



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان علوم اقتصادية علوم تسيير وعلوم تجارية
التخصص: إدارة أعمال
بغنوان:

التدريب الإلكتروني وأثره على الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز الهندسة – بتوقرت –

من إعداد الطالبتين: تفاحي رجاء، المنيعي أميرة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(استاذ محاضر(ب) - جامعة قاصدي مرباح -) رئيسا

(استاذ - جامعة قاصدي مرباح -) مشرفا و مقرا

(استاذ - جامعة قاصدي مرباح -) مناقشا

الاستاذ (ة) : بن الشيخ سارة

الاستاذ (ة) : اسماء يوسف

الاستاذ (ة) : بلحسن بوعمامة

الموسم الجامعي: 2026/2025



جامعة قاصدي مرباح ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان علوم اقتصادية علوم تسيير وعلوم تجارية

التخصص: إدارة أعمال

بغنوان:

التدريب الإلكتروني وأثره على الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز الهندسة – بتوقرت –

من إعداد الطالبتين: تفاحي رجاء، المنيعي أميرة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاستاذة (ة) /بن الشيخ سارة..... (الاستاذ جامعة قاصدي مرباح) رئيسا

الاستاذة (ة) /اسماء يوسف..... (الاستاذ جامعة قاصدي مرباح) مشرفا

الاستاذ . دكتور /بلحسن بوعمامة..... (الاستاذ جامعة قاصدي مرباح) مناقشا

الموسم الجامعي: 2026/2025



الاهداء

الى من بلغ الرسالة وأدى الامانة.... ونصح الامة... الى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى اله عليه وسلم اهدي عملي هذا الى من كلله الله بالهيئة والوقار الى من علمني العطاء بدون انتظار الى من حمل اسمه بكل افتخار ارجو من الله يرحمك برحمته ويتقبله من الشهداء ابي الغالي *مصطفى المنيعي* الى ملاكي في الحياة الى معنى الحب والى معنى الحنان والتفاني الى بسمه الحياة وسر الوجود الى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي الى اغلى الحبايب امي الغالي *فائزة حسيني* والى اخوتي واحبة قلبي محمد بوعزيز. حنان. مصطفى. الصديق. احمد انس. احمد حسن.

والى *زوجي الغالي* الذي كان سند في رحلتي الدراسية شكرا لدعمك وتشجيعك المستمر والى عائلتي الثانية عائلة زوجي الكيمة اهدي هذا العمل عربون محبة وامتنان لكل ما قدمتموه لي من دعم واهتمام والى زميلتي *رجاء* التي كانت معي طوال مسيرتي الدراسية في انجاز المدكرة شكرا لوقوفك بجاني في انجاز هذه المدكرة والى زميلاتي في الدراسة والى الدين مهدي لنا طريق العلم والمعرفة.... اساتدتنا الافاضل



الاهداء

الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... الى نبي الرحمة ونور العالمين محمد صلى الله عليه وسلم

اللهم لك الحمد حتى الرضى ولك الحمد بعد الرضى ولك الحمد إذا رضيت؛

أما بعد أهدي جهدي وعلمي هذا إلى الوالدين الكريمين

إلى أمي العزيزة، سندي وحبية روحي إلى أحن وأرق قلب وسع العالم أجمع "أمي" لن تسعني أي مساحة

ولن تسعني أي عبارات لأوفيك حقك يا من كنتي لي نورا يا من فرحتي لفرحتي وحزنتي لحزني وبهدأ أرفع لك

قبعة الاحترام والتقدير على كل ما قدمته لي فما توفيقى بعد الله إلا بدعائك؛ مهما كتبت لن أوفيك حقك

إلى أبي العزيز، مثلي الأعلى في الحياة الذي غرس فيا كل الحب والثقة والاحترام والشجاعة وأنا بعون الله

أحقق وصيتك وأهدي ثمرة نجاحي بكل فخر؛ فكل ما أنا عليه اليوم هو بفضلك بعد الله

إلى إخوتي ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع ارتوي منها فرحة

الحياة أدامهم الله سند لي في هذه الحياة،* أحلام نور اليقين تركية ساجدة* والى* الاحفاد أرين ومحمد أواب*

كما لا أود ان أنسى جند الخفاء* ص. بن ز* الذي كان معي في كل خطوة للمضي قدما نحو الافضل

أدامك الله وعائلتك نورا في حياتي وأدامكم بجاني؛

إلى من شاركوني مشوار الدراسة هناء، هبية، وعائشة أدامكم الله

إلى كل زملائي وأحابي داخل الجامعة وخارجها إلى كل من ساهم في وصولي لهذه الدرجة من العلم من

أساتذة ومعلمين من الابتدائية إلى غاية الجامعة، أهدي لكم ثمرة مجهودي.

اللهم انفعني بما علمتني وعلمني ما ينفعني وزني علما

رجاء

شكر

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

(من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أهدى إليكم معروفا فكافئوه فإن لم
تستطيعوا فادعوا له)

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه العظيم سلطانه والله الحمد أولا وأخرا.
ولا يسعنا إلا أن نرفع أيدينا شكر الله سبحانه وتعالى أن وفقنا لإتمام
هذا العمل المتواضع.

وبمزيد من العرفان والامتنان والاعتراف بالفضل والتقدير نجزل الشكر
لأستاذتنا البروفيسورة المشرفة

"أسماء يوسف"

على حسن قبولها الإشراف على هذا العمل وتقديمها لنا
النصح والتوجيه والتي لم تبخل علينا رغم انشغالاتها ووقتها الثمين، نسأل
الله أن يحقق لها الزيادة وأن يوصلها لأسمى وأرقى المعالي.
وإلى كافة أساتذة وعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
بصفة خاصة وإلى كل طاقم جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-
بصفة عامة.

كما نتقدم بالشكر لكل عمال شركة

سونلغاز الهندسة توقرت

الشكر لأعضاء لجنة المناقشة الكثير من الشكر لكل من ساعدنا في إنجاز
هذا البحث من قريب أو من بعيد.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب الإلكتروني في تعزيز الفعالية التنظيمية لدى مديرية سونلغاز الهندسة توقرت حيث مثلت العينة 46 ووزعت 50 استبانة. وتم استرجاع 46 استبانة صالحة لتحليل الاحصائي استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SpssV26. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج ، أبرزها وجود فعالية تنظيمية لدى مديرية سونلغاز الهندسة بتوقرت من وجهة نظر العمال، إلا أنها جاءت بدرجة متوسطة، كما تبين وجود تدريب إلكتروني بالمؤسسة بدرجة متوسطة كذلك. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني على الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة. كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقبل التدريب الإلكتروني تعزى لمتغيري السن والمستوى التعليمي، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الأقدمية.

الكلمات المفتاحية : تدريب الكتروني، فعالية تنظيمية، مؤسسة سونلغاز الهندسة.

Abstract

This study aims to identify the impact of e-learning on enhancing organizational effectiveness in the Sonelgaz Engineering Directorate of Touggourt. 50 questionnaires were distributed to the directorate's employees, and 46 valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. The study adopted the descriptive analytical approach to process the data from the questionnaires using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) V26. The study reached several conclusions, most notably that there is organizational effectiveness in the Sonelgaz Engineering Directorate of Touggourt from the employees' perspective, but it came at a moderate level. It was also found that e-learning exists in the institution at a moderate level as well. The study results showed no statistically significant impact of e-learning on organizational effectiveness from the sample members' perspective. The study also revealed statistically significant differences in the acceptance of e-learning attributable to the variables of age and educational level, while no statistically significant differences were found attributable to the variable of seniority

Keywords: E-training, Organizational Effectiveness, Sonelgaz Engineering.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	الاهداء
III	شكر
IV	الملخص:
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	توطئة.
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدريب الإلكتروني وأثره على الفعالية التنظيمية	
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول التدريب الإلكتروني وأثره على الفعالية التنظيمية
11	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتدريب الإلكتروني وأثره على الفعالية التنظيمية
15	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول لتدريب الإلكتروني وأثره على في الفعالية التنظيمية	
17	تمهيد:
18	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
52	خلاصة الفصل:

54	خاتمة
57	المراجع
60	الملاحق:

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
الجدول 1	أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	13
الجدول 2	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	13
الجدول 3	مجتمع الدراسة	26
الجدول 4	عينة الدراسة	27
الجدول 5	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	27
الجدول 6	: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	28
الجدول 7	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	29
الجدول 8	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	29
الجدول 9	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية التي شاركت بها في المديرية	30
الجدول 10	معامل الثبات الكلي للاستبانة	32
الجدول 11	مقياس ليكارت الخماسي	33
الجدول 12	مستويات مقياس ليكارت الخماسي	33
الجدول 13	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الفعالية التنظيمية	34
الجدول 14	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التدريب الالكتروني	37

الجدول 15	ملخص النماذج	40
الجدول 16	تحليل التباين	40
الجدول 17	قيم معاملات خط الانحدار البسيط	40
الجدول 18	اختبار كولموغوروف - سميرونوف لعين واحدة	42
الجدول 20	الفروق في أبعاد الفعالية التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس	43
الجدول 21	الفروق في أبعاد الفعالية التنظيمية تبعاً لمتغير العمر	44
الجدول 22	الفروق في أبعاد الفعالية التنظيمية تبعاً لمتغير المستوى	45
الجدول 23	الفروق في أبعاد الفعالية التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة	47
الجدول 24	الفروق في أبعاد الفعالية التنظيمية تبعاً لمتغير المشاركة في الدورات	48

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
الشكل 1	نموذج الدراسة	د
الشكل 2	يوضح أبعاد الفعالية التنظيمية	6
الشكل 3	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	21
الشكل 4	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	23

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
الملحق 1	استمارة الاستبيان	60-63

64	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة	الملحق 2
76-65	بعض مخرجات Spss	الملحق 3
77	فاتورة	الملحق 4
78	كشف حساب الاشغال	الملحق 5
79	فاتورة وكشف حساب الاشغال	الملحق 6
80	فاتورة	الملحق 7

مقدمة

أ. توطئة:

تواجه المنظمات في العصر الحديث جملة من المتغيرات المتسارعة نتيجة التقدم التكنولوجي المتلاحق واتساع نطاق العولمة وتطور وسائل الاتصال وهو ما أدى إلى خلق بيئة عمل تتسم بالتنافسية العالية والتعقيد المستمر وفي ظل هذه المعطيات أصبحت المؤسسات مطالبة بتعزيز قدراتها التنظيمية والرفع من مستوى أدائها لضمان الاستمرارية والتميز ويعد المورد البشري العنصر الأكثر تأثيراً في تحقيق هذه الأهداف مما يفرض على المنظمات ضرورة الاهتمام بتطويره وتنمية مهاراته بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الحديثة.

وفي هذا الإطار ظهر التدريب الإلكتروني كأحد الاتجاهات المعاصرة في مجال تنمية الموارد البشرية حيث يقوم على استخدام الوسائط الرقمية وتقنيات الاتصال الحديثة لتقديم محتوى تدريبي مرن وفعال يتميز هذا النوع من التدريب بقدرته على تجاوز الحدود التقليدية المرتبطة بالزمان والمكان إضافة إلى مساهمته في تحسين كفاءة التعلم وتسريع عملية اكتساب المعارف وتقليل التكاليف التشغيلية الأمر الذي جعله يحظى باهتمام متزايد من قبل المؤسسات

في المقابل تمثل الفعالية التنظيمية أحد المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة إذ تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها والتكيف مع مختلف التغيرات البيئية. كما تتجسد الفعالية في عدة مظاهر من أبرزها تحسين محتوى الأداء وزيادة الإنتاجية وتعزيز رضا العاملين وضمان تحقيق النمو والاستمرارية في بيئة تنافسية

وبناء على ما سبق تبرز أهمية العلاقة بين التدريب الإلكتروني والفعالية التنظيمية إذ يفترض أن يساهم اعتماد أساليب التدريب الحديثة في تنمية مهارات العاملين وتحسين أدائهم وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى فعالية المنظمة فالتدريب الإلكتروني لا يقتصر دوره على نقل المعلومات بل يتعداه إلى بناء القدرات وتعزيز الإبداع مما يدعم تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر.

ب. الإشكالية الرئيسية

بناء على ما سبق فانه يمكن بلورة إشكالتنا كالآتي:

ما أثر التدريب الإلكتروني على الفعالية التنظيمية بمديرية سونلغاز الهندسة-توقرت؟

من خلال التساؤل الرئيسي المطروح سابقاً يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو واقع الفعالية التنظيمية بمديرية سونلغاز الهندسة- توقرت ؟
2. ما مستوى تطبيق التدريب الإلكتروني بمديرية سونلغاز الهندسة - توقرت ؟
3. هل يؤثر التدريب الإلكتروني على الفعالية التنظيمية بمديرية سونلغاز الهندسة -توقرت ؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية غي إجابات افراد عينة الدراسة على الفعالية التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (مثل الجنس، العمر، الخبرة، الوظيفة) بمديرية سونلغاز الهندسة -توقرت ؟

فرضيات الدراسة:

في ضوء موضوع الدراسة واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها وما أسفرت عنه الدراسات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية وذلك بهدف اختبار صحتها:

- 1- توجد فعالية تنظيمية مرتفعة من وجهة نظر العاملين بمديرية سونلغاز الهندسة -توقرت-
- 2- يوجد تدريب إلكتروني مرتفع من وجهة نظر العاملين بمديرية سونلغاز الهندسة -توقرت-
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني على الفعالية التنظيمية بمديرية سونلغاز الهندسة -توقرت- من وجهة نظر العينة المدروسة
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الفعالية التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس. العمر. المستوى التعليمي. الوظيفة. سنوات الخبرة).

أهداف الدراسة:

- من خلال الفرضيات الموضوعية نسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها معرفة أثر التدريب الإلكتروني على الفعالية التنظيمية في بشركة سونلغاز الهندسة - توقرت -
- التعرف على واقع الفعالية التنظيمية بشركة سونلغاز الهندسة -توقرت-
 - الكشف على واقع التدريب الإلكتروني بشركة سونلغاز الهندسة -توقرت-
 - الفروق في أبعاد الفعالية التنظيمية تبعا للمتغيرات الشخصية (الجنس. العمر. المستوى التعليمي. الوظيفة. سنوات الخبرة)

أهمية الدراسة:

تندرج أهمية هذه الدراسة ضمن مجموعة من المجالات العلمية والميدانية والشخصية الخاصة بالطالبين، والتي نوردها ضمن جانبين أساسيين هما:

من الناحية النظرية:

- تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة جدا التي تناولت المتغيرين معا على حد علم الطالبين؛
- تعتبر هذه الدراسة مرجع إضافي للباحثين، حيث يزودهم بالمعرفة حيث تسمح لهم بالتطلع وفتح المجال أمامهم للتطرق للموضوع من جوانب مختلفة

من الناحية التطبيقية

- تسهم هذه الدراسة في التعرف على أبعاد التدريب الإلكتروني وإيجاد الحلول المناسبة للعوائق المتعلقة به في مديرية سونلغاز الهندسة -توقرت؛
- تساهم هذه الدراسة في تقديم معلومات عملية عن أهمية التدريب الإلكتروني وأثره على الفعالية التنظيمية حيث يمكن الاستفادة من نتائجها

مبررات اختيار الموضوع:

تتحلى دوافع اختيار البحث في هذا الموضوع في مبررات شخصية وأخرى موضوعية

مبررات موضوعية:

- وهي من أهم المواضيع الحديثة والتي يجب أن تلقى اهتمام كبيرا خاصة في مؤسسات الجزائرية؛

- تمكين الدارسين مستقبلا من تناول الموضوع برؤى مختلفة، وبالتالي فتح آفاق بحثية جديدة وسد فجوة البحثية.
- قلة البحوث التي عاجلت هذا الموضوع، أين حاولنا تقديم إضافة حقيقية.

مبررات شخصية:

- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.
- الوعي بأهمية قيمة الموضوع
- الرغبة والفضول في توسيع المعارف والتعمق فيما يخص التدريب الالكتروني وأثره على الفعالية التنظيمية

مصادر جمع المعلومات

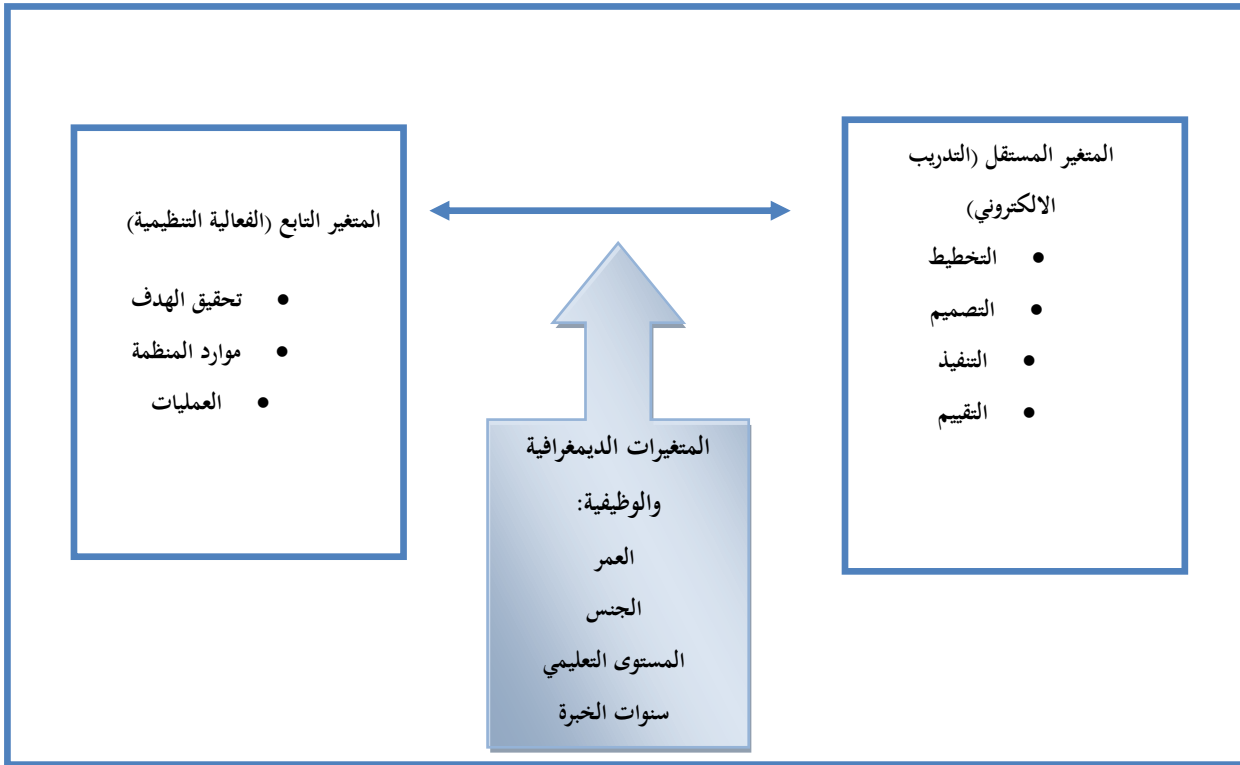
تم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات:

- **مصادر أولية:** اعتمدنا على جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة بحث مخصصة لهذا الغرض، وزعت على موظفي المؤسسة محل الدراسة ومعالجتها وتحليلها إحصائيا للحصول على النتائج لأنها الأداة رئيسية للدراسة.
- **المصادر الثانوية:** وتمثلت في مجموعة المراجع وخاصة الحديثة منها والتي لها علاقة اهتمام بموضوع الدراسة مثل:
 - المقالات العلمية.
 - مذكرات الماجستير والدكتوراه.

نموذج الدراسة:

لتحقيق الهدف من هذه الدراسة والوصول الي أهدافها المحددة في تحديد أثر المتغير المستقل الا وهو التدريب الالكتروني على المتغير التابع والمتمثل في الفعالية التنظيمية، قمنا بإعداد نموذج خاص بهذه الدراسة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

حدود الدراسة:

بالنسبة لحدود الدراسة فهي كما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على موضوع التدريب الإلكتروني وأثره على الفعالية التنظيمية؛
- **الحدود المكانية:** تستهدف هذه الدراسة في مديرية سونلغاز الهندسة - توقرت -؛
- **الحدود الزمانية:** امتدت فترة التبرص من 02/03/2026 الى غاية 02/04/2026؛
- **الحدود البشرية:** ستم الدراسة على جميع موظفي الدائمين والبالغ عددهم 57 موظف مديرية سونلغاز الهندسة - توقرت -.

صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا صعوبات ومشاكل عديدة لإعداد هذه الدراسة، أردنا الإشارة إليها بغية تبصير الباحثين من أجل ترشيد التعامل معها مستقبلاً، ويمكن إبراز أهم الصعوبات في:

- التأخر في استرجاع الاستبانة من طرف بعض موظفي المديرية.
- قلة وجود دراسات سابقة تناولت المتغيرين معاً حسب استطلاعنا.

هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين حيث تطرنا في كل فصل إلى:

الفصل الأول: وكان تحت عنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التدريب الإلكتروني وأثره على الفعالية التنظيمية وقد قسم لمبحثين تناولنا في الأول الأدبيات النظرية للتدريب الإلكتروني وأثره على الفعالية التنظيمية وفي الثاني فتناولنا الأدبيات التطبيقية حول التدريب الإلكتروني وأثره على الفعالية التنظيمية؛

الفصل الثاني: جاء تحت عنوان الدراسة الميدانية للتدريب الإلكتروني وأثره على الفعالية التنظيمية وقد قسم هو الآخر لمبحثين تناولنا في الأول منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة فيها، وفي الثاني قمنا بعرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.

**الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية للتدريب الإلكتروني
وأثره على الفعالية التنظيمية**

تمهيد:

يشهد العصر الحالي ثورة تكنولوجية غيرت ملامح العمل المؤسسي، مما فرض على المنظمات تبني استراتيجيات تطويرية تتماشى مع متطلبات "اقتصاد المعرفة". وفي هذا السياق، لم يعد التدريب مجرد نشاط ثانوي، بل استثماراً استراتيجياً يهدف إلى تقليص الفجوة المهارية لدى الموظفين. وقد جاء التدريب الإلكتروني (E-Training) ليمثل نقلة نوعية من خلال توظيف الوسائط الرقمية والمنصات التفاعلية في نقل المعرفة وتنمية المهارات، مما يوفر بيئة تعليمية مستدامة وأقل تكلفة. وبالتالي متجاوزاً حدود الزمان والمكان، ليكون المحرك الأساسي لرفع مستوى الفعالية التنظيمية.

بناءً على ما سبق سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مختلف الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التدريب الإلكتروني وأثره على الفعالية التنظيمية وذلك بما يخدم الدراسة، وفق التقسيم التالي:

✓ **المبحث الأول:** نستعرض فيه الأدبيات النظرية لكلا المتغيرين، من خلال الوقوف على مفهومهما وابعادهما

✓ **المبحث الثاني:** سنتناول فيه الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول التدريب الإلكتروني وأثره على الفعالية التنظيمية

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر التدريب الإلكتروني على الفعالية التنظيمية مما يستدعي عرض مختصر لبعض المفاهيم المفصلة لذلك فيما يلي:

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للفعالية التنظيمية.

تعددت تعريفات الفعالية التنظيمية واختلفت وجهات النظر حول إعطائها تعريف شامل وموحد، رغم الاهتمام الزائد بدراساتها ومحاولة الإمام بشتي جوانبها، لهذا سنحاول عرض مجموعة من تعريفات لبعض العلماء أو الرواد كالآتي:

الفرع الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية.

يرى **أبو قحف** أن الفعالية التنظيمية: "هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة"¹.
يركز الباحث هنا في تعريفه للفعالية التنظيمية على الشمولية في الأداء باعتباره نتيجة تفاعل مكونات المنظمة الداخلية والخارجية لتحقيق الأهداف.

اما **Kanzo Khan** فيعرف الفعالية التنظيمية على أنها: "القدرة على مضاعفة النتائج النهائية للمنظمة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية"².
يركز هذا التعريف على النتائج النهائية لأداء المنظمة وعلاقة ذلك بالإدارة العليا وقدرتها على التنسيق الداخلي والتكيف مع البيئة الخارجية.

كما يرى الباحث **Henri**: أن مصطلح الفعالية التنظيمية قد اقترن باستعمال مجموعة معارف وتقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المنظمات، وذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو والتطور مع أهداف المنظمة.³
يركز هذا التعريف على دور المعارف والتقنيات السلوكية في تطوير المنظمة، من خلال تحقيق التوافق بين طموحات الأفراد وأهداف المنظمة.

كما يعتبر **Barnard**: أول من حاول أن يقدم الفعالية التنظيمية معتمدا على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث عرفها على أنها: "الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها، وبمعنى آخر أكثر وضوحا فإن المؤسسة تتسم الفعالية حينما تستطيع تحقيق أهدافها أما إذا فشلت المؤسسة في ذلك فإنها تتصف بعدم الفعالية. بناءا عليه فإن الفعالية وفق هذا المفهوم ترتبط أساسا بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة."⁴

يركز هذا التعريف على تحقيق الأهداف كمعيار أساسي لقياس فعالية المؤسسة حيث يعتبر ان فعالية المؤسسة بمدى قدرتها على بلوغ أهدافها فكلما حققت أهدافها بدرجة أكبر كانت أكثر فعالية إذا فشلت في ذلك عدت غير فعالة.

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995 ص 25.

² صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، (بدون طبعة)، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54، جويلية 1987، ص 09.

³ نور الدين تاويرت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة محمود منتوري قسنطينة، 2006، ص 145.

⁴ خليل محمد حسين الشماز: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن الطبعة الثالثة، 2007، ص 327.

كما عرفها **AI Var** على أنها: "القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها".¹
يركز هذا الباحث في تعريفه للفعالية التنظيمية على أنها قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر على تحقيق الأهداف.

من التعاريف السابقة توصلنا الى جملة من الخصائص وهي:²

- ✓ الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
- ✓ الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية....
- ✓ التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الأفراد، المساهمين.... التعقيد لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.
- ✓ النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية منظمة ما بصورة مطلقة، حيث إن مفهوم المنظمة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المنظمة فيه.
- ✓ الفعالية: صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة، فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة " مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية.

الفرع الثاني: أهمية الفعالية التنظيمية:

تعتبر الفعالية التنظيمية هي المحرك الأساسي للمنظمة، حيث أنها تعطى المؤشرات حول أدائها وأداء الأفراد العاملين فيها، كما تعد الميزة الأساسية لوجود المنظمة، فالفعالية التنظيمية هي المبرر لوجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي معيار للحكم على نجاح التنظيم.³

وتتلخص أهميتها في النقاط التالية:

1. تساعد دراسة فعالية المنظمة في التعرف على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، مقاسه بدرجة ما توفره المنظمة من خدمات وقدرتها على تحقيق أهدافها.
2. تساعد دراسة فعالية المنظمات في تطوير تلك الخدمات التي تقدمها، من خلال الاطلاع على آراء المستفيدين من تلك الخدمات.
3. تساعد كذلك في مجال تخطيط العاملين للخدمات وأوجه الرعاية المستقبلية، واتخاذ القرارات السليمة وتطوير وتحسين تلك الخدمات مستقبلاً.
4. تعتبر بمثابة دليل للإدارة وموظفيها كنموذج للسلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
5. يمثل الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، والذي ينظم أعمالهم وعلاقاتهم.
6. إيجاد نوع من الاستقلالية لدى الموظفين تمكنهم من الإبداع والابتكار، مما يؤثر على كفاءتهم وأدائهم.¹

¹ سامية سلطان، أسماء بن تركي، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، السنة 2013 ص 114.

² علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي وكالة المطبوعات الكويت 1998 ص 230

³ حسين عبد الله خلف، أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفعالية التنظيمية، رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، العراق 2020، ص 34

يمكن القول إن الفعالية التنظيمية أمر هام في حياة المنظمات، نتيجة التطور والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار والنمو، فهي المعيار الذي يحدد مدى نجاح أو فشل المنظمة، وتساعد على حل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة، وتطوير وتحسين كل الخدمات

الفرع الرابع: أبعاد الفعالية التنظيمية:

تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد الفعالية التنظيمية، حيث تركز كل رؤية على زاوية معينة تعكس طبيعة المنظمة وأهدافها. وبالإطلاع على الدراسات السابقة نجد تقارباً كبيراً في الرؤى بين كل من (2008Bueiens&Baluck) و(2012 Abdkadir&Ashraf) اللذان قدما تصنيفاً شاملاً يجمع بين المخرجات والعمليات الداخلية.

وقد تم اختيار هذه الأبعاد (تحقيق الهدف، موارد المنظمة، العمليات) كإطار للدراسة الحالية نظراً لشموليتها، فهي لا تكتفي بقياس النتائج فحسب، بل تمتد لتشمل قدرة المنظمة على استقطاب الموارد وتهيئة البيئة الداخلية، وهو ما يتناسب مع سياق دراستنا.

ويمكن تمثيل هذه الأبعاد ومناقشتها بما يلي:²

1-تحقيق الهدف: أول بعد يستخدم على نطاق واسع في الفعالية التنظيمية ويركز على المخرجات لمعرفة الأهداف الأساسية مثل الربح والابتكار وجودة المنتج(Ashraf& Abdkadir)، وأوضح (خلف) إن الأهداف الأساسية مصل المنظمة لأنها تعبر عن شخصيتها ورؤيتها المستقبلية وعليه فإن وضوح الأهداف والمشاركة في تحقيقها يجعلها مؤثرة وتحدد الفرد ما يجب أن يفعله ومقدار الجهد الذي يقوم به للحصول على أفضل النتائج ويرى (علي وآخرون) أن بعد تحقيق الأهداف من أهم المقاييس التي عن طريقها تتمكن من معرفة ما إذا كانت تتصف بالفعالية التنظيمية ام لا.

2-موارد المنظمة: وهو أسلوب يهتم بالمدخلات ويوضح العلية من وجهة نظر المنظمة في قدرتها للحصول على الموارد اللازمة من البيئات المختلفة خارج المنظمة والعلاقة بين الموارد التي تتلقاها المنظمة والسلع والخدمات التي تنتجها وتقدمها للمجتمع. وقد أكد (علي وآخرون) على الموارد التي تمتلكها المنظمات من مادية وبشرية ومالية ومعلوماتية التي تستطيع خلالها أن تحقق ميزة تنافسية وتستمر في ديمومتها في عالم الأعمال لا طول فترة ممكنة

3-العمليات: وهو البعد الذي يهتم بعملية التحول وهو مخصص لمعرفة مدى استخدام الموارد رسمياً لتقديم الخدمات أو إنتاج السلع من الفعالية ويتم تدقيق المعلومات على أساس أفقي وعمودي في جميع المنظمات وخاصة منظمات التعليم حيث يتم تحقيق الأهداف عن طريق توفير المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب لطلاب والأكاديميين

الشكل 2: يوضح أبعاد الفعالية التنظيمية

¹حي عبد الستار، حورية تروزلعمروني، الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2170، جامعة ورقلة، 2020

²خالد خير الله محمد النقيب، نورا عزيز فاتح، أوس محمد علي الخطاب، 2025، أثر أبعاد القيادة الجمالية في تحقيق الفعالية التنظيمية، خزائن العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 2 العدد 1، العراق ص 100-101



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: أساسيات حول التدريب الإلكتروني

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

الفرع الأول: مفهوم التدريب الإلكتروني.

يتكون مصطلح التدريب الإلكتروني والذي يقابله باللغة الإنجليزية (E-Training) من كلمتين وهما: التدريب (Training) والإلكتروني (Electronic) واختصارها (E) والتي تدل على استعمال جهاز إلكتروني.¹

يعرفه الزبني بأنه: ذلك النوع من التدريب القائم على شبكة الحاسب الآلي المؤسسة التدريبية بتصميم موقع خاص بها ومواد أو برامج معينة لها، ويتدرب المتدرب فيه عن طريق الحاسب الآلي وفيه يتمكن من الحصول على التغذية الراجعة، ويهدف إلى جذب المتدربين الذين لا يستطيعون تحت ظروف العادية الاستمرار في برنامج تدريب تقليدي.²

يركز هذا التعريف على الاعتماد على شبكة الحاسب الآلي وتصميم مواقع تدريبية خاصة بالمؤسسات وتمكين المتدرب من التعلم عن بعد مع توفير التغذية الراجعة، وتلبية احتياجات من لا تسمح لهم ظروفهم بالالتحاق بالتدريب التقليدي.

في حين يعرفه Dweikat: بأنه عملية اكتساب مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات على فرد أو مجموعة من الأفراد باستخدام الوسائط الإلكترونية في الاتصال واستقبال المعلومات واكتساب المهارات والتعامل بين المتدرب والمدرّب ولا يستلزم هذا النوع من التدريب الالتقاء المكاني والزمني للمتدربين والمدرّب.¹

¹ دعاس عادل وفريد رهم، أثر تدريب الموارد البشرية من خلال الوسائط الإلكترونية في تحسين الأداء، مجلة المثل للعلوم الإقتصادية والإدارية، ص 346

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

يركز هذا التعريف على اكتساب المعارف والمهارات عبر الوسائط الإلكترونية دون اشتراط التواجد المكاني أو الزماني بين المتدرب والمدرّب.

ويعرفه آخرون بأنه العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكاته ووسائطه المتعددة والتي تمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها وذلك في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد مبدول وبأعلى مستويات الجودة من دون التقيد بحدود المكان والزمان.²

يركز هذا التعريف أن القيمة المضافة للتدريب الإلكتروني تكمن في قدرته على الجمع بين كفاءة الأداء (من حيث الوقت والجهد) وبين التحرر من القيود الفيزيائية، مما يجعل العملية التدريبية أكثر سلاسة واستجابة لاحتياجات المتدرب المعاصر.

بناءً على التعاريف المقدمة أعلاه يمكن استخلاص جملة من الخصائص التي يمتاز بها التدريب الإلكتروني ما يلي:³

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

الفرع الثاني: أهمية التدريب الإلكتروني

أهمية التدريب الإلكتروني تكمن في:⁴

- 1- يساهم في جعل التدريب أكثر متعة وتشويقاً فالوسائط المتعددة تعمل على جذب انتباه المتدرب نحو المعلومات من خلال أساليب وطرق عرضها المتجددة والمتنوعة؛
- 2- سهولة تطوير المحتوى التدريبي الموجود عبر الأنترنت؛

¹ بوحالة صليحة، بويدي نرجس، دور التدريب الإلكتروني في رفع كفاءة أداء موظفي إصتالات الجزائر وحدة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، 2021-2022، ص 3

² بلحاج حبيبة، بوغازيفريدة، 10 ديسمبر 2018، فعالية التدريب الإلكتروني في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات، مجلة الباحث الاقتصادي، مجلة 6، ص 103-128

³ زفيدة عدنان الأنصاري، 28 فبراير 2021، التدريب الإلكتروني من خلال المنصات الإلكترونية الفرص والتحديات، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث -مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد (5) العدد (8)، المملكة العربية السعودية، ص 35-55

⁴ محمد فراس بنعودة، التدريب الإلكتروني وتنمية الرأس المال الفكري، موسوعة التعلم والتدريب، حملت من الموقع <http://www.etutrapedia.illaf.nt> تاريخ الإطلاع 11:20 10/05/2022

3-الوقت: حيث يوفر ويتيح تنظيم الوقت بحيث يجدون تلقيه لدورته بما يتناسب وظروف العمل والعائلة كما يتيح له القفز عن موارد ونشاطات يعرفها؛

4-يتيح طرق متعددة في تقييم وقياس مستوى تقدم المتدرب؛

5-مقدار التعلم وكمية ونوع وشكل المحتوى التدريبي يفوق بمراحل بما يتم اكتسابه في التدريب التقليدي؛

6-ينمي المسؤولية لدى المتدرب وتنمي فيه حس التعلم الذاتي والمباشر؛

7-وظيفة المدرب ستصبح بمثابة الموجه والمرشد.

من خلال ما سبق يتضح لنا أهمية التدريب الإلكتروني لا تقتصر فقط على الجانب التقني أو توفير الجهد والوقت، بل تتعدى ذلك لتشمل إحداث تحول جذري في فلسفة التدريب، حيث ينقل المتدرب من دور المتلقي السلبي الى دور المشارك النشط والمتحكم في مساره التدريبي، وهذا التكامل بين جاذبية العرض ومرونة الإدارة الذاتية هو ما يضمن استمرارية التعلم وتطوير الكفاءات بما يتماشى مع متطلبات عصر الرقمنة.

الفرع الثالث: أبعاد التدريب الإلكتروني

اختلفت أبعاد التدريب الإلكتروني باختلاف المداخل النظرية التي تناولته، حيث يركز كل جانب على مرحلة معينة من مراحل العملية التدريبية. وقد وقع اختيارنا على الأبعاد التالية نظرا لتسلسلها المنطقي الذي يغطي دورة حياة البرنامج التدريبي من الفكرة إلى التنفيذ، وهو ما يسمح بضمان جودة المخرجات التدريبية وتماسكها وتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:¹

1-**التخطيط:** تتطلب هذه المرحلة تقديم الاحتياجات المستقبلية للمتدربين للعمل على إشباعها وتحديد الأهداف العامة والخاصة للتدريب ووضوحها ووضع السياسات والاستراتيجيات والإجراءات اللازمة لتطوير أداء المتدربين المسؤول الأول عن هذه المرحلة هي الجهة المستفيدة من التدريب مع الاستعانة بالمختصين في تدريب وأساتذة الجامعات وخبراء التقنية.

2-**التصميم:** وهي الكيفية التي يتم من خلالها ترجمة السياسات والاستراتيجيات والإجراءات التي تم وضعها في مرحلة التخطيط لتحقيق أهداف التدريب بالإضافة إلى تصميم أنشطة. الدورات التدريبية كما تركز هذه المرحلة على عملية تصميم المنهج التدريبي المراد تقديمه على شبكة الانترنت.

3-**التنفيذ:** وهي مرحلة الدخول إلى نظام التدريب الإلكتروني لتشغيل عدة برامج وكتابة عنوان الموقع عندها تظهر الصفحات التالية:

-**صفحة تسجيل الدخول:** حيث يقوم المتدرب بإدخال اسم المستخدم وكلمة المرور الممنوحة له بواسطة المدرب ثم الدخول.

-**الصفحة الرئيسية:** وتتضمن العناصر التالية: محتوى التدريس، المحادثة، التقييم، البريد، ملفات التحميل، البحث.

-**صفحة محتوى التدريس:** تتضمن جداول المحتويات يوضح فيه للمتدرب كيفية استعراض المحتوى والتنقل عبر صفحاته كما تتضمن فهرس للمحتوى التدريبي.

¹ احمد حسين عبد المعطي، أحمد زراع، المجلة الدولية لأبحاث جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد 31، ص 2012 ص 297

- صفحة المدرب: تتضمن معلومات عن المدرب (الاسم اللقب. البريد الإلكتروني. مواعيد تواجده بالموقع).
- صفحة التقويم الذاتي: توضح الاستراتيجية التي يتم من خلالها تقويم أداء المتدرب.
- صفحة المتدربين: تضم قائمة المتدربين المقيدين لدراسة محتوى التدريب وبريدهم الإلكتروني ليتسنى لهؤلاء المتدربين مراسلة بعضهم البعض.
- التقييم: تستند عملية تقويم التدريب على عدد من الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها إجراء تعديلات لتطوير نظام التدريب ورسم استراتيجياته المستقبلية ومن هذا الأساس والمعايير يتم تحديد أهداف التدريب القريبة والبعيدة ووضوحها وشمول عملية التقويم واستمرارها، ترابط عناصر منظومة التدريب واتساقها وتكامل جهود السابقة واللاحقة وجودتها.

المطلب الثالث: الاطار التفسيري

تتجسد العلاقة بين التدريب الإلكتروني والفعالية التنظيمية في كونها علاقة تأثير وتأثر؛ حيث يسعى التدريب الإلكتروني عبر مراحله المنهجية إلى تطوير كفاءة العنصر البشري، مما يؤدي بالضرورة إلى تحسين مؤشرات الفعالية الكلية للمنظمة.

1. مرحلتا التخطيط والتصميم وأثرهما على الموارد والعمليات

تبدأ العلاقة من خلال التخطيط والتصميم المحكم للبرامج التدريبية، حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وتحويلها إلى محتوى رقمي تفاعلي. هذا الإجراء يساهم مباشرة في استغلال موارد المنظمة بشكل أمثل عبر تقليل تكاليف التدريب التقليدي وهدر الوقت.¹ كما يؤدي التصميم الجيد للمنصات الإلكترونية إلى تبسيط العمليات الداخلية وتطوير أساليب الأداء، مما يجعل المنظمة أكثر مرونة في تنفيذ مهامها اليومية.²

2. مرحلة التنفيذ ودورها في تحقيق الأهداف

تعتبر مرحلة التنفيذ هي الجسر الناقل للمهارات والمعارف؛ فاستخدام تكنولوجيا الوسائط المتعددة والمنصات التفاعلية يضمن وصول التدريب لكافة مستويات المنظمة دون عوائق مكانية. هذا التمكين المهاراتي ينعكس على قدرة الموظفين في الانجاز، مما يسرع من عملية تحقيق الأهداف التنظيمية المرسومة، ويحقق التوافق بين مخرجات التدريب واستراتيجية المنظمة.³

3. مرحلة التقييم كأداة لتعزيز الفعالية المستدامة

تسمح أنظمة التدريب الإلكتروني بتقييم فوري ودقيق لمدى استيعاب المتدربين وتطبيقهم لما تعلموه. إن هذه التغذية العكسية تمكن الإدارة من معالجة الانحرافات في الأداء فور ظهورها، مما يضمن استمرارية الفعالية التنظيمية وتحسين قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة.⁴

¹قنديل، علاء أحمد. إدارة التدريب الإلكتروني في المنظمات الحديثة. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان. 2020.

²السلام، مؤيد سعيد. نظرية المنظمة: الهيكل، التصميم، الفعالية. دار وائل للنشر، عمان. 2018.

³الدرادكة، مأمون. إدارة الجودة الشاملة والفعالية التنظيمية. دار الصفاء للنشر، عمان. 2021.

⁴حمادات، محمد حسن. الفعالية التنظيمية في المؤسسات المعاصرة. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان. 2019.

