبية دون اعتبار للحواجز الزمنية والمكانية باستعمال خصائص ومصادر الانترنت والتقنيات الرقمية اعتماد على التعلم الذاتي والتفاعل بين المتعلم والمعلم.⁷

¹ - مدحت أبو النصر، التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2017، ص99.

² - حنان سليمان الزبني، مرجع سابق، ص 54.

³ - طارق عبد الرؤوف، التعليم الإلكتروني والتعليم الافتراضي، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص 128-246.

⁴ - حسن رجي مهدي، تكنولوجيا التعليم والتعلم، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015، ص253.

⁵ - منال البقاسي، التدريب المعلوماتي بتحول القرن الحادي والعشرين، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2020، ص22.

⁶ - إلهام حسن نواوي، التعلم والإشراف السحابي، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، المملكة العربية السعودية، 2015، ص19.

⁷ - إيمان عباس الخفاف، التعليم الإلكتروني، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص36.

ثالثا: الفرق بين التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي:

أحدثت التطورات الهائلة التي عرفتها مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال نقلة نوعية في العديد من مجالات الحياة، ومن هذه المجالات مجال التدريب، حيث أحدثت هذه التغيرات فروقا واختلافات كثيرة بين مفهوم التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي، ويكمن هذا الفرق في نواحي متعددة، نبرزها في الجدولين التاليين:

الجدول رقم (1.1): الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني

التدريب الإلكتروني	التدريب التقليدي
المتدرب هو المتحكم في العملية التدريبية أما المدرب فيكتفي بتوجيه المتدرب	المدرب هو المتحكم في العملية التدريبية وهو الناقل للمعلومة للمتدرب
المتدربون مشاركون في العملية التدريبية (إيجابي)	دور المتدربين (سلب)
المتدرب يتلقى المعلومات بالطريقة التي يريدونها في المكان والزمان المناسبين له	المكان والزمان محدد مسبقا في قاعات التدريب
تفاعل مستمر ونشط بين المتدربين والمدرب	تفاعل قليل بين المتدربين
استخدام كل ما هو متاح من وسائل مساعدة واستخدام أنماط تدريب مختلفة	استخدام عدد قليل من الوسائل المساعدة والاكتفاء بالشرح اللفظي

المصدر: جمال علي الدهشان، التدريب الإلكتروني مدخلا لتطوير منظومة التدريب في مصر، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي الثالث لمركز تنمية القدرات بجامعة بنها، جامعة بنها، مصر، 2019، ص12.

الجدول رقم (2.1): الفرق بين النظام التدريبي التقليدي والنظام التدريبي الإلكتروني

النظام التدريبي الإلكتروني	النظام التدريبي التقليدي
تدفق معلومات تفاعلي ذو اتجاهين	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
المتدرب محور العملية التدريبية	المدرب محور العملية التدريبية
الاهتمام بظروف المتدربين ومراعاة قدراتهم الفردية	عدم مراعاة للفروق الفردية بين المتدربين
المدرب مشارك وأحيانا متعلم (مرشد)	المدرب ناقل للمعرفة وصاحب خبرة (ملقن)
المتدرب إيجابي (مشارك وأحيانا خبير)	المتدرب سلبي (مستمع ومتعلم)
المحتوى المتغير	المحتوى الثابت
المعرفة عبارة عن (استفسار - ابتكار)	المعرفة عبارة عن (حفظ - تذكّر - تراكم الحقائق)
الاهتمام بالكيف	الاهتمام بالكم
التقدير يرتبط بمقاييس ومعايير أخرى مقننة	التقدير معياري ويعتمد على الأداء
الوصول فوري	الوصول محدود
التكلفة نسبية	التكلفة عالية

المصدر: أحمد حسين عبد المعطي، أحمد زارع أحمد زارع، التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، العدد 31، 2012، ص294.

ما يلاحظ من خلال المقارنة السابقة أن التدريب يمر في مراحل تطور طبيعية في ظل تطور وسائل وتقنيات التدريب، من كون المدرب ملقناً وممارساً للمعرفة إلى كونه موجهاً ومرشداً، ومن كون المدرب متلقياً لما يلقى عليه إلى كونه باحثاً ومطوراً للمعرفة ومنتجاً لها، متعاوناً في ذلك مع بقية زملائه.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف التدريب الإلكتروني ومبادئه:

أولاً: أهمية وأهداف التدريب الإلكتروني:

1. أهمية التدريب الإلكتروني:

يلعب التدريب الإلكتروني دوراً مهماً وفعالاً في بناء الفرد ودفعه نحو الانجاز، ومن هنا تظهر أهمية التدريب الإلكتروني في النقاط التالية:¹

- ينشئ التدريب الإلكتروني علاقة تفاعلية بين المتدربين والمدربين وبين المتدربين معاً
- استخدام كل ما هو متاح من وسائل مساعدة واستخدام أنماط تدريب مختلفة
- تقليل تكلفة التدريب ورفع كفاءة المتدربين؛
- يشجع المتدربين على استخدام الروابط التشعبية للوصول إلى معلومات إضافية حول موضوع التدريب؛
- يطور قدرة المتدرب على استخدام الحاسوب والاستفادة من الانترنت مما يساعده في مهنته المستقبلية
- يطور قدرة المتدرب في الاعتماد على النفس والوصول إلى مرحلة البناء المعرفي؛
- يسمح للمدربين بتطوير المادة التدريبية باستخدام المصادر الإلكترونية والانترنت؛
- يسمح للمدربين بالاحتفاظ بسجلات المتدربين والعودة لها في أي وقت.

2. أهداف التدريب الإلكتروني:

يهدف التدريب الإلكتروني إلى مساعدة المؤسسات على تعديل الطرق التقليدية التي تنتهجها في تنمية مواردها البشرية والانتقال إلى طرق حديثة أكثر ديناميكية تستجيب إلى تطورات جميع أطراف العملية التدريبية، ومن جملة هذه الأهداف نذكر ما يلي:²

- تصحيح الأخطاء والفجوات التي توجد في التدريب التقليدي والعمل على معالجتها من خلال حجم البرامج وجودتها وطريقة تقديمها؛
- جعل التدريب أكثر مرونة وبالإمكان الاستفادة منه في أي وقت وفي أي مكان؛
- دعم عملية تنمية الموارد البشرية لجميع الفئات المهنية؛
- تدعيم مهارات التدريب الذاتي والتشجيع على التدريب المستمر؛
- الاستفادة من مصادر المعرفة المتاحة على شبكة الانترنت؛

¹ - فاطمة محمد أبو شعبان، أثر التدريب الإلكتروني في إكساب مهارات تصميم البرمجيات التعليمية لدى الطالبات المعلمات بالجامعة الإسلامية ، مذكره ماجستير في علوم التربية غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص20.

² - الرزقي كتاف، التدريب وتنمية الموارد البشرية بين الطرق التقليدية والتقنيات التكنولوجية الحديثة ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 06، العدد 01، 2017، ص156.

- جعل العملية التدريبية أكثر تشويقاً وأقرب للاستيعاب؛
- ثراء التدريب الإلكتروني بالأساليب والوسائط التدريبية الحديثة، وتنوع المواد التدريبية، الأمر الذي يجعل المؤسسات تعتمد عليه في زيادة معارف العمال وصقل مهاراتهم وتعديل سلوكهم.

ثانياً: مبادئ وخصائص التدريب الإلكتروني:

1. مبادئ التدريب الإلكتروني:

يرتكز التدريب الإلكتروني على سبعة مبادئ أساسية، وهي¹:

- 1.1 مبدأ الفعالية:** يتيح التدريب الإلكتروني انتقال كل المعارف والمهارات المكتسبة من موقف التدريب إلى موقف العمل الفعلي دون هدر أو فقد، ويزيد من تحقيق فعالية التدريب الإلكتروني أنه يتم مباشرة في مكان العمل؛
- 2.1 مبدأ الشمولية:** يتصف التدريب الإلكتروني بتنوع وشمولية وترابط خبرات التعلم من أجل تطوير الأفراد وتوسيع مدركاتهم ووعيهم لكل ما هو حديث وجديد في عالم سريع التطور؛
- 3.1 مبدأ الإتاحة:** يسمح التدريب الإلكتروني بإتاحة فرص الالتحاق بالبرامج التدريبية لجميع الفئات الاجتماعية والمهنية من غير أن تقف المعوقات الاقتصادية أو الزمانية أو المكانية حائلاً دون ذلك؛
- 4.1 مبدأ الاعتمادية وتفريد التدريب:** يسعى التدريب الإلكتروني إلى منح المتدربين حرية اختيار البرامج التدريبية التي تناسب مع أهدافهم، ويركز على التدريب الفردي ليحقق النمو الذاتي المتكامل عن طريق تقديم برامج وتخصصات مناسبة لرغبات وحاجات كل متدرب؛
- 5.1 مبدأ الاستمرارية:** التدريب الإلكتروني متاح في أي زمان ومكان؛
- 6.1 مبدأ المرونة:** تتميز البرامج والدورات التدريبية الإلكترونية بالمرونة لمواكبة التطورات الحاصلة في مختلف العلوم والمعارف، كما تتميز بكفاءة مدربيها وجودة تجهيزاتها وخدماتها؛
- 7.1 مبدأ المتابعة وضبط الجودة:** ويقصد بها مراقبة جودة ونوعية البرامج والمحتويات التدريبية، ويتم ذلك عن طريق الإشراف المباشر للخبراء والمختصين في الهيئات التدريبية على برامج التدريب الإلكتروني.

2. خصائص التدريب الإلكتروني:

تتمثل خصائص التدريب الإلكتروني في وجود تفاعلات نشطة ومستمرة بين المتدربين وبعضهم البعض، ومع المدرب، ومع المصادر المتاحة في البيئة الافتراضية سواء من خلال الاتصال المتزامن أو الغير متزامن، ويتسم هذا النوع من التدريب بالمشاركة الإيجابية للمتدربين وقدرتهم على التحكم في العملية التدريبية بمرونة أكبر من حيث الزمان والمكان، ويساعد على إعطاء تغذية مرتدة فورية للمتدرب حول تقدمه في التدريب، بالإضافة إلى تبادل خبرات المتدربين داخل الجلسات الافتراضية والتي تنمي الشعور بالانتماء لمجتمع البيئة الافتراضية.

¹ - حنان مجّد طلعت الطاهر، أمل بنت عائض الزهراني، أثر التدريب الإلكتروني التفاعلي في تنمية مهارات القيادة لدى طلبة جامعة الحائل، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد 60، 2020، ص.ص 210-211.

ثالثا: مزايا التدريب الإلكتروني:

إن التدريب المستمر هو هدف لكل مؤسسة فعالة، وأيضا للأفراد الذين يبحثون دوماً على تطوير الذات، وجاء التدريب الإلكتروني ليدعم هذا التوجه بتقديمه العديد من المزايا على صعيد المتدربين والمدربين والمؤسسة، وهي كالاتي:

1. بالنسبة للمتدرب: يساعد التدريب الإلكتروني المتدرب في:

- **المرونة في الوقت:** يساعد التدريب الإلكتروني المتدرب على التدرب في الأوقات التي يختارها وبالسرعة التي تناسبه.
 - **الخصوصية:** يختلف المتدربون من حيث قدراتهم الاستيعابية، كما يختلفون في قدراتهم على المواجهة، ومن مزايا التدريب الإلكتروني أنه يتم بمعزل عن الآخرين، بحيث يمنح المتدربين الفرصة للتجربة والخطأ في جو من الخصوصية دون أي شعور بالحرج.
 - **التكيف مع قدرات المتدربين:** لا يحتاج المتدرب إلى حضور برامج تدريبية بأكملها، فقد يحتاج إلى أجزاء فقط من البرنامج التدريبي إذا رأى أنها لن تعود عليه بأية فائدة فيختار ما يحتاجه فعليا، وذلك بمساعدة بعض الاختبارات سواء الذاتية أو عن طريق المدرب.

- **سهولة الحصول على المعلومات:** يساعد التدريب الإلكتروني المتدربين في الحصول على كم هائل من المعلومات من قواعد البيانات المتوفرة في بيئة التدريب دون الحاجة إلى التردد إلى المكتبات.¹

- **سهولة الوصول إلى المحتوى التدريبي والاحتفاظ به:** وهذا ما يرسخ لديه المادة التدريبية ويزيد من استيعابه لها، وتبعاً لذلك تزداد ثقته بنفسه ليتقدم إلى مستويات أعلى، حيث تكون المادة التدريبية مخزنة في الحاسوب أو في نظام إدارة التعلم ويمكن الرجوع إليها بكل يسر.²

- **التدرب الذاتي:** يتيح التدريب الإلكتروني للمتدرب تطوير نفسه بنفسه، بتنمية مهارات البحث والتقصي، من خلال بحثه في مصادر التعلم المتعددة، مما يزيد ثقته بذاته، ويرفع من دافعيته وحصيلته المعلوماتية ويطور مهارته، بالإضافة إلى ذلك التغذية المرتدة الفورية التي تمكن المتدرب من تقييم تعلمه.³

- **تنمية مهارات التفكير العليا:** وتشمل التفكير الإبتكاري، والتفكير الناقد، مهارات حل المشكلات، بالإضافة إلى تنمية بعض الجوانب الشخصية، النفسية والاجتماعية مثل: المبادرة، القيادة، تقبل النقد، التعبير بحرية والمشاركة.⁴

2. المزايا التي تعود إلى المدرب: تتمثل هذه المزايا في الآتي:⁵

- **التركيز على احتياجات المتدرب الفعلية:** حيث يركز على دوره كمرشد للمتدرب، فيساعده على فهم نفسه وتقدير احتياجاته وتحديد أهدافه ثم يرشده إلى كيفية تنمية مهاراته والتغلب على نقاط ضعفه.

¹ - إيمان محمد الغراب، التعلم الإلكتروني مدخل إلى التدريب غير التقليدي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 28.

² - السعادات خليل، توظيف التعليم عن بعد لأغراض التدريب، ورقة بحث مقدمة إلى مؤتمر تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2010، ص 8.

³ - أحقو علي، التعلم الإلكتروني "الواقع والتحديات"، ورقة بحث مقدمة إلى مؤتمر التعلم الإلكتروني حقبة جديدة من التعلم والثقافة، مركز زين للتعلم الإلكتروني، جامعة البحرين، المنامة، البحرين، 2006، ص 9.

⁴ - خميس محمد عطية، نحو نظرية شاملة للتعلم الإلكتروني، ورقة بحث مقدمة إلى مؤتمر التعلم الإلكتروني حقبة جديدة من التعلم والثقافة، جامعة البحرين، المنامة، البحرين، 2006، ص 26.

⁵ - إيمان محمد الغراب، مرجع نفسه، ص 29-30.

- التركيز على التغذية المرتدة للمتدرب: وهو ما لا يسمح به وقت المدرب التقليدي، في حين أن التغذية المرتدة هي من أهم دعائم التدريب الفعال التي تبين للمتدرب مدى الاستفادة الحقيقية، وتوجهه نحو المسار الصحيح الذي يجب أن يتخذه.

- تنمية قدراته التدريبية: يساعد التدريب الإلكتروني المدرب على تنمية قدرات مختلفة غير إلقاء المحاضرات والقيام بالتدريبات داخل قاعة التدريب ويفتح له أفقا جديدة من أجل أن ينمي مهارات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة ومهارات الاتصالات الفعالة والتعامل مع الآخرين والإرشاد، بالإضافة إلى تعميق مهارات تصميم البرامج وغيرها من المهارات التي تجعل منه عامل معرفة ذات قيمة عالية في أسواق العمل.

3. بالنسبة للمؤسسة: تتاح للمؤسسة عدة مزايا عند تطبيق التدريب الإلكتروني نذكر منها¹:

- التخفيض من تكاليف العملية التدريبية: يساعد التدريب الإلكتروني في تخفيض التكاليف الإجمالية المتعلقة بالتدريب الإلكتروني، من خلال تخفيض تكاليف تنقل المدربين ومصاريف إيوائهم، إلى جانب تخفيض تكاليف أوقات غياب المتدرب عن عمله أثناء فترة التدريب، يضاف إلى ذلك إمكانية الاستخدام المشترك للتطبيقات الإلكترونية بين عدد كبير من المتدربين.

- مرونة أكبر للمؤسسات: يسمح التدريب الإلكتروني بأن يكون مكان التدريب غير مادي أي في بيئة افتراضية تعطي ميزة إيجابية بالنسبة للمؤسسات الكبيرة التي توظف عمال موزعين في مناطق جغرافية متباعدة، حيث يمكن لمسيري هذه المؤسسات تقديم برامج تدريبية لعدد كبير من المتدربين بأكثر مرونة.

- تحسين صورة المؤسسة: إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال التدريب يسمح للمؤسسة بتحسين صورتها، مما يساهم في جذب كفاءات جديدة إليها، ويعزز قدرتها على الاحتفاظ بإطاراتها وكفاءاتها.

الفرع الثالث: أنواع واستراتيجيات التدريب الإلكتروني وأدواته:

أولا: أنواع التدريب الإلكتروني:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسية للتدريب الإلكتروني، تتمثل في:²

1. التدريب الإلكتروني المتزامن (*Synchronous E-Training*):

هو النشاط الذي يتم في الوقت الحقيقي للتدريب تحت قيادة المدرب حيث يتواجد هو وجميع المدربين في نفس الوقت ويتواصلون مباشرة، ولكن ليس تواجدا فيزيائيا بنفس المكان، وهذا النوع يضمن مرونة في المكان وليس الزمان.

وبالتالي فهو تدريب يجتمع فيه المدرب مع المتدربين في آن واحد ليتم الاتصال المتزامن بالنص أو الصوت والصورة، حيث تتوفر عملية التفاعل المباشر بينهما مثل تبادل الحوار من خلال المحادثة الفورية أو الدردشة، ومن المزايا لهذا النوع من التدريب أن المدرب يستطيع أن يحصل على التغذية المرتدة من المتدربين بشكل مباشر.

2. التدريب الإلكتروني غير المتزامن (*Asynchronous E-Training*):

في هذا النوع ليس من الضروري أن يتواجد المدرب والمتدربين بنفس الوقت ولا أن يتواجدوا بنفس المكان، ومن الأمثلة على استخدام هذا النوع: استخدام برمجيات إدارة المحتويات والبريد الإلكتروني ومنتديات المناقشة. حيث لا يشترط هذا النوع من التدريب الإلكتروني إلى وجود المدرب والمتدرب في نفس الوقت للتدريب، فالتدريب يستطيع التفاعل مع المحتوى التدريبي من خلال

¹ - حسين علي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014، ص117.

² - جمال علي الدهشان، مرجع سابق، ص. 7-8.

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 المدرب 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 تدريبه حسب الوقت المناسب له وفي المكان المناسب له، وكذلك يستطيع المتدرب إعادة دراسة المادة التدريبية والرجوع إليها إلكترونياً كلما احتاج إلى ذلك.

3. التدريب المتمازج أو المدمج (*Blended Training*):

وهو التدريب الذي يدمج بين التدريب الشبكي والتدريب غير الشبكي، حيث يدمج المدرب بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني ويقصد به أيضاً التدريب الخليط، أي المزج بين أدوار المدرب التقليدي في القاعة التدريبية التقليدية مع القاعات التدريبية الافتراضية والمدرب الإلكتروني، ويتم التركيز في التدريب المدمج على مخرجات التدريب وليست مجرد المزج.

من خلال ما سبق نجد أن التدريب الإلكتروني تتنوع صوره وأشكاله باختلاف الظروف والمعطيات المرتبطة بأطراف العملية التدريبية، وفي هذا الصدد نجد تصنيف هارازيم (*Harazim*) الذي صنف التدريب الإلكتروني إلى ثلاثة أنواع تتمثل في:¹

1. **التدريب الإلكتروني المكمل** : وهو النوع المكمل للتدريب التقليدي المؤسس على قاعات التدريب (الذي يتم وجه لوجه)، حيث يكون للتدريب الإلكتروني دور المساعد بشكل جزئي لدعم التدريب التقليدي.

2. **التدريب الإلكتروني الخالص** : ويتم فيه التدرّب كلياً بشكل إلكتروني عبر الانترنت أو أي وسيط إلكتروني، دون الحاجة إلى التدريب التقليدي.

3. **التدريب الإلكتروني الممزوج بالتدريب التقليدي** : حيث يتم استخدام بعض تقنيات الانترنت كالبريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو كجزء من التدريب التقليدي الذي يتم في قاعات التدريب الحقيقية.

ثانياً: استراتيجيات التدريب الإلكتروني:

تعددت الاستراتيجيات التدريبية التي تحدد وترسم مسارات التدريب داخل بيئة التدريب الإلكتروني، ومن بين هذه

الاستراتيجيات التدريبية التي يمكن توظيفها عبر الانترنت نذكر الآتي:

1. **إستراتيجية المناقشة الجماعية**: تعد هذه الإستراتيجية من أهم أدوات الاتصال والتفاعل في بيئة التدريب الإلكتروني حيث يتم من خلالها تحقيق العديد من الأهداف التدريبية، ويسمح للمتدربين بالتواصل من خلال إرسال موضوعات للأعضاء كي يقرؤوها ويعلقون عليها داخل منتديات نقاش أو غرف المحادثة ، حيث لا يمكن المشاركة فيها إلا عن طريق التسجيل للعضوية من خلال اسم المستخدم وكلمة المرور.²

2. **إستراتيجية المحاكاة الإلكترونية**: وهي إستراتيجية يستخدمها المدرب من أجل إنشاء مواقف غير حقيقية لمواقف العمل الحقيقية الواقعية والتي يصعب توفيرها للمتدربين بسبب التكلفة المادية أو الموارد البشرية، وفي بيئة المحاكاة يمكن للمتدربين ممارسة واتخاذ قرارات حقيقية، ومن ثم اكتشاف نتيجة قدراتهم.

¹ - إيمان عباس الخفاف، مرجع سابق، ص163.

² - أكرم فتحي مصطفى، استراتيجيات التعلم الإلكتروني المتكاملة ، مجلة التعليم الإلكتروني، العدد13، 2014، حلت من موقع: www.emag.mans.edu.eg تاريخ الاقتباس: 2018/02/19 على الساعة 21:45.

3. إستراتيجية العصف الذهني الإلكتروني: إن العصف الذهني عملية تدريبية فهي طريقة هامة لاستشارة الخيال والمرونة والتدريب على التفكير الإبداعي وأسلوب العصف الذهني من الأساليب الكثيرة الاستخدام في التدريب ومن أجل ذلك تم تطويرها لتصبح إلكترونية وغير تقليدية وأفكار جديدة بحيث تشجع الجميع على المشاركة في عرض الأفكار وتسجيل الأفكار لأصحابها مع عرض النتائج بشكل منظم على الجميع.¹

4. إستراتيجية المحاضرة الإلكترونية: من أكثر الاستراتيجيات استخداماً، تعتبر المحاضرة طريقة لتقديم الحقائق والمعلومات يمكن تقديمها من خلال ملفات الصوت، أو ملفات الفيديو أو ملفات النصوص أو من خلال أحد نظم تأليف عروض الوسائط المتعددة مثل *Flash* أو *Power Point*، وإتاحتها للمتدرب خلال المقرر بحيث يمكن تحميلها وسماعها ومشاهدتها في أي وقت، كما يمكن أن تحتوي المحاضرة على بعض الروابط المرتبطة بموضوع التدريب.

5. إستراتيجية حل المشكلات إلكترونياً: تعتمد هذه الإستراتيجية في تنمية قدرات المتدربين على التفكير وفق أسلوب حل المشكلة، حيث تعتمد على مواجهة المتدربين بمواقف تمثل مشكلات معينة، ثم يقوم المتدربين بإتباع أسلوب حل المشكلة في إيجاد حلول لهذه المواقف.²

6. إستراتيجية التدريب التشاركي: في هذه الإستراتيجية يعمل المتدربون معاً في مجموعات صغيرة أو كبيرة، ويشاركون في إنجاز المهام المطلوبة منهم أو تحقيق أهداف تدريبية مشتركة معاً في نفس الوقت، وتسمح هذه الإستراتيجية من اكتساب المعرفة والمهارات والاتجاهات من العمل الجماعي المشترك.

7. إستراتيجية التعلم النشط: تتميز هذه الإستراتيجية بتركها مسؤولية تنظيم ما سوف يتدرب عليه المتدربون إلى المتدربين أنفسهم، وفي هذه الإستراتيجية يجب إمداد المتدرب في بيئة التدريب الإلكتروني بنشاطات متنوعة مثل قراءة المواد النصية، الاستماع إلى المواد السمعية، مشاهدة الفيديو، المكتبات الإلكترونية، ويقوم المدرب بمراقبة المتدرب في أدائه للنشاط.³

توضح هذه الاستراتيجيات السالفة الذكر، أن كل إستراتيجية تسعى إلى تحقيق أهداف تدريبية معينة، على أن يتم الدمج بين هذه الاستراتيجيات وفقاً لخصائص المتدربين وطبيعة المحتوى التدريبي وفي ضوء الإمكانيات المتاحة.

¹ - ناهض حسن العطار، معوقات تطبيق التدريب الإلكتروني أثناء الخدمة بمدارس وكالة العوث في محافظات غزة وسبل التغلب عليها ، مذكرة ماجستير في أصول التربية غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص.ص 47-49.

² - إيمان عباس الخفاف، مرجع سابق، ص.ص 273-277.

³ - أحمد فاروق أبو غبن، دور التعليم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص.ص 23.

ثالثاً: أدوات التدريب الإلكتروني:

أتاح التطور التكنولوجي السريع إلى ظهور العديد من التطبيقات المهمة في برامج التدريب الإلكتروني، ولعل من أهمها نذكر ما يلي:

1. **المحادثة (Chat):** وهي أداة تتيح إمكانية التحدث عبر الانترنت بين المتدرب والمدرّب أو بين المتدرب والمتدربين الآخرين في وقت واحد عن طريق برنامج يشكل محطة افتراضية تجمع متدربين متواجدين في مناطق مختلفة على الانترنت للتحدث كتابة وصوتاً وصورة.¹
2. **البريد الإلكتروني (E-Mail):** وهو من أهم الخدمات التي تقدمها الانترنت، حيث بالإمكان إرسال الرسائل إلى أي شخص وفي أي وقت وبأي مكان عبر العالم وذلك بمجرد معرفة عنوان بريده الإلكتروني، ويمتاز البريد الإلكتروني بسرعه العاليه في نقل الرسائل، بالإضافة إلى أنه بإمكانه إرسال كل أنواع الرسائل المقروءة والمسموعة والمرئية.²
3. **مؤتمرات الفيديو (Video Conferences):** وهو نظام متكامل لنقل الصوت والصورة والمعلومات بين عدة مواقع تقع على مسافات متباعدة جغرافياً، حيث يمكن من خلالها إجراء الحوار بين تلك المواقع وتبادل الآراء، وتسمح هذه الأداة بإجراء اجتماع بالفيديو عن بعد بالصوت والصورة على شاشتين مكبرتين بحيث يرى ويسمع كلا الطرفين المتحاورين بعضهما البعض ويتابع المتواجدون النقاش بينهما وكأنهم مجتمعين في قاعة واحدة، كما يتيح تبادل الخبرات والمعلومات بشكل مباشر.³
4. **الشبكة الدولية للمعلومات (World wide Web):** وتسمى بالشبكة الدولية للمعلومات أو الشبكة العنكبوتية، ومن أهم استخداماتها: نشر المقررات الإلكترونية، التنقل والإبحار الافتراضي بين المواقع المتنوعة سواء كانت تعليمية أو ثقافية أو اجتماعية، ومساعدة المتدرب في الحصول على بنوك من الإجابات لمختلف الأسئلة وفي شتى التخصصات.
5. **مجموعات النقاش (Discussion Groups):** تعتبر من أدوات الاتصال غير المتزامن، حيث تشبه في مضمونها مجموعات المحادثة ولكن المحادثة متزامنة، ويمكن الاستفادة منها في تبادل الأفكار بين المتدربين، أو عمل جلسات عصف ذهني غير متزامن بين المتدربين والمدرّبين، والاستفادة من التغذية المرتدة.
6. **اللوحة الأبيض التشاركي (Shared White Board):** وهي سبورة إلكترونية تزامنية تستخدم كبديل عن السبورة التقليدية، حيث يسجل المتدربين الدخول إلى موقع خاص بذلك ويقوم المدرّب بتنفيذ محاضراته من خلال اللوحة البيضاء الرقمية الإلكترونية والتي يتم عرض ما عليها من رسومات على جميع المتدربين، ويمكن الاستفادة من هذه الأداة في الكثير من الأشياء مثل: المساعدة في عرض حلول وشروحات بعض الأسئلة التي يصعب عرضها بشكل نظري، مراجعة التطبيقات بين جميع المتدربين، حفظ المحاضرات التي يلقيها المدرّب والحوار الذي يدور بين المتدرب والمدرّب.⁴

¹ - سوسن زهير المهدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 100.

² - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 214.

³ - أحمد فهم بدر، مرجع سابق، ص 41.

⁴ - ناهض حسن العطار، مرجع سابق، ص. ص 44-46.

7. القوائم البريدية (*Mailing List*): وهي قائمة من العناوين البريدية تحتوي في العادة على عنوان بريدي واحد يقوم بتحويل جميع الرسائل المرسله إليه إلى كل عنوان في القائمة.¹

8. المقرر الإلكتروني (*E-Course*): وهو مقرر يستخدم في تصميمه أنشطة ومواد تدريبية تعتمد على الحاسوب، وهو محتوى غني بمكونات الوسائط المتعددة التفاعلية في صورة برمجيات.

9. الفصول الافتراضية (*Virtual Classroom*): وهي مجموعة من البرامج على هيئة أنشطة تشبه أنشطة الفصل التقليدي يقوم بها المدرب والمتدربين تفصل بينهم حواجز جغرافية ولكنهم يعملون معاً في نفس الوقت أو في أوقات مختلفة حيث يتفاعل المتدربون والمدرّب مع بعضهم البعض عن طريق الحوار عبر الإنترنت.²

الفرع الرابع: آلية تطبيق التدريب الإلكتروني:

أولاً: مراحل وإجراءات تطبيق التدريب الإلكتروني:

تمر عملية تطبيق التدريب الإلكتروني على عدة مراحل، نوجزها فيما يلي:

1. المرحلة الأولى: التخطيط للتدريب الإلكتروني

تتطلب هذه المرحلة تقدير الاحتياجات المستقبلية للمتدربين، للعمل على إشباعها وتحديد الأهداف العامة والخاصة للتدريب وتوضيح ووضع السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتطوير أداء المتدربين، والمسؤول في المقام الأول عن هذه المرحلة هي الجهة المستفيدة من التدريب مع الاستعانة بمتخصصين في التدريب وأساتذة الجامعات وخبراء في مجال تكنولوجيا المعلومات.³

2. المرحلة الثانية: تصميم التدريب الإلكتروني

تتضمن هذه المرحلة تصميم محتوى التدريب وبرامجه العامة واختيار الوسائط التعليمية المناسبة لتنفيذه، ويتم وضع المحتوى بتتابع سلس وسهل للأفكار والمفاهيم والنظريات والقوانين وبأسلوب يراعي قدرات المتدربين وتقديمها بطرق مبتكرة، كما يتم بعد ذلك تصميم المحتوى التدريبي فنياً وجمالياً على صورة مواد تدريبية وسائطية تمكن المتدرب من التدرّب الذاتي والموجه، ويجب هنا تطبيق مبادئ تصميم الوسائط كالتباين والترتيب والتوكيد، فلا تكون المكونات الوسائطية مزدحمة بالمعلومات أو ذات ترتيب يبعث على الملل، كما يجب مراعاة المبادئ النفسية والتعليمية في التصميم بحيث يتم الأخذ بنتائج البحوث العلمية في مجالات جذب الانتباه وتعزيز الذاكرة وتكرار المعلومات واستثارة النشاط الإيجابي للمتدرب.⁴

3. المرحلة الثالثة: تنظيم التدريب الإلكتروني

تتطلب هذه المرحلة تحديد المدة الزمنية للتدريب وما تتضمنه المواد والأنشطة التدريبية الخاصة لكل أسبوع تدريبي، بالإضافة إلى تحديد المحتوى التدريبي، والمصادر الإثرائية (مواقع ويب وارتباطات)، والاختبارات (مرحلية - نهائية)، إلى جانب كل هذا يتم تعيين أسماء فرق العمل وأفرادها وتوزيع المهام عليهم، ووضع آلية إشراف على التدريب تتيح للمدرّب العمل التدريبي والحصول على

¹ - مبروكة عمر محرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص 145.

² - طارق عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص. 117-118.

³ - أحمد حسين عبد المعطي، أحمد زارع أحمد زارع، مرجع سابق، ص 295.

⁴ - علي بن شرف الموسوي، مرجع سابق، ص 5.

التغذية المرتدة واستخراج البيانات وكتابة التقارير، وتوفير الدعم والمساندة التي تضمن استمرارية عمل النظام التدريبي بدون أي مشكلات، حيث يتم الاستفادة من التغذية المرتدة لتطوير المحتوى التدريبي من الناحية العلمية والتدريبية، بالإضافة إلى تطوير الأهداف والأنشطة والأساليب.

4. المرحلة الرابعة: تنفيذ التدريب الإلكتروني

يتم في هذه المرحلة تزويد المدرب والمتدربين والجهة المشرفة على البرنامج التدريبي ببيانات الدخول إلى نظام التدريب الإلكتروني والبدء في عملية التدريب، حيث يسمح هذا النظام بتوفير الوصول إلى ارتباطات التدريب الإلكتروني والتي تضم العناصر الآتية: المحتوى التدريبي 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 تواجده بالموقع)، وصفحة التقويم الذاتي، وتوضح الإستراتيجية التي يتم تقييم من خلالها أداء المتدرب، وصفحة المتدربين التي تضم قائمة بأسماء المتدربين المقيدين لدراسة محتوى التدريب وبريدهم الإلكتروني ليتسنى لهؤلاء المتدربين مراسلة بعضهم بعضاً. وتجدر الإشارة هنا أن تنفيذ التدريب الإلكتروني يتم في بيئة افتراضية، تتيح نوعاً من المرونة والحرية في اختيار مكان التدريب وزمانه¹

5. المرحلة الخامسة: تقييم التدريب الإلكتروني

تستند عملية تقييم التدريب الإلكتروني على عدد من الأسس والمعايير والمؤشرات التي يمكن من خلالها إجراء التعديلات لتطوير نظام التدريب الإلكتروني، ورسم استراتيجياته المستقبلية، ومن هذه الأسس والمعايير نذكر ما يلي:²

- ✓ تحديد أهداف التدريب القريبة والبعيدة؛
- ✓ وضوح أهداف التدريب؛
- ✓ شمول واستمرارية عملية التقييم؛
- ✓ ترابط عناصر منظومة التدريب واتساقها؛
- ✓ تكامل جهود التدريب السابقة واللاحقة وجودتها.

ثانياً: معوقات تطبيق التدريب الإلكتروني:

رغم الضرورة الملحة التي تقتضي التحول من التدريب التقليدي إلى التدريب الإلكتروني والاستفادة من المزايا العديدة لهذا الأخير، إلا أن هناك العديد من الصعوبات والعوائق التي تواجه تطبيق هذا النوع من التدريب، نذكر منها:³

- النقص في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العديد من المؤسسات، وتشمل الدعم الفني والمعدات والبرمجيات والأدوات اللازمة لمثل هذا النوع من التدريب؛
- الحاجة إلى جهد مكثف لتدريب وتأهيل المدربين والمتدربين بشكل خاص، استعداداً لهذه التجربة في ظروف تنتشر فيها الأمية التقنية في المجتمع؛

¹ - إسماعيل عمر علي حسونة، أثر التدريب الإلكتروني القائم على الحوسبة السحابية في اكتساب مهاراتها وقابلية استخدامها لدى طلبة كلية التربية في جامعة الأقصى ، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح، المجلد 05، العدد 10، 2016، ص.ص 175-176.

² - مدحت أبو النصر، مرجع السابق، ص 116.

³ - أحمد سيد محمد عبد العال، اختلاف نمط التدريب الإلكتروني في تنمية مهارات استخدام أنظمة التشغيل مفتوحة المصدر لدى معلمي الحاسب الآلي ، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الثاني عشر بعنوان التدريب من أجل التشغيل والتنمية، جامعة بني سويف، مصر، 2018، ص.ص 160-161.

- عدم توافر آليات ربط التدريب عبر الشبكة بعوامل تقنية أخرى مثل: كفاءة شبكة الاتصالات، وتوافر الأجهزة والبرامج، ومدى القدرة على إنتاج البرامج بشكل محترف؛
- التكاليف المرتفعة التي تتطلبها عملية تصميم وإنتاج البرامج التدريبية، بالإضافة إلى تكاليف صيانة الحواسيب والشبكات؛
- لا توجد معايير معتمدة يتم على أساسها بناء البرامج التدريبية عبر الشبكة؛
- غياب القدرة على صياغة المناهج التدريبية وفق معطيات التدريب عبر الشبكة، وغياب المعرفة الكافية لدى مؤسسات التدريب حول التدريب الإلكتروني؛
- القدرات المحدودة للمؤسسات التدريبية في توفير الحماية والأمن المعلوماتي من أي اختراق في شبكة الانترنت، يؤدي إلى ضياع البيانات والمحتويات التدريبية الخاصة بالبرامج التدريبية.

ويشير (سالم، 2004) في هذا الصدد إلى جملة من المعوقات المؤثرة في التدريب الإلكتروني تتمثل في الآتي:¹

- قلة اهتمام التدريب الإلكتروني بالجانب المهاري والوجداني للفرد، وتركيزه أكثر على الجانب المعرفي؛
- تفريد المتدرب في التدريب الإلكتروني ينمي الانطوائية والعزلة لدى المتدرب؛
- ضعف البنية التحتية الضرورية لتدريب الإلكتروني في أغلب المؤسسات سواء تعلق الأمر بكفاءة الأجهزة أو موثوقية وسرعة الاتصال بشبكة الانترنت؛
- افتقار التدريب الإلكتروني في غالب الأحيان إلى العلاقات الإنسانية بين المدرب والمتدرب، وبين المتدربين أنفسهم؛
- تخوف المدربين من التقليل من دورهم في عملية التدريب، وانتقال دورهم إلى مصممي البرمجيات والجرافيك.

ثالثاً: عوامل نجاح تطبيق التدريب الإلكتروني:

توجد هناك مجموعة من العوامل المساعدة على تحقيق فاعلية في التدريب الإلكتروني ونجاح تطبيقه، نذكر منها:²

1. **التغلب على المقاومة:** ويكون ذلك من خلال الحوار المستمر لكسب ثقة الأفراد الراضين للتدريب الإلكتروني، والعمل على اجتذابهم نحو التدريب الإلكتروني عن طريق التركيز على المزايا الإيجابية لهذا النوع من التدريب.
2. **التألف مع التكنولوجيا:** يجب تهيئة المتدرب عن بعد حتى يشعر بالراحة النفسية والآلفة مع الأجهزة الإلكترونية والتكنولوجية، وإن أمكن توفير مكان مريح لممارسة هذا النشاط التدريبي مع وجود من يقوم بالإرشاد والمساعدة، وسوف يؤدي ذلك إلى التخفيف من العزلة والتوتر الذي يصيب المتدرب في تعامله مع أجهزة كان يظنها غير مفهومة ويستعملها إلا المتخصصين.
3. **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 الممارسات التدريبية الفاعلة كالبحث في الانترنت مثلاً.
4. **المشاركة في إعداد المادة التدريبية:** لأن في التدريب الإلكتروني تختلف الثقافات وتباعد 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.

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

² - إيمان محمد الغراب، مرجع سابق، ص. ص 43-45.

5. 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 أو غيره من أدوات التواصل والتفاعل.
6. معرفة مواطن القوة وتحديد الاحتياجات: على المدرب أن يساعد المتدرب في التعرف على مواطن القوة والضعف لديه، وكذلك تحديد أهدافه التدريبية، ويتأتى ذلك بدعم المتدرب على مناقشة أهدافه التدريبية حتى تصبح واضحة ومحددة، كما أن وجود فريق من المرشدين داخل المؤسسة يكون له الأثر في توجيه المتدرب وتوظيف مواطن القوة لديه لخدمة استراتيجيات المؤسسة.
7. 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.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للتدريب الإلكتروني التشاركي

يعتبر التدريب الإلكتروني التشاركي وسيلة قوية للتدريب في القرن الحادي والعشرين، عن طريق التدريب في بيئة تدريب إلكترونية غنية بالتطبيقات التفاعلية والتشاركية، يكون فيها المتدرب قلب العملية التدريبية ويساهم في تعزيز التدريب من خلال الحوار والمناقشة والتفاعل الاجتماعي بين المتدربين.

الفرع الأول: ماهية التدريب الإلكتروني التشاركي:

أولاً: مفهوم التدريب الإلكتروني التشاركي:

لقد ظهر مصطلح التدريب الإلكتروني التشاركي نظراً لحاجة المتدربين للتفاعل الاجتماعي أثناء عملية التدريب الإلكتروني، حيث أوضح (Downes, 2005) أن السمة الاجتماعية والتشاركية هي الميزة لبرامج التدريب الإلكتروني التشاركي باعتباره الجيل الثاني من التدريب الإلكتروني، هذا وتعددت التعاريف المتعلقة بالتدريب الإلكتروني التشاركي وتنوعت بحسب اختلاف وجهات نظر الباحثين، ويمكن إبراز أهمها في الآتي:

يعرف (Paavola et al, 2004) التدريب الإلكتروني التشاركي على أنه "من أهم الاستراتيجيات التي أثبتت تميزها وأهميتها، حيث أنها توفر للمتدربين فرصة للتدريب ومشاركة مصادر المعلومات المتنوعة، فضلاً عن إمكانية تبادل الخبرات فيما بينهم، حيث لا يقتصر الهدف من التدريب الإلكتروني التشاركي على اكتساب المعرفة ومشاركتها فحسب بل يتعدى ذلك إلى اكتساب الفرد القدرة على بناء المعرفة بطرق مبتكرة وجديدة".¹

ويعرف حسب (Stahl et al, 2006) على أنه "علم من العلوم المعنية بدراسة كيف يتمكن المتدربون من التدريب بمساعدة أجهزة الحاسوب أو بمساعدة التكنولوجيا لضمان تحسين عملية التدريب، وتوظيف العمل الجماعي حتى يستطيع المتدربون مناقشة أفكارهم وطرح آرائهم، مما يتيح لهم تبادل الأفكار والمعلومات، ويعطي اهتمام لوجهات النظر المتعددة والمتعلقة بموضوع التدريب".²

1 - Sami Paavola, Lasse Lipponen, and Kai Hakkarainen, *Models of Innovative Knowledge Communities and Three Metaphors of Learning*, Review of Educational Research, Vol 74, N o 04, 2004, p557.

2 - Gerry Stahl, Timothy Koschmann, Dan Suthers, *Computer-supported collaborative learning: An historical perspective*, Cambridge, UK: Cambridge University Press Retrieved, 2006, p5.

في حين يرى (الخالدي، 2007) أنه "تدريب يستخدم من قبل متدربين مختلفين أو متباينين يعملون في نفس موضوع التدريب عبر أجهزة الحاسوب عن طريق الشبكات المختلفة، حيث يهدف إلى تدعيم المتدربين وبناء المعارف الجديدة بشكل فعال أثناء عملية التدريب"¹.

ويؤكد (Brindley, Walti, 2009) على أنه "التدريب الذي يحدث من خلال التفاعل مع مصادر المعرفة المختلفة بما في ذلك الانترنت ونظم إدارة التعلم والمشاركة في المجتمعات ذات الاهتمام المشترك، والشبكات الاجتماعية، والتشارك لبناء المعرفة، وتطبيق المعلومات"².

وترى (الغول، 2012) أن التدريب الإلكتروني التشاركي "نمط من التدريب قائم على التفاعل الاجتماعي بين المتدربين، حيث يعملون في مجموعات صغيرة يتشاركون في إنجاز مهمة أو تحقيق أهداف تدريبية مشتركة من خلال أنشطة جماعية في جهد منسق باستخدام خدمات وأدوات التواصل المختلفة عبر الويب، ومن ثم فهو يركز على توليد المعرفة وليس استقبالتها"³.

ويعرف حسب (الموسوي، 2015) على أنه "مدخل تربوي تتم فيه عملية التعلم بواسطة التفاعل الاجتماعي عن طريق استخدام الحاسوب أو عبر شبكة الانترنت، مما يؤدي إلى تشارك المعرفة وبنائها بين المتدربين باستخدام وسائل التكنولوجيا للاتصال بينهم في بيئة إلكترونية بشكل متزامن أو غير متزامن"⁴.

ويشير (رجحي، 2018) للتدريب الإلكتروني التشاركي على أنه: "منظومة التفاعلات التشاركية التي تحدث خلال التشاركات (المعرفية، الاجتماعية) بين المتدربين ضمن مجموعات العمل وتوجيه من المدرب في بيئة الويب مستفيداً من مستحدثات الجيل الثاني للويب حيث الويكي والمدونات والشبكات الاجتماعية والمنتديات... إلخ، وصولاً لتحقيق هدف مشترك"⁵.

كما ترى (الشحات، 2020) أن هذا النوع من التدريب عبارة عن "تقديم التدريب باستخدام نظام إدارة التعلم، به أدوات تسمح للمتدربين بالتفاعل معاً في مجموعات تشاركية، وذلك لإنجاز مهمة أو تحقيق أهداف تدريبية مشتركة في ضوء تنظيم أنشطة التدرب والتفاعلات بين المتدربين، حيث توفر لهم فرص متكافئة لفهم واستيعاب المحتوى الإلكتروني وفقاً لنمط التدرب"⁶. من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أن هؤلاء الباحثين ركزوا على أربعة أفكار أساسية تخص التدريب الإلكتروني التشاركي، وتمثل في الآتي:

✓ التركيز على فكرة أنه عملية تدريب مدعمة بأجهزة الحاسوب وشبكة الانترنت؛

¹ - حمد بن خالد الخالدي، دور شبكات الكمبيوتر المحلية والعالمية في تعزيز التعلم التعاوني (تصور مقترح)، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 46، 2007، ص 95.

² - Jane E. Brindley, Christine Walti, *Creating Effective Collaborative Learning Groups in an Online Environment, International Review of Research in Open and Distance Learning, Vol 10, N o 03, 2009, p3.*

³ - ريهام محمد أحمد محمد الغول، أثر بعض استراتيجيات مجموعات العمل عند تصميم برامج للتدريب الإلكتروني على تنمية مهارات تصميم وتطبيق بعض خدمات الجيل الثاني للويب لدى أعضاء هيئة التدريس، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة، مصر، 2012، ص 302.

⁴ - علي بن شرف الموسوي، التعلم التشاركي الحاسوبي خصائصه وإيجابياته، متاح على الموقع:

<https://www.wise-qatar.org/ar/why-traditional-classrooms-should-go-collaborative-ali-al-musawi/>، تاريخ الاقتباس: 2018/12/11.

⁵ - حسن رجحي مهدي، التعلم الإلكتروني نحو عالم رقمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2018، ص 169.

⁶ - سوزان محمود محمد الشحات، معايير تصميم التعلم التشاركي الإلكتروني المتميز لدى طلاب تكنولوجيا التعليم، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد 46، 2020، ص 141.

- ✓ التركيز على فكرة أنه نهج تدريبي قائم على العمل التشاركي الجماعي داخل مجموعات العمل الصغيرة أو الكبيرة، وتقاسم المهام وتبادل المعلومات من خلال النقاش باستخدام أدوات دعم تشاركية؛
- ✓ التركيز على توضيح فكرة التشارك بين المتدربين والمدرّب، ودور المدرّب في عملية التشارك؛
- ✓ التركيز على فكرة ربطه بأدوات الجيل الثاني للويب (الويب 2.0) كأدوات تشاركية فعالة.

وبالتالي من خلال ما سبق يمكن تقديم التعريف الإجرائي للتدريب الإلكتروني التشاركي على أنه "الجيل الثاني من التدريب الإلكتروني ويمثل أسلوب تدريب تفاعلي يتمركز حول المدرّب، ويسمح له وتوجيهه من المدرّب أن يتبادل الآراء ويتشارك مع باقي المتدربين باستخدام أدوات الاتصال والتشارك المتزامنة وغير المتزامنة عبر شبكة الانترنت في بناء معرفة جديدة وتحسين المهارات، وصولاً إلى تحقيق هدف مشترك (بلوغ مستويات عالية من الأداء)".

ثانياً: الفرق بين التدريب الإلكتروني التشاركي والتدريب الإلكتروني:

يختلف التدريب الإلكتروني التشاركي عن التدريب الإلكتروني في كونه يركز على دعم التطوير وحل المشكلات التدريبية من خلال التواصل والتفاعل والتشارك بين المتدربين عبر الإنترنت، ويعزز في ذلك على إنشاء الزكاء الجماعي، كما ساهم التدريب الإلكتروني التشاركي في إعادة محاكاة التدريب التقليدي في قاعات التدريب والتفاعلات بين المتدربين ولكن في بيئة افتراضية مستنداً في ذلك على أدوات الجيل الثاني للويب في تنفيذ محتويات التدريب، ومن أوجه الاختلاف كذلك أن المدرّب في التدريب الإلكتروني التشاركي يكون هو محور العملية التدريبية ومنتج للمعرفة على عكس التدريب الإلكتروني الذي يعتمد بشكل كبير على المدرّب ويكون المدرّب فيه متلقي للمعرفة.¹

ثالثاً: أبعاد التدريب الإلكتروني التشاركي:

إن دراسة التدريب الإلكتروني التشاركي تستدعي معرفة أبعاده التي من خلالها يمكن الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على خمسة أبعاد أساسية للتدريب الإلكتروني التشاركي تتمثل في:

1. الكفاءات التدريبية للمدرّبين:

يعتبر المدرّب أحد أهم عناصر وأطراف العملية التدريبية فهو من يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم مهارة أو تغيير المواقف والسلوك لفرد أو أكثر من خلال برنامج أو برامج تتسم بوجود تخطيط مسبق لها بهدف تحقيق غرض معين²، والمدرّب له دور في غاية الأهمية في التدريب الإلكتروني التشاركي، فهو القادر على إفادة المتدربين من خلال معلوماته وخبراته الفنية والتدريبية، ويتوقف نجاح دور المدرّب في هذا النوع من التدريب على امتلاكه لكفاءات تدريبية تتمثل في:³

- الالتزام بالمبادئ التشاركية لبناء المعرفة؛
- القدرة على إنشاء علاقات في المجموعات وفيما بينها، تستند إلى الأقران ونظراء المتدربين الأعضاء في المجموعة؛
- مساعدة المتدربين على الشعور بالراحة في التعبير عن أنفسهم بحرية، وتقديم لهم الدعم في المناقشات عبر الانترنت؛

¹ - Boubker Sbihi, Kamal Eddine El Kadiri, *Towards a participatory E-learning 2.0*, International Journal on Computer Science and Engineering, Vol 01, No 01, 2010, p4.

² - مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 30.

³ - علي بن شرف الموسوي، خمسة عوامل أساسية لبناء بيئة تعلم تشاركي حاسوبي فعال، متاح على الموقع:

<https://www.wise-qatar.org/ar/five-essential-factors-for-efficient-collaborative-learning-ali-al-musawi> ، تاريخ الاقتباس: 2018/12/11.

- رصد أعضاء المجموعات، والتنقل كثيرا بين المجموعات ومناقشة التقدم الذي أحرزته كل مجموعة؛
- تزويد المتدربين بالتغذية المرتدة على الأدوار التي يقومون بها في تدريبهم.

2. الخبرات التقنية للمتدربين:

في التدريب الإلكتروني التشاركي يعتبر المتدرب هو محور العملية التدريبية، وتقع على عاتقه تحمل جزءاً كبيراً من مسؤولية تدريبه، وإن نجاح التدريب الإلكتروني التشاركي يعتمد إلى حد كبير على وجود متدرب مقتنع بأهمية هذا التدريب وحاجته إليه، بالإضافة إلى امتلاكه لخبرات ومهارات سابقة في استخدام أجهزة الحاسوب والأدوات الإلكترونية التشاركية عبر الانترنت، فالأفراد الذين لديهم مستوى عالي من الكفاءة الذاتية في استخدام هذه التكنولوجيا لا يواجهون مشاكل في استخدام نظام التدريب الإلكتروني التشاركي، وتكون لديهم دافعية عالية لتعلم محتوى الدورة التدريبية.

3. المحتوى التدريبي الإلكتروني:

يتطلب التدريب الإلكتروني التشاركي توفر محتوى تدريب إلكتروني يساعد في تعزيز معارف المتدرب وينمي مهاراته، ويعرف المحتوى التدريبي الإلكتروني على أنه "مجموعة من الخبرات التدريبية الإلكترونية يتم تصميمها من قبل خبراء مختصين بطرق منهجية منسقة، وتستخدم كوسيط للتدريب من قبل متدربين يوفر لهم الحد الأدنى من التوجيه والإرشاد من قبل المدرب المشرف على البرنامج التدريبي، ويشتمل المحتوى التدريبي الإلكتروني على مواد وأنشطة وخبرات تدريبية تتصل بموضوع تدريبي معين، وتتضمن العناصر الأساسية للتدريب كالأهداف والنشاطات والمواد والخبرات التدريبية والتقييم"¹. وبالتالي فإن نجاح التدريب الإلكتروني التشاركي يعتمد بشكل أساسي على توفر محتوى تدريبي إلكتروني يرتبط بالأهداف المرجوة من العملية التدريبية، وأن يكون خال من الأخطاء اللغوية والإملائية، وأن يتناسب هذا المحتوى مع مستوى المتدرب، وأن يتسم بالدقة والحداثة والمنطقية، وأن يكون المحتوى مزود بمراجع ومصادر علمية دقيقة.

4. البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية:

تعد البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية لبنة أساسية في التدريب الإلكتروني التشاركي وتساهم في بنائه بشكل فعال، وتعرف على أنها "بيئة قائمة على الاستخدام الحر لمجموعة من الخدمات والأدوات والتقنيات والبرمجيات الاجتماعية من قبل المتدرب، والتي تمكنه من إدارة العملية التدريبية وبناء معارفه في سياق اجتماعي بتقديم وسائل للتواصل مع باقي المتدربين لتبادل المعارف الفعالة"². وعليه يمكن القول أن البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية يتم من خلالها إدارة عملية التدريب وتنظيمها، بحيث تقدم المواد التدريبية المختلفة للمتدربين، وتوفر مصادر المعلومات والأدوات التي يمكن استخدامها بطرق سهلة، ومن ثم مشاركتهم بالحوار والمناقشة بينهم وبين المدرب أو مع بعضهم، مما يعزز الخبرات والمساهمات والمعرفة والقدرة على التدريب.

¹ - حنان سليمان الزينقي، مرجع سابق، ص 99.

² - نبيل السيد مجد حسن، أثر استخدام التعلم التشاركي القائم على تطبيقات جوجل التربوية في تنمية مهارات تصميم المقررات الإلكترونية والاتجاه نحوه لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد 33، 2016، ص 552.

5. البنية التحتية للتدريب الإلكتروني:

إن نجاح أي مشروع تدريبي يعتمد على مدى قوة البنية التحتية له، هذه البنية التي تعبر عن الحاجات التدريبية أثناء التدريب، ويتطلب التدريب الإلكتروني التشاركي دعماً تقنياً عالياً كونه مدعوماً بالحاسوب وشبكة الانترنت ويتم في بيئتها، ومن متطلبات هذه البنية التحتية نذكر ما يلي:¹

◀ **البنية التحتية التكنولوجية:** وتتضمن ما يلي:

- توفير العدد الكافي من أجهزة الحاسوب اللازمة لبرامج التدريب الإلكتروني التشاركي؛
- توظيف أدوات إلكترونية سهلة الاستخدام، أو مألوفة للمتدربين تسمح بتحقيق التفاعل والتشارك فيما بينهم؛
- العمل على توفير اتصال بشبكة الانترنت ذات سرعة عالية، وبشكل مرن يتوافق مع الوقت والكيفية التي يسعى المتدربون استخدام الأدوات بها.

◀ **البنية التحتية التشاركية:** وتتضمن الآتي:

- توفير مساحة على شبكة الانترنت ليتم فيها تشارك الأفكار بين المتدربين؛
- توفير مساحات على النظام الإلكتروني للمجموعات لمناقشة عملها في مواقع افتراضية خاصة؛
- تسجيل المتدربين وتمكينهم من الدخول إلى موقع التدريب على شبكة الانترنت، والإدلاء بتعليقات على مدونة؛
- توفير وقت للمدرب لضمان الإجابة على كل الاتصالات والمحادثات وتدقيقها بصورة مدروسة.

الفرع الثاني: الأسس النظرية للتدريب الإلكتروني التشاركي

ليست هناك نظرية خاصة بالتدريب الإلكتروني التشاركي، بل هناك نظريات تعلم متعددة يمكن الاستعانة بها عند تصميم وتطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي، ومن أبرزها تأثيراً في هذا المجال نذكر النظريات التالية:

أولاً: النظرية السلوكية:

تركز النظرية السلوكية على السلوك الظاهري للمتدرب بعيداً عن ما يحدث في عقله، حيث ترى أن العمليات الداخلية العقلية لدى المتدرب غير مهمة، وتؤكد هذه النظرية على أن "التعلم هو عملية رد فعل للمؤثرات الخارجية التي يتعرض لها المتدرب في المواقف التدريبية المختلفة، بالإضافة إلى تركيزها على تحقيق أهداف تعليمية بسيطة من مستوى الفهم والتذكر".²

إن تطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي وفقاً للنظرية السلوكية يدعو القائمين على إعداد وتصميم البرامج التدريبية الإلكترونية التشاركية على إتباع المؤشرات التالية:³

- يجب إخبار المتدرب بأهداف ونتائج التدريب مسبقاً، حتى يتمكن المتدرب من وضع التوقعات، وأن يحكم بنفسه على أن هذا التدريب الإلكتروني التشاركي حقق النتائج والأهداف المطلوبة أم لا؛
- عند الانتهاء من كل مادة تدريبية يجب القيام باختبار المتدربين للتأكد من أن أهداف ونتائج التدريب قد تحققت، ومن المهم جداً إدماج هذا التقييم أو الاختبار الإلكتروني في تسلسل التدريب للتحقق من مستوى المتدرب وتقديم التغذية المرتدة المناسبة؛

¹ - علي بن شرف الموسوي، مرجع سابق.

² - حسن ربحي مهدي، مرجع سابق، ص 77.

³ - إيمان عباس الخفاف، مرجع سابق، ص 41.

- يجب تقديم المواد التدريبية بشكل متسلسل ومناسب لتعزيز التدررب، حيث يمكن الانتقال من البسيط إلى المعقد، ومن المعلوم إلى المجهول، ومن المعرفة إلى التطبيق؛
- تقديم التغذية المرتدة للمتدرربين، ليتحقق المتدررب من مدى تقدمه، أو احتياجه لتصويب مسار تدرربه.

ثانيا: النظرية المعرفية:

- تهتم النظرية المعرفية بما يحدث في عقل المتدررب من عمليات عقلية مسؤولة عن تحقيق التعلم لدى المتدررب، حيث تؤكد هذه النظرية على أن "التعلم هو عملية اكتساب المعلومات واسترجاعها خلال المواقف التدريبية المختلفة التي يتعرض لها المتدررب، وهي تشبه عقل المتدررب بالحاسوب وتعمل على تحقيق أهداف تعليمية من مستويات عليا مثل: الإنشاء والتقييم".¹
- إن إشراك النظرية المعرفية في تصميم المواد التدريبية والبيئات التدريبية الإلكترونية، يتطلب من القائمين على التدريب الإلكتروني التشاركي إتباع المؤشرات التالية:²
- يجب أن تتضمن بيئة التدريب الإلكتروني التشاركي أساليب تحكم مختلفة في المواد التدريبية، حتى يتمكن المتدررب من اختيار الأسلوب الذي يناسبه؛
 - يجب تقديم المعلومة بطرق مختلفة حتى تستوعب الفروق الفردية وتسهل التحويل إلى الذاكرة طويلة المدى وإن دعت الضرورة أن تعرف المعلومة نصيا وشفهيا وبالصور لتحفيز التذكر؛
 - يجب تحفيز المتدررب إما باستخدام الدوافع الذاتية لديه (الرغبة)، أو الدوافع الخارجية بواسطة المدررب، ويجب استخدام الدوافع الذاتية مع عدم إهمال الدوافع الخارجية؛
 - تشجيع المتدررب على أن يستخدم مهاراته في معرفته لمقدرته الحقيقية واستخدامها في التدررب؛
 - تشجيع نقل المادة التدريبية وتطبيقها في الحياة المهنية، ويعطى المتدررب الفرصة لأن يقوم بمشاريع تحتاج إلى تطبيق معلوماته في أوضاع حقيقية ويتم ذلك من خلال استخدام الواقع الافتراضي.

ثالثا: النظرية البنائية:

- تركز النظرية البنائية على قدرات المتدررب العقلية والاجتماعية التي تمكنه من بناء معرفته الذاتية واستكشافها وتكييفها مع احتياجاته، حيث تؤكد هذه النظرية على أن "التعلم هو عملية بناء ذاتي للمعرفة بالاعتماد على دراسة الواقع سعياً لاكتشاف وبناء المعرفة".³
- يتميز التدريب الإلكتروني التشاركي المعتمد على النظرية البنائية بعدد من الخصائص، نذكر منها:⁴
- التدريب يتم بطريقة تبقي المتدررب نشطاً يمارس أعمالاً ذات معنى على مستوى عال من المعالجة؛
 - تحويل دور المدررب إلى التوجيه والإرشاد والإشراف والتنظيم؛
 - توفير أنماط من التعلم التشاركي، يعمل فيها المتدررب مع الأقران والخبراء، بطريقة تمكن المتدررب من الاستفادة من الخبرات والمعارف التي يحتاجها؛

¹ - حسن ربحي مهدي، مرجع نفسه، ص.ص 80-81.

² - إيمان عباس الخفاف، مرجع نفسه، ص.ص 42-43.

³ - حسن ربحي مهدي، مرجع سابق، ص. ص 84-85.

⁴ - إبراهيم بن محمد عسييري، عبد الله بن يحيى الحيا، التعليم الإلكتروني (المفهوم والتطبيق)، مكتب التربية العربي لدول الخليج، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 33.

- إتاحة الوقت والفرصة للمتدرب من أجل أن يعكس تفكيره؛
- توفير أنشطة تدريبية تحقق مستويات عليا من التفاعل الاجتماعي الذي يوظف في سياق التدريب.

الفرع الثالث: خصائص ومبادئ التدريب الإلكتروني التشاركي:

أولا: خصائص التدريب الإلكتروني التشاركي:

- يتسم التدريب الإلكتروني التشاركي بالعديد من الخصائص كونه لا يقتصر فقط على التشارك بين الأفراد أو المجموعات، بل يعني أكثر من ذلك، ويتضح هذا في الخصائص التالية:¹
1. التفاعل: حيث يتفاعل المتدربون مع بعضهم البعض من خلال أدوات التشارك الإلكترونية وهذا يؤدي إلى التقليل من العزلة وإنجاز المهام الموكلة إليهم بسرعة وكفاءة عالية؛
 2. التكامل: ينتج من تشارك المتدربين مع بعضهم على اختلاف آرائهم وخبراتهم وتشاركتهم في تقديم المنتج النهائي، وقيام المدرب بدور الموجه والمرشد وهذا يؤدي إلى تكامل العملية؛
 3. الاتصالية: يقوم المتدربون بمشاركة المعلومات فيما بينهم من خلال أدوات الاتصال والتواصل المختلفة؛
 4. الاعتماد المتبادل الإيجابي: يمكن لأعضاء المجموعة التشاركية الاعتماد على بعضهم البعض لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وهذا يعمل على خلق بيئة عمل إيجابية ويحسن من تقييم المجموعة النهائي؛
 5. المسؤولية الفردية: كل فرد في المجموعة مسؤول عن إتقان التدريب الذي تقدمه المجموعة ولا يكتمل العمل إلا به، وفي نهاية العمل يتم تقييم الفرد والمجموعة.

ومن بين الخصائص التي يتميز بها التدريب الإلكتروني التشاركي كذلك، نذكر ما يلي:²

1. التشاركية: من خلال التشارك في إنجاز المهام بين المتدربين؛
2. الخصوصية: حيث يشعر كل متدرب من خلاله بتقدير الذات؛
3. الاستمرارية: ويقصد بها استمرارية التدريب في كل مراحل المسار المهني للمتدرب؛
4. المرونة: والمقصود بها إتاحة التدريب للمتدربين دون التقيد بوقت محدد أو مكان معين للتدريب مع مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين؛
5. التنوع: ويقصد بها تنوع وسائط وأدوات التفاعل في بيئة التدريب، حيث تقدم البرامج التدريبية من خلال تطبيقات متنوعة مثل تطبيقات الجيل الثاني للويب وتطبيقات الحوسبة السحابية، وكذا مختلف أدوات التواصل الاجتماعي؛
6. التنظيم: حيث يوجد تطبيقات وأدوات حديثة ومفتوحة ومتنوعة تساعد المتدربين على تنظيم العمل في ضوء احتياجاتهم واهتماماتهم وهذه تجعل عملية التدريب أسهل، وتيسر على المدرب تنفيذ هذا النوع من التدريب

¹ - محمد عطية خميس، منتوجات تكنولوجيا التعليم، الطبعة الأولى، دار الكلمة، القاهرة، مصر، 2003، ص268.

² - ريهام محمد الغول، التدريب التشاركي المتميز، متاح على الموقع: <http://emag.mans.edu.eg/index.php?page=news&task=show&id=463>، تاريخ الاقتباس:

ثانيا: مميزات التدريب الإلكتروني التشاركي:

تطرت العديد من الدراسات إلى مميزات التدريب الإلكتروني التشاركي، والنابعة من اختلافه عن غيره من أنماط التدريب، حيث اتفقت هذه الدراسات على أهميته في تطوير مهارات التفاعل والتواصل الاجتماعي بين المتدربين من خلال أدوات الاتصال التشاركية المتزامنة والغير المتزامنة، بالإضافة إلى تشجيع المتدربين على اكتشاف المزيد من الحلول للمشكلات التدريبية من خلال المناقشات وتقديم الآراء والأفكار والمقترحات، مما يساهم في تطوير مهارات التفكير العليا لدى المتدربين من خلال تحفيزهم على التفكير الناقد والتفكير الابتكاري.

ولقد أكد كل (خسيس، 2003) و(داليا خيري، 2012) على أن هذا التدريب يساهم في الدمج بين معرفة المتدربين ومعرفة الخبراء في المجال مما يساعد على تخطي الحواجز أثناء عملية التدريب ومواكبة التطورات العلمية في المجال، بالإضافة إلى توجيه جهود المتدربين نحو التوصل إلى المعلومات من مصادر التعلم المختلفة وجمعها وترتيبها وتنظيمها، كما أن هذا التدريب يمنح المتدربين مسؤولية إنجازاتهم مما يبرز دور كل متدرب على حدى، ويساعد على تقويم دوره فردياً إضافة إلى تقويم دور المتدربين ككل¹.

ويضيف (أخواجه، 2017) مميزات أخرى للتدريب الإلكتروني التشاركي تتمثل في:²

- يركز على المتدربين بدرجة أساسية وليس على أهداف التدريب وأساليبه؛
- يزيد الثقة بالنفس والاحترام المتبادل وقبول الرأي الآخر؛
- يتيح التحليل الجماعي لعدد من البدائل والحلول للمشكلات المطروحة؛
- يخلق شعور بملكية المعرفة والرغبة في تطبيقها بشكل واقعي وملمس؛
- ينمي لدى المتدرب المهارات الاجتماعية والفكرية مثل المهارات القيادية ومهارة تصميم المجموعات وإدارة الوقت... وغيرها؛
- يشجع الممارسة والتعبير عن المعرفة.

ثالثا: مبادئ التدريب الإلكتروني التشاركي:

يتسم التدريب الإلكتروني التشاركي بعدة أسس ومبادئ، وهي كالاتي:³

- التدريب الإلكتروني التشاركي هو وسيلة لإحداث تدريب وتعلم نشط، ويعتمد على التنفيذ الناجح لطرق التدريب الحديثة، ويمكن تطبيق هذا التدريب من خلال العديد من النماذج التدريبية والنظريات التربوية كالسلوكية، البنائية... وغيرها.
- اختيار أدوات والتكنولوجيات التي يمكن توظيفها باستخدام طرق التدريب المناسبة، فكيفية توظيف التكنولوجيات أهم من نوعيتها، ويجب اختيار هذه الأدوات بعناية ليتم إدارتها وتشغيلها ضمن مجموعة منتقاة من نماذج تصميمات المحتوى التدريبي.
- تخزين ونشر المحتوى التدريبي التشاركي الإلكتروني في صورة رقمية، مما يتيح التواصل والتفاعل المتزامن والغير متزامن بين المتدربين وبعضهم البعض، وبين المتدربين والمدرّب.
- يستخدم التدريب الإلكتروني التشاركي لدعم وتحفيز المتدربين على اكتشاف الأفكار والنقاط الهامة حسب قدراتهم وإمكانياتهم، وفي تشجيعهم على المشاركة بالأفكار بصورة مباشرة عبر الانترنت.

¹ - فوليت شفيق سريان، زينب مجّد أمين، أمل رجاء سيف، فاعلية التدريب التشاركي عبر الويب في اكتساب تكنولوجيا التعليم مهارات بناء الاختبارات الإلكترونية ، مجلة بحوث في التربية النوعية، العدد02، 2015، ص.ص 24-25.

² - علي مجّد عبد الله أخواجه، أثر التدريب الإلكتروني التشاركي بنمط التيسير الفردي في تنمية المفاهيم اللازمة لفرق الجودة والاعتماد بالجمهورية اليمنية واتجاهاتهم نحوه ، مجلة القراءة والمعرفة، العدد 186، 2017، ص.ص 87-88.

³ - سوزان محمود مجّد الشحات، مرجع سابق، ص: 145.

المطلب الثالث: أساسيات توظيف التدريب الإلكتروني التشاركي

سننطلق في هذا المطلب إلى أنواع التدريب الإلكتروني التشاركي وأهم استراتيجياته المساعدة على توظيفه وتطبيقه بشكل فعال في بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات والأدوات التشاركية.

الفرع الأول: أنواع واستراتيجيات التدريب الإلكتروني التشاركي:

أولاً: أنواع التدريب الإلكتروني التشاركي:

يمكن تقسيم التدريب الإلكتروني التشاركي حسب طبيعة التفاعل والتشارك إلى نوعين أساسيين وهما:¹

1. التدريب الإلكتروني التشاركي داخل المجموعة:

وهو منظومة من الإجراءات المتداخلة المتكاملة التي تتم عبر الانترنت بهدف إدارة المشاركات التدريبية بين المتدربين في مجموعة التدريب، بحيث تعمل كل مجموعة داخلياً منفصلة عن المجموعات الأخرى عن طريق أدوات التدريب الإلكتروني التشاركي مع وجود توجيهات وإرشادات من المدرب وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، ويتميز هذا النوع من التدريب بتحقيق التفاعل بين المتدرب والمحتوى التدريبي داخل المجموعة، مما يساهم في توصيل أكبر قدر ممكن من المعارف والأفكار والمعلومات للمتدربين، وتزيد من إمكانية تدريبهم بشكل تشاركي وتشجعهم على المشاركة بالمعلومات والمعارف بينهم، وبين بعضهم ومع المدرب أيضاً.

2. التدريب الإلكتروني التشاركي بين المجموعات:

ويقصد به منظومة من الإجراءات المتداخلة المتكاملة التي تتم عبر الانترنت بهدف إدارة المشاركات التدريبية بين المتدربين في مجموعة التدريب داخلياً باستخدام أدوات محددة، مع الاطلاع على مخرجات المتدربين في المجموعات الأخرى، بحيث تعمل كل مجموعة داخلياً مع منحها صلاحية الاستفادة من خبرات المجموعات الأخرى من خلال مشاهدة التفاعلات التشاركية بين أعضاء المجموعات المختلفة بدون الظهور أو التعديل فيها، مع وجود توجيه وإرشاد للمدرب وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، ويتميز هذا النوع من التدريب بإمكانية تبادل الخبرات فيما بين المتدربين، والمشاركة في مصادر المعلومات.

ثانياً: استراتيجيات التدريب الإلكتروني التشاركي:

يعتمد التدريب الإلكتروني التشاركي على العديد من الاستراتيجيات التي تسمح بالتشارك بين المتدربين لتحقيق أهداف العملية التدريبية، ومن أهم هذه الاستراتيجيات نذكر الآتي:

1. إستراتيجية التدريب من خلال الاتصال بين الأشخاص: تقوم هذه الإستراتيجية على صياغة فكرة واحدة عامة، يقوم أعضاء المجموعة بالاستجابات لهذه الفكرة بالاعتماد على قدراتهم المعرفية، وتندرج ضمن هذه الإستراتيجية طريقتان في التدريب، الأولى تعرف بطريقة تبادل التدريس والتي تعتمد على دعم التشارك بين المدرب والمتدرب من خلال تبادل التدريس فيما بينهم، حيث يقوم كل متدرب بدور المدرب في تقسيمه لعمل المجموعة، إذ يلخص ويقرأ محتوى البرامج التدريبية ويدير المناقشات الخاصة

¹ - سيد شعبان عبد العليم يونس، أثر استخدام استراتيجيات التعلم الإلكتروني التشاركي وأدواته في تنمية مهارات إنتاج المحتوى الإلكتروني لدى طلاب قسم علم المعلومات، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، المجلد 07، العدد 01، 2018، ص10.

بموضوع التدريب.¹ أما الطريقة الثانية فتعرف بطريقة جيسو (*Jigsaw*) حيث يعمل فيها المتدربون في مجموعات تتكون كل منها من 05 إلى 06 أفراد، يعطى لكل فرد فيها مهمة تعلم جزء من المادة التدريبية لا تعطى لأحد غيره من أفراد المجموعة، ثم تصبح المجموعة خبيراً في نقل موضوع المادة التدريبية، حيث ينقل المتدربون الموضوع من مجموعتهم إلى المجموعات الأخرى من خلال مجموعة مؤقتة يتم تشكيلها لتبادل الخبرات بين المجموعات، وفي الأخير يتم اختبار كل المتدربين في كل الموضوعات.²

2. إستراتيجية المنتج التشاركي: تركز هذه الإستراتيجية على القدرة على تنظيم الأنشطة التدريبية التي تعتمد على المناقشة بين أعضاء المجموعة، ويتم تنظيم العمل بين أفراد المجموعة بحيث يؤدي إلى إنتاج مادة مشتركة، وتعتبر هذه الإستراتيجية من أكثر الاستراتيجيات فعالية وتأثير، نظراً لإعطاء فرصة العمل في مشروع أو منتج ملموس من خلال أنشطة المجموعة، أين يكون التفاعل بين أعضاء المجموعة مهم جداً.

3. إستراتيجية محاكاة التدريب الإلكتروني التشاركي للتدريب التقليدي: تقوم هذه الإستراتيجية على التكامل بين البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية وبيئة التدريب التقليدي، فكلاهما يكمل الآخر من خلال محاكاة التدريب الإلكتروني التشاركي للتدريب التقليدي، وذلك من خلال استخدام أدوات التواصل والتشارك المتزامنة وغير المتزامنة عبر الانترنت.

4. إستراتيجية التفكير ومشاركة الزوج: تعتمد هذه الإستراتيجية على تقسيم المتدربين إلى أزواج، ويقوم المدرس بطرح سؤال على شكل إشكالية معينة تتطلب عملية التفكير، فيبدأ المتدربان في كل زوج بالتفكير معاً للوصول إلى حل لهذه المشكلات ثم كتابة هذا الحل، وبعد ذلك يتم مشاركة هذا الحل مع أقرانهم الآخرين، ومناقشة هذه الحلول قبل عرضها.

