



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



جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

إشراف الأستاذة:
أ.د. مفيدة يحيياوي

إعداد الطالب:
عادل دعاس

لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. حجازي إسماعيل
مشرفاً ومقرراً	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. يحيياوي مفيدة
عضوا مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر - أ.	د. أقطي جوهره
عضوا مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر - أ.	د. فرحات عباس
عضوا مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. برحومة عبد الحميد
عضوا مناقشا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر - أ.	د. بن خليفة أحمد

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، ملء السموات وملء الأرض، وملء ما شئت من شيء بعد،
أحمدك ربي وأشكرك على أن يسرت لي إتمام هذا البحث.

ثم أتوجه بالشكر إلى الأستاذة المشرفة الأستاذة الدكتورة: مفيدة يحياوي، التي لها الفضل- بعد الله تعالى-
على البحث والباحث منذ كان الموضوع عنوانا وفكرة إلى أن صار رسالة وبحثا. فلها مني الشكر كله والتقدير
والعرفان.

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى زملائي الأساتذة في جامعة فرحات عباس -سطيف - وفي جامعات أخرى
(جامعة أم البواقي، تبسة، ميللة) والذين ساهموا في اتمام هذا البحث من خلال تحكيمهم الاستبيان .

شكرا للمسؤولين على برامج التدريب الالكتروني في مدرسة بن عكنون في الجزائر العاصمة ومركز التقني
بالبليدة على تعاونهم لإتمام هذا البحث، والذين ذللوا الطريق للباحث من أجل الوصول إلى العمال والإداريين
لتسليمهم الاستبيان، وهؤلاء الآخرين هم مشكورون كذلك للإجابة على استمارة الاستبيان .

كما أشكر جميع الإخوة القائمين على المكتبات التي تزودت منها مادة هذا البحث.

وأقدم بشكري الجزيل إلى أساتذتي الموقرين في لجنة المناقشة رئاسة وأعضاء لتفضلهم علي بقبول مناقشة
هذه الرسالة، فهم أهل لسد خللها وتقويم معوجها وتهذيب نتوءاتها والإبانة عن مواطن القصور فيها، سائلا
الله الكريم أن يثيبهم عني خيرا.

وأشكر كل من ساعدني وأعانني على إنجاز هذا البحث، فلهم في النفس منزلة وإن لم يسعف المقام لذكرهم،
فهم أهل للفضل والخير والشكر.

الباحث

دعاس عادل

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

من ربتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات إلى أمي الغالية ...

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم ...

إلى من ساندتني بكل إخلاص زوجتي الحبيبة...

إلى قرة عيني في هذه الحياة ابني ماهر عبد الرحمان ...

إلى اخوتي وزوجاتهم وأولادهم...

إلى أختي الوحيدة وزوجها وأولادهم...

إلى أخي الصغير الذي أتمنى له زوجة صالحة...

إلى كل أعمامي وعماتي وأولادهم...

إلى كل خالاتي وأخوالي وأولادهم...

إلى جدتي الغالية أطال الله في عمرها...

إلى كل أصدقائي : توفيق، سمير، صالح، سفيان، أمين، فرحات، عبد الكريم، فريد خميلي، فريد

راهم...

إلى كل الذين أعرفهم ولم أتذكرهم...

المخصصات

- باللغة العربية

- باللغة الانجليزية

ملخص:

هَدَف هذا البحث إلى إبراز مساهمة التدريب الإلكتروني من خلال أبعاده والمثثلة في: الفعالية الذاتية للتدريب، الحافز للتدريب، سهولة الاستخدام والوصول إلى المحتوى التدريبي، التواصل والتفاعل بين أطراف العملية التدريبية، المناخ التنظيمي المشجع للتدريب، المتطلبات التقنية، في تحسين أداء العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز – سونلغاز- ، ولتحقيق ذلك الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي نمط دراسة العلاقات المتبادلة وبالتحديد الدراسة الارتباطية والذي يبحث عن وجود العلاقات فيما بين المتغيرات والأثار الممكن حدوثها، وقد استخدم لذلك أداتين للبحث وهما المقابلة والاستبيان، وتم التركيز على هذه الأخيرة لجمع البيانات عن متغيرات البحث من خلال توزيعها على عينة بحجم 83 مفردة من مجتمع العاملين والاداريين لشركة سونلغاز، وبعد استرجاع تلك الاستبيانات تم معالجتها ببرنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة 24 (SPSS.v24)، مستعملين في ذلك مقاييس الاحصاء الوصفي (متوسطات حسابية انحرافات معيارية تكرارات...) ومقاييس الاحصاء الاستدلالي (معامل الارتباط بيرسن، نموذج الانحدار البسيط، نموذج الانحدار المتعدد التدريجي).

أعطت اختبارات العلاقة من خلال معاملات الارتباط واختبارات تحليل التباين ANOVA للنماذج البسيطة المتعلقة بكل بُعد من أبعاد التدريب نتائج تدل على وجود علاقة وأثر معنويين لتلك الأبعاد في تحسين أداء العاملين، وأعطى اختبار تحليل التباين للنموذج ككل نتائج مفادها أن التدريب الإلكتروني بأبعاده مجتمعة يساهم في تحسين أداء العاملين، مع التركيز على ثلاثة أبعاد من أصل ستة وهي: سهولة الاستخدام والوصول إلى محتوى التدريبي وتنوعه، المناخ التنظيمي المشجع للتدريب، المتطلبات التقنية للتدريب الإلكتروني، وأما نتائج اختبار الفروق فقد بينت على أنه لا توجد اختلافات في اتجاهات العاملين نحو أبعاد التدريب الإلكتروني وأداء العاملين تُعزى للمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى المهني، الخبرة.

الكلمات المفتاحية: التدريب الإلكتروني، الفعالية الذاتية، الحافز للتدريب، سهولة استخدام المحتوى التدريبي، المناخ التنظيمي المشجع للتدريب، المتطلبات التقنية للتدريب، أداء العاملين.

Abstract :

The aim of this research is to highlight the contribution of e-training through its dimensions: self-efficacy training, motivation for training, ease of use and access to training content, communication and interaction between training parties, encouraging organizational climate and technical requirements in improving the performance of employees of the National Electricity and Gas Company – Sonelgaz-. To achieve this goal, the research relied on the descriptive approach, Study Pattern Interrelationships In particular the correlation study which he searches on the existence of relationships and possible effects between variables, and has been used for this research two tools are interview and questionnaire, the latter were focused on collecting data on the variables of research by distributing them to a sample of 83 individuals from the population of employees of Sonlegaz. After retrieving these questionnaires, the questionnaire was Treatment by the Statistical Package for Social Sciences Version 24 (SPSS.v24), using descriptive statistics (Mean averages of standard deviations of frequencies ...) and measures of indicative statistics (Pearson correlation coefficient, simple regression model, progressive regression model Stepwise).

The relationship tests through correlation coefficients and ANOVA tests for simple models related to each dimension of training gave results indicating a significant relationship and impact of these dimensions in improving employee performance, The analysis of variance of the model as a whole gave the results that e-training in its dimensions combined contributes to improving the performance of the employee, focusing on three dimensions out of six: ease of use, access to training content and diversity, encouraging organizational climate for training, technical requirements for e- training. The results of the differences test showed that there are no differences in the attitudes of the employees towards the dimensions of the e-training and the performance of the employees due to the variables: gender, age, scientific level, professional level, experience.

key words: E-training, Self-efficacy, Motivation to training, Easy to use training content, Encouraging organizational climate for training, Technical requirements for training, Performance of employees

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	ملخص البحث
أ-ن	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب التقليدي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتدريب التقليدي
3	المطلب الأول: تعريف وأهمية التدريب التقليدي وأهدافه
5	المطلب الثاني: أنواع التدريب التقليدي
9	المطلب الثالث: أساليب التدريب التقليدي
12	المبحث الثاني: خطوات إدارة التدريب التقليدي
12	المطلب الأول: تخطيط عملية التدريب التقليدي
18	المطلب الثاني: تنظيم عملية التدريب التقليدي
21	المطلب الثالث: توجيه عملية التدريب
26	المطلب الرابع: الرقابة على عملية التدريب (مرحلة التقييم)
32	المبحث الثالث: تحديات التدريب التقليدي
32	المطلب الأول: التحديات التي يواجهها نشاط التدريب
36	المطلب الثاني: إسهامات التدريب في التصدي للتحديات
37	خلاصة
38	الفصل الثاني: الإطار النظري للتدريب الإلكتروني
39	تمهيد
40	المبحث الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تنمية المورد البشري
40	المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخصائصها
44	المطلب الثاني: خصائص وفروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
47	المطلب الثالث: مكونات ومزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
50	المطلب الرابع: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية المورد البشري
53	المبحث الثاني: الأسس النظرية للتدريب الإلكتروني
53	المطلب الأول: ماهية التدريب الإلكتروني
60	المطلب الثاني: خصائص وأنواع التدريب الإلكتروني ومبرراته
64	المطلب الثالث: الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني

66	المطلب الرابع: فوائد وسلبيات التدريب الإلكتروني
69	المبحث الثالث: مراحل ومتطلبات التدريب الإلكتروني وأهم معوقاته
69	المطلب الأول: مراحل التدريب الإلكتروني
75	المطلب الثاني: منصات التدريب الإلكتروني
81	المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات التدريب الإلكتروني
86	المطلب الرابع: تجارب بعض الشركات الدولية في استخدام التدريب الإلكتروني
91	المبحث الرابع: عناصر التوجه نحو التدريب الإلكتروني ونماذجه التفسيرية
91	المطلب الأول: عناصر التوجه نحو التدريب الإلكتروني
93	المطلب الثاني: التدريب الإلكتروني ونماذجه التفسيرية
95	خلاصة
96	الفصل الثالث: أداء العاملين ومساهمة التدريب الإلكتروني في تحسينه
97	تمهيد
98	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين، أبعاده ومحدداته
98	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه
104	المطلب الثاني: النظريات المفسرة للأداء
109	المطلب الثالث: المفاهيم المرتبطة بالأداء والعوامل المؤثرة فيه
114	المطلب الرابع: معايير الأداء ومحدداته
119	المبحث الثاني: الأسس النظرية لتقييم الأداء ومعايير
119	المطلب الأول: تعريف، أهمية وأهداف تقييم الأداء
125	المطلب الثاني: خصائص ومعايير تقييم الأداء
130	المطلب الثالث: عناصر ، مراحل نظام تقييم الأداء وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية
134	المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء والمفاضلة بينها
134	المطلب الأول: مسؤولية تقييم الأداء والأدوات المستخدمة في جمع بياناته
137	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء
145	المطلب الثالث: استخدامات وأسس فعالية تقييم الأداء
148	المبحث الرابع: مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين
148	المطلب الأول: الآثار الايجابية للتدريب الإلكتروني في المؤسسة الاقتصادية
151	المطلب الثاني: آليات تحسن أداء العاملين
158	المطلب الثالث: أبعاد التدريب الإلكتروني ومساهمتها في تحسين أداء العاملين
166	خلاصة

167	الفصل الرابع: التدريب الإلكتروني ومساهمته في تحسين أداء العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز-سونلغاز-
168	تمهيد
169	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز- سونلغاز-)
169	المطلب الأول: نظرة عامة حول مجمع سونلغاز
172	المطلب الثاني: دور وأهداف مجمع سونلغاز و تنظيمه
174	المطلب الثالث: معاهد التدريب والتقييم لمجمع سونلغاز
181	المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للبحث
181	المطلب الأول: منهج البحث والتعريف بمتغيراته
183	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث
184	المطلب الثالث: أدوات البحث
187	المطلب الرابع: صدق وثبات الاستبيان
195	المطلب الخامس: أساليب المعالجة الاحصائية
198	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج اختبارالفرضيات البحث
198	المطلب الأول: دراسة الخصائص الديموغرافية لمفردات العينة
200	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة باتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد التدريب الالكتروني
212	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات المتعلقة باتجاهات مفردات العينة نحو محور تحسين أداء العاملين
215	المطلب الرابع: عرض ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات
228	المطلب الخامس: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات على ضوء نتائج الدراسات السابقة
230	خلاصة
231	خاتمة
237	قائمة المراجع والمصادر
252	قائمة الجداول
255	قائمة الأشكال
257	الملاحق

مقدمة

مقدمة

1. توطئة

تسعى الشركات إلى المحافظة على مكانتها وتعزيزها في أسواق تمتاز بالمنافسة الشديدة سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي ضمن محيط سريع التغير والتقلب، ولتحقيق ذلك الهدف نجد أن تلك الشركات تبحث باستمرار عن سبل تحسين أداء مواردها البشرية، حيث يتطلب الوصول إلى هذا الأخير إعطاء الأهمية القصوى لذلك المورد باعتباره من أهم الموارد المحققة للتميز والريادة في مجال الأعمال، وعلى أساس أهمية ذلك المورد تحاول الشركات الاستفادة منها بتسخيرها لكامل طاقتها في سبيل تحسين أدائها، حيث تتبنى لذلك أحدث الاستراتيجيات التي أثبتت نجاعتها في إدارتها من جميع النواحي، ومن ضمن تلك الاستراتيجيات ما يهتم بالجانب التنموي للمورد البشري والذي يحتاج إلى عمليات التحديث في مهارات ومعارف من فترة إلى أخرى ليواكب كل ما هو جديد في العمل.

التدريب كأحد أدوات استراتيجية تنمية المورد البشري يعتبر مهم جدا لتطوير المهارات والمعارف لمختلف فئات العاملين في الشركات، فأهميتها تلمس الفئة الموظفة حديثا حتى يتحكموا في الأعمال المنوطة بهم وتمس فئة القدامى حتى يتماشوا مع أي أسلوب جديد في العمل، وتتم عمليات التدريب عن طريق برمجة دورات تدريبية في فترات مختلفة تقدم في مراكز متخصصة يرسل إليها عاملين الشركات للاستفادة من مضمون تلك الدورات، ويتطلب تنفيذ البرامج التدريبية للشركات تخصيص مبالغ مالية معتبرة لتغطية أعبائها والمتمثلة بالتحديد في أعباء حقوق التدريب المقدمة للمراكز المكلفة بالتدريب ونجد أيضا أعباء السفر والمبيت والاطعام المدفوعة في حق المشاركين في تلك الدورات.

لقد أصبحت الأعباء المذكورة سابقا تشكل حملا ثقيلا على الشركات في وقتنا الحالي، وذلك نتيجة لزيادة تعداد اليد العاملة فيها الراجع إلى توسع أنشطتها والتي لم تعد تمارس على المستوى المحلي فقط بل تعدت إلى المستوى الدولي، وهذه الوضعية التي تعيشها الشركة من شأنها أن تفتح المجال للتفكير في البحث عن بدائل أخرى تخفف عنها حمل تلك الأعباء وتوفر لها مزايا عدم غياب عاملها عن مناصبهم في فترة انعقاد الدورات التدريبية.

وَقَرَّ تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال بديلا جيدا وجيدا للشركات في تدريب مواردها البشرية، فانتقلت من التدريب التقليدي والذي يعتمد على تواجد المتدربين والمدربين في مكان وزمان واحد إلى نمط جديد من التدريب يسمى بـ"التدريب الإلكتروني"، والذي يعتمد على الوسائط الإلكترونية التي تغني عن تواجد أطراف العملية التدريبية في مكان واحد أي أن لا يشترط إرسال العاملين إلى مراكز

التدريب بل يتطلب فقط توفر أجهزة إلكترونية كالكومبيوتر وشبكات الاتصال للربط بالهيئة المدربة من أي مكان يريد وفي أي وقت يستطيع.

إضافة إلى ما سبق ذكره، أثبتت العديد من الدراسات في شأن التدريب الإلكتروني أن الشركات الكبرى المتبينة لهذا النمط من التدريب استطاعت تحقيق العديد من المزايا من تطبيقه، حيث حققت وفورات في أعباء التدريب وزيادة في الانتاجية مقارنة بالسابق، علاوة على ذلك حقق العاملون هم الآخرون مزايا من جوانب عدة منها ما يتعلق بحالات الشعور الجيد والمرح من جراء المشاركة في تلك البرامج التدريبية المتميزة بالتزامنية وغير التزامنية في تنفيذها، وأخرى تتعلق بالجانب الوظيفي من تحسن في الأداء الناجم عن أن المحتوى التدريبي المرتبط بمهام العمل والمتاح عن طريق الوسائط الإلكترونية، حيث يمكن تذكره أو الرجوع إليه في أي وقت ومن أي مكان، وبالتالي ساهمت تلك الميزة في تحسين تنفيذ المهام لحظيا بشكل كبير مقارنة بالتدريب التقليدي والذي كان يعاني من صعوبة التذكر أو الرجوع إلى محتوى الدورات التدريبية ما أثر ذلك على أداء مهامهم المعتمدة على تلك الدورات.

الشركات الجزائرية الكبرى كمثيلاتها من الشركات الدولية تبذل هي الأخرى جهودا حثيثة للتحويل من النمط التقليدي للتدريب إلى النمط الإلكتروني للتدريب انطلاقا من إدراكها لأهميته في وقتنا الحالي، وذلك بإنشاء إدارة ضمن هيكلها التنظيمي تهتم بالتدريب الإلكتروني، غير أن الاحتراز في تنفيذ هذا النمط من التدريب يبقى قائما نوعا ما، وهذا ما لم يتم التأكد من أثره الايجابي على أداء العاملين وذلك أنه يتم إشراك عدد قليل من العاملين في هذا النوع من الدورات التدريبية المستعملة للتكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال وبالتحديد الوسائط الإلكترونية المختلفة.

2. إشكالية البحث

انطلاقا من التقديم السابق يمكن تصور إشكالية البحث من جانبين، أحدهما يتعلق بالتدريب الإلكتروني (أبعاده) ومدى توفره في الشركة المعنية بالبحث (مجمع سونلغاز)، والثاني يتعلق بقياس مستويات أداء العاملين والممكن تأثره بهذا النمط من التدريب، وعلى هذا الأساس يمكن صياغة سؤالين رئيسيين في البحث فيما يلي:

-السؤال الرئيسي الأول: هل يساهم التدريب الإلكتروني من خلال أبعاده في تحسين أداء العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز -؟

يندرج ضمن السؤال الرئيسي السابق جملة من الأسئلة الفرعية والمصاغة كالاتي:

- هل يساهم بُعد الفعالية الذاتية للتدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في شركة سونلغاز؟
 - هل يساهم بُعد الحافز للتدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في شركة سونلغاز؟
 - هل يساهم بُعد سهولة الاستخدام والوصول إلى المحتوى التدريبي في تحسين أداء العاملين في شركة سونلغاز؟
 - هل يساهم بُعد التفاعل والتواصل بين أطراف التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في شركة سونلغاز؟
 - هل يساهم بُعد المناخ التنظيمي المشجع للتدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في شركة سونلغاز؟
 - هل يساهم بُعد المتطلبات التقنية للتدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في شركة سونلغاز؟
- السؤال الرئيسي الثاني: هل توجد فروق في اتجاهات العاملين للشركة نحو أبعاد التدريب الإلكتروني وأدائهم تُعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة؟

3. فرضيات البحث

- وكتخمين مبدئي للإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية، والذي يحتمل الصحة كما يحتمل الخطأ في ظل مجموعة من الاختبارات، يمكن صياغة فرضيات البحث على النحو التالي:
- الفرضية الرئيسية: يساهم التدريب الإلكتروني من خلال أبعاده في تحسين أداء العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز
 - الفرضيات الفرعية: تنبثق هذه الفرضيات عن الفرضية الرئيسية السابقة، يمكن ذكرها فيما يلي:
 - يساهم بُعد الفعالية الذاتية للتدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في شركة سونلغاز.
 - يساهم بُعد الحافز للتدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في شركة سونلغاز.
 - يساهم بُعد سهولة الاستخدام والوصول إلى المحتوى التدريبي في تحسين أداء العاملين في شركة سونلغاز.
 - يساهم بُعد التفاعل والتواصل بين أطراف التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في شركة سونلغاز.
 - يساهم بُعد المناخ التنظيمي المشجع للتدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في شركة سونلغاز.
 - يساهم بُعد المتطلبات التقنية للتدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في شركة سونلغاز.

- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق في اتجاهات العاملين للشركة نحو أبعاد التدريب الإلكتروني وأدائهم تُعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة.

4. أهداف البحث وأهميته²

يسعى البحث من خلال تعرضه² إلى الجوانب النظرية والتطبيقية الخاصة بمتغيرات² إلى تحقيق

الأهداف التالية:

- التعرف على المفاهيم النظرية للتدريب الإلكتروني ومقارنتها مع التدريب التقليدي، وكذا المفاهيم

المتعلقة بأداء العاملين؛

- تحديد أهم أبعاد التدريب الإلكتروني الممكن اعتبارها كمتغيرات مستقلة، والمثلة في: الفعالية

الذاتية، الحافز، سهولة الاستخدام، التفاعل والتواصل، المناخ التنظيمي المشجع، المتطلبات التقنية؛

- محاولة إيجاد الرابط بين أبعاد التدريب الإلكتروني المذكورة سابقا وأداء العاملين من الناحية

النظرية؛

- معرفة اتجاهات مفردات العينة المختارة من مجتمع الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز- نحو

متغير التدريب الإلكتروني بأبعاده ومتغير أداء العاملين؛

- اختبار مساهمة كل بُعد من أبعاد التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في شركة سونلغاز؛

- اختبار مساهمة التدريب الإلكتروني بأبعاده الستة في تحسين أداء العاملين في شركة سونلغاز، والذي

وضع في شأن ذلك فرض مساهمة تلك الأبعاد في تحسين الأداء ؛

- معرفة ما إذا كانت هناك فروقات في اتجاهات العاملين نحو متغيرات البحث على أساس اختلاف

المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى المهني، الخبرة؛

وأما بالنسبة للأهمية التي يكتسبها هذا البحث فهي نابعة من كون أنها تعالج إشكالية من إشكاليات

البحوث المرتبطة بأهم مورد من الموارد التي يمكن أن تمتلكها الشركات، حيث أن² يتناول جانبين مهمين

من الجوانب التي تنطرق لها الأبحاث الخاصة بمجالات إدارة الموارد البشرية، والجانبين يتمثلان في كل من

التدريب الإلكتروني كأحد أدوات تنمية العنصر البشري وأداء العاملين كأحد المؤشرات الهامة التي يعرف

بها نجاح الشركات، وفي ضوء ذلك يمكن لهذا البحث أن يكون منطلقاً لأبحاث أخرى مكتملة ل² أو جديدة

تساهم في تطوير البحوث العلمية في مجال العلوم الاجتماعية، هذا من الناحية النظرية، وأما من الناحية

التطبيقية وبما أن² سيتم معالجة إشكالية هذا البحث في الواقع الميداني وبالتحديد في الشركة الوطنية

للكهرباء والغاز ، وعلي² يمكن اعتماد النتائج المتوصل إليها عند وضع الاستراتيجيات المتعلقة بتدريب

الموارد البشرية إلكترونياً والتي من شأنها التأثير في أداء عاملها مستقبلاً.

5. مبررات اختيار موضوع البحث

تتمثل أهم دوافع اختيار موضوع هذا البحث فيما يلي:

1.5. دوافع ذاتية: تكمن المبررات التي جعلت الباحث يخوض في هذا الموضوع في الآتي:

- الميول إلى البحث في المواضيع التي تتعلق بالعنصر البشري باعتبارها تأخذ جوانب مهمة تمس السلوك البشري في الشركات:

- إكمال المسار العلمي والذي بدأ بالبحث في نفس مجال موضوع البحث الحالي، حيث تم في المرحلة السابقة (مرحلة الماجستير) التطرق إلى موضوع التدريب التقليدي وعلاقتهم بالميزة التنافسية من خلال تأثيرها في التكاليف الخفية، وفي الموضوع الحالي سيتم الانتقال من معالجة إشكالية التدريب التقليدي إلى معالجة إشكالية التدريب الإلكتروني وإمكانية مساهمتهم في تحسين أداء العاملين؛

2.5. دوافع موضوعية: تكمن في المبررات النابعة من أهمية هذا البحث ضمن البحوث العلمية، وتتمثل تلك المبررات فيما يلي:

- الأهمية العلمية لمثل هذه البحوث في مجال العلوم الادارية وعلم النفس الصناعي، وفي هذا الاطار يتناول هذا البحث الجوانب المتعلقة بتنمية المورد البشري عن طريق التدريب الالكتروني والجوانب المتعلقة بتحسين الأداء؛

- محاولة إيجاد الرابط نظريا وتطبيقيا بين التدريب الالكتروني من خلال أبعاده وأداء العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز- ، حيث يعتقد أنهم تم تناول ذلك الرابط من طرف البحوث والدراسات السابقة بشكل مختلف نوعا ما عن ما سيتم تناوله في هذا البحث وخاصة من جهة أبعاد التدريب الالكتروني؛

- أصبح الدور الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمتعلقة بالتعليم والتدريب هام جدا من خلال البحث دائما في تطوير أمثل الأساليب الموفرة للتكاليف والمحسنه للأداء.

6. منهج البحث والأدوات المستخدمة

يتحدد المنهج المعتمد في هذا البحث من خلال معرفة طبيعتهم والتي تتحدد هي الأخرى انطلاقا من الأسئلة والفرضيات الموضوعية والأهداف المراد تحقيقها وكذا المتغيرات المفترضة، وعلى هذا الأساس تم اتباع المنهج الوصفي باعتباره أحد أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة في صورة نوعية أو كمية عن الظاهرة أو الموضوع المبحوث خلال فترات زمنية معلومة ، وذلك من أجل الحصول على نتائج

علمية، ثم تفسرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية، وبما أن هذه الدراسة لا تقتصر على وصف الظاهرة فقط بل تتعدى إلى إيجاد العلاقة بين متغيراتها ما يدفع ذلك إلى استخدام أحد أنماط المنح الوصفي والذي يتمثل في دراسة العلاقات المتبادلة وبالتحديد الدراسة الارتباطية، حيث يُتجاوز فيها من وصف وفهم الظاهرة إلى دراسة العلاقات بين متغيراتها لمعرفة مدى ارتباطها من عدمها، وتُتناول عادة مجموعة من المتغيرات التي يظن أنها مرتبطة مع المتغير الرئيس فإذا وجد أن بعض هذه المتغيرات ضعيف الارتباط يتم حذفها من الدراسات اللاحقة، وأما المتغيرات التي يتضح أن لها علاقة ارتباط قوية يتم البحث عن مقدار تأثيرها في المتغير التابع، وهذا الذي سيتم اتبعه في الخطوات التالية كمراحل لتنفيذ المنهج المختار.

وأما بالنسبة لأدوات البحث فقد تم استعمال أداتين وهما: المقابلة واستمارة الاستبيان، مع التركيز على هذه الأخيرة، حيث احتوت مجموعة من المحاور وكل محور يخص متغير من متغيرات البحث، وتم بعد تحكيمها توزيعها على عينة من العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز -سولغاز-، لتحلل بعد جمعها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V24) و تم في الأخير بعد استخدام مختلف المقاييس الإحصائية الوصفية منها والاستدلالية الإجابة على فرضيات البحث.

7. حدود البحث

إن لأي بحث علمي حدود للمعالجة لا يمكن تجاوزها بأي شكل من الأشكال، وإلا فإن البحث سيخرج عن الإطار المحدد له، وفي هذه الحالة من الصعب على الباحث التحكم فيه ويجد نفسه قد تطرق إلى مواضيع أخرى لا صلة لها بالموضوع الذي يبحث فيه، وعلى هذا الأساس تتمثل حدود هذا البحث فيما يلي:

1.1. الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز -سولغاز- مستعينا في ذلك بمعهد التدريب والتقييم التابع للشركة الموجود في ولاية البليدة وكذلك بمدرسة التدريب لبن عكنون في ولاية الجزائر العاصمة ومركز التدريب لولاية البليدة أيضا، وتم فهم العمل مع وحدة أو مخبر التدريب الإلكتروني.

2. الحدود الزمانية: أجري البحث الميداني على العاملين التابعين للشركة والذين استفادوا من التدريب الإلكتروني خلال الفترة الممتدة من شهر جانفي إلى شهر أوت من سنة 2017، حيث وزعت عليهم استمارات الاستبيان عن طريق الإيميلات الشخصية للعاملين والمتحصل عليها من وحدة التدريب الإلكتروني في المدرسة ومركز التدريب.

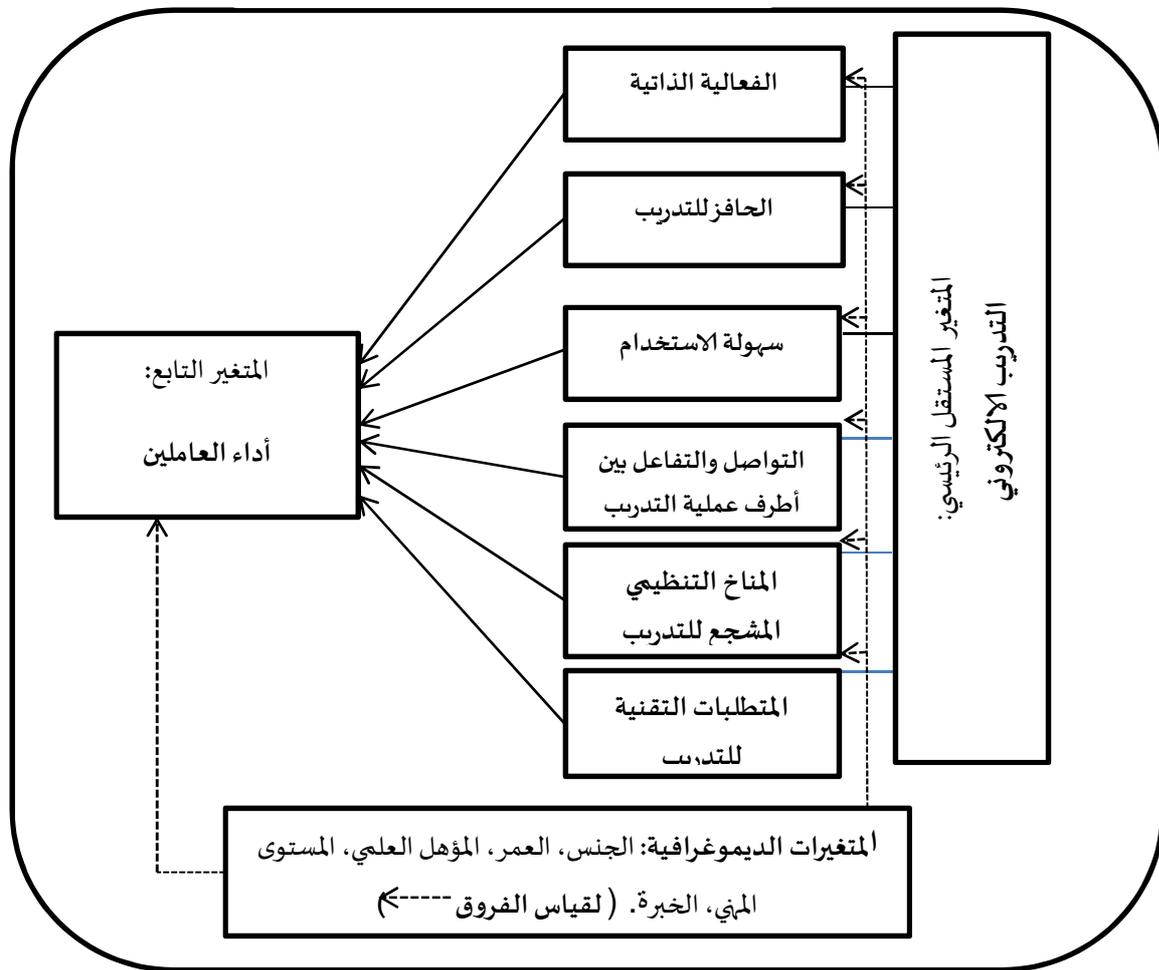
3.7. الحدود الموضوعية: يحاول هذا البحث إيجاد الرابط بين التدريب الإلكتروني من خلال أبعاده وأداء العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز -سونلغاز-، فإذا تحقق ذلك فإننا يتم قياس أثر كل بُعد من أبعاد التدريب الإلكتروني في الأداء أي إظهار درجة مساهمة المتغير الرئيسي من خلال متغيرات الجزئية في تحسين أداء العاملين، ولا تتم تلك الخطوة إلا بعد معرفة اتجاهات العاملين نحو متغيرات البحث.

8. النموذج المقترح في البحث

بناءً على ما تم تحديده من متغيرات للبحث سواء المستقلة منها أو التابعة يمكن تصور نموذج

البحث في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): النموذج المقترح للبحث



المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الشكل السابق أننا يوجد هناك متغيرين رئيسيين، المتغير المستقل الرئيس والممثل في التدريب الإلكتروني والمجزأ إلى ستة متغيرات مستقلة جزئية، والمتغير التابع والممثل في أداء العاملين، يحاول هذا البحث من هذه المتغيرات إيجاد العلاقة بينهما أولاً ثم يتم كشف أثر تلك المتغيرات المستقلة الجزئية في المتغير التابع ثانياً، ثم يتم بعد هاتين الخطوتين معرفة الفروق في اتجاهات العاملين نحو

متغيرات البحث حسب المتغيرات الوصفية والممثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى المهني، الخبرة.

9. عرض الدراسات السابقة

إن الهدف من عرض الدراسات السابقة هو معرفة ما تم بحثه في بعض جوانب موضوع البحث الحالي، وكذلك تبيان أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين البحث الحالي، وعلى هذا الأساس سيتم عرض وتحليل الدراسات السابقة في النقاط الموالية حسب علاقتها بالموضوع (مباشرة وغير مباشرة).

- دراسة **Khlood Boukamal et al** بعنوان:

" **E-Training and Employees Performance a Practical Study on the Ministry of Education in the Kingdom of Bahrain**"، منشورة في المجلة الدولية لإدارة وتنمية الموارد، العدد 18، 2016، تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر التدريب الإلكتروني على أداء العاملين في وزارة التعليم في مملكة البحرين، واستخدمت لذلك المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبيان على عينة حجمها 194 موظف بالوزارة، بعد تحليل الاستبيان احصائياً تم التوصل الى نتائج مفادها أن هناك علاقة ايجابية معنوية بين أبعاد التدريب الإلكتروني والممثلة في: المتطلبات المادية، كفاءة العملية التدريبية، ووسائل التدريب، و أداء العاملين، حيث كانت معاملاتها للارتباط على التوالي: 0.365، 0.513، 0.503، وبينت الدراسة كذلك أن هناك علاقة ايجابية معنوية بين المتغير المستقل الرئيس وهو التدريب الإلكتروني وأداء العاملين بمعامل ارتباط قيمته $R=0.358$ ، وأظهرت أن تحليل التباين ANOVA لمعامل الانحدار البسيط معنوي أي أن النموذج ككل معنوي بمعامل تحديد يقدر بـ $R^2= 0.397$ وهذا يدل على أن التغير في أداء العاملين بذلك يفسره التدريب الإلكتروني والباقي لعوامل أخرى، ومن خلال هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة اتباع استراتيجيات للتدريب الإلكتروني من طرف الوزارة تتيح بذلك مرونة للموظفين من خلال اكتسابهم معارف مختلفة لمختلف المناصب، تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في بعض أبعاد التدريب الإلكتروني وبالتحديد في بُعد المتطلبات المادية او التقنية وتختلف معها في الأبعاد الأخرى.

- دراسة **Rabeb Mbarek and Ferid Zaddene** بعنوان:

" **Determinants of E-learning Effectiveness A Tunisian Study**"

منشورة في مجلة الأعمال IBIMA، 2013، والتي تهدف إلى كشف محددات فعالية التدريب الإلكتروني، فاعتمدت في ذلك خمس نظريات وهي: نظرية الحوافز، نظرية الادراك، نظرية غزو الاعلام، نظرية قبول التكنولوجيا، النظرية الهيكلية، تستند هذه الدراسة إلى نموذج وضعه الباحثين LIM وآخرون (2007)

والمكون من: العوامل الفردية، التصورات، العوامل التكنولوجية، ولتحقيق هدف الدراسة تم إجراء تجربة على عينة من 410 موظف بتسليمهم لاستبيان يخص متغيرات الدراسة، بعد جمع الاستبيان تم تحليل بياناتها واستخدم التحليل العاملي والمعادلات الهيكلية، والتي أعطت في النهاية نتائج مفادها أن هذه العوامل: التحفيز، الاجتماع وجها لوجه، تبادل المعلومات عن طريق البريد الإلكتروني، سهولة الاستخدام وثقافة التعلم لها أهمية من ناحية تأثيرها في فعالية تحويل ما تم تعلمه في أداء المهام الوظيفية. يلاحظ في هذه الدراسة تشابهها مع الدراسة الحالية في أخذها بعد سهولة الاستخدام والحافز وإختلافها في باقي الأبعاد.

- دراسة Hyo Chang Lim et al بعنوان:

" Validating E-Learning Factors Affecting Training Effectiveness "

منشورة في المجلة الدولية لإدارة المعلومات، العدد 27، 2007، هدفت الدراسة أولاً لاكتشاف دور محددات فعالية التدريب عن طريق الانترنت، وثانياً كشف تأثير تلك المحددات على أداء التعلم وأثر ذلك على أداء العاملين، وتوصلت الدراسة في النهاية إلى أن تحفيز العاملين للتدريب يعتبر أهم محدد من المحددات ارتباطاً بأداء التعلم ($R=0.5098$)، وأما فيما يخص محدد الفعالية الذاتية فأظهرت النتائج في شأنها أن إذا كان مرتفع فسوف يرتفع أداء التعلم ويرتفع معه مستوى تأدية المهام بسبب التدريب، وأوصت الدراس في النهاية أن حتى يكون التدريب الإلكتروني فعال فيجب توفير مجموعة من المحددات وهي: سهولة التفاعل بين أطراف التدريب، الفعالية الذاتية لاستخدام الكمبيوتر، التواصل الكافي، دعم المسؤولين للتعلم، توسيع ثقافة التعلم المستمر، والملاحظ من هذه الدراسة أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في أخذها بعد سهولة التفاعل والتواصل بين أطراف التدريب وبعد الفعالية الذاتية وتختلف في باقي الأبعاد.

- دراسة سليم مجلخ بعنوان: " التعليم الإلكتروني كأداة فعالة في التدريب وتسيير المعرفة للموارد البشرية دراسة حالة وكالات جازي وموبيليس وأوريديو بولاية قالمة"، منشورة في مجلة العلوم الانسانية، العدد السابع، جوان 2017، جامعة أم البواقي، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يمكن أن يلعبه التعليم الإلكتروني في المؤسسات محل الدراسة باعتباره أسلوب حديث للتدريب يعتمد على الوسائط الإلكترونية، وتوصل الباحث إلى أن جميع الوكالات تستخدم أسلوب التعلم الإلكتروني ليس من أجل تنمية مهارات ومعارف أفرادها بل يتم استعمالها من بعد في تسييري للمعرفة واتضح جليا في التعلم التنظيمي، ومن ذلك قدمت الدراسة توصيات أهمها توسيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستغلالها وكذلك ضرورة الوعي بمثل هذه الأنشطة في مجال التعلم والحرص على عمليات التأهيل والتدريب للمورد البشري.

- دراسة Shu Ching Yang and Chin Hing Lim بعنوان:

"The Effect Of Online Training on Employees' Performance"

منشورة في مجلة نظم المعلومات، العدد 3، مارس 2011، هدفت إلى تحديد أثر التعلم عن بعد عن طريق الأنترنت على أداء التعلم للعاملين والذي تتحكم فيه العديد من العوامل، وقد اختبر في هذه الدراسة العوامل التالية: الفعالية الذاتية، الجنس، خبرة في الكمبيوتر، ووضع الاجتماعي والاقتصادي على أداء التعلم في العاملين في الشركات الصناعية لتايوان، وبحثت الدراسة أيضا في رضا المتعلمين عن التدريب الإلكتروني، تم التوصل في النهاية إلى أن لا توجد هناك فروق دالة إحصائية في التعلم بين العاملين الذين يتدربون وجها لوجه² والذين يتدربون عن بعد، وتوصلت كذلك إلى عدم وجود فرق دال إحصائية في تعلم العاملين راجع إلى اختلاف في: الجنس، خبرة العاملين في استعمال الكمبيوتر، الوضعية الاجتماعية الاقتصادية، وأما اختبار الفرضية الثالثة فقد أثبت أن هناك علاقة معنوية بين تدريب العاملين والفعالية الذاتية، وفي الأخير أوصت الدراسة بأن يجب الاهتمام بالتعليم عن بعد باعتبار أن له² أثر على أداء المتعلمين، يتضح من خلال هذه الدراسة أنها تشابه² مع الدراسة الحالية في أخذها بعد الفعالية الذاتية كمتغير مستقل يؤثر في أداء العاملين، وتختلف في الأبعاد الأخرى.

- دراسة Chien- Pei Ko and Chen - Chen Ko بعنوان:

"The Relationship of Training Quality in E-learning and Organizational Commitment to Organizational Performance"

ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي: مستقبل التعليم عن طريق الكمبيوتر، 2012، تهدف هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين جودة التدريب الإلكتروني والالتزام التنظيمي و أثر هذا الأخير على الأداء التنظيمي في الشركات التايوانية، وفي صدد تحقيق ذلك تم توزيع الاستبيانات على عينة حجمها 15000 عامل في مختلف المستويات الإدارية لـ 150 شركة لم يسترجع من الاستبيانات إلا 5543 استبانة، ثم عولجت بيانات تلك الاستبيانات وتم استخدام نماذج المعادلات البنائية، ومن ذلك توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن بعض المتغيرات التنظيمية لها أثر ذو دلالة إحصائية على جودة التدريب الإلكتروني، ونفس المتغيرات ليس لها أثر معنوي على الالتزام التنظيمي، ونجد كذلك أن مختلف متغيرات الخلفية التنظيمية لها أثر معنوي على الأداء التنظيمي، وأما نوعية التدريب الإلكتروني فلها علاقة معنوية مع الالتزام التنظيمي والأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة في الأخير بضرورة الاهتمام بالالتزام التنظيمي باعتباره العامل المحفز لنمو المؤسسة.

- دراسة Tharasamy Ramayah et al بعنوان:

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

مقالة منشورة في مجلة تكنولوجيا التعليم والمجتمع، العدد 15، 2011، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الحرجة المؤثرة في فعالية التدريب الإلكتروني في الشركات المتعددة الجنسيات (MNCs) في ماليزيا، وذلك من خلال دمج نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) ونموذج ديلون وماكلين لنجاح نظام المعلومات ونموذج تأكيد التوقعات، فتم اختبار المسار السببي للعوامل التي يمكن التنبؤ بها في فعالية التدريب الإلكتروني، تم في إطار ذلك جمع المعلومات من خلال الاستبيان الموزع على 163 موظف في الشركات المتعددة الجنسيات باستخدام طريقة التجريب قبل وبعد، توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن أبعاد فعالية التدريب الإلكتروني والمثلية في: الحافز للتدريب، دعم الإدارة للمتدربين، هي مؤثرة معنويًا في رضا المستخدم أو المتدرب، على العكس بالنسبة لبعدي الفعالية الذاتية والمحتوى التدريبي فتأثيرها غير معنوي، وفي ضوء ذلك تكمن قيمة هذه الدراسة في توصيتها على ضرورة تخصيص موارد مالية وبشرية لتجسيد وانجاح مشروع التدريب الإلكتروني ليس فقط من ناحية تطويره وتنفيذه وإنما من ناحية صيانتها في المستقبل، يتضح من خلال عرض هذه الدراسة أنها تتشابه كثيرًا مع الدراسة الحالية من ناحية بعض أبعاد التدريب المختارة وتختلف في البعض الآخر هذا بالنسبة للمتغير المستقل أما المتغير التابع فهي تختلف تمامًا.

- دراسة بن مرزوق عوده السناني بعنوان: "درجة اسهام التدريب الإلكتروني في تطوير مهارات التدريس لدى معلمي اللغة الانجليزية بمحافظة ينبع"، رسالة ماجستير، قسم ومناهج تدريب اللغة الانجليزية، كلية التربية، جامعة أم القرى -السعودية، 2012، هدف الدراسة إلى معرفة درجة استفادة معلمي اللغة الانجليزية من التدريب الإلكتروني في تطوير مهارات التدريب الأدائية وكذلك التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون الاستفادة من هذا النمط من التدريب في تطوير المهارات، وقد اعتمدت الدراسة في ذلك المنهج الوصفي التحليلي بهدف التعرف على درجة الاسهام للتدريب الإلكتروني، حيث تم توزيع استبانة لعينة مساوية لمجتمع الدراسة وهم جميع مشرفي ومعلمي اللغة الانجليزية والبالغ عددهم 160 مفردة، وبعد المعالجات الاحصائية تم التوصل إلى أن درجة استفادة المعلمات من التدريب الإلكتروني عالية في أغلب المهارات التدريبية، وكذلك الموافقة بشأن وجود معيقات تحد من درجة الاستفادة، وقد أوصى الباحث في نهاية بحثه الجهات المعنية باتخاذ كافة التدابير فيما يخص المساعدة في تطوير عملية التدريب باستعمال الوسائل الحديثة، وأوصى كذلك بعقد دورات للتدريب الإلكتروني بشكل مستمر، وفي ضوء ما تم عرضه حول هذه الدراسة يمكن القول أنها تتشابه مع الدراسة الحالية فيما يخص البعد الأول والبعد الثاني وهما: الفعالية الذاتية، الحافز، واختلفت في الأبعاد الأخرى هذا

بالنسبة للمتغيرات المستقلة وأما بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين فهي مختلفة نوعا ما عن الدراسة الحالية خاصة من ناحية التسمية.

- دراسة علي بن شرف الموسوي بعنوان: "التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج"، الندوة الأولى في تقنيات المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب، كلية التربية، جامعة الملك سعود، أبريل 2010، تناول الباحث في هذه الورقة دراسة نظرية تحليلية لمفهوم التدريب الإلكتروني وأهميته وسبل تطبيقه في مجال تنمية المورد البشري وكان ذلك في قطاع التربية والتعليم، وقد استخلص في النهاية بعد عرض مختلف الأدبيات حول التدريب الإلكتروني ونماذج النظرية ومدى تكيفها مع الاحتياجات التدريبية لدول مجلس التعاون، وتم اقتراح نموذج للتدريب الإلكتروني يتلاءم مع الاحتياجات مع التوصية بوضع خطة لتحقيق ذلك، واقترح بنشر ثقافة تقبل وتبني هذا النمط من التدريب وضرورة بناء مراكز ادارات للتدريب الإلكتروني في المؤسسات.

- دراسة عطا الله محمد تيسير بعنوان: "استراتيجية التدريب أثرها على أداء العاملين في شركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية"، مقالة منشورة في مجلة الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تطبيق شركات المساهمة العامة الصناعية للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها، ولتحقيق تم أخذ عينة من 40 شركة ناشطة في سوق عمان المالي، وتم توزيع 200 استبانة ثم تم جمعها وتحليلها ليتوصل في الأخير إلى وجود علاقة ارتباط دالة احصائيا بين تطوير مراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي وبين مستوى الأداء، ووجد كذلك علاقة ارتباط بين تنوع البرامج التدريبية المقدمة والأداء، وكذلك وجود علاقة بين مدى تبني الاستراتيجية التدريبية أداء العاملين، ووجود علاقة ايجابية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق استراتيجية التدريب وأداء العاملين، وأظهرت الدراسة أيضا أن هناك بعض المعوقات للتدريب، وفي الأخير أوصى الباحث بضرورة قيام الشركات بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم لتبني استراتيجيات واضحة منبثقة من الاستراتيجيات العامة، وكذلك ضرورة تنوع البرامج التدريبية واتباع أساليب مختلفة في تقديمها.

- دراسة مجاهد عثمان خالد محمد بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة"، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة، ولتحقيق ذلك قامت الدراسة بتحليل أبعاد التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأبعاد الأداء، وفي إطار ذلك تم توزيع استبانات على عينة حجمها 104 عامل تم سحهم بطريقة عشوائية (الطبقية) ثم تم استرجاعهم ومعالجتهم

احصائيا، ليتوصل إلى أن هناك أثر لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في أبعاد الأداء ، وأوصى في ضوء ذلك بضرورة الاستمرار في الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي باعتباره وسيلة لتحسين أداء العاملين في الشركة، بعد هذا العرض للدراسة يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في المتغير التابع والممثل في أداء العاملين لكن مع وجود اختلاف من ناحية أن هذه الدراسة أخذت متغير أداء العاملين بأبعاد مختلفة.

- دراسة مروان محمد بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"، منشورة في مجلة العلوم الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 20، العدد 2، 2012، هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين لدى البنوك الأردنية، تم التوصل من خلال جمع البيانات من العينة المسحوبة من المجتمع والمقدرة بـ 381 مفردة، إلى نتيجة مفادها أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لمكونات الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، حيث تبين على أساس ذلك أن هناك أثر ذو دلالة احصائية للقيم والمعتقدات التنظيمية في تحسين أداء العاملين، وكذلك وجود أثر ذو دلالة احصائية للمعايير التنظيمية في تحسين الأداء، و على ضوء ذلك أوصى الباحث على ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية للعاملين لتصبح سلوكا مذوب داخليا يمارس بتلقائية وبصورة يومية، ويتم كذلك مكافأة العاملين ذوي الأداء المتميز بصورة مناسبة وعادلة.

- موقع البحث من الدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة، العربية منها والأجنبية، اتضح للباحث أن² يمكن اعتبارها دراسات مرجعية يعتمد عليها في البناء الفكري لموضوع البحث، حيث تبين من خلال سردها أنها تتناول في معظمها نفس متغيرات البحث الحالي كل على حدة مع التركيز من جانب المتغير المستقل على التدريب الالكتروني، ووجدت دراستين فقط تناولتا متغيري البحث ودرستا العلاقة بينهما أكثر من الأثر، وقد ساهمت هاتين الدراستين كثيرا في بلورة النموذج الممكن اقتراحه² في البحث الحالي، ويمكن القول أيضا عن الدراسات السابقة أن بعضها يتشابه² مع البحث الحالي في اعتمادها على البعض من أبعاد التدريب الالكتروني، وبالتالي يحاول البحث الحالي التميز عن تلك الدراسات من خلال أخذه أبعاد عديدة للتدريب الالكتروني، بمعنى أن البحث الحالي حاول جمع الأبعاد التي تم اعتمادها وأضاف أبعاد أخرى، هذا من ناحية التدريب الالكتروني، وأما من ناحية أداء العاملين فالدراسات التي تناولت² اعتمدت على أبعاده وهذا يختلف عن البحث الحالي والذي لم يعتمد أبعاد معينة بل جاء في شكل عبارات تقيس جوانب عدة من الأداء وهي ضمنا تعبر عن كل بُعد لكل مجموعة من العبارات، بعد تناول هاذين المتغيرين يتم في الجزء الأخير من البحث الحالي اختبار العلاقة والأثر فيما بينها، وهذا بهدف تحديد النموذج المناسب والاجابة على السؤال الرئيسي للبحث.

10. تقسيمات البحث

قُسمَ هذا البحث إلى أربعة فصول إضافة إلى المقدمة والخاتمة، عالجت الفصول الثلاثة الأولى الجانب النظري للموضوع، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للتدريب التقليدي والذي اشتمل على المفاهيم الأساسية للتدريب التقليدي وخطوات إدارته والتحديات التي يواجهها، وأما بالنسبة للفصل الثاني فقد تم التطرق فيه إلى الإطار النظري للتدريب الإلكتروني والذي تطرق بدوره إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تنمية المورد البشري ثم الأسس النظرية للتدريب الإلكتروني ثم تطرق إلى مراحل ومتطلبات ومعوقات التدريب الإلكتروني وإلى عناصر التوجه نحو التدريب الإلكتروني ونماذج التفسيرية، وأما بالنسبة للفصل الثالث والأخير من الجزء النظري فقد تم التطرق فيه إلى الإطار النظري لأداء العاملين ومساهمة التدريب الإلكتروني في تحسينه والذي اشتمل على مفاهيم أساسية حول أداء العاملين، أبعاده ومحدداته وعلى الأسس النظرية لتقييم الأداء ومعايره و طرق تقييم الأداء والمفاضلة بينها واشتمل أيضا على مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين، هذا من الجانب النظري، وأما من الجانب التطبيقي للموضوع فقد تم تناوله في فصل واحد وهو الفصل الرابع والذي تم التطرق فيه إلى مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز- مشتملا على التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (مجمع الكهرباء والغاز - سونلغاز-) و الاجراءات المنهجية للبحث و عرض ومناقشة نتائج البحث.

11. صعوبات البحث

وَأَجِبَ الباحث عند إعداد لهذا البحث مجموعة من الصعوبات، يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- قلة المراجع باللغة العربية والتي تتناول متغير التدريب الإلكتروني؛
- صعوبة بلورة العلاقة بين متغير التدريب الإلكتروني من خلال أبعاده وأداء العاملين نظريا؛
- صعوبة تحديد أبعاد التدريب الإلكتروني نظرا لاختلاف الدراسات السابقة في تحديدها؛
- صعوبة في استرداد استمارات الاستبيان الموزعة على مفردات العينة عبر البريد الإلكتروني، حيث استغرق ذلك وقتا طويلا.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتدريب

التقليدي

تمهيد

لقد تحولت النظرة إلى المؤسسات الآن من كونها مجرد وحدات اقتصادية تركز على الإنتاج فقط، إلى كونها وحدات تركز أيضا على عملية التعلم واكتساب المهارات والمعارف اللازمة لأداء العمل، وتلك العملية لا تكون إلا من خلال تواجد نشاط التدريب ضمن إدارة الموارد البشرية، حيث أصبح يولى لهذا النشاط الاهتمام الكبير في الآونة الأخيرة من طرف مدراء المؤسسات، إذ لم يعد يوضع في مصف الأنشطة الثانوية بل تم إدراجه ضمن الأنشطة الأساسية والضرورية والتي لا يمكن الاستغناء عنها، وهذا بصفته يجدد حيوية المؤسسة ويجعلها قادرة على مواجهة التغيرات التي يشهدها محيطها.

إن نجاح تدريب الموارد البشرية للمؤسسة مرهون بحسن إتباع خطوات إدارته، وفشله مرتبط بسوء إتباع تلك الخطوات، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات التي توصلت إلى أن المؤسسات التي استطاعت الاستفادة من نشاط التدريب كانت تعطي كل خطوة من خطوات إدارته القدر الكافي من الأهمية والوقت، دون التغاضي عن مرحلة من المراحل أو التخلي عنها، فتحرص المؤسسة دائما على تنفيذ جميع مراحل العملية التدريبية ليتسنى لها فيما بعد إجراء التقويم الصحيح وتعديل وتصحيح الأخطاء التي ارتكبت خلال وضع وتنفيذ التدريب، وانطلاقا مما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مضامين العناصر التالية:

- المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتدريب التقليدي؛
- المبحث الثاني: خطوات إدارة التدريب التقليدي؛
- المبحث الثالث: تحديات التدريب التقليدي.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتدريب التقليدي

تشكل عملية تنمية الموارد البشرية للمؤسسات حجر الزاوية الذي تستند عليه في حركتها نحو التطور والتقدم والارتقاء بأدائها، ويعتبر التدريب أحد أهم أدوات تلك التنمية باعتباره مظهر من مظاهرها، حيث تؤكد الدراسات والأبحاث يوماً بعد يوم دوره وأهميته بالنسبة للعامل داخل المؤسسة، لما قد يحقق لها من عوائد وإيرادات مستقبلاً، ومن هذا المنطلق سيتم التطرق إلى مختلف المفاهيم التي تناولت مصطلح التدريب، وذكر أنواعه وأساليب تقديمه في النقاط الموالية.

المطلب الأول: تعريف وأهمية التدريب التقليدي وأهدافه

يعتبر مصطلح التدريب من أهم المصطلحات المتداولة بكثرة في العلوم الإدارية بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، وذلك بحكم ارتباطه بأهم مورد من موارد المنظمة، وفي هذا الإطار سيتم تناول أهم التعاريف النظرية للتدريب التقليدي ثم إبراز أهميته والأهداف التي يمكن أن يكتسبها هذا النشاط بالنسبة للفرد والمنظمة.

أولاً: تعريف التدريب

لقد تعددت واختلفت التعاريف التي مست مصطلح التدريب من باحث إلى آخر، وهذا راجع لاختلاف وجهات النظر للباحثين اتجاه ذلك المصطلح، وحتى يُتَمَكَّن من استخلاص تعريف اجرائي للتدريب التقليدي، تم التطرق إلى مجموعة من التعاريف موضحة في العناصر التالية.

يُعرف عبد الرحمان الهبتي التدريب على أنه: "تلك الجهود الإدارية والتنظيمية المرتبطة بحالة الاستمرارية، تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العلمي والسلوكي بشكل أفضل"¹.

وعُرف التدريب كذلك بأنه: "إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بشكل جيد"².

وكما عُرف أيضاً بأنه: "ذلك النشاط الذي يحاول تنمية نواحي متعددة في الفرد وهي كالآتي:

- تنمية معارف ومعلومات العامل المتعلقة بتنظيم المؤسسة وسياستها وأهدافها الخاصة و المعلومات الخاصة بمنتجات المؤسسة وأسواقها، وكذلك المعلومات الفنية التي تخص أساليب وأدوات الإنتاج؛
- يحاول التدريب تنمية المهارات القيادية الخاصة بتحليل المشاكل واتخاذ القرارات؛

¹ رداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب الفعال، جدار للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، الأردن، 2006، ص 300.

² جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 332.

- يحاول التدريب تنمية الاتجاهات كالاتجاه لتفضيل العمل بالمؤسسة مع تنمية روح التعاون مع الرؤساء والزملاء، وجعل المتدرب يشعر بروح المسؤولية...¹.

و عَرَفَ الباحثين سريدل وروثويل (SREDL AND ROTHWELL) مصطلح التدريب بأنه: "تحويل ونقل التعليم في المدى القصير، المصمم والمبني على المعارف والمهارات والاتجاهات الفردية لتلبية حاجات العمل الحالية والمستقبلية"².

و من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن التدريب هو مجموعة من الإجراءات والعمليات المخططة والمنظمة المستهدفة لتزويد الفرد في المؤسسة بالمهارات والمعارف والاتجاهات الخاصة بالمنصب الذي يشغله حالياً أو قد يشغله مستقبلاً، ويستهدف التدريب أيضاً تأهيل العنصر البشري من جميع النواحي العلمية منها والسلوكية بواسطة الطرق والوسائل التعليمية في ظل توفر مناخ مناسب لتلقي التدريب.

ثانياً: أهمية التدريب التقليدي وأهدافه

تبرز أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة باعتباره أحد أهم الأنشطة وأكثرها تأثيراً في أدائها من خلال إكساب العاملين بالمهارات والمعارف من أجل أداء الوظائف والمهام الموكلة إليهم، وهو يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والتقليص من الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج³، بالإضافة إلى ذلك فهو يُطور أساليب القيادة ويُرشد القرارات ويزيل ويعالج جميع نقاط الضعف التي تظهر على مستوى أداء العاملين في المؤسسة⁴، وأما أهميته بالنسبة للفرد فإذا كان هذا الأخير جديداً فهو يحتاج إلى البرامج التدريبية المتخصصة للقيام بالأعباء الوظيفية التي يشغلها لأول مرة، وإذا كان قديماً فهو يحتاج إلى البرامج التدريبية التي تواكب كل ما هو جديد في العمل وتساعد في تحسين قراراته وحل المشاكل التي يواجهها في تأدية مهامه في وظيفته⁵.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن للتدريب أهمية كبيرة لجميع الأطراف سواء المؤسسة أو الفرد، فكل طرف يأخذ حظاً وفيراً من هذا النشاط كل حسب حاجاته، والمنظمة تولي أهمية بالغة لهذا النشاط لما قد يساعدها في تحسين العديد من المؤشرات كزيادة الإنتاجية وتحسين للأداء وتقليص للتكاليف والارتقاء بكفاءة استعمال الموارد... الخ، أما الفائدة التي يجنيها الفرد من التدريب فتتمثل في تغيير العديد

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2001، ص 184-185.

² Danid D.Debois, William J.Rothwell, **Competency-Based Human Resources Management**, Davis-Black Publishing, U.S.A, 2004, P 120.

³ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 187.

⁴ خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 227، بتصرف.

⁵ علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2003، ص 54.

من الأشياء لديه كزيادة معارفه ومعلوماته وتحسين سلوكياته وأدائه الفردي في العمل من خلال التحكم في جزئياته.

وأما فيما يخص أهم وأبرز أهداف التدريب فقد حددت فيما يلي¹:

- ضمان التطابق بين القدرات والمعارف للعاملين في المؤسسة؛
- تهيئة وتكليف العاملين للمهام المحددة والموكلة إليهم بصفة جيدة، ومواجهة التغيرات في الاستخدامات والحاجات؛

- تشجيع ودفع فعالية العاملين الجدد من أجل الاستعمال الجيد للوسائل والآلات بهدف تخفيض حوادث العمل التي قد يتعرضون لها؛

- التكيف مع احتياجات المحيط الداخلي والخارجي لامتيازهما بالتغير الدائم والمستمر؛

- إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقومون به من خلال نقلهم وترقيتهم؛

- تعليم العنصر البشري كيف يتخلص من جوانب الضعف في أدائه الحالي وتأدية المطلوب منه بشكل صحيح، وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراته وسلوكياته الحالية.

يسهم تحقق الأهداف السابقة الذكر في تحسين أداء المؤسسة ككل، وذلك من خلال تحسين أداء العاملين فيها نتيجة لاكتسابهم مهارات ومعارف جديدة تخص عملهم الحالي والمستقبلي والذي يعرف تغيرا وتطورا يوما بعد يوم، حيث تؤثر فيه مجموعة من العوامل المرتبطة بمحيط العمل وخارجه ما نتج عنها ظهور صعوبات في القيام بالمهام وواجبات الوظيفية الموكلة إلى العاملين في المؤسسة، وعلى هذا الأساس تولي هذه الأخيرة اهتماما كبيرا لنشاط التدريب بتخصيصها له موارد مالية معتبرة خلال كل سنة ملبية بذلك جميع الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها سواء الحالية منها أو المستقبلية.

المطلب الثاني: أنواع التدريب التقليدي

قسم المتخصصون في مجال إدارة الموارد البشرية نشاط التدريب إلى العديد من الأصناف، وذلك حسب معايير مختلفة، والتي تتمثل في:

- أنواع التدريب حسب معيار مرحلة التوظيف؛

- أنواع التدريب حسب معيار المكان؛

- أنواع التدريب حسب معيار نوع الوظائف.

تنقسم المعايير السابقة الذكر بدورها إلى العديد من الأنواع وهذا ما سيتم توضيحه في العناصر الموالية.

¹ Sekiou et autre, **Gestion Des Ressources Humaines**, DEBOEK université, Paris, 2007, p 337.

أولاً: أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف

فحسب هذا المعيار يمكن تمييز العديد من أنواع التدريب، والتي تتمثل فيما يلي¹:

1. توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله، وتؤثر هذه المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية سنوات عديدة قادمة، وقد تختلف المؤسسات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة، وغيرها من الطرق، وأهم البيانات والمعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالآتي:

- معلومات عامة حول المؤسسة مثل: تاريخها، أنواع منتجاتها، التنظيم الذي تتبعه، و الخريطة التنظيمية لها... الخ من المعلومات.

- معلومات حول العمل مثل: ساعات العمل، ملبسه، نظام الإجازات العادية والمرضية، الأجر المتقاض، أسماء المشرفين والزملاء في العمل... الخ من المعلومات حول العمل.