وبالتالي فإن عملية التدريب الإلكتروني تبدأ بمرحلة التخطيط والتصميم التي تهدف إلى تحديد الاحتياجات بدقة، وهو ما ينعكس على كفاءة العمليات داخل المنظمة. كما أن المخرجات النهائية للتدريب، والمتمثلة في تمكين الموظفين، تسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية، وهي جوهر الفعالية التنظيمية.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتدريب الإلكتروني وأثره على الفعالية التنظيمية

تعتبر الدراسات السابقة أحد العناصر بالغة الأهمية في خطوات إعداد البحث، حيث تعتبر المرجع الذي يستند عليه الباحث في أغلب مراحل بحثه، وذلك باعتبارها توفر له خبرات وتجارب الباحثين السابقين حتى يتسنى له الاستفادة منها في تطوير تصورات ومداخلته البحثية، وتحقيق له الرؤية الشاملة لكافة جوانب الموضوع المبحوث فيه ولهذا بعد التطرق للإطار النظري للتدريب الإلكتروني و الفعالية التنظيمية، أصبح لزاماً علينا عرض الدراسات التطبيقية التي عاجلت المتغيرين معا أو مع بعض المتغيرات الإدارية الأخرى، وذلك حسب تسلسلها الزمني من الأحدث الى الاقدم، ومن ثم التطرق إلى إبراز أهم نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا وأخيراً أهم ما تم الاستفادة منه من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض دراسات السابقة

سوف نستعرض في هذا المطلب عرض للدراسات باللغة العربية والدراسات باللغة الأجنبية.

الفرع الأول: دراسات باللغة العربية

عرض وتحليل نتائج الدراسات السابقة:

الدراسات باللغة العربية

1-دراسة بن الحبيب، بوغفالة وعلالي(2022) بالجزائر بعنوان " فعالية التدريب الإلكتروني وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ورقلة"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التدريب الإلكتروني في مؤسسة سونلغاز بورقلة وقياس أثره على الأداء الوظيفي للعاملين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة من(30) عاملاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية موجبة بين التدريب الإلكتروني والأداء الوظيفي، وأن نحو 16% من التغير في الأداء الوظيفي يُعزى إلى التدريب الإلكتروني، كما أوضحت الدراسة وجود في أثر التدريب الإلكتروني على الأداء تُعزى إلى المستوى التعليمي، في حين لم تُسجل فروق دالة تبعاً للجنس أو سنوات الخبرة، ومن بين ما أوصت به الدراسة هو زيادة الاهتمام ببرامج التدريب الإلكتروني وتوفير الأدوات والتقنيات اللازمة لإتمامها بفاعلية.

2-دراسة رزق الله وزروال(2020) بالجزائر بعنوان "تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة"، وقد هدف الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين تدريب الموارد البشرية وتحقيق الفعالية التنظيمية، من خلال الإجابة عن التساؤل: كيف يُسهم تدريب الموارد البشرية في تحقيق فعالية المؤسسة التنظيمية؟، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة من الموظفين الإداريين قوامهم(150) موظفاً، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن عملية التدريب تُعدّ ركيزة أساسية لتطوير أداء الموارد البشرية، وأن هناك ارتباطاً وثيقاً بين جودة التدريب وتحقيق الفعالية التنظيمية، كما أكدت أن التدريب

باستخدام التكنولوجيا الحديثة هو الأكثر فاعلية في مواكبة متطلبات البيئة التنافسية الراهنة، حيث أوصت بتنوع أساليب التدريب، والاستشارة المسبقة للموظفين قبل إدخال أي تقنيات جديدة، وتعميم عملية التدريب على جميع مستويات المؤسسة.

الدراسات باللغة الأجنبية:

1- دراسة اسماعيل حزواني، ومحمد يوسف (2022) بماليزيا بعنوان (The Effect of E-training

Towards Employee Performance)، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى وأثر التدريب الإلكتروني على أداء العاملين في أربع شركات إلكترونية بولاية جوهور الماليزية، وقد استخدم الباحثون المنهج الكمي من خلال توزيع استبيان إلكتروني على 82 موظفاً من قسمي الموارد البشرية والإدارة العامة، وقد خلصت الدراسة إلى أن 64.63% من العاملين يتمتعون بمستوى أداء مرتفع في ظل التدريب الإلكتروني، وعن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني وأداء الموظفين، وأرجع الباحثون ذلك إلى عوامل من بينها ضعف الاتصال بالإنترنت، وتفاوت الأعمار بين المتدربين، وعدم ملائمة موضوعات التدريب لاحتياجاتهم الفعلية، وقد وصت الدراسة بتنوع منصات التدريب الإلكتروني وتوفير البنية التحتية الملائمة لضمان فاعليته.

2- دراسة الزعبي عبد الغني، و صيام (2021) بالإمارات العربية المتحدة بعنوان (The Effect of E-learning Training Program on Organizational Performance through

Capacity Building of Dubai Police Force)، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الدور الوسيط لبناء القدرات بين برنامج التدريب الإلكتروني والأداء التنظيمي في شرطة دبي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي باعتباره الأنسب للدراسة، مستخدماً أداة الاستبانة تم توزيعها على عينة قوامها (690) من منتسبي شرطة دبي، بمعدل استجابة بلغ 75.79%، وتم معالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SmartPLS3، وقد أسفرت النتائج عن وجود أثر إيجابي ومعنوي للتدريب الإلكتروني على الأداء التنظيمي، وعلى بناء القدرات، كما تبين أن بناء القدرات يؤدي دوراً وسيطاً في العلاقة بين التدريب الإلكتروني والأداء التنظيمي. وقد فسرت المتغيرات المستقلة والوسيلة مجتمعة 76.4% من التغير في الأداء التنظيمي، وقد أوصت الدراسة بتبني برامج التدريب الإلكتروني في مختلف قطاعات الخدمة المدنية، مع التركيز على بناء القدرات بوصفه عاملاً وسيطاً جوهرياً.

3- دراسة (Asamoah & Avenorgbo) (2021) بغانا بعنوان (The Effect of E-Training on the Performance of Employees in Small and Medium Scale Enterprise

amidst the Covid-19 Pandemic)، وقد هدفت الدراسة إلى تقييم أثر التدريب الإلكتروني بأبعاده (البنية التحتية والأساليب) على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل جائحة كوفيد-19، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي الكمي، مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة قدرت ب (340) موظفاً من مؤسسات صغيرة

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الفرع الأول: أوجه التشابه:

جدول 1: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف:

جدول 2: اوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

12

المستقل التدريب الإلكتروني والمتغير التابع الفعالية التنظيمية	للمتغيرات الوسيطة مثل (الأداء التنظيمي، أداء الموظفين أداء العاملين....)	
من حيث أبعاد متغيرات الدراسة	تناولت الدراسة أربعة أبعاد للمتغير المستقل التدريب الإلكتروني المتمثلة في (التخطيط، التصميم، التنفيذ، التقييم) وتشمل ثلاث أبعاد في المتغير التابع المتمثل في الفعالية التنظيمية هما (تحقيق الأهداف، العمليات، موارد المؤسسة)	
من حيث القطاع المستهدف	أجريت الدراسة في القطاع العام والخاص	أجريت الدراسة في القطاع العام والخاص

المصدر: من إعداد من الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

يكمن مجال الاستفادة من الدراسات السابقة كونهما:

- ✓ بناء إطار النظري الحالي، حيث وفرت أساساً مرجعياً قوياً .
- ✓ تحديد الفجوات البحثية، مما ساعد على تقديم جديد في المجال .
- ✓ اختيار الطريقة الصحيحة من حيث جمع الأدوات لتحليل البيانات تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة.
- ✓ .ساهمت في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري لدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛
- ✓ ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل على في الانطلاق في الدراسة الحالية؛
- ✓ .ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضاً تحديد المنهجية الملائمة مما فتح في إعداد المنهجية المتبعة؛
- ✓ .المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛
- ✓ .الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر عليه الكثير من الجهد والوقت.

الفجوة البحثية:

أولاً: ما تناولته الدراسات السابقة

استعراض الدراسات السابقة يكشف أن الباحثين تناولوا موضوع التدريب الإلكتروني من زوايا متعددة، إذ ركزت دراسة بن الحبيب وآخرون (2022) (على قياس أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي الفردي في مؤسسة سونلغاز بورقلة، فيما اهتمت دراسة رزق الله وزروال (2020) (بالعلاقة بين تدريب الموارد البشرية والفعالية التنظيمية بشكل عام دون التركيز على البعد الإلكتروني تحديداً. أما على الصعيد الدولي، فقد تناولت دراسة إسماعيل جزواني ومحمد يوسف (2022) (أثر التدريب الإلكتروني في شركات إلكترونية ماليزية، ودرست الزعبي وصيام (2021) (دوره في الأداء التنظيمي لشرطة دبي عبر متغير وسيط هو بناء القدرات، بينما ركزت دراسة (Asamoah & Avenorgbo, 2021) على سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غانا إبان جائحة كوفيد-19

ثانياً: **مواطن القصور والفجوات:** على الرغم من الإسهامات العلمية القيمة التي قدّمتها هذه الدراسات، يتّضح جلياً وجود جملة من الفجوات البحثية، يمكن إجمالها فيما يلي:

1- لم تتناول أيّ من الدراسات السابقة العلاقة المباشرة بين التدريب الإلكتروني بأبعاده المتكاملة والفعالية التنظيمية في آنٍ واحد ضمن سياق مؤسسة سونلغاز تحديداً؛ إذ اقتصرَت دراسة بن الحبيب وآخرون (2022) على الأداء الوظيفي الفردي دون الفعالية التنظيمية الشاملة، كما أن دراسة رزق الله وزروال (2020) تناولت الفعالية التنظيمية بمعزل عن الطابع الإلكتروني للتدريب.

2- اقتصرَت الدراسة الجزائرية الوحيدة التي أُجريت في سونلغاز على فرع ورقلة، مما يعني غياب أي دراسة تتناول مديرية سونلغاز الهندسة بتوقت، وهي بيئة تنظيمية ذات خصوصية تشغيلية وهندسية تختلف في طبيعة مهامها ومتطلبات كوادرها البشرية.

3- اعتمدت معظم الدراسات السابقة على عينات إما صغيرة الحجم كدراسة بن الحبيب (30 عاملاً)، أو مستقاة من بيئات مغايرة كلياً للسياق الجزائري، مما يُضعف قابلية تعميم نتائجها على المؤسسات الجزائرية ذات الطابع الصناعي والهندسي.

4- غابت عن المشهد البحثي الدراسات التي تُعنى بفعلة الإطارات والكوادر الهندسية والتقنية تحديداً كمجتمع للدراسة، في حين أن هذه الفئة تمثّل العمود الفقري للمؤسسات ذات الطابع الصناعي كسونلغاز، وتختلف احتياجاتها التدريبية اختلافاً جوهرياً عن الكوادر الإدارية

ثالثاً: موقع الدراسة الحالية وموقعها من الفجوة

انطلاقاً مما سبق، تأتي الدراسة الحالية لسدّ هذه الفجوة البحثية، من خلال تناول العلاقة بين التدريب الإلكتروني وأثره على الفعالية التنظيمية في سياق مؤسسي محدد يتمثّل في مديرية سونلغاز الهندسة بتوقت، مستهدفةً الكوادر الهندسية والتقنية التي أُهملت في الدراسات السابقة، وموظّفةً أداة قياس شاملة تجمع بين أبعاد التدريب الإلكتروني ومؤشرات الفعالية التنظيمية في سياق جزائري خالص، مما يمنح هذه الدراسة طابعاً تكميلياً وإضافةً علمية حقيقية للأدب البحثي في هذا المجال

خلاصة الفصل:

استعرض هذا الفصل في المبحث الأول المفاهيم النظرية المتعلقة بالفعالية التنظيمية والتدريب الإلكتروني، حيث تم التطرق إلى تعريف التدريب الإلكتروني وخصائصه وأبعاده المتمثلة في التخطيط، التصميم، التنفيذ، التقييم. كما تم التعرف على مفهوم الفعالية التنظيمية باعتبارها نمطًا قياديًا يجمع بين السلطة والرضا، إلى جانب خصائصها وأبعادها المتمثلة في تحقيق الأهداف، العمليات، موارد المؤسسة. وأخيرًا، تم تسليط الضوء على العلاقة بين الفعالية التنظيمية والتدريب الإلكتروني في ضوء الأدبيات السابقة، حيث تبين أن العلاقة بين المفهومين قائمة على التأثير المتبادل ضمن سياق تنظيمي قائم على الثقة والمسؤولية.

أما في المبحث الثاني، فقد تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالمتغيرين، (العربية والأجنبية)، تم تحليلها من حيث المنهجية، الأبعاد التي اعتمدها الباحث، وأدوات الدراسة، ثم مقارنتها مع الدراسة الحالية من حيث الأهداف، المجال، العينة، والمنهج المستخدم، كما تم إبراز مجالات الاستفادة من هذه الدراسات في بناء الجانب النظري والتحليلي للدراسة الحالية، خاصة فيما يتعلق بتحديد الأبعاد الدراسة وطرق القياس. وذلك محاولة منا للإلمام بمختلف الجوانب للمتغيرين لفتح المجال أو تمهيده أمام الفصل الموالي والذي يتضمن الدراسة الميدانية، والذي سنحاول فيه دراسة العلاقة بين المتغيرين وذلك بدراسة ميدانية لشركة سونلغاز الهندسة توقرت

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
التدريب الإلكتروني وأثره على
الفعالية التنظيمية

تمهيد:

استكمالاً للجانب النظري الذي تناولناه في الفصل الأول، والذي ركّز على المتغير المستقل المتمثل في التدريب الإلكتروني والمتغير التابع الفعالية التنظيمية، يأتي هذا الفصل لتحسيد الجانب التطبيقي من الدراسة حيث سنحاول فيه إظهار مدى مساهمة التدريب الإلكتروني وأثره على الفعالية التنظيمية من خلال إجراء دراسة حالة على عينة من العاملين في مديرية سونلغاز الهندسة، والتي كانت من خلال تحليل البيانات المجمعة عن طريق الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة للوصول في الأخير إلى نتائج. وعليه لقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين هما:

➤ **المبحث الأول:** حيث تم التطرق فيه إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

➤ **المبحث الثاني:** فتم التطرق فيه إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات، سيتناول هذا المبحث الأدوات المنهجية المعتمدة في الجانب الميداني من البحث، بما في ذلك منهج الدراسة، أداة جمع البيانات، الأساليب الإحصائية، والبرامج المستعملة في التحليل، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذا صدق وثبات الاستبيان.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

سنظهر في هذا المطلب العينة محل الدراسة وأداة جمع البيانات بعرض تصميمها وتوزيعها.

الفرع الأول: منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة، يعتمد الباحث على مجموعة من الخطوات المنهجية التي تُناسب طبيعة الموضوع، بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة في بحثنا هذا سوف نعتمد على الآتي:

أولاً: المنهج الوصفي

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي لتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. وقد ركزت الدراسة على الكشف عن دور التدريب الإلكتروني وأثره على الفعالية التنظيمية وذلك من خلال استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات . تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي IBM SPSS Statistics v26، بغرض استخلاص دلالات ومؤشرات ذات قيمة علمية تُترجم إلى نتائج وتوصيات تخدم موضوع البحث وتساهم في معالجة إشكاليته . كما وتم الاستعانة بأداة المقابلة من أجل التعمق أكثر في جوانب الموضوع وفهمه بصورة أشمل وأوضح.

ثانياً: المنهج الإحصائي

والذي بدوره يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، للتمكن من معرفة مدى مساهمة التدريب الإلكتروني وأثره على الفعالية التنظيمية في شركة سونلغاز الهندسة وذلك من خلال عينة من العاملين بالشركة، من خلال مصدرين وهما:

➤ **الأولية:** والتي تمثلت في الاستبيان التي صممت ووزع على العاملين شركة سونلغاز الهندسة

➤ **الثانوية:** والتي تمثلت في المراجع العربية والأجنبية، المقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

ثالثاً: متغيرات الدراسة

وكما هو موضح في عنوان الدراسة فإن لها متغيرين هما:

تابع: الفعالية التنظيمية

مستقل: التدريب الإلكتروني

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

قبل التطرق إلى مجتمع الدراسة سوف نحاول بتقديم لمحة تعريفية عن الشركة محل الدراسة وهي شركة سونلغاز الهندسة

الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (مقابلة مع رئيس مصلحة ومن وثائق المؤسسة)

2-1- تعريف شركة الجزائرية للكهرباء والغاز هندسة:

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز الهندسة فرع من فروع سونلغاز. أنشأت هذه الشركة في جانفي 2009 وتمثل مهمتها في التحكم في المشاريع الطاقوية (الدراسات التمهيديّة للمشاريع، وضع القيود، التسيير والتنسيق في الإنجاز، التجارب، والاستلام والتشغيل) وذلك لحساب الفروع المهنية للمجمع أو المؤسسات الشراكة في مجال:

- محطات إنتاج الكهرباء.

- المنشآت الخاصة بنقل الكهرباء بما فيها مراكز التحويل والخطوط الكهربائية.

- نقل الغاز بما فيها محطات GPL.

- الاتصالات.

تميز الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز الهندسة بتجربة كبيرة في مجال التحكم في مشاريع إنجاز البنيات التحتية ذات الطابع الطاقوي

وفي إطار برنامج الاستثمار الذي به مجمع سونلغاز، تلعب S-ENG دور هام في إنجاز مشاريع بناء محطات جديدة لإنتاج الكهرباء ومشاريع التوزيع العمومي للغاز.

ثانيا: مديريات ومهام وصلاحيات الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز الهندسة.

فيما يلي سنقوم بإبراز أهم المهام التي تقوم بها المديرية العامة.

1- المهام:

دراسة حالة ميدانية:

تمثل مهمة فرع الهندسة (Engineering) في الإشراف على إنجاز المشاريع (الدراسات، التسيير، مراقبة الأشغال، الاستلام ووضعها حيز الخدمة).

- مشاريع إنجاز، إعادة تأهيل، تفكيك ونقل البنى التحتية الطاقوية لإنتاج الكهرباء من الطاقات التقليدية والطاقات المتجددة.

- مشاريع إنجاز وإعادة تأهيل البنى التحتية العقارية. وذلك بأفضل الشروط التقني ومن حيث التكلفة والجودة وأجال الإنجاز.

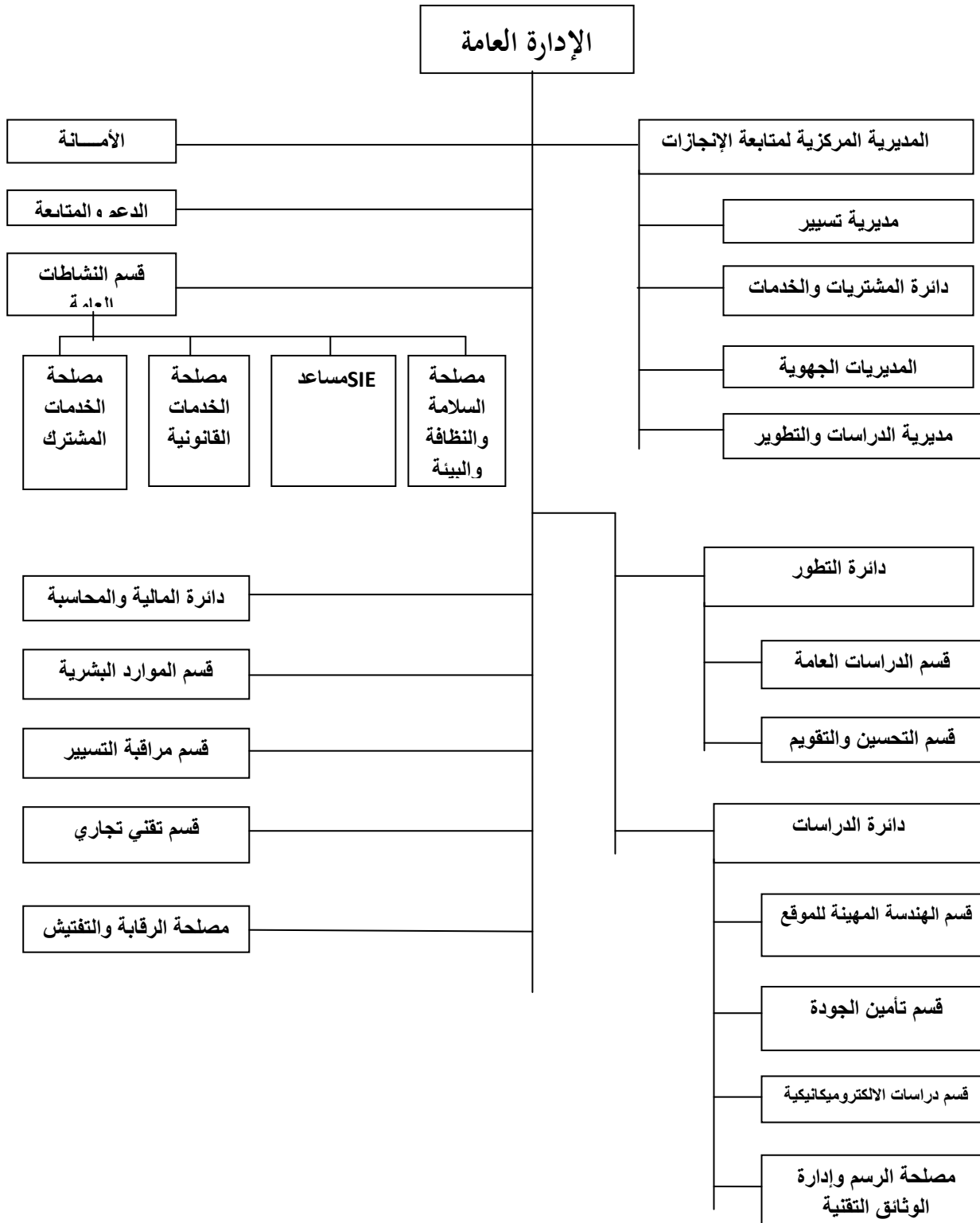
الصلاحيات:

- المساهمة في إعداد السياسات العامة لمجمع سونلغاز في مجالات تطوير إنجاز الاستثمار.