5. إستراتيجية الطريقة الحلقية: في هذه الإستراتيجية يقوم المدرس بتقسيم المتدربين إلى مجموعات، تتألف كل مجموعة من 04 متدربين ثم يطرح المدرس مشكلة عن مفهوم أو فكرة معينة في المحتوى التدريبي، ويبدأ المتدربون بالتفكير في الإجابة المناسبة، ثم يقدم المتدربون إجاباتهم في تقارير على الورق أو ذكرها بصوت مرتفع عندما يحين دوره، ويطرحها على باقي المتدربين، ويستمع كل متدرب جيداً لكل إجابة يشرك بها زميله في المجموعة ويقدم الإضافة عندما يأتي دوره مجدداً أثناء اكتمال الحلقة، وتعتبر هذه الإستراتيجية من أسرع الطرق في تشارك الأفكار بين المجموعات وفي عرض النتائج.³

الفرع الثاني: متطلبات وأدوات التدريب الإلكتروني التشاركي:

أولاً: متطلبات التدريب الإلكتروني التشاركي:

يتكون التدريب الإلكتروني التشاركي من منظومة متكاملة تتضمن متطلبات بشرية ومتطلبات تقنية، لكل منها مواصفات ومعايير ينبغي توافرها وتوافقها لتحقيق فاعلية برامج هذا النوع من التدريب، وتمثل هذه المتطلبات في الآتي:

1. المتطلبات البشرية: ترتبط هذه المتطلبات بكل من المدرس والمتدرب، ولكل منهما دور متميز في ظل التدريب الإلكتروني التشاركي، ويتطلب هذا التدريب توافر مجموعة من المواصفات والمعايير في كل منهما:

¹ - منى سعد الغامدي، ابتسام عباس عافشي، فاعلية بيئة تعليمية إلكترونية قائمة على التعلم التشاركي في تنمية التفكير الناقد لدى طالبات كلية التربية بجامعة الأميرة نورة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 26، العدد 02، 2018، ص 88.

² - حسن رجي مهدي، مرجع سابق، ص 179.

³ - ليلي محمد نبيل إسماعيل الوكيل، حنان أحمد يحي السعيد، فاعلية برنامج قائم على التعلم الإلكتروني التشاركي من خلال التربية البيئية في تنمية الوعي البيئي واتجاه طالبات الدبلوم التربوي نحو العمل التطوعي الإلكتروني، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد 20، 2018، ص 221 - 222.

◀ **المدرّب:** يجب أن يكون لديه القدرة على الإلمام بخصائص المتدربين، وتوفير المواد وتشاركتها، واتخاذ القرارات، وتخفيف المتدربين وتقويم أدائهم، ومتابعة المتدربين وإدارة وظائف التشارك.

◀ **المتدرب:** يجب أن تتوفر فيه الدافعية والرغبة للتدريب، الثقافة الحاسوبية، إدارة الوقت والعمل الجماعي، الاتصال الفعال، الالتزام والمثابرة.¹

2. المتطلبات التقنية: يتطلب التدريب الإلكتروني التشاركي توافر البيئة المناسبة لتحقيق أهداف التدريب، وذلك بتوفير أجهزة حاسوب بحالة جيدة متصلة بشبكة الانترنت، مع توفير محتوى إلكتروني لكل مادة تدريبية، بالإضافة إلى تحديد أدوات وتطبيقات الجيل الثاني للويب والتي يمكن استخدامها لدعم التشارك بين المتدربين في البيئات التدريبية الإلكترونية، وتمتيز هذه الأدوات بقدرتها على إحداث التفاعل والتواصل بين المتدربين، وتدعم التشارك واكتشاف المتدربين، وتعزز في امتلاكهم المساهمة الاجتماعية.

ثانياً: أدوات التدريب الإلكتروني التشاركي:

ويقصد بها تلك الأدوات التي تسمح للمتدرب بالتفاعل والتشارك مع المدرّب وباقي المتدربين في العملية التدريبية، ومن أهم هذه الأدوات ما يلي:

- 1. محررات الويب التشاركية (Wiki):** هي قاعدة بيانات متشعبة تسمح بالتبادل المعرفي بين زوارها وتبادل وجهات النظر المختلفة مما يثري خبرات مستخدميها، كما أن محتواها دائم التجدد بشكل سريع يتلائم مع التكنولوجيا، وتعد تطبيقاً هاماً لمفهوم التعلم الجماعي المشترك.² وعليه فإن الويكي من الأدوات المهمة التي تتيح فرص العمل التشاركي وتبادل الأفكار مع الآخرين في التدريب الإلكتروني التشاركي، حيث تسمح هذه الأداة للمتدرب بإضافة وتحرير وتعديل ومعالجة المحتوى الإلكتروني، كما توفر مجموعة من الصفحات المنظمة حسب قالب معين، والذي يعمل على إرشاد المتدرب في الكتابة، وترتبط هذه الأداة بقاعدة بيانات تحتفظ بكل التعديلات والتغيرات السابقة، لمساعدة المتدرب وفي أي وقت بعرض الإصدارات السابقة للمحتوى.
- 2. المدونة (blog):** هي أداة اتصالية على الخط تسمح للمستخدم بنشر محتوى معين (مقالات، صور، فيديو...) تحرر المستخدم من قيود المشاركة، وتحمل تحديثات متواصلة وتشكل التعليقات المكتوبة حول كل محتوى منشور الجانب التشاركي والتفاعلي بها.³ وبالتالي فالمدونة أداة مثالية للمناقشة وتبادل الأفكار بين المتدربين على شبكة الانترنت.
- 3. أداة ناقل الأخبار (RSS):** يعد *RSS* اختصاراً للمصطلح (*Really Simple Syndication*) أي التغذية المرتدة أو التلقين، وهي خدمة لنشر تحديثات المواقع على الشبكة، كما أنها توفر الوقت كي يتمكن المستخدمون للموقع من تصفح الأخبار الحديثة، وسمح بمتابعة عدد ضخم من المواقع دون الحاجة لزيارة المواقع كلها.⁴ وتعتبر أداة نقل الأخبار (*RSS*) من الأدوات

¹ - مصطفى عبد الرحمان طه السيد، فاعلية تصميم بيئة تعلم إلكتروني تشاركي في تنمية مفاهيم محررات بحث الويب غير المرئية ومعنقات الكفاءة الذاتية لدى طلاب كلية التربية، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، العدد 70، 2016، ص 27.

² - محمد رفعت البسيوني وآخرون، فاعلية بيئة مقترحة للتعلم الإلكتروني التشاركي قائمة على بعض أدوات الويب 2 لتطوير التدريب الميداني لدى طلاب معلمي الحاسب الآلي، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 2012، ص 8.

³ - عزائري لعبان، لعليجي محمد أمين، عبد اللطيف بوزير، دور أنظمة إدارة التعلم (LMSs) في سيورة التعلم التشاركي عن بعد، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني الثاني حول الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، ص 572.

⁴ - ليلى محمد نبيل إسماعيل الوكيل، حنان أحمد يحي السعيد، مرجع سابق، ص 219.

الفعالة في نقل الأخبار مما يساهم في تحسين بيئة التدريب الإلكتروني التشاركي، من حيث دقة التوقيت الخاص بالرسالة ووضوح محتواها مقارنة بخدمة البريد الإلكتروني.

4. التدوين الصوتي والمرئي: يعد التدوين عبر الويب من أهم أدوات التدريب الإلكتروني التشاركي وينقسم إلى التدوين الصوتي (Podcasting) والتدوين المرئي (Videocasting)، حيث يتيح للمستخدمين التعبير عن أفكارهم وآرائهم من خلال الصوت والصورة فبدلاً من قراءة آلاف السطور من النصوص المكتوبة يمكن سماع أو مشاهدة مادة التدوين في الوقت الذي يناسب المستخدم.¹

الفرع الثالث: آلية تطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي:

أولاً: مراحل تطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي:

تمر عملية تطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي على ستة مراحل أساسية، نوجزها فيما يلي:²

1. مرحلة التهيئة والتحفيز: يقوم المدرب في هذه المرحلة بلفت انتباه المتدربين نحو موضوع التدريب أو المشكلة المراد حلها؛
2. مرحلة توضيح المهام التشاركية: يقوم المدرب هنا بشرح المهام المطلوب إنجازها من أفراد المجموعة وبالمعايير التي يحددها؛
3. المرحلة الانتقالية: تتضمن هذه المرحلة تهيئة المتدربين للبدء في ممارسة المهام التشاركية؛
4. مرحلة عمل المجموعات والمتابعة: في هذه المرحلة يقوم المتدربون بالعمل في مجموعات من أجل إنجاز المهام المحددة لهم ويقوم المدرب في هذه الأثناء بتفقد عمل المجموعات وإعطاء الإرشادات والتوجيهات؛
5. مرحلة المناقشة: تقوم المجموعات بعرض النتائج التي توصلت إليها حول تلك المهام؛
6. مرحلة نهاية التدريب: وفيها يتم عمل ملخص للتدريب وتعيين الواجبات والاختبارات والتقييمات ومنح المكافآت للمجموعات التي أنجزت المهام بنجاح.

ثانياً: معوقات تطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي:

- على الرغم من أهمية ومميزات التدريب الإلكتروني التشاركي في بناء المفهوم الاجتماعي للتدريب وتطويره، إلا أن هناك بعض التحديات والمعوقات تحول دون تطبيقه بشكل فعال، ومن أهم هذه المعوقات نذكر ما يلي:³
- عدم تقبل المدربين فكرة تقليص أدوارهم في مجريات العملية التدريبية في ظل التدريب الإلكتروني التشاركي، وبروز المتدرب بشكل كبير في العملية؛
 - استغراق المتدربين وقت طويل في الانتباه إلى تعليمات التشارك، وعدم الاستجابة للرد على الرسائل إلا بعد فترة طويلة؛
 - هناك العديد من المتدربين ليس لديهم المهارات اللازمة للتشارك ومهارات التعامل الاجتماعية، ويظهر ذلك من وجود احتكاك بين أعضاء المجموعة نتيجة اختلاف الآراء؛
 - نقص الدافعية للتشارك بين المتدربين، واختلاف سرعة إنجاز مهامهم في الأنشطة التشاركية.

¹ -Parker, M, *The Effects of a Shared, Internet Science Learning Environment on Academic Behaviors*, Paper Presented at society for Information Technology & Teacher Education International Conference, San Antonio, 2004, p9.

² - أسماء جمال صبحي نيهان، فاعلية بيئة الفصول المنعكسة القائمة على التعلم التشاركي عبر الويب في تنمية بعض المفاهيم التكنولوجية وقيم المواطنة الرقمية لدى طالبات الصف الثامن الأساسي بمحافظات غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2018، ص25.

³ - مصطفى عبد الرحمن طه السيد، مرجع سابق، ص. 26-27.

المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء المتميز للمورد البشري

يعتبر موضوع أداء المورد البشري من أهم المواضيع في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ذلك أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء موردها البشري، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، وللتعرف على مدى كفاءة هذا الأداء كان لزاماً القيام بتقييمه، والوقوف على مكانه الضعف فيه وتقويمها ونقاط قوته والعمل على تعزيزها، سعياً في بلوغ مستويات عالية من الأداء ترقى لتميز أداء موردها البشري.

المطلب الأول: أساسيات حول أداء المورد البشري

يحظى موضوع أداء المورد البشري باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، فهو العنصر الأساسي الذي من خلاله يمكن تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها، ويعتبر هذا الأداء من أكثر المفاهيم اتساعاً وتطوراً مما زاد في صعوبة تحديده مفهوم موحد له من طرف المهتمين بهذا المجال، نظراً لاختلاف المعايير المعتمدة من كل باحث في دراسته للأداء والجوانب المرتبطة به.

الفرع الأول: ماهية أداء المورد البشري:

أولاً: مفهوم أداء المورد البشري:

سعت العديد من الدراسات والأبحاث إلى تدقيق مفهوم الأداء، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه، وفيما يلي عرض لأهم وجهات النظر المتعلقة بمفهوم أداء المورد البشري:

يعرف (F.W.Nickolas) أداء المورد البشري أنه "نتيجة السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتيجة السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن هذا السلوك"¹.

ويعرف أيضاً بأنه "السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة"².

ويعرف كذلك على أنه "القيام بالشيء، أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء هو قيام الفرد بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد من قبل"³.
نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن أداء المورد البشري يعرف على أنه سلوك.

ويرى الباحثان ولسن (Wilson) وواسترن (Western) أن أداء المورد البشري "هو المخرجات التي يحققها الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة في المؤسسة"⁴.

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص15.

² - سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص35.

³ - مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص74.

⁴ - حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار المنهل الإلكترونية، 2011، ص90.

ويعرف كذلك على أنه "ما يقدمه الأفراد من مخرجات عمل وما يضيفونه، ونوعية علاقتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات".¹

ويرى هايترز (Haynes) أيضاً أن هذا الأداء هو "الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال".² وحسب هذه التعاريف فإن أداء المورد البشري يعرف على أنه إنجاز عمل.

ويعرف أداء المورد البشري على أنه "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين في مؤسسة ما".

كما يعرف أيضاً على أنه "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه".³

يعرف كذلك على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة".⁴

ويعرف أيضاً بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من الموظف الكفاء المدرب".⁵

وتؤكد هذه التعاريف على أن أداء المورد البشري هو نتاج أو محصلة جهد يبذله الفرد.

ويشير توماس جيلبرت (Tomas Gilbert) إلى أداء المورد البشري على أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة، أما الإنجاز هو ما يبقى من أثر أو النتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه يعبر عن مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.⁶

من خلال التعاريف السابقة، يمكننا إعطاء التعريف الإجرائي لأداء المورد البشري على أنه "الأعمال والمهام التي يقوم بها المورد البشري داخل المؤسسة والنتائج الفعلية التي يحققها، سعياً منه في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية".

ثانياً: الجوانب المتداخلة في مفهوم أداء المورد البشري:

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في مفهوم أداء المورد البشري نوجزها فيما يلي:

1. الجوانب المتعلقة بالعمل:

– **الإلمام بالعمل:** يعد الإلمام بالعمل ركناً أساسياً من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة العامل بالعمل الذي يقوم به ومدى فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريق العمل التي تحددها له المؤسسة

¹ - مروان محمد النور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02، 2012، ص192.

² - ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية، السعودية، 2004، ص53.

³ - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص123.

⁴ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص209.

⁵ - فدوى محمد رمضان، أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص96.

⁶ - عبد الباري إبراهيم ذرة، مرجع سابق، ص. 25-26.

- **نتائج العمل:** يعبر ناتج العمل عن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، ومدى اتفائها مع المعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنه ببصمات العامل في العمل.¹

2. الجوانب المتعلقة بالسلوك:

- **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 بالشكل الذي يضمن عائداً معتبراً.
- **السلوك الاجتماعي:** يتمثل السلوك الاجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه في إنجاز الأعمال الجماعية وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل.
- **الحالة النفسية للعامل:** إن الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين، يكون من خلالها متحمساً وراغباً في العمل ومستعداً لإتقانه أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.
- **فرص التقدم:** يسلك العامل طريق التحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج التدريبية أو الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة إنتاجيته وفعالية أدواته.

ثالثاً: أهمية أداء المورد البشري:

يزداد اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بأداء المورد البشري لارتباط هذا الأداء بدورة حياة المؤسسة في مراحلها المختلفة وهي مرحلة الظهور ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المؤسسة على تحطيم مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات أداء مواردها البشرية. وتتجلى أهمية أداء المورد البشري فيما يلي:²

- يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء؛
- يؤدي إلى تخفيض التكاليف (تكاليف العمل) وترشيد النفقات؛
- يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في المؤسسة؛
- يساهم في رفع مستوى جودة مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها في المؤسسة؛
- يساهم في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستخدمها بالمؤسسة
- يساهم في تحديد قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى مواردها البشرية، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد تجاه عمله؛
- يساهم 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 للموارد البشرية بالمؤسسة.

¹ - نور الدين شنوبي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 18.

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

الفرع الثاني: عناصر ومحددات أداء المورد البشري وتصنيفاته

أولاً: عناصر أداء المورد البشري:

يتكون أداء المورد البشري من مجموعة من العناصر أهمها:¹

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

إن العناصر السابقة الذكر توضح أن أعلى مستويات الأداء للمورد البشري تعتمد على معارفه والمهارات التي يتقنها، وإدراكه التام للمجالات المرتبطة بمهام وظيفته أيضاً، وتعتمد كذلك على إدراك هذا المورد البشري لنوعية وميادين عمله، والأنظمة التي تحدد مسار عمله بحيث يضمن أن عمله يسير في المسار الصحيح من خلال إدراكه، كما أن قدرته التنفيذية لأي عمل ومدة تنفيذه لها دور في الأداء ومدى الإنجاز الذي يقوم به المورد البشري خلال ساعات العمل فكلما زاد إنتاجه خلال ساعات العمل كلما كان أدائه أعلى من غيره، وأخيراً الجدية في العمل تعد من أهم العناصر التي تكون الأداء وتحدد مستواه فالمورد البشري الملتزم بالعمل والذي يتعامل مع مهام عمله من مبدأ المسؤولية تجاهه يكون مورد بشري متميز في أدائه لأنه يحرص على جودة إنتاجه وتنفيذ مهامه داخل عمله.

وهناك من يشير إلى أن الأداء يتكون بسبب عنصرين أساسيين وهما:²

1. عنصر الخصائص الفردية: وهي ما يتصف به الفرد من قدرات عقلية وجسدية ومهارات، ودوافع أو رغبات، حيث تلعب معتقدات هذا الفرد واتجاهاته وتصورات دوره مهما في تكوينها وتوجيهها.
2. عنصر الخصائص الموقفية: وتمثل كل ما يتعلق ببيئة التنظيم الذي يعمل به الفرد، وكذلك البيئة الخارجية التي يعيش فيها الفرد ويتأثر بها كالبينة الاجتماعية.

ثانياً: محددات أداء المورد البشري:

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة

المتداخلة بين كل من:

1. الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك.³

¹ - أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 34.

² - محمود فهد عبد علي الدليمي وآخرون، إدارة إنتاجية المورد البشري، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 130.

³ - باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010، ص 50.

2. **القدرات:** وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيه البيئة والزمن دورا في تكوينها وصلها 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.¹
3. **إدراك الدور:** أي مدى إلمام العامل بعمله، بمعنى أن تتجسد في مخيلته تصورات وانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، إلى جانب كيفية ممارسة دوره في المؤسسة.²

ثالثا: تصنيفات أداء المورد البشري:

صنف نظام إدارة الأداء الخاص في جامعة كارولينا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية أداء المورد البشري إلى

التصنيفات التالية:

1. **الأداء المتميز:** وهو ذلك الأداء الذي تجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي، وعادة يكون الفضل في تحقيقه عائد إل جهود الموظف ومهارته.
2. **الأداء الجيد جدا:** وهو ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل المحددة ويتجاوزها في بعض الأحيان، وسببه عادة جهود ومهارات الموظف.
3. **الأداء الجيد:** هو الأداء الذي يحقق توقعات العمل، وهو عائد كذلك لجهود ومهارات الموظف نفسه.
4. **الأداء دون الجيد:** وهو ذلك الأداء الذي يحقق بعض توقعات العمل، لكن لا يحقق الباقي، وعادة يعود سبب ذلك إلى نقص في جهود ومهارات الموظف، وأحيانا بيئة العمل.
5. **الأداء غير المرضي:** هنا يفشل الأداء عادة في تحقيق توقعات العمل أو متطلباته، ويحتاج الموظف هنا إلى إشراف مباشر، أو قد يحتاج إلى تكرار القيام بنفس العمل عدة مرات لإنجازه، وسببه جهود ومهارات الموظف الضعيفة، أو بيئة العمل.³

يضاف إلى هذه التصنيفات السالفة الذكر ما يعرف **بالأداء الاستثنائي**، وهو الأداء الذي يجعل من المورد البشري استثنائياً ومبدعاً في حياته العملية وإنتاجيته المؤسساتية، ويرتكز الأداء الاستثنائي على اكتشاف مواطن قوة المورد البشري وتمتينها وتقويتها، ويتميز المورد البشري ذو الأداء الاستثنائي بقدرات استثنائية على ثلاث مستويات⁴:

- ❖ **استيعاب احتياجات المؤسسة:** يبحث الأفراد ذوي الأداء الاستثنائي عما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية ويطمحون إلى استيعاب وتفعيل الجهود اللازمة لارتقاء المؤسسة ككل، يرجع ذلك إلى قدرة فطرية على تحليل وفهم بيئة العمل، أو إلى اهتمام حقيقي بكل ما يدور داخل المؤسسة، أو شعورهم المتأصل بجمالية معرفة وتقدير آراء الآخرين؛
- ❖ **الجدارة:** يظهرون مهارة عالية في المجالات التي تؤثر في وظائفهم، وتنمى إنجازاتهم بفضل إنتاجيتهم العالية مقارنة بغيرهم؛

¹ - بويرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012، ص10.

² - عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 40.

³ - رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، 2015، ص222.

⁴ - جون زنجير، جوزيف فولكمان، أنت استثنائي "استثمار نقاط القوة في التطوير وتحقيق نجاح منقطع النظر" ، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، السنة 27، العدد 13، 2019، ص8.

❖ **الشغف:** يشعرون بشغف أصيل وحماس منقطع النظير لممارسة مهام العمل الضرورية، ويلعب الشغف دوراً محورياً في هذا الصدد لأن تطوير القدرات يحتاج استثمار قدر كبير من الجهد والوقت.

الفرع الثالث: مشكلات أداء المورد البشري:

أولاً: مظاهر ضعف أداء المورد البشري:

يمكن ملاحظة ضعف أداء المورد البشري من خلال عدة مظاهر نوجزها في:¹

- الإنتاجية الضعيفة والغير الجيدة في مواصفاتها، وعدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين وخاصة الجدد.
- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة، وفقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى الأفراد العاملين.
- ضعف في المعرفة والمهارات، وفقدان روح المخاطرة والتأخر في اتخاذ القرارات.
- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.

ثانياً: العوامل المؤثرة (سلباً) على أداء المورد البشري:

يتأثر أداء المورد البشري في المؤسسة بالعديد من العوامل التي تخفض من مستواه، تتمثل في الآتي:²

1. **غياب الأهداف المحددة:** إن غياب خطط شاملة ومفصلة للأعمال داخل المؤسسة وعدم تحديد معدلات الإنتاج الخاصة بها، يؤدي إلى صعوبة في تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة ، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء يتساوى الموظف الذي أداءه جيد مع الذي يكون أداءه محدوداً أو معدوماً، مما قد يؤدي إلى تعميق الشعور بعدم الرضا لدى المورد البشري، وبالتالي انخفاض مستوى أدائهم.
2. **عدم المشاركة في الإدارة:** إن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ينتج عنه ضعف المسؤولية لدى الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يؤدي بدوره إلى تدني مستوى الأداء لدى المورد البشري حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال والمشاركة في وضع الحلول المناسبة لها، مما ينشأ عنه تدني الشعور بالرضا ومن ثم انخفاض الدافعية للعمل، وانخفاض معدلات الإنتاج.
3. **مشكلات الرضا الوظيفي:** يعتبر عدم الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية لانخفاض معدلات الأداء، فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية.
4. **التسيب الإداري:** يعتبر التسيب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير على انخفاض معدلات أداء المورد البشري ويعني ضياع ساعات من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به.
5. **مشكلات البيئة المادية:** تهتم الكثير من المؤسسات بمختلف أنواعها بيئة العمل المادية المناسبة من ناحية الإضاءة أو العمل على إقلال الضوضاء وتوفير الهدوء للعاملين والتهوية والتدفئة والاهتمام بالنظافة بهدف تحسين ظروف العمل

¹ - فدوى محمد رمضان، مرجع سابق، ص 97.

² - محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص. 52-54.

6. ضعف نطاق الإشراف: نظراً لكبير حجم المؤسسات وتعقد العلاقات بين المؤسسة والعاملين والرؤساء، فإن لنطاق الإشراف دوراً في التأثير على أداء العاملين فيترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض في الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من عدم الثقة والاحترام في التعامل مع الرؤساء وبالتالي يترك أثر سلبياً على أداء العاملين وإنتاجيتهم.
7. ضعف نظم الحوافز: مما لا شك أن الحوافز على اختلاف أنواعها تسهم في تحفيز العاملين وحثهم على رفع كفاءة أدائهم وتزيد من درجة رضاهم عن العمل، وإن غياب الحوافز تؤثر على العديد من النواحي منها معنوياتهم وعلى رغبتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم، وبالتالي تؤثر سلباً على أدائهم.

المطلب الثاني: تقييم أداء المورد البشري

في إطار اهتمام المؤسسات بمواردها البشرية فإنها تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء هذا المورد، ومعرفة مدى حاجته إلى التطوير والتحسين، لذا تعمل على التقييم المستمر لأداء مواردها البشرية حتى تستطيع التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثم تطويرها وتنميتها، وأوجه القصور ومن ثم العمل على تداركها وتصحيحها في الوقت المناسب.

الفرع الأول: ماهية تقييم أداء المورد البشري:

أولاً: مفهوم تقييم أداء المورد البشري:

هناك العديد من التعاريف المتعلقة بتقييم أداء المورد البشري، والتي اختلفت وتنوعت باختلاف آراء الباحثين وتوجهاتهم، ونذكر منها:

يعرف تقييم أداء المورد البشري على أنه "عملية تقدير جهود الأفراد بطريقة عادلة ليتم مكافأهم بقدر عملهم، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بما لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل." ¹ ويبين هذا التعريف أن منح الامتيازات والمكافآت للفرد يكون بناء على نتائج تقييم أدائه وفقاً لمعايير معينة تستخدم في عملية التقييم.

وهناك من يرى على أنه "تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعداداته م لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً" ². ويعرف أيضاً على أنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى" ³. ويتضح من هذان التعريفان أهمية تقييم أداء المورد البشري في تحديد درجة كفاءته الحالية والمتوقعة مستقبلاً.

ويعرف تقييم أداء المورد البشري كذلك على أنه "عملية مقارنة الأداء في مرحلة ما من الزمن بما هو متوقع أو هدف محدد مسبقاً" ⁴. ويعرف كذلك على أنه "عملية قياس لأداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء

¹ - نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000، ص75.

² - يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي متكامل"، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص22.

³ - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص303.

⁴ - Angelo Kinicki, Mel Fugate, *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach*, McGraw-Hill Education, New York, USA, 2016, p 192.

عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم"¹. إذن هي عملية تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء المورد البشري في المؤسسة بشكل دوري ومنتظم خلال حياته المهنية.

وبنظرة أكثر شمولية يعرف تقييم أداء المورد البشري على أنه "العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل عمله، وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء". ويبين هذا التعريف أن عملية تقييم أداء المورد البشري يترتب عنها الحصول على نتائج حول أداء المورد البشري والتي تساعد في وضع خطط معينة لتحسين الأداء.

يلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن تقييم أداء المورد البشري عملية تتسم بالخصائص التالية:

- ✓ عملية شاملة تعني كل الأفراد في المؤسسة في كافة المستويات الإدارية؛
- ✓ عملية مستمرة فهي ملازمة للحياة الوظيفية للفرد؛
- ✓ عملية منتظمة فهي تمارس وفق خطوات ومراحل محددة؛
- ✓ عملية التقييم تتطلب وجود معايير ومعدلات أداء، تسمح بمقارنة الأداء الفعلي بالمتوقع؛
- ✓ عملية تتعلق بتقييم أداء الفرد ونتائج عمله من جهة وسلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى؛
- ✓ نتائج عملية التقييم مرجع مهم لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية في المؤسسة كالترقية والتحويل وتقدير المكافآت، والاحتياجات التدريبية؛

ثانياً: أهمية تقييم أداء المورد البشري:

تتضح أهمية تقييم أداء المورد البشري من خلال:²

1. على مستوى المؤسسة:

- تستطيع المؤسسة من خلال عملية التقييم إيجاد المناخ الملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يعيد احتمال تعدد شكاوي الموارد البشرية تجاه المؤسسة.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج عملية التقييم يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- تساعد على دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجههم.
- مساعدة المؤسسة من وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

2. على مستوى المورد البشري:

- رفع مستوى أداء الموارد البشرية واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تجعل المورد البشري أكثر شعوراً بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان في المؤسسة.
- دفع المورد البشري للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.

¹ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 147.

² - بوحديد ليلي، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015، ص 16-17.

ثالثا: أهداف تقييم أداء المورد البشري:

تهدف عملية تقييم أداء المورد البشري إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

1. الأهداف التطويرية: إن عملية تقييم أداء المورد البشري يمكن استخدامها نتائجها من خلال التغذية المرتدة في مناقشة نقاط القوة والضعف لدى المورد البشري وبما يؤدي إلى تحسين أدائه وسلوكه، وبالنظر إلى مستويات أداء الموارد البشرية فإن عملية التقييم تساهم في تحديد القضايا الجوهرية المطلوب مناقشتها والتخلص من أي مشكلات، وتحديد أهداف جديدة لتحقيق أداء بشري متميز.

2. الأهداف الإدارية: تعتبر نتائج عملية تقييم أداء المورد البشري كمدخلات يمكن استخدامها في مختلف أنشطة الموارد البشرية، فمن خلال المعلومات الناتجة عن عملية تقييم الأداء يتم اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة باستراتيجيات الموارد البشرية مثل:

- تخطيط الموارد البشرية.

- إعادة تصميم نظم الأجور والمكافآت والتعويضات.

- إعادة تصميم نظم النقل والترقية والتطور المهني والوظيفي.

- تستخدم نتائج تقييم الأداء كمؤشر على صدق اختبارات الاختيار والتعيين.

- إعادة تقييم وتحديد قيمة الوظيفة بين الوظائف الأخرى.

- تستخدم التقارير المنشورة والناتجة 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 النقابات العمالية.

الفرع الثاني: معايير ومشكلات تقييم أداء المورد البشري:

أولا: معايير تقييم أداء المورد البشري:

هناك ثلاثة معايير أساسية يمكن استخدامها كركائز أو محددات لتقييم أداء المورد البشري، فهي تحدد للمقيم ما الذي سوف يقيمه، وتتمثل في الآتي:²

1. معايير نواتج الأداء: توضح هذه المعايير ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الخاضع للتقييم من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها، من حيث الكم والجودة والزمن والعائد والتكلفة وغيرها، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوب منه تحقيقها.

2. معايير سلوك الأداء: تمثل هذه المعايير السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه كالتعاون مع الزملاء، والمواظبة على العمل، المبادرة... إلخ.

3. معايير الصفات الشخصية: أي المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة، كالأمانة والإخلاص، والولاء وغيرها.

¹ - سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2009، ص. 55-56.

² - زاوي صورية، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 07،

2010، ص 13.

- يشترط في معايير تقييم أداء المورد البشري أن تكون دقيقة في التعبير عن الأداء المراد تقييمه، وحتى يكون المعيار دقيقاً لا بد أن يتصف بالخصائص التالية:¹
- ✓ **الصدق:** أي مدى قدرة المعيار على تقييم كافة الجوانب الخاصة بأداء الوظيفة، ويصبح المعيار معيب إذا لم يقس كل جوانب الوظيفة، ويصبح المعيار ملوث إذا قاس بعض الجوانب الغير مرتبطة بالأداء الوظيفي.
 - ✓ **الثبات:** يضم ثبات المعيار بعدي الاستقرار والتوافق، حيث:
 - ❖ **الاستقرار:** بمعنى قياسات المعيار تعطي نفس النتائج في أوقات مختلفة.
 - ❖ **التوافق:** بمعنى قياسات المعيار من قبل عدة أشخاص أو بعدة طرق، لكن تعطي نتائج متساوية. - ✓ **التمييز:** ونعني بما درجة حساسية المعيار بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة أفراد.
 - ✓ **سهولة الاستخدام:** ونعني به وضوح المعيار وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.
 - ✓ **الدقة:** تعتبر الدقة قضية بارزة في معايير تقييم الأداء، وقد يكون المعيار يتحلى بالصدق والثبات ولكنه غير دقيق بسبب تشدد أو تساهل المقيم.

ثانياً: مشكلات تقييم أداء المورد البشري:

تواجه عملية تقييم أداء المورد البشري بعض المشكلات والصعوبات التي تحول دون تحقيق فعالية تقييم الأداء وموضوعية نتائجها، وتتمثل في الآتي:

1. المشكلات المتعلقة بنظام التقييم: وتتمثل في:

- عدم وجود معدلات ومعايير واضحة للأداء؛
- عدم كفاءة نماذج التقييم، فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد يشجع المقيم تعبئته في وقته وإتقان،
- صعوبة تحديد جميع العناصر المؤثرة في الأداء خاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الوظائف؛
- استخدام طريقة لتقييم الأداء قد لا تتناسب مع جميع الوظائف؛
- توجه بعض المؤسسات إلى السرية في تقارير تقييم الأداء، حيث أن السرية لا تحقق الهدف الأساسي من نظام التقييم، وهو تحسين أداء الفرد في المؤسسة؛
- عدم وجود توصيف للوظائف، حيث أن عدم توفر توصيف للوظائف بشكل دقيق وواضح لجميع الوظائف في المؤسسة يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء.²

2. المشكلات المتعلقة بالمسؤول عن التقييم: وتتمثل في:

- تساهل المقيم أو تشدده، والبعض يتجه نحو إعطاء تقديرات متوسطة أثناء عملية التقييم؛
- التحيز الشخصي لبعض الأفراد في المؤسسة؛

¹ - عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص. 51-52.

² - فدوى مجد رمضان، مرجع سابق، ص. 101-103.

- التأثر بأداء المورد البشري في الفترة الأخيرة التي تسبق التقييم؛
- عدم اهتمام الرؤساء بإعداد التقارير.¹

3. المشكلات المتعلقة بالمرؤوس: وتمثل في:

- عدم معرفة المرؤوس ما هو مطلوب منه، وعدم قدرته على أداء ما هو مطلوب منه؛
- عدم فهم المرؤوس لنظام التقييم، وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.²

الفرع الثالث: مداخل تقييم أداء المورد البشري:

هناك عدة مداخل يمكن استخدامها في تقييم أداء المورد البشري، تتمثل في ما يلي:

أولاً: المدخل المقارن:

يعتمد المدخل المقارن في تقييم أداء المورد البشري على ثلاثة أساليب تتمثل في:

1. أسلوب الترتيب:

يتمثل هذا الأسلوب في قيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه حسب كفاءة كل منهم، ويبدو تطبيق هذه الطريقة سهلاً وبسيطاً إذا كان عدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم قليلاً ويصعب إذا كان عددهم كبيراً، وفي هذه الحالة يتم التقييم بعمل قائمة تتضمن أسماء الأفراد المعنيين بعملية التقييم بالإضافة إلى عناصر التقييم، فيختار الرئيس أفضل فرد لديه ويعطيه رقم (1) ويختار أضعف موظف لديه ويعطيه الرقم الأخير وتتابع العملية إلى أن يتم ترتيب كل الموظفين في القائمة، ونجد من الناحية العملية أن الترتيب يتم وفقاً لكفاءة الفرد في عمله، كما أن هذا الترتيب يتم وفقاً للأداء الشامل للفرد.³

2. أسلوب المقارنة المزدوجة:

في هذا الأسلوب يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات (زوجيات) من المقارنات، ويتحدد في كل منهما أي فرد أفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب الأفراد العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام، وحسب المقارنات التي تمت.⁴

وتحسب عدد المقارنات الزوجية وفق المعادلة التالية:

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{n(n-1)}{2}$$

حيث n: تمثل عدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم.

3. أسلوب التوزيع الإجمالي:

يستند هذا الأسلوب كذلك على منطق الترتيب، ولكن في هذه الحالة وفقاً للمجموعات وليس الأداء الفردي، حيث يقسم الرئيس مجموعات المرؤوسين حسب موقعهم على ما يشبه منحنى التوزيع الطبيعي، حيث تتركز الظواهر حول الوسط وتقل عند الأطراف، وهكذا يكون معظم المرؤوسين في المستوى المتوسط وأقلهم في المستويين الأعلى والأدنى، ويوزع الرئيس مرؤوسيه وفقاً

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص. 306-307.

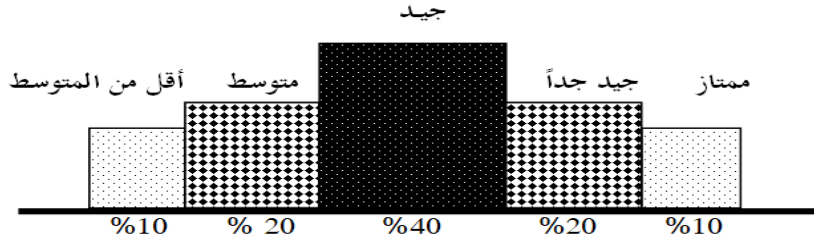
² - شوايش مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

³ - أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004، ص. 58-59.

⁴ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص. 421.

نسب يحددها ليكون 10% منهم في مرتبة (أقل من المتوسط)، و 20% في مرتبة (متوسط)، و 40% في مرتبة (جيد)، و 20% في مرتبة (جيد جداً)، و 10% في مرتبة (ممتاز).¹

الشكل رقم (1.1): درجات التوزيع الإجمالي



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 424.

ثانياً: مدخل الخصائص (السمات):

يعتمد مدخل السمات على أسلوبين في تقييم أداء المورد البشري، هما:²

1. أسلوب مقياس الترتيب التصوري:

يعتمد هذا الأسلوب على وضع مجموعة من السمات ذات العلاقة بالوظيفة أو العمل على مقياس النقاط، ثم يقوم المدير بوضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن مدى توافر السمة في الفرد موضع التقييم، ويحتاج هذا الأسلوب إلى بعض الجهد لتشخيص السمات التي يرى المقيم أنها ضرورية لتحقيق النجاح في العمل، وفي بعض الحالات قد يتضمن بعض العبارات العامة التي تصف أداء العمل مثل جودة العمل، مقدار الجهد المبذول... إلخ.

2. أسلوب المقياس المختلط:

في هذا الأسلوب يقوم القائم بالتقييم بتحديد أبعاد الأداء ذات العلاقة بالعمل، ثم يقوم بصياغة عدة عبارات تعكس الأداء الجيد والمتوسط والضعيف بالنسبة لكل بعد من أبعاد الأداء، هذه العبارات يتم مزجها مع العبارات من الأبعاد الأخرى على المقياس الفعلي حتى يمكن الوصول إلى تقييم نهائي.

ثالثاً: المدخل السلوكي:

يعتمد المدخل السلوكي على أربعة أساليب في تقييم أداء المورد البشري، وهي:

1. أسلوب الأحداث الحرجة:

يتطلب هذا الأسلوب من المقيم تسجيل سلوكيات العمل والأفعال غير العادية التي يؤديها كل مرؤوس، وعلى أساس ما يسجل من سلوكيات وأفعال كل مرؤوس يتحدد مستوى كفاءة المرؤوسين، بالإضافة إلى هذا فإنه إذا ما تم جمع عدد كبير من الأحداث الحرجة وتم تحديدها وتصنيفها، يمكن عن طريقها إخراج كم هائل من المعلومات عن الوظيفة والمشكلات التنظيمية بصفة عامة، والمعلومات المفيدة في وضع وتحديد أهداف البرامج التدريبية بصفة خاصة، وبرغم ما تتميز به من واقعية من حيث اعتمادها

¹ - أحمد أبو السعود محمد، مرجع سابق، ص 61.

² - جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية "مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص.ص

على أحداث العمل الفعلية فهي تتطلب أن يكون لدى الرؤساء قدرات متميزة تتمثل في القدرة على التحليل وقوة الملاحظة والمثابرة على المتابعة المستمرة وتسجيل الأحداث.¹

2. أسلوب مقاييس الترتيب السلوكي:

يستند تصميم هذه المقاييس إلى أسلوب الأحداث الحرجة، حيث يتم تحديد أبعاد الأداء عن طريق تنمية نماذج أو أمثلة سلوكية تعكس مستويات مختلفة من أداء الموارد البشرية وذلك في شكل عبارات تعكس السلوك (مثل الأحداث الحرجة) بدلا من السمات الشخصية، ولتصميم مقياس الترتيب السلوكي، فإنه في البداية يتم تجميع عدد كبير من الأحداث الحرجة التي تمثل نماذج للأداء الفعال والأداء غير الفعال في العمل، هذه الأحداث يتم تصنيفها إلى أبعاد للأداء، وتعتبر تلك التي يوافق عليها الخبراء كمستوى محدد للأداء نموذجا سلوكيا يتم استرشاد المقيم به، وتتمثل مهمة المقيم في تحديد العبارة التي تعكس سلوك العامل، وهكذا حتى يتم تقييم الأبعاد، وصولا إلى التقييم النهائي للعامل.²

3. أسلوب مقياس الملاحظة السلوكية:

يسمح هذا الأسلوب بتحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء، حيث يقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين، ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد لكل بعد من أبعاد العمل، أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة. وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع

4. أسلوب مراكز التقييم:

يسعى هذا الأسلوب إلى قياس مهارات وصفات معينة، مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا، فقد تعهد من خلال مراكز التقييم إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل: المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات، واتخاذ القرارات، مواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم وقدراتهم الإدارية المحتملة.³

رابعا: مدخل النتائج:

يعتمد مدخل النتائج على أسلوبين في تقييم أداء المورد البشري، هما:

1. أسلوب الإدارة بالأهداف:

اقترح *Peter Drucker* فلسفة إدارية مبنية على الأهداف التي تحدد من قبل الرئيس ومروسيه في بداية العمل، والتي تتم مناقشتها ومناقشة تقدمه وسيهره في العمل، وكذا الاتفاق على النتائج الواجب تحقيقها، فإذا تدنى مستوى الأداء عن المعدل المطلوب يوضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه، ويشترط في الأهداف الموضوعية أن تكون قابلة للقياس وواقعية ويشترك الأفراد في وضعها وتستخدم كمرجعية للأداء واضحة وتبتعد عن الغموض.⁴

¹ - أحمد أبو السعود محمد، مرجع سابق، ص 65.

² - أندور دي سيزلاني، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، مراجعة علي محمد عبد الوهاب، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص 399.

³ - عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص- ص: 55-57.

⁴ - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المسن، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2003، ص 335.

2. أسلوب نظام قياس وتقييم الإنتاجية:

- يتمثل الهدف الرئيسي لهذا الأسلوب في تحفيز العاملين على تحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية، وهو وسيلة لقياس وتوفير المعلومات المرتدة للأفراد بشأن إنتاجيتهم في العمل، يتكون نظام قياس وتقييم الإنتاجية من أربعة خطوات، وهي¹:
- يقوم الأفراد بتحديد المنتجات، أو مجموعة من الأنشطة أو الأهداف التي يتوقع التنظيم إنجازها مع ملاحظة أن هذه المنتجات قد تكون غير ملموسة.
 - تحديد مؤشرات الإنتاجية، والمؤشرات هي مقاييس لجودة الإنتاج مثل نسبة المردودات أو شكاوي العملاء في حالة الخدمات.
 - تحديد العلاقة بين مستوى المؤشرات ومستوى التقييم المصاحب للكمية.
 - تطوير نظام للمعلومات المرتدة، يعرف العاملين والمجموعات بمستوى الأداء المحقق وفقا لكل مؤشر من المؤشرات.

خامسا: المدخل المتكامل لتقييم الأداء:

ويشتمل هذا المدخل على أسلوب الـ 360 درجة، وهو مدخل يستهدف إمداد العاملين بمعلومات دقيقة وشاملة عن مستويات أدائهم من الزوايا كافة: الرؤساء، العملاء وغيرهم، وبالرغم من أن هذا الأسلوب يعتبر تنمويا أو تطويريا في المقام الأول ويقتصر على تقييم أداء شاغلي الوظائف الإدارية، إلا أنه يمتد ليشمل تقييم أداء فئات أخرى عديدة كما يمكن استخدام نتائجه في العديد من النواحي الإدارية والإستراتيجية.²

المطلب الثالث: أساسيات حول الأداء المتميز للمورد البشري

بدأ الاهتمام بالتميز في الأداء كمفهوم في مطلع ثمانينيات القرن العشرين عندما ألف توم بيتز وزميله روبرت ووترمان كتابهما المشهور "البحث عن التميز" والذي جاء كردة فعل لتميز الشركات اليابانية منذ ستينات وسبعينات ذات القرن، ففي النموذج الياباني كان سبب النتائج المذهلة التي حققتها الشركات اليابانية الرائدة هو كفاءة مواردها البشرية وأسلوب عملها المتميز.

الفرع الأول: ماهية الأداء المتميز للمورد البشري:

أولا: مفهوم الأداء المتميز للمورد البشري:

يعد الأداء المتميز للمورد البشري من المفاهيم الحديثة التي جاءت لتضاف إلى قائمة كبيرة من المصطلحات التي شهدتها الفكر الإداري، فهي فلسفة تسييرية غيرت مفاهيم ومقاييس النجاح الشخصي.

1. التميز في القرآن الكريم:

في الجوه نلقي نظرة مقتضبة عن الاستعمال القرآني لمصطلح التميز، فقد وردت كلمة التميز ومشتقاتها في القرآن الكريم في أربع آيات وجاءت في أربعة سور، ويمكن إبراز مواضع مصطلح التميز ضمن آيات القرآن الكريم كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ - جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص.ص 437-438.

² - سامح عبد المطلب، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص.232.

الجدول رقم (3.1): مصطلح التميز ضمن آيات القرآن الكريم

السورة	رقم الآية	نص الآية
سورة آل عمران	179	﴿مَا كَانَ اللَّهُ لِيَذَرَ الْمُؤْمِنِينَ عَلَىٰ مَا أَنْتُمْ عَلَيْهِ حَتَّىٰ يَمِيزَ الْخَبِيثَ مِنَ الطَّيِّبِ وَمَا كَانَ اللَّهُ لِيُطْلِعَكُمْ عَلَى الْغَيْبِ وَلَكِنَّ اللَّهَ يَجْتَبِي مِن رُّسُلِهِ مَن يَشَاءُ فَاٰمِنُوْا بِاللّٰهِ وَرُسُلِهِ وَاِن تُؤْمِنُوْا وَتَتَّقُوْا فَلَكُمْ اَجْرٌ عَظِيْمٌ﴾
الأنفال	37	﴿لِيَمِيزَ اللَّهُ الْخَبِيثَ مِنَ الطَّيِّبِ وَيَجْعَلَ الْخَبِيثَ بَعْضَهُ عَلَىٰ بَعْضٍ فَيَرْكُمَهُ جَمِيْعًا فَيَجْعَلُهُ فِي جَهَنَّمَ اُولٰٓئِكَ هُمُ الْخٰسِرُوْنَ﴾
يهر	59	﴿وَامْتٰزٰوْا الْيَوْمَ اٰيُّهَا الْمُجْرِمُوْنَ﴾
الملك	08	﴿تَكَادُ تَمَيِّزُ مِنَ الْغَيْظِ كُلَّمَا اُلْقِيَ فِيهَا فَوْجٌ سَأَلْتُمُ حَزَنُهَا اَلَمْ يَاتِكُمْ نَذِيْرٌ﴾

المصدر: من إعداد الطالب.

على ضوء ما تضمنه الجدول أعلاه فقد ورد مصطلح التميز في القرآن الكريم بدلالات متعددة، يمكن الإشارة إليها بتفسير آيات السور القرآنية بما يتوافق والصيغ التي ورد بها كما يلي:

- التمييز: جاء في تفسير ابن كثير للآية 179 من سورة آل عمران في قوله تعالى: ﴿مَا كَانَ اللَّهُ لِيَذَرَ الْمُؤْمِنِينَ عَلَىٰ مَا أَنْتُمْ عَلَيْهِ حَتَّىٰ يَمِيزَ الْخَبِيثَ مِنَ الطَّيِّبِ﴾ أي لا بد أن يعقد شيئاً من المحنة يظهر فيه وليه ويفضح فيه عدوه، ويعرف به المؤمن الصابر والمنافق الفاجر، ويعني بذلك يوم أحد الذي امتحن الله به المؤمنين، فيظهر به إيمانهم وصبرهم وثباتهم وطاعتهم لله ورسوله ﷺ، وهتك به ستار المنافقين، فيظهر مخالفتهم ونكولهم عن الجهاد وخيانتهم لله ورسوله ﷺ¹. أما تفسير الآية 37 من سورة الأنفال في قوله تعالى: ﴿لِيَمِيزَ اللَّهُ الْخَبِيثَ مِنَ الطَّيِّبِ﴾ قال علي بن أبي طلحة عن ابن عباس: فيميز أهل السعادة من أهل الشقاء، وقال السدي: يميز المؤمن من الكافر، وهذا يحتمل أن يكون هو التميز في الآخرة². وأما ما جاء في الآية 59 من سورة يس في قوله تعالى: ﴿وَامْتٰزٰوْا الْيَوْمَ اٰيُّهَا الْمُجْرِمُوْنَ﴾ فيخبر الله تعالى عما يقول إليه حال الكفار يوم القيامة من أمره لهم أن يمتازوا بمعنى: يميزون عن المؤمنين في موقفهم³.

- الانفصال: ورد في تفسير الآية 08 من سورة الملك في قوله تعالى: ﴿تَكَادُ تَمَيِّزُ مِنَ الْغَيْظِ﴾ أي تكاد على اجتماعها أن يفارق بعضها بعضاً، وتتقطع من شدة غيظها على الكفار، فما ظنك ما تفعل بهم إذا حصلوا فيها⁴.

فالقرآن الكريم استعمل مصطلح التميز بمعاني متعددة منها: التمييز أي التفريق بين المؤمنين الطائعين وبين غيرهم ممن حادوا عن الطريق القويم، وفي معنى آخر يقصد به **التقطع** أو **انفصال** شيء عن شيء، وكلا المعنيين يأخذان نفس المنحنى، أي انفصال طرف عن آخر لوجود خصائص ومميزات تمنع تجانسهما وانسجامهما.

¹ - أبي الفداء الحافظ ابن كثير الدمشقي، تفسير القرآن الكريم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2006، ص391.

² - أبي الفداء الحافظ ابن كثير الدمشقي، مرجع نفسه، ص 812.

³ - أبي الفداء الحافظ ابن كثير الدمشقي، مرجع نفسه، ص 1562.

⁴ - عبد الرحمن بن ناصر السعدي، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 876.

2. المدلول اللغوي لمصطلح التميز:

في اللغة العربية وردت كلمة التميز في المعجم الوسيط كاسم مصدر من الفعل تَمَيَّزَ الذي يعني إمتاز، ويقال تَمَيَّزَتِ الجماعةُ أي انفردت.¹ أما في لسان العرب فيقول ابن منظور: ² المَيِّزُ هو التمييز بين الأشياء، تقول مَرَّزْتُ بعضه من بعض فأنا أَمَيِّزُهُ مَيِّزاً، وقد أَمَّازَ بعضه من بعض، ومَرَّزْتُ الشيءَ أَمَيِّزُهُ مَيِّزاً: عزلته وفَرَّزْتُهُ، وكذلك مَيِّزْتُهُ تَمَيِّزاً فأَمَّازَ ابن سيده: مَازَ الشيءَ مَيِّزاً ومَيِّزَةً ومَيِّزَةً: فصل بعضه من بعض.

أما في اللغة الإنجليزية جاءت كلمة (EXCELLENCE) في القاموس الموسوعي بمعنى: ³ تفوق، إمتياز، إتقان، إبداع، أي شيء يبدع به شخص عن الآخرين.

3. المفهوم الاصطلاحي للأداء المتميز:

أدى التطور في الفكر الإداري إلى بروز مفاهيم إدارية حديثة ولعل أهمها الأداء المتميز للمورد البشري باعتباره نشاط حيوي وديناميكي سريع التجدد والاستمرارية تسعى من خلاله المؤسسات الساعية للتميز إلى مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية وتعزيز تنافسيتها، هذا وتعددت التعريفات واختلفت الآراء حول التميز في أداء المورد البشري وذلك للتباين في فلسفات ووجهات نظر الباحثين واختلاف أهداف دراساتهم وأماكن تنفيذها، ومن أهم تعريفات الأداء المتميز ما يأتي:

يعرف (Ivancevich et al, 1997) الأداء المتميز على أنه "أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزه الأفراد العاملون في المؤسسة".⁴

كما يعرف الأداء المتميز حسب (بختي، 2005) على أنه "الأداء الذي يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر".⁵

ويعرفه (مولاي، حوتية، 2005) على أنه "مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الكفاء والفعال".⁶

حسب ما جاء به هؤلاء الباحثون في هذه التعاريف فإن الأداء المتميز تم ربطه بمعدل الأداء، حيث يكون أعلى من معدل الأداء العادي للفرد في المؤسسة سواء في الإنتاجية أو الجودة أو وقت الانجاز، أو غيرها من المؤشرات.

أما (يوسف، 2005) فيعرف الأداء المتميز على أنه "مجموعة سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود معايير المؤسسة وتتفوق على ما يقدر عليه الآخرون كماً ونوعاً، ويقدمون أفكاراً ومنتجات تتسم بالحدائثة والأصالة والإبداع والتميز وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتنامي للمؤسسة".⁷

¹ - مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر، 2005، ص 893.

² - جمال الدين أبو الفضل ابن منظور، لسان العرب، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 1996، ص 40.

³ - القاموس الموسوعي، الطبعة الأولى، دار الأطلس، القاهرة، مصر، 2002، ص 448.

⁴ - Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J., & Crosby, P. B, Management : Quality and Competitiveness (Vol. 2nd edition), Richard d Irwin, 1997, p462.

⁵ - إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص 312.

⁶ - لخصر مولاي عبد الرزاق، حوتية عمر، الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 251.

⁷ - بسام عبدالرحمن يوسف، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، 2005، ص 49.

ويشير (أبو النصر، 2008) إلى الأداء المتميز على أنه "قدرة الفرد على أداء الأعمال المطلوبة منه بإتقان وجودة، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية"¹.

وتعرف (فليسي، 2012) الأداء المتميز على أنه "قدرة الفرد على أداء الأعمال المطلوبة منه بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، بوجود إدارة تتميز بالتفوق والريادة، ومهارات قادرة على إنجاز نتائج غير مسبوقه"².

أما (خصاونة وآخرون، 2012) فعرفوا الأداء المتميز على أنه: "كل فعل أو نشاط للفرد يخرج على الحالة القائمة إلى ما هو أكثر إيجابية ومنفعة"³.

من هذه التعاريف نلاحظ أن هؤلاء الباحثون ينظرون إلى الأداء المتميز على أنه سلوك يؤدي به الفرد عمله في المؤسسة يميزه عن غيره كالقيام بمهام إضافية يرى أنه لا بد من إنجازها بدون أن يطلب منه ذلك، أو امتلاكه لصفات إيجابية أكثر من الآخرين، مثل الإتقان في العمل مسترشدين في ذلك بالتوجيه النبوي العظيم الذي يركز على أفضل درجات الإتقان في العمل، كما ورد في حديث سيدنا محمد ﷺ: «إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقَنَهُ».

أما (الصيرفي، 2009) فيعرف الأداء المتميز على أنه "تلك الخبرة التي تعكس الأداء الناجح والكفاءات المهمة لمهمة معقدة من المهام غير الهيكلية بطريقة متميزة"⁴.

وتعرفه (المشهداني، 2012) على أنه "أعلى مستوى من مستويات الأداء، يتكون من تراكم الخبرة والمعرفة والمهارات لدى العاملين، والتي تضمن التحسين والتطوير المستمر لأداء المؤسسة ككل لغرض تحقيق المكانة المناسبة بين المؤسسات"⁵. في هذه التعاريف ربط الباحثان التميز في الأداء بالخبرة الناتجة عن تراكم المعرفة والمهارات لدى الفرد في المؤسسة، الأمر الذي يساعده على الاستمرار في تحقيق أفضل النتائج والأهداف، وبالتالي الاستمرارية في التميز.

بالنظر إلى التعاريف السابقة يمكن إعطاء التعريف الإجرائي للأداء المتميز للمورد البشري على أنه "مجموعة من السلوكيات والمهارات الفكرية والقدرات المعرفية العالية التي يمتلكها الفرد في المؤسسة، بحيث تمكنه من تحقيق الأفضلية عن الآخرين في الأداء من خلال تقديم أفكار خلاقة ومنتجات تتسم بالإبداع والتميز وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة".

ثانياً: أهمية الأداء المتميز للمورد البشري:

تكمن أهمية الأداء المتميز للمورد البشري في المؤسسات من خلال إسهامه في تحقيق الآتي:

1. بالنسبة للمورد البشري:

- مساعدة المورد البشري على فهم أهداف المؤسسة وملاحظة كيف تساهم نتائج أعماله في تحقيق تلك الأهداف والقيم المنظمة؛
- تساهم في دفع الموارد البشرية إلى تطوير قدراتها وقدرات المؤسسة ويقود إلى أداء بمستوى أعلى؛

¹ - مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 77.

² - لبندة فليسي، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2012، ص 71.

³ - عاكف لطفي خصاونة، عطا الله أحمد الحسيان، ومنذر خليل الخليلي، التميز وسلوكيات التميز لدى العاملين في منظمات الأعمال (منحنى نظمي) ، مجلة شؤون اجتماعية، المجلد 29، العدد 113، 2012، ص 134.

⁴ - مجد الصيرفي، التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 06.

⁵ - أمانة عبد الكريم المشهداني، رأس المال البشري وتعزيز ثقافة الأداء المتميز وتأثيرها في المكانة التنظيمية ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، 2012،

- تساهم في رفع معنويات الموارد البشرية وخلق مناخ مناسب للعلاقات الإنسانية، وهذا بدوره يحفزهم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية أكبر؛

- تساهم في ضمان التعاون المتواصل بين المدراء والموارد البشرية في المستويات الأدنى.¹

2. بالنسبة للمؤسسة:

- تساعد المؤسسة على تحديد القيم السلوكية التي من المتوقع أن تتحلى بها الموارد البشرية في تلبية متطلبات وظيفتهم وفي الاتصال والعمل مع الآخرين؛

- يساعد في نجاح المؤسسة واستمراريتها وتحقيق الميزة المستدامة باعتبار الأداء المتميز الناتج النهائي للأفراد؛

- يرتبط الأداء المتميز بدورة حياة المؤسسة في مراحلها المختلفة، إذ قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول إلى مراحل أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى أداء مواردها البشرية.

ثالثاً: أهمية المورد البشري المتميز:

يرى (السلمي، 2001) أن المورد البشري هو حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة من الافتراضات الأساسية التي يجب أن تتعامل بها الإدارة المعاصرة مع مواردها البشرية وهي كالآتي:²

- المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي، مما يستوجب استثماره وتوظيف قدراته بشكل إيجابي.
- المورد البشري في المؤسسة يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والانجاز، مما يستوجب أهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات.
- المورد البشري إن أحسن اختياره وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من مسؤوليه لضمان أدائه لعمله.
- المورد البشري يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

رابعاً: أبعاد الأداء المتميز للمورد البشري:

إن دراسة الأداء المتميز للمورد البشري تستدعي معرفة أبعاده التي من خلالها يمكن الوصول إلى أهداف الدراسة ضمن الحدود المرسومة، وفي هذا الإطار نجد اختلاف في وجهات نظر العديد من الباحثين حول تفصيل الأداء المتميز وتحديد أبعاده، ومن بين أهم هذه الأبعاد التي ركز عليها الباحثون ما ورد في دراسات كل من (مناصيرية، 2012) و(العسكري والدلوي، 2017) و(بن الشيخ، 2017)، حيث ركزوا على ثلاثة أبعاد أساسية وهي (معدل الأداء البشري، سلوك الأداء البشري، استمرارية

¹ - غني دحا متناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 74.

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 2001، ص 44.

(التميز)، وقد تم الاعتماد على هذه الأبعاد في دراستنا الحالية لكونها الأكثر انسجاماً مع متطلبات الدراسة، فضلاً عن سهولة تطبيقها وتوافقها مع أهداف الدراسة.

1. معدل الأداء البشري:

يعرف مكتب العمل الدولي (ILO) معدل الأداء البشري بأنه "وصف مكتوب لمدى الجودة التي يجب أن يؤدي بها الموظف تلك الأعمال المحددة، والتي تنطوي عليها وظيفته، إذا كان له أن يؤدي تلك الأعمال بطريقة ترضي الإدارة إرضاء تام، وذلك في ظل ظروف العمل القائمة"¹. ويقصد بمعدل الأداء البشري هو إنتاجية أداء هذا المورد البشري من حيث الكمية والنوعية للنتائج المتحققة، والتوقيت الملائم لتحقيق ذلك، وبأقل تكلفة وبالكيفية المناسبة، مما يشير أن هذا المعدل يقيس أداء المورد البشري وإنجازاته الوظيفية والمهنية، ويتضمن ذلك حجم ونوعية الأداء وطبيعة الانجازات بما في ذلك تحقيق أهداف تزيد عن المتوقع أو تتفوق على متطلبات عمله الوظيفي، ويتضمن كذلك إنجاز مهام صعبة تتطلب وقتاً وجهداً وعملاً إضافياً ودؤوباً.

2. سلوك الأداء البشري:

يقصد بسلوك الأداء البشري على أنه مجموعة من السمات أو الخصائص الشخصية التي تصف كيفية أداء الفرد للمهام الموكلة إليه في المؤسسة²، وتتجسد هذه الخصائص على شكل سلوكيات وتصرفات في سياق ممارسة الأعمال والمهام، وتشير هذه السلوكيات إلى نواحي جيدة في أداء الفرد والتي يمكن توظيفها في مواقف أداء العمل بصورة متميزة، ومن أبرز هذه السلوكيات نذكر ما يلي:³

- ❖ القيادة: رغبة الفرد في توجيه الآخرين والتأثير فيهم، ورغبتهم في تقبل توجيهاته.
- ❖ التخطيط: قدرة الفرد على النظر للأمام، ووضع خطة عمل مناسبة.
- ❖ التنظيم: قدرة الفرد على تنظيم عمله، والتوفيق بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال.
- ❖ التفويض: رغبة الفرد في تفويض السلطة وقدرته عليها.
- ❖ الرقابة: رغبة الفرد في الرقابة وقدرته على اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- ❖ حل المشكلات: المهارة في تحديد أسباب المشكلة ووضع بدائل الحل.
- ❖ اتخاذ القرارات: قدرة الفرد على الحكم على الأمور وتحمل مسؤولية ذلك.
- ❖ الاتصالات الشفوية: المهارة في التعبير الشفوي عن الأفكار.
- ❖ الاتصالات المكتوبة: رغبة الفرد في الاتصال الكتابي وقدرته على ذلك.
- ❖ تحديد الأولويات: قدرة الفرد على معالجة الأمور الأكثر أهمية أولاً ثم الأقل أهمية.
- ❖ العلاقة مع الآخرين: المهارة في التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين.
- ❖ الدقة في المواعيد: التزام الفرد بوقت البدء والانتهاء من العمل.

¹ - عبد الرحمن البسامي، تقويم القيادات الإدارية للأداء الوظيفي بالكليات العسكرية، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص33.

² - عبد الله بن عطية الزهراني، إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد4، 2012، ص708.

³ - علياء جراد، فاطمة الصيفي، إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2019، ص265.

3. استمرارية التميز:

ويقصد باستمرارية التميز قدرة الفرد على البقاء والاستمرار في تحسين أدائه وتميزه عن الآخرين طيلة مساره المهني، من خلال التكيف والاستجابة الفعالة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، والعمل على تحسين الأداء والاستمرارية في تحسينه للوصول إلى قمة الأداء. فالأداء المتميز ليس مجرد تحقيق نتائج أعلى من حيث الأهداف بل الاستمرار في ذلك.

الفرع الثاني: خصوصية الأداء المتميز للمورد البشري:

ينفرد الأداء المتميز للمورد البشري بمجموعة من الخصائص التي تجعله يختلف عن باقي المفاهيم المرتبطة بالأداء، وبالالتجاه ذاته فإن مقدرة المورد البشري على تحقيق أداء متميز تتطلب تمتعه بقدرة وقابلية على الأداء والدافعية، وأن تكون له فرصة للأداء.

أولاً: خصائص الأداء المتميز:

يتسم الأداء المتميز للمورد البشري بعدة خصائص، نذكر منها:¹

- الأداء المتميز يتطلب درجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجالاً للخطأ أو الانحراف؛
- الأداء المتميز هو الأداء المرتبط بالوصول إلى تحقيق الأهداف المخطط لها؛
- الأداء المتميز هو نتاج الأفكار الخلاقة والعمل المبدع والمتواصل والجاد؛
- الأداء المتميز هو المتصف بالموثوقية التي ينجز بها العمل المصمم.

ويشير (العبيدي، 2017) إلى جوانب أخرى تميز هذا النوع من الأداء تتمثل في كونه يتجاوز حدود المعايير الموضوعية من قبل المؤسسة في تقييم أداء موردها البشري، ويشمل عادة نشاطات ومجالات عديدة ويعتبر أحد مداخل الإبداع الذي يخلق قيمة لأصحابه ويجعلهم يتفوقون على ما يقدمه الآخرين كما ونوعاً.²

ثانياً: خصائص المورد البشري المتميز:

يقصد بخصائص المورد البشري المتميز تلك الصفات والقدرات التي يملكها الفرد في المؤسسة، والتي يؤدي توظيفها في

المكان الصحيح للوصول إلى مستوى التميز، وتتمثل هذه الخصائص في ما يلي:³

- ✓ ضبط النفس: القدرة على التفكير قبل الفعل، وتحكيم العقل، وأخذ الوقت الكافي لتقييم الموقف والكيفية التي قد يؤثر بها سلوك معين عليه؛
- ✓ الحضور الذهني: القدرة على اختزان المعلومات واستحضارها في أثناء القيام بمهام صعبة ومعقدة، وتتضمن أيضاً الاستفادة من المعرفة والخبرة السابقة في المواقف الحالية والمستقبلية؛

¹ - عبد المطلب بيبصار، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص 97.

² - إبراهيم فائق مشعل قدوري العبيدي، أثر القدرات الإستراتيجية في الأداء المتميز، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن، 2017، ص.ص 28-29.

³ - تشاك مارتن، بيغ داوسون، وريتشارد جوير، تمكين الذكاء "هكذا نستخرج النجاح من عقولنا"، الطبعة العربية الأولى، (نسيم الصمادي، وهبة عبد المولى، المترجمون)، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر، 2007، ص.ص 63-64.

- ✓ **التحكم الانفعالي:** القدرة على التحكم في المشاعر والانفعالات لتحقيق الأهداف أو إنجاز المهمات أو التحكم في السلوك وتوجيهه؛
- ✓ **التركيز:** القدرة على توجيه التفكير نحو مهمة واحدة بهدف إتمامها، بغض النظر عن عوامل التشبث أو الإرهاق أو الملل؛
- ✓ **المبادرة:** القدرة على بدء مشروعات أو المهمات فوراً، وإنجازها بإتقان وفي مواعيدها ودون ملاحظة
- ✓ **التخطيط وإدارة الأولويات:** القدرة على إعداد خارطة طريق للوصول إلى هدف أو وجهة محددة، مع الإلمام بالمحطات الأكثر أهمية على طول الطريق؛
- ✓ **التنظيم:** القدرة على ترتيب الأمور وفق نظام محدد؛
- ✓ **إدارة الوقت:** القدرة على تقدير الوقت المستغرق في تنفيذ أحد المشروعات، أو القدرة على تخصيص الوقت وتوزيعه بفعالية، أو الالتزام بالأطر الزمنية الموضوعة ومواعيد التسليم النهائية، ويتضمن أيضاً إحساساً عاماً بأهمية الوقت في حياتنا
- ✓ **وضع الأهداف وإنجازها:** القدرة على وضع هدف ومتابعة تحقيقه، وعدم الشعور بالإحباط أو التشبث بالمصالح والاهتمامات المتضاربة؛
- ✓ **المرونة:** القدرة على وضع خطط وتغييرها في مواجهة العقبات أو الأخطاء أو المعلومات الجديدة، وتتعلق أيضاً بالقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة؛
- ✓ **قوة الملاحظة:** تبني نظرة شمولية تجاه موقف محدد، مع القدرة على فهم ملاسبات الموقف جيداً، ووضع الاستراتيجيات وتغيير طرق حل المشكلات؛
- ✓ **تحمل الضغوط:** القدرة على إنجاز المهمات رغم الضغوط، والاحتفاظ بالهدوء رغم تفاقم الأزمات، وعدم المبالاة بالعمل في ظل الغموض، وتحمل مشقات العمل ومتطلبات الأداء المختلفة.

ثالثاً: خصائص المؤسسات المتميزة:

تتعدد خصائص المؤسسات المتميزة ومن أهمها نذكر الآتي:¹

1. **التفرد والتميز:** وهو قدرة المؤسسة على الإتيان بما هو جديد ومختلف عن المؤسسات الأخرى المنافسة؛
2. **امتلاك الخبرات:** أي أن المؤسسة تضم ضمن مواردها البشرية لخبرات وكفاءات على قدر عالي من المعرفة في مجالات العمل، والذين يشكلون أحد أهم الجدارات الأساسية؛
3. **الريادية:** أي امتلاك المؤسسة قوة المبادرة والسعي نحو اغتنام الفرص الجديدة، وتجاوز العمل الروتيني أو التقليدي؛
4. **القيادة المتميزة:** أي قدرة القائد الإداري في المؤسسة في التأثير على العاملين وسلوكياتهم والقدرة على خلق التفاعل ما بين القائد والتابع واستخدام الأسلوب القيادي المبني على الاحترام والتفاهم والعلاقات الودية؛
5. **تحمل المخاطر:** أي قدرة المؤسسة على احتواء الأزمات والمصاعب التي تواجهها، دون أن يؤثر عليها ذلك بسرعة؛
6. **تحمل المسؤولية الاجتماعية:** تقدم المؤسسات المتميزة جزءاً من نشاطاتها وعوائدها للمجتمع كونها جزء منه، وتكون قادرة على التفاعل مع المجتمع، وامتلاك قوة التوازن في التأثير والتأثر بالمجتمع المحيط؛
7. **الاعتماد على الإدارة الذاتية:** أي تنمية معارف وقدرات العاملين وسلوكهم بما يضمن لهم الأداء الأفضل؛
8. **تحقيق التوافق:** وهي قدرة المؤسسة على تحقيق التوافق الجيد مع مواردها البشرية، وتحقيق المنفعة المشتركة لكل منهما.

¹ - عاكف لطفى خصاونة وآخرون، مرجع سابق، ص 145.

الفرع الثالث: أساسيات حول إدارة الأداء البشري المتميز:

أولاً: مفهوم إدارة الأداء البشري المتميز:

تعرف إدارة الأداء البشري المتميز على "أنها أسلوب من أساليب الإدارة يعتمد على الاتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوس، أو بين المدير وتابعيه، ويتضمن وضع الأهداف، والقيام بعملية تقييم مستمرة من الرئيس إلى المرؤوس، أو من المرؤوس إلى الرئيس، إضافة إلى الإشادة بالأداء، ويساعد نظام إدارة التميز المديرين والرؤساء والمرؤوسين في تحقيق الأداء الفعال، والعمل ببراعة وبسهولة لتحقيق الأهداف المنشودة"¹.

وتعرف كذلك على أنها "تلك العملية التي يقوم من خلالها المدراء بضمان أن أنشطة الموظف وفرق العمل ومخرجاتها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني وضع نظام لجعل العاملين يعملون بأعلى قدر من الفعالية والكفاءة"². وتعرف أيضاً على أنها "عملية تساهم في إدارة الأفراد وفرق العمل بفعالية، وذلك بهدف الوصول إلى مستويات عالية من أداء المؤسسة"³.

وعرفت إدارة الأداء البشري المتميز أيضاً بأنها "الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليه"⁴.

ثانياً: أهداف وأهمية إدارة الأداء البشري المتميز:

1. أهداف إدارة الأداء البشري المتميز:

تهدف أنظمة إدارة الأداء البشري المتميز إلى تحقيق جملة من الأغراض والأهداف تتمثل في:

- 1.1. الأهداف الإستراتيجية: إن الهدف الرئيسي لاستخدام أنظمة إدارة الأداء البشري المتميز هو تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية، ويستند التنفيذ الفعال للاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول إلى النتائج المحددة.
- 2.1. الأهداف الإدارية: تساعد المعلومات المقدمة من أنظمة إدارة الأداء البشري المتميز خاصة تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية، ومن أبرزها: قرارات إدارة المرتبات والأجور، قرارات النقل والترقيات، قرارات التكوين والتعيين، قرارات التسريح المؤقت للعاملين من العمل أو الاستغناء عنهم، قرارات تقدير الأداء الفردي.
- 3.1. الأهداف التنموية: تستخدم التغذية المرتدة الناتجة عن تطبيق نظام إدارة الأداء البشري في تنمية العاملين وتحسين أدائهم على أساس مستمر ومتطور، حيث تسمح بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في أدائهم بالإضافة إلى أسباب انخفاض الأداء.⁵

¹ - محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2015، ص 6.

² - عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الأداء منظور التميز المؤسسي، الطبعة الأولى، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص 20.

³ - حسين يريقي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص 192.

⁴ - رولا هاني حسني خرفان، علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2007، ص 49.

⁵ - سامح عبد المطلب، مرجع سابق، ص. ص 222-223.

4.1. الأهداف المعلوماتية: تمثل أنظمة إدارة الأداء المتميز كوسيلة اتصال هامة، إذ تعمل على تبليغ الأفراد عن كيفية أدائهم وتقدم لهم معلومات عن جوانب محددة تحتاج للتحسين، كما تعمل أنظمة إدارة الأداء على توفير معلومات تتعلق بالمؤسسة وتوقعاتها وتوقعات المسيرين وما هي جوانب العمل التي يعتقد المسير أنها أكثر أهمية.¹

2. أهمية إدارة الأداء البشري المتميز:

- يساعد نظام إدارة الأداء البشري المتميز في تحقيق ما يلي:
- يضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيرات؛
 - يعطي الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها؛
 - يؤدي إلى التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية؛
 - يركز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط؛
 - يوفر المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات؛
 - يسهل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين.

ثالثا: عمليات إدارة الأداء البشري المتميز:

1. تخطيط الأداء البشري:

يقصد بتخطيط الأداء البشري تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، ورسم صورة للأداء المستقبلي لتحقيق هذه الأهداف من خلال المعايير الواضحة والمتفق عليها بين جميع الأطراف عن طريق الإمكانيات والطاقات المتوفرة، وتنطلق عملية تحديد الأهداف من تحليل الأداء المسبق والحالي وتحديد المعارف والمهارات والقدرات الفعلية والكامنة لديهم حاليا وكيفية توظيفها للأداء المستقبلي المتوقع.² كما يشير (السلمي، 2001) في هذا الصدد إلى أن تخطيط الأداء البشري عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقا للتصميم التقني المناسب، وأخذ بعين الاعتبار كل من قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك ظروف المؤسسة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها.³

2. توجيه الأداء البشري:

عملية توجيه الأداء البشري هي عملية اتصالية تتضمن متابعة ورصد مستويات الأداء الفعلي والظروف المحيطة، وتزود الأفراد بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الأداء في الاتجاهات الصحيحة، وتقع مسؤوليات توجيه الأداء على عاتق القيادات الإدارية والتقنية على كافة المستويات وبحسب توزيع الأدوار والصلاحيات بينهم.⁴ وبالتالي فإن عملية توجيه الأداء تهدف إلى متابعة أداء الأفراد من خلال القياس المستمر لأدائهم وتقديم التغذية المرتدة في شكل تعليمات توجه الأداء على النحو الصحيح.

¹ - سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص 37.

² - مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 98.

³ - علي السلمي، مرجع سابق، ص 149.

⁴ - علي السلمي، مرجع نفسه، ص 157.