2. التدريب أثناء العمل: ترغب المؤسسات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر، وهذا حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيراً من الآلات اليوم تتميز بالتقدم والتعقد الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، إنما عليه أن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها، ويعاب على هذا النوع من التدريب بأنه ليس هناك ضمان في كفاءته لعدم التأكد من مهارة المدرب.

3. التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد، وعلى الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، ويتم ذلك من خلال تجديد معارفهم ومهاراتهم بما يتماشى مع الأنظمة الجديدة المستعملة في العمل.

4. التدريب بغرض الترقية والنقل: تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى إليها، وهذا الاختلاف مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

5. التدريب للتهيئة للتقاعد: نجد هذا النوع من التدريب في المؤسسات الراقية التي تقوم بتهيئة العمال كبير السن للخروج للتقاعد، وهذا حتى لا يشعر الفرد فجأة أنه تم التخلي عنه بالخروج إلى التقاعد، ويعتمد هذا النوع من التدريب بتوجيه العامل وتحفيزه للبحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق جديدة

¹ أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة--مصر، 1998، ص ص: 114-115.

للاستمتاع بالحياة لبقية حياته، مع عدم تركه في الوجدانية القاتلة وجعله يشعر بعدم فائدته وانتهاء مهمته في الحياة.

يظهر من الأنواع السابقة أنها مهمة جدا للمؤسسة لأن لها فوائد كثيرة ومتعددة تمس المؤسسة في حد ذاتها وتمس العاملين فيها، من خلال ما يمكن أن تضمنه للعامل الجديد والقديم على حد سواء، فأما بالنسبة للجديد فيتم تدريبه على القيام بالمهام الوظيفية التي سيقوم بها خلال مساره المهني، حيث يتم في ذلك تزويده بجميع المعلومات التي تتعلق بعمله بصفة خاصة وعمل المؤسسة بصفة عامة، وأما بالنسبة للقديم فيتم تدريبية لأجل القيام بالمهام الجديدة في عمله والتي ظهرت نتيجة لإدخال الأساليب الحديثة في تنفيذها، وكذلك لأجل سد الفجوة في المهارات والمعارف في حالة الترقية إلى منصب أعلى من مستوى منصبه الحالي، وكذلك لأجل توجيهه وتحفيزه لإيجاد فرص العمل الجديدة إن كان مازال يتمتع بالقدرة على العمل، وإن كان غير ذلك فيتم إرشاده إلى الطرق الجديدة للاستمتاع بباقي حياته وهذا في حالة توجيهه إلى التقاعد، ونجد هذا النوع من التدريب في المؤسسات الراقية والكبيرة للدول الغربية وأما في الدول النامية فلا أثر له على الإطلاق على عكس الأنواع الأولى للتدريب فهي موجودة ومقننة.

ثانياً: أنواع التدريب حسب معيار المكان

يشتمل هذا المعيار على نوعين من التدريب، حيث يتم تنفيذ النوع الأول في مكان العمل والنوع الثاني خارج مكان العمل، يمكن توضيحها في العناصر التالية¹:

1. **التدريب في مكان العمل:** يتم القيام بهذا النوع من التدريب في إدارات ومراكز تابعة للمنظمة، أو في مواقع العمل المباشرة وضمن بيئة عمل عادية، وقد يخضع له موظفو المنظمة نفسها، أو يخضع له متدربون آخرون ينتمون إلى جهات أخرى لا تنتمي للمؤسسة، ويكتسي هذا النوع من التدريب أهمية بالغة للمؤسسة لما قد يفيد عملها في التأقلم والتحكم في أعمالهم بشكل جيد.

2. **التدريب خارج مكان العمل:** يأخذ هذا النوع من التدريب العديد من الأشكال، نجد منها ما يتم في ظروف مماثلة لظروف العمل التي يعمل فيها المتدربون، حيث قد تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة التي لا تسمح الظروف والإمكانيات المتاحة أثناء العمل بتوفيرها، وهنا تلجأ أجهزة التدريب من المؤسسات إلى تهيئة ظروف خارج موقع العمل تكون مماثلة لظروف العمل في داخله لإكساب المتدرب المهارة المطلوبة في أفضل طريقة، وأقل تكلفة وأقل درجة من الخطورة للمحافظة على سلامة المتدربين والعملية الإنتاجية.

يُلاحظ من خلال أنواع هذا المعيار أن النوع الأول من التدريب مفيد ومهم للمؤسسة مقارنة بالنوع الثاني، وتبرز أهميته في تنفيذه مباشرة في العمل، وهذا يعني أنه عملي وواقعي أكثر من الثاني والمعتمد في

¹ رداح الخطيب، أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 310-311.

تنفيذه على إرسال العاملين إلى مراكز التدريب المتخصصة، والتي يستفاد منها في حالة عدم توفر المؤسسة على الامكانيات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية في العمل الخاصة باحتياجات ذات خصوصية معينة.

3. أنواع التدريب حسب معيار الوظائف

يختلف التقسيم حسب هذا المعيار عن سابقه بتميزه بالعمومية أي أنه ليس مخصص للمؤسسة فقط، بل يتعداها إلى أطراف أخرى كالأشخاص والهيئات... الخ، والذين هم بحاجة إلى نوع معين من تلك الأنواع، واختيار واحدة من هذه الأخيرة يتم بناء على الاحتياجات التدريبية المراد تغطيتها. يرتكز هذا المعيار في تقسيمه للتدريب على ثلاثة جوانب، وهي: التخصص، القيادة، المهنة، سيتم هذه الجوانب بشيء من التفصيل في النقاط التالية¹.

1.3. التدريب التخصصي: ويتمثل هذا النوع من التدريب في تقديم المهارات والمعارف المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص، مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين... الخ، ويهدف التدريب التخصصي إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

2.3. التدريب الإداري: ويقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل، مثل: الأعمال الكتابية وأعمال المخازن والمشتريات والشؤون المالية وأعمال السجلات والمحفوظات... الخ، وتمثل هذه الأعمال جانبا هاما من الأعمال الإدارية للمؤسسة التي تتوقف كفاءتها على انتظام العمل في هذه المجالات.

3.3. التدريب الإداري القيادي: وهو ذلك التدريب الذي يغطي الاحتياجات التدريبية المطلوبة إجراؤها في مختلف المستويات الادارية، بدءا بمستوى الاشراف الأول والمتعلق بالعاملين ثم مستوى الادارة العليا والمرتبط برؤساء الأقسام والمشرفين على العاملين وأخيرا مستوى الادارة العليا والمتماثل في المدراء.

4.3. التدريب المهني: يتم في هذا النوع تعليم العاملين الأعمال اليدوية والميكانيكية الدقيقة بواسطة أسلوب تعيين بعض الأفراد الجدد كمساعدين للعاملين القدامى، وذلك بغرض معرفة فنون المهنة، وقد توكل مهمة هذا النوع من التدريب إلى معاهد ومراكز التكوين المهني بهدف تعلم بعض المهن، وعادة توفر هذه المراكز التدريبية إمكانيات ضخمة تمكن العاملين من اكتساب مهارات وقدرات كبيرة.

يغلب على النوع الأول والثاني والثالث من هذا التقسيم لهذا المعيار تقديم محتوى تدريبي ذو طابع إداري (نظري أكثر منه تطبيقي) أي أنها تختص بكل ما هو مكتبي وبالتالي يمس التدريب هنا كل الموظفين الذين يعملون في مختلف الإدارات بالمؤسسة، وعلى العكس بالنسبة للنوع الأخير فهو غالب عليه الجانب التقني (التطبيقي) ويرتبط بالعاملين في المستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 195.

المطلب الثالث: أساليب التدريب التقليدي

إن الاختيار السليم لأسلوب التدريب سوف ينجر عنه انعكاسات ايجابية على أطرف العملية التدريبية، فبالنسبة للمدرب مثلاً سَيَسْهَلُ عليه نقل المعلومات التي بحوزته بشكل جيد إلى المتدربين والذين هم بدورهم سيستوعبون المادة التدريبية المدروسة وكيفية تطبيقها بصفة مناسبة في العمل ما ينعكس ذلك إيجاباً على أداء المؤسسة في الأخير، ويحدث عكس ذلك في حالة سوء اختيار أسلوب التدريب، لذا وحتى يكون الاختيار سليم لأسلوب التدريب يجب على مدراء التدريب مراعاة الإمكانيات المادية والمالية المتاحة لديهم، ومراعاة كذلك الظروف المحيطة بمكان تنفيذ برامج التدريب.

أولاً: أسلوب المحاضرة

يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب استخداماً في العملية التدريبية وأشهرها، فهو يستهدف أساساً إلى توصيل المعلومات من طرف واحد لمجموعة صغيرة أو كبيرة من المستمعين، وحتى يتم تقديم المحاضرة بشكل جيد يجب على المدربين إتباع الإرشادات التالية¹:

- معرفة جمهور المستمعين بهدف تقديم محاضرات لها علاقة باهتمامات المتدربين لتفادي حدوث مقاومة من طرف المستمعين الذين يبدون ضجراً من كثافة المادة العلمية وبعدها عن الواقع؛
- البداية الايجابية من طرف المدرب بواسطة تقديمه لنفسه على جمهور المستمعين مع عرض الموضوع وإشعارهم بقربه منهم، وتحفيزهم وإثارة اهتمامهم؛
- فعالية المحتوى بإثراء المحاضرات من خلال الأفكار الحديثة والابتكارية لتنشيط اهتمامات المشاركين، وتحقيق ذلك لا يكون إلا من خلال استخدام المدرب الأمثلة الواقعية والنماذج المحددة؛
- الإيجاز في المحاضرة وعدم جعلها مطولة حتى لا يمل المستمعون، ويشترط فيها التتابع كذلك؛
- التقديم يتطلب مهارات عالية للمدرب من أجل عرض المحاضرة، فهو يعتبر الركيزة الأساسية لنجاح أي مدرب ينشط في هذا المجال، وتتعلق هذه المهارات أساساً في كيفية الاتصال الشفهي والحركي معاً، وكذا نبرات الصوت... الخ.

ثانياً: أسلوب الحساسية

يُعد أسلوب الحساسية من أهم الأساليب التي تستخدم في مجال تعديل السلوك، حيث يتم بموجبه تنظيم لقاءات دورية بين المتدربين بدون مدرب وفي أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة يتم فيها مناقشة وتقييم سلوك بعضهم البعض مع وجود موجه لذلك، لهذا الأسلوب مزايا وعيوب كباقي الأساليب، فأما مزاياه² فتتمثل في فهم وإدراك سلوك الآخرين، وتعلم كيفية التعامل مع أنماط سلوكية متنوعة، وفهم أيضاً السلوك الشخصي والثغرات الموجودة فيه ليساعد ذلك على تعديله للأفضل،

¹ عبد الرحمان توفيق، التدريب: الأصول والمبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، مصر، 1994، ص 193.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2005، ص ص: 468-469.

وأخيرا يتم تنمية مهارة التعامل مع الآخرين وإقامة علاقات اجتماعية معهم، وأما عيوبه فتتمثل ارتفاع تكاليفه وصعوبة تقييم نتائج الاستفادة منه، وتتمثل أيضا في عدم تقبل النقد الصريح الموجه للمتدربين وإمكانية عودة هؤلاء إلى سلوكياتهم القديمة عند العودة إلى عملهم.

ثالثا: أسلوب التلمذة الصناعية

يغلب على هذا الأسلوب الطابع الحرفي، إذ يتلمذ المتدرب على يد معلم محترف يساعده على امتحان المهنة أو الحرفة التي اختار المتدرب ممارستها، إلا أن هذه الطريقة استخدمت من قبل المؤسسات الخاصة والعامة وبمشاركة أطراف عدة في تدريب الأفراد على شتى أنواع المهن والحرف، ففي ألمانيا مثلا يتعاون ممثلون من أرباب العمل والاتحادات العمالية والدولة لتطوير برامج التلمذة، حيث شملت هذه البرامج أكثر من 400 مهنة، وشارك فيها ما يقارب مليون تلميذ سبق أن أنهى دراسة الصفوف المتوسطة، بحيث أن أعمارهم تتراوح بين 16 و 18 سنة، والجدير بالذكر أن ألمانيا ومقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية تنفق ما يوازي سبعة عشر ضعف ما تصرفه الولايات المتحدة على برامج التلمذة الصناعية¹.

رابعا: أسلوب المحاكاة

تتمثل طريقة التدريب بالمحاكاة في استعمال أماكن تدرب لها نفس خصائص وظروف مكان العمل الفعلي، وهي تسمح للمتريصين التعلم تحت ظروف حقيقية لكن بعيدة عن ضغوط ورشات الإنتاج، وتهدف المحاكاة إلى تطوير أداء المتدرب من خلال قيامه بالنشاطات الوظيفية المطلوبة منه، مستفيدا من محاكاته لسلوكياته الذاتية ومن المناقشات التي يجريها مع مجموعة حلقة المحاكاة التي يتدرب معها².

خامسا: أسلوب التدريب المهني

وهو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير ومتنوع من المهارات، والمعرفة، والاستقلالية في الحكم والتقدير، ويمكن تعريفه بأنه نظام يعطي الفرد توجيهات وخبرة وممارسة داخل أو خارج العمل، وتتراوح فترة هذا التدريب من سنة إلى خمس سنوات³.

وما يمكن قوله حول أساليب التدريب السابقة هي أنها في تغير وتطور مستمر نتيجة للتغيرات التي تحصل على جميع المستويات الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والعلمية، وهذا الأخير عرف ثورة حقيقة لم يشهد مثلها من قبل ما جعله يؤثر بطريقة كبيرة على الوسائل المستعملة في التدريب، حيث

¹ حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 274.

² Robert L.Mathis, Johm H.Jackson, **Human Resources Management**, South-Western Educational, U.S.A, 9 Edition, 1999, P 330

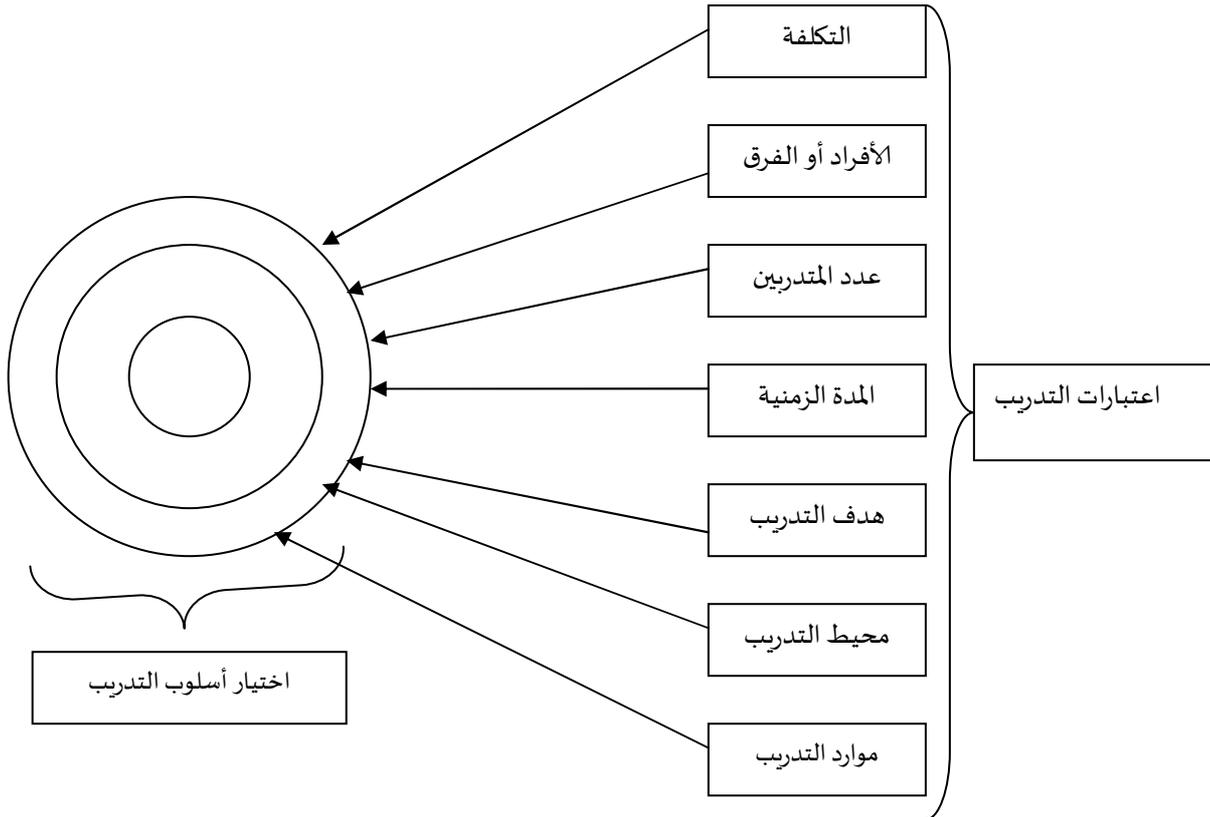
³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر-الاسكندرية، 2004، ص 169-170.

استفادت منها المؤسسات بشكل كبيراً لمواجهة حاجاتها المتزايدة من التدريب من خلال تقليص حجم نفقات برامج التعلم التي كانت تكلفها الكثير فيما قبل لاستعمالها الطرق التقليدية للتدريب.

هناك اعتبارات أساسية يجب على المؤسسة مراعاتها عند اختيار أسلوب التدريب، وهذه

الاعتبارات موضحة في الشكل الموالي:

الشكل (02): اعتبارات اختيار أسلوب التدريب



Source : Robert L.Mathis, John H.Jackson, **Human Resources Management**, South-Western Educational, U.S.A, 9 Edition ,1999 ,P 339.

يبين الشكل الموضح أعلاه أن على مديري الشركات الأخذ في الحسبان مجموعة الاعتبارات عند اختيارهم لأحد أساليب التدريب المذكورة سابقاً، وتمس تلك الاعتبارات جانبين مهمين إحداهما يتعلق بالأمور المالية للتدريب كتكلفته وموارده، وأخرى تتعلق بالأمور التنظيمية للتدريب كعدد المتدربين والمدة الزمنية التي يستغرقها وأهدافه ومحيطه، فإذا تم تحديد هذه الاعتبارات بشكل دقيق وواضح فسيسهل ذلك معرفة أسلوب الممكن اختياره والذي من شأنه أن يناسب الاحتياجات التدريبية للعاملين بحيث يعالج مواطن الضعف أدائهم لمهامهم، وذلك بإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تساعدهم على أداء مهام الوظيفية الموكلة إليهم بشكل صحيح.

المبحث الثاني: خطوات إدارة التدريب التقليدي

يعتبر نشاط التدريب من بين أنشطة المؤسسة التي تحتاج إلى منهج وأسلوب لتسييره، و يختلف استعمال المناهج الفكرية في تسيير هذا النشاط من مفكر إلى آخر، وهذا حسب الدور الذي يتوقع أن يقوم به التدريب داخل المؤسسة، وتمثل أشهر المناهج التسييرية على المستوى الفكري في ثلاثة مناهج وهي¹:

- منهج العملية الإدارية (*Management Process*): يتم فيه تقسيم مكونات العملية الإدارية وفق التصنيف التقليدي بمراحله المختلفة من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة.
 - منهج النظم الإدارية (*Management System*): يتم التعامل مع العملية الإدارية في هذا المنهج على أساس أنها نظام متكامل يحتوي على ثلاث عناصر وهي: المدخلات والعمليات وأخيرا المخرجات.
 - منهج الإدارة بالأهداف (*Management Objectives*): يقوم على أساس تحديد الهدف المطلوب تحقيقه من العملية الإدارية بمشاركة مختلفة مستويات الإدارة.
- وفي هذا السياق جاء هذا المبحث ليتطرق إلى عملية إدارة التدريب بإتباع منهج العملية الإدارية في إدارة ذلك النشاط من خلال المرور عبر مراحل التسيير الأربعة، والمتمثلة في كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

المطلب الأول: تخطيط عملية التدريب التقليدي

إن وضع مفهوم لعملية تخطيط التدريب يستوجب أولا إبراز مفهوم التخطيط بصفة العامة، وهذا حتى يتسنى لنا إسقاطه على نشاط التدريب فيما بعد إن أمكن، وفي هذا الإطار جاءت العديد من التعاريف التي تناولت مصطلح التخطيط، وسيتم ذكر أهمها وأشهرها على مستوى الأدبيات العلوم الادارية، حيث يُعرّف هنري فايول التخطيط بأنه: "عملية التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، فهو بُعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة"².

كما جاء أيضا التخطيط في تعريف آخر بأنه: "تحديد ما سيتم عمله خلال مدة معينة في المستقبل، ويتطلب تنفيذه مجموعة من المهام تبدأ بوضع الأهداف في ضوء التنبؤ بالمستقبل ووضع السياسات ثم وضع برامج العمل لتحقيق هذه الأهداف، والتخطيط مطلوب لكل النشاطات الأساسية في المؤسسة كعمليات الإنتاج، المالية، التموين، إدارة الموارد البشرية... الخ"³.

¹ عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 136-137، بتصريف.

² محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص 19.

³ سعاد نائف البرنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد الريادة، دار وائل، عمان، 2005، ص 418.

ومن خلال التعريفين السابقين يمكن اعتبار أن التخطيط داخل المؤسسة ركيزة أساسية للإدارة الفعالة، فهو بمثابة ذلك العنصر الحيوي في مجال تطوير الموارد البشرية، غير أن عدم دقته ستنعكس لا محال سلباً على كفاءة وفعالية المؤسسة من خلال هدر وتضييع للموارد.

لذا نجد أن القائمين على هذا النشاط ضمن إدارة الموارد البشرية يضعون تخطيط سليماً ودقيقاً عبر إتباع مراحل أساسية بدءاً بجمع المعلومات حول البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة في إطار ما يخص التدريب، ثم يتم تحديد الاحتياجات التدريبية والتي يتولد عنها في الأخير وضع أهداف وغايات لإنشاء نشاط التدريب، وتفصيل هذه العناصر سيكون في العناصر اللاحقة.

تمر عملية تخطيط التدريب على أربع مراحل متتالية، بدءاً بجمع وتحليل المعلومات، ثم يتم تحديد الاحتياجات التدريبية، وأخيراً توضع الأهداف

أولاً: مرحلة جمع وتحليل البيانات وتصنيفها

تعتبر مرحلة جمع وتحليل المعلومات من المراحل الضرورية والهامة التي يبني عليها تخطيط وإعداد برامج التدريب، حيث يقوم فيها مسؤول عن التدريب بجمع كافة البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي، وبيانات عن كل المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، وهذا بهدف الاستفادة من تلك المعلومات المجمعة عند وضع برنامج التدريب.

تتميز مرحلة جمع البيانات وتحليلها بالاستمرارية وعدم الانقطاع على طول الفترات الزمنية، فهي جزء متكامل من نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة، والذي يُعتمد عليه في توفير كافة البيانات والمعلومات عن العديد من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها مختلف الوظائف في المؤسسة. وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر التالية¹:

- معلومات عن التنظيم الإداري؛

- معلومات عن الأهداف والسياسات؛

- معلومات عن تطور النشاطات؛

- معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية؛

- معلومات عن الإمكانيات المادية والبشرية، وعن الظروف المحيطة بهم.

وحتى يتم الحصول على المعلومات السابقة لمعرفة الأداء والمشاكل التي تصادف العمال على مستوى الإدارات يتم اللجوء إلى العديد من المصادر داخل المؤسسة، ونجد من أبرزها: الرؤساء المباشرين، شكاوى الزبائن أو العملاء، قياسات الانتاج والنوعية، معلومات سابقة عن تقييم الأداء، ومعلومات أخرى تأتي من مصادر مختلفة (المقابلات مع العاملين، تقارير الإدارات...)².

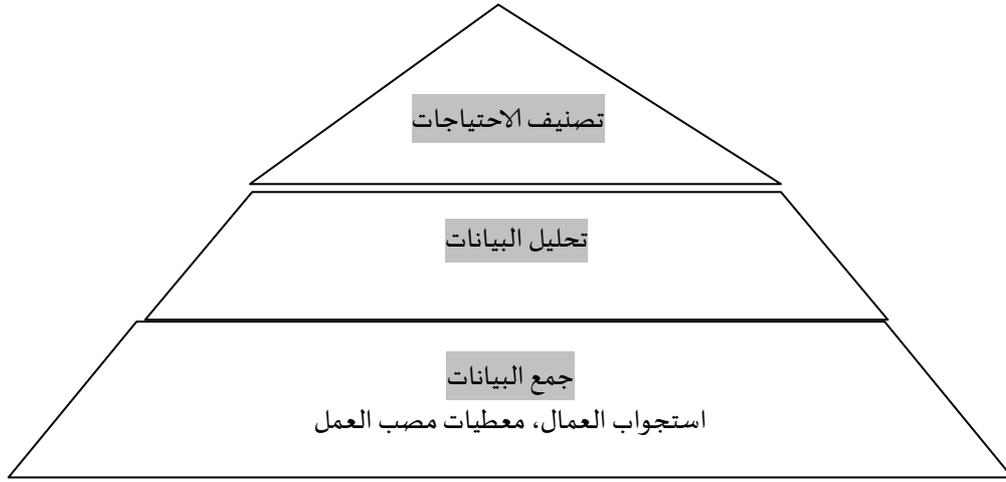
¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني للطباعة والنشر، لبنان، 2008، ص 163.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 255.

وتمر مرحلة الجمع والتحليل للبيانات بدورها على مراحل متتالية يتم من خلالها اتمام هذه المرحلة، وتمثل تلك المراحل في العناصر التالية¹:

1. جمع البيانات: وجود هذه المرحلة مرتبط بشعور المؤسسة بحاجة لشيء ما، فيكون جمع للبيانات بهدف تحديد حاجات التدريب الضرورية، وتتوقف هذه المرحلة على حقيقة استجواب كل عمال المؤسسة وعلى المعطيات المتاحة عن منصب العمل.
2. تحليل البيانات المجمعة: بعد تجميع البيانات المتعلقة بالمؤسسة يتم تحليلها من أجل تحديد البرنامج التدريبي المناسب، وهذا التحليل يمكننا من معرفة انحرافات أداء العمال بهدف تحسينه مستقبلا من خلال التدريب.
3. تصنيف الاحتياجات: بعد تحليل البيانات يتم تصنيف الاحتياجات التدريبية اللازمة بوضع أولويات لها، وهذا التصنيف من شأنه أن يساعد على توزيع أكثر فعال للميزانية والذي ينعكس مباشرة على العائد المتوقع لبرنامج التدريب.

الشكل رقم (03): مرحلة جمع وتحليل البيانات وتصنيفها



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق.

يُظهر الشكل الموضح أعلاه أن مرحلة جمع البيانات هي القاعدة أو الأساس الذي تبنى عليه المرحلتين الموالتين، فإذا تمت عملية الجمع بشكل جيد ودقيق فإن ذلك سينعكس بالإيجاب على باقي المراحل ويتحقق الغرض المنشود من البرنامج التدريبي الموضوع من طرف المؤسسة، والتي تسعى دائما إلى معالجة مواطن النقص في أداء العاملين ببرمجة الدورات التدريبية.

¹ Sekiou et autre, Op-cit, p 347.

ثانياً: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

إن الخطوة السابقة من جمع وتحليل للبيانات تساهم وتساعد بشكل كبير في إنجاز خطوة تحديد الاحتياجات التدريبية، فهي تمدها بالعديد من المؤشرات والدلائل عن الأفراد في المؤسسة، وهذا بهدف كشف الحاجات والنقائص التي تتطلب تصميم برنامج تدريبي معين.

1. تعريف الاحتياجات التدريبية: من خلال المنطلق السابق نجد أن هناك تعاريف عديدة ومختلفة للاحتياجات ، ويمكن ذكر أهم ما جاء فيها في النقاط التالية.

تُعرف الاحتياجات حسب مفوضية خدمات القوى العاملة (سنة 1981) بلندن بأنها: "فحص العمليات الحالية والمتوقعة والقوى العاملة اللازمة لتنفيذها، وهذا بهدف تحديد الكمية وحاجات القوى العاملة من التدريب أو إعادة التدريب"¹، وعُرفت كذلك من طرف الباحث توفيق عبد الرحمان بأنها: "أداة أساسية يتم من خلالها تطوير وتنمية الأفراد في المؤسسة، وكذلك الأساس في صناعة التدريب باعتبارها الدعامة الأساسية التي تقوم عليها العملية التدريبية"².

وجاء أيضاً تعريف عمرو وصفي عقيلي للاحتياجات التدريبية كما يلي: "أنها مرحلة من مراحل العملية التدريبية والتي يتم على أساسها تصميم البرنامج التدريبي، والحاجات تمثل النواقص والفجوات الموجودة في أداء المورد البشري المطلوب من برنامج تقليصها"³.

وما يمكن أن يُستخلص من هذه التعاريف هو أنها تتراوح ما بين التعاريف الشاملة والتعاريف المحددة، فتحديد احتياجات التدريب يمس سلوكيات ومهارات واتجاهات الأفراد الحالية والمستقبلية، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار من طرف مدراء التدريب، نظراً لما قد يشوبها من نقص وضعف نتيجة للتغيرات التي تحدث على مستوى الوظيفة والمؤسسة.

وتتمثل أبرز حالات ظهور الحاجة للتدريب في : وجود مستخدمين جدد، مشاكل الأداء من خلال المراقبة والمشاهدة و استحداث طرق وأساليب جديدة للعمل، تنوع المهارات، مشاكل الانتاجية⁴ :

2. أنواع تحديد الاحتياجات التدريبية: توجد أربعة أنواع مختلفة من تحديد الاحتياجات التدريبية في معظم المؤسسات، وتتمثل هذه الاحتياجات فيما يلي⁵ :

- تحديد احتياجات المنظمة: يتسم هذا النوع بالشمولية لاحتوائه العديد من العناصر كتحسين الإنتاجية، رفع الروح المعنوية، تحسين المركز التنافسي للمؤسسة، وما شابه من تلك العناصر، إلا أن

¹ جول بروكس، ترجمة: عبد الإله إسماعيل كتي، قدرات التدريب والتطوير (دليل عملي)، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2001، ص 166-167.

² رداح الخطيب، أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 319.

³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 472.

⁴ Janice A. Miller, Diana M, **Training Needs Assessment**, Training Development Committee, July 2002, Date of view 25/11/2016, <https://pdfs.semanticscholar.org/e9ce/d6c11c23ad13842b94135157109c0da064bb.pdf>, P 3

⁵ وليم تريسي، ترجمة: سعد أحمد الجبالي، تصميم نظم التدريب والتطوير، مركز البحوث لجامعة الملك فهد، الرياض، 2004، ص 119.

المشكل الذي يعتري هذا النوع من التحديد هو صعوبة القيام به لاتخاذ نطاقا واسعا في البحث، فهو يمس كل من في المؤسسة.

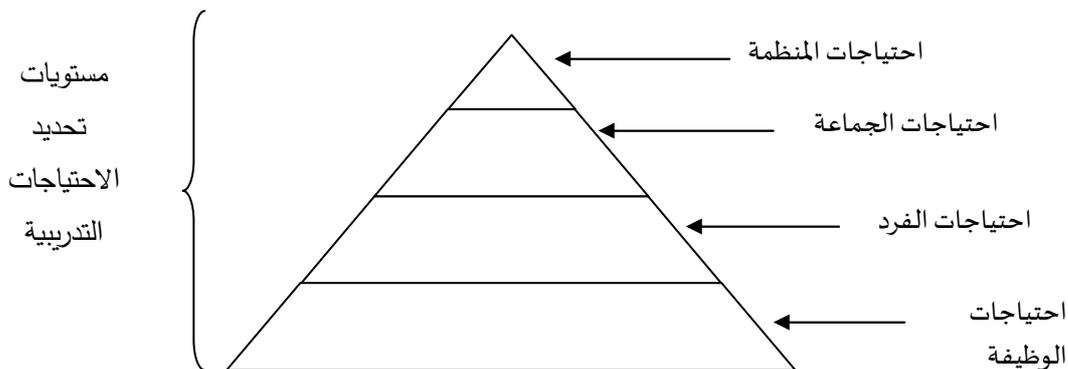
- تحديد احتياجات العاملين (فرق العمل): يعتبر تحديد احتياجات الجماعات أكثر سهولة إلى حد ما مقارنة بتحديد احتياجات المؤسسة، وهذا راجع لضيق نطاق بحثه، ومن نتائجه ظهور الحاجة إلى برامج التدريب والتي تستهدف تكوين روح الفريق، تمارين توضيح الأدوار، التدريب على القيادة، التدريب على حل المشاكل.

- تحديد احتياجات الموظف: وهو أكثر سهولة من سابقه لتركيز تحليله على الفرد سواء من ناحية الخصائص العقلية أو الجسمية أو السلوكية والتعلم والتدريب والخبرات والمهارات والمعارف والدوافع، فاحتياجات الفرد تنبع من عمل الموظف كما هو حاليا أو بعد أن تلحقه التطورات، وتلبية هذه الاحتياجات تتم من خلال العديد من برامج التدريب ابتداء من برامج تأكيد الذات إلى التدريب على كيفية مواجهة ضغوط العمل.

- تحديد احتياجات الوظيفة: قد يكون تحديد احتياجات الوظيفة أمرا في غاية السهولة أو أمرا بالغ الصعوبة وذلك حسب نوع الوظيفة، فأما ما يتعلق بالوظائف التشغيلية التي تنطوي على مهارات حركية الممكن مشاهدتها فعملية تحديد احتياجاتها تكون سهلة وبسيطة حيث يتم إجراء تحليل للمجال الوظيفي والوظائف والمهام، وهذا بهدف أخذ بعين الاعتبار تلك الاحتياجات في المحتوى التدريبي سواء من ناحية السلوك أو الأداء المطلوب والظروف المحيطة بهذا الأخير ومعايره، أما بالنسبة للوظائف الإشرافية أو الإدارية فمشكلة وصف السلوك والظروف والمعايير تكون أكثر تعقيدا، وذلك لصعوبة معرفة ما يجري أثناء أداء الوظيفة لارتباطها بنشاط عقلي لا يمكن ملاحظته.

من خلال الأنواع السابقة لتحديد احتياجات التدريب يمكن تمثيلها حسب درجة سهولتها وتعقدها في شكل هرمي، ففي قمة هذا الأخير نجد احتياجات المنظمة التي تتميز بالتعقد والصعوبة في تحديدها ليتم التدرج إلى أن نصل القاعدة أين نجد احتياجات الوظيفة، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (04): هرمية الاحتياجات التدريبية



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق

يظهر الشكل السابق مستويات تحديد الاحتياجات في شكل هرمي مقسم إلى أجزاء يمثل كل جزء منه مستوى احتياجات لجهة معينة، حيث يتضح أن الاحتياجات تنتقل من الجزء إلى الكل، بحيث يتم تحديد احتياجات الوظيفة في المرحلة الأولى ثم يتم تحديد احتياجات الفرد للعمل الحالي أو المستقبلي، و في مستوى أعلى من ذلك يتم تحديد الاحتياجات الجماعية النابعة من احتياجات كل فرد في المؤسسة، وتحدد احتياجات هذه الأخيرة والتي تمتاز بالشمولية ما يصعب ذلك للقيام بها باعتبارها تمس جميع من في المؤسسة سواء تعلق الأمر بالعاملين أو بالوظائف أو بالجماعات التي تعمل فيها.

3. طرق جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية: إن نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية للمنظمة تمكن المدراء من تحديد المواقع الأكثر حاجة للتدريب، وبالتالي توظيف أمثل للموارد المتاحة، لذا فهناك العديد من الطرق لجمع المعلومات لتحليل احتياجات التدريب، ومن بينها طريقتين تم استخدامهما بشكل واسع، وأولاهما تعتمد على تحليل القضايا الداخلية والخارجية من خلال تحديد نقاط القوة كالقوى العاملة الماهرة والإدارة الفعالة وتحديد لنقاط الضعف كالمهارات الضعيفة والمنتجات الرديئة والمستوى المرتفع للغياب، وكذلك تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة من توسيع لنطاق الخدمات وتطوير للتقنيات الجديدة وتحديد مختلف التهديدات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

ثالثاً: مرحلة وضع الأهداف

قبل الخوض في هذه المرحلة يجب أولاً إبراز مفهوم أهداف التدريب وكيف يتم كتابتها، وسيتم عرض كل ذلك في النقاط التالية.

1. مفهوم أهداف التدريب: تتحدد أهداف البرنامج التدريبي من خلال معرفة حاجات التدريب والتنمية المراد تغطيتها بواسطته، فهي إذن تمثل الأهداف أو الانجازات المراد تحقيقها من ورائه، وتستخدم الأهداف عادة كأساس لتحديد معايير تقييم البرنامج، حيث يتم على أساسها تقرير مدى نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه، لذلك يشترط أن تكون الأهداف الموضوعية لهذا البرنامج واضحة ودقيقة وقابلة للقياس والتقييم¹.

2. كتابة الأهداف التدريبية: تعتبر الأهداف الأدائية من بين أهداف برنامج التدريب، فهي تحول المعلومات التي تم تجميعها في المرحلة الأولى من البرنامج، وتساهم هذه الأهداف المصاغة بشكل جيد في تسلسل وتحديد محتوى العملية التدريبية، ويعرف الهدف الأدائي على أنه ذلك المستوى المطلوب من أداء العمل بدلالة المهام التي ستؤدي من طرف المتدرب، وكذلك المعايير التي سيتم تحقيقها، ويحتوي الهدف الأدائي العناصر التالية²:

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 472.

² الاتحاد الدولي للاتصالات المكتب الإقليمي العربي، إدارة التدريب، تاريخ الاطلاع: 2016/10/25، <http://www.ituarabic.org/hresources/Courses/course13.doc>

- ✓ الفعل الذي سيكون المدرب قادر على القيام به،
- ✓ الشروط من مكان ومعلومات متاحة،
- ✓ المعايير الموضوعية كمستوى أداء المدرب.

إن لأهداف برنامج التدريب التقليدي العديد من المستويات، فهناك ما هو عام والذي يتضمن النتائج العامة المتوقعة من التدريب، وهناك أيضا ما هو نهائي يوضع لوصف ما يستطيع المدرب انجازه عند عودته إلى عمله، ونجد ما بين العام والنهائي أهداف وسيطية تتعلق بتوقع ما سيحققه المدرب من مهارات ومواقف ومعارف في مواقع متعددة من البرنامج، وأما فيما يخص أهداف الوحدة النهائية فهي إما أهداف نهائية أو أحد الأهداف الوسيطة التي تقابل خطوة هامة من التدريب، وفي الأخير نجد الأهداف النهائية لسلسلة من الوحدات التدريبية.

المطلب الثاني: تنظيم عملية التدريب التقليدي

تعتبر مرحلة التنظيم من المراحل الهامة والضرورية في تسيير التدريب داخل المؤسسة، وأهميته تظهر من خلال الدور الذي يلعبه في ترتيب ما تم التخطيط له، فلا يمكن تصور تسيير بدون تنظيم، غيابه في المؤسسة سينجر عنه فوضى عارمة ومشاكل على جميع المستويات الإدارية، لذا نجد أن المدراء يدمجون هذه الخطوة في مراحل الإدارة بغية استغلال الخطط المرسومة ووضعها في قالب تنظيمي معين بهدف الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمالية للمؤسسة.

أولاً: تعريف التنظيم

لقد اختلفت تعاريف مصطلح التنظيم بين المختصين في علم الإدارة، فنجد مثلا من يعرفها على أنه: "تحديد أنشطة ووظائف المؤسسة مع تحديد السلطات والمسؤوليات، والتفويض، ونطاق الإشراف"¹، ويعرفه ماكس ويبر بأنه: "عبارة عن هيكل من الأنشطة المتكاملة ومجموعة من القوانين والقواعد واللوائح الخاصة التي تتفاعل لتكوين التنظيم"².

وحسب التعريفين السابقين يمكن وصف التدريب على أنه ذلك القالب أو الجسم الذي تتموقع فيه جميع أنشطة ومهام المؤسسة بشكل منظم ومنسق، والذي يسهل ويوضح معرفة المهام والنشاطات مع تبيان المسؤوليات والسلطات لكل فرد في التنظيم.

ثانياً: فوائد التنظيم

للتنظيم فوائد عديدة وكثيرة في المؤسسة، ومن بينها فائدتين أساسيتين هما على التوالي³:

- جعل كل عضو من أعضاء التنظيم يعرف مجموعة الأنشطة التي سيقوم بها.

¹ الاتحاد الدولي للاتصالات المكتب الإقليمي العربي، مرجع سبق ذكره، تاريخ الاطلاع: 25/10/2016، <http://www.ituarabic.org/hresources/Courses/course13.doc>

² عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة والنشر، عمان، 2003، ص 72.

³ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 220.

■ التنظيم السليم يساعد في تحديد علاقات العمل بالمؤسسة تحديدا واضحا، فكل عضو من أعضاء التنظيم يعرف مكانه وعلاقته التنظيمية برؤسائه.

ثالثا: تنظيم نشاط التدريب داخل المؤسسة وتحديد العلاقات التنظيمية

إن وضوح مرحلة تنظيم التدريب داخل المؤسسة تختلف باختلاف حجمها ودرجة أهمية هذا النشاط فيها، فقد نجد في المؤسسات الصغيرة تنظيم التدريب غير ظاهر بشكل جلي وعكس ذلك بالنسبة للمؤسسات الكبيرة الحجم والتي قد تنشأ أقسام وإدارات خاصة بالتدريب أين تكون لعملية تنظيمه دورا كبيرا وظاهر للعيان بصورة تعكس أهمية هذا النشاط عبر تحديد للسلطات والمهام لكل فرد داخل القسم.

ترتبط العلاقات التنظيمية بين الوحدات في المؤسسة بعاملين أساسيين، أحدهما يتعلق بالسلطة والتي عي ذلك الحق القانوني في إصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل معين، مقابل ذلك يتحمل صاحب السلطة مسؤوليات يترتب عنها الالتزام بتنفيذ الواجبات والأعمال التي تعهد إليه من السلطة الأعلى¹.

رابعا: مسؤوليات التدريب التقليدي

لقد اختلفت الآراء حول على من تقع مسؤولية التدريب، فمنهم من يقول أنها تقع على عاتق الإدارة العليا، ومنهم من يقول أن الإدارة الوسطى أو الرئيس المباشر هم المسئولين على نشاط التدريب، وآخرون يحملونها على إدارة مستقلة متخصصة في التدريب تتكفل بهذا النشاط الحيوي بهدف التخطيط له وتنفيذه ومتابعة تقييمه، وسبب هذا الاختلاف كله يعود على درجة أهمية هذا النشاط بالنسبة للمؤسسة، إذ قد نجد في بعض المؤسسات الصغيرة مسؤولية التدريب تكاد لا تخرج عن نطاق الإدارة العليا والتي بإمكانها التحكم في هذا النشاط، وأما في المؤسسات الكبيرة يتم منح مسؤولية نشاط التدريب إلى المستويات الدنيا القريبة من العامل، وأبسط مثال على ذلك هو قيام العمال القدامى بتدريب العمال الجدد الوافدين إلى المؤسسة، وتوضيح مسؤوليات التدريب بشكل جيد يكون في النقاط الموالية بدءا من الإدارة العليا إلى الإدارات الدنيا في المؤسسة.

1. مسؤولية الإدارة العليا: يرى البعض أن المسؤولية الأساسية للتدريب يجب أن تقع أولا وأخيرا على عاتق الإدارة العليا حتى تتمكن من تحقيق الهدف المرجو من هذا النشاط، وتتمثل مسؤولية الإدارة العليا في وضعها لخطط وبرامج التدريب، مع مراقبة تنفيذها ومتابعتها من خلال التأكد من تحقيق الأهداف المسطرة.

2. مسؤولية أقسام وإدارات التدريب: نجد هذا النوع من المسؤولية بصفة واضحة في المؤسسات الكبيرة، حيث يتم فيها تخصيص أقسام وإدارات تدير نشاط التدريب وتنظمه وتتابع نتائجه، فأهمية هذا

¹ أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 265.

النشاط بالنسبة لهذه المؤسسات جعلها تستثمر أموال معتبرة في سبيل إنشاء أقسام وإدارات متخصصة تقوم بوضع برامج التدريب وتنظم تنفيذها داخلها¹.

3. مسؤولية مدراء الإدارات: يعتبر مدير كل إدارة مسئول عن تحديد عدد العاملين لديه المراد تدريبهم، كما أنه مسئول عن وضع البرامج التدريبية اللازمة لهم وتقديمه لتقرير دوري لإدارة الموارد البشرية يوضح فيه مدى تقدم المتدرب في التدريب².

4. مسؤولية الأخصائيين (المشرفين): قد تعهد إدارة المؤسسة للأخصائيين أو المشرفين فيما بهممة التدريب، حيث يكون تابعاً تنظيمياً لإدارة الموارد البشرية، وتكون مهمتهم تقديم كافة المعلومات التي يطلبها رؤساء الإداريين، وتتمثل مسؤولية الأخصائيين في تنفيذ برامج التدريب وتقييمها هذا من جهة، وأما من جهة أخرى فهو ينشر الوعي التدريبي في المؤسسة ويركز على فائدته³.

5. مسؤولية العمال القدامى: هناك رأي آخر يرى بأن تدريب الفرد الجديد يكون من مسؤولية فرد قديم عن طريق تعيينه مساعداً له في العمل، وذلك لأن الفرد في بداية تنصيبه لا يعرف طبيعة العمل في الجهة التي تم شغله فيها ولا الدور الذي يجب أن يقوم به، وهنا تظهر مسؤولية الفرد القديم اتجاه الجديد.

بعد التطرق إلى مختلف الأطراف الذين تقع عليهم مسؤولية التدريب، يمكن إبراز أهم المعايير التي يمكن استخدامها في المقاضلة بين تلك المسؤوليات، وهي كما يلي⁴:

- معيار عدد العاملين في المؤسسة؛
- عدد الأفراد المراد تدريبهم؛
- مدى توافر كفاءات التدريب للرؤساء المباشرين؛
- المقاربة بين تكلفة التدريب الداخلي والخارجي؛
- مدى توافر المرونة اللازمة لدى مراكز التدريب للوفاء باحتياجات المؤسسة؛
- مدى توافر الإيمان والوعي الحقيقي بأهمية التدريب لدى العاملين بالمؤسسة.

خامساً: الهيكل التنظيمي لنشاط التدريب

من الضروري وجود وحدة تنظيمية (قسم أو إدارة) تشرف على نشاط التدريب، ويتوقف حجم هذه الوحدة ومستواها التنظيمي والأنشطة التي تقوم بها على حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، فهناك مجموعة من الاعتبارات التي ينبغي أخذها في الحسبان عند إنشاء وحدة التدريب، وقد تم حصرها في أربعة وهي: تحديد الأنشطة التي تقوم بها ومسؤولياتها وسلطاتها، تحديد الموارد المالية الخاصة بها، تحديد

¹ رداح الخطيب، أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 367.

² محمد صالح فالج، إدارة الموارد البشرية، دار حامد، عمان، 2004، ص 108.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 228.

⁴ المرجع نفسه، ص 228.

موقعها على الخريطة التنظيمية وعلاقتها مع باقي الإدارات والأقسام وأخيرا توفير العناصر البشرية المكفلة للقيام بإدارة النشاط التدريبي.

المطلب الثالث: توجيه عملية التدريب

إن مرحلة التوجيه مهمة بقدر أهمية المراحل السابقة، فسير العمليات في المؤسسة بدونها سيؤدي حتما إلى سوء الاستغلال وعدم التحكم في الموارد من جهة، ومن جهة أخرى وجعل المحيط الداخلي للمؤسسة بدون حركية ونشاط وتحفيز، فوجود عناصر عملية التوجيه من قيادة وتحفيز واتصال من شأنها جعل سيرورة العمليات في المؤسسة تسير بشكل صحيح إلى حدود الأمثلة لاستغلال الموارد، ولهذا الغرض يسعى جميع المدراء في المؤسسات إلى توفير عناصر التوجيه من خلال إيجاد قائد ذو كفاءة عالية، بحيث يستطيع تحفيز العاملين ويسهل الاتصال بينهم وبين رؤسائهم بهدف دفعهم إلى بلوغ الأهداف المسطرة.

أولا: ماهية التوجيه

1. تعريف التوجيه: يُعرف التوجيه على أنه: "إصدار التعليمات إلى العمال في المؤسسة لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، وإرشادهم عن كيفية وطريقة تنفيذ العمليات"¹.

ومن خلال التعريف السابق يمكن اعتبار عملية التوجيه بأنها عملية ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها داخل المؤسسة، فهي التي تخلق جو ايجابي يجعل العاملين يقومون بمهامهم بالشكل المطلوب والصحيح، والذي يقودهم نحو تحقيق الأهداف المخططة، إلا أن عدم وضوح التعليمات الصادرة عن الإدارة العليا إلى العمال سيعقد ويصعب على العمال تنفيذ ما هو مطلوب منهم.

وحتى يسهل انتقال تلك الأوامر بشكل مفهوم ومستساغ يجب توفير عناصر عملية التوجيه بدءا بإيجاد قائد يستطيع أن يقود مجموعة العمل عن طريق استعمال الأساليب التحفيزية المادية منها و المعنوية، وعن طريق ضمان وجود نظام الاتصال فعال بين تلك المجموعة، إن حسن التصرف هذه العناصر الثلاثة من شأنها تحقيق التأثير الايجابي في أداء العاملين في المؤسسة.

ثانيا: أدوات التوجيه

إن من بين الأسس والدعائم التي يعتمد عليها المدير لإرشاد وتوجيه وبث روح التعاون بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة العناصر التالية:²

- القيادة؛
- التحفيز؛
- الاتصال.

¹ أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2004، ص 150.

² عمر سعيد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 106.

وتضفي العناصر السابقة على نشاط المؤسسة حيوية وحركية مستمرة ومتواصلة تجعلها تتجه ألياً نحو تحقيق الأهداف المسطرة وفق منهج كفاء وفعال.

1. مفهوم القيادة: بعد توزيع المهام والأنشطة على الوظائف يتم توجيه الموظفين وتنسيق الجهود المختلفة في المؤسسة وتحفيز العمال وتشجيعهم لأداء الأعمال المطلوبة منهم، وتدعيم الاتصال الفعال فيما بينهم.

1.1. تعريف القيادة وأنواعها: حتى يتم تحقيق كل ما سبق يجب توفير شخص يحض باحترام الموظفين، حيث يقوم بقيادتهم لتحقيق الأهداف المسطرة، ومن هذا المنطلق يمكن تعريف القيادة على أنها " القدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم نحو بلوغ الهدف المسطر"¹، وأما من يقوم بالقيادة فهو القائد الذي يمتاز بأسلوب معين يجعله يؤثر في سلوك العاملين داخل المؤسسة ليدفعهم في الأخير لتحقيق الغايات والمقاصد المخططة فيما قبل.

إن تأتي ميزة القيادة لا تكون وليدة الصدفة بل هي محصلة العديد من العناصر الشخصية والذاتية، وأخرى قد تأتي من السلطة الممنوحة وما يخول للشخص من استعمال للجزاء والعقاب، فالقيادة على مستوى المؤسسة لها أساليب متعددة ومختلفة فهي تتحدد وفق فلسفة القائد سواء من ناحية شخصيته أو خبرته أو نوع التابعين له، فقد نجد مثلاً أن بعض المؤسسات تنتهج أسلوب القيادة الدكتاتورية عند التعامل مع موظفيها، والتي تقوم على مبدأ تركيز السلطة في يد قائد وحيد لا يجب مخالفته، أما على مستوى مؤسسات أخرى فنوع القيادة المتبع فيها يختلف عن النوع الأول فنجد القيادة الديمقراطية تسود داخلها، وتميزها عن دكتاتورية يكون من خلال فتح الباب أمام الموظفين لإبداء آرائهم دون أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار من طرف القائد.

أما فيما يخص النوع الأخير فهو أكثر شيوعاً لدى العديد من المؤسسات المتطورة، والتي توفر عنصر حرية إبداء الرأي ومشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات مع القائد، وهذا الأخير يفتح بدوره الباب أمام رؤوسه لطرح وجهة نظرهم مع الأخذ بآرائهم للوصول في الأخير إلى القرار الأمثل والذي من شأنه أن يحقق الأهداف المسطرة للمؤسسة².

2.1. القيادة على مستوى نشاط التدريب: يمكن الوصول إلى أعلى قيادة وفعالية لفريق التدريب إذا كان قائد هذا الفريق يكن تفهما عميقاً وتقديراً للأفراد خاصة الذين يعملون معه، فبالإضافة إلى خبرته في إعداد النظم التدريب يجب أن يكون مثلاً أعلى في الثقة والاتزان والتعاطف ومراعاة شعور الغير³.

¹ محمد فريد الصحن، محمد سلطان علي شريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 166.

² محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 107.

³ وليم تريسي، ترجمة: سعد أحمد جباري، مرجع سبق ذكره، ص 97.

إن وظائف ومهام قائد فريق التدريب داخل المؤسسة عديدة وكثيرة، ويمكن إبراز أهمها في النقاط التالية¹:

- يستخدم خبرته في تصميم وإعداد نظام التدريب؛
- يقدم الدعم الكامل والالتزام بتكوين فريق العمل؛
- يحدد بوضوح مهام ومسؤوليات وسلطات أعضاء الفريق؛
- يكلف أعضاء الفريق بمهام محددة ومفهومة ومنطقية وذات أهمية؛
- يساعد الفريق على تحديد وتوضيح الغايات والأهداف والوظائف وحدود العمل؛
- يبرئ جو يتسم بالصراحة والتفاهم، ويشجع على العمل؛
- يعمل على تحسين العلاقات والترابط بين أعضاء الفريق.

ومن خلال كل ما سبق حول عنصر القيادة يمكن القول بأنها ذلك الرابط الذي لا يمكن الاستغناء عنه في السعي نحو بلوغ نجاحات تخص المؤسسة على جميع المستويات، ويتم تحقيق ذلك بتوفير القائد الكفاء ذو التأثيرات الايجابية في العاملين والموظفين المباشرين، وتظهر هذه التأثيرات في شكل مساعدات تساهم في توليد جو مفعم بالنشاط والتحفيز يحيط بالعاملين الذين هم بحاجة لذلك لإبراز كل ما يملكونه من قدرات ومواهب، والتي قد يكون مصيرها الدفن في حالة عدم وجود الشخص الذي يخرجها إلى الوجود ويجعل منها ما هو ذو قيمة وإضافة بحيث تساهم من خلال تحقيقها في دفع عجلة العمليات نحو تحقيق ما يمكن تحقيقه بمستوى أعلى من الكفاءة والفعالية.

2. ماهية التحفيز: تعتبر القيادة عملية أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما ظهر في العنصر السابق، إلا أنه لا يوجد في العادة قيادة بدون تحفيز، لذا فعنصر التحفيز يلعب دورا مهما في قيادة فريق العمل، فنجد أن القائد الممتاز هو الذي بإمكانه استعمال التحفيز في الوقت المناسب مما ينعكس ذلك على سلوك العاملين، ووفق هذا المدخل جاءت العديد من التعاريف التي تخص مصطلح التحفيز، حيث عرف هذا الأخير على أنه: " محاولة فهم سلوك الفرد ومعرفة ما بداخله وما يحيط به لدفعه نحو الرد بالإيجاب " ، وعرف أيضا على أنه: " تلك العوامل الداخلية والخارجية التي تجعل الفرد يتحرك نحو تحقيق الهدف " ².

وما يمكن استخلاصه من هاذين التعريفين هو أن عنصر التحفيز يوجه للفرد بغرض تحريك شيء ما بداخله يدفعه نحو تحقيق هدف تم تسطيره من قبل، سواء لنفسه أو لأطراف أخرى، وقد يظهر التحفيز في أشكال عديدة، فاكتشاف نوع الحافز الجيد للفرد سيجعله عامل مفتاحي لا يستهان به، لذا

¹ وليم تريسبي، ترجمة: سعد أحمد جبالي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

² محمد سعيد القربوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل، عمان، 2004، ص 110.

يسعى القادة دائما إلى إيجاد تلك المفاتيح النادرة للوصول إلى العناصر التي تحرك الفرد وتخلق فيه روح المبادرة والايجابية لتحقيق غرض ما يعود بالنفع لجميع الأطراف.

2.2. أنواع التحفيز: للتحفيز أنواع عديدة ومختلفة، فمنها المادي ومنها المعنوي، وكذلك التحفيز الجماعي والتحفيز الفردي وكل هذه الأصناف لها تأثير على سلوك الفرد وتوجهاته، فالحوافز الفردية مثلا لها أثر ايجابي على الأفراد لزيادة التنافس فيما بينهم، وخلاف ذلك بالنسبة للحوافز الجماعية فهي تهدف إلى رفع روح الفريق وتعزيز التعاون فيما بينهم، وأما فيما يخص الحوافز المادية فتكون في شكل عطاءات تقدم للأفراد أو الجماعات كالأرباح والمكاسب النقدية المحققة، والحوافز المعنوية تختلف عن المادية باعتبارها لا تكون في شكل مادي بل هي في صورة جوائز وشهادات واعترافات لجهود العاملين داخل المؤسسة، ويكتسي هذا النوع من الحوافز أهمية كبيرة لدى العمال ورؤسائهم.

3.2. تحفيز العمال بهدف التدريب: حتى يضمن قائد التدريب تحقيق فعالية كبيرة في تقديم برامج التعلم وجب عليه منح المتدربين التحفيز الكافي لهم، والذي يمثل الدافع لتحريك سلوكهم نحو التوجه لتحقيق الهدف، فالتحفيز عامل من العوامل المهمة والضرورية لتوليد طاقة هائلة لدى المتدربين لتلقي محتوى التدريب مؤديا ذلك في الأخير إلى تحسين أدائهم.

ونجاح سيرورة التدريب مرهونة بنوعية وكيفية تقديم التحفيز، والقائد أو المدرب الذكي هو الذي بإمكانه اكتشاف الدافع المهم لتحريك المتدربين نحو التعلم، وعدم معرفته الحافز الواجب تقديمه قد ينعكس سلبا على نشاط عملية التعلم.¹

واستنادا على ما سبق يمكن القول بأن عنصر التحفيز كسابقه من العناصر له دور مهم جدا خلال عملية التدريب ولا يمكن الاستغناء عنه خلال فترة تقديم وعرض المحتوى التدريبي، حيث يستهدف التدريب تمكين القائد أو المدرب من توصيل الرسالة التي بحوزته إلى المتدربين في أبهى صورها مع ضمان انعكاس حافزية المتدربين على أدائهم الفني خلال القيام بمهامهم عند رجوعهم إلى وظائفهم.

3. ماهية الاتصال: تعتبر عملية الاتصال أساس حياتنا اليومية، فنحن نتبادل كميات ونوعيات ضخمة من البيانات والمعلومات، فمن السؤال عن الأحوال إلى تبادل المشاعر ونقل للأفكار واستعراض الأخبار وتناقل وجهات النظر وتوفير المعلومات والرقابة.

1.3. مفهوم الاتصال: و من المنطلق العنصر السابق تم تعريف الاتصال بأنه: " تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات"².

¹ Michael Amstrong, **A Hand Book Of Human Resources Management Practice**, 10 Edition, Kogan Page, LONDON, 2006, P555.

² علي الكثومي، أساسيات الاتصال، تاريخ الاطلاع: 2016/12/10، <http://www.abegs.org/sites/Repository/DocLib2.ppt>

وتعرفه الجمعية الأمريكية للتدريب على الاتصالات التنظيمية بأنه: "عملية تبادل للأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المؤسسة"¹

ومن خلال التعريفين السابقين يمكن استنتاج أن الاتصال هو تلك العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة من من طرف إلى طرف آخر أو من شخص إلى شخص آخر عبر وسيلة معينة بصورة تحقق الأهداف المنشودة من عملية الاتصال سواء أكانت للمؤسسة أو لمجموعة من الأشخاص ذوي النشاط الاجتماعي. ويمكن القول كذلك أن الاتصال هو تمرير معلومات وأفكار من طرف إلى طرف آخر بواسطة وسيلة ما أو رابط معين قد يكون ملموس أو غير ملموس، والنتائج من هذه العملية قد يعود بالنفع أو الضرر للطرفين.

2.3. مكونات عملية الاتصال: إن عملية الاتصال في أبسط صورها تمثل أفكار أو معلومات ومعان (رسالة) ترسل من شخص (المرسل) إلى شخص آخر (المستقبل) عن طريق معين (قناة الاتصال) يختلف باختلاف المرافق والأماكن، وتنتقل الرسالة عبر قناة الاتصال على شكل رموز مفهومة ومتفق عليها بين المرسل والمستقبل.

3.3. أهمية عملية الاتصال: تكمن أهمية الاتصال لكل من المدير والمؤسسة فيما يلي²:

- إن القدرة على انجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي تبرز المدير في عمله، حيث أشارت العديد من الدراسات أن النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد على 85 % منه على البراعة الاتصالية و 15 % فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة؛
- عملية الاتصال تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصائيات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة فيما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة وتطويرها؛
- وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة في المنظمة.

4.3. عملية الاتصال في التدريب: بناء على التعاريف السابقة لعملية الاتصال يمكن أن نعرف الاتصال في عملية التدريب بأنه نقل محتوى تدريبي أو مهارة تدريبية من شخص (المدرّب) إلى أشخاص آخرين (المتدربين) أين يتم فيها فهم المحتوى التدريبي أو اكتساب مهارة بشكل صحيح من قبل المتدرب، وبالرجوع إلى مكونات الاتصال وربطها بالتدريب يمكن الوصول إلى الآتي³:

¹ عازة محمد سلام، مهارات الاتصال، تاريخ الاطلاع: 2016/12/10.

² المرجع نفسه، تاريخ الاطلاع: 2016/12/10. http://www.pathways.cu.edu.eg/subpages/training_courses/Communication-AR.pdf. ص5.

³ منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، مدخل أساسي لمفهوم التدريب، تاريخ الاطلاع على الموقع: 2016/12/15. http://www.pathways.cu.edu.eg/subpages/training_courses/Communication-AR.pdf. ص7.

<http://www.fao.org/wairdocs/af196a/af196a02.htm> بتصرف.

- الهدف: من الضروري أن يكون الهدف من الاتصال في التدريب معروفاً قبل البدء فيه، وبشكل عام يجب أن يكون هدف التدريب محدداً ومصاغاً بأسلوب واضح يتناسب في تحقيقه مع قدرات المتدرب أو بمعنى آخر واقية الهدف الموضوع.

- المرسل (المدرّب): هو الذي يقوم بنقل الرسالة (المحتوى التدريبي) من خلال قناة اتصال (أساليب التدريب) إلى المتلقين (المتدربين)، ويعتبر المدرّب محور عملية الاتصال.

- الرسالة (المحتوى التدريبي): يجب أن يتم إعدادها ومراجعتها مسبقاً قبل عرضها على المتدربين، ويجب أن تكون واضحة ومحدودة وقابلة للتطبيق بواسطة المتدرب، لذلك يجب اختيار المعينات التدريبية وأساليب التدريب الصحيحة لتوصيل الأفكار.

- قناة الاتصال (أسلوب التدريب): هي عبارة عن الأدوات أو الأساليب التدريبية التي يتم استخدامها من قبل المدرّب في توصيل المحتوى التدريبي أو المهارات والمعارف العلمية.

- المتلقين (المتدربين): هم الأفراد الذين يتلقون المهارات والاتجاهات والمعارف المحددة، وهم الذين يتوقع منهم استيعاب ذلك وإظهار ما يدل على فهمهم من خلال التغذية الراجعة.

- الاستجابة (التغذية الراجعة): هي ما سيقوم بأدائه من مهام وأعمال نتيجة لما اكتسبه من خلال التدريب.

- بيئة الاتصال (بيئة التدريب): وهي كل المؤثرات المحيطة بمكان التدريب والأفراد المرتبطين بالتدريب، مثل: تجهيزات القاعة، الأجهزة والمعدات... الخ.