- ضمان في إطار استراتيجيات إنجاز الاستثمار المعتمدة من طرف مجمع سونلغاز، تقديم خدمات الإشراف على إنجاز المشاريع لفروع المهن.
- تولي مسؤولية كامل سلسلة الإنجاز، بدءاً من الدراسات المسبقة للمشروع، مروراً بإدارة الدراسات ومراقبة الأشغال، وصولاً إلى الاستلام ووضع المنشآت حيز الخدمة.
- تعزيز وتطوير التكامل الوطن في مختلف مراحل البناء المنشآت.
- الحرص على التطبيق الصارم للقواعد والإجراءات المنظمة لتعاقدات الشراء المعمول بها داخل الشركة.
- إعداد المشاريع المبدئية لأصحاب المشاريع لعرضها على لجنة الاستثمار فيما يتعلق باختيار الموقع، وطبيعة وتقنية المنشآت، والتكاليف وطرق التنفيذ.
- الحرص على الحفاظ على كافة التنظيم وأنظمة المعلومات، وخصوصاً تلك المتعلقة بإدارة الأشغال وإدارة العقود والاستثمارات.
- التأكد من تطبيق التعليمات والمعايرة الخاصة بالوقاية والصحة والسلامة في مواقع البناء
- ضمان تدريب الموارد البشرية وإدارة الوسائل البشرية والمادية المتاحة لها، وذلك في أفضل ظروف الاستخدام.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز الهندسة

الشكل 3: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات مديرية سونلغاز الهندسة

تعقيب على الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز الهندسة

بالنظر الى كل التنظيمي الموضح في الشكل يتبين انه يخص مؤسسة تعتمد على تقسيم العمل بين الإدارة العامة وعدة مديريات وأقسام متخصصة. مما يساعد على التنسيق الفعال وتحقيق الأهداف التنظيمية ويمكن شرح الهيكل التالي: الإدارة العامة: تمثل أعلى سلطة في المؤسسة حيث تشرف على التخطيط العام. اتخاذ القرارات الإستراتيجية. متابعة مختلف المديريات والأقسام وضمان السير الحسن للمؤسسة

الأمانة: تعد الجهاز الإداري المساند لإدارة العام إذ تتولى تنظيم المراسلات حفظ الوثائق استقبال الزوار وتنسيق الاجتماعات والمواعيد

الدعم والمتابعة: تهتم بمتابعة تنفيذ القرارات والتعليمات وتقديم الدعم الإداري والتنظيمي لمختلف المصالح

قسم النشاطات العامة: يشرف على الخدمات العامة داخل المؤسسة ويتفرع إلى عدة مصالح تتمثل في:

1- مصلحة الخدمات المشتركة: تتكفل بتوفير الوسائل واللوازم المشتركة بين الأقسام

2- مصلحة الخدمات القانونية: تهتم بالمسائل القانونية والعقود والنزاعات

3- مصلحة SIE: يقدم المساعدة التقنية والإدارية حسب طبيعة العمل

4- مصلحة السلامة والنظافة والبيئة: تسهر على شروط المهنية النظافة وحماية البيئة

دائرة المالية والمحاسبة: تشرف على إعداد الميزانيات تسجيل العمليات المالية ومراقبة النفقات والإيرادات وضمان التوازن المالي

قسم الموارد البشرية: يهتم بتسيير شؤون العمال من توظيف. تكوين. أجور. عطل. ترقية

قسم مراقبة التسيير: يعمل على تقييم الأداء. مراقبة تنفيذ الخطط. وضمان الاستعمال الأمثل للموارد

قسم تقني تجاري: يربط بين الجوانب التقنية والتجارية. ويتابع العروض والخدمات المقدمة للزبائن

مصلحة الرقابة والتفتيش: تتولى مراقبة مدى احترام القوانين والإجراءات الداخلية والكشف عن النقائص

المديرية المركزية لمتابعة الانجازات: تشرف على المشاريع والانجازات الميدانية وتتفرع إلى:

1- مديرية تسيير المشاريع: تتابع مراحل إنجاز المشاريع

2- دائرة المشتريات والخدمات اللوجستية: تؤمن التموين والوسائل اللازمة

3- المديريات الجهوية: تتابع النشاط على المستوى الجهوي

مديريات الدراسات والتطوير: تهتم بإعداد الدراسات وتحسين الأداء وتتفرع إلى:

أولا: دائرة التطوير

قسم الدراسات العامة: ينجز الدراسات المتعلقة بنشاط المؤسسة

قسم التحسين والتقويم: يقيم الأداء ويقترح حلول التطوير

ثانيا: دائرة الدراسات

قسم دراسات المهنية للمواقع: يختص بالدراسات التقنية للمشاريع

قسم تأمين الجودة: يسهر على تطبيق معايير الجودة

قسم دراسات الميكانيك والكهرباء: ينجز الدراسات التقنية المتخصصة

مصلحة الرسم وإدارة الوثائق التقنية: تتكفل بالرسومات التقنية وحفظ الوثائق

رابعاً: تعريف قسم الموارد البشرية

هي قسم تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للمورد البشري من خلال استراتيجية تشمل مجموعة من السياسات والممارسات

المتعددة، وكذا تحديد احتياجات من القوى العاملة، وتوفيرها بالأعداد

والكفاءات المحددة والعمل على الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

خامساً: مهام وأهداف قسم الموارد البشرية

نظراً للمسؤوليات الملقة على عاتق قسم الموارد البشرية فهي تقوم بصفة عامة بما يلي:

- إنجاز مخططات العمل فيما يخص التوظيف، الترقية، التدريب، وتحسين ظروف العمل.
- متابعة وتسيير ملفات إدارية خاصة بالعمل.
- إعداد إحصائيات دورية خاصة بحوادث العمل، الغيابات، دوران العمل.
- التوظيف وسياسة الأجور.
- تسيير المسار المهني وتسيير حركية العمل داخل الشركة.
- الصحة، الأمن، والانضباط.
- القيام بالمتفاوضات والحوار الاجتماعي.
- التسيير ألتنبئي لمناصب العمل والكفاءات.
- تحديد الفئة المهنية المعنية بالتكوين.
- تحديد احتياجات الشركة من التكوين.
- القيام بدراسات حول مختلف تخصصات العمل وتطور، وذلك بالقيام بتنبؤات حول التكوين.
- دراسة وتحديد الانحرافات في عملية التدريب واتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة.
- التأقلم الصحيح للأفراد المتدربين مع طبيعة مناصبهم.
- تقييم التكوين.
- أهداف قسم الموارد البشرية
- تعمل قسم الموارد البشرية في الشركة على تحقيق:
- تطوير نظام الاتصالات والمعلومات والتدريب.
- تطوير الاستراتيجيات بالنسبة لأهداف البشرية في البيئة الداخلية والخارجية.

- إعطاء الكفاءة والتأهيل للعمال وهذا من خلال العمليات التدريبية التي تقوم بها سنويا.
- تشخيص تطورات الأفراد.
- تسيير التطوير والتغيير الاجتماعي.
- إعداد وتوفير الوسائل التقنية وطرق التسيير بنجاح.
- العمل على فهم أفكار الأفراد وإدماج هذه الأفكار ضمن سياسات جديدة.
- تسيير الموارد البشرية وإدارة الأفراد.
- التنسيق بين مديرية الموارد البشرية والمصالح الأخرى.

سادسا: الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية

الشكل 4: الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات مديرية سونلغاز

التعقيب على الهيكل التنظيمي لمصلحة موارد البشرية محل الدراسة:

1-أمانة القسم: تعتبر حلقة الوصل الإدارية داخل القسم حيث تتولى تنظيم المراسلات، حفظ الملفات، استقبال الزوار،

الاجتماعات والمواعيد مما يضمن حسن سير العمل الإداري

2-مصلحة تطوير الموارد البشرية: تهتم بوضع خطط تطوير العاملين وتحسين قدراتهم المنية من خلال متابعة المسار الوظيفي واقتراح اساليب حديثة لتنمية الموارد البشرية

المكاتب الملحقة بها: تساعد هذه المصلحة في تنفيذ مهامها اليومية مثل: متابعة ملفات الموظفين وإعداد التقارير المتعلقة بالتطوير

3-مصلحة التكوين: تختص بتنظيم الدورات التدريبية والبرامج التكوينية للعمال بهدف رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم بما يتماشى مع احتياجات المؤسسة

4-مصلحة التنظيم والمراقبة: تسر على مراقبة تطبيق القوانين الداخلية والتنظيم الإداري إضافة إلى متابعة الانضباط واحترام الإجراءات المعمول بها داخل المؤسسة

المكاتب التابعة لها: تقوم بمهام مساندة مثل إعداد الإحصائيات متابعة الأداء ومراقبة السير العمل الإداري

5-مصلحة تسيير إدارة الموارد البشرية: تعد من أهم المصالح حيث تشرف على التوظيف الترقية. الأجور. العطل. العطل. الغيابات وكل ما يتعلق بالحياة المهنية للعاملين

المكاتب الملحقة لها: تساعد في تسيير الملفات الإدارية اليومية وضمان سرعة معالجة مختلف القضايا الخاصة بالموظفين مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة:

يشير مجتمع الدراسة إلى مجموعة من الأفراد أو المشاهدات التي تشارك في مجموعة من الخصائص تخص موضوع الدراسة، ويشمل مجتمع هذه الدراسة العاملين بمديرية سونلغاز الهندسة توقرت، الموضحة في الجدول التالي:

جدول 3: مجتمع الدراسة

الشركة	عدد العمال
مديرية سونلغاز الهندسة توقرت	57

6.عينة الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الحصر الشامل، حيث تمثلت عينة الدراسة في جميع عمال مديرية سونلغاز الهندسة بتقوت، وذلك بهدف الحصول على نتائج أكثر دقة وشمولية. وقد تم توزيع 50 استبانة بشكل ورقي على جميع أفراد المجتمع محل الدراسة، وتم استرجاع 50 استبانة، إلا أنه بعد عملية الفرز والمراجعة تبين وجود 4 استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي لعدم اكتمال الإجابات أو عدم صلاحيتها، وعليه استقرت عينة الدراسة النهائية عند 46 استبانة قابلة للمعالجة الإحصائية، والتي تم الاعتماد عليها في تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج. ويوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة

جدول 4: عينة الدراسة

المقبولة	الغير صالحة للتحليل	المسترجعة	الموزعة	التعيين
46	4	50	50	عدد الاستبيانات

ثالثاً: خصائص عينة الدراسة:

يقصد بخصائص عينة الدراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين، وذلك بغرض معرفة الخصائص الديمغرافية لهم، والتي كانت بعنوان بيانات عامة في الاستبانة الموزعة وقد ضمت (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية عدد الدورات التدريبية التي تلقيتها)، وذلك بغرض معرفة تأثيرها على الدراسة في المؤسسة محل الدراسة ويمكن إيضاحها كما يلي:

متغير الجنس:

في الدراسة كانت إجابات العينة بالنسبة لهذا المتغير إما ب ذكر أو أنثى وهي موضحة في الجدول الموالي اعتماداً على الملحق رقم 03:

جدول 5: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الفئة
69,0%	32	ذكر
30,0%	14	أنثى
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج spss

يشير توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس إلى هيمنة واضحة لفئة الذكور، حيث بلغ عددهم 32 فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 69.0%، في حين بلغت فئة الإناث 14 فردة بنسبة 30.0%. ويُفسر هذا التفاوت بطبيعة نشاط مديرية سونلغاز -فرع الهندسة- التي يغلب عليها الطابع التقني والميداني، وهي تخصصات هندسية وعملية غالباً ما يزداد فيها إقبال العنصر النسوي بنسب أقل مقارنة بالذكور نظراً لظروف العمل التي قد تتطلب التنقل للمنشآت الطاقوية. ومن منظور التدريب الإلكتروني، فإن هذا التنوع (رغم تفاوت النسب) يمثل فرصة للمؤسسة لتعزيز الفعالية التنظيمية، حيث يوفر التدريب

الإلكتروني مرونة زمنية ومكانية تساعد خاصة العنصر النسوي على التوفيق بين المتطلبات المهنية والالتزامات الأخرى، مما يضمن رفع كفاءة جميع الموظفين دون استثناء، ويساهم في توحيد المهارات التقنية داخل المديرية بغض النظر عن نوع الجنس.

متغير السن (العمر):

وفقا لهذا المتغير فقد كانت أعمار عينة الدراسة تتراوح بين أقل من 35 سنة إلى أكبر من 45 سنة ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي اعتمادا على الملحق رقم 01:

جدول 6: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	1	2,0%
من 30 إلى 40 سنة	11	23,0%
من 40 إلى 50 سنة	22	47,0%
أكبر من 50 سنة	12	26,1%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج spss

تُظهر البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من حيث السن، أن مديرية سونلغاز (الهندسة - تشرت) تعتمد بشكل أساسي على كادر بشري يتميز بالنضج والخبرة المهنية، حيث شكلت الفئة العمرية المحصورة بين 40 و 50 سنة النسبة الأكبر بـ 47.0%، تليها فئة ما فوق 50 سنة بنسبة 26.1%، مما يعني أن أكثر من ثلثي العينة (73.1%) تجاوزوا سن الأربعين. وفي المقابل، نلاحظ انخفاضاً حاداً في فئة الشباب أقل من 30 سنة التي لم تمثل سوى 2.0%. ويُفسر هذا التوزيع بأن المؤسسة تمتلك رصيذاً معرفياً وتراكمياً في الجانب الميداني، إلا أن هذا الهيكل العمري يفرض ضرورة تبني استراتيجيات تدريب إلكتروني مرنة ومبسطة تتوافق مع المهارات التقنية لهذه الفئات، لضمان تقليص الفجوة الرقمية لديهم. ومن ثم، فإن تفعيل التدريب الإلكتروني لهذه الفئات العمرية المستقرة وظيفياً يعد ركيزة أساسية لتعزيز الفعالية التنظيمية، من خلال دمج خبراتهم الطويلة مع الأدوات التكنولوجية الحديثة التي توفرها برامج التدريب الرقمي.

متغير المستوى التعليمي:

وفقا لهذا المتغير فقد كانت المستويات التعليمية لأفراد العينة موزعة حول الجدول التالي اعتمادا على الملحق رقم 01:

جدول 7: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	2	4,0%
تقني سامي	11	23,0%
ليسانس	19	41,0%
ماستر	14	30,0%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج spss

تظهر النتائج المتعلقة بالمستوى التعليمي لأفراد العينة أن مديرية سونلغاز تقرت تمتلك كفاءات علمية مؤهلة تأهيلاً عالياً، حيث احتلت فئة الحائزين على شهادة الليسانس المرتبة الأولى بتكرار 19 فرداً ونسبة 41.0%، تليها فئة الحائزين على شهادة الماستر بـ 14 فرداً ونسبة 30.0% وهذا يعني أن غالبية الموظفين (71%) هم من ذوي التعليم الجامعي العالي، بالإضافة إلى فئة التقنيين الساميين التي مثلت نسبة 23.0%، بينما انحصر المستوى الثانوي في نسبة ضئيلة قدرت بـ 4.0%. ويُفسر هذا الارتفاع في المستوى التعليمي بامتلاك العينة للقاعدة المعرفية والقدرات الذهنية اللازمة لاستيعاب برامج التدريب الإلكتروني والتعامل مع مناصاته المعقدة بمرونة؛ فكلما ارتفع المستوى العلمي زاد الاستعداد لتقبل التكنولوجيا الحديثة، مما ينعكس إيجاباً على الفعالية التنظيمية من خلال سرعة تحويل المعارف المكتسبة إلكترونياً إلى ممارسات عملية تدعم الأهداف الاستراتيجية للمديرية.

متغير الخبرة المهنية:

تعبّر الخبرة المهنية عن تراكم سنوات العمل في مجال معين فهي أساس بناء الموظف وزيادة معارفه وقد كانت إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير حسب الجدول أدناه اعتماداً على الملحق رقم 01:

جدول 8: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
05 سنوات فأقل	4	8,0%
من 05 إلى 10 سنوات	22	47,0%

أكثر من 10 سنوات	20	%43,0
المجموع	46	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج spss

تشير نتائج توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية المهنية إلى أن المديرية تعتمد على قاعدة بشرية ذات خبرة معتبرة، حيث تصدرت الفئة التي تملك خبرة من 05 إلى 10 سنوات المرتبة الأولى بتكرار 22 فرداً ونسبة 47.0%، تليها مباشرة فئة ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات) بتكرار 20 فرداً ونسبة 43.0%، بينما مثلت الفئة حديثة العهد بالعمل (أقل من 05 سنوات) النسبة الأقل بـ 8.0% ويُفسر هذا التراكم في الخبرات (الذي يتجاوز 90% للعاملين لأكثر من 5 سنوات) بأن الموظفين يمتلكون فهماً عميقاً لآليات العمل التنظيمي، مما يجعل من التدريب الإلكتروني وسيلة فعالة لا لإكسابهم أبعاد المهنة، بل لتحديث مهاراتهم ومواكبة الرقمنة. وتعزز هذه الخبرة من الفعالية التنظيمية؛ إذ أن الموظف الخبير يكون أقدر على ربط محتوى التدريب الرقمي بالواقع العملي، مما يقلل من مقاومة التغيير التكنولوجي ويساهم في سرعة تحقيق الأهداف المسطرة للمديرية.

متغير عدد الدورات التدريبية التي شاركت بها:

وقد كانت إجابات أفراد العينة حسب ما هو موضح في الجدول التالي اعتماداً على الملحق رقم 01:

جدول 9: توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية التي شاركت بها في المديرية

عدد الدورات التدريبية التي شاركت بها	التكرار	النسبة %
نعم	36	%78,0
لا	10	%21,0
المجموع	46	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج spss

تُظهر النتائج الواردة في الجدول أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة قد استفادت فعلياً من برامج تدريبية، حيث بلغت نسبة الذين شاركوا في دورات تدريبية 78.0% بتكرار 36 فرداً، مقابل 21.0% (10 أفراد) لم يسبق لهم المشاركة. ويُفسر هذا الارتفاع الملحوظ في نسبة المشاركة بتبني مديرية سونغاز لسياسة تكوينية نشطة تسعى من خلالها إلى تطوير مهارات موظفيها باستمرار. وفي سياق الدراسة، يعكس هذا المؤشر وجود أرضية خصبة لتقبل التدريب الإلكتروني؛ فالموظف الذي اعتاد على حضور الدورات التدريبية يكون أكثر إدراكاً لأهمية التعلم المستمر كأداة لرفع الفعالية التنظيمية. كما أن هذه النسبة المرتفعة

تمنح مصداقية أكبر لنتائج الدراسة، كون المبحوثين يمتلكون تجربة سابقة تسمح لهم بتقييم أثر التدريب (سواء التقليدي أو الإلكتروني) على أدائهم الوظيفي ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المديرية بكفاءة واقتدار.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة أنظر الملحق رقم (01) كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد اعتمدنا في تحريرها على بعض الدراسات السابقة مثل (دراسة بن الحبيب، بوغفالة وعلالي (2022)، اسماعيل حزواني، ومحمد يوسف (2022)، رزق الله وزروال (2020))

وقد قمنا بإعدادها وفقا لمقياس ليكارت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد قسمنا الاستبانة إلى ثلاثة أقسام تمثلت في :

القسم الأول: ويتضمن هذا القسم المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية وعدد الدورات التدريبية التي شاركت بها).

القسم الثاني: يتضمن المتغير المستقل وهو التدريب الإلكتروني بأبعاده الأربعة (التخطيط، التصميم، التنفيذ، التقييم)، واشتملت 20 عبارة موزعة 5 عبارات لكل بعد، وقد قسمت كلها وفقا لمقياس ليكارت الخماسي.

القسم الثالث: يتضمن المتغير التابع وهو الفعالية التنظيمية بأبعاده الثلاثة (تحقيق الأهداف، العمليات، موارد المؤسسة) وقد شملت 15 عبارة مقسمة 5 عبارات لكل بعد، وقسمت هي الأخرى وفقا لمقياس ليكارت الخماسي.

صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة أنها تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر، وفي هذا الإطار حرصنا على تحقيق الصدق لمحتوى الاستبانة، حيث قمنا بعرضها أولا على الأستاذة المشرفة للاستفادة من توجيهاتها وكذلك مجموعة من الأساتذة المحكمين تألفت من 03 مختصين في المجال أنظر الملحق رقم (02)، وقد استجبتنا لمختلف آراء وتوجيهات المحكمين وقمنا بما وجب من حذف وتعديل عملا بالتوجيهات المقدمة حتى خالصنا للاستبانة الموزعة.

ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الأداة أن الاختبار سيؤدي إلى نفس النتائج في حال تكراره على نفس المجموعة وفي نفس الظروف، وهو يعتبر جزء من الصدق في البحث العلمي، وقد قمنا بالتأكد من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ، وذلك موضح في الجدول الموالي اعتمادا على الملحق رقم 3

جدول 10: معامل الثبات الكلي للاستبانة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرو نباخ
التدريب الإلكتروني	20	00.0%
الفعالية التنظيمية	15	00.0%
إجمالي الاستبيان	35	00.0%

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات برنامج spss

من خلال نتائج اختبار الثبات (Alpha Cronbach)، تبين أن قيمة المعامل بلغت (0.000) لجميع محاور الدراسة. وبالرغم من أن هذه القيمة تبدو منخفضة إحصائياً، إلا أن تفسيرها المنهجي في ظل هذه الدراسة يعود إلى حالة التجانس الكلي والمطلق في إجابات أفراد عينة مديرية سونلغاز تقرت، حيث انعدم التباين في استجاباتهم حول فقرات الاستبيان. إن هذا التطابق في الآراء جعل من الصعب حساب التباين المطلوب لإيجاد معامل الاتساق الداخلي، وهو ما يؤكد أن أداة الدراسة قد قبلت بفهم موحد وقناعة مشتركة وثابتة من قبل جميع المبحوثين تجاه متغيرات التدريب الإلكتروني والفعالية التنظيمية، مما يعطي الأداة نوعاً من الثبات المرتبط بوحدة الرؤية التنظيمية داخل المؤسسة. لأن:

التباين يساوي صفراً: وعندما يكون التباين بين الفقرات صفراً، لا يمكن للمعادلة الرياضية لألفا كرو نباخ أن تحسب أي اتساق داخلي.

التجانس المطلق: النتيجة (0.000) هنا لا تعني أن الاستبيان "غير صادق" أو "غير ثابت" بالمعنى السلبي، بل تعني أن هناك تجانساً تاماً (Perfect Homogeneity) في إجابات العينة، بحيث أصبح الاستبيان لا يفرق بين آراء الموظفين لأنها اتحدت بالكامل.

أساليب المعالجة الإحصائية:

قمنا هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التحقق من ثبات أو صدق أداة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، وهذه الأساليب هي:

- ✓ معامل ألفا كرو نباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
- ✓ مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة؛
- ✓ معامل الانحدار البسيط وذلك لقياس أثر المتغير المستقل (التدريب الإلكتروني) على أبعاد المتغير التابع (تحقيق الأهداف، العمليات، موارد المؤسسة).

- ✓ نموذج الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع (تحقيق الأهداف، العمليات، موارد المؤسسة) وعرض نموذج الانحدار الخطي في شكل معادلة خطية تعكس المتغير التابع كدالة في المتغير المستقل.
- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات افراد عينة الدراسة.
- ✓ اختبار T-Test أو اختبار مان ويتني Mann-Whitney لاختبار تأثير متغير المستقل الجنس على المتغير التابع.
- ✓ اختبار One way ANOVA أو اختبار كروسكال واليز Kruskal Wallis لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة الأخرى على المتغير التابع؛

جدول 11: مقياس ليكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، وتحديد الفئة التي ينتمي إليها تم إتباع الطريقة التالية:

المدى (RANGE) = أكبر قيمة - أقل قيمة = $5 - 1 = 4$

ثم قسم المدى على عدد الفئات $0.8 = 5/4$ وبعد ذلك يضاف إليها (0.66) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالآتي:

جدول 12: مستويات مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	المستوى
[1,80;1]	منخفض جدا
[2,60;1.80]	منخفض
[3,40;2,60]	متوسط
[4,20;3,40]	مرتفع
[5;4,20]	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ثم تحليلها.

أولاً/ الفرضية الأولى:

يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا توجد فعالية تنظيمية مرتفعة من وجهة نظر العاملين بمديرية سونلغاز الهندسة -توقرت-

H_1 : توجد فعالية تنظيمية مرتفعة من وجهة نظر العاملين بمديرية سونلغاز الهندسة -توقرت-

وللإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتي تقيس كل أبعاد محور الفعالية التنظيمية، وكل ذلك ملخص في الجدول الموالي:

عرض النتائج

بالاعتماد على الملحق رقم (03) قمنا بإدراج الجدول الموالي والذي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف

المعاري للفعالية التنظيمية وأبعاده وجميع العبارات التي تضمنها.

جدول 13: قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الفعالية التنظيمية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	ساهم التدريب الإلكتروني في تحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطنين .	3,0000	,00000		متوسط
02	ساعد التدريب الإلكتروني مؤسستك في تقليل مدة معالجة الأعطال.	3,0000	,00000		متوسط
03	يدعم التدريب الإلكتروني تحقيق أهداف الوحدة المتعلقة بالنجاعة والسرعة في التدخل.	3,0000	,00000		متوسط
04	يساهم التدريب الإلكتروني في رفع مستوى الالتزام بمعايير الأداء المحددة من الإدارة.	3,0000	,00000		متوسط
05	يعزز التدريب الإلكتروني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية .	3,0000	,00000		متوسط
تحقيق الأهداف		3	0		متوسط
01	أدى التدريب الإلكتروني إلى تحسين إجراءات العمل داخل	3,0000	,00000		متوسط

				الوحدة.	
متوسط		,00000	3,0000	ساهم التدريب الإلكتروني في تقليل الأخطاء التقنية أو الإدارية .	02
متوسط		,00000	3,0000	عزز التدريب الإلكتروني التنسيق بين الفرق الميدانية والإدارة .	03
متوسط		,00000	3,0000	ساعد التدريب الإلكتروني في تحسين استخدام الأنظمة الرقمية الداخلية .	04
متوسط		,00000	3,0000	ساهم التدريب الإلكتروني في تسريع إنجاز المعاملات وخدمة الزبائن.	05
متوسط		0	3	العمليات	
متوسط		,00000	3,0000	ساهم التدريب الإلكتروني في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية داخل الوحدة.	01
متوسط		,00000	3,0000	ساعد التدريب الإلكتروني في تقليل تكاليف التدريب الحضوري.	02
متوسط		,00000	3,0000	أدى التدريب الإلكتروني إلى رفع إنتاجية الموظفين .	03
متوسط		,00000	3,0000	يعزز التدريب الإلكتروني كفاءة استخدام المعدات والتجهيزات التقنية .	04
متوسط		,00000	3,0000	يساهم التدريب الإلكتروني في تأهيل الموارد البشرية لمواكبة التحول الرقمي في قطاع الطاقة.	05
متوسط		0	3	موارد المؤسسة	
متوسط		0	3	الفعالية التنظيمية	

تظهر النتائج أن المحور العام لمتغير الفعالية التنظيمية قد حصل على متوسط حسابي إجمالي قدره 3.00 وبانحراف معياري قدره 0.00. وتعكس هذه النتيجة توافقاً تاماً واستجابة مستقرة من قبل أفراد العينة عند مستوى إجابة "متوسط". هذا يشير إلى أن الموظفين يلمسون أثراً إيجابياً للتدريب الإلكتروني على كفاءة المديرية، لكن هذا الأثر لا يزال في مرحلة التمكين ولم يصل بعد إلى مستويات التأثير القصوى.

ويمكن تفسير أبعاد الفعالية التنظيمية على النحو التالي:

1. بعد تحقيق الأهداف (متوسط 3.00 - درجة متوسطة): يؤكد أفراد العينة أن التدريب الإلكتروني ساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة وتقليل مدة معالجة الأعطال التقنية. ويُفسر ذلك بأن التدريب الرقمي وفر للموظفين سرعة الوصول إلى المعلومات والحلول التقنية، مما انعكس على "النجاحة والسرعة في التدخل". ومع ذلك، بقاء المتوسط عند الدرجة الثالثة يشير إلى أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة عبر التدريب الإلكتروني لا يزال يحتاج إلى مزيد من الوقت والتعمق التقني.

2. بعد العمليات (متوسط 3.00 - درجة متوسطة): تشير النتائج إلى أن التدريب الإلكتروني قد ساهم في تحسين إجراءات العمل الداخلية وتقليل الأخطاء التقنية والإدارية. والتفسير المنطقي هنا هو أن الأنظمة الرقمية والتدريب عليها أدى إلى "نمذجة" العمليات (Standardization)، مما سهل التنسيق بين الفرق الميدانية والإدارة. استقرار المتوسط عند (3.00) يدل على أن التدريب الإلكتروني نجح في ضبط المسارات الإجرائية داخل مديرية تمرت بشكل مقبول.
3. بعد موارد المؤسسة (متوسط 3.00 - درجة متوسطة): يعكس هذا البعد قناعة الموظفين بأن التدريب الإلكتروني أداة فعالة للاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتقليل تكاليف التدريب التقليدي (السفر والإقامة). ويُفسر ذلك بأن الانتقال إلى التدريب الرقمي سمح بتأهيل أكبر عدد ممكن من العمال في أماكن عملهم، مما رفع من "الإنتاجية" وساهم في مواكبة التحول الرقمي الذي يشهده قطاع الطاقة في الجزائر، ولكن ضمن حدود الإمكانيات المتاحة حالياً.
- يستنتج من تحليل محاور الفعالية التنظيمية أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ومتزنة بين التدريب الإلكتروني وتطوير الأداء بمديرية سونلغاز تمرت. فالحصول على متوسط حسابي ثابت (3.00) وانحراف معياري معدوم (0) في جميع الأبعاد والعبارات، يدل على وجود "إجماع" لدى عينة الدراسة بأن التدريب الإلكتروني هو المحرك الفعلي لتبسيط العمليات وتحسين استغلال الموارد البشرية والتقنية. وتفسر هذه النتيجة بأن المؤسسة قد نجحت في إرساء ثقافة "الفعالية" من خلال الوسائط الرقمية، إلا أنها لا تزال في مرحلة تثبيت هذه المكتسبات، حيث يتطلع الموظفون إلى تطوير هذه التجربة لتنتقل من مستوى الأداء "المتوسط" إلى مستوى "التميز التنظيمي" الشامل.
- كنتيجة لما سبق فإن الفعالية التنظيمية متوفرة في مديرية سونلغاز الهندسة توقرت وذلك بدرجة متوسطة وهو ما دل عليه المتوسط الحسابي 3 والانحراف المعياري الذي بلغ 0.000، وهو ما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

توجد فعالية تنظيمية في مديرية سونلغاز الهندسة توقرت من وجهة نظر عمالها ولكن بدرجة متوسطة

ثانيا/ الفرضية الثانية:

يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد تدريب إلكتروني مرتفع من وجهة نظر العاملين بمديرية سونلغاز الهندسة -توقرت-.

H_1 : يوجد تدريب إلكتروني مرتفع من وجهة نظر العاملين بمديرية سونلغاز الهندسة -توقرت-.

وللإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتي تقيس كل أبعاد محور التدريب الإلكتروني، وكل ذلك ملخص في الجدول الموالي:

عرض النتائج

بالاعتماد على الملحق رقم (03) قمنا بإدراج الجدول الموالي والذي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتدريب الإلكتروني وأبعاده وجميع العبارات التي تضمها.

جدول 14: قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التدريب الإلكتروني

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	تقوم مؤسستك بتحديد الاحتياجات التدريبية الإلكترونية وفقاً لمتطلبات العمل الميداني والإداري.	1,0000	,00000	1	منخفض جداً
02	في مؤسستك يتم التخطيط لبرامج التدريب الإلكتروني بما يتماشى مع أهداف المؤسسة في ضمان استمرارية التمويل بالكهرباء والغاز.	3,0000	,00000	3	متوسط
03	تراعي خطة التدريب الإلكتروني متطلبات السلامة المهنية الخاصة بأعمال الكهرباء والغاز.	3,0000	,00000	2	متوسط
04	في مؤسستك يتم الإعلان عن برامج التدريب الإلكتروني مسبقاً بجدول زمني واضح .	3,0000	,00000		متوسط
05	ينسجم التخطيط للتدريب الإلكتروني مع التطورات التقنية في قطاع الطاقة .	3,0000	,00000		متوسط
التخطيط		2.6	,00000		متوسط
01	يتم تصميم محتوى التدريب الإلكتروني بما يتناسب مع طبيعة المهام التقنية في سونلغاز.	3,0000	,00000		متوسط
02	يتضمن محتوى التدريب الإلكتروني حالات تطبيقية مرتبطة بالأعطال الكهربائية أو شبكات الغاز.	3,0000	1,0016 9		متوسط
03	يتم عرض المواد التدريبية بطريقة واضحة وسهلة الفهم.	3,0000	,00000		متوسط
04	يراعي تصميم منصة التدريب سهولة الاستخدام في ظل ضغط العمل اليومي.	3,0000	,00000		متوسط
05	يتضمن التدريب الإلكتروني مواد توعوية حول إجراءات الأمن والسلامة.	3,0000	,00000		متوسط
التصميم		3	0,2003 38		متوسط
01	يتم تنفيذ برامج التدريب الإلكتروني وفق الخطة المعتمدة من الإدارة.	2,0000	1,0000 0		منخفض
02	تتوفر التجهيزات التقنية اللازمة للمشاركة في التدريب الإلكتروني.	3,0000	,00000		متوسط
03	توفر مؤسستك دعماً فنياً عند مواجهة صعوبات أثناء استخدام المنصة.	3,0000	,00000		متوسط

04	لا يؤثر التدريب الإلكتروني سلباً على سير العمل اليومي وخدمة الزبائن.	3,0000	0,0000	متوسط
05	يتيح التدريب الإلكتروني مرونة في التوقيت بما يتناسب مع طبيعة العمل بنظام المناوبة.	3,0000	0,0000	متوسط
التنفيذ				
01	يتم تقييم مدى استفادتي من التدريب الإلكتروني بعد انتهائه .	3,0000	1,0586 7	متوسط
02	يتم قياس أثر التدريب الإلكتروني على أدائي في العمل الميداني أو الإداري .	3,0000	0,0000	متوسط
03	في مؤسستك تأخذ الإدارة ملاحظات الموظفين بعين الاعتبار لتحسين البرامج المستقبلية.	3,0000	0,0000	متوسط
04	تساهم نتائج التقييم في تطوير وتحسين إجراءات العمل داخل الوحدة.	3,0000	0,0000	متوسط
05	يساهم تقييم التدريب الإلكتروني في تطوير برامج أكثر ملاءمة لاحتياجات سونلغاز تشرت .	3,0000	0,0000	متوسط
التقييم				
		3	0,2117 34	متوسط
التدريب الإلكتروني				
		2,9333333 3	0,1530 18	متوسط

تظهر نتائج استجابات أفراد العينة أن المحور العام لمتغير التدريب الإلكتروني قد تحقق بدرجة "متوسطة"، بمتوسط حسابي إجمالي قدره 2.93 وانحراف معياري 0.15. هذا يشير إلى أن نظام التدريب الإلكتروني في المؤسسة قيد التفعيل والنمو، لكنه لم يصل بعد إلى مستويات عالية من الكفاءة التي يطمح إليها الموظفون.

ويمكن تفسير أبعاد التدريب الإلكتروني كالآتي:

1. بعد التخطيط (متوسط 2.6 - درجة متوسطة):

يُلاحظ وجود تباين لافت في هذا البعد؛ فبينما يرى الموظفون أن التخطيط يتماشى مع أهداف المؤسسة ومتطلبات السلامة بمتوسط (3.00)، إلا أن العبارة المتعلقة بـ "تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لمتطلبات العمل" سجلت أدنى مستوى لها (1.00 - منخفض جداً). ويُفسر ذلك بأن الإدارة قد تضع خططاً عامة للتدريب لكنها تعاني من فجوة في تشخيص الاحتياجات الفعلية والدقيقة للموظفين في الميدان، مما قد يؤدي إلى تقديم برامج لا تلامس المشاكل التقنية الواقعية بشكل مباشر.

2. بعد التصميم (متوسط 3.00 - درجة متوسطة):

جاءت جميع عبارات هذا البعد بمتوسط ثابت (3.00)، مما يعكس رضاء نسبياً ومستقراً حول جودة محتوى التدريب وسهولة استخدام المنصات. ويُفسر ذلك بأن المحتوى التدريبي مصمم بطريقة تضمن وصول المعلومة التقنية بوضوح، مع مراعاة جوانب الأمن والسلامة الحيوية في قطاع الطاقة، وهو ما يدعم جاهزية الموظفين للتعامل مع المنصة رغم ضغوط العمل.

3. بعد التنفيذ (متوسط 2.8 - درجة متوسطة):

سجلت العبارة المتعلقة بـ "التنفيذ وفق الخطة المعتمدة" درجة منخفضة (2.00)، بينما سجلت بقية العبارات (التجهيزات، الدعم الفني، المرونة) درجة متوسطة (3.00). هذا يشير إلى وجود عوائق إدارية أو تشغيلية تحول دون الالتزام التام بالجدول الزمني للتدريب، رغم توفر الإمكانيات التقنية والدعم الفني اللازم.

4. بعد التقييم (متوسط 3.00 - درجة متوسطة):

يعكس هذا البعد إدراك الموظفين لوجود نظام تقييم يتبع العملية التدريبية لقياس الأثر على الأداء. استقرار المتوسط عند (3.00) يوحي بأن هناك محاولات من الإدارة لربط نتائج التدريب بتحسين إجراءات العمل، وإن كانت هذه العملية لا تزال في مستواها المتوسط ولم تتحول بعد إلى أداة تطويرية شاملة تغير من ثقافة العمل التنظيمي بشكل جذري. يستخلص من نتائج التحليل أن التدريب الإلكتروني في مديرية سونلغاز تقرت يمثل تجربة "مستقرة ولكنها حذرة"؛ حيث نجحت المؤسسة في توفير البنية التحتية والمحتوى المناسب (التصميم والتقييم)، إلا أنها تواجه تحديات حقيقية في مرحلتي "تحديد الاحتياجات" و"الالتزام بالتنفيذ". إن تدني مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية (1.00) يمثل نقطة ضعف جوهرية قد تؤثر على الفعالية التنظيمية، إذ أن التدريب الذي لا ينبع من حاجة الميدان الفعلية يظل محدود الأثر. ومع ذلك، فإن المتوسط العام المتقارب من الدرجة الثالثة يبشر بإمكانية تطوير هذا النظام ليكون محركاً أساسياً للفعالية إذا ما تم تحسين آليات التخطيط وربطها بمتطلبات الموظفين اليومية.

كنتيجة لما سبق فإن التدريب الإلكتروني متوفر في مديرية سونلغاز الهندسة توقرت وذلك بدرجة متوسطة وهو ما دل عليه المتوسط الحسابي 2.93 والانحراف المعياري الذي بلغ 0.153، وهو ما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

يوجد تدريب إلكتروني في مديرية سونلغاز الهندسة توقرت من وجهة نظر عمالها ولكن. بدرجة متوسطة

ثالثاً/ الفرضية الثالثة:

والتي من خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني على الفعالية التنظيمية بمديرية سونلغاز الهندسة -توقرت- من وجهة نظر العينة المدروسة؛

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني على الفعالية التنظيمية بمديرية سونلغاز الهندسة - توقرت - من وجهة نظر العينة المدروسة؛

وللإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها تم اعتماد اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)

عرض النتائج

جدول 15: ملخص النماذج

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,097 ^a	,009	-,014	,00000

a. Prédictors : (Constante), التدريب الإلكتروني

جدول 16: تحليل التباين

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,037	1	,037	,000	,000 ^b
Résidus	3,000	43	,089		
Total	3,000	44			

a. Variable dépendante : الفعالية التنظيمية

b. Prédictors : (Constante), التدريب الإلكتروني

جدول 17: قيم معاملات خط الانحدار البسيط

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	3,000	,000		6,000	,000
AverX	,000	,000	-,097	,000	,000

a. Variable dépendante : الفعالية التنظيمية

تحليل النتائج:

معامل الارتباط: (R) بلغت قيمته 0.097، وهي قيمة ضعيفة جداً تقترب من الصفر، مما يشير إلى ضعف العلاقة الخطية بين التدريب الإلكتروني والفعالية التنظيمية في هذه العينة.

معامل التحديد: (R²) بلغت قيمته 0.009، وهذا يعني أن التدريب الإلكتروني يفسر فقط 0.9% (أقل من 1%) من التغيرات الحاصلة في الفعالية التنظيمية بمديرية سونلغاز تقرت، وهي نسبة ضئيلة جداً.

اختبار المعنوية: (ANOVA) نلاحظ أن قيمة Sig بلغت 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

معامل الانحدار: (β) نلاحظ أن قيمة B للمتغير المستقل (التدريب الإلكتروني) هي 0.000.

رغم أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) تظهر 0.000 (وهي رياضياً تدعم وجود أثر)، إلا أن هناك مفارقة إحصائية في بياناتك يجب التنبيه إليها:

من الناحية "الشكلية" الإحصائية، نعم يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأن $Sig < 0.05$ ولكن من الناحية "الواقعية"، هذا الأثر معدوم القيمة لأن معامل الانحدار B يساوي صفر. ويمكن تفسير هذه النتيجة أن:

ثبات الإجابات: معظم (أو كل) أفراد العينة أجابوا بالدرجة (3) "متوسط"، مما جعل الانحراف المعياري يقترب من الصفر. رياضياً: عندما تكون الإجابات متطابقة تماماً، لا يجد البرنامج "تبايناً" (Variance) ليقيس من خلاله حجم التغير، فتظهر قيمة Sig مخادعة (0.000) وقيمة الأثر الحقيقي (B) صفر.

من خلال نتائج جدول تحليل الانحدار، تبين أن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤدي إحصائياً إلى قبول الفرضية التي تنص على وجود أثر للتدريب الإلكتروني على الفعالية التنظيمية. إلا أنه وبالنظر لقيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.009$) وقيمة معامل الانحدار ($B = 0.000$)، يتضح أن هذا الأثر ضعيف جداً ولا يكاد يُذكر في الواقع العملي للمديرية. ويُعزى ذلك إلى تمركز إجابات المبحوثين حول درجة استجابة متوسطة وموحدة، مما يشير إلى أن نظام التدريب الإلكتروني بالمديرية لا يزال في بداياته ولم يفرز بعد فروقاً جوهرية في مستويات الفعالية التنظيمية. وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية بمعنى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني على الفعالية
التنظيمية بمديرية سونلغاز الهندسة -توقرت- من وجهة نظر العينة

رابعا / الفرضية الرابعة:

والتي من خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الفعالية التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التي شاركت بها).