3. تشخيص الأداء البشري:

تتضمن عملية تشخيص الأداء البشري إجراءات الكشف عن فجوة الأداء وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها ، ثم البحث عن مصادرها ودراسة أسبابها وتحديد الآثار الناتجة عنها، والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها وتحقيق تحسين الأداء، وعليه فإن عملية تشخيص الأداء البشري تمر بالخطوات التالية :

- ◀ **رصد فجوة الأداء:** ويقصد بها اكتشاف الفرق بين مستوى الأداء الفعلي (الكمية، الحجم، السرعة، الجودة، التكلفة) وبين المستوى المخطط والمستهدف، هذه الخطوة ستسمح بكشف اتجاه الأداء نحو الانحراف والمتابعة المستمرة للأداء البشري.
- ◀ **تحديد مصادر فجوة الأداء:** في هذه الخطوة يتم تحديد مصدر فجوة الأداء سواء من داخل المؤسسة (تصميم العمل، قدرات العاملين، مناخ وثقافة المؤسسة، وغيرها)، أو من خارجها (متغيرات السوق، المنافسين، الأوضاع الاقتصادية، وغيرها).
- ◀ **تحليل فجوة الأداء:** ويقصد بها البحث عن أسباب حدوث الفجوة في الأداء من المصدر أو المصادر التي تم تحديدها.¹

4. تقييم الأداء البشري:

تنطوي هذه العملية على عمل المشرف والمرؤوس سوياً ، لتقييم التقدم الذي أحرزه المرؤوس نحو الأهداف المقررة أثناء تخطيط الأداء البشري². وتساعد هذه العملية على الآتي:

- الوقوف على الاحتياجات التدريبية الفعلية التي تساعد في وضع خطة تدريبية تعالج القصور في أداء الأفراد.
- الوقوف على الاتجاهات الحقيقية للعاملين نحو المؤسسة وكذلك التحديد الدقيق لما تملكه المؤسسة من مهارات.
- الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بالترقية والنقل.
- تحقيق العدالة والرضا بين الأفراد نتيجة لمشاركتهم في المراحل المختلفة لإدارة الأداء البشري.³

5. تحسين وتطوير الأداء البشري:

تقوم عملية تحسين الأداء البشري على أساس معالجة القصور والانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، التي قد تعود إلى أي من عناصر الأداء، أما عملية تطوير الأداء فتتضمن التعامل مع ذات العناصر بغرض الارتفاع بها على مستويات جديدة وأفضل من حيث الكفاءة والفعالية.⁴

¹ - علي السلمي، مرجع سابق، ص. 165-166.

² - محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص. 23.

³ - مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص. 100.

⁴ - علي السلمي ، المرجع نفسه، ص. 177.

المبحث الثالث: مساهمة التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري

يعتبر التدريب الإلكتروني التشاركي من أهم البرامج التدريبية الحديثة في تنمية وتطوير أداء المورد البشري وتحقيق التميز فيه، وستتطرق في هذا المبحث إلى مقومات وأساليب تحقيق الأداء المتميز، والتعرف على مدى مساهمة كل بعد من أبعاد التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري.

المطلب الأول: مقومات وعوائق تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري

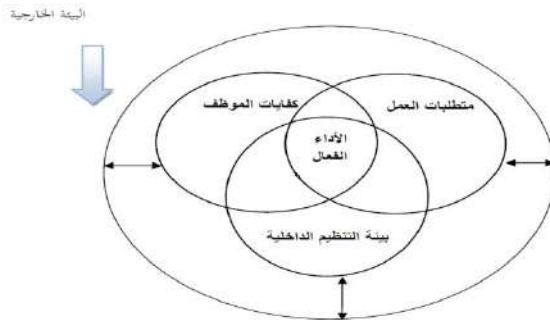
يتضمن هذا المطلب أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري، وكذا الأساليب والإجراءات المطلوب القيام بها في هذا الإطار، وصولاً إلى أهم العوائق التي تحول دون تحقيق هذا التميز في الأداء البشري.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري

إن تحديد مستوى أداء الفرد في المؤسسة يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وطبيعة تأثيرها عليه، في هذا الإطار قدم (عبد الباري، 2003) نموذج الأداء الفعال الذي يشرح فيه أن الأداء المتميز والفعال يكون نتاج العوامل التالية¹

- ◀ **كفايات الموظف:** وتتضمن معلوماته ومهاراته واتجاهاته؛
 - ◀ **بيئة التنظيم الداخلية:** وتشمل كل من المناخ التنظيمي والمحتوى الداخلي للمؤسسة من موارد وأنظمة عمل وسياسات وأهداف واستراتيجيات وممارسات إدارية ونظام الاتصال والسلطة، وأسلوب القيادة، ونظام الحوافز، والهيكل التنظيمي، هذا كله يشكل بيئة التنظيم الداخلية التي تلعب دوراً كبيراً في تحقيق التميز للأداء البشري؛
 - ◀ **متطلبات العمل أو الوظيفة:** من حيث الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة، والتوقعات المطلوبة من شاغلها، وكذلك الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العمل؛
 - ◀ **البيئة الخارجية:** هي كل ما يتعلق بالعوامل والمحتويات البيئية التي تحيط بالمؤسسة والعاملين فيها من الخارج، وتشمل العوامل السياسية، والاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية والبيئية، والأنظمة والقوانين، كل هذه العوامل تلعب دوراً أساسياً في دعم التميز إيجابياً أو سلبياً سواء كان التميز فردياً أو جماعياً أو مؤسسياً.
- والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم (2.1): نموذج الأداء الفعال



المصدر: عبد الباري إبراهيم دة، مرجع سابق، ص 120.

¹ - مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 79.

كما بين (مناصرية، 2012) العوامل الأكثر تأثيراً في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4.1): العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء المتميز

خصائص المؤسسة	خصائص الوظيفة	خصائص الفرد
* طبيعة نشاط المؤسسة وأهدافها * طبيعة الهيكل التنظيمي وموقع الوظيفة في التنظيم * أوضاع المؤسسة المالية ومركزها التنافسي * الأوضاع الاقتصادية العامة وتأثيرها على المؤسسة * المستوى التقني السائد في المؤسسة	* طبيعة الوظيفة ومكوناتها الرئيسية * الظروف النفسية والاجتماعية المصاحبة للوظيفة * التقنيات المستخدمة في أداء الوظيفة * معايير الوظيفة من حيث الكمية، الوقت، الجودة، التكلفة. * علاقة الوظيفة بأعمال وجهات أخرى داخل وخارج المؤسسة	* الصفات الشخصية والتكوين النفسي والاجتماعي * التأهيل العلمي والتدريب * القدرات والمهارات السلوكية، القيادية والتقنية * الأهداف والطموحات الشخصية * الاستعداد للنمو المهني والرغبة في التقدم الوظيفي * الخبرات السابقة في أعمال ذات علاقة

المصدر: مناصرية رشيد، إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء بشري متميز، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 16، 2012، ص 115.

الفرع الثاني: أساليب تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري:

إن تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري في المؤسسة يتطلب إتباع أساليب وإجراءات منظمة ومخطط لها بشكل جيد، تسمح ببلوغ أداء بشري متميز، وفي هذا الصدد يجب التفريق بين ما يجب أن تقوم به المؤسسة من جهة، وما يقوم به الفرد من جهة أخرى.

أولاً: أساليب تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالنسبة للمؤسسة:

تؤمن الإدارة المعاصرة بأن الأداء المتميز للمورد البشري هو أساس النجاح أو الفشل للمؤسسات، ومن ثم ينبغي تطوير مفاهيم وأساليب الإدارة والانتقال بها من مرحلة التعامل السلبي مع الأفراد باعتبارهم أجراء لديها، إلى مرحلة يعتبر المورد البشري شريكاً في المؤسسة في السلطة والمسؤولية وتنظر إليه باعتباره طاقة ذهنية وفكرية تشكل رأس المال الحقيقي للمؤسسات الحديثة، وفي هذا الصدد ينبغي على المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق الأداء المتميز لمواردها البشرية، وأن تتبع أساليب محددة تساعد على ذلك، ويمكن تحديد أبرز هذه الأساليب بالآتي:¹

1. فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية: وذلك من خلال فهم سلوك الموارد البشرية في المؤسسة، وهناك مجموعة من النظريات التي تساعد الإدارة على الفهم الأفضل لهذا السلوك، منها نظرية (X, Y) لـ دوكلاس مكريكر، التي تساعد إدارة المؤسسة في التعامل مع مواردها البشرية وفقاً لمفهوم الطبيعة الإنسانية، بالإضافة إلى نظرية سلم الحاجات لماسلو، والتي بإمكان إدارة المؤسسة الاستفادة منها في تحسين الأداء وجعله متميزاً، عن طريق الربط بين سلوك الموارد البشرية الوظيفي وحاجاتهم الذاتية، إذ يتحفز المورد البشري للعمل إذا كان هذا العمل يلبي حاجاته الذاتية.

2. تشجيع التفكير بالشراكة في العمل: إن رغبة المؤسسة بالحصول على أعلى درجة من اندفاع العاملين وتحقيقهم لأداء متميز وكسبهم كرسيد مهم للمؤسسة، ينبغي عليها أن تجعل الموارد البشرية يشعرون ويمارسون العمل بوصفهم مالكون أو شركاء في المؤسسة، وهذا الشعور يولد لدى المورد البشري الحرص على المؤسسة والمحافظة عليها وتطويرها نحو الأفضل، ولقد اعتمدت هذا الأسلوب العديد من الشركات الكبرى مثل شركة *Microsoft*.

¹ - سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 97-111.

3. ربط الحوافز بالأداء: وفي هذا المجال يتم وضع ثمان خطوات لدفع الموارد البشرية للأداء المتميز وهي:

- ✓ مساعدة الموارد البشرية في التطور والتحسين المستمرين؛
- ✓ وضع قياسات ومستويات واضحة للعمل؛
- ✓ تحديد حجم مسؤولية المورد البشري؛
- ✓ مساعدة الموارد البشرية في الوصول إلى المستويات الأعلى للأداء المتميز؛
- ✓ توثيق المعلومات الخاصة بالأداء؛
- ✓ تحديد طريقة أداء العمل؛
- ✓ المتابعة الدورية للأداء؛
- ✓ استخدام نظام المكافآت وفق مستوى الأداء وخصائص الموارد البشرية.

4. تحفيز الموارد البشرية على تحمل وتقبل المسؤولية: ويتم هذا من خلال إعطاء الموارد البشرية المسؤولية لإنجاز عمل معين وتفويضهم السلطة لإنجاز هذا العمل بطريقتهم الخاصة مع تشجيعهم على الشعور بالقوة والقدرة والثقة بالنفس، إذ لم يعد الأسلوب التسلطي مجدياً لأنه يجعل الموارد البشرية متذمرين.

5. تجنب ومكافحة العوامل المحبطة للتحفيز: يترتب على إدارة المؤسسة مسؤولية كبيرة تجاه مواردها البشرية، إذ أنها مسؤولة عن غرس الثقة في نفوس مواردها البشرية، ومحاربة كل أشكال الإحباط والتهميش.

ثانياً: إجراءات تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالنسبة للفرد:

ويشير (القعيد، 2014) إلى مجموعة من الإجراءات الواجب على المورد البشري إتباعها لتعزيز أدائه وتحقيق التميز، وتتمثل في الآتي:¹

1. الإخلاص في العمل: على الفرد في المؤسسة أن يتذكر دائماً أن العمل جزء لا يتجزأ من حياتنا ومن ثم فهو ميدان عظيم لعبادة الله سبحانه وتعالى والتقرب إليه، الأمر الذي يتطلب الإخلاص في العمل وتحمل المسؤولية الملقاة على عاتقه كاملة وتأدية أعماله وواجباته بكل دقة وإتقان.
2. التخصص: ويكون التخصص في مجال دقيق أو عمل متخصص، أو اتجاه جديد، وهنا على الفرد في المؤسسة أن يلزم نفسه أن يكون من الـ (10%) من الأفراد في مجاله المتخصص، ويتطلب هذا التخصص التعرف على مجال العمل والمداومة على اكتشاف تفاصيله الفنية الدقيقة، والتعلم والتقليد من الخبراء المتخصصين في نفس المجال.
3. التميز: ويقصد به التركيز على اكتشاف نقاط القوة في أداء الفرد والعمل على استثمارها وتقويتها من أجل تحقيق التميز في الأداء.
4. التعلم والتدريب المستمر: على الفرد في المؤسسة أن يحافظ على التعلم والتدريب المستمر والتعرف على كل ما هو جديد في مجال عمله من خلال مختلف الآليات المعرفية: حضور المؤتمرات والندوات المتخصصة والمناقشات العلمية مع المتخصصين وغيرها.
5. التركيز: على الفرد السعي لتحقيق التميز في قلة الأشياء بدلاً من تضييع الوقت في الأداء الجيد أو العادي في العديد منها، حيث أن التركيز يوجه الجهود ويحقق النتائج المتميزة والغير متوقعة.

¹ - إبراهيم بن حمد القعيد، قمة التميز الشخصي والاحترافي، الطبعة الأولى، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، ص. 204-206.

6. توليد الأفكار: على الفرد أن يعطي لنفسه المزيد من الوقت للتفكير والتأمل والعمل المركز، لأن الكثير من الأفكار الجديدة والحلول الإبداعية والاكتشافات المتميزة تتطلب التفكير العميق والصفاء الذهني.

الفرع الثالث: عوائق تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري

يتأثر أداء المورد البشري بمجموعة من الحواجز تحول دون وصوله إلى مستوى التميز، سواء كانت هذه الحواجز والعوائق تتعلق بالقدرات المعرفية والمهارات، أو عوامل تنظيمية تتعلق بحجم وهيكل المؤسسة، أو بالخصائص البيئية التي يعملون بها، ويمكن حصر أهم هذه العوائق فيما يلي:¹

1. الصراع بين القيم الشخصية ومتطلبات العمل: يتأثر سلوك المورد البشري بالعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية المحيطة به، مثل القيم والمعتقدات التي يعتنقها، ففي حالة اختلافها مع متطلبات عمله فإنه يفضل ترك العمل دون الاستغناء عنها.
 2. ضعف الرغبة في العمل: ويتجلى ذلك في عدم استقرار وقناعة المورد البشري بالعمل، والذي يكون نتيجة ضعف المؤسسة في إشباع حاجاته ورغباته.
 3. ضعف التدريب: إن أي قصور في من قبل المؤسسة في تحديد الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية بشكل صحيح ودقيق سوف يضعف من فعالية وكفاءة البرامج التدريبية، وتعتمد المؤسسة على مجموعة من المؤشرات في تحديد الاحتياجات التدريبية منها معدلات الإنتاج ودوران العمل والغياب والشكاوي وغيرها من المؤشرات.
 4. ضعف الانضباط: إن عدم التطبيق الجيد للإجراءات الانضباطية بحق المتقاعسين من الموارد البشرية يدفعهم إلى التكاسل والتباطؤ في إنجاز المهام المكلفين بها.
 5. ضعف الإدارة: إذا كانت إدارة المؤسسة ضعيفة وتتم بطريقة غير علمية فإن ذلك سيجعل عملية مراقبة أداء الموارد البشرية عملية صعبة، حتى وإن أدوا أعمالهم فأهم سيكونون غير متحمسين وغير ملتزمين.
- وتعد هذه العوائق المذكورة من أكثر ما يمكن أن يؤثر سلباً في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري، غير أنها ليس العوائق الوحيدة، فقد تبرز عوائق أخرى سواء شخصية أو تنظيمية.

المطلب الثاني: دور التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري

أكدت نتائج العديد من الدراسات والبحوث في مجال تنمية الموارد البشرية على أن التدريب الإلكتروني التشاركي له دور إيجابي في تحقيق الأداء البشري المتميز، نظراً للمزايا الكثيرة والمتعددة التي يقدمها هذا النوع من التدريب مما ترتب عنها آثار إيجابية على سلوكيات ومعارف المورد البشري.

الفرع الأول: أبعاد التدريب الإلكتروني التشاركي ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز:

يرتبط نجاح برامج التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمدى فعالية الاهتمام بالأبعاد الخمسة المكونة للتدريب الإلكتروني التشاركي والمتمثلة في: (الكفاءات التدريبية للمدرسين، الخبرات التقنية للمتدربين، المحتوى

¹ - غني دحا متناهي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص. 77-78.

التدريب الإلكتروني، البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية، البنية التحتية للتدريب الإلكتروني)، ويتجلى تأثير كل بعد على تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري كما يلي:

أولاً: الكفاءات التدريبية للمدربين ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز:

يعتبر المدرب أحد عناصر أو أطراف العملية التدريبية البارزين، وله دور كبير في نجاح أو فشل عملية التدريب الإلكتروني التشاركي ككل، فهو ذو ارتباط مباشر بمدى تحسن أداء المورد البشري وتميزه بعد الانتهاء من عملية التدريب، فإذا لم يستطع المدرب أن يوصل المعلومة إلى المتدرب بالطريقة المناسبة والتي تساعد على تحقيق أهداف الدورة التدريبية فإنه سوف ينعكس سلباً على أدائه، لذلك يجب على المدرب أن يراعي الفروق الفردية بين المتدربين، ويتكلم بلغة واضحة ومفهومة باستعمال أفكار ومفاهيم متماسكة ومتتابعة ومترابطة، وأن يقدم للمتدرب مجموعة من التوجيهات والمحفزات التي تساعد على اكتساب مهارات جديدة ثم تثبيتها، وأيضاً نقلها للممارسة الفعلية في ميدان عمله بالمؤسسة.¹

ثانياً: الخبرات التقنية للمتدربين ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز:

إن زيادة فعالية التدريب الإلكتروني التشاركي في تنمية أداء المورد البشري وتطوير كفاءته ومهاراته والوصول إلى تحقيق التميز في الأداء مرتبط بوجود كفاءة ذاتية لدى المتدرب في استخدام الحاسوب والانترنت ومختلف التطبيقات والأدوات التي يوفرها هذا النوع من التدريب، وعليه فإن المتدربون الذين لديهم انخفاض في الخبرات التقنية أو ما يعرف بالكفاءة الذاتية في استخدام الحاسوب ومختلف التكنولوجيات غالباً ما يجدون أنفسهم معرضين للمشاكل في استخدام نظام التدريب الإلكتروني التشاركي وبالتالي تقل استفادتهم من مخرجات هذا النظام وهذا ما يؤثر سلباً على أدائهم في انخفاض اكتسابهم للمعارف والمهارات، على العكس من ذلك يجد المتدربون ارتياحاً عالياً في التعامل مع نظام التدريب الإلكتروني التشاركي عندما تكون هناك ارتفاع في الخبرات التقنية لديهم مما يسهم بشكل كبير في الرفع من مستوى أدائهم.²

ثالثاً: المحتوى التدريبي الإلكتروني ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز:

إن التغيرات الراهنة والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسة تخلق لها مشكلة نوعية محتوى البرامج التدريبية المطلوبة في تنمية موردها البشري بالشكل المناسب، لذلك أصبح لزاماً على المؤسسة أن تبحث على المحتوى التدريبي المناسب وتنفيذه من طرف مدربين ذوي خبرة وتخصص في مجال التدريب، حتى تتمكن من الحصول على مورد بشري ذو أداء عالي ومتميز، وتتطلب عملية تحديد المحتوى التدريبي الإلكتروني أن يكون مناسب لطبيعة المتدربين من حيث مستواهم ونوعية التدريب، حتى لا يكون هناك مشاكل في هذا الشأن أثناء سير العملية التدريبية، وأن يعكس هذا المحتوى التدريبي رؤية ورسالة وأهداف وقيم المؤسسة التي ينتمي إليها المتدرب، بالإضافة إلى ذلك يجب مراعاة أن يكون هناك جمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية أثناء اختيار وتصميم المحتوى التدريبي الإلكتروني، أي يكون المحتوى مستمد من واقع واحتياجات المتدربين، وذات معنى لهم بدقة وموضوعية وحدائة.³

¹ - حاج علي نورة وآخرون، التكوين المتواصل كعملية لتحسين أداء الموظفين، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 05، العدد 02، ص 24.

² - عماري علي، خذري توفيق، مساهمة التدريب الإلكتروني في تنمية الكفاءات، مجلة المعيار، المجلد 09، العدد 14، 2018، ص 356.

³ - حاج علي نورة وآخرون، مرجع نفسه، ص 25.

رابعاً: البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز:

أكدت العديد من الدراسات فعالية بيئة التدريب الإلكتروني التشاركي في المساعدة على تنمية أداء المورد البشري، حيث أنها تدعم المتدربين بأساليب تدرب فعالة تؤدي إلى تكوين معلومات وتعلم إيجابي في مجموعات التدريب الإلكترونية، وتنمية الشعور الاجتماعي (الجماعي) بين المتدربين، وتكوين رؤى جديدة لما يقومون بطرحه من موضوعات وكذلك اتخاذ القرارات المناسبة بشأن حل المشكلات التي تواجههم.¹ وبالتالي فإن بيئة التدريب الإلكتروني التشاركي تساعد على العمل الجماعي للمتدربين وتنمي الذكاء الاجتماعي، الأمر الذي يشجع على المهارات الاجتماعية والتعلم المنتج والمهارات المعرفية العليا.

خامساً: البنية التحتية للتدريب الإلكتروني ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز:

يتطلب نجاح التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري توفير متطلبات تكنولوجية وتشاركية في شكل بنى تحتية والمتمثلة في الشبكات والأجهزة والبرمجيات، ويمكن تصنيف البنية التحتية للتدريب الإلكتروني التشاركي إلى صنفين، يتمثل الأول في البنية التحتية التكنولوجية وتشمل مختلف الأدوات والبرامج المستعملة لإحداث العملية التدريبية باستعمال تكنولوجيا المعلومات مثل: أدوات الاتصال، التطبيقات متعددة الوسائط والمحاكاة، أنظمة إدارة التعلم، الفصول الافتراضية وغيرها، كل هذه الأدوات والبرامج تساعد المتدرب على تنمية قدراته وتعزيز مهاراته ورفع من مستوى أدائه ومثال ذلك المحاكاة بالبرامج التفاعلية والتي تمكن المتدرب من تمثيل الواقع الذي يصعب توفيره للمتدربين بطريقة نموذجية شبيهة بالحقيقة². أما الصنف الثاني للبنية التحتية فهو البنية التحتية التشاركية والتي توفرها أدوات الجيل الثاني للويب كاليوكي والمدونات وغيرها من الأدوات، هذه البنية التحتية التشاركية تسمح بتوفير بيئة تفاعلية واجتماعية على شبكة الانترنت يتم فيها تشارك الأفكار والمعارف بين المتدربين، وتساعد في خلق معارف جديدة تنمي قدرات المتدرب ومعارفه، مما يسهم بشكل إيجابي في تحسين أدائه وتميزه.

الفرع الثاني: دور التدريب الإلكتروني التشاركي في بناء المعرفة لدى المورد البشري

يعتمد التدريب الإلكتروني التشاركي في بناء المعرفة لدى المورد البشري على ما يوفره هذا النوع من التدريب من بيئة إلكترونية تشاركية غنية بالتطبيقات التفاعلية والتي تسهل عملية تبادل الأفكار وتدعم الاتصالات بشكل أسهل وأكثر فعالية، وتعتبر عمليات بناء المعرفة عند المتدربين في هذا النوع من التدريب كأنشطة تركز على توليد معرفة جديدة وتطوير أفكار ذات قيمة عند الآخرين ضمن تفاعل وتشارك في صياغة الأفكار، ويتم في بداية العملية التدريبية تقسيم المتدربين إلى عدة مجموعات في بيئة التدريب، يتولى كل فرد دوراً محدداً داخل المجموعة، ومن ثم تتولى كل مجموعة عدة مهام تهدف إلى إنجاز بعض الأهداف التدريبية، وتتم عملية بناء المعرفة للمتدربين بالخطوات التالية:³

1. توليد فكرة: وتشتمل على عمليتين فرعيتين متكاملتين، تتضمن الأولى إلتقاط المعرفة (فردياً أو جماعياً) من المحتوى التدريبي الإلكتروني ومصادر وموارد التعلم الأخرى، وبعد أن يحدث التصارع الفكري داخل عقل المتدرب نتيجة للمعرفة التي جمعها، تأتي

¹-نبيل السيد محمد حسن، مرجع سابق، ص 553.

²- دعاس عادل، فريد راهم، أثر تدريب الموارد البشرية من خلال الوسائط التكنولوجية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ، مجلة المنقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 01، 2018، ص353.

³- حسن رجي مهدي، مرجع سابق، ص.ص 170-171.

العملية الثانية المتمثلة في إنتاج فكرة حيث يعيد المتدرب إنتاج ونشر الفكرة التي استقبلها من مصادر التعلم المختلفة بأسلوبه الشخصي وحسب فهمه وثقافته وبنيته المعرفية، ثم يعرضها على أعضاء مجموعته بشكل فردي.

2. تنظيم الأفكار: وهنا يتم التفاوض والتفاوض بين أعضاء المجموعة حول الأفكار المعروضة، بهدف إيجاد خط مشترك بينهم.

3. الترابط الفكري: نتيجة لتنظيم الأفكار ينتج فكرة واحدة مترابطة تمثل كافة أعضاء المجموعة، وهنا يتم تطبيق المعرفة من خلال توظيف المعرفة المكتسبة في مكانها الطبيعي.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نبرز في البداية ماهية التدريب الإلكتروني، وتبين لنا أن هذا التدريب هو استثمار يعود بالفائدة على المؤسسة والمورد البشري في آن واحد، وأنه عملية مخططة ومستمرة تتصف بالمرونة في الزمان والمكان، وتستهدف إجراء تغيير في معارف ومهارات، واتجاهات وسلوكيات المورد البشري في المؤسسة، إلا أن هذا التدريب ومع التطور الذي شهدته أدوات وتطبيقات الويب عرف بروز ما يعرف بالتدريب الإلكتروني التشاركي والذي يعد الجيل الثاني للتدريب الإلكتروني، ولقد تعرفنا على أهم مفاهيمه الأساسية واستراتيجياته وأساسيات توظيفه في المؤسسة سعياً منها لمواكبة التطور التكنولوجي المستمر الذي يشهده عصرنا الحالي.

كما توصلنا من دراسة الأطر النظرية حول الأداء المتميز للمورد البشري أن هناك اهتمام كبير بمفهوم الأداء البشري بصفة عامة وتميز هذا الأخير بصفة خاصة في الأدبيات المعاصرة، حيث يعكس مفهوم الأداء المتميز على مجموعة من السلوكيات والمهارات الفكرية والقدرات المعرفية العالية التي يمتلكها الفرد في المؤسسة، بحيث تمكنه من تحقيق الأفضلية عن الآخرين في الأداء من خلال تقديم أفكار خلاقية ومنتجات تتسم بالإبداع والتميز وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وفي ختام هذا الفصل تم الإشارة إلى العلاقة بين التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري، حيث توصلنا إلى أن التدريب الإلكتروني التشاركي بأبعاده الخمسة له دور إيجابي في تحقيق الأداء البشري المتميز، نظراً للمزايا الكثيرة والمتعددة التي يقدمها هذا النوع من التدريب خاصة ما تعلق ببناء المعارف الجديدة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تمهيد:

بعد التطرق للإطار النظري لمتغيرات الدراسة بتقديم بعض المفاهيم النظرية الخاصة بالتدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري، سنحاول في هذا الفصل عرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة سواء بالنسبة للدراسات باللغة العربية أو الأجنبية، والتي نجد الكثير منها يعالج إشكاليات مختلفة ولكنها ذات صلة بموضوع الدراسة، من ناحية متغير التدريب الإلكتروني التشاركي، أو من ناحية متغير الأداء المتميز للمورد البشري وسبل تحقيقه، وبعد قيامنا بعملية مسح شاملة وجدنا العديد من هذه الدراسات من الصعب حصرها وعرضها وتحليلها جميعا في إطار موضوعي محدد، لذلك قمنا بالتركيز على الدراسات المرجعية التي تم الاعتماد عليها في تطوير نموذج الدراسة وتحليل العلاقة النظرية والتطبيقية بين أبعاد التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية لإبراز الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة ومناقشتها، ومكانة الدراسة الحالية منها، وتضمن هذا الفصل ما يلي:

- المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.
- المبحث الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية.

المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

سنتطرق في هذا المبحث إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي كتبت باللغة العربية والتي عالجت بعض جوانب متغيرات دراستنا الحالية، والتي قمنا بعرضها حسب ترتيبها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وقد تنوعت هذه الدراسات من حيث طبيعتها إلى مقالات وبحوث وأطروحات.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتدريب الإلكتروني التشاركي

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع التدريب الإلكتروني التشاركي، والتي تناولته من زوايا مختلفة، ومن بين أهم هذه الدراسات نذكر ما يلي:

أولاً: دراسة (ريهام محمد أحمد محمد الغول، 2012)¹، بعنوان:

" أثر بعض استراتيجيات مجموعات العمل عند تصميم برامج للتدريب الإلكتروني على تنمية مهارات تصميم وتطبيق بعض خدمات الجيل الثاني للويب لدى أعضاء هيئة التدريس "

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر بعض استراتيجيات مجموعات العمل عند تصميم برامج للتدريب الإلكتروني (التدريب التعاوني، والتدريب التشاركي) على تنمية مهارات تصميم وتطبيق بعض خدمات الجيل الثاني للويب لدى أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والمنهج التجريبي لتحقيق أهداف الدراسة، كما ضمت إجراءات البحث اختيار عينة مكونة من 30 عضو من هيئة التدريس بكليات: التربية، والتربية النوعية، والزراعة، والعلوم وطب الأسنان بجامعة المنصورة، وقد تم تقسيم أفراد العينة إلى مجموعتين تجريبيتين بحيث ضمت كل مجموعة 15 عضواً، واعتمدت الدراسة على تصميم ذو مجموعتين تجريبيتين مع القياس القبلي والبعدي، حيث يطبق التدريب التعاوني على المجموعة التجريبية الأولى، أما التدريب التشاركي فطبق على المجموعة التجريبية الثانية، وتمثلت أدوات الدراسة في استخدام اختبار تحصيل معرفي، وبطاقات ملاحظة مهارات تصميم بعض خدمات الجيل الثاني للويب، وبطاقة تقييم المنتج النهائي، ومقياس مهارات التعلم التشاركي والتعاوني، وقد قامت الباحثة بتطبيق أساليب المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط كسب أفراد المجموعة التجريبية الأولى (التدريب التعاوني)، ومتوسط كسب أفراد المجموعة التجريبية الثانية (التدريب التشاركي) في التطبيق البعدي للاختبار التحصيلي المعرفي لصالح المجموعة التجريبية الثانية (التدريب التشاركي)؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد المجموعة التجريبية الأولى (التدريب التعاوني)، ودرجات المجموعة التجريبية الثانية (التدريب التشاركي) في مهارات استخدام نظام المودل لصالح المجموعة التجريبية الثانية (التدريب التشاركي)؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد المجموعة التجريبية الأولى (التدريب التعاوني)، ودرجات المجموعة التجريبية الثانية (التدريب التشاركي) في مهارات تصميم وتطبيق الويكي والمدونة لصالح المجموعة التجريبية الثانية (التدريب التشاركي)؛
- يحقق برنامج التدريب التشاركي حجم تأثير كبير في تنمية التحصيل المعرفي.

¹ - ريهام محمد أحمد محمد الغول، مرجع سابق.

ثانيا: دراسة (داليا خيري عمر حبيشى، 2012)¹، بعنوان:

" توظيف التعلم الإلكتروني التشاركي في تطوير التدريب الميداني لدى طلاب شعبة إعداد معلم الحاسب الآلي بكليات التربية النوعية "

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم بيئة تعلم إلكتروني تشاركي قائمة على بعض أدوات الجيل الثاني للويب وهي: محركات الويب التشاركية (Wiki) والتدوين المرئي عبر الويب (Videocasting) وناقل الأخبار (Rss)، والتعرف على فاعليتها في تطوير التدريب الميداني للطلاب معلمي الحاسب الآلي بكليات التربية النوعية بجامعة دمياط، واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي في استعراض أدبيات البحث، ووضع تصور مقترح للأسس والمعايير الخاصة ببيئة التعلم الإلكتروني التشاركي المقترحة باستخدام بعض أدوات الجيل الثاني للويب، بالإضافة إلى ذلك تم استخدام المنهج شبه التجريبي لقياس فاعلية بيئة التعلم الإلكتروني التشاركي المقترحة على المهارات التدريسية للطلاب معلمي الحاسب خلال التدريب الميداني، وتألفت عينة الدراسة من المجتمع الكلي لطلاب الفرقة الرابعة شعبة إعداد معلم الحاسب الآلي بكلية التربية النوعية بدمياط وكان عددهم 36 طالب وطالبة، وأشارت النتائج المتوصل إليها إلى تحسن الأداء المهاري لكلا من الممارسات التدريسية وبيئة التعلم الإلكتروني التشاركي واقترحت قائمة بالأهداف الإجرائية اللازمة لتطوير المهارات التدريسية المقترحة للطلاب معلمي الحاسب الآلي خلال التدريب الميداني من خلال بيئة التعلم الإلكتروني التشاركي.

ثالثا: دراسة (رامي فؤاد غبون، 2012)²، بعنوان :

" أثر تطبيق التدريب الافتراضي على جودة التدريب لدى ديوان الموظفين العام في قطاع غزة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تقنية التدريب الافتراضي على جودة التدريب المتمثلة في العناصر التالية: (تخفيض تكاليف العملية التدريبية، اختيار الزمان والمكان المناسب للعملية التدريبية، الوصول للكفاءات التدريبية، إقبال المتدربين على التدريب، التحسين المستمر لأداء العملية التدريبية، التجاوب المستمر لحاجات المتدرب ومتطلباته بشكل فعال) ، وطبقت الدراسة على ديوان الموظفين العام في قطاع غزة، واستخدم الباحث في هذه الدراسة كل من المنهج الوصفي والمنهج التجريبي، وبلغ حجم العينة 102 متدرب.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت في الآتي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التدريب الافتراضي في ديوان الموظفين العام وبين تحسين جودة العملية التدريبية
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المتدربين والقائمين على العملية التدريبية حول أثر تطبيق التدريب الافتراضي على جودة التدريب تعزى لمتغير العمر؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المتدربين والقائمين على العملية التدريبية حول أثر تطبيق التدريب الافتراضي على جودة التدريب تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، إجادة استخدام الحاسوب).

¹ - داليا خيري عمر حبيشى، توظيف التعلم الإلكتروني التشاركي في تطوير التدريب الميداني لدى طلاب شعبة إعداد معلم الحاسب الآلي بكليات التربية النوعية، مذكرة ماجستير في التربية النوعية غير منشورة، جامعة المنصورة، مصر، 2012.

² - رامي فؤاد غبون، أثر تطبيق التدريب الافتراضي على جودة التدريب لدى ديوان الموظفين العام في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.

رابعاً: دراسة (أحمد بن زيد المسعد، 2016)¹، بعنوان:

" التدريب الإلكتروني في مدارس الحد الجنوبي "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب الإلكتروني في مدارس الحد الجنوبي بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المتدربين من خلال خبراتهم التقنية والمحتوى التدريبي، وأسلوب التدريب الإلكتروني، ودور المدرب، والجوانب الفنية اللازمة لضبط وتوحيد عملية التدريب، استخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، وبعد استطلاع عينة الدراسة البالغ عددهم 132 متدرباً من مدارس الحد الجنوبي بالمملكة العربية السعودية باستخدام أداة الاستبيان، تم التحقق من صدقها وثباتها، حيث حصلت جميع المحاور على درجة عالية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت في الآتي:

- جودة التدريب الإلكتروني المقدم للمتدربين، وأنه يحقق التفاعل ويسهم في حل الكثير من المشكلات التي يعاني منها التدريب التقليدي، ويعزز الجانب المعرفي والتقني للمتدربين؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التدريب الإلكتروني تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل التعليمي، في حين متغير الجنس يوجد به فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور في بعد الخبرات التقنية للمتدربين.

خامساً: دراسة (نصيرة بركنو، 2017)²، بعنوان:

" دور ومكانة التدريب الإلكتروني في مسار التعلم التنظيمي "

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التدريب الإلكتروني في تعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في التدريب الإلكتروني بأبعاده الخمسة (المرونة، الاتصال، المهارات، التكلفة، سهولة الحصول على المادة التدريبية)، ومتغير تابع تمثل في التعلم التنظيمي بأبعاده الأربعة (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات والذاكرة التنظيمية)، وجمع البيانات تم الاستعانة بالمقابلة والاستبيان، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين المستفيدين من التدريب الإلكتروني بمؤسسة اتصالات الجزائر بجميع فروعها والبالغ عددهم 454 متدرب، والعينة المستخدمة هي العينة المقصودة وتحددت بـ 107 متدرب.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت في الآتي:

- التدريب الإلكتروني بمؤسسة اتصالات الجزائر مازال قيد مرحلة التجريب؛
- التدريب الإلكتروني يلعب دور ضعيف في تعزيز مسار التعلم التنظيمي وهذا نتيجة لعدة معوقات تحول دون نجاح التنفيذ الفعال لأسلوب التدريب الإلكتروني وتحقيق الأهداف المرجوة منه؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول التدريب الإلكتروني بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، درجة التحكم في استخدام الانترنت)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي).

¹ أحمد بن زيد المسعد، التدريب الإلكتروني في مدارس الحد الجنوبي، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي الثالث لتقنيات المعلومات والاتصالات في التعليم والتدريب، الخرطوم،

السودان، 2016.

² نصيرة بركنو، دور ومكانة التدريب الإلكتروني في مسار التعلم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة مصطفى إسماعيل، معسكر، الجزائر، 2017.

سادسا: دراسة (رنده سلمان مُجد علي فنون، 2017)¹، بعنوان:

"التدريب الإلكتروني في فلسطين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التدريب الإلكتروني في الشركات الخدمية والخدمات المالية المدرجة في بورصة فلسطين، والتعرف على المعوقات التي واجهت هذه الشركات أثناء تطبيق التدريب الإلكتروني، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة، وتم الاعتماد على الطريقة المختلطة في جمع البيانات وتحليلها، حيث تم إجراء مقابلات شبه منتظمة مع مدراء دوائر الموارد البشرية في الشركات المبحوثة، وتم تحليل المقابلات كما تم توزيع استبيان على عينة تقدر بـ 312 مفردة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة تطبيق الشركات الخدمية والخدمات المالية المدرجة في بورصة فلسطين للتدريب الإلكتروني كانت مرتفعة
- أعلى المعوقات التي واجهت هذه الشركات أثناء تطبيق التدريب الإلكتروني كانت المعوقات البشرية وأدائها المعوقات المالية والمادية.

سابعا: دراسة (سيد شعبان عبد العليم يونس، 2018)²، بعنوان:

" أثر استخدام استراتيجيات التعلم الإلكتروني التشاركي وأدواته في تنمية مهارات إنتاج المحتوى الإلكتروني لدى طلاب قسم علم المعلومات "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام استراتيجيات التعلم الإلكتروني التشاركي (التشارك داخل المجموعة، التشارك بين المجموعات) وأدواته (الويكي، مدونات) في تنمية مهارات إنتاج المحتوى الإلكتروني لدى طلاب قسم علم المعلومات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، وتكونت عينة الدراسة من 84 طالباً، تم تقسيمهم إلى أربع مجموعات تجريبية وفقاً لمتغيرات الدراسة، واستخدم الباحث المنهج التجريبي للكشف عن الأثر بين متغيرات الدراسة، وتكونت أدوات البحث من الاختبار التحصيلي وبطاقة ملاحظة الأداء العملي لمهارات إنتاج المحتوى الإلكتروني لدى طلاب قسم علم المعلومات في جامعة أم القرى. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات المجموعتين التجريبتين على الاختبار التحصيلي وبطاقة الملاحظة يرجع التأثير الأساسي لاختلاف استراتيجيات التعلم التشاركي (التشارك بين المجموعات، التشارك داخل المجموعة) لصالح المجموعة التي تدرس المحتوى بإستراتيجية التشارك بين المجموعات؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات المجموعتين التجريبتين على الاختبار التحصيلي وبطاقة الملاحظة يرجع التأثير الأساسي لاختلاف أدوات التعلم الإلكتروني التشاركي (المدونات مقابل الويكي) لصالح المجموعة التي تدرس المحتوى باستخدام المدونات.

وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من استراتيجيات التعلم التشاركي في تصميم بيئات التعلم الإلكتروني التشاركي، وأكدت على ضرورة مراعاة تنوع أدوات التعلم الإلكتروني التشاركي في تصميم البيئات الإلكترونية وعدم اقتصرها على أداة معينة لمواجهة الفروق الفردية وأساليب التدرب بين المتدربون.

¹ - رنده سلمان مُجد علي فنون، التدريب الإلكتروني في فلسطين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، 2017.

² - سيد شعبان عبد العليم يونس، مرجع سابق.

ثامنا: دراسة (مُجد أحمد عبد الحميد أمين، 2018)¹، بعنوان:

" أثر استخدام بيئات التعلم التشاركية الإلكترونية في تنمية مفاهيم ومهارات البحث عبر الانترنت ومهارات التعاون لدى المعلمين (تدريب أثناء الخدمة) "

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن فعالية استخدام بيئات التعلم التشاركية الإلكترونية الغير متزامنة (المنتديات والبريد الإلكتروني) في تنمية مفاهيم ومهارات البحث عبر الانترنت ومهارات التعاون لدى المعلمين (تدريب أثناء الخدمة)، وأعتمد الباحث في تحقيق أهداف الدراسة على المنهج الوصفي لإعداد الإطار النظري، والمنهج شبه التجريبي لقياس أثر المتغير المستقل على المتغيرات التابعة، وطبقت الدراسة على عينة من المعلمين من إدارة بني مزار التعليمية بلغ تعدادها 30 معلما، وشملت أدوات الدراسة اختبار تحصيلي، واستبيان لمهارات التعاون. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- حققت أدوات التعلم التشاركي غير المتزامن فعالية كبيرة فيما يتعلق بزيادة نسبة التحصيل المعرفي لدى المعلمين؛
- حققت بيئة التعلم التشاركي الإلكتروني فعالية كبيرة فيما يتعلق بزيادة نسبة مهارات التعاون لدى المعلمين.

تاسعا: دراسة (سوزان محمود مُجد الشحات، 2019)²، بعنوان:

" معايير تصميم التعلم التشاركي الإلكتروني المتمايز لدى طلاب تكنولوجيا التعليم "

هدفت هذه الدراسة إلى التوصل إلى قائمة معايير التعلم التشاركي الإلكتروني المتمايز وذلك من حيث الأهداف والمحتوى والأنشطة والتقييم البنائي والتعزيز والرجع، اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على منهج تحليل محتوى الوثائق، ومنهج المسح الوصفي الذي ساعد في الاستطلاع الميداني لرأي الخبراء، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة لاستطلاع رأي الخبراء في مدى صلاحية القائمة المبدئية، وتكونت عينة البحث من إحدى عشر (11) محكما من الخبراء والمتخصصين في مجال تكنولوجيا التعليم لاستطلاع آرائهم في هذه المعايير من حيث مدى أهميتها، وكفايتها، وصياغتها بطريقة صحيحة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تحديد ثمانية معايير تتناول جميع جوانب تصميم التعلم التشاركي الإلكتروني المتمايز ويتفرع كل معيار إلى مجموعة من المؤشرات بلغ عددها أربعة وخمسون مؤشرا وهي تعمل على تحقيق هذه المعايير؛
- هناك مجموعة من النقاط الهامة بالنسبة للجانب التربوي في بيئات التعلم التشاركي الإلكتروني المتمايز، تتمثل في: الأهداف المحتوى، والأنشطة، والأسئلة والتدريبات والتعزيز والرجع؛
- هناك مجموعة من النقاط الهامة بالنسبة للجانب الفني في بيئات التعلم التشاركي الإلكتروني المتمايز، تتمثل في: تحديد أعضاء المجموعات التشاركية ذات النمط الواحد، وكذلك مراعاة نمط التعلم للمتعلمين حيث يتم تقديم المحتوى وفقاً لخصائص كل نمط من حيث طريقة عرض المحتوى وطريقة إنتاجه وكذلك تصميمه.

¹ - مُجد أحمد عبد الحميد أمين، أثر استخدام بيئات التعلم التشاركية الإلكترونية في تنمية مفاهيم ومهارات البحث عبر الانترنت ومهارات التعاون لدى المعلمين (تدريب أثناء الخدمة)، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الثاني عشر بعنوان التدريب من أجل التشغيل والتنمية، جامعة بني سويف، مصر، 2018.

² - سوزان محمود مُجد الشحات، مرجع سابق.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المتميز للمورد البشري

هنالك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الأداء المتميز للمورد البشري، وسوف نستعرض جملة من الدراسات التي تمت الوصول إليها كالآتي:

أولاً: دراسة (عاكف لطفي خصاونة، عطالله أحمد الحسينان، منذر خليل الخليلي، 2012)¹، بعنوان: " التميز وسلوكيات التميز لدى العاملين في منظمات الأعمال (منحنى نظمي) "

هدفت هذه الدراسة إلى عرض مفاهيم التميز وكشف الممارسات التنظيمية المختلفة التي تساعد في دعم وتحفيز التميز لدى العاملين، وكذلك تهدف إلى بناء إطار نظمي يتضمن أهم المتغيرات التي تعمل بشكل متناسق ومنظم في ضوء مزيج من التناغم والتفاعل وضمن أساليب إدارية كفؤة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج التاريخي التحليلي والاستقصاء مما تناوله الفكر في هذا المجال.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت في الآتي:

- التميز نشاط حيوي وديناميكي سريع التجدد والاستمرارية؛
- التميز كمفهوم لا يعني فقط الشيء الخارق بقدر ما يعني تحقيق الأفضلية عن الآخرين في الأداء؛
- يتأثر التميز بالممارسات أو العوامل النفسية والتنظيمية والبيئية والاجتماعية والتي تعمل بشكل متناسق ومتفاعل ضمن إطار المنهج النظمي لتحقيق التميز؛
- سهولة تحقيق التميز في حال توفر الإدارات الكفؤة التي تستند إلى تطبيق الممارسات الإدارية الملائمة.

ثانياً: دراسة (ميثاق هاتف الفتلاوي، غازي عبد زيد كريم، 2015)²، بعنوان:

" دور أنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تقوم به ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز، ولغرض تحقيق هذه الأهداف تم بناء مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في أنظمة عمل الأداء العالي وأبعاده (التوظيف الفعال، التدريب الشامل، تقييم الأداء، فرص المسار الوظيفي، المكافآت والتعويضات، مشاركة العاملين) وبين المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي المتميز، ولغرض التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية المنبثقة عنها، ولغرض اختبار الفرضيات فقد تم تطبيق الدراسة على عينة من دوائر البلدية العراقية الحكومية للحصول على المعلومات اللازمة من خلال أداة استبيان أعد لهذا الغرض وزعت على عينة مكونة من خمسة (05) دوائر بلدية، أما عدد أفراد العينة فقد بلغ 130 موظفاً يمثلون الإدارات من مختلف المستويات الوظيفية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت في الآتي:

- وجود علاقة ارتباط وتأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أنظمة عمل الأداء العالي والأداء الوظيفي المتميز على المستوى الكلي؛

¹ - عاكف لطفي خصاونة، عطالله أحمد الحسينان ومنذر خليل الخليلي، مرجع سابق.

² - ميثاق هاتف الفتلاوي، غازي عبد زيد كريم، دور أنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 45، 2015.

- أفراد عينة الدراسة يدركون أهمية ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي لزيادة جودة الأداء الوظيفي مع زيادة القدرات والقابليات لتحقيق أعلى المستويات الوظيفية الأفضل؛
- هناك دور كبير لممارسات أنظمة عمل الأداء العالي في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز، حيث أن الأفراد يحققون نتائج جيدة على المستوى الفردي من خلال تبني واستعمال هذه الممارسات.

ثالثا: دراسة (رواجية عيسى، كورتل فريد، 2016)¹، بعنوان:

" دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في مؤسستين اقتصاديتين تمثلت الأولى في ملبنة إيدوغ عنابة (LEA)، أما المؤسسة الثانية فهي الشركة الدولية للمشروبات الغازية (IDC)، وسعت الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة عن طريق تطوير استبيان قيس من خلاله الثقافة التنظيمية بثلاثة أبعاد رئيسية وهي: (الثقة والثقافة الجماعية، ثقافة التعلم التنظيمي، الموقف من استخدام التكنولوجيات الحديثة)، في حين تم استخدام بعدين أساسيين لقياس الأداء المتميز للعاملين هما: (الإبداع والابتكار في الأداء، الكفاءة والفعالية في الأداء)، وتم توزيع هذا الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 125 عامل غطت مختلف الفئات في المؤسستين. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت في الآتي:

- يوجد هناك مستوى متوسط لأبعاد الثقافة التنظيمية والأداء المتميز للعاملين في المؤسستين؛
- وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تحقيق الأداء المتميز للعاملين؛
- توجد هناك فروق معنوية في وجهات نظر المستجوبين في المؤسستين محل الدراسة حول طبيعة ومستوى أداء العاملين تعزى إلى طبيعة ملكية المؤسسة.

رابعا: دراسة (غانم هاجرة، 2017)²، بعنوان:

" دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في بعض المؤسسات الخدمية بولاية المسيلة (مديرية جامعة المسيلة- مديرية الشؤون الدينية- مديرية التجارة)، تمثل المتغير المستقل في سياسات تسيير الموارد البشرية، والمتغير التابع تمثل في الأداء المتميز للعاملين بأبعاده الخمسة (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر)، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه النظري والميداني، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات من أفراد العينة وبلغ تعدادها 229 مفردة. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت في الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المستجوبين حول مستوى الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الخدمية لولاية المسيلة
- وجود مستوى عالي للأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة

¹ - رواجية عيسى، كورتل فريد، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 05، 2016.

² - غانم هاجرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017.

خامسا: دراسة (برشك صالح محمد العسكري، سولاف عزالدين سعيد الدلوي، 2017)¹، بعنوان: " دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز "

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان علاقات الارتباط والتأثير لكل من التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في الأداء الوظيفي المتميز لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة السليمانية بإقليم كردستان العراق، وأعتمد الباحثان في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي في وصف مجتمع وعينة البحث ودراسة وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وقد استخدم الباحثان الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، إذ تم توزيع (80) نسخة، وكان عدد المسترجع منها (76) نسخة صالحة للتحليل الإحصائي، فضلاً عن إجراء المقابلات الشخصية مع (11) رئيساً من رؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعة المبحوثة، مع استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت في الآتي:

- وجود ضعف من قبل الجامعة فيما يتعلق بوضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة
- هناك قصوراً إلى حد ما من قبل الجامعة فيما يتعلق بالدعم التنظيمي من خلال محدداته بشكل عام، وبالتالي انعكاس ذلك على أداء موظفيها مما يحد من ارتقاء أدائهم لمستوى الأداء المتميز؛
- وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل من التوصيف الوظيفي والأداء الوظيفي المتميز، وكذلك الدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي المتميز، وأخيراً التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك معاً مع الأداء الوظيفي المتميز في الجامعة المبحوثة.

سادسا: دراسة (سارة بن الشيخ، 2017)²، بعنوان:

" دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية "

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر بعض العوامل على مستوى أداء المورد البشري في مؤسسة سونطراك بحاسي مسعود، وذلك بالوقوف على واقع هذه العوامل (فردية وتنظيمية) وواقع مستوى الأداء، ثم تحديد أثر هذه العوامل على الأداء، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وطبق على عينة عشوائية قدر تعدادها بـ 312 عاملاً.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت في الآتي:

- وجود أثر بدرجة متوسطة لأبعاد العوامل الفردية مجتمعة على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سونطراك بحاسي مسعود، وكان لبعد إدراك الدور الوظيفي الأثر الأكبر، ثم بعد القدرات وأخيراً بعد الاتجاه، في حين بعد الدافعية لم يكن له أثر ضمن هذه الأبعاد؛
- وجود أثر بدرجة متوسطة لأبعاد العوامل التنظيمية مجتمعة (الميكال التنظيمي، بيئة العمل المادية، نمط القيادة، الاتصال الإداري، الأجور والحوافز، التدريب) على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سونطراك بحاسي مسعود؛

¹ - برشك صالح محمد العسكري، سولاف عزالدين سعيد الدلوي، دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 101، 2017.

² - سارة بن الشيخ، دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017.

- وجود أثر بدرجة متوسطة لأبعاد العوامل الفردية والتنظيمية معا على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سونطراك بحاسي مسعود؛
- يوجد مستوى مرتفع لأداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سونطراك بحاسي مسعود، وذلك راجع أولا لقوة جانب احتمال التطوير في الأداء لدى العمال من خلال سعي العمال إلى تحسين قدراتهم ومهاراتهم باكتساب معارف جديدة تفيدهم في عملهم، ثم إلى سلوك الأداء من خلال امتلاك العمال القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة، وفي الأخير إلى معدل الأداء من خلال بذلهم الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم بطريقة صحيحة وقدرتهم على تحمل الأعباء اليومية للعمل.

سابعا: دراسة (بعجي سعاد، 2019)¹ بعنوان:

" دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (بيئة العمل، الحوافز، التمكين، الاستقرار والأمن الوظيفي، العلاقات الاجتماعية) في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في مؤسسة أركوديم ميديا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة، والذي بلغ عددهم 35 عامل، وتم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج (Spss). وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى توافر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها في مؤسسة أركوديم ميديا كان متوسطاً؛
- مستوى الأداء المتميز للعاملين في مؤسسة أركوديم ميديا كان مرتفعاً؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات جودة الحياة الوظيفية على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- أظهرت الدراسة أن بعد العلاقات الاجتماعية التي تجمع العامل برؤسائه وزملائه في العمل من بين أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تعطي تفسيراً للتغيرات الحاصلة في الأداء المتميز للعاملين، إلى جانب بعد التمكين.

ثامنا: دراسة (سبع نجيب، مناصرية رشيد، 2020)²، بعنوان:

" التمتين الوظيفي وأثره في تثنين الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمتين الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغير، ولتحقيق ذلك تم تطوير نموذج يتكون من متغير مستقل يتمثل في التمتين الوظيفي بأبعاده (كشف مواطن القوة، تعزيز مواطن القوة)، ومتغير تابع تمثل في الأداء المتميز للمورد البشري بأبعاده الثلاث (معدل الأداء، سلوك الأداء، استمرارية التميز)، وأعتمد الباحثان في دراستهم على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وقد استخدم الباحثان الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، والذي تم توزيعه على عينة بلغ تعدادها 58 عامل.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت في الآتي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمتين الوظيفي على الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة؛

¹ - بعجي سعاد، دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02،

2019.

² - سبع نجيب، مناصرية رشيد، التمتين الوظيفي وأثره في تثنين الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 20، 2020.

- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التمتين الوظيفي والأداء المتميز للمورد البشري في المؤسسة محل الدراسة
- وجود مستوى عالي للتمتين الوظيفي في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغير؛
- وجود مستوى عالي للأداء المتميز للمورد البشري في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغير؛
- عدم وجود فروق دالة إحصائية لإجابات أفراد العينة نحو مستوى الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة حول العلاقة بين التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز

تعددت الدراسات التي تناولت العلاقة بين التدريب الإلكتروني وأداء المورد البشري، لكن القليل منها ركز على العلاقة بين التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري، وسنستعرض الدراسات المتوفرة في هذا المجال.

أولاً: دراسة (أنس أديب فخري سلطان، 2015)¹، بعنوان:

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التدريب ورأس المال البشري على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية ، وأعتمد الباحث في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المستشفيات الخاصة من مختلف الاختصاصات والبالغ عددهم 200 مفردة، واستخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت في الآتي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية في تبني التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية في تنوع البرامج التدريبية على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية
- وجود أثراً ذو دلالة إحصائية في تطبيق مراحل العملية التدريبية على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

ثانياً: دراسة (علي مجيد عبد الله أخواجه، 2017)²، بعنوان:

" فاعلية نمط التيسير الجماعي للتدريب الإلكتروني التشاركي في تنمية المهارات اللازمة لفرق الجودة والاعتماد بالجمهورية اليمنية واتجاهاتهم نحوه "

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر نمط التيسير الجماعي للتدريب الإلكتروني التشاركي في تنمية المهارات اللازمة لفرق الجودة والاعتماد بالجمهورية اليمنية، وأعتمد الباحث في ذلك على المنهج الوصفي لإعداد الإطار النظري، والمنهج شبه التجريبي

¹ - أنس أديب فخري سلطان، أثر تطبيق إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2015.

² - علي مجيد عبد الله أخواجه، فاعلية نمط التيسير الجماعي للتدريب الإلكتروني التشاركي في تنمية المهارات اللازمة لفرق الجودة والاعتماد بالجمهورية اليمنية واتجاهاتهم نحوه ، مجلة القراءة والمعرفة، العدد 186، 2017.

لقياس أثر المتغير المستقل على المتغيرات التابعة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغ تعدادها 71 متدرب من أعضاء فرق الجودة والاعتماد، واستخدم الباحث في ذلك أداتين تمثلت الأولى في بطاقة تقييم منتج لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة، أما الأداة الثانية فتمثلت في مقياس اتجاه لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو نمط التيسير الجماعي للتدريب الإلكتروني التشاركي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت في الآتي:

- التوصل إلى القائمة النهائية للمستويات المعيارية للتدريب الإلكتروني التشاركي بنمط التيسير الجماعي والتي تكونت من ثلاثة مجالات رئيسية وهي: المعايير التربوية لبيئة التدريب الإلكترونية التشاركية، المعايير التقنية لبيئة التدريب الإلكترونية التشاركية، معايير التيسير الجماعي؛
- تم تصميم موقع للتدريب الإلكتروني التشاركي بنمط التيسير الجماعي يقدم محتوى تدريبي باستخدام مختلف الأدوات الإلكترونية التشاركية؛
- التوصل إلى القائمة النهائية للمهارات اللازمة لفرق الجودة والاعتماد والتي تكونت من المجالات التالية: مهارات متعلقة بجودة التعليم، مهارات متعلقة بالاعتماد المدرسي، مهارات متعلقة بالمستويات المعيارية في التعليم؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات فرق الجودة والاعتماد في المجموعة التجريبية بنمط التيسير الجماعي للتدريب الإلكتروني التشاركي بين التطبيق القبلي والبعدي لبطاقة تقييم منتج لصالح التطبيق البعدي؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات فرق الجودة والاعتماد في المجموعة التجريبية بنمط التيسير الجماعي للتدريب الإلكتروني التشاركي بين التطبيق القبلي والبعدي لمقياس الاتجاه لصالح التطبيق البعدي.

ثالثاً: دراسة (عبد الرحمن الحراري مُجَدِّد، 2017)¹، بعنوان:

" أثر التدريب الإلكتروني في تنمية رأس المال البشري "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب الإلكتروني في تنمية رأس المال البشري في الشركات العاملة في قطاع النفط الليبي، استخدم الباحث المنهج الاستقرائي والاستنباطي لتحقيق أهداف هذه الدراسة، واعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات على ثلاث عينات للبحث تمثلت الأولى في العاملين (المتدربين) في قطاع النفط الليبي تقدر بـ 375 عامل، والعينة الثانية تمثلت في المدربين وقدرت بـ 66 مدرب، أما العينة الثالثة فكانت للمسؤولين عن التدريب في الشركات محل الدراسة وبلغت 51 مسؤول.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت في الآتي:

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمكونات التدريب الإلكتروني على رأس المال البشري في شركات النفط الليبية؛
 - لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على رأس المال البشري؛
 - لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين مكونات العملية التدريبية الإلكترونية على رأس المال البشري.
- كما أوصت الدراسة بزيادة الدعم والمساندة للمستخدمين للقيام بالتدريب الإلكتروني في قطاع النفط الليبي.

¹ - عبد الرحمن الحراري مُجَدِّد، أثر التدريب الإلكتروني في تنمية رأس المال البشري، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 08، ملحق العدد 01، 2017.

رابعاً: دراسة (عبد الله زهير بن حمد، 2017)¹، بعنوان:

" أثر تقنية التدريب الإلكتروني على تطوير كفاءة أداء الموظفين في مؤسسة التدريب المهني "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تقنية التدريب الإلكتروني على تطوير كفاءة أداء الموظفين في مؤسسة التدريب المهني بمحافظة أربد الأردنية، تكون مجتمع الدراسة من 1372 عاملاً في الأقاليم الثلاثة الأردنية (إقليم الشمال، وإقليم الجنوب، وإقليم الوسط)، واختيرت عينة عشوائية بسيطة وتكونت من 298 عاملاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته في تحقيق أهداف الدراسة، وقد تم اعتماد أبعاد المتغير المستقل (البنية التحتية للتدريب الإلكتروني، إجراءات التدريب الإلكتروني)، وأبعاد المتغير التابع (الالتزام بالعمل، سرعة الإنجاز، جودة الخدمة).

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت في الآتي:

- يوجد هناك مستوى مرتفع لتطبيق التدريب الإلكتروني في مؤسسة التدريب المهني؛
- يوجد هناك مستوى مرتفع لكفاءة أداء الموظفين في مؤسسة التدريب المهني؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقنية التدريب الإلكتروني على تطوير كفاءة أداء الموظفين في مؤسسة التدريب المهني؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى التدريب الإلكتروني في مؤسسة التدريب المهني تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي)، في حين توجد فروق في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى التدريب الإلكتروني في مؤسسة التدريب المهني تعزى لمتغيري المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى كفاءة أداء الموظفين في مؤسسة التدريب المهني تعزى لخصائصهم الشخصية والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى كفاءة أداء الموظفين في مؤسسة التدريب المهني تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

خامساً: دراسة (دعاس عادل، فريد راهم، 2018)²، بعنوان:

" أثر تدريب الموارد البشرية من خلال الوسائط الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين "

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر التدريب المبني على الوسائط الإلكترونية (التدريب الإلكتروني) من خلال أبعاده الستة والمتمثلة في: الفعالية الذاتية للتدريب، الحافز للتدريب، سهولة الاستخدام والوصول إلى المحتوى التدريبي، التواصل والتفاعل بين أطراف العملية التدريبية، المناخ التنظيمي المشجع على التدريب، المتطلبات التقنية، في تحسين أداء العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز الجزائرية (سونلغاز)، وأعتمد الباحثان في ذلك على المنهج الوصفي، ولقد تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات عن متغيرات البحث من خلال توزيعها على عينة بحجم 83 مفردة من مجتمع العاملين والإداريين لشركة سونلغاز. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت في الآتي:

- وجود علاقة وأثر إيجابيين للتدريب الإلكتروني بأبعاده على أداء العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز الجزائرية (سونلغاز) مع التركيز على ثلاثة أبعاد من أصل ستة وهم: سهولة الاستخدام والوصول إلى المحتوى التدريبي، المناخ التنظيمي المشجع على التدريب، المتطلبات التقنية للتدريب الإلكتروني؛

¹ - عبد الله زهير بن حمد، أثر تقنية التدريب الإلكتروني على تطوير كفاءة أداء الموظفين في مؤسسة التدريب المهني، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة

عمان العربية، عمان، الأردن، 2017.

² - دعاس عادل، فريد راهم، مرجع سابق.

- عدم وجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات العمال والإداريين في الشركة نحو أبعاد التدريب الإلكتروني وأداء العاملين تعزى إلى المتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى المهني، الخبرة.

سادسا: دراسة (سيف خالد عبد العزيز زكريا، 2018)¹، بعنوان:

" التدريب السحابي كأسلوب لتنمية رأس المال البشري في المنظمات التعليمية "

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري وآخر تطبيقي يختبر علاقة الارتباط والتأثير بين التدريب السحابي وتنمية رأس المال البشري في المنظمات التعليمية، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم قياس التدريب السحابي من خلال أبعاده (سحابة التدريب، خدمة (البرمجيات، المنصة، البنية التحتية)، شبكة الاتصال الداخلية والخارجية) كما تم التركيز في رأس المال البشري على ثلاثة أبعاد (طرق التفكير، أدوات العمل، طرق العمل)، واستخدم الباحث في هذه الدراسة استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية من أساتذة جامعة الموصل والذي بلغ عددهم 56 فرداً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إسهام التدريب السحابي في تنمية رأس المال البشري ورفع كفاءته من خلال استخدام الأفراد المتدربين لتقنيات الحوسبة السحابية على الصعيدين الداخلي والخارجي وهذا ما أثبتته نتائج التحليل للعلاقة والتأثير بين التدريب السحابي وأدوات العمل؛
- لا توجد علاقة ارتباط وأثر بين التدريب السحابي وتنمية رأس المال البشري بمتغيره طرق العمل؛
- امتلاك المتدربين القدرة على التفاعل مع البرامج التدريبية الإلكترونية من أي مكان وزمان باستخدام خدمة الانترنت من مجهز خارجي وهذا ما أثبتته وجود علاقة الارتباط والأثر بين التدريب السحابي وأدوات العمل؛
- التدريب الإلكتروني من شأنه تسهيل عملية التدفق المعرفي من خلال الوصول السريع للمعرفة وانعكاس ذلك على الكفاءة وعملية الإبداع وهذا ما أثبتته علاقة الارتباط والتأثير بين التدريب السحابي وطرق التفكير.

سابعا: دراسة (قداش سمية، صالحى سميرة، شطبية زينب، 2020)²، بعنوان:

" دور التدريب الإلكتروني في تفعيل الأداء الوظيفي "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التدريب الإلكتروني في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العالمية للخدمات البترولية (NPS) بحاسي مسعود ولاية ورقلة، وأعتمد الباحثون في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة في تحقيق أهداف الدراسة، كما تم تصميم استبانة مكونة من 30 بنداً وتوزيعها على عينة قصدية قوامها 100 مفردة من العمال الذين خضعوا للتدريب الإلكتروني في المؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت في الآتي:

- توجد فعالية في تطبيق برامج التدريب الإلكتروني للعاملين داخل المؤسسة العالمية للخدمات البترولية (NPS)، هذا ما أثر بالإيجاب على مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي، كما لا تختلف درجة إدراك العاملين لأهمية التدريب الإلكتروني باختلاف خصائصهم الديموغرافية؛

¹ - سيف خالد عبد العزيز زكريا، التدريب السحابي كأسلوب لتنمية رأس المال البشري في المنظمات التعليمية ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 01، العدد 41، الجزء 02، 2018.

² - قداش سمية، صالحى سميرة، شطبية زينب، دور التدريب الإلكتروني في تفعيل الأداء الوظيفي، مجلة الباحث، العدد 20، 2020.

- وجود مستوى عال من الأداء الوظيفي للعمال، ويعتبر الإلمام بكل جوانب الوظيفة أحد الأبعاد المهمة والمحققة من طرف العاملين، أي أنه يوجد دراية كافية بمحتويات الوظيفة، وهذا ما يدل أن المؤسسة تجري تدريبات أولية فعالة لصالح العمال الجدد قبل تثبيتهم في مناصبهم؛
- وجود ارتباط عال بين التدريب الإلكتروني والأداء الوظيفي في المؤسسة العالمية للخدمات البترولية (NPS)، وهذا يدل على أهمية التدريب الإلكتروني في صقل ورفع مستوى المهارات والكفاءات التي من شأنها الصعود بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

من خلال هذا المبحث سيتم عرض مجموعة من الدراسات باللغة الأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي اعتمدنا عليها في التأسيس النظري والتطبيقي لدراستنا الحالية، وهي مرتبة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، وقد تنوعت من حيث طبيعتها إلى مقالات علمية وأطروحات.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتدريب الإلكتروني التشاركي

من خلال هذا المطلب سيتم عرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التدريب الإلكتروني التشاركي، وهي كالآتي:

أولاً: دراسة¹ (Jane S. Prichard, Robert J. Stratford, Lewis A. Bizo, 2006)، بعنوان:

"Team-skills Training enhances collaborative learning"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن أثر التدريب التشاركي على مهارات موظفي إحدى الجامعات الأمريكية، واعتمدت الدراسة على عينة من الموظفين تم تقسيمهم إلى ثلاث مجموعات المجموعة الأولى تلقت تدريب حول مهارات العمل في فريق وبشكل جماعي وبقوا معاً يتدربون ويعملون بالطريقة التشاركية، بينما المجموعة الثانية تلقت نفس التدريب وبنفس الطريقة ولكن مع انتهاء التدريب تم فصلهم وإعادة توزيعهم في مجموعات جديدة، والمجموعة الثالثة كانت هي المجموعة الضابطة، ثم طلب من كل مجموعة أداء مهمة عن طريق العمل التشاركي، بعدها تم اختبار جميع أفراد المجموعات فيما تعلموه من مهارات من خلال التدريب التشاركي، وجاءت نتائج الدراسة لصالح المجموعة التجريبية الأولى مؤكدة على أن التعلم والتدريب التشاركي هو طريقة ناجحة في اكتساب المهارات، وبأن استمرار العمل ضمن فريق عمل هو طريقة فاعلة في تطوير وتحسين المخرجات الوظيفية للموظفين.

ثانياً: دراسة² (Jane E. Brindley and Christine Walti, 2009)، بعنوان:

"Creating Effective Collaborative Learning Groups in an Online Environment"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن فاعلية المجموعات التشاركية الصغيرة في بيئة التعلم الإلكترونية على تحسين المهارات ومستوى الطلاب ومشاركتهم داخل مجموعة العمل، وطبقت الدراسة على طلاب برنامج الماجستير للتعلم عن بعد (MDE) المقدم بشكل مشترك بين جامعتي ماريلاند (Maryland) وأولدنبج (Oldenburg)، وتم جمع البيانات على مدار ثلاث سنوات، لعينة من الطلبة قدر عددها بحوالي 301 طالب موزعين على 15 مجموعة تلقوا تكوينهم في بيئة تعلم إلكترونية تشاركية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة مهمة بين التعلم التشاركي وعمق التعلم، وتنمية مهارات فريق العمل؛
- التعلم التشاركي الإلكتروني يزيد من الإحساس بالجانب الاجتماعي مما يؤثر إيجاباً على رضا المتعلم وإحساسه بالمعلومة؛
- التعلم يحدث من خلال التفاعل مع مصادر المعرفة المختلفة بما في ذلك الانترنت ونظم إدارة التعلم والمشاركة في المجتمعات ذات الاهتمام المشترك، والشبكات الاجتماعية.

¹ - Jane S. Prichard, Robert J. Stratford, Lewis A. Bizo, *Team-skills Training enhances collaborative learning*, Learning and Instruction, No 16, 2006.

² - Jane E. Brindley and Christine Walti, *Creating Effective Collaborative Learning Groups in an Online Environment*, International Review of Research in Open and Distance Learning, Vol 10, No 03, 2009.

ثالثاً: دراسة¹ (Boubker Sbihi, Kamal Eddine El Kadiri, 2010)، بعنوان:

"Towards a participatory E-learning 2.0"

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح منهجية تدريب تقوم على التشارك في أطراف العملية التدريبية التي تتم في البيئة الإلكترونية مستفيدين بذلك من أدوات الجيل الثاني للويب الغنية بالتطبيقات التي تسمح بالتفاعل والتشارك بين المتدربين فيما بينهم، وبين المدربين وكذا في تفاعلهم مع المحتوى التدريبي، وأكد الباحثان في هذه الدراسة على أن المنهجية المتبعة في التدريب الإلكتروني التشاركي تمر بأربعة خطوات أساسية: تبدأ بالتشارك والتفاعل بين المتدربين في بيئة التدريب الإلكترونية من خلال الحوار والمناقشة وتبادل الأفكار والمعارف حول مادة تدريبية معينة مستخدمين في ذلك مختلف الأدوات التشاركية مثل: المدونات (Blog)، ومحركات الويب التشاركية (Wiki)، والمنتديات (Forum)، ومختلف الشبكات الاجتماعية، ثم تأتي الخطوة الثانية التي يقوم فيها المتدربون بإنشاء محتوى تدريبي جديد كمحصلة لذلك التفاعل والتشارك، ويتم التحقق في الخطوة الثالثة من صحة هذا المحتوى التدريبي الجديد من قبل المدربين نظراً لخبرتهم وكفاءتهم التدريبية، وتأتي في الأخير خطوة النشر النهائي لهذا المحتوى التدريبي داخل المجموعات التدريبية باستخدام مختلف الأدوات التشاركية مما يساهم في تحسين جودة مخرجات التدريب.

واستخلص الباحثان في هذه الدراسة ما يلي:

- يسمح التدريب الإلكتروني التشاركي بإعادة التفكير في العلاقة بين التكنولوجيا والتدريب لتطوير تجربة تدريبية، يكون فيها المتدرب قلب العملية التدريبية ويساهم في تعزيز التدريب؛
- هذا النوع من التدريب لا يتطلب العديد من الموارد نظراً لتوفر العديد من الأدوات والتطبيقات التشاركية في شبكة الانترنت بشكل مجاني الاستخدام؛
- يسمح هذا التدريب بإعطاء كل متدرب الدور المناسب له في العملية التدريبية، ويمكنه من إجراء تدريبه دون المرافقة المباشرة لمدربه، وتكون محصلة هذا التدريب مكاسب تعليمية وتدريبية مهمة تساعد في تنمية وتطوير كفاءتهم وترفع من مستويات أدائهم.

رابعاً: دراسة² (Thamer Ahmad, Huda Ibrahim, Shafiz Affendi Mohd Yusof, 2011)، بعنوان:

"Issues and Challenges in Applying Computer-Based Distance Learning system as an alternative to traditional training methods"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد التحديات التي تواجه تطبيق التدريب الإلكتروني في المؤسسات الأردنية كبديل للتدريب التقليدي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وزع على عينة تقدر بـ 90 موظف في مؤسسات القطاع العام في الأردن، الغرض منه جمع البيانات حول المشكلات التي تمنع موظفي هذه المؤسسات من الالتحاق بمؤسسات التدريب التقليدية، وتحديد المشكلات المتعلقة بتطبيق نظام التدريب الإلكتروني المستند إلى الحاسوب والانترنت كبديل لطريقة التدريب التقليدية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك العديد من العقبات التي تحول دون حضور الموظفين لمؤسسات التدريب التقليدية، ترتبط العقبات بواجبات الأسرة خاصة لدى فئة النساء، والعمل غير النظامي، تكاليف التنقل وكون الإقامة بعيدة عن مؤسسة التدريب، بالإضافة إلى أن وقت العمل يتزامن مع وقت التدريب؛

¹ - Boubker Sbihi, Kamal Eddine El Kadiri, Op Cit.

² - Thamer Ahmad, Huda Ibrahim, Shafiz Affendi Mohd Yusof, Issues and Challenges in Applying Computer-Based Distance Learning system as an alternative to traditional training methods, Gstf International Journal On Computing, Vol 01, No 02, 2011.

- التحديات التي تواجه الموظفين اتجاه التدريب الإلكتروني تتمثل في صعوبة الوصول إلى الإنترنت، وموقف الموظفين من استخدام نظام التعلم عن بعد، وعدم توفر مختلف التجهيزات المادية والتطبيقات الضرورية لعملية التدريب الإلكتروني؛
- هناك إجماع للموظفين المبحوثين على أهمية التدريب الإلكتروني في تحسين مهاراتهم وإكسابهم معارف جديدة.

خامسا: دراسة¹ (Ramayah. T, Ahmad. N. H, & Hong T. S,2012)، بعنوان:

"An Assessment of E-training Effectiveness in Multinational Companies in Malaysia"

هدف هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الحرجة التي تؤثر على فعالية التدريب الإلكتروني في الشركات متعددة الجنسيات (MNCs) في ماليزيا، وذلك من خلال دمج نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) ونموذج ديلون وماكلين لنجاح نظام المعلومات ونموذج تأكيد التوقعات، ولقد تم اختبار الدراسة بواسطة مسار السببية للعوامل التي يمكن التنبؤ بها في فعالية التدريب الإلكتروني، وقد استخدم الباحثون للقيام بهذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية من عينة قدر تعدادها 163 موظف في الشركات المتعددة الجنسيات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أبعاد التدريب الإلكتروني الأكثر فعالية تتمثل في الحافز للتدريب ودعم الإدارة للمتدربين، وتؤثر هذه الأبعاد معنويا في رضا المتدربين؛
- الكفاءة الذاتية وسهولة استخدام ومحتوى التدريب لم يحظى باستجابة كبيرة؛
- وجود نظام تدريب إلكتروني جيد التصميم وسهل الاستخدام وأكثر جاذبية وتفاعلية يعتبر عاملا هاما في زيادة نية الاستمرار في التدريب الإلكتروني لدى المتدربين.
- وأوصت هذه الدراسة الممارسين القائمين على التدريب الإلكتروني بتقومه ليس فقط في مرحلة التطوير والتنفيذ بل في كل مراحل ليتوافق مع متطلبات واحتياجات المتدربين.