يمتاز المدرّب الناجح في تقديم برنامج التدريب بالعديد من السمات والمميزات الشخصية تجعله يؤثر في الآخرين، وهذه السمات هي: الاتصال الجيد بالآخرين، وتوصيل المعلومات بصورة جيدة وواضحة، بالإضافة إلى امتلاكه القدرة على الاتصال غير اللفظي الفعال من خلال تعبيرات وحركات الجسم والوجه، ونفس الشيء بالنسبة للاتصال اللفظي، ويفتح كذلك المجال لمشاركة الآخرين بأرائهم لبحث عن الحلول الممكنة للمشاكل التي تعترضهم خلال القيام بمهامهم، بالإضافة إلى ذلك فمن الضروري للمدرّب الجيد تحلي بميزة التوازن عند التعامل مع المواقف، فلا يكون صلباً لا يتحرك ولا شديدة الليونة ليندفع متهوراً، والأهم من ذلك كله هو تحكمه في المادة العلمية المقدمة وثقته في نفسه ومرونته في تقبل آراء الآخرين¹.

المطلب الرابع: الرقابة على عملية التدريب (مرحلة التقييم)

تعتبر عملية الرقابة آخر مرحلة من مراحل العملية الإدارية، والتي تقوم على مبدأ مقارنة ما هو فعلي مع ما هو تقديري، أي أنها تعتمد على فلسفة المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.

¹ منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، مرجع سبق ذكره، تاريخ الاطلاع: 2016/12/20، نفس الموقع.

أولاً: تعريف عملية الرقابة

لقد أعطيت لعملية الرقابة تعاريف عديدة ومختلفة باختلاف وجهات نظر الباحثين والمتخصصين في مجال إدارة المنظمات، ومن بين هذه التعاريف نجد تعريف عمر الشريف الذي يصف عملية الرقابة على أنها: "تلك العملية التي يتم بموجها التأكد من أن التنفيذ قد تم وفق ما كان مخطط له، وأن الخطوات التصحيحية اتخذت لتصحيح التنفيذ أو التعديل للخطة"¹. وعرفت الرقابة كذلك بأنها: "تلك العملية التي تهدف إلى مساعدة الإدارة على التأكد بأن الأداء الفعلي يتم وفق الخطة الموضوعة"².

والملاحظ من التعريفين السابقين وجود نقاط يشترك معها تعريف التقييم والذي يعتبر مرحلة من مراحل البرنامج التدريبي المعقدة والصعبة في آن واحد، حيث عرفه الباحث كيرك باتريك (Kirkpatrick L.Donald)* بأنه: "عملية تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة الخطة التدريبية، ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة، وإبراز نواحي القوة والضعف فيها"³، وعُرف التقييم أيضاً بأنه: "يمكن من معرفة مدى تحقيق التدريب لتطلعات المؤسسة ورفع كفاءة عمالها"⁴.

إضافة إلى التعريفين السابقين هناك تعاريف أخرى أكثر تحديدا وتفصيلا لعملية التقييم، حيث تصف التقييم على أنها: "عملية منظمة لجمع المعلومات في ضوء معايير علمية محددة بهدف إصدار حكم موضوعي على قيمة الأشياء مثل: البرامج أو ممارسات الأشخاص أو ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات واتجاهات من أجل التحسين والتطوير"⁵.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الرقابة والتقييم يشكلان وجهان لعملة واحدة يتم في إطارهما التأكد من تنفيذ الخطط المرسومة من قبل الإدارة العليا، والتي تخص نشاط التدريب على مستوى إدارة الموارد البشرية.

إن تنفيذ عملية التقييم مرهونة بوجود كم كافي من المعلومات عن ما سطر وما حقق فعلا في الواقع، وكذلك وجوب توفر معايير لقياس تقييم نشاط التدريب سيسهل للمدراء معرفة أداء كل من

¹ علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 125.

² المرجع نفسه، ص 125.

*Kirkpatrick L.Donald باحث أمريكي في مجال الموارد البشرية . وهو أول من تحدث عن تقييم البرامج التدريبية وقياس أثرها من خلال اقتراحه لنموذج المستويات الأربعة لتقييم التدريب، وقد نشرت له العديد من المقالات في هذا السياق واشتهر بمقالاته الأربعة المنشورة من طرف الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية ASTD سنة 1975.

³ نجلاء مطري، آليات تقييم التدريب قياس فعالية وكفاءة التدريب، 2015/10/24، www.tadreib06.org/ppt/najla.ppt.

⁴ مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، جدار للكتاب العالمي وعالم الكتاب الحديث، الأردن، 2006، ص 139-140.

⁵ منشورات المنظمة العربية للتنمية، أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، مصر، 2007، ص ص: 246-247.

المتدربين والمدربين على حد سواء، وباختصار يمكن القول بأن عملية التقييم تأتي في آخر مطاف برنامج التدريب، والذي يكتشف من خلاله الانحراف الناتج عن وجود فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.

ثانياً: مراحل عملية الرقابة (التقييم) على برامج التدريب

تمر عملية تقييم التدريب عبر ثلاث مراحل أساسية، وهي على التوالي¹:

1.2. مرحلة ما قبل التدريب: يتم في هذه المرحلة تقييم ما تم البدء به سواء من ناحية الخطط الموضوعية أو تحديد الاحتياجات التدريبية، وتتوقف عملية التقييم في هذه المرحلة عند تصميم البرنامج ويرى النقص الذي يحتويه كل عنصر ثم يتم معالجته وتصحيحه لتفادي الوقوع في الأخطاء مرة ثانية والعمل بكفاءة وفعالية.

2.2. التقييم أثناء التدريب: وهي أهم مرحلة من مراحل التقييم، إلا أنها تمتاز بالصعوبة في تنفيذها، ويكاد ينعدم تطبيقها في معظم المؤسسات وهذا لما قد تسببه من مشاكل وتعطلات في برنامج التدريب، وتكمن أهمية هذه المرحلة في قدرتها على قياس الأثر الحقيقي للتدريب، ويمس هذا النوع من التقييم العناصر التالية:

- خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي التي تحتوي بدورها على الوسائل المستخدمة والوقت المخصص للتدريب:

- أداء المتدرب والمدرّب ومدى التجاوب الحاصل بينهما.

تمتاز المرحلة السابقة بفوائد جمة تسهم في تفادي الفشل الذي قد يقع أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي خاصة إذا كان المدرّب ضعيف المستوى ولا يملك قدرات كافية لقيادة فريق التدريب، وتعد مصلحة التدريب هي الجهة المسؤولة عن عملية التقييم أثناء تنفيذ التدريب، حيث يتم استعمال وسائل عديدة للتقييم كاستجواب المتدربين والمدرّبين من خلال إعطائهم استمارات للإجابة على بعض الأسئلة.

3.2. التقييم بعد نهاية التدريب: تعتبر هذه المرحلة إحدى المراحل هامة والضرورية في تقييم برنامج التدريب، إذ تمس العناصر النهائية للتدريب أو بالأحرى مخرجاته ونتائجه، فيتم في إطارها تقييم المتدربين بواسطة استقصاء آرائهم حول جميع الخطوات التي مروا بها خلال تلقي برنامج التدريب، وحول موضوعاته والطرق والأساليب المتبعة في التعليم، ووقت البرنامج، وقاعات التدريب... الخ.

ثالثاً: نماذج تقييم عملية التدريب

لقد شهدت عملية تقييم التدريب تطوراً سريعاً مست العديد من عناصرها، ويعزو سبب ذلك التطور إلى ظهور نماذج متعددة تستعمل طرق تختلف باختلاف الزمان والمكان، حيث يعود أشهر وأول تلك النماذج إلى الباحث الأمريكي كيركباتريك (Kirkpatrick) سنة 1959، والذي يعتبر أول من أرسى مبادئ

¹ منشورات المنظمة العربية للتنمية، مرجع سبق ذكره، ص 248.

تقييم التدريب من خلال تقسيمه إلى أربع مستويات، ثم تلت هذا النموذج العديد من النماذج لباحثين آخرين والتي قامت على نموذج باتريك حيث تأخذ تقريبا جل المستويات مع إضافة مستويات أخرى لم يتم التطرق إليها، وتفصيل هذه النماذج سيكون من خلال النقاط الموالية.

1. أسلوب كيرك باتريك (Kirkpatrick L.Donald)¹: يعتبر من أشهر الأساليب وأولها من ناحية الاستعمال وكان ذلك عام 1959، ويستند هذا النموذج على أربع مستويات لتقييم التدريب والتي هي: ردود الفعل، التعلم، السلوك، النتائج، ويتم تقييم المتدرب على أساس كل عنصر من تلك العناصر. فبالنسبة للمستوى الأول من التقييم يتم التعرف من خلاله على انطباع المتدربين عن التدريب المتلقى وكذا رضائهم عليه، ويمتاز هذا النوع من التقييم بالسهولة في تطبيقه ويعتمد على أساليب عديدة للحصول على تلك الردود مثل: المقابلة الشخصية مع المتدربين لمعرفة آرائهم حول البرنامج التجريبي، كما يمكن استعمال استبيان يهدف الحصول على ردود الفعل في شكل إجابات على أسئلة معينة تخص البرنامج.

أما فيما يخص المستوى الثاني والذي يعنى بتقييم التعلم فهو يمس كل من المعارف والمهارات والاتجاهات لدى المتدربين والتي يتم قياسها عند الانتهاء من البرنامج، فيطلب مثلا من المشاركين تقديم تقرير خاص بالمعارف المدروسة لمعرفة ما تعلموه من حقائق ونظريات ومبادئ تتعلق بموضع التدريب، إضافة إلى المعارف يتم كذلك تقييم المهارات من خلال التعرف على قدرة العامل للقيام بالمهام الموكلة إليه بشكل دقيق بالاعتماد على مراقبة الأداء قبل وبعد التدريب.

وأما فيما يتعلق بالمستوى الثالث فنجدته يختص بمعرفة سلوك العاملين من حيث حميم للعمل وروح التعاون مع الزملاء والرغبة في التطوير، ويتم ملاحظة هذه العناصر خلال قيامهم بالعمل والاعتماد على آراء رؤساء المدربين باعتبارهم أقرب الناس إليهم.

و أما المستوى الأخير وهو الرابع والمخصص لتقييم عنصر النتائج والذي يتمثل في معرفة أثر التدريب على أداء الموظف عند رجوعه إلى العمل، ويمتاز هذا النوع من القياس بالصعوبة في إيجاد معايير يتم الاعتماد عليها، إلا أنه يمكن استعمال بعض الطرق يسترشد بها المسؤولين عن التدريب لقياس نتائج التدريب، ويتمثل أهمها في: قياس نتائج التدريب من خلال دوران العمل، خفض التكاليف، تحسين².

2. أسلوب باركر (Parker)³: اقترح الباحث باركر طريقة أخرى لتصنيف أنواع التقييم طبقا للمعلومات المجمعة، حيث قام بتقسيمها إلى أربع مجموعات، وهي:

¹ Karen Lawson, **The Trainer's Hand Book**, Published By Pfeiffer, Sanfrancisco, 2006, P 255.

² Karen Lawson, **Op-cit**, P 256.

³ عبد الرحمان توفيق، تقييم التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 1998، ص ص: 34-35.

- تقييم أداء العاملين: يتم خلاله معرفة مدى تطور الأشخاص في العمل، وتحديد مدى مساهمة البرنامج التدريبي في تطوير أداء العمل؛
- تقييم أداء المجموعة: يعتمد هذا النوع على قياس التأثير المحتمل للبرنامج التدريبي على المؤسسة ككل، وهذه الأخيرة صعبة في تقييمها لاحتمال وجود عناصر أخرى تؤثر عليها؛
- تقييم رضا المشاركين: يقرر هذا التقييم نوعية الحقائق والمعارف أو المهارات التي استوعبها المشاركون.
- 3. نموذج شركة بيل (Bell): تم تطوير أسلوب مختلف قليلا عن سابقه كنتيجة لدراسة قامت بها كل من شركة Bell System و Mary Jokuip والتي يعتمد فيها على المراحل التالية:
 - تقييم مخرجات ردود الأفعال من خلال معرفة آراء المشاركين في البرنامج التدريبي؛
 - تقييم محصلات الإمكانيات بواسطة توقع ما تعلمه المشاركون وما يفعلونه أو ينتجون في نهاية البرنامج؛
 - تقييم محصلات التطبيق عبر معرفة اعتقادات وأفعال المتدربين في البيئة الطبيعية الواقعية التي يتم من أجلها إعداد البرنامج؛
 - تقييم محصلات القيمة تعتبر من أكثر النتائج أهمية لأنها توضح قيمة التدريب بالنسبة لتكاليفه.
- 4. نموذج سيرو (Ciro)¹: اقترح من طرف Reter Warr و Neil Rackhan، وهو أسلوب فريد لتصنيف التقييم تم استخدامه في أعمالهم في أوروبا وله مجال أكثر اتساعا من الاستخدام التقليدي في الولايات المتحدة الأمريكية، يتم فيه تقييم التدريب حسب أسلوب السياق من خلال معلومات تخص الوضع العملي (البيئة المحيطة) لتقرير نواحي التدريب المطلوبة، حيث يقرر ما إذا كانت هناك حاجة للتدريب أم لا، ويتم كذلك تقييم التدريب حسب أسلوب المدخلات والذي يتمثل في الحصول على معلومات عن موارد التدريب الممكنة لاختيار بين المدخلات البديلة إلى برنامج تنمية الموارد البشرية، ويتضمن كذلك تحليل الموارد وتحديد إمكانية نشرها، ويتم أيضا تقييم التدريب حسب أسلوب ردود الفعل والذي يحصل من خلاله على المعلومات واستخدامها حول ردود أفكار المشاركين لتطوير عملية تنمية الموارد البشرية، وأخيرا أسلوب النتائج المعتمد على حصوله على معلومات حول مخرجات برنامج تنمية الموارد البشرية ويتم مقارنتها فيما بعد مع وضعه في مراحل تقييم المخرجات والمحددة بأربعة مراحل من تحديد للأهداف واختيار ووضع قياسات في الوقت المناسب لتلك الأهداف ثم تقدير النتائج واستخدامها لتطوير البرامج اللاحقة.

عموما وما يمكن استنتاجه حول النماذج السابقة هو أنها متشابهة إلى حد كبير من ناحية المراحل التي تمر عليها عملية التقييم، من ردود للأفعال وتقييما للنتائج ومعرفة للسلوكيات والمهارات المكتسبة، ونلاحظ تأكيد معظم خبراء التدريب أهمية تقييم برامج التدريب، إذ أن عدم الاستفادة منها قد يشكل عبأ

¹ عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 38-39، بتصرف.

يكلف المؤسسات أموال كثيرة ووقت مهدور، لذا يحرص مدراء التدريب دائماً على القيام بهذه الخطوة دون الإغفال عنها لأنها تبين لهم الطريق الذي يسير عليه التدريب نحو إمكانية تحقيق الأهداف المرجوة من برنامج التدريبي.

يُستعمل في تقييم البرامج التدريبية العديد من الوسائل يقاس من خلاله فعالية التدريب من عدمها، وتتمثل أهم وأشهر هذه الوسائل في¹ الاستقصاءات والاختبارات يُعتمد من خلالها على جلب المعلومات ومعرفة ردود أفعال المتدربين. فطريقة عمل الأداة الأولى مبنية على أساس توزيع استقصاءات على المتدربين عند نهاية البرنامج وذلك بغرض معرفة آراءهم حول التدريب المتلقى بالإضافة إلى أهم المشاكل التي تعترضهم، وأما طريقة عمل الأداة الثانية فيتم فيها اختبار المتدرب قبل وبعد التدريب فيما اكتسبه المشارك في الدورة التدريبية، بالإضافة إلى الاستقصاءات والاختبارات نجد وسيلة أخرى للتقييم والمتمثلة في مؤشرات الأداء وهي من بين أهم المداخل في قياس أهمية التدريب فيتم فيه مقارنة المؤشرات المحسوبة قبل وبعد برنامج التدريب، ومن أمثلة هذه المؤشرات كمية وجودة العمل بالنسبة لعمال الإنتاج، وكذلك رجال البيع وتوزيعهم للمنتجات، وتشكل أهداف التدريب أهم معايير الأداء الموضوعة والتي التقييم على أساسها، ونجد أيضاً أسلوب آخر يضاف إلى الأساليب السابقة تحت مسمى السلاسل الزمنية يعتمد فيه على تجميع النتائج قبل وبعد التدريب على فترات زمنية دورية قد تكون لسنوات أو لشهور، من مزاياه إمكانية تحليل مدى استقرار عائد التدريب عبر فترات مختلفة (معدلات الحوادث، الانتاجية، الغياب...).

¹ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 365.363.

المبحث الثالث: تحديات التدريب التقليدي

يُنْتَظَر من التغيرات والتطورات التي يشهدها محيط المؤسسة، فَرَض تحديات عديدة ومختلفة على جميع مكوناتها، ما يلزم ذلك مدراء الأنشطة على اتخاذ العديد من الإجراءات الوقائية للحد من آثار تلك التحديات، وباعتبار التدريب من الأنشطة المهمة في المؤسسة فسييسهم بدوره الايجابي في التخفيف من آثار تلك التحديات من خلال إتباع خطوات تنفيذه بأكملها ووفق ما هو مسطر من طرف إدارة الموارد البشرية والتي تهدف في العموم إلى إرضاء الإدارة العليا بمساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن هذا المنطلق يمكن توضيح أهم التحديات التي يواجهها التدريب وأهم إسهاماته للتخفيف منها في النقاط التالية.

المطلب الأول: التحديات التي يواجهها نشاط التدريب

يواجه نشاط التدريب ومديروه في الوقت الحالي تحديات كبيرة لم يسبق لها مثيل، وهذه التحديات تخص تلك التغيرات السريعة التي تشهدها مختلف مجالات الحياة: الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والعلمية وغيرها من المجالات، وكذلك تلك الضغوط الكبيرة على المستويين المحلي والدولي، وتغير بيئة العمل المتمثلة في زيادة أنواع الوظائف وتغير ظروف العمل وزيادة القوى العاملة وقيم وتوقعات العاملين على جميع المستويات الوظيفية.

كل التغيرات السابقة وأخرى من شأنها أن تؤثر بالسلب على نشاط التدريب ما لم يتم أخذها بعين الاعتبار من طرف المسؤولين عن التدريب، فنجاح هذا الأخير مرهون بمسيرة تلك الأحداث الشديدة التغير، وتوضيح هذه التحديات بشكل من التفصيل سيكون من خلال النقاط التالية.

أولاً: تحديات على المستوى الكلي

يواجه مسؤولين على التدريب هذا التحدي كما يواجهه باقي المدراء في المؤسسة، ويتمثل ذلك التحدي في تقديم ما تحتاج إليه المؤسسة، حيث يدفعهم دوماً إلى المبادرة نحو طرح قضاياهم وهمومهم مع إيجاد حلول لها دون أن يطلب منهم ذلك، أو بمعنى آخر وجب على مدراء التدريب التحلي بروح المبادرة للمساهمة في تفعيل نشاط التدريب وإظهار فائدته، ومن أبرز العناصر التي يجب القيام بها لمواجهة تلك التحديات هي¹:

- التركيز على إدارة النتائج؛
- عرض مهارات السلوك الإداري السليم بشكل عملي؛
- تنفيذ البرامج والأنشطة التي تعتبر فعالة في تغيير السلوك بالطرق المرغوب فيها؛
- توصيل الانجازات في جميع أرجاء المؤسسة؛

¹ وليم تريسي، ترجمة: سعد أحمد الجبالي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

- تحديد وتوصيف المشكلات والعوائق الرئيسية في سبيل تحقيق الانجازات المطلوبة.

ثانياً: التحدي الاقتصادي

أفرزت ظاهرة العولمة التي نعيشها اليوم العديد من المتغيرات الجديدة والمتنامية والتي لم يكن لها وجود في السابق، وهذا بانفتاح الدول على بعضها البعض بتحرير للتجارة وكسر للحواجز الحدودية، ذلك ما جعل المحيط الدولي مجالاً مشتركاً لجميع المؤسسات المتنافسة فيه، والتي انجر عنها التسابق نحو العميل لإرضائه بشتى الوسائل التي يمكن استعمالها، من هذه المتغيرات فرض قيود وحواجز على مدراء التدريب ما يجعلهم دائماً يفكرون بدون توقف لتخطيها وإزاحتها إن أمكن من خلال جعل نشاطهم يساير تلك التغيرات أو التحديات المواجهة، والتي يمكن تفاديها بالاستراتيجيات التالية:

- التأكد من أن التدريب والتطوير يقدمان أقصى إسهام ممكن لتحسين الوضع التنافسي؛
- إعداد برامج لتحسين إنتاجية العاملين؛
- إظهار الاستعداد للمساءلة على النتائج؛
- التأكد من فعالية برامج التدريب والتطوير.

ثالثاً: تحدي التطورات التكنولوجية والعلمية

إن الثورة العلمية والتقنية التي عرفها العالم تمثل الدافع الوحيد في حركة وأوضاع نظم الأعمال في العالم، لما حققته من توفير للطاقات الإنتاجية اللامتناهية وإبداعات وقدرات متسارعة على تطوير السلع والخدمات، كما أدى تطور التقنية والعلوم كذلك إلى تغيير طبيعة الوظائف وأنواع المنتجات التي تنتجها المؤسسات، ما حتم عليها مواجهة التناقض الذي حدث ما بين إمكانية المحافظة على العمال ودخول الآلية في مجال العمل، وكذلك مواجهة مدراء التدريب في المؤسسات لتقادم البرامج التدريبية وموادها والوسائل المستعملة فيها، وكل هذه المتغيرات من شأنها خلق متطلبات جديدة على عملية التدريب وإعادة التدريب وظهور الحاجة إلى استراتيجيات لإدارة التغيير، بالإضافة إلى الحاجة إلى تخطيط أفضل وصلات أقرب بين المدربين والفنيين وبين الصناعة والمعاهد الفنية¹.

ويظهر التقدم التقني الذي تشهده المؤسسات العديد من التحديات التي يواجهها نشاط التدريب والتطوير، وهذه التحديات هي²:

- توقع تأثير التغيرات التقنية على الوظائف والأفراد وبرامج التدريب في المؤسسة؛
- وضع خطط واستراتيجيات للاستفادة المثلى من أدوات الإنتاج الحديثة التي توفرها التقنية المتقدمة، وفي الوقت نفسه تقليل الآثار السلبية على القوى العاملة إلى أقل حد ممكن؛

¹ علي السلي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة، الإسكندرية، 2001، ص 23.

² وليم تريسي، ترجمة: سعد أحمد الجبالي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

- تقديم برامج إعادة تدريب العاملين تمس بالخصوص المدربين الذين تقادمت مهاراتهم أو معارفهم؛
- الاستفادة من أدوات التدريب والتطوير التي وفرتها التقنية الحديثة لتحسين نوعية وتوقيت وفاعلية برامج التدريب والتطوير.

رابعاً: تحدي تغير القيم والاتجاهات

تلعب القيم والاتجاهات دوراً مهماً لكل من إدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب على حد سواء، حيث نجد أن معظم النجاحات التي حققتها المؤسسات الكبرى في هذا المجال كانت بسبب اهتمامها بعنصر القيم والاتجاهات بإتباع طرق حديثة لإدارته بغية تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا، ويعد نشاط التدريب هو الجهاز الوحيد الذي بإمكانية تقديم برامج تكوين تأخذ في الحسبان القيم والاتجاهات لدى العاملين مع مراعاة الاختلاف الموجود بينهم، والتي تهدف إلى إنجاح برامج التدريب داخل المؤسسات¹.

خامساً: تحدي المتطلبات التعليمية المتزايدة

إن التغيرات في الاقتصاد وارتفاع مستويات المنافسة والتقنيات الحديثة والتغيرات في أماكن وكيفية إدارة الأعمال جعلت الطلب يتزايد على العمال ذوي المهارات العالية التي تمكنهم من أداء مهام أكثر تعقيداً وأكثر احتياجاً لقدرات عقلية. إضافة إلى هذه التحديات هناك تحديات أخرى تمس هذا المجال، والتي من شأنها أن تفرض توفير عناصر عديدة منها:

- استخدام تكنولوجيا التدريب كأساليب المحاكاة المعتمدة في الكمبيوتر، معدات الاتصال وما شابه ذلك لتمثيل الواقع بطريقة حقيقية؛
- تحريك برامج تطوير الموارد البشرية والخدمات نحو تحقيق أهداف وغايات المؤسسة؛
- مساعدة المدارس العامة والخاصة والكليات في إعداد برامج تدريبية ابتكارية وفعالة.

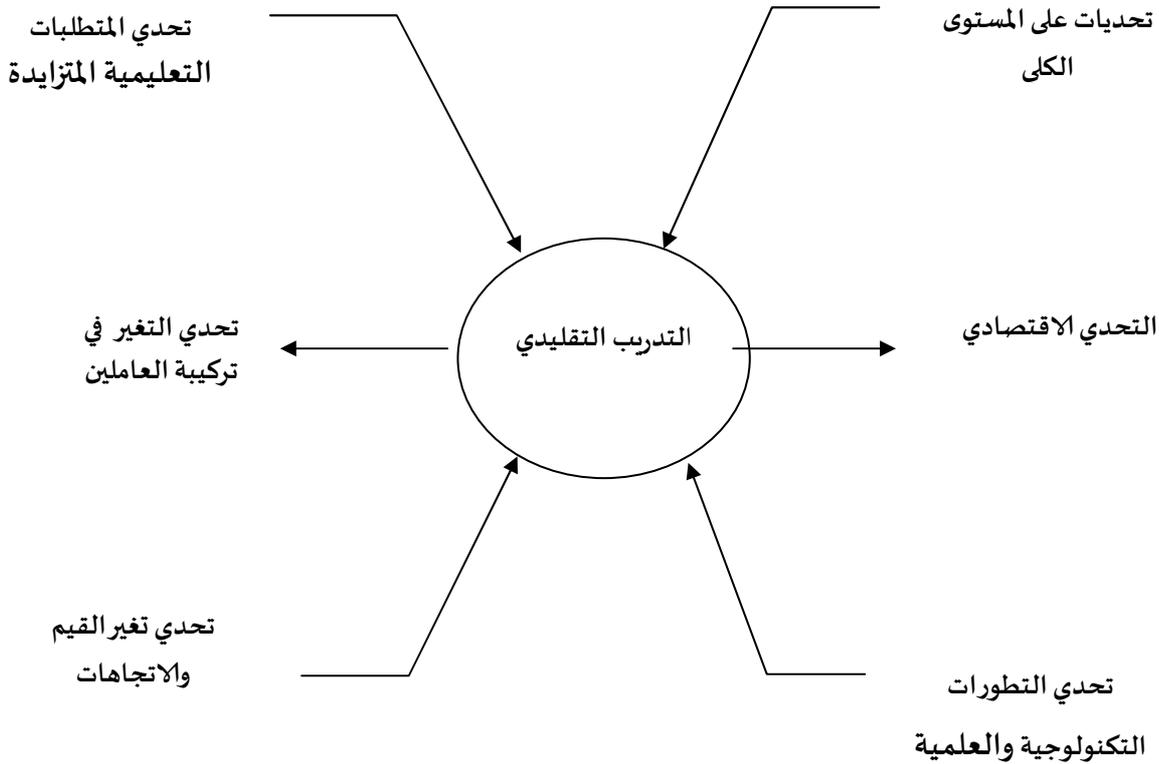
سادساً: تحدي التغير في تركيبة العاملين

سيبسبب كبر سن القوى العاملة مشكلة للمؤسسات لأن العاملين سيحتاجون إلى الإرشاد المهني والمعنوي وإعادة التدريب لتلبية التغيرات في متطلبات العمل، كما أن الاختلاف في الجنس بين العمال يمثل كذلك مشكل تواجهه الإدارة العليا، حيث نلاحظ تزايد عدد النساء اللاتي ينضممن إلى القوى العاملة باستمرار في جميع أنواع المشروعات وعلى جميع المستويات، ومن ذلك الأعمال التي كانت تقتصر على الرجال، وكل هذه التغيرات من شأنها التأثير بدون أي شك على نشاط التدريب والتطوير بشكل كبير.

¹ مراد رايس، " أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص

في هذا الإطار نجد أن الأخصائيين ومديري التدريب يبذلون جهوداً لا متناهية في جعل برامج التدريب أكثر حساسية واستجابة للتغيرات من ناحية العمر والجنس، وأكثر ملائمة للعمل الذي يقوم به الموظف، وكذلك أكثر فعالية وكفاءة حتى يتم فيما بعد تحقيق أهداف المؤسسة في الأوقات المحددة، وعلى هذا الأساس يبين الشكل التالي التحديات التي يعيها التدريب التقليدي سواء الداخلية منها أو الخارجية.

الشكل رقم (05): تحديات التدريب التقليدي



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق

يمكن القول من خلال ما يظهره الشكل الموضح أعلاه أن المسؤولين عن الموارد البشرية في المؤسسة مجبرين على بذل جهد عظيم للتصدي لتلك التحديات الكبيرة والتي تشكل مصدر تهديد لمستقبل المؤسسة، فإذا تم تشخيص تلك التحديات بمعرفة التهديدات المتوقعة منها واكتشاف الفرص حولها فإنه يمكن للمسؤولين حينها تحقيق نتائج إيجابية من تسييرها الجيد لنشاط التدريب، فأخذ جميع تلك التحديات في الحسبان عند وضع البرامج التدريبية في البداية من شأنه أن يجعل المؤسسة في حالة استعداد دائمة لكل طارئ قد يحدث في أي وقت سواء كان من داخلها أو من خارجها.

ويمكن القول كذلك أن تحدي التطور التكنولوجي كان له أثر كبير في نشاط التدريب، حيث غير ذلك نظرة المسؤولين في المؤسسة إلى هذا النوع من التدريب، وجعلهم يفكرون للتوجه إلى نوع جديد يخلصهم

من المشاكل العديدة التي كانت تعاني منها في نمط التدريب التقليدي والذي كان مرتبط ببقود الزمان والمكان، بحيث يشترط إرسال العاملين إلى مراكز التدريب في وقت معين ما يحمل ذلك المؤسسة أعباء معتبر تتعلق بالمبيت والنقل والاطعام والتي أصبحت تشكل جزء مهم من التكاليف الاجمالية للمؤسسة والنتيجة عن زيادة القوة العاملة فيها نتيجة توسع أنشطتها محليا ودوليا وتعقدتها، وبالتالي وحتى تخفيف المؤسسة تلك الأعباء بدأت تفكر في تبني نمط جديد للتدريب المعتمد على الوسائط الالكترونية والذي عرف باسم التدريب الإلكتروني (E-Training) وذلك لتغطية النقص الموجود في التدريب التقليدي.

المطلب الثاني: إسهامات التدريب في التصدي للتحديات

يُنظر من نشاط التدريب تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة عبر التصدي لمختلف التحديات التي يشهدها محيطها، كتحدي العولمة، والتطور التقني والعلمي، والتغير في تركيبات العمالية، والتحدي الثقافي وغيرها، وهذا التصدي الذي يبديه التدريب يكون من خلال مجموع الإسهامات التي يقدمها، والمتمثلة في ما يلي¹:

- زيادة مجال المعرفة لدى العاملين حول المنافسين والثقافات الخارجية وذلك من أجل تحقيق النجاح في الأسواق؛
- ضمان امتلاك العاملين المهارات الأساسية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، مثل: أنظمة العمل الآلية، وأنظمة الإنتاج المعتمدة على الحاسب الآلي... الخ؛
- جعل العاملين يشاركون ضمن فرق العمل المختلفة بشكل فعال، هذا ما يستهدف إلى تحسين الجودة وتطوير أساليب العمل والتحدي للمشاكل؛
- ضمان تعزيز ثقافة المؤسسة للابتكار والإبداع، والحث على التعلم واكتساب المهارات الجديدة؛
- ضمان الأمان للعاملين من خلال إكسابهم مهارات أو اتجاهات جديدة لتحقيق التوافق مع التغير في تصميمات الوظائف، وهذا عند التعارض أو تقادم المهارات؛
- تهيئة العاملين لقبول العمل مع الآخرين من ذوي الجنسيات أو الثقافات المختلفة وتحقيق الفعالية والمشاركة الايجابية.

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 336-337.

خلاصة

استعرض هذا الفصل المفاهيم الأساسية للتدريب التقليدي وأهميته وأهدافه وأنواعه والأساليب المتبعة في تقديمه، واستعرض كذلك خطوات إدارة نشاط التدريب في المؤسسة من خلال أربع مراحل متتالية بدءاً بالتخطيط ثم التنظيم وبعدهما التوجيه وأخيراً الرقابة أو التقييم، وتطرق في الجزء الأخير إلى إبراز أهم التحديات التي يعيش في ظلها التدريب التقليدي وأهم مساهماته للتصدي لها، ومن خلال التطرق إلى هذه العناصر يمكن استخلاص الآتي:

- يُعبر عن عملية التدريب بمجموعة الخطوات التي تستهدف تزويد العاملين بالمعارف والسلوكيات والاتجاهات الجديدة، وذلك لتهيئتهم وتكيفهم مع المهام الجديدة في عملهم؛
- تظهر أهمية التدريب في تأثيراته على أهداف وغايات العاملين والمؤسسة على حد سواء، كما أن أهدافه تجعل المؤسسة تحقق مبدأي الكفاءة والفعالية في استغلال مواردها؛
- وجود أنواع مختلفة للتدريب تقسم حسب ثلاثة معايير يتم من خلالها معرفة نوعية التدريب، وتم تقسيم هذه المعايير على أساس: التوظيف، المكان ونوع الوظائف؛
- وجود أساليب عديدة يمكن إتباعها لتقديم البرنامج التدريبي، وهذه الأساليب تتطور تبعاً لتطور التكنولوجيا والعلوم التقنية، وهذا المواكبة لجميع التغيرات التي تحدث على مستوى محيط المؤسسة؛
- حتى تنجح المؤسسات في تحقيق الأهداف المرجوة من نشاط التدريب وجب عليها إتباع مراحل العملية الإدارية في تسيير هذا النشاط، وهذه المراحل هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.
- نجاح مرحلة تخطيط التدريب في المؤسسة مرهون بنجاح اتباع خطواتها كجمع المعلومات والبيانات حول العامل ومحيطه والتي يتم على أساسها تحديد الاحتياجات التدريبية ثم تسطر الأهداف المرجوة من التدريب؛
- كلما اهتم المسؤولون بعملية تنظيم التدريب من خلال تحديد مسؤوليات التدريب وتوزيع السلطات على المسؤولين في المؤسسة، كلما زاد ذلك من احتمال نجاح البرنامج التدريبي؛
- يعتبر التوجيه مرحلة مهمة جداً لتسيير نشاط التدريب داخل المؤسسة، وهذا لما قد يحققه عبر مكوناته (القيادة، التحفيز، الاتصال) من نتائج إيجابية بالتأثير في العاملين؛
- تعطي مرحلة التقييم نتائج يمكن من خلالها مقارنة ما تم التخطيط له وما تم إنجازه للتدريب؛
- يواجه التدريب تحديات عديدة فرضتها التغيرات والتطورات التي يشهدها محيط المؤسسة، والتي يسعى في صدها المسئولين على إدارة الموارد البشرية جاهدين دوماً التخفيف من حدتها بإتباع برامج تدريبية حديثة ومتطورة تقوم على أسس ومبادئ صحيحة تواكب العصر حيث يتم من خلالها تزويد العاملين بمعارف ومهارات حديثة ومستقبلية عن جميع الوظائف، والتي من شأنها أن تجعله متعدد الاختصاصات يمكن بها تقلد العديد من المناصب، وهذا ما يزيد من احتمالات توظيفه في جميع المستويات الإدارية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للتدريب

الالكتروني

تمهيد

ساهم تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين مختلف مجالات العمل في الحياة الاقتصادية للدول، حيث جعلها تكتسب مزايا تنافسية جديدة من خلال تحقيقها وفرة في الزمن وتقصير للمسافة، ويعتبر هاذين العاملين من أهم العوامل التي تسعى الشركات للاستفادة منهما، فنجد أنها عند وضع أي استراتيجية ما يجب أن تأخذ بالحسبان العاملين السابقين، ومن ضمن تلك الاستراتيجيات نجد استراتيجية تدريب الموارد البشرية والتي كانت فيما قبل تعتمد على أساليب تقليدية تقتضي تواجد جميع أطراف العملية التدريبية في مكان واحد وفي نفس الوقت، وهذا النمط من التدريب أصبح يكلف الشركة مبالغ مالية كبيرة في حال زيادة اليد العاملة فيها، وعليه وجب عليها مسايرة التطور التكنولوجي للتخلص من تلك الأعباء وذلك بتبني نمط جديد للتدريب يعتمد على الوسائط الإلكترونية، ومن هذا المنطلق سيتم في هذا الفصل تبيان مضمونه من خلال التطرق إلى النقاط التالية:

- المبحث الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تنمية المورد البشري؛
- المبحث الثاني: الأسس النظرية للتدريب الإلكتروني؛
- المبحث الثالث: مراحل، متطلبات ومعوقات التدريب الإلكتروني؛
- المبحث الرابع: عناصر التوجه نحو التدريب الإلكتروني ونماذجه التفسيرية.

المبحث الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تنمية المورد البشري

أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال ميزة العصر الحالي وتقف وراء كل نجاح أو تفوق يحققه الأفراد والمنظمات، وقد أدى استخدامها من طرف الشعوب والأمم إلى تحسين جوانب عديدة في حياتهم حيث فتح آفاق جديدة في مختلف مجالات الأعمال، فمن التجارة الإلكترونية إلى التعليم عن بعد إلى العلاج والعمل عن بعد إلى تحسين المركز التنافسي للمنظمات، كل هذا أدى إلى زيادة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال لزيادة الكفاءة والفعالية في المنظمة للعمليات الداخلية والخارجية لها.

المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخصائصها

يحتاج الفهم العميق لمصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تحديد ماهية كل عنصرا من عناصرها، وذلك لتبيان الأهمية التي يمكن أن تلعبها تلك التكنولوجيات في ضمان تحسن أداء الشركات في محيط سريع التغير، والسؤال المطروح هنا هو: ما ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما أهميتها؟ الإجابة على هذا السؤال تكون من خلال النقاط الموالية.

أولا: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

إن تحديد مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال يتطلب أولا التطرق إلى مفهوم معنى التكنولوجيا والتي اختلف الكتاب والباحثون في تعريفها وذلك لاختلاف وجهات النظر أو الزوايا التي ينظر من خلالها إلى هذا المصطلح، فهناك من يرى بأنها: "تطوير العملية الانتاجية والأساليب المستخدمة بما فيها تحقيق تخفيض تكاليف الانتاج وتطوير أساليب العمل"، بينما يعرفها البعض الآخر على أنها: "الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المنظمة لتغيير المدخلات مثل المواد والمعرفة والطاقة ورأس المال إلى مخرجات تتمثل في السلع والخدمات"¹، يُظهر التعريفين السابقين أن التكنولوجيا تركز على مجموعة من الأساليب الانتاجية الفنية المطورة التي تقلل من تكاليف الانتاج وتحول مختلف أشكال المدخلات إلى مخرجات ترجع بالفائدة على المؤسسة بتحقيق توليفة الكفاءة والفعالية.

ويرجع أصل كلمة تكنولوجيا (TECHNOLOGY) إلى اللغة اليونانية وهي تتكون من مقطعين وهما: المقطع الأول (TECHNO) ويعني فن، صنع، أو تقنية (التشغيل الصناعي)، والمقطع الثاني (LOGY) يعني

¹ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان-الأردن، 2005، ص 96.

العلم، المنهج، النظرية، فإذا اجتمع اللفظان في كلمة واحدة فنجد أن كل فن أو صنعة لابد أن يؤطرها العلم أو النظرية.¹

ويعرف معجم ويبستير (WEBSTER) للتكنولوجيا على أنها: "اللغة التقنية والعلوم التطبيقية والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي فضلا عن كونها مجموعة من الوسائل المستعملة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم"²، يتضح من خلال هذا التعريف أن التكنولوجيا اخذت ثلاث أبعاد وهي: اللغة التقنية والعلوم التطبيقية والطريقة الفنية، كل هذه الأبعاد جاءت لتحسين جميع العمليات التي يمكن أن تجعل معيشة الناس جيدة ومريحة.

وتعرف التكنولوجيا من زاوية أخرى على أنها: "مجموعة المعارف والخبرة المتراكمة والمتاحة والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية الادارية التي يستخدمها الانسان في أداء عمل، أو وظيفة ما في مجال حياته اليومية لإشباع الحاجات المادية والمعنوية سواء على مستوى الفرد والمجتمع"³.

يمكن القول من خلال ما سبق أن التكنولوجيا هي التقنية التي تشير إلى كل الطرق التي يستخدمها الناس في اختراعاتهم واكتشافاتهم لتلبية حاجاتهم وإشباع رغباتهم، وهي استخدام الأدوات والآلات والمواد والأساليب ومصادر الطاقة لكي تجعل العمل ميسورًا وأكثر إنتاجية. وتعتمد الاتصالات الحديثة، ومعالجة البيانات على هذه التقنية، وخاصة تقنية الإلكترونيات.

بعد التطرق إلى أهم التعاريف التي جاءت في مصطلح التكنولوجيا بإمكاننا الانتقال إلى ذكر مختلف تعريفات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فحسب تعريف الباحث Procter وآخرون لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي: "النشاط أو العلم الذي يعنى بتخزين واسترجاع ومعالجة وبحث المعلومات باستخدام أجهزة الكمبيوتر"⁴.

وأما تعريف الباحثين Kenneth Laudon و Jame Loudon لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات فهو أنها: "أداة من أدوات التسيير المستخدمة في المنظمة، وتتكون من خمسة مكونات وهي"⁵:

-العتاد المعلوماتي المتمثل في المعدات الفيزيائية للمعالجة؛

¹ حيدر شاكر البررنجي، محمود حسن جمعة، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة منظور اداري-تكنولوجي، ابن العربي، بغداد-العراق، 2014، ص 17.

² Webster Illustrated Contemporary Dictionary on Encyclopedic, Fergusan Publishing, U.S.A, 1989, P755

³ الداوي الشيخ، "الابداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة"، مجلة علوم الاقتصاد، المجلد 3، العدد 17، 2008، ص 18.

⁴ محمد تيمور، محمود علم الدين، المعلومات وتكنولوجيا الاتصال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 17.

⁵ Kenneth C.Laudon, Jane Price Laudon, Management Information Systems : Managing the Digital Firm, Prentice Hall, Ninth edition, U.S.A, 2006, P 65.

- البرمجيات؛

- تكنولوجيا التخزين المتمثلة في المعدات الفيزيائية لتخزين المعطيات كالأقراص الصلبة والضوئية؛

- تكنولوجيا الاتصال متكونة من معدات ووسائل فيزيائية وبرمجيات تربط مختلف لواحق العتاد وتعمل على نقل المعطيات من مكان إلى آخر، حيث يمكن وصل الحواسيب ومعدات الاتصال لتشكيل شبكات لتبادل وتقاسم الأصوات والصور والفيديو؛

- الشبكات تربط بين الحواسيب لتبادل المعطيات.

اعتبر التعريف السابق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أداة تسييرية في عصرنا الحالي تستعمل جميع مكوناتها من أجل تسهيل عمل المنظمات ورفع فعاليتها وكفاءتها في اتخاذ القرارات بشكل السريع.

وأما قاموس ماكميلان لتكنولوجيا المعلومات والاتصال يعرفها على أنها: "حيازة ومعالجة وتخزين وبت معلومات ملفوظة، مصورة، متنية ورقيمة بواسطة مزيج من الحاسب الإلكتروني والاتصالات السلكية واللاسلكية مبني على أساس الإلكترونيات الرقمية"¹.

ويعرفها روجر كارتر (Roger Carter) في كتابه (The Information) بأنها: "الأنظمة والأدوات المستخدمة لتلقي وتخزين وتوصيل المعلومات بكل أشكالها وتطبيقاتها لكل جوانب حياتنا، وهي عبارة عن وسائل إنتاج تعالج البيانات والمعلومات والمعارف لتحويلها إلى منتجات نهائية من سلع وخدمات معلوماتية أو مواد وسيطة ليتبادلها خبراء أو لتستهلكها نظم معلومات أخرى"².

يفهم من التعريفين السابقين أن محور ولب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو المعلومات والبيانات والمعطيات، يُحاول من خلال الوسائل التكنولوجية الحديثة (الحاسبات الإلكترونية، الاتصالات السلكية واللاسلكية) جمعها وتنظيمها وتخزينها وتحليلها وتحويلها إلى سلع ومنتجات معلوماتية تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وتعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ثورة المعلومات المرتبطة بصناعة وحيازة المعلومات وتسويقها وتخزينها واسترجاعها وعرضها وتوزيعها من خلال وسائل تكنولوجيا حديثة ومتطورة وسريعة

¹ Mohamed Saadou, " Les Technologies de L'information et de la Communication leur Impact sur le Management Organisationnel d'une Entreprise :cas de L'intranet de Naftal",Mémoire Magistère , Sciences Economiques et Sciences de gestion, Université de de BOUMERDES, 2007, P 13

² ياسين خضير البياتي، الاتصال الدولي والعربي، دار الشروق، عمان، 2006، ص 20.

وذلك من خلال الاستخدام المشترك للحاسبات الالكترونية ونظم الاتصالات الحديثة وأنها باختصار العلم الجديد لجمع وتخزين واسترجاع وبتث المعلومات آليا¹.

هناك تعريفات أخرى لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تركز على الأجهزة التي تشتملها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي للباحثين التاليين²:

- يعرف الباحث Palvia تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنها تشمل جميع الجوانب المتعلقة بالحاسبات الآلية (المكونات المادية والبرامج الجاهزة) والاتصالات عن بعد وآلية المكاتب.

- وأما تعريف Ozer لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات فهو أنها المكونات المادية للحاسبات الآلية والبرامج الجاهزة ونظم الاتصال.

- وأخيرا يعرفها Frenzel بأنها وصف لكل من الحاسبات الآلية بالمنظمة والبنية الأساسية للاتصالات، شبكات الاتصال عن بعد، والوسائط المتعددة.

ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي مزيج من أجهزة الحاسبات ووسائل الاتصالات المختلفة من ألياف ضوئية وأقمار صناعية وتقنيات المصغرات الفلمية والأجزاء الصوتية واللينة وقاعدة البيانات الادارية... وغيرها من التكنولوجيات، أي مختلف أنواع الاكتشافات والمستجدات والاختراعات والمنتجات التي تعاملت مع مختلف أنواع المعلومات، حيث يتم تجميعها وتنظيمها وتحليلها وتخزينها وتوفيرها للمنظمة بشكل معلومات نهائية تساعد في اتخاذ القرارات بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية لمتخذي القرار في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار.

تشتمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على عنصرين هامين يمكن من خلال معرفتهما فهم معناها ومضمونها، وهما: تكنولوجيا المعلومات، تكنولوجيا الاتصالات، فمقصود العنصر الأول هو أنه "مجموعة من البيانات، الاجراءات والمكونات المادية والبرمجيات التي تعمل سوية من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة وهي تمثل الجانب التكنولوجي الحديث لنظام المعلومات"، وأما مفهوم العنصر الثاني فهو "مجموعة من الأدوات التي تساعدنا في استقبال المعلومة ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وطباعتها ونقلها بشكل الكتروني سواء كانت بشكل نص أو صورة أو فيديو وذلك باستخدام الحاسوب"³، تم شرح

¹التاييف. سعيد، عبد العال ع، "تطوير نظم المعلومات التربوية والادارية بنظام التعليم في الدول العربية"، مجلة العلوم الانسانية، 2008، العدد38، متاح على الموقع WWW.ULUM.NL، ص8، تاريخ التنصف: 2016/08/08.

²عبد الله علي فرغلي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والالكتروني، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2007، صص:24-25.

³سنة عبد الكريم الخناق، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات ادارة المعرفة"، مداخلة في الملتقى الدولي: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، بسكرة، الجزائر، 12-13 أكتوبر 2005، صص:237-238.

وتبيان العنصرين السابقين لمفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل أوضح ومختصر مع تفصيلاً في بعض الأمور التقنية والأساليب المستخدمة في كل عنصر.

ثانياً: أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

لاشك أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أهمية بالغة في نجاح المنظمات وتميزها على مستوى الأسواق، حيث ساعدتها في تحقيق العديد من النقاط الايجابية، والتي من بينها أنها ساعدتها في الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء أعمالها بشكل مناسب ومميز، وأوجدت لها فرص جديدة للعمل، وكذلك تعتبرها قاعدة أساسية تبني على ضوءها المنظمات الادارية ميزتها التنافسية لما تحتاجه هذه التكنولوجيا من دور فاعل ورئيس في انجاحها، وكما أنها ساعدتها في تغيير الطريقة التي تعمل بها المنظمات واعداد تشكيل منتوجاتها وخدماتها¹.

اضافة للنقاط السابقة يمكن ابراز أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال نقاط أخرى موالية²:

- ساهمت في زيادة السرعة والدقة في انجاز الأعمال المطلوبة مع تقليلاً للتكاليف والحد من استخدام الملفات الورقية التي تأخذ حيز كبير في المؤسسة؛
- حسنت وزادت من كفاءة وفعالية المنظمة من خلال القيام بالأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة مع زيادة القدرة على التنسيق بين الدوائر والأقسام الادارية المختلفة؛
- تحديد قنوات الاتصال بين المستويات الادارية المختلفة في المنظمة مع تهيئة الظروف المناسبة لاتخاذ القرارات الفعالة وذلك عن طريق تجهيز المعلومات بشكل مختصر وفي الوقت المناسب؛
- مواكبة التطورات العالمية فيما يتعلق بأساليب خدمة الزبائن وتنويعها، والمساعدة على التنبؤ بمستقبل المنظمة والاحتمالات المتوقعة بغية اتخاذ الاحتياطات اللازمة في حالة وجود خلل في تحقيق الأهداف؛
- حفظ البيانات والمعلومات التاريخية والضرورية التي تعتبر أساس عمل المنظمات.

¹ عبد العزيز عبد الرحمان القماس، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمة في الوزارات الأردنية"، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، 2006، ص 44.

² عامر شرف الدين طيب الشيشاني، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة في اكساب ميزة تنافسية"، دراسة ميدانية على الشركة الأردنية للاتصالات الخلوية موبايكوم، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل بيت، الأردن، 2004، ص 19.

المطلب الثاني: خصائص وفروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تتميز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمجموعة من الخصائص الهامة التي أفرزت العديد من الإيجابيات، حيث ساهمت في تطوير أداء المنظمات وحسنت من مكانتها في الأسواق، وهذا باستغلال الفروع المكونة لتكنولوجيا المعلومات من تشغيل للمعلومات ونقلها وإيصالها إلى الأطراف المعنية.

أولاً: خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

هناك اتفاق واجماع من طرف الباحثين على مجموعة من الخصائص التي تتميز بها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهي موضحة في النقاط الموالية.

1. التفاعلية: وتطلق هذه السمة على الدرجة التي يكون فيها للمشاركين في الاتصال تأثير على أدوار الآخرين واستطاعتهم تبادلها، ويطلق على ممارستهم الممارسة المتبادلة أو التفاعلية، وهي تفاعلية بمعنى أن هناك سلسلة من الأفعال الاتصالية، ومثال على ذلك التفاعلية في بعض أنظمة النصوص¹.

2. التوجه نحو التصغير (قابلية التحرك أو الحركية): تتجه رسائل الاتصال الجماهيرية في ظل هذه الثورة إلى وسائل صغيرة يمكن نقلها من مكان إلى مكان آخر، وبالشكل الذي يتلاءم وظروف مستهلك هذا العصر الذي يتميز بكثرة التنقل والتحرك عكس مستهلك العقود الماضية الذي اتسم بالسكون والثبات، ومن الأمثلة عن هذه الوسائل الجديدة: تلفزيون الجيب، الهاتف النقال، الحاسب النقال المزود بطابعة إلكترونية².

3. اللاتزامنية (عدم الارتباط بعنصر الوقت): وتعني إمكانية إرسال الرسائل واستقبالها في وقت مناسب للفرد المستخدم ولا تتطلب من كل مشارك أن يستخدم النظام في الوقت نفسه، فمثلاً في نظم البريد الإلكتروني ترسل الرسالة إلى مستقبلها في أي وقت دون حاجة إلى وجود مستقبل للرسالة أو من خلال تسخير تقنيات الاتصال الحديثة مثل الفيديو لتسجيل البرامج وتخزينها ثم مشاهدتها في الأوقات المناسبة³.

4. الانتشار والكونية: نعني بالانتشار الشيعو المنهجي لنظام وسائل الاتصال حول العالم وفي داخل كل طبقة من طبقات المجتمع، وكل وسيلة تظهر تبدو في البداية على أنها ترف ثم تتحول إلى ضرورة، وكلما زاد عدد الأجهزة المستخدمة زادت قيمة النظام لكل الأطراف المعنية، وفي رأي ألفين توفلير "Alvin Tofler"

¹ محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومستقبل صناعة الصحافة، دار الرحاب، القاهرة، 2005، ص 177.

² محمد الشطاح، قضايا الاعلام في زمن العولمة بين التكنولوجيا والايديولوجيا، دار الهدى، الجزائر، 2006، ص 25.

³ مؤيد عبد الجبار الحبيثي، العولمة الاعلامية والأمن القومي، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر، عمان، 2002، ص ص: 53-54.

أن من المصلحة القومية للأثرياء هنا أن يجدوا طرقاً لتوسيع النظام الجديد للاتصال ليشمل ولا يقصي من هم أقل ثراء، حيث يدعمون بطريقة غير مباشرة الخدمة المقدمة لغير القادرين على تكاليفها، تعتبر البيئة الأساسية الجديدة لوسائل الاتصال هي بيئة عالمية دولية، حتى تستطيع المعلومات أن تتبع المسارات المعقدة التي يتدفق عليها رأس المال الإلكتروني عبر الحدود الدولية جيئة وذهاباً من أقصى مكان في الأرض إلى أدناه في أجزاء على ألف من الثانية، إلى جانب تتبعها مسار الأحداث في أي مكان في العالم¹.

إن الخصائص السابقة الذكر أظهرت أمور إيجابية تحققها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمنظمات في حالة اعتمادها، حيث تُسهّل من خلال التفاعلية والالتزامية القيام بمختلف الأنشطة والوظائف بشكل يُوفّر فيه الوقت والتكلفة، أي السرعة في اتخاذ القرارات الإدارية من طرف المسؤولين في المنظمات بتوفير معلومات آنية تخص المحيط الداخلي والخارجي، وساهمت الخصائص كذلك من خلال الانتشار توسيع نشاط المنظمات خارج الحدود التي كانت تعمل فيها وهذا بواسطة إمكانية نقل وإيصال المعلومات عبر أجهزة الكترونية واتصالية من كمبيوترات وشبكات الانترنت وتلفزيونات وهواتف خلوية... الخ.

ثانياً: فروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تشتمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في وقتنا الحاضر على فرعين أساسيين مهمين يتمثلان فيما يلي²:

1. تشغيل المعلومات: ويشتمل هذا الفرع على الوظائف التي تتناول المعالجة والتوزيع الآلي للمعلومات والتي تعتبر الأساس في انجاز عمليات التشغيل في المنظمات وتدعيم قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات، ويتمثل المحور المركزي لهذا الفرع في تطبيقات الاعلام الآلي بأشكاله المختلفة.

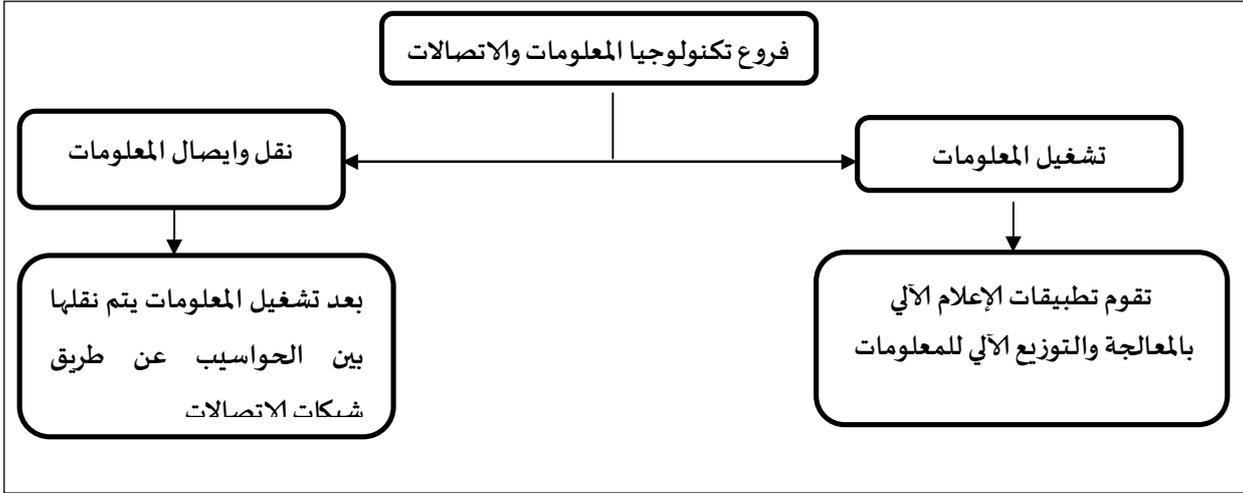
2. نقل وإيصال المعلومات: يمثل هذا الفرع عملية نقل وإيصال المعلومات التي تم تشغيلها بين المواقع المتباعدة للحواسيب ووحداتها الطرفية البعيدة وذلك باستخدام تسهيلات الاتصالات عن بعد.

يمكن توضيح الفروع السابقة في الشكل التالي:

¹ حسن عماد مكاوي، محمود سليمان علم الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 2000، ص: 314-316.

² بركة عبد الوهاب، بن التركي زينب، "أثر تكنولوجيا الاعلام والاتصال في دفع عجلة التنمية"، مجلة الباحث، عدد 7، جامعة قاصدي مبراح، ورقلة، 2009/2010، ص: 246.

الشكل رقم (05): فروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق

نلاحظ من الشكل السابق أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تقوم على فرعين أساسيين يخدم بعضهما البعض، حيث يهتم الأول بمعالجة البيانات الخام التي تم إدخالها لأجهزة الإعلام الآلي لتصبح بعد ذلك معلومات جاهزة لنقلها لطلبها عن طريق شبكات الاتصالات كالإنترنت في حالة توفيرها للجميع والإنترنت في حالة توفيرها لمجموعة ما فقط.

المطلب الثالث: مكونات ومزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

يحتاج تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمات مجموعة من المكونات الضرورية سواء كانت مادية صلبة أو معنوية مرنة وكذا مهارات للموارد البشرية التي تتقن استخدام التكنولوجيا، ويترتب عن ذلك التطبيق مزايا وفوائد عديدة تجنمها المنظمات في ظل سرعة تغير المحيط وكثرة المنافسين فيه، توضيح هذه النقاط بشيء من التفصيل سيكون في العناصر الموالية.

أولاً: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تتمثل أهم المكونات التي يتم من خلالها تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيما يلي:

1. المكونات المادية: تتمثل في الأجهزة والوسائل الملموسة، حيث يعد الحاسوب ركيزة أساسية في المكونات المادية للبنية التحتية، وهو أهم المستجدات التقنية التي انتشرت بعد النصف الثاني من القرن الماضي

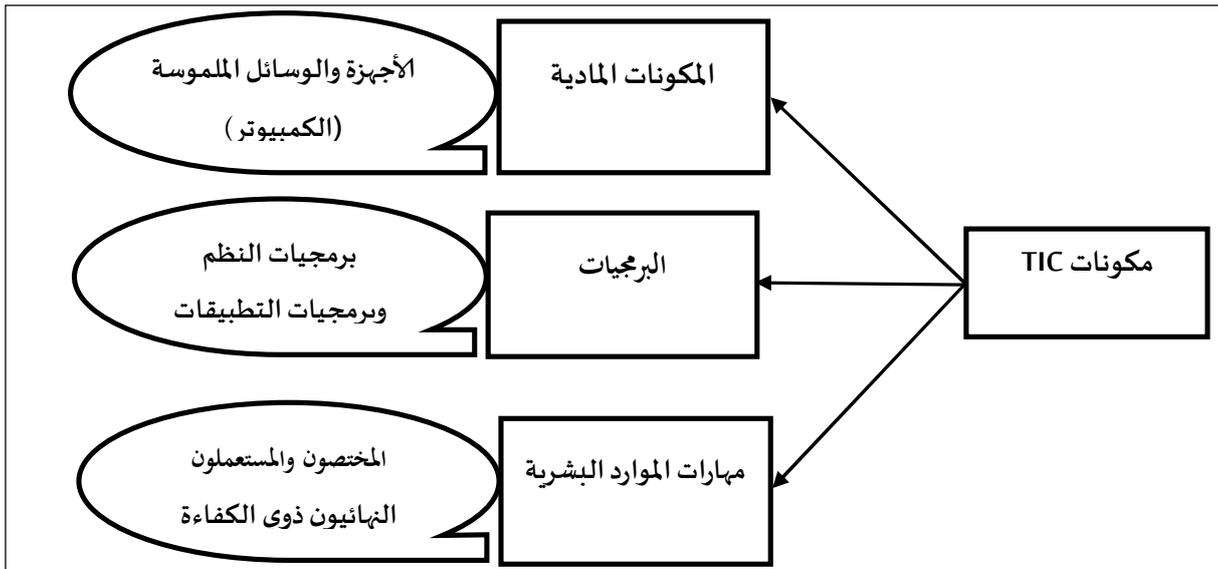
وأخذت تأثيراته تدخل إلى مختلف مجالات الحياة، وهناك أنواع عديدة من الحواسيب (العملاقة، متوسطة، صغيرة) وأهمية الحاسوب تعود إلى دوره في معالجة وعرض المعلومات¹.

2. البرمجيات: مجموعة مفصلة من التعليمات والأوامر المعدة من قبل الموارد البشرية وهي التي توجه المعدات المادية للحاسوب للعمل بطريقة معينة للحصول على نتائج محددة ويمكن تصنيفها إلى برمجيات النظم وبرمجيات التطبيقات².

3. مهارات الموارد البشرية: تعد تهيئة مهارات الموارد البشرية من ذوي الخبرة والكفاءة إحدى متطلبات تطبيق التكنولوجيا، كون المورد البشري المدرب والمؤهل هو المسؤول عن سيطرة، إدارة وتشغيل المكونات الأخرى، وفي هذا الإطار هناك نوعان من الموارد البشرية: المختصون والمستعملون النهائيون³.

يمكن توضيح المكونات السابقة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على ماسبق.

¹ سعيد عبد الله محمد وآخرون، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرّاء الأقسام والوحدات الإدارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان-الأردن، 23-26 أبريل 2012، العدد 11، ص 512.

² مفيدة يحيى، عبد العزيز سطحوي، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات-دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، بحث منشور في الأنترنت، ص 6، <http://iefpedia.com/arab/wp.content/uploads/2010/03/.pdf>، تاريخ الاقتباس: 2016/03/31.

³ يسرى محمد حسين، "التكنولوجيا وتأثيرها في تحسين مستوى الأداء دراسة الخدمة الفندقية-فندق السدير"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 85، 2010، ص 329.

ما يستنتج من الشكل السابق هو أنه تم حصر مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ثلاث مكونات، منها ما يتعلق بالوسائل المادية كأجهزة الكمبيوتر ولواحقه ومنها ما يتعلق بالجوانب غير الملموسة كالبرمجيات والنظم والتطبيقات، وجانب ثالث يتعلق بمن يقومون بتشغيل هذه المكونات وهم المهندسون والمختصون والمستعملون النهائيون ذوي الخبرة والمهارة المكتسبة منها والتي تم تعلمها في الجامعات والمراكز والمدارس المتخصصة.