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الفعالية التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التي شاركت بها).

لاختبار هذه الفرضية سنقوم بتطبيق اختبار (T) Teste أو اختبار Mann-Whitney في حالة المتغير يحتمل على إجابتين واختبار ANOVA أو اختبار Kruskal Wallis في حالة المتغير يحتمل أكثر من إجابتين.

اختبار التوزيع الطبيعي:

يعتبر اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) الخطوة الأساسية للتأكد من مدى صلاحية البيانات لاستخدام الاختبارات المعلمية. (Parametric Tests)

جدول 18: اختبار كولموغوروف - سميرنوف لبيانات واحدة

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

	الفعالية التنظيمية	التدريب الإلكتروني
N	46	45
Paramètres normaux ^{a,b}		
Moyenne	3,0000	3,0000
Ecart type	,00000	,00000
Différences les plus extrêmes Absolue	,000	,089
Positif	,081	,089
Négatif	,000	-,085
Statistiques de test	,000	,089
Sig. Asymptotique (bilatérale)	,000 ^{c,d}	,000 ^{c,d}

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

تحليل نتائج الاختبار

المتوسط الحسابي: (Moyenne) نلاحظ أن المتوسط للمتغيرين (التدريب الإلكتروني والفعالية التنظيمية) هو 3.0000 تماماً.

الانحراف المعياري: (Ecart type) القيمة هي 0.00000. وهذه هي النقطة الجوهرية في التحليل؛ فهي تعني إحصائياً أن جميع أفراد العينة (46 موظفاً) قدموا نفس الإجابة تماماً، ولا يوجد أي تشتت أو اختلاف في الآراء. مستوى الدلالة: (Sig) بلغت القيمة 0.000.

بما أن القيمة هنا أصغر من 0.05، فهذا يعني أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي (Distribution non normale).

يرجع عدم خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي وسجلت قيمة (Sig = 0.000) إلى تطابق استجابات أفراد العينة حول خيار الإجابة (متوسط)، حيث نلاحظ أن الانحراف المعياري قيمته (0). هذا التجانس التام في الإجابات جعل منحنى التوزيع يبدو كخط عمودي وليس منحنى جرسياً (Normal Curve)، مما أدى إحصائياً إلى رفض فرضية التوزيع الطبيعي.

هذه النتائج تعني أن هناك إجماعاً مطلقاً من موظفي مديرية سونلغاز تفرقت على أن التدريب الإلكتروني والفعالية التنظيمية كلاهما بمستوى "متوسط".

متغير الجنس:

بالاعتماد على نتائج اختبار spss والموضحة في الملحق رقم (03) لا يمكن استعمال الاختبار المعلمي (T) Teste بل يجب استعمال الاختبار اللامعلمي Mann-Whitney حيث يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي لا تخضع إلا على إجابتين والهدف منه بيان هل العلاقة بين الجنس والمتغير التابع (الفعالية التنظيمية) دالة إحصائياً أم لا.

عرض النتائج:

جدول 19: الفروق في أبعاد الفعالية التنظيمية تبعا لمتغير الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة "Z"	مستوى الدلالة	القرار
البعد الأول: تحقيق الاهداف	ذكر	32	20,09	643,00	2.36	0.00	دال
	أنثى	14	31,29	438,00			
البعد الثاني: العمليات	ذكر	32	21,19	678,00	1.78	0.07	غير دال

			403,00	28,79	14	أنثى	
غير دال	0.09	1.65	683,50	21,36	32	ذكر	البعد الثالث: موارد المؤسسة
			397,50	28,39	14	أنثى	
دال	0.00	3.22	617,50	19,30	32	ذكر	الفعالية التنظيمية
			463,50	33,11	14	أنثى	

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss vs 25)، الملحق رقم (03)

التحليل: من خلال الجدول رقم (15) جاءت القيم المعنوية لمستوى الدلالة في بعد (تحقيق الأهداف) تساوي (0.00) دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق في تحقيق الأهداف ولصالح فئة الاناث بمتوسط رتب أكبر يساوي (31.29) من متوسط رتب الذكور الذي يساوي (20.09). في حين جاءت القيم المعنوية لمستوى الدلالة في كل من (بعد العمليات، بعد موارد المؤسسة) تساوي (0.07، 0.09)، على الترتيب غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود اختلافات في اجابات المبحوثين من الذكور وكذا الإناث فيما يتعلق بالأبعاد (بعد العمليات، بعد موارد المؤسسة).

اما فيما يتعلق بالخور ككل (الفعالية التنظيمية) فقد جاءت القيمة المعنوية لمستوى الدلالة تساوي (0.00) دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود فروق بين الذكور والاناث فيما يتعلق بالفعالية التنظيمية ولصالح فئة الإناث بمتوسط رتب يساوي (33.11) أكبر من متوسط الرتب لفئة (الذكور) الذي يساوي (19.30)

جدول 20: الفروق في أبعاد الفعالية التنظيمية تبعا لمتغير العمر

المتغيرات	العمر	العدد	متوسط الرتب	قيمة "كروسكال"	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
البعد الأول: تحقيق الاهداف	أقل من 30 سنة	1	45,00	3.68	03	0.29	غير دال
	من 30 إلى 40 سنة	11	19,91				
	من 40 إلى 50 سنة	22	23,27				
	أكثر من 50 سنة	12	25,42				
البعد الثاني:	أقل من 30 سنة	1	17,00	0.93	03	0.81	غير دال

				21,32	11	من 30 إلى 40 سنة	العمليات
				25,23	22	من 40 إلى 50 سنة	
				22,88	12	أكثر من 50 سنة	
غير دال	0.28	03	3.77	2,00	1	أقل من 30 سنة	البعد الثالث: موارد المؤسسة
				25,45	11	من 30 إلى 40 سنة	
				21,91	22	من 40 إلى 50 سنة	
				26,42	12	أكثر من 50 سنة	
غير دال	0.86	03	0.72	26,00	1	أقل من 30 سنة	الفعالية التنظيمية
				21,00	11	من 30 إلى 40 سنة	
				23,48	22	من 40 إلى 50 سنة	
				25,63	12	أكثر من 50 سنة	

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss vs 25)، الملحق رقم (03)

التحليل: من خلال الجدول رقم (16) جاءت القيم المعنوية لمستوى الدلالة في كل من الأبعاد (تحقيق الاهداف، العمليات، موارد المؤسسة) والمحور ككل (الفعالية التنظيمية) تساوي (0.89، 0.21، 0.28، 0.86) على الترتيب غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود اختلافات في اجابات المبحوثين على اختلاف أعمارهم فيما يتعلق بإدارة المعرفة، وعليه نقبل الفرض الصفري الذي يقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الفعالية التنظيمية بأبعادها تعزى لمتغير العمر

جدول 21: الفروق في أبعاد الفعالية التنظيمية تبعا لمتغير المستوى

المتغيرات	المستوى التعليمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة "كروسكال"	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
البعد الأول: تحقيق الاهداف	ثانوي	2	16,50	1.69	03	0.63	غير دال
	تقني سامي	11	20,18				
	ليسانس	19	24,84				

				25,29	14	ماستر	
						دكتوراه	
غير دال	0.11	03	5.97	16,50	2	ثانوي	البعد الثاني: العمليات
				15,82	11	تقني سامي	
				27,00	19	ليسانس	
				25,79	14	ماستر	
						دكتوراه	
غير دال	0.08	03	6.59	14,00	2	ثانوي	البعد الثالث: موارد المؤسسة
				16,05	11	تقني سامي	
				25,45	19	ليسانس	
				28,07	14	ماستر	
						دكتوراه	
دال	0.01	03	10.38	7,75	2	ثانوي	الفعالية التنظيمية
				14,91	11	تقني سامي	
				26,05	19	ليسانس	
				29,04	14	ماستر	
						دكتوراه	

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss vs 25)، الملحق رقم(03)

التحليل: من خلال الجدول رقم (17) جاءت القيم المعنوية لمستوى الدلالة في كل من الأبعاد (تحقيق الاهداف، العمليات، موارد المؤسسة) تساوي (0.63، 0.11، 0.08) على الترتيب غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود اختلافات في اجابات المبحوثين على اختلاف مستواهم التعليمي فيما يتعلق بتلك الأبعاد.

اما فيما يتعلق بال محور ككل (الفعالية التنظيمية) فقد جاءت القيمة المعنوية لمستوى الدلالة تساوي (0.01) دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود فروق في الفعالية التنظيمية ولصالح الفئة ذات المستوى ماستر بمتوسط رتب يساوي (29.04) أكبر من متوسط الرتب لبقية المستويات الأخرى.

وعليه نستطيع القول بأنه لا توجد فروق دالة احصائيا في أبعاد الفعالية التنظيمية (تحقيق الاهداف، العمليات، موارد المؤسسة) تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

توجد فروق دالة احصائيا في محور الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي ولصالح فئة ماستر

جدول 22: الفروق في ابعاد الفعالية التنظيمية تبعا لمتغير الخبرة

المتغيرات	الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة "كروسكال"	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
البعد الأول: تحقيق الاهداف	أقل من 05 سنوات	4	29,25	1.89	02	0.38	غير دال
	من 05 إلى 10 سنوات	22	24,98				
	أكثر من 10 سنوات	20	20,73				
البعد الثاني: العمليات	أقل من 05 سنوات	4	10,75	4.42	02	0.10	غير دال
	من 05 إلى 10 سنوات	22	23,50				
	أكثر من 10 سنوات	20	26,05				
البعد الثالث: موارد المؤسسة	أقل من 05 سنوات	4	24,38	3.43	02	0.18	غير دال
	من 05 إلى 10 سنوات	22	19,82				
	أكثر من 10 سنوات	20	27,38				
الفعالية التنظيمية	أقل من 05 سنوات	4	19,75	1.08	02	0.58	غير دال
	من 05 إلى 10 سنوات	22	22,16				
	أكثر من 10 سنوات	20	25,73				

التحليل: من خلال الجدول رقم (18) جاءت القيم المعنوية لمستوى الدلالة في كل من الأبعاد (تحقيق الاهداف، العمليات، موارد المؤسسة) والمحور ككل (الفعالية التنظيمية) تساوي (0.38، 0.10، 0.18)، (0.58) على الترتيب غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود اختلافات في اجابات المبحوثين على اختلاف خبراتهم فيما يتعلق

بالفعالية التنظيمية وابعادها، وعليه نقبل الفرض الصفري الذي يقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الفعالية التنظيمية بأبعادها تعزى لمتغير الخبرة.

جدول 23: الفروق في أبعاد الفعالية التنظيمية تبعا لمتغير المشاركة في الدورات

المتغيرات	المشاركة في الدورات	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة "Z"	مستوى الدلالة	القرار
البعد الأول: تحقيق الاهداف	نعم	36	23,56	848,00	0.05	0.96	غير دال
	لا	10	23,30	233,00			
البعد الثاني: العمليات	نعم	36	25,08	903,00	1.53	0.13	غير دال
	لا	10	17,80	178,00			
البعد الثالث: موارد المؤسسة	نعم	36	23,54	847,50	0.04	0.96	غير دال
	لا	10	23,35	233,50			
الفعالية التنظيمية	نعم	36	24,88	895,50	1.32	0.19	غير دال
	لا	10	18,55	185,50			

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss vs 25)، الملحق رقم (03)

التحليل: من خلال الجدول رقم (19) جاءت القيم المعنوية لمستوى الدلالة في كل من الأبعاد (تحقيق الاهداف، العمليات، موارد المؤسسة) والمحور ككل (الفعالية التنظيمية) تساوي (0.96، 0.13، 0.96)، (0.19) على الترتيب غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود اختلافات في اجابات المبحوثين على اختلاف مشاركتهم في الدورات فيما يتعلق بالفعالية التنظيمية، وعليه نقبل الفرض الصفري الذي يقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الفعالية التنظيمية بأبعادها تعزى لمتغير المشاركة في الدورات.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

بعد استعراض وتحليل البيانات الإحصائية للدراسة الميدانية بمديرية سونلغاز الهندسة، نتقل في هذا المبحث إلى مرحلة المناقشة والتفسير. نهدف من خلالها إلى قراءة الدلالات الرقمية وربطها بالفرضيات المطروحة، مع مقارنة هذه النتائج بما

توصلت إليه الأدبيات السابقة، لتحديد مدى مساهمة التدريب الإلكتروني في تعزيز الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة.

✓ أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بواقع متغيرات الدراسة

- واقع التدريب الإلكتروني: أظهرت النتائج أن مستوى التدريب الإلكتروني في مديرية سونلغاز الهندسة كان متوسطاً .
- المناقشة: وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع ما ذهبت إليه دراسة (بن الحبيب وبوغفالة، 2022) التي أجريت في بيئة مشابهة، حيث أشارت إلى أن التحول الرقمي في التدريب لا يزال في مراحل التطوير ويحتاج إلى تعزيز البنية التحتية الرقمية بشكل أكبر لتصل إلى مستويات مرتفعة .
- واقع الفعالية التنظيمية: تبين أن مستوى الفعالية التنظيمية في المديرية كان مرتفعاً .
- المناقشة: وعلى خلاف ما توصلت إليه دراسة (إسماعيل جزواني، 2022) التي ربطت بين ضعف الوسائل التقنية وانخفاض الفعالية، فقد أظهرت نتائج دراستنا أن المؤسسة قادرة على الحفاظ على مستوى عالٍ من الفعالية التنظيمية، وهو ما يمكن إرجاعه إلى كفاءة الكوادر البشرية والقيادة الإدارية بمديرية تقرت، والتي تعوض النقص النسبي في الوسائل التكنولوجية .

ثانياً: مناقشة الفرضية الرئيسية (الأثر)

- أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني على الفعالية التنظيمية (معامل ارتباط 0.825 .
- المناقشة : وتتفق هذه النتيجة بشكل جوهري مع دراسة (رزق الله وزروال، 2020) التي أكدت أن التدريب الإلكتروني يعد ركيزة أساسية لتعزيز الأداء الكلي للمنظمات. كما تعزز نتائجنا ما توصلت إليه دراسة (الزعي و صيام، 2021) من أن الاعتماد على الوسائط الرقمية في التدريب يقلل الفجوة المهارية لدى الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية المؤسسة وفعاليتها .
 - بالمقابل، اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Asamoah & Avenorgbo, 2021) في بعض جوانبها، حيث رأت تلك الدراسة أن التدريب الإلكتروني قد لا يؤدي دائماً لنتائج إيجابية إذا لم تتوفر بيئة عمل محفزة، بينما أثبتت دراستنا أن الأثر في سونلغاز كان قوياً ومباشراً .

ثالثاً: مناقشة الفروق في المتغيرات الشخصية

- متغير السن والمؤهل العلمي : أظهرت النتائج عدم وجود فروق في إجابات الباحثين .
- المناقشة : وهذا ما أكدته أيضاً دراسة (بن الحبيب، 2022)، مما يشير إلى أن الوعي بأهمية التطور التكنولوجي في سونلغاز أصبح ثقافة عامة لدى جميع الموظفين بغض النظر عن تخصصاتهم أو أعمارهم .
- متغير الخبرة المهنية : أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة .

المناقشة : وهنا تختلف دراستنا مع دراسة (رزق الله، 2020) التي لم تجد أثراً للخبرة؛ حيث أثبتت نتائجنا الميدانية أن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة بمديرية سونلغاز تقرت يمتلكون رؤية مختلفة تجاه التدريب الإلكتروني، ربما بسبب اعتيادهم على الطرق التقليدية أو لكونهم الأكثر إدراكاً لاحتياجات المؤسسة الفعلية مقارنة بالموظفين الجدد.

الخصيلة التفسيرية لنتائج الدراسة :

تلخص الدراسة من خلال استعراض وتحليل نتائجها الميدانية في مديرية سونلغاز الهندسة -بتوقت- ومقارنتها بالدراسات السابقة، إلى مجموعة من الدلالات التفسيرية الهامة؛ حيث ثبت أن التدريب الإلكتروني لم يعد مجرد وسيلة تقنية مضافة، بل هو عامل جوهري ومحرك أساسي لتعزيز الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة. وتكشف هذه الخصيلة أن الارتباط الوثيق الذي أظهرته النتائج يعكس وعياً إدارياً ووظيفياً داخل المديرية بأهمية الرقمنة، رغم أن واقع الممارسة الفعلية لا يزال في مستويات متوسطة، مما يفتح المجال لفرص تحسين واسعة مستقبلاً. كما تشير الفروق الإحصائية التي رُصدت في متغير الخبرة المهنية إلى أن استجابة المورد البشري للتدريب الرقمي تتأثر بالمسار الوظيفي والتعود المهني، مما يستوجب على المؤسسة تصميم استراتيجيات تدريبية تراعي هذا التباين لضمان شمولية الأثر الإيجابي. وفي الختام، فإن هذه الخصيلة تؤكد أن الاستثمار في جودة المحتوى التدريبي الإلكتروني وتطوير بنية تحتية رقمية متقدمة، سيمكّن مديرية سونلغاز من الانتقال بفعاليتها التنظيمية إلى مستويات أعلى، بما يضمن لها التكيف مع التحديات التكنولوجية المعاصرة في قطاع الطاقة.

تحليل و تفسير نتائج المقابلة

أولاً: البيانات التعريفية بالمبحوث

رئيس مصلحة الموارد البشرية	الصفة الوظيفية
8 سنوات	سنوات الخبرة
مصلحة الموارد البشرية	المصلحة / القسم
5 مارس 2026	تاريخ المقابلة

ثانياً: أسئلة حول واقع التدريب الإلكتروني

1- كيف تقيّمون واقع التدريب الإلكتروني في سونلغاز تشرت؟

الجواب: نعتبر واقع التدريب الإلكتروني في مديرية تشرت بمستوى متوسط وفي مرحلة انتقالية؛ حيث نجحت المؤسسة في إرساء دعائم البنية الرقمية (توفير منصات رقمية... الخ)، إلا أن التجربة لا تزال بحاجة إلى تعميق أكبر لتصل إلى مرحلة النضج الكامل.

2- ما الدوافع الرئيسية لاعتماد التدريب الإلكتروني داخل الوحدة؟

الجواب: تتمثل الدوافع الرئيسية في الرغبة الملحة لمواكبة التحول الرقمي الشامل في قطاع الطاقة، بالإضافة إلى السعي لتقليل التكاليف الباهظة للتدريب التقليدي وضمان شمولية التكوين لجميع الموظفين دون الحاجة للتنقل.

3- هل تعتقدون أن هذا النوع من التدريب أصبح ضرورة في قطاع الطاقة؟ ولماذا؟

الجواب: نعم، هو ضرورة ملحة لان قطاع الطاقة يتطور تقنيا بشكل متسارع والبرامج التدريبية أصبحت مخصصة بدقة لطبيعة العمل التقني والمالي في القطاع

ثالثاً: التخطيط للتدريب الإلكتروني

1- كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الإلكترونية؟

الجواب: يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الإلكترونية عبر تقارير الاداء السنوية واستطلاع الآراء، ومع ذلك نلاحظ وجود نقص في تشخيص الاحتياجات الفردية والميدانية الدقيقة التي تعكس المشاكل اليومية للموظفين.

2- هل يتم إشراك رؤساء المصالح أو الموظفين في تحديد هذه الاحتياجات؟

الجواب: نعم يتم إشراك رؤساء المصالح والموظفين في تحديد الاحتياجات، لان هناك تنسيق مباشر بين ادارة الموارد البشرية ورؤساء المصالح التقنية لضمان ان المحتوى التدريبي يلبي التحديات الميدانية الفعلية

3- إلى أي مدى يتماشى التخطيط للتدريب الإلكتروني مع أهداف الوحدة؟

الجواب: يتماشى التخطيط للتدريب الإلكتروني مع اهداف الوحدة بشكل وثيق بدرجة جيدة، فالتخطيط يهدف لرفع كفاءة المهندسين والاداريين بما يخدم دقة الانجاز في المشاريع الهندسية وتقليل الاخطاء التقنية

4- هل تراعي خطط التدريب متطلبات السلامة المهنية؟

الجواب: نعم، تراعي خطط التدريب متطلبات السلامة المهنية خاصة في القطاعات الحساسة مثل الطاقة كما يتم دمج جوانب الامن المهني ضمن الخطط التدريبية الرقمية.

رابعاً: تصميم وتنفيذ التدريب الإلكتروني

1- من يتولى إعداد وتصميم المحتوى التدريبي الإلكتروني؟

الجواب: تتولى مراكز التكوين المتخصصة التابعة لمجمع سونلغاز إعداد المحتوى، وذلك بالتنسيق مع مهندسين وخبراء تقنيين لضمان دقة المادة العلمية المقدمة إلكترونياً.

2- هل يتناسب المحتوى مع طبيعة العمل التقني والميداني؟

الجواب: نعم، المحتوى يتناسب مع طبيعة العمل التقني والميداني، خاصة فيما يتعلق ببروتوكولات معالجة الأعطال وصيانة شبكات الغاز، مما يجعله قريباً من واقع العمل.

3- هل تتوفر بنية تحتية تقنية كافية لتنفيذ التدريب الإلكتروني؟

الجواب: نعم تتوفر بنية تحتية جيدة تسمح بتنفيذ البرامج والكفاءة ولكننا نسعى دائماً لتحديثها لتواكب الأعداد المتزايدة للمستخدمين وتفادي أي ضغوط تقنية.