سادسا: دراسة² (Amal A. Al hila, Eitedal M. S. Alhelou, Mazen J. Al Shobaki, Samy S. Abu Naser, 2017)، بعنوان:

"The Impact of Applying the Dimensions of IT Governance in Improving e-training - Case Study of the Ministry of Telecommunications and Information Technology in Gaza Governorates"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحسين التدريب الإلكتروني في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في محافظات قطاع غزة بفلسطين، واستخدم الباحثون في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية من عينة بلغ عددها 44 موظف يعملون في مجال التكنولوجيا بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

¹ - Thurasamy Ramayah, Noor Hazlina Ahmad & Tan Say Hong, *An Assessment of E-training Effectiveness in Multinational Companies in Malaysia*, Educational Technology & Society, Vol 15, No 02,2012.

² - Amal A. Al hila, Eitedal M. S. Alhelou, Mazen J. Al Shobaki, Samy S. Abu Naser, *The Impact of Applying the Dimensions of IT Governance in Improving e-training - Case Study of the Ministry of Telecommunications and Information Technology in Gaza Governorates*, International Journal of Engineering and Information Systems, Vol 01, No 08, 2017.

- وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات لتكنولوجيا المعلومات بجميع أبعادها (التخطيط والتنظيم والرصد والتقييم والدعم والتسليم والاقتناء والتنفيذ) وتحسين مستوى التدريب الإلكتروني من منظور العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؛
- مستوى التدريب الإلكتروني في وزارة الاتصالات كان مرتفع وكان ترتيب الأبعاد كالتالي: مدرب، بيئة تدريب، برامج تدريب؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات العاملين حول التدريب الإلكتروني تبعاً للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، عدد الدورات التدريبية).

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المتميز للمورد البشري

نستعرض في هذا المطلب مجموعة من الدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بموضوع الأداء المتميز للمورد البشري، وهي كالتالي:

أولاً: دراسة¹ (C.R.Clark, A. Kazennov, A.Kossilov,T. Mazour, J.Yoder,2004)، بعنوان:

"Achieving excellence in human performance in the nuclear industry through leadership, education and training"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة والتعليم والتدريب في تحقيق التميز في الأداء البشري للعاملين في قسم هندسة الطاقة النووية التابع للوكالة الدولية للطاقة الذرية (IAEA)، وتوصلت الدراسة إلى أن إلتزام الإدارة العليا للوكالة الدولية للطاقة الذرية ببرامج التعاون مع مختلف المؤسسات المختصة في مجال التدريب والمحاكاة أدت إلى تحسينات مستدامة في أداء العاملين وتميزه، حيث عملت هذه الوكالة على أن يكون أحد الأهداف الرئيسية لأنشطة إدارة الموارد البشرية بما في ذلك التدريب والتعليم هو تحقيق مستويات عالية من الأداء البشري، واعتبرت أن التدريب استثماراً وليس تكلفة.

ثانياً: دراسة² (Mkamwa. Thadeus F ,2009)، بعنوان:

" The Impact of High Performance Work Systems in Irish Companies: An Examination of Company and Employee Outcomes"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير نظم عمل الأداء العالي على أداء المؤسسة و على أداء موظفيها، فعلى مستوى المؤسسة تبحت الدراسة في تأثير نظم عمل الأداء العالي على الابتكار والإنتاجية ومعدل الدوران، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بجمع البيانات من 132 مؤسسة في أيرلندا من خلال توزيع استبيان على المدراء العموميين ومسيري الموارد البشرية بهذه المؤسسات، أما على مستوى الأفراد فقد بحثت الدراسة في تصورات الأفراد لممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى تأثير ذلك على سلوكهم الإبداعي وسلوك المواطنة التنظيمية، وعلى نية البقاء بالمؤسسة، وبعد توزيع الاستبيانات وإجراء المقابلات في خمس مؤسسات مع المدراء العموميين ومسيري الموارد البشرية، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- التطبيق المكثف لنظم عمل الأداء العالي يؤدي إلى زيادة الابتكار والإنتاجية ويخفض من معدل التخلي الإرادي عن العمل؛
- التصورات الإيجابية للأفراد العاملين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على السلوك الإبداعي وسلوك المواطنة التنظيمية ونية البقاء.

¹ - C.R.Clark, A. Kazennov, A.Kossilov,T. Mazour, J.Yoder, *Achieving excellence in human performance in the nuclear industry through leadership, education and training*. International Conference on Fifty Years of Nuclear Power - the Next Fifty Years, Moscow/Obninsk, Russian Federation, 2004.

² - Mkamwa, Thadeus. F. , *The Impact of High Performance Work Systems in Irish Companies: An Examination of Company and Employee Outcomes, (Thesis of Doctor)*. Dublin City University Business School,2009.

ثالثاً: دراسة¹ (P.Arun Prasad, T.J. Kamalanabhan, 2010)، بعنوان:

" Human resource excellence in software industry in india: an exploratory study"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الهام الذي تلعبه ممارسات تسيير الموارد البشرية في تحقيق تميز الموارد البشرية بشركات صناعة البرمجيات في الهند، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بإجراء مقابلات مع مسؤولي ومديري الموارد البشرية في هذه الشركات، وتم في هذا الصدد تنظيم أسئلة المقابلة على نطاق واسع حول ممارسات تسيير الموارد البشرية مثل: التوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتعويضات.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت في:

- تلعب ممارسات تسيير الموارد البشرية في شركات صناعة البرمجيات الهندية دور مهم في تميز الموارد البشرية من خلال تحديد وتصميم وظيفة الموارد البشرية بطريقة تحقق مهمة وأهداف المؤسسة؛
- ممارسات تسيير الموارد البشرية في شركات البرمجيات كبيرة الحجم متماثلة عبر كل المستويات الهرمية في هيكلتها التنظيمية، في حين تعرف شركات البرمجيات صغيرة ومتوسطة الحجم اختلافات في هذه الممارسات عبر مستوياتها الهرمية؛
- تساعد ممارسات تسيير الموارد البشرية بشكل فعال (التوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتعويضات) في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري، وتضع المؤسسة نحو مسار النمو في تحقيق التميز المستدام؛
- ينظر في شركات البرمجيات كبيرة الحجم إلى ممارسات تسيير الموارد البشرية على أنها ثنائية الاتجاه، أي أن كل من المؤسسة والموظفين مسؤول بنفس القدر عن التصميم والتنفيذ والترويج داخلياً مما يساهم في تميز الموارد البشرية؛
- في شركات البرمجيات الصغيرة والمتوسطة الحجم لا تزال ممارسات تسيير الموارد البشرية تقليدية نوعاً ما مما أثر سلباً على تميز الموارد البشرية هناك.

رابعاً: دراسة² (Abbas Toloie-Eshlagh, Mehrdad Peydaie, 2011)، بعنوان:

" Designing the Model of Human Resource Excellence in Iranian Public Sectors"

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم نموذج لتقييم التميز في أداء الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الحكومية الإيرانية من خلال الاستفادة من المفاهيم والنماذج المختلفة التي تناولت موضوع التميز، وتوصلت الدراسة إلى تقديم نموذج مفاهيمي ورياضي يتضمن في شقه المفاهيمي خلفية نظرية حول تميز الموارد البشرية بشكل منهجي شامل، أما الشق الرياضي فيهدف إلى توطئ المفاهيم النظرية والاستفادة من النماذج الكمية في تطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية لبلوغ مستوى التميز، وقد تم تقديم هذا النموذج كجائزة وطنية لتميز الموارد البشرية في إيران، وتم تطبيقه في تصميم لوحة معلومات الموارد البشرية وأنظمة دعم اتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية الإيرانية.

خامساً: دراسة³ (Sareh Sahraeian, Mohamed Hasan, Sohrabi Jahromi, 2013)، بعنوان:

"Identification of effective factors on human resource excellence in sarkhoon and qeshm gas refinery and assessment of its impacts on performance"

¹ -Arun Prasad, T.J. Kamalanabhan, *Human resource excellence in software industry in india: an exploratory study*, International Journal of Logistics Economics and Globalisation, Vol 02, No 04, 2010.

² - Abbas Toloie-Eshlagh, Mehrdad Peydaie, *Designing the Model of Human Resource Excellence in Iranian Public Sectors*, European Journal of Economics, Finance and Administration Sciences, Issue 36, 2011.

³ - Sareh Sahraeian, Mohamed Hasan, Sohrabi Jahromi, *Identification of effective factors on human resource excellence in sarkhoon and qeshm gas refinery and assessment of its impacts on performance*, European Journal of business and social, Vol 02, No 04, 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الأداء المتميز للموارد البشرية العاملة بإحدى المؤسسات الطاقوية في إيران، واعتمد الباحثان في دراستهم على المنهج الوصفي، واستخدموا في ذلك أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية من عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها 111 موظف من الموظفين الإداريين في مصفاة سرخون وقشم للغاز، ولاختبار الفرضيات استخدم الباحثان برنامج التحليل الإحصائي PLS، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من العوامل والمؤشرات الفعالة التي تساعد على تحقيق التميز في أداء الموارد البشرية تمثلت في: تمكين الموظفين، إدارة المعرفة، والعدالة التنظيمية ومشاركة الموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين وتزويدهم بالتعليقات الإيجابية شعوراً بالكفاءة فيهم الأمر الذي سيعزز في النهاية دوافعهم ويجعلهم يبذلون جهداً إضافياً لتعزيز قدراتهم وصولاً إلى التميز في أدائهم، كما يجب على المؤسسات أن تدعم هيكلها التنظيمية بقسم للبحث والتطوير يساعد على الاستثمار الفعال في الموارد البشرية بالمؤسسة، إلى جانب ذلك من الضروري تعيين الموظفين في الوظائف التي تتناسب مع معارفهم وكفاءاتهم.

سادسا: دراسة¹ (Kobra. K, Sayed-Mohammad. M, Javad .P, Ebrahim. M,2014)، بعنوان:
"Explaining The role of Human Resource Excellence on Staff Organizational Commitment: An Emphasis on Enabler Processes"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التميز في الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة تصنيع السيارات الإيرانية (SAIPA)، اعتمد الباحثون في تحقيق أهداف هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المقدر عددها 155 عامل في شركة تصنيع السيارات (SAIPA). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك مستوى متوسط لعمليات التميز في الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛
- هناك مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين التميز في الموارد البشرية والالتزام التنظيمي؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات التميز في الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛

المطلب الثالث: الدراسات السابقة حول العلاقة بين التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز

من بين الدراسات باللغة الأجنبية التي تطرقت إلى العلاقة بين التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري نستعرض ما يلي:

أولا: دراسة² (Shu Ching Yang, Chin Hung Lin,2011)، بعنوان:
" The Effect of Online Training on Employee's Performance "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التدريب الإلكتروني على أداء العاملين في إحدى شركات التصنيع التايوانية، إلى جانب ذلك بحثت هذه الدراسة في اختبار أثر العوامل التالية: الكفاءة الذاتية، الجنس، الخبرات التقنية في الكمبيوتر، والوضعية الاقتصادية

¹ – Kobra. K, Sayed-Mohammad. M, Javad .P, Ebrahim. M, Explaining The role of Human Resource Excellence on Staff Organizational Commitment: An Emphasis on Enabler Processes , International J. Soc. Sci. & Education, Vol 04 (Special Issue), 2014.

² -shu Ching Yang, Chin Hung Lin, The Effect of Online Training on Employee's Performance, Journal of Computers, Vol 06, No 03, 2011.

والاجتماعية، على أداء العاملين في شركة تصنيع تايبانية، كما بحث كذلك في مدى رضا المتدربين عن التدريب الإلكتروني، ولقد اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج التجريبي وطبقت الدراسة على عينة قدر حجمها بـ 27 عامل من الذين تلقوا تدريب عن بعد عبر الانترنت.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في التعلم بين العاملين الذين يتدربون وجها لوجه والذين يتدربون عن بعد؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعلم العاملين راجع إلى اختلاف في: الجنس، الخبرات التقنية في الكمبيوتر، الوضعية الاقتصادية والاجتماعية؛
- فهم الاحتياجات التدريبية للموظفين يساعد مطوري التدريب الإلكتروني على تصميم وتطوير بيئات أكثر فعالية للتدريب الإلكتروني؛
- هناك علاقة معنوية بين الكفاءة الذاتية وتحقيق التدريب الإلكتروني؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني على أداء العاملين في شركة التصنيع التايوانية.

ثانيا: دراسة¹ (Zakariya Belkhamza, Muhammad Madi Bin Abdullah, 2015)، بعنوان:

"The Effect of Trainee Characteristics and Organizational Environment on Individual Performance for Effective e-learning Context"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء الموظف عند استخدام التدريب الإلكتروني ، حيث تبحث في كيفية أن تطبيق التدريب الإلكتروني بشكل جيد سيؤدي إلى أداء عال للموظفين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان تم توزيعه على عينة تتكون من 203 موظف في القطاع الخاص في ولاية صباح في ماليزيا لاختبار الفرضيات البحثية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة تأثير موجبة للدافع لاستخدام التدريب الإلكتروني على أداء الموظفين؛
- الخبرات التقنية للمتدربين (الكفاءة الذاتية) لها علاقة إيجابية مع أداء الموظفين؛
- يساهم التدريب الإلكتروني بشكل مستمر في دعم الموظفين وتحسين معارفهم؛
- جودة المحتوى التدريبي الإلكتروني أمر ضروري لنجاح عملية التدريب الإلكتروني.

ثالثا: دراسة² (Khloud Bou Kamal, Mohamed Al Aghbari, Mohamed Atteia, 2016)، بعنوان:

"E-Training & Employees' Performance a Practical Study on the Ministry of education in the Kingdom of Bahrain"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التدريب الإلكتروني على أداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين ، وأعتمد الباحثون في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة في تحقيق أهداف الدراسة، واستخدموا الاستبيان كأداة لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة البالغ عددهم 194 موظف بالوزارة.

¹ - Zakariya Belkhamza, Muhammad Madi Bin Abdullah, *The Effect of Trainee Characteristics and Organizational Environment on Individual Performance for Effective e-learning Context*, 3rd International Seminar and Conference on Learning Organization, ISCLLO, 2015.

² - 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*, European Journal of Training and Development, Vol 03, No 05, 2016.

- وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت في الآتي:
- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التدريب الإلكتروني بأبعاده (البنية التحتية للتدريب الإلكتروني، الكفاءات التدريبية للمدرسين، وسائل وطرق التدريب الإلكتروني) وأداء الموظفين؛
 - نجاح أي مؤسسة على المدى الطويل يتم تحديده بشكل أساسي عن طريق نشر ثقافة التدريب الإلكتروني بين الموظفين للوصول إلى نتائج الأداء الوظيفي العالي؛
 - الأداء العالي للموظفين يتطلب تدريباً كفاء، لذا سعت مصالح وزارة التربية والتعليم إلى الاستفادة من تقنيات التدريب الإلكتروني لتدريب الموظفين بشكل أسرع وبطريقة أكثر فعالية
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الباحثين لمستوى التدريب الإلكتروني تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؛
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الباحثين لمستوى التدريب الإلكتروني تعزى لمتغير العمر.

رابعاً: دراسة¹ (L. B. Martins, Thaís Zerbini, Francisco J. Medina, 2019)، بعنوان:
"Impact of Online Training on Behavioral Transfer and Job Performance in a Large Organization"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى فعالية التدريب الإلكتروني في تغيير سلوك الأفراد العاملين وتفعيل أدائهم الوظيفي في أحد أكبر المؤسسات المالية في البرازيل، وأعتمد الباحثون في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية من عينة قدر تعدادها 3600 موظف في أحد البنوك العامة البرازيلية، من الذين شاركوا في دورات تدريبية إلكترونية من مقرات عملهم، وبعد مرور ستة أشهر قام المشرفون عليهم بتقييم تأثيرات التدريب الإلكتروني على سلوكيات عمل مرؤوسيههم ومستوى أدائهم الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت في الآتي:

- ساعدت دورات التدريب الإلكتروني من مكان العمل على تزويد المتدربين بالمهارات والمعارف الضرورية للرفع من مستوى أدائهم الوظيفي؛
- استراتيجيات التعلم المطبقة في التدريب الإلكتروني تؤدي إلى تحقيق نتائج أداء أفضل للمتدربين في مكان العمل؛
- ساهم المشرفون والأقران داخل مجموعات التدريب الإلكتروني على إظهار السلوكيات الصحيحة أو المتوقعة في العمل، مما أدى إلى تغيير السلوكيات في العمل نحو الأفضل؛
- ساهمت العوامل الاجتماعية والتنظيمية والتقنية المحيطة بعملية التدريب الإلكتروني في زيادة دافعية المتدربين اتجاه التدريب الإلكتروني.

¹ -L. B. Martins, Thaís Zerbini, Francisco J. Medina, *Impact of Online Training on Behavioral Transfer and Job Performance in a Large Organization*, *Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol 35, No 1, 2019.

خامسا: دراسة¹ (Marda Jasim Alhooti, Manolo L Anto, 2020)، بعنوان:

" The Effect of E-Training on Employee Performance of Gulf Petrochemical Industries Company in the Kingdom of Bahrain "

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التدريب الإلكتروني على أداء العاملين في شركة الخليج للصناعات البتروكيماوية في مملكة البحرين (GPIC)، وجاءت هذه الدراسة انطلاقاً من أن القدرة التنافسية للمؤسسات البترولية تتطلب فعالية كبيرة في عملياتها التجارية، ولتحقيق ذلك تعتمد المؤسسات الرائدة بشكل كبير على أداء العاملين ذوي الكفاءة العالية، والذين يحتاجون بدورهم إلى تدريب فعال، لذا سعت شركة الخليج للصناعات البتروكيماوية (GPIC) للاستفادة من التدريب الإلكتروني لتدريب العاملين فيها بشكل أسرع وأكثر فعالية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم الاستعانة بأداة الاستبيان لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في شركة الخليج للصناعات البتروكيماوية (GPIC)، بلغ عددها 94 عاملاً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني على أداء العاملين في شركة الخليج للصناعات البتروكيماوية (GPIC)؛
- هناك مستوى مرتفع للتدريب الإلكتروني بالمؤسسة محل الدراسة؛
- هناك مستوى مرتفع لأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

¹ – Marda Jasim Alhooti, Manolo L Anto, *The Effect of E-Training on Employee Performance of Gulf Petrochemical Industries*

Company in the Kingdom of Bahrain, IKSP Journal of Innovative Writings, Vol 01, No 01, 2020.

المبحث الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

يتضمن هذا المبحث تلخيص الدراسات السابقة سواء التي كانت باللغة العربية أو باللغة الأجنبية، مع التعليق على كل منها، ثم نقوم بمقارنتها بدراستنا الحالية.

المطلب الأول: التعليق على الدراسات السابقة باللغة العربية

تم تصنيف الدراسات السابقة باللغة العربية في الجداول الثلاثة الموالية، لتوضيح أهم العناصر التي تتضمنها هذه الدراسات، وصولاً إلى تقديم التعليق المناسب حولها.

الجدول رقم (1.2): تصنيف الدراسات السابقة المتعلقة بالتدريب الإلكتروني التشاركي.

الرقم	الدراسة	متغيرات الدراسة	منهج الدراسة	ميدان الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة، المعالجة	أهم نتائج الدراسة
01	(ريهام الغول، 2012) (أطروحة دكتوراه)	*المتغير المستقل: إستراتيجية التدريب التشاركي *المتغير التابع: التحصيل المعرفي للمعلمين	المنهج الوصفي + المنهج التجريبي	جامعة المنصورة (مصر)	30 معلم	بطاقة ملاحظة+ بطاقة تقييم، المعالجة (SPSS)	- برنامج التدريب الإلكتروني التشاركي له حجم تأثير كبير في تنمية التحصيل المعرفي للمعلمين .
02	(داليا حبشي، 2012) (مذكرة ماجستير)	*المتغير المستقل: بيئة التدريب الإلكتروني التشاركي *المتغير التابع: الأداء المهاري للمعلمين.	المنهج الوصفي التحليلي + المنهج شبه التجريبي	جامعة المنصورة (مصر)	36 معلم	بطاقة ملاحظة+ بطاقة تقييم، المعالجة (SPSS)	- ساهمت بيئة التدريب الإلكتروني التشاركي في تطوير التدريب الميداني للطلاب معلمي الحاسب الآلي
03	(رامي غبون، 2012) (مذكرة ماجستير)	*المتغير المستقل: التدريب الافتراضي *المتغير التابع: جودة التدريب	المنهج الوصفي + المنهج التجريبي	ديوان الموظفين العام في قطاع غزة (فلسطين)	102 متدرب	الاستبيان+ المعالجة (SPSS)	- وجود علاقة إيجابية بين تطبيق التدريب الافتراضي وتحسين جودة العملية التدريبية. - وجود فروق في أثر تطبيق التدريب الافتراضي على جودة التدريب تعزى لمتغير العمر، في حين لا توجد فروق تعزى لباقي المتغيرات الديموغرافية.
04	(أحمد المسعد، 2016) (ورقة بحث)	*التدريب الإلكتروني	المنهج الوصفي	مدارس الحد الجنوبي (السعودية)	132 متدرب	الاستبيان+ المعالجة (SPSS)	- التدريب الإلكتروني يعزز الجانب المعرفي والتقني للمتدربين. - لا توجد فروق حول مستوى التدريب الإلكتروني تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل التعليمي، في حين متغير الجنس يوجد به فروق لصالح الذكور في بعد الخبرات التقنية للمتدربين.
05	(نصيرة بركنو، 2017) (أطروحة دكتوراه)	*المتغير المستقل: التدريب الإلكتروني *المتغير التابع: التعلم التنظيمي	المنهج الوصفي التحليلي	مؤسسة اتصالات الجزائر (الجزائر)	107 متدرب	المقابلة+ الاستبيان+ المعالجة (SPSS)	- التدريب الإلكتروني بمؤسسة اتصالات الجزائر مازال قيد مرحلة التجريب. - لا توجد فروق حول التدريب الإلكتروني بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية
06	(رندة فنون، 2017) (مذكرة ماجستير)	*التدريب الإلكتروني	المنهج الوصفي التحليلي	الشركات الخدمية والخدمات المالية (فلسطين)	312 متدرب	المقابلة+ الاستبيان+ المعالجة (SPSS)	- هناك مستوى مرتفع لتطبيق التدريب الإلكتروني في المؤسسة محل الدراسة. - لا توجد فروق حول مستوى التدريب الإلكتروني تعزى للمتغيرات الديموغرافية.
07	(سيد شعبان يونس، 2018) (مقال)	*المتغير المستقل: التعلم الإلكتروني التشاركي *المتغير التابع: تنمية الجوانب المعرفية والأدائية للطلاب	المنهج التجريبي	جامعة أم القرى بمكة المكرمة (السعودية)	84 طالب	اختبار تحصيلي+ بطاقة ملاحظة+ المعالجة (SPSS)	- وجود فروق يرجع التأثير الأساسي لاختلاف استراتيجيات التعلم التشاركي لصالح المجموعة التي تدرس المحتوى بإستراتيجية التشارك بين المجموعات. - وجود فروق يرجع التأثير الأساسي لاختلاف أدوات التعلم الإلكتروني التشاركي لصالح المجموعة التي تدرس المحتوى باستخدام المدونات.

08	(محمد أمين، 2018) (ورقة بحث)	* المتغير المستقل: التعلم التشاركي الإلكتروني * المتغير التابع: التحصيل المعرفي وتنمية المهارات للمعلمين	المنهج الوصفي + المنهج شبه التجريبي	المؤسسات التعليمية ببي مزار (مصر)	30 معلم	اختبار تحصيلي + استبيان+ المعالجة (SPSS)	- حققت أدوات التعلم التشاركي غير المتزامن فعالية كبيرة فيما يتعلق بزيادة نسبة التحصيل المعرفي لدى المعلمين. - حققت بيئة التعلم التشاركي الإلكتروني فعالية كبيرة فيما يتعلق بزيادة نسبة مهارات التعاون لدى المعلمين.
09	(سوزان الشحات، 2019) (مقال)	* التدريب الإلكتروني التشاركي	منهج الوصفي + منهج تحليل محتوى الوثائق	جامعة عين شمس (مصر)	11 خبير متخصص	استبيان+ المعالجة (SPSS)	- تحديد ثمانية معايير تناول جميع جوانب تصميم التدريب التشاركي الإلكتروني، وينفرد كل معيار إلى مجموعة من المؤشرات بلغ عددها أربعة وخمسون مؤشراً وهي تعمل على تحقيق هذه المعايير.

المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (2.2): تصنيف الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المتميز للمورد البشري.

الرقم	الدراسة	متغيرات الدراسة	منهج الدراسة	ميدان الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة، المعالجة	أهم نتائج الدراسة
01	(عاكف خصاونة وآخرون، 2012) (مقال)	* الأداء المتميز للعاملين	المنهج التاريخي التحليلي والاستقصاء	دراسة نظرية	/	/	- التميز نشاط حيوي وديناميكي سريع التجدد والاستمرارية. - يتأثر التميز بالممارسات أو العوامل النفسية والتنظيمية والبيئية والاجتماعية والتي تعمل بشكل متناسق ومتفاعل ضمن إطار المنهج النظري لتحقيق التميز. - سهولة تحقيق التميز في حال توفر الإدارات الكفؤة التي تستند إلى تطبيق الممارسات الإدارية الملائمة.
02	(ميثاق الفتلاوي، غازي كريم، 2015) (مقال)	* المتغير المستقل: أنظمة عمل الأداء العالي * المتغير التابع: الأداء الوظيفي المتميز	المنهج الوصفي والتحليلي	الدوائر البلدية العراقية (العراق)	130 موظف	استبيان+ المعالجة بـ (SPSS)	- وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية بين أنظمة عمل الأداء العالي والأداء الوظيفي المتميز على المستوى الكلي. - أفراد عينة الدراسة يدركون أهمية ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي لزيادة جودة الأداء الوظيفي مع زيادة القدرات والقابليات لتحقيق أعلى المستويات الوظيفية الأفضل.
03	(رولبيحة، كورتل، 2016) (مقال)	* المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية * المتغير التابع: الأداء المتميز للعاملين	المنهج الوصفي والتحليلي	مؤسسات (LEA) (IDC) (الجزائر)	125 عامل	استبيان+ المعالجة بـ (SPSS)	- يوجد هناك مستوى متوسط لأبعاد الثقافة التنظيمية والأداء المتميز للعاملين في المؤسسات. - توجد هناك فروق معنوية في وجهات نظر المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة حول طبيعة ومستوى أداء العاملين تعزى إلى طبيعة ملكية المؤسسة.
04	(غانم هاجرة، 2017) (أطروحة دكتوراه)	* المتغير المستقل: سياسات تسيير الموارد البشرية * المتغير التابع: الأداء المتميز للعاملين	المنهج الوصفي والتحليلي	مؤسسات خدمية بولاية المسيلة (الجزائر)	229 مفردة	استبيان+ المعالجة بـ (SPSS)	- عدم وجود فروق حول مستوى الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية. - وجود أثر لمدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الخدمية لولاية المسيلة. - وجود مستوى عالي للأداء المتميز للعاملين بهذه المؤسسات
05	(العسكري، الدولي، 2017) (مقال)	* المتغير المستقل: التوصيف الوظيفي، الدعم التنظيمي * المتغير التابع: الأداء الوظيفي المتميز	المنهج الوصفي والتحليلي	جامعة السلمانية (العراق)	76 رئيس قسم	استبيان+ مقابلة+ المعالجة بـ (SPSS)	- وجود علاقات ارتباط وتأثير بين كل من التوصيف الوظيفي والأداء الوظيفي المتميز، وكذلك الدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي المتميز، وأخيراً التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك معاً مع الأداء الوظيفي المتميز في الجامعة المبحوثة.
06	(سارة بن الشيخ، 2017) (أطروحة دكتوراه)	* المتغير المستقل: العوامل الفردية والتنظيمية * المتغير التابع: أداء المورد البشري	المنهج الوصفي والتحليلي	مؤسسة سونطراك (الجزائر)	312 عامل	استبيان+ المعالجة بـ (SPSS)	- وجود أثر بدرجة متوسطة لأبعاد العوامل الفردية والتنظيمية معاً على مستوى أداء المورد البشري في مؤسسة سونطراك. - يوجد مستوى مرتفع لأداء المورد البشري في مؤسسة سونطراك بحاسي مسعود.
07	(بعجي سعاد، 2019) (مقال)	* المتغير المستقل: جودة الحياة الوظيفية * المتغير التابع: الأداء المتميز للعاملين	المنهج الوصفي والتحليلي	مؤسسة أركوديم ميديا (الجزائر)	35 مفردة	استبيان+ المعالجة بـ SPSS	- مستوى الأداء المتميز للعاملين في مؤسسة أركوديم ميديا كان مرتفعاً. - وجود أثر لمطالبات جودة الحياة الوظيفية على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة. - أظهرت الدراسة أن بعدي التمكن والعلاقات الاجتماعية التي تجمع العامل برؤسائه وزملائه في العمل من بين أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تعطي تفسيراً للتغيرات الحاصلة في

الأداء المتميز للعاملين.							
- وجود علاقة تأثير وارتباط طردية بين التمتين الوظيفي والأداء المتميز للمورد البشري في المؤسسة محل الدراسة. - وجود مستوى عالي للأداء المتميز للمورد البشري في مؤسسة (BATICIM) وحدة المغرب . - عدم وجود فروق نحو مستوى الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.	استبيان+ المعالجة بـ (SPSS)	58 عامل	مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATISM) (الجزائر)	المنهج الوصفي والتحليلي	*المتغير المستقل: التمتين الوظيفي *المتغير التابع: الأداء المتميز للمورد البشري	(سبع، مناصرية، 2020) (مقال)	08

المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (3.2): تصنيف الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز.

الرقم	الدراسة	متغيرات الدراسة	منهج الدراسة	ميدان الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة، المعالجة	أهم نتائج الدراسة
01	(أنس سلطان، 2015) (مذكرة ماجستير)	*المتغير المستقل: التدريب * المتغير الوسيط: رأس المال البشري *المتغير التابع: الأداء المتميز	المنهج الوصفي والتحليلي	المستشفيات الخاصة الأردنية (الأردن)	200 مفردة	استبيان+ المعالجة بـ (SPSS)	- وجود أثر في تطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية. - وجود أثر في تبني التكنولوجيا الحديثة كأساس ل تطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية. - وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية.
02	(علي أخواجه، 2017) (مقال)	*المتغير المستقل: التدريب الإلكتروني التشاركي *المتغير التابع: تنمية مهارات فرق الجودة	المنهج الوصفي+ المنهج شبه التجريبي	وزارة التربية والتعليم (اليمن)	71 متدرب	بطاقة تقييم+مقياس اتجاه+ المعالجة بـ (SPSS)	- التوصل إلى القائمة النهائية للمستويات المعيارية للتدريب الإلكتروني التشاركي بنمط التيسير الجماعي . - تم تصميم موقع للتدريب الإلكتروني التشاركي بنمط التيسير الجماعي يقدم محتوى تدريبي باستخدام مختلف الأدوات الإلكترونية التشاركية. - التوصل إلى القائمة النهائية للمهارات اللازمة لفرق الجودة.
03	(عبد الرحمن الحراري، 2017) (مقال)	*المتغير المستقل: التدريب الإلكتروني *المتغير التابع: رأس المال البشري	المنهج الاستقرائي والاستنباطي	ثلاثة شركات نقط لبيبة (ليبيا)	492 مفردة	استبيان+ المعالجة بـ (SPSS)	- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمكونات التدريب الإلكتروني على رأس المال البشري في شركات النفط الليبية. - لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على رأس المال البشري.
04	(عبد الله بني حمد، 2017) (مذكرة ماجستير)	*المتغير المستقل: التدريب الإلكتروني *المتغير التابع: كفاءة أداء الموظفين	المنهج الوصفي التحليلي	مؤسسة التدريب المهني بأربد (الأردن)	298 عامل	استبيان+ المعالجة بـ (SPSS)	- يوجد هناك مستوى مرتفع لتطبيق التدريب الإلكتروني في مؤسسة التدريب المهني. - يوجد هناك مستوى مرتفع لكفاءة أداء الموظفين في مؤسسة التدريب المهني. - يوجد أثر لتقنية التدريب الإلكتروني على تطوير كفاءة أداء الموظفين في المؤسسة. - لا توجد فروق لمستوى التدريب الإلكتروني في مؤسسة التدريب المهني تعزى للمتغيرات الديموغرافية، باستثناء متغيري المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة. - لا توجد فروق مستوى كفاءة أداء الموظفين في مؤسسة التدريب المهني تعزى للمتغيرات الديموغرافية باستثناء متغير المستوى الوظيفي.
05	(دعاس، راهم، 2018) (مقال)	*المتغير المستقل: التدريب الإلكتروني *المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين	المنهج الوصفي	شركة شونلغاز (الجزائر)	83 مفردة	استبيان+ المعالجة بـ (SPSS)	- وجود علاقة وأثر إيجابيين للتدريب الإلكتروني بأبعاده على أداء العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز الجزائرية (سونلغاز). - عدم وجود فروق نحو أبعاد التدريب الإلكتروني وأداء العاملين تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.
06	(سيف زكريا، 2018) (مقال)	*المتغير المستقل: التدريب السحابي *المتغير التابع: رأس المال البشري	المنهج الوصفي والتحليلي	مراكز التدريب في المؤسسات التعليمية (العراق)	56 فرد	استبيان+ المعالجة بـ (SPSS)	- إسهام التدريب السحابي في تنمية رأس المال البشري ورفع كفاءته وهذا ما أثبتته نتائج التحليل للعلاقة والتأثير بين التدريب السحابي وأدوات العمل. - لا توجد علاقة ارتباط وأثر بين التدريب السحابي وتنمية رأس المال البشري بمتغيره طرق العمل.

- التدريب الإلكتروني من شأنه تسهيل عملية التدفق المعرفي من خلال الوصول السريع للمعرفة وانعكاس ذلك على الكفاءة وعملية الإبداع وهذا ما أثبتته علاقة الارتباط والتأثير بين التدريب السحائي وطرق التفكير .							
- يوجد أثر للتدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة. - وجود مستوى عال من الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة محل الدراسة. - وجود ارتباط عال بين التدريب الإلكتروني والأداء الوظيفي في المؤسسة العالمية للخدمات البرتولية (NPS).	استبيان+ المعالجة بـ (SPSS)	100 مفردة	مؤسسة (NPS) (الجزائر)	المنهج الوصفي والتحليلي	*المتغير المستقل: التدريب الإلكتروني *المتغير التابع: الأداء الوظيفي	قداش سمية وآخرون، (2020) (مقال)	07

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال ما تضمنته الجداول أعلاه نلاحظ ما يلي:

أولاً: الإطار الزمني:

كانت الدراسات باللغة العربية المعروضة في الجداول أعلاه محصورة في مجال زمني يقدر بتسعة (09) سنوات فقط من 2012 إلى 2020، وهي فترة قصيرة نوعاً ما، مما يدل على أنها دراسات حديثة.

ثانياً: متغيرات الدراسة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة باللغة العربية، نلاحظ أن هذه الدراسات قد تناولت بعض محاور الدراسة الحالية، إلا أن تلك الدراسات لم تتطرق إلى العلاقة المباشرة وبصفة متكاملة بين التدريب الإلكتروني التشاركي (الكفاءات التدريبية للمدربين، الخبرات التقنية للمتدربين، المحتوى التدريبي الإلكتروني، البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية، البنية التحتية للتدريب الإلكتروني التشاركي) والأداء المتميز للمورد البشري (معدل الأداء البشري، سلوك الأداء البشري، استمرارية التميز)، ولقد ساعدت هذه الدراسات بشكل كبير في تحديد أبعاد كل من المتغير المستقل والمتغير التابع، وهذا ما وجدناه في دراسة (المسعد، 2016) ودراسة (العسكري، الدلوي، 2017) ودراسة (بن الشيخ، 2017)، وكذلك في دراسة (الحراري، 2017) ودراسة (بن حمد، 2017)، ودراسة (دعاس، راهم، 2018) و(سبع، مناصرية، 2020)، في حين أن باقي الدراسات السابقة الأخرى تناولت أبعاد متغيرات الدراسة بشكل جزئي فقط.

ثالثاً: منهج الدراسة:

من خلال الإطلاع على هذه الدراسات السابقة باللغة العربية نلاحظ أن أغلب الباحثين اعتمدوا على المنهج الوصفي والتحليلي في معالجتهم لإشكالية هذه الدراسات، حيث ورد هذا المنهج في أكثر من ثمانية عشر (18) دراسة، ويعود السبب في ذلك أن هذا المنهج مناسب في تحقيق أهداف كل دراسة، وهو ما تم الاعتماد عليه في دراستنا الحالية، ويضاف إلى ذلك أن بعض الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج التجريبي وشبه تجريبي والذي أثبتت فعاليته خاصة في البيئة التعليمية (المدارس والجامعات).

رابعاً: ميدان الدراسة:

بالنسبة للميدان الذي أجريت فيه الدراسات التطبيقية العربية السابقة فكانت متنوعة، فمنها من كانت في الشركات والمؤسسات الاقتصادية، قطاع الخدمات، قطاع التعليم العالي، والقطاع التربوي، والوزارات والإدارات الحكومية، أما فيما يخص المكان فكانت كل هذه الدراسات في بيئات عربية مختلفة (الجزائر، فلسطين، ليبيا، مصر، السعودية، العراق، الأردن، اليمن).

خامسا: أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:

استخدمت أغلب الدراسات السابقة باللغة العربية الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وتم معالجة هذه البيانات التي تم تجميعها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استعمال كافة الاختبارات الإحصائية المناسبة التي يتضمنها هذا البرنامج لتحقيق أهداف الدراسة، ويعتبر الاستبيان الأداة الأساسية والمناسبة في مثل هذه الدراسات نظرا لتعدد المتغيرات وكثرتها مما يستوجب دراسة العلاقة بينها، وفي هذا الصدد فقد اعتمدت دراستنا الحالية على الاستبيان لجمع البيانات الأولية، وتم معالجة هذه البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

سادسا: نتائج الدراسة:

فيما يتعلق بنتائج الدراسات السابقة باللغة العربية فهي مختلفة من دراسة إلى أخرى، خاصة ما تعلق بنتائج الفروق في وجهات نظر الباحثين حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي أو الأداء المتميز للمورد البشري في المؤسسات محل الدراسة والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية، أين يوجد اختلاف بين الدراسات في هذا الشأن، كما يوجد اختلاف كذلك في طبيعة المتطلبات والمعوقات التي تؤثر في تطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي في كل مؤسسة، إلا أن هناك شبه إجماع على الأثر الإيجابي الذي يحدثه التدريب الإلكتروني التشاركي في تحسين أداء المورد البشري والرفع منه وتميزه.

المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

تم تصنيف الدراسات السابقة باللغة الأجنبية كما هو موضح في الجداول الثلاثة الموالية:

الجدول رقم (4.2): تصنيف الدراسات السابقة المتعلقة بالتدريب الإلكتروني التشاركي.

الرقم	الدراسة	متغيرات الدراسة	منهج الدراسة	ميدان الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة، المعالجة	أهم نتائج الدراسة
01	(Prichard, et al,2006) (مقال)	*المتغير المستقل: التدريب التشاركي *المتغير التابع: مهارات الموظفين	المنهج التجريبي	جامعة أمريكية (و.م. الأمريكية)	103 موظف	مقياس اختبار+ المعالجة بـ (SPSS)	- التعلم والتدريب التشاركي هو طريقة ناجحة في اكتساب المهارات. - استمرار العمل ضمن فريق عمل هو طريقة فاعلة في تطوير وتحسين المخرجات الوظيفية للموظفين.
02	(Brindley, Wali,2009) (مقال)	*المتغير المستقل: بيئة التدريب الإلكتروني التشاركي *المتغير التابع: عمق التعلم وتنمية مهارات فريق العمل	المنهج الوصفي والتحليلي	جامعي ماريلاند وأولدنبرج (و.م الأمريكية)	301 طالب	/	- التعلم التشاركي الإلكتروني يزيد من الإحساس بالجانب الاجتماعي مما يؤثر إيجابيا على رضا المتعلم وإحساسه. - وجود علاقة إيجابية بين التعلم التشاركي وعمق التعلم، وتنمية مهارات فريق العمل. - التعلم يحدث من خلال التفاعل مع مصادر المعرفة المختلفة.
03	(Sbihi, Elkadiri, 2010) (مقال)	*التدريب الإلكتروني التشاركي	المنهج الوصفي	دراسة نظرية	/	/	- يسمح هذا التدريب بإعطاء كل متدرب الدور المناسب له في العملية التدريبية، ويمكنه من إجراء تدريبيه دون المرافقة المباشرة لمدرسه، وتكون محصلة هذا التدريب مكاسب تعليمية وتدريبية مهمة تساعد في تنمية وتطوير كفاءاتهم وترفع من مستويات أدائهم.
04	(Thamer, et al,2011) (مقال)	*التدريب الإلكتروني	المنهج الوصفي والتحليلي	مؤسسات القطاع العام (الأردن)	90موظف	استبيان+ المعالجة بـ (SPSS)	- التحديات التي تواجه الموظفين اتجاه التدريب الإلكتروني تتمثل في صعوبة الوصول إلى الإنترنت، وموقف هم من استخدام نظام إدارة التعلم، وعدم توفر مختلف التجهيزات المادية والتطبيقات الضرورية لعملية التدريب الإلكتروني. - هناك إجماع للموظفين الباحثين على أهمية التدريب الإلكتروني في تحسين مهاراتهم وإكسابهم معارف جديدة.
05	(Ramayah, et al,2012) (مقال)	*التدريب الإلكتروني	المنهج الوصفي والتحليلي	الشركات متعددة	163 موظف	استبيان+ المعالجة بـ	- أبعاد التدريب الإلكتروني الأكثر فعالية تتمثل في الحافز للتدريب ودعم الإدارة للمتدربين، وتأثر هذه الأبعاد معنويا

في رضا المتدربين. - الكفاءة الذاتية وسهولة استخدام ومحتوى التدريب لم يحظى باستجابة كبير. - وجود نظام تدريب إلكتروني جيد التصميم وسهل الاستخدام وأكثر جاذبية وتفاعلية يعتبر عاملاً هاماً في زيادة نية الاستمرار في التدريب الإلكتروني لدى المتدربين.	(SPSS)		الجنسيات (MNCs) (ماليزيا)				
- وجود علاقة وتأثير بين حوكمة الشركات لتكنولوجيا المعلومات بجميع أبعادها وتحسين مستوى التدريب الإلكتروني من منظور العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. - مستوى التدريب الإلكتروني في الوزارة كان مرتفع وكان ترتيب الأبعاد كالآتي: مدرب، بيعة تدريب، برامج تدريب. - لا توجد فروق حول التدريب الإلكتروني تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.	استبيان+ المعالجة بـ (SPSS)	44 موظف	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (فلسطين)	المنهج الوصفي والتحليلي	*المتغير المستقل: تكنولوجيا المعلومات *المتغير التابع: التدريب الإلكتروني	(Al hila, et al,2017) (مقال)	06

المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (5.2): تصنيف الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المتميز للمورد البشري.

الرقم	الدراسة	متغيرات الدراسة	منهج الدراسة	ميدان الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة، المعالجة	أهم نتائج الدراسة
01	(Clark, et al,2004) (ورقة بحث)	*المتغير المستقل: القيادة، التعلم، التدريب *المتغير التابع: الأداء البشري المتميز	/	لوكالة الدولية للطاقة الذرية (IAEA) (النمسا)	/	/	- ساهم التدريب والتعليم في تحقيق مستويات عالية من الأداء البشري. - يعتبر التدريب استثماراً وليس تكلفة.
02	(Mkamwa, 2009) (أطروحة دكتوراه)	*المتغير المستقل: نظم عمل الأداء العالي. *المتغير التابع: الأداء الوظيفي	المنهج الوصفي والتحليلي	132 مؤسسة اقتصادية (أيرلندا)	/	استبيان+ مقابلة+ المعالجة بـ (SPSS)	- التطبيق المكثف لنظم عمل الأداء العالي يؤدي إلى زيادة الابتكار والإنتاجية ويخفض من معدل التخلي الإرادي عن العمل. - التصورات الإيجابية للأفراد العاملين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على السلوك الإبداعي وسلوك المواطنة التنظيمية ونية البقاء.
03	(Prasad, kamalanabhan, 2010) (مقال)	*المتغير المستقل: ممارسات تسيير الموارد البشرية *المتغير التابع: الأداء المتميز للمورد البشري	/	شركات صناعة البرمجيات (الهند)	/	المقابلة	تلعب ممارسات تسيير الموارد البشرية في شركات صناعة البرمجيات الهندية دور مهم في تميز الموارد البشرية من خلال تحديد وتصميم وظيفة الموارد البشرية بطريقة تحقق مهمة وأهداف المؤسسة.
04	(Eshlaghy, Peydaie, 2011) (مقال)	*الأداء المتميز للمورد البشري	المنهج الوصفي	المؤسسات الحكومية الإيرانية (إيران)	40 فرد	استبيان+ المعالجة بـ (Amos)	قدمت هذه الدراسة نموذج مفاهيمي ورياضي يتضمن في شقه المفاهيمي خلفية نظرية حول تميز الموارد البشرية بشكل منهجي شامل، أما الشق الرياضي فيهدف إلى توطين المفاهيم النظرية والاستفادة من النماذج الكمية في تطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية لبلوغ مستوى التميز.
05	(sahraelan, jahromi, 2013) (مقال)	*المتغير المستقل:العوامل التنظيمية *المتغير التابع: الأداء المتميز للمورد البشري	المنهج الوصفي	المؤسسات الطاقوية (إيران)	111 موظف	استبيان+ المعالجة بـ (PLS)	- هناك مجموعة من العوامل والمؤشرات الفعالة التي تساعد على تحقيق للتميز في أداء الموارد البشرية تمثلت في: تمكن الموظفين، إدارة المعرفة، العدالة التنظيمية ومشاركة الموظفين.
06	(Khabare, et al,2014) (مقال)	*المتغير المستقل: الأداء المتميز للمورد البشري *المتغير التابع: الالتزام التنظيمي	المنهج الوصفي الارتباطي	شركة تصنيع السيارات الإيرانية (SAIPA) (إيران)	155 عامل	استبيان+ المعالجة بـ (SPSS)	- هناك مستوى متوسط لعمليات التميز في الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة. - هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين التميز في الموارد البشرية والالتزام التنظيمي. - هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات التميز في الموارد

البشرية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.							
---	--	--	--	--	--	--	--

المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (6.2): تصنيف الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز.

الرقم	الدراسة	متغيرات الدراسة	منهج الدراسة	ميدان الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة، المعالجة	أهم نتائج الدراسة
01	(Yang, lin, 2011) (مقال)	*المتغير المستقل: التدريب الإلكتروني *المتغير التابع: أداء العاملين	المنهج التجريبي	شركة تصنيع تايبوانية (تايوان)	27 عامل	استبيان+ المعالجة بـ (SPSS)	- لا توجد هناك فروق في التعلم بين العاملين الذين يتدربون وجها لوجه والذين يتدربون عن بعد. - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحول التدريب الإلكتروني تعزى للمتغيرات الديموغرافية. - هناك علاقة معنوية بين الخبرات التقنية للمتدربين وتحقيق التدريب الإلكتروني. - هناك أثر للتدريب الإلكتروني على أداء العاملين في شركة التصنيع التايوانية.
02	(Belkhamza, Bin Abdullah, 2015) (ورقة بحث)	*المتغير المستقل: التدريب الإلكتروني *المتغير التابع: أداء العاملين	المنهج الوصفي والتحليلي	مؤسسات خاصة في ولاية صباح (ماليزيا)	203 موظف	استبيان+ المعالجة بـ (SPSS)	- وجود علاقة تأثير موجبة للدفاع لاستخدام التدريب الإلكتروني على أداء الموظفين. - الخبرات التقنية للمتدربين (ا لكفاءة الذاتية) لها علاقة إيجابية مع أداء الموظفين. - يساهم التدريب الإلكتروني بشكل مستمر في دعم الموظفين وتحسين معارفهم. - جودة المحتوى التدريبي الإلكتروني أمر ضروري لنجاح عملية التدريب الإلكتروني.
03	(Bou Kamal, et al,2016) (مقال)	*المتغير المستقل: التدريب الإلكتروني *المتغير التابع: أداء العاملين	المنهج الوصفي والتحليلي	وزارة التربية والتعليم (البحرين)	194 موظف	استبيان+ المعالجة بـ (SPSS)	- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التدريب الإلكتروني وأداء الموظفين. - وجود فروق لمستوى التدريب الإلكتروني تعزى للمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؛ - عدم وجود فروق لمستوى التدريب الإلكتروني تعزى لمتغير العمر.
04	(Martins, et al,2019) (مقال)	*المتغير المستقل: التدريب الإلكتروني *المتغير التابع: الأداء الوظيفي	المنهج الوصفي والتحليلي	بنك عمومي (البرازيل)	3600 موظف	استبيان+ المعالجة بـ (SPSS)	- ساعدت دورات التدريب الإلكتروني من مكان العمل على تزويد المتدربين بالمهارات والمعارف الضرورية للرفع من مستوى أدائهم الوظيفي. - استراتيجيات التعلم في التدريب الإلكتروني تؤدي إلى تحقيق نتائج أداء أفضل للمتدربين في مكان العمل. - ساهم المشرفون والأقران داخل مجموعات التدريب الإلكتروني على إظهار السلوكيات الصحيحة في العمل، مما أدى إلى تغيير السلوكيات في العمل نحو الأفضل.
05	(Alhouti, anto,2020) (مقال)	*المتغير المستقل: التدريب الإلكتروني *المتغير التابع: أداء العاملين	المنهج الوصفي والتحليلي	شركة (GPIC) (البحرين)	94 عامل	استبيان+ المعالجة بـ (SPSS)	- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني على أداء العاملين في شركة الخليج للصناعات البتروكيمياوية. - هناك مستوى مرتفع للتدريب الإلكتروني وأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال ما تضمنته الجداول السالفة الذكر، نلاحظ ما يلي:

أولاً: الإطار الزمني:

جاءت الدراسات السابقة باللغة الأجنبية في إطار زمني بين سنة 2004 و 2020، وهي مدة تقدر بـ 17 سنة، وهي فترة طويلة نسبياً، وعلى الرغم من طول هذه الفترة إلا أنها مناسبة في معرفة الاختلاف بين الدراسات ضمن هذا المجال الزمني.

ثانيا: متغيرات الدراسة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية، نلاحظ أن هذه الدراسات قد تناولت بعض محاور الدراسة الحالية، إلا أنها لم تتطرق إلى العلاقة المباشرة وبصفة متكاملة بين التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري، ولقد ساعدت هذه الدراسات في معرفة الأبعاد التي يمكن بها قياس متغيرات الدراسة خاصة في ما تعلق بالتدريب الإلكتروني التشاركي، حيث اعتمدنا في تحديد أبعاد المتغير المستقل على كل من دراسة (Bou Kamal, et al,2016) ودراسة (Al hila, et al,2017)، وكذلك دراسة (Alhouti, anto,2020)، في حين تم الاستعانة بما تناولته باقي الدراسات الأخرى في إثراء الجانب النظري وبناء أداة الدراسة، وكذلك في التعقيب على النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية.

ثالثا: منهج الدراسة:

من خلال الإطلاع على هذه الدراسات السابقة باللغة الأجنبية نلاحظ أن أغلب الباحثين اعتمدوا على المنهج الوصفي والتحليلي في معالجتهم لإشكالية هذه الدراسات، حيث ورد هذا المنهج في أكثر من تسعة (09) دراسات، ويرجع هذا لأهمية هذا المنهج في تحقيق أهداف كل دراسة، كما تم استخدام المنهج التجريبي في بعض الدراسات الأخرى.

رابعا: ميدان الدراسة:

بالنسبة للميدان الذي أجريت فيه الدراسات التطبيقية السابقة الأجنبية فكانت متنوعة، فمنها من كانت في الشركات والمؤسسات الاقتصادية، قطاع الخدمات، الوزارات والإدارات الحكومية، أما فيما يخص المكان فكانت هذه الدراسات في بيئات عربية وأخرى أجنبية من مختلف دول العالم (فلسطين، الأردن، البحرين، إيران، ماليزيا، الولايات المتحدة الأمريكية، النمسا، الهند، تاوان، أيرلندا، البرازيل).

خامسا: أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:

استخدمت أغلب الدراسات السابقة باللغة الأجنبية الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وتم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة هذه البيانات، في حين اعتمدت دراسة (Eshlaghy, Peydaie, 2011) على برنامج (AMOS) في معالجة البيانات الأولية، وفي هذا الإطار فقد اعتمدت دراستنا الحالية على الاستبيان لجمع البيانات الأولية، وتم معالجة هذه البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

سادسا: نتائج الدراسة:

فيما يتعلق بنتائج الدراسات السابقة باللغة الأجنبية فهي بطبيعة الحال مختلفة من دراسة إلى أخرى، ويرجع هذا إلى اختلاف أهداف وميدان كل دراسة، كما يوجد اختلاف في طبيعة المتطلبات والمعوقات التي تؤثر في تطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي في المؤسسات محل الدراسة، في حين اتفقت أغلب الدراسات على أهمية التدريب الإلكتروني التشاركي في تفعيل الأداء البشري، والتأثير الإيجابي لهذا النوع من التدريب في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

سنحاول في هذا المطلب إجراء مقارنة بين دراستنا الحالية وباقي الدراسات السابقة، مع توضيح ما تتميز به هذه الدراسة عن غيرها.

أولاً: متغيرات الدراسة:

في دراستنا الحالية قمنا بدراسة مدى مساهمة وتأثير التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري حيث كان المتغير المستقل هو التدريب الإلكتروني التشاركي، هذا المتغير تناولته العديد من الدراسات السابقة كإستراتيجية من استراتيجيات التدريب الإلكتروني تتم في بيئة تدريب افتراضية تتضمن أدوات وتطبيقات تشاركية تسمح بالتفاعل والتشارك الاجتماعي بين المتدربين من أجل زيادة التحصيل المعرفي للمتدرب، ومنها دراسة (الغول، 2012) ودراسة (حبيشي، 2012) ودراسة (أخواجه، 2017) ودراسة (سيد يونس، 2018) ودراسة (مُجد أمين، 2018)، ودراسة (Prichard, et al, 2006) ودراسة (Brindley, Walti, 2009)، وما يميز دراستنا الحالية أن متغير التدريب الإلكتروني التشاركي قمنا بدراسته في مؤسسة اقتصادية على عكس الدراسات السابقة الذكر والتي كانت كلها في المؤسسات التعليمية والأكاديمية. أما الدراسات السابقة الأخرى والتي كان ميدانها ومكانها المؤسسات الاقتصادية فقد تناولت التدريب الإلكتروني كمتغير مستقل دون التركيز بشكل كبير على التشارك بين المتدربين. وفيما يخص أبعاد التدريب الإلكتروني التشاركي فتمثلت في (الكفاءات التدريسية للمدرسين، الخبرات التقنية للمدرسين، المحتوى التدريبي الإلكتروني، البيئة التدريسية الإلكترونية التشاركية، البنية التحتية للتدريب الإلكتروني)، ولقد تم الاستعانة في تحديدها على العديد من الدراسات السابقة منها دراسة (المسعد، 2016) ودراسة (الحراري، 2017) ودراسة (بن حمد، 2017)، ودراسة (دعاس، راهم، 2018) ودراسة (bou kamal, et al, 2016) ودراسة (Al hila, et al, 2017)، وكذلك دراسة (Al hooti, anto, 2020).

أما فيما يتعلق بالمتغير التابع المتمثل في الأداء المتميز للمورد البشري، ففي دراستنا الحالية تم قياسه بثلاثة أبعاد أساسية تمثلت في (معدل الأداء البشري، سلوك الأداء البشري، استمرارية التميز) وتم الاستعانة في ذلك على عدة دراسات، منها دراسة (العسكري، الدلوي، 2017) ودراسة (بن الشيخ، 2017)، وكذلك دراسة (سبع، مناصرية، 2020). وفيما يتعلق بباقي الدراسات الأخرى فاختلقت في تحديد أبعاد الأداء المتميز للمورد البشري.

ثانياً: منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لجمع المادة العلمية اللازمة للتعرف على المفاهيم النظرية الخاصة بموضوع الدراسة، في حين تم الاعتماد على المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية بجمع سونلغاز لاستخلاص العلاقة بين متغيرات الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة، وتصدر الإشارة هنا أن أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، باستثناء البعض منها فإنه استخدم المنهج التجريبي وشبه التجريبي.

ثالثا: ميدان الدراسة:

بالنسبة إلى ميدان الدراسة، فالدراسة الحالية حاولت إسقاط المفاهيم النظرية على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية في أحد أكبر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في مجمع سونلغاز، والذي يعتبر مؤسسة عمومية اقتصادية تعمل في قطاع الطاقة الكهربائية والغازية والطاقات المتجددة بالجزائر، أما بالنسبة للدراسات السابقة فقد تنوعت فيها ميدان الدراسة، منها الشركات والمؤسسات الاقتصادية، قطاع الخدمات، قطاع التعليم العالي، والقطاع التربوي، والوزارات والإدارات الحكومية، لكن من ضمن هذه الدراسات السابقة توجد بعض الدراسات التي كانت في مؤسسات اقتصادية تنشط في قطاع الطاقة مثل دراسة (الحراري، 2017) ودراسة (بن الشيخ، 2017)، ودراسة (دعاس، راهم، 2018)، ودراسة (قداش وآخرون، 2020) ودراسة (Clark, et al, 2004)، وكذلك دراسة (sareh, jahromi, 2013) وأيضا دراسة (Al hooti, anto, 2020)، وتتفق هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في طبيعة نشاط المؤسسة الاقتصادي وفي المجال الطاقوي بالتحديد.

رابعا: أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:

بالنسبة لأداة الدراسة المستخدمة في الدراسة الحالية فلقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة المستهدفة، وهي نفس الأداة التي اعتمدت عليها أغلب الدراسات السابقة لجمع البيانات، كما أننا قمنا بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها باستخدام جملة من الأساليب والاختبارات الإحصائية، بالإضافة إلى ذلك فقد اعتمدت دراستنا على أداة المقابلة مع بعض المسؤولين في مخابر التدريب الإلكتروني في المؤسسات التدريبية الثلاث التابعة لمجمع سونلغاز، من أجل الحصول على المعلومات الخاصة بواقع التدريب الإلكتروني التشاركي في المجمع، وتجد الإشارة هنا أن الدراسة الحالية اختلفت مع بعض الدراسات التي استعملت أدوات أخرى مثل الاختبار المعرفي وبطاقة ملاحظة لجمع البيانات الأولية مثل دراسة (الغول، 2012) ودراسة (حببيشي، 2012) ودراسة (سيد يونس، 2018) ودراسة (أخواجه، 2017).

خامسا: الجوانب التي استفادت منها الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

وتتمثل هذه الجوانب في النقاط التالية:

1. المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وبيان الأهمية والأهداف من هذه الدراسة؛
2. المساعدة في تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)؛
3. الاستفادة من الدراسات السابقة في وضع الإطار النظري للدراسة؛
4. المساعدة في تحديد منهج الدراسة، وانتقاء الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات؛
5. الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

سادسا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من أهم ما ميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ما يلي:

1. تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة للباحثين والدارسين في مجال الاستثمار الأمثل للمورد البشري في المؤسسة، من خلال التركيز على الأداء المتميز للمورد البشري ومقومات تحقيقه، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تسعى إلى نشر ثقافة التدريب الإلكتروني التشاركي كإستراتيجية تطويرية للأداء البشري؛
2. تميزت الدراسة الحالية في الجانب النظري من خلال تفصيل وتسلسل المعلومات والأفكار في عرض المفاهيم المرتبطة بالتدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري؛
3. سمحت هذه الدراسة بشرح وتوضيح واقع تطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي في المؤسسات التدريبية التابعة لمجمع سونلغاز ، كما تم إثراء هذه الدراسة بمجموعة متنوعة من الملاحق لتوثيق ما تم تقديمه وشرحه؛
4. لم تقتصر عينة الدراسة على فئة معينة، بل كانت شاملة لكل المتدربين الذين استفادوا من دورات تدريبية إلكترونية في المؤسسات التدريبية الثلاث التابعة لمجمع سونلغاز.

خلاصة الفصل:

تعتبر الدراسات السابقة محطة بحثية هامة وتأسيساً أساسياً في أي بحث علمي، تسمح بتكوين رؤية واضحة حول تجارب وخبرات الباحثين السابقين، ومن خلال عرض الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية تبين أن الكثير من الباحثين قاموا بمعالجة إشكاليات مختلفة وفي ميادين متنوعة، ولكنها ذات صلة بموضوع الدراسة، سواء من ناحية متغير التدريب الإلكتروني التشاركي، أو من ناحية متغير الأداء المتميز للمورد البشري، ولقد تم تحليل هذه الدراسات وفق طريقة منهجية منظمة تضمنت المناقشة والتعليق على هذه الدراسات بإبراز أهم الأسس التي قامت عليها، والعمل على مقارنتها مع دراستنا الحالية، أين وجدنا أن هناك الكثير من الدراسات التي اتفقت مع دراستنا في بعض الجوانب، مع وجود دراسات أخرى اختلفت في نقاط أخرى، خاصة ما تعلق بالأبعاد والنماذج المدروسة والمعتمدة، وتوصلنا في الأخير إلى إبراز أهم الجوانب التي استفادت منها دراستنا الحالية من هذه الدراسات السابقة، بالإضافة إلى توضيح ما تميزت به هذه الدراسة الحالية عما سبقوها من دراسات علمية سابقة.

الفصل الثالث:

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

بعد التطرق للأطر النظرية في الفصلين السابقين الإطار المفاهيمي والنظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة، سوف نقوم من خلال هذا الفصل باستعراض الإطار المنهجي الذي سنتبعه للقيام بالدراسة الميدانية، حيث سيتم التطرق إلى تقديم بطاقة تعريفية للمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مجمع سونلغاز في محاولة لمعرفة واقع التدريب الإلكتروني التشاركي وإجراءات تطبيقه في مؤسسات التدريب التابعة للمجمع، وإبراز دور هذا النوع من التدريب في الرفع من كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية التي تعمل في مجمع سونلغاز بمختلف فروعها، للوصول إلى تصورات علمية حول إمكانية هذا المدخل في بلوغ مستويات عالية من الأداء وضمان الاستمرارية في تميزه، إضافة إلى ذلك سنقوم بتوضيح هيكل الدراسة وكيفية تصميمه وذلك بتحديد مجتمع وعينة الدراسة المستهدفة، نوع الأداة المستخدمة في جمع البيانات اللازمة، وكذا المحاور التي تغطيها، وإبراز أدوات التحليل الإحصائي المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، ونختتم هذا الفصل باختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

وعليه سوف نقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية لإبراز الأطر المنهجية لدراستنا البحثية:

- المبحث الأول: تقديم عام لمجمع سونلغاز.
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.
- المبحث الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

المبحث الأول: تقديم عام لمجمع سونلغاز

سننتظر في هذا المبحث إلى تقديم مجمع سونلغاز والذي يعتبر المتعامل الرئيسي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر، وكذا تنظيم وفروع هذا المجمع، إلى جانب إلقاء نظرة حول إجراءات التدريب الإلكتروني التشاركي التي يتم اعتمادها في المؤسسات التدريبية التابعة لمجمع سونلغاز من أجل تدريب موارده البشرية.

المطلب الأول: التعريف بمجمع سونلغاز

يعتبر مجمع سونلغاز من أهم وأكبر المؤسسات الاقتصادية على المستوى الوطني، فهو يعد من المؤسسات التي يقوم عليها الاقتصاد الجزائري، كونه المؤسسة الوحيدة في الجزائر المتخصصة في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء وكذا نقل وتوزيع الغاز عبر الأنابيب، حيث تمكن المجمع من بلوغ نسبة تغطية بالكهرباء قدرت بحوالي 99.40% على المستوى الوطني، ومعدل نفاذ الغاز بحوالي 62%.

الفرع الأول: مجمع سونلغاز تاريخ وتطور:

شهد مجمع سونلغاز منذ عقود عدة تغيرات أثرت في هيكلته وطرق تسييره، وتجسدت هذه التغيرات في محطات تاريخية هامة نوجزها فيما يلي:¹

أولاً: المرحلة الأولى (1947-1968):

في سنة 1947 تم إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر المعروفة اختصاراً بالحروف الرامزة (EGA) بموجب المرسوم رقم: 47-1002 المؤرخ في: 05 جوان 1947، والتي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها، وكان نشاط المؤسسة مقتصرًا في بعض المدن الكبرى التي تمثل أهمية إستراتيجية بالنسبة للمستعمر الفرنسي، وعند الاستقلال أصبحت مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر تواجه الذهاب الجماعي للإطارات الفرنسيين، وكان من المهم ضمان الاستخلاف والمساهمة بذلك في امتلاك التحكم في أداة أساسية لتحقيق السيادة الوطنية.

ثانياً: المرحلة الثانية (1969-1982):

شهدت هذه المرحلة تأسيس أول مؤسسة جزائرية تنشط في ميدان الكهرباء والغاز والتي سميت: "الشركة الوطنية للكهرباء والغاز" وهذا بموجب الأمر رقم: 69-59 المؤرخ في: 28 جويلية 1969 (الصادر في الجريدة الرسمية العدد رقم: 65 بتاريخ: 01 أوت 1969) المتضمن حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وإحداث الشركة الوطنية للكهرباء والغاز و المسماة باختصار (سونلغاز) ولقد تم تكليفها باحتكار إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الكهرباء وكذلك توزيع الغاز الطبيعي وبيعه في البلاد، وتضمن هذا الأمر كذلك القانون الأساسي لمؤسسة سونلغاز الذي سعت من خلاله الحكومة الجزائرية إلى إعادة النظر في هيكله المؤسسة بتجديد مهامها وصلحياتها، ناهيك عن إعطائها الطابع الجزائري تماشياً مع المخططات الوطنية للحكومة الجزائرية آنذاك

¹ - تاريخ سونلغاز، منشور في الموقع الرسمي للشركة: <https://www.sonelgaz.dz/fr/category/historique>، بتصرف، تاريخ الاطلاع: 2020/10/15.

ثالثا: المرحلة الثالثة (1983-1990):

في سنة 1983 أدت إعادة هيكلة المؤسسات العمومية إلى إنشاء ستة (06) مؤسسات جديدة على مستوى مؤسسة سونلغاز، والتي كانت مستقلة نسبياً عن المؤسسة الأم وكان نشاطها متمشياً مع السوق وإستراتيجية الدولة الجزائرية، في حين ظل نمط التسيير في هذه المرحلة مركزياً من طرف مؤسسة سونلغاز، وتمثلت هذه المؤسسات الفرعية في: مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية (KAHRIF)، مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية (KAHRAKIB)، مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز (KANAGAZ)، مؤسسة أشغال الهندسة المدنية (INERGA)، مؤسسة أشغال التركيب الصناعي (ETTERKIB)، مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية وأجهزة القياس والمراقبة (AMC). وما يميز هذه المرحلة كذلك إنشاء مراكز انتقاء وتقييم، وتكوين مهنية متخصصة تابعة لمؤسسة سونلغاز قصد تلبية حاجياتها من اليد العاملة المتخصصة في مجالات الكهرباء والغاز.

رابعا: المرحلة الرابعة (1991-2001):

في سنة 1991 تغيرت الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز وأصبحت ذات طابع تجاري وصناعي، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 91-475 المؤرخ في: 14 ديسمبر 1991 والمتضمن تحويل الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)، أما في سنة 1995 فقد صدر المرسوم التنفيذي رقم: 95-280 المؤرخ في: 17 سبتمبر 1995، الذي أكد الطبيعة القانونية لمؤسسة سونلغاز، ووضعت تحت وصاية الوزارة المكلفة بالطاقة والمناجم ومنحت لها الشخصية المعنوية مع تمتعها بالاستقلال المالي.

خامسا: المرحلة الخامسة (2002-2010):

في هذه الفترة أجري أهم تعديل على الشركة الوطنية للكهرباء والغاز عن طريق المرسوم الرئاسي رقم: 02-195 المؤرخ في: 01 جوان 2002 المتضمن القانون الأساسي للشركة الوطنية للكهرباء والغاز والذي أصبحت بموجبه مؤسسة سونلغاز شركة مساهمة (SPA)، ولقد أعطى هذا الشكل القانوني الجديد للشركة الفرصة لتوسيع نشاطاتها لمجالات أخرى تابعة لقطاع الطاقة وأيضاً العمل على المستوى الدولي.

في سنة 2004 ونتيجة للتنظيم السابق والتطورات التي عرفتها بيئة الأعمال المحلية والدولية تطورت مؤسسة سونلغاز بصورة متسارعة لتصبح عبارة عن مجمع صناعي على شكل شركة قابضة تضم العديد من المؤسسات الفرعية التي تضمن نشاطاتها الأساسية، وتمثلت هذه المؤسسات في: الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE)، الشركة الجزائرية لتسيير شبكات نقل الكهرباء (GRTE)، الشركة الجزائرية لتسيير شبكات نقل الغاز (GRTG).

وعرفت سنة 2006 ظهور المؤسسات الوطنية المتخصصة في توزيع الكهرباء والغاز، نتيجة زيادة عدد زبائن مؤسسة سونلغاز الأمر الذي أدى إلى ارتفاع الأهمية النسبية للتوزيع باعتباره نشاطاً حيوياً واستراتيجياً، ولقد قسمت مؤسسات التوزيع إلى أربعة فروع رئيسية وهي: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالعاصمة (SDA)، الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط (SDC)، الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالشرق (SDE)، الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالغرب (SDO).

أما سنة 2007 فشهدت افتتاح مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG) في إطار التقسيم الفرعي لنشاطات مؤسسة سونلغاز، أما الفترة بين عامي 2007 و2009 فتميزت بعزم مؤسسة سونلغاز على بذل المزيد من الجهد من أجل تقديم خدمة ذات جودة لربائنها، فعملت على التعبئة المالية الكبيرة لتطوير وتعزيز بنيتها التحتية بالنسبة للكهرباء والغاز، الأمر الذي دفعها إلى إيجاد صيغة نهائية لتنظيمها (الشركة الأم وفروعها) والمكونة من 33 فرع و06 شركات مساهمة، وفي هذا الإطار اهتمت مؤسسة سونلغاز بدينامكية الاستثمار في جميع خطوط الأعمال عن طريق توزيعها على كامل المناطق الجغرافية في الجزائر، بهدف ضمان التموين بالطاقة وضمان خدمات ذات جودة للربائن.

سادسا: المرحلة السادسة (2011-2020):

في سنة 2011 تم تعديل القانون الأساسي للشركة الوطنية للكهرباء والغاز المسماة " سونلغاز ش.ذ.أ" بموجب المرسوم الرئاسي رقم: 11-212 المؤرخ في: 02 جوان 2011، وتضمن التعديل تنظيم الشركة الوطنية للكهرباء والغاز شركة ذات أسهم في شركة قابضة دون إنشاء شخصية معنوية جديدة، ويتشكل مجموع الشركات المسمى " مجمع سونلغاز " من الشركة القابضة سونلغاز وشركاتها الفرعية، وحافظ المجمع على مهامه في ممارسة نشاطات إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها ونقل الغاز وتوزيعه.

في سنة 2014 قام مجمع سونلغاز بالشراكة مع مؤسسة جنرال إلكتريك نتج عنها إنشاء شركة تسمى توربينات جنرال إلكتريك الجزائر (GEAT)، وهي المسؤولة عن تصنيع التوربينات الغازية والتوربينات البخارية والمولدات وأنظمة التحكم ، إلى جانب ذلك قام المجمع بالشراكة مع شركتي هيونداي و دايو نتج عنها إنشاء شركة (HYENCO) المختصة في توفير خدمات الهندسة والمشتربات والبناء لأعمال الطاقة الصناعية.

وفي سنة 2017 شهد مجمع سونلغاز اندماج شركات التوزيع الأربعة: (SDC) و (SDE) و (SDO) و (SDA) في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG)، وجاء هذا الاندماج والاستيعاب في إطار تحسين كفاءة شركات المجموعة وجعلها أكثر كفاءة من خلال تجميع خبراتهم وتنسيق معارفهم.

أما في سنة 2018 فقام مجمع سونلغاز بالشراكة مع شركة هندية نتج عنها إنشاء شركة (Vijai Electricals Algérie) المختصة في تصنيع المحولات عالية الطاقة، وأجرى المجمع كذلك شراكة مع شركة BHI الكورية الجنوبية نتج عنها إنشاء شركة (BHI Algérie) المختصة في تصنيع غلايات الاسترجاع والمبادلات الحرارية، وأخر شراكة قام بها المجمع كانت مع شركة Sediver SPA الإيطالية نتج عنها إنشاء شركة (SEDIVER Algérie) المختصة في تصنيع عوازل لخطوط الطاقة من الزجاج السميكة.

وفي سنة 2020 تم مراجعة تنظيم مجمع سونلغاز وتقليص فروع وإعادة هيكلته، حيث تم إدماج وتكتل أربع شركات فرعية تابعة لمجمع سونلغاز وإلحاقها بالشركة الأم، ويتعلق الأمر بكل من شركة المراجعة والاستشارات القانونية (CASEG) ومركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز (CREDEG) وشركة طب العمل (SMT) والشركة الجزائرية لتقنيات الاتصال (Sat-Info)، وعرفت نفس السنة دمج وانصهار لثلاثة فروع من مجمع سونلغاز في شركة كهرباء سكيكدة (SKS) التي تمتلك سونلغاز 51% منها في حين تمتلك شركة سونطراك 49%، ويتعلق الأمر بكل من شركة كهرباء ترقية (SKT) وشركة كهرباء كدية الدراوش

(SKD) وشركة كهرباء البروقية (SKB)، وكان الهدف من هذا الاندماج إعادة تنظيم أفضل لنشاط إنتاج الكهرباء وتخفيض تكاليف التسيير.

الفرع الثاني: أهداف مجمع سونلغاز:

- يسعى مجمع سونلغاز في المستقبل القريب على أن يمتد ضمن المؤسسات الخمس الأوائل في مجال الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط من حيث جودة الخدمات والتسيير، إدارة الأعمال وسياسة تقليص التكاليف، وأعتبر المجمع ذلك بمثابة أهداف إستراتيجية يطمح إلى تحقيقها في المدى القريب والمتوسط، ومن جملة الأهداف التي يعمل مجمع سونلغاز على تحقيقها نذكر ما يلي:¹
- السهر على أن تقوم فروع المجمع بإنجاز البرامج السنوية والمتعددة السنوات للاستثمار في ميدان إنتاج الكهرباء وتطوير الشبكات العمومية للكهرباء والغاز؛
 - المشاركة بصفة مباشرة أو غير مباشرة في كل العمليات المتعلقة بالكهرباء والغاز والطاقات المتجددة عن طريق إنشاء الفروع أو تقديم مساهمات أو حصص أو اكتتاب أو شراء سندات أو حقوق اجتماعية وإدماج وشراكة؛
 - السهر على شروط ممارسة الفروع التابعة للمجمع لنشاطات إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها ونقل الغاز وتوزيعه بواسطة القنوات في حدود احترام القوانين والأنظمة السارية المفعول؛
 - المراقبة الإستراتيجية والعملية لحقيبة أسهمها والقيم المنقولة الأخرى؛
 - تشجيع وتطوير الاندماج الوطني في ميادين البحث والهندسة والصنع والصيانة وإنجاز المشاريع الصناعية؛
 - دراسة وترقية وتأمين كل شكل ومصدر للطاقة عن طريق فروع المجمع أو المساهمات؛
 - السعي إلى تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية والطاقات المتجددة؛
 - إنجاز نشاطات تجارة الطاقة الكهربائية في الخارج بصفة منفردة أو بالشراكة.