ثانياً: مزايا وفوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع الأنشطة داخل المنظمات إلى تحقيق مزايا كثيرة ومختلفة، حيث لوحظ تحسن جوانب عديدة في حياة تلك الأنشطة وسهل عملها وجعلها أكثر كفاءة وفعالية، وتتمثل أهم المزايا التي حققت على مستوى المنظمات فيما يلي¹:

- تحسين الجودة: تم بمساعدة الحاسب الآلي تحسين نوعية المخرجات والتصميم، أين يتم من خلاله استخدام الوحدات الطرفية لعمل رسومات هندسية يقوم بتخزينها واسترجاعها عند الحاجة لاجراء تعديلات عليها بسهولة من أجل تحسين جودتها وعليه فان هذا النظام يوفر من المجهود المبذول في التصميم ويقلل الحاجة لمهندسين آخرين.

- تخفيض التكاليف والحصول على مزايا تنافسية: إن تخفيض التكاليف يعتبر من أهم الفوائد التي جنتها منظمات الأعمال جراء استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عدة مجالات أهمها تأدية الأعمال والمهام الكتابية بطريقة آلية وكذلك استخدام الحاسبات الآلية في رقابة الانتاج والمخزون كما تستخدم في تنفيذ الانتاج حسب الطلب، ولقد حسنت المنظمات وضعها في بيئة المنافسة والحصول على مزايا تنافسية من خلال تصميم برامج وتطبيقات مبتكرة تسمح بالمنافسة بصورة أكثر فعالية.

- زيادة المبيعات والأرباح: تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على زيادة المبيعات من خلال مساعدتها للمنظمة في اشباع حاجات ورغبات المستهلكين، ويترتب على زيادة المبيعات تحسين الربحية خاصة في ظل تخفيض التكاليف والذي يتحقق أيضا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

اضافة للمزايا السابقة الذكر هناك فوائد أخرى تجنمها المنظمات من استغلالها للتكنولوجيات المتوفرة على مستوى الأسواق، وهي²:

¹ عبد الله فرغلي علي موسى، مرجع سبق ذكره، ص ص: 33-35.

² عبد الحميد مغربي، المهارات السلوكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، القاهرة، 2007، ص ص: 234-235.

- رفع مستوى الأداء: يُؤثر تطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تأثيراً إيجابياً على مستويات الأداء بالمنظمات بشرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المنظمة واستراتيجيات تطبيق تكنولوجيا المعلومات.

- زيادة قيمة المؤسسة: من خلال لعبها دور بارز في خلق قيمة للمؤسسة.

- فعالية اتخاذ القرارات: تيسر مهمة المديرين في اتخاذ القرارات التنظيمية وذلك من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة في الوقت الملائم بالشروط المطلوبة.

- تنمية العمل وفق نظم واضحة وطرق عمل محددة من خلال توفر النظام والانضباط بالوحدات الإدارية.

- تنمية السلوك الإيجابي للأفراد: التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وذلك من خلال تأثيرها على عمليات الاتصال داخل وخارج المنظمات إضافة إلى مساعدتها على إدارة الوقت بكفاءة.

- تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عنصراً جوهرياً لإنجاح إعادة هندسة عمليات التشغيل سواء قبل تصميم عمليات التشغيل بما يقدمه من مقترحات لأفضل التصميمات، أو بعد اتمام عمليات التصميم من خلال دورها في مراحل التطبيق المختلفة.

- تدعيم نجاح المنظمات ذات المجالات الإدارية والتنظيمية.

وتلخيصاً للمزايا السابقة الذكر يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ساهمت كثيراً في إيجاد حلول للمشاكل الكثيرة التي تعاني منها المنظمات سواء على مستوى أساليب التسيير أو على مستوى نظم الإنتاج، حيث وبدخول أجهزة الكمبيوتر على جميع الأنشطة والعمليات لوحظ سهولة وسرعة في وتيرة عملها وقلل من إمكانية حدوث الأخطاء فيها وخفض تكاليف إنجازها، وكما وفر المعلومات والبيانات بشكل كبير عن مختلف المجالات داخلياً وخارجياً ما يسر وساهم في اتخاذ القرارات من طرف المدراء والمسؤولين هذا كله من شأنه تحسين أداء المؤسسة وتعزيز مركزها التنافسي في الأسواق.

المطلب الرابع: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية المورد البشري

أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا تقتصر على وظيفة واحدة بل شملت كل الوظائف في المؤسسة بهدف تطويرها وخدمة أهدافها، حيث ساهمت بشكل فعال في تنمية الكفاءات البشرية إذ أصبح يدرج ضمن المؤشرات الفاعلة في تنمية الموارد البشرية، وتعتبر العملية التدريبية السبيل الأمثل

لغرض رفع وتنمية قدرات الأفراد، وقد غيرت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية تنمية وتدريب الموارد البشرية في النواحي التالية:¹

- أوجدت نمط جديدا لمتطلبات العملية التدريبية ألا وهو نمط قائم على المعرفة، فالكفاءات البشرية اليوم لم تعد تلك التي تتحكم في الأمور التقنية للعمل فقط بل بالعكس يعمل النموذج التدريبي على تطوير المهارات الفكرية والذهنية أكثر لدى الأفراد خاصة وإن أغلب المهام التقنية الروتينية داخل التنظيم قد تم اسنادها بصفة تكاد تكون كلية للألة.

- أوجدت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أساليب جديدة للقيام بالعملية التدريبية، فأصبحنا نسمع بالواقع الافتراضي: التدريب عن بعد، التعلم عن بعد... الخ، كل هذه الأنماط الجديدة في التدريب أثبتت جدارتها خاصة في الدول المتقدمة لامتيازها بالتفاعلية.

- أوجدت نمطا جديدا للمنظمات أو الهيئات المشرفة على العملية التدريبية فأصبحنا نسمع بمؤسسات بلا حدود، فمقرها وحدودها هي الشبكة تمنح شهادات عالية الجودة ومعترف بها.

وأما انعكاسات التطور التكنولوجي على الأداء التدريبي فهو أنه كلما تغيرت تجهيزات الأداء وطرقه تزداد وتنوع الاحتياجات التدريبية لدى العاملين، وهي احتياجات يتعين تطويرها لتتواءم مع الجديد في التكنولوجيا، حيث تتكرر الحاجة مع تلاحق المتغيرات الفنية بل يمكن القول أن خريجي الجامعات اليوم سيحتاجون إلى تدريب يراوح عشر مرات في المتوسط على مدى حياتهم الوظيفية، وبالنسبة للأدوات الجديدة التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتدريب والتنمية البشرية فهي كالتالي:²

- **النظم الخبيرة:** وهي عبارة عن برامج تتسم بالذكاء وتعتمد على معارف مستمدة من الخبرة البشرية، وتستخدم قواعد الاستدلال المنطقي في الوصول إلى النتائج وأسباب الوصول إليها، ويعرف كذلك بالنظام المبني على المعرفة وهو يتكون من قاعدة المعرفة والتي تتكون بدورها من حقائق عن مجال معين وقواعد بحثية تحدد كيفية استخدام تلك القواعد.

- **نظم الذكاء الاصطناعي:** وهي أحد علوم الحاسب الفرعية التي تهتم بإنشاء برامج ومكونات مادية قادرة على محاكاة السلوك البشري، ويهدف علم الذكاء الاصطناعي إلى محاكاة بعض عمليات الإدراك والاستنتاج المنطقي التي يجيدها الإنسان وذلك باستخدام التقنيات الجديدة لما يحقق للحاسب إنجاز العديد من المهمات الصعبة والمعقدة التي كان يقتصر أداؤها على الإنسان.

¹ رأفت رضوان، "ثورة المعلومات وانعكاساتها على التدريب والتنمية البشرية"، منشورات وقائع ندوة آفاق جديدة للتنمية البشرية والتدريب، مصر، 1997، ص 354.

² منال محمد الكردي، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري، عمان، 1998، ص 257.

إضافة للأدوات السابقة هناك أدوات ووسائل أخرى وهي:¹

- نظم المحاكاة والمقلدات: وهي نظم متطورة ومعقدة يمكن من خلالها محاكاة وتقليد نظم واقعية لاستخدامها في التدريب، ومن أمثلة هذه النظم مقلدات الطيران لتدريب الطيارين، ومقلدات الابحار لتدريب قادة السفن، ومقلدات المعارك الحربية للتدريب على المعارك ومحاكيات الانفجارات النووية، ومحاكيات سوق الأوراق المالية، ومحاكيات القرارات الادارية والتنظيمية.

- نظم التدريب باستخدام الوسائط المتعددة: ونجد فيها مجموعة من الأدوات منها مايلي:

- الوسائط المتعددة: وهي عبارة عن نظم وتطبيقات متطورة تستخدم كافة وسائل التأثير (صوت وصورة وحركة) لتركيز المعلومة مع امكانية اضافة استخدام الأساليب التفاعلية:
- الواقع الافتراضي: وهو ذاك العالم أو الواقع المحاكي للعالم الحقيقي الذي ينقل إلى ناظرين وأذنيك وسائل حواسك الأخرى، ما كنت ستراه من مكانك في العالم الافتراضي ويقصد به النظم والتطبيقات التي يتم تطويرها والتعامل معها من خلال معدات خاصة تحدث تأثيرا مماثلا للتأثيرات الحقيقية التي يشعر بها الانسان عند ممارسته العمل العضلي، وتمثل تطبيقات هذا المجال ثورة غير تقليدية في أساليب التدريب؛
- شبكة الأنترنت: اشتق مصطلح الأنترنت من عبارتين وهما Inter و Net وهما اختصار لكلمتين (Interconnected Networks) وهي تربط بين عشرات الملايين من الحواسيب في آن واحد لمختلف قطاعات النشاط البشري كالمؤسسات الدولية، والوطنية والأفراد في حلقات متكاملة من شبكات الحواسيب المتكاملة، حيث تساهم في مختلف عمليات التدريب على مستوى دولي من خلال فتح مواقع متخصصة لتقديم دورات تدريبية في مختلف المجالات وهي في زيادة سريعة من وقت ظهور الأنترنت الى يومنا هذا.

¹الضرغامي أمين فؤاد ، "مصر والتحول الى المنظمات الالكترونية"، متاح على الموقع: <http://www.tanmiah-adarb.com/VB/archive/index.php/t105.html>، تاريخ الاقتباس: 2016/08/01.

المبحث الثاني: الأسس النظرية للتدريب الإلكتروني

يعتبر مصطلح التدريب الإلكتروني من أحدث المصطلحات تداولاً في مجال إدارة الموارد البشرية، وظهوره كان نتيجة للتطور الهائل الذي عرفته مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي غيرت من أنماط التدريب السابقة المعتمدة على ضرورة تواجد جميع أطرافه في مكان وزمان واحد، وهذا الذي أصبح لا يتماشى مع التغيرات الجديدة والحديثة في محيط الشركات والتي تطمح دائماً إلى إيجاد فرص استثمارية مربحة من خلال استغلال مواردها بشكل أمثل بحيث يعظم ذلك العوائد ويديني التكاليف، وعلى هذا الأساس توجهت معظم الشركات الكبرى إلى تبني هذا النمط من التدريب المبني على الوسائط الإلكترونية لما له من فوائد سواء على مستواها أو على مستوى الفرد من خلال تحسين الأداء.

المطلب الأول: ماهية التدريب الإلكتروني

يستعرض هذا العنصر مختلف التعاريف لمصطلح التدريب الإلكتروني والتي جاء بها أهم الباحثين والكتاب في هذا المجال، وبعدها نذكر الأهمية التي يكتسبها سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع ككل ونبين أيضاً أهدافه وخصائصه، ثم نرجع إلى ذكر أبرز أنواعه ومبررات استعماله إضافة إلى توضيح الفرق بينه وبين التدريب التقليدي وأخيراً نبين كيف يتم الانتقال من التدريب التقليدي إلى التدريب الإلكتروني

أولاً: مفهوم وتطور التدريب الإلكتروني

1. مفهوم التدريب الإلكتروني: عُرِف مصطلح التدريب الإلكتروني من طرف العديد من الباحثين والمتخصصين كل حسب وجهة نظره وميدان عمله وبخه، وقد قُدمت هذه التعريفات انطلاقاً من اجتهادات شخصية حيث يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

يتكون مصطلح التدريب الإلكتروني والذي يقابله باللغة الإنجليزية (E-Training) من كلمتين وهما: التدريب (Training)، الإلكتروني (Electronic) واختصارها (E) والتي تدل على استعمال جهاز إلكتروني¹؛

ويعرف التدريب على أنه ذلك النشاط المنظم الذي يهدف إلى تغيير الاتجاهات وأنماط السلوك وتحسين المهارات وتحسين القدرة على حل المشكلات والارتقاء بالمهارات الإدارية ومن ثم ارتفاع الكفاءة الانتاجية، وأما الإلكتروني فهو طريقة حديثة للتدريب باستخدام آليات الاتصال الحديثة من أجهزة

¹ Jean-François Cerisier, "E-Training et E-learning", ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche, <http://eduscol.education.fr/numerique/dossier/archives/eformation/e-formation-e-learning>, consulter le 22/09/2014.

الحاسوب والانترنت ووسائطه المتعددة من صوت وصورة، ورسومات، وآليات بحث، ومكتبات الكترونية، أي استخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمتدرب بأقصر وقت وأقل جهد وأكبر فائدة.

وكما عُرف على أنه: " ذلك التدريب الذي يستخدم تقنية الشبكة الطرفية (Network technology) بهدف دعمه وتسهيله من خلال سلسلة من التطبيقات، وهو يمثل جزء من مصطلح التدريب عن بعد باعتماده بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث توفر هذه الأخيرة طرق سريعة لنقل المعلومات والتفاعلية للمستخدم مع توفير في الزمان والمكان"¹.

ويعرف التدريب الإلكتروني من وجهة نظر أخرى على أنه: " تلك العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكاته ووسائطه المتعددة التي تمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد مبدول، وأقل تكلفة، وبأعلى مستويات الجودة من دون تقييد بحدود المكان والزمان"².

وأما من وجهة نظر ثالثة فالتدريب الإلكتروني هو: " عملية تعليمية لكل شخص يريد القيام بشيء معين، كالعمل أو تعلم مهارات وسلوكيات لها علاقة مباشرة بأداء العمل، كالعاملات، سياسات الموارد البشرية، أو الإدارة والقيادة"³.

ويؤكد ديلون وآخرون (DILLON) على أن التدريب الإلكتروني يتطلب تدعيم ممارسات التعلم التفاعلي من خلال استحداث نظم تمكن المتدرب من التعامل مع العملية التدريبية الكترونياً من خلال الصور والنصوص والمقاطع المصورة⁴.

وتُعرفه الجمعية الأمريكية للتعليم والتدريب عن بعد (USDLA) بأنه: " توصيل مواد التدريس أو التدريب عبر وسيط نقل تعليمي الكتروني يشمل الأقمار الصناعية، شبكة الانترنت، الحاسب الآلي وتطبيقاته، والوسائط التقنية المتعددة وغير ذلك من الوسائط المتاحة لنقل المعلومات"⁵.

¹ حنان سليمان الزنبقي، التدريب الإلكتروني، دار ميسرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011، ص.ص 17-18.

² حسن يحي عايل، "منظومة التدريب الإلكتروني"، مجلة عالم السعودية، المجلد 62، العدد 2، 2007، ص 3.

³ أحمد فاروق محمد صالح، " اتجاهات الطلاب والمشرفين نحو التدريب الإلكتروني في الخدمة الاجتماعية"، بحث في مجلة جامعة الفيوم كلية الخدمة الاجتماعية، 2011، ص 3.

⁴ A.DILLON and other, "Hypermedia as an educational technologie", A review of quantitative research literature on learner comprehension, control and style, review of educational research, N 68, 1998, P P 322.

⁵ محمد السيد آدم، "تقنيات التدريب عن بعد"، مداخلة في مؤتمر المعرض التقني السعودي الثالث، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، الرياض-السعودية، ديسمبر 2004، ص 3.

وأما تعريف بروندون هال (Brandon Hall) والذي يعتبر أشهر الكتاب في هذا المجال يبين أن التدريب الإلكتروني على أنه برنامج تدريبي يمكن الوصول اليه من خلال متصفح الويب نات سكايب (Netscape Navigator)، أو الأنترنت والأنترانت (Internet, intranet)، أي نستعمل الويب أو ويب الأنترانت للتدريب ويتم من خلال بيئة مرئية وتفاعلية عبر الأنترنت¹.

والملاحظ من خلال التعاريف السابقة أنها في مجملها متشابهة من ناحية ما قد يستعمله التدريب في إيصال المحتوى التدريبي للمتدربين، ومنه يمكن استنتاج أن التدريب الإلكتروني هو أسلوب حديث من أساليب التدريب يعتمد على استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية وتطوير المورد البشري. ويمكن أن نستخلص أيضا من خلال ما سبق أن:

- التدريب الإلكتروني هو نشاط منظم يهدف إلى تغيير الاتجاهات والسلوكيات وتحسينها وإكساب الفرد معارف ومهارات جديدة تخص دراسته أو عمله بواسطة استخدام التقنية الإلكترونية أو آلية الاتصال الحديثة بأشكالها المتنوعة في زمن قصير وتكلفة أقل وكفاءة عالية؛

- توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات طرق سريعة لنقل المعلومات المتعلقة بالمحتوى التدريبي وخلق بيئة تفاعلية مشبعة بالتطبيقات التقنية الرقمية المبنية على استخدام شبكة الأنترنت والحاسوب متعدد الوسائط، الأجهزة المتنقلة لعرض البرمجيات والحقائب التدريبية؛

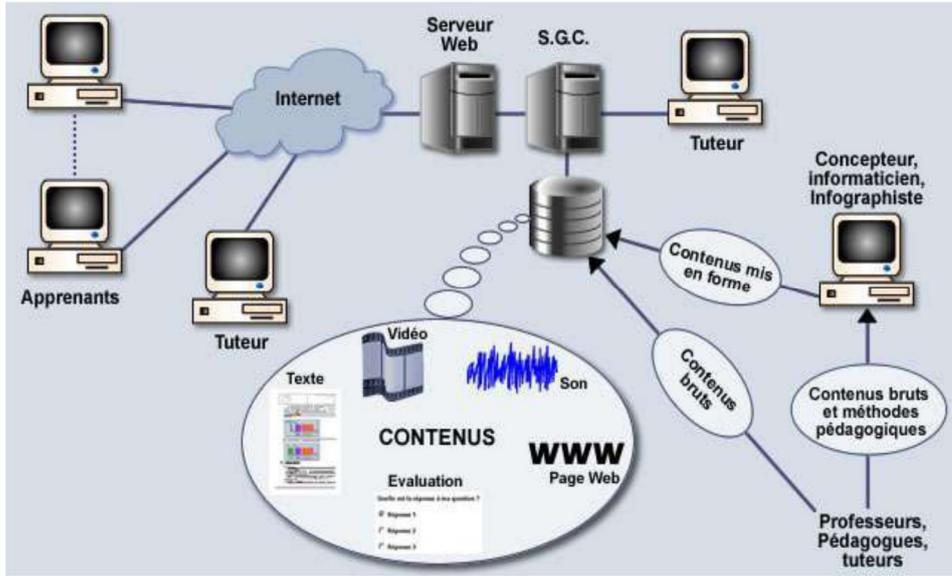
- تقديم المحتوى التدريبي عبر وسائل تقنية إلكترونية من حاسوب وأنترنت وأنترانت، تلفاز وشاشات فيديو- صوتية... الخ من وسائل الاتصال والمعلومات؛

- يتميز التدريب الإلكتروني بعدم ارتباطه بالمكان والزمان على عكس التدريب التقليدي، وهذا ما يوفر على المتدربين عناء التنقل إلى مراكز التدريب، ويوفر التكلفة جراء التنقل والمبيت للتدريب في تلك المراكز، بالإضافة إلى إمكانية الاستفادة من المحتوى التدريبي في أي وقت وفي أي مكان؛

- التدريب الإلكتروني هو نظام تدريب نشط (Active Training) غير تقليدي يعتمد استخدام مواقع شبكة الأنترنت لتوصيل المعلومات للمتدرب والاستفادة من العملية التدريبية بكافة جوانبها دون الانتقال إلى موقع التدريب ودون وجود المدرب والمتدربين في نفس الحيز المكاني مع تحقيق التفاعل ثلاثي الأبعاد (المحتوى التدريبي الرقمي- المتدربين - المدرب والمتدربين) وإدارة العملية التدريبية بأسرع وقت وأقل تكلفة.

¹ Hall B. E-learning : le guide de référence : former vos salariés par l'Internet, Paris, Maxima, 2002, cité in Biannic C. et Urien B., Les fiches outils du Master Management des Ressources humaines de l'IAE de Toulouse, « le e-learning : une présentation générale », www.iae-toulouse.fr/files/sitemrh/E-learning.pdf, consulter le 23/09/2014.

الشكل رقم (07): نظام التعليم الإلكتروني



Source: CRITT-TTI, Michel Mielnikoff, « Qu'est-ce que le E-Learning », Centre régionale d'innovation et de transfert de technologie Publie le 07/11/2005, disponible sur le site: <https://www.ressources.cfadf.com/coursfad/moodle/EAD/elearning.pdf>, date consultation: 23/10/2014. A l'heure :10:10

يبين الشكل أعلاه أن هناك شبكة متكونة من مجموعة من العناصر وهي تخص كل من المتدربين والمدرسين والمسيرين للنظام، فيحاول هذا الأخير الربط بين المتدربين والمدرسين من خلال إنشاء منصة على شبكة الأنترنت أو الأنترانت فيها كل التعليمات المتعلقة بعمليات التدريب الإلكتروني يستطيع من خلالها المتدرب التسجيل في الدورات التدريبية المبرمجة وكذا الاطلاع على المحتوى التدريبي بشتى أشكاله في وقت تزامني أو غير تزامني، و يستطيع كذلك المدرب من القيام بجميع نشاطاته سواء تعلق الأمر بالمحاضرات أو الأسئلة أو النقاش المباشر أو غير المباشر أو غيرها من الأنشطة التدريبية.

2. تطور التدريب الإلكتروني: لقد تطور التدريب عن بعد مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي ساعدت على التواصل والتفاعل عن بعد، وسهلت عمليات تصميم مواد التعلم بصورة الكترونية وأشكال متنوعة، وأدت إلى سهولة نقلها إلى أي مكان بسرعة فائقة.

ويذكر تقرير اليونسكو (UNESCO) أن تطور التدريب عن بعد مر بأربع مراحل تتمثل تلك المراحل فيما يأتي¹:

¹ السيد عبد المولى السيد أبو خضرة، " فاعلية برنامج مقترح قائم على التدريب الإلكتروني عن بعد في تنمية بعض مهارات التعليم الإلكتروني لدى أعضاء هيئة التدريس"، مداخلة في المؤتمر الدولي الثالث للتعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد-الممارسة والأداء المنشود، 2-7 فيفري 2013، ص ص 9-10.

- أنظمة المراسلة (Correspondence Systems): ظهرت أنظمة المراسلة في نهاية القرن التاسع عشر وتعتمد تلك الأنظمة على المواد المطبوعة، والارشادات المصاحبة، التي قد تتضمن وسائل سمعية وبصرية، والبريد العادي؛

- أنظمة التلفزيون والراديو (Educational TV and Radio Systems): وتستخدم تقنيات متعددة، مثل: الأقمار الصناعية أو المحطات الفضائية، والتلفزيون الخطي، والراديو كوسيلة للتواصل وتقديم المحاضرات المباشرة أو المسجلة؛

- أنظمة الوسائط المتعددة (Multimedia Systems): وتتضمن النصوص، والأصوات، وأشرطة الفيديو، والمواد الحاسوبية؛

- الأنظمة المتعددة على الانترنت (Internet-based Systems): وتكون المواد التعليمية فيها مجهزة بطريقة إلكترونية تنتقل إلى الأفراد باستخدام جهاز الحاسوب مع توافر أمانية الوصول إلى قواعد البيانات والمكتبات الإلكترونية، ويتوفر التفاعل بين المعلم والمتعلم من جهة، وبين المتعلم وزملائه من جهة أخرى بطريقة متزامنة من خلال برامج المحادثة ومؤتمرات الفيديو أو غير متزامن باستخدام البريد الإلكتروني ومنتديات الحوار.

ثانياً: أهمية التدريب الإلكتروني

في وقت اكتسحت فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جميع المجالات أصبح من المؤكد أن للتدريب الإلكتروني أهمية كبيرة وهذا من خلال تسهيله وتسريعه لعملية تعلم المورد البشري، فبعد أن كان لزاماً عليه التنقل إلى مراكز التدريب وما ينجر عن ذلك من ضياع للوقت والمال أصبح من السهل عليه توفير كل ذلك من خلال توفر فقط تقنية للاتصال كالحاسوب والانترنت حتى يتم من خلالها تناول المحتوى التدريبي المبرمج.

ولتوضيح الأهمية بشكل مختصر ومفهوم يكمن تلخيصها في النقاط التالية¹:

- ارتباط التدريب الإلكتروني بأعلى الموارد وأكثرها قيمة وأهمية في المؤسسات ألا وهو المورد البشري؛

- الفوائد والمزايا الجمّة المتحصلة منه مقارنة بالتدريب التقليدي؛

- زيادة الحاجات التدريبية لموظفي المؤسسات الحالية أفقياً وعمودياً عن السابق؛

¹ جميل أحمد اطميزي، "أهمية التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية في العالم العربي"، مقالة في جريدة القدس الرقمية الإلكترونية، تاريخ التصفح: 2014/09/22، 55، www.alqudsalraqmi.ps/atemplate.php?id=55.

- التدريب المبني على التقنية هو الحل الأمثل لكثير من التحديات التي تواجهها الوزارات والمؤسسات الحكومية والجامعات وشركات القطاع الخاص والعام؛

- تقوم فلسفة التدريب الإلكتروني على إتاحة الفرصة للمتدربين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم بشكل مستمر دون اضطرارهم دوماً إلى ترك عملهم أو تقليل عدد اللقاءات وإلى استمرار الوقت الإضافي بعد ساعات العمل.

بالإضافة إلى العناصر السابقة لأهمية التدريب الإلكتروني يمكن ذكر عناصر أخرى لا تقل أهمية منها، حيث يبرزها كل من علي بن شرف الموسوي وطارق الأحمدى الطيبلي فيما يلي:

- التطور المتسارع في المبتكرات وتطبيقاتها ودمجها بتكنولوجيا التعليم والتعلم والمعلومات والاتصالات والتكنولوجية الرقمية، وهذا يقضي بأن تدريب المتدربين على استخدام هذه المبتكرات أثناء عملية التدريب لتحديث معلوماتهم باستمرار سيجعل هؤلاء المتدربين أفضل العاملين المستقبليين القادرين على التعامل مع قضايا العمل اليومية ومشاكله، إذ أنهم يملكون القدرة والثقة والمهارات التقنية اللازمة لتوسيع معارفهم؛

- التقليل من التكلفة المادية وتوفير الوقت والجهد مقابل الحصول على نتائج تدريب نوعية؛

- إتاحة الفرصة لأكبر قدر من المتدربين للالتحاق بمستويات مختلفة من التدريب عملاً بمبدأ تكافؤ الفرص والتعليم للجميع¹؛

- تحكّم المتدرب في العملية التعليمية، والمشاركة الإيجابية فيها؛

- يسمح للمتدرب بالوصول إلى المادة التدريبية في الوقت والمكان المناسبين لهما؛

- الاعتماد على علاقة تفاعلية بين المتدربين والمدرّبين؛

- استخدام تكنولوجية متعددة واستخدام أنماط التدريب المختلفة؛

- توفير وقت السفر والانتقال بالنسبة والمتدرب²؛

¹ علي بن شرف الموسوي، "التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم بدول الخليج"، ورقة بحثية مقدمة للندوة الأولى في تطبيقات تقنيات المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب، كلية التربية جامعة الملك سعود، أفريل 2010، ص 4.

² طارق الأحمدى الطيبلي، "أساليب توظيف التدريب الإلكتروني في المناطق النائية"، مقالة في مجلة التعليم الإلكتروني، جامعة المنصورة، العدد 13، 1 مارس 2014، <http://emag.mans.edu.eg/index.php?page=news&task=show&id=400>، تاريخ التصفح: 2014/09/22.

- رفع ثقة المتدرب في نفسه وزيادة رغبته في التدريب وتشجيع المتدرب على الاعتماد على النفس والوصول إلى مرحلة التعليم الذاتي....

ثالثاً: أهداف التدريب الإلكتروني

يسعى التدريب الإلكتروني إلى تحقيق الأهداف التالية:

- مساعدة المؤسسات لتعديل الطرق التقليدية في تنمية مواردها البشرية وبحيث يتم تهيئة المتدربين لإنتاجية أكبر في مجتمع المعرفة باستخدام التقنيات المعاصرة أثناء التدريب وإعدادهم لتوظيفها بصورة فعالة في سوق العمل؛

- يهدف إلى مواكبة التحديات المتسارعة في مناهج التدريب وتصميمها ومحتواها وأساليبها فيتيح فرص مرنة وميسرة للقيام بذلك باستمرار البيئات التدريبية الافتراضية¹؛

- مساعدة المتدربين على استخدام تقنية المعلومات والاتصالات والشبكات المتاحة للتعليم الإلكتروني كدراسة البرامج والمناهج والمقررات التدريبية ومراجعتها؛

- تصميم برامج التدريب ومناهجه ومقرراته بطريقة رقمية؛

- إعداد المتدربين للعيش في عصر الثقافة المعلوماتية؛

- التغلب على مشكلات أساليب التدريب التقليدية؛

- معرفة الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها إجراء التعديلات لتطوير منظمة التدريب²؛

وهناك أهداف أخرى للتدريب الإلكتروني يوضحها كل من أحمد محمد سالم و غنام، تتمثل فيما يلي³ :

- تغيير المفهوم التقليدي للتدريب لمواكبة التطور العلمي والثورة المعرفية؛

- زيادة الفاعلية لكل من المدرب والمتدرب؛

- دعم عملية التنمية المهنية للمتدربين والقيادات؛

¹ علي بن شرف الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص3.

² شوقي محمد حسن، "التدريب الإلكتروني وتنمية الموارد البشرية"، ورقة بحثية في مجلة التعليم الإلكتروني، جامعة المنصورة، مصر، 2014/09/22، تاريخ التصفح: <http://emag.mans.edu.eg/index.php?page=news&task=show&id=140&sessionID=13>،

³ أحمد محمد سالم، تكنولوجيا التعليم والتعليم الإلكتروني، مكتبة الرشد، الرياض-السعودية، 2004، ص9.

⁴ حنان سليمان الزينقي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

- توفير فرص التدريب لكل مواطن مع الايمان بقيمة استمرارية التدريب ومواصلته؛
- توفير أساليب ووسائل تدريبية حديثة مغايرة لتلك المستخدمة في المؤسسات التدريبية التقليدية؛
- معالجة النقص وتصحيح الأخطاء التي أحدثتها مؤسسات التدريب التقليدية عن طريق تقديم برامج تعنى بحاجة المجتمعات البشرية.

المطلب الثاني: خصائص وأنواع التدريب الإلكتروني ومبرراته

يمتاز التدريب بمجموعة من الخصائص تجعله يختلف كثيرا عن التدريب التقليدي سواء من ناحية الزامية تواجد المتدربين في أماكن التدريب أو من ناحية ضرورة الالتزام بوقت الدورة التدريبية، وأما أنواعه فيه عديدة ومختلفة باختلاف أساليب التدريب المستعملة فكل نوع يحتاج إلى تطبيق آلية جديدة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، وأما مبررات استعماله فهي نابعة عن كون أن الأنظمة التدريبية السابقة لا تواكب ما هو حاصل من تطورات في محيط المؤسسة، وعليه فتفصيل النقاط السابقة سيكون في العناصر الموالية.

أولا: خصائص التدريب الإلكتروني

- توجد خصائص عديدة تضيف على التدريب الإلكتروني ميزات مختلفة عن التدريب التقليدي، يمكن ذكر أهمها فيمايلي:
- يقوم التدريب الإلكتروني على التدريب المدمج حيث أنه قليل هي دورات التدريب الإلكتروني التي تلزم الحضور جسديا، تكون في البداية فقط عند التسجيل ثم يصبح بعد ذلك كل شيء افتراضي؛
- تدريب مرن وانفرادي بحيث أن كل المحتويات التدريبية متاحة في كل لحظة، وحسب الاختيارات البيداغوجية للمتدربين وهي مرتبة في شكل مواد تدريبية محددة في مسار تدرب المتدرب؛
- تبادل المعلومات في وقت متزامن وهذا بمجرد اتصال المتدرب من خلال جهاز الكمبيوتر بشبكة الانترنت؛
- تطوير التعلم الذاتي والعمل الجماعي بحيث أن التدريب الإلكتروني يلزم تعميم الاخراجات والمنتجات الجماعية، أو بمعنى آخر يجب على كل متدرب يسير مساهمته التعليمية والتدريبية ويجعلها مع الانتاج الجماعي¹؛

¹ Mamoudou COUMARE, " La formation à distance (FAD) et les technologies de l'information et de la communication pour l'éducation (TICE) au service de la professionnalisation des enseignants au Mali: une approche évaluative de dispositifs Expérimentaux", Thèse doctorat, L'UNIVERSITE DE ROUEN UFR des sciences de l'homme et de la société, 2012 , PP 157-158.

ومن بين خصائصه أيضا نجد مايلي¹:

- يعتبر التدريب الإلكتروني طريقة جديدة في التدريب حيث يعتمد أساليب مغايرة لتلك المستخدمة في نظم التدريب التقليدية؛

- تعدد الوسائط المستخدمة في نقل المعلومات في نقل المعلومات للمتدربين وذلك بدلا من الاعتماد على مصدر واحد كما هو في التدريب التقليدي؛

- المرونة في القبول والتدريب حيث أصبح بإمكان المتدرب استقبال المعلومات والمعارف في أي وقت وفي أي مكان؛

- الاقتصاد في النفقات حيث يعتبر هذا النوع من التدريب أقل تكلفة عن غيره من نظم التدريب التقليدية.

بالإضافة الى الميزات السابقة يتيح التدريب الإلكتروني أيضا تكافؤا في الفرص التعليمية بين المتدربين ويرفع من درجة الالتحاق بمستويات التدريب، وبذلك فهو يفتح آفاقا جديدة يتمكن المتدرب من خلالها من اشباع رغباته وفق قدراته مما يجعل البواعث التي يوفرها هذا النوع من التدريب تدفع بالمتدرب للتفكير للالتحاق به مقارنة مع الفرص الأخرى المتاحة.

ويختص التدريب الإلكتروني بتفعيل مفهوم التطوير المستمر بما يساعد على تنمية الموارد البشرية لجمع المعرفة حسب التغيير في احتياجات السوق ومتطلبات التخصصات المختلفة وتحسين الوضع الاقتصادي والاجتماعي واستغلال الوقت بشكل فعال.

كما أن التدريب الإلكتروني على عكس التدريب التقليدي الذي يركز على المدخلات، فإنه يركز على العمليات والمنتجات فالمتدرب منتج للمعرفة وليس مستهلك لها فقط وهذا يتطلب الكثير من المهارات التي ينبغي اتقانها أثناء التدريب².

ثانيا: أنواع التدريب الإلكتروني

هناك أنواع عديدة للتدريب الإلكتروني تختلف باختلاف الأسلوب المستعمل فيه والتطور الذي مسه والتي نتجت عن التقدم التكنولوجي الحاصل في مجال المعلومات والاتصالات، وفي هذا الاطار يمكن توضيح الأنواع التي بينها كابلن (Kuplan) فيمايلي¹:

¹ حنان سليمان الزنبيقي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² علي بن شرف الموسوي، مرجع سبق ذكره، نفس موقع الانترنت.

- التدريب المدمج (Blended Training): يدمج هذا النوع التدريب الإلكتروني المباشر مع التدريب التقليدي، بحيث يمكن الوصول لجزء أساسي من محتويات النشطة التدريبية عبر الويب وغيره من التطبيقات، وهذا النوع يمكن أن يخفض عدد الجلسات التقليدية بين 25% إلى 75%.

- التدريب الإلكتروني المساند: يستخدم مساندة ودعم عملية التدريب التقليدية (التدريب داخل الصف والمختبر والورشة) باستخدام تقنيات والأدوات الإلكترونية في عملية توفير بعض المحتويات، وامكانيات الاتصال وهذا النوع قد يخفض عدد الجلسات بما لا يزيد عن 24%.

- التدريب الإلكتروني المباشر: ويعرف أيضا بالتدريب الافتراضي والذي يمكن أن يتم دون لأي اتصال فيزيائي بين المدرب والمتدرب، ويتلقى المتدرب البرنامج بالكامل عبر الطرق الإلكترونية المختلفة للتواصل عن بعد، ورغم ذلك فإنه يمكن توفير بعض الجلسات التقليدية كجلسة التعارف والافتتاحية وكذلك جلسات الامتحانات والتقييمات بما لا يزيد 25% من عدد ساعات الدورة.

وهناك تصنيف آخر يعتمد على الأساليب المستعملة في التدريب يوضحها كل من الباحثين وينقاردت (Weingardt) والشهري، وهي:

- التدريب الإلكتروني المتزامن (Synchronous): هو النشاط الذي يتم في الوقت الحقيقي، تحت قيادة المدرب حيث يتواجد هو وجميع المتدربين في نفس الوقت ويتواصلون مباشرة، ولكن ليس تواجدا فيزيائيا بنفس المكان وهذا السلوب يضمن مرونة المكان وليس الزمان، بوجود المدرب والمتدرب في نفس الوقت يجعل العملية تفاعلية مباشرة بينهما كأن يتبادل الاثنان الحوار من خلال المحادثة (Chating) أو تلقي برامج تدريبية من خلال القاعات التدريبية الافتراضية، ومن ايجابيات هذا النوع هو أن المتدرب يستطيع الحصول من المدرب على التغذية الراجعة المباشرة في الوقت نفسه²؛

- التدريب الإلكتروني غير المتزامن (Asynchronous): لا يشترط هذا النوع من التدريب الإلكتروني الى وجود المدرب والمتدرب في نفس الوقت للتدريب، فالمتدرب يستطيع التفاعل مع المحتوى التدريبي من خلال البريد الإلكتروني كأن يرسل رسالة الى المدرب يستفسر فيها عن شيء ما ثم يجيب عليه المدرب في وقت لاحق وهذا التدريب غير مباشر لا يحتاج الى وجود المدرب والمتدرب في الوقت نفسه أو في القاعة التدريبية الافتراضية نفسها، ويتم من خلال تقنيات التدريب الإلكتروني مثل البريد الإلكتروني وأشرطة الفيديو

¹ Kaplun.G, "Learning and new technologies in the internet age",2006, Retrieved from <http://temp.oitcimterfor.org/public/English/region/ampro/cinterforpubl/kaplun/index.htm>,23/09/2014

² Weingardt.K.R, "The Role of instructional Design and Technology in the Dissemination of Empirically Supported",P313, Manual-Based therapies, Clinical Psychology: Science and Practice, Published by Oxford University press, August 2006, Retrieved form: Homlinelibrary,wiley.com, 23/09/2014.

والمنتديات، وهذا النوع مناسب للتطبيق في حال كان عدد المتدربين كبيراً أو في حالة التباعد الجغرافي بينهم¹.

ثالثاً: مبررات استعمال التدريب الإلكتروني

إن لجوء معظم المنظمات إلى استعمال التدريب الإلكتروني لتنمية مواردها البشرية وتخليها عن التدريب التقليدي لم يكن قراراً اختياري بل نجم عن ما هو حاصل في محيطها والذي عرف تطورات متسارعة من جميع الجوانب وبالتحديد جانب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث شهد هذا الأخير تطوراً سريعاً لم تشهد البشرية مثله من قبل ما أخضع ذلك المنظمات إلى استعمال التدريب الإلكتروني، ويمكن ذكر الأسباب والدواعي بشكل مختصر فيما يلي²:

- الثورة المعرفية والتطور التكنولوجي: ثورة وغزارة المعلومات التي يشهدها القرن الحادي والعشرون، لاشك أن ملامح هذا القرن هو تدفق المعلومات وصعوبة متابعة تدفقها بالنسبة لأية مؤسسة تدريبية، ويعتمد هذا التدفق على التطور التكنولوجي السريع الذي يوظف الوسائل المختلفة في إنتاج ونقل المعرفة مثل: الأقمار الصناعية والانترنت وغيرها، ففي ظل هذا التقدم التكنولوجي تصبح مؤسسات التدريب التقليدية عاجزة تماماً عن اللحاق بالركب مما يستدعي الحال إلى التفكير بأساليب وصيغ جديدة تستطيع توظيف التكنولوجيا المتطورة؛

- الأوضاع الديموغرافية (السكان): الزيادة الكبيرة في أعداد المتدربين الراغبين في التدريب مما يجعل المؤسسات التقليدية عاجزة تماماً عن توفير التدريب لهذه الأعداد المتزايدة، وفي ظل الإمكانيات المحدودة للمؤسسات التدريبية الحالية أمام أعداد كثيرة من المتدربين الوفاء بالاحتياجات شيئاً صعباً أو مستحيلًا؛

- التمكن من تدريب العاملين وتأهيلهم دون الحاجة إلى ترك أعمالهم؛

- سرعة تطوير البرامج التدريبية وتغييرها على الانترنت بما يواكب الخطط الوزارية ومتطلبات العصر دون تكاليف إضافية باهضة.

ونجد أيضاً أن من بين المبررات التي جعلت الشركات والمؤسسات والهيئات تستخدم التدريب

الإلكتروني هي:

¹ محمد عجلان الشهيري، إطلاق برامج التعلم والتدريب الإلكتروني نموذج مقترح، دورية الإدارة العامة، المجلد، العدد 3، 2008، ص 372.

² هناء عبد الرحمن يماني، "التدريب الإلكتروني وتحديات العصر الرقمي"، ورقة عمل مقدمة لملتقى التدريب والتنمية، الجمعية السعودية للإدارة، الرياض، 1-4 ماي 2006، ص ص 3-4.

- قصور التدريب التقليدي في تلبية جميع احتياجات الموظفين والعاملين في ظل التطور التكنولوجي؛
- التطور التكنولوجي الذي مس ميدان الاعلام والاتصال والمزايا التي يوفرها للمؤسسات والعاملين على حد السواء؛
- مكن التطور الذي شهده مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الشركات والعاملين فيها من تحقيق مزايا عديدة، فبالنسبة للمؤسسات وفرت لها تكلفة اضافية ووقت ضائع واللذان قد ينتجان من تنقل العاملين الى مراكز التدريب من مصاريف اكل ومبيت وكذا نقص في الانتاج بسبب غيابهم عن عملهم، وأما بالنسبة للعمال فقد أصبح بمقدورهم تلقي المحتوى التدريب في كل مكان وزمان.

المطلب الثالث: الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني

سنوضح من خلال عناصر هذا المطلب الفروقات الموجودة بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني سواء من ناحية نوعية المعارف المتلقاة وطريقة نقل المعلومات، وكذا الوسائل والأساليب المستخدمة، الوفرات والتكاليف والعوائد المنجزة عنهما...الخ، ونبين في اطار الفرق ايضا الاختلاف بين التدريب الإلكتروني والتعليم الإلكتروني.

أولاً: الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني

لاشك أن التطورات التي شهدتها مجالات تقنية المعلومات والاتصالات أحدثت نقلة نوعية هائلة غيرت في جميع الميادين ومنها نجد مجال التدريب ومنه ظهرت فروقات واختلافات كبيرة بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني، يمكن توضيحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): أوجه الاختلاف بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني

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

المصدر: سعيد محمد القحطاني، التدريب الإلكتروني: تجربة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مداخلة في الملتقى الثامن لمسؤولي التدريب بالقطاعات الحكومية والخاص، جامعة الامام محمد بن مسعود الاسلامية، الرياض-السعودية، 2010، ص 10.

يتضح من الجدول أعلاه أن دور المدرب تغير من كونه مسير العملية التدريب إلى كونه موجهها لها في التدريب الحديث، وأما المتدرب فقد انتقل من مستوى التلقي إلى مستوى أفضل يشارك من خلاله في سيرورة التدريب أي أنه أصبح عنصر فعال في العملية ككل، وبالنسبة لقضية المكان والزمان فأصبحت لا تشكل عائق كبير في نمط التدريب الإلكتروني والذي خلص المتدربين من قيودهما، وسهل لهم التفاعل والتواصل فيما بينهم ومع المدرب، وهذا من خلال وسائل كثيرة تعتمد على تكنولوجيات المعلومات والاتصال.

إضافة إلى الفروقات السابقة يمكن أن نضيف فروقات أخرى في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) : الفرق بين نظام التدريب التقليدي ونظام التدريب الإلكتروني

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

المصدر: صالح بن مرزوق عودة السناني، "درجة اسهام التدريب الإلكتروني في تطوير مهارات التدريس لدى معلمي اللغة الانجليزية بمحافظة ينبع"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2012، ص ص 28-29.

الملاحظ من الجدول أعلاه أن هناك اختلافات كثيرة أكثر تفصيلا من تلك المذكورة في الجدول السابق، حيث نجد أن التدريب الإلكتروني يعتمد على تدفق المعلومات في الاتجاهين على عكس التدريب التقليدي، ونلاحظ كذلك أن هنالك اختلافات في العديد من النقاط تجعل التدريب الإلكتروني أكثر مزايا من التدريب التقليدي سواء من ناحية التفاعل والتواصل أو من ناحية المشاركة

للمتدربين في العملية التدريبية، بالإضافة إلى ذلك نجد أن التدريب الإلكتروني تخلص من قيدين مهمين كانا يعيقان المتدربين من المشاركة في الدورات التدريبية وهما عامل الزمن وعامل المكان

ثانياً: الفرق بين التدريب الإلكتروني والتعليم الإلكتروني

لا يوجد فرق بينها من خلال بيئة التعليم الإلكتروني حيث كلاهما يتطلب الأمور الأساسية في أي نظام تعلم إلكتروني وذلك نظام الفصول الافتراضية وآلية التسجيل والدخول، بينما يتجسد الفرق بشكل واضح وجلي في آلية تطبيق التعليم الإلكتروني على الطلاب والمتدربين، حيث أن التعليم الإلكتروني مرتبط بمسعى المنشأة التعليمية (المدرسة والجامعة) يوجد مدرسين ويوجد طلاب واختبارات فصلية وحضور مميز وغيرها¹.

ويؤكد اطميزي أن أغلب الأبحاث تعتبر أن التعليم الإلكتروني والتدريب الإلكتروني شيئاً واحداً في حين أن بعضها تفرق بينهما مستندياً إلى أنهما ورثا الفرق بين التعليم التقليدي والتدريب التقليدي، ويلخص الفرق في نقطتين هما أن: التدريب الإلكتروني هو جزء من التعليم الإلكتروني بمفهومه العريض، والتدريب الإلكتروني غالباً ما يقتصر على المؤسسات والشركات التي تدرب موظفيها لترفع من كفاءاتهم المهنية والعلمية.

ومما سبق يمكن القول أن الفرق يكمن في أن التدريب الإلكتروني يوجه إلى العمال والموظفين في الشركات، والتعليم الإلكتروني يوجه للطلاب والتلاميذ في المدارس والجامعات هذا من جهة، وأما من جهة أخرى فالهدف من التدريب الإلكتروني هو تحسين أداء العاملين في الشركة على خلاف ذلك بالنسبة للتعليم الإلكتروني فالهدف منه هو تزويد التلاميذ والطلاب بمعارف ومعلومات نظرية يُستفاد منها مستقبلاً.

المطلب الرابع: فوائد وسلبيات التدريب الإلكتروني

إن الاستخدام المتزايد للتدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية يبين بأن له فوائد كثيرة استفادت منها الشركات بدرجة أكبر وموظفيها بدرجة أقل، غير أن هذا النوع من التدريب لا يخلو من العيوب والسلبيات كل هذا وذلك سيتم توضيحه في هذا العنصر.

¹ شوقي محمد حسن، مرجع سابق ذكره، ص ص 10-11.

أولاً: فوائد التدريب الإلكتروني

تعددت واختلفت فوائد ومزايا التدريب الإلكتروني واستفاد منها الكثير من الأطراف المعنية به من شركات وموظفين وهيئات تدريبية، وذلك تبينه النقاط التالية¹:

- انخفاض التكلفة: تعد البرامج التدريبية الملقنة عن بعد ذات كلفة مناسبة للمتدربين والمدربين والمنظمات بصفة عامة، وعن طريق هذه البرامج فإنه بالإمكان تخفيض تكلفة السفر وتكلفة الاطعام والايواء والكتب، كما أن التكلفة التشغيلية للمؤسسات ستخفف أيضاً نظراً لانخفاض تكلفة الصيانة والتسهيلات المادية حيث أن مستخدمو الشبكة لا يحتاجون الى الحجرات الدراسية أو التدريبية والأزدحام في أماكن التجمعات إذا كانوا يمتلكون أجهزة حاسب موصلة بالشبكة في منازلهم؛

- النشر الإلكتروني: حيث تتيح الشبكة العنكبوتية آلية سهلة للنشر الإلكتروني حيث باستطاعة كل من المدرب والمتدرب تأليف ونشر أعمالهم في كل أنحاء العالم مما يمكن معه الاستفادة منها في النقاش والافتداء بها ومراجعتها على الشبكة؛

- اكتساب خبرات متعددة: ان برامج التدريب الإلكتروني يمكنها الاستفادة من مزايا المصادر المتاحة على الشبكة العنكبوتية والتي وفرها خبراء من مختلف مجالات المعرفة، فمجتمع الاتصال الإلكتروني يضم خبراء خارجيين ومحاضرين وضيوف وهذا يوفر لا شك ميزة تنوع الرؤى العلمية وتنوع مصادر المعرفة والخبرة؛

- ان بيئات التعليم الإلكتروني غير مميزة: لذا تعتبر وسطياً جيداً لتقديم فرص الدخول المتساوي الى عالم المعلومات لكل المستخدمين بغض النظر عن موقعهم الجغرافي، أعمارهم وأعراقهم، وأنواعهم وأجناسهم ولغاتهم؛

- تعتبر البيئات التدريبية الإلكترونية بيئات صديقة: حيث أن تقديم المحتوى التدريبي من خلال الشبكة يساعد على خفض الاعباء الجسدية والبيئية التي تترتب على خروج المتدربين اليومي من منازلهم أو حتى من أماكن عملهم الى أماكن انعقاد الدورات التدريبية؛

- التحرر من العوائق الجغرافية والزمنية: كسرت الشبكة حاجز الزمان والمكان وأصبح بإمكان المتدربين من مناطق زمنية متغايرة التسجيل في البرامج التدريبية المختلفة خارج أوطانهم، دون أن يغادروها وبذلك

¹ محمد ندا، " التدريب الإلكتروني من الاختلاف الى الاحتراف"، مقالة في مجلة ادارة الاعمال، الصادرة عن جمعية ادارة الاعمال العربية، 2008،

أتاحت الفرصة للتعاون في مجال التدريب والاستفادة من الخبرات العلمية للخبراء الأكاديميين في الدول النامية والدول المتقدمة.

بالإضافة إلى الفوائد السابقة يمكننا توضيح فوائد أخرى تمس الأطراف المعنية بالتدريب وهم: المنظمة، الموظف (المتدرب)، والمدرسين، فالمنظمة تستفيد من خلال توفيرها في التكاليف المترتبة عن إرسال عمالها وموظفيها إلى مراكز التدريب كمصاريف النقل والأكل والمبيت، وتستفيد أيضا من عدم توقف الانتاج بسبب عدم غياب عمالها، وأما بالنسبة للمتدربين فإن التدريب الإلكتروني يمكنهم من الوصول إلى المحتوى التدريبي في أي وقت ومن أي مكان ويشجعهم على الاعتماد على النفس والوصول إلى مرحلة متقدمة في بناء المعرفة ذاتيا، وأما فيما يخص المدرب فالتدريب الإلكتروني يسمح له بالاحتفاظ بسجلات المتدربين والعودة لها في أي وقت ومن أي مكان ويسمح أيضا بتطوير المادة التدريبية باستخدام المصادر الإلكترونية والانترنت.

ثانيا: سلبيات التدريب الإلكتروني

بالرغم من تعدد مزايا التدريب الإلكتروني إلا أن هناك بعض السلبيات والعيوب، وتتمثل هذه الأخيرة في افتقاره لأسلوب التفاعل والتواصل المباشر بين المدرب والمتدرب بدون وسائط، ويقتصر نظامه في الوقت الحالي على تقديم المواد النظرية فقط دون المواد التطبيقية، ونجد من عيوبه كذلك ارتفاع تكلفته في المراحل الأولى والتي تتعلق بتجهيز البنى التحتية واقتناء أجهزة الاتصالات والبرمجيات والصيانة المستمرة لها، ونجد أيضا ظهور حالة من الملل تنتاب المتدربين جراء استعمال التقنية بكثرة والذي قد يؤدي إلى عدم الجدية في التعامل مع الوسائط الإلكترونية مع مرور الوقت¹.

إن التطور الكبير الذي عرفته تكنولوجيات المعلومات والاتصالات ساهم كثيرا في التخفيض من عيوب أنظمة التدريب الإلكترونية، والتي كانت تعاني منها الشركات في كل دورة تدريبية يشارك فيها العمال ويستعملون الوسائط الإلكترونية، فبتطوير هذه الأخيرة بما يتوافق مع الاحتياجات الجديدة للعاملين أصبح بإمكان المتدربين الاندماج بشكل ايجابي في العملية التدريبية، وتم تقليص العيوب المرتبطة بالتدريب الإلكتروني بشكل كبير من خلال ظهور وسائط إلكترونية متطورة تسهل عملية التفاعل والتواصل وتجعلها أكثر واقعية.

¹ حنان سليمان الزينقي، مرجع سبق ذكره، ص: 26-27.

المبحث الثالث: مراحل ومتطلبات التدريب الإلكتروني وأهم معوقاته

أصبح التدريب الإلكتروني في وقتنا الحالي أحد أهم المداخل الحديثة المعتمدة في تحسين أداء العاملين في الشركات، وذلك لارتباطه بتنمية وتطوير مواردها البشرية والتي كانت تشارك فيما سبق في برامج تدريبية تقليدية تعتمد على التنقل إلى مراكز التدريب ما ينجر عن ذلك من ضياع في المال والوقت، على عكس ذلك بالنسبة للتدريب الإلكتروني والذي يحتاج لنجاحه الاهتمام بجميع مراحل إدارته وتوفير لكل متطلباته، وهذا الذي عمدت له الشركات الدولية الكبرى في العشرين سنة الأخيرة بهدف الاستفادة من مزاياه في الأجل الطويل.

المطلب الأول: مراحل التدريب الإلكتروني

يتطلب القيام بأي نشاط داخل المؤسسة المرور على مجموعة من المراحل المرتبة والمنظمة يوافق تسلسلها مراحل عملية التسيير بدأ بالتخطيط ثم التنفيذ وأخيرا التقييم، والتدريب كأحد تلك الأنشطة يمر هو الآخر على تلك المراحل لتحقيق الأهداف التي صمم من أجلها، وعلى هذا الأساس سيتم التطرق إلى خطوات التدريب الإلكتروني بشيء من التفصيل في العناصر الموالية.

أولا: مرحلة التخطيط

إن عملية التخطيط لنظام التدريب الإلكتروني هي مسؤولية العديد من الجهات المستفيدة منه في المقام الأول، حيث يُسر تلك العملية المتخصصين في التدريب وخبراء في التقنية من خلال ما قد تساهم به نظم المعلومات والاتصالات في تفعيل وترشيد عملية التخطيط وذلك بتوفيرها لمعلومات حديثة¹، ويتم في هذه المرحلة قياس وتقدير الاحتياجات التدريبية المستقبلية للمتدربين للعمل على أشباعها وكذا تحديد الأهداف العامة والخاصة للتدريب، وتصميم التدريب الإلكتروني التفاعلي من خلال اعداد المحتوى التدريبي وتحديد أسلوب ومتطلبات تنفيذه، وهذا الذي سنتطرق اليه في الخطوات الموالية.

1. قياس وتحديد الاحتياجات التدريبية: وتنطلق هذه المرحلة من تقدير الاحتياجات الخاصة بالمتدربين ووضعها على شكل أهداف يتم اقرارها من قبل الادارة العليا، وذلك انطلاقا من ضرورة العمل على سد العجز وصقل المهارات للعاملين وتحديد الأهداف العامة والخاصة للتدريب ووضع السياسات والاجراءات

¹ شوقي محمد حسن، "التدريب الإلكتروني وتنمية الموارد البشرية، مجلة التعليم الإلكتروني"، العدد الرابع، جامعة المنصورة، أوت 2009، الموقع: 140 &page=news&task=show&id=140 http://emag.mans.edu.eg/index.php?sessionID=13&page=news&task=show&id=140، تاريخ التصفح: 2017/05/07، وقت التصفح: 11:15.

اللازمة لتطوير أداء المتدربين في ضوء الأهداف العامة للمؤسسة¹، ولقد وفرت شبكة الأنترنت والأنترنت لقياس الاحتياجات المعلومات عن ماييلي²:

- الأهداف والتوجهات والسياسات المتبعة وتحليل عناصر القوة ونقاط الضعف، وهذا أحد المداخل الأساسية لتحديد الاحتياجات؛

- أتاحت شبكة الأنترنت امكانية معرفة عناصر التحليل الاستراتيجي بصورة يمكن من خلالها تحديد عناصر القوة ومواجهة نقاط الضعف عن طريقة التدريب بما يستجيب للتوجهات الجديدة؛

- أتاحت شبكة الأنترنت امكانية تحديد التغيرات الخارجية، والتعرف على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها بصورة يمكن من خلالها تحديد الجديد من الاحتياجات؛

- أتاحت شبكة الأنترنت امكانية تتبع اجراءات العمليات المختلفة وتحديد نقاط الاختناق.

وبناء على ما تم تحديده من احتياجات في النقطة السابقة يتم التخطيط للاحتياجات التدريبية، حيث تتيح شبكة الانترانت للمدراء والمسؤولين امكانية معرفة خطط وبرامج عمل الانتاج لكافة الادارات الأخرى وبالتالي يمكن وضع خطط واقعية ومتناسقة لتنفيذ هذه البرامج، وتتيح كذلك بعض برامج الحاسب على وضع خطط مسبقة للعملية التدريبية أو المساعدة في ذلك، حيث توجد بعض البرامج الاحصائية مثل SPSS (الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية) وهناك بعض الأنشطة الخبيرة المتاحة مثل Parys للتسيير التنبئي للعملية التدريبية.

2. تصميم وتنظيم التدريب الإلكتروني التفاعلي: يتم في هذه المرحلة ترجمة الاستراتيجيات والاجراءات التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتحقيق أهداف التدريب بالإضافة إلى تصميم أنشطة الدورات التدريبية، كما تركز هذه المرحلة على عملية تصميم المنهج التدريبي المراد تقديمه على شبكة الأنترنت أو الأنترنت ويمكن استخدام أسلوب المدخل الشامل في عملية التصميم، والذي يتمثل في الخطوات الموالية³.

¹ فراس محمد عودة، "التدريب الإلكتروني وتنمية رأس المال الفكري"، مقال في مجلة مركز الجودة والتعليم الإلكتروني، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2008، ص3.

² رأفت رضوان، "ثورة المعلومات وانعكاسها على التدريب والتنمية البشرية"، منشورات وقائع ندوة أفاق جديدة للتنمية البشرية والتدريب، عمان -الأردن، 1997، ص 7.

³ السيد عبد المولى أبو خطوة، "فاعلية برنامج مقترح قائم على التدريب الإلكتروني عن بعد في تنمية بعض مهارات التعليم الإلكتروني لدى أعضاء هيئة التدريس"، مداخلة في المؤتمر الدولي الثالث للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، الرياض-السعودية، 2013، ص: 13-15.

1.2. تحديد أسلوب ومتطلبات التدريب الإلكتروني: تتيح كل من شبكة الأنترنت والأنترانت امكانية التعرف على البرامج التدريبية المتاحة عالميا وخطط وأساليب تنفيذها وكذا تكلفتها، حيث يتمكن المسؤول من تحديد الأسلوب الأمثل للتنفيذ (داخلي، خارجي) ومتطلبات تنفيذ هذه البرامج.

2.2. اعداد المحتوى التدريبي: يعتبر اعداد العملية التدريبية أمرا في غاية الأهمية، لذا يجب وضع البرامج التدريبية وموادها التعليمية بعناية شديدة بحيث تناسب الهدف من العملية وكذلك مستوى المكونين، ولقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ذلك من خلال سماح الشبكة بإثراء اعداد المحتوى التدريبي للاستفادة من النماذج المتاحة على الشبكة، ويتم ذلك على ضوء تحليل الاحتياجات التدريبية الحقيقية للفئة المستهدفة، ثم بعد ذلك يتم تقييم وتحكيم المحتوى للتأكد من دقته وفعاليتها ووضوحه قبل البدء بتصميمه الكترونيا، فإن تمت هذه العملية تحدد على أساسها الصورة النهائية للمحتوى التدريبي وهذا بقسمته إلى سلسلة من اللقاءات على أن يشتمل كل لقاء الرقم والعنوان والهدف العام والأهداف التعليمية له، والغرض من كل هذا هو تصميم محتوى علمي أكاديمي مهني يعمل على تنمية قدرات الأفراد العاملين سواء القيادية أو اتخاذ القرار أو التفكير الاستراتيجي.

وكما تتعامل شبكة المعلومات الداخلية الأنترانت في اتاحة كل المعلومات عن العمليات السابقة التي تم تنفيذها، اذ يمكن عن طريق الشبكة الولوج السريع إلى قاعدة البيانات المتوفرة داخل التنظيم والاطلاع على كافة البرامج التي نُفذت وكيف نفذت وكذا معرفة النتائج التي حققتها وهل هي فعالة فيقتدى بها، أم سلبية فيتم تفاديها وهذا سيؤدي إلى تامين واثراء العملية التدريبية شكلا ومحتوى.

وتصميم الأنشطة التدريبية بما يتناسب مع المتطلبات الفنية والمعايير العالمية لتصميم المحتوى الإلكتروني وبما يحقق التدريب الذاتي التفاعلي كما يتم في تلك المرحلة تحديد مدة التدريب وأنواع التفاعل (التفاعل على بين المتدرب والمحتوى، التفاعل بين المتدربين، التفاعل بين المدرب والمتدرب، التفاعل بين المتدرب وواجهة التفاعل الرسومية).

أما فيما يخص تنظيم التدريب الإلكتروني فهو عبارة عن مجموعة من الخطوات المرتبة والمتسلسلة، حيث يتم أولا تحديد المدة الزمنية للتدريب بحيث يتضمن كل أسبوع المواد والأنشطة التدريبية الخاصة به (المحتوى التدريبي، موضوع المحادثة الإلكترونية، المصادر الافتراضية، الاختبارات التدريبية)، ثم يتم تخصيص موقع خاص بالبرنامج التدريبي على نظام ادارة التدريب الخاص بمركز التعليم المفتوح يتضمن فيه المحتوى التدريبي التفاعلي على هيئة لقاءات مدعومة بالوسائط المتعددة مع مراعاة توفر صفحة رئيسية (Homepage) سهلة ومنظمة وقابلة للتطوير وتنسيق جيد للمحتوى التدريبي وتضمن الموقع بأساليب التقييم للمتدربين والدعم الفني والتربوي، وكذلك توافر أساليب التواصل

المباشر وغير المباشر مع المتدربين مع تزويد النظام بقاعدة بيانات خاصة بالمتدربين لتمكينهم من الدخول إلى الموقع¹.