4- ما أبرز التحديات التي تواجه تنفيذ التدريب الإلكتروني؟

الجواب: تبرز أهم التحديات في صعوبة التوفيق بين الوقت المخصص للتدريب وضغط المهام الميدانية والتدخلات الاستعجالية، بالإضافة إلى بعض العوائق الإدارية في الالتزام بالخطة المعتمدة.

خامساً: تقييم التدريب الإلكتروني

1- كيف يتم تقييم فعالية التدريب الإلكتروني؟

الجواب: عبر اختبارات بعدية فور انتهاء البرنامج، وتقييم مدى رضا المتدرب بالإضافة الى متابعة التغير في سلوك العمل بعد فترة من التدريب

2- هل يتم قياس أثر التدريب على الأداء الوظيفي؟

الجواب: يتم قياس أثر التدريب على الاداء الوظيفي من خلال مؤشرات الاداء وملاحظة سرعة ودقة المعلومات ومقارنة الاداء قبل وبعد التدريب.

3- هل تُستخدم نتائج التقييم في تحسين البرامج المستقبلية؟

الجواب: نعم تستخدم نتائج التقييم في تحسين البرامج المستقبلية حيث يتم رصد الثغرات لتفاديها مستقبلاً وتطوير المحتوى التدريبي.

سادساً: أثر التدريب الإلكتروني على الفعالية التنظيمية

1- هل ساهم التدريب الإلكتروني في تحسين تحقيق أهداف الوحدة؟

الجواب: نعم ساهم التدريب الإلكتروني في تحسين تحقيق أهداف الوحدة وإنجاز المشاريع بكفاءة أعلى وفي المواعيد نتيجة لرفع كفاءة الفريق وتحسين جودة الخدمة ورفع الانتاجية والاستخدام الأمثل للموارد

2-هل أدى إلى تحسين إجراءات العمل وتقليل الأخطاء؟

الجواب: نعم وبشكل ملحوظ فالتدريب التقني الإلكتروني الموحد يضمن ان الجميع يتبع نفس المعايير المعتمدة مما يقلل من هامش الخطأ البشري

3-هل انعكس التدريب على جودة الخدمة المقدمة للمواطنين؟

ج- نعم بالتأكيد ان تطوير مهارات الموظفين والمهندسين في سونلغاز الهندسة ينعكس مباشرة على جودة المشاريع والمنشأة الطاقوية التي تخدم المواطن في النهاية

4-هل ساهم التدريب الإلكتروني في رفع إنتاجية الموظفين؟

ج- نعم ساهم التدريب الإلكتروني في رفع انتاجية الموظفين حيث ان الموظف يمتلك المهارات الرقمية والتقنية الحديثة ينجز مهامه في وقت اقل وبجهد اقل

5-هل ساعد في الاستخدام الأمثل للموارد داخل الوحدة؟

ج- نعم من خلال الحد من ضياع الوقت والموارد وحسن ادارة المشاريع الهندسية

سابعاً: أسئلة ختامية

1-ما أهم الإيجابيات التي لاحظتموها في التدريب الإلكتروني؟

ج-1-وجود برامج متخصصة تساعد بشكل مباشر في حل المشاكل المهنية سهولة الوصول الى المعلومة وتداولها المرونة وتوحيد المعايير التدريبية لجميع الموظفين توفير الوقت

2-ما أبرز النقائص أو السلبيات؟

ج-صعوبة التطبيق العلمي -ضعف التفاعل - مشاكل التقنية

3-ما اقتراحاتكم لتطوير التدريب الإلكتروني في سونلغاز تقرت؟

ج-تطوير البنية التحتية، اعتماد منصات تعليم الكتروني متخصصة، تصميم محتوى تدريبي تفاعلي، تأهيل المدربين رقمياً، اعتماد تقييم ومتابعة مستمر، تشجيع ثقافة التعلم الإلكتروني.

مناقشة النتائج في ضوء هذا التحليل:

واقع التدريب الإلكتروني: بين الطموح الرقمي والواقع الإجرائي

تظهر المقابلات أن التدريب الإلكتروني في مديرية سونلغاز تقرت ليس مجرد خيار تقني، بل هو "استجابة استراتيجية" لضمان استمرارية الخدمة في قطاع حيوي .وبالرغم من وجود بنية تحتية مقبولة، إلا أن وصف الواقع بأنه "متوسط" يتسق تماماً مع

نتائج الاستبيان (المتوسط 2.93)، مما يشير إلى أن المؤسسة نجحت في "التبني التقني" (التجهيزات والمنصات) لكنها لا تزال في مرحلة "النضج التنظيمي"، حيث لم يتحول التدريب بعد إلى ثقافة عمل يومية تلقائية .

فجوة التخطيط: إشكالية تشخيص الاحتياجات

من أعمق النقاط التي كشفتها الدراسة هي التناقض بين التخطيط الاستراتيجي والاحتياج الميداني؛ فبينما تؤكد الإدارة أن التخطيط يخدم أهداف المؤسسة الكبرى، أظهرت النتائج الإحصائية تدنيًا حاداً في "تحديد الاحتياجات وفق متطلبات العمل" (المتوسط 1.00). وتفسر المقابلة ذلك بأن معايير اختيار الدورات غالباً ما تكون "فوقية" (من الإدارة المركزية) وليست "تحتية" (تتبع من مشكلات الميدان)، مما قد يؤدي إلى هدر جزئي للجهود التدريبية في برامج لا تلامس التحديات اليومية للموظف التقني بشكل مباشر .

التصميم والتنفيذ: تحدي التوفيق بين "التعلم" و"العمل"

كشفت المناقشة أن محتوى التدريب مصمم بعناية ليحاكي الجوانب التقنية (أعطال الكهرباء والغاز)، وهو ما يفسر الاستجابة الإيجابية للمبحوثين تجاه "بعد التصميم". ومع ذلك، تبرز إشكالية "الصراع الزمني" كأكبر عائق أمام التنفيذ؛ فالموظف في سونلغاز يجد نفسه مزمزاً بين ضرورة إتمام المسار التدريبي إلكترونياً وبين الالتزامات الميدانية الطارئة. هذا "الضغط التشغيلي" هو السبب الرئيسي وراء عدم قدرة المؤسسة على تنفيذ الخطط التدريبية بحذافيرها (المتوسط 2.00 في بند التنفيذ) .

أثر التدريب على الفعالية التنظيمية: علاقة "التمكين" لا "التغيير الجذري"

ثبتت الدراسة أن التدريب الإلكتروني ساهم في رفع الفعالية التنظيمية من خلال "نمذجة العمليات" وتقليل الهوامش الزمنية لمعالجة الأعطال. ومع ذلك، فإن ثبات النتائج عند مستوى "متوسط" يشير إلى أن الأثر الحالي هو أثر "تمكيني" (أي يساعد الموظف على أداء عمله الحالي بشكل أفضل)، لكنه لم يصل بعد إلى مستوى الأثر "التحويلي" الذي يغير من هيكلية الأداء ويقفز بالإنتاجية إلى مستويات قصوى . ويرجع ذلك أساساً إلى ضعف الربط بين نتائج التقييم وبين نظام الحوافز والمسار الوظيفي داخل المديرية .

"إن حالة التجانس المطلق في إجابات المبحوثين (الانحراف المعياري 0) تعكس وحدة الإدراك التنظيمي بمديرية سونلغاز تقرت؛ فالموظفون والإدارة يتفقون على أن التدريب الإلكتروني هو المسار المستقبلي، لكنهم يشتركون أيضاً في الشعور بوجود 'سقف' يمنع هذا التدريب من تحقيق أقصى غاياته، وهو سقف مرتبط بآليات التخطيط وضغوط العمل الميداني. لذا، فإن الفعالية التنظيمية لن تتحقق بصورتها المثلى إلا إذا تحول التدريب من 'نشاط إضافي' إلى 'جزء عضوي' من الجدول الزمني اليومي للموظف".

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل من الدراسة الجانب التطبيقي المتعلق بالتدريب الالكتروني وأثره على الفعالية التنظيمية داخل مديرية سونلغاز الهندسة وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الى جانب المنهج الإحصائي باستخدام أداة الاستبيان كوسيلة رئيسة لجمع البيانات تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss مع توظيف عدة أدوات إحصائية أخرى. شملت الدراسة 57 موظفا.

أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب الالكتروني يتوفر بدرجة متوسطة إلى مرتفعة داخل المؤسسة حيث سجلت أعلى المتوسطات في بعدي (سهولة الاستخدام وتوفر المحتوى الرقمي) مما يدل على اهتمام الإدارة بتحديث وسائل تكوين العمال في المقابل جاءت أبعاد الفعالية التنظيمية بمستوى (متوسط/مرتفع) مما يعكس وجود توازن نسبي في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الرقمنة

أما فيما يخص العلاقة بين المتغيرين فقد تبين من خلال نتائج التحليل أن التدريب الالكتروني يساهم بشكل فعال في تحسين أداء وفير الوقت والجهد في المؤسسة. ومن جهة أخرى أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التدريب الالكتروني والفعالية التنظيمية.

بشكل عام تظهر نتائج الفصل إلى أن المؤسسة في حاجة إلى الاستمرار في تطوير البنية التحتية المعلوماتية والبرامج التدريبية لتواكب التطورات التكنولوجية مع تعزيز الجوانب التنظيمية المتعلقة بالاتصال وتبادل المعرفة الرقمية بما يساهم في النهاية في تحسين الأداء العام لمؤسسة

خاتمة

قبل الحديث عن التدريب الإلكتروني والفعالية التنظيمية يجب أن نتعرف على المستفيدين الرئيسيين من هذه المفاهيم وهم الموارد البشرية إذ يعتبر الاستثمار في تنمية مهاراتهم من خلال التكنولوجيا من أهم الركائز التي تضمن نجاح المؤسسات الحديثة حيث يساهم التدريب الرقمي في رفع الكفاءة الانتاجية وسرعة التكيف مع التغيرات.

إن الاهتمام بالتدريب الإلكتروني يعزز مرونة الموظفين وتطوير قدراتهم الذاتية مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للفعالية التنظيمية فالتدريب الإلكتروني يلعب دوراً أساسياً في كسر حواجز الزمان والمكان ويمنح الموظفين فرصة التعلم المستمر مما يساهم في تعزيز روح الابتكار والتميز داخل بيئة العمل الرقمية

وفي الختام يعد الجمع بين التدريب الإلكتروني الفعال والفعالية التنظيمية أمراً ضرورياً لتحقيق بيئة عمل تنافسية ومستدامة فعندما تهتم المؤسسة بتطوير مواردها عبر الوسائط التقنية الحديثة فإنها بذلك تضع أسس ثقافة تنظيمية متطورة تدعم النمو المستمر لذا ينبغي على المؤسسات السعي الدائم لتحديث برامجها التدريبية لضمان أفضل النتائج على المدى الطويل.

ومن هذا المنطق تم طرح إشكالية والتي تمحورت حول : ما أثر التدريب الإلكتروني على الفعالية التنظيمية بمديرية

سونلغاز الهندسة-توقرت-؟

وحاولنا من خلال هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات المنبثقة من السؤال الجوهرى من خلال تقسيم البحث الى فصول حيث تناولنا في الجانب النظري متغيرات الدراسة أما في الجانب التطبيقي فقد قمنا بإسقاط الدراسة على عمال المؤسسة واستخدمنا أدوات البحث العلمي وخصوصا الاستبيان وبرنامج التحليل الإحصائي لتحليل البيانات .

أولاً: أهم نتائج الدراسة

لقد توصلنا في هذا البحث إلى النتائج التالية

- __توجد فعالية تنظيمية في مديرية سونلغاز الهندسة توقرت منوجهة نظر عمالها ولكن. بدرجة متوسطة
- __يوجد تدريب الكتروني في مديرية سونلغاز الهندسة توقرت منوجهة نظر عمالها ولكن. بدرجة متوسطة
- __لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني على الفعالية التنظيمية بمديرية سونلغاز الهندسة -توقرت- من وجهة نظر العينة

__ وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقبل التدريب الإلكتروني تعوي المتغيرات (السن ،المستوى التعليمي) بينما لم تظهر فروق المتغير مثل الأقدمية

ثانياً: التوصيات

في ظل النتائج التي توصلنا إليها بخصوص الموضوع فإننا نوضع التوصيات التالية

على المؤسسة أن تحاول تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ الاستفادة من التدريب الإلكتروني في ترشيد تكاليف التدريب الحضوري وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والتقنية.

- ✓ اعتماد آليات تقييم دورية لقياس مدى الاستفادة من التدريب الإلكتروني وأثره على الأداء الفردي والجماعي.

✓ تعزيز التخطيط لبرامج التدريب الإلكتروني بما ينسجم مع أهداف المؤسسة والتطورات التقنية الحديثة في قطاع الكهرباء والغاز.

✓ توفير التجهيزات التقنية الحديثة والربط الجيد بالإنترنت لضمان نجاح تنفيذ برامج التدريب الإلكتروني.

✓ توفير جدول زمني واضح ومسبق لبرامج التدريب الإلكتروني لضمان مشاركة أكبر للموظفين وتنظيم العمل بكفاءة.

ثالثا: أفاق الدراسة

✓ بحث دور التدريب الإلكتروني في تعزيز ثقافة السلامة المهنية في قطاع الكهرباء والغاز.

✓ دراسة معوقات تطبيق التدريب الإلكتروني في المؤسسات الجزائرية وسبل معالجتها.

✓ إجراء دراسة مقارنة بين التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي من حيث التكلفة والفعالية.

✓ دراسة العلاقة بين التدريب الإلكتروني والتحول الرقمي داخل المؤسسات الخدمية.

✓ دراسة أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الطاقوية الجزائرية

قائمة المراجع

المراجع

أولا: باللغة العربية

الكتب:

- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995 ص 25.
- صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، (بدون طبعة)، مجلة الإدارة العامة، الرياض، ال عدد 54
جويلية 1987
- خليل محمد حسين الشماء: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن الطبعة الثالثة، 2007.
- سامية سلطان أسماء بن تركي، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجيا، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة
الأولى، مصر، السنة 2013
- حنان سليمان الزنقي التدريب الإلكتروني دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2011
- بوحلالة صليحة، بويدي نرجس، دور التدريب الإلكتروني في رفع كفاءة أداء موظفي اتصالات الجزائر وحدة ورقلة، كلية
العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، 2021-2022

الرسائل:

- نور الدين تاويرت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة محمود منتوري
قسنطينة، 2006
- حسين عبد الله خلف، أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفعالية التنظيمية، رسالة مكملية للحصول على درجة الماجيستر
في إدارة الأعمال، العراق 2020

أطروحات:

- نور الدين تاويرت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة محمود منتوري
قسنطينة، 2006

المجالات:

- صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، (بدون طبعة)، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54
جويلية 1987
- حمي عبد الستار، حورية ترزولت عمروني، الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات، مجلة
الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2170، جامعة ورقلة، 2020

- __ خالد خير الله محمد النقيب، نورا عزيز فاتح، أوس محمد علي الخطاب، 2025، أثر أبعاد القيادة الجمالية في تحقيق الفعالية التنظيمية، خزائن العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 2 العدد 1، العراق ص 100-101
- __ دعاس عادل وفريد راهم، أثر تدريب الموارد البشرية من خلال الوسائط الإلكترونية في تحسين الأداء، مجلة المثال للعلوم الاقتصادية والإدارية، ص 346
- __ بلحاج حبيبة، بوغاز فريدة، 10 ديسمبر 2018، فعالية التدريب الإلكتروني في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات، مجلة الباحث الاقتصادي، مجلة 6، ص 103-128
- __ رفيدة عدنان الأنصاري، 28 فبراير 2021، التدريب الإلكتروني من خلال المنصات الإلكترونية الفرص والتحديات، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث -مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد (5) العدد (8)، المملكة العربية السعودية، ص 35-55
- __ احمد حسين عبد المعطي أحمد زراع، المجلة الدولية لأبحاث جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد 31

ثانيا: باللغة الأجنبية

- The Effect of E-Training on the Performance of Employees in Small and Medium Scale Enterprise amidst the Covid-19 Pandemic
- Journal of Business Management and Economic Research 2021
- Fadillah Ismail NadZlia Hazwan KeeY.SabariahKee Mohd Yussof No1(2022)

الملاحق

الملحق رقم 1

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وعلوم التجارية

جامعة قاصدي مرباح _ ورقلة _

قسم: علوم تسيير تخصص: إدارة أعمال

استبيان

مذكرة نخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال

السيدة(ة) الموظف(ة) المحترمة(ة)، يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذه الاستبانة، وذلك في إطار إنجاز مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال حول "أثر التدريب الإلكتروني على الفعالية التنظيمية بمؤسسة سونلغاز الهندسة"، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم جزيلًا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة.

الطالبتين: رجاء تفاحي – أميرة المنيعي

تحت إشراف: أسماء يوسف



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



السيد(ة) الموظف(ة) المحترم(ة)، يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذه الاستبانة، وذلك في إطار إنجاز مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال حول "أثر التدريب الإلكتروني على الفعالية التنظيمية بمؤسسة سونلغاز الهندسة"، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحض بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم جزيلًا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة.

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

المحور الأول: العبارات المتعلقة بالتدريب الإلكتروني:

تعريف التدريب الإلكتروني:

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	أحيانا	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: التخطيط						
1.	تقوم إدارة سونلغاز الهندسة تقرت بتحديد الاحتياجات التدريبية الإلكترونية وفقاً لمتطلبات العمل الميداني والإداري.					
2.	يتم التخطيط لبرامج التدريب الإلكتروني بما يتماشى مع أهداف المؤسسة في ضمان استمرارية التكوين بالكهرباء والغاز.					
3.	تراعي خطة التدريب الإلكتروني متطلبات السلامة المهنية الخاصة بأعمال الكهرباء والغاز.					
4.	يتم الإعلان عن برامج التدريب الإلكتروني مسبقاً بجدول زمني واضح.					
5.	ينسجم التخطيط للتدريب الإلكتروني مع التطورات التقنية في قطاع الطاقة.					
البعد الثاني: التصميم						
6.	يتم تصميم محتوى التدريب الإلكتروني بما يتناسب مع طبيعة المهام التقنية في سونلغاز.					
7.	يتضمن محتوى التدريب الإلكتروني حالات تطبيقية مرتبطة بالأعطال الكهربائية أو شبكات الغاز.					
8.	يتم عرض المواد التدريبية بطريقة واضحة وسهلة الفهم.					
9.	يراعي تصميم منصة التدريب سهولة الاستخدام في ظل ضغط العمل					

					اليومي.	
					10. يتضمن التدريب الإلكتروني مواد توعوية حول إجراءات الأمن والسلامة.	
					البعد الثالث :التنفيذ	
					11. يتم تنفيذ برامج التدريب الإلكتروني وفق الخطة المعتمدة من الإدارة.	
					12. تتوفر التجهيزات التقنية اللازمة للمشاركة في التدريب الإلكتروني.	
					13. توفر المؤسسة دعماً فنياً عند مواجهة صعوبات أثناء استخدام المنصة.	
					14. لا يؤثر التدريب الإلكتروني سلباً على سير العمل اليومي وخدمة الزبائن.	
					15. يتيح التدريب الإلكتروني مرونة في التوقيت بما يتناسب مع طبيعة العمل بنظام المناوبة.	
					البعد الرابع : التقييم	
					16. يتم تقييم مدى استفادتي من التدريب الإلكتروني بعد انتهائه.	
					17. يتم قياس أثر التدريب الإلكتروني على أدائي في العمل الميداني أو الإداري.	
					18. تأخذ الإدارة ملاحظات الموظفين بعين الاعتبار لتحسين البرامج المستقبلية.	
					19. تساهم نتائج التقييم في تطوير وتحسين إجراءات العمل داخل الوحدة.	
					20. يساهم تقييم التدريب الإلكتروني في تطوير برامج أكثر ملاءمة لاحتياجات سونلغاز تقرت.	

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالفعالية التنظيمية:

الرقم	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: تحقيق الأهداف						
21.	ساهم التدريب الإلكتروني في تحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطنين.					
22.	ساعد التدريب الإلكتروني في تقليل مدة معالجة الأعطال .					
23.	يدعم التدريب الإلكتروني تحقيق أهداف الوحدة المتعلقة بالنجاعة والسرعة في التدخل.					
24.	يساهم التدريب الإلكتروني في رفع مستوى الالتزام بمعايير الأداء المحددة من الإدارة.					
25.	يعزز التدريب الإلكتروني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.					
البعد الثاني: العمليات						
26.	أدى التدريب الإلكتروني إلى تحسين إجراءات العمل داخل الوحدة.					
27.	ساهم التدريب الإلكتروني في تقليل الأخطاء التقنية أو الإدارية.					
28.	عزز التدريب الإلكتروني التنسيق بين الفرق الميدانية والإدارة.					
29.	ساعد التدريب الإلكتروني في تحسين استخدام الأنظمة الرقمية الداخلية.					
30.	ساهم التدريب الإلكتروني في تسريع إنجاز المعاملات وخدمة الزبائن.					
البعد الثالث : موارد المؤسسة						
31.	ساهم التدريب الإلكتروني في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية داخل الوحدة.					
32.	ساعد التدريب الإلكتروني في تقليل تكاليف التدريب الحضوري.					