الفرع الثالث: الهيئات المسيرة لمجمع سونلغاز:

من أجل تحقيق مجمع سونلغاز للأهداف المسطرة التي أنشئ من أجلها، كان لابد من وجود هيئات تنظيمية تعمل على تسيير المجمع واتخاذ القرارات المتعلقة بمجالات نشاطه وإستراتيجياته المستقبلية، وتمثل هذه الهيئات في ما يلي:²

أولاً: مجلس الإدارة: يسهر مجلس الإدارة على أن يمارس مجمع سونلغاز الأنشطة التي تساهم في تحقيق أهدافه في إطار الاحترام الصارم للقوانين والتنظيمات المعمول بها، ويتكون مجلس الإدارة من الأعضاء الآتيين:

- الرئيس المدير العام لمجمع سونلغاز؛
- ممثلان (2) عن الوزير المكلف بالطاقة؛
- ممثل عن الوزير المكلف بالمالية؛
- ممثل عن الوزير المكلف بالاستشفاء؛

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 32، 08 جوان 2011، المرسوم الرئاسي رقم 11-212 المؤرخ في 02 جوان 2011 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة "سونلغاز ش.ذ.أ"، ص. ص 16-17.

² - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرجع نفسه، ص.ص 18-19.

- ممثل عن الوزير المكلف بالجماعات المحلية؛
- ممثل عن الوزير المكلف بالصناعة؛
- ممثل عن الوزير المكلف بالبيئة؛
- ممثلين (2) عن العمال؛
- الرئيس المدير العام للفرع المكلف بنقل الكهرباء في مجمع سونلغاز؛
- الرئيس المدير العام للفرع المكلف بنقل الغاز في مجمع سونلغاز؛
- الرئيس المدير العام لأحد الفروع المكلف بالإنتاج في مجمع سونلغاز؛
- الرئيس المدير العام لأحد الفروع المكلف بتوزيع الكهرباء والغاز في مجمع سونلغاز.

يترأس مجلس الإدارة الرئيس المدير العام لمجمع سونلغاز، كما يحضر الرؤساء المديرون العامون للفروع المذكورة سابقا أشغال مجلس الإدارة بصوت استشاري، ويجتمع المجلس بناء على استدعاء رئيسه كلما تطلبت ذاك مصلحة المجمع، وعلى الأقل أربع (4) مرات في السنة، ويمكن أن يجتمع بناء على طلب ثلث (3/1) عدد أعضائه، ويدرس مجلس الإدارة ويوافق على وجه الخصوص فيما يأتي: التوجيهات الإستراتيجية، ميزانية مجمع سونلغاز، خلاصة مشاريع البرامج العامة لنشاطات المجمع، مشاريع حصيلة المجمع وحسابات النتائج المحققة من طرفه، خلاصة حصيلة نشاطات الشركات الفرعية والمساهمات، مشروع المساهمات المالية، مشاريع إنشاء الشركات وأخذ المساهمة في الجزائر وفي الخارج على حد سواء، التنظيم العام للمجمع واتفاقياته الجماعية ونظامه الداخلي، تعيين الإطارات القيادية للمجمع والإطارات القيادية الرئيسية للشركات الفرعية، فتح رأسمال مجمع سونلغاز والفروع طبقا للقواعد والإجراءات التي توافق عليها الجمعية العامة للمجمع.

ثانيا: الرئيس المدير العام: يخول مجلس الإدارة للرئيس المدير العام أوسع السلطات ليتولى تسيير وإدارة مجمع سونلغاز ويمكنه الاستعانة بنواب ومساعدين ويفوض لهم تحت مسؤوليته جزء من صلاحياته، ويعد مسؤولاً عن السير الحسن للمجمع، كما يمثل سونلغاز في كل أعمال الحياة المدنية ويمارس السلطة السلمية على مستخدميه المجمع.

ثالثا: الجمعية العامة: يسهر الرئيس المدير العام لمجمع سونلغاز على تحضير أشغال الجمعية العامة، حيث يتولى الوزير المكلف بالطاقة رئاستها، وتتكون الجمعية العامة من ممثلي الدولة وهم:

- الوزير المكلف بالطاقة؛
- الوزير المكلف بالداخلية والجماعات المحلية؛
- الوزير المكلف بالمالية؛
- الوزير المكلف بالاستشراف؛
- ممثل رئاسة الجمهورية.

تجتمع الجمعية العامة مرة واحدة على الأقل كل سنة في دورة عادية بناء على استدعاء من رئيسها وبحضور المدير العام لمجمع سونلغاز حيث يتولى مجمع سونلغاز أمانة الجمعية العامة، ويمكن أن تجتمع الجمعية العامة في دورة غير عادية بناء على استدعاء أو بمبادرة من رئيسها أو بطلب من ثلثي (3/2) أعضائها أو بناء على طلب من محافظ أو محافظي الحسابات، وتبت الجمعية العامة في المسائل التالية: خلاصة البرامج العامة لنشاطات مجمع سونلغاز، مخططات تطوير الشركات الفرعية، تقارير محافظي الحسابات للمجمع، الحصيلة الاجتماعية وحسابات النتائج للمجمع، حسابات النتائج المدعمة، خلاصة حصيلة

- ❖ **MPV**: شركة صيانة وخدمات السيارات (1998).
- ❖ **OS**: مسير المنظومة الكهربائية (2002).
- ❖ **GRTG**: الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز (2002).
- ❖ **SPE**: الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (2004).
- ❖ **INERGA**: شركة انجاز الهياكل القاعدية (2006).
- ❖ **IFEG**: شركة التكوين في مجال الكهرباء والغاز (2007).
- ❖ **SOPIEG**: شركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية (2009).
- ❖ **GRTE**: الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (2009).
- ❖ **ELIT**: شركة الجزائر لتكنولوجيا المعلومات (2009).
- ❖ **SKTM**: شركة الكهرباء والطاقت المتجددة (2013).
- ❖ **HYENCO**: شركة خدمات الهندسة والمشتریات والبناء لأعمال الطاقة الصناعية (2014).
- ❖ **GEAT**: شركة جنرال إلكتریک الجزائر محركات توربین (2014).
- ❖ **SWAT**: شركة الوقاية والأمن المنشآت الطاقوية (2014).
- ❖ **SAT**: شركة أمن المنشآت الطاقوية (2014).
- ❖ **SAH**: شركة الأمن والحماية (2014).
- ❖ **SAR**: شركة أمن ورعاية المنشآت الطاقوية (2014).
- ❖ **SADEG**: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (2017).

بالإضافة إلى ذلك توجد ثمانية (08) شركات مساهمة، أنشئت في إطار الشراكة بين مجمع سونلغاز وشركات اقتصادية أخرى، تتمثل في الآتي:

- ❖ **NEAL**: شركة الطاقة الجديدة الجزائرية (2002).
- ❖ **BAOSEM**: شركة نشر مناقصات قطاع الطاقة والمناجم (2002).
- ❖ **SKS**: شركة كهرباء سكيكدة (2003).
- ❖ **BHI**: شركة تصنيع غلايات الاسترجاع والمبادلات الحرارية (2018).
- ❖ **Vijai Electricals Algérie**: شركة تصنيع المحولات عالية الطاقة (2018).
- ❖ **SEDIVER Algérie**: شركة تصنيع عوازل زجاجية لخطوط الطاقة (2018).
- ❖ **COMINTAL**: الشركة الجزائرية للبنية التحتية للاتصالات (2018).
- ❖ **ALGESCO**: شركة الخدمات الهندسية الجزائرية.

المطلب الثاني: تدريب الموارد البشرية في مجمع سونلغاز

يحظى المورد البشري في مجمع سونلغاز بأهمية بالغة باعتباره أحد أهم الموارد التي تساعد المؤسسة على التميز في أدائها ومواكبة التطورات الحاصلة في محيطها الخارجي، ولقد بلغ تعداد المورد البشري بمجمع سونلغاز بمختلف فروعها وفق آخر الإحصائيات في نهاية السداسي الثاني من سنة 2018 حوالي: 91218 عامل، يتم توزيعهم كما يلي:¹

- العمال الدائمون: 65749 عامل يمثلون 72.08% من إجمالي عدد العمال.
- العمال المؤقتين: 25469 عامل يمثلون 27.92% من إجمالي عدد العمال.

يسعى القائمون على مجمع سونلغاز إلى استقطاب أفضل المهارات البشرية واختيارها وتعيينها وتدريبها وتحفيزها وتقديم فرص النمو والترقية في المسار المهني، وترتب على ذلك تخصيص الميزانيات والمرافق لتنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها وكفاءتها، ويبرز في التنظيم المؤسسي لمجمع سونلغاز وجود مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG) والتي تعد من المؤسسات الرائدة وطنياً في مجال الانتقاء والتدريب، وتخ تص هذه المؤسسة بتدريب جميع عمال وإطارات المجمع الموزعين في كل الشركات الفرعية عبر الوطن، وذلك لتحسين طرق الأداء والرفع من كفاءة العمل وجودته.

الفرع الأول: تقديم مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز(IFEG):

تعتبر المؤسسة التكوينية في مجال الكهرباء والغاز (IFEG) شركة ذات أسهم تابعة لمجمع سونلغاز، تأسست في 02 جانفي 2007 في إطار التقسيم الفرعي لنشاطات المجمع، أصبحت هذه المؤسسة التكوينية الأداة الفعالة على مستوى المجمع في مجال سياسة جلب، إنتاج، الاحتفاظ وتطوير كفاءات موارد البشرية، وبواسطة هذه النشاطات التكوينية فإن (IFEG) تساهم في تخليد المهن القاعدية لشركات مجمع سونلغاز وإدماج الموظفين الجدد، وكذا تعزيز احترافية الإطارات والمسيرين الإداريين، إلى جانب مساعدة المورد البشري على التكيف المستمر مع التطورات التقنية والتكنولوجية.

تتوفر مؤسسة (IFEG) على أربعة مراكز للانتقاء والتقييم، تسعى من خلالها إلى التكفل بعملية الانتقاء من أجل التوظيف والتكوين والتحويل، بالإضافة إلى تقييم كفاءات الموارد البشرية لشركات المجمع، وتتوزع هذه المراكز الأربعة كما يلي:

- مركز الجزائر العاصمة: تأسس في سنة 1984.
- مركز وهران: تأسس في سنة 1985.
- مركز قسنطينة: تأسس في سنة 1985.
- مركز ورقلة: تأسس في سنة 1992.

كما تتوفر مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG) على ثلاثة مدارس تكوينية متخصصة في المجال الطاقوي تتوزع كما يلي:

- المدرسة التقنية البلدية (ETB): تأسست في سنة 1949 خاصة بالتكوين التقني في مجال الكهرباء والغاز، بطاقة استيعاب تقدر بـ 800 مقعد بيداغوجي.

¹ - المورد البشري في مجمع سونلغاز، منشور في الموقع الرسمي للشركة: <https://www.sonelgaz.dz/fr/category/qui-sommes-nous>، بتصرف، تاريخ

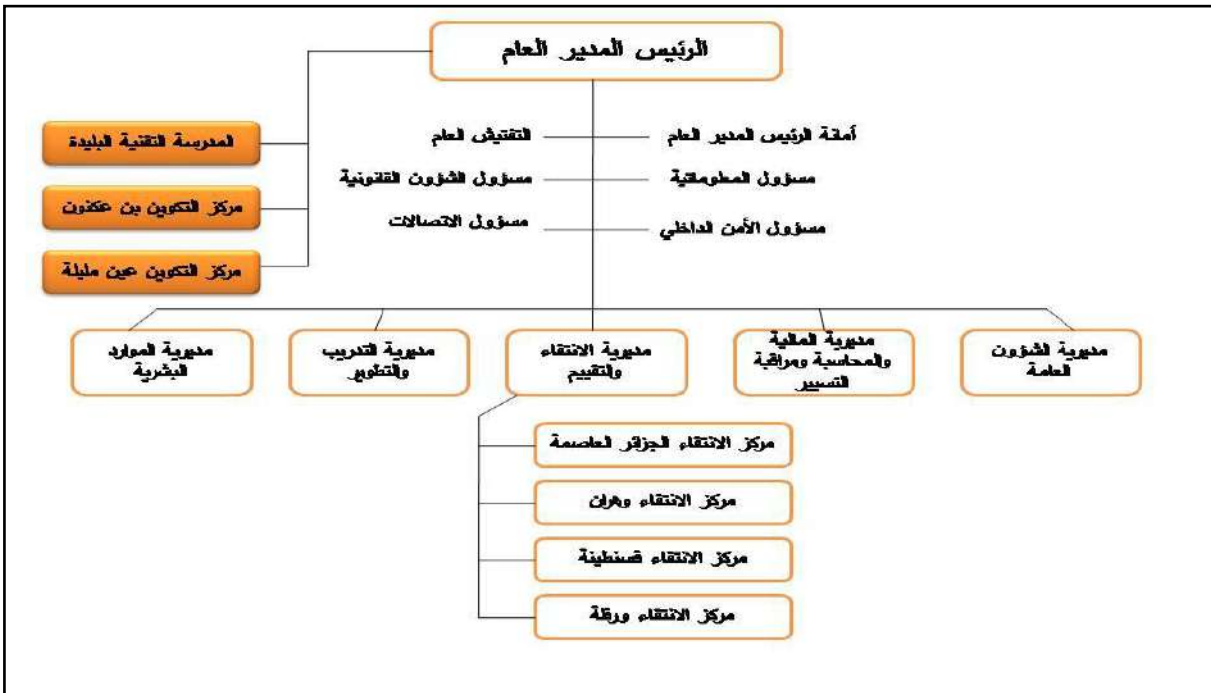
- مركز التكوين بن عكنون (CBA): تأسس في سنة 1971 يختص بالتكوين في مجال التسيير والتنمية الإدارية، بطاقة استيعاب تقدر بـ 340 مقعد بيداغوجي.
- مركز التكوين عين مليلة (CAM): تأسس في سنة 1986 خاص بالتكوين التقني في مجال الكهرباء والغاز، بطاقة استيعاب تقدر بـ 450 مقعد بيداغوجي.

تمتلك هذه المراكز التدريبية بخصوصيات إيجابية وفعالة تتضمن مكونين ذوي خبرة وكفاءة عالية، ورشات، مخابر وقاعات متخصصة للتدريس إلى جانب مختلف الأجهزة والهيكل الضرورية في عملية التدريب المتعلقة بنشاطات الجمع، كل هذه الإمكانيات المادية والبشرية ساهمت في الاستثمار البشري بالخصوص العمال المتمين إلى مجمع سونلغاز من خلال تجربة في هذا الميدان تفوق الستين (60) سنة، وهو العامل الذي جعل بعض الدول المغاربية والإفريقية تطلب خدمات تكوين أفرادها من قبل هذه المراكز المتخصصة.

وفي سنة 2016 وتحت رعاية إتحاد جمعيات الكهرباء في إفريقيا (ASEA)، كانت مؤسسة (IFEG) من أهم المؤسسات المبادرة في إنشاء الشبكة الإفريقية لمراكز التميز في الكهرباء (RACEE) والتي تهدف إلى ضمان التدريب وفق معايير جودة التدريب الدولية، ومنذ إنشاء هذه الشبكة قامت (IFEG) بتدريب 700 متدرب لصالح شركات الكهرباء من عشرة (10) دول إفريقية.¹

بالنسبة للهيكل التنظيمي لمؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG) فهو على النحو التالي:

الشكل رقم (2.3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

¹ - مدارس التكوين مجمع سونلغاز، منشور في الموقع الرسمي للشركة: <https://www.sonelgaz.dz/fr/category/nos-ecoles> ، بتصرف، تاريخ الاطلاع:

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG):

تعتمد المؤسسة التكوينية (IFEG) على هندسة بيداغوجية تسعى من خلالها إلى ضمان الفعالية في التدريب في مؤسساتها التدريبية الثلاثة، تنطلق هذه البيداغوجية من مبدأ أساسي يتمثل في أن الوصول إلى مورد بشري متخصص يتطلب التدريب على مواقف عمل واقعية ومشابهة للميدان، وليس دراسة نظرية وتعليم داخل قاعات الدراسة فقط، فالتدريب عبارة عن فهم واستيعاب المواقف الواقعية والإمكانيات المتوفرة والرجوع إليها بالحلول وتحسين هذه المواقف، هذا ما يجعل المتدرب طوال فترة تدريبه مسؤولاً بالبحث سواء شخصياً أو جماعياً عن الحلول المناسبة للمواقف والصعوبات التي يتعرض لها في الواقع العملي، هذه النظرة البيداغوجية المطبقة في المؤسسات التدريبية التابعة لـ (IFEG) تعرض على المتدربين سواء في مرحلة التدريب أو في ميدان العمل حالات ووضعية واقعية تسمح لهم بالتفاعل، التفكير، التحليل وإيجاد الحلول الملائمة في الوقت المناسب.

بالإضافة إلى هذا الهدف البيداغوجي تسعى مؤسسة (IFEG) إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها في ما يلي:¹

- تنمية وتطوير قدرات المورد البشري في مجمع سونلغاز، وذلك من خلال تطوير المعارف والمهارات للعاملين في مختلف فروع المجمع سواء كانوا مهندسين أو تقنيين متخصصين في الكهرباء أو الغاز؛
- إعداد المناهج التدريبية وتحديث وسائل التدريب لمواكبة التطورات التي يشهدها القطاع خاصة في مجال الطاقات المتجددة؛
- تبادل الخبرات في ميدان التدريب على المستوى الوطني والأجنبي؛
- مواكبة التطور التكنولوجي في مجال تدريب المورد البشري، من خلال الاستفادة من مزايا تطبيق التدريب الإلكتروني الذي ساعد على تفعيل التطوير المهني المستمر للعاملين وإنتاج الحقائق التدريبية الإلكترونية في مختلف الاختصاصات التكوينية.

الفرع الثالث: مدارس ومراكز التدريب التابعة لمؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG):

تتوزع مؤسسات التدريب التابعة لمؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG) في ثلاثة مؤسسات أساسية وهي:

أولاً: المدرسة التقنية بالبلدية (ETB):

تعتبر المدرسة التقنية بالبلدية مؤسسة عمومية اقتصادية تنفرد عن مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG)، أنشئت سنة 1949 وتتم بالتكوين التقني للمتربين في التقنيات المتعلقة بالميدان الطاقوي، حيث تضم هذه المؤسسة بالإضافة إلى التكوين، دورات الإتقان، الرسكلة لفائدة العمال المكونين من قبل، وتعد المدرسة التقنية بالبلدية من أكبر المؤسسات التكوينية لمجمع سونلغاز بقدرته استيعاب تقدر بـ 800 متربص سنويا منهم 600 فرد في التكوين المتخصص، و 200 فرد في دورات الرسكلة، وتترتب هذه المؤسسة التكوينية على مساحة تقدر بـ 13 هكتار، وتحتوي على بنايات إدارية وورشات ومحابر وقاعات بيداغوجية ومكتبة للمطالعة ومساحات وميادين مخصصة للتطبيق الميداني، أما المنشآت الاجتماعية المخصصة للمتربين فتشمل إقامة داخلية ونادي ثقافي، مطعم، ملاعب رياضية ونادي للانترنت.

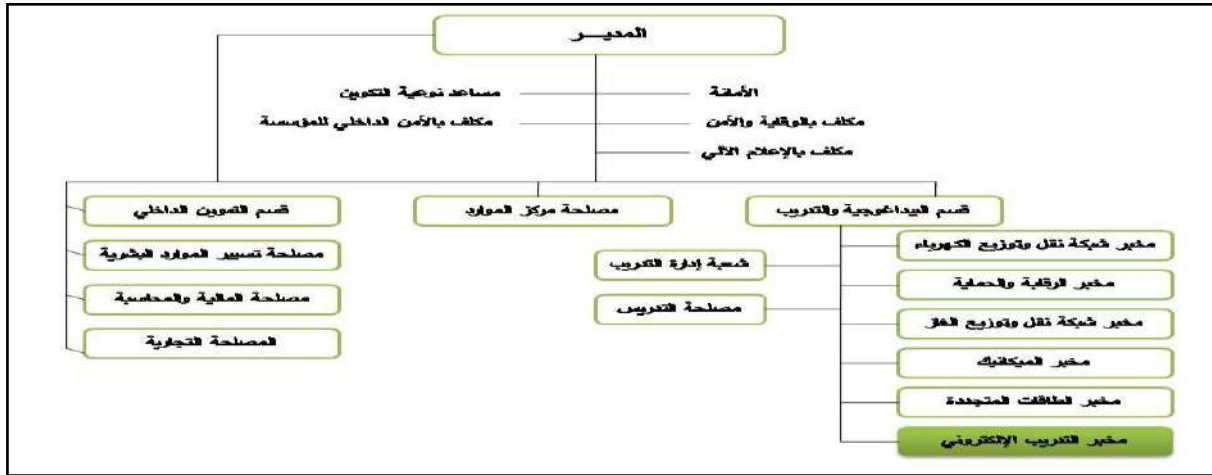
¹ - تقديم مؤسسة IFEG، منشور في الموقع الرسمي للشركة: <https://www.ifeg.dz/?Qui-Sommes-nous> ، بتصرف، تاريخ الاطلاع: 2020/09/13.

تعمل المدرسة التقنية بالبلدية على تدريب العاملين حسب الطلبات المقدمة لها من زبائنها، وهذا في المجالات التالية¹:

- إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء؛
- نقل وتوزيع الغاز عبر الأنابيب؛
- الأمن المتعلق بممارسة النشاطات المتعلقة بالكهرباء والغاز؛
- الطاقات المتجددة.

بالنسبة للهيكل التنظيمي للمدرسة التقنية بالبلدية (ETB) فهو على النحو التالي:

الشكل رقم (3.3): الهيكل التنظيمي للمدرسة التقنية بالبلدية (ETB)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ثانيا: مركز التكوين بن عكنون (CBA):

يعتبر مركز التكوين بن عكنون أحد أهم فروع مؤسسة (IFEG) في مجال التكوين الإداري، أنشئ سنة 1971 ويقع مقره بالجزائر العاصمة، يقدم المركز مجموعة متنوعة من البرامج التدريبية في تقنيات التسيير والإدارة، ويدعم المركز التطوير المهني لإطارات مجمع سونلغاز ويساهم في احترافيتهم في مجال التسيير المتلائم والمناهج القانونية للمجمع كالموظائف الإدارية، التجارية والمالية.

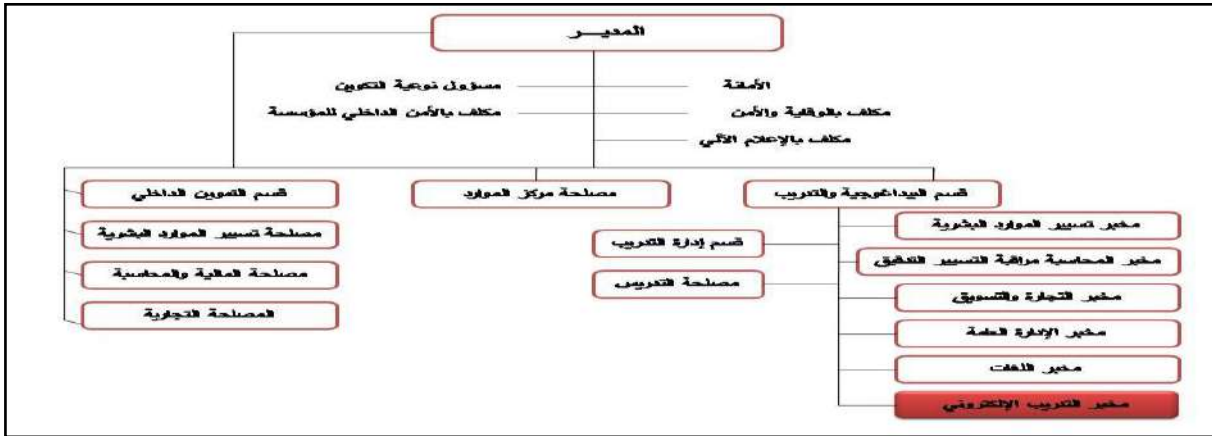
يتوفر المركز على قدرة استيعاب تقدر بـ 340 مقعد بيداغوجي، ويتربع على مساحة تقدر بـ 04 هكتارات تضم العديد من الهياكل والقاعات البيداغوجية والمخابر منها مخبر التدريب الإلكتروني، ومكتبة تضم العديد من المؤلفات الضرورية في مجال التسيير وإدارة الأعمال، ويعمل مركز بن عكنون على تدريب عمال وإطارات المجمع في العديد من المجالات العلمية والإدارية مثل: إدارة وتسيير الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، التدقيق ومراقبة التسيير، إدارة المشاريع والعمليات، التسويق، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، تعليم اللغات،... وغيرها.²

وفيما يخص الهيكل التنظيمي لمركز التكوين بن عكنون (CBA) فهو على النحو التالي:

¹ - تقديم المدرسة التقنية بالبلدية، منشور في الموقع الرسمي للشركة: <https://www.ifeg.dz/?Ecole-Technique-de-Blida> ، بتصرف، تاريخ الاطلاع: 2020/09/13.

² - تقديم مركز التكوين بن عكنون، منشور في الموقع الرسمي للشركة: <https://www.ifeg.dz/?Centre-de-Ben-Aknoun-7> ، بتصرف، تاريخ الاطلاع: 2020/09/13.

الشكل رقم (4.3): الهيكل التنظيمي لمركز التكوين بن عكنون (CBA)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

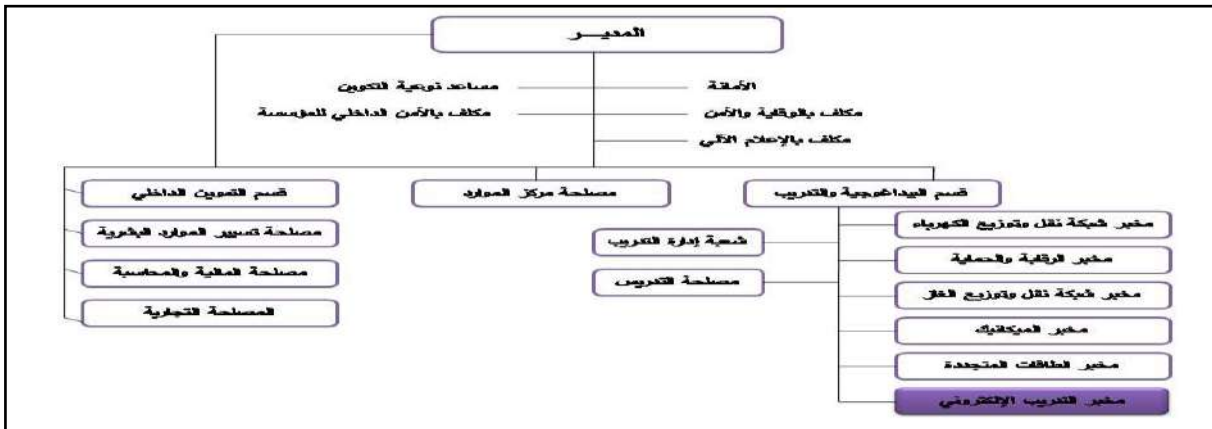
ثالثا: مركز التكوين عين مليلة (CAM):

يعتبر مركز التكوين بعين مليلة المؤسسة التدريبية الثالثة التي تتفرع عن مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG)، أنشئ سنة 1986، ويتوفر المركز على قدرة استيعاب تقدر بـ 450 مقعد بيداغوجي، ويتربع على مساحة تقدر بـ 20 هكتار تضم العديد من الورشات المتخصصة في المهن القاعدية لمجمع سونلغاز مثل: صيانة واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية، كما يضم المركز كذلك مكتبة ومحابر وهياكل بيداغوجية وميادين مخصصة للتطبيق الميداني، بالإضافة إلى إقامة داخلية ومطعم ومساحات ترفيهية مجهزة بكل الوسائل، ويهتم المركز بالتكوين التقني والمهني لعمال مجمع سونلغاز في مجال الكهرباء والغاز¹، ويضم الأنماط التدريبية التالية:

- تدريب مهني متخصص يخصص شريحة التنفيذ، الضبط والضبط من الدرجة العالية
- تطوير الكفاءات وتخص كل شرائح العمال؛
- تكييف حسب الوظيفة.

بالنسبة للهيكل التنظيمي لمركز التكوين عين مليلة (CAM) فهو على النحو التالي:

الشكل رقم (5.3): الهيكل التنظيمي لمركز التكوين عين مليلة (CAM)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

¹ - تقديم مركز التكوين عين مليلة، منشور في الموقع الرسمي للشركة: <https://www.ifeg.dz/?Centre-de-Ain-M-lila-99> ، بتصرف، تاريخ الاطلاع:

المطلب الثالث: واقع تطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي في المؤسسة التكوينية (IFEG)

أحدثت التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نقلة نوعية في ميادين التعليم والتدريب، وفتحت آفاق جديدة أمام مؤسسات التدريب لتطوير أنظمتها التدريبية، وأسهم ذلك في حل الكثير من مشكلاتها كالتدفق الكبير في أعداد المتدربين وقلة المباني والهياكل البيداغوجية وتقليدية النظم التدريبية، الأمر الذي دفع مجمع سونلغاز ومؤسساته التكوينية في مساهمة هذا التطور والمشى على وتيرته بتطوير نظمه وسياساته وبرامجه التدريبية.

الفرع الأول: تقديم مشروع التدريب الإلكتروني في المؤسسة التكوينية (IFEG):

شهدت أواخر سنة 2013 انطلاق مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG) في تقديم برامج التدريب الإلكتروني، حيث كانت البداية بإنشاء مخبر التدريب الإلكتروني على مستوى المدرسة التقنية بالبلدية (ETB) وهذا لتعزيز وتطوير وسائل التدريب، ولقد رصدت المدرسة التقنية بالبلدية الوسائل المادية والبشرية اللازمة بالتنسيق مع مؤسسة الجزائر لتكنولوجيا المعلومات (ELIT) والتي تعتبر أحد فروع مجمع سونلغاز والمختصة في تحديث نظم المعلوماتية لإدارة مجمع سونلغاز من خلال تزويد المجمع بأحدث التطبيقات التكنولوجية والبرمجيات الضرورية وتصميم مواقع الانترنت، ولقد تكفلت مؤسسة (ELIT) بإعداد البنية التحتية لبرامج التدريب الإلكتروني في المدرسة التقنية بالبلدية من خلال تصميم منصة إلكترونية أطلق عليها اسم (IKRAA)، والتي يتم من خلالها إجراء الدورات التدريبية الإلكترونية. عمل مخبر التدريب الإلكتروني بالمدرسة التقنية بالبلدية على التحضير الجيد لبدأ العمل بالدورات التدريبية الإلكترونية عبر منصة (IKRAA)، وتطلب ذلك:

- تدريب المدربين على تقنيات التدريب الإلكتروني وكيفية العمل في المنصة الإلكترونية (IKRAA)؛
- اقتناء أجهزة الكمبيوتر والمعدات السمعية والبصرية ومختلف البرمجيات لتلبية احتياجات تصميم وتطوير الدورات التدريبية الإلكترونية؛
- التواصل مع المؤسسات الوطنية المتقدمة في مجال استخدام التدريب الإلكتروني والاستفادة من تجربتها مثل: شركة سونطراك...؛
- تنظيم الأيام الإعلامية وتوزيع الكتيبات الإشهارية على مختلف الشركات الفرعية التابعة لمجمع سونلغاز للتعريف بأهمية التدريب الإلكتروني وإجراءات العمل به. (أنظر الملحق رقم:03)

وفي سنة 2020 ونظرا لظروف الحجر المنزلي الذي فرضته الدولة الجزائرية لمواجهة جائحة فيروس كورونا المستجد (COVID-19) كثفت المدرسة التقنية بالبلدية من الدورات التدريبية الإلكترونية لتلبية الطلب المتزايد من الشركات الفرعية التابعة لمجمع سونلغاز لتدريب مواردها البشرية، كما تم تجهيز كل من مركز التكوين بن عكنون (CBA) ومركز عين مليلة (CAM) بمخبر التدريب الإلكتروني لكل منهما، وتزويده بمختلف الإمكانيات المادية والبشرية، وتم الانطلاق في إجراء الدورات التدريبية الإلكترونية في هذه المؤسسات التدريبية.

الفرع الثاني: تعريف منصة التدريب الإلكتروني التشاركي (IKRAA):

منصة (IKRAA) هي منصة إلكترونية تركز على نظام مودل (Moodle) لإدارة التعلم، تعمل هذه المنصة على دعم الموارد التدريبية وفق أعلى معايير جودة التدريب الدولية من خلال إدارة الدورات التدريبية انطلاقاً من قياس الاحتياجات التدريبية التطويرية الفردية والمؤسسية، مروراً بالتسجيل والتخطيط وإدارة الحضور والغياب، إلى إصدار الشهادات وتقييم مستوى البرامج.

تم إطلاق منصة (IKRAA) عام 2014 بمبادرة من مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG) وبالتعاون مع مؤسسة الجزائر لتكنولوجيا المعلومات (ELIT)، تقدم هذه المنصة دورات تدريبية إلكترونية للعاملين في الشركات الفرعية التابعة لمجمع سونلغاز، ويسعى القائمون على هذه المنصة إلى الرفع من كفاءة عمال وإطارات مجمع سونلغاز من خلال تمكينهم من تطوير مهاراتهم وزيادة معارفهم عبر بيئة تدريب إلكترونية تشاركية يتم التعلم والتفاعل فيها بكل يسر وسهولة، فبمجرد تسجيل الدخول إلى المنصة يمكن للمتدرب الاستفادة من البرامج التدريبية الإلكترونية المقدمة في العديد من المجالات نذكر منها: إنتاج الكهرباء، نقل وتوزيع الكهرباء، نقل وتوزيع الغاز، أشغال الكهرباء، أشغال الغاز، الطاقات المتجددة، الأمن والسلامة من المخاطر الكهربائية، أجهزة القياس والمراقبة، التعليم العام... الخ، وتتميز هذه المنصة بتقديم محتوى تدريبي معتمد وذو جودة عالية. (أنظر الملحق رقم: 04)

الفرع الثالث: أهداف منصة التدريب الإلكتروني التشاركي (IKRAA):

إن الهدف العام لمنصة (IKRAA) هو تفعيل مسار التدريب الإلكتروني التشاركي كمسار جديد وحديث يتواءم مع متغيرات ومتطلبات العصر الحديث ويتوافق مع الانتشار الجغرافي للشركات الفرعية التابعة لمجمع سونلغاز الموزعة في كامل التراب الوطني، وكذا التعداد الهائل لمواردها البشرية مما يستدعي تلبية الاحتياجات التدريبية لكل هؤلاء. أما فيما يخص الأهداف الفرعية لهذه المنصة فتتمثل في:

- توفير الوقت والجهد وتخفيض تكاليف التدريب؛
- تحقيق المرونة في المكان والزمان عند تلقي التدريب؛
- مراعاة الفروق الفردية وظروف المتدربين؛
- زيادة الخبرات التقنية لدى المتدربين والقدرة على التعامل مع مصادر المعلومات وتطبيقات الانترنت.

الفرع الرابع: إجراءات تطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي في المنصة (IKRAA):

تمر عملية التدريب الإلكتروني التشاركي عبر منصة (IKRAA) بخمسة مراحل أساسية تتمثل في ما يلي:

أولاً: مرحلة التخطيط:

تعمل مخابر التدريب الإلكتروني الموجودة في المؤسسات التدريبية الثلاث التابعة لمؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG) وبالتنسيق مع المخابر التكوينية الأخرى الموجودة في هذه المؤسسات التدريبية على إعداد مخططات للدورات التدريبية الإلكترونية التي سوف تتم على مستوى منصة (IKRAA) خلال سنة كاملة، ويتضمن كل مخطط بطاقات تقنية حول المواد التدريبية المقترحة في مجال الكهرباء والغاز وكذا الطاقات المتجددة، وتوضح هذه البطاقات الفئة المستهدفة من عملية التدريب ومدّة الدورة التدريبية الإلكترونية، والأهداف المراد بلوغها في نهاية كل دورة، وغيرها من المعلومات التوضيحية. (أنظر الملحق رقم: 05)

ترسل المخططات التكوينية الخاصة بالدورات التدريبية الإلكترونية إلى مصالح الموارد البشرية المتواجدة على مستوى الشركات الفرعية التابعة لمجمع سونلغاز، حتى تتمكن هذه المصالح من تلبية الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية، وهنا يتم على مستوى هذه الشركات الفرعية مراعاة الشروط التالية:

- المهارات والمؤهلات المطلوب تحقيقها؛
- عدد الأفراد المراد تدريبهم؛
- الأهداف المرجوة من عملية التدريب؛
- الميزانية التقديرية المخصصة لعملية التدريب؛
- أن يتوافق المحتوى التدريبي مع الاحتياجات التدريبية الفعلية لعمال وإطارات الشركات الفرعية التابعة لمجمع سونلغاز.

تعمل مصالح الموارد البشرية في الشركات الفرعية التابعة لمجمع سونلغاز والتي تتوافق الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية مع محتوى الدورات التدريبية الإلكترونية المبرمجة على مستوى منصة (IKRAA) على إرسال أسماء العمال والإطارات المقترحين للمشاركة في عملية التدريب الإلكتروني التشاركي، وكذا نوع التخصصات المطلوب التدريب عليها.

ثانيا: مرحلة التصميم:

في هذه المرحلة تقوم فرق العمل المتخصصة في البيداغوجيا وكذا التصميم والأنفوغرافيا المتواجدة في محابر التدريب الإلكتروني في المؤسسات التدريبية الثلاث التابعة لمؤسسة (IFEG) بإعداد المحتوى التدريبي الإلكتروني وتجهيزه في منصة (IKRAA)، وتتطلب هذه المرحلة ما يلي:

- إعداد المحتوى التدريبي الإلكتروني وتقسيمه إلى سلسلة من الدروس وفقا للتسلسل المنطقي لأداء المهام، مع مراعاة ارتباط المحتوى بالأهداف التعليمية المراد تحقيقها، وأن يكون صحيحا من الناحية العلمية وقابل للتطبيق وكافيا لإعطاء فكرة واضحة عن المادة التدريبية.

- قيام المهندس المكلف بتطوير البرامج بالتنسيق مع المدرب المختص في المادة التدريبية المبرمجة في الدورة التدريبية الإلكترونية بإعداد المحتوى التدريبي بشكل إلكتروني باستخدام الوسائط المتعددة (صور، فيديو، ونصوص إلكترونية)، وهذا بمساعدة برامج

التصميم مثل: **Adobe - Adobe Captivate - Adobe Photoshop Extended- Adobe Acrobat XI Pro**

Adobe Bridge - Adobe audition - Adobe Dreamweaver - Flash Professional، كل هذا يساعد في

الحصول على محتوى تدريبي ذو جودة عالية، جاهز لوضعه في منصة (IKRAA)، بالإضافة إلى إنشاء مقاطع فيديو خاصة ببعض الأعمال التطبيقية.

- عرض المحتوى التدريبي الإلكتروني المنجز على لجنة مختصة لإبداء موافقتها على التصميم النهائي وتتضمن هذه اللجنة كل من:

رئيس قسم البيداغوجية والتدريب- رئيس مخبر التدريب الإلكتروني- رئيس المخبر المعني بالتدريب- المفتش البيداغوجي- المدرب-

المهندس المشرف على المنصة الإلكترونية، وبعد موافقة أغلبية أعضاء اللجنة يتم اعتماد المحتوى التدريبي الإلكتروني في شكله

النهائي. (أنظر الملحق رقم: 06)

ثالثا: مرحلة التنظيم:

- في هذه المرحلة يسهر القائمون على مخبر التدريب الإلكتروني على القيام بالعديد من الإجراءات التنظيمية والمتمثلة في:
- ضبط القائمة النهائية للمتدربين الذين سيجتازون الدورة التدريبية الإلكترونية، من قوائم المتدربين المرسله من طرف مصالح الموارد البشرية في الشركات الفرعية التابعة لمجمع سونلغاز؛
 - إرسال بطاقة معلومات إلى المتدربين المعنيين بالدورة التدريبية الإلكترونية في البريد الإلكتروني الخاص بهم، حتى يتم ملأها وإعادة إرسالها لمخبر التدريب الإلكتروني بالمؤسسة التدريبية؛ (أنظر الملحق رقم: 07)
 - فتح حسابات خاصة بالمتدربين المعنيين بالدورة في منصة (IKRAA) تتضمن اسم المستخدم وكلمة المرور، ويتم إرسال هذه الحسابات للمتدرب عن طريق البريد الإلكتروني الخاص به؛
 - تخصيص الأسبوع الذي يسبق بداية الدورة التدريبية الإلكترونية لتهيئة المتدربين على العمل في منصة (IKRAA) من خلال تقديم ملف نصي وكذا فيديو يشرح كيفية العمل في هذه المنصة؛ (أنظر الملحق رقم: 08)
 - يطلب من المتدربين تحميل بعض البرامج الضرورية للعمل في منصة (IKRAA) والمتمثلة في: **Adobe flash Player** - **Adobe Raeder**
 - يتم تحديد الجدول الزمني لعملية التدريب في المنصة الإلكترونية، بحيث يتضمن كل أسبوع المواد والأنشطة التدريبية الخاصة به والمتمثلة في المحتوى التدريبي وأوقات المحادثة والتفاعل في بيئة التدريب، بالإضافة إلى اختبارات التقييم؛ (أنظر الملحق رقم: 09)
 - تضمن منصة (IKRAA) نظاماً فعالاً للإشراف التدريبي يتيح للمدرب متابعة العمل التدريبي للمتدربين والحصول على التغذية المرتدة واستخراج البيانات وكتابة التقارير.

رابعا: مرحلة التنفيذ:

- تتضمن هذه المرحلة الدخول إلى المنصة والبدء في عملية التدريب من خلال بيئة تدريبية إلكترونية تشاركية، وتتطلب هذه المرحلة القيام بما يلي:
- الدخول إلى منصة (IKRAA) في شبكة الانترنت عبر الرابط التالي: <https://ikraa.ifeg.dz> ؛
 - قيام المتدرب بإدخال البيانات الخاصة به، وهي عبارة عن اسم المستخدم وكلمة المرور والتي تحصل عليها من المهندس المسؤول على المنصة؛
 - تسجيل الدخول إلى بيئة التدريب الإلكتروني التشاركي، وهنا سيطلب من المتدرب تغيير كلمة المرور عند تسجيل الدخول إلى المنصة لأول مرة، وبمجرد تسجيل الدخول سيكون لديه حق الوصول إلى المواد التدريبية المبرمجة في الدورة التدريبية المسجل فيها، وتجدر الإشارة هنا أن أدوات التفاعل والتشارك المتوفرة في البيئة التدريبية الإلكترونية داخل منصة (IKRAA) تتمثل في: البريد الإلكتروني - منتدى المناقشة والتشارك - غرفة الحوار والمحادثة؛
 - يتم تقسيم المتدربين من طرف المدرب إلى مجموعات كل مجموعة تتكون من عدد معين من المتدربين يصل إلى 12 متدرب؛
 - لكل مجموعة منسق يتواصل مع المدرب، ويتغير هذا المنسق من مادة تدريبية إلى أخرى، ويراعي المدرب في ذلك تحمل كافة أعضاء المجموعة هذه المسؤولية ومن أهم مسؤولياته: الاتفاق على المواعيد، إدارة النقاش في منتدى النقاش وغرفة الحوار والمحادثة، نشر العمل في المنتدى لكافة أعضاء المجموعة ورفع نتيجة المهمة؛

- يدخل أفراد كل مجموعة إلى صفحة المقرر الإلكتروني المتوفرة في نظام إدارة التعلم مودل (Moodle) لدراسة المحتوى التدريبي الخاص بالمادة التدريبية بشكل فردي، كما يمكن للمتدرب تحميل هذا المحتوى، والاطلاع على المصادر التعليمية المتاحة في بيئة التدريب الإلكتروني التشاركي؛
- يجتمع أعضاء المجموعة داخل منتدى النقاش لمناقشة نتائج المهمة والخروج بنتائج موحدة للمهمة، ثم ينشر العمل في المنتدى لكافة أعضاء المجموعة؛
- يتحصل المتدربون على التغذية المرتدة من قبل المدرب لكل مهمة بشكل مستمر عن طريق البريد الإلكتروني أو المنتدى أو غرفة الحوار والمحادثة؛
- على المتدربين القيام بالمتابعة المستمرة لمواعيد الاتصال والتفاعل وذلك من خلال قائمة لوحة الإعلانات، والتقييد باحترام هذه المواعيد.

خامسا: مرحلة التقييم:

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في عمليات التدريب الإلكتروني التشاركي، فالتقييم يمثل عملية مستمرة تهدف إلى قياس مدى فهم وتعلم المتدربين، وفي منصة (IKRAA) يتيح نظام إدارة التعلم مودل (Moodle) للمهندس المشرف على المنصة بمتابعة المدرب والمتدربين من حيث مدى الالتزام بالدخول إلى المنصة واحترام المواعيد المحددة في الجدول الزمني للدورة التدريبية الإلكترونية، حيث في بعض الأحيان يتم الاتصال بالمتدربين لإشعارهم بالدخول إلى منصة الالتزام بالتدريب والتفاعل، أما فيما يخص الأساليب المتبعة في التقييم الإلكتروني داخل منصة (IKRAA) فهناك نوعان:

1. **الواجبات:** تعتبر الواجبات إحدى أدوات التقييم الإلكتروني، حيث يقوم المدرب بإرسال الواجبات في شكل ملفات مع تحديد موعد نهاية التسليم، ويمكن للمتدرب إرسال إجابته عبر المنصة بإتباع الخطوات الموضحة في دليل المتدرب، ومن ثم يقوم المدرب بتقييمها وكتابة التعليقات عليها، ومن الواجبات التي يكلف بها المتدربون نذكر مايلي: حل تمارين مرتبطة بالمحتوى التدريبي، كتابة بحث حول معلومة ما، إنجاز مشروع تشاركي... وغيرها.
 2. **الاختبارات التقييمية:** ينقسم هذا النوع بدوره إلى أسئلة تحريرية يقوم المتدرب بالإجابة عليها وإرسالها ضمن المنصة إلى المدرب لتقييمها وإرجاعها للمتدرب، وتحتوي هذه الاختبارات على عدة أنماط وهي: أسئلة الاختيار المتعدد، أسئلة الصواب والخطأ، أسئلة ملء الفراغ، الإجابات القصيرة، تمارين المطابقة... وغيرها.
- يتم في مرحلة التقييم كذلك الاستفادة من اقتراحات المتدربين في ما يخص الدورة التدريبية الإلكترونية عبر منصة (IKRAA)، من خلال إرسال استبيان يتضمن عدة أسئلة منظمة في محاور محددة لها علاقة مباشرة بالدورة التدريبية الإلكترونية التي تم اجتيازها، وتسمح الإجابات المتحصل عليها من معرفة النقائص والصعوبات الموجودة والعمل على تداركها في الدورات التدريبية الإلكترونية المقبلة. (أنظر الملحق رقم: 10)
- تجدر الإشارة أنه بعد اجتياز المتدرب للدورة التدريبية الإلكترونية بنجاح تمنح له شهادة نهاية التبرص. (أنظر الملحق رقم: 11)

الفرع الخامس: إحصائيات حول دورات التدريب الإلكتروني التشاركي في مؤسسة التكوين (IFEG):

لقد سمحت المقابلات التي قمنا بها مع مسؤولي مخبر التدريب الإلكتروني في المؤسسات التدريبية الثلاث التابعة لمؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG) من الحصول على معلومات حول عدد المتدربين المستفيدين من دورات التدريب الإلكتروني التشاركي، حيث بلغ إجمالي هؤلاء المتدربين المستفيدين حوالي 1493 متدرب، يتوزعون على النحو التالي:

- المدرسة التقنية بالبلدية: 1209 متدرب خلال الفترة من سنة 2014 إلى 2020.

- مركز التكوين بن عكنون: 221 متدرب خلال سنة 2020.

- مركز التكوين عين مليلة: 63 متدرب خلال سنة 2020.

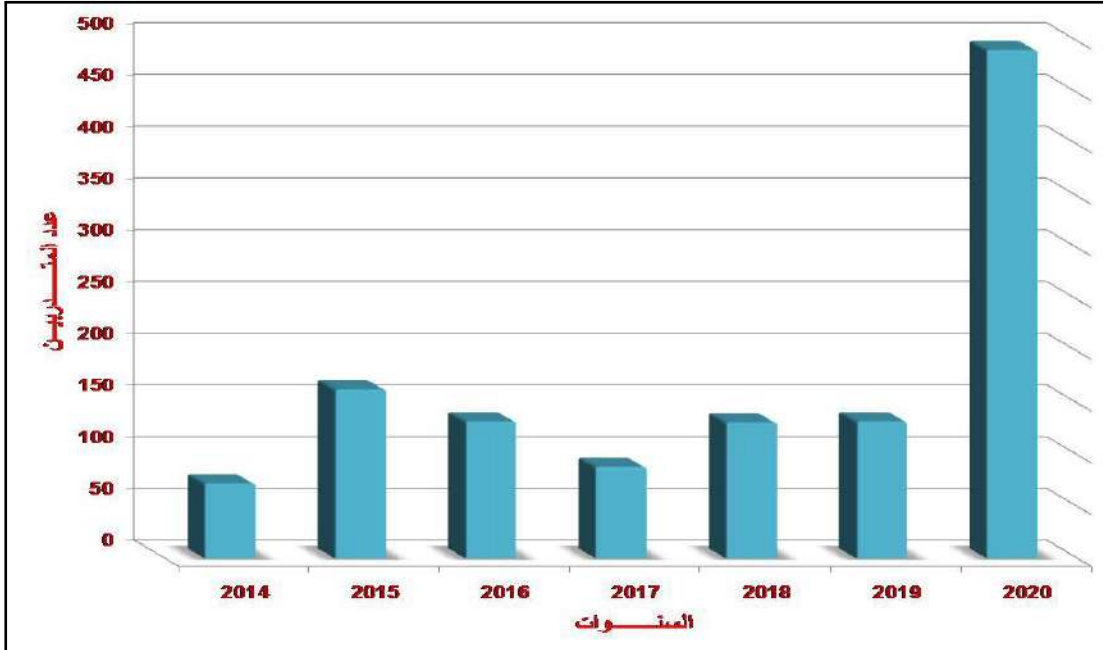
الجدول رقم (1.3): إحصائيات دورات التدريب الإلكتروني التشاركي بالمدرسة التقنية بالبلدية

السنة	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	المجموع
عدد الدورات التدريبية الإلكترونية	04	03	07	06	09	16	48	93
عدد المتدربين	72	163	132	88	131	132	491	1209

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مديرة مخبر التدريب الإلكتروني بالمدرسة التقنية بالبلدية.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد الدورات التدريبية الإلكترونية التي تمت على مستوى المدرسة التقنية بالبلدية تراوحت بين 03 و16 دورة خلال الفترة الزمنية من 2014 إلى 2019، في حين بلغت 48 دورة خلال سنة 2020، هذا الارتفاع في عدد الدورات التدريبية كان نتيجة لظروف الحجر المنزلي الذي فرضته الدولة الجزائرية لمواجهة جائحة فيروس كورونا المستجد (COVID-19)، مما اضطر المدرسة التقنية بالبلدية لتكثيف الدورات التدريبية الإلكترونية لتلبية طلبات زبائنها في تدريب مواردهم البشرية، ويمكن تمثيل القيم الواردة في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (6.3): إحصائيات حول عدد المتدربين المستفيدين من التدريب الإلكتروني التشاركي بالمدرسة التقنية بالبلدية



المصدر: تم إعداد الشكل بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مديرة مخبر التدريب الإلكتروني بالمدرسة التقنية بالبلدية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

انطلاقاً مما تم التوصل إليه في تقديم مجمع سونلغاز أين تقربنا أكثر من ميدان تطبيق المفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وتبين منهج ونموذج الدراسة بالإضافة إلى توضيح الحدود المكانية والزمانية لدراستنا الحالية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يشير المجتمع في العديد من الدراسات والأبحاث إلى المجموعة الكاملة التي يهتم الباحث بدراستها، أما العينة فهي وحدات المجتمع التي تم اختيارها من أجل اختبارها¹، وفي دراستنا هذه سمحت الدراسة الميدانية للمؤسسات التدريبية الثلاثة التابعة لمؤسسة (IFEG) من الحصول على الإحصائيات والمعطيات حول طبيعة وتعداد مجتمع الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة على أنه: "جميع المفردات التي تكون إطار البحث المراد دراسته، فهو جميع الأشخاص أو الأشياء المكونة للدراسة"²، ويتمثل المجتمع في هذه الدراسة في جميع الموارد البشرية العاملين في مختلف الشركات الفرعية التابعة لمجمع سونلغاز على اختلاف تصنيفهم الوظيفي والمستفيدين من الدورات التدريبية الإلكترونية المنظمة من طرف المؤسسات التدريبية الثلاثة التابعة لمؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG) خلال الفترة الزمنية من 2014 إلى 2020، ولقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة 1493 متدرب موزعين حسب كل مؤسسة تدريب كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(2.3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مؤسسات التدريب التابعة ل (IFEG)

مؤسسة التدريب	المدرسة التقنية بالبليدة	مركز التكوين بن عكنون	مركز التكوين عين مليلة	المجموع
عدد المتدربين	1209	221	63	1493 متدرب

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات مقدمة من طرف مسؤولي مخابر التدريب الإلكتروني في مؤسسات التدريب IFEG.

ولإدراك أسباب اختيار مجمع سونلغاز كمجتمع لهذه الدراسة، كان لزاماً توضيح أهمية دراسة متغيرات الدراسة الحالية (التدريب الإلكتروني التشاركي، الأداء المتميز للمورد البشري) في أحد أهم المؤسسات الاقتصادية المختصة في قطاع الطاقة بالجزائر، حيث يتميز هذا القطاع بالعديد من الخصائص نذكر منها:

- أهمية هذا القطاع في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر؛
- الانتشار الجغرافي الكبير للشركات والفروع التابعة لمجمع سونلغاز في كل ربوع الجزائر ووصولها إلى المناطق النائية؛
- التعداد البشري الهائل للعاملين في مجمع سونلغاز والموزعين على مختلف الشركات الفرعية التابعة للمجمع؛
- التعداد الكبير لربائين هذا القطاع فهو يشمل مختلف شرائح المجتمع، بالإضافة إلى علاقة المجمع بالإطار المؤسساتي العام والخاص في الجزائر؛

¹ - خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 252.

² - أحمد عارف العساف، محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية "المفاهيم والأدوات"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 221.

- زيادة مجمع سونلغاز في توظيف تكنولوجيات المعلومات والاتصال في شتى الوظائف الإدارية لشركاته الفرعية، من خلال الخدمات والتطبيقات التكنولوجية المقدمة من طرف أحد فروع المجمع المتمثل في شركة الجزائر لتكنولوجيا المعلومات (ELIT)، مما ساهم في تطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي لتدريب العاملين في المؤسسات التدريبية الثلاث التابعة لمؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG).

الفرع الثاني: عينة الدراسة:

تعرف عينة الدراسة على أنها: "مجموعة فرعية من العناصر المختارة من بين العديد من العناصر الممكنة المكونة للمجتمع الأصلي لإجراء الدراسة عليها"¹، وفي دراستنا الحالية ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في تحديد الأثر الذي يساهم به التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز، تم اختيار عينة قصدية من مجتمع الدراسة، وهي العينة التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظراً لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة"²، ولتحديد حجم العينة بناء على المجتمع المحدد (1493 متدرب) فقد تم استخدام معادلة Taro Yamane، والتي تكتب وفق الصيغة التالية:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

حيث يتمثل كل عنصر من عناصر المعادلة فيما يلي:

n: حجم العينة؛

N: حجم المجتمع؛

e: مستوى الدقة، كلما كان كبيراً كلما زاد خطأ المعاينة، وفي الدراسة يقبل 5% كخطأ للمعاينة، ويقدر مستوى الثقة بـ 95% (أي من بين 100 قيمة مقدرة 95 قيمة تعطي قيمة مقدرة قريبة جداً أو مساوية للقيمة الفعلية لمجتمع الدراسة).
بتطبيق المعادلة نجد حجم العينة المطلوب:

$$n = \frac{1493}{1 + 1493(0.05)^2} = 315.47 \approx 316$$

بناء على هذه النتيجة فإن حجم عينة الدراسة هو 316 متدرب من مجتمع يقدر بـ 1493 متدرب، وتجر الإشارة إلى أنه كلما كان حجم العينة أكبر من 316 كلما كان ذلك أفضل لتمثيلها للمجتمع المدروس، وفي هذا الصدد فقد تم توزيع 450 استبيان على عينة الدراسة عن طريق البريد الإلكتروني (E-mail) الخاص بكل متدرب وهذا بمساعدة مسؤولي محابر التدريب الإلكتروني في المؤسسات التدريبية الثلاثة التابعة لمؤسسة التكوين (IFEG)، ولقد تم استرجاع 329 استبيان بنسبة استرجاع تقدر بـ 73.11%، وتم استبعاد منها 27 استبيان لعدم استيفائهم الشروط المطلوبة للتحليل، وبذلك بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 302 استبيان، والجدول الموالي يبرز عملية توزيع واسترجاع الاستبيانات على عينة الدراسة:

¹ - أحمد عارف العساف، محمود الوادي، مرجع سابق، ص 222.

² - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 96.

الجدول رقم (3.3): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة للتحليل حسب مؤسسات التدريب

مؤسسات التدريب	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الملغاة	الاستبيانات المعتمدة
المدرسة التقنية بالبلدية	300	275	20	255
مركز التكوين بن عكون	100	32	07	25
مركز التكوين عين مليلة	50	22	00	22
المجموع	450	329	27	302
النسبة المئوية %	%100	%73.11	%06	%67.11

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثاني: منهج الدراسة

المنهج العلمي هو "طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة أو تتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشكلات، أو حالة من الحالات، بقصد وصفها وصفاً دقيقاً وتحديد أبعادها بشكل كامل يجعل من السهل التعرف عليها وتمييزها، بقصد الوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها"¹، ويرتبط المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة بحثية بطبيعة الموضوع المدروس والإشكالية المطروحة، والفرضيات المقدمة لمعالجة الإشكالية، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ظهر جلياً أن المنهج المناسب للدراسة والذي يحقق أهدافها هو المنهج الوصفي التحليلي في كل من الجانب النظري والتطبيقي، كون أن هذا المنهج يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كميّاً أو كميّاً، ويساعد على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث.

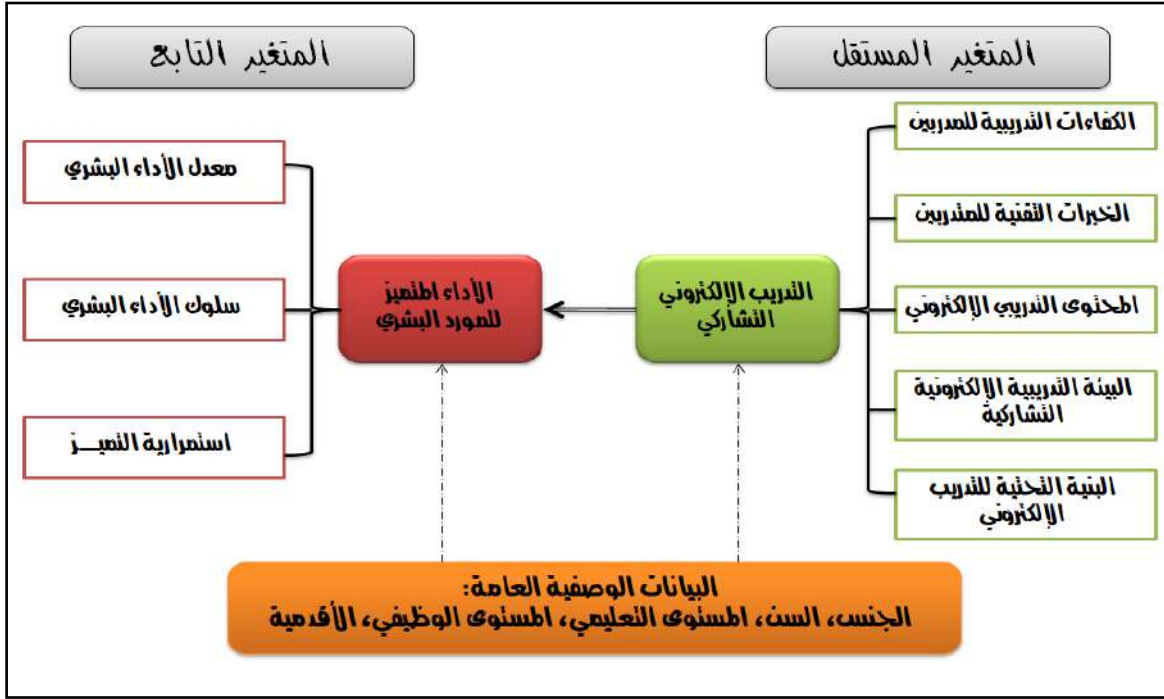
فعلى صعيد البحث الوصفي تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على أهم المؤلفات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا لبناء الإطار النظري للدراسة، أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فتم إجراء دراسة ميدانية لمجمع سونلغاز بغرض جمع المعلومات والبيانات عن طريق استخدام استمارة محكمة وزعت على عينة من مجتمع الدراسة تقيس مدى أثر التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز، بالإضافة إلى الاستعانة بأسلوب المقابلة لمحاولة الفهم الجيد لمعطيات الدراسة والحصول على مختلف المعلومات والإحصائيات والوثائق المطلوبة، وبعد ذلك القيام بتحليل هذه البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة ومن ثم استخلاص النتائج.

المطلب الثالث: نموذج الدراسة

تم تصميم نموذج الدراسة في ضوء الإشكالية وفرضياتها، والعلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في التدريب الإلكتروني التشاركي بأبعاده (الكفاءات التدريبية للمدرسين، الخبرات التقنية للمتدربين، المحتوى التدريبي الإلكتروني، البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية، البنية التحتية للتدريب الإلكتروني)، والمتغير التابع المتمثل في الأداء المتميز للمورد البشري بأبعاده (معدل الأداء البشري، سلوك الأداء البشري، استمرارية التميز)، والتي سنعرضها في الشكل الموالي:

¹ - عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998، ص 26.

الشكل رقم (7.3): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب وفقا للمراجع والدراسات المدرجة في الجدول (4.3)

يتضح من الشكل أعلاه أن النموذج المقترح يهدف إلى محاولة إيجاد العلاقة بين التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري، ومعرفة مقدار تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع وبالتالي كشف الأثر الذي يمكن أن يتحقق من تطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي في المؤسسات التدريبية التابعة لمجمع سونلغاز، على أن يؤدي ذلك إلى تحقيق أداء متميز لموارده البشرية.

الجدول رقم (4.3): المراجع والدراسات مصدر أنموذج الدراسة

المتغيرات	المراجع والدراسات
المتغير المستقل: التدريب الإلكتروني التشاركي	(المسعد، 2016)، (الحراري، 2017)، (بن حمد، 2017)، (دعاس، راهم، 2018)، (bou kamal, et al, 2016) (Al hila, et al, 2017) (Al hooti, anto, 2020)
المتغير التابع: الأداء المتميز للمورد البشري	(مناصرية، 2012)، (العسكري، الدلوي، 2017)، (بن الشيخ، 2017)، (سبيع، مناصرية، 2020)

المصدر: من إعداد الطالب.

المبحث الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم التطرق فيما يلي إلى إبراز مصادر جمع البيانات والتعرف على الأدوات المستخدمة في ذلك، بالتركيز على الأداة الأساسية المعتمدة في هذه الدراسة وهي الاستبيان، إلى جانب الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل هذه البيانات، والتأكد في الأخير من ثبات أداة الدراسة وصدقها لمعرفة مدى صلاحيتها وقدرتها على قياس ما وضعت لأجله.

المطلب الأول: جمع بيانات الدراسة

فيما يأتي يتم توضيح كل من أنواع مصادر البيانات وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة:

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات:

اعتمدت دراستنا البحثية على نوعين من مصادر جمع البيانات وهما كالآتي:

أولا: البيانات الأولية:

تعرف البيانات الأولية على أنها: "بيانات تجمع لأول مرة من قبل الباحث من مجتمع خاص، ويستخدم في ذلك العديد من الأدوات"¹، وفي دراستنا هذه تم الاعتماد على عدة أدوات للحصول على هذه البيانات منها المقابلات والتي سمحت بإعطاء معلومات هامة حول واقع التدريب الإلكتروني التشاركي في المؤسسة محل الدراسة مدعومة ببعض الوثائق والإحصائيات، إلى جانب الأداة الأساسية للدراسة وهي الاستبيان، حيث قمنا بإعداد استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع الدراسة، وبعد استرجاع الاستبيانات الموزعة تم تفرغها وتحليلها باستخدام برامج EXCEL و SPSS.V22 الإحصائي من خلال الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى دلالات وقيم تخدم موضوع البحث وأهدافه.

ثانيا: البيانات الثانوية:

وهي البيانات التي تم الاعتماد عليها لإنجاز الجانب النظري في دراستنا البحثية، حيث قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والرسائل الجامعية والمنشورات الورقية والإلكترونية المتعلقة بموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في تحديد الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري، بالإضافة على تحليل بعض الدراسات التطبيقية السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة والتعليق عليها وتبيان موقعها من دراستنا الحالية، وأخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

عند إجراء الدراسة الميدانية يمكن استخدام عدة أدوات لجمع البيانات الأولية مثل: الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، والوثائق الرسمية، وفي هذه الدراسة تم استخدام الاستبيان بدرجة أولى لجمع البيانات الأولية، كما تم الاعتماد على المقابلة من أجل تدعيم نتائج تحليل الاستبيان وكذا التعرف على واقع وإجراءات تطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي في المؤسسة محل الدراسة، وفيما يأتي شرح للأداتين:

¹ - خان أحلام، مرجع سابق، ص 246.

أولاً: المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات الضرورية، وتعرف على أنها: "محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد، بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج"¹، وهناك عدة تصنيفات للمقابلات من بينها تصنيف يقسم المقابلات إلى ثلاثة أنواع: مقابلات مهيكلة، نصف مهيكلة وغير مهيكلة. ولقد سميت المقابلات غير المهيكلة بهذا الاسم لأن الشخص الذي يقوم بالمقابلة لا يعتمد على خطة متسلسلة من الأسئلة التي سيوجهها للمستجيب، وتهدف المقابلة الغير المهيكلة إلى استطلاع بعض القضايا التمهيدية حتى يتمكن الباحث من إعداد صياغة جديدة للمتغيرات التي تحتاج إلى بحث متعمق.²

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على إجراء مقابلات غير مهيكلة مع عدة أشخاص في المؤسسات التدريبية التابعة لمؤسسة

(IFEG) تتمثل فيما يلي:

- قمنا بمقابلات مع مسؤولي محابر التدريب الإلكتروني في المؤسسات التدريبية الثلاثة التابعة لمؤسسة (IFEG)، الأمر الذي ساعدنا في الحصول على معلومات ووثائق حول واقع تطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي في هذه المؤسسات التدريبية منذ انطلاق فكرته كمشروع إلى غاية تجسيده على أرض الواقع، بالإضافة إلى الحصول على إحصائيات حول عدد المتدربين المستفيدين من الدورات التدريبية الإلكترونية في السنوات الماضية.

- تم إجراء مقابلة مع مسير نظام إدارة التعلم الإلكتروني مودل (Moodle) وهو مهندس في الإعلام الآلي يعمل في مخبر التدريب الإلكتروني بالمدرسة التقنية بالبلدية، والذي أوضح لنا أن مهمته هي متابعة سيرورة عملية الاتصال بالمنصة (IKRAA) من خلال شبكة الخوادم (Server) المثبتة في مؤسسة الجزائر لتكنولوجيا المعلومات (ELIT) وهي المؤسسة المتعاونة والتابعة لمجمع سونلغاز، كما أوضح كذلك إجراءات فتح الحسابات للمتدربين في المنصة (IKRAA) التي يتم من خلاله إجراء الدورات التدريبية الإلكترونية، وكذا طريقة توجيه المتدربين وتقييمهم للقيام بهذه الدورات، كما شرح الكيفية التي يتم بها التفاعل والتشارك بين المتدربين داخل بيئة التدريب باستخدام مختلف الأدوات (غرف الحوار والمحادثة، منتديات المناقشة، البريد الإلكتروني).

- تم كذلك إجراء مقابلة مع أحد مصممي المحتوى التدريبي الإلكتروني وهو مهندس في الإعلام الآلي يعمل في مخبر التدريب الإلكتروني بالمدرسة التقنية بالبلدية، والذي أوضح كيف يتم تصميم المحتوى التدريبي الإلكتروني باستخدام برامج الحاسوب المختلفة والتي تناولها بشرح مختصر، بالإضافة إلى مختلف الوسائط الإلكترونية المستخدمة منصة (IKRAA)، ومنها كيفية تصميم مقاطع الفيديو الخاصة ببعض المهارات التطبيقية في مجالات الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة.

ثانياً: الاستبيان:

يعتبر الاستبيان أداة أساسية في جمع البيانات، خاصة في الدراسات البحثية التي تتميز بمجتمع كبير، ويعرف الاستبيان على أنه: "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة"³، وفي دراستنا الحالية تم تصميم استبيان في صورته الأولية بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة العربية منها والأجنبية، وقد تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

¹ - بلقاسم سلاطنة، حسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004، ص 308.

² - أظني جوهر، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 228.

³ - طلعت إبراهيم لظفي، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 71.

- كانت البداية بإعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات، حيث تم التوصل إلى صياغات مبدئية لمحاور وأبعاد وفقرات الاستبيان؛
- في الخطوة الثانية تم عرض هذا الاستبيان على الأستاذ المشرف والذي قدم لنا نصائحه والتعديلات التي يراها ضرورية لصحة الاستبيان؛
- وفي خطوة ثالثة تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين من ذوي الخبرة والتخصص في مجال موضوع الدراسة، والذين قاموا بدورهم باقتراح بعض التوجيهات والملاحظات؛ (أنظر الملحق رقم:01)
- في ضوء ما أشار له المشرف ثم المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبيان من حذف وإضافة وتعديل حتى خرج الاستبيان في صورته النهائية. (أنظر الملحق رقم:02)

تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين على النحو التالي:

- 1- القسم الأول:** يشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من خمسة (05) متغيرات وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية.
 - 2- القسم الثاني:** يشتمل على محاور الاستبيان وتم تقسيمها وفقا لمتغيرات الدراسة كما يلي:
 - **المحور الأول:** يمثل المتغير المستقل «التدريب الإلكتروني التشاركي» ويتكون من 31 فقرة، وينقسم إلى خمسة (05) أبعاد أساسية وهي:
 - الكفاءات التدريسية للمدرسين: يتكون من 06 فقرات من الفقرة رقم (01) إلى الفقرة رقم (06).
 - الخبرات التقنية للمتدربين: يتكون من 06 فقرات من الفقرة رقم (07) إلى الفقرة رقم (12).
 - المحتوى التدريبي الإلكتروني: يتكون من 06 فقرات من الفقرة رقم (13) إلى الفقرة رقم (18).
 - البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية: يتكون من 07 فقرات من الفقرة رقم (19) إلى الفقرة رقم (25).
 - البنية التحتية للتدريب الإلكتروني: يتكون من 06 فقرات من الفقرة رقم (26) إلى الفقرة رقم (31).
 - **المحور الثاني:** يمثل المتغير التابع «الأداء المتميز للمورد البشري» ويتكون من 29 فقرة، وينقسم إلى ثلاثة (03) أبعاد أساسية وهي:
 - معدل الأداء البشري: يتكون من 10 فقرات من الفقرة رقم (32) إلى الفقرة رقم (41).
 - سلوك الأداء البشري: يتكون من 10 فقرات من الفقرة رقم (42) إلى الفقرة رقم (51).
 - استمرارية التميز: يتكون من 09 فقرات من الفقرة رقم (52) إلى الفقرة رقم (60).
- ولقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) ذو الخمس درجات لتقييم إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم على كل فقرة من فقرات الاستبيان وفقا لما يلي:

الجدول رقم (5.3): مقياس ليكرت المعتمد.

المعيار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي.

كما تم تحديد فئات سلم ليكرت الخماسي ودلالاتها، من خلال حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات المقياس (4=1-5)، ثم تم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الفئة، أي ($0.80 = 5/4$) نحصل على طول الدرجة

الواحدة في المقياس وهي (0.8)، يتم بعدها إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس وهي (1)، لنحصل بعدها على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (6.3): فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها.

الأوزان	الاتجاه	مجال الفئة	دلالات الفئة
1	غير موافق بشدة	1.00 - 1.80	منخفضة جدا
2	غير موافق	1.81 - 2.60	منخفضة
3	محايد	2.61 - 3.40	متوسطة
4	موافق	3.41 - 4.20	مرتفعة
5	موافق بشدة	4.21 - 5.00	مرتفعة جدا

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام Spss، مكتبة خوارزم العلمية، جدة، السعودية، 2008، ص538.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

يتطلب تحليل البيانات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.v22)، والتي نوردتها فيما يلي حسب ترتيب استخدامها في الدراسة، والمتمثلة في:

- اختبار التجزئة النصفية: للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach): لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، بحيث إذا كان المعامل أقل من 0.60 فهو ضعيف، في حين إذا كان موجود في حدود 0.70 يعتبر مقبولا، أما إذا كان المعامل أكبر من 0.70 يعتبر جيدا، وكلما اقترب المعامل من الواحد الصحيح كلما كان أجود.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson): يهدف إلى معرفة صدق الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة بالنسبة للمحاور الكلية لهذه الفقرات، بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة بمختلف أبعادها، وكذا يساعد في حساب الارتباط بين المتغيرات المستقلة وبعضها البعض، ودرجة الارتباط بين المتغيرات التابعة وبعضها البعض.
- التكرارات والنسب المئوية: من أجل وصف أفراد عينة الدراسة وفقا لخصائصهم الشخصية والوظيفية، بالإضافة إلى التكرارات والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات محاور الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري: حيث تم استخدام المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية والانحراف المعياري من مقاييس التشتت، وذلك من أجل دراسة اتجاهات أفراد العينة حول فقرات الاستبيان، إضافة إلى المتوسطات المرجحة لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة.
- اختبار معامل الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis): وذلك من أجل التحقق من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance): لاختبار الارتباط الخطي بين أبعاد المتغيرات المستقلة، والتأكد من عدم وجود ارتباط عال بينهم.

- اختبار **T** للعينة الواحدة (**Test T pour échantillon unique**): يستخدم هذا الاختبار من أجل التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات الباحثين لاختبار فرضيات الدراسة، حيث يقارن المتوسط الحسابي لينة الدراسة بقيمة المتوسط الحسابي الفرضي، إذ يتم حساب قيمة (**T**) واستخراج مستوى دلالتها.
- تحليل التباين للانحدار: لمعرفة مدى ملائمة نموذج الدراسة في قياس مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع في كل فرضية على حدى.
- تحليل الانحدار المتعدد (**Régression Multiple**): وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل بأبعاده مجتمعة على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار البسيط (**Régression simple**): لاختبار أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
- اختبار **T** للعينات المستقلة (**Test T pour échantillons indépendants**): وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد الباحثين حول متغيرات الدراسة ترجع لاختلاف عامل الجنس.
- تحليل التباين الأحادي (**One Way Anova**): وذلك لمعرفة الفروقات في إجابات الأفراد الباحثين حول المتغيرات المستقلة والتابعة تعزى للمتغيرات: السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) كالتالي:

الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة اختبار درجة الدقة التي تقيس بها هذه الأداة متغيرات الدراسة، أو بعبارة أخرى مدى قدرة أداة الدراسة على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت مع نفس الأفراد وتحت نفس الظروف والشروط، لأن ثبات نتائج أداة الدراسة عند إعادة تطبيقها تحت شروط مماثلة يعتبر خاصية ضرورية لجودة الأداة، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال اختبارين من أشهر الاختبارات، وهما اختبار التجزئة النصفية واختبار ألفا كرونباخ.