بالإضافة إلى ما سبق نجد أن الموقع يوفر الدعم والمساندة لضمان استمرارية عمل النظام بدون أي مشكلة، حيث يتم الاستفادة من التغذية الراجعة لتطوير المحتوى التعليمي من الناحية العلمية والتدريبية بالإضافة إلى تطوير الأهداف والأنشطة والأساليب، وتتم عمليات الدعم من خلال التلفزيون والبريد الإلكتروني والمحادثات الإلكترونية... الخ، ونجد أيضا الاشراف التدريبي عبر الموقع باحتوائه نظام فعال للإشراف على التدريب يتيح للمدرب متابعة العمل التدريبي والحصول على التغذية واستخراج البيانات وكتابة التقارير هذا من جهة الاشراف، وأما من جهة اللغات المستعملة فتحليلها وتصميم برامج الموقع تتم باستخدام لغات البرمجة المناسبة والبرامج التي توفر تفاعل خاص بكل برنامج تدريبي، وكذلك استخدام برامج لإدراج الصور الثابتة والصور المتحركة والتخطيطية بعد معالجة بعضها وقد تتخذ الملفات الامتداد JPG والبعض الآخر الامتداد GIF والتي تتميز بصغر حجمها وسهولة تحميلها عبر شبكة الانترنت.

تجدر الإشارة هنا إلى أن عملية التخطيط للتدريب الإلكتروني تختلف اختلافا تاما عن ما كان يتم استعماله في التدريب التقليدي، وبالخصوص الوسائل المستعملة والتي كانت تقتصر على التقارير الورقية المصورة في شكل معين، وأصبحت في النمط الجديد للتدريب تعتمد على الوسائط الإلكترونية ذات سعة تخزين كبير لا تتطلب أمكنة كبيرة.

ثانيا: مرحلة التنفيذ

ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) بطريقة فعالة في تنفيذ العملية التدريبية بطرق تختلف عن تلك التقليدية في كافة مراحلها، وذلك من خلال التدريب عن بعد والذي يعتبر من الطرق المشهورة لاكتساب المعرفة من خلال الآخرين، ليس له حدود معينة أو وسيلة واحدة فأى حصة تلفزيونية أو شريط فيديو أو برنامج معلوماتي يمكن أن يعتبر برنامج تدريبي عن بعد، حيث يسهل وييسر العملية التدريبية فبفضل شبكة الانترنت أصبح بمقدور أي فرد تطوير كفاءاته بمختلف أنواعها دون الحاجة للتواجد المكاني.

¹ السعيد السعيد عبد الرزاق، "مراحل وخطوات تصميم وتنفيذ التدريب الإلكتروني على شبكة الأنترنت"، مجلة التعليم الإلكتروني، جامعة المنصورة، العدد الثامن، متاح على الموقع: <http://emagmans.edu.eg/index.php?page=news&task=show&id=224>. تاريخ التصفح: 2017/02/02، على الساعة 14.20.

توجد على الشبكة تنظيمات افتراضية تعمل على مد الأفراد المشتركين فيها بالمحاضرات والدروس القيمة حول المجال المطلوب، كما يمكن تعميم هذه البرامج التدريبية داخل المؤسسة عن طريق الشبكة الداخلية، هناك أنواع أخرى للتدريب عن بعد كالتدريب بالمنزل عن طريق برامج تساعد على التنمية الذاتية من خلال برامج وقنوات تلفزيونية، وهناك أيضا التدريب المستمر على مدار 24 ساعة في اليوم والتكوين أثناء العمل والتدريب وفق المستوى¹.

إضافة الى ما سبق تعتمد هذه المرحلة أيضا على تزويد المدربين والمشاركين والجهة المشرفة على البرنامج التدريبي ببيانات تظهر الصفحات التالية²:

- تشغيل برنامج (Internet explorer) وكتابة عنوان الموقع عندئذ تظهر الصفحات التالية:

- يقوم المتدرب بإدخال اسم المستخدم (Username) وكلمة المرور (Password) في صفحة التسجيل للدخول الى الموقع الممنوحة له بواسطة المدرب ثم الضغط على زر الدخول كما يوجد أعلى صفحة شاشة التسجيل ارتباطات (الصفحة الرئيسية، اتصل لنا...):

- تظهر الصفحة الرئيسية للبرنامج قائمة محتوى لقاءات البرنامج التدريبي، خطة البرنامج وأهدافه وأساليب التقويم والمصادر الاثرائية وروابط الصف الافتراضي وروابط تسجيلات اللقاءات ودليل المستخدم؛

- تضم قائمة المستخدمين أسماء المتدربين المسجلين في البرنامج التدريبي وبإيدهم الإلكتروني ليتسنى لهم مراسلة بعضهم البعض؛

- يتضمن بند الاعداد والتصميم معلومات عن معد ومصمم البرنامج والمشرفين على ذلك بالإضافة للمدرب؛

- يتضمن كل لقاء الأهداف الخاصة باللقاء وخطة اللقاء والتقويم، ويتم تزويدها بالمادة التدريبية والأنشطة والتمارين والتطبيقات اللازمة؛

- إدراج بعض لقطات الفيديو بالموقع لتوضيح بعض مهارات استخدام برنامج العروض التقديمية؛

¹ Jean-Marie Peretti, **Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur**, edition liaisons, 1993, p 78.

² عبلة عساف، "مراحل تصميم التدريب الإلكتروني"، مقالة في موقع الدورية المتخصصة في التعليم الإلكتروني، مركز التعليم المفتوح، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، متاح على الموقع: http://www.qou.edu/newsletter/no_2/etraining.jsp، تاريخ التصفح: 2017/01/02، التوقيت: 10:10.

- تزويد البرنامج بالمادة التدريبية بأشكالها وعناصرها المختلفة سواء العروض التقديمية أو المواد الاثرائية أو الأنشطة التفاعلية أو التمارين التطبيقية؛

- اعداد دليل المستخدم الخاص بكل من المدرب والمتدرب ورافقه بموقع البرنامج؛

- تحكيم البرنامج التدريبي من حيث الاعداد والتصميم والمحتوى وملائمته للفئة المستهدفة وغيره.

يتطلب تنفيذ التدريب الإلكتروني تحديد الأساليب والطرق الأكثر ملائمة له، والتي حددت في أربع أساليب: أسلوب التعلم الذاتي (Self-learning) يُعتمد في تنفيذه على قيام المتدرب بالدخول الى برنامج معين تم تصميمه لأغراض معينة والتدريب عليه وأداء كافة التمارين المطلوبة لانجاز مهمته وهذا كله دون قيد المكان والزمان، أسلوب التدريب الإلكتروني المتزامن (Synchronous Training) يُعتمد في تنفيذه اللقاءات التدريبية من خلال تقنية الصفوف الافتراضية حيث يتواجد المدرب والمتدربين على الشبكة ويتم توظيف أدوات الصف الافتراضي والاستراتيجيات الفعالة، أسلوب التدريب غير المتزامن (Asynchronous Training) يعتمد على أداء بعض المهام والمناقشات والمشروعات والمشاركة في حلقات النقاش والمنتديات مما يساعد على تبادل الخبرات بين المتدربين خارج أوقات التدريب ويقوم المدرب بمتابعة هذه المهام والأنشطة ويتم تصميمها التقسيم المرحلي لكل لقاء تدريبي، أسلوب التدريب المدمج Blended Training يتم من خلال برامج تدريبية تدمج بين التدريب وجها لوجه والتدريب الافتراضي بحسب طبيعة البرنامج ومحددات الفئة المستهدفة¹.

تحتاج أساليب التدريب السابقة الذكر إلى امتلاك المتدربين وسائط إلكترونية حديثة مزودة بالتطبيقات والبرامج الخاصة بالتدريب تسهل باستعمالها تجاوز مختلف مراحل التدريب، والتي قد تتطلب أن يتعامل المتدرب مع محتوى تدريبي ما موجود في برنامج معين مصمم لتأدية جميع المهام المتعلقة بالتدريب، وقد نجد أنه يجب تواجد كل من المدرب والمتدرب في صف افتراضي واحد وفي وقت واحد، وعلى خلاف نجد نوع ثالث لا يشترط تواجد المدرب والمتدربين في وقت ومكان واحد، وأما في النوع الرابع فهو مزيج ما بين الأسلوب الثاني والثالث.

ثالثاً: مرحلة التقييم

ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اثراء العملية التدريبية وفي تغيير عملية التنمية البشرية وتطويرها، وذلك بإتاحة امكانية التقييم المستمر لفعالية العملية التدريبية من خلال التفاعل بصورة كاملة يمكن على ضوءها تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وأما بالنسبة للبرامج الذكية فهي

¹ عبلة عساف، مرجع سبق ذكره، في نفس صفحة موقع الأنترنت.

الوحيدة التي تتيح إمكانية تتبع المتدرب في جميع حالات التدريب، بالإضافة إلى ذلك تتيح شبكات العمل (الأنترانت) عبر أساليب تدفق العمل إمكانية قياسه قبل العملية التدريبية وبعدها لمعرفة القيمة الفعلية للعملية التدريبية وليس فقط النظرية¹

إن اتباع المراحل السابقة في تدريب الموارد البشرية يتطلب من المسؤولين القائمين عليها اعطاء الأهمية القصوى لكل مرحلة بتسخير جميع الإمكانيات المادية والبشرية دون تفضيل مرحلة عن مرحلة أخرى لأن التقصير في واحدة منهم قد يؤثر سلبا على العملية التدريبية ككل بمعنى آخر أنه كلما أحسنت المؤسسة تسيير مراحل التدريب الإلكتروني أدى ذلك بلا شك إلى التوصل إلى نتائج ايجابية مترجمة في عوائد مالية من خلال تحسن أداء العاملين كميا ونوعيا وهذا الذي تصبو إليه أي مؤسسة تعمل في محيط شديد التغير سواء داخليا أو خارجيا.

يتطلب تحقيق أداء أفضل للعاملين من خلال التدريب الإلكتروني الفعال حسن اختيار أدوات التدريب، والتي نجد أنها كثيرة ومختلفة على مستوى ساحة التدريب المعروضة وكمثال عن هذه الأدوات نجد منصات التدريب الإلكتروني (plateforme e-formation)، ساهمت هذه الأخيرة بشكل كبير في تسهيل عملية تدريب العاملين من خلال اكسابهم مهارات ومعارف متنوعة في شتى المجالات دون شرط المكان والزمان وهذا الذي يفيد المؤسسة، حيث يجعلها تخفض التكاليف المتعلقة بالتدريب (المبيت والتنقل...) إلى مستويات أقل من التي كانت تتحملها في حالة التدريب التقليدي، ولتوضيح أكثر لمنصات التدريب الإلكتروني سنتطرق من خلال العناصر الموالية إلى كيفية ظهور هذه المنصات وآخر الاحصائيات حولها وذكر المنصات المجانية المتوفرة على مستوى شبكات الأنترنت مع التركيز على أربع أشهر منصات.

المطلب الثاني: منصات التدريب الإلكتروني

ساهم التقدم الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات عبر العالم في تطوير أنظمة ادارة التعليم والتدريب الإلكتروني، حيث انبثق عن هذه الأخيرة ظهور منصات (Platform) للتعليم والتدريب منتشرة عبر شبكات الأنترنت والأنترانت مما سهل كثيرا على المتعلمين والمتدربين اكتساب المعارف والمهارات في شتى المجالات دون الحاجة الى التنقل الى مراكز التعلم وكذا دون الالتزام بوقت معين.

تختلف منصات التعليم والتدريب الإلكتروني من حيث طريقة تبويبها وعرضها للمواد التعليمية من تنزيل مواد نصية إلكترونية إلى برمجة حصص بث مباشر تفاعلية صوتا وصورة، وهذا يجعلها على

¹ مراد رايس، "أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة الجزائر،

درجات متفاوتة، حيث نجد في هذا السياق العديد من المنصات المجانية المعروضة على شبكات الانترنت لاستعمالها في تعليم الطلاب وتدريب عمال الشركات.

لقد بينت آخر الاحصائيات لسنة 2016 عن تواجد 650 منصة تعلم على مستوى الشبكة العنكبوتية منها 29 منصة تقدم خدماتها مجاناً لجميع الأفراد وباقي المنصات غير مجانية أي ذات طابع تجاري، يوضح الجدول الموالي أهم المنصات المجانية المتاحة لأي شخص في جميع أنحاء العالم بحيث نجدها تتوافق مع جميع البرامج والأجهزة التي تتطور باستمرار (شبكات التواصل الاجتماعي، اللوحات الإلكترونية، الهواتف الذكية، الكتب الإلكترونية، الفيديو حسب الطلب، العالم الافتراضي،...الخ)¹.

¹ Cursus - Répertoire international de la formation à distance francophone, "**Plates-formes de e-learning et e-formation - 2016**", l'Institut de formation autochtone du Québec, <http://cursus.edu/institutions-formations-ressources/formation/13486/plates-formes-learning-formation-2016/#.WTaxC4-cHIU>, date de vu : 15/04/2017 , l'heure :09 :00.

الجدول رقم (03): منصات التعليم والتدريب المجانية (Open source)

رقم	اسم المنصة	الشركة المنتجة	الدولة	لغة المنصة
1	<u>ATutor</u>	ATutor	كندا	انجليزية
2	<u>Brihaspati</u>	Indian Institute of technology	الهند	انجليزية
3	<u>Chamilo</u>	Chamilo	فرنسا	متعدد
4	<u>Claroline</u>	Université de Louvain	بلجيكا	متعدد
5	<u>Dokeos</u>	Dokeos	بلجيكا	متعدد
6	<u>Eledge</u>	University of Utah	و.م.أ.	انجليزية، اسبانية
7	<u>eTutor</u>	Universté d'Ottawa	كندا	انجليزية
8	<u>Foma LMS</u>	Forma	دولي	انجليزية
9	<u>Formagri</u>	Agrosup – Eduter	فرنسا	فرنسية
10	<u>Ganesha</u>	Anema Formation	فرنسا	انجليزية، فرنسية
11	<u>Ilias</u>	Université de Cologne	كل الدول	متعدد
12	<u>LAMS</u>	Lams Foundation	دولي	متعدد
13	<u>LON - CAPA</u>	Michigan State University	و.م.أ.	متعدد
14	<u>LRN</u>	LRN Consortium	و.م.أ.	متعدد
15	<u>Metacoön</u>	Metacoön	كل الدول	بجميع اللغات
16	<u>Moodle</u>	Moodle Comm	أستراليا	متعدد
17	<u>Olat LMS</u>	OLAT	سويسرا	متعدد
18	<u>Open edX</u>	Standford MIT	و.م.أ.	انجليزية
19	<u>Open Elms</u>	e-Learning WMB	أوكرانيا	انجليزية
20	<u>Open SWAD</u>	University of GranadaAperoo	اسبانيا	انجليزية
21	<u>Opigno</u>	Connect-i	سويسرا	فرنسية
22	<u>Sakai</u>	Sakai	و.م.أ.	انجليزية
23	SharePoint Learning Kit	Microsoft	و.م.أ.	انجليزية
24	<u>Spiral</u>	Université C. Bernard Lyon	فرنسا	فرنسية
25	<u>TinyLMS</u>	Randelshofer	سويسرا	انجليزية
26	<u>Totara</u>	Totara Learning	نيوزلندا	انجليزية
27	<u>Uportal</u>	Aperoo	و.م.أ.	متعدد

Source: ¹ Cursus - Répertoire international de la formation à distance francophone, "Plates-formes de e-learning et e-formation - 2016", l'Institut de formation autochtone du Québec, <http://cursus.edu/institutions-formations-ressources/formation/13486/plates-formes-learning-formation-2016/#.WTaxC4-cHIU>, date de vu : 15/04/2017 , l'heure :09 :00.

يتضح من خلال الجدول السابق أن لغة معظم المنصات التعليمية هي اللغة الانجليزية وهذا يدل على أهميتها على المستوى الدولي من ناحية استعمالها في شبكات الأنترنت والأنترانت، نجد كذلك تعدد واختلاف الدول المنتجة للمنصات وهي كلها متقدمة في هذا المجال.

يعتمد التدريب في هذه المنصات على معايير معينة يمكن توضيحها فيما يلي¹:

- أهمية مجتمع المستعملين والمطورين والديناميكية التي يعرفها المحيط الدولي؛
- الملفات على الخط (المتاحة على الشبكة) منصة التعليم والتدريب المستعملة من طرف المدربين والمتدربين؛

- قدرة المنصات على ادارة عدد كبير من المستعملين؛

- الأدوات التعاونية مخصصة لتبادل التعليم المشترك؛

- تكامل المواصفات الفنية والمعايير مثل: AICE/SCORM ، *LOM ، تطوير IMS-LD***؛

- يعتمد تنصيب وادارة المنصات البسيطة على تقنيات الويب الحديثة؛

- التكيف الممكن مع الرسومات؛

- أنظمة التشغيل المتعددة: من جانب الموزع أو الخادم (ماهي الأنظمة المعتمدة؟)، من جانب المستعمل أو العميل (ماهي المتصفحات المستعملة؟، الحاجة الى الاضافات الخاصة)؛

بعد عرض مختلف المنصات المجانية المتوفرة على شبكات الأنترنت ومعاييرها، نحاول التطرق من خلال العناصر الموالية لأشهر أربع منصات وهذا بتعريفها وذكر ما تتيحه من تسهيلات للتسجيل فيها والتعلم والتدريب عن طريقها.

- منصة كلورولين (Cloroline): أنشئت منصة كلورولين من طرف الباحث توماس دوبريتير (Thomas De Praetere) سنة 2002 في جامعة كاثوليك دولوفين (Catholique de louvain) معهد التربية والوسائط المتعددة، تحت اشراف البروفيسور مارسال لوبرين (Marcel Lebrun) مدعومة ماليا من طرف Fondation Louvain و Hugues Peeters ، ترجمت الى 35 لغة واستعملت من طرف بعض

¹ THOT : répertoire de plateformes de formation à distance, disponible sur ce site : <http://thot.cursus.edu/rubrique.asp?no=24735>, date de vu 16/04/2017, a l'heure :10.15

*Aviation Industry CBT Committee /Sharable Content Object Reference Model

*Learning Object Metadata

***Instructional Management Systems-Learning-Learning Design

المؤسسات لـ 84 دولة سمحت لمديريها بإنشاء مساحات للعمل ومحاضرات على الخط وادارة أنشطة التعلم من الأنترنت وهذا كله من خلال ما يمتلكه من مجموعة أدوات تسمح له بكتابة وصف للمحاضرات ونشر ملفات بجميع الصيغ (Texte، PHP، PDF)، ادارة المنتديات للنقاش العام والخاص، انشاء مجموعات للمساهمة في اثراء الملفات¹.

- منصة سكاى (Sakai): أُطلق مشروع سكاى (Sakai) في سنة 2004 من طرف أربع جامعات أمريكية يهدف إلى توحيد تنميتها على أساس منصة تعلم معينة، كل واحدة من هذه الجامعات سواء Indiana University أو Massachusetts Institute of Technology (MIT) أو Stanford University أو University of Michigan تستعمل أنشطة تسيير المحاضرات المختلفة والمطورة داخليا، حاليا تجمع منصة سكاى أكثر من 80 جامعة في العديد من دول العالم².

تستعمل منصة سكاى (Sekai) في نطاق تعليمي وتربوي على هيكل مفتوح وواسع يحتوي مجموعة من الأدوات المساعدة على التعلم والبحث والمساندة والهدف منها انتاج منصة كاملة لتسيير المحاضرات الحرة ذات نوعية مساوية أو أعلى من المنصات المعروضة في السوق.

- منصة قانيشا (Ganesha): تعتبر منصة قانيشا (Ganesha) من أشهر المنصات المستعملة في التدريب عن بعد أو نظام إدارة التعلم، حيث تم إنشاؤها واعدادها من قبل شركة تدريب متخصصة في التعليم الإلكتروني تسمى: ANEMA، تسمح هذه المنصة للمدرسين أو مصالح التدريب في اطار التدريب عن بعد بإتاحة لمجموعة او العديد من المجموعات المتربصة مادة أو مجموعة من المواد للتدريب مع دعائم للمحاضرات، الملحقات، والأسئلة واختبارات التقييم والأدوات التعاونية، لهذه المنصة ميزات أخرى يمكن ذكرها فيمايلي³:

- إمكانية الإرسال الداخلي في المنصة تسمح بإرسال ملفات محملة دون ضرورة اشتراط وجود مرسل شخصي (messagerie personnelle):

- منتدى يسمح للمدرسين والمتدربين ببعث الرسائل القصيرة والتي تكون متاحة لجميع أعضاء مجموعات التدريب، وكذلك الرد على الرسائل ما يسمح بذلك باجراء مناقشات حول موضوع معين؛

- تسمح الدردشة (Chat) لأعضاء مجموعات المنتدى بالنقاش في الوقت الحقيقي؛

¹ Dossou Anani Koffi DOGBE-SEMANOU et autre, "Etude comparative de plates-formes de formation à distance", Projet de fin d'étude master ingénierie en pédagogie multimédia, université de LILE, 2007, p 9.

² Ibid, p 12.

³ Ibid, p 18.

- تسمح مساحة وضع الملفات البيداغوجية بعرض ملفات في شكل رقمي لجموع الأعضاء وترك التعليقات عليها؛

- منصة مودل (Moodle) : تعتبر منصة مودل (Moodle) من أشهر أنظمة التعليم والتدريب الإلكتروني المفتوحة المصدر (Open source) وهي الأكثر استعمالاً على نطاق واسع في العالم، واختصار كلمة مودل (Moodle) هو ¹ Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment.

أنشئت منصة مودل من طرف الباحث مارتن دوجياماس (Martin Dougiamas)، والذي كان يعمل مديراً لمنصة WebCT لجامعة كورتن 3 (Curtin3) في أستراليا، وفي إطار بحثه للدكتوراه درس مارتن المساهمات البنائية الاجتماعية في التربية والتعليم عبر الأنترنت، حيث كانت لأعماله الأثر كبير على تصميم المودل من خلال أسس تعليمية تساعد المعلمين والمدرسين على توفير بيئة تعليمية إلكترونية إذ من الممكن استخدامه بشكل شخصي، وتمثل أهم مميزات نظام التعليم مودل فيما يلي²:

- يتوفر على منتدى يناقش فيه المواضيع ذات الصلة بالعملية التعليمية بشكل عام؛

- وجود ميزة تسليم المدرب للواجبات بدلاً من إرسالها بالبريد الإلكتروني؛

- وجود ميزة غرف الدردشة الحية وكذلك تمكين المدرب من الاطلاع والتواصل مع المتدربين؛

- وجود ميزة البحث في المواضيع التي أثرت ذات الصلة بالمحتوى؛

- إمكانية تكوين مجموعات من طرف المدرب كل حسب مهامه ومستواه التعليمي؛

- إنشاء اختبارات ذاتية للمتدربين أما بتحديد وقت أو بدون تحديد للوقت، ويقوم النظام بالتصحيح وتسجيل الدرجات أوتوماتيكياً حسب المعايير التي يحددها المدرب لاختبارات متعدد الخيارات أو اختبارات الصح والخطأ والأسئلة ذات الإجابة القصيرة مع تمكين المدرب من وضع تعقيب على الإجابات وشرح روابط ذات الصلة بالمحتوى كما يوفر المدرب جميع المميزات التي تخص الاختبارات الإلكترونية؛

- يُمكن المتدرب من إنشاء صفحات انترنت شخصية؛

- وجود عدد كبير من الأدوات الخاصة بالمشرف ومنها إمكانية الدخول للنظام حيث لا يتم إلا عن طريق اسم المستخدم وكلمة مرور؛

¹ Hollowell Jason, "Moodle as a Curriculum and Information Management System", Packet Publishing Ltd , Birmingham-UK, 2011, P 5.

² مجدي عقل، عبد الكريم عقل، "تطوير الأداء التكيفي لبرنامج ادارة المحتوى التعليمي Moodle في الجامعة الاسلامية - غزة"، مقال في مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الطبيعية، العدد 17، رقم 2، غزة - فلسطين، 2009، ص 131.

- منح مميزات لكل مجموعة كما يتيح النظام للمدربين أن يقوموا بتسجيل المتدربين أو أن يقوموا بتسجيل أنفسهم بالنظام؛
- وجود ميزة متابعة المتدرب في كل مكان من بداية دخوله الى النظام حتى خروجه منه في كل مرة يدخل وحتى زمن مكوثه فيه مع امكانية تدوين ملاحظات خاصة حول متدرب في مكان خاص؛
- وجود ثلاث قوالب افتراضية تمكن المدرب من انشاء محتوى أو تمارين أو منتدى يتم فيه النقاش.

ساهمت منصات التعليم والتدريب الإلكتروني السابقة الذكر في تسهيل عملية اكتساب المعارف والمهارات مدى الحياة سواء للمتعلمين في مختلف المستويات التعليمية أو المتدربين المنتسبين للشركات، حيث نجد أن هذه الأخيرة غيرت من استراتيجياتها في تدريب عمالها من خلال جعلها تواكب التغيرات الحاصلة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ولقد نتج عن الانتقال من التدريب التقليدي القائم على تواجد المدربين والمتدربين في نفس الوقت وفي نفس المكان الى التدريب الإلكتروني القائم على عدم ضرورة تحقق الشرطين السابقين تخفيضا في التكاليف المتعلقة بالمبيت والسفر لعمال الشركات، وهذا لأن الشكل الجديد للتدريب يوفر كل ما يحتاجه المتدربون من مواد تدريبية دون عناء التنقل الى مراكز التدريب أي انهم يستعملون في ذلك وسائط الكترونية متعددة تسمح لهم بالولوج الى محتويات ذات الصلة بمجال التدريب المستهدف.

المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات التدريب الإلكتروني

ان تبني برنامج للتدريب الإلكتروني من طرف المؤسسات بغرض تحقيق الأهداف المرجوة منه المرتبطة بتحسين أداء العاملين وتحسين الأداء الكلي يستلزم مجموعة من المتطلبات تنضوي تحت جانبين هامين وهما: الجانب البشري، الجانب المادي، النقاط المالية تحاول شرحها بالتفصيل، اضافة الى ذلك نحاول توضيح أهم المعوقات التي يواجهها التدريب الإلكتروني عند تبنيه من طرف المؤسسة.

أولا: متطلبات التدريب الإلكتروني

يحتاج التدريب الإلكتروني في تطبيقه الى تضافر جهود مختلف الجوانب، منها ما يتعلق بالجانب البشري ومنها ما يتعلق بالجانب المادي بما فيه من عناصر خاصة بالبرمجيات الالكترونية المتوفرة في سوق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي ساهمت بشكل كبير في توجه المؤسسات الى التدريب المبني على

التكنولوجيات الحديثة، حيث عرفت هذه الأخير تطورا سريعا وهائلا في العقدين الأخيرين من القرن الماضي أثرت بشكل ايجابي على برامج تنمية الموارد البشرية في المؤسسة¹.

تحتوي الجوانب المذكورة سابقا مجموعة من المكونات والتي تعبر عن متطلبات التدريب ، حيث تتمثل فيمايلي:

- الجانب البشري: : منتجين، مدربين، متدربين؛

- الجانب المادي: أجهزة، معدات، توصيلات، برمجيات لإنتاج التدريب الإلكتروني.

1.الجانب البشري: يشمل كل الأشخاص الذين لهم علاقة بالتدريب الإلكتروني والموضحين فيمايلي²:

- وجود مدربين أكفاء ومؤهلين من جانب استخدام التقنيات الحديثة وتصميم البرامج الرقمية مع تكييف أساليب التدريب بما يتوافق مع خصائص المتدربين والامكانيات المتاحة؛

- تمكن المتدربين من مهارات التعلم الذاتي وقدرتهم على التعامل مع بيئة رقمية من خلال إلمامهم بتطبيقات الحاسب الآلي والأنترنت؛

- وجود طاقم متخصص في دعم الخدمات الرقمية، سواء الادارية مثل تسجيل المتدربين الكترونيا أو تنزيل البرنامج على شبكة الأنترنت؛

- الطاقم الاداري المركزي وهو الفريق المتخصص في رسم السياسات الخاصة بالتدريب الإلكتروني وفقا لسياسة وأهداف المؤسسة ككل، والتأكد من سيرها بالاتجاه الصحيح وتقديم المكونات السابقة وتأمين البنية التحتية وغيرها من الاجراءات الادارية الأساسية.

2.الجانب المادي (التقني): يتمثل هذا الجانب فيما يجب على المؤسسة امتلاكه من عناصر مادية أو تقنية لضمان نجاح برامجها للتدريب الإلكتروني، حيث من الضروري توفير مجموعة من التجهيزات الأساسية الخدمية والحاسوبية كبنية تحتية تكنولوجية تكون بدرجة كافية لكل متدرب مع ضمان شبكة

¹ جميل اطميزي، " دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية العربية"، مقالة في المؤتمر العربي لتكنولوجيا المعلومات، جامعة نزوة- عمان ، 2014، ص 242.

² محمد عبد الحميد، فلسفة التعليم الإلكتروني عبر الشبكات، منظومة التعليم عبر الشبكات ، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 2005، ص 34.

الأنترنت فيها، وكذلك توفير مختبرات خاصة بالحواسيب بمواصفات عالية الجودة، وتوفير التقنيات الحديثة باعتبارها أعمدة للتدريب الإلكتروني والتي تتمثل فيمايلي¹:

- شبكة الأنترنت: هي جزء من الشبكة العالمية الواسعة الانتشار حيث يمكن توظيفها كوسيط اعلامي وتدريب في آن واحد، نجد من بين خدماتها: البريد الإلكتروني، نقل الملفات...الخ، وأما مميزاتها فهي كثيرة ومختلفة ومنها المرونة في الزمان والمكان مما تسمح بزيادة فرص التعليم المفتوح وتنوع برامج التدريب، وامكانية الوصول الى عدد كبير من الجمهور في مختلف أنحاء العالم وكذا امكانية الاتصال بالمختصين بغرض الاستفادة من استشاراته في كافة مجالات المعرفة.

- مؤتمرات الحاسوب: وتعرف هذه التقنية على أنها طريقة اتصال عبر استخدام الحاسب، والتي يمكن فيها لمجموعة من الأفراد التفاعل فيما بينهم عن طريق الكتب الإلكترونية كوسيلة اتصال.

- مؤتمرات الفيديو: تساعد هذه التقنية المدربين والاختصاص الأكاديميين في أن يلتقوا مع طلابهم والمتدربين في مواقع متنوعة وبعيدة من خلال شبكة تلفزيونية عالية القدرة، ويستطيع كل من المعلم أو مدرب متواجد بطرفية محددة أن يرى ويسمع المختص أو المحاضر، كما يمكن أن يتوجه بأسئلة وحوارات مع المشرف أي توفر هذه التقنية عمليات التفاعل المباشر في الموقف التعليمي أو التدريبي، ومن ناحية أخرى فمؤتمرات تعد خير نموذج للتدريب الإلكتروني.

- الشبكة الداخلية: وهي احدى الوسائط التي تُستخدم في التعليم الإلكتروني، حيث يتم ربط جميع أجهزة الحاسب في المؤسسة ببعضها البعض ويمكن للمعلم أو المدرب ارسال المادة الدراسية والتدريبية الى أجهزة المتدربين باستخدام برنامج خاص Net Support يتحكم المدرب بواسطة جهازه بأجهزة المتدربين.

- القرص المدمج: هو الوسيلة الثالثة المستخدمة في التدريب الإلكتروني في مجال التعليم والتدريب اذ يجهز عليها المناهج الدراسية ويتم تحميلها على أجهزة المتدربين والرجوع اليها وقت الحاجة، لاقت الأقراص المدمجة نجاحا هائلا في مجال تحويل معظم المراجع والمعاجم والموسوعات والأدلة التشغيلية من هيئتها المطبوعة الى الهيئة الإلكترونية.

- المكتبة الإلكترونية: ان من بين خدمات الانترنت هو ظهور المكتبات الإلكترونية وما تحتويه من معرفة ومعلومات في شتى المجالات والتي لها أثرها الفعال في التعليم والتدريب الإلكتروني من خلال اثراء العملية التدريبية لجميع المتدربين بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية.

¹ عبد الرحمان جامل، محمد عبد الرزاق ويح، "التعليم الإلكتروني كآلية من آليات تحقيق مجتمع المعرفة (دراسة تحليلية)", بحث مقدم الى المؤتمر والمعرض الدولي الأول لمركز التعليم الإلكتروني بعنوان : التعلم الإلكتروني حقبة جديدة في التعلم والثقافة، بتاريخ: 2006/04/19-17، جامعة البحرين، البحرين، ص:22-23.

- المنتديات العالمية: في التدريب الإلكتروني يمكن أن توظف شبكة الانترنت في التواصل الفعال مع المنتديات العالمية والمدارس والجامعات لحضور هذه المنتديات العلمية عبر الشبكة والتعرف على أهم ما توصل العلم سواء كان في الجانب الإداري أو العلمي، ويمكن حضور العديد من الأنشطة والتفاعل معها عبر الصوت والصورة.

بينت النقاط السابقة والمتعلقة بمتطلبات التدريب الإلكتروني أن المؤسسة في الوقت الحالي تواجه تحديات عديدة تمس جانبيين هامين ضروريين لنجاح البرامج التدريبية، فالقدرة على توفير عناصر بشرية مؤهلة من النواحي التقنية (مدرسين ومتدربين وطاقم إداري) وكذلك توفير عناصر مادية ممثلة في البنية التحتية التكنولوجية سواء تعلق الأمر بالأجهزة الإلكترونية أو تعلق بالبرمجيات والأنظمة التعليمية المواكبة للتطور الهائل والسريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سيساهم بشكل كبير في انجاح العملية التعليمية ويسهل الطريق لاكتساب المعارف والمهارات في أي وقت وفي أي مكان، لذا نرى أن جل اهتمام المؤسسات التي اختارت تبني هذا النهج الجديد في تدريب مواردها البشرية ينصب في البحث عن كل ما هو جديد ومتطور للأساليب المتعلقة بوضع البرامج التدريبية وكذا الوسائل والأدوات المستعملة في اكساب المتدربين المعارف والمهارات المرتبطة بمجال عملهم الحالي والمستقبلي مع توفير امكانية التعلم مدى الحياة.

ثانيا: معوقات تطبيق التدريب الإلكتروني

لاشك أن أي محاولة تغيير قد تحدث داخل المؤسسة تمس الجوانب الإدارية والتنظيمية تقابله مواجهة ومقاومة من قبل أطراف معينة تحول دون أحداث ذلك التغيير، والتدريب الإلكتروني كأحد الأدوات الإدارية الحديثة لتنمية العمال المغايرة للأسلوب القديم يلاقي هو الآخر في بعض الأحيان رفض وعدم قبول ومواجهة من طرف المسؤولين أو العاملين، وهذا الذي ينتج عنه ظهور معوقات كثيرة ومختلفة لتطبيق مثل هذا النوع من التدريب على أرض الواقع.

وعلى أساس ما سبق تم حصر أهم المعوقات في أربع جوانب وهي: تطوير المعايير، الأنظمة والحوافز التشجيعية، الخصوصية والسرية، التصفية الرقمية¹.

- تطوير المعايير: يواجه التدريب الإلكتروني مصاعب قد تعيق انتشاره بسرعة وأهم هذه العوائق قضية المعايير المعتمدة فماهية هذه المعايير وما الذي يجعلها ضرورية؟ لو نظرنا الى المناهج والمقررات التدريبية لوجدناها بحاجة لاجراء تعديلات وتحديثات كثيرة نتيجة للتطورات المختلفة كل سنة، فاذا كانت

¹ بوزيد سايح ، أحمد لعى، "التعليم الإلكتروني كخيار استراتيجي لتحقيق كفاءة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة في الجزائر"، مقال منشور في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد4، جامعة ورقلة، ديسمبر 2013، ص ص:138-139.

المؤسسة استثمرت في شراء مواد تدريبية على شكل كتب وأقراص مدمجة ستجد انها عاجزة عن تعديل أي شيء فيها ما لم تكن هذه الكتب والأقراص قابلة لإعادة الكتابة وهو أمر معقد حتى لو كان ممكن، ولضمان حماية استثمار الجهة التي تتبنى التدريب الإلكتروني لابد من حل قابل للتخصيص والتعديل بسهولة.

- الأنظمة والحوافز التشجيعية: من المتطلبات التي تحفز وتشجع المتدربين على التدريب الإلكتروني حيث لا يزال هذا الأخير يعاني من عدم الوضوح في الأنظمة والطرق والأساليب التي يتم فيها التدريب بشكل واضح كما أن عدم البث في قضية الحوافز التشجيعية لبيئة التدريب هي إحدى العقبات التي تعوق فعالية التدريب الإلكتروني.

- علم المنهج: غالبا ما تؤخذ القرارات التقنية من قبل التقنيين أو الفنيين معتمدين في ذلك على استخداماتهم وتجاربهم الشخصية ولا يؤخذ بعين الاعتبار مصلحة المستخدم، أما عندما يتعلق الأمر بالتدريب فلا بد لنا وضع خطة معيارية لان ذلك يؤثر بصورة مباشرة على المدرب (كيف يدرب) وعلى المتدرب (كيف يتدرب)، وهذا يعني أن معظم القائمين في التدريب الإلكتروني هم من المتخصصين في مجال المناهج والتربية أو على الأقل أكثرهم أما المتخصصين في مجال المناهج والتربية والتعليم فليس لهم رأي في التدريب الإلكتروني أو على الأقل ليسوا هم صناع القرار في العملية التدريبية.

- الخصوصية والسرية: ان حدوث هجمات على المواقع الرئيسية في الأنترنت أثرت على المتدربين والتربويين ووضعت في أذهانهم العديد من الأسئلة حول تأثير ذلك على التعليم الإلكتروني مستقبلا ولذا فان اختراق المحتوى من أهم معوقات التدريب الإلكتروني.

- التصفية الرقمية (Digital filtering): هي مقدرة الأشخاص أو المؤسسات على تحديد محيط الاتصال والزمن بالنسبة للأشخاص وهل هناك حاجة لاستقبال اتصالاتهم ثم هل هذه الاتصالات مفيدة أصلا، وهل تسبب ضرر وتلف ويكون ذلك بوضع فلاش أو مرشحات لمنع الاتصال أو اغلاقه امام الاتصالات غير المرغوب فيها وكذلك الأمر بالنسبة للدعايات والاعلانات.

حصرت الباحثة حنان الزنبي معوقات التدريب الإلكتروني في نقاط معينة ترتبط كل واحدة منها بفاعل من الفاعلين الضروريين لإنجاح البرامج التدريبية القائمة على التكنولوجيا الحديثة، فبالنسبة لمسؤولي ومدراء المؤسسات كمتخذي القرارات نجدهم غير قانعين بشكل كافي لأهمية استخدام الحاسوب والأنترنت في تدريب وتعليم عمالهم، وأما الرغبة عند بعض العاملين فهي قليلة جدا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب وهذا كون أنهم يجهلون أهمية استخدامها على اعتبار أنهم لا يملكون

مؤهلات كافية تسهل لهم ذلك، وأما المدربين فهم ضعفاء في تطبيق تدريبهم بالشكل المطلوب في حال استخدام التكنولوجيا الحديثة بحيث تؤدي تفاعلا مناسباً¹.

تؤكد المعوقات السابقة الذكر أنه ليس من السهل على المؤسسة تبني أسلوب حديث في تدريب عمالها الإلكتروني بالرغم من أن المحيط الذي تعيش فيه حالياً يعرف تطور رهيب في مجال التكنولوجيا والذي يحتم عليها في معظم الأحيان الاندماج فيه أي أنها ليست مخيرة في ذلك، حيث لا يمكن انكار ما قد تستفيد منه المؤسسة من مزايا توفرها التطبيقات الحديثة للتدريب المعتمدة على الوسائل التكنولوجية المادية والمعنوية، وعليه من الضروري ادراك أهمية التدريب الإلكتروني من قبل جميع الأطراف من مسؤولين وعمال ومدربين.

المطلب الرابع: تجارب بعض الشركات الدولية في استخدام التدريب الإلكتروني

تجهت معظم الشركات الدولية العابرة الحدود في العقدين الاخيرين من القرن الماضي الى استخدام التدريب الإلكتروني بشكل كبير تزامنا مع التطور الهائل الذي عرفته تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث كشفت آخر المستجدات أن من بين أسباب هذا التوجه هو أن مستقبل العملية التدريبية مرهون بالاعتماد على الأساليب التكنولوجية الحديثة في ادارتها وتنفيذها ومتابعة مردوديتها، وكذلك المزايا التي استفادت منها هذه الشركات بتبني هذا الأسلوب أين مكنها من تخفيض تكاليف التدريب (مبيت، سفر) وتوفير في الوقت الخاص بمدّة التدريب وضمان عدم تغيب العمال عن وظائفهم من خلال تميزه بالمرونة في الحصول على المعارف والمهارات.

تبين النقاط الموالية نماذج لبعض الشركات التي استخدمت التدريب الإلكتروني لتنمية مواردها البشرية والتي يزداد تعدادها وتختلف ثقافتها وتنتشر فروعها ووحداتها بشكل واسع وسريع على المستوى الدولي من عام الى آخر، حيث أصبح التدريب التقليدي يشكل عليها عبء كبير من ناحية التكاليف وهذا الذي جعلها تبحث عن بديل أفضل يُمكن جميع العمال الاستفادة من البرامج التدريبية عن طريق وسائل تكنولوجية حديثة كالأنترنت والأنترانت بمبالغ مالية ضئيلة في أي مكان وزمان، ويُمكنها كذلك المساهمة للتطور الذي يحدث في محيطها الداخلي والخارجي بما يضمن لها الارتقاء بالموارد البشري.

أولاً: تجربة أكسا الفرنسية (Axa)

يشهد التدريب الإلكتروني تطوراً بطيئاً في فرنسا مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية حيث تبين التقارير الدولية عن هذه الأخيرة أن نسبة 60% من نفقات التدريب للشركات تذهب الى التدريب

¹ حنان الزنبقي، التدريب الإلكتروني، مرجع سبق ذكره، ص 74-75.

الإلكتروني وهي أكبر بكثير من نسبة النفقات في فرنسا والمقدرة بحوالي 11% من إجمالي الأعباء، ويرجع سبب ضعف النسبة إلى تفضيل الشركات الفرنسية التدريب التقليدي (وجها لوجه) عن الإلكتروني، إذ أن القائمين على مستوى إدارات الموارد البشرية لم يفهموا التدريب الإلكتروني جيدا مع شعورهم بالخوف من تبعات تبني أسلوب جديد في التدريب من مقاومة الملاك والعمال على حد سواء، وشركة Axa من بين الاستثناءات.

تعتبر أكسا (Axa) من الشركات الفرنسية الرائدة في مجال التأمين تُشغل 100000 موظف موزعين على 25 دولة في العالم، مثل العديد من الشركات الكبرى الأخرى كانت الشركة تواجه صعوبات في توفير التدريب للقوة العاملة الكثيرة والمتفرقة، حيث أصبح إرسال المتدربين إلى مراكز التدريب أو جلب المتدربين إلى فروعها المختلفة أكثر تعقيدا وتكلفة، ولإيجاد حل لهذا الإشكال قررت إدارة الموارد البشرية لشركة Axa استخدام الاتصال الداخلي أو الأنترنت لتطوير برنامج التدريب عن بعد على أساس وحدات مما يضمن تدريب موزع وسريع على كامل موظفيها وبأقل تكلفة وأقصر وقت، وكانت بداية مشروع التدريب الإلكتروني في الشركة سنة 1997 أين دخلت في شراكة مع شركة IBM وشركاء آخرين لإعداد الجوانب الفنية للتدريب وإنتاج المواد التعليمية، قبل بدأ المشروع نظمت إدارة الموارد البشرية خمسة أيام تجريبية مع المديرين لاستخدام الاتصالات بالهواتف النقالة والكمبيوترات المحمولة، حيث استطاعت من ذلك جعل المديرين يعيدون النظر في آرائهم بشأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفوائدها، وعليه تم التأكد من دعمهم لعملية إدخال التكنولوجيا وانعكس ذلك في أن الإدارة اجتمعت مع موظفيها لمناقشة التغيرات وتعليمهم كيفية استخدام الأنترنت لأغراض التدريب، وعندئذ فقط بدأت الإدارة في إدخال استراتيجيات التدريب الإلكتروني تدريجيا في جدول التدريب للموظفين، قدمت المرحلة التجريبية نتائج جيدة ودروس هامة، تمثلت فيمايلي¹:

- ضرورة الدعم للمشرفين لنجاح أي مشروع تدريبي أي يجب أن يكونوا متعاونين بدلا من وضع حواجز تحول دون تدريب عمالهم.
- أهمية تخصيص مكان معين للتدريب وأشخاص مشجعين للمتدربين ودعمهم، حيث نجد القليل من الأفراد الذين لديهم انضباط ذاتي في البحث عن التدريب بشكل مستقل.
- يشكل تطوير المواد التدريبية الموجهة للعمال المتعددون في جنسياتهم تحدي كبير تواجهه الشركات العابرة الحدود لأن تفضيلات التدريب تختلف بين مختلف بلدان العالم.

¹ Severine Ghys, "Comment Axa a mené la bataille de l'e-learning", March 2006, ZDNet France, <http://www.zdnet.fr/actu/busi/a00184700.html>. Date de consultation : 03/07/2017, l'heure :01.15

يتوفر التدريب الإلكتروني في جميع الفروع الفرنسية وفي جميع فروع أكسا AXA في جميع أنحاء العالم، حيث بإمكان المتدربين الوصول إلى المحتوى التدريبي عن طريق البريد الإلكتروني والهاتف النقال وشبكات الأنترنت.

ثانياً: تجربة كارفور البرازيلية (CARREFOUR)

تأسست الشركة الفرنسية كارفور (CARREFOUR) سنة 1959 في بلدية أنانسي (Annecy) ما بين مجمع المشتريات للمحلات الكبرى المستقلة لعائلة مارسال فورنيي (Marcel Fournier) والاختوة جاك (Jacques) ودينيس ديفوري (Denis Defforey) وهي موزعة على العديد من الدول في مختلف أنحاء العالم والتي من بينها البرازيل، حيث تعتبر سلسلة كارفور فيها من بين أكبر السلاسل بحجم عمالة يقدر بحوالي 50000 موظف و 108 متجر ومحلات سوبرماركت (Magasins Supermarchés CHOMPION) و 82 محلات هيبير ماركت (Magasins Hypermarchés) و 69 محلات الخــــصم الكبرى (Magasins Hard-Discount)، كان لشركة كارفور تقليد عريق في تدريب موظفيها إذ أنشأت في أواخر الثمانينات أول جامعة اعتبرت من إحدى الجامعات الكبرى في العالم أطلق عليها اسم معهد مارسال فورنييه، كان هذا الأخير يستخدم مؤتمرات الفيديو في التدريب، حالياً أصبح للشركة ثلاث جامعات وهي: جامعة ساو باولو (São Paulo) ، جامعة البرازيل (Brazil)، معهد فارمساو (Formação)، تعرض هذه الجامعات برامج تدريبية متنوعة ليس للموظفين فقط بل للزبائن والبايعين.

توفر جامعة البرازيل وحدها 114 دورة تدريبية في مجالات مختلفة تشمل المعلوماتية والتسويق والإدارة وما إلى ذلك، للبرامج التدريبية منصات تعلم مختلفة بما في ذلك الوسائط المتعددة، الفيديو، DVD، البث التلفزيوني عبر الأقمار الصناعية والانترنت، تتراوح مدة برامج التدريب بين أربع ساعات و 15 يوم، بعض الدورات الزامية في حين البعض الآخر اختياري والمشاركة تعتمد على اهتمامات الموظفين والمشرفين عليهم، تم تدريب حوالي 3000 موظف في أقل سنة

ان الأسباب التي جعلت شركة كارفور تنتقل إلى التدريب الإلكتروني هي مماثلة لأسباب شركة أكسا Axa، فبعد المتاجر عن مراكز التدريب كلفها مصاريف كبيرة على العكس تماماً بالنسبة للتدريب عن بعد والذي وفر لها مبالغ معتبرة من حيث تكاليف المبيت والسفر مع تقليل في الوقت المتعلق بتدريب

الموظفين وتجنبيهم التغيب عن العمل، ووفقا لمدير التدريب في المعهد يصرح أن غالبية الشركات الكبيرة في العالم تستثمر في التدريب عبر الأنترنت... وبعضها متقدم في هذا المجال وعليه لا يجب أن نتأخر عنهم¹.

ثالثا: تجربة لوسنت للتكنولوجيات الأمريكية (Lucent Technologies)

تعتبر لوسنت من أكبر الشركات الأمريكية في مجال الاتصالات أنشأت سنة 1996 عن طريق اتحاد شركتين وهما وسترن الكتريك (Western Electric) و بيل لابس (Bell Labs) ثم انفصلوا وتم الاتحاد في ديسمبر 2006 مع منافستها الفرنسية ألكاتيل (Alcatel) لتصبح تسميتها الجديدة ب الكاتيل- لوسنت (Alcatel-lucent)، عملت كرائد في الابتكارات لتكنولوجيا المعلومات للاتصالات لأكثر من قرن من الزمن، حيث ركزت على البحوث والانتاج والخدمات في مجال البصريات والبيانات الشبكية واللاسلكية، البصريات والالكترونيك، برامج الاتصالات وحلول الشركات على شبكة الانترنت وتصميم الشبكة المهنية والخدمات الاستشارية، وقد طورت شركة لوسنت للتكنولوجيا (Lucent) حلول للتعلم الشامل (GLS) القائم على هندسة التعليم وهذا من خلال مجمع لشركات الشبكات الجديدة، حيث تجمع بين شبكة الأنترنت والشبكات الصوتية وتكنولوجيا الفيديو الرقمية وهذا بهدف توسيع التوعية لنظام التدريب الإلكتروني بشكل كبير دون أن تفقد جانب التفاعل البشري،

ويعتمد النظام التعليمي الجديد على الفصول الافتراضية أين يكون المدرب بعيد عن المتدربين يتلقى هؤلاء دروس نظرية وتطبيقية بشكل متزامن وغير متزامن عبر منصات تدريبية على شبكات الأنترنت والأنترنت، ويتم من خلال الجلسات الافتراضية المناقشة بطرح الأسئلة وتقديم الاجابات وتلقي المحاضرات وبرمجة الامتحانات القبليّة والبعديّة والاعلان عن النتائج وتقييم المتدربين، لقد طُور نظام تصميم التعلم الشامل (GLS) من طرف فرع التدريب للوسنت التفاعلية بهدف الوصول إلى أكبر عدد ممكن من القوى العاملة والمنتشرة في جميع أنحاء العالم، حيث مس أكثر من 9000 موظف للبيع المباشر وغير المباشر، وتمكنت شركة لفي من تقديم أكثر من 150 ساعة من التدريب شهريا مع نتائج مماثلة أو أفضل من تلك التي حصلت عليها الاستراتيجيات التدريب التقليدية القائمة على تلقي المعارف والمهارات وجها لوجه، في حين خفض عدد ساعات الاتصال بنسبة 35%، نتج عن توسع شركة لوسنت انشاء جامعة متخصصة في التسويق والمبيعات يتدرب فيها 22000 موظف ينشطون في مناصب مختلفة (رجال البيع المباشرين وغير المباشرين، رجال البيع التقنيين، موظفي تسويق المنتجات)، وقد تم تخصيص ما قيمته 3.4 مليون دولار من الرأس المال المستثمر و2 مليون دولار كنفقات لتوسيع بوابة الوصلات

¹ Sonia Jurich, "Corporate E-training : Three Examples From Across the World", *TechKnowLogia* Knowledge Enterprise, Inc, 2001, PP: 1-2, disponible sur le site : www.TechKnowLogia.org, date de consultation: 15/06/2017, a l'heure :17:15.

الصاعدة (uplink portals) في ثلاث مدن في الولايات المتحدة الأمريكية وسنغافورة مع 120 وصلة نازلة (downlinks) أخرى في جميع أنحاء العالم¹.

رابعاً: تجربة شركة أنظمة سيسكو الأمريكية (Cisco Systems)

تعتبر شركة سيسكو من أكبر الشركات العالمية في مجال الاعلام الألي تخصص معدات الاتصال تأسست في 10 ديسمبر 1984 في مدينة كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وهي لديها 225 مكتب للبيع والدعم في 75 دولة، والتي فاقت عائداتها 20 مليون دولار سنوياً، كانت الدورات التدريبية للعديد من السنوات تقام بشكل مستقل في كل وحدة من وحداتها وهذا يعني أنها اعتمدت على التدريب التقليدي كليا ما جعلها تزود عمالها ببرامج تدريبية متكررة وغير متناسقة، وعليه وحتى تسهل وتسرع وتحسن جودة برامج التدريب قامت الشركة بتطوير شبكة سيسكو التعليمية (CLN: Cisco Learning Network) باستخدام تقنيات الوسائط المتعددة وتخزينها في قاعدة البيانات مركزية، حيث يختار الموظف اما منهج كامل أو وحدات متفرقة ويأخذ اختبار تقييمي لمستواه بهدف معرفة الاحتياجات التدريبية الخاصة به ويكون ذلك على فترات مختلفة تساعد على قياس فعالية البرنامج، وفي الأخير يتم تخزين النتائج في الملف الشخصي للمتدرب في قاعدة البيانات للموارد البشرية، وساعد استخدام ثلاث منصات للتدريب والممثلة في موليتكاستس (Multicasts) (فيديوهات مرسله عبر الشبكة) والقاعات الافتراضية و المخابر عن بعد في انخفاض وقت تغيب رجال البيع عن وظائفهم بنسبة 40%، لقد أصبح لشركة سيسكو خبرة كبيرة في مجال التدريب فطورت البرامج التدريبية المطلوبة من طرف الشركات والحكومات في شتى أنحاء العالم الى أن وصلت الى منح شهادات و رخص لأكثر من 100000 طالب سنوياً وهذا من خلال 130 موقع أنترنت 750 مدرب معتمد حول العالم كل هذا جعل الشركة تؤكد بأن مفتاح تحقيق مزايا تنافسية في الاقتصاد الحالي هو القدرة على النشر السريع للمعلومات وللتدريب والتعليم².

تُظهر التجارب السابقة أن التدريب الإلكتروني يعتبر من بين الأولويات التي تفكر فيها الشركات حالياً ومستقبلاً عند وضع استراتيجياتها لتنمية موردها البشرية، ويعود السبب في ذلك إلى التطور الكبير الذي شهده حجم عمالتها، حيث جعلها تغير توجهها في تدريب عمالها نحو استعمال تكنولوجيا حديثة توفر لها ما كانت تنفقه في النمط القديم للتدريب، كان يحتاج إلى دفع مبالغ كبيرة بشأن النقل والمبيت وحقوق التدريب للمراكز التدريبية، ذلك مادفعها إلى التوجه نحو التدريب الإلكتروني.

¹ Sonia Jurich and other, "E-training for the workplace", Article published in the online journal TechKnowLogia, edited by Knowledge Enterprise, In cooperation with UNESCO and Academy for Educational Development, United States of America, 2012, PP:195-196.

² Colin Barrow, **E-training and development**, Capstone Publishing Limited, United Kingdom, 2003, PP:73-74.

المبحث الرابع: عناصر التوجه نحو التدريب الإلكتروني ونماذجه التفسيرية

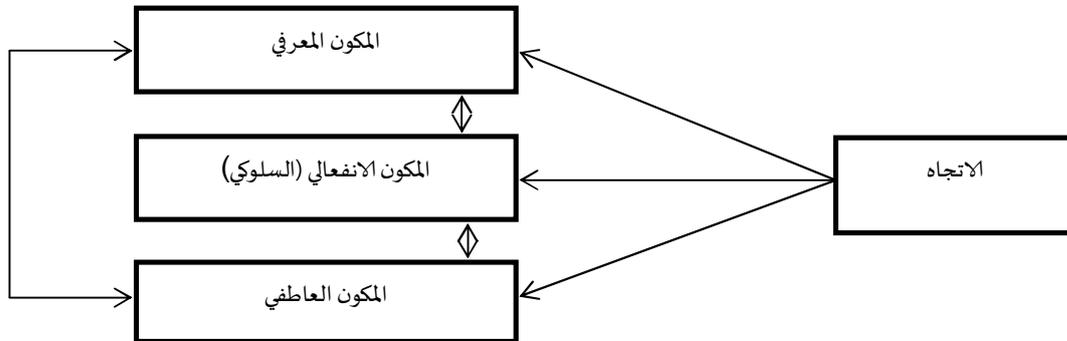
ان التوجه نحو استخدام التدريب الإلكتروني تحكمه ثلاث عناصر أساسية اتفق عليها علماء النفس باعتبارها تعد المحور الأساسي الذي يقوم عليه علم النفس الاجتماعي، وهي ممثلة في: المكون المعرفي (المهاري)، المكون الانفعالي (السلوكي)، المكون العاطفي (الوجداني)، وأما بالنسبة للنماذج المفسرة للتدريب الإلكتروني فهي أربعة انبثقت عن التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي انعكست على العملية التدريبية بجميع مكوناتها، وحتى نفهم أكثر المكونات والنماذج سيتم في النقاط الموالية التفصيل فيهم.

المطلب الأول: عناصر التوجه نحو التدريب الإلكتروني

يأخذ التوجه نحو التدريب في الحسبان ثلاثة مكونات وهي: العنصر المهاري، العنصر السلوكي، العنصر الانفعالي، كلها يغلب عليها الجانب النفسي، ما جعل علماء النفس يركزون عليها بالبحث على التأثير فيها حتى يصبح للتدريب الإلكتروني فائدة في الشركات.

يعتبر التدريب الإلكتروني أحد الأساليب الحديثة التي يمكن أن تسهم بفعالية في دعم العملية التقليدية، حيث يُمكن المحتوى الإلكتروني المتدرب من تلقي التدريب في أي وقت ومن أي مكان عبر الاعتماد على الكمبيوتر الشخصي، كما أن التكلفة المحدودة للعملية التدريبية عبر شبكة الأنترنت دفعت مختلف الشركات الى تبني التدريب الإلكتروني كخيار مكمل للعملية التدريبية، وبالنظر إلى التوجه نحو هذا النوع من التدريب تأكد أنه يحتاج إلى التركيز على المكونات الثلاثة للاتجاه وهي: المكون المعرفي، والمكون الانفعالي، المكون العاطفي، وهذا ما يكشفه الشكل التالي:

الشكل رقم (08): مكونات الاتجاه نحو التدريب الإلكتروني



المصدر: أحمد صالح، "توجه الطلاب والمشرفين نحو التدريب الإلكتروني في الخدمة الاجتماعية"، بحث مقدم في قسم مجالات الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، مصر، 2011، ص 7.

تحكم المكونات السابقة المعادلات التالية¹:

- المعادلة الأولى ($B = A + C$): تشير هذه المعادلة إلى أن الاتجاه نحو التدريب الإلكتروني يمكن أن يبدأ من المكون المهاري حيث يجيد كل من المتدرب والمدرّب استخدام الكمبيوتر والوصول إلى الإنترنت ومن ثمّ يستشعر أهمية تطويعه في العمل وبالتالي يجمع المعارف اللازمة للاعتماد على التدريب الإلكتروني في دعم التدريب الميداني.

- المعادلة الثانية: ($C = B + A$): تُظهر أن الاتجاه نحو التدريب الإلكتروني يمكن أن يتشكل في البداية من المكون المعرفي حيث يمتلك المدرّب والمتدرب معارف عن التدريب الإلكتروني ومن ثمّ يستشعرون أهميته في التدريب الميداني وبالتالي يهتمون بصقل المهارات اللازمة لتطويع التدريب الإلكتروني في نشر وتطبيق المحتوى التدريبي.

- المعادلة الثالثة: ($A = B + A$): يمكن أن يبدأ من المكون الانفعالي حيث يشعر المدرّب والمتدرب بأهمية المستحدثات التكنولوجية في تطوير العمل المهني ومن ثمّ يهتمون بصقل المهارات وتلقي المعارف التي تمكن من الاعتماد على التدريب الإلكتروني.

يمكن القول من خلال ما سبق أنه يجب على المسؤولين عن البرامج التدريبية الكترونية التركيز على المكونات السابقة الذكر من خلال الاهتمام الجدي بكل مكون دون اغفال لأي واحد منها لأنّ عملية الاتجاه متكاملة وتُأسس على أن يكون لجميع أطراف العملية التدريبية (مدرّبين، متدربين، مسؤولين) استعداد نفسي واجتماعي للاستجابة لأسلوب التدريب الجديد، بحيث نستغل المعارف والخبرات والمعلومات التي يتوفر عليها كل الأطراف حول التدريب الإلكتروني لنجعل اتجاه المتدربين ايجابي نحو تبنيه وهذا كمرحلة أولى، ثم نؤثر في الاتجاه بالتعزيز والتدعيم النفسي أو العاطفي (التحفيز المادي والمعنوي) كمرحلة ثانية بعد تحقيق الجانب المعرفي والنتيجة من ذلك هو انشاء ميول ايجابي عن طريق الحب الموجه لأسلوب التدريب، ثم في آخر مرحلة وبعد تحقق المكون المعرفي والمكون الوجداني تأتي إلى مكون السلوك الذي يبني على المكونين السابقين، فكلما كانا ايجابيين كلما انعكس ذلك في السلوك ويصبح هو الآخر ايجابي بمعنى أن الأفعال المترتبة عن جميع المراحل السابقة سوف يكون لها وزن كبير في التأثير على الاتجاه العام للأشخاص والذي قد يكون في الجانب الايجابي أو في الجانب السلبي، وهذا الأخير تحاول المؤسسة تفاديه بالتركيز على المرحتين الأوليتين عبر جعل جميع الظروف المحيطة بالأطراف المعنية بعملية التدريب الإلكتروني مواتية.

¹ أحمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص 8:9.

المطلب الثاني: التدريب الإلكتروني ونماذجه التفسيرية

إن التطور المتواتر للبنية التكنولوجية بجانب التفسيرات المتنوعة والمتمحورة حول شخص المدرب أو المحتوى التدريبي الإلكتروني والوسائل التي يمكن الاعتماد عليها انبثق عنه تعدد النماذج المفسرة للتدريب الإلكتروني، حيث أن كل واحد من تلك النماذج يركز على جانب معين من جوانب العملية التدريبية، وفيما يلي عرض لأهم والأشهر النماذج التفسيرية.

أولاً. النموذج التحفيزي

حسب الباحث ولوكوسكاي (Wlookowski) يتم في هذا النموذج دراسة جدوى الاستثمار في عامل الزمن في العملية التدريبية. حيث قسم إلى ثلاث فترات مترابطة هي: ما قبل وأثناء وما بعد التدريب، والتركيز في هذا النموذج يكون أكثر في المرحلة التمهيديّة أي ما قبل العملية التدريبية والتي تمثل مرحلة التشكيل حيث تكون المجموعات التدريبية وتحدد مواصفات الحقيية التدريبية ويتم كل هذا حسب الاحتياجات التدريبية لكل فرد متدرب، ثم تأتي مرحلة التنفيذ والتي يتم فيها التركيز على الوسائل التعليمية المتنوعة لجذب المتدربين من خلال توفير المحتوى التدريبي في وقت متزامن وغير المتزامن، ثم مرحلة ما بعد التدريب والتي تستخدم أساليب للتقويم الفعالة تحدد من خلالها نقاط القوة في البرنامج ونقاط ضعفه¹.

ثانياً: نموذج كيلر (Keller)

اعتبره الباحثين كيلر وسوسوكي² بأنه النموذج المثالي في التفسير في ضوء ما تم وصفه، فهو بمثابة أحد نماذج التصميم العلمي التي تؤسس للاعتماد على التدريب الإلكتروني في العديد من المجالات الحياتية والتي يمكن أن تحدث تغيير في شخص المتدرب، حيث استحدث كيلر مصفوفة تتكون من أربعة عناصر أولها الانتباه والذي يؤكد على الاعتماد على الوسائل المتنوعة في عملية التدريب لزيادة الانتباه والجذب كالأدوات السمعية والبصرية، وثانيها الارتباط والذي يؤكد النموذج من خلاله بضرورة الربط بين المحتوى الإلكتروني مع احتياجات وقدرات وخبرات المتدرب بما يضمن مزيد من التفاعلية بين المتدرب والمدرّب، وثالثها الرضا عن طريق التركيز على عوامل الجذب والتي تتمثل في الحوافز والمنح المادية والمعنوية مثل المكافآت وشهادات التقدير، ورابعها الثقة حيث الايمان بقدرات وامكانيات المتدرب ودوره في نجاح العملية التدريبية ومن ثم فإن المدرّب يعمل مع المتدرب لا للمتدرب وبذلك تؤسس العملية التدريبية على الثقة المتبادلة بين طرفي العملية التدريبية.