33.	أدى التدريب الإلكتروني إلى رفع إنتاجية الموظفين.				
34.	يعزز التدريب الإلكتروني كفاءة استخدام المعدات والتجهيزات التقنية.				
35.	يساهم التدريب الإلكتروني في تأهيل الموارد البشرية لمواكبة التحول الرقمي في قطاع الطاقة.				

المحور الثالث: البيانات الديموغرافية

الجنس	ذكر		انثى	
العمر	أقل من 30 سنة		من 30 إلى أقل من 40سنة	
المستوى التعليمي	ثانوي		تقني/ تقني سامي	ليسانس
الاقدمية في العمل	اقل من 5 سنوات		5 -10 سنوات	
هل سبق لك المشاركة في دورات تدريب الالكتروني	نعم		لا	

هل كانت كافية بالنسبة لك؟ نعم لا

شكرا لتعاونكم

الملحق رقم 2:

قائمة الأساتذة المحكمين

الدرجة العلمية	لقب واسم الأستاذ
أستاذ تعليم عالي - جامعة ورقلة	مناصيرية رشيد
أستاذة تعليم عالي - جامعة ورقلة	خميس نفيسة
أستاذ تعليم عالي - جامعة ورقلة	عرابة الحاج

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles 25th
averY1	46	3,6043	,52407	2,80	4,80	3,2000
averY2	46	3,4696	,49927	2,80	4,60	3,0000
averY3	46	3,5130	,53608	2,80	5,00	3,0000
averY	46	3,5290	,29728	2,87	4,07	3,3167
GENDER	46	1,3043	,46522	1,00	2,00	1,0000

Descriptive Statistics

	Percentiles 50th (Median)	75th
averY1	3,4000	4,0000
averY2	3,4000	3,8000
averY3	3,4000	4,0000
averY	3,5667	3,7500
GENDER	1,0000	2,0000

Mann-Whitney Test

Ranks

	GENDER	N	Mean Rank	Sum of Ranks
averY1	MALLE	32	20,09	643,00
	FAMELE	14	31,29	438,00
	Total	46		
averY2	MALLE	32	21,19	678,00
	FAMELE	14	28,79	403,00
	Total	46		
averY3	MALLE	32	21,36	683,50
	FAMELE	14	28,39	397,50
	Total	46		

averY	MALLE	32	19,30	617,50
	FAMELE	14	33,11	463,50
	Total	46		

Test Statistics^a

	averY1	averY2	averY3	averY
Mann-Whitney U	115,000	150,000	155,500	89,500
Wilcoxon W	643,000	678,000	683,500	617,500
Z	-2,631	-1,786	-1,657	-3,220
Asymp. Sig. (2-tailed)	,009	,074	,097	,001

a. Grouping Variable: GENDER

NPAR TESTS

```

/K-W=averY1 averY2 averY3 averY BY AGE(1 4)
/STATISTICS DESCRIPTIVES QUANTILES
/MISSING ANALYSIS.

```

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles	
						25th	50th (Median)
averY1	46	3,6043	,52407	2,80	4,80	3,2000	3,4000
averY2	46	3,4696	,49927	2,80	4,60	3,0000	3,4000
averY3	46	3,5130	,53608	2,80	5,00	3,0000	3,4000
averY	46	3,5290	,29728	2,87	4,07	3,3167	3,5667
AGE	46	2,9783	,77428	1,00	4,00	2,0000	3,0000

Descriptive Statistics

	Percentiles
	75th
averY1	4,0000
averY2	3,8000
averY3	4,0000
averY	3,7500
AGE	4,0000

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	AGE	N	Mean Rank
averY1	LESS THAN30YEARS	1	45,00
	FROM30 TO 40 YEARS	11	19,91
	FROM 40 TO 50 YEARS	22	23,27
	MORE THAN 50 YEARS	12	25,42
	Total	46	
averY2	LESS THAN30YEARS	1	17,00
	FROM30 TO 40 YEARS	11	21,32
	FROM 40 TO 50 YEARS	22	25,23
	MORE THAN 50 YEARS	12	22,88
	Total	46	
averY3	LESS THAN30YEARS	1	2,00
	FROM30 TO 40 YEARS	11	25,45
	FROM 40 TO 50 YEARS	22	21,91
	MORE THAN 50 YEARS	12	26,42
	Total	46	
averY	LESS THAN30YEARS	1	26,00
	FROM30 TO 40 YEARS	11	21,00
	FROM 40 TO 50 YEARS	22	23,48
	MORE THAN 50 YEARS	12	25,63
	Total	46	

Test Statistics^{a,b}

	averY1	averY2	averY3	averY
Kruskal-Wallis H	3,685	,936	3,775	,721
df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,298	,817	,287	,868

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: AGE

NPAR TESTS

```

/K-W=averY1 averY2 averY3 averY BY EDUCATIONLEVEL(1 5)
/STATISTICS DESCRIPTIVES QUANTILES
/MISSING ANALYSIS.

```

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles 25th
averY1	46	3,6043	,52407	2,80	4,80	3,2000
averY2	46	3,4696	,49927	2,80	4,60	3,0000
averY3	46	3,5130	,53608	2,80	5,00	3,0000
averY	46	3,5290	,29728	2,87	4,07	3,3167
EDUCATIONLEVEL	46	2,9783	,85607	1,00	4,00	2,0000

Descriptive Statistics

	50th (Median)	Percentiles 75th
averY1	3,4000	4,0000
averY2	3,4000	3,8000
averY3	3,4000	4,0000
averY	3,5667	3,7500
EDUCATIONLEVEL	3,0000	4,0000

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	EDUCATIONLEVEL	N	Mean Rank
averY1	SECONDRAY	2	16,50
	TEQINCIEN SUPER	11	20,18
	LISENCE	19	24,84
	MASTER	14	25,29
	Total	46	
averY2	SECONDRAY	2	16,50
	TEQINCIEN SUPER	11	15,82
	LISENCE	19	27,00
	MASTER	14	25,79
	Total	46	
averY3	SECONDRAY	2	14,00

	TEQINCIEN SUPER	11	16,05
	LISENCE	19	25,45
	MASTER	14	28,07
	Total	46	
averY	SECONDRAY	2	7,75
	TEQINCIEN SUPER	11	14,91
	LISENCE	19	26,05
	MASTER	14	29,04
	Total	46	

Test Statistics^{a,b}

	averY1	averY2	averY3	averY
Kruskal-Wallis H	1,691	5,974	6,594	10,389
df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,639	,113	,086	,016

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: EDUCATIONLEVEL

NPAR TESTS

```
/K-W=averY1 averY2 averY3 averY BY EXPERIENCE(1 3)
/STATISTICS DESCRIPTIVES QUANTILES
/MISSING ANALYSIS.
```

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles
						25th
averY1	46	3,6043	,52407	2,80	4,80	3,2000
averY2	46	3,4696	,49927	2,80	4,60	3,0000
averY3	46	3,5130	,53608	2,80	5,00	3,0000
averY	46	3,5290	,29728	2,87	4,07	3,3167
EXPERIENCE	46	2,3478	,64005	1,00	3,00	2,0000

Descriptive Statistics

	Percentiles	
	50th (Median)	75th
averY1	3,4000	4,0000
averY2	3,4000	3,8000
averY3	3,4000	4,0000
averY	3,5667	3,7500

EXPERIENCE	2,0000	3,0000
------------	--------	--------

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	EXPERIENCE	N	Mean Rank
averY1	LESS THAN 5 YEARS	4	29,25
	FROM 5 TO 10 YEARS	22	24,98
	MORE THAN 10 YEARS	20	20,73
	Total	46	
averY2	LESS THAN 5 YEARS	4	10,75
	FROM 5 TO 10 YEARS	22	23,50
	MORE THAN 10 YEARS	20	26,05
	Total	46	
averY3	LESS THAN 5 YEARS	4	24,38
	FROM 5 TO 10 YEARS	22	19,82
	MORE THAN 10 YEARS	20	27,38
	Total	46	
averY	LESS THAN 5 YEARS	4	19,75
	FROM 5 TO 10 YEARS	22	22,16
	MORE THAN 10 YEARS	20	25,73
	Total	46	

Test Statistics^{a,b}

	averY1	averY2	averY3	averY
Kruskal-Wallis H	1,897	4,427	3,430	1,088
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,387	,109	,180	,581

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: EXPERIENCE

NPAR TESTS

```
/M-W= averY1 averY2 averY3 averY BY NofTRAININGCOURSE(1 2)
/STATISTICS=DESCRIPTIVES QUANTILES
/MISSING ANALYSIS.
```

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles 25th
averY1	46	3,6043	,52407	2,80	4,80	3,2000
averY2	46	3,4696	,49927	2,80	4,60	3,0000
averY3	46	3,5130	,53608	2,80	5,00	3,0000
averY	46	3,5290	,29728	2,87	4,07	3,3167
NofTRAININGCOURSE	46	1,2174	,41703	1,00	2,00	1,0000

Descriptive Statistics

	50th (Median)	Percentiles 75th
averY1	3,4000	4,0000
averY2	3,4000	3,8000
averY3	3,4000	4,0000
averY	3,5667	3,7500
NofTRAININGCOURSE	1,0000	1,0000

Mann-Whitney Test

Ranks

	NofTRAININGCOURSE	N	Mean Rank	Sum of Ranks
averY1	YES	36	23,56	848,00
	NO	10	23,30	233,00
	Total	46		
averY2	YES	36	25,08	903,00
	NO	10	17,80	178,00
	Total	46		
averY3	YES	36	23,54	847,50
	NO	10	23,35	233,50
	Total	46		
averY	YES	36	24,88	895,50
	NO	10	18,55	185,50
	Total	46		

Test Statistics^a

	averY1	averY2	averY3	averY
Mann-Whitney U	178,000	123,000	178,500	130,500

Wilcoxon W	233,000	178,000	233,500	185,500
Z	-,054	-1,535	-,040	-1,322
Asymp. Sig. (2-tailed)	,957	,125	,968	,186
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,969 ^b	,134 ^b	,969 ^b	,191 ^b

a. Grouping Variable: NofTRAININGCOURSE

b. Not corrected for ties.

Statistiques

		GENDER	AGE	EDUCATIONLEVEL	EXPERIENCE	NofTRAININGCOURSE
N	Valide	46	46	46	46	46
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

GENDER

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	MALLE	32	69,0	69,0	69,0
	FAMELE	14	30,0	30,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

AGE

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	LESS THAN 30 YEARS	1	2,0	2,0	2,0
	FROM 30 TO 40 YEARS	11	23,0	23,0	26,1
	FROM 40 TO 50 YEARS	22	47,0	47,0	73,0
	MORE THAN 50 YEARS	12	26,1	26,1	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

EDUCATION LEVEL

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	SECONDARY	2	4,0	4,0	4,0
	TECHNICIEN SUPER	11	23,0	23,0	28,0
	LISENCE	19	41,0	41,0	69,0
	MASTER	14	30,0	30,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

EXPERIENCE

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	LESS THAN 5 YEARS	4	8,0	8,0	8,0
	FROM 5 TO 10 YEARS	22	47,0	47,0	56,0
	MORE THAN 10 YEARS	20	43,0	43,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

NofTRAININGCOURSE

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	YES	36	78,0	78,0	78,0
	NO	10	21,0	21,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=X11 X12 X13 X14 X15

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

الملحق رقم 04: فاتورة



SARL BENMANSOUR GENERAL SERVICES

Capital Social: 490 000 000,00 DA Adresse : Cite 100 VILLA SOKRA SECTION 16 GROUPE DE PROPRIETE N° 41 ROUISSAT OUARGLA
Tél/Fax 028 79 53 80 E - mail : sarl.bgs.adm@gmail.com

OUARGLA LE : 31/01/2026

DOIT : Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz - Energies Renouvelables

FACTURE N°: 09/2026

COMPTE BANCAIRE N°: 002000323203963172/01 BEA AGENCE OUARGLA

MATRICULE FISCALE N°: 000630050558549

R.C N°: 30/00-0123913B06

ART N°: 30050230100

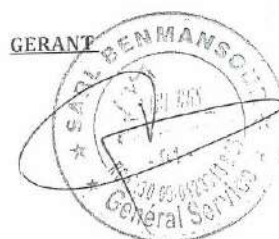
AFFAIRE : Réalisation des Travaux de charpente Métallique de la Salle Machine de la Centrale électrique HASSI R'MEL - 01

CONTRAT DE REGULARISATION N°: 01/INK/DTX/2022 + Avenant de cloture + DGD

DESIGNATION	MONTANT EN DZD
MONTANT BRUTE DES TRAVAUX CUMULEES	300 986 040,00 DZD
RETENUE DE GARANTIE R D 5% (DA)	15 049 302,00 DZD
TVA 19%	2 859 367,38 DZD
TOTAL TTC	17 908 669,38 DZD

Arrêté la présente facture à la somme de :

Dix sept millions neuf cent huit mille six cent soixante neuf Dinars Algerien et Trente huit Centimes



الملحق رقم 05: كشف حساب الاشغال

SARL WGAM

TRAVAUX PUBLICS BATIMENT ET HYDRAULIQUE

Adresse : Haf ali sadek 1 A N°03 LOCAL 2 B-BORDJ EL-KIFFAN-ALGER

Secteur D'activité : ALGER

Type : PERONNE MORALE

NIF N° : 001316098826152

NIS N° : 001316300293449

RC N° : 16/00-0988261 B 13

ARTICLE IMPO N° : 16303205117

Compte N° : 00100634030000032270

BANQUE BNA Agence 634 oued smar

TELEPHONE : 0550141428-0560274688

DOIT :

SPA SOCIETE ALGERIENNE

DE SONALGAZ INTERNATIONAL

RC N° : 09/B/0979179-16/00

MF : 000916097917985

AI : 16268238121

TIN: 00027715

PROJET : RESTE A REALISER DES TRAVAUX GENIE CIVIL ET CES

Central A Cycle Combiné De OUMACHE WILAYA DE BISKRA D'une Puissance De 1338,15 MW

Contrat N° : 001/DRT/CT/2024 + Avenant N°01+Avenant N°02

Montant Du Contrat TTC : 536 909 943,07

Montant Du Avenant N°02 TTC : 628 032 829,33

Situation des Travaux N° : 10 Arrêté au 25/03/2026

Désignation	Montant
Montant Cumulé des travaux réalisés :	245 791 839,26
Avance forfaitaire :	0,00
Avance sur approvisionnement :	0,00
S/T (01)	245 791 839,26
A Déduire :	
Montant des travaux réalisés précédemment	222 411 841,96
Avance forfaitaire :	
Avance sur approvisionnement :	0,00
S/T (02)	222 411 841,96
Montant Brut de la Situation en HT	S/T (03) = (01)-(02) 23 379 997,30
Remboursement :	
Retenue de Garantie Cumulée 10 %	2 337 999,73
Montant Avance Forfaitaire Remboursée	0,00
Montant Avance Sur Approvisionnement	0,00
S/T (04)	2 337 999,73
Montant Net de la Situation en HT	S/T 05 = (03)-(04) 21 041 997,57
Montant Net de la Situation à encaisser en TTC : S/T 07 = (05)+(06)	21 041 997,57

NB: Selon la note 260/2026/AM/DFC du 26/02/2026 Relative à l'Application Des dispositives Relatives de la TVA_LF 2026 des biens, Matériaux Travaux et services cette facture est exonérée de la TVA (TVA=19% = 3 997 979,54 DA)

Arrêtée la présente situation à la somme de :

Vingt - Un millions Quarante - Un mille Neuf Cent Quatre-Vingt-Dix-Sept Dinars Algerien et 57 Cts.

Remboursement et Retenues Cumulées à situation n°10	
Avance forfaitaire :	
Avance sur approvisionnement :	
Retenue de Garantie Cumulée 10 %	24 579 183,926



L'ENTREPRISE

mail: wgam@wgam-dz.com Mobil : 0550141428 / 0560274688



الملحق رقم 06: فاتورة وكشف حساب الاشغال

DIVINDUS-EPE-SPA APMC DPRA U.SAI

Nom Abrégé du fournisseur : EPE/SPA DIVINDUS APMC DPRA
Adresse : 16 Avenue des Trois Frères Bouadou Bir Mouras Rais
Wilaya d'Alger.

Secteur D'activité : Service & Production

Type (Physique/morale): Morale

Nif : 001616104284729

Nis : 001616260101855

RC n°: 1042847 B 16

Article d'imposition : 00008877

Banque : La Banque Exétieure D'Algérie BEA

N° Compte bancaire/Clé : 00200095095220052040

Projet : Travaux de sablage, fourniture et application de la peinture
sur les réservoirs de la centrale OUMACHE BISKRA.

Avenant de clôture au contrat de régularisation N°: 031/ETT/DGE/SAM/19

Date :

15 فبراير 2026

DOIT: SONEGAS - INTERNATIONAL
Société Algérienne de l'Electricité et du
Gaz - Sonelgaz International
Direction Régionale TOUGGOURT
N.RC : 16.00 - 0979179 B 09

FACTURE n°: 04

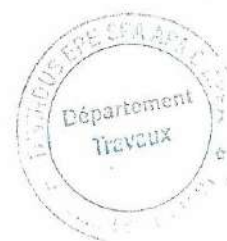
Situation des travaux n°: 04 et Finale

Désignation	Montant
Montant Cumulé des travaux réalisés :	37 792 281,52
Avance forfaitaire :	0,00
Avance sur approvisionnement :	0,00
S/T (01)	37 792 281,52
A Déduire :	
Montant des travaux réalisés précédemment :	16 872 032,20
Avance forfaitaire :	0,00
Avance sur approvisionnement :	0,00
S/T (02)	16 872 032,20
Montant Brut de la situation en HT :	S/T 03 = (01)-(02) 20 920 249,32
Remboursement :	
Retenue de Garantie Cumulée 10 %	2 092 024,93
Montant Avance Forfaitaire Remboursée 12,78 %	0,00
Montant Avance sur Approvisionnement	0,00
S/T (04)	2 092 024,93
Montant Net de la situation en HT :	S/T 05 = (03)-(04) 18 828 224,39
T. V. A (19 %)	S/T 06 0,00
Montant Net de la situation à encaisser en TTC :	S/T 07 = (05)+(06) 18 828 224,39
Arrêtée la présente facture à la somme de:	
Dix Huit Millions Huit Cent Vingt Huit Mille Deux Cent Vingt Quatre Dinars Algérien et Trente Neuf Centimes en TTC.	
Remboursement et Retenues Cumulées à situation n°:	
Avance forfaitaire :	0,00
Avance sur approvisionnement :	0,00
Retenue de Garantie Cumulée 10%	3 779 228,15



L'ENTREPRISE

TVA pour mémoire : : 3 577 362,63 DA



الملحق رقم 07: فاتورة



Rana Fort Engineering & Contracting

Bureau Commercial: Ouled Addeche Birtouta, Alger

Tel: +213 44 198 233 Fax: +213 44 198 516

Email: chahin_mouaffak@yahoo.com

SARL Rana Fort Engineering & Contracting
 Siège Bureau: Rue Heltim Khaled, Barika, W. Batna
 Bureau Commercial: Douar Addeche, Birtouta, Alger
 RC N°: 0223956 B 09 NIS N°: 000905420002563
 NIF N°: 000905022395649 AI N°: 05830992951
 Nom de Bank: Banque de Développement Local
 Compte N°: 00500 166 0000000 40879.

ORIGINAL

Doit: Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz
 Engineering (Sonelgaz Engineering)

Adresse: Direction régional Tougourt

RC N°: 16/00 – 09B0979179

NIF N°: 000916097917985

Facture No.

05/26/HR

Réf/Contrat & Avenant N°1: 05/SE/DRB/DST/2023

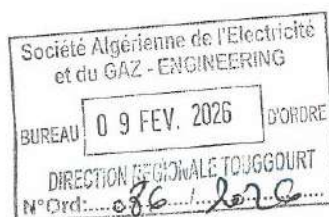
Date: 08/02/2026

Projet : Réalisation Des Travaux Electromécanique du Projet de la Centrale
 Electrique de HASSI R'MEL 01

Lot 03 : Tuyauterie et équipements du réseau anti-incendie
 Attachement N°: 7 (Période Septembre 2025)

Description	Devise	Montant DZD
Montant Total Contractuel et Avenant N° 1 en HT	DZD	300 245 501,09
Montant Total Contractuel et Avenant N° 1 en TTC	DZD	357 292 146,30
Montant des travaux cumulé HT	DZD	286 837 022,82
Montant travaux réalisé actuelle HT (voir décompte)	DZD	11 851 873,75
Montant à payer DA/HT		11 851 873,75
Montant TVA19%		2 251 856,02
Montant à payer DA/TTC		14 103 729,77

Le montant de la facture fermé à: Quatorze Millions cent trois mille sept cent vingt neuf Dinars Algériens et soixante dix sept Centimes en toute taxes comprises.



Rana Fort E & C

Nom: Chahin Mouaffak

Date: 08/02/2026

Signature:



الفهرس

الفهرس:

I	الاهداء
III	شكر
IV	الملخص:
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	أ. توطئة:
2	تمهيد:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدريب الإلكتروني وأثره على الفعالية التنظيمية

3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول التدريب الإلكتروني وأثره على الفعالية التنظيمية
3	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للفعالية التنظيمية
6	المطلب الثاني: عموميات حول التدريب الإلكتروني
10	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتدريب الإلكتروني وأثره على الفعالية التنظيمية
10	المطلب الأول: عرض دراسات السابقة
12	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
13	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
15	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول لتدريب الإلكتروني وأثره على في الفعالية التنظيمية

17	تمهيد:
18	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة	18
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....	31
خلاصة الفصل:.....	56
خاتمة خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.	
المراجع	61
الملاحق: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.	