أولاً: اختبار التجزئة النصفية:

يستخدم اختبار التجزئة النصفية (**Split-Half coefficient**) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وذلك من خلال التجزئة النصفية للفقرات الخاصة بكل محور من محاور الاستبيان إلى جزء خاص بالفقرات الفردية وجزء خاص بالفقرات الزوجية، ثم تحديد قيمة الارتباط بين كل نصف وأخر، ومن ثم تحديد قيمة الثبات عبر معاملين الأول "معامل سبيرمان براون" والثاني "معامل غوتمان للتجزئة النصفية"، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (7.3): اختبار التجزئة النصفية

المحور	محتوى المحور	التجزئة النصفية			معامل الثبات	
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل غوتمان	النصف الأول	النصف الثاني
الأول	التدريب الإلكتروني التشاركي	31	0.714	0.833	0.922	0.923
الثاني	الأداء المتميز للمورد البشري	29	0.835	0.910	0.929	0.928
	جميع الفقرات	60	0.661	0.796	0.950	0.957

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن معامل الثبات الخاص بكل نصف كان مرتفعاً، كما نلاحظ أيضاً أن قيمة معامل غوتمان كانت أيضاً مرتفعة حيث بلغت (0.833) بالنسبة للمحور الأول، و (0.910) بالنسبة للمحور الثاني، و (0.796) بالنسبة للاستبيان ككل وهي قيمة جيدة ومقبولة تؤكد ثبات الأداة لو كرر الاختبار في نفس الظروف ومع نفس الأشخاص.

ثانياً: اختبار ألفا كرونباخ:

ألفا كرونباخ هو عبارة عن معامل ثبات يقيس درجة بناء مجموعة فقرات لبعد واحد، بحيث إذا فاقت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.7) فإن البناء مقبول، كما يمكن قبول البناء إذا اقتربت قيمة المعامل من (0.7)، ولقد تم حساب معاملات الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ ومعاملات الصدق بطريقة صدق المحك، حيث أن معامل صدق المحك يتم حسابه من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (8.3): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل صدق المحك
01	الكفاءات التدريبية للمدرسين	06	0.906	0.951
02	الخبرات التقنية للمدرسين	06	0.890	0.943
03	المحتوى التدريبي الإلكتروني	06	0.861	0.927
04	البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية	07	0.898	0.947
05	البنية التحتية للتدريب الإلكتروني	06	0.888	0.942
المحور الأول: التدريب الإلكتروني التشاركي				
01	معدل الأداء البشري	10	0.898	0.947
02	سلوك الأداء البشري	10	0.915	0.956
03	استمرارية التميز	09	0.906	0.951
المحور الثاني: الأداء المتميز للمورد البشري				
0.979				
0.959				
29				
الاستبيان ككل				
0.984				
0.969				
60				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل الأبعاد حققت الثبات باعتبار ألفا كرونباخ أكبر من (0.7)، ولقد جاءت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محور حيث تتراوح بين (0.861 و 0.959)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبيان (0.969) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك قيمة صدق المحك كانت مرتفعة لكل محور حيث تراوحت بين (0.927 و 0.979) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبيان (0.984) وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً، وبهذا نقول أن ثبات أداة الدراسة محقق.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة:

يهدف اختبار صدق أداة الدراسة إلى التأكد من أن الاستبيان سوف يقيس ما أعد لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبيان على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

أولاً: الصدق الظاهري:

من أجل اختبار صدق أداة الدراسة ظاهرياً، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة الجامعيين ذوي الخبرة والاختصاص الذين ينتمون لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في بعض الجامعات الجزائرية (جامعة ورقلة- جامعة معسكر - جامعة بسكرة) من أجل تحكيم الأداة (أنظر الملحق رقم: 01)، ووفقاً لآراء المحكمين قمنا بإجراء ما يلزم من تغييرات، وتم إعداد الاستبيان في صورته النهائية (أنظر الملحق رقم: 02).

ثانياً: صدق المحتوى:

يقصد بصدق المحتوى صدق مفردات الاختبار وارتباطها بالمتغير المقاس وتمثيلها لجميع الجوانب المفترض قياسها في المتغير، ويعتمد قياس صدق محتوى أداة الدراسة على أسلوبين يتمثلان في: صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي.

1. صدق الاتساق الداخلي:

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، فقد قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه.

1.1. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (التدريب الإلكتروني التشاركي):

توضح الجداول الموالية معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والبعد الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (9.3): الصدق الداخلي لفقرات بعد "الكفاءات التدريبية للمدرسين"

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
01	يشرف على البرامج التدريبية الإلكترونية مدرسين ذوي خبرة وكفاءة عالية في مختلف التخصصات	0,825**	0.000	دالة
02	يراعي المدرب الفروق الفردية بين المتدربين ويقدم لهم المساعدة	0,799**	0.000	دالة
03	لدى المدرب القدرة على إدارة النقاش وتحفيز المتدربين على المشاركة بالأفكار والمعارف	0,834**	0.000	دالة
04	يستخدم المدرب أكثر من طريقة مناسبة أثناء عرض المحتوى التدريبي وإيصاله للمتدربين	0,854**	0.000	دالة
05	يقدم المدرب الردود المناسبة على استفسارات المتدربين ومشاركاتهم	0,868**	0.000	دالة
06	يستخدم المدرب معايير عالية في إدارة التقييمات الإلكترونية لنشاطات المتدربين	0,781**	0.000	دالة

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (10.3): الصدق الداخلي لفقرات بعد "الخبرات التقنية للمتدربين"

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
07	ساهم استعمال الكمبيوتر والانترنت والانترانت في تحسين قدراتي التقنية	0,732**	0.000	دالة
08	أجيد التواصل عبر البريد الإلكتروني والشبكات الاجتماعية	0,865**	0.000	دالة

دالة	0.000	0,858**	أجيد التعامل مع المنتديات والمدونات وبرامج المحادثات الإلكترونية
دالة	0.000	0,809**	أجيد التعامل مع أنظمة إدارة التعلم والفصول الافتراضية
دالة	0.000	0,748**	أستطيع اجتياز الدورات التدريبية الإلكترونية وتخطي العقبات المتعلقة بها
دالة	0.000	0,809**	أمتلك مهارات البحث والتقصي عن المعلومات في شبكة الانترنت والانتقاء بين البدائل المعلوماتية المتاحة

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (11.3): الصدق الداخلي لفقرات بعد "المحتوى التدريبي الإلكتروني"

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
13	يلبي المحتوى التدريبي الإلكتروني الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين	0,713**	0.000	دالة
14	يتم تقديم المحتوى التدريبي الإلكتروني باستخدام طرق وأدوات تفاعلية مثل: المنصات الإلكترونية، البريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو والمدونات وغيرها	0,750**	0.000	دالة
15	المحتوى التدريبي الإلكتروني مصمم وفق أهداف واضحة وقابلة للقياس	0,833**	0.000	دالة
16	المحتوى التدريبي مناسب للمستوى المعرفي والمهاري للمتدربين	0,759**	0.000	دالة
17	يتم تحديث المحتوى التدريبي الإلكتروني بشكل مستمر ليواكب المستجدات الحديثة في عمل المتدربين	0,803**	0.000	دالة
18	يتم توزيع المحتوى التدريبي بشكل ملائم على الجدول الزمني للدورة التدريبية الإلكترونية	0,755**	0.000	دالة

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (12.3): الصدق الداخلي لفقرات بعد "البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية"

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
19	تسمح البيئة التدريبية بالنقاش والتحاوور بين المتدربين من جهة وبينهم وبين مدرّهم من جهة أخرى من أجل تبادل أفكارهم وخبراتهم والتشارك في بناء المعرفة	0,758**	0.000	دالة
20	عملية الاتصال والتفاعل الإلكتروني بين الأطراف (المدرّب، المتدرب، المحتوى التدريبي) تتم بشكل فوري أو مؤجل باستخدام مختلف أدوات التواصل الإلكتروني	0,771**	0.000	دالة
21	تسمح البيئة التدريبية بمحاكاة بيئة وظروف العمل الفعلية للمتدرب في المؤسسة باستخدام برامج المحاكاة وأحدث التطبيقات التكنولوجية	0,772**	0.000	دالة
22	تتيح البيئة التدريبية عرض مصادر التعلم المتاحة عبر الانترنت لمساعدة المتدرب على جمع المعلومات والمعارف	0,792**	0.000	دالة
23	تعزز البيئة التدريبية القيام بالمهام التشاركية بين المتدربين في شكل مجموعات	0,799**	0.000	دالة
24	تعزز البيئة التدريبية من قدرة المتدربين على إدراك أهمية الوقت واستثماره وإدارته بالشكل المناسب ضمن الإطار الزمني المتاح لذلك	0,836**	0.000	دالة
25	توفر البيئة التدريبية نظام إشرافي يساعد على متابعة وتقييم المعارف المكتسبة للمتدربين وتقديم التغذية المرتدة لنشاطاتهم	0,794**	0.000	دالة

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم(13.3):الصدق الداخلي لفقرات بعد "البنية التحتية للتدريب الإلكتروني"

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
26	توفر إدارة المؤسسة التسهيلات والإمكانات المادية اللازمة لدعم وتنفيذ البرامج التدريبية الإلكترونية(أجهزة الكمبيوتر وجميع ملحقاتها، البرمجيات، قاعات مؤتمرات الفيديو المرئية ،...)	0,786**	0.000	دالة
27	توفر المؤسسة شبكات داخلية وخارجية مرتبطة بالانترنت	0,779**	0.000	دالة
28	توفر المؤسسة موقع إلكتروني يقدم دورات تفاعلية إلكترونية	0,853**	0.000	دالة
29	توفر المؤسسة مهندسين ومختصين في البرمجيات لتقديم الدعم الفني والتقني خلال التدريب الإلكتروني	0,832**	0.000	دالة
30	الميزانية المخصصة للتدريب تكفي لإجراء وتنفيذ البرامج التدريبية الإلكترونية	0,780**	0.000	دالة
31	الترتيبات الإدارية والتنظيمية للتدريب الإلكتروني مناسبة في الغالب	0,776**	0.000	دالة

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجداول السابقة أن جميع قيم معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات المحور الأول "التدريب الإلكتروني التشاركي" مع البعد الذي تنتمي إليه كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة يساوي 0.01 فأقل، فبالنسبة لبعد "الكفاءات التدريبية للمدرسين" فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.781 و 0.868)، أما بالنسبة لبعد "الخبرات التقنية للمتدربين" فقد تراوحت بين (0.732 و 0.865)، أما بعد "المحتوى التدريبي الإلكتروني" فأنحصرت بين (0.713 و 0.833)، في حين تراوحت معاملات الارتباط لبعد "البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية" بين (0.758 و 0.836)، أما البعد الخامس والأخير "البنية التحتية للتدريب الإلكتروني" فتراوحت بين (0.776 و 0.853)، كل هذه النتائج تؤكد أن فقرات المحور الأول الخاص بالتدريب الإلكتروني التشاركي تتمتع بالاتساق وعلى أحما صادقة لما وضعت لقياسه.

2.1. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الأداء المتميز للمورد البشري):

توضح الجداول الموالية معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والبعد الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم(14.3):الصدق الداخلي لفقرات بعد "معدل الأداء البشري"

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
32	أدائي في العمل أعلى من المعدل المحدد	0,721**	0.000	دالة
33	أنجز عملي بدقة عالية تكاد تخلو من أية أخطاء أو نقائص	0,684**	0.000	دالة
34	أنجز قدر كبير من العمل في أقل وقت ممكن	0,725**	0.000	دالة
35	أنجز عدة عمليات في نفس الوقت بدل انتظار انتهاء عملية معينة لبدء عملية أخرى	0,629**	0.000	دالة
36	أنجز عملي بطرق إبداعية	0,776**	0.000	دالة
37	أحرص على تخفيض تكلفة العمليات التي أقوم بإنجازها	0,752**	0.000	دالة
38	أحرص على تحقيق مواصفات الجودة للأعمال المنجزة	0,788**	0.000	دالة
39	أستطيع توظيف مهاراتي وقدراتي لإنجاز العمل المطلوب	0,776**	0.000	دالة

دالة	0.000	0,675**	استخدم أساليب وأنظمة حديثة تقلل من الوقت اللازم لإنجاز العمل	40
دالة	0.000	0,751**	أمتنع باليقظة التامة والتركيز أثناء العمل	41

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (15.3): الصدق الداخلي لفقرات بعد "سلوك الأداء البشري"

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
42	أقيم علاقات عمل ممتازة مع زملائي وأحظى باحترامهم وتقديرهم	0,809**	0.000	دالة
43	ألتزم بقوانين وأنظمة العمل وأحرص على تنفيذ التعليمات والأوامر	0,837**	0.000	دالة
44	ألتزم بالأوقات الرسمية للعمل ولا أتغيب إلا للضرورة القصوى	0,785**	0.000	دالة
45	لدي القدرة على المبادرة وتحمل المخاطر	0,722**	0.000	دالة
46	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي يواجهها الأفراد في العمل	0,717**	0.000	دالة
47	لدي القدرة على التعاون والتواصل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار	0,821**	0.000	دالة
48	أبتعد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	0,643**	0.000	دالة
49	أقوم بأداء الأعمال دون الاعتماد على جهد الآخرين	0,643**	0.000	دالة
50	أنصرف بعقلانية في المواقف الحرجة والطارئة	0,802**	0.000	دالة
51	أمتلك منظومة قيم أخلاقية تدعم ثقافة جودة العمل	0,798**	0.000	دالة

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (16.3): الصدق الداخلي لفقرات بعد "استمرارية التميز"

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
52	لدي القدرة على الاستمرار في العمل بنفس مستوى الأداء المرتفع في جميع الظروف	0,508**	0.000	دالة
53	لدي طموح للحصول على مناصب عمل عليا في المؤسسة	0,674**	0.000	دالة
54	لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامي بعملية	0,806**	0.000	دالة
55	أحرص على الارتقاء بمستوى التحصيل العلمي	0,829**	0.000	دالة
56	أحرص على التعلم والاستفادة من خبرات ومهارات الموظفين الأكثر خبرة	0,822**	0.000	دالة
57	أتابع ما يحدث من متغيرات في مجال عملي وأحاول الإلمام بما وتوظيفها لخدمة العمل	0,840**	0.000	دالة
58	أطور معارفي ومهاراتي وأستثمرها في مجالات الابتكار والإبداع	0,839**	0.000	دالة
59	أنا مهتم كثيراً بتقديم أفكار جديدة لأساليب العمل	0,822**	0.000	دالة
60	تشكل المعلومات المرتدة عن تقييم أدائي مصدراً هاماً للتحسين في مستوياته	0,747**	0.000	دالة

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجداول السابقة أن جميع قيم معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثاني "الأداء المتميز للمورد البشري" مع البعد الذي تنتمي إليه كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة يساوي 0.01 فأقل، فبالنسبة لبعد "معدل الأداء البشري" فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.629 و 0.788)، أما بالنسبة لبعد "سلوك الأداء البشري" فقد تراوحت بين (0.643 و 0.837)، أما بعد "استمرارية التميز" فانحصرت بين (0.508 و 0.840)، كل هذه النتائج تؤكد أن فقرات المحور الثاني الخاص بالأداء المتميز للمورد البشري تتمتع بالاتساق وعلى أنها صادقة لما وضعت لقياسه.

2. صدق الاتساق البنائي:

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (17.3): الصدق البنائي لمحاور الدراسة

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة
01	الكفاءات التدريبية للمدرسين	0,737**	0.000	دال
02	الخبرات التقنية للمدرسين	0,721**	0.000	دال
03	المحتوى التدريبي الإلكتروني	0,779**	0.000	دال
04	البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية	0,767**	0.000	دال
05	البنية التحتية للتدريب الإلكتروني	0,651**	0.000	دال
	التدريب الإلكتروني التشاركي	0,913**	0.000	دال
01	معدل الأداء البشري	0,802**	0.000	دال
02	سلوك الأداء البشري	0,819**	0.000	دال
03	استمرارية التميز	0,852**	0.000	دال
	الأداء المتميز للمورد البشري	0,896**	0.000	دال

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وبذلك فإن هناك اتساق بنائي قوي بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان ككل، وبهذا يمكن القول أن جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل استعراض الدراسة الميدانية التي قمنا بها في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ممثلة في مجمع سونلغاز، حيث كانت لنا العديد من الزيارات الميدانية إلى المؤسسات التدريبية التابعة لمجمع سونلغاز من أجل التعرف على واقع وإجراءات تطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي، وهو ما تم توضيحه في هذا الفصل بالشرح المفصل، مدعمين ذلك بالعديد من الوثائق والملحق التوضيحية.

كما تم استعراض الأطر المنهجية لدراستنا البحثية، وتحديد أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم إتباعها في هذه الدراسة، وذلك من خلال وصف مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة ومصادر جمع المعلومات، والتأكد من صدق الأداة وثباتها، وتحديد مختلف الأدوات والأساليب المعتمدة في معالجة البيانات، ومن هنا نستطيع القول أننا من خلال هذا الفصل قد وضعنا الأسس الرئيسية لوضع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان فيد التطبيق والاختبار، وذلك وفق منهج علمي منظم وسليم، يمكن لنا من خلاله الوصول إلى معالجة إشكالية الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة منها، وهذا ما سنسعى إلى إبرازه في الفصل الموالي.

الفصل الرابع:

تحليل ومناقشة نتائج

الدراسة

تمهيد:

بعد التطرق للإطار النظري لمتغيرات الدراسة بغرض التوصل إلى التحديد الدقيق لمفهومها وأبعادها، وكذا مناقشة بعض الدراسات السابقة في موضوع دراستنا، وبعد استعراضنا للأطر المنهجية الضرورية لطبيعة دراستنا البحثية، سوف نستعرض في هذا الفصل تكملة الجانب الميداني من خلال وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة، بالإضافة إلى تحليل توجهات أفراد عينة الدراسة حول محاور أداة الاستبيان، والتعرف على مستوى كل من التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز، بالإضافة إلى ما سبق سوف سنستعرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة، والتي تتضمن اختبارات العلاقة والأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وكذا اختبارات الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى كل من التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، كما تم التطرق في هذا الفصل إلى مناقشة النتائج المتوصل إليها وتقديم التفسيرات المناسبة.

وعليه سوف نقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية لإبراز نتائج الدراسة ومناقشتها:

- ◀ المبحث الأول: تحليل متغيرات الدراسة.
- ◀ المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.
- ◀ المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تحليل متغيرات الدراسة

سنترك في هذا المبحث إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، من خلال حساب كل من التكرارات والنسب المئوية والقيام بتمثيلها بيانياً، كما سنتناول أيضاً تحليل فقرات كل محور من محاور الاستبيان من خلال حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

المطلب الأول: دراسة وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

اشتملت خصائص عينة الدراسة كما جاء في الاستبيان المرفق في الملاحق على: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية والتمثيل البياني في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمعيار الجنس

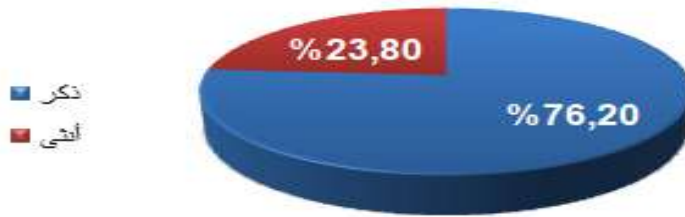
الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار الجنس:

جدول رقم (1.4): توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار الجنس.

النسبة %	التكرار	نوع الجنس
76.20%	230	ذكر
23.80%	72	أنثى
100%	302	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

شكل رقم (1.4) : توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل الموضحين أعلاه أن معظم الباحثين كانوا ذكورا بنسبة 76.20 %، وهذا راجع لطبيعة النشاط التقني والصناعي لمجمع سونلغاز بمختلف فروعها والذي يتطلب عنصر الذكور لمثل هذا النوع من الأنشطة، في حين كانت نسبة الإناث تقدر بـ 23.80 %، وتجدر الإشارة هنا أن مجمع سونلغاز وكجزء من السياسة الوطنية للتشغيل يسعى لتعزيز توظيف فئة الإناث، حيث تمثل هذه الفئة حوالي 11% من إجمالي القوى العاملة في المجمع.

الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمعيار السن

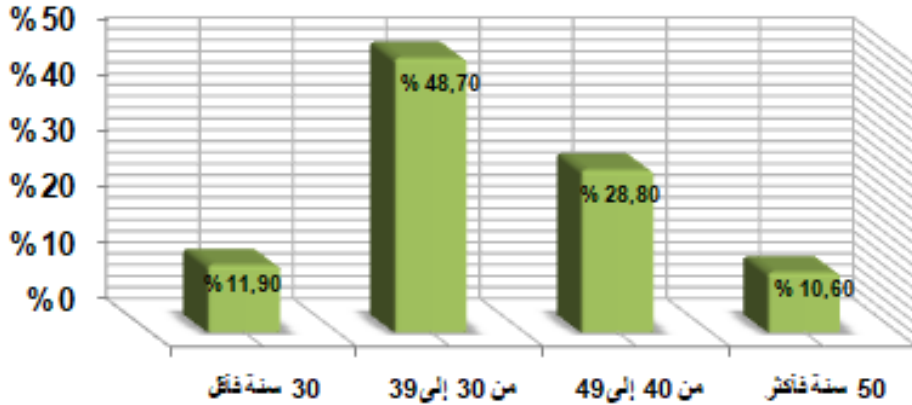
الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار السن:

جدول رقم (2.4): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار السن

النسبة %	التكرار	السن
11.90%	36	30 سنة فأقل
48.70%	147	من 30 إلى 39
28.80%	87	من 40 إلى 49
10.60%	32	50 سنة فأكثر
100%	302	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (2.4): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

من خلال الجدول والشكل الموضحين أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في العينة المدروسة هي الفئة الثانية (من 30 إلى 39 سنة) بنسبة بلغت 48.70%، ثم الفئة الثالثة (من 40 إلى 49 سنة) بنسبة 28.80%، ثم الفئة الأولى (30 سنة فأقل) بنسبة 11.90%، ثم الفئة الرابعة (50 سنة فأكثر) بنسبة 10.60%، ومنه يمكن القول أن معظم العاملين في مجمع سونلغاز الذين استفادوا من دورات تدريبية إلكترونية يتراوح سنهم في المجال (من 30 إلى 49 سنة) بنسبة تقدر بـ 77.50% وهذا يدل على أهمية هذه الفئة العمرية التي يتمتع أصحابها بالخبرة الكافية لإنجاز العمل، مما يساعدهم على تبادل أفكارهم ومعارفهم من خلال التفاعل والتشارك في بيئات التدريب الإلكترونية التشاركية واكتساب معارف جديدة تساهم في الرفع من مستوى أدائهم، أما فيما يخص الفئة العمرية الأقل من 30 سنة فهي تخص فئة الشباب الذين هم أكثر مساهمة لكل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا مما يسهل سرعة اندماجهم في مختلف البرامج التدريبية الإلكترونية، أما الفئة التي تمثل الأفراد الأكثر من 50 سنة فهي تمثل الأفراد من ذوي الخبرة ويشكلون مورداً مهم لمجمع سونلغاز.

الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمعيار المستوى التعليمي

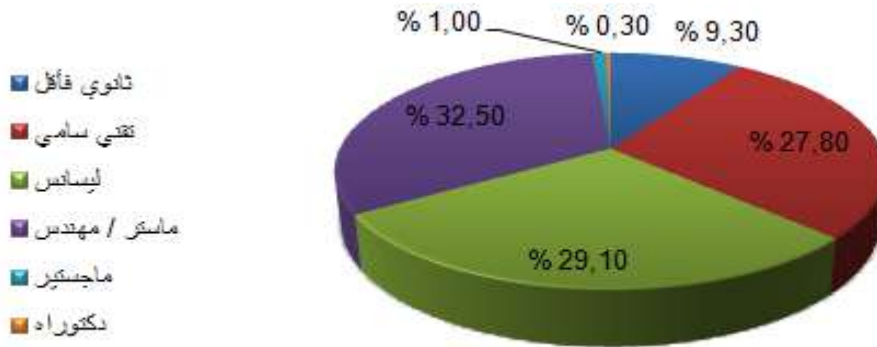
الجدول والشكل المواليان يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي:

جدول رقم (3.4): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
09.30%	28	ثانوي فأقل
27.80%	84	تقني سامي
29.10%	88	ليسانس
32.50%	98	ماستر / مهندس
01%	03	ماجستير
0.30%	01	دكتوراه
100%	302	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (3.4): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب معيار المستوى التعليمي على النحو التالي: أكبر توزيع كان لأفراد عينة الدراسة الذين يحملون شهادات المهندسين والماسترون بنسبة 32.50%، أما ثاني أكبر توزيع فقد كان لحملة شهادة الليسانس بنسبة 29.10%، يليها بنسبة أقل أصحاب شهادة تقني سامي في المرتبة الثالثة بنسبة 27.80%، ثم يأتي في المرتبة الرابعة الأفراد من المستوى التعليمي دون الجامعي (ثانوي فأقل) بنسبة 09.30%، ويأتي في المرتبة الخامسة فئة الحاملين لشهادة الماجستير بنسبة 01%، أما حاملي شهادة الدكتوراه بلغ عددهم واحد (01) بنسبة 0.30%.

نستدل من خلال هذه البيانات أن مجمع سونلغاز يستقطب الموارد البشرية ذات الشهادات الجامعية التي تضمن له مواكبة التطورات المتسارعة في مجال الطاقة والتحكم في مختلف التكنولوجيات الحديثة، أما فئة الأفراد دون المستوى الجامعي فأغلبهم أعوان تنفيذ يمثلون أهم عنصر داخل ورشات التصنيع والصيانة في مجال الكهرباء والغاز، والذين يتوزعون في مختلف الشركات الفرعية التابعة لمجمع سونلغاز.

الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمعيار المستوى الوظيفي

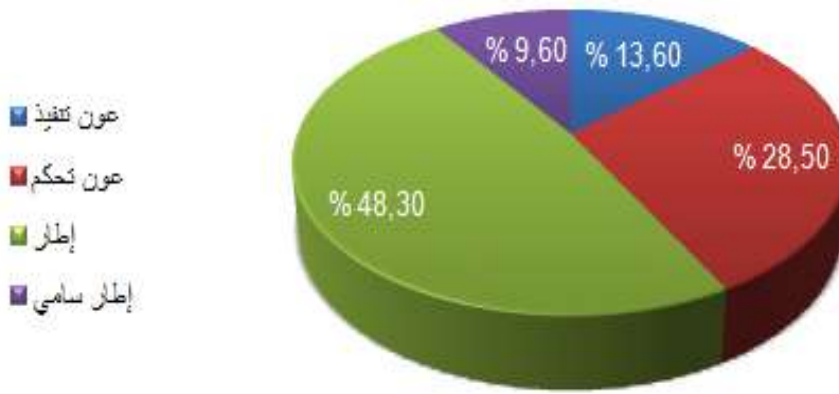
الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى الوظيفي:

جدول رقم (4.4): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
13.60%	41	عون تنفيذ
28.50%	86	عون تحكم
48.30%	146	إطار
9.60%	29	إطار سامي
100%	302	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (4.4): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

يلاحظ من الجدول والشكل الموضحين أعلاه أن أغلب المستفيدين من دورات التدريب الإلكتروني هم من فئة الإطارات بنسبة 48.30%، وفي المرتبة الثانية أعون التحكم بنسبة 28.50%، وفي المرتبة الثالثة أعوان التنفيذ بنسبة 13.60%، وفي الأخير الإطارات السامية بنسبة 9.60%.

نستدل مما سبق أن أغلبية الباحثين من فئة الإطارات وهو ما ينسجم مع نسبة الجامعيين المرتفعة في العينة المدروسة، بالإضافة إلى قدرة هذه الفئة في التحكم واستخدام التطبيقات المختلفة للتدريب الإلكتروني التشاركي بكل سهولة ويسر، أما فيما يخص فئات أعوان التنفيذ والتحكم فيسهر المشرفون على إعداد مواضيع المحتوى التدريبي الإلكتروني على تلبية الاحتياجات التدريبية لهاته الفئات خلال الدورات التدريبية الإلكترونية، مع مراعاة الفوارق الفردية بين المتدربين.

الفرع الخامس: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمعيار الأقدمية

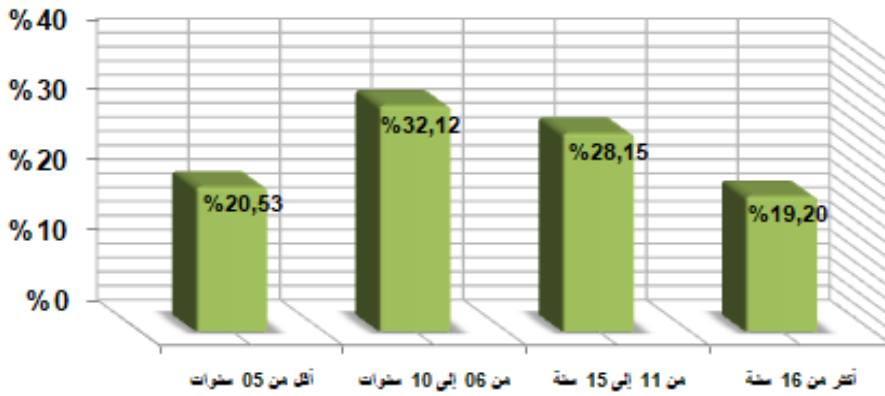
الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الأقدمية:

جدول رقم(5.4): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الأقدمية

النسبة %	التكرار	السن
20.53%	62	05 سنوات فأقل
32.12%	97	من 06 إلى 10 سنوات
28.15%	85	من 11 إلى 15 سنة
19.20%	58	أكثر من 16 سنة
100%	302	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم(5.4): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن توزيع أفراد العينة من حيث الأقدمية في سنوات العمل بمجمع سونلغاز جاءت على النحو الآتي: في المرتبة الأولى الفئة الثانية (من 06 إلى 10 سنوات) بنسبة 32.12%، ثم تليها في المرتبة الثانية الفئة الثالثة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة 28.15%، ثم الفئة الأولى (أقل من 05 سنوات) في المرتبة الثالثة بنسبة 20.53%، وفي الأخير تأتي الفئة الرابعة (أكثر من 16 سنة) بنسبة 19.20%، نستدل من خلال ما سبق أن أغلب أفراد العينة المستفيدين من الدورات التدريبية الإلكترونية لهم أقدمية في سنوات العمل متمركزة في الفئة الثانية والثالثة أي من 06 سنوات إلى حوالي 15 سنة، وهم يمثلون الأفراد ذوي الخبرة والذين هم في حاجة ملحة للقيام بالتدريب الإلكتروني التشاركي لتجديد معارفهم وتطوير مهاراتهم والاستفادة من خبرات الآخرين في مجالات عملهم وتخصصاتهم من جهة، ومن جهة أخرى ضرورة الاستفادة من خبراتهم ونقلها إلى أفراد آخرين أقل خبرة.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محور التدريب الإلكتروني التشاركي

سيتم التطرق في هذا الجزء لتحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول فقرات أبعاد المحور الأول "التدريب الإلكتروني التشاركي"، وذلك بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل فقرة بالإضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذا درجة الموافقة الكلية وترتيب كل فقرة في كل بعد مع التحليل والتفسير.

كانت نتائج محور التدريب الإلكتروني التشاركي كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (6.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول "التدريب الإلكتروني التشاركي"

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
الكفاءات التدريبية للمدرسين	3.649	0.813	مرتفعة	02
الخبرات التقنية للمتدربين	3.858	0.739	مرتفعة	01
المحتوى التدريبي الإلكتروني	3.609	0.726	مرتفعة	03
البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية	3.563	0.758	مرتفعة	04
البنية التحتية للتدريب الإلكتروني	3.303	0.893	متوسطة	05
التدريب الإلكتروني التشاركي	3.595	0.627	مرتفعة	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (6.4) أن هناك إجماع واتفاق من قبل أفراد العينة على وجود مستوى مرتفع للتدريب الإلكتروني التشاركي في مجمع سونلغاز، حيث حقق محور التدريب الإلكتروني التشاركي متوسطا حسابيا قدره 3.595 وانحراف معياري قدره 0.627، ولقد جاءت فقرات بعد الخبرات التقنية للمتدربين أولاً، ثم تليها ثانيا فقرات بعد الكفاءات التدريبية للمدرسين، وفي المرتبة الثالثة جاءت فقرات بعد المحتوى التدريبي الإلكتروني، ثم تليها رابعا فقرات بعد البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية، وأخيراً فقرات بعد البنية التحتية للتدريب الإلكتروني.

الفرع الأول: تحليل فقرات البعد الأول "الكفاءات التدريبية للمدرسين":

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات بعد الكفاءات التدريبية للمدرسين كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (7.4): التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد "الكفاءات التدريبية للمدرسين"

الترتيب	درجة الموافقة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	السلم					التكرار النسبة	الفقرات	الرقم
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
03	مرتفعة	0.989	3.69	53	158	43	41	07	ت	يشرف على البرامج التدريبية الإلكترونية مدربين ذوي خبرة وكفاءة عالية في مختلف التخصصات	01
				17.5	52.3	14.2	13.6	2.3	%		
04	مرتفعة	0.961	3.68	46	167	39	45	05	ت	يراعي المدرب الفروق الفردية بين المتدربين ويقدم لهم المساعدة	02
				15.2	55.3	12.9	14.9	1.7	%		
01	مرتفعة	0.958	3.74	54	164	41	37	06	ت	لدى المدرب القدرة على إدارة النقاش	03

				17.9	54.3	13.6	12.3	02	%	وتحفيز المتدربين على المشاركة بالأفكار والمعارف	
05	مرتفعة	0.938	3.65	43	161	49	46	03	ت	يستخدم المدرب أكثر من طريقة مناسبة أثناء عرض المحتوى التدريبي وإيصاله للمتدربين	04
				14.2	53.3	16.2	15.2	01	%		
02	مرتفعة	0.991	3.73	60	152	44	40	06	ت	يقدم المدرب الردود المناسبة على استفسارات المتدربين ومشاركتهم	05
				19.9	50.3	14.6	13.2	02	%		
06	مرتفعة	1.071	3.42	48	108	78	58	10	ت	يستخدم المدرب معايير عالية في إدارة التقييمات الإلكترونية لنشاطات المتدربين	06
				15.9	35.8	25.8	19.2	3.3	%		
-	مرتفعة	0.813	3.649	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد الكفاءات التدريبية للمدربين							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد الكفاءات التدريبية للمدربين جاء في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (3.649) وانحراف معياري قدره (0.813)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة حول الكفاءات التدريبية للمدربين، وجاء ترتيب فقرات البعد الأول كما يلي:

- **الفقرة (03)** في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره 3.74 وانحراف معياري قدره 0.958، ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة على هذه الفقرة، ويستدل على ذلك من خلال كفاءة المدربين في إدارة حوارات النقاش بين المتدربين في بيئة التدريب الإلكترونية لتسهيل عملية تبادل الأفكار والمعارف والخبرات فيما بينهم.

- **الفقرة (05)** في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره 3.73 وانحراف معياري قدره 0.991، ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة تعكس الدور الذي يؤديه المدرب والمهمة الأساس في التدريب الإلكتروني التشاركي بالتواصل مع المتدربين والتفاعل معهم، وتقديم الإجابات المناسبة لأسئلتهم واستفساراتهم، بهدف تسهيل عملية التحصيل المعرفي لجميع المتدربين.

- **الفقرة (01)** في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 3.69 وانحراف معياري قدره 0.989، ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة على أن المدربين الذين يشرفون على دورات التدريب الإلكتروني التشاركي لديهم مستويات عالية من الكفاءة والخبرة في مجال تخصصهم تمتد لعقود من الزمن، ويستدل على ذلك من خلال سعي بعض الدول الإفريقية إلى طلب تكوين إطاراتها في مجال الكهرباء والغاز في المؤسسات التدريبية الثلاثة التابعة لمجمع سونلغاز من أجل الاستفادة من الخبرات الجزائرية.

- **الفقرة (02)** في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره 3.68 وانحراف معياري قدره 0.961، حيث وافق أفراد العينة بدرجة مرتفعة على هذه الفقرة والتي تعبر على أن المدربين أثناء القيام بالدورات التدريبية الإلكترونية يأخذون بعين الاعتبار الفروقات الفردية للمتدربين من حيث قدراتهم المعرفية والمهارية واختلاف المستويات العلمية من متدرب إلى آخر، مما يدفع بالمدربين إلى تقديم المساعدة لهم من خلال النصح والتوجيه والإرشاد.

- **الفقرة (04)** في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 3.65 وانحراف معياري قدره 0.938، ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة على أن المدربين يستخدمون العديد من الطرق أثناء التدريب وشرح المحتوى التدريبي، من خلال الاستفادة من أدوات واستراتيجيات التدريب الإلكتروني التشاركي.

- الفقرة (06) في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدره 3.42 وانحراف معياري قدره 1.071، حيث وافق أفراد العينة بدرجة مرتفعة على استخدام المدرب لمعايير عالية في إدارة التقييمات الإلكترونية لنشاطات المتدربين، ويستدل على ذلك كفاءة المدربين في التعامل مع نظام إدارة التعلم مودل (Moodle) والذي يوفر نماذج وقوالب لإجراء التقييمات الإلكترونية.

الفرع الثاني: تحليل فقرات البعد الثاني "الخبرات التقنية للمتدربين":

يمثل الجدول التالي نتائج الفقرات الخاصة ببعد الخبرات التقنية للمتدربين:

جدول رقم (8.4): التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الخبرات التقنية للمتدربين

الرقم	الفقرات	التكرار النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
07	ساهم استعمال الكمبيوتر والانترنت والانترنت في تحسين قدراتي التقنية	ت	10	16	13	155	108	4.11	0.950	مرتفعة	01
		%	3.3	5.2	4.3	51.3	35.7				
08	أجيد التواصل عبر البريد الإلكتروني والشبكات الاجتماعية	ت	08	15	27	167	85	4.01	0.900	مرتفعة	02
		%	2.6	5.0	8.9	55.3	28.1				
09	أجيد التعامل مع المنتديات والمدونات وبرامج المحادثات الإلكترونية	ت	06	29	38	175	54	3.80	0.911	مرتفعة	04
		%	2.0	9.6	12.6	57.9	17.9				
10	أجيد التعامل مع أنظمة إدارة التعلم والفصول الافتراضية	ت	03	34	64	153	48	3.69	0.905	مرتفعة	05
		%	1.0	11.3	21.2	50.7	15.9				
11	أستطيع اجتياز الدورات التدريبية الإلكترونية وتخطي العقبات المتعلقة بها	ت	06	25	74	149	48	3.69	0.905	مرتفعة	06
		%	2.0	8.3	24.5	49.3	15.9				
12	أمتلك مهارات البحث والتقصي عن المعلومات في شبكة الانترنت والاتقاء بين البدائل المعلوماتية المتاحة	ت	06	26	49	149	72	3.84	0.950	مرتفعة	03
		%	2.0	8.6	16.2	49.3	23.8				
-	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد الخبرات التقنية للمتدربين							3.858	0.739	مرتفعة	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد الخبرات التقنية للمتدربين قد حقق متوسط حسابي قدره 3.858 وانحراف معياري قدره 0.739، وهذا يدل على درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة حول خبراتهم التقنية، وجاءت إجابات المبحوثين متركزة وغير مشتتة وهذا ما دل عليه الانحراف المعياري، وكان ترتيب فقرات البعد الثاني كما يلي:

- الفقرة (07) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره 4.11 وانحراف معياري قدره 0.950، ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة على أن لديهم الخبرات التقنية اللازمة في استعمال الكمبيوتر والانترنت مما يزيد في قدراتهم على إجراء دورات تدريبية إلكترونية بكل سهولة ويسر، وقدرة في التحكم في التطبيقات التشاركية.

- الفقرة (08) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره 4.01 وانحراف معياري قدره 0.900، ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة على أن لديهم القدرة على التواصل باستخدام البريد الإلكتروني ومختلف الشبكات الاجتماعية، ويستدل على ذلك التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم في مجال تكنولوجيا الاتصالات، حيث أصبحت هذه التقنيات في متناول جميع الأفراد في حياتهم اليومية.

- الفقرة (12) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 3.84 وانحراف معياري قدره 0.950، ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة على القدرة العالية للمتدربين في البحث عن المعلومات في شبكة الانترنت، ويستدل على ذلك فيما توفره بيئة التدريب الإلكترونية من أدوات تسمح بالحصول على المعلومات من العديد من المصادر والموارد المتنوعة في شبكة الانترنت.
- الفقرة (09) في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره 3.80 وانحراف معياري قدره 0.911، حيث وافق أفراد العينة بدرجة مرتفعة على هذه الفقرة والتي تعبر على قدرة المتدربين في التعامل مع مختلف الأدوات التشاركية كالمدونات والمنتديات وبرامج الحادثة، ويستدل في ذلك على التعليمات والشروحات التي توفرها منصة (Ikraa) للمتدربين في كيفية التعامل مع هذه التطبيقات.
- الفقرة (10) في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 3.69 وانحراف معياري قدره 0.905، حيث وافق أفراد العينة بدرجة مرتفعة على هذه الفقرة والتي تدل على أن المتدربين لديهم خبرات تقنية في كيفية التعامل مع نظام مودل (Moodle).
- الفقرة (11) في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدره 3.69 وانحراف معياري قدره 0.905، حيث وافق أفراد العينة بدرجة مرتفعة على هذه الفقرة والتي تدل على أن المستويات العلمية للمتدربين وخبراتهم تسمح لهم باجتياز الدورات التدريبية الإلكترونية وتخطي عقباتها بكل سهولة.

الفرع الثالث: تحليل فقرات البعد الثالث "المحتوى التدريبي الإلكتروني":

يمثل الجدول التالي نتائج الفقرات الخاصة ببعد المحتوى التدريبي الإلكتروني:

جدول رقم (9.4): التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المحتوى التدريبي الإلكتروني

الرقم	الفقرات	التكرار النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
13	يلبي المحتوى التدريبي الإلكتروني الاحتياجات التدريبية الفعلية لمتدربين	ت	06	35	50	164	47	3.70	0.936	مرتفعة	02
		%	2.0	11.6	16.6	54.3	15.6				
14	يتم تقديم المحتوى التدريبي الإلكتروني باستخدام طرق وأدوات تفاعلية مثل: المنصات الإلكترونية، البريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو وغيرها	ت	08	26	55	160	53	3.74	0.936	مرتفعة	01
		%	2.6	8.6	18.2	53.0	17.5				
15	المحتوى التدريبي الإلكتروني مصمم وفق أهداف واضحة وقابلة للقياس	ت	03	35	66	157	41	3.66	0.890	مرتفعة	03
		%	1.0	11.6	21.9	52.0	13.6				
16	المحتوى التدريبي مناسب للمستوى المعرفي والمهاري للمتدربين	ت	06	38	65	161	32	3.58	0.911	مرتفعة	04
		%	2.0	12.6	21.5	53.3	10.6				
17	يتم تحديث المحتوى التدريبي الإلكتروني بشكل مستمر ليواكب المستجدات الحديثة في عمل المتدربين	ت	07	42	71	139	43	3.56	0.975	مرتفعة	05
		%	2.3	13.9	23.5	46.0	14.2				
18	يتم توزيع المحتوى التدريبي بشكل ملائم على الجدول الزمني للدورة التدريبية الإلكترونية	ت	11	53	70	133	35	3.42	1.024	مرتفعة	06
		%	3.6	17.5	23.2	44.0	11.6				
-	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد المحتوى التدريبي الإلكتروني							3.609	0.726	مرتفعة	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد المحتوى التدريبي الإلكتروني قد حقق متوسط حسابي قدره 3.609 وانحراف معياري قدره 0.726، وهذا يدل على درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة حول المحتوى التدريبي الإلكتروني الذي يعتبر البعد الأهم في تلبية الاحتياجات التدريبية للمتدربين، وجاءت إجابات المبحوثين مرمزة وغير مشتتة وهذا ما دل عليه الانحراف المعياري، وجاء ترتيب فقرات البعد الثالث كما يلي:

- **الفقرة (14)** في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره 3.74 وانحراف معياري قدره 0.936، ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة على أن تقديم المحتوى التدريبي الإلكتروني عبر منصة (Ikraa) يتيح عملية التفاعل والتشارك بين المتدربين في العملية التدريبية.

- **الفقرة (13)** في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره 3.70 وانحراف معياري قدره 0.936، ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة، ويدل ذلك على أن المحتوى التدريبي الإلكتروني يتم تصميمه على ضوء الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين التي يتم إرسالها للمؤسسات التدريبية (ifeg) من طرف مسؤولي مصالح الموارد البشرية في مختلف الشركات الفرعية التابعة لمجمع سونلغاز.

- **الفقرة (15)** في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 3.66 وانحراف معياري قدره 0.890، ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة، ويشير ذلك على أن المحتوى التدريبي الإلكتروني في مرحلة التصميم يتم وضعه لتحقيق أهداف محددة وواضحة، كما هو مبين في الملحق رقم (05).

- **الفقرة (16)** في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره 3.58 وانحراف معياري قدره 0.911، ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة على أن المحتوى التدريبي الإلكتروني مناسب لمستوى المتدربين المعرفي والمهاري، وهذا ما تأكد عليه اللجنة المكلفة باعتماد المحتوى التدريبي الإلكتروني.

- **الفقرة (17)** في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 3.56 وانحراف معياري قدره 0.975، ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة على أن القائمين على منصة (Ikraa) على إطلاع جيد بالمستجدات التي تعرفها أماكن عمل المتدربين، مما يساعدهم على تصميم محتوى يواكب هذه المستجدات، ويلبي الاحتياجات التدريبية المناسبة.

- **الفقرة (18)** في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدره 3.42 وانحراف معياري قدره 1.024، حيث وافق أفراد العينة بدرجة مرتفعة على التوزيع الزمني للمحتوى التدريبي خلال الدورة التدريبية، الأمر الذي يسهل عملية التعلم والتدريب، وهذا ما تم توضيحه في الملحق رقم (09).

الفرع الرابع: تحليل فقرات البعد الرابع "البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية":

يمثل الجدول التالي نتائج الفقرات الخاصة بعدد البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية

جدول رقم (10.4): التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية

الرقم	الفقرات	التكرار النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	التقييم
19	تسمح البيئة التدريبية بالنقاش والتحاور بين المتدربين من جهة وبينهم وبين مدرّهم من جهة أخرى من أجل تبادل أفكارهم وخبراتهم	ن	10	28	35	172	57	3.79	0.965	مرتفعة	01
		%	3.3	9.3	11.6	57.0	18.9				

										والتشارك في بناء المعرفة
06	مرتفعة	0.925	3.51	22	171	58	42	09	ت	عملية الاتصال والتفاعل الإلكتروني بين الأطراف (المدرّب، المتدرّب، المحتوى التدريبي) تتم بشكل فوري أو مؤجل باستخدام مختلف أدوات التواصل الإلكتروني
				7.3	56.6	19.2	13.9	3.0	%	
07	متوسطة	1.030	3.36	26	146	49	72	09	ت	تسمح البيئة التدريبية بمحاكاة بيئة وظروف العمل الفعلية للمتدرّب في المؤسسة باستخدام برامج المحاكاة وأحدث التطبيقات التكنولوجية
				8.6	48.3	16.2	23.8	3.0	%	
05	مرتفعة	0.974	3.53	32	159	56	46	09	ت	تتيح البيئة التدريبية عرض مصادر التعلم المتاحة عبر الانترنت لمساعدة المتدرّب على جمع المعلومات والمعارف
				10.6	52.6	18.5	15.2	3.0	%	
03	مرتفعة	0.921	3.59	31	168	57	39	07	ت	تعزز البيئة التدريبية القيام بالمهام التشاركية بين المتدرّبين في شكل مجموعات
				10.3	55.6	18.9	12.9	2.3	%	
02	مرتفعة	0.958	3.63	38	170	49	35	10	ت	تعزز البيئة التدريبية من قدرة المتدرّبين على إدراك أهمية الوقت واستثماره وإدارته بالشكل المناسب ضمن الإطار الزمني المتاح لذلك
				12.6	56.3	16.2	11.6	3.3	%	
04	مرتفعة	0.956	3.54	36	147	73	37	09	ت	توفر البيئة التدريبية نظام إشرافي يساعد على متابعة وتقييم المعارف المكتسبة للمتدرّبين وتقديم التغذية المرتدة لنشاطاتهم
				11.9	48.7	24.2	12.3	3.0	%	
-	مرتفعة	0.758	3.563	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية قد حقق متوسط حسابي قدره 3.563 وانحراف معياري قدره 0.758، مما يشير أن توافق أفراد العينة مرتفع بخصوص فقرات هذا البعد، وجاء ترتيب فقرات البعد الرابع كما يلي:

- الفقرة (19) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره 3.79 وانحراف معياري قدره 0.965، ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة على أن بيئة التدريب الإلكتروني التشاركي تساعد على التحوار بين المتدرّبين مع بعضهم ومع مدربيهم من خلال مختلف الأدوات والتطبيقات التشاركية التي توفرها منصة (Ikraa) والتي تسمح بالتفاعل والتشارك بين المتدرّبين.

- الفقرة (24) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره 3.63 وانحراف معياري قدره 0.958، ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة على هذه الفقرة، ويدل على هذا الجدول الزمني الخاص بكل دورة تدريبية والذي ينظم عمليات التدريب الإلكتروني التشاركي، ويشجع المتدرّبين على احترام المواعيد وتنظيم أوقاتهم.

- الفقرة (23) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 3.59 وانحراف معياري قدره 0.921، ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة على أن العملية التدريبية في منصة (Ikraa) تتم عن طريق تقسيم المتدرّبين إلى مجموعات تتراوح بين 6 و12 فرد، ويتم إسناد كل مجموعة بمهام وأنشطة تدريبية محددة.

- الفقرة (25) في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره 3.54 وانحراف معياري قدره 0.956، ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة على التغذية المرتدة التي يحصلون عليها بشكل مستمر أثناء التدريب في البيئة الإلكترونية التشاركية، بالإضافة إلى ما يوفره نظام إدارة التعلم مودل من نظام إشرافي يساعد المدربين في عملهم.
- الفقرة (22) في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 3.53 وانحراف معياري قدره 0.974، ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة على هذه الفقرة، ويستدل هذا على ما توفره منصة التدريب الإلكترونية (Ikraa) من روابط تشعبية تسمح للمتدرب بالوصول إلى مصادر المعلومات في شبكة الانترنت، للحصول على المعلومات بشكل سريع.
- الفقرة (20) في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدره 3.51 وانحراف معياري قدره 0.925، ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة على هذه الفقرة، ويستدل على هذا من خلال أدوات التدريب الإلكتروني التشاركي والتي تسمح بالتواصل بشكل متزامن أو غير متزامن بين المتدربين فيما بينهم من جهة ومع مدربيهم من جهة أخرى، مثل البريد الإلكتروني وغرف المحادثة.
- الفقرة (21) في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي قدره 3.36 وانحراف معياري قدره 1.030، ويبين هذا درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد العينة على هذه الفقرة، ويستدل على ذلك قلة استعمال برامج المحاكاة أثناء عملية التدريب في منصة (Ikraa) تحاكي ظروف العمل الحقيقية.

الفرع الخامس: تحليل فقرات البعد الخامس " البنية التحتية للتدريب الإلكتروني ":

يمثل الجدول التالي نتائج الفقرات الخاصة ببعد البنية التحتية للتدريب الإلكتروني:

جدول رقم(11.4): التكرارات والنسب المئوية،المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد البنية التحتية للتدريب الإلكتروني

الرقم	الفقرات	التكرار النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الرتبة
26	توفر إدارة المؤسسة التسهيلات والإمكانيات المادية اللازمة لدعم وتنفيذ البرامج التدريبية الإلكترونية (أجهزة الكمبيوتر وجميع ملحقاتها، البرمجيات، قاعات مؤتمرات الفيديو المرئية، ...)	ت	15	77	46	122	42	3.33	1.145	متوسطة	03
		%	5.0	25.5	15.2	40.4	13.9				
27	توفر المؤسسة شبكات داخلية وخارجية مرتبطة بالانترنت	ت	13	71	36	134	48	3.44	1.139	مرتفعة	01
		%	4.3	23.5	11.9	44.4	15.9				
28	توفر المؤسسة موقع إلكتروني يقدم دورات تفاعلية إلكترونية	ت	23	67	54	123	35	3.26	1.154	متوسطة	04
		%	7.6	22.2	17.9	40.7	11.6				
29	توفر المؤسسة مهندسين ومختصين في البرمجيات لتقديم الدعم الفني والتقني خلال التدريب الإلكتروني	ت	22	51	56	124	49	3.42	1.161	مرتفعة	02
		%	7.3	16.9	18.5	41.1	16.2				
30	الميزانية المخصصة للتدريب تكفي لإجراء وتنفيذ البرامج التدريبية الإلكترونية	ت	21	54	108	93	26	3.16	1.042	متوسطة	06
		%	7.0	17.9	35.8	30.8	8.6				
31	الترتيبات الإدارية والتنظيمية للتدريب الإلكتروني مناسبة في الغالب	ت	14	76	68	122	22	3.21	1.046	متوسطة	05
		%	4.6	25.2	22.5	40.4	7.3				
-	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد البنية التحتية للتدريب الإلكتروني							3.303	0.893	متوسطة	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد البنية التحتية للتدريب الإلكتروني قد حقق متوسط حسابي قدره 3.303 وانحراف معياري قدره 0.893، وهذا يدل على درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة حول البنية التحتية للتدريب الإلكتروني، والذي يعتبر من الأبعاد المهمة في نجاح برامج التدريب الإلكتروني التشاركي من خلال توفير الدعم الفني الذي يعالج كل صعوبات تطبيق هذا النوع من التدريب، وجاء ترتيب فقرات البعد الخامس كما يلي:

- **الفقرة (27)** في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره 3.44 وانحراف معياري قدره 1.139، ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة على أن المؤسسة توفر شبكات داخلية وخارجية متصلة بالانترنت، تسهم في عملية التواصل والتدريب في بيئة افتراضية تفاعلية، وهذا ما تسهر على تنفيذه شركة (ELIT) المختصة في التطبيقات والأنظمة المعلوماتية.
- **الفقرة (29)** في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره 3.42 وانحراف معياري قدره 1.161، ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة، ويدل ذلك على أن هناك فريق تقني وفني في المؤسسات التدريبية التابعة لسونلغاز يسهر على نجاح الدورات التدريبية الإلكترونية وتقديم كل أنواع المساعدة والدعم، وتتضمن هذه الفرق مهندسين وخبراء ومتخصصين ذو كفاءة عالية.
- **الفقرة (26)** في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 3.33 وانحراف معياري قدره 1.145، ويبين هذا درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد العينة، ويشير ذلك على ضرورة مساهمة المؤسسة أكثر فيما يتعلق بتوفير التسهيلات والإمكانيات المادية لإنجاح التدريب الإلكتروني التشاركي.
- **الفقرة (28)** في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره 3.26 وانحراف معياري قدره 1.154، ويبين هذا درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد العينة على أن المؤسسة تحتوي على موقع إلكتروني لإجراء الدورات التدريبية الإلكترونية، ويرجع ذلك إلى نقص وعدم كفاية البرامج الترويجية المتعلقة بالمنصة التدريبية الإلكترونية (Ikraa) في أوساط عمال وإطارات مجمع سونلغاز.
- **الفقرة (31)** في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 3.21 وانحراف معياري قدره 1.046، ويبين هذا درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد العينة حول ما تقوم به المؤسسة من ترتيبات إدارية وتنظيمية لإنجاح عملية التدريب الإلكتروني التشاركي.
- **الفقرة (30)** في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدره 3.16 وانحراف معياري قدره 1.042، حيث وافق أفراد العينة نوعا ما (درجة الموافقة متوسطة) على هذه الفقرة والتي تعبر على أن هناك نقص مسجل في ميزانية التدريب الخاصة بكل شركة من الشركات الفرعية التابعة لمجمع سونلغاز، وهذا راجع للتعداد الكبير لعمال وإطارات المجمع.

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محور الأداء المتميز للمورد البشري

سيتم في هذا المطلب دراسة اتجاهات آراء أفراد العينة حول فقرات أبعاد المحور الثاني "الأداء المتميز للمورد البشري".

الفرع الأول: تحليل فقرات البعد الأول "معدل الأداء البشري":

يمثل الجدول التالي نتائج الفقرات الخاصة ببعد معدل الأداء البشري:

جدول رقم (12.4): التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد معدل الأداء البشري

الرقم	الفقرات	التكرار النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
01	أدائي في العمل أعلى من المعدل	ت	04	36	65	151	46	3.66	0.922	مرتفعة	07

				15.2	50.0	21.5	11.9	1.3	%	المحدد	
09	مرتفعة	1.003	3.56	37	164	38	56	07	ت	أنجز عملي بدقة عالية تكاد تخلو من أية أخطاء أو نقائص	02
				12.3	54.3	12.6	18.5	2.3	%		
06	مرتفعة	0.917	3.78	52	177	34	34	05	ت	أنجز قدر كبير من العمل في أقل وقت ممكن	03
				17.2	58.6	11.3	11.3	1.7	%		
10	مرتفعة	1.093	3.47	45	143	31	76	07	ت	أنجز عدة عمليات في نفس الوقت بدل انتظار انتهاء عملية معينة لبدء عملية أخرى	04
				14.9	47.4	10.3	25.2	2.3	%		
08	مرتفعة	0.950	3.61	44	146	68	38	06	ت	أنجز عملي بطرق إبداعية	05
				14.6	48.3	22.5	12.6	2.0	%		
05	مرتفعة	0.842	3.81	49	178	50	20	05	ت	أحرص على تخفيض تكلفة العمليات التي أقوم بإنجازها	06
				16.2	58.9	16.6	6.6	1.7	%		
02	مرتفعة	0.825	3.98	66	193	21	16	06	ت	أحرص على تحقيق مواصفات الجودة للأعمال المنجزة	07
				21.9	63.9	7.0	5.3	2.0	%		
01	مرتفعة	0.855	4.01	77	178	25	16	06	ت	أستطيع توظيف مهاراتي وقدراتي لإنجاز العمل المطلوب	08
				25.5	58.9	8.3	5.3	2.0	%		
03	مرتفعة	0.901	3.89	67	168	39	22	06	ت	استخدم أساليب وأنظمة حديثة تقلل من الوقت اللازم لإنجاز العمل	09
				22.2	55.6	12.9	7.3	2.0	%		
04	مرتفعة	0.845	3.88	59	178	40	21	04	ت	أتمتع باليقظة التامة والتركيز أثناء العمل	10
				19.5	58.9	13.2	7.0	1.3	%		
-	مرتفعة	0.633	3.765	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد معدل الأداء البشري							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد معدل الأداء البشري قد حقق متوسط حسابي قدره 3.765 وانحراف معياري قدره 0.633 وأهمية نسبية عالية، وهذا يدل على درجة موافقة عالية لأفراد العينة حول فقرات هذا البعد، وجاءت إجابات المبحوثين متركزة وغير مشتتة وهذا ما دل عليه الانحراف المعياري، وجاء ترتيب فقرات البعد الأول كما يلي:

- الفقرة (08) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره 4.01 وانحراف معياري قدره 0.855، ويبين هذا درجة موافقة عالية جداً من طرف أفراد العينة على إنجازهم للأعمال المطلوبة منهم، ويتجلى ذلك من خلال القدرة على توظيف مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم المعرفية في إنجاز العمل المطلوب منهم.

- الفقرة (07) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره 3.98 وانحراف معياري قدره 0.825، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة، ويستدل على ذلك من نوعية النتائج الفعلية التي يحققها الأفراد في الخدمات والمنتجات المقدمة للمستفيدين والزبائن، والتي تتجاوز في غالب الأحيان النتائج المتوقعة.

- الفقرة (09) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 3.89 وانحراف معياري قدره 0.901، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على الالتزام بالأوقات المحددة لإنجاز مختلف الأعمال.

- الفقرة (10) في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره 3.88 وانحراف معياري قدره 0.845، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على تمتعهم بالتركيز واليقظة أثناء ممارسة مهامهم في المؤسسة، لتجنب الوقوع في الأخطاء.

- الفقرة (06) في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 3.81 وانحراف معياري قدره 0.842، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على إنجاز أعمالهم بأقل تكلفة ممكنة، من خلال الاستفادة من الخبرات السابقة المكتسبة.

- **الفقرة (03)** في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدره 3.78 وانحراف معياري قدره 0.917، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أن يكون الزمن المستغرق في الإنتاج أقل من الوقت المحدد، ويتجلى ذلك من خلال القدرة على التحكم في أدوات ووسائل الإنتاج بشكل فعال.
- **الفقرة (01)** في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي قدره 3.66 وانحراف معياري قدره 0.922، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أن يكون حجم (كمية) النتائج الفعلية أكبر من النتائج المتوقعة، سواء تعلق الأمر بالخدمات أو المنتجات المقدمة للمستفيدين والزبائن.
- **الفقرة (05)** في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي قدره 3.61 وانحراف معياري قدره 0.950، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أن المسؤولين في المؤسسة يحرصون على ضرورة تحلي المرؤوسين بالسلوك الإبداعي حتى يتمكنوا من تحقيق المنتظر منهم بكل كفاءة وفعالية.
- **الفقرة (02)** في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي قدره 3.56 وانحراف معياري قدره 1.003، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على ضرورة إنجاز الأعمال بكل دقة وإتقان، والحرص على تجنب الوقوع في الأخطاء.
- **الفقرة (04)** في المرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي قدره 3.47 وانحراف معياري قدره 1.093، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة، ويسدل على ذلك في قدرة الفرد في المؤسسة على تخصيص الوقت وتوزيعه بشكل جيد على مختلف الأنشطة التي يقوم بها داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: تحليل فقرات البعد الثاني " سلوك الأداء البشري":

يمثل الجدول التالي نتائج الفقرات الخاصة ببعد سلوك الأداء البشري.

جدول رقم (13.4): التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد سلوك الأداء البشري

الرقم	الفقرات	التكرار النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	التقييم
01	أقيم علاقات عمل ممتازة مع زملائي وأحظى باحترامهم وتقديرهم	ت	06	09	08	167	112	4.23	0.804	مرتفعة جدا	
		%	2.0	3.0	2.6	55.3	37.1				
02	ألتزم بقوانين وأنظمة العمل وأحرص على تنفيذ التعليمات والأوامر	ت	07	13	16	174	92	4.10	0.855	مرتفعة	
		%	2.3	4.3	5.3	57.6	30.5				
06	ألتزم بالأوقات الرسمية للعمل ولا أتغيب إلا للضرورة القصوى	ت	06	26	17	176	77	3.97	0.914	مرتفعة	
		%	2.0	8.6	5.6	58.3	25.5				
08	لدي القدرة على المبادرة وتحمل المخاطر	ت	04	28	36	180	54	3.83	0.874	مرتفعة	
		%	1.3	9.3	11.9	59.6	17.9				
07	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي يواجهها الأفراد في العمل	ت	04	17	37	197	47	3.88	0.781	مرتفعة	
		%	1.3	5.6	12.3	65.2	15.6				
03	لدي القدرة على التعاون والتواصل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار	ت	04	15	19	183	81	4.07	0.804	مرتفعة	
		%	1.3	5.0	6.3	60.6	26.8				
09	أبتعد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	ت	04	35	33	165	65	3.83	0.940	مرتفعة	
		%	1.3	11.6	10.9	54.6	21.5				

10	مرتفعة	0.955	3.77	55	175	26	41	05	ت	أقوم بأداء الأعمال دون الاعتماد على جهد الآخرين	18
				18.2	57.9	8.6	13.6	1.7	%		
05	مرتفعة	0.837	4.00	75	178	30	13	06	ت	أتصرف بعقلانية في المواقف الحرجة والطارئة	19
				24.8	58.9	9.9	4.3	2.0	%		
04	مرتفعة	0.866	4.02	84	165	35	11	07	ت	أمتلك منظومة قيم أخلاقية تدعم ثقافة جودة العمل	20
				27.8	54.6	11.6	3.6	2.3	%		
-	مرتفعة	0.651	3.970	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد سلوك الأداء البشري							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد سلوك الأداء البشري قد حقق متوسط حسابي قدره 3.970 وانحراف معياري قدره 0.651 وأهمية نسبية عالية، وهذا يشير إلى نسبة توافق أفراد العينة عالية بخصوص فقرات هذا البعد، وجاءت إجابات المبحوثين مركزة وغير مشتتة وهذا ما دل عليه الانحراف المعياري، وجاء ترتيب فقرات البعد الثاني كما يلي:

- **الفقرة (11)** في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره 4.23 وانحراف معياري قدره 0.804، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على الاحترام والتقدير المتبادل بين الأفراد في المؤسسة أثناء ممارسة أعمالهم مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.
- **الفقرة (12)** في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره 4.10 وانحراف معياري قدره 0.855، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على الاحترام الصارم للقوانين وأنظمة العمل السارية في المؤسسة، وتنفيذ التعليمات والأوامر الصادرة من القادة والمسؤولين لضمان السير الحسن لمختلف النشاطات في المؤسسة.
- **الفقرة (16)** في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 4.07 وانحراف معياري قدره 0.804، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة، مما يدل على أن اكتساب الأفراد في المؤسسة لمهارات الاتصال والتعاون مع الرؤساء والمرؤسين.
- **الفقرة (20)** في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره 4.02 وانحراف معياري قدره 0.866، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة، ويستدل على ذلك في الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والتي تساعد الأفراد على التحلي بالعديد من القيم والأخلاقيات المهمة في أداء أعمالهم.
- **الفقرة (19)** في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 0.837، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة، ويستدل في ذلك على قدرة الفرد في المؤسسة على التحكم في المشاعر والانفعالات لتحقيق الأهداف أو إنجاز المهمات.
- **الفقرة (13)** في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدره 3.97 وانحراف معياري قدره 0.914، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة، تعكس في ذلك مدى إلتزام الأفراد في المؤسسة بأوقات ودوام العمل.
- **الفقرة (15)** في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي قدره 3.88 وانحراف معياري قدره 0.781، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة، مما يدل على اهتمام وحرص الأفراد في المؤسسة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.
- **الفقرة (14)** في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي قدره 3.83 وانحراف معياري قدره 0.874، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة، وهذا يشير إلى أن الأفراد يسعون إلى المبادرة وتحمل المخاطر، الأمر الذي يعكس قدراتهم الإبداعية.
- **الفقرة (17)** في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي قدره 3.83 وانحراف معياري قدره 0.940، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة، وهذا يعكس مدى ثقة الأفراد في إمكانياتهم وقدراتهم في التغلب على المشاكل التي تعترضهم في العمل.

- الفقرة (18) في المرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي قدره 3.77 وانحراف معياري قدره 0.955، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على قدرتهم على تأدية أعمالهم دون الاعتماد على جهد الآخرين، مما يعكس مدى الالتزام والجدية في أداء الأعمال.

الفرع الثالث: تحليل فقرات البعد الثالث "استمرارية التميز":

يمثل الجدول التالي نتائج الفقرات الخاصة ببعد استمرارية التميز.

جدول رقم(14.4): التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد استمرارية التميز

الرقم	الفقرات	التكرار النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
21	لدي القدرة على الاستمرار في العمل بنفس مستوى الأداء المرتفع في جميع الظروف	ت	08	42	49	146	57	3.67	1.020	مرتفعة	09
		%	2.6	13.9	16.2	48.3	18.9				
22	لدي طموح للحصول على مناصب عمل عليا في المؤسسة	ت	18	34	38	148	64	3.68	1.108	مرتفعة	08
		%	6.0	11.3	12.6	49.0	21.2				
23	لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامي بعمل	ت	05	10	26	193	68	4.02	0.771	مرتفعة	04
		%	1.7	3.3	8.6	63.9	22.5				
24	أحرص على الارتقاء بمستوى التحصيل العلمي	ت	10	12	22	165	93	4.06	0.915	مرتفعة	02
		%	3.3	4.0	7.3	54.6	30.8				
25	أحرص على التعلم والاستفادة من خبرات ومهارات الموظفين الأكثر خبرة	ت	11	10	16	153	112	4.14	0.931	مرتفعة	01
		%	3.6	3.3	5.3	50.7	37.1				
26	أتابع ما يحدث من متغيرات في مجال عملي وأحاول الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل	ت	07	15	23	174	83	4.03	0.872	مرتفعة	03
		%	2.3	5.0	7.6	57.6	27.5				
27	أطور معارفي ومهاراتي وأستثمرها في مجالات الابتكار والإبداع	ت	07	24	37	168	66	3.87	0.923	مرتفعة	07
		%	2.3	7.9	12.3	55.6	21.9				
28	أنا مهتم كثيرا بتقديم أفكار جديدة لأساليب العمل	ت	05	26	30	169	72	3.92	0.909	مرتفعة	05
		%	1.7	8.6	9.9	56.0	23.8				
29	تشكل المعلومات المرتدة عن تقييم أدائي مصدراً هاماً للتحسين في مستوياته	ت	10	13	39	179	61	3.89	0.890	مرتفعة	06
		%	3.3	4.3	12.9	59.3	20.2				
-	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد استمرارية التميز							3.919	0.703	مرتفعة	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد استمرارية التميز قد حقق متوسط حسابي قدره 3.919 وانحراف معياري قدره 0.703 وأهمية نسبية عالية، وهذا يشير إلى نسبة توافق أفراد العينة عالية بخصوص فقرات هذا البعد، وجاءت إجابات الباحثين متركزة وغير مشتتة وهذا ما دل عليه الانحراف المعياري، وجاء ترتيب فقرات البعد الثالث كما يلي:

- الفقرة (25) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره 4.14 وانحراف معياري قدره 0.931، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أهمية العمل في مجموعات أو فريق، أين يكون هناك تبادل للأفكار والخبرات بين الأفراد ويسهل عملية التعلم، خاصة بالنسبة للموظفين الجدد أين تساعدهم على سرعة الاندماج في العمل.
- الفقرة (24) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره 4.06 وانحراف معياري قدره 0.915، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أن أهمية التحصيل العلمي واكتساب المعارف والمهارات من خلال التعلم والتدريب، والاستفادة من ذلك في مجال العمل.
- الفقرة (26) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 4.03 وانحراف معياري قدره 0.872، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة، على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملهم والإلمام بما حتى يتسنى لهم توظيفها لخدمة العمل، مما يدل سعي الأفراد في المؤسسة على التحكم الجيد في وظائفهم وأعمالهم.
- الفقرة (23) في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره 4.02 وانحراف معياري قدره 0.771، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة، وهذا يعكس المرونة التي يتميز بها الأفراد في المؤسسة من خلال القدرة على وضع الخطط وتغييرها في مواجهة الأخطاء التي تصادفهم أثناء أداء أعمالهم.
- الفقرة (28) في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 3.92 وانحراف معياري قدره 0.909، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أن الأفراد في المؤسسة مهتمون كثيراً بتقديم أفكار جديدة لأساليب العمل، وهذا يشير إلى أن ثقافة المؤسسة تشجع وتدعم الأفراد على الإبداع في عملهم.
- الفقرة (29) في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدره 3.89 وانحراف معياري قدره 0.890، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أن المعلومات التي يتحصلون عليها نتيجة تقييم أدائهم تساعدهم على تدارك أخطائهم وتصحيحها، والعمل على تجنب الوقوع فيها في المستقبل.
- الفقرة (27) في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري قدره 0.923، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على ضرورة استثمار المؤسسة في تدريب مواردها البشرية لتطوير معارفهم ومهاراتهم والتغلب على نقاط ضعفهم وتقوية نقاط قوتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع.
- الفقرة (22) في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي قدره 3.68 وانحراف معياري قدره 1.108، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة، إذ أن الأفراد يؤكدون على أهمية تمكينهم في الحصول على مناصب عمل ترقى إلى مستوى أدائهم وقدراتهم.
- الفقرة (21) في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي قدره 3.78 وانحراف معياري قدره 0.866، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة، وهذا يعكس أهمية التدريب والتطوير المستمر الذي يساعد الأفراد على أداء أعمالهم بنفس المستوى الجيد، ومثال ذلك في حالة زيادة حجم العمل والعمل لساعات إضافية.

جدول رقم(15.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الثاني "الأداء المتميز للمورد البشري".

الترتيب	درجة الموافقة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
03	مرتفعة	0.663	3.765	معدل الأداء البشري
01	مرتفعة	0.651	3.970	سلوك الأداء البشري
02	مرتفعة	0.703	3.919	استمرارية التميز
-	مرتفعة	0.617	3.884	الأداء المتميز للمورد البشري

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بشكل إجمالي حقق محور الأداء المتميز للمورد البشري متوسطا حسابيا قدره 3.884 وانحراف معياري قدره 0.617، مما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة على هذا المحور من قبل المبحوثين، بحيث جاءت فقرات بعد سلوك الأداء البشري أولا ثم تليها فقرات بعد استمرارية التميز، وتليها في الأخير فقرات بعد معدل الأداء البشري، إذن المبحوثين يقرّون بوجود مستوى مرتفع للأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

قدمت هذه الدراسة أربع فرضيات رئيسية إضافة إلى مختلف تفرعاتها، وسنحاول في هذا المبحث الإجابة عليها من خلال مجموعة من الاختبارات الإحصائية الملائمة لإثبات صحتها أو نفيها.

المطلب الأول: الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار

سننتقل في هذا المبحث إلى نوعين من الاختبارات الضرورية قبل المرور إلى اختبارات الفرضيات، وهما اختبار التوزيع الطبيعي، واختبار الارتباط الخطي.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي:

على الباحث قبل البدء في اختبار فرضيات الدراسة التأكد ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، لأن أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعلمية هي أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وقد تم التأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي باستخدام معاملات الالتواء والتفطح، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء skewness محصورة بين (-3 و 3) وهذا مقبول، وقيمة معامل التفطح kurtosis تكون محصورة بين (-7 و 7)، وتظهر قيم معاملات الالتواء ومعاملات التفطح للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع وأبعاده كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (16.4): اختبار التوزيع الطبيعي

معامل التفطح		معامل الالتواء		المتغيرات
الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	
0.280	0.263	0.140	-0.831	الكفاءات التدريبية للمدرسين
0.280	1.863	0.140	-1.147	الخبرات التقنية للمتدربين
0.280	0.755	0.140	-0.910	المحتوى التدريبي الإلكتروني
0.280	0.926	0.140	-0.983	البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية
0.280	-0.595	0.140	-0.448	البنية التحتية للتدريب الإلكتروني
0.280	0.654	0.140	-0.776	التدريب الإلكتروني التشاركي
0.280	2.036	0.140	-0.938	معدل الأداء البشري
0.280	4.001	0.140	-1.580	سلوك الأداء البشري
0.280	3.273	0.140	-1.335	استمرارية التميز
0.280	3.948	0.140	-1.503	الأداء المتميز للمورد البشري

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

حسب الجدول أعلاه نلاحظ أن كل متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث نجد قيم معاملات الالتواء محصورة بين (-1.580 و -0.448)، وقيم معاملات التفطح محصورة بين (-0.595 و 4.001)، وهذا ما يسمح لنا بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.