¹ Smith Ruth, "Motivayional factors in e-learning", George Washington University, June 26, 2008, PP:3-4.

² John Keller, Katsuaki Suzuki, "Learner motivation and E-learning design: A multinationally validated process", Article in Journal of Educational Media, Volume 29, 2004 - Issue 3, Routledge Taylor and Francis Group, Published online: 21 Jul 2010, P231.

ثالثاً: نموذج التعلم الذاتي

يرتكز هذا النموذج حسب الباحثين كوسا وويبلزاهال (Cocea and Weibelzahl) على عاملين واحد منها مرتبط بالكفاءة الذاتية للمتدرب والتي تتمثل في ثقته بقدراته المكتسبة من تعليمه أو خبرته أو خبرة زملائه على تنفيذ المهام التدريبية بطريقة فعالة ، والآخر مرتبط بالتنظيم الذاتي والذي يعبر عن قدرته على ضبط النشاط التدريبي أو محتواه¹.

رابعاً: نموذج دراسة الشخصية

يهتم هذا النموذج حسب موسهينسكي (Moshinskie's Model) بالمتدربين من خلال دراسة شخصيتهم فمنهم من يمتلكون اتجاهات ايجابية نحو الحياة فهؤلاء لهم دوافع داخلية ايجابية وبالتالي يحتاجون إلى تحفيز الدوافع الخارجية لديهم، على العكس من ذلك هناك شخصيات لها اتجاهات سلبية نحو الحياة حيث يفتقرون إلى الدوافع الداخلية ويحتاجون إلى مزيد من التدعيم للدوافع الخارجية، ومن ثم فإن النموذج يركز على تدعيم الدافعية الخارجية والداخلية قبل أثناء وبعد المحتوى الإلكتروني للتدريب، ومن ثم فإن النموذج يركز على ضرورة اكتشاف الأساليب التي تدعم الدافعية الخارجية نحو التدريب تلك التي تحفز الدافع الداخلي لدى المتدرب².

ساهمت النماذج السابقة في تطوير العملية التدريبية المعتمدة على مختلف الوسائط الإلكترونية المختلفة بشكل كبير، وهذا من خلال تركيز كل نموذج على بعد معين من أبعاد التدريب الإلكتروني والتي اشتملت على المتدرب وخصائصه الداخلية والخارجية وعلى سيرورة التدريب من تخطيط وتنفيذ وتقييم وعلى المحتوى والأدوات التدريبية المستعملة، والملاحظ من خلال ما سبق أن النماذج خدمت بعضها البعض وحاولت ايجاد حل أمثل لإشكالية التدريب عن البعد والذي لاقى بعض التحفظات من طرف المسؤولين والعاملين في بداياته الأول في التطبيق باعتباره أسلوب جديد لا يمكن التنبؤ بنتائجه مقارنة بالأسلوب التقليدي، ولكن شيئاً فشيئاً وبعد التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اقتنع مدراء المؤسسات بضرورة تبني هذا الأسلوب الجديد في التدريب لما أثبت من فعاليته من جميع الجوانب، حيث استفادت المؤسسات من مزايا تخفيض تكاليف التدريب التي كانت تتحملها سابقاً (نفقات مركز التدريب، نفقات المبيت والسفر) زائد تحسن أداء العاملين بسبب عدم تغييهم عن العمل، وأما من ناحية الموظفين فهم الآخري استفادوا كثيراً من هذا الأسلوب بتحقيقهم أهداف تخص عملهم وأخرى تخص شخصهم، وعليه لا يمكن انكار الدور الايجابي الذي يلعبه التدريب الإلكتروني في المؤسسات،

¹ Mihaela Cocea, Stephan Weibelzahl, " MOTIVATION – INCLUDED OR EXCLUDED FROM E-LEARNING", In Kinshuk, Sampson, D.G, Spector, J.M, Isaías, Cognition and Exploratory Learning in Digital Age, 2006, PP:435-437.

² Jim Moshinskie, " **How to keep e-learners from e-escaping**", in The ASTD *E-learning* handbook, edited by A. Rosette, New York, McGraw-Hill, 2002, pp: 218-233

خلاصة

تطرق هذا الفصل إلى ذكر أهم المفاهيم الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والدور الذي لعبته في تنمية المورد البشري، ثم تم بعد ذلك بُيّنَت الأسس النظرية للتدريب الإلكتروني عبر عرض أهم التعريفات التي جاءت بشأنه وكيف ظهر، وُحُدِدَت أهميته وأهدافه، وكذا إظهار أهم الفروقات بمقارنته مع التعليم الإلكتروني، وأيضاً إبراز أهم متطلباته ومُعيقاته، وفي آخره أُشْهِدَ ببعض التجارب للشركات الدولية وأهم النماذج التي تم تبنيها، وُحُلِّصَ من ذلك إلى مايلي:

- ساهم التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في ظهور أنظمة جديدة متطورة ساعدت على تحسين مستويات تنمية المورد البشري من خلال زيادة فعالية التدريب، وذلك بعد أن كانت الشركات تعاني من صعوبات كثيرة تخص تغطية الاحتياجات التدريبية لعمالها نتيجة زيادة تعدادهم من سنة إلى أخرى، حيث أصبح تدريبهم بالنمط التقليدي يحمل الشركات أعباء كثيرة تؤثر على نتائجها بالسلب؛

- إن الصعوبات التي عرفتها الشركات بشأن التدريب التقليدي عجلت بظهور نمط جديد للتدريب يعتمد على الوسائط الإلكترونية الحديثة، حيث تخلص بفضلها المتدربون من قيود الزمان والمكان، واستفادت الشركات هي الأخرى من هذا النمط بتقليصها للتكاليف المتعلقة به وبزيادة انتاجيتها جراء عدم غياب المتدربين في حالة مشاركتهم في التدريب الإلكتروني؛

- إن فعالية هذا النمط من التدريب لا تتحقق إلا إذا تم تنفيذ جميع مراحله بشكل جيد دون إهمال أي واحدة منهم مسخرين في ذلك جميع المتطلبات الضرورية سواء المادية منها كأجهزة الكمبيوتر وشبكات الأنترنت والأنترانت ومنصات التعلم أو البشرية منها كالمُتخصِّصين والمهندسين في مجالي تحديد المحتوى التدريبي وتصميم المنصات التدريبية؛

- قد يواجه التدريب الإلكتروني معوقات تحول دون نجاحه داخل الشركات لأن محاولات التغيير التي تحدث داخلها تقابل في معظم الأحيان بالمقاومة والمواجهة من أطراف معينة ما قد يؤدي ذلك إلى ظهور مشاكل لتبني هذا النوع من التدريب سواء تعلق الأمر بالمعايير الضرورية للتطوير أو عدم وضوح أنظمة الحوافز التشجيعية للمشاركة في الدورات التدريبية، بالإضافة إلى ذلك نجد عدم الاعتماد على المتخصصين في وضع البرامج التدريبية للنمط الجديد، وكذلك الخوف من فقدان الخصوصية والسرية؛

- اتجهت معظم الشركات الكبرى والتي بها عمالة كثيرة بتوزعهم على مختلف الدول إلى تبني نمط التدريب الإلكتروني، وذلك لما قد يحققه من تخفيض للتكاليف المتعلقة بالتدريب وزيادة في الانتاجية في حال عدم غياب عمالها عن عملهم.

- اعتماد التوجه إلى التدريب الإلكتروني على مكونات نفسية دفع المسؤولين إلى التركيز عليها من خلال التأثير فيها؛

- ساهم كل نموذج من النماذج المفسرة للتدريب الإلكتروني في تحسين العملية التدريبية من خلال التركيز على الأبعاد المكونة له، وبالتالي استطاعت تلك النماذج خدمة بعضها البعض وحلت معظم مشاكل التدريب.

الفصل الثالث:

أداء العاملين ومساهمة

التدريب الإلكتروني في

تحسينه

تمهيد

يتوقف تنفيذ أنشطة الشركات على قيام عمالها بأداء المهام الموكلة إليهم، فإذا تم ذلك بالشكل المطلوب وكما حدد من قبل المسؤولين في الشركة، فسيقود هذه الأخيرة إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وإذا كان الأداء عكس ذلك فهذا قد يشكل عائق يحول دون تحقيق تلك الأهداف، وعلى هذا الأساس نجد أن القائمين على وضع استراتيجيات المورد البشرية يبحثون باستمرار عن ما هو أفضل في تحسين أداء العاملين سواء تعلق الأمر بضبط مضمونه وتحديد أهدافه ومحدداته أو البحث عن أفضل الطرق الحديثة في تقييمه انطلاقاً من المعايير المحددة له.

إضافة إلى ما سبق ونتيجة للتطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبح بإمكان الشركات تبني استراتيجيات أخرى تعتمد على ذلك التطور لتحسين أداء عمالها، وفي هذا الصدد ظهر نمط جديد للتدريب مبني على الوسائط الإلكترونية تحت مسمى التدريب الإلكتروني والذي أثبتت العديد من الدراسات التي تمت عن الشركات الكبرى المتبنية له أن له فائدة من ناحية توفيره للتكلفة وزيادته لإنتاجية.

انطلاقاً من النقطة الأخيرة يمكن طرح السؤال التالي: كيف يمكن للتدريب الإلكتروني من التأثير في أداء العاملين في الشركة؟ وللإجابة على هذا السؤال نظرياً يجب التطرق إلى أهم ما جاء به الباحثون في دراسة العلاقة ما بين تلك المتغيرات، ولكن قبل ذلك يجب تناول الإطار النظري لأداء العاملين وطرق تقييمه، و بالتالي سيُعرض هذا الفصل وفق النقاط التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين، أبعاده ومحدداته؛
- المبحث الثاني: الأسس النظرية لتقييم الأداء ومعايره؛
- المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء والمفاضلة بينها؛
- المبحث الرابع: مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين، أبعاده ومحدداته

أصبح مصطلح أداء العاملين يحظى باهتمام العديد من الباحثين والمتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث عرفت المفاهيم التي صدرت فيه تطورا سريعا يتماشى مع التغير الذي يشهده محيط العمل في الشركات، وبذلك ظهرت له أبعاد مختلفة عن ما كانت عليه في السابق وكما وأن محددهاته أيضا تغيرت بتغير الاحتياجات المتزايدة للعمال والتي هي في نمو مستمر تأثرت بعوامل عديدة صعب التحكم فيها، ومن هذا المنطلق يمكن التطرق إلى أهم المفاهيم و الأبعاد والمحددات لأداء العاملين في العناصر الموالية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه

إن محاولة فهم أداء العاملين فهما عميقا يستلزم التطرق إلى مختلف المفاهيم النظرية التي جاء بها الباحثون والمفكرون في شأنه، وكذا ضبط مختلف أنواعه بعد إبراز مفاهيمه وهذا الذي سيتم تناوله في النقاط التالية.

أولا: مفهوم الأداء

يعد مفهوم أداء العاملين من بين المفاهيم الأساسية في نظريات السلوك الإداري وعلم النفس الصناعي (التنظيمي) بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص، حيث حظي باهتمام كبير وواضح من طرف العديد من الباحثين والمفكرين خاصة في الخمسة عشرة سنة الأخيرة قدموا تعاريف مختلفة للأداء وطوروها ووسعوا فيها إلى أن استطاعوا التنبؤ به، وهذا كله راجع إلى مجموعة من العوامل وهي:

- التغيرات التي شاهدها محيط المنظمات الداخلي والخارجي (الحجم، طرق الإدارة، التكنولوجيا المستعملة، المنافسة، القوانين والتشريعات...):

- التطور الكبير الحاصل في نظم التسيير المسيرة للتطور السريع لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات؛

- انتقال أساليب الانتاج من النظم التي تعتمد على العمل اليدوي إلى النظم الآلية والأوتوماتيكية الذكية....

تحاول العناصر الموالية التعمق أكثر فأكثر في مضامين الأداء وكل ما جاء فيه بذكر مجموعة من التعاريف، بدءا بما ذكر من معاني في معاجم اللغة (المعنى اللغوي) إلى غاية ذكر ما جاء به مختلف الباحثين في مجال علم النفس الصناعي والسلوك الإداري كتعاريف اصطلاحية متخصصة.

1. المعنى اللغوي للأداء وتعريفه الاصطلاحي

1.1. المعنى اللغوي للأداء

إن ذكر أهم التعاريف التي جاءت في مصطلح الأداء لا يغني عن التطرق الى معناه اللغوي حيث حدد في معجم اللغة العربية لابن منظور -لسان العرب - على أنه: " مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء يعني أوصله أو قام به ، والاسم هو الأداء: أدى الأمانة..."¹.

وأما في معجم المعاني الجامع يعبر عن الأداء بأنه: "قام بأداء واجبه أي قام بإنجازه أو بإكماله، وهو أيضا إيصال الشيء واتمامه وقضاؤه"².

يُفهم من خلال المعاني اللغوية السابقة أن الأداء مرتبط بفعل عمل أو مهمة ما مطلوبة من طرف آخر، حيث يمتاز بإنجازه واتمامه وإيصاله الى النهاية.

2.1. التعريف الاصطلاحي للأداء: أصبح مصطلح الأداء محل اهتمام العديد من الباحثين والممارسين لوضع الأسس النظرية والتطبيقية له باعتباره أحد أكثر المصطلحات التي لها أبعاد عديدة ذات ديناميكية سريعة مرتبطة بتغير ظروف محيط المنظمات، وهذا الذي زاد من صعوبة تحديد تعريف واضح وشامل للأداء، حيث كثرت المقاربات النظرية واختلفت في تعريفاتها لاختلاف زوايا النظر لأصحابها من باحثين ومفكرين، وسنحاول من خلال العناصر الموالية ذكر أهمها.

يُميز الباحثان بارترام (Bartram) وكزيمير (Casimir) في تعريفهما للأداء بين المصطلحات الثلاث التالية: السلوك ، الانجاز ، الأداء ويرون أن السلوك: هو ما يقوم به الفرد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، وأما الانجاز: هو ما يبق² من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف عن العمل، في حين أن الأداء: هو التفاعل بين السلوك والانجاز أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معاً³. ويوافق الباحث توماس جيلبت (Thomas Gilbert) تعريف الباحثين من خلال قوله أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحقق معاً⁴.

يتضح من خلال تعريف الباحثين أن الأداء يتطلب القيام بسلوك معين والذي يعبر عنه في علم النفس بأنه أسلوب أو طريقة تحكم تصرفات الأفراد أو هو عند معظم الناس عبارة عن مجموعة من

¹ ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14، 2000، ص26.

² منشور في موقع معجم المعاني الجامع،/أداء http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/، تاريخ الاطلاع: 02/09/2016. التوقيت:17.00.

³ Timothy Bartram, Gian Casimir, "The Relationship between Leadership and Follower in Role Performance and Satisfaction with the Leader the Mediating effects of Empowerment and Trust in the Leader", Leadership & Organization Development Journal, Vol 28 iss:1, P 4.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 125.

التصرفات التي ينتج عنها في النهاية مجموعة من الانجازات أي نتوصل الى نتائج معينة قد تكون سلبية أو ايجابية يتم من خلالها قياس ما أداه الفرد من أعمال موكلة اليه، بمعنى آخر أنه بدون حدوث سلوكيات لا يمكن أن تكون هناك نتائج أو انجازات وبالتالي لا يمكن القول أن هناك عمل مؤدى (أي عدم قدرة قياس الأداء).

ونجد في تعريف آخر للباحثين ولسن (Wilson) و واسترن (Western) أن الأداء هو: " المخرجات التي يحققها الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة في المنظمة"¹، والمقصود بالمخرجات هنا النتائج والأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة.

يبقى تعريف الأداء قضية ادراك تبعاً لاستعماله أي أنه ينتقل بين عدة معاني حسب المستعملين ويرتبط بعدة عوامل، فبالنسبة للمعاني يوضح الباحث بواسلندال (Boislandelle) في قاموس التسيير والاقتصاد أن الأداء هو:²

- نتيجة العمل عندما يعبر عن درجة انجاز وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة؛
- قد يعني النجاح، وهذا ما قد يجعله ذو دلالة ذاتية أي أنه يرتبط بالحكم الخاص القيمي للمنظمة أو الفرد فقد يعتبر مستوى أداء معين مرتفع بالنسبة للمنظمة أو فرد ما وقد يعتبر منخفضاً بالنسبة لمنظمة أو فرد آخر، وهذا ما يجعل قيمة مفهوم الأداء التطبيقية عند الممارسة قابلة للنقاش؛
- يعني العمل أو الفعل الذي يقوم إلى النجاح وهو ما يجعله سيرورة ؛؛ **Processus** تستخدم فيها القدرات الكامنة في المنظمة أو الفرد، أي المراحل والخطوات المتتابعة التي نتيجة.
- وأما العوامل التي يرتبط بها الأداء حسب هاينز ماري يخضع بعضها للموظف أو العامل بينما يخرج البعض الآخر عن سيطرته، تتلخص تلك العوامل في³:
- الموظف: ما يمتلكه من معرفة ومهارة واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.
- الوظيفة: ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل وترقيات.
- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة التي تتضمن من العمل والاشراف والأنظمة الادارية والهيكل التنظيمي الى كفاءة الأداء.

وأما تعريف الباحثين ويكنير (Wagner) وهولنباك (Hollenbeck) للأداء فهو يختلف عن التعاريف المذكورة آنفاً من ناحية اعتباره تفاعل عاملي القدرة والدافعية معاً، لوجود علاقة وطيدة بين

¹ حسين محمد الحراشنة، ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار المنهل الالكترونية، 2011، ص90.

² H.Boislandelle, **Dictionnaire de Gestion et Economica** , Paris, 1998, PP :318-319.

³ هاينز ماري، ترجمة: محمد مرسي وزهير الصباغ، إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال، معهد الادارة العامة، الرياض 1998، ص 213.

هاذين المتغيرين، قد يمتلك الفرد القدرة على أداء عمل معين ولكنه لن يكون قادرا على انجازه بكفاءة وفاعلية ان لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائه والعكس صحيح، فيمكن أن تتوافر لدى الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل، لكنه قد لا يؤديه بالشكل المطلوب لعدم توافر القدرة على ذلك¹.

ويترجم الباحث محمد عبد الرزاق الكلام السابق في المعادلة الرياضية التالية²:

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

-القدرات: هي عبارة عن القدرات العقلية ووجدانية والحسية.

-الدافعية: الدوافع المادية والمعنوية.

بتوفر العنصرين السابقين يمكن للفرد أداء الواجبات التي أوكلت اليه بطريقة مرضية ويتحمل نتائج أدائه، هذا الذي يقصده الاداريون بتقويم الأداء.

بعد عرض المعاني اللغوية ومختلف التعاريف الاصطلاحية للأداء يمكن اعطاء تعريف اجرائي كاستنتاج لما ذكر سابقا، حيث يمكن اعتبار الأداء على أنه مجموعة من السلوكيات أو التصرفات التي يقوم بها العاملين في وظائفهم ترجمة للأعمال والمهام الموكلة إليهم من طرف المنظمة وفق معايير ومستويات محددة ومعينة مسبقا من أجل الوصول الى انجازات ونتائج تخدم أهداف المنظمة.

يشترط عند تأدية الأعباء الوظيفية التي تنجم عنها تحمل مسؤوليات وواجبات توفر توليفة من العوامل المختلفة كالدافعية والقدرة، فالأخيرة تعني مدى جاهزية العامل لأداء العمل من الناحية العقلية والجسمية، وأما الدافعية فهي تعتمد على عنصرين هامين وهما وجود مثيرات للسلوكيات التي تدفعه للقيام بالمهام المنوطة له كالتحفز والتهيئة، و على تحديد اتجاهات السلوكيات انطلاقات من المثيرات وصولا الى تحقيق الأهداف المسطرة. فالأداء هو ما يقوم به الفرد من عمل وما يتوصل اليه من نتائج وانجازات في شكل كمي ونوعي، وهو كذلك الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يسير الى درجة تحقيق واتمام المهام الوظيفية في المنظمة.

لا شك أن الأداء هو الركيزة الأساسية لمعرفة مدى نجاح أو فشل المنظمات، حيث يلعب دور مهم سواء بالنسبة للعامل أو المنظمة وأهمية تظهر من خلال ما سيتم تناوله في العنصر الموالي.

¹ Wagner .I.John, Hollenbeck R.John, **Management of Organization Behavior** .Enghewod Chiffs, Prentice Hell, New Jersey, 1992, P150.

² جمال محمد علي، "التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء في المنظمات الخيرية الاسلامية"، سلسلة البحوث الوظيفية، الجزء الأول، 2007.

2. أهمية أداء العاملين

يمكن القول أن حياة المنظمة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كالبقاء والنمو والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه يشكل عائقا كبيرا أمام المنظمة في تحقيق أهدافها بل قد يؤدي أحيانا إلى إفلاسها وتصفيتها.

فحسب جوهرية الأهداف التي يمكن تحقيقها من قبل نشاطات المنظمة، فإنها تعطي اهتماما خاصا من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة والمتمثلة في رفع الروح المعنوية للعاملين وأشعارهم بالعدالة ودفعم إلى تحمل المسؤولية كل هذا من شأنه التحسين والرفع من مستوى الأداء لينعكس ذلك على مستقبل المنظمة.¹

إضافة إلى ما سبق يقول معظم الباحثون أن أهمية الأداء تمس المنظمة وتمس العاملين فيها، وهذا من خلال أن المنظمة تحتاج إلى أداء جيد لعمالها من أجل تحقيق أهدافها بتقديم خدمات ومنتجات في أحسن صورة لزيائنها لكسب مزايا تنافسية في السوق هذا من جهة، وأما أهمية الأداء من جهة العاملين أو الأفراد فهو جعله مرتاح البال مع وجود مشاعر بالفخر والتفوق إن كان في حالة أداء جيد ومرتفع أما في حالة العكس انخفاض الأداء وعدم تحقيق الأهداف بسبب نقص الخبرة والكفاءة قد يسبب ذلك استياء والاحساس بالفشل الشخصي²، لذا فإن عملية التطوير الوظيفي ضرورية للعمال لتأدية مهامهم بشكل جيد وهذا للحصول على تحفيزات مالية ومعنوية.

هناك توجه جديد آخر لمجموعة من الباحثين يبرز أهمية الأداء في ثلاثة اتجاهات مختلفة وهي:

-الاتجاه النظري: يمثل الاداء مركز الادارة الاستراتيجية حيث تحتوي جميع المنطلقات الادارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء، سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختيارا زمنيا للاستراتيجية المتبعة من قبل الادارة.

-الاتجاه التجريبي: تظهر أهمية الأداء من خلال أغلب دراسات وبحوث الادارة الاستراتيجية للأداء لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

¹ فايز عبد الرحمان الفروخ، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص:43-44.

² Van Scotter James R , Motowidlo Stephan J , Cross Thomas .C, "Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards", Article in Journal of Applied Psychology , Vol 85 issue 4, August 2000, PP:526-527.

- الاتجاه الإداري (الأهمية): تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجها¹، وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه الوثيق بدورة حياة المنظمة في مختلف مراحلها وهي: مرحلة الظهور، مرحلة الاستمرارية، مرحلة الاستقرار مرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يتوقف على مستويات أدائها.

ثانياً: أنواع الأداء

يقسم مجموعة من الباحثين في علم النفس الصناعي وإدارة الموارد البشرية وهم: بورمن (Borman) ومونتويدلو (Motowidlo) وفانسكوتر (Van Scotter) وويرمن (Werman) أداء العاملين إلى نوعين وهما: أداء المهمة، الأداء السياقي². كل نوع يختص بجانب معين للعاملين في المنظمة فالأول يهتم بالجانب الفني والثاني يهتم بالجانب المتعلق بالقدرات البدنية، سيتم شرحهما بتفصيل أكثر فيما يلي.

1. أداء المهمة: يعبر عنه بالمهارة التي يتأدّى للعاملين بها أداء أنشطتهم الرسمية والتي تشكل جزءاً من وظيفتهم، كما أنها تسهم في العمليات الرئيسية للمنظمة سواء كان ذلك بشكل مباشر مثل: العمليات التكنولوجية... الخ، أو بشكل غير مباشر مثل: الأمداد بالمواد الخام والخدمات المطلوبة. ويعبر عن أداء المهمة كذلك بأنه مجموعة من السلوكيات الوظيفية المتخصصة والتي تتضمن المسؤوليات الوظيفية الأساسية عندما يتأدّى للعاملين استخدام مهاراتهم الفنية ومعارفهم لإنتاج السلع والخدمات، أو عندما ينجزون مهام معينة تدعم الوظائف التنظيمية الرئيسية.

2. الأداء السياقي: مجموعة من الجهود الفردية التي لا ترتبط مباشرة بالوظائف التنظيمية الرئيسية ولكنها تحظى بأهمية بالغة، وهذا نظراً لأنها تشكل السياق النفسي والاجتماعي والتنظيمي الذي يعمل كعامل محفز مهم وأساسي للأنشطة والعمليات المتعلقة بالمهام.

يطغى على التقسيم السابق للأداء الجانب التنظيمي والنفسي والسلوكي للعامل ومدى ارتباطه بالوظائف والأنشطة في المنظمة وهذا ما جعله أكثر صعوبة في الفهم ووضع المعايير والقياس.

وقد نجد تقسيماً آخر للأداء يختلف عن ما ذكر سابقاً والذي يتميز بالانتقال من الجزء إلى الكل، فعلى مستوى العمال نجد الأداء الفردي والذي يقيس إنجازات الفرد ونتائجه، وأما على مستوى المنظمة فنجد الأداء الكلي للمنظمة والذي هو محصلة جمع أداء كل العاملين، وبالنسبة للدولة فنجد الأداء الوطني وهو كذلك مجموع أداء كل المنظمات في الدولة.

¹ حمدان ادريس وأخرون، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي "منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 384.

² مرفت محمد السعيد مرسي، "أثر الشعور بالمسؤولية الوظيفية على الأداء الوظيفي من خلال التحكم المدرك كمتغير وسيط -دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق"، مجلة الدراسات للعلوم الإدارية، الأردن، العدد 2، المجلد 40، 2013، ص 244.

المطلب الثاني: النظريات المفسرة للأداء

بحثت معظم النظريات الادارية في مصطلح الأداء وحاولت تفسيره وتحديد مفهومها واضح له، فارتباطه بالعامل والمنظمة زاد من تكثيف جهود الباحثين والمفكرين لكشف أسرارها وخبائرها، وقد عرف مفهوم مصطلح الأداء تطوراً نوعياً نتيجة للتغيرات التي حدثت في زمان كل نظرية من نظريات الادارية، وعليه سيتناول هذا العنصر مختلف وجهات النظر التي تبنتها المقاربات الادارية التقليدية والحديثة انطلاقاً من نظرية تقسيم العمل لأدم سميث الى غاية نظرية الجودة الشاملة والادارة بالأهداف ل-بيتر دراكر

أولاً: نظرية تقسيم العمل

صاحب هذا الاتجاه هو العالم الاقتصادي أدم سميث الذي أوجد مبدأ تقسيم العمل في كتابه الشهير "ثروة الامم 1776م"، حيث رأى أن الفرد في الجماعة يميل الى أداء العمل الذي يكون له فيه أعظم المزايا النسبية وبأكثر فعالية عن غيره من أعضاء الجماعة وبالتالي فتحقيق الفعالية في الأداء تكون عند هذا الشخص أكثر من الأشخاص الآخرين ومنه فان الحصول على مستوى عال من الانتاجية مرتبط بمدى تقييم الوظائف أو الأعمال، لقد تم تخصيص كل عامل بأداء عمل معين داخل الوحدات الانتاجية لكن الافراط في تقسيم العمل حول العامل الى آلة وجرده من حريته في الأداء مما انعكس سلباً على أدائه¹.

ثانياً: نظرية الادارة العلمية

عمد فريدريك تايلور مؤسس المدرسة الادارة العلمية (1900-1930م) وأنصاره (ويليام جيلبرث، هانري باتن، موريس كوك) إلى دراسة أسباب انخفاض الانتاجية في المصنع وكيفية التوصل الى حلول لهذه المشاكل، وقد توصل من خلالها الى تطبيق أساليب تتعلق بدراسة الزمن والحركة ومنح نظام تعويض متمايز للعمال الذين ينجزون وحدات انتاجية مختلفة، وطبقت تعليمات محددة للعمال ونظام رقابة على النفقات و كانت الفكرة الأساسية في الادارة العلمية أن ثمة طريقة مثلى واحدة لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية².

ثالثاً: نظرية التقسيم الاداري

يعتبر رائدها هانري فايول أن الأداء الفعال لن يكون إلا بتوافر ادارة رشيدة تقوم على أسس علمية تساعدها على التحكم في تسيير مواردها خاصة البشرية، حيث تم تقسيم الوظائف الى مجموعة

¹ مانع سبرينة، "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات-دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه علوم في التسيير، كلية الاقتصاد، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 212.

² عبد البارى ابراهيم الدرة، زهير نعيم الصاغ، ادارة الموارد البشرية، الأردن، الطبعة 2، 2010، ص 41.

من الوظائف التي تنشأ الموارد (تقنية، تجارية، مالية) وإلى مجموعة من الوظائف التي تحافظ على الوسائل¹.

استخدمت الادارة العلمية العديد من الوسائل (اختيار، تدريب، تحفيز) من أجل ترشيد وعقلنة أداء العاملين، وهذا تكون مدرسة الادارة العلمية قد أحدثت ثورة حقيقية حول موضوع الأداء ومحدداته، حيث كان الانشغال الرئيسي لهذه المدرسة هو موضوعية الأداء، أما التقنيات التي ركزت عليها في عملية التقييم وهي معايير التقييم ففي تقاليد هذه المدرسة اعتمدت نظام التنقيط في الوظيفة كتأكيد لاتجاهها الموضوعي، لذلك فقد حددت المعايير التي تتطلبها الوظيفة وهي تسعى الى تطويرها بأكثر موضوعية، وترجمت هذه المتطلبات وشروطها في شكل سلوكيات متعلقة الأداء².

رابعا: نظرية العلاقات الانسانية

اهتمت هذه النظرية بقيادة ألتون مايو بالجوانب الانسانية والاجتماعية في المنظمة على حد سواء، وهي بذلك تستهدف الوصول الى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد مع عوامل نفسية ومعنوية باعتباره انسانيا وجدانيا وانفعاليا أكثر منه رشيدا ومنطقيا.

ومن أهم نتائج النظرية هو أن الاهتمام بالفرد أمرا ضروريا وأنه ليس أداة في يد الادارة تحركه كيفما تشاء وأن الحافز المادي لا يمثل القوة الدافعة الوحيدة التي تستجيب اليها الفرد، وانما تتأثر إنتاجيته بعلاقته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية، وأنه عند تخفيض قيود العمل ومراعاة الجوانب الانسانية لدى العاملين وتحفيزهم معنويا زالت مشكلة نقص الانتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الانتاجية³.

خامسا: النظرية السلوكية

تعد هذه النظرية امتداد لنظرية العلاقات الانسانية وهذا لتأثيرها بها وتركيزها على الجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد في المنظمة ولكن مع محاولة التوفيق بين مطالب الأفراد من جهة والمنظمة من جهة أخرى. أكد هومانز (Homans) و سيلر (Seiler) على أهمية البيئة الخارجية في التأثير على السلوك الانساني داخل العمل ومن ثم دوافعه نحو السلوك الذي يقوم به، وتعد اسهامات ابراهام ماسلو (A.Maslow) من الاسهامات الرائدة في مجال العلوم السلوكية وقد وجهت انتقادات لهذه

¹ خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة 3، 2002، ص 44-45.

² Cadin.L, Guerin .F, Pigeire.F, **Gestion des Ressources Humaines : Pratique et élément de theorie**, Edition Dunod, Paris, 2002, P 310.

³ كنعان نواف، القيادة الادارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، اكااديمية نياف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية، 1999، ص 75.

النظريات منها من تركز بعض روادها على الحاجات الفردية ومحاولة تحقيقها وهو ما يصعب تحقيقه من الناحية العملية لكل فرد على حدى، وتركز البعض على كيفية اتخاذ القرار وضرورة المشاركة¹.

سادسا: النظرية البيروقراطية

تعتبر البيروقراطية حسب ماكس ويبر (Max Weber) وصف لتنظيم الجهاز الاداري للمنظمة، وكيف يؤثر على أداء وسلوكات العاملين فهي سلطة المكتب المستمدة من التعليمات والأوامر والاجراءات التي يتضمنها التنظيم الرسمي، وتعتبر البيروقراطية النموذج المثالي للتنظيم والذي يقوم على مبدأ التقسيم الاداري والعمل المكتبي، وتهدف البيروقراطية الى الغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال أو وسائل أداء العمل وتقييم الأداء، ولتسهيل ذلك لابد من وجود لوائح ونظم وقواعد تحكم عملية التقسيم الاداري وتحديد الخطوط الفاصلة بين مختلف الوظائف ضمانا لعدم حدوث ازدواجية في العمل أو تضارب بين وحدات العمل، ولابد من وجود مسارات محددة للاتصال الرسمي يتم تحديدها من قبل الادارة العليا، وبذلك يمكن الحد من المؤثرات الشخصية على مشاغل الوظيفة².

تتضمن نظرية المنظمات حسب فيبر علاقات للسلطة تمنح بعض الأفراد حق اصدار الأوامر الى الآخرين داخل التنظيم يزودوا بنوع من السلطة والنفوذ، وقد ميز فيبر بين ثلاثة من نماذج للسلطة تستند كل منها الى نوع معين من العقلانية وهذه النماذج هي كالتالي³:

- السلطة الكارزمية (المهمة): وتستمد شرعيتها ومنطقها من خصائص وقدرات استثنائية شخصية للقائد، وهذه الخصائص تعطي القائد حق القيادة والسيطرة وقوة التأثير على الأتباع.

- السلطة التقليدية: وتستند في شرعيتها الى القيم والعادات والتقاليد، ونفوذ القائد، وقوة تأثيره تستمد من خلال الحق المكتسب والموروث وقبول ولاء الأتباع له.

- السلطة القانونية: يستمد القائد نفوذه بحكم القانون والنظام، وهذا النوع هو المفضل في التنظيمات والمجتمعات الحديثة والأكثر عقلانية حيث يمارس القائد سلطته من خلال قواعد ونظم ترتبط بالمركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في وقت معين، وقد يتولى القائد هذه الوظيفة عن طريق التعيين بموجب القوانين والأنظمة والانتخاب.

سابعا: نظرية التوقعات

أوضح صاحب النظرية فيكتور فروم (Victor Vroom) أن دافعية الفرد وأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها، وشعوره بإمكانية الوصول الى هذه العوائد نتيجة الأداء الذي

¹ حزام المطيري، الادارة الاسلامية المنهج والممارسة، مكتبة الرشد للنشر، الرياض-السعودية. 2010، ص 21.

² Garry Dessler, **Organisation Theory : Integrating Structure and Behaviour**, Second edition, prentice Hall, tnc, 1992, P30.

³ Mouzelis .N.P, **Organization and Bureaucracy an Analysis of Modern Theory**, London, 2002, P15

يمارسه، وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي تنتجها له على مستوى الفرد¹.

وأما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي بمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتمثل معادلته فيمايلي²:

$$\text{الدافع للأداء} = \text{منفعة العوائد} \times \text{احتمال تحقيق العائد}$$

وتعتبر مساهمة فروم بنظرية الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع للأداء وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف الى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز بحيث يكون الفرد على بينة من المكافآت التي يستحقها مقابل ما يؤديه من عمل³.

ثامنا: نظرية العدالة

قامت نظرية العدالة لأدمز (ADAMS) على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة، ويقاس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله الى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها من تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف، وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حيث يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير، والمشاركة موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارة ودرجة استحقاق كل واحد منهم⁴.

تاسعا: النظرية اليابانية (Z)

هي احدى النظريات الحديثة التي حققت نجاحا لافتا، صاحبها العالم هوشي ويليام (William Ouchi) والمقدمة في كتابه نظرية (Z)، بدأ الاهتمام بها بداية الثمانينات وهذا بعد تحقيقها نجاحات هائلة للمؤسسات اليابانية المتبنية لها سواء من ناحية جودة المنتجات وحجمها وانتاجية الأفراد، وتمثلت عناصر هذه النظرية فيمايلي:

- ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة أي ضمان الاستقرار والأمن الوظيفي، وهذا بعدم التخلي عن العمال في الظروف الاقتصادية الصعبة ما نتج عنه ابداع وانتاجية أكبر؛

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الاداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 1993، ص153.

² النمر سعود بن محمد، السلوك الاداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض-السعودية، 1990، ص192.

³ محمد سرور الحريري، علم النفس الاداري، دار القلم، بيروت- لبنان، 2016، ص288.

⁴ الشهري عبد الرحمان غرامة، "أثر العلاقات الوظيفية غير الرسمية والولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في حرس الحدود"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية، 1998، ص35.

- العمل كفريق والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، ففي كثير من الأحيان يقاس الانتاج بالجهد الجماعي وتكون المكافأة جماعية لا فردية؛
- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار من حلقات الجودة (Quality Circles) والذي يهدف الى خلق انسجاما وتوافق بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة؛
- الاهتمام الشامل بالأفراد من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم مما يخلق أجواء من التعاون والاحترام المتبادل بينهم¹.

عاشرا: نظرية النظم

- وصف صاحب النظرية جستر برنارد المنظمة بأنها نظاما اجتماعيا يتكون من أجزاء مترابطة ومتناسقة، حيث يُرى الى المنظمة كنظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة يشتمل على: " المدخلات، عمليات التحويل، المخرجات، التغذية الراجعة، البيئة الخارجية والداخلية".
- لقد قدمت نظرية النظم اطارا فكريا للإدارات لتحليل وفهم المنظمة وادارتها بشكل أفضل من خلال:²

- يتضمن منظور النظم مفهوم التداؤب(التعاون) نتيجة تأثير التفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معا أكبر بكثير من تأثير الأجزاء منعزلة ومنفردة (كل منها يؤدي دوره ويساعد الأجزاء مما يصب في الأداء الكلي للمنظمة) لذلك ربطت الأجزاء ببعضها البعض؛
- تتفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية (رصد هذه البيئة وتشخيصها لادارتها بنجاح)
- تنبه المدير الى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهداف وحداتهم وأهداف منظماتهم.

الحادي عشر: نظرية الادارة بالأهداف

- ظهر مفهوم الادارة بالأهداف في أواسط الخمسينات على يد العالم الاداري بيتر دراكر (Peter Druker) وهو أسلوب في التخطيط والادارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لمدة زمنية لكل مدير وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل اليها، اذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل، وفي نهاية هذه المدة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل للأهداف أو النتائج

¹ حيدر شاکر البرزنجي، محمود حسن الهواس، مبادئ علم الادارة الحديثة، مطبعة ابن العربي، بغداد، العراق، 2014، ص ص:32-33.

² المرجع نفسه، ص 27.

المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها، ومن أهم خصائص الإدارة بالأهداف مايلي¹:

- وضع أهداف كل منصب اداري هو أساس أسلوب الإدارة بالأهداف والمنصب الذي ليس له أهداف لا لزوم له؛
- تعتمد الإدارة بالأهداف على أداء شخصية العاملين أي يقوم الشخص من خلال ما أجزى وليس بما يتمتع به من صفات؛
- الإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة الديمقراطية أي التشاركية في الإدارة وليس إدارة الباب المغلق المحجوبة.

يمكن تلخيص كل ما سبق فيما يخص ما تناولته مختلف نظريات الأداء في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): تفسير مختلف نظريات الأداء

النظريات	تفسير الأداء
نظرية تقسيم العمل	كلما كلف الفرد بالقيام بمهام ووجبات معينة، له فيها مزايا نسبية كلما كان الأداء جيداً
نظرية الادارية العلمية	اتباع سلوكيات وتصرفات مثلى بتقليل الحركات الزائدة من شأنه زيادة الانتاجية
نظرية التقسيم الاداري	التحكم العلمي والرشيدي في سلوكيات الأفراد من شأنه الحصول على أداء فعال
نظرية العلاقات الانسانية والسلوكية	سلوكيات الفرد ودوافعه للقيام بعمل معين يرتبط بالجوانب الانسانية والاجتماعية والسلوكية
النظرية البيروقراطية	منح الأفراد نوع من الحرية في القيام بأعمالهم دون تعدي حدود السلطة والنفوذ الممنوح لهم
نظرية التوقعات	ارتباط دافعية الفرد للقيام بواجباته بتوقعاته حول ما ستحصل عليه سيحسن من أدائه
نظرية العدالة	يكون أداء العامل جيداً بتوفر نظام عادل للمنع والمكافآت بين العاملين
نظرية اليابانية	يتحسن أداء العامل بتوفير الضمان له في الوظيفة وفتح المجال لمشاركته وتعاونه مع فريق العمل
نظرية النظم	جعل العمل داخل المنظمة مترابط بين جميع العمال ما يجعل هناك تفاعل سلوكيات كل العمال
نظرية الادارة بالأهداف	الأعمال التي يقوم بها العمال تكون موجهة بأهداف تخدم مصلحة المنظمة ككل

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق.

بعد تطرقنا في المطلبين السابقين الى ماهية أداء العاملين من خلال مختلف التعاريف وأهمية و أنواعه وذكرنا أهم النظريات المفسرة له بدايةً بنظرية تقسيم العمل الى غاية نظرية الإدارة بالأهداف، سيتم التطرق في المطلب الموالي الى أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الثالث: المفاهيم المرتبطة بالأداء والعوامل المؤثرة فيه

هناك العديد من المفاهيم الاقتصادية التي لها علاقة بمفهوم الأداء، حيث وجد من خلال مختلف الأبحاث في مجال إدارة المنظمة أنه لا يمكن تصور الأداء بدون معرفة مدى بلوغ المنظمة لأهدافها

¹ حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن الهواس، مرجع سبق ذكره، ص: 27-29.

وهذا له معاني مختلفة وبدون ايضا معرفة مدى استخدام الموارد، بالإضافة الى أن هناك عوامل مختلفة تؤثر في أدا العاملين، كل ما سبق سيتم تناوله في العناصر الموالية بالتفصيل.

أولاً: المفاهيم المرتبطة بالأداء

يربط الباحثون الأداء بعدة مفاهيم تعبر عن مدى بلوغ المؤسسة أهدافها أحيانا وأحيان أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية، وبعبارة أخرى تستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة¹، ونجد من بين أهم المفاهيم مايلي:

1.الكفاءة: تعرف على أنها العلاقة بين الموارد المستخدمة والمنفعة التي تحصل عليها المنظمة، أي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات². وهي أيضا تحقيق أهداف المؤسسة باستغلال موارد أقل (الأمثلية أو الرشادة).

2.الفعالية: درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك³، وهي ترتبط بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف، ويمكن تحديد مفهوم الفعالية في الصيغة التالية⁴:

$$\frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{النتائج المخططة}} = \text{الفعالية}$$

يقول Peter Druker في الارتباط الموجود بين الأداء والفعالية والكفاءة أنه: "لا تتحقق الكفاءة دون الفعالية لأن أداء ما هو مفترض أهم من أداء شيء آخر"⁵، ذلك أن الفعالية تمثل قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الحالية والنتائج المرغوبة وهي نسبة النتائج المحققة الى النتائج المتوقعة، أما الكفاءة فتمثل التحويل الأمثل للمدخلات الى المخرجات وهي نسبة النتائج أو الأهداف المحققة الى الموارد المستخدمة

3.الانتاجية: تعبر الانتاجية عن المقدرة على خلق الناتج أو القيمة المضافة باستخدام عوامل الإنتاج المحددة خلال فترة زمنية معينة، وهي علاقة نسبية بين عناصر الانتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من

¹ عبد المالك مزهودة، 'الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، بسكرة، نوفمبر 2001، ص 87.

² J.Berraux, **Entreprise et Performance Globale Outils :évaluation et pilotage**, Édition Economica, Paris, 2000, P33.

³ Martoy Bernard, Danial Crozet, **Gestion des Ressources Humaines ;Pilotage Sociale et Performance**, 6^{em} edition , Dunod, Paris, 2005 , P 164.

⁴ علي غربي وآخرون. تنمية الموارد البشرية، دار الفحص للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2007، ص 429.

⁵ Diana M. Mihaiu et al. , "Efficiency, Effectiveness and Performance of the Public Sector", Romanian Journal of Economic Forecasting, Institute for Economic Forecasting, Vol. 13, Iss: 04, Romania, 2010, p.136

الانتاج (السلع والخدمات) وقيمة الانتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد، يتضمن مفهوم الانتاجية كلا من الكفاءة والفعالية أي أن الانتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفعالية والعلاقة التالية تبين ذلك¹:

$$\frac{\text{الفعالية}}{\text{الكفاءة}} = \text{الانتاجية}$$

اضافة للمفاهيم السابقة هناك مفاهيم أخرى جديدة تطورت وانتقلت من النظرة التي تركز على النتائج والأهداف الى النظرة الأكثر شمولية. وهي ممثلة فيمايلي²:

4.المرونة: تطرق لها بصفة خاصة الباحثون في الادارة الاستراتيجية، حيث يعرفها أندري هاتم(Andrés Hatum) بأنها: «مجموعة القدرات التنظيمية والادارية التي تسمح للمنظمة بالاستجابة السريعة لتحديات التغيير التنظيمي"، أي أنها متعلقة ببعدين : مهمة تصميم التنظيم، والمهمة الادارية، حيث يتطلب ذلك التوافق مع خصائص البيئة ويعكس التفاعل بين هذه القوى الثلاث مستوى الأداء، الذي يتحقق من خلال استجابة المنظمة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة.

5.الابداع: يعتبر من المفاهيم الحديثة في أدبيات الادارة، حيث يعرفه جان ليدي (Jan Leede) و جان لواز(Jan Louise) بأنه: " خلق أشكال تنظيمية وممارسات ادارية جديدة" ويشكل أحد المعايير غير لتقييم أداء المنظمة.

6.الاستمرارية: تعتبر من الأبعاد غير المالية لتقييم الأداء، وتشير إلى قدرة المنظمة على البقاء والاستمرارية في النشاط في ظل اشتداد المنافسة، من خلال الاستجابة الفعالة للتغيرات الحاصلة في المحيط، وتحسين الأداء والاستمرارية في تحسينه للوصول إلى قمة الأداء، بما يكفل التفوق على المنافسين والاستجابة لهذه التغييرات.

يبين الجدول الموالي تطور المفاهيم المرتبطة بالأداء في المنظمات من فترة الخمسينات الى غاية سنة 2000.

الجدول رقم (05): تطور المفاهيم المرتبطة بالأداء

حتى 1950	1960	1970	1980	1990	2000
الفعالية	الفعالية	الفعالية	الفعالية	الفعالية	الفعالية
الكفاءة	الكفاءة	الكفاءة	الكفاءة	الكفاءة	الكفاءة
الانتاجية	الانتاجية	الانتاجية	الانتاجية	الانتاجية	الانتاجية
المرونة	المرونة	المرونة	المرونة	المرونة	المرونة
الابداع	الابداع	الابداع	الابداع	الابداع	الابداع
الاستمرارية	الاستمرارية	الاستمرارية	الاستمرارية	الاستمرارية	الاستمرارية

Source:Stefan Tangen," Evaluation and Revision of Performance Measurement Systems", Doctoral Thesis, Department of Production Engineering, Royal Institute of Technology, Stockholm, Sweden, 2004, p. 45

¹ الدخلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 96.

² خليل شرقي، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي -دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه علوم في التسيير، كلية الاقتصاد، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص ص: 61-62.

يلاحظ من الجدول السابق أن مفهوم الأداء تطور بشكل ملفت للانتباه، حيث كان يعبر عنه في الخمسينات بالفعالية والتي تعني توافق النتيجة مع الهدف، وقد أصبح يعبر عنه في مطلع القرن العشرين بمصطلحات عديدة تصل في مجملها إلى ستة مصطلحات، ويرجع سبب ذلك إلى تعقد البيئة التي تعمل فيها الشركات.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء

تؤثر في مستوى أداء العاملين بشكل عام عوامل كثيرة ومتعددة وقد ذكر الباحثون جوانب مختلفة منها ما يؤثر على أداء الفرد بشكل مباشر ومنها ما يؤثر فيه بشكل غير مباشر.

فحسب الباحث أندرسون (Anderson) تتمثل هذه العوامل فيما يلي¹:

- الخبرة: ان التعاقد مع الموظفين الذين ليس لديهم خلفية أو معارف وخبرات حول المنصب الذي سيشغلونه يعتبر من الأشياء التي تجعل أداءهم في بداية الأمر متدني وغير وبالتالي تلجأ الشركات في هذه الحالة الى القيام بتدريبهم لإكسابهم معارف حول المنصب المشغول، فاذا كان الموظف قد خضع لتدريب مكثف ولم ينفع ذلك معه حيث أنه مازال يعاني من مشاكل في أدائه فهذا يدل على أن الموظف الذي تم اختياره ليس له المؤهلات الكافية للقيام بهذه المهمة.

- الموازنة بين العمل والمنزل: يحاول المدراء دائما حل المشاكل الشخصية للعاملين من خلال مناقشتهم والسماع لهم وهذا في حال وجود حساسية كبيرة لأدائهم من المشاكل الاجتماعية والشخصية لهم.

3. تفاعل المدير: اذا لم يكون هناك تغذية عكسية أو عدم وجود ردود أفعال للعمال من والى مدراءهم وهؤلاء لا توجد لديهم فكرة عن كيفية تقييم أدائهم وبالتالي يؤثر ذلك على أدائهم، ومنه على المدراء أخذ برامج تدريبية حول كيفية التعامل مع العمال في الحالة السلبية والايجابية.

- تحديد الأهداف: يحتاج المديرين لحث العمال على تحسين أدائهم الى تحديد الأهداف واضحة وواقعية تمكنهم من تحقيقها. إن القيام بأداء الحد الأدنى من المعايير يدل على أن العامل قام بوظيفته وهذا يساعد على فهم ما هو متوقع تحقيقه من طرفه، ومن شأنه أيضا أن يكون مفيدا لوضع الحوافز والتي من شأنها اعطاء الموظفين دافع للذهاب الى أبعد من الأهداف المسطرة.

إن العوامل المذكورة سابقا من طرف الباحث أندرسون هي عوامل مؤثرة بالفعل في أداء العاملين في المنظمة إلا أنها ليست كلها، فهناك عوامل أخرى لها نفس قوة التأثير في الأداء ولا يمكن اغفالها أو التغاضي عنها، فحسب حسن راوية تتمثل أهم العوامل المؤثرة فيما يلي²:

¹ Franklin Dang Kum and all, " The Impact of Training and Development on Employee Performance -A Case Study of Escom Consulting " ,Journal of of Business Economic an Management Studies, Vol.3, N.03, Singapor, 2014, P82

² حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، الطبعة 1، الاسكندرية، 2001، ص78.

- الظروف المادية مثل المعدات والأدوات والاضاءة والحرارة...؛
- العوامل التنظيمية مثل: الاشراف والتصميم التنظيمي والسياسات التنظيمية؛
- غياب الأهداف المحددة اذا كانت المنظمة لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الانتاج لإداراتها؛
- عدم مشاركة العاملين في الادارة يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي الى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين؛
- اختلاف مستويات الأداء يؤثر في العمل والتي تؤثر على أداء الموظفين في عدم نجاح الأساليب الادارية التي ترتبط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه؛
- مشكلات الرضا الوظيفي، فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي فكلما زاد الرضا زاد الأداء بالنسبة للعاملين؛
- التسبب الاداري والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد يعود ذلك لأسلوب القيادة والاشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.
- إضافة للعوامل السابقة هناك عوامل لم يتم ذكرها وهي لا تقل أهمية عنها، فنجد : بيئة العمل، ونظام الحوافز، وشرحهما يكون كالآتي:
- بيئة العمل: يتأثر السلوك الاجتماعي للفرد بالبيئة أو المحيط الذي يعمل فيه والذي يعبر عنه بذلك المجال الذي تحدث فيه الاثارة والتفاعل لكل وحدة حية، فاذا كانت البيئة ملائمة للعمل فإنها تؤدي الى تحقيق الممارسات الابتكارية في الوظيفة وامكانية التعلم أسرع داخل المنظمة وتؤدي أيضا الى تحسين الادارة الاجتماعية وصنع القرار وكتابة التقارير واستخدام الألقاب الوظيفية الملائمة، وأما البيئة الرديئة فهي تؤدي الى انخفاض مستويات الأداء الوظيفي بين العاملين المعدلات الطبيعية¹.
- نظام الحوافز غير السليم: ان حرمان العامل من الحوافز المادية والمعنوية أو الاستفادة منها بشكل غير عادل يترك أثارا سلبية على الموظف، لأن الموظف يحتاج الى حوافز تمنحه شعورا لقيمتها، وأهم تلك الآثار²:

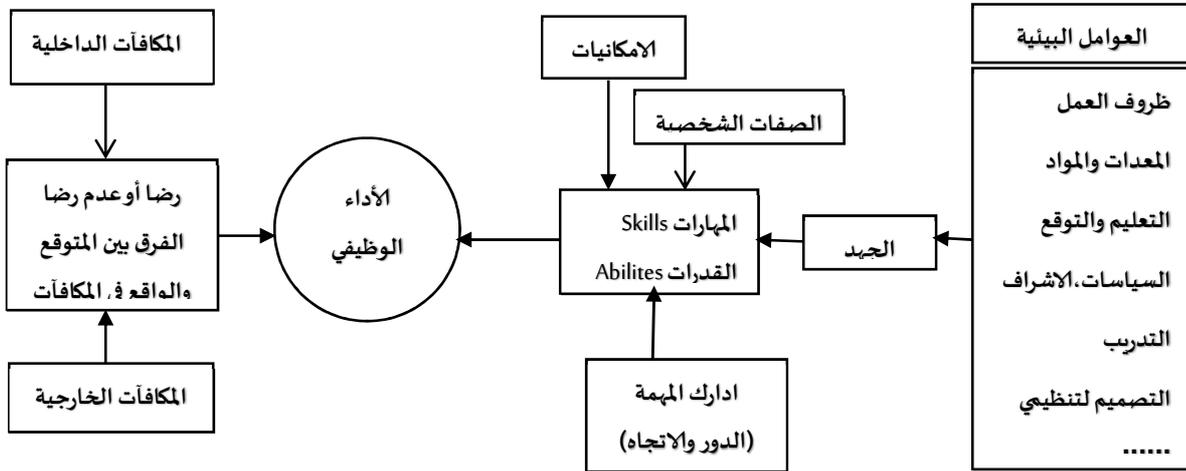
- ✓ عدم اشباع حاجات العاملين المادية والمعنوية؛
- ✓ عدم حرص الموظفين على زيادة الانتاج؛
- ✓ عدم الشعور بالانتماء للمنظمة، وبعدم الرغبة في المساهمة في تطوير ظروف العمل؛
- ✓ عدم رغبة العاملين في الابداع وانجاز العمل وعدم الثقة بالإدارة وطرق التقييم...

¹ عبد الرحمان محمد العيسوي، علم النفس ومشكلات الفرد، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية-مصر، 1997، ص 116.

² مصطفىٰ حجازي، الاتصال الفعال، دار المعارف، القاهرة-مصر، 1990، ص ص:241-242.

يوضح الشكل الموالي مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه ونتائجه:

الشكل رقم (09): مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه ونتائجه



المصدر: محمد موفق حديد، الادارة العامة: هيكله الأجهزة ووضع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، دار الشروق، عمان، 2000، ص210.

يظهر الشكل الموضح أعلاه أن الأداء الوظيفي يؤثر فيه من جهة المهارات والقدرات والتي تتحكم فيها مجموعة من العناصر والمتمثلة في : الامكانيات ، المهارات والقدرات، وادراك المهمة، الجهد، وهذا الأخير يتأثر بالعوامل البيئية في العمل، وأما من جهة أخرى فنجد حالة الرضا والتي تتأثر بعاملين وهما المكافآت الداخلية والمكافآت الخارجية. فلو استطاعت الشركة التحكم في هذه العناصر فإنه بإمكانها تحقيق مستويات أداء مرتفعة يساعدها لأن تكون رائدة في مجال عملها.

المطلب الرابع: معايير الأداء ومحدداته

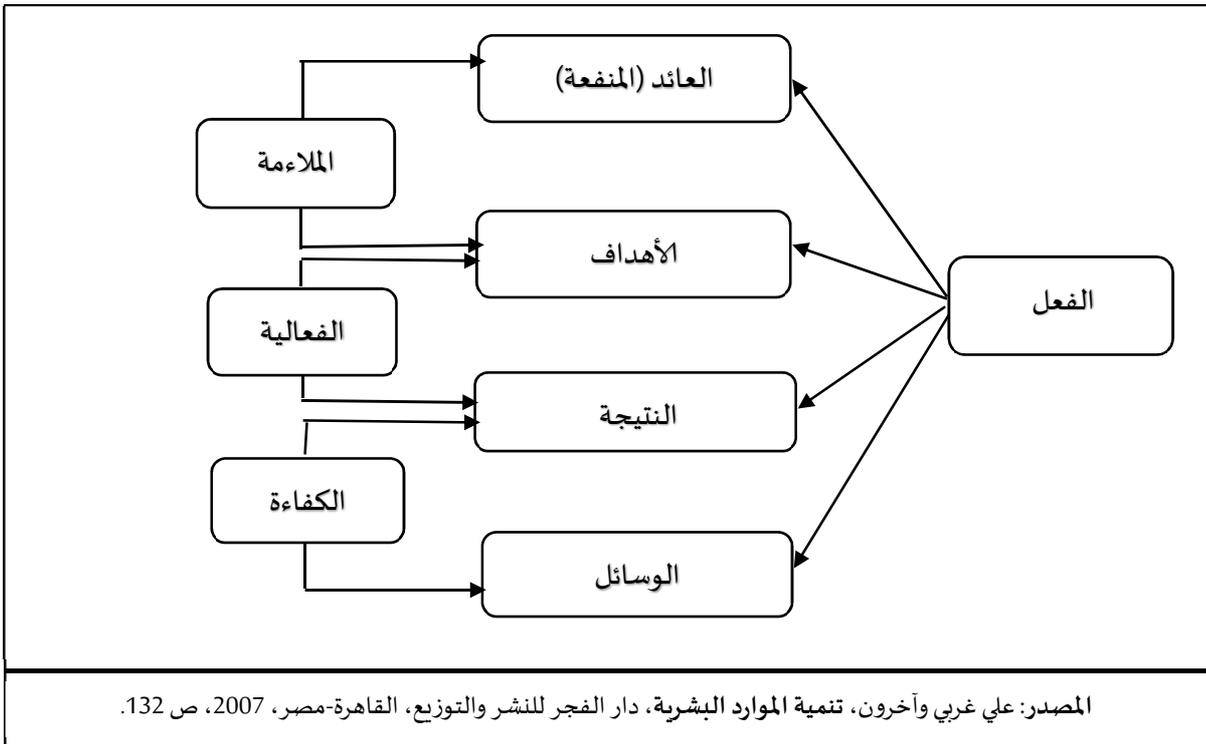
إن قياس أداء العاملين في الشركات يتطلب تحديدا للمعايير للأبعاد في بداية العمل، فبواقعتيها يمكن مناصفة العامل عند محاسبته على أدائه في العمل، فإن حقق النتيجة المطلوبة يتم مجازاته وإن كان غير ذلك فيتم معاقبته.

أولاً: معايير الأداء

تُعرف معايير الأداء على أنها مقاييس ومؤشرات لوصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها العامل الذي يتولى القيام بمهمة معينة، فهي القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلون بها إلى أفضل مستوى أداء وتحديد أوجه القصور في الأداء.

يؤكد المفكر دراكر (Druker) على أن تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما، وهذا الأمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة و أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف من جهة أخرى، وتزداد ظاهرة الأداء تعقيدا نظرا لتقارب النتائج التي توصل إليها الباحثين في هذا المجال، ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاثة معايير مختلفة لكنها متكاملة وهي: الملاءمة، الفعالية، الكفاءة، ويعبر عنهم في الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): معايير الأداء



يبين الشكل السابق أن الأداء مرتبط بمجموعة من الأفعال والتصرفات التي تصبو إلى تحقيق أهداف مسطرة توافق العوائد، وبعد الوصول إلى نتائج معينة يتحقق للمنظمة عنصر الفعالية وفي حال استغلال الموارد بشكل أفضل وأمثل يتم التوصل إلى تحقيق عنصر الكفاءة.

ثانياً: محددات الأداء

تعتبر محددات الأداء من المواضيع التي جذبت انتباه الكثير من الباحثين لمعرفة ماهي العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي، وحتى يقال عن هذا الأخير أنه فعال يجب معرفة المحددات لأنها مهمة

في قياس وتحديد مستوى الأداء، فالمحددات حسب الباحث أحمد مصطفى هي محصلة ثلاث عوامل : الرغبة، القدرة، بيئة العمل¹.

1.الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه اشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها؛
 - المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.
- 2.القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد من الأداء وتتألف بدورها من محصلة من العوامل وهي:

- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل؛
- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله أو مهارة استخدام المعرفة؛
- مدى وضوح الدور.

3. بيئة العمل: تتمثل في الملامح المادية مثل: الاضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، الأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل: العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين، إضافة الى هذه العوامل هناك عوامل أخرى داخلية منها كالتنظيم هيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والخارجية منها كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية....

يمكن تمثيل ما سبق في المعادلات التالية:

الرغبة = الاتجاهات والحاجات غير المشبعة × مواقف

القدرة = المعرفة × المهارة × وضوح الدور

الأداء = الرغبة × القدرة × بيئة العمل

ويضيف كل من عاشور الصقر و مصطفى شاوش محددات أخرى لها دور كبير في معرفة مستوى أداء العاملين في المنظمة، والمتمثلة في الآتي:

4.ادراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصوراته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة².

محددات الأداء = الدافعية × القدرات × الادراك

¹ مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي -رؤية معاصرة، دار النشر، مصر، 2002، ص 147.

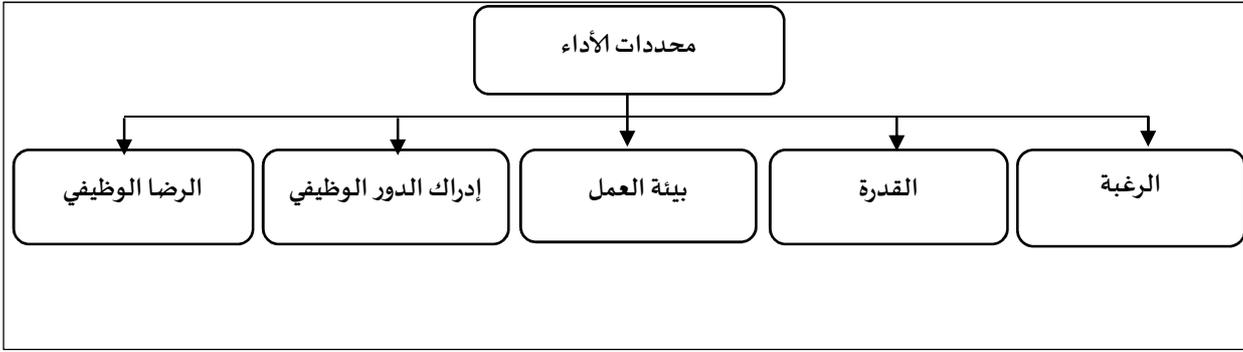
² عاشور الصقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية -مصر، 2005، ص ص:38-39.