الفرع الثاني: اختبار الارتباط الخطي:

عندما تتوفر في نموذج الانحدار المتعدد عدة متغيرات مستقلة فإن من الضروري الاعتقاد بوجود ارتباطات عالية بين هذه المتغيرات، وبالتالي هناك حاجة للتأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد وارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، فوجود تلك المشكلة يؤثر في كيفية شرح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، لذا يتم حساب معامل تضخم التباين (VIF) بحيث يجب أن تكون قيمته أقل من 10، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) الذي يجب أن تكون قيمته أكبر من (0.1)، والجدول الآتي يعرض النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (17.4): اختبار الارتباط الخطي

المتغيرات المستقلة الفرعية	معامل تضخم التباين VIF	قيمة التباين Tolerance
الكفاءات التدريبية للمدرسين	2.227	0.449
الخبرات التقنية للمتدربين	1.450	0.689
المحتوى التدريبي الإلكتروني	2.638	0.379
البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية	2.499	0.400
البنية التحتية للتدريب الإلكتروني	1.650	0.606

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أنه لا يوجد تداخل خطي متعدد بين المتغيرات الفرعية المستقلة والمتغير التابع، حيث تراوحت قيم معامل التضخم بين 1.450 و 2.638 وهي أقل من (10)، كما أن قيم التباين المسموح به لكل المتغيرات الفرعية المستقلة تراوحت بين 0.379 و 0.689 وهي أكبر من (0.1) وهذا مقبول، وبالتالي تشير النتائج إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد لدى المتغيرات المستقلة في دراستنا الحالية.

المطلب الثاني: اختبار طبيعة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

لاختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة نستخدم معامل بيرسون (Pearson) وتراوح قيمته بين -1 و 1.

الفرع الأول: اختبار طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري:

لاختبار علاقة الارتباط بين أبعاد التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري نستخدم معامل بيرسون (Pearson)، فنحصل على الجدول الآتي:

جدول رقم (18.4): معاملات الارتباط بين أبعاد التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري

التدريب الإلكتروني التشاركي	الكفاءات التدريبية للمدرسين	الخبرات التقنية للمتدربين	المحتوى التدريبي الإلكتروني	البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية	البنية التحتية للتدريب الإلكتروني	معامل الارتباط	الأداء المتميز للمورد البشري
0,637**	0,479**	0,634**	0,533**	0,508**	0,412**	0,000	
302	302	302	302	302	302	العينة	

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري، حيث:

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.637$) عند مستوى الدلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد الكفاءات التدريبية للمدرسين والأداء المتميز للمورد البشري، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.479$) عند مستوى الدلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد الخبرات التقنية للمتدربين والأداء المتميز للمورد البشري، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.634$) عند مستوى الدلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد المحتوى التدريبي الإلكتروني والأداء المتميز للمورد البشري، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.533$) عند مستوى الدلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية والأداء المتميز للمورد البشري، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.508$) عند مستوى الدلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد البنية التحتية للتدريب الإلكتروني والأداء المتميز للمورد البشري، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.412$) عند مستوى الدلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرع الثاني: اختبار طبيعة علاقة الارتباط بين التدريب الإلكتروني التشاركي وأبعاده:

لاختبار علاقة الارتباط بين التدريب الإلكتروني التشاركي وأبعاده نستخدم معامل بيرسون (Pearson)، فنحصل على:

جدول رقم (19.4): معامل الارتباط بين التدريب الإلكتروني التشاركي وأبعاده.

الكفاءات التدريبية للمدرسين	الخبرات التقنية للمتدربين	المحتوى التدريبي الإلكتروني	البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية	البنية التحتية للتدريب الإلكتروني	معامل الارتباط	التدريب الإلكتروني التشاركي
0,839**	0,669**	0,862**	0,864**	0,753**		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
302	302	302	302	302	العينة	

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني التشاركي وأبعاده، حيث:

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني التشاركي وبعد الكفاءات التدريبية للمدرسين، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.839$) عند مستوى الدلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني التشاركي وبعد الخبرات التقنية للمتدربين، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.669$) عند مستوى الدلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني التشاركي وبعد المحتوى التدريبي الإلكتروني، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.862$) عند مستوى الدلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني التشاركي وبعد البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية ، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.864$) عند مستوى الدلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني التشاركي وبعد البنية التحتية للتدريب الإلكتروني ، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.753$) عند مستوى الدلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وبالتالي الكفاءات التدريبية للمدرسين والخبرات التقنية للمتدربين والمحتوى التدريبي الإلكتروني والبيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية والبنية التحتية للتدريب الإلكتروني هي أبعاد جد معبرة على التدريب الإلكتروني التشاركي.

الفرع الثالث: اختبار طبيعة علاقة الارتباط بين الأداء المتميز للمورد البشري وأبعاده:

لاختبار علاقة الارتباط بين الأداء المتميز للمورد البشري وأبعاده نستخدم معامل بيرسون (Pearson)، فنحصل على:

جدول رقم (20.4): معامل الارتباط بين الأداء المتميز للمورد البشري وأبعاده.

استمرارية التميز	سلوك الأداء البشري	معدل الأداء البشري	معامل الارتباط	الأداء المتميز للمورد البشري
0,923**	0,935**	0,901**	معامل الارتباط	
0,000	0,000	0,000	مستوى الدلالة	
302	302	302	العينة	

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الأداء المتميز للمورد البشري وأبعاده، حيث:

توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الأداء المتميز للمورد البشري وبعد معدل الأداء البشري، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.901$) عند مستوى الدلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الأداء المتميز للمورد البشري وبعد سلوك الأداء البشري، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.935$) عند مستوى الدلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الأداء المتميز للمورد البشري وبعد استمرارية التميز، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.923$) عند مستوى الدلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وبالتالي معدل الأداء البشري وسلوك الأداء البشري واستمرارية التميز هي أبعاد جد معبرة على الأداء المتميز للمورد البشري.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة

بعد تحليل بيانات الدراسة باستخدام مختلف الأدوات الإحصائية، سيتم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية ومختلف تفرعاتها، كما نسعى لتوضيح مدى صلاحية النموذج المقترح في الدراسة، إضافة إلى اختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

جاء في نص الفرضية الرئيسية الأولى أنه: هناك مستوى مرتفع لتطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي في مجمع سونلغاز.

وكانت الصياغة الإحصائية للفرضية الرئيسية الأولى على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : هناك مستوى ضعيف لتطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي في مجمع سونلغاز.

الفرضية البديلة H_1 : هناك مستوى مرتفع لتطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي في مجمع سونلغاز.

من أجل إبراز مستوى تطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي في مجمع سونلغاز تم استخدام اختبار T في حالة العينة الواحدة

(One Sample T-Test) وكانت النتائج المتحصل عليها كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (21.4): نتائج اختبار T لقياس مستوى تطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي في المؤسسة محل الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
التدريب الإلكتروني التشاركي	3.595	0.627	99.613	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور التدريب الإلكتروني التشاركي بلغ 3.595 وانحراف معياري يساوي 0.627، وهذا يدل على أن المستوى السائد لتطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي مرتفع في مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG)، حيث تعتبر (IFEG) المؤسسة المسؤولة عن تنظيم الدورات التدريبية الإلكترونية لصالح عمال وإطارات مجمع سونلغاز، كما أفرزت النتائج أن قيمة T المحسوبة ($T_{CAL} = 99.613$) هي أكبر من T الجدولية ($T_{TAB} = 1.960$)، حيث أن قيمة T الجدولية تحصلنا عليها من جدول T الموضح في الملحق رقم (12)، بالإضافة إلى ذلك نجد أن مستوى الدلالة المحسوبة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على إدراكهم لمدى أهمية تطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي في المؤسسات التدريبية التابعة لمجمع سونلغاز، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه:

هناك مستوى مرتفع لتطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي في مجمع سونلغاز

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

جاء في نص الفرضية الرئيسية الثانية أنه: هناك مستوى مرتفع للأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز.

وكانت الصياغة الإحصائية للفرضية الرئيسية الثانية على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : هناك مستوى ضعيف للأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز.

الفرضية البديلة H_1 : هناك مستوى مرتفع للأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز.

من أجل إبراز مستوى الأداء المتميز للموارد البشرية في مجمع سونلغاز تم استخدام اختبار T في حالة العينة الواحدة

(One Sample T-Test) وكانت النتائج المتحصل عليها كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (22.4): نتائج اختبار T لقياس مستوى الأداء المتميز للمورد البشرية في المؤسسة محل الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداء المتميز للمورد البشري	3.884	0.617	109.295	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الأداء المتميز للمورد البشري بلغ 3.884 وانحراف معياري يساوي 0.617، وهذا يدل على أن المستوى السائد للأداء المتميز للموارد البشرية في مجمع سونلغاز مرتفع، كما أفرزت النتائج أن قيمة T المحسوبة ($T_{CAL} = 109.295$) هي أكبر من T الجدولية ($T_{TAB} = 1.960$)، وكذلك نجد أن مستوى الدلالة المحسوبة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يقرون بوجود مستوى مرتفع للأداء المتميز للمورد البشري داخل مجمع سونلغاز، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه:

هناك مستوى مرتفع للأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

جاء في نص الفرضية الرئيسية الثالثة أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني التشاركي بأبعاده مجتمعة (الكفاءات التدريبية للمدرسين، الخبرات التقنية للمتدربين، المحتوى التدريبي الإلكتروني، البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية، البنية التحتية للتدريب الإلكتروني) في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

وكانت الصياغة الإحصائية للفرضية الرئيسية الثالثة على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني التشاركي بأبعاده مجتمعة (الكفاءات التدريبية للمدرسين، الخبرات التقنية للمتدربين، المحتوى التدريبي الإلكتروني، البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية، البنية التحتية للتدريب الإلكتروني) في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني التشاركي بأبعاده مجتمعة (الكفاءات التدريبية للمدرسين، الخبرات التقنية للمتدربين، المحتوى التدريبي الإلكتروني، البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية، البنية التحتية للتدريب الإلكتروني) في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

أولاً: مدى ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار Anova للتأكد من صلاحية وملائمة النموذج من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، والجدول الموالي يبين مدى صلاحية النموذج:

جدول رقم (23.4): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	46.512	1	46.512	204.343	0.000
الخطأ المتبقي	68.285	300	0.228	-	-
المجموع	114.797	301	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة F هي (204.343)، وحيث أن مستوى الدلالة المحسوبة تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)، مما يدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

ثانياً: تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

نستخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، فنحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم (24.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التدريب الإلكتروني التشاركي بأبعاده مجتمعة في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	المعاملات النمطية		المعاملات غير النمطية		النموذج
			قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	
0.485	0.697	0.000	8.270	-	0.158	1.304	ثابت (Constant)
		0.482	0.705	0.044	0.047	0.033	الكفاءات التدريبية للمدربين
		0.000	9.358	0.470	0.042	0.393	الخبرات التقنية للمتدربين
		0.089	1.704	0.115	0.058	0.098	المحتوى التدريبي الإلكتروني
		0.154	1.431	0.094	0.054	0.077	البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية
		0.010	2.584	0.138	0.037	0.096	البنية التحتية للتدريب الإلكتروني

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت النتائج الواردة في الجدول أعلاه أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني التشاركي بأبعاده مجتمعة في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجموع سونلغاز، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.697$) عند مستوى الدلالة 0.05، وهو ما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية طردية بين التدريب الإلكتروني التشاركي بأبعاده مجتمعة والأداء المتميز للمورد البشري، بينما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.485$) وهذا يعني أن أبعاد التدريب الإلكتروني التشاركي مجتمعة تفسر 48.50% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء المتميز للمورد البشري)، في حين يرجع الباقي 51.50% إلى عوامل أخرى، وما يؤكد معنوية هذا التأثير هي قيمة F المقدرة بـ (204.343) وهي دالة عند مستوى الدلالة أقل من 0.05.

ولقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن الخبرات التقنية للمتدربين هي البعد الأكثر تأثيراً في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري، حيث بين معامل التأثير (B) الذي بلغت قيمته (0.393) عند مستوى الدلالة (0.000)، ثم يليه بعد البنية التحتية للتدريب الإلكتروني بمعامل تأثير قيمته (0.096) عند مستوى الدلالة (0.010)، وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في كل بعد من هذه الأبعاد (الخبرات التقنية للمتدربين، البنية التحتية للتدريب الإلكتروني) تؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء المتميز للمورد البشري بمقدار (0.096، 0.393) على التوالي، أما بالنسبة إلى بقية الأبعاد (الكفاءات التدريبية للمدربين، المحتوى التدريبي الإلكتروني، البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية) فقد كانت قيمة معامل التأثير B لكل بعد تقدر بـ (0.098، 0.077، 0.077) على التوالي عند مستوى الدلالة (0.154، 0.089، 0.482) على التوالي، وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05، أي أن هذه الأبعاد ليس لها تأثير معنوي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري ككل.

وتبعا للنتائج الواردة في الجدول أعلاه فيما يخص أبعاد التدريب الإلكتروني التشاركي مجتمعة وتأثيرها على الأداء المتميز للمورد البشري، تكون معادلة خط الانحدار الخاصة بماته الفرضية كما يلي:

$$Y=1.304+0.393 X_2+0.096 X_5$$

حيث تمثل: X_2 : الخبرات التقنية للمتدربين، X_5 : البنية التحتية للتدريب الإلكتروني. وبناء على نتائج الانحدار المتعدد نرفض الفرضية الرئيسية الثالثة بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية الرئيسية الثالثة البديلة، أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني التشاركي بأبعاده مجتمعة (الكفاءات التدريبية للمدربين، الخبرات التقنية للمتدربين، المحتوى التدريبي الإلكتروني، البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية، البنية التحتية للتدريب الإلكتروني) في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$):

ثالثا: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة:

بعد قبول الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تتعلق بأثر التدريب الإلكتروني التشاركي بأبعاده مجتمعة (الكفاءات التدريبية للمدربين، الخبرات التقنية للمتدربين، المحتوى التدريبي الإلكتروني، البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية، البنية التحتية للتدريب الإلكتروني) في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز، يجب التحقق من درجة أثر كل بعد من هذه الأبعاد على حدا في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز، لذا تم طرح مجموعة من الفرضيات الفرعية التي سنتطرق لها فيما يلي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

جاء في نص الفرضية الفرعية الأولى أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الكفاءات التدريبية للمدربين في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وكانت الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الكفاءات التدريبية للمدربين في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الكفاءات التدريبية للمدربين في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

لاختبار هذه الفرضية الفرعية تم اللجوء إلى استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (25.4): اختبار الانحدار البسيط لأثر الكفاءات التدريبية للمدربين في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
معدل الأداء البشري	0.420	0.176	64.178	0.342	8.011	0.000
سلوك الأداء البشري	0.415	0.173	62.579	0.333	7.911	0.000

0.000	9.695	0.422	94.001	0.239	0.488	استمرارية التميز
0.000	9.457	0.364	89.431	0.230	0.479	الأداء المتميز للمورد البشري

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول نلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الكفاءات التدريبية للمدرسين في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.479$) عند مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.230$) إلى أن هذا البعد يفسر 23% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء المتميز للمورد البشري، أما درجة التأثير (B) فقدرت بـ (0.364) ويعني ذلك أن زيادة درجة واحدة في بعد الكفاءات التدريبية للمدرسين يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء المتميز للمورد البشري بنسبة (36.40%)، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) التي بلغت (89.431) وهي دالة عند مستوى الدلالة أقل من (0.05)، أما بالنسبة لتأثير بعد الكفاءات التدريبية للمدرسين على الأبعاد الثلاثة للمتغير التابع الأداء المتميز للمورد البشري، فلقد أظهرت النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجود أثر لبعء الكفاءات التدريبية للمدرسين على كل من معدل الأداء البشري، سلوك الأداء البشري، الاستمرارية في التميز، وذلك بمعاملات ارتباط قدرتها بـ (0.420)، (0.415)، (0.488) على التوالي، وبمستوى دلالة قدر بـ (0.000) بالنسبة لكل المحاور، أما فيما يتعلق بدرجة تأثير بعد الكفاءات التدريبية للمدرسين فإن معامل التأثير (B) يظهر أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الكفاءات التدريبية للمدرسين يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأبعاد الثلاثة للأداء المتميز للمورد البشري (معدل الأداء البشري، سلوك الأداء البشري، استمرارية التميز) بقيم تساوي (0.342)، (0.333)، (0.422) على التوالي. وبالتالي ومن خلال اختبار الانحدار البسيط تأكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة ضعيفة لبعء الكفاءات التدريبية للمدرسين في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجموع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه نرفض الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية الفرعية الأولى البديلة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الكفاءات التدريبية للمدرسين في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجموع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

جاء في نص الفرضية الفرعية الثانية أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الخبرات التقنية للمدرسين في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجموع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وكانت الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الخبرات التقنية للمدرسين في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجموع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الخبرات التقنية للمدرسين في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجموع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

لاختبار هذه الفرضية الفرعية تم اللجوء إلى استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (26.4): اختبار الانحدار البسيط لأثر الخبرات التقنية للمتدربين في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
معدل الأداء البشري	0.526	0.277	114.862	0.472	10.717	0.000
سلوك الأداء البشري	0.602	0.362	170.416	0.531	13.054	0.000
استمرارية التميز	0.623	0.388	190.013	0.592	13.785	0.000
الأداء المتميز للمورد البشري	0.634	0.402	201.528	0.530	14.196	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول نلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الخبرات التقنية للمتدربين في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.634$) عند مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.402$) إلى أن هذا البعد يفسر 40.20% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء المتميز للمورد البشري، أما درجة التأثير (B) فقدرت بـ (0.530) ويعني ذلك أن زيادة درجة واحدة في بعد الخبرات التقنية للمتدربين يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء المتميز للمورد البشري بنسبة (53%)، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) التي بلغت (201.528) وهي دالة عند مستوى الدلالة أقل من (0.05)، أما بالنسبة لتأثير بعد الخبرات التقنية للمتدربين على الأبعاد الثلاثة للمتغير التابع الأداء المتميز للمورد البشري، فلقد أظهرت النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجود أثر لبعدها الخبرات التقنية للمتدربين على كل من معدل الأداء البشري، سلوك الأداء البشري، الاستمرارية في التميز، وذلك من خلال قيمة معاملات الارتباط المقدر بـ (0.526)، (0.602)، (0.623) على التوالي، وبمستوى دلالة قدر بـ (0.000) بالنسبة لكل المحاور، أما فيما يتعلق بدرجة تأثير بعد الخبرات التقنية للمتدربين فإن معامل التأثير (B) يظهر أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الخبرات التقنية للمتدربين يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأبعاد الثلاثة للأداء المتميز للمورد البشري (معدل الأداء البشري، سلوك الأداء البشري، استمرارية التميز) بقيم تساوي (0.472)، (0.531)، (0.592) على التوالي.

وبالتالي ومن خلال اختبار الانحدار البسيط تأكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة قوية لبعدها الخبرات التقنية للمتدربين في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجموع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية الفرعية الثانية البديلة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الخبرات التقنية للمتدربين في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجموع

سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

جاء في نص الفرضية الفرعية الثالثة أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المحتوى التدريبي الإلكتروني في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وكانت الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المحتوى التدريبي الإلكتروني في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المحتوى التدريبي الإلكتروني في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

لاختبار هذه الفرضية الفرعية تم اللجوء إلى استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما هو موضح في

الجدول الآتي:

الجدول رقم(27.4): اختبار الانحدار البسيط لأثر المحتوى التدريبي الإلكتروني في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
معدل الأداء البشري	0.480	0.230	89.743	0.438	9.473	0.000
سلوك الأداء البشري	0.454	0.206	77.735	0.407	8.817	0.000
استمرارية التميز	0.539	0.291	123.039	0.522	11.092	0.000
الأداء المتميز للمورد البشري	0.533	0.284	119.247	0.453	10.920	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول نلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المحتوى التدريبي الإلكتروني في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.533$) عند مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.284$) إلى أن هذا البعد يفسر 28.40% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء المتميز للمورد البشري، أما درجة التأثير (B) فقدرت ب (0.453) ويعني ذلك أن زيادة درجة واحدة في بعء المحتوى التدريبي الإلكتروني يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء المتميز للمورد البشري بنسبة (45.3%)، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) التي بلغت (119.247) وهي دالة عند مستوى الدلالة أقل من (0.05)، أما بالنسبة لتأثير بعء المحتوى التدريبي الإلكتروني على الأبعاد الثلاثة للمتغير التابع الأداء المتميز للمورد البشري، فلقد أظهرت النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجود أثر لبعء المحتوى التدريبي الإلكتروني على كل من معدل الأداء البشري، سلوك الأداء البشري، الاستمرارية في التميز، وذلك من خلال قيمة معاملات الارتباط المقدرة ب (0.480)، (0.454)، (0.539) على التوالي، وبمستوى دلالة قدر ب (0.000) بالنسبة لكل المحاور، أما فيما يتعلق بدرجة تأثير بعء المحتوى التدريبي الإلكتروني فإن معامل التأثير (B) يظهر أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى المحتوى التدريبي الإلكتروني يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأبعاد الثلاثة للأداء المتميز للمورد البشري (معدل الأداء البشري، سلوك الأداء البشري، استمرارية التميز) بقيم تساوي (0.438)، (0.407)، (0.522) على التوالي.

وبالتالي ومن خلال اختبار الانحدار البسيط تأكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة متوسطة لبعد المحتوى التدريبي الإلكتروني في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية الفرعية الثالثة البديلة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المحتوى التدريبي الإلكتروني في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

جاء في نص الفرضية الفرعية الرابعة أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وكانت الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

لاختبار هذه الفرضية الفرعية تم اللجوء إلى استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما هو موضح في

الجدول الآتي:

الجدول رقم (28.4): اختبار الانحدار البسيط لأثر البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
معدل الأداء البشري	0.432	0.187	68.990	0.378	8.306	0.000
سلوك الأداء البشري	0.449	0.202	75.797	0.386	8.706	0.000
استمرارية التميز	0.523	0.273	112.871	0.485	10.624	0.000
الأداء المتميز للمورد البشري	0.508	0.258	104.508	0.414	10.223	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول نلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.508$) عند مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.258$) إلى أن هذا البعد يفسر 25.80% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء المتميز للمورد البشري، أما درجة التأثير (B) فقدرت ب (0.414) ويعني ذلك أن زيادة درجة واحدة في بعد البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء المتميز للمورد البشري بنسبة (41.40%)، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) التي بلغت (104.508) وهي دالة عند مستوى الدلالة أقل من (0.05)، أما بالنسبة لتأثير بعد

البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية على الأبعاد الثلاثة للمتغير التابع الأداء المتميز للمورد البشري، فلقد أظهرت النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجود أثر لبعدها البيئية التدريبية الإلكترونية التشاركية على كل من معدل الأداء البشري، سلوك الأداء البشري، الاستمرارية في التميز، وذلك من خلال قيمة معاملات الارتباط المقدرة بـ (0.432)، (0.449)، (0.523) على التوالي، وبمستوى دلالة قدر بـ (0.000) بالنسبة لكل المحاور، أما فيما يتعلق بدرجة تأثير بعد البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية فإن معامل التأثير (B) يظهر أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأبعاد الثلاثة للأداء المتميز للمورد البشري (معدل الأداء البشري، سلوك الأداء البشري، استمرارية التميز) بقيم تساوي (0.378)، (0.386)، (0.485) على التوالي.

وبالتالي ومن خلال اختبار الانحدار البسيط تأكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة متوسطة لبعدها البيئية التدريبية الإلكترونية التشاركية في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجموع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه نرفض الفرضية الفرعية الرابعة بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية الفرعية الرابعة البديلة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها البيئية التدريبية الإلكترونية التشاركية في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجموع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

جاء في نص الفرضية الفرعية الخامسة أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها البنية التحتية للتدريب الإلكتروني في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجموع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وكانت الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها البنية التحتية للتدريب الإلكتروني في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجموع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها البنية التحتية للتدريب الإلكتروني في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجموع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

لاختبار هذه الفرضية الفرعية تم اللجوء إلى استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما هو موضح في

الجدول الآتي:

الجدول رقم (29.4): اختبار الانحدار البسيط لأثر البنية التحتية للتدريب الإلكتروني في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
معدل الأداء البشري	0.409	0.167	60.144	0.303	7.755	0.000
سلوك الأداء البشري	0.351	0.123	42.122	0.256	6.490	0.000
استمرارية التميز	0.375	0.141	49.098	0.295	7.007	0.000
الأداء المتميز للمورد البشري	0.412	0.169	61.160	0.284	7.820	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول نلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها البنية التحتية للتدريب الإلكتروني في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.412$) عند مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.169$) إلى أن هذا البعد يفسر 16.90% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء المتميز للمورد البشري، أما درجة التأثير (B) فقدرت بـ (0.284) ويعني ذلك أن زيادة درجة واحدة في بعد البنية التحتية للتدريب الإلكتروني يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء المتميز للمورد البشري بنسبة (28.40%)، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) التي بلغت (61.160) وهي دالة عند مستوى الدلالة أقل من (0.05)، أما بالنسبة لتأثير بعد البنية التحتية للتدريب الإلكتروني على الأبعاد الثلاثة للمتغير التابع الأداء المتميز للمورد البشري، فلقد أظهرت النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجود أثر لبعدها البنية التحتية للتدريب الإلكتروني على كل من معدل الأداء البشري، سلوك الأداء البشري، الاستمرارية في التميز، وذلك من خلال قيمة معاملات الارتباط المقدر بـ (0.409)، (0.351)، (0.375) على التوالي، وبمستوى دلالة قدر بـ (0.000) بالنسبة لكل المحاور، أما فيما يتعلق بدرجة تأثير بعد البنية التحتية للتدريب الإلكتروني فإن معامل التأثير (B) يظهر أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى البنية التحتية للتدريب الإلكتروني يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأبعاد الثلاثة للأداء المتميز للمورد البشري (معدل الأداء البشري، سلوك الأداء البشري، استمرارية التميز) بقيم تساوي (0.303)، (0.256)، (0.295) على التوالي.

وبالتالي ومن خلال اختبار الانحدار البسيط تأكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة ضعيفة لبعدها البنية التحتية للتدريب الإلكتروني في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجموع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه نرفض الفرضية الفرعية الخامسة بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية الفرعية الخامسة البديلة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها البنية التحتية للتدريب الإلكتروني في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجموع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

جاء في نص الفرضية الرئيسية الرابعة أنه: توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وجاءت الصياغة الإحصائية للفرضية الرئيسية الرابعة على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

من أجل اختبار هذه الفرضية وجب أولاً اختبار الفرضيات الفرعية التابعة لها على النحو التالي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه: توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وجاءت الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى على النحو التالي:

الفرضية الصفريية H_0 : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Test T pour échantillons indépendants) وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (30.4): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة حسب متغير الجنس.

المتغير	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
التدريب الإلكتروني التشاركي	ذكر	230	3.606	0.644	0.500	0.146	0.05
	أنثى	72	3.563	0.571			
الأداء المتميز للمورد البشري	ذكر	230	3.872	0.650	-0.597	0.081	0.05
	أنثى	72	3.921	0.501			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فيما يتعلق بمحور التدريب الإلكتروني التشاركي أن قيمة (T) المحسوبة بلغت ($T_{cal}=0.500$) وهي أقل من قيمة (T) الجدولية (1.960) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 300 ، وأيضا قيمة مستوى الدلالة المحسوبة ($Sig=0.146$) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)، كما أشارت النتائج كذلك فيما يخص محور الأداء المتميز للمورد البشري أن قيمة (T) المحسوبة بلغت ($T_{cal}=-0.597$) وهي أقل من قيمة (T) الجدولية (1.960) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 300 ، وأيضا قيمة مستوى الدلالة المحسوبة ($Sig=0.081$) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)، مما يدل إلى عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى الصفريية.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه: توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وجاءت الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية الثانية على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم(31.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير السن

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التدريب الإلكتروني التشاركي	بين المجموعات	0.691	3	0.230	0.583	0.627
	داخل المجموعات	117.766	298	0.395	-	-
	المجموع	118.457	301	-	-	-
الأداء المتميز للمورد البشري	بين المجموعات	0.624	3	0.208	0.543	0.653
	داخل المجموعات	114.173	298	0.383	-	-
	المجموع	114.797	301	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين لنا فيما يخص المحور الأول الخاص بالتدريب الإلكتروني التشاركي أن قيمة (F) بلغت (0.583)، وحيث أن مستوى الدلالة المحسوبة (Sig=0.627) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)، كما أشارت النتائج كذلك فيما يخص محور الأداء المتميز للمورد البشري أن قيمة (F) بلغت (0.543)، وحيث أن مستوى الدلالة المحسوبة (Sig=0.653) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)، مما يدل إلى عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية الصفرية.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى

التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وجاءت الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية الثالثة على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وكانت النتائج كالاتي:

الجدول رقم (32.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التدريب الإلكتروني التشاركي	بين المجموعات	1.300	5	0.260	0.657	0.656
	داخل المجموعات	117.766	296	0.396	-	-
	المجموع	118.457	301	-	-	-
الأداء المتميز للمورد البشري	بين المجموعات	2.262	5	0.452	1.190	0.314
	داخل المجموعات	112.534	296	0.380	-	-
	المجموع	114.797	301	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين لنا فيما يخص المحور الأول الخاص بالتدريب الإلكتروني التشاركي أن قيمة (F) بلغت (0.657)، وحيث أن مستوى الدلالة المحسوبة (Sig=0.656) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)، كما أشارت النتائج كذلك فيما يخص محور الأداء المتميز للمورد البشري أن قيمة (F) بلغت (1.190)، وحيث أن مستوى الدلالة المحسوبة (Sig=0.314) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)، مما يدل إلى عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة الصفرية.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وجاءت الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية الرابعة على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H0: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (33.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التدريب الإلكتروني التشاركي	بين المجموعات	2.233	3	0.744	1.908	0.128
	داخل المجموعات	116.225	298	0.390	-	-
	المجموع	118.457	301	-	-	-
الأداء المتميز للمورد البشري	بين المجموعات	2.568	3	0.856	2.273	0.080
	داخل المجموعات	112.229	298	0.377	-	-
	المجموع	114.797	301	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين لنا فيما يخص المحور الأول الخاص بالتدريب الإلكتروني التشاركي أن قيمة (F) بلغت (1.908)، وحيث أن مستوى الدلالة المحسوبة (Sig=0.128) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)، كما أشارت النتائج كذلك فيما يخص محور الأداء المتميز للمورد البشري أن قيمة (F) بلغت (2.273)، وحيث أن مستوى الدلالة المحسوبة (Sig=0.080) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الرابعة الصفرية.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

نصت الفرضية الفرعية الخامسة على أنه: توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وجاءت الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية الخامسة على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (34.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التدريب الإلكتروني	بين المجموعات	1.159	3	0.386	0.981	0.402
	داخل المجموعات	117.298	298	0.394	-	-

-	-	-	301	118.457	المجموع	التشاركي
0.399	0.988	0.377	3	1.130	بين المجموعات	الأداء المتميز للمورد البشري
-	-	0.381	298	113.667	داخل المجموعات	
-	-	-	301	114.797	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين لنا فيما يخص المحور الأول الخاص بالتدريب الإلكتروني التشاركي أن قيمة (F) بلغت (0.981)، وحيث أن مستوى الدلالة المحسوبة (Sig=0.402) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)، كما أشارت النتائج كذلك فيما يخص محور الأداء المتميز للمورد البشري أن قيمة (F) بلغت (0.988)، وحيث أن مستوى الدلالة المحسوبة (Sig=0.399) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)، مما يدل إلى عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الخامسة الصفرية.

وكمحصلة نهائية لنتائج اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسة الرابعة نجد أن مستوى الدلالة المحسوبة لكل المتغيرات الديموغرافية تجاوزت قيمتها مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يؤكد عدم وجود أثر للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية) على إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0 أي أنه:

لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

بعد القيام بتحليل فقرات الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها، سنحاول في هذا المبحث إبراز أهم النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها على ضوء ما تم التوصل إليه سابقا ضمن الدراسات السابقة.

المطلب الأول: مناقشة النتائج المتعلقة بتحليل محاور أداة الدراسة

ويتضمن هذا المطلب مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بواقع التدريب الإلكتروني التشاركي وكذا الأداء المتميز للمورد البشري.

الفرع الأول: مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بواقع التدريب الإلكتروني التشاركي

أظهرت نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فيما يخص المتغير المستقل للتدريب الإلكتروني التشاركي، أن هناك مستوى مرتفع للتدريب الإلكتروني التشاركي في مجمع سونلغاز بمتوسط حسابي قدره 3.595، في حين كان هناك تفاوت في نسبها فيما تعلق بأبعاد هذا المتغير، حيث جاء بعد الخبرات التقنية للمتدربين أولا بمتوسط حسابي قدره 3.858، ثم يليها ثانيا بعد الكفاءات التدريبية للمدرسين بمتوسط حسابي قدره 3.649، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد المحتوى التدريبي الإلكتروني بمتوسط حسابي قدره 3.609، ثم يليها رابعا بعد البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية بمتوسط حسابي قدره 3.563، وأخيرا جاء بعد البنية التحتية للتدريب الإلكتروني بمستوى متوسط عبر عنه المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.303 .

وقد اتفقت هذه النتائج المتوصل إليها مع دراسات كل من: دراسة (فنون، 2017) ودراسة (بني حمد، 2017) ودراسة (Al hila, et al,2017) ودراسة (Alhouti, anto,2020) حيث عرفت هذه الدراسات وجود مستوى مرتفع للتدريب الإلكتروني التشاركي في المؤسسات محل الدراسة، وأجمع الباحثين في هذه الدراسات على أن هذا النوع من التدريب من شأنه تسهيل عملية التدفق المعرفي للمتدربين من خلال الوصول السريع لمصادر المعلومات وانعكاس ذلك على الكفاءة والفعالية في أدائهم، في حين اختلفت دراستنا الحالية مع دراسة (بركنو، 2017) أين كان هناك مستوى منخفض للتدريب الإلكتروني في المؤسسة محل الدراسة، على اعتبار أن هذا النوع من التدريب في مؤسسة إتصالات الجزائر كان قيد التجريب.

أما فيما يخص تفسير هذه النتائج المتوصل إليها فيرجع ذلك إلى الإمكانيات الكبيرة التي سخرها مجمع سونلغاز من أجل إنجاح مشروع التدريب الإلكتروني التشاركي في المؤسسات التدريبية التابعة له، وذلك من أجل تلبية الاحتياجات التدريبية للعدد الكبير لموارده البشرية المقدر عددهم بـ 91218 عامل موزعين على مختلف الشركات الفرعية التابعة للمجمع، حيث كانت بداية مشروع التدريب الإلكتروني في أواخر سنة 2013 أين تم إنشاء مخابر للتدريب الإلكتروني في المؤسسات التدريبية الثلاث التابعة لمجمع سونلغاز، ثم تم تصميم منصة (IKRAA) الإلكترونية التفاعلية بالتنسيق بين المدرسة التقنية بالبلدية ومؤسسة الجزائر لتكنولوجيا المعلومات (ELIT) والتي تعتبر من المؤسسات الرائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات، والتي ساهمت بشكل كبير في توفير البنية التحتية للتدريب الإلكتروني في مجمع سونلغاز من خلال توفير مختلف البرامج والتطبيقات المعلوماتية، كما كان منصة (IKRAA) الأثر الإيجابي على المتدربين حيث تعتبر نظام تدريب إلكتروني تشاركي جيد التصميم وسهل الاستخدام وأكثر جاذبية وتفاعلية، وهذا ما يعتبر حافزا كبيرا لدى المتدربين في القيام بهذا النوع من الدورات التدريبية، والاستفادة من مزاياه.

وتجدر الإشارة كذلك أنه في سنة 2020 ونظرا لظروف الحجر المنزلي الذي فرضته الدولة الجزائرية لمواجهة انتشار جائحة فيروس كورونا المستجد (COVID-19)، أصبح التدريب الإلكتروني التشاركي من أهم الأساليب التدريبية لتلبية الطلب المتزايد من الشركات الفرعية التابعة لمجمع سونلغاز لتدريب مواردها البشرية، حيث تم تعميم هذه النوع من التدريب على باقي المؤسسات التدريبية والمتمثلة في مركز التكوين بن عكنون (CBA) ومركز عين مليلة (CAM).

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بواقع الأداء المتميز للمورد البشري

أظهرت نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فيما يخص المتغير التابع المتمثل في الأداء المتميز للمورد البشري، أن هناك مستوى مرتفع للأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز بمتوسط حسابي قدره 3.884، في حين كان هناك تقارب في نسبها فيما تعلق بأبعاد هذا المتغير، حيث جاء بعد سلوك الأداء البشري أولا بمتوسط حسابي قدره 3.970، ثم يليها ثانيا بعد استمرارية التميز بمتوسط حسابي قدره 3.919، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد معدل الأداء البشري بمتوسط حسابي قدره 3.765، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسات كل من (غانم، 2017) ودراسة (بن الشيخ، 2017) ودراسة (بعجي، 2019) ودراسة (سبع، مناصرية، 2020) ودراسة (قداش وآخرون، 2020) ودراسة (Khabare, et al, 2014) ودراسة (بني حمد، 2017)، حيث عرفت هذه الدراسات وجود مستوى مرتفع للأداء المتميز للمورد البشري في المؤسسات محل الدراسة، في حين اختلفت هذه الدراسة مع دراسة كل من (روابحية، كورتل، 2016) ودراسة (Khabare, et al, 2014) أين كان مستوى الأداء المتميز للمورد البشري في الدراسة متوسط أو منخفض.

وتفسر هذه النتائج المتوصل إليها أن المورد البشري في مجمع سونلغاز يحظى باهتمام كبير، فهو يمثل الثروة الحقيقية التي يسعى المجمع إلى تحسينها وتطويرها بشكل دائم حتى تكون مؤهلة لمختلف التحديات التي تواجهها المؤسسة، وإن اهتمام المجمع بالمورد البشري يبدأ بالدرجة الأولى من خلال استقطاب وانتقاء وتوظيف الكفاءات المتميزة في سوق العمل، من خلال مراكز الانتقاء التابعة لمجمع سونلغاز، ثم تأتي بالدرجة الثانية اهتمام المجمع بمجال التكوين والتدريب لجميع عماله وإطاراته دون استثناء، حيث يعمل المجمع على نظام إداري مبني على التدريب المستمر، وهذا حتى يستطيع المجمع أن يتماشى والتطور القائم في محيطه الخارجي، هذه الإستراتيجية التدريبية تساعد المورد البشري في اكتساب المعارف والمهارات، والوصول إلى تقديم أفكار جديدة في مجال أعمالهم والحلول المبتكرة لمشكلاتهم واتخاذ قرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم وأهداف المجمع.

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بأثر التدريب الإلكتروني التشاركي على الأداء المتميز للمورد البشري

سنتطرق في هذا المطلب إلى تفسير أهم النتائج الواردة في أثر التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري، والتي عبرت عنها نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة ومختلف فرضياتها الفرعية.

الفرع الأول: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة

أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني التشاركي بأبعاده مجتمعة (الكفاءات التدريبية للمدربين، الخبرات التقنية للمتدربين، المحتوى التدريبي الإلكتروني، البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية، البنية التحتية للتدريب الإلكتروني) في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

ويمكن تفسير هذه النتيجة، أنه في ضوء التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وازدياد عدد المتدربين وتعدد مصادر التعلم والحاجة إلى التدريب على كيفية استخدام تلك المصادر في برامج التدريب ومع قصور استيعاب مؤسسات التدريب التابعة لمجمع سونلغاز للكثير للمتدربين من جهة والكم الهائل للمعلومات من جهة أخرى هذه الأخيرة التي يصعب تقديمها بوسائل التدريب التقليدية، الأمر الذي يتطلب بصورة ملحة إلى ضرورة إدخال مختلف التطبيقات والتكنولوجيات الحديثة في عملية التدريب، وهو ما سعت إليه مؤسسات التدريب التابعة لمجمع سونلغاز، أين انطلق مشروع التدريب الإلكتروني منذ سنة 2013 وشهد العديد من التحسين والتطوير، حيث جعل من عملية التدريب عملية مستمرة لا تتقيد بشرط الزمان والمكان. ولقد ساعدت برامج التدريب الإلكتروني التشاركي في الرفع من كفاءة المورد البشري بمجمع سونلغاز، وتحقيقه لمستويات عالية من الأداء والتميز فيه، حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم على أسئلة الاستبيان على إلتزامهم بالأعمال الموكلة إليهم، وإنجازها بكفاءة وفعالية بأقل تكلفة ووقت، وبكل دقة وإتقان، الأمر الذي ساهم بشكل كبير في نجاحهم في أداء أعمالهم وتميزهم. وتجدر الإشارة هنا أن أبعاد التدريب الإلكتروني التشاركي مجتمعة قامت بتشكيل نموذج يفسر ما مقداره 48.50% من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز للمورد البشري، في حين يرجع الباقي 51.50% إلى عوامل أخرى لم تدخل في هذا النموذج.

واتفقت دراستنا الحالية في تفسير هذه النتائج مع دراسات كل من: دراسة (Sbihi, El kadiri, 2010) ودراسة (Clark et al, 2004) ودراسة (bou kamal, et al, 2016)، ودراسة (Yang, lin, 2011) ودراسة (Alhouti, et al, 2020)

الفرع الثاني: تفسير نتائج الفرضيات الفرعية:

أولاً: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الأولى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الكفاءات التدريبية للمدربين في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن المؤسسات التدريبية التابعة لمجمع سونلغاز (المدرسة التقنية بالبلدية، ومركز التكوين عين مليلة، ومركز التكوين بن عكنون) لهم خبرة كبيرة في مجال التدريب منذ عقود من الزمن، ويعود الفضل في ذلك للكفاءات التدريبية للمدربين والخبراء المتخصصين في الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة، الأمر الذي جعل العديد من الدول المغاربية والإفريقية ترسل إداراتها للتكوين والتدريب في هذه المؤسسات التدريبية الثلاث، ولهذا كانت لمشاركة هؤلاء المدربين والخبراء في برامج التدريب الإلكتروني التشاركي عبر منصة (IKRAA) الأثر الكبير في الرفع من مستوى قدرات ومهارات ومدارس المتدربين في هذه البرامج الإلكترونية، الأمر الذي ساهم بشكل إيجابي في الرفع من مستوى أداء المورد البشري في مجمع سونلغاز وتحقيقه للتميز.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسات كل من: دراسة (المسعد، 2016) ودراسة (الحراري، 2017)، ودراسة (دعاس، راهم، 2018)، ودراسة (Alhouti, et al, 2020).

ثانيا: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثانية أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الخبرات التقنية للمتدربين في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن زيادة فعالية التدريب الإلكتروني التشاركي في تطوير أداء المورد البشري وتحقيق التميز مرتبط بشكل كبير بالخبرات التقنية التي يمتلكها المتدرب، وخاصة وأنه يتدرب في بيئة افتراضية غنية بالتطبيقات التكنولوجية تتطلب منه القدرة على التحكم في هذه التكنولوجيا سواء ما تعلق بأجهزة الحاسوب أو الانترنت أو مختلف التطبيقات التشاركية، ولهذا فإن الخبرات التقنية للمتدربين لها الأثر الإيجابي في الرفع من مستوى أداء المورد البشري وتحقيقه للتميز. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسات كل من: دراسة (المسعد، 2016) ودراسة (الحراري، 2017)، ودراسة (دعاس، راهم، 2018)، ودراسة (Alhouti, et al, 2020).

ثالثا: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المحتوى التدريبي الإلكتروني في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن نوعية المحتوى التدريبي الإلكتروني وجودته له الأثر الكبير في تحقيق الأداء البشري المتميز، خاصة إذا كان القائمين على تصميم المحتوى التدريبي الإلكتروني على دراية بأهم التطورات الحاصلة في مجال عمل المورد البشري بالمجمع، من أجل القيام بتحسينات اللازمة على هذا المحتوى بشكل دوري، وخلال زيارتنا الميدانية للمؤسسات التدريبية التابعة لمجمع سونلغاز اطلعنا على كيفية تصميم المحتوى التدريبي الإلكتروني الذي يلبي الاحتياجات التدريبية للمتدرب، من قبل فريق متخصص في عدة مجالات. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسات كل من: دراسة (المسعد، 2016) ودراسة (الحراري، 2017)، ودراسة (دعاس، راهم، 2018).

رابعا: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الرابعة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن التطور السريع لخدمات الويب وظهور العديد من الأدوات والخدمات والتطبيقات الإلكترونية التشاركية خصوصا ما يعرف بالجيل الثاني للويب، جعل من بيئة التدريب تتميز بالتفاعلية وأكثر اجتماعية، ويظهر هذا بشكل واضح في منصة التدريب الإلكترونية (IKRAA) التي تحتوي على عدة تطبيقات تشاركية كالمنتديات وبرامج المحادثة وخدمات البريد الإلكتروني وغيرها، مما ساعد المتدربين على التدرب في بيئة تفاعلية واجتماعية وتشاركية تسمح بتبادل الأفكار والمعلومات وبناء معارف جديدة، وتنمي الذكاء الاجتماعي والذي له دور كبير في تحقيق الأداء المتميز. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسات كل من: دراسة (الغول، 2012) ودراسة (الحبيشي، 2012).

خامسا: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الخامسة

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الخامسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها البنية التحتية للتدريب الإلكتروني في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن نجاح برامج التدريب الإلكتروني التشاركي تتوقف على بنية تحتية تكنولوجية تشمل مختلف الأجهزة والشبكات والبرمجيات، بالإضافة إلى بنية تحتية تشاركية تشمل مختلف التطبيقات التشاركية كالمدونات والويكي وغيرها من الأدوات، هذه البنية التحتية عمل مجمع سونلغاز على توفيرها بأحدث التكنولوجيات عن طريق أحد مؤسساته الفرعية والمتمثلة في شركة الجزائر لتكنولوجيا المعلومات (ELIT) والتي كان لها الدور الكبير في تصميم منصة (IKRAA) وتجهيزها بأحدث التطبيقات والسهر على أمنها المعلوماتي من أي اختراق أو تعطيل، ولهذا فإن للبنية التحتية للتدريب الإلكتروني الأثر الكبير في تحقيق أداء بشري فعال ومتميز.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسات كل من: دراسة (المسعد، 2016) ودراسة (الحراري، 2017)، ودراسة (بن حمد، 2017) ودراسة (دعاس، راهم، 2018).

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفروق في متغيرات الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

تتأثر إجابات أفراد عينة الدراسة في العديد من الحالات بخصائصهم الشخصية والوظيفية، وذلك حسب الإشكاليات المدروسة، وحسب الأبعاد المعتمدة، سنقوم في هذا المطلب بدراسة هذه الفروق حسب المحاور المدروسة.

الفرع الأول: مناقشة نتائج الفروق في متغير التدريب الإلكتروني التشاركي

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى التدريب الإلكتروني التشاركي في مجمع سونلغاز تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية والمتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية).

أولاً: بالنسبة لمتغير الجنس:

يمكن تفسير نتيجة عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى التدريب الإلكتروني التشاركي في مجمع سونلغاز تعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، نظراً للظروف والبيئة المتشابهة لكلا الجنسين في التدريب الإلكتروني التشاركي من حيث المرونة في الزمان والمكان، كما أن المحتوى التدريبي الإلكتروني المقدم لكلا الجنسين هو مشترك دون وجود أي تفرقة بينهما، واتفقت نتيجة دراستنا الحالية مع دراسات كل من: دراسة (غبون، 2012)، ودراسة (بن حمد، 2017) ودراسة (رندة فنون، 2017)، ودراسة (بركنو، 2017)، ودراسة (دعاس، راهم)، ودراسة (2018) ودراسة (Al hila, et al, 2017) ودراسة (Yang, lin, 2011)، في حين أظهرت دراسة (المسعد، 2016) أنه توجد فروق لصالح الذكور في بعد الخبرات التقنية للمتدربين، واختلفت دراستنا مع دراسة (bou kamal, et al, 2016).

ثانيا: بالنسبة لمتغير السن:

يمكن تفسير نتيجة عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى التدريب الإلكتروني التشاركي في مجمع سونلغاز تعزى لمتغير السن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، نظراً للانفتاح العالمي والعولمة التي يشهدها عصرنا الحالي وتطور الأدوات والوسائل التكنولوجية في مجال الاتصالات، حيث أصبح التعامل مع هذه التكنولوجيا في متناول جميع الفئات العمرية دون استثناء. واتفقت نتيجة دراستنا الحالية مع دراسات كل من: دراسة (بركنو، 2017)، ودراسة (فنون، 2017)، ودراسة (بن حمد، 2017)، ودراسة (دعاس، راهم، 2018)، ودراسة (Al hila, et al, 2017) ودراسة (bou kamal, et al, 2016) ودراسة (Yang, lin, 2011)، واختلفت دراستنا مع دراسة (غبون، 2012).

ثالثا: بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

يمكن تفسير نتيجة عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى التدريب الإلكتروني التشاركي في مجمع سونلغاز تعزى لمتغير المستوى التعليمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، نظراً لأن أغلب الأفراد المبحوثين لديهم مستوى تعليمي جامعي، ولديهم من المؤهلات العلمية ما يمكنهم من التعامل مع تكنولوجيا التدريب بكل يسر وسهولة. واتفقت نتيجة دراستنا الحالية مع دراسات كل من: دراسة (غبون، 2012)، ودراسة (بركنو، 2017)، ودراسة (فنون، 2017)، ودراسة (بن حمد، 2017)، ودراسة (دعاس، راهم، 2018)، ودراسة (المسعد، 2016) ودراسة (Al hila, et al, 2017) ودراسة (bou kamal, et al, 2016) ودراسة (Yang, lin, 2011). واختلفت دراستنا مع دراسة (bou kamal, et al, 2016).

رابعا: بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي:

يمكن تفسير نتيجة عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى التدريب الإلكتروني التشاركي في مجمع سونلغاز تعزى لمتغير المستوى الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، نظراً لأن برامج التدريب الإلكتروني التشاركي تراعي الفروق الفردية للمتدربين حيث أن لكل فئة وظيفية ما يناسبها من أنشطة مصاحبة للتدريب، ومثال ذلك التركيز على تعليم اللغات لفئة الإطارات أكثر من الفئات الأخرى في المستويات الوظيفية. واتفقت نتيجة دراستنا الحالية مع دراسات كل من: دراسة (غبون، 2012)، ودراسة (بركنو، 2017)، ودراسة (فنون، 2017)، ودراسة (دعاس، راهم، 2018)، ودراسة (Al hila, et al, 2017)، ودراسة (Yang, lin, 2011). واختلفت دراستنا مع دراسة (بن حمد، 2017)، ودراسة (bou kamal, et al, 2016).

خامسا: بالنسبة لمتغير الأقدمية:

يمكن تفسير نتيجة عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى التدريب الإلكتروني التشاركي في مجمع سونلغاز تعزى لمتغير الأقدمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، نظراً لامتلاك الأفراد قدر من الخبرة والمعرفة في ممارستهم لأعمالهم في المؤسسة، فتساعد برامج التدريب الإلكتروني التشاركي على الانطلاق في بناء معرفة جديدة انطلاقاً من المعرفة والخبرة التي يملكها الفرد، أي ربط التدريب بالحياة العملية للمتدربين وإشراكهم في التخطيط للتدريب لحل المشكلات التي تواجههم. واتفقت نتيجة دراستنا الحالية مع دراسات كل من: دراسة (غبون، 2012)، ودراسة (بركنو، 2017)، ودراسة (فنون، 2017)، ودراسة (دعاس، راهم، 2018)، ودراسة (المسعد، 2016) ودراسة (Al hila, et al, 2017) ودراسة (Yang, lin, 2011). واختلفت دراستنا مع دراسة (بن حمد، 2017)، ودراسة (bou kamal, et al, 2016).

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الفروق في متغير الأداء المتميز للمورد البشري:

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية والمتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية).

أولاً: بالنسبة لمتغير الجنس:

يمكن تفسير نتيجة عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء المتميز للمورد البشري بالمجمع تعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، نظراً لأن المهام الموكلة لكلا الجنسين هي متشابهة ولا توجد هناك أي تفرقة بينهما في مجمع سونلغاز خاصة في الأعمال الإدارية والتي لا تحتاج أي جهد بدني أو قوة جسمية بل تحتاج إلى الكفاءة والفعالية في الأداء لكلا الجنسين. واتفقت نتيجة دراستنا الحالية مع دراسات كل من: دراسة (رواجية، كورتل، 2016)، ودراسة (هاجرة، 2017) ودراسة (سبع، مناصرية، 2020)، ودراسة (دعاس، راهم، 2018).

ثانياً: بالنسبة لمتغير السن:

يمكن تفسير نتيجة عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء المتميز للمورد البشري بالمجمع تعزى لمتغير السن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، نظراً لأن من أبعاد الأداء المتميز للمورد البشري الاستمرارية في التميز، والذي يعني التفوق والتميز في الأداء في جميع المراحل العمرية. واتفقت نتيجة دراستنا الحالية مع دراسات كل من: دراسة (رواجية، كورتل، 2016)، ودراسة (هاجرة، 2017) ودراسة (سبع، مناصرية، 2020)، ودراسة (دعاس، راهم، 2018).

ثالثاً: بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

يمكن تفسير نتيجة عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء المتميز للمورد البشري بالمجمع تعزى لمتغير المستوى التعليمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويرجع ذلك إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مجمع سونلغاز، والتي تسمح بتعيين الأفراد في وظائفهم داخل المجمع مع ما يناسبهم من مؤهلات علمية. واتفقت نتيجة دراستنا الحالية مع دراسات كل من: دراسة (رواجية، كورتل، 2016)، ودراسة (هاجرة، 2017) ودراسة (سبع، مناصرية، 2020)، ودراسة (دعاس، راهم، 2018).

رابعاً: بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي:

يمكن تفسير نتيجة عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء المتميز للمورد البشري بالمجمع تعزى لمتغير المستوى الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، نظراً لإدراك عمال وإطارات مجمع سونلغاز بأهمية التميز في أداء المهام والأعمال الموكلة إليهم لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة والفرد. واتفقت نتيجة دراستنا الحالية مع دراسات كل من: دراسة (رواجية، كورتل، 2016)، ودراسة (هاجرة، 2017) ودراسة (سبع، مناصرية، 2020)، ودراسة (دعاس، راهم، 2018). واختلفت دراستنا مع دراسة (بن حمد، 2017).

خامساً: بالنسبة لمتغير الأقدمية:

يمكن تفسير نتيجة عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء المتميز للمورد البشري بالمجمع تعزى لمتغير الأقدمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، نظراً لعامل الخبرة المتراكمة لدى المورد البشري ذو الأقدمية في العمل والتي تساعده على التميز في الأداء، وأيضاً لعامل الدافعية للتوجه نحو الإنجاز بكل كفاءة وفعالية في الأداء بالنسبة للمورد البشري ذو الأقدمية الأقل. واتفقت نتيجة دراستنا الحالية مع دراسات كل من: دراسة (رواجية، كورتل، 2016)، ودراسة (هاجرة، 2017) ودراسة (سبع، مناصرية، 2020)، ودراسة (دعاس، راهم، 2018).

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا الإجابة عن تساؤلات الدراسة، حيث بدأنا بعرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ومن ثم قمنا بتحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول المحاور الواردة في الاستبيان، حيث لمسنا أن هناك إدراك للمبحوثين بوجود مستوى مرتفع لتطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي في مجمع سونلغاز، كما أظهرت نتائج التحليل كذلك وجود مستوى مرتفع للأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز، أما فيما يخص نتائج اختبار الفرضيات فتبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني التشاركي بأبعاده مجتمعة (الكفاءات التدريبية للمدرسين، الخبرات التقنية للمتدربين، المحتوى التدريبي الإلكتروني، البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية، البنية التحتية للتدريب الإلكتروني) في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز، مع التركيز على بعدين أساسيين هما: الخبرات التقنية للمتدربين والبنية التحتية للتدريب الإلكتروني، واللذان يعتبران الأكثر تأثيراً في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز. كما أظهرت النتائج المتحصل عليها وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات الدراسة وهذا ما دل عليه معامل الارتباط، وتبين كذلك أنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية) ويرجع ذلك إلى إدراك المورد البشري بالمجمع أن النجاح في تطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي مرهون بتحقيق متطلباته وتوفير جميع أبعاده، وأما تحقيق الأداء المتميز فيتفق أفراد عينة الدراسة على أن الوصول لهذا المستوى من الأداء هو هدف كل فرد داخل مجمع سونلغاز يسعى لبلوغه.

خاتمة

خاتمة:

لقد جاءت هذه الدراسة بهدف إبراز أثر التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ممثلة في مجمع سونلغاز الذي يعد من أهم وأكبر المؤسسات الاقتصادية على المستوى الوطني، كونه المؤسسة الوحيدة في الجزائر المتخصصة في العمليات المرتبطة بمجال الكهرباء والغاز، ويضم تعداد بشري كبير في مختلف الشركات الفرعية التابعة له والموزعة في جميع أنحاء الوطن، الأمر الذي طرح إشكالية عدم قدرة المجمع على تدريب كل هذه الموارد البشرية بغية الرفع من كفاءة وفعالية أدائها وبلوغ مستويات التفوق والتميز، ومن هنا كان منطلق الدراسة الإجابة على الإشكالية المطروحة: **ما مدى أثر التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز؟**، وتطلبت معالجة هذه الإشكالية إجراء الدراسة على مرحلتين، المرحلة الأولى تمثلت في تقديم الجانب النظري لكل من المتغيرين: المستقل (التدريب الإلكتروني التشاركي) والتابع (الأداء المتميز للمورد البشري) من خلال فصلين، تضمن الأول الأسس النظرية لهذه المتغيرات، وأما الثاني فقد شمل الدراسات والأدبيات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة. أما المرحلة الثانية فتجسدت في الجانب التطبيقي للدراسة، حيث تم التعرف على واقع التدريب الإلكتروني التشاركي في مجمع سونلغاز، والأثر الذي يساهم فيه لتحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالمجمع، وقد تم الاستعانة في هذه المرحلة بأداتين للبحث هما المقابلة والاستبيان، ومع نهاية المرحلتين تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي على أساسها تم اقتراح بعض التوصيات.

وانطلاقاً من التحليل النظري والميداني لأهم المفاهيم المتعلقة بالتدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري، يمكن التنويه إلى أن التدريب الإلكتروني التشاركي أصبح مطلباً ملحاً، والحاجة إليه ضرورة في زمن التطورات العلمية والتكنولوجية، وصار من الضروري أن يتم إدماجه وتطبيقه لتحسين مستوى التدريب، والانتقال من الطرق التقليدية إلى طرق حديثة أكثر مرونة وفعالية، تساهم بشكل كبير في تطوير الموارد البشرية وتمكينها وتنمية قدراتها ومهاراتها بما يحقق مستويات أداء متميز.

أولاً: نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة من خلال التطرق إلى الجوانب النظرية والتطبيقية، واستعمال الأساليب الإحصائية في اختبار صحة الفرضيات المقترحة، إلى مجموعة من النتائج يمكن عرضها في النقاط التالية:

1. نتائج الدراسة النظرية:

- ❖ من خلال استعراضنا للأطر والأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة، توصلنا لعدد مهم من النتائج يمكن إبراز أهمها في الآتي:
- ❖ التدريب الإلكتروني هو عملية تسمح بتقديم تدريب فعال يناسب خصائص المتدربين واحتياجاتهم من ناحية، وطبيعة المحتوى والأهداف التدريبية المطلوب تحقيقها من ناحية أخرى، عن طريق الاستفادة من كافة الإمكانيات والوسائط التكنولوجية المتاحة لإحداث تفاعل بين المتدربين والمدرّب وبين المتدربين فيما بينهم.
- ❖ يعتبر التدريب الإلكتروني التشاركي الجيل الثاني من التدريب الإلكتروني فهو يمثل أسلوب تدريب تفاعلي يتمركز حول المتدرب، ويسمح له وبتوجيه من المدرّب أن يتبادل الآراء ويتشارك مع باقي المتدربين باستخدام أدوات الاتصال والتشارك المتزامنة وغير المتزامنة عبر شبكة الانترنت في بناء معرفة جديدة وتحسين المهارات، وصولاً إلى تحقيق هدف مشترك.

- ❖ يختلف التدريب الإلكتروني التشاركي عن التدريب الإلكتروني في كونه يركز على دعم التطوير وحل المشكلات التدريبية من خلال التواصل والتفاعل والتشارك بين المتدربين عبر الإنترنت، ويعزز في ذلك على إنشاء الذكاء الاجتماعي، كما يساهم في إعادة محاكاة التدريب التقليدي في قاعات التدريب والتفاعلات بين المتدربين ولكن في بيئة افتراضية مستنداً في ذلك على أدوات الجيل الثاني للويب في تنفيذ محتوى التدريب.
- ❖ يقوم التدريب الإلكتروني التشاركي على أربع خطوات متكررة وهي العمل في إطار مجموعات عمل، والتشارك، والتأكد من سلامة المحتوى التدريبي، ونشره، وهذا يتم من خلال التفاعل بين المتدربين باستخدام عدد من الوسائط الإلكترونية التشاركية، وتبادل الأفكار والآراء لتحسين جودة التدريب.
- ❖ تتضمن بيئة التدريب الإلكترونية التشاركية الأدوات الإلكترونية التشاركية التي تشجع عملية التفكير، وتعمل على تنظيم المعلومات، والربط بين المفاهيم للوصول إلى معرفة جيدة حول المحتوى التدريبي.
- ❖ الأداء المتميز للمورد البشري هو محصلة لمزيج من السلوكيات والمهارات الفكرية والقدرات المعرفية العالية التي يمتلكها الفرد في المؤسسة، بحيث تمكنه من تحقيق الأفضلية عن الآخرين في الأداء من خلال تقديم أفكار خلاقة ومنتجات تتسم بالإبداع والتميز وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ❖ يؤثر في أداء المورد البشري مجموعة من الحواجز تحول دون وصوله إلى مستوى التميز، سواء كانت هذه الحواجز والعوائق تتعلق بالقدرات المعرفية والمهارات، أو عوامل تنظيمية تتعلق بحجم وهيكل المؤسسة، أو بالخصائص البيئية التي يعملون بها.
- ❖ عملية إدارة الأداء البشري المتميز هي عملية تساهم في إدارة الأفراد وفرق العمل بفعالية، وذلك بهدف الوصول إلى مستويات عالية من الأداء الفردي والمؤسسي.
- ❖ التميز في الأداء نشاط يمكن تحقيقه في ظل وجود إدارات كفوءة تطبق الممارسات الإدارية والسلوكيات الداعمة للتميز.
- ❖ يؤثر التدريب الإلكتروني التشاركي في أداء المورد البشري من خلال دوره في إعطاء المعلومة (المعرفة) لهذا المورد البشري، فيقوم بالتدرب عليها من أجل أن يكتسب (المهارة) في الاستخدام، ثم يقوم باستخدام هذه المهارات التي تعلمها في هذا التدريب لتصبح (سلوك) يقوم به المورد البشري في أداء مهامه وأنشطته.
- ❖ إن الاهتمام بأبعاد التدريب الإلكتروني التشاركي ساهم في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري في المؤسسة، وهذا من خلال الاهتمام بمضامين تلك الأبعاد والتي تخص الجوانب غير الملموسة كالكفاءات التدريبية للمدربين والخبرات التقنية للمتدربين، وجودة المحتوى التدريبي الإلكتروني، وكذا سهولة التفاعل والتشارك بين الأطراف في بيئة التدريب، بالإضافة كذلك للجوانب الملموسة كالبنية التحتية للتدريب الإلكتروني.

2. نتائج الدراسة الميدانية:

- ركز الجانب الميداني للدراسة على مجمع سونلغاز، حيث قمنا بالاعتماد على المقابلة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات، وبعد إجراء التحليل الإحصائي تم التوصل إلى عدة نتائج، كان من أبرزها ما يلي:
- ❖ يولي مجمع سونلغاز أهمية كبيرة للتدريب الإلكتروني التشاركي، وهو ما تجسد في المنصة الإلكترونية (IKRAA) والتي تم إطلاقها بمبادرة من مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG) وبالتعاون مع مؤسسة الجزائر لتكنولوجيا المعلومات (ELIT)، تقدم هذه المنصة دورات تدريبية إلكترونية للعاملين في الشركات الفرعية التابعة لمجمع سونلغاز، ويسعى القائمون على هذه المنصة إلى الرفع من كفاءة عمال وإطارات مجمع سونلغاز من خلال تمكينهم من تطوير مهاراتهم وزيادة معارفهم

عبر بيئة تدريب إلكترونية تشاركية يتم التعلم والتفاعل فيها بكل يسر وسهولة، فبمجرد تسجيل الدخول إلى المنصة يمكن للمتدرب الاستفادة من البرامج التدريبية الإلكترونية المقدمة في العديد من المجالات، وتتميز هذه المنصة بتقديم محتوى تدريبي معتمد وذو جودة عالية.

- ❖ أظهرت النتائج أن هناك وعي تام من طرف المورد البشري بمجمع سونلغاز اتجاه الأبعاد الخمسة للتدريب الإلكتروني التشاركي والمتمثلة في: الكفاءات التدريبية للمدرسين، الخبرات التقنية للمتدربين، المحتوى التدريبي الإلكتروني، البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية، البنية التحتية للتدريب الإلكتروني، وهذا ما فسرت اتجاهات الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة نحو هذه الأبعاد.
- ❖ أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى مرتفع للتدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز بمتوسط حسابي قدره: 3.595، 3.884 لكل منها على التوالي.
- ❖ أظهرت نتائج اختبار العلاقة بين التدريب الإلكتروني التشاركي بأبعاده والأداء المتميز للمورد البشري أن هناك علاقة ارتباط قوية طردية فيما بينهم ($R=0.697$).
- ❖ هناك أثر للتدريب الإلكتروني التشاركي بأبعاده مجتمعة في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز، وهذا ما أكده قبول الفرضية الرئيسة الثالثة: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني التشاركي بأبعاده مجتمعة (الكفاءات التدريبية للمدرسين، الخبرات التقنية للمتدربين، المحتوى التدريبي الإلكتروني، البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية، البنية التحتية للتدريب الإلكتروني) في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- ❖ كان لبعدي التدريب الإلكتروني التشاركي: الخبرات التقنية للمتدربين - البنية التحتية للتدريب الإلكتروني، الأثر الجوهري الأكبر في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري، وهذا ما ظهر في الأبعاد المكونة لنموذج الدراسة الذي أخذ الشكل التالي:

$$Y=1.304+0.393 X_2+0.096 X_5$$
 حيث X_2 تمثل بعد الخبرات التقنية للمتدربين، و X_5 تمثل بعد البنية التحتية للتدريب الإلكتروني.
- ❖ أبعاد التدريب الإلكتروني التشاركي مجتمعة تفسر ما نسبته 48.50% من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز ($R^2= 0.485$).
- ❖ بينت نتائج اختبار الأثر في حالة أخذ كل بعد من أبعاد التدريب الإلكتروني التشاركي على حدا مع الأداء المتميز للمورد البشري أن كلها تساهم في تحقيقه بنفس اتجاه العلاقة ودرجتها.
- ❖ لا توجد اختلافات في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز مهما اختلفت خصائصهم الديموغرافية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية، وهذا ما أكده رفض الفرضية البديلة للفرضية الرئيسة الرابعة: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

ثانيا: اقتراحات الدراسة:

- ❖ في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجانبين النظري والميداني يمكن تقديم المقترحات الآتية:
- ❖ نشر ثقافة التدريب الإلكتروني التشاركي في أوساط الموارد البشرية بجمع سونلغاز، من خلال إقامة مختلف الندوات والمؤتمرات والتي تبين أهمية هذا النمط من التدريب، والمكاسب الممكنة جنيها من تبنيه في المؤسسة.
- ❖ ضرورة الاستفادة من تجارب الدول والمجتمعات الناجحة في مجال التدريب الإلكتروني التشاركي في المؤسسات العامة والخاصة لديها، ومحاولة أخذ العبر والدروس من هذه التجارب بما يحقق تنمية وتطوير الموارد البشرية في مجمع سونلغاز.
- ❖ ضرورة اهتمام مجمع سونلغاز بتقييم أداء المورد البشري من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، والتركيز على استثمار مواطن القوة من أجل التحول والانتقال من الأداء الجيد إلى الأداء المتميز أو الاستثنائي.
- ❖ ضرورة زيادة اهتمام مجمع سونلغاز وحرصه على وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة التي تتلاءم مع مؤهلاته العلمية والعملية والتي تمكنه من أداء مهامها بالشكل المطلوب، والارتقاء بمستوى أدائه لمستوى التميز.
- ❖ ضرورة مواصلة مجمع سونلغاز والقائمين على إدارته التطلع والنظر إلى أي أداء بشري على أنه بحاجة إلى التميز مهما بلغ مستواه من الرفعة والتطور لأن الأداء البشري في ديمومة من التطور والازدهار والتميز.
- ❖ ضرورة إدراك مجمع سونلغاز بأهمية استخدام التخطيط ووضع الاستراتيجيات والمستلزمات اللازمة، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم لدعم التميز في الأداء البشري، مع بذل الجهود المختلفة لمعالجة وتصحيح ما أمكن من الظروف السلبية التي تحيط بالعاملين من البيئة الخارجية وخاصة العاملين ذوي الكفاءة والطموح والذين يظهر عليهم سمات التميز.
- ❖ إجراء المزيد من الدراسات الميدانية والتحليلية حول التميز على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي.
- ❖ اعتمدت الدراسة الحالية في جمع البيانات الأولية من الأفراد العاملين في مجمع سونلغاز على الاستبيان بصفة أساسية مقارنة بأداة المقابلة والتي تم استخدامها بشكل ثانوي للحصول على معلومات حول واقع التدريب الإلكتروني التشاركي في مجمع سونلغاز، ونظرا لما لأداة الاستبيان من عيوب وإمكانية التحيز والبعد عن الموضوعية في بعض الجوانب فإن الاعتماد أكثر على المقابلة سيعطي نتائج أقوى ودعم للنتائج التي قدمتها الدراسة الحالية.

ثالثا: آفاق الدراسة:

من خلال معالجة إشكالية الدراسة صادف الباحث العديد من المواضيع والتي يمكن أن تعتبر كمنطلقات فكرية لباحثين مهتمين ومختصين في هذا المجال، ولعل من أهمها ما يلي:

- ✓ دور التدريب الإلكتروني التشاركي في توليد وتطبيق المعرفة لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ العوامل المؤثرة في تطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- ✓ التدريب الإلكتروني التشاركي كأسلوب لتنمية رأس المال البشري في المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية.
- ✓ دور أنظمة عمل الأداء العالي في تحقيق أداء بشري متميز.
- ✓ أثر الذكاء العاطفي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية.
- ✓ أثر التمتين الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية.

والحمد لله رب العالمين

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

1. القرآن الكريم.
2. إبراهيم بن حمد القعيد، قمة التميز الشخصي والاحترافي، الطبعة الأولى، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014.
3. إبراهيم بن محمد عسيري، عبد الله بن يحيى الحيا، التعليم الإلكتروني (المفهوم والتطبيق)، مكتب التربية العربي لدول الخليج، المملكة العربية السعودية، 2011.
4. أبي الفداء الحافظ ابن كثير الدمشقي، تفسير القرآن الكريم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2006.
5. أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004.
6. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
7. أحمد عارف العساف، محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية "المفاهيم والأدوات"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
8. أحمد فهم بدر، تكنولوجيا التدريب عن بعد "الفيديو كونفرانس"، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011.
9. إلهام حسن نواوي، التعلم والإشراف السحابي، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، المملكة العربية السعودية، 2015.
10. أندور دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، مراجعة علي محمد عبد الوهاب، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.
11. إيمان محمد الغراب، التعلم الإلكتروني مدخل إلى التدريب غير التقليدي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
12. إيمان عباس الخفاف، التعليم الإلكتروني، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
13. بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004.
14. تشاك مارتن، بيج داوسون، وريتشارد جوير، تمثين الذكاء "هكذا نستخرج النجاح من عقولنا"، الطبعة العربية الأولى، (نسيم الصمادي، وهبة عبد المولى، المترجمون)، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر، 2007.
15. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المسن، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2003.
16. جمال الدين أبو الفضل ابن منظور، لسان العرب، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 1996.
17. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية "مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، مصر، 2003.

18. حمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2015.
19. حنان سليمان الزنقي، التدريب الإلكتروني، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
20. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
21. حسن ربحي مهدي، التعلم الإلكتروني نحو عالم رقمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2018.
22. حسن ربحي مهدي، تكنولوجيا التعليم والتعلم، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015.
23. حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار المنهل الإلكترونية، 2011.
24. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
25. زيتون حسن حسين، التعليم الإلكتروني، الدار الصوتية، الرياض، السعودية، 2005.
26. طارق عبد الرؤوف، التعليم الإلكتروني والتعليم الافتراضي، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.
27. طلعت إبراهيم لظفي، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995.
28. مبروكة عمر محرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.
29. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر، 2005.
30. محمد الصبري، التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2009.
31. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
32. محمد عطية خميس، منتوجات تكنولوجيا التعليم، الطبعة الأولى، دار الكلمة، القاهرة، مصر، 2003.
33. محمود فهد عبد علي الدليمي وآخرون، إدارة إنتاجية المورد البشري، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
34. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008.
35. مدحت أبو النصر، التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2017.
36. مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
37. منال البقاسي، التدريب المعلوماتي بتزول القرن الحادي والعشرين، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2020.
38. نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000.
39. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
40. عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.

41. عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الأداء منظور التميز المؤسسي ، الطبعة الأولى، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات، 2011.
42. عبد الرحمن بن ناصر السعدي، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان ، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
43. عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998.
44. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام Spss، مكتبة خوارزم العلمية، جدة، السعودية، 2008.
45. علياء جراد، فاطمة الصيفي، إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2019.
- العربية المتحدة، 2009.
46. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 2001.
47. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
48. غني دحا متناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
49. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
50. القاموس الموسوعي، الطبعة الأولى، دار الأطلس، القاهرة، مصر، 2002.
51. سالم أحمد، تكنولوجيا التعليم الإلكتروني، مكتبة الراشد ناشرون، الرياض، السعودية، 2004.
52. سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011.
53. سامح عبد المطلب، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
54. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
55. سوسن زهير المهدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
56. سيد مجّد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2009.
57. شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
58. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، 2006.

2- المذكرات والأطروحات:

59. إبراهيم فائق مشعل قدوري العبيدي، أثر القدرات الإستراتيجية في الأداء المتميز ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن، 2017.
60. أحمد فاروق أبو غين، دور التعليم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.

61. آمنة عبد الكريم المشهداني، رأس المال البشري وتعزيز ثقافة الأداء المتميز وتأثيرهما في المكانة التنظيمية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، 2012.
62. أقطي جوهره، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
63. أنس أديب فخري سلطان، أثر تطبيق إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2015.
64. أسماء جمال صبحي نبهان، فاعلية بيئة الفصول المنعكسة القائمة على التعلم التشاركي عبر الويب في تنمية بعض المفاهيم التكنولوجية وقيم المواطنة الرقمية لدى طالبات الصف الثامن الأساسي بمحافظات غزة، مذكرة ماجستير في علوم التربية غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2018.
65. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.
66. باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010.
67. بسام عبدالرحمن يوسف، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، 2005.
68. بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
69. بوحديد ليلي، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015.
70. خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصاديّة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
71. خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر، 2014.
72. حسين علي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014.
73. حسين يرفقي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
74. داليا خيربي عمر حبشي، توظيف التعلم الإلكتروني التشاركي في تطوير التدريب الميداني لدى طلاب شعبة إعداد معلم الحاسب الآلي بكليات التربية النوعية، مذكرة ماجستير في التربية النوعية غير منشورة، جامعة المنصورة، مصر، 2012.
75. رولا هاني حسني خرفان، علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2007.

76. رامي فؤاد غبون، أثر تطبيق التدريب الافتراضي على جودة التدريب لدى ديوان الموظفين العام في قطاع غزة ، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
77. رنده سلمان مُجد علي فنون، التدريب الإلكتروني في فلسطين ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، 2017.
78. ربهام مُجد أحمد مُجد الغول، أثر بعض استراتيجيات مجموعات العمل عند تصميم برامج للتدريب الإلكتروني على تنمية مهارات تصميم وتطبيق بعض خدمات الجيل الثاني للويب لدى أعضاء هيئة التدريس ، أطروحة دكتوراه في التربية غير منشورة، جامعة المنصورة، مصر، 2012.
79. ليندة فليسي، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة أمّجد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2012.
80. محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
81. ناصر مُجد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية، السعودية، 2004.
82. ناهض حسن العطار، معوقات تطبيق التدريب الإلكتروني أثناء الخدمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، مذكرة ماجستير في أصول التربية غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.
83. نصيرة بركنو، دور ومكانة التدريب الإلكتروني في مسار التعلم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في في علوم التسيير غير منشورة، جامعة مصطفى إسطمبولي، معسكر، الجزائر، 2017.
84. نور الدين شنوي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
85. عبد الرحمن البسامي، تقويم القيادات الإدارية للأداء الوظيفي بالكليات العسكرية، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
86. عبد الله زهير بني حمد، أثر تقنية التدريب الإلكتروني على تطوير كفاءة أداء الموظفين في مؤسسة التدريب المهني ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2017.
87. عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.
88. عبد المطلب بيسار، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة مُجد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017.
89. عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
90. غانم هاجرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة مُجد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017.

91. فاطمة محمد أبو شعبان ، أثر التدريب الإلكتروني في إكساب مهارات تصميم البرمجيات التعليمية لدى الطالبات الملمات بالجامعة الإسلامية، مذكرة ماجستير في علوم التربية غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
92. فدوى محمد رمضان، أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.
93. سارة بن الشيخ، دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017.

3- المجالات والدوريات:

94. أحمد حسين عبد المعطي ، أحمد زارع أحمد زارع، التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، العدد 31، 2012.
95. إسماعيل عمر علي حسونة، أثر التدريب الإلكتروني القائم على الحوسبة السحابية في اكتساب مهاراتها وقابلية استخدامها لدى طلبة كلية التربية في جامعة الأقصى، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح، المجلد 05، العدد 10، 2016.
96. برشك صالح مُجد العسكري، سولاف عزالدين سعيد الدلوي، دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 101، 2017.
97. بعجي سعاد، دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2019.
98. جون زنجري، جوزيف فولكمان، أنت استثنائي "استثمار نقاط القوة في التطوير وتحقيق نجاح منقطع النظير" ، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، السنة 27، العدد 13، 2019.
99. حاج علي نورة وآخرون، التكوين المتواصل كعملية لتحسين أداء الموظفين، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 05، العدد 02.
100. حمد بن خالد الخالدي، دور شبكات الكمبيوتر المحلية والعالمية في تعزيز التعلم التعاوني (تصور مقترح) ، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 13، العدد 46، 2007.
101. حنان مُجد طلعت الطاهر، أمل بنت عائض الزهراني، أثر التدريب الإلكتروني التفاعلي في تنمية مهارات القيادة لدى طلبة جامعة الحائل، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد 60، 2020.
102. دعاس عادل، فريد راهم، أثر تدريب الموارد البشرية من خلال الوسائط التكنولوجية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة المنقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 01، 2018.
103. الرزقي كلف، التدريب وتنمية الموارد البشرية بين الطرق التقليدية والتقنيات التكنولوجية الحديثة ، مجلة دراسات في علم الاجتماع، المجلد 06، العدد 01، 2017.
104. رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، 2015.
105. رواجية عيسى، كورتل فريد، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 05.

106. زاوي صورية، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 07، 2010.
107. ليلي محمد نبيل إسماعيل الوكيل، حنان احمد يحي السعيد، فعالية برنامج قائم على التعلم الإلكتروني التشاركي من خلال التربية البيئية في تنمية الوعي البيئي واتجاه طالبات الدبلوم التربوي نحو العمل التطوعي الإلكتروني، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد 20، 2018.
108. محمد محمد رفعت البسيوني وآخرون، فاعلية بيئة مقترحة للتعلم الإلكتروني التشاركي قائمة على بعض أدوات الويب 2 لتطوير التدريب الميداني لدى طلاب معلمي الحاسب الآلي، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 2012.
109. مناصرية رشيد، إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء بشري متميز، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 16، 2012.
110. منى سعد الغامدي، ابتسام عباس عافشي، فاعلية بيئة تعليمية إلكترونية قائمة على التعلم التشاركي في تنمية التفكير الناقد لدى طالبات كلية التربية بجامعة الأميرة نورة ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 26، العدد 02، 2018.
111. مروان محمد النسور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02، 2012.
112. مصطفى عبد الرحمان طه السيد، فاعلية تصميم بيئة تعلم إلكتروني تشاركي في تنمية مفاهيم محركات بحث الويب غير المرئية ومعتقدات الكفاءة الذاتية لدى طلاب كلية التربية، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، العدد 70، 2016.
113. ميثاق هاتف الفتلاوي، غازي عبد زيد كريم ، دور أنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 45، 2015.
114. نبيل السيد محمد حسن، أثر استخدام التعلم التشاركي القائم على تطبيقات جوجل التربوية في تنمية مهارات تصميم المقررات الإلكترونية والاتجاه نحوه لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى ، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد 33، 2016.
115. عاكف لطفي خصاونة، عطا الله أحمد الحسبان ومنذر خليل الخليلي، التميز وسلوكيات التميز لدى العاملين في منظمات الأعمال (منحنى نظمي)، مجلة شؤون اجتماعية، المجلد 29، العدد 113، 2012.
116. عبد الرحمن الحراري محمد، أثر التدريب الإلكتروني في تنمية رأس المال البشري ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 08، ملحق العدد 01، 2017.
117. عبد الله بن عطية الزهراني ، إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 4، 2012.
118. علي محمد عبد الله أخواجه، فاعلية نمط التيسير الجماعي للتدريب الإلكتروني التشاركي في تنمية المهارات اللازمة لفرق الجودة والاعتماد بالجمهورية اليمنية واتجاهاتهم نحوه، مجلة القراءة والمعرفة، العدد 186، 2017.
119. علي محمد عبد الله أخواجه ، أثر التدريب الإلكتروني التشاركي بنمط التيسير الفردي في تنمية المفاهيم اللازمة لفرق الجودة والاعتماد بالجمهورية اليمنية واتجاهاتهم نحوه، مجلة القراءة والمعرفة، العدد 186، 2017.

120. عماري علي، خذري توفيق، مساهمة التدريب الإلكتروني في تنمية الكفاءات ، مجلة المعيار، المجلد 09، العدد 14، 2018.
121. فيوليت شفيق سريان، زينب مُجد أمين وأمل رجاء سيف، فاعلية التدريب التشاركي عبر الويب في اكتساب تكنولوجيا التعليم مهارات بناء الاختبارات الإلكترونية، مجلة بحوث في التربية النوعية، العدد 02، 2015.
123. قداش سمية، صالحى سميرة، شطبية زينب، دور التدريب الإلكتروني في تفعيل الأداء الوظيفي، مجلة الباحث، العدد 20، 2020.
124. سبع نجيب، مناصرية رشيد، التمتين الوظيفي وأثره في تتمين الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 20، 2020.
125. سوزان محمود مُجد الشحات، معايير تصميم التعلم التشاركي الإلكتروني المتميز لدى طلال تكنولوجيا التعليم ، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد 46.
126. سيد شعبان عبد العليم يونس، أثر استخدام استراتيجيات التعلم الإلكتروني التشاركي وأدواته في تنمية مهارات إنتاج المحتوى الإلكتروني لدى طلاب قسم علم المعلومات، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، المجلد 07، العدد 01، 2018.
127. سيف خالد عبد العزيز زكريا، التدريب السحابي كأسلوب لتنمية رأس المال البشري في المنظمات التعليمية ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 01، العدد 41، الجزء 02، 2018.

4- الملتقيات والمؤتمرات والندوات:

128. إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء ، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، مارس 2005.
129. أجقو علي، التعلم الإلكتروني "الواقع والتحديات"، ورقة بحث مقدمة لمؤتمر التعلم الإلكتروني "حقبة جديدة من التعلم والثقافة"، مركز زين للتعلم الإلكتروني، جامعة البحرين المنامة، البحرين، 2006.
130. أحمد بن زيد المسعد، التدريب الإلكتروني في مدارس الحد الجنوبي ، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي الثالث لتقنيات المعلومات والاتصالات في التعليم والتدريب، الخرطوم، السودان، 2016.
131. أحمد سيد مُجد عبد العال، اختلاف نمط التدريب الإلكتروني في تنمية مهارات استخدام أنظمة التشغيل مفتوحة المصدر لدى معلمي الحاسب الآلي ، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الثاني عشر بعنوان التدريب من أجل التشغيل والتنمية، جامعة بني سويف، مصر، 2018.
132. جمال علي الدهشان، التدريب الإلكتروني مدخلا لتطوير منظومة التدريب في مصر، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي الثالث لمركز تنمية القدرات بجامعة بنها، جامعة بنها، مصر، 2019.
133. خميس محمد عطية، نحو نظرية شاملة للتعلم الإلكتروني ، ورقة بحث مقدمة لمؤتمر التعلم الإلكتروني "حقبة جديدة من التعلم والثقافة"، مركز زين للتعلم الإلكتروني، جامعة البحرين المنامة، البحرين، 2006.
134. لخصر مولاي عبد الرزاق، حوتية عمر ، الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية ، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005.

135. مُجّد أحمد عبد الحميد أمين، أثر استخدام بيئات التعلم التشاركية الإلكترونية في تنمية مفاهيم ومهارات البحث عبر الانترنت ومهارات التعاون لدى المعلمين (تدريب أثناء الخدمة) ، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الثاني عشر بعنوان التدريب من أجل التشغيل والتنمية، جامعة بني سويف، مصر، 2018.
136. معروف دويكات ومعاذ الأسمر، التدريب الإلكتروني في المؤسسات المالية والمصرفية العاملة في فلسطين ، ورقة بحث مقدمة لمؤتمر اقتصاديات المعرفة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2007.
137. عزازي لعبان، لعليجي مُجّد أمين وعبد اللطيف بوزير، دور أنظمة إدارة التعلم (LMSs) في سيورة التعلم التشاركي عن بعد، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني الثاني حول الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي، جامعة فصيدي مباح ورقلة، الجزائر، 2014.
138. علي بن شرف الموسوي، التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي، ورقة بحث مقدمة إلى الندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2010.
139. سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005.
140. السعادات خليل، توظيف التعليم عن بعد لأغراض التدريب ، ورقة بحث مقدمة إلى مؤتمر تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2010.

5- القوانين والمراسيم:

141. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 32، 08 جوان 2011، المرسوم الرئاسي رقم 11-212 المؤرخ في 02 جوان 2011 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة "سونلغاز ش.ذ.أ".

6- الملفات الإلكترونية ومواقع الانترنت:

142. أكرم فتحي مصطفى، استراتيجيات التعلم الإلكتروني المتكاملة، مجلة التعليم الإلكتروني، العدد 13، 2014، حملت من موقع: www.emag.mans.edu.eg، تاريخ الاطلاع: 2018/02/19 على الساعة 21:45.
143. ريهام مُجّد الغول، التدريب التشاركي المتميز، متاح على الموقع: <http://emag.mans.edu.eg/index.php?page=news&task=show&id=463>، تاريخ الاقتباس: 2018/11/24.
144. علي بن شرف الموسوي، التعلم التشاركي الحاسوبي خصائصه وإيجابياته، متاح على الموقع: <https://www.wise-qatar.org/ar/why-traditional-classrooms-should-go-collaborative-ali-al-musawi/>، تاريخ الاقتباس: 2018/12/11.
145. علي بن شرف الموسوي، خمسة عوامل أساسية لبناء بيئة تعلم تشاركي حاسوبي فعال، متاح على الموقع: <https://www.wise-qatar.org/ar/five-essential-factors-for-efficient-collaborative-learning-ali-al-musawi/>، تاريخ الاقتباس: 2018/12/11.

146. تاريخ سونلغاز، منشور في الموقع الرسمي للشركة: <https://www.sonelgaz.dz/fr/category/historique> ، بتصرف، تاريخ الاطلاع: 2020/10/15.
147. تقديم مؤسسة **IFEG**، منشور في الموقع الرسمي للشركة: <https://www.ifeg.dz/?Qui-Sommes-nous> ، بتصرف، تاريخ الاطلاع: 2020/09/13.
148. تقديم المدرسة التقنية البليدة، منشور في الموقع الرسمي للشركة: <https://www.ifeg.dz/?Ecole-Technique-de-Blida> ، بتصرف، تاريخ الاطلاع: 2020/09/13.
149. تقديم مركز التكوين بن عكنون، منشور في الموقع الرسمي للشركة: <https://www.ifeg.dz/?Centre-de-Ben-Aknoun-7> ، بتصرف، تاريخ الاطلاع: 2020/09/13.
150. تقديم مركز التكوين عين مليلة، منشور في الموقع الرسمي للشركة: <https://www.ifeg.dz/?Centre-de-Ain-M-lila-99> ، بتصرف، تاريخ الاطلاع: 2020/09/13.
151. مدارس التكوين مجمع سونلغاز، منشور في الموقع الرسمي للشركة: <https://www.sonelgaz.dz/fr/category/nos-ecoles> ، بتصرف، تاريخ الاطلاع: 2020/09/13.
152. المورد البشري في مجمع سونلغاز، منشور في الموقع الرسمي للشركة: <https://www.sonelgaz.dz/fr/category/qui-sommes-nous> ، بتصرف، تاريخ الاطلاع: 2020/09/13.
153. فروع مجمع سونلغاز، منشور في الموقع الرسمي للشركة: <https://www.sonelgaz.dz/fr/category/qui-sommes-nous> ، تاريخ الاطلاع: 2020/10/15.
154. منصة التدريب الإلكترونية **IKRAA**، متاح على الموقع: <https://ikraa.ifeg.dz> /، تاريخ الإطلاع : 2020/09/13.
155. جدول **T**، متاح على الموقع: <https://www.sjsu.edu/faculty/gerstman/StatPrimer/t-table.pdf> ، تاريخ الاطلاع: 2020/04/03.

ثانيا: المصادر والمراجع باللغة الأجنبية:

1- الكتب:

156. André Mullendriers ,**e-DRH outil de gestion innovant**,édition de boeck Université,2^{eme} édition , Bruscelles ,2009.
157. Angelo Kinicki, Mel Fugate, **Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach, McGraw-Hill Education**, New York, USA, 2016.
158. John Martin, **Organizational Behaviour & Management**, 1st edition, Thomson Learning, London, 2005.
159. Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J., & Crosby, P. B, **Management : Quality and Competitiveness** (Vol. 2nd edition), Richard d Irwin,1997.
160. Gerry Stahl, Timothy Koschmann, Dan Suthers,**Computer-supported collaborative learning: An historical perspective**, Cambridge, UK: Cambridge University Press Retrieved,2006.

2- المذكرات والأطروحات:

161. Hall. Brandon, **E-learning : le guide de référence : former vos salariés par l'Internet**, Paris, Maxima, 2002, cité in Biannic C. et Urien B., Les fiches outils du Master Management des Ressources humaines de l'IAE de Toulouse, « le e-learnin : une présentation générale », www.iaetoulouse.fr/files/sitemrh/E-learning.pdf, consulter le 12/03/2019.
162. Mkamwa, Thadeus. F. , **The Impact of High Performance Work Systems in Irish Companies: An Examination of Company and Employee Outcomes**, (Thesis of Doctor). Dublin City University Business School, 2009.

3- المجلات والدوريات:

163. Abbas Toloie-Eshlagh, Mehrdad Peydaie, **Designing the Model of Human Resource Excellence in Iranian Public Sectors**, European Journal of Economics, Finance and Administration Sciences, Issue 36, 2011.
164. Amal A. Al hila, Eitedal M. S. Alhelou, Mazen J. Al Shobaki, Samy S. Abu Naser, **The Impact of Applying the Dimensions of IT Governance in Improving e-training - Case Study of the Ministry of Telecommunications and Information Technology in Gaza Governorates**, International Journal of Engineering and Information Systems, Vol 01, No 08, 2017.
165. Arun Prasad, T.J. Kamalanabhan, **Human resource excellence in software industry in india: an exploratory study**, International Journal of Logistics Economics and Globalisation, Vol 02, No 04, 2010.
166. Boubker Sbihi, Kamal Eddine El Kadiri, **Towards a participatory E-learning 2.0**, International Journal on Computer Science and Engineering, Vol 01, No 01, 2010.
167. Jane E. Brindley , Christine Walti, **Creating Effective Collaborative Learning Groups in an Online Environment**, International Review of Research in Open and Distance Learning, Vol 10, No 03, 2009.
168. Jane S. Prichard, Robert J. Stratford, Lewis A. Bizo, **Team-skills Training enhances collaborative learning**, Learning and Instruction, No 16, 2006.
169. 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**, European Journal of Training and Development, Vol 03, No 05, 2016.
170. Kobra. K, Sayed-Mohammad. M, Javad .P, Ebrahim. M , **Explaining The role of Human Resource Excellence on Staff Organizational Commitment: An Emphasis on Enabler Processes** , International J. Soc. Sci. & Education, Vol 04 (Special Issue), 2014.
171. Marda Jasim Alhooti, Manolo L Anto, **The Effect of E-Training on Employee Performance of Gulf Petrochemical Industries Company in the Kingdom of Bahrain**, IKSP Journal of Innovative Writings, Vol 01, No 01, 2020.
172. L. B. Martins, Thaís Zerbini, Francisco J. Medina, **Impact of Online Training on Behavioral Transfer and Job Performance in a Large Organization**, Journal of Work and Organizational Psychology, Vol 35, No 1, 2019.
173. Sami Paavola, Lasse Lipponen, and Kai Hakkarainen, **Models of Innovative Knowledge Communities and Three Metaphors of Learning**, Review of Educational Research, Vol 74, No 04, 2004.

174. Sareh Sahraeian, Mohamed Hasan, SohrabiJahromi, **Identification of effective factors on human resource excellence in sarkhoon and qeshm gas refinery and assessment of its impacts on performance** ,European Journal of business and social ,Vol 02, No 04, 2013.
175. Shu Ching Yang, Chin Hung Lin, **The Effect of Online Training on Employee's Performance**, Journal of Computers, Vol 06, No 03, 2011.
176. Thamer Ahmad, Huda Ibrahim ,ShafizAffendiMohdYusof , **Issues and Challenges in Applying Computer-Based Distance Learning system as an alternative to traditional training methods**, Gstf International Journal On Computing, Vol 01, No 02, 2011.
177. ThurasamyRamayah, Noor Hazlina Ahmad & Tan Say Hong, **An Assessment of E-training Effectiveness in Multinational Companies in Malaysia**, Educational Technology & Society, Vol 15, No 02, 2012.
178. Zakariya Belkhamza, Muhammad Madi Bin Abdullah, **The Effect of Trainee Characteristics and Organizational Environment on Individual Performance for Effective e-learning Context**, 3rd International Seminar and Conference on Learning Organization, ISCLO, 2015.

4- الملتقيات والمؤتمرات والندوات:

179. C.R.Clark, A. Kazennov, A.Kossilov, T. Mazour, J.Yoder, **Achieving excellence in human performance in the nuclear industry through leadership**, education and training. International Conference on Fifty Years of Nuclear Power-the Next Fifty Years, Moscow/ Obninsk, Russian Federation, 2004.
180. Parker, M, **The Effects of a Shared, Internet Science Learning Environment on Academic Behaviors**, Paper Presented at society for Information Technology & Teacher Education International Conference, San Antonio, 2004.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين.

المحكم	الرتبة	جامعة الارتباط
أ.د/ بختي إبراهيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
أ.د/ عرابة الحاج	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
أ.د/ دبون عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
أ.د/ ثابتي الحبيب	أستاذ التعليم العالي	جامعة مصطفى إسمبولي معسكر
أ.د/ حجازي إسماعيل	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد خيضر بسكرة
أ.د/ أقطي جوهرة	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد خيضر بسكرة
د/ خان أحلام	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد خيضر بسكرة

المصدر: من إعداد الطالب.

الملحق رقم (02): استبيان الدراسة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان الدراسة

أخي الكريم/ أختي الكريمة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسرني أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات استكمالاً لإعداد أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة وتسيير الموارد البشرية، بعنوان:

« أثر التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية »

تهدف الدراسة للحصول على المعلومات الضرورية حول التدريب الإلكتروني التشاركي وتأثيره في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبيان بدقة، بعد قراءة كل عبارة من العبارات الواردة فيها قراءة متأنية ثم وضع الإشارة (✓) في الخانة الموافقة لرأيكم. نرجو أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

العالم: سبيع نجيب

الأستاذ المشرف: أ.د. مناصرية رشيد

القسم الأول: البيانات الوصفية العامة

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

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

3- المستوى التعليمي:

ثانوي فأقل تقني سامي ليسانس ماستر/مهندس ماجستير دكتوراه

4- المستوى الوظيفي:

عون تنفيذ عون تحكم إطار إطار سامي

5- الأقدمية:

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

بإمكانكم مراسلتي على البريد الإلكتروني: sebaa.nadjib@yahoo.com

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: التدريب الإلكتروني التشاركي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الكفاءات التدريبية للمدربين						
01	يشرف على البرامج التدريبية الإلكترونية مدربين ذوي خبرة وكفاءة عالية في مختلف التخصصات					
02	يراعي المدرب الفروق الفردية بين المتدربين ويقدم لهم المساعدة					
03	لدى المدرب القدرة على إدارة النقاش وتحفيز المتدربين على المشاركة بالأفكار والمعارف					
04	يستخدم المدرب أكثر من طريقة مناسبة أثناء عرض المحتوى التدريبي وإيصاله للمتدربين					
05	يقدم المدرب الردود المناسبة على استفسارات المتدربين ومشاركاتهم					
06	يستخدم المدرب معايير عالية في إدارة التقييمات الإلكترونية لنشاطات المتدربين					
الخبرات التقنية للمتدربين						
07	ساهم استعمال الكمبيوتر والانترنت والانترنت في تحسين قدراتي التقنية					
08	أجيد التواصل عبر البريد الإلكتروني والشبكات الاجتماعية					
09	أجيد التعامل مع المنتديات والمدونات وبرامج المحادثات الإلكترونية					
10	أجيد التعامل مع أنظمة إدارة التعلم والفصول الافتراضية					
11	أستطيع اجتياز الدورات التدريبية الإلكترونية وتخطي العقبات المتعلقة بها					
12	أمتلك مهارات البحث والتقصي عن المعلومات في شبكة الانترنت والانترنت بين البدائل المعلوماتية المتاحة					
المحتوى التدريبي الإلكتروني						
13	يلبي المحتوى التدريبي الإلكتروني الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين					
14	يتم تقديم المحتوى التدريبي الإلكتروني باستخدام طرق وأدوات تفاعلية مثل: المنصات الإلكترونية، البريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو والمدونات وغيرها					
15	المحتوى التدريبي الإلكتروني مصمم وفق أهداف واضحة وقابلة للقياس					
16	المحتوى التدريبي مناسب للمستوى المعرفي والمهاري للمتدربين					
17	يتم تحديث المحتوى التدريبي الإلكتروني بشكل مستمر ليواكب المستجدات الحديثة في عمل المتدربين					
18	يتم توزيع المحتوى التدريبي بشكل ملائم على الجدول الزمني للدورة التدريبية الإلكترونية					
البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية						
19	تسمح البيئة التدريبية بالنقاش والتعاون بين المتدربين من جهة وبينهم وبين مدبرهم من جهة أخرى من أجل تبادل أفكارهم وخبراتهم والتشارك في بناء المعرفة					
20	عملية الاتصال والتفاعل الإلكتروني بين الأطراف (المدرب، المتدرب، المحتوى التدريبي) يتم بشكل فوري أو مؤجل باستخدام مختلف أدوات التواصل الإلكتروني					
21	تسمح البيئة التدريبية بمحاكاة بيئة وظروف العمل الفعلي للمتدرب في المؤسسة باستخدام برامج المحاكاة وأحدث التطبيقات التكنولوجية					

					22	تتيح البيئة التدريبية عرض مصادر التعلم المتاحة عبر الإنترنت لمساعدة المتدرب على جمع المعلومات والمعارف
					23	تعزز البيئة التدريبية القيام بالمهام التشاركية بين المتدربين في شكل مجموعات
					24	تعزز البيئة التدريبية من قدرة المتدربين على إدراك أهمية الوقت واستثماره وإدارته بالشكل المناسب ضمن الإطار الزمني المتاح لذلك
					25	توفر البيئة التدريبية نظام إشرافي يساعد على متابعة وتقييم المعارف المكتسبة للمتدربين وتقديم التغذية المرتدة لنشاطاتهم
البنية التحتية للتدريب الإلكتروني						
					26	توفر إدارة المؤسسة التسهيلات والإمكانات المادية اللازمة لدعم وتنفيذ البرامج التدريبية الإلكترونية (أجهزة الكمبيوتر وجميع ملحقاتها، البرمجيات، قاعات مؤتمرات الفيديو المرئية،...)
					27	توفر المؤسسة شبكات داخلية وخارجية مرتبطة بالإنترنت
					28	توفر المؤسسة موقع إلكتروني يقدم دورات تفاعلية إلكترونية
					29	توفر المؤسسة مهندسين ومختصين في البرمجيات لتقديم الدعم الفني والتقني خلال التدريب الإلكتروني
					30	الميزانية المخصصة للتدريب تكفي لإجراء وتنفيذ البرامج التدريبية الإلكترونية
					31	الترتيبات الإدارية والتنظيمية للتدريب الإلكتروني مناسبة في الغالب

المحور الثاني: الأداء المنمير للمورد البشري

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
معدل الأداء البشري						
01	أدائي في العمل أعلى من المعدل المحدد					
02	أنجز عملي بدقة عالية تكاد تخلو من أية أخطاء أو نقائص					
03	أنجز قدر كبير من العمل في أقل وقت ممكن					
04	أنجز عدة عمليات في نفس الوقت بدل انتظار انتهاء عملية معينة لبدء عملية أخرى					
05	أنجز عملي بطرق إبداعية					
06	أحرص على تخفيض تكلفة العمليات التي أقوم بإنجازها					
07	أحرص على تحقيق مواصفات الجودة للأعمال المنجزة					
08	أستطيع توظيف مهاراتي وقدراتي لإنجاز العمل المطلوب					
09	استخدم أساليب وأنظمة حديثة تقلل من الوقت اللازم لإنجاز العمل					
10	أتمتع باليقظة التامة والتركيز أثناء العمل					
سلوك الأداء البشري						
11	أقيم علاقات عمل ممتازة مع زملائي وأحظى باحترامهم وتقديرهم					
12	ألتزم بقوانين وأنظمة العمل وأحرص على تنفيذ التعليمات والأوامر					
13	ألتزم بالآوقات الرسمية للعمل ولا أتغيب إلا للضرورة القصوى					
14	لدي القدرة على المبادرة وتحمل المخاطر					
15	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي يواجهها الأفراد في العمل					
16	لدي القدرة على التعاون والتواصل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار					

					أبتعد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	17
					أقوم بأداء الأعمال دون الاعتماد على جهد الآخرين	18
					أتصرف بعقلانية في المواقف الحرجة والطارئة	19
					أمتلك منظومة قيم أخلاقية تدعم ثقافة جودة العمل	20
استمرارية التميز						
					لدي القدرة على الاستمرار في العمل بنفس مستوى الأداء المرتفع في جميع الظروف	21
					لدي طموح للحصول على مناصب عمل عليا في المؤسسة	22
					لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامي بعملية	23
					أحرص على الارتقاء بمستوى التحصيل العلمي	24
					أحرص على التعلم والاستفادة من خبرات ومهارات الموظفين الأكثر خبرة	25
					أتابع ما يحدث من متغيرات في مجال عملي وأحاول الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل	26
					أطور معارفي ومهاراتي وأستثمرها في مجالات الابتكار والإبداع	27
					أنا مهتم كثيرا بتقديم أفكار جديدة لأساليب العمل	28
					تشكل المعلومات المرتدة عن تقييم أدائي مصدراً هاماً للتحسين في مستوياته	29

أشركك جزيلاً على تعاونك، من فضلك تأكد أنك لم تترك أي سؤال دون إجابة.

الملحق رقم (03): كتيب ترويجي خاص بالتدريب الإلكتروني التشاركي.

CATALOGUE DE FORMATION EN LIGNE

VOTRE FORMATION EN UN SEUL CLIC !

ikraa.ifeg.dz

IFEG Ecole Technique de Blida Laboratoire e-learning

PRESENTATIONS

L'Ecole Technique de Blida (ETB), créée en 1949 par EGA, est aujourd'hui une école de l'Institut de formation en électricité et gaz dénommé IFEG société du Groupe Sonelgaz.

La formation à distance

Depuis 2010, l'IFEG à travers l'école technique de Blida, a commencé à intégrer le e-learning, comme nouveau mode de formation, particulièrement pour le perfectionnement.

Les formations proposées en ligne sont couplées au présentiel ou bien 100% à distance.

- 1. Se former avec des cours interactifs et attractifs
- 2. Se former en temps et lieu choisis
- 3. Se former à moindre coût

La plateforme IKRAA

IKRAA est une plateforme de formation en ligne, intranet ou internet. Elle offre un ensemble d'outils nécessaires pour conduire des formations à distance.

Que permet la plateforme IKRAA ?

- Diffusion de contenus pédagogiques dans un environnement ergonomique et convivial.
- Accompagnement et suivi des apprenants au long du parcours d'apprentissage.
- Espaces d'échange entre l'apprenant et le formateur (Forum, chat, Messagerie).
- Validation des acquis à travers des tests.

Rendez-vous sur <https://ikraa.ifeg.dz>

NOS FORMATIONS EN LIGNE

COURANT FORT

- Sécurité électrique pour encadrement (06 semaines à distance + 02 jours en présentiel, soit 42h)
- Les règles de sécurité relatives aux travaux électricité en hors tension (06 semaines à distance + 02 jours en présentiel, soit 42h)
- Consignes générales et procédures d'exploitation du réseau de l'électricité HTB (06 semaines à distance + 02 jours en présentiel, soit 42h)

LES ÉNERGIES RENOUVELABLES

- Introduction aux ENR (04 semaines à distance, soit 20h)
- Energie solaire Photovoltaïque (06 semaines à distance, soit 30h)
- La Biomasse (04 semaines à distance, soit 20h)
- La Géothermie (04 semaines à distance, soit 20h)

GAZ

- Protection des ouvrages gaz contre la corrosion (04 semaines à distance, soit 20h)
- La sécurité gazière (04 semaines à distance, soit 20h)

COURANT FAIBLE

- Initiation aux systèmes de protections électriques (02 semaines à distance, soit 10 h)
- Protection électrique dans les centrales (10 semaines à distance + 1 semaine en présentiel, soit 80h)
- Protection Transformateurs de puissance (04 semaines à distance + 02 jours en présentiel, soit 32h)
- Protection Traversées lignes HTB (04 semaines à distance + 02 jours en présentiel, soit 32h)
- Protection électrique des alternateurs (04 semaines à distance + 02 jours en présentiel, soit 32h)
- Protections Poste HTB (07 semaines à distance + 03 jours en présentiel, soit 53h)

ENSEIGNEMENT GENERAL

- Traitement des eaux (04 semaines à distance, soit 20h)
- CPHS Rôle et Missions (04 semaines à distance, soit 20h)
- Prévention des risques du bruit et vibration (02 semaines à distance, soit 10h)
- Prévention des risques thermiques et mécaniques (03 semaines à distance, soit 15h)
- Prévention des risques chimiques (03 semaines à distance, soit 15h)

La durée d'apprentissage en ligne est estimée à 1h/j ouvré

LES FORMATIONS EN COURS DE DEVELOPPEMENT

- Impact des Energies Renouvelables sur l'environnement.
- les études d'impact environnementales.
- Protection technologique dans une centrale TG.
- Protection électrique des départs HTA .

LES FORMATIONS EN PERSPECTIVE :

- Technologie des équipements de Distribution électrique.
- F.D.C en régime perturbé.
- Protection électrique des moteurs.
- Enjeux environnementaux dans une démarche HSE.
- Management HSE.
- CDP Gaz

e-LEARNING

MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

- Cours interactifs, vidéos didactiques, Quiz...
- Formateurs tuteurs spécialisés.
- Supports de cours téléchargeables.

VALIDATION

- Tests de validation des acquis
- Test final en présentiel pour les formations Blended.

SANCTION DE LA FORMATION

Attestation de stage.

LABORATOIRE E-LEARNING LD : (+213) 25.20.63.06
 LABORATOIRE COURANT FORT LD : (+213) 25.20.63.08
 LABORATOIRE ENERGIES RENOUVELABLES LD : (+213) 25.20.63.07
 LABORATOIRE GAZ LD : (+213) 25.20.63.04
 LABORATOIRE COURANT FAIBLE LD : (+213) 25.20.67.32
 SERVICE ENSEIGNEMENT GENERAL LD : (+213) 25.20.63.05
 SERVICE COMMERCIAL & MARKETING LD : (+213) 25.20.62.99

ECOLE TECHNIQUE DE BLIDA :
 02, Avenue Gacem Mohamed BP 146-09000 Blida Algérie
 FAX : (+213) 25.20.62.52 Tél. : (+213) 25.20.63.00/01

Pour plus de détails sur nos formations, consultez notre plateforme d'enseignement à distance : ikraa.ifeg.dz

المصدر: وثائق المؤسسة.

الملحق رقم (04): واجهة منصة التدريب الإلكترونية (IKRAA)

المصدر: منصة التدريب الإلكترونية IKRAA على الموقع: <https://ikraa.ifeg.dz> ، تاريخ الإطلاع: 2020/09/13

الملحق رقم (05): بطاقات تقنية حول المواد التدريبية المقترحة في دورات التدريب الإلكتروني التشاركي.

VOTRE FORMATION EN UN SEUL CLIC

IFEG Ecole Technique de Blida

L'ENERGIE SOLAIRE PHOTOVOLTAIQUE

BUT
Préparer une ressource humaine capable de citer, d'identifier, et de savoir distinguer entre les systèmes solaires photovoltaïques.

SANCTION DE LA FORMATION
Attestation de Stage

MODE DE FORMATION
E-Learning Tutoré (100% à distance).

POUR QUI ?
- Cadre et Maîtrise dans le domaine technique.

PRE-REQUIS :
Profil technique.

DUREE :
06 Semaines à distance, soit 1h/jour ouvré (30h)

ECOLE DE FORMATION :
Ecole Technique de BLIDA

METHODE & MATERIELS PEDAGOGIQUES :
Moyens didactiques
- Plate-forme d'enseignement à distance IKRAA.
- Accompagnement assuré par un tuteurat en ligne.
- Forum, Messagerie et Chat.
- Documentations support.

OBJECTIF (S)
- Restituer les notions de base sur le gisement solaire et la conversion photovoltaïque.
- Citer les différents paramètres influant sur l'intensité du rayonnement solaire.
- Distinguer entre les différentes configurations des systèmes solaires photovoltaïques.
- Expliquer le principe de fonctionnement des composants des différents systèmes photovoltaïques.
- Déterminer le mode opératoire de maintenance des systèmes solaires photovoltaïques.
- Identifier les différentes normes relatives aux installations photovoltaïques.
- Identifier les mesures de sécurité à entreprendre dans les installations photovoltaïques.

CONTENU
1. Rayonnement solaire et conversion photovoltaïque.
2. Configuration des systèmes solaires photovoltaïques.
3. Description et principe de fonctionnement des composants des différents systèmes photovoltaïques.
4. Mode opératoire de maintenance des systèmes solaires photovoltaïques.
5. Normes relatives aux installations solaires photovoltaïques.
6. Mesures de sécurité à entreprendre dans les installations photovoltaïques.

Laboratoire Energies Renouvelables
☎ TEL : (+213) 025 20 63 07 | ✉ boukharifbouas@ifeg.dz

Laboratoire e-learning
☎ (+213)025 20 63 06 | ✉ heclada.fattha@ifeg.dz | 🌐 Plateforme : ikraa.ifeg.dz
Ecole Technique de Blida
☎ TEL : (+213) 025 20 63 00/01 | ✉ Fax : (+213) 025 20 62 52 | 🌐 Site web : www.ifeg.dz

VOTRE FORMATION EN UN SEUL CLIC

IFEG Ecole Technique de Blida

SECURITE ELECTRIQUE POUR ENCADREMENT

BUT
Exécuter, avec son équipe, les travaux sur les ouvrages électriques en hors tension dans le strict respect des règles et procédures d'exploitation en vigueur.

SANCTION DE LA FORMATION
Attestation de Stage

MODE DE FORMATION
BLENDED- LEARNING Tutoré.

CONDITIONS D'ACCES
- Bonnes connaissances en électricité et bonne expérience pratique professionnelle.
- Très bonne connaissance des ouvrages et des équipements électriques.

MODE D'EVALUATION :
- Devoirs et évaluations en ligne.
- Un examen de fin de Formation en présentiel.

DUREE :
BLENDED- LEARNING : 42h
06 semaines à distance (30h)
02 J en présentiel (12h)

ECOLE DE FORMATION :
Ecole Technique de BLIDA

METHODE & MATERIELS PEDAGOGIQUES :
Moyens didactiques
- Plate-forme d'enseignement à distance IKRAA.
- Accompagnement assuré par un tuteurat.
- Forum, Messagerie et Chat.
- Regroupement en centre de formation pour la consolidation et l'évaluation.
- Salle Informatique.
- Documentations Support

OBJECTIF (S)
Etre capable de consigner et de déconsigner un ouvrage électrique dans le respect des procédures d'exploitation, des règles d'organisation de chantiers et des règles d'intervention sur les ouvrages électriques.

CONTENU
- Le cadre juridique et réglementaire / Textes législatifs.
- Responsabilité - Commandement :
- Accidentologie - Comment un accident peut arriver ?
- Les différents risques d'accidents d'origines électriques.
- Procédures pour travaux ou interventions en Hors Tension.
- Mise en oeuvre des règles de sécurité.
- Applications avec Etudes de cas d'accidents typiques.


Laboratoire Courant Fort
☎ (+213) 025 20 63 08 | ✉ douakh.khera@ifeg.dz

Laboratoire e-learning
☎ (+213)025 20 63 06 | ✉ heclada.fattha@ifeg.dz | 🌐 Plateforme : ikraa.ifeg.dz
Ecole Technique de Blida
☎ TEL : (+213) 025 20 63 00/01 | ✉ Fax : (+213) 025 20 62 52 | 🌐 Site web : www.ifeg.dz

المصدر: وثائق المؤسسة.

الملحق رقم (06): نموذج عن محتوى تدريبي إلكتروني.

Introduction à L'énergie Solaire Photovoltaïque.



Formateur Concepteur : M. OULAMI Nassim
Copyrights © IFEG/ ETB/DPE/Laboratoire
Énergie Renouvelable
Développement : Laboratoire E-learning


Septembre 2014
Version 1

Table des matières




Objectifs.....	4
Introduction.....	5
I - I- Configuration des installations solaire PV.	7
1. Objectif.....	7
2. Introduction.....	7
3. I.1. Alimentation directe.....	7
4. I.2. Systèmes autonome avec stockage.....	8
5. I.3. Systèmes autonome hybride.....	8
6. I.4. Systèmes connectés au réseau.....	10
7. Vidéo illustrative.....	11
8. Activité d'auto-évaluation.....	12
II - II. Les composants des installations solaires PV	13
1. Objectif.....	13
2. II.1. Le panneau photovoltaïque.....	13
2.1. Technologie des cellules photovoltaïques.....	13
2.2. Le design des cellules.....	14
2.3. Les modules photovoltaïques.....	14
3. II.2. L'onduleur Photovoltaïque.....	16
3.1. Les caractéristiques des onduleurs photovoltaïques.....	16
3.2. Phasage de fonctionnement.....	16
3.3. Les différents types d'onduleurs.....	16
4. II.3. Le régulateur de charge.....	17
4.1. Quel est son fonction ?.....	17
4.2. Son principe de fonctionnement.....	17
4.3. Les types de régulateurs de charge.....	18
5. II.4. Le système de stockage.....	19
5.1. A QUOI SERT UNE BATTERIE ?.....	19
6. Activité d'auto-évaluation.....	19
III - III- Les notions sur le dimensionnement	21
1. Objectif.....	21
2. Introduction.....	21

Objectifs




A la fin de ce module l'apprenant doit :

- Avoir une culture générale sur les différentes configurations solaires Photovoltaïques(PV) existantes et appartenir des notions essentielles relatives aux technologies de leurs composants.
- Connaître les démarches nécessaires pour dimensionner une installation PV.



3. III.1 Les démarches à suivre.....	21
4. III.2 Etude de cas.....	22
5. Activité d'auto-évaluation.....	23
IV - Annexe	24
1. Etape1: Détermination des besoins de l'utilisateur.....	24
2. Etape2: Énergie solaire récupérable.....	25
3. Etape 3 (Dimensionnement du générateur solaire).....	26
4. Etape 4 : Définition de la capacité de la batterie :.....	26
5. Etape5: Choix des câbles.....	26
6. Facteur de surdimensionnement.....	28
7. La protection anti-décharge profonde.....	28
8. silicium amorphe.....	28
9. silicium couches minces.....	29
10. silicium mono et polycristallin.....	29
Ressources annexes.....	31
Abréviations.....	32

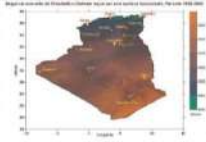


Introduction

La lumière du soleil peut être transformée directement en énergie électrique (sans pièces tournantes et sans bruit). L'électricité produite peut être soit stockée dans des batteries, soit convertie par un onduleur pour être distribuée aux normes du réseau.

Par sa facilité de mise en œuvre, l'énergie photovoltaïque se présente comme une solution technique et économique adaptée pour les sites isolés. Et avec l'appart de l'électricité, elle représente un enjeu sociologique en contribuant à limiter le phénomène d'étalement.

Le potentiel le plus important en Algérie est le solaire.



Étalement solaire en Algérie selon le centre de recherche des énergies renouvelables (CNER).

- Un système solaire photovoltaïque est composé en général de :
1. Un panneau photovoltaïque : il a pour fonction de capter l'énergie solaire afin de la convertir en électricité.
 2. Le régulateur de charge : il protège la batterie contre les décharges profondes et les surcharges, il délivre aussi une tension régulée pour la charge en courant continu, exemple la, 24 ou 48 Vdc.
 3. La batterie : c'est pour stocker l'énergie produite dans la journée par le panneau PV et pour pouvoir l'utiliser la nuit.
 4. L'onduleur : convertit le courant continu en courant alternatif (exemple : de 12 V courant continu en 230 V courant alternatif), bien sûr pour les charges fonctionnant en courant alternatif.
 5. Charge en courant continu : lampe fonctionnant en courant continu puisque elle est alimentée à partir du régulateur, le courant continu représente moins de perte que le courant alternatif.
 6. Téléviseur : charge fonctionnant en courant alternatif (les charges fonctionnant en courant alternatif sont moins chères que les charges fonctionnant en courant continu).



- (1) Panneau Photovoltaïque.
- (2) Régulateur de charge.
- (3) Batterie.
- (4) Onduleur.
- (5) Charge en courant continu, exemple : lampe.
- (6) Charge en courant alternatif, exemple : téléviseur.

schéma simplifié

I- Configuration des installations solaires PV.

I- Configuration des installations solaires PV.

Objectifs	1
Introduction	2
I.1. Alimentation directe	3
I.2. Système autonome avec stockage	4
I.3. Système autonome hybride	4
I.4. Système connecté au réseau	10
Notes illustratives	11
Annexes et autres documents	12

1. Objectifs

- A l'issue de ce chapitre l'apprenant sera capable de :
- Définir les différents types de configuration des systèmes photovoltaïque
 - Citer leurs différents composants

2. Introduction

Il existe quatre configurations des systèmes solaires PV dont chacune d'elles dépend du besoin exigé.

Elles sont citées ci-après :

1. Système d'alimentation directe.
2. Système autonome avec stockage.
3. Système autonome hybride.
4. Système connecté au réseau.

3. I-1. Alimentation directe

Définition

Cette configuration est plutôt adaptée à une application fonctionnant au fil du soleil, aucune batterie n'est nécessaire. Il est sans doute le système le moins cher dans les applications solaires PV.

I- Configuration des installations solaires PV.

Exemple : Exemple d'application



système de pompage

Le système de pompage :
Ce système est composé d'une pompe solaire et d'un ou plusieurs panneaux PV. Il fonctionne au fil du soleil (moment dans la journée en présence du soleil). Dans ce cas, le système sert à stocker de l'eau dans des bûches à cet effet au lieu de stocker de l'énergie électrique dans les batteries.

4. I-2. Système autonome avec stockage

Définition

Un système autonome est une installation qui produit de l'électricité grâce au soleil, mais qui fonctionne indépendamment du réseau électrique.

Dans la majorité des cas, ce système est utilisé dans les sites isolés où il serait beaucoup trop coûteux de relier l'habitation, ou le local que l'on souhaite alimenter, au électrique.

Exemple



Système autonome avec stockage

Cette installation se compose de :

- un ou plusieurs panneaux PV
- un régulateur de charge qui peut être intégré à l'intérieur de l'onduleur photovoltaïque
- une ou plusieurs batteries
- la charge électrique fonctionnant avec le courant continu ou en courant alternatif.
- quelques accessoires tel que le câblage, les appareils de mesure (dijoncteur, servomoteur fusible...), les supports métalliques...

L'autonomie de ce système le rend utilisable dans de nombreuses situations pour lesquelles le solaire est souvent la seule possibilité d'obtenir de l'énergie.

5. I-3. Système autonome hybride

Suite à une étude technico-économique bien définie, nous avons recouru parfois à des sources d'énergie plus importantes en terme de puissance, moins coûteuse et plus fiables.

Elles interviennent dans des périodes creuses bien définies, pour cela, nous optons, en général, pour un système hybride.

Les systèmes d'énergie hybrides sont en général constitués de :

- sources d'énergie classiques (Groupe Electrogène par exemple).
- sources d'énergie renouvelable (éolienne, solaire, hydroélectrique, marémotrice, géothermique etc.).
- convertisseurs statiques et dynamiques, des systèmes de stockage (Batterie, volant d'inertie, le stockage hydrogène...).
- charges principales et de démarrage et un système de supervision.

1. Configuration des installations solaires PV.

Les combinaisons les plus courantes :

- Solaire PV + Groupe diesel
- Solaire PV + solaire + groupe diesel
- Solaire PV + réseau + groupe diesel

Simulation

Le système hybride le plus répandu est donc le solaire PV+ groupe diesel + batterie.

Nous pouvons prendre une étude de cas d'une expérience faite dans un centre de recherche sur un système hybride.

Quand faut-il faire fonctionner le groupe électrogène ?

?

A quel niveau de puissance faut-il faire fonctionner le groupe électrogène ?

problème

On appelle système de production hybride, tout système qui associe deux ou plusieurs sources d'énergie qui peuvent être d'origine fossile (principalement diesel) et d'origine renouvelable (solaire, éolienne, biomasse, hydraulique) disposant d'un réseau de distribution non connecté au réseau électrique public.

L'énergie d'origine fossile (groupe diesel) intervient uniquement lors d'un pic de puissance de la charge, ou bien lorsque les batteries sont déchargées, le groupe diesel démarre lorsque on atteint : (voir stockage sur l'image ci-après)

- une profondeur de décharge des batteries en dessous de 20 %.
- un appel de charge dépassant 20 kW^h.

Ensemble : $P_{g}(t) = P_{max}(t)$

Caractéristique système hybride

1. Configuration des installations solaires PV.

Complément

LES SYSTEMES HYBRIDES

6. I.4. Système connecté au réseau.

L'avantage de cette solution :

- Absence de batterie, économie d'espace 80% + maintenance quasi-négligeable.
- Exploitation de la totalité de l'énergie PV (stockage infini).
- Meilleure durée de vie du système.

Les centrales peuvent être de quelques $W_p(10^3) \rightarrow 10^6$ aux $MW_p(10^6) \rightarrow 10^9$. Les petite centrale sont gérées par des éléments électronique qui peuvent être des redresseurs d'électricité au réseau public (Exemple la Sonelgaz).

المصدر: وثائق المؤسسة.

الملحق رقم(08): دليل حول كيفية التدريب عبر المنصة الإلكترونية (IKRAA).



GUIDE DE PRISE EN MAIN POUR LES APPRENANTS Accès à la plate-forme

1.4 Page d'accueil :

Une fois que la page d'accueil de la plateforme IKRAA est affichée sur votre navigateur, vous avez besoin de s'authentifier pour accéder à vos cours. Pour cela il faut procéder comme suit :

- ▶ Au niveau du bloc «Connexion», insérer votre nom d'utilisateur et votre mot de passe (comme indiqué sur la figure ci-après).

Page d'accueil de la plateforme IKRAA

Important : vous serez appelés, systématiquement, à changer votre mot de passe lors de la première authentification.

GUIDE DE PRISE EN MAIN POUR LES APPRENANTS Accès à la plate-forme

Une fois connecté, vous aurez accès aux différents cours où vous êtes inscrits.

Page d'accueil de la plateforme IKRAA après connexion

GUIDE DE PRISE EN MAIN POUR LES APPRENANTS Accès à la plate-forme

Lorsque vous cliquez sur l'un de ces modules (par exemple «Introduction aux Énergies Renouvelables Session1/2017»), la page du Module s'affichera qui vous permet d'accéder au contenu, comme indiqué sur la figure ci-après :

Page du cours

GUIDE DE PRISE EN MAIN POUR LES APPRENANTS

2. Utilitaires nécessaires à la formation :

Sur la page d'accueil, vous pouvez télécharger les logiciels nécessaires pour la lecture des vidéos et des fichiers PDF comme indiqué dans la figure ci-après :



المصدر: وثائق المؤسسة.

الملحق رقم (09): الجدول الزمني للدورة التدريبية الإلكترونية التشاركية.

DISPOSITIF DE REALISATION DU THEME
«Protections Electriques dans les Centrales» en Blended Learning
Session1/2017

But : Permettre aux participants de maîtriser les protections du système Production de l'électricité.

Accueil à distance « Sur le lieu de travail »	01 SEMAINE Du 02 au 06 avril 2017
Phase à distance « Sur le lieu de travail »	12 SEMAINES (1h par jour) Du 09 avril au 29 juin 2017
Phase présentiel « regroupement en centre de formation »	05 JOURS Du 09 au 13 juillet 2017

NE :

- La première semaine du 02 au 06 avril 2017 sera consacrée à l'accueil à distance des apprenants sur la plateforme. Un guide interactif sera mis à leur disposition pour leur permettre de se familiariser avec les outils de la plateforme nécessaire à leur formation.
- La semaine du 02 au 06 juillet 2017 sera consacrée à la convocation des apprenants admis à la phase finale de regroupement en présentiel.
- La durée de formation à distance est dimensionnée à raison d'une heure de formation par jour, au minimum. Toutefois, la plate-forme d'enseignement est accessible h24 et 7/7, et l'apprenant pourra suivre sa formation au moment qui lui convient.

Action « Protection électrique dans les Centrales » en Blended Learning Session1-2017

Découpage des enseignements

➤ Accès à des ressources en ligne
➤ Accompagnement assuré par un tuteur en ligne

Programme		
Module	Objectifs généraux	Durée (en sem)
Module 1 : Généralités sur les protections électriques	A la fin de ce module, l'apprenant sera capable de : <ul style="list-style-type: none"> Citer les incidences d'origine électrique Identifier les relais de protections Choisir les transformateurs de mesure 	01 semaine Du 09 au 13 avril 2017
Module 02 : Protection électrique des transformateurs	A la fin de ce module, l'apprenant sera capable de : <ul style="list-style-type: none"> Citer les différents types de défauts affectant le Transformateur Expliquer le principe de fonctionnement des protections internes du Transformateur Expliquer le principe de fonctionnement des protections externes du Transformateur Prendre les précautions nécessaires suite à un incident Déterminer les seuils de réglage des fonctions de protection Ce module sera suivi par un dépot	03 semaines Du 16 avril au 04 mai 2017
• Rattrapage des cours et dépôt du devoir		
		01 semaine Du 07 au 11 mai 2017
Module 03 : Protection électrique des Alternateurs	A la fin de ce module, l'apprenant sera capable de : <ul style="list-style-type: none"> Évaluer les incidences des défauts sur l'alternateur Identifier les procédés de détection des incidents électriques Expliquer le principe de fonctionnement de chaque procédé Expliquer correctement la matrice de déclenchement Prendre les précautions nécessaires suite à un incident Déterminer les seuils de réglage des fonctions de protection Ce module sera suivi par un dépot	03 semaines Du 14 mai au 01 juin 2017
• Rattrapage des cours et dépôt du devoir		
		01 semaine Du 08 au 08 juin 2017
Module 4 : Protection électrique traversée lignes	A la fin de ce module, l'apprenant sera capable de : <ul style="list-style-type: none"> identifier les différentes protections électriques des traversées lignes expliquer le principe de fonctionnement de chaque protection Ce module sera suivi par un dépot	02 semaines Du 11 au 22 juin 2017
➤ Rattrapage des cours et dépôt du devoir		
		01 semaine Du 25 au 29 juin 2017

Action « Protection électrique dans les Centrales » en Blended Learning Session1-2017

↓

Phase présentiel (05 jours) à l'ETB
Du 09 au 13 juillet 2017

Objectifs pédagogiques	➤ Consolidation des connaissances acquises durant la phase à distance ➤ Formation sur la protection électrique des moteurs ➤ Evaluation des connaissances acquises
-------------------------------	--

Programme	Durée
- Protection électrique des moteurs	12 H
- Consolidation du module protection électrique transformateurs	06 h
- Consolidation du module protection électrique Alternateurs	06h
- Consolidation du module traversée ligne	04h
- Evaluation des connaissances	01h
- Synthèse	01 h
Total	30h

Action « Protection électrique dans les Centrales » en Blended Learning Session1-2017

المصدر: وثائق المؤسسة.

الملحق رقم (10): استبيان لتقييم الدورة التدريبية الإلكترونية التشاركية.

Questionnaire de Satisfaction de la Formation

Page 1

Veuillez cocher pour chaque question, la case qui correspond à votre choix:
* Réponse obligatoire

1. Satisfaction Globale

1. Quelle est votre appréciation globale de la formation? (**)

Très Satisfait
 Satisfait
 Peu Satisfait
 Non satisfait

2. Objectifs de la Formation

1. Les objectifs de la formation ont été atteints. (**)

Très satisfait
 Satisfait
 Peu Satisfait
 Non satisfait

2. La satisfaction de vos attentes. (**)

Très satisfait
 Satisfait
 Peu Satisfait
 Non satisfait

3. Intérêt de sujet pour votre poste de travail. (**)

Très satisfait
 Satisfait
 Peu Satisfait
 Non satisfait

Page 2

3. Contenu de la formation

1. Le contenu proposé à distance (portions, diapos, images, vidéos, etc.) (**)

Très satisfait
 Satisfait
 Peu Satisfait
 Non satisfait

2. Présentation graphique du cours (mise en page, couleur, attractivité, etc.) (**)

Très satisfait
 Satisfait
 Peu Satisfait
 Non satisfait

3. Conscience des activités d'apprentissage (autoévaluation, devoirs, exercices libres, etc.) (**)

Très satisfait
 Satisfait
 Peu Satisfait
 Non satisfait

4. Avez-vous accédé aux vidéos. (**)

Oui Non

Si Non Pourquoi? (Avez-vous rencontré une difficulté technique?)

5. Apport des vidéos pour la formation.

Très satisfait
 Satisfait
 Peu Satisfait
 Non satisfait
 Sans réponse

6. Qualité des vidéos (image et son). (**)

Très satisfait
 Satisfait
 Peu Satisfait
 Non satisfait
 Sans réponse

7. Qualité des supports de cours fournis. (**)

Très satisfait
 Satisfait
 Peu Satisfait
 Non satisfait

8. la durée de la formation. (**)

Très satisfait
 Satisfait
 Peu Satisfait
 Non satisfait

9. Formation à distance (E-Learning) : quelle est votre appréciation de ce mode pour cette formation? (**)

Très satisfait
 Satisfait
 Peu Satisfait
 Non satisfait

Page 3

4. Formateur/Tuteur

1. Le tuteur a tenu compte de vos attentes et de vos préoccupations. (**)

Très satisfait
 Satisfait
 Peu Satisfait
 Non satisfait

2. Réponses aux questions, interactivité, durée. (**)

Très satisfait
 Satisfait
 Peu Satisfait
 Non satisfait

3. Avez-vous participé aux chats. (**)

Oui Non

Si Non Pourquoi? (Avez-vous rencontré une difficulté technique?)

4. La programmation des chats et forums a servi à répondre à vos questions et à vos besoins.

Oui Non Sans réponse

Page 4

5. La plateforme de Formation

1. Qualité de la plateforme (présence graphique, clarté des rubriques, types d'activités d'apprentissage...) (**)

Très satisfait
 Satisfait
 Peu Satisfait
 Non satisfait

2. Qualité de communication (inst. forum et Messagerie). (**)

Très satisfait
 Satisfait
 Peu Satisfait
 Non satisfait

3. Le guide de l'apprenant fournit les informations nécessaires à la formation. (**)

Très satisfait
 Satisfait
 Peu Satisfait
 Non satisfait

6. Assistance technique

1. Vos requêtes et vos difficultés techniques sont prises en charge par notre administrateur. (**)

Très satisfait
 Satisfait
 Peu Satisfait
 Non satisfait

2. Les délais de réponse à vos requêtes sont corrects. (**)

Très satisfait
 Satisfait
 Peu Satisfait
 Non satisfait

Page 5

7. Commentaire

1. Quelles sont vos remarques et propositions d'amélioration?

2. Quelle est votre appréciation globale de la formation ?

FERMER CETTE FENÊTRE.

المصدر: وثائق المؤسسة.

الملحق رقم (11): شهادة نهاية التربص في الدورة التدريبية الإلكترونية التشاركية.

<p>مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء و الغاز INSTITUT DE FORMATION EN ELECTRICITE ET GAZ Société par actions au capital de 10.000.000,00 D.A. شركة تابعة لمجمع سونلغاز س.أ. - Filiale du Groupe SONELGAZ SpA</p>	
<p>ECOLE TECHNIQUE DE BLIDA</p>	
<p>Département Pédagogie et Formation Subdivision Administration de la Formation /SAF/DPF/ETB/2012</p>	
<p>Attestation de Stage</p>	
<p>Je soussigné, le Chef de Département Pédagogie et Formation de l'Ecole Technique de Blida, atteste que:</p>	
<p>Mme, Mlle, M. :</p>	
<p>Né(e) le : à :</p>	
<p>A suivi le thème de perfectionnement :</p>	
<p>Du : Au :</p>	
<p>La présente attestation établie à la demande de son Unité est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.</p>	
<p>Fait à Blida, le</p>	
<p><u>Le Responsable de l'Action</u></p>	<p><u>Le Chef du Département Pédagogie et Formation</u></p>
<p><small>Siege Sociale:7, Chemin FERNANE Hanah Hamma -Alger- CAM BP 70 Route de Constantine -Ain M'illa-Tél. : 032 44.88.72 Fax : 032 44.80.90 R.C. : 07 B 0973227</small></p>	

المصدر: وثائق المؤسسة.

الملحق رقم (12): جدول T

t Table											
cum. prob	$t_{.50}$	$t_{.75}$	$t_{.80}$	$t_{.85}$	$t_{.90}$	$t_{.95}$	$t_{.975}$	$t_{.99}$	$t_{.995}$	$t_{.999}$	$t_{.9995}$
one-tail	0.50	0.25	0.20	0.15	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001	0.0005
two-tails	1.00	0.50	0.40	0.30	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01	0.002	0.001
df											
1	0.000	1.000	1.376	1.963	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66	318.31	636.62
2	0.000	0.816	1.061	1.386	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	22.327	31.599
3	0.000	0.765	0.978	1.250	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	10.215	12.924
4	0.000	0.741	0.941	1.190	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	7.173	8.610
5	0.000	0.727	0.920	1.156	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	5.893	6.869
6	0.000	0.718	0.906	1.134	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.208	5.959
7	0.000	0.711	0.896	1.119	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	4.785	5.408
8	0.000	0.706	0.889	1.108	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	4.501	5.041
9	0.000	0.703	0.883	1.100	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.297	4.781
10	0.000	0.700	0.879	1.093	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.144	4.587
11	0.000	0.697	0.876	1.088	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.025	4.437
12	0.000	0.695	0.873	1.083	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	3.930	4.318
13	0.000	0.694	0.870	1.079	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	3.852	4.221
14	0.000	0.692	0.868	1.076	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	3.787	4.140
15	0.000	0.691	0.866	1.074	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	3.733	4.073
16	0.000	0.690	0.865	1.071	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	3.686	4.015
17	0.000	0.689	0.863	1.069	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.646	3.965
18	0.000	0.688	0.862	1.067	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.610	3.922
19	0.000	0.688	0.861	1.066	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.579	3.883
20	0.000	0.687	0.860	1.064	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.552	3.850
21	0.000	0.686	0.859	1.063	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.527	3.819
22	0.000	0.686	0.858	1.061	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.505	3.792
23	0.000	0.685	0.858	1.060	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.485	3.768
24	0.000	0.685	0.857	1.059	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.467	3.745
25	0.000	0.684	0.856	1.058	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.450	3.725
26	0.000	0.684	0.856	1.058	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.435	3.707
27	0.000	0.684	0.855	1.057	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.421	3.690
28	0.000	0.683	0.855	1.056	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.408	3.674
29	0.000	0.683	0.854	1.055	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.396	3.659
30	0.000	0.683	0.854	1.055	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.385	3.646
40	0.000	0.681	0.851	1.050	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	3.307	3.551
60	0.000	0.679	0.848	1.045	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.232	3.460
80	0.000	0.678	0.846	1.043	1.292	1.664	1.990	2.374	2.639	3.195	3.416
100	0.000	0.677	0.845	1.042	1.290	1.660	1.984	2.364	2.626	3.174	3.390
1000	0.000	0.675	0.842	1.037	1.282	1.646	1.962	2.330	2.581	3.098	3.300
Z	0.000	0.674	0.842	1.036	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	3.090	3.291
	0%	50%	60%	70%	80%	90%	95%	98%	99%	99.8%	99.9%
	Confidence Level										

المصدر: متاح على الموقع: <https://www.sjsu.edu/faculty/gerstman/StatPrimer/t-table.pdf> ، تاريخ

الاطلاع: 2020/04/03.

الفهرس العام

الفهرس العام

الصفحة	المحتويات	
III	الإهداء
IV	شكر وتقدير
V	الملخص
VII	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال البيانية
XIII	قائمة الملاحق
XIV	قائمة الاختصارات والرموز
أ	المقدمة
01	الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري	
02	تمهيد
03	الإطار النظري للتدريب الإلكتروني التشاركي.....	المبحث الأول
03	أساسيات حول التدريب الإلكتروني.....	المطلب الأول
03	ماهية التدريب الإلكتروني.....	الفرع الأول
03	مفهوم التدريب الإلكتروني.....	أولا
05	المفاهيم المرتبطة بالتدريب الإلكتروني.....	ثانيا
06	الفرق بين التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي.....	ثالثا
07	أهمية وأهداف التدريب الإلكتروني ومبادئه.....	الفرع الثاني
07	أهمية وأهداف التدريب الإلكتروني.....	أولا
08	مبادئ وخصائص التدريب الإلكتروني.....	ثانيا
09	مزايا التدريب الإلكتروني.....	ثالثا
10	أنواع واستراتيجيات التدريب الإلكتروني وأدواته.....	الفرع الثالث
10	أنواع التدريب الإلكتروني.....	أولا
11	استراتيجيات التدريب الإلكتروني.....	ثانيا
13	أدوات التدريب الإلكتروني.....	ثالثا
14	آلية تطبيق التدريب الإلكتروني.....	الفرع الرابع
14	مراحل وإجراءات تطبيق التدريب الإلكتروني.....	أولا
15	معوقات تطبيق التدريب الإلكتروني.....	ثانيا

16	عوامل نجاح تطبيق التدريب الإلكتروني.....	ثالثا
17	الإطار المفاهيمي للتدريب الإلكتروني التشاركي.....	المطلب الثاني
17	ماهية التدريب الإلكتروني التشاركي.....	الفرع الأول
17	مفهوم التدريب الإلكتروني التشاركي.....	أولا
19	الفرق بين التدريب الإلكتروني التشاركي والتدريب الإلكتروني.....	ثانيا
19	أبعاد التدريب الإلكتروني التشاركي.....	ثالثا
21	الأسس النظرية للتدريب الإلكتروني التشاركي.....	الفرع الثاني
21	النظرية السلوكية.....	أولا
22	النظرية المعرفية.....	ثانيا
22	النظرية البنائية.....	ثالثا
23	خصائص ومبادئ التدريب الإلكتروني التشاركي.....	الفرع الثالث
23	خصائص التدريب الإلكتروني التشاركي.....	أولا
24	مميزات التدريب الإلكتروني التشاركي.....	ثانيا
24	مبادئ التدريب الإلكتروني التشاركي.....	ثالثا
25	أساسيات توظيف التدريب الإلكتروني التشاركي.....	المطلب الثالث
25	أنواع واستراتيجيات التدريب الإلكتروني التشاركي.....	الفرع الأول
25	أنواع التدريب الإلكتروني التشاركي.....	أولا
25	استراتيجيات التدريب الإلكتروني التشاركي.....	ثانيا
26	متطلبات وأدوات التدريب الإلكتروني التشاركي.....	الفرع الثاني
26	متطلبات التدريب الإلكتروني التشاركي.....	أولا
27	أدوات التدريب الإلكتروني التشاركي.....	ثانيا
28	آلية تطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي.....	الفرع الثالث
28	مراحل تطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي.....	أولا
28	معوقات تطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي.....	ثانيا
29	الإطار النظري للأداء المتميز للمورد البشري.....	المبحث الثاني
29	أساسيات حول أداء المورد البشري.....	المطلب الأول
29	ماهية أداء المورد البشري.....	الفرع الأول
29	مفهوم أداء المورد البشري.....	أولا
30	الجوانب المتداخلة في مفهوم أداء المورد البشري.....	ثانيا
31	أهمية أداء المورد البشري.....	ثالثا
32	عناصر ومحددات أداء المورد البشري وتصنيفاته.....	الفرع الثاني
32	عناصر أداء المورد البشري.....	أولا

32	محددات أداء المورد البشري.....	ثانيا
33	تصنيفات أداء المورد البشري.....	ثالثا
34	مشكلات أداء المورد البشري.....	الفرع الثالث
34	مظاهر ضعف أداء المورد البشري.....	أولا
34	العوامل المؤثرة (سلباً) على أداء المورد البشري.....	ثانيا
35	تقييم أداء المورد البشري.....	المطلب الثاني
35	ماهية تقييم أداء المورد البشري.....	الفرع الأول
35	مفهوم تقييم أداء المورد البشري.....	أولا
36	أهمية تقييم أداء المورد البشري.....	ثانيا
37	أهداف تقييم أداء المورد البشري.....	ثالثا
37	معايير ومشكلات تقييم أداء المورد البشري.....	الفرع الثاني
37	معايير تقييم أداء المورد البشري.....	أولا
38	مشكلات تقييم أداء المورد البشري.....	ثانيا
39	مداخل تقييم أداء المورد البشري.....	الفرع الثالث
39	المدخل المقارن.....	أولا
40	مدخل الخصائص (السمات).....	ثانيا
40	المدخل السلوكي.....	ثالثا
41	مدخل النتائج.....	رابعا
42	المدخل المتكامل لتقييم الأداء.....	خامسا
42	أساسيات حول الأداء المتميز للمورد البشري.....	المطلب الثالث
42	ماهية الأداء المتميز للمورد البشري.....	الفرع الأول
42	مفهوم الأداء المتميز للمورد البشري.....	أولا
45	أهمية الأداء المتميز للمورد البشري.....	ثانيا
46	أهمية المورد البشري المتميز.....	ثالثا
46	أبعاد الأداء المتميز للمورد البشري.....	رابعا
47	خصوصية الأداء المتميز للمورد البشري.....	الفرع الثاني
48	خصائص الأداء المتميز.....	أولا
48	خصائص المورد البشري المتميز.....	ثانيا
49	خصائص المؤسسات المتميزة.....	ثالثا
50	أساسيات حول إدارة الأداء البشري المتميز.....	الفرع الثالث
50	مفهوم إدارة الأداء البشري المتميز.....	أولا
50	أهداف وأهمية إدارة الأداء البشري المتميز.....	ثانيا

51	عمليات إدارة الأداء البشري المتميز.....	ثالثا
53	مساهمة التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري	المبحث الثالث
53	مقومات وعوائق تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري.....	المطلب الأول
53	العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري.....	الفرع الأول
54	أساليب تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري.....	الفرع الثاني
54	أساليب تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالنسبة للمؤسسة.....	أولا
55	إجراءات تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالنسبة للفرد.....	ثانيا
56	عوائق تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري.....	الفرع الثالث
56	دور التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري	المطلب الثاني
56	أبعاد التدريب الإلكتروني التشاركي ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز.....	الفرع الأول
57	الكفاءات التدريبية للمدرسين ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز.....	أولا
57	الخبرات التقنية للمندربين ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز.....	ثانيا
57	المحتوى التدريبي الإلكتروني ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز.....	ثالثا
58	البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز.....	رابعا
58	البنية التحتية للتدريب الإلكتروني ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز.....	خامسا
58	دور التدريب الإلكتروني التشاركي في بناء المعرفة لدى المورد البشري.....	الفرع الثاني
60	خلاصة الفصل
61	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
62	تمهيد
63	الدراسات السابقة باللغة العربية.....	المبحث الأول
63	الدراسات السابقة المتعلقة بالتدريب الإلكتروني التشاركي.....	المطلب الأول
68	الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المتميز للمورد البشري.....	المطلب الثاني
72	الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري.....	المطلب الثالث
77	الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....	المبحث الثاني
77	الدراسات السابقة المتعلقة بالتدريب الإلكتروني التشاركي.....	المطلب الأول
80	الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المتميز للمورد البشري.....	المطلب الثاني
82	الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري.....	المطلب الثالث
86	مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية.....	المبحث الثالث
86	التعليق على الدراسات السابقة باللغة العربية.....	المطلب الأول
90	التعليق على الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....	المطلب الثاني

94	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....	المطلب الثالث
97	خلاصة الفصل
98	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة	
99	تمهيد
100	تقديم عام لمجمع سونلغاز.....	المبحث الأول
100	التعريف بمجمع سونلغاز.....	المطلب الأول
100	مجمع سونلغاز تاريخ وتطور.....	الفرع الأول
103	أهداف مجمع سونلغاز.....	الفرع الثاني
103	الهيئات المسيرة لمجمع سونلغاز.....	الفرع الثالث
105	التنظيم المؤسسي لمجمع سونلغاز.....	الفرع الرابع
107	تدريب الموارد البشرية في مجمع سونلغاز.....	المطلب الثاني
107	تقديم مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG).....	الفرع الأول
109	أهداف مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG).....	الفرع الثاني
109	مدارس ومراكز التدريب التابعة لمؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG).....	الفرع الثالث
112	واقع تطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي في المؤسسة التكوينية (IFEG).....	المطلب الثالث
112	تقديم مشروع التدريب الإلكتروني في المؤسسة التكوينية (IFEG).....	الفرع الأول
113	تعريف منصة التدريب الإلكتروني التشاركي (IKRAA).....	الفرع الثاني
113	أهداف منصة التدريب الإلكتروني التشاركي (IKRAA).....	الفرع الثالث
113	إجراءات تطبيق التدريب الإلكتروني التشاركي في المنصة (IKRAA).....	الفرع الرابع
117	إحصائيات حول دورات التدريب الإلكتروني التشاركي في مؤسسة التكوين (IFEG).....	الفرع الخامس
118	الإجراءات المنهجية للدراسة.....	المبحث الثاني
118	مجتمع وعينة الدراسة.....	المطلب الأول
118	مجتمع الدراسة.....	الفرع الأول
119	عينة الدراسة.....	الفرع الثاني
120	منهج الدراسة.....	المطلب الثاني
120	أنموذج الدراسة.....	المطلب الثالث
122	أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.....	المبحث الثالث
122	جمع بيانات الدراسة.....	المطلب الأول
122	مصادر جمع البيانات.....	الفرع الأول
122	أدوات جمع البيانات.....	الفرع الثاني

125 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.....	المطلب الثاني
126 ثبات وصدق أداة الدراسة.....	المطلب الثالث
126 ثبات أداة الدراسة.....	الفرع الأول
127 صدق أداة الدراسة.....	الفرع الثاني
133	خلاصة الفصل
134	الفصل الرابع: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
135	تمهيد
136 تحليل متغيرات الدراسة.....	المبحث الأول
136 دراسة وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة.....	المطلب الأول
136 توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمعيار الجنس.....	الفرع الأول
137 توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمعيار السن.....	الفرع الثاني
138 توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمعيار المستوى التعليمي.....	الفرع الثالث
139 توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمعيار المستوى الوظيفي.....	الفرع الرابع
140 توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمعيار الأقدمية.....	الفرع الخامس
141 تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محور التدريب الإلكتروني التشاركي.....	المطلب الثاني
141 تحليل فقرات البعد الأول " الكفاءات التدريبية للمدرسين ".....	الفرع الأول
143 تحليل فقرات البعد الثاني " الخبرات التقنية للمندربين ".....	الفرع الثاني
144 تحليل فقرات البعد الثالث " المحتوى التدريبي الإلكتروني ".....	الفرع الثالث
145 تحليل فقرات البعد الرابع " البيئة التدريبية الإلكترونية التشاركية ".....	الفرع الرابع
147 تحليل فقرات البعد الخامس " البنية التحتية للتدريب الإلكتروني ".....	الفرع الخامس
148 تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محور الأداء المتميز للمورد البشري.....	المطلب الثالث
148 تحليل فقرات البعد الأول " معدل الأداء البشري ".....	الفرع الأول
150 تحليل فقرات البعد الثاني " سلوك الأداء البشري ".....	الفرع الثاني
152 تحليل فقرات البعد الثالث " استمرارية التميز ".....	الفرع الثالث
155 اختبار فرضيات الدراسة.....	المبحث الثاني
155 الاختبارات القبليّة لنموذج الانحدار.....	المطلب الأول
155 اختبار التوزيع الطبيعي.....	الفرع الأول
156 اختبار الارتباط الخطي.....	الفرع الثاني
156 اختبار طبيعة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....	المطلب الثاني
156 اختبار طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد التدريب الإلكتروني التشاركي والأداء المتميز للمورد البشري.....	الفرع الأول

157	اختبار طبيعة علاقة الارتباط بين التدريب الإلكتروني التشاركي وأبعاده.....	الفرع الثاني
158	اختبار طبيعة علاقة الارتباط بين الأداء المتميز للمورد البشري وأبعاده.....	الفرع الثالث
158	اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة.....	المطلب الثالث
158	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....	الفرع الأول
159	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....	الفرع الثاني
160	اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.....	الفرع الثالث
168	اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.....	الفرع الرابع
174	مناقشة نتائج الدراسة.....	المبحث الثالث
174	مناقشة النتائج المتعلقة بتحليل محاور أداة الدراسة.....	المطلب الأول
174	مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بواقع التدريب الإلكتروني التشاركي.....	الفرع الأول
175	مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بواقع الأداء المتميز للمورد البشري.....	الفرع الثاني
175	النتائج المتعلقة بأثر التدريب الإلكتروني التشاركي على الأداء المتميز للمورد البشري.....	المطلب الثاني
176	مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة.....	الفرع الأول
176	تفسير نتائج الفرضيات الفرعية.....	الفرع الثاني
178	مناقشة نتائج الفروق في متغيرات الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.....	المطلب الثالث
178	مناقشة نتائج الفروق في متغير التدريب الإلكتروني التشاركي.....	الفرع الأول
180	مناقشة نتائج الفروق في متغير الأداء المتميز للمورد البشري.....	الفرع الثاني
181	خلاصة الفصل
182	خاتمة
187	قائمة المصادر والمراجع
200	الملاحق
224	الفهرس العام



تم بعون الله وبِحَمْدِهِ