5. الرضا الوظيفي: عرف الرضا الوظيفي للعاملين على أنه "محصلة الاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل في المنظمة"، نجد أن هناك علاقة وطيدة بين الرضا والأداء من خلال الثلاث الاتجاهات الأساسية التالية¹:

- ✓ كلما كان الرضا الوظيفي مرتفع عن العمل كلما أدى ذلك إلى زيادة الأداء؛
- ✓ كلما كان الأداء جيد كلما انعس ذلك بالإيجاب على الرضا؛
- ✓ يُرى أن الرضا هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عالية، وبالتالي ليس له علاقة عضوية بين الرضا والأداء في حد ذاتها.

يمكن اختصار محددات الأداء السابق في الشكل الموالي:

الشكل رقم (11): محددات الأداء



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق.

صنفت جامعة كارولينا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية أداء العاملين في المنظمة في خمسة تصنيفات، وهي كما يلي²:

- أداء متميز: وهو الذي تجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي وعادة يكون الفضل في تحقيقه عائد الى جهود الموظف ومهاراته، فالأداء المتميز هو مجموعة سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملين في المؤسسات بحيث تصبح لهم القوة على توظيف تلك المهارات والمعارف والسلوكيات في مجال عملهم وتخصيصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود معايير المنظمة، يقدمون منتجات تتسم بالحدائثة والأصالة والابداع.

- الأداء الجيد جدا: هو ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل المحددة ويتجاوزه في بعض الأحيان وسببه يعود الى مهارات الموظف؛

- الأداء الجيد: يحقق التوقعات العائدة على المهارات؛

¹ مصطفى شاموش نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر، عمان، 2000، ص 110.

² فريد بن ختو، رشيد منصورية، "سلوك المواطنة التنظيمية وأهمية أداء العاملين - حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 8، 2015، ص 5.

-أداء دون الجيد: هو ذلك الأداء الذي يحقق بعض توقعات العمل لكن لا يحقق الباقي ويعود سبب ذلك الى نقص جهود ومهارات الموظف.

- أداء غير مرض: هنا يفشل الأداء عادة في تحقيق التوقعات العمل، هنا يحتاج الموظف الى اشراف مباشر وتدريب وتكرارا للعمل.

بعد تعرفنا في هذا المبحث على أهم المفاهيم لأداء العاملين والأهمية التي يكتسبها والنظريات المفسرة له وكذا معايير ومحدداته وأخذنا نظرة عامة عن الأداء، سوف نتطرق في المبحث الموالي إلى عنصر مهما جدا في هذا البحث ولا يمكن تناسيه وهو تقييم الأداء والذي يعتبر من الأساسيات الضرورية في إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الأسس النظرية لتقييم الأداء ومعاييرها

يعتبر موضوع تقييم أداء العاملين من المواضيع الهامة في مجالات العمل في مختلف المنظمات بجميع أنواعها، وذلك لارتباطه المباشر بإنتاجية العمل فيها وفعاليتها التنظيمية، والتي يتوقف عليها بقاؤها واستمرار نشاطها في السوق، فنتائج تقييم الأداء توفر التغذية العكسية عن مستوى الأداء والكفاءة للعاملين في المنظمة، فتساعد على معرفة حقيقة هذا الأداء بإيجابيات وسلبياته فهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين الأداء المستقبلي فيها.

المطلب الأول: تعريف، أهمية وأهداف تقييم الأداء

قام الكتاب والباحثون إلى جانب الممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية وعلم النفس والسلوك الإداري والتنظيمي ببذل جهود جبارة للاهتمام بتنظيم تقييم الأداء كأسلوب لقياس الانجازات، حيث يتمثل الهدف من نظم تقييم الأداء في قياس أداء العاملين بصورة موضوعية وصادقة والعمل على تطوير أداء الأفراد في المستقبل.

أولاً: تعريف تقييم الأداء

هناك اختلافات كثيرة في تعريف تقييم الأداء من طرف الباحثين والمفكرين، وهذا راجع إلى الزوايا التي ينظر منها إلى التقييم، فمنهم من يرى بأنه مدى أداء الوظائف الموكلة للعاملين من خلال معرفة ما توصلوا إليه من نتائج، ومنهم من يرى بأنه مدى قدرة العاملين على التقدم في وظائفهم من خلال استفادتهم من فرص الترقية وزيادة أجورهم، وعلى ضوء ذلك سيتم في النقاط التالية ذكر أهم التعاريف لعملية تقييم الأداء.

قبل التطرق إلى أهم التعاريف يجب أولاً تعريف الوظيفة لأن التطبيق الأساسي والأهم لقياس وتقييم الأداء البشري هو الأداء الوظيفي للعاملين لمختلف الوظائف في المنظمة، وتعريفه هو أنه العلاقة بين الفرد والمنظمة حيث تشتمل على: "مجموعة من المهام التي يؤديها فرد ما في مكان عمل محدد أو أكثر ولها صفة التكرار، ويربط بين مهامها خط مشترك ومتجانس من المعارف، ولها مخرجات قابلة للقياس والتقييم وتخضع لشروط الحركة الهادفة والفرد هو الذي يقوم بتنفيذ مهام الوظيفة لتحقيق مخرجاتها من خلال شروط ومحددات الأداء أو الحركة الهادفة، ومن ثم فإن مخرجاتها أو نتائجها التي لا بد أن تخضع للقياس والتقييم كشرط من شروطها وكمحدد من محدداتها هي الأساس في عملية تقييم أداء الأفراد العاملين¹.

¹ محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية لإدارة بي بي سي، سلسلة إصدارات بي بي سي، 113، الجيزة-مصر،

لذلك فإن عملية تقييم أداء العاملين هي عملية فنية متخصصة تقوم على أساس تقييم مخرجات الوظائف التي يقوم بها العاملين وفقا لمعايير أو مقاييس أو مؤشرات محددة مسبقا.

يرى الباحثان دافيد (Davis) وويرثر (Werther) أن تقييم الأداء يعبر عن: "العملية التي تقوم المنظمات بمقتضاها بتقييم الأداء الوظيفي والسلوكي للعاملين بها، والتي يتم من خلال ممارستها بدقة يتمكن العاملون والمديرون وإدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمة ككل التأكد من أن مساهمات ومجهودات الأفراد موجهة نحو غايات وأهداف المنظمة"¹.

ويشير كل من قودال (Goodale) وهال (Hall) إلى أن تقييم الأداء هو: "العملية التي يتم من خلالها قياس مدى جودة العمل الذي يمارسه العاملون بها ومحاولة تنمية وتطوير هذا الأداء"².

يقتصر التعريف السابق لتقييم الأداء على عنصرين هامين، وهما: التقييم الوظيفي والسلوكي للعاملين، مدى جودة العمل، وهذا ما يميزها بالعامية وعدم تفصيلها في محتوى عملية التقييم وعليه لا بد من ذكر تعاريف أخرى تكون أكثر دقة ووضوح ليظهر لنا المعنى الحقيقي لعملية تقييم الأداء، وهذا الذي سنراه من خلال التعاريف الموالية.

يُعرف تقييم الأداء وفق البعد المعاصر على أنه: "هو نظام رسمي تصممه ادارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والاجراءات التي تتم وفقا لها عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة سواء ما يتعلق بالرؤساء أو المرؤوسين أو فرق العمل أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى اداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى"³.

ونجد في تعريف آخر لتقييم الأداء على أنه: "نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس السلوك والأداء في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع، وهو كذلك محاولة لتحليل أداء الفرد لكل ما يتعلق به من صفات نفسية وبدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل"⁴.

يتضح من التعريفين السابقين أن مفهوم تقييم الأداء أصبح أكثر وضوحا ودقة حيث تبين أنه عبارة عن مجموعة من القواعد والاجراءات الرسمية المستعملة في قياس أثر سلوكيات الفرد على النتائج النهائية المتوصل إليها من خلال عمله وانعكاسات ذلك على الأداء الكلي للمنظمة بمعرفة مدى تحقيق الفعالية والكفاءة في استهلاك الموارد.

¹ عبد الحميد المغربي، عبد العزيز العنقري، ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرون، دار المريخ، السعودية، 2015، ص 233.

² المرجع نفسه، ص 234.

³ محمد جاسم شعبان، محمد صالح الأبيج، ادارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة (الجودة الشاملة، الهندرة)، الرضوان للنشر، عمان-الأردن، 2013، ص 257.

⁴ حسين محمود حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 247.

ويُعرف تقييم الأداء من زاوية أخرى تختلف عن الزوايا السابقة على أنه: "المهارات والمميزات التي يتميز بها العاملون لتبين مدى ومستوى تأديتهم لواجباتهم الوظيفية حيث يُقَوَّم إذا كنت النتيجة سلبية ويحفز ويدعم إذا كانت ايجابية، وهو يحدد المساهمات والانجازات التي يقدمها الموظف للمنظمة خلال فترة زمنية محددة"¹، تعتبر المهارات من بين الخصائص المهمة التي يتم الحكم من خلالها على أداء العامل فإذا كانت تلبى احتياجات المنصب الذي يشغله فهذا يؤهله إلى تحقيق نتائج جيدة ومقبولة وبالتالي يتم دفعه وتحفيزه إلى تحقيق عوائد أكثر وإذا كان خلال ذلك يتم تصحيح ما لديه من عيوب ونقائص.

يلخص الباحث عبد الناصر موسي دور تقييم أداء العاملين في النقاط الموالية²:

- إن ما يتم تقييمه ليس الفرد العامل ولكن أداء هذا العامل للعمل الذي يكلف به، وكذلك سلوكه وتصرفاته في مكان العمل بالإضافة للإمكانيات التي يتوفر عليها هذا الفرد والتي تأهله للقيام بواجبات وأعباء وظائف أخرى أعلى من الوظيفة الحالية التي يشغلها؛

- إن تقييم أداء العامل يتم بصفة دورية، أي أن عملية التقييم عملية مستمرة؛

- إن أداء العامل يقيم من خلال معايير (معدلات الأداء) موضوعة مسبقاً؛

- إن عملية تقييم الأداء تساعد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وبالتالي التخفيف من مشكلة المحسوبية والعلاقات الشخصية؛

- إن عملية تقييم أداء العاملين لا تعني مستوى إداري واحد ولكن كل المستويات الإدارية.

يمكن القول من خلال التعاريف السابقة أن تقييم الأداء يركز على العناصر التالية: السلوكات

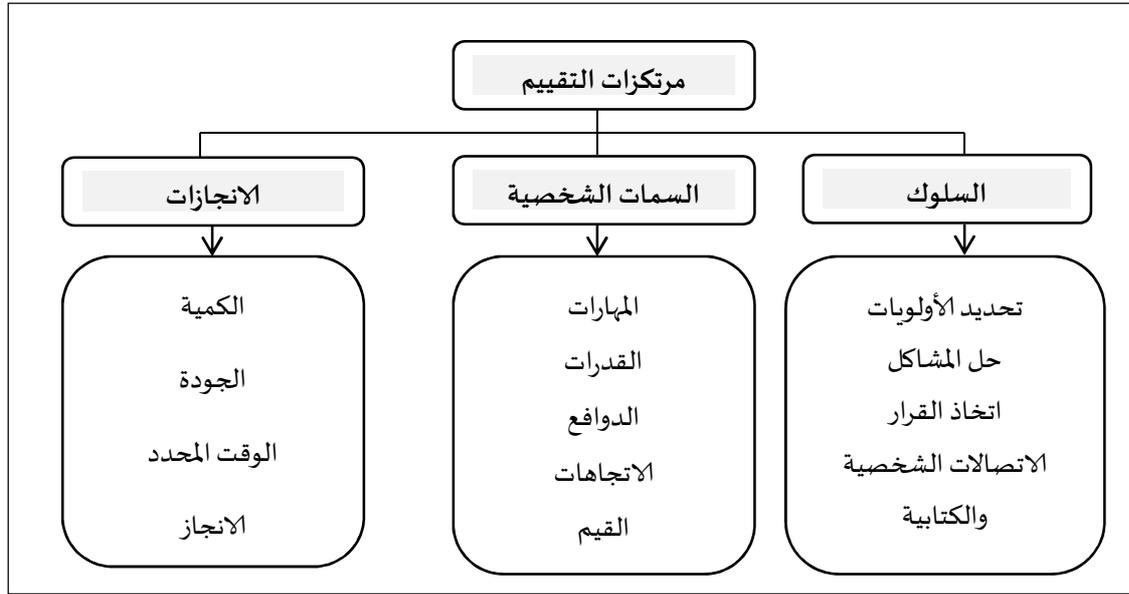
أو التصرفات، العوامل الشخصية، الإنجازات أو النتائج، والشكل الموالي يوضحهم بشيء من التفصيل:

¹ السعيد مبروك ابراهيم، ادارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2014، ص 111.

² عبد الناصر موسي، "تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات"، مقال منشور في مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، العدد السادس،

2004، ص 4.

الشكل رقم (12): مركّزات تقييم الأداء



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق

إن اهتمام الشركات بمعالجة النقائص في المرتكزات الموضحة في الشكل أعلاه سيؤدي لا محال إلى تحسين أداء عمالها، وذلك لن يتحقق إلا إذا تم تسخير إمكاناتها المادية و البشرية محاولة بذلك التأثير بالإيجاب في مكونات تلك المرتكزات والتي ليس من السهل التحكم فيها جملة واحدة، وعليه فهي تحاول في كل مرة تريد تحسين أداء عملها الاهتمام بأكبر قدر ممكن من العوامل التي تؤثر في تلك المرتكزات، ما أدى ذلك إلى إعطاء أولوية للبحث في السلوك الانساني لعمالها من خلال تخصيص موظفين يهتمون بدراسة السلوك في الشركات الصناعية باعتباره أحد المفاتيح الأساسية التي يمكن التركيز عليها من أجل تحقيق مستويات أداء متميزة سواء تعلق الأمر بالشركة في حد ذاتها أو العاملين بها، فتحقق هذا الأخير مرتبط بتحقيق الأول وذلك لأنهما مرتبطان ارتباطاً شريطة.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

ترجع جذور عملية تقييم الأداء إلى ظهور حركة الادارة العلمية وإلى جهود فريدريك تايلور وهنري فايول وجلبرت وغيرهم من أوائل المعنيين بدراسة الوقت والحركة والجهد للوصول إلى أعلى انتاجية ممكنة للعاملين، ثم تقدمت طرق التقييم لاحساب الأجور التي يستحقها العاملون وفقاً لإنتاجيتهم فطغت الاعتبارات الكمية والمادية على عملية التقييم، فجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية ومن ثم حركة الادارة السلوكية لتوسع هذا المفهوم وتدخل فيه اعتبارات ومتغيرات جديدة تضاف لمتغيري الأجرة والانتاج كما وسعت تطبيقات هذه العملية ووظفتها في التطوير والتدريب والترقيات وجعلتها أداة لوضع

الفرد المناسب في المكان المناسب¹، وعليه صنفت أهمية عملية التقييم الأداء في العناصر الأساسية الموالية²:

- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال، وبما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم؛

- توفير أسس موضوعية وعملية لترقية الأفراد ومنح المكافآت والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته؛

- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها؛

- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يساعد على تنمية وتطوير أدائهم؛

- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية؛

- رفع معنويات العاملين؛

- يعتبر أداة أو وسيلة لتقييم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء؛

- تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات لتعديل الرواتب وأجور العاملين؛

- يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين لاعتبار ذلك عند إجراء الدراسات التي تتعلق بأوضاع العاملين والمؤسسة على حد سواء.

مما سبق يمكن القول أنه نستطيع تصنيف أهمية تقييم الأداء في نوعين وهما: الأهمية الإدارية، الأهمية السلوكية، فتمثل الأهمية الإدارية في تشخيص الأداء المتميز أي غير العادي، والذي يقوم به الأفراد الذين يميزون بأدائهم الأعلى والأفضل أو الأفراد الذين هم دون المستوى الاعتيادي فيما ينتجونه أو يقومون به من أعمال سواء من حيث الكم أو النوع أو كلاهما، وأما الأهمية السلوكية فتمثل في التعرف على مواقع الأفراد وعلى خصائصهم ونقاط القوة والضعف لديهم وما يصلحون له من مهام دون غيرها، وكذلك معرفة حالة الرضا والاستقرار الوظيفي لدى العاملين أين يحس الفرد بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة، ويتم كذلك اعتماد نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات الخاصة بشؤون العاملين وذلك بما توفره من بيانات عن أداء العاملين في الماضي والحاضر والأداء المتوقع في المستقبل.

¹ محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، دار زمزم للنشر، عماد-الأردن، 2010، ص 189.

² علي ربايعه علي، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2003، ص 86.

وتتمثل أهمية تقييم الأداء وقياسه كذلك في أنه يستعمل عند ترقية ونقل العمال إلى وظائف أعلى وأفضل وتساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم، ويسهم أيضا في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة أجور العاملين أو إنقاصها ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

ثالثا: أهداف تقييم الأداء

إن الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو الحصول على معلومات واقعية وصادقة عن أداء وسلوك الأفراد العاملين، والغرض منه هو تحقيق الأهداف الجزئية التالية¹:

- معرفة المنظمة للمستوى العام لجميع الأفراد بها؛
- استخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في معرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تدني الأداء، وهذا من خلال إجراء جلسات مع الأفراد العاملين الذين لديهم مشاكل في الأداء؛
- اكتشاف نقاط الضعف لدى الأفراد وهذا بغرض تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- المساعدة في تحديد سياسات إدارة الأفراد الأخرى مثل: الترقية والنقل، الفصل والمكافأة... الخ؛
- تحسين عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

نجد في توجه آخر يوضح بأن تقييم الأداء له بُعدين في تحديد الأهداف بُعد حاضر يرتبط بالأمور الإدارية وبُعد مستقبلي يرتبط بالأمور التطويرية، شرحهما بالتفصيل يأتي فيمايلي.

-الأهداف الإدارية: يمكن القول بأن نتائج برامج تقييم الاداء تستخدم كمدخلات يمكن من خلالها ربط واستكمال مختلف أنشطة الموارد البشرية، فمن خلال المعلومات الناتجة عن التقييم يتم اتخاذ القرارات المتعلقة باستراتيجيات الموارد البشرية مثل:

- إعادة تصميم نظم الأجور والمكافآت والتعويض؛
- إعادة تصميم نظم النقل والترقية والتطوير المهني والوظيفي؛
- إعادة تقييم وتحديد قيمة الوظيفة بين الوظائف الأخرى؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين؛
- تستخدم التقارير المنشورة والناتجة من تقييم الأداء كإطار مستندي يدعم الممارسات القانونية لإدارة الموارد البشرية، مثل: الأجور المحددة، النقل والاستبعاد والتي تثير كثيرا من المشاكل سواء على المستوى القانوني أو على مستوى النقابات العمالية.

¹ عبد الناصر موسى، مرجع سبق ذكره، ص 4-5.

- الأهداف التطويرية: إن نظام تقييم الأداء يمكن استخدام نتائجه من خلال التغذية المرتدة في مناقشة نقاط القوة والضعف وبما يؤدي إلى تحسين الأداء، وبالنظر إلى مستويات أداء الموظف فإن عملية التقييم تساهم في تحديد القضايا الجوهرية المطلوب مناقشتها والتخلص من أي مشكلات وتحديد أهداف جديدة لإنجاز أداء متميز أو عالي وهناك مناهج جديدة للتقييم يتم من خلالها، التركيز على التدريب كمدخل للتطوير وأيضا وضع خطط نمو وتطوير الموظفين، كما يساعد نظام تقييم الأداء على تحسين السلوك الوظيفي من قبل المديرين بحيث لا يكون التقييم منصبا فقط على الأداء الماضي على العاملين¹.

المطلب الثاني: خصائص ومعايير تقييم الأداء

حتى يكون نظام تقييم الأداء فعال وهادف لتحقيق الأغراض المتوخاة منه ويتفادى السلبيات والثغرات يجب أن يتميز بمجموعة من الخصائص المعروفة والمقبولة والموضوعية، وبمجموعة من المعايير المرتبطة بالشخصية وبمعدلات الأداء الكمية منها والنوعية والمختلطة بينهما، كل هذا يتم تناوله بالتفصيل في النقاط الموالية.

أولا: خصائص تقييم الأداء

هناك العديد من الخصائص والمتغيرات التي ينبغي توفرها في أي نظام يتم تصميمه لقياس أداء العاملين، وذلك بأن يكون صادقا بحيث يستطيع قياس السلوك أو النشاط الذي له علاقة بإنجاز عمل الفرد بشكل جيد وفعال، وأن يكون كذلك ثابتا ومُعتمدا بإشارته لقدرة نظام التقييم على التطبيق مع توفير نتائج متماثلة مما يعني ثبات نتيجة تقييم أداء أحد الأفراد خلال فترة معينة حتى اذا تعددت مصادر التقييم، وأن يكون أيضا مقبول من طرف المقيمين بمعنى أن يتقبل الأفراد لهذا النظام وللنتائج المترتبة على تطبيقه ومن ثم يتطلب ذلك مشاركة الأفراد في تصميم النظام وتطويره مما يدعم ويضمن فاعلية تطبيقه²:

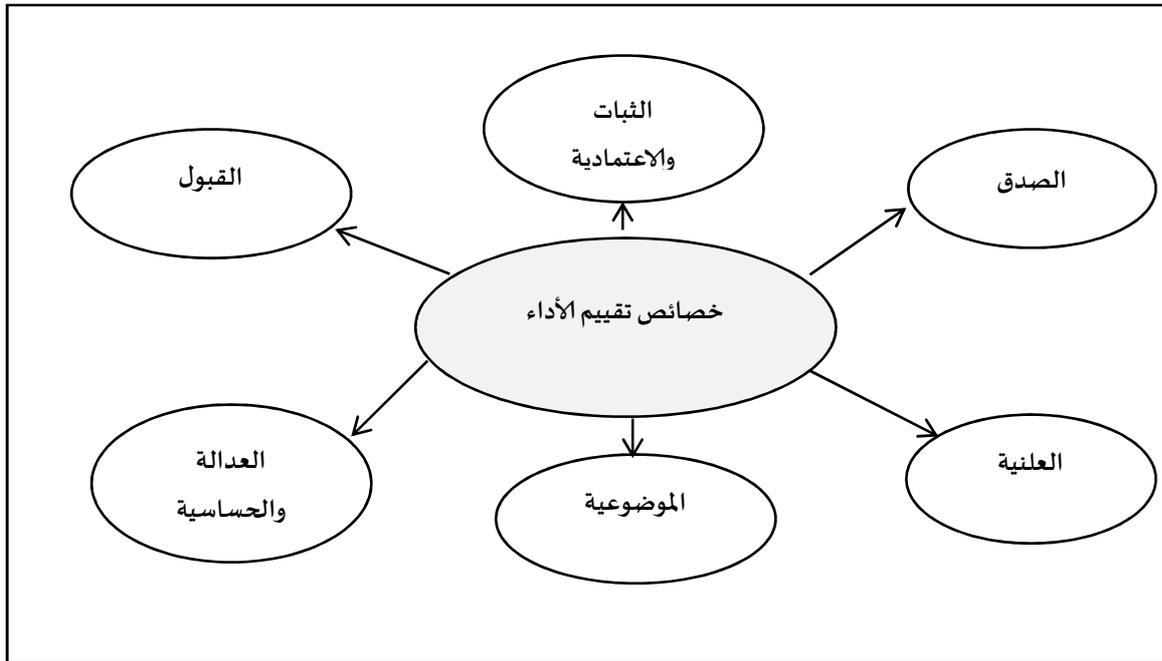
يضاف إلى ما سبق خصائص أخرى مهمة كالعدالة والحساسية والتي تعبر عن قدرة النظام على التمييز بين الأداء الجيد وغير الجيد، مع إشعار أطراف التقييم بتأثيره الإيجابي على أهداف الفرد وأهداف المنظمة بحسب توقعاتهم، ونجد أيضا الموضوعية باتصافه الطابع العملي المقنع والمقبول من طرف الإدارة العليا وأطراف التقييم، وآخر خاصية وأهمهم والتي يجب توفرها فيه وهي العلنية أي أن لا يتصف التقييم بالسرية فكلما أعلن عنه بشكل واضح للجميع كلما سهل من إمكانية مناقشة نتائجه عقب كل مقابلة تقييم ما يترتب عن ذلك من اعتراض على تلك النتائج أو قبولها

يمكن تمثيل الخصائص السابقة في الشكل التوضيحي التالي:

¹ سيد محمد جاد عبد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، دار المؤلف، الاسماعيلية - مصر، 2009، ص:55-56.

² عبد الحميد المغربي، عبد العزيز العنقري، مرجع سبق ذكره، ص 235.

الشكل رقم (13): خصائص تقييم الأداء



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق.

يستنتج من الشكل السابق أن نجاح تقييم الأداء مرهون بتوفر مجموعة من الخصائص وهي: الصدق، الثبات والاعتمادية، الموضوعية، العدالة والحساسية، العلنية، المعقولية، تدخل هذه الخصائص ضمن الممارسات التنظيمية في الشركات، بحيث يغلب عليها الجانب التنظيمي أكثر من الجوانب الأخرى، والأشكال المطروح على مستوى المؤسسات هو أن هذه الخصائص تكاد تكون مغيبة تماما في سياسات تقييم الأداء، حيث أثر ذلك بالسلب على عمليات التحسين المستمر للأداء، وعليه من الضروري السعي إلى توفير هذه الخصائص وإلا فما الفائدة إذا من تقييم أداء العاملين في الشركة.

يبين ديكون (Dicon) أن هناك مجموعة أخرى من خصائص التقييم قد تتشابه مع بعض الخصائص السابقة الذكر وتختلف معها في أخرى، وقد في¹:

- أن يكون التقييم دوريا ومستمرًا ومتواصلًا وتتم المقارنة بين نتائجه السابقة والحالية وتوضع نتائجه بين يدي العاملين وتتاح لهم فرصة الحوار والنقاش مع رؤساءهم؛

- أن يخضع للتقييم جميع العاملين وعلى كل المستويات دون استثناء ومعهم المدراء والقياديون؛

¹ محمد كمال شعبان، تقويم الأداء الوظيفي لضباط الشرطة من منظور إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار النهضة العربية، ط1، القاهرة.

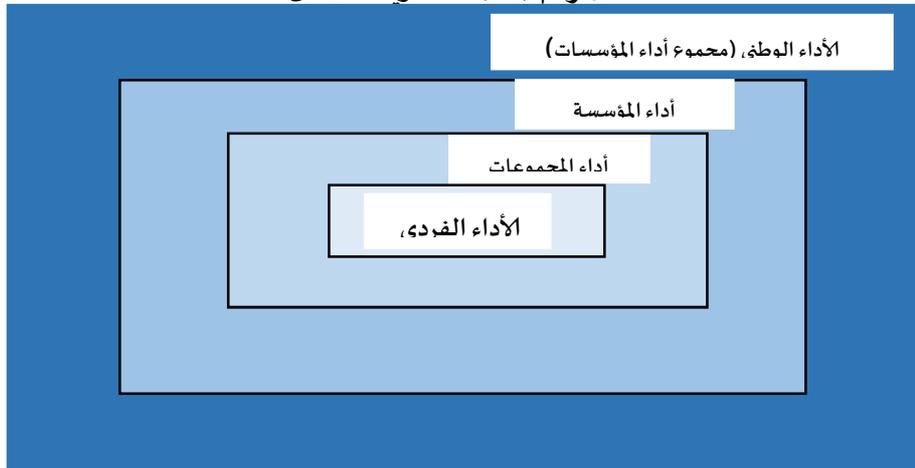
- أن يعتمد التقييم على معلومات وافية ودقيقة وحديثة توثق في سجلات وملفات أو تخزين في أجهزة إلكترونية يسهل الرجوع إليها؛
- أن يعي الرؤساء مسؤولياتهم ويتمسكوا بالموضوعية ويتجنبوا الأهواء والنزاعات ويتعاملوا مع جميع المرؤوسين بكل مصداقية قدر ما أمكنهم؛
- أن يُشعر النظام المرؤوسين بضرورة التقييم ويلتمس الفوائد والايجابيات التي تعود عليهم منه مثلما يسهم في تحقيق أهداف المنظمات؛
- أن تتضح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقييم ويتم إصدارها بقرار أو نظام من أعلى سلطة مختصة، ويفضل تعدد النماذج والأساليب المستخدمة تبعاً لتعدد المستويات أو المهين؛
- أن يشمل التقييم مختلف الجوانب الشخصية والادارية والانسانية والفنية المتعلقة بالموظف وبالمنظمة، ويتم إعطاء أوزان كمية لهذه المتغيرات تبعاً لدرجة أهميتها؛
- من أحدث الخصائص كما يرى جاري روبرت (Garry Robert) أن تعطى الفرصة للعاملين كي يشاركوا في عمليات التقييم.

وأما المستويات التي يتم فيها قياس وتقييم الأداء فهي أربعة ثلاثة منها على مستوى المؤسسة وواحد على المستوى الوطني تهتم به الدولة، يهتم بالثلاثة الأولى المسيرون والتي تتمثل في:

- الأداء الفردي على مستوى المنصب والذي يعد جزء من نظام المكافآت والأجور؛
- الأداء الجماعي أو الوحدة والذي يعتمد على توجهات المؤسسة؛
- أداء المؤسسة يعد للاختيارات الاستراتيجية.

يوضح الشكل الموالي المستويات السابقة:

الشكل رقم (14): مستويات قياس الأداء



Source :Bernard Martory, Daniel Crozet, **Gestion des Ressources Humaines : Pilotage Social et Performances**, 6ém edition, Dunod, Paris, 2005, P 169

يظهر الشكل الموضح أعلاه أن لأداء الأفراد أهمية بالغة في محيط تواجهه سواء الداخلي أو الخارجي، وذلك لما قد ينتج عنه من آثار إيجابية في حالة تحسنه، فبتحقيق ذلك سيتحسن أداء الجماعات وبتحقيق هذه الأخيرة سيتحسن الأداء الكلي للمؤسسة، وإن تحقق هذا لكامل المؤسسات سيتحسن الأداء الوطني للدولة وبالتالي تتحسن وضعيتها الاقتصادية وتصبح قادرة على المنافسة في الأسواق الدولية.

ثانياً: معايير تقييم الأداء

يقصد بمعايير تقييم الأداء المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً أو مرضياً، وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تُؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، نجد هناك نوعان من معايير تقييم الأداء وهما: معايير عناصر الشخصية، معايير معدلات الأداء.

1.معايير العناصر الشخصية: وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد، والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، وكأمثلة على ذلك نجد: الاخلاص، التفاني في العمل، الأمانة، التعاون، المواظبة على العمل... الخ، وهي بدورها تنقسم إلى مايلي¹:

1.1. عناصر ملموسة: وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل، الدقة فيه، وهذا من خلال حساب عدد مرات الغياب عن العمل.

2.1. عناصر غير ملموسة: والتي يجد المقيم صعوبة في قياسها نظراً لأنها تتكون من صفات الأمانة والذكاء والتعاون.

2.معايير معدلات الأداء: وهي عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيراً إلى تحديد مستوى الإنتاجية من حيث الكمية أو الجودة، ولمعدلات الأداء ثلاثة أنواع:

1.2. معدلات كمية: وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة.

2.2. معدلات نوعية: تعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى الجودة والدقة والاتقان.

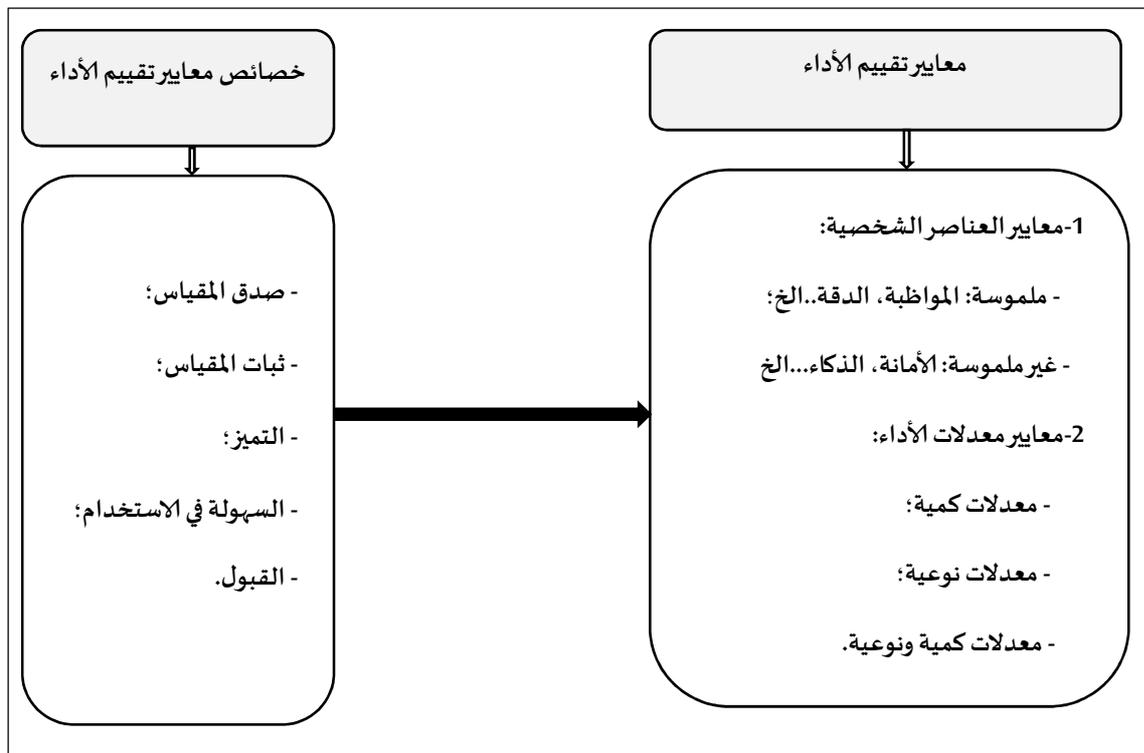
3.2. معدلات كمية ونوعية: هذه المعدلات هي مزيج من النوعين السابقين إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة، وبمستوى معين من الجودة والاتقان.

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 3، 2004، ص 101.

يشترط في المعايير السابقة الذكر أن تكون مقاييسها صادقة بحيث تعبر مكوناته عن الخصائص التي يتطلبها أداء العمل دون زيادة أو نقصان، وأن تكون ثابتة بمقارنتها مع نتائج الفرد ومتميزة بإتصافها بدرجة حساسية تظهر من خلال الاختلافات في مستويات الأداء سواء للفرد أو المجموعة، وأن تتميز بالسهولة في إستخدامها من طرف المرؤوسين نتيجة لوضوحها، و أن تكون في الأخير مقبولة بتحقيقها للعدالة عند تقييم الأداء¹،

يمكن تلخيص معايير تقييم الأداء وخصائصها في الشكل التوضيحي التالي:

الشكل رقم (15): معايير تقييم الأداء وخصائصها



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق.

يظهر من خلال الشكل أن مجموعة الخصائص الواجب توفرها في معايير تخدمها كثيرا وتساهم في نجاح عملية التقييم ككل، فإذا توفرت تلك الخصائص في كل معيار من المعايير السابقة فإن ذلك يزيد من احتمال الحصول على نتائج جيدة بشأن تقييم أداء الفرد وبالتالي إمكانية تشخيص القصور الذي يعانيه الفرد في جانب من الجوانب بشكل صحيح ودقيق، حيث يتم على أساسه وضع علاجات لتلك الجوانب التي أظهر فيها التقصير هذا من جهة، وأما من جهة أخرى وبالتحديد في حالة الايجابية في الأداء

¹ خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2003، ص 204.

فيتم على أساسها تقديم تحفيزات معنوية ومادية لمن حقق تلك النتائج لتشجيعه أكثر على تقديم أفضل من ذلك في المستقبل.

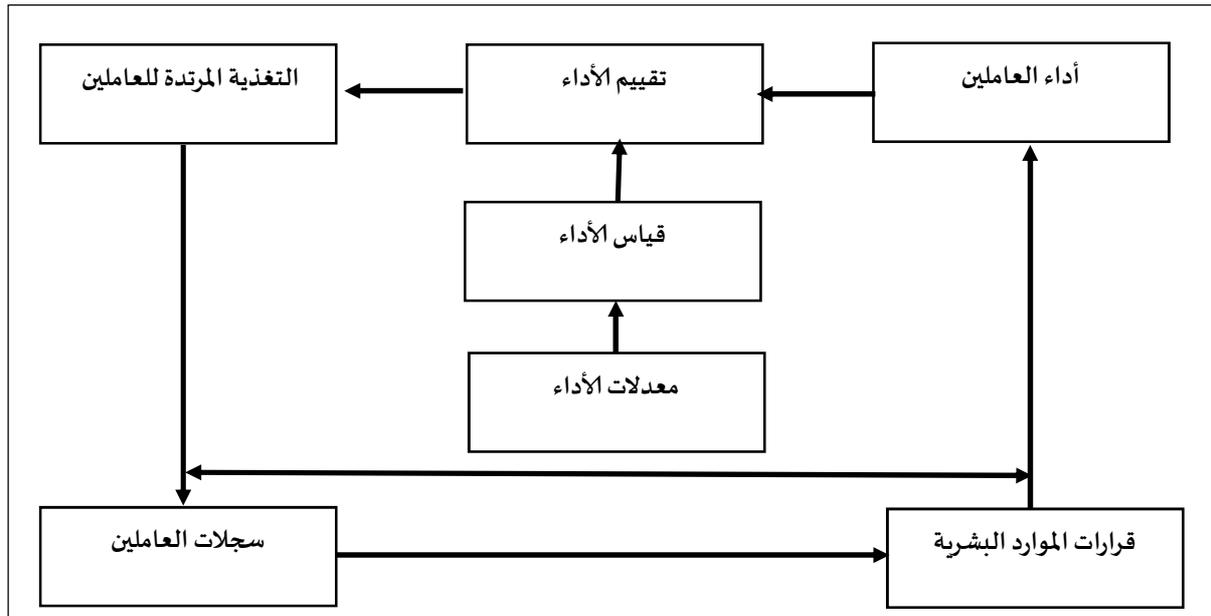
المطلب الثالث: عناصر، مراحل نظام تقييم الأداء وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية

يتناول هذا العنصر أهم المكونات التي يُبنى عليها نظام تقييم الأداء بداية بأداء العاملين إلى غاية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، ويتطرق كذلك إلى مختلف مراحل تقييم أداء العاملين وفي الختام يبين كيف لهذا الأخير علاقة بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

أولاً: العناصر المكونة لنظام تقييم الأداء الفعال

إن عملية تقييم الأداء عملية محورية على قدر كبير من الأهمية فهي لا تتم إلا بعد أن يبدأ العاملون في تأدية أنشطتهم، هذا إلى جانب توافر معدلات ومقاييس للأداء يتم من خلالها قياس الأداء ومن ثم فلا بد من أن تحدد أساليب تقييم الأداء وعلاقة الأداء بالمقاييس والمعدلات وكيفية القياس، ثم تعطى تغذية مرتدة لكل من العاملين وإدارة الموارد البشرية وبدون التغذية المرتدة لن تتحقق عملية التحسين والتطوير المنشودة في السلوك الإنساني للعاملين، ولن تحصل الإدارة على الملاحظات الدقيقة والتسجيل المستمر لنظم معلومات الموارد البشرية التي تمثل قاعدة أساسية لقرارات الأفراد، تبدأ بتصميم الوظائف وحتى المكافآت والحوافز، ولتوضيح أكثر للعناصر السابقة يمكن الاستعانة بالشكل البياني التالي:

الشكل رقم (16): العناصر المكونة لنظام تقييم الأداء



المصدر: عبد الحميد المغربي، عبد العزيز العنقري، مرجع سبق ذكره، ص: 240-241.

ثانياً: مراحل تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء من العمليات الصعبة والمعقدة لأنه يتطلب من المسؤولين على تنفيذها التخطيط بشكل سليم ومبني على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة وذلك لأجل تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، ويمكن التطرق لتلك المراحل في النقاط الموالية:¹

1. وضع توقعات الأداء: يتم فيها التعاون بين المنظمة والعاملين على أساس وضع توقعات الأداء مما يؤدي إلى الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج المتوقعة.

2. مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: هذه المرحلة تأتي ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وفق المعايير الموضوعية مسبقاً ومن خلالها يمكن اتخاذ الإجراءات الصحيحة وتوفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، ثم تحديد الانحرافات الحاصلة بالعمل ومحاولة تصحيحها وبالتالي تفادي الوقوع فيها مستقبلاً.

3. تقييم الأداء: يتم في هذه المرحلة تقييم أداء جميع العاملين بالمنظمة ومعرفة مستوى أدائهم.

4. التغذية العكسية: الموظف يحتاج تحديد مستوى أدائه بالعمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة مدى تقدمه في أداء عمله وبلوغه الأهداف المراد بلوغها بموجب ما تحدده الإدارة من معايير ، والتغذية العكسية نافعة ومفيدة يجب أن يفهمها الموظف وماهي المعلومات التي تحملها ليستوعبها.

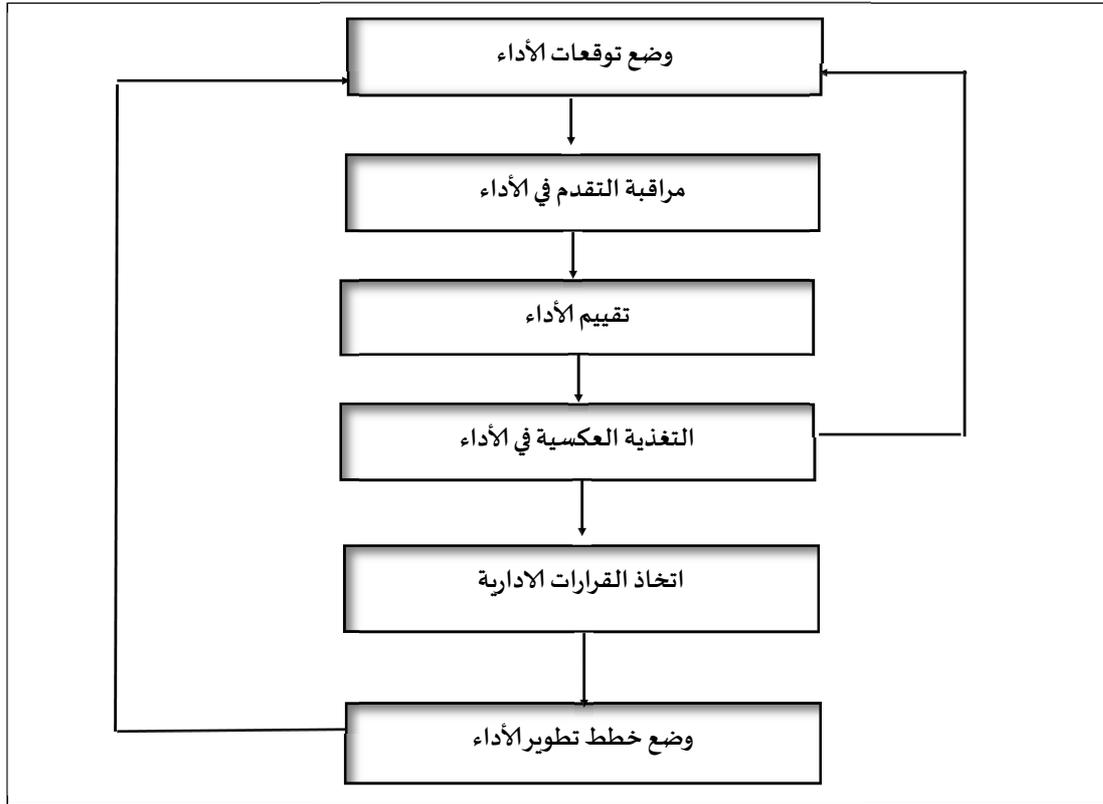
5. تساعد باتخاذ القرارات الادارية: ومن هذه القرارات ما يتعلق بالترقية والنقل والتعيين..الخ.

6. وضع تصميم الخطط الخاصة بتطوير الأداء: هذه الخطوة تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث يتم بموجبها وضع الخطط التطويرية التي يكون بمقدورها أن تنعكس بشكل إيجابي على تقييم الأداء عن طريق معرفة المهارات والقدرات والقابليات التي يحملها الفرد العامل.

¹ لؤي لطيف بطرس، " دور التدريب في تقييم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي -دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في فندق الرشيد أحد فنادق الدرجة الممتازة ببغداد"، مقال في مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 2008/71، ص 177.

يوضح الشكل الموالي مراحل عملية تقييم الأداء بشكل تسلسلي بداية من وضع توقعات الأداء كأساس تبنى عليه باقي المراحل إلى غاية النهاية بوضع الخطط لتطوير الأداء.

الشكل رقم (17): مراحل عملية تقييم الأداء

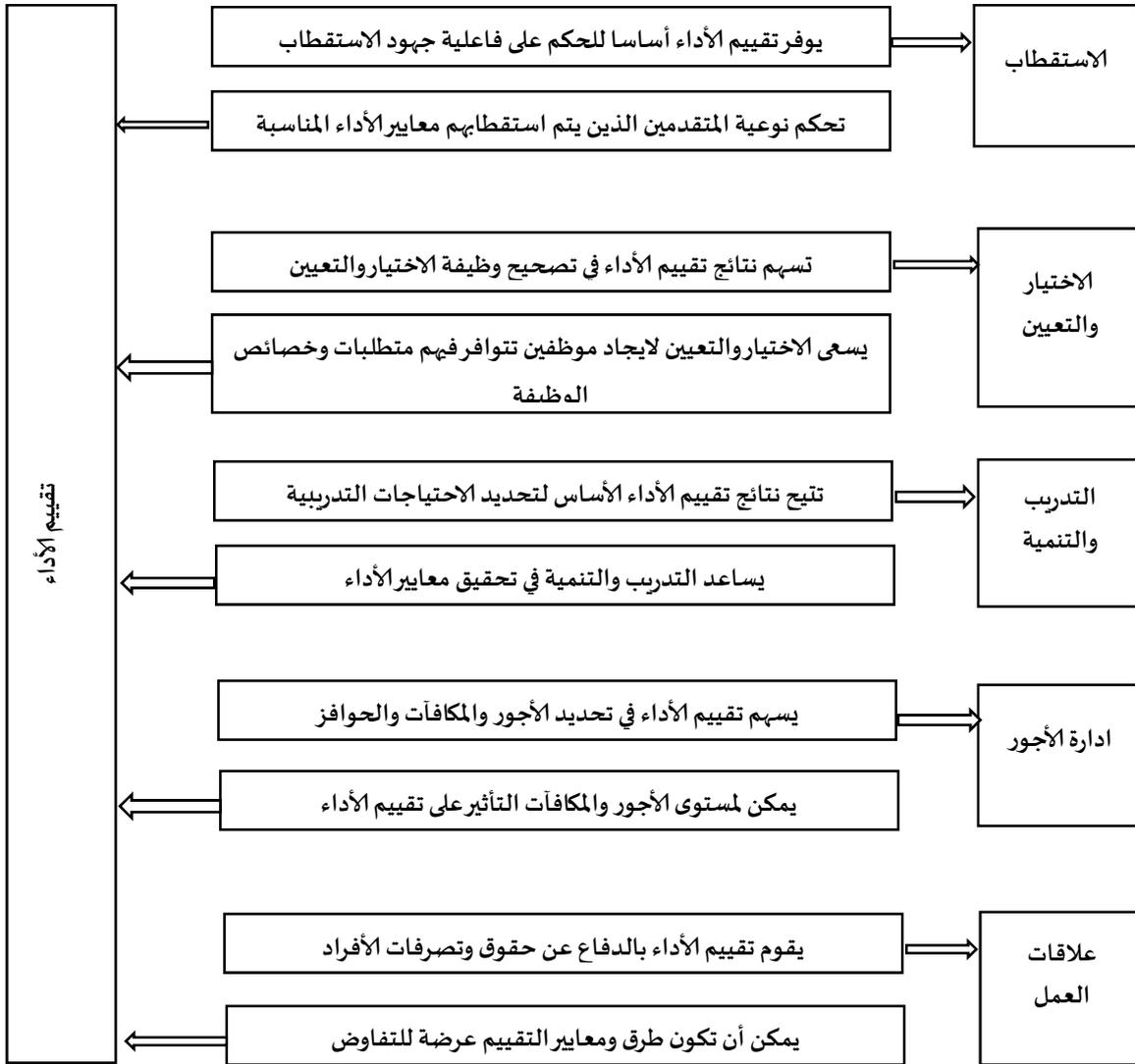


المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، ادارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار حامد للنشر، عمان، 2000، ص 182.

ثالثاً: علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية

تمارس ادارة الموارد البشرية مجموعة متكاملة من الوظائف المتخصصة يرتبط بعضها ببعض الآخر بشكل وثيق ومن ثم يتوقف نجاح احدى الوظائف على ممارسات الوظائف الأخرى، وتعد وظيفة تقييم الأداء بمثابة مراجعة لبقية وظائف الموارد البشرية. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (18): علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية



المصدر: عبد الحميد المغربي، عبد العزيز العنقري، مرجع سبق ذكره، ص: 270-271.

يبين الشكل السابق أن هناك علاقة وطيدة تبادلية بين نشاط تقييم الأداء والأنشطة الأخرى للموارد البشرية، حيث يظهر أن كل الأنشطة تستفيد من نتائج تقييم الأداء سواء في وضع خططها أو عند القيام بالتصحیحات الضرورية في حالة وجود أخطاء أو عيوب، فالاستقطاب والاختيار يعتمدان على تقييم الأداء لإيجاد الموظفين المناسبين للقيام بالمهام والمسؤوليات التي تتميز بها أي وظيفة في المنظمة، وأما استفادة التدريب والتنمية من التقييم فهي في معرفة الاحتياجات التدريبية وتحقيق معايير الأداء، وبالنسبة لإدارة الأجور فالتقييم يسهم في تحديد مقدار الأجر والمكافآت والحوافز التي يستفيد منها العامل، وفي الأخير نجد نشاط علاقات العمل والذي يسعى من خلاله عند تقييم الأداء تحقيق مبدأ العدالة والدفاع عن حقوق العمال وكذا السماح لهؤلاء التفاوض مع المسؤولين وقت وضع معايير الأداء.

المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء والمفاضلة بينها

إن التطور الذي يعرفه محيط العاملين في الشركات أثر على أدائه بشكل كبير، وبالتالي أصبحت عملية تقييمه صعبة بحيث تتحكم فيها عوامل كثيرة تعكس تطور الاحتياجات المتزايدة والمختلفة للفرد، ما أدى ذلك إلى ظهور مشاكل في الطرق القديمة للتقييم ذلك ما عجل إلى ظهور طرق جديدة في تقييمه تتماشى مع كل ما هو جديد والذي قد يؤثر في أداء العاملين، ومن هذا المنطلق سيتم التطرق من خلال النقاط الموالية إلى ذكر أهم طرق التقييم المعروفة ومزايا وعيوب كل طريقة وهذا بعد تبيان من المسؤولين عن هذه العملية؟ وماهي الأدوات المستخدمة في جمع البيانات حول العاملين الخاضعين للتقييم؟.

المطلب الأول: مسؤولية تقييم الأداء والأدوات المستخدمة في جمع بياناته

تتطلب عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة جمع بيانات حول العاملين المقيمين وهذا بالاستعانة بمجموعة من الوسائل أو الأدوات التي يتم الاعتماد عليها من طرف المقيمين للوصول إلى الأهداف المتعلقة بتقييم الأداء، ولن تتم هذه العملية من طرف شخص واحد بل يجب تضافر جهود العديد من الأطراف في المؤسسة كالمشرفين وزملاء العمل المتميزين وأعضاء فريق العمل.

أولاً: أهم الأدوات المستخدمة في جمع بيانات تقييم الأداء

يجب تدريب المقيمين على الأدوات التي سيعتمدون عليها في تجميع البيانات، إذ تعدد هذه الأدوات وتتنوع حسب الامكانيات وظروف المؤسسة ومن بين تلك الأدوات: المقابلات، الاستقراءات، الملاحظة المباشرة والاختبارات، ويوضح الجدول الموالي أهم الأدوات المستخدمة لجميع المعلومات والبيانات الخاصة بعملية تقييم الأداء.

الجدول رقم (06): أدوات جمع بيانات تقييم الأداء

الأداة	مزاياها	محددات استخدامها
المقابلات	-المرونة -فرصة للمناقشة والحوار -الاتصالات والتقارب الشخصي	-مرتفعة التكاليف -تأثيرات رد الفعل عالية -احتمال وقع مواجهة -الحاجة إلى تدريب على اتمام المقابلات بنجاح
الاستقصاء	-انخفاض التكاليف -زيادة الصدق مع عدم ذكر الاسم للمستقصي منه -لا يمكن تطبيقها على رأس العمل	-امكانية الحصول على بيانات غير دقيقة -تنوع الخيارات -عدم القدرة على التحكم في معدل العائد منها
الملاحظة غير المباشرة	-أقل ازعاجا للأفراد -أفضل طريقة لقياس تغير السلوك - الحاجة إلى تدريبات لإتمام المقابلات بنجاح	-ارتفاع تأثيرات رد الفعل -لا تتسم بالثبات
الاختبار والمحاكاة	-انخفاض التكلفة وسرعة التطبيق -سهولة ادارتها -موضوعية وثابتة -وثيقة الصلة بالوظيفية	-اختلاف وتباين الثقافة قد يؤدي لتحييز المختبر -الحاجة إلى وقت أطول -المحاكاة تحتاج إلى قدرة خاصة
سجلات بيانات الأداء	-ثابتة وصادقة -موضوعية -الاعتماد على الوظيفة بصورة مباشرة -سهولة مراجعتها -تدنية آثار ردود الفعل	-قد تحتاج لتكاليف مرتفعة عند التطبيق -يتم التسجيل لأغراض مختلفة -الحاجة إلى مناقشات لاستكمال فائدة السجلات -الحاجة لتوصيف نظام المعلومات

المصدر: عبد الحميد المغربي، عبد العزيز العنقري، مرجع سبق ذكره، ص:272-273.

يتبين من خلال الجدول الموضح أعلاه أن لكل أداة من أدوات جمع البيانات لتقييم الأداء مزايا وعيوب، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تختار الأداة المناسبة لظروفها وامكانياتها، حيث تعطي لها أفضل النتائج في تقييم، فبإمكانها استخدام أكثر من أداة إذا استدعى الأمر ذلك. فقد نجد أداة تصلح في مؤسسة ما ولا تصلح في أخرى والعكس صحيح ومنه نقول أنه لا يوجد شيء ثابت يقول أن هناك أداة أفضل من أداة أخرى.

ثانيا: مسؤولية القيام بتقييم الأداء

يوجد العديد من المعايير التي يتم من خلالها تقييم الأداء العاملين كما يوجد عدد كبير من المرشحين للقيام بهذه المهمة، لأن من غير المعقول أن يقوم شخص واحد بكل عملية التقييم ففي بعض الشركات الأمريكية مثل: وانت ديزني وويستنج هاوس تقوم باستخدام عدد متنوع من مقيمين الأداء (Multiple -Rater) مثل:

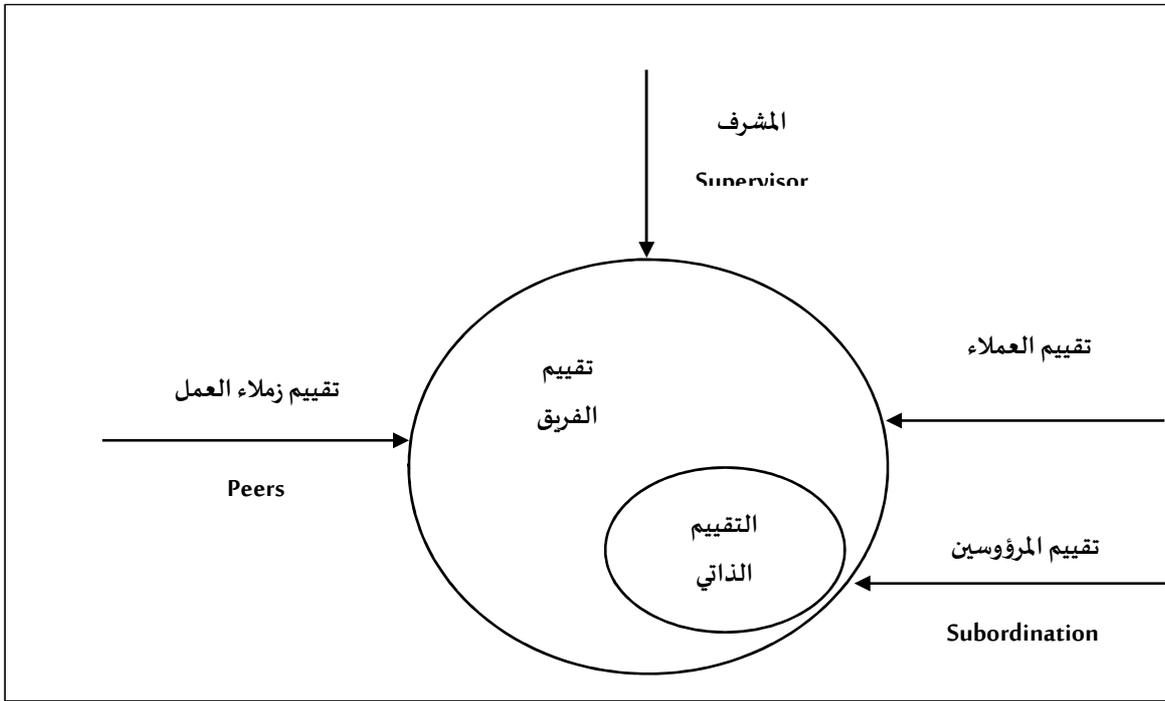
- المشرفون يقيمون المرؤوسين؛

- زملاء العمل المتميزين تقييم العملاء؛

- أعضاء فريق العمل تقييم ذاتي.

والشكل التالي يوضح المصادر البديلة لمعلومات تقييم الأداء :

الشكل رقم (19): المصادر البديلة لمعلومات تقييم الأداء



المصدر: سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 593.

يوضح الشكل الموضح أعلاه أن عملية تقييم أداء العاملين يمكن أن يشارك فيها مجموعة من المقيمين في جميع المستويات الإدارية وحتى من خارج المؤسسة من طرف العملاء والزبائن، لذا لكي تكون عملية التقييم ذات نتائج جيدة بحيث تساعد في عملية اتخاذ القرار يجب عدم الاعتماد على طرف واحد في التقييم.

ويمكن القول كذلك أن هناك العديد من الأشخاص المكلفين بعملية التقييم ولكن في العموم نجد أن 90%¹ من المؤسسات تخول فيها عملية التقييم للمستويات الأعلى غير أنه يمكن الاستعانة بأطراف أخرى يكون لها علاقة مباشرة بالفرد أو العامل المراد تقييمه.

¹ Schmidt.G, Mercier.E, **Gestion des Ressources Humaines**, Pearson Education, Paris, 2004, P139.

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء

يقصد بطرق تقييم الأداء هي مختلف الأساليب التي يمكن أن يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءة العاملين والكيفية التي يتم بها تقييم أداءهم، حيث تتوقف الطريقة المستخدمة على عدة اعتبارات وهي: الموضوعية، سهولة الاستخدام، السرعة في الاستخدام، قدرة الطريقة على إظهار مواطن القوة والضعف في الأداء، عدد العاملين الذين يتم تقييمهم.

وتنقسم الطرق المتعارف عليها في تقييم الأداء إلى قسمين الجدول الموالي يوضحهما:

الجدول رقم (07): طرق تقييم الأداء

الطرق الحديثة	الطرق التقليدية
طريقة التوزيع الاجباري	طريقة الترتيب
طريقة الاختيار الاجباري	طريقة المقارنة المزدوجة
طريقة الأحداث الجوهريّة	طريقة الميزان أو الدرجات
طريقة تخطيط العمل	طريقة القوائم
طريقة الادارة بالأهداف	طريقة الصفات الشخصية
طريقة الجودة الشاملة	

المصدر: محمد أحمد عبد النبي، ادارة الموارد البشرية، دار زمزم للنشر، عمان، الطبعة 1، 2010، ص 201.

هناك معايير أخرى لتقسيم طرق تقييم الأداء حيث سميت بمدخل أو مناهج التقييم وتمثل في المدخل المقارن، مدخل الخصائص أو الصفات الشخصية، المدخل السلوكي، مدخل النتائج، وسيتم ذكر جميع طرق التقييم في العناصر الموالية.

أولاً: طرق تقييم الأداء التقليدية

هناك مجموعة من الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين في المنظمة تم استعمالها في فترات سابقة تعتمد على أدوات تقليدية بسيطة وسهلة، غير أنها تشوبها العديد من العيوب جعلها لا تواكب التطورات التي يعرفها محيط المنظمة، حيث أصبحت غير نافعة بشكل كبير. والعناصر الموالية تحاول ذكر هذه الطرق مع ابراز مزاياها وعيوبها.

1. طريقة الترتيب (Ranking Method): تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين وتتطلب من المقيم أن يقوم بترتيب العاملين في ادارته أو قسمه ترتيباً تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ حيث تسمح لإدارة الموارد البشرية بالتعرف على أن الموظف أفضل من الآخرين ولكنها لا تعطي درجة محددة أو نقاط معينة لكل موظف، حيث أن الترتيب يعتمد على الأداء العام والخصائص والسلوكيات بشكل اجمالي¹، ومن مزايا هذه الطريقة نجد أنها سهلة التطبيق وتفرق بين الكفاء وغير

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2000، ص 348.

الكفاء بطريقة واضحة، وأما عيوبها فتتمثل في أنه لا يتم التقييم وفقا لعوامل محددة ولا تصلح في حالة كثرة عدد الموظفين الذين يتم تقييمهم، ويكون التقييم وفقا للآراء والانطباعات الشخصية للمقيم ولا تقدم تشخيصا واضحا للأداء فهي لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء الموظف.

2. طريقة المقارنة المزدوجة: تقوم هذه الطريقة على مقارنة كل موظف بموظف آخر وعلى أساس تلك المقارنات يمكن التوصل إلى الترتيب العام لجميع الموظفين من خلال عدد المرات التي يتم فيها اختيار الموظف كأفضل فرد في المقارنة المزدوجة¹، تتميز هذه الطريقة بالسهولة في التطبيق، لا تحتاج إلى تدريب المقيمين على كيفية تنفيذها وتكون مفيدة عندما يكون التقييم لأغراض الترقية والمكافأة، وأما عيوبها فهي اعتمادها على الانطباع الاجمالي لأداء الموظف ما يجعل هذا عدم وضوح نواحي العجز والقصور في الأداء.

3. طريقة الميزان أو الدرجات: هي من أقدم طرق التقييم وأكثرها انتشارا حيث تعتمد على اعداد تقرير لتقييم الأداء يتضمن مجموعة من الصفات، أمام كل صفة من الصفات درجات وعلى المقيم أن يضع علامة عند الدرجة التي يراها مناسبة لكل صفة، ويتم تجميع الدرجات ليكون المجموع هو مستوى أداء الموظف، والعناصر المكونة لهذه الطريقة هي: عوامل التقييم والمتمثلة في أداء العمل (كمية العمل، جودة العمل) والمهارات السلوكية (علاقات العمل، الانضباط) يقابل هذه العناصر مستويات تقدير الاداء (غير مُرض، مُرض، جيد، جيد جدا، ممتاز)، والتقدير بالأرقام هو المحصلة النهائية².

تتميز هذه الطريقة بالسهولة في التطبيق مع تحديد لعوامل التقييم، وأما ما يعيب عليها هو طغيان جانب العلاقات الشخصية للمدير مع الموظفين مما يؤدي لعدم موضوعية عملية التقييم.

4. طريقة القوائم: تعتمد طريقة القوائم على وضع قوائم تتضمن جمل أو كلمات تصف أداء الفرد ويطلب من المقيم اختيار الجمل أو الكلمات التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه ويمكن توضيح هذه الطريقة من خلال النموذج التالي:

الجدول رقم (08): نموذج طريقة القوائم المستخدمة في تقييم أداء العاملين

لا	نعم	الجملة
		1. يؤدي عمله بدقة
		2. يبني العمل في الوقت المحدد
		3. يلتزم بساعات العمل
		4. يظهر قدرا من المبادرة في أداء العمل
		5. يتخذ قرارات حاسمة

المصدر: محمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 205.

¹ مصطفى عليان، العمليات الإدارية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 50.

² محمد أحمد بن عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 204.

من مزاياها أنها سهلة التطبيق وتتطلب تدريب محدود للمقيمين، وكذلك تحد من الانطباعات الشخصية للمقيمين، وأما عيوبها فتتمثل في حاجتها لعدد كبير من القوائم حتى تتناسب مع كل الوظائف، وتتطلب حسن اختيار الألفاظ والعبارات حتى يسهل فهمها وتطبيقها.

5. طريقة مقياس الرتب البياني: يعد مقياس الرتب البياني الشكل الأكثر استخداماً وتطبيقاً من أشكال مدخل الخصائص لتقييم الأداء وذلك لسهولة تطويره واستخدامه، حيث نجد من أهم مزاياه مايلي¹:

- ظهور جميع الحقائق والبيانات المتعلقة بالفرد في استمارة واحدة؛

- إمكانية استخدام مقياس واحد لقياس أداء جميع الأفراد بموضوعية.

وأما أهم عيوبها فتتمثل في:

- تأثير خبرة وثقافة المقيم واتجاهاته الشخصية مهما كان توصيف الأرقام أو الحروف الأبجدية والوصفية دقيقاً؛

- احتمال تأثير المقيم بالأبعاد المختلفة لتأثير الهالة أو التحيز.

6. طريقة الصفات الشخصية: تحدد العناصر الواجب اعتمادها كمقياس لتقييم الأداء، حيث يتم التركيز على السمات الشخصية للقائم بالعمل موضوع التقييم، وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرق انتشاراً وتطبيقاً في المنظمات العربية وتقوم هذه الطريقة على تقييم الصفات الشخصية بغرض التعرف على الجوانب التالية: الانضباط، الانتماء، المعرفة، المهارة، الاستيعاب، حسن التصرف، التعاون، المبادرة... الخ، وتبرز أهم مشاكل هذه الطريقة فيمايلي:

- تقييم السمات الشخصية للمقيم يتوقف على الحكم الشخصي للمقيم²؛

- مدى دقة ملاحظة المقيم؛

- صعوبة قياس العناصر السابقة؛

يخضع تقييم هذه العوامل إلى اختلاف أنماط الموظفين أو الأفراد في المنظمة، حيث يوجد ثلاث

أنماط وهي:

- موظفون لا يقومون بالعمل الا اذا طلب منهم؛

- موظفون يأخذون المبادرة ويؤجل عمله بعض الوقت؛

¹ عبد الحميد المغربي، عبد العزيز العنقري، مرجع سبق ذكره، ص 253.

² محمد صالح فالج، ادارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص ص:139-140.

تؤثر الأنماط السابقة في عملية التقييم وتجعل المقيمين يقسمون العاملين المراد تقييمهم إلى فئات وفقا للهدف من التقييم بحيث يعطى لكل فئة من هذه الفئات السابقة مستوى تقدير أو درجة معينة، والمشكلة الأساسية لهذه الطريقة هو افتقادها للمعيارية أي أنه يختلف من رئيس إلى آخر لدخول الاعتبارات الشخصية.

نلاحظ من خلال استعراض الطرق التقليدية لتقييم الأداء أن كل طريقة من الطرق تحاول إيجاد منهج مقبول لقياس أداء العاملين في المنظمة بالرغم من وجود عيوب فيها، وهذا راجع إلى عوامل عدة كعدم مناسبة الطريقة المطبقة في بعض الأحيان لبيئة التقييم، أو عدم تحكم المقيم في الخطوات المتبعة في الطريقة أو عدم تقبل العمال للتقييم أصلا... الخ، وعليه لكي تستفيد المنظمة من طريقة التقييم المطبقة يجب أن تختار ما يناسبها وما يواءم بيئتها في اختيار أسلوب التقييم.

ثانيا: طرق تقييم الأداء الحديثة

ظهرت في الأربعين السنة الأخيرة طرق جديدة لتقييم أداء العاملين أكثر تطورا من الطرق التقليدية والتي عرفت مشاكل كثيرة بسبب عدم مواكبتها للتغيرات التي شهدتها بيئة المنظمة داخليا وخارجيا، وتعتمد الطرق الحديثة للتقييم على مصادر لجمع البيانات أكثر نجاعة وفعالية أين أصبح الكل يعي بأهمية عملية التقييم داخل المؤسسة. والنقاط الموالية توضح محتوى كل طريقة مع ابراز أهم مزاياها وعيوبها.

1. الاختيار الإجباري : تتضمن قائمة التقييم مجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل، ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي الايجابية في الموظف وثنائيات أخرى تعبر عن النواحي السلبية في الفرد، وبعد أن يقوم الرئيس باختيار العبارات التي تمثل في رأيه واقع الموظف، يتم إحالة القائمة إلى المسؤولين في ادارة الأفراد حيث تعطى للإجابات المختارة الدرجات والأوزان التي حددت سلفا لكل فقرة، وبالتالي تحدد نتيجة الأداء لكل موظف والجدول الموالي يوضح ثنائيات الاختيار:

الجدول رقم(09): ثنائيات الاختيار الاجباري

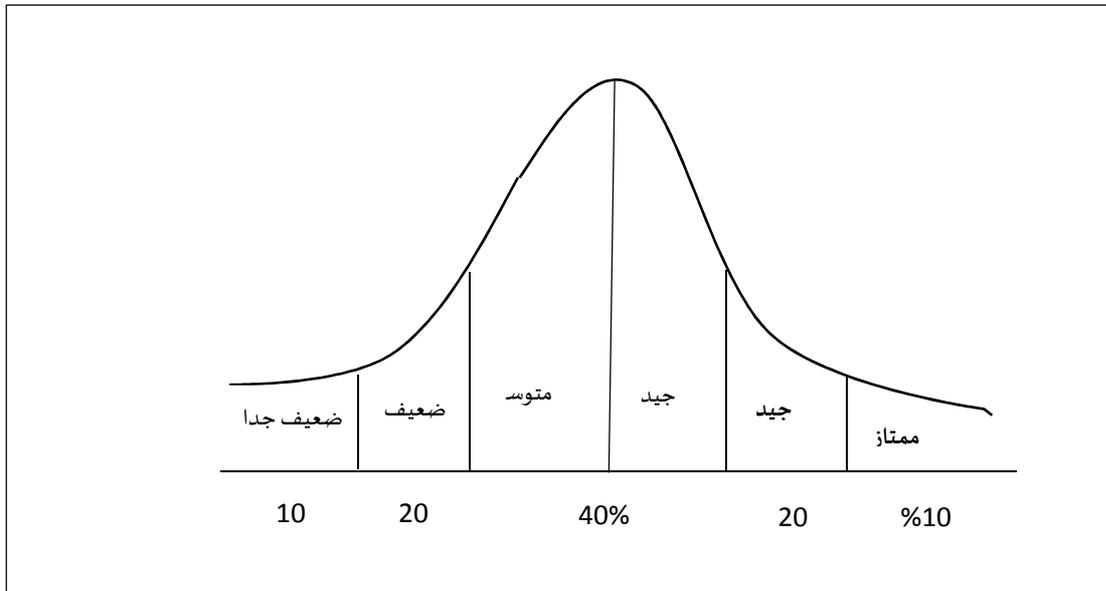
العبارة	الاختيار	العبارة	الاختيار
-ينجز العمل في الوقت المناسب - يستخدم المنطق والعقل في حل المشاكل		-يبدي اهتماما بالوظيفة -يتناسب أداءه مع المعايير المحددة	
-يخطط لعمله -يسمع للتعليمات بدقة		-لا يمتلك روح المبادرة -يستخدم دائما الايجازات المرضية	
-سريع الملاحظة والبدية -سريع الفهم		-التردد في أوقات الأزمة -يميل إلى التأخير في اتخاذ القرارات	
المجموع		المجموع	

المصدر: علاقي مدني عبد القادر، ادارة الموارد البشرية، خوارزمي العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2007، ص 290.

تتميز طريقة الاختيار الاجباري بأنها تقلل من الأخطاء الناتجة عن التحيز لأن القائم على عملية التقييم يجد نفسه مجبراً على اختيار عبارات لا يعرف أوزانها وقيمها الفعلية وبالتالي فإن شبهة التحيز تكاد تنعدم، وأما عيوبها فهي أنها تتطلب كثيراً من الجهد والمهارة في اعدادها وتتطلب كذلك تصميم قوائم مختلفة تناسب كل الوظائف.

2. طريقة التوزيع الإيجابي: تقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي في علم الاحصاء والذي يقول بأن أي ظاهرة تميل إلى التركيز نحو الوسط ويقل تركيزها عند الطرفين، وتعتمد على توزيع مستوى كفاءة العاملين على شكل منحنى طبيعي بحيث تمثل الغالبية منه مستوى الأداء المتوسط ويتوزع الباقي بنسب قليلة على مستويات الأداء الأخرى، وقد سميت هذه الطريقة بالتوزيع الاجباري نظراً لتقييد المشرف بتوزيع العاملين في ضوء التوزيع الطبيعي، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (20): منحنى التوزيع الاجباري



المصدر: سهيل فهد سلامة، "فعالية تقييم الأداء الوظيفي وتطبيقاته بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية"، مجلة الادارة العامة، العدد 55، معهد الادارة العامة، الرياض-السعودية، 1999، ص 236.

تمتاز هذه الطريقة بالبساطة في التنفيذ مع تغلبها على مشكلة التساهل أو التشدد في التقييم، وأما يعيبها فهو عدم صلاحيتها في حالة قلة عدد الموظفين الذين يتم تقييمهم وعدم توضيحها لنواحي العجز أو القصور في أداء الموظف.

3. طريقة تخطيط العمل: إن هذه الطريقة تشبه إلى حد ما طريقة الادارة بالأهداف غير أنها تختلف عنها بكونها تركز على التغذية العكسية، والدورية والمراجعة أكثر من تركيزها على تحديد أهداف قابلة للقياس

الكمي، إن هذه الطريقة سمحت للمشرفين بحرية أكبر في الحكم على أداء العاملين بغض النظر عما إذا كان الموظف قد حقق الاهداف بشكل تام أم لا¹.

4. طريقة الأحداث الحرجة: تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها، وسلوك العامل في هذه الأحداث حيث يقوم المشرف برصد هذه المعلومات في أجنده أو قائمة خاصة وتقسم كل صفحة إلى قسمين، قسم للأحداث التي تشير إلى كفاءة العامل وقسم آخر يشير للأحداث التي تدل على عدم الكفاءة، ومن تسجيل المشرف لهذه الأحداث يتم تقييم أداء الموظف².

يتميز هذه الطريقة مساهمتها في تحديد عوامل موضوعية للتقييم مرتبطة بالعمل، وتتميز أيضا بعدم اعتماد المشرف على ذاكرته في تقييم مرؤوسيه، وأما عيوبها فتتمثل في أنها تستهلك كثيرا من وقت المشرف لتسجيل الأحداث الخاصة بالمرؤوسين وأن تأثر المشرف بواقعة معينة قد تحدث أمامه، ويضطر المشرف في هذه الطريقة متابعة مرؤوسيه باستمرار مما يتسبب في مضايقة العاملين.

5. طريقة تطوير السلوك التنظيمي: تهتم هذه الطريقة بإدارة ومتابعة سلوك العاملين من خلال النظام الرسمي للتغذية المرتدة للسلوك، حيث تبنى هذه الطريقة على النظرة السلوكية للدافعية التي تعتمد على أنه يمكن إدارة السلوك المستقبلي للأفراد والتحكم فيه بناء على معرفة مسببات السلوك في الماضي والوقوف على إيجابياته وسلبياته.

من أهم المبادئ التي تقوم عليها طريقة تعديل السلوك التنظيمي مايلي³:

- وضع مفاتيح لأبعاد السلوك الضرورية المرغوبة بالنسبة لأداء كل وظيفة؛

- استخدام معايير تقييم لقياس مدى تحقيق تلك الأبعاد؛

- اخبار المدير أو المستشار للعاملين بالمعايير والأبعاد التي تسهم في تحقيق السلوك الايجابي لوضع الأهداف والعمل على تحقيقها؛

- التغذية المرتدة لإمداد المرؤوسين بالنقاط التي تدعم الأداء المستقبلي.

6. التقييم بأسلوب احصائيات الأداء: إن الرغبة في استبدال المقاييس الكمية والكيفية في أساليب التقييم التقليدية أدت إلى تطوير طرق التقييم التي تستخدم احصائيات الأداء، حيث توضع معدلات معينة بالمشاركة مع المرؤوسين عند بداية فترة التقييم، وتوضع هذه المعدلات المشتركة مما يجعل عملية تقييم المرؤوسين على علم بالأهداف النهائية والفرعية للمؤسسة الأمنية، ويمكن قياس الأداء بمصطلحات

¹ صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية. دار اليازوري، عمان، 2013، ص 165.

² أحمد محمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 208-209.

³ عبد الحميد المغربي، عبد العزيز العنقري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 259-260.

بسيطة للغاية لتحقيق المستويات يعتبر (مقبولاً) وال فشل في تحقيق يكون (غير مقبول). ومع ذلك ربما تعتبر سياسة ناجحة أن يعي القياس بدرجة ما بحيث يتوفر للمرؤوسين الفكرة عن موقفهم حتى ولو كانوا قد فشلوا في تحقيق المستويات الموضوعية فعلى سبيل المثال¹: أداء جيد جداً ، أداء جيد ، أداء متوسط ، أداء أقل من المتوسط ، أداء ضعيف.

تتميز هذه الطريقة بوصولها إلى نتائج كمية لتقييم الأداء ذات دلالة يمكن من خلالها اتخاذ قرارات لتحسين أداء العاملين، وأما ما يعيها أن هناك بعض الجوانب لا يمكن قياسها في شكل كمي خاصة ما يتعلق بالجوانب النفسية والسلوكية.

7. طريقة التقييم بالأهداف (الإدارة بالأهداف): يعد أحد مداخل دراسة الإدارة التي اقترحها بيتر دراكر (Peter Drucker) عام 1954م، تعتمد هذه الطريقة على النتائج وليس على سلوكيات وتصرفات العاملين، حيث أنه تهتم بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج، وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات هي:

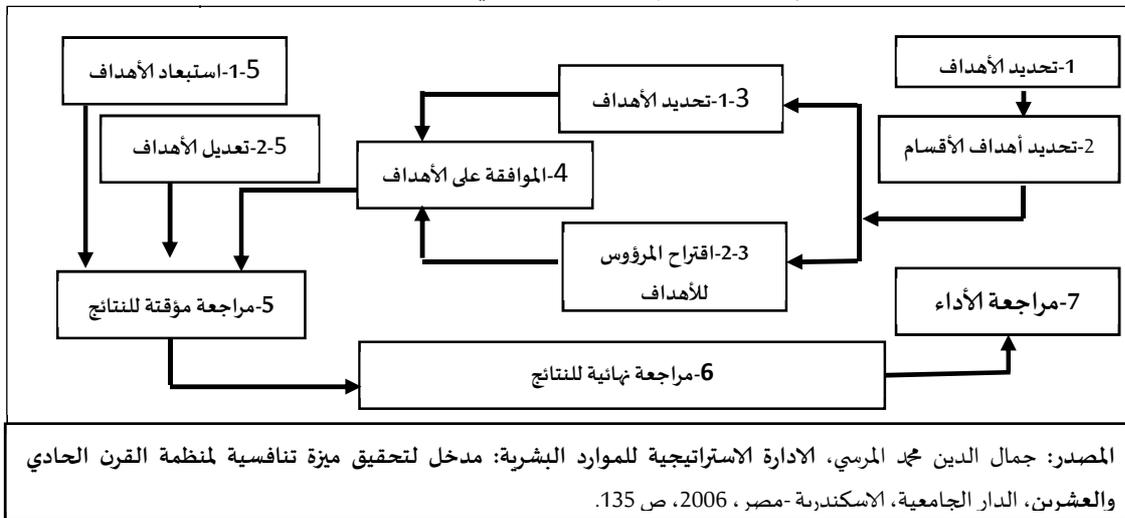
- يتم تحديد الأهداف (النتائج) المطلوب تحقيقها، والتي يتم في ضوءها قياس الأداء وتقييمه، وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها، وتحديد المدة التي يتم تحقيق الأهداف فيها؛

- يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف ويتابع تحقيق النتائج وذلك للتعرف على ما اذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس؛

- يتم مقارنة النتائج الفعلية بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة ومن ثم تحديد الانحراف عن التنفيذ ايجاباً وسلباً.

يبين الشكل الموالي كيفية تقييم الأداء وفقاً لطريقة الإدارة:

الشكل رقم (21): تقييم الأداء وفقاً لطريقة الإدارة بالأهداف



¹ محمد كمال شعبان، إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها في المجال الأمني، قسم العلوم الإدارية بأكاديمية الشرطة، دار النهضة العربية، السعودية، 2013، ص

يمكن القول أن أسلوب الإدارة بالأهداف يمثل نظاماً يُكوّن دورة متكاملة بدايتها دراسة وتحليل الأهداف التنظيمية ومع انطلاقة هذه الدورة نرى أن المرحلة الجوهرية لعناصرها تتمثل في بناء المراكز العليا والمسؤوليات السابق تحديدها، وتقدم الأهداف أو المعايير مصاحبة للبيانات التفصيلية لتحقيق الأغراض المتتابعة وذلك من أجل تنميتها وتنقيحها، ثم تناقش هذه الأهداف والبيانات مع الإدارة العليا (المديرين و المسؤولين) ويتم تعديلها وتطويرها حتى يتم الاتفاق الكامل عليها، ويقوم المرؤوسين بإجراء التقييم بأنفسهم لمدى انجازاتهم مقارنة بما سبق وأن وضعوه من معايير في المرحلة الأولى، يتطلب أسلوب الإدارة بالأهداف قيام الأفراد بصياغة الأهداف في شكل واضح ومحدد ومتفق عليه مع المديرين لكل المستويات الإدارية بالمنظمة مع توقع النتائج المحتملة.

8.مدخل الجودة الشاملة في تقييم الأداء: يركز مدخل الجودة الشاملة بصفة رئيسية على مدخلي السمات والنتائج في تقييم الأداء، وبينما تركز الأنظمة التقليدية لإدارة الأداء بدرجة أكبر على الأداء الفردي فإن مدخل الجودة الشاملة يعتمد على مفهوم النظم، والحقيقة أن العديد من المنظمات لا تبدي استعداداً لأن تستبعد تماماً الطرق التقليدية في إدارة وتقييم الأداء، حيث يعتمد عليها في اتخاذ العديد من القرارات مثل الاختيار وتحديد الاحتياجات التدريبية والترقية والزيادة في الراتب¹.

يرى مؤيدو فلسفة الجودة الشاملة أن أنظمة تقييم الاداء يجب أن تنصب على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم، ولهذا الغرض يجب توفر نوعين من المعلومات المرتدة وهي: معلومات وصفية من المديرين والزملاء والعملاء، معلومات موضوعية تستند إلى عمليات الوظيفة ذاتها باستخدام الأساليب الاحصائية للرقابة على الجودة.

بعد عرض أهم طرق تقييم أداء العاملين سواء التقليدية منها أو الحديثة يمكن أن نفاضل بينها من خلال ذكر مزايا وعيوب كل طريقة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

¹ محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبيج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة: الجودة الشاملة، الهندرة، دار الرضوان، عمان، 2014، ص ص: 269-270.

الجدول رقم (10): مقارنة مزايا وعيوب طرق التقييم

عيوب	مزايا	
-حدوث أخطاء جوهرية -لاتصلح في تقييم الموظفين الاستشاريين -لا تصلح لوضع نظم المكافآت -لاتصلح لاتخاذ قرارات الترقية	-غير مكلفة -تستخدم أبعاد وجوانب كثيرة -سهلة الاستخدام	طرق السمات
-تستهلك وقتا كبيرا في التصميم والاستخدام -تحتاج إلى تكاليف كثيرة -تخلف بعض الأخطاء في التقدير	-تستخدم جوانب محددة في الأداء -مقبولة من جانب المشرفين والعاملين -تقدم تغذية مرتدة مفيدة -عادلة من حيث قرارات الترقية والمكافآت	الطرق السلوكية
-تستهلك وقتا كبيرا في التصميم والاستخدام -تستجيب للوقت القصير -تستخدم معايير مشوشة -تستخدم معايير ضعيفة	-أكثر موضوعية -مقبولة من المشرفين والعاملين -تربط بين أداء الأفراد والأداء التنظيمي -تشجع على وضع الأهداف -جيدة من حيث قرارات المكافآت والترقية	طريقة النتائج

المصدر: سيد محمد جاد الرب، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس، مصر، 2015، 617.

المطلب الثالث: استخدامات وأسس فعالية تقييم الأداء

تُستخدم نتائج تقييم أداء العاملين في المنظمة لأغراض ادارية وأخرى تطويرية وقد وضعها بعض الباحثون في قوائم تحوي مجموعة من الاستخدامات وكل استخدام له أهمية نسبية معينة حيث نجد في مقدمتها ادارة المرتبات وفي مؤخرتها البحوث والمقالات، وأما فيما يخص فعالية التقييم فهي تبني على مجموعة مهمة من الأسس، سيتم توضيح هذه العناصر في النقاط الموالية.

أولاً: استخدامات تقييم الأداء

يُعتبر القيام بعملية تقييم الأداء واستخدام نتائجها دليل وبرهان على مدى فاعلية وأهمية التقييم بالرغم من عدم ميول المديرين والرؤساء والمرؤوسين له إلا أنهم مقتنعين بضرورة وجوده في المؤسسة، حيث تستخدم ادارة الموارد البشرية المعلومات التي تنتجها عملية التقييم لخدمة العديد من سياسات المنظمة بوجه عام، وسياسات الموارد البشرية على وجه الخصوص والتي من بينها¹: سياسة الاستقطاب، سياسة التدريب والتنمية، سياسة الاختيار والتعيين، والنقل والترقية والسياسات الأخرى،

¹عبد الحميد المغربي، عبد العزيز العنقري، ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين، دار المريخ، الرياض، 2015، ص 235.

وبناء على ذلك نجد أن التقييم الرسمي مطلوب لمساعدة المديرين في اتخاذ معظم القرارات المرتبطة بالموارد البشرية، وفيما يلي أهم مجالات استخدام تقييم الأداء¹:

1. **تخطيط الموارد البشرية:** تستفيد إدارة الموارد البشرية من نتائج تقييم الأداء في عملية التخطيط وبالتالي تساعد في مهمتها الأساسية، ففي حالة وجود نتائج تقييم الأداء في مستوى عالي من كفاءة الموارد البشرية هذا يؤدي للتخطيط الوظيفي يزيد من عبء العمل المستقبلي ذلك للاستفادة من هذه الكفاءة واستغلالها لزيادة الانتاج، وكذلك في حالة سلبية نتائج تقييم الأداء تقوم المنظمة بالاستغناء عن الموارد البشرية ذات الكفاءات الضعيفة بموارد بشرية جديدة مما يساهم في تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية.

2. **التعيين والنقل:** تُعتمد نتائج تقييم الأداء كمعيار هاماً للحكم على تعيين الفرد في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته وهي أيضاً وسيلة لمعرفة الأفراد الذي يجب نقلهم إلى وظيفة أخرى تتلاءم مع قدراتهم.

3. **تحديد الاحتياجات التدريبية:** تعتبر عملية التقييم من الوسائل المفيدة لاعداد برامج تدريبية سليمة من خلال العودة إلى نتائج التقييم حيث يتم التعرف على الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لزيادة كفاءتهم وقدراتهم.

4. **الترقية:** تعتمد الادارة في تعيين وترقية المستخدمين المؤهلين لشغل المناصب (الوظائف) داخل المنظمة على النتائج تقييم حيث يكشف لها مدى أحقية كل فرد في الترقية ذلك أن مدى كفاءة العامل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وامكانياته لشغل منصب أعلى.

5. **تحديد المكافآت التشجيعية (المنح والعلاوات):** وفقاً لنتائج تقييم الأداء المتحصل عليها يتم صياغة وتحديد من يستحق العلاوات والمكافآت من المستخدمين باعتباره جزء من نظام الحوافز.

6. **الانضباط والمعاقبة:** تتضمن تقارير التقييم قائمة من العقوبات التي حصل عليها العامل خلال السنة تستعمل في حالة ما اذا رفعت على العامل شكوى ما قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة.

يُستنتج من خلال ما سبق أن نتائج تقييم الأداء جد ضرورية لاستخدامات جميع أنشطة المؤسسة، فلا يمكن تصور عمل هذه الأخيرة دون وجود نظام يعمل على تقييم الأداء وإلا فإن مصير جميع العمليات المتعلقة بالموارد البشري سيعتريها العشوائية وعدم الانتظام مع اتخاذ قرارات غير ملائمة وسلبية تضر المؤسسة وتهدد مستقبلها في ظل تواجدها في محيط مليء بالمتغيرات غير المستقرة والشديدة التغير، لذا وجب على المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة أن تولي اهتماماً كبيراً لتقييم أداء العاملين بتسخير له جميع الامكانيات المادية والبشرية.

¹ عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان-الاردن، 2005، ص ص: 374-375.

ثانياً: أسس التقييم الفعال للأداء

يقوم التقييم الفعال للأداء على مجموعة مهمة من أسس، كتحديد لأهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق، وربط نظام تقييم الأداء بالوظيفة وتعريف واجبات هذه الأخيرة بوضوح ودقة دون إغفال معايير الأداء فيها، بالإضافة إلى نجد من بين الأسس أيضاً ما يتعلق بتدريب القائمين بعملية التقييم على استخدام أساليبه ونماذجه، حيث يتم في ذلك الاتصال يوميا للمقيمين مع العاملين المعنيين بعملية التقييم، يمكن كذلك توضيح الأسس الأخرى للتقييم في التالية¹:

- اذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء (مثل: الحضور، الجودة، الكمية) فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم؛
- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل؛
- يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية؛
- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس؛
- تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحا لشخص الفرد وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.

¹عمار بن عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2005-2006، ص: 11-12.

المبحث الرابع: مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين

أكدت نتائج العديد من الدراسات والبحوث في مجال تنمية الموارد البشرية على أن التدريب الإلكتروني له دور إيجابي في الشركات، حيث لوحظ في هذه الأخيرة أن هناك تحسن في أداء عمالها بشكل ملفت للانتباه بعد مشاركتهم المتكررة في التدريب الإلكتروني، والسبب في ذلك هو ما وفره هذا الأخير من مزايا كثيرة ومختلفة عن ما كان يقدمه التدريب التقليدي، حيث استطاع التدريب الإلكتروني من خلال أبعاده التأثير في عاملين مهمين بالنسبة للشركات وهما: الزمن، المكان، باعتبارهما قيدين رئيسيين من القيود التي تسعى الشركة إلى التحكم فيهما، ومن هذا المنطلق يمكن طرح السؤالين التاليين: فما هي الآثار المترتبة عن التدريب الإلكتروني وما هو الدور الذي يمكن أن يلعبه داخل الشركات؟ الإجابة عن هذه الأسئلة تُبينها النقاط التالية.

المطلب الأول: الآثار الإيجابية للتدريب الإلكتروني في المؤسسة الاقتصادية

شهد استخدام التدريب الإلكتروني في العشر السنوات الأخيرة من هذا القرن مقارنة بفترات سابقة تزييدا كبيرا من طرف العديد من الشركات، وتحول هذه الأخيرة إلى هذا النوع من التدريب يرجع إلى توفير المال والوقت والطاقة وبالتحديد إلى ما يترتب عليه من آثار إيجابية على سلوكيات ومعارف العاملين وأداء المؤسسة في آن واحد، وفيما يلي تفصيلا للعوائد المجنية من التدريب الإلكتروني.

أولا: إمكانية الوصول إلى المحتوى التدريبي في أي وقت ومن أي مكان

يوفر التدريب الإلكتروني حلول تعليمية كثيرة للعاملين تجعلهم يستفيدون من المزايا المكانية والزمانية، فباستخدام الوسائط التعليمية المتعددة (القرص المضغوط CD، الأنترنت، الأنترنت... الخ) المستندة على التقنية يمكن الاطلاع على المحتوى التدريبي في أي وقت ومن أي مكان لامتيازته بالإتاحة الدائمة دون الاضطرار إلى التغيب عن العمل وهذا الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه بهدف تفادي انخفاض إنتاجيتها، إضافة إلى ذلك أشارت العديد من البحوث الحديثة إلى انخفاض الوقت المخصص للتدريب بأكثر من 50% مقارنة بالسابق أين كان التدريب يأخذ وقت أكبر، ولهذا يعتبر التدريب الإلكتروني بأنه التدريب في الوقت المناسب وهو الذي يقلل الفترة ما بين التعليم وتطبيق المعرفة أو المهارات ذلك ما يعزز عملية التعلم¹.

¹ Colleen Longstreet , Michelle Winkley, " E-Learning and the Impact on Employee Engagement", Training industry strives, Inc.Northchase II, published: December.01.2011, viewed : <https://www.trainingindustry.com/learning-technologies/articles/elearning-and-the-impact-on-employee-engagement.aspx>, date and hour:17/07/2017 at 23:15.

ثانياً: سهولة الاحتفاظ بالمعلومات على المدى الطويل

إن المحاضرات المأخوذة عن الطريق التدريب التقليدي والمكتوبة بخط اليد لا يمكن اعتبارها طريقة فعالة للحفاظ على المعلومات، حيث أن الملاحظات التي سجلت في بعض الأحيان بعجالة في وقت ما قد لا تكون مقروءة أو مفهومة في وقت لاحق، اذن الاحتفاظ بالمعرفة كان يشكل تحدي للعاملين، لكن ومع ظهور واستخدام التدريب الإلكتروني أظهرت العديد من الدراسات أنه الأسلوب الجيد في التدريب باعتباره يساعد العاملين على الاحتفاظ بالمعرفة إلى درجة أكبر بكثير من التدريب التقليدي، فعلى سبيل المثال، أفاد معهد بحوث أمريكا أن التدريب الإلكتروني لديه القدرة على زيادة معدلات الاحتفاظ بالمعلومات بنسبة تصل إلى 60%. ويرجع ذلك إلى أن الموظفين يتمتعون بقدر أكبر من السيطرة على وتيرة تدريبهم، وكذلك فرصة إعادة النظر في المواد التدريبية حسب الحاجة. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن للمواد المقدمة عن طريق الفيديو والصوت أن تجعل عملية التدريب أكثر متعة وفعالية¹.

ثالثاً: الفعالية من حيث التكلفة

يعتبر نشاط التدريب الإلكتروني من بين الأنشطة التي يزيد احتمال استرداد الأموال المستثمرة فيه من خلال أنه يتحمل تكاليف أولية تخص عملية التطوير والتنمية للبرامج التعليمية الإلكترونية المقدمة من طرف شركات متخصصة في مجال المعلومات والاتصالات ثم تكاليف تسليم وصيانة منخفضة دون الحاجة إلى تحمل تكاليف أخرى فيما بعد أي أن النفقات تتحمل مرة واحدة، على غرار ذلك تؤكد معظم البحوث إلى أن متوسط توفير التكاليف على التدريب هو في حدود 25 إلى 65% مقارنة بالتدريب التقليدي. وهناك العديد من الشركات التي تعتبر التدريب الإلكتروني كوسيلة فعالة من حيث التكلفة لتدريب الموظفين، حيث نجد في بحوث أخرى ذُكرت في مجلة التدريب أن الشركات استطاعت استرجاع حوالي 50 إلى 70% من تكاليف التدريب عندما حلت محل الدورات التقليدية ببرامج التعليم الإلكتروني، والسبب في ذلك هو أن النفقات التي كانت تُتحمّل من مصاريف التدريس لكل دورة تدريبية، ومصاريف الإقامة والنقل أصبحت غير موجودة أو تم تخفيضها في إطار التدريب الإلكتروني، والذي وفر مزايا عديدة سواء من ناحية امكانية الوصول إليها في أي وقت وفي أي مكان من قبل الموظفين. ويتم كذلك تطوير دورة التعليم الإلكتروني مرة واحدة، وكما يمكن نشرها مرارا وتكرارا كلما كان هناك أي شرط من تدريب الموظفين ويتم كذلك تحديث وتطوير الدورات بسرعة وبأقل تكلفة. وذلك بفضل ظهور أدوات متقدمة للتعليم الإلكتروني (يمكن تطوير وحدة تعليمية على الإنترنت لمدة 30 دقيقة في غضون أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع)².

¹ Dave Boggs, "E-Learning Benefits and ROI Comparison of E-learning vs Traditional Training", The SyberWorks Training Center Learning Management, Waltham, Massachusetts, U.S.A, Available on website: <http://www.syberworks.com/articles/e-learningROI.htm>, view:16/07/2017, at the hour:22:13.

² Mandal Mohan Rao, " Impact of E-learning on Business Organizations", CommLab India The Global Learning Solutions, Published April 25, 2014 // 02:30 PM, Available on website: <http://blog.commlabindia.com/elearning-design/elearning-impact-on-business-organizations>, view:16/07/2017, at the hour:22:13.

ثالثاً: التحفيز والتعزيز

تساعد الدروس التفاعلية المصممة في برامج التدريب الإلكتروني على بناء المهارات والمعارف، وهذا لأن أنظمة التعليم عن طريق الكمبيوتر لها قدرة عالية على تقديم ردود فعل فورية للأسئلة المطروحة من طرف المتدربين وكذلك بالنسبة للمدرسين والذين بإمكانهم إيجاد أجوبة فورية لكل ما يطرح من أسئلة، وتساعد أيضا الدروس المتاحة في شكل رسوم متحركة بالصوت والصوت على جعل المتدربين يشاركون بسرعة أكبر ويحافظون على دوافعهم وتحفيزهم على مواصلة التدريب، وقد أثبتت العديد من الأبحاث أن التدريب الإلكتروني يؤدي الى فهم أعمق ومواقف ايجابية اتجاه المواضيع المختارة للتدريب، فالمتدربون يكونون أكثر راحة في التعبير عن أفكارهم وآراءهم وهذا ما تؤكدته التجارب الخاصة بالمشاركين في البرامج التدريبية عن طريق الوسائط المتعددة أين لوحظ زيادة عددهم بشكل كبير على عكس التدريب التقليدي والذي يتفاداه العديد من العاملين أو يشاركون فيه بمشاعر ملؤها الخجل والرغبة ما ينعكس ذلك على مدى استفادتهم من التدريب¹.

رابعاً: تحسين الاداء والانتاجية

إن تحسين أداء العاملين يعتبر من الأهداف الصعبة التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها، والانتاجية كأحد أهم عناصره تتأثر كثيرا بنشاط التدريب من ناحية انعكاس المعارف والمهارات المكتسبة على الوظيفة وبالتالي على حجم الانتاج ومن ناحية حضور وغياب العمال عن مناصبهم، والملاحظ من خلال البرامج التدريبية التقليدية أن المتدربين اذا اكتسبوا معارف تخص عملهم الحالي والمستقبلي مع قدرتهم على تطبيق ذلك فانهم يضيعون أيام عملهم بتواجدهم في مراكز التدريب وهذا يؤثر سلبا على انتاجيتهم مع قرض تحقق الفائدة الأولى، ولحل هذا الاشكال توجه المسؤولون في العديد من الشركات الكبرى إلى تبني أسلوب جديد في التدريب يعتمد على التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات نتج عنه تحقيق مزايا عديدة من بينها تحسين انتاجية العاملين كما ونوعا، أين أصبح بالإمكان التدريب في أي وقت ومن أي مكان دون الاضطرار الى التغيب عن العمل، وهذا يعني أن المؤسسة لن تفقد الانتاج بل تحافظ عليه أو ربما تزيد منه نتيجة امكانية استفادة العمال المتدربين من البرامج التدريبية المتاحة من خلال الوسائط الالكترونية المتعددة، والتي تسمح بإعادة الاطلاع على المحاضرات بشكل متكرر ما يعمق ذلك المعارف والمهارات بالحفاظ عليها لمدة أطول².

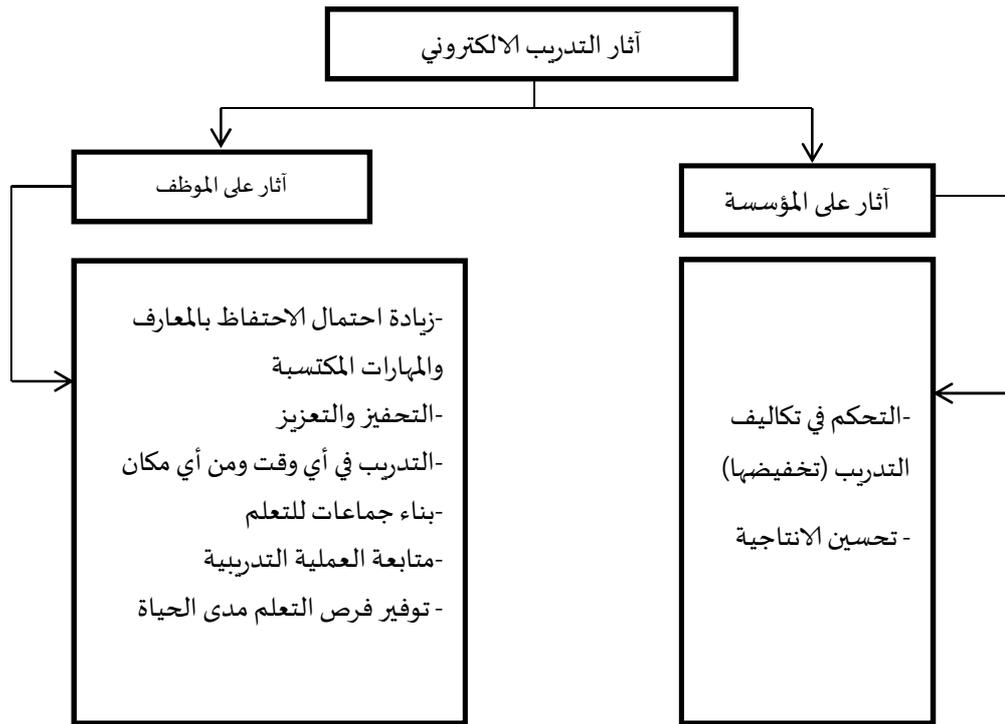
¹ Oye David and Other, "The Impact of E-Learning in Workplace: Focus on Organizations and Healthcare Environments", Article in International Arab Journal of e-technology, Vol 2 No4, Arab Open University Jordan, June 2012, P 207.

² Carol Evenson, " How E-Learning Can Improve Productivity in the Workplace", Aura Interactiva, Available on site: <http://info.shiftelearning.com/blog/e-learning-productivity>, published: November 22nd, 2016, view:16/07/2017, at the hour:23;40

خامساً: بناء جماعات متعلمة وتتبع عملية التدريب يُمكن التدريب الإلكتروني الجماعات في الشركة من تبادل المعارف والخبرات الواسعة ويجعلهم يحفزون بعضهم البعض ويعززون ثقافة وقيم تلك الشركة، بالإضافة إلى ذلك فهو يتيح مراقبة فورية للتقدم الذي يحرزه العاملين أثناء التدريب لاسيما عندما يتم دمج مع نظام إدارة التعلم¹.

يمكن تلخيص الآثار السابقة في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (22): الآثار الايجابية للتدريب الإلكتروني



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق

يبين الشكل أعلاه أن الآثار المترتبة عن التدريب الإلكتروني إيجابية في مجملها سواء بالنسبة للمؤسسة والتي استفادت في الجوانب المتعلقة بالتكلفة (تكلفة التدريب) بتخفيضها مقارنة بالتدريب التقليدي وفي الجوانب المتعلقة بالإنتاجية من خلال تحسينها، وأما بالنسبة للموظف فهو أيضاً مستفيد في جوانب مختلفة كاحتفاظه بالمعارف والمهارات وزيادة التحفيز والتعزيز لديه و تخلصه من قيود المكان والزمان والأفضل من ذلك كله زيادة فرصة التعلم مدى الحياة.

المطلب الثاني: آليات تحسن أداء العاملين

أدركت معظم المؤسسات الاقتصادية في الآونة الأخيرة زيادة أهمية أداء العاملين باعتبار أن تعظيمه يعتبر من بين أكبر التحديات التي يواجهها المدراء والمسؤولون، فهم يسعون دائماً إلى البحث عن

¹ Idem, The same web page , view:16/07/2017, at the hour:23;40.

الطرق التي من شأنها تحقيق مستوى عال لأداء الموظف كونه عامل من العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسة، ومن ذلك تعددت واختلقت ممارسات ادارة الموارد البشرية الرامية إلى تطوير وتحسين الأداء غير أن هناك اجماع عن بعض الممارسات وهي: القيادة، التمكين والالتزام، الادارة بالمشاركة، الثقافة التنظيمية، التحفيز، مناخ العمل، التدريب والتنمية.

قبل الخوض في شرح هذه الممارسات يتبادر إلى الأذهان سؤال يخص أسباب ضعف أداء العاملين، فما هي هذه الأسباب؟

أولاً: أسباب ضعف أداء العاملين

تتمثل أهم أسباب ضعف أداء العاملين في النقاط التالية¹:

- نقص المهارات والمعارف: إذا لم يكن للعاملين القدرة أو المهارة أو المعرفة اللازمة للقيام بالعمل المطلوب فإن أدائهم سيكون ضعيف؛
- عدم وضوح المهام أو دور العامل: يحتاج العاملون في المؤسسة إلى معرفة مسؤولياتهم في العمل أين يكون لديهم فهم واضح حول ما يلزم انجازه في كل يوم، غير أن عدم وضوح الدور من الوهلة الأولى سيؤثر بالسلب على أداء العاملين؛
- عدم توفر بيئة عمل جيدة وثقافة واحدة: تؤثر بيئة العمل غير الملائمة سلباً على أداء العاملين، وأما الثقافة التنظيمية فهي المعزز لمعنويات العاملين والمنشئ لبيئة عمل ممتعة ما يؤثر ذلك ايجاباً على الأداء.
- موقف الموظف: إذا لم يكن لدى العاملين الحماس للعمل وغير مهتمين به فإنه سيكون لذلك تأثير سلبي على أدائهم؛
- الأدوات والامكانيات: يجب أن يتوفر للعاملين المعدات والموارد المناسبة للعمل من أجل تحقيق أداء جيد، وأما غياب هذه العناصر في العمل له أثر سلبي على الأداء.

ثانياً: سبل تحسين أداء العاملين

بمجرد أن يحدد المسؤولون أسباب انخفاض الأداء في المؤسسة يمكنهم اتخاذ اجراءات تصحيحية تمس العديد من الجوانب، وهذا من خلال استعمال ممارسات ادارية معروفة على مستوى وظيفة ادارة الموارد البشرية، وذلك ما ستبينه العناصر الموالية.

¹ Aruna Vayuvegula, "Factors affecting employee performance -training options", published by technology-enabled learning solutions Commlab India, date pub May 14, 2012 // 12:08 PM, <http://blog.commlabindia.com/elearning-design/factors-affecting-performance>, View 23/07/2017 at 12:47.

1. القيادة غير الجيدة: تعتبر القيادة من أكثر العمليات تأثيراً في سلوك العنصر البشري في المؤسسة، حيث تساهم في تشكيل مجموعة القيم والمبادئ التي ترسي اتجاهات وسلوكيات العاملين، وكذلك تغير الاتجاهات السلبية التي لا تتوافق ولا تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة¹، وتتم عملية القيادة عن طريق التزام المسؤولين والمدراء بصفاتهم القادة بمحاولة معرفتهم لخصائص العاملين المراد تغيير اتجاهاتهم، واستغلال قدراتهم في التأثير والاقناع بالاتجاهات الجديدة لغرسها فيهم، ولن يتم تحقيق ذلك إلا بتوافر الصفات القيادية في الرؤساء والمشرفين على فرق العمل، لأن الهدف في النهاية من وجود القيادة الجيدة هو التحسين المستمر في أداء العاملين².

2. التمكين والالتزام: يُعبّر عن التمكين بتلك القوى التي يكتسب العاملون من خلالها القدرة، وزيادة الثقة، وارتفاع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والتي من بينها تحسين أداء العاملين³، بمعنى أنه كلما تم تمكين العامل وليس بالضرورة إعطاء القوة له بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات كلما أدى ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل ومن ثم تحسين مستوى الأداء في المؤسسة، هذا من جهة التمكين، وأما من جهة الالتزام فالعاملين الذين يشعرون كما لو أن الشركة التزمت أمامهم بتقديم أجور جيدة وحزمة متنوعة وعديدة من المزايا الاجتماعية وتقديم المساعدة في دفع تكاليف التعليم العالي، ووضع جدول زمني منتظم للتدريب لتزويدهم بالمعارف والمهارات تخص عملهم الحالي والمستقبلي وتخص أي شيء جديد في المؤسسة، وتحسين مكانتهم الاجتماعية وإشباع حاجاتهم الانسانية وتحقيق رضاهم، وتوفير مناخ عمل جيد، وزيادة مشاركتهم وغيرها من الالتزامات كل هذه الآليات من شأنها أن تجعل العاملين يقبلون الالتزام بالالتزام أكثر خاصة من الناحية العاطفية أين تزيد قوة رغبتهم في الاستمرار بالعمل في المؤسسة لأنهم موافقون على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف، وينتج عن ذلك في النهاية تحقيق أداء متميز للعاملين⁴.

3. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات: تؤدي مشاركة العاملين في الإدارة وتحملهم المسؤولية إلى تنمية قدراتهم وتطويرهم من جميع النواحي، فإذا أوكلت لهم أعمال تناسب قدراتهم أو تفوقها فيقود ذلك إلى

¹ Peter G. Northouse, **Leadership : Theory and Practice**, Sixth edition, Sage publications, California, U.S.A, 2007, P5.

² عايد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط2، دار كليوبترا، القاهرة، 2000، ص 111.

³ عطية أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 12.

⁴ Timothy Bartram, Gian Casimir, "The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader", Article in Leadership & Organization Development Journal, Vol. 28 Issue: 1, Emerald Group Publishing Limited, 2007, P 4.

تطوير مهاراتهم ومعارفهم، كما تشجعهم على الابداع والابتكار¹، وتؤدي المشاركة كذلك إلى التعود على التعاون بين الادارة والعاملين في اقتراح إجراءات العمل واتخاذ القرارات، حيث تتاح لهم الحرية في العمل الجماعي ومناقشة مشاكلهم مما يؤدي إلى زيادة المبادرة والابتكار وتسهيل الوصول إلى الأهداف والتي من بينها تحسين وتعظيم الأداء، وقد كشفت دراسة تعود للباحثين تشن وتجزفول (Chen and Tjosivol) إن الإدارة بالمشاركة تتعلق بإشراك الموظفين في عملية صنع القرار حيث يشعرون بأن لديهم الفرصة لمناقشة المشاكل ويمكنهم التأثير على القرارات التنظيمية، ويؤدي التأثير العام للمشاركة إلى زيادة أداء العاملين وانخفاض معدل الدوران لديهم².

4. تحفيز العاملين: تترك الحوافز بأنواعها الإيجابية أو السلبية والمادية أو المعنوية بلا شك الأثر على أداء العاملين، وهذا لما لها من آثار اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبدلها العامل الذي يتلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه، وترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه إضافة لتوفير جو تنافسي بين الموظفين، نظرا لتطلعهم للحصول على حوافز مساوية بزملاء العمل، وبدوره يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل، أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية فهي في الغالب ما تساهم في حل المشكلات المادية التي يعاني من العامل وأسرته، فتكون الحوافز أوجدت حلولاً لمشاكل اقتصادية واجتماعية وتولد لدى العامل الشعور بالانتماء إلى مؤسسته³، وفي هذا الاطار يذكر الباحثين براتون وقولدن (Bratton and Gold) أهداف أساسية ثلاث لإدارة نظم الحوافز والمكافآت كي تحقق الأداء المطلوب والذي وضعت من أجله وهي⁴:

✓ الاستقطاب والاحتفاظ بالعاملين المناسبين للمنظمة؛

✓ تحسين وتطوير مستويات أداء العاملين؛

✓ التخفيض من دوران العمال وتسرب الكفاءات من المنظمة....

5. توفر بيئة عمل جيدة: يرى كثير من المختصين في مجال الأداء وتحسينه أن لبيئة العمل أثراً جوهرياً على أداء الموظف. وأن المقصود بمفهوم بيئة العمل هو كافة العمليات والأنظمة، والقوانين، والعلاقات في العمل، والثقافة، والقواعد، والسياسات، والتكليف، والإضاءة، والأثاث المكتبي إلى جانب بيئة العمل الخارجية، فعندما يجد الموظف والعامل في المؤسسة بيئة عمل جيدة فذلك سوف يشعره بالانتماء لهذه

¹ مها مهدي قاسم، "تغيير الثقافة كأحد مداخل إدارة المعرفة"، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 27-28 أبريل، 2005، ص:18.

² Yusuf Noah, "A Study of Worker Participation in Management Decision Making Within Selected Establishments in Lagos- Nigeria", Article published in Journal of Social Science , 17, , 2008, PP:31-39.

³ سليمان الدروبي، التحفيز عن طريق إدراك الذات، الطبعة 1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص:75.

⁴ John Bratton, Jeff Gold, **Human Resource Management :Theory and Practice**, 6th edition, Palgrave macmillan, 2012, P75.

المؤسسة وأنه شخص مرغوب به، مما يجعله يقدم للمؤسسة أفضل ما لديه من طاقات وقدرات، أي أنّ البيئة المثالية للعمل تُساهم في رفع أداء وكفاءة الموظف ورفع إنتاجيته بفعالية، مما ينعكس على تطوّر المؤسسة وتميّزها، وتشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين بيئة العمل أو أحد عناصرها، ومستوى الأداء¹، ويمكن استعراض بعضها على النحو التالي²:

✓ خلصت دراسة أجريت في الولايات الأمريكية المتحدة عام 2006م لعينة حجمها 2013، إلى أن 90% من كبار المسؤولين أشاروا إلى أن تصميم مكان العمل مهم إلى مهم جداً؛ لرفع أداء الموظفين. ويرى المديرون التنفيذيون أن الزيادة المتوقعة في أداء الموظف يمكن أن تصل إلى 22%، إذا ما صممت مكاتبتهم جيداً.

✓ أجرت الجمعية الأمريكية للتصميم الداخلي (ASID, 1999) دراسة مستقلة انتهت إلى أن تصميم مكان العمل يعدّ واحدًا من أكثر ثلاثة عوامل مؤثرة في الأداء والرضا الوظيفي. كما خلصت الدراسة إلى أن 50% من الباحثين عن العمل يفضلون العمل بشركة تكون البيئة المادية لمكان العمل بها جيدة.

✓ في دراسة أجريت عام 2006م، على 2000 من العاملين في المكاتب تم اختيارهم بشكل عشوائي من 8000 لضمان التمثيل، لمعرفة أثر بيئة العمل في تمكين الإبداع، وخلصت الدراسة إلى مايلي:

- 90% من الأمريكيين العاملين بالمكاتب يؤمنون بأن تصميم مكان العمل يؤثر في أدائهم؛
- 50% يرون أن بيئة مكاتبتهم الحالية تمكنهم من الإبداع؛
- 49% لديهم الرغبة للعمل لساعات إضافية يومياً إذا ما كانت بيئة العمل أفضل؛
- 33% أشاروا إلى أن التحسينات في مكان العمل هي الأولوية في شركتهم.

6. تدريب وتنمية العنصر البشري : يؤدي نقص المعارف والمهارات لدى العاملين إلى ضعف أدائهم الوظيفي ما يستوجب ذلك اتباع خيار التدريب كاستراتيجية من استراتيجيات تنمية العنصر البشري، وقد عُرف التدريب على أنه ذلك النشاط المخطط والمهجي المؤدي إلى تعزيز مستوى المهارات والمعارف والكفاءة باعتبارها أساس لأداء العمل بفعالية ، وفي هذا الاطار قدمت العديد من الأبحاث أدلة على وجود تأثيرا واضحا للتدريب والتطوير على أداء العاملين ، فوفقا لرايت وجوروي³ (Wright and Geroy) يلاحظ أن كفاءات العاملين تتغير من خلال برامج التدريب الفعالة والتي ثبت أنها تولد مزايا ذات صلة بتحسين أداء العامل والمؤسسة من خلال التأثير الايجابي على الأداء بواسطة تطوير المعرفة والمهارة والسلوك والقدرة والكفاءة سواء بما يتعلق بالمنصب الحالي أو بمنصب مستقبلي كل هذا يتم عبر ثلاث خطوات وهي: تقييم الاحتياجات التدريبية، محتوى تدريبي جيد، أسلوب التدريب المناسب، وهذا الأخير

¹ Lankeshwara Piumi, " A study on the impact of workplace environment on employee's performance: with reference to the Brandix Intimate Apparel – Awissawella", Article published in *International Journal of Multidisciplinary Studies (IJMS)*, Volume 3, Issue 1, the Faculty of Graduate Studies - University of Sri Jayewardenepura, 2016, P. 48.

² عيد أحمد، " تحسين بيئة العمل"، مقال منشور في صحيفة جامعة سلمان بن عبدالعزيز الإلكترونية، تاريخ النشر: 15 سبتمبر 2014، متاح على الموقع: <http://albuthi.com/blog/690>، تاريخ التصفح: 2017/04/25، على الساعة: 14:00.

³ Amir Elnaga, Amen Imran, "The Effect of Training on Employee Performance", Article published in *European Journal of Business and Management*, Vol.5, No.4, 2013, P 141.

عرف تطور كبيراً بتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فبعد أن كان يقدم من طرف مراكز التدريب بتنقل المتدربين إليها أصبح الآن بإمكانهم التدريب إلكترونياً عبر الوسائط المتعددة من أماكن عملهم أو من أي مكان يكونون فيه وفي أي وقت يفضلونه، وهذا ما أضفنا على عملية التدريب مرونة أكبر زادت من احتمالات الاستفادة منها بحيث تحسن أداء العاملين وأداء المنظمة في النهاية.

7. حسن إدارة الثقافة التنظيمية للمؤسسة: تتمثل الثقافة التنظيمية عند شاين¹ (Schien) في مجموع القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة والتي تكمن مهمتها في التأثير على طريقة تفكير، شعور، وسلوك العاملين في العمل، كما أن الثقافة عادة ما تنقل إلى أعضاء المنظمة من خلال التأهيل للحياة الاجتماعية، التدريب، شبكات الاتصال، الطقوس، الشعائر، الرموز... الخ، وتمنحهم كذلك حس التعريف، وتقوية ولائهم لها وتعزز قيمهم والعمل كنظام رقابة في تعديل السلوك، وقد اعتبرت الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف العاملين وإدارتهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير الثقافة على أداء العاملين وسلوكهم بالعمل²، وفي هذا الصدد أشار الباحثان هيلريجيل وسلوكيم (Hellriegel and Slocum) إلى أن العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والأداء ترجع إلى العوامل التالية³:

- ✓ الثقافة التنظيمية تمكن الموظفين من معرفة تاريخ المنظمة وكذا مناهج عملياتها الحالية، ومثل هذا الحدس من شأنه أن يمنح الإرشاد حول السلوكيات اللاحقة والمرغوب فيها.
 - ✓ الثقافة التنظيمية تعزز الولاء اتجاه فلسفة المنظمة وقيمها وهذا ما يؤدي إلى تطوير إحساسات يشترك فيها الموظفون ومن ثم العمل اتجاه الأهداف العامة، أي أنه بإمكان المنظمات انجاز بفعالية أكثر عندما يكون الموظفون الذين يعملون بداخلها يتشاركون في نفس الأهداف والقيم.
 - ✓ يمكن للثقافة التنظيمية من خلال معاييرها أن تعمل كنظام رقابة تكمن مهمته في توجيه السلوكيات اتجاه الأهداف المرغوب فيها والعكس صحيح، كما يمكن للثقافة التنظيمية تحقيق مثل هذا النظام، من خلال انتقاء وتوظيف والحفاظ على الموظفين ذوي القيم الأكثر ملائمة وقيم المنظمة.
- اضافة إلى ما سبق، هناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أداءهم، ومن هذه الدراسات نجد دراسة كل من ديل وكينيدي (Deal and Kennedy) حول أداء ثمانين شركة، حيث وجدوا أن الشركات الأكثر نجاحاً هي الشركات التي لديها ثقافات قوية وهي التي تتمتع بمايلي⁴:

¹ Fred Lunenburg, "Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z", NATIONAL FORUM OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION AND SUPERVISION JOURNAL, VOLUME 29, NUMBER 4, 2011, P 1

² محمد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية - مصر، 2003، ص 433.

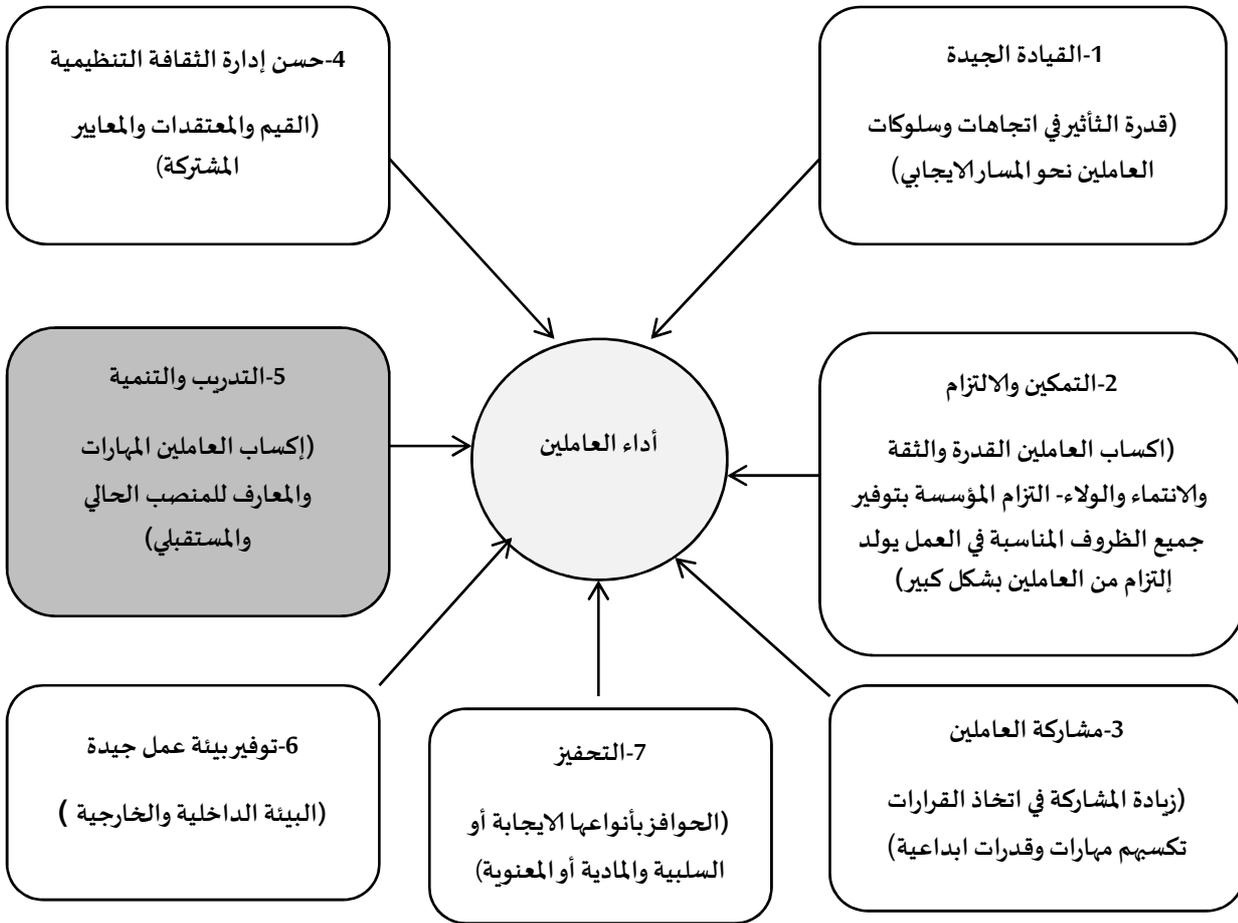
³ Fred Lunenburg, Opcit, P 2.

⁴ Shuchi Mehta, Venkat Krishnan, "Impact of Organizational Culture and Influence Tactics on Transformational Leadership", *Management and Labour Studies*, 29, No 4, Nov 2004, PP:281-282.

- ✓ ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.
- ✓ الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
- ✓ تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة.
- ✓ تكريم الأفراد المميزين وتشجيعهم .
- ✓ إرساء قواعد سلوك غير رسمية.

يمكن تلخيص الممارسات السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (23): ممارسات تحسين أداء العاملين



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على ماسبق

ذكر الباحث سيد محمد جاد الرب ممارسات أخرى سائدة ومستمرة لتحسين أداء العاملين في كثير من المؤسسات الكبرى المتقدمة، فممارسة حلقات الجودة كمنهج اداري ياباني حديث يقوم على التحسين المستمر وتحسين التشغيل لتحقيق مستويات عالية من الجودة الشاملة، وهذا من خلال مساهمتها في تحديد المشكلات المؤثرة في جودة المنتجات والتعرف على مختلف البدائل المناسبة لحل هذه المشكلات ولقد أثبت التطبيق العملي أن حلقات الجودة تقدم دراسات وأفكار ونتائج جيدة في المنظمة بتحسين

انتاجيتها، وأما ممارسة الفرق المدارة ذاتيا وبما تحقق من ابداع وابتكار فهي تحقق وتنجز الأهداف بما يدفع أداء العاملين نحو التطوير والتحسين، في حين نجد من جهة أخرى تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين كأسلوب لتحسين الأداء يحقق هو الآخر مهارات ادارية عالية في ادارة تسيير الوقت للإدارة العليا بالمؤسسة، وفي بناء الثقة بين المديرين ومرؤوسهم ويساهم في توفير كوادر ادارية وقيادات مستقبلية في المؤسسة، ويساهمهم وضع خطة مرنة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الاشباع وتعالج مواطن الخلل في عمليات التوظيف والتشغيل ونظم الأجور والحوافز وغيرها¹، بالإضافة إلى ذلك تتضمن الخطة اتخاذ اجراءات تتعلق بالأداء بشكل مباشر وهي موضحة في النقاط التالية.

يستفيد المدراء في المؤسسة من دورات تدريبية على نظم وطرق مراجعة وتقييم الأداء، وتقدم للعاملين كذلك دورات أخرى تكسيهم مهارات ومعارف جديدة تساعدهم على تأدية مهامهم الحالية أو المستقبلية، ويتم في هذا الاطار وضع مستويات أداء محددة أعلى من مستوى أداء الفرد الحالي وهذا بمشاركة وموافقة العاملين على تلك المستويات حيث يمكن الوصول اليها لجعلها محفزة لهم، مع تشجيعهم على تحقيق الأداء الجيد ومواصلة الحصول على المعلومات المرتدة عن الأداء، ومناقشة المشاكل الخاصة بهذا الأخير واتخاذ الاجراءات التصحيحية بشأنه.

يضاف الى الممارسات السابقة ممارسة حديثة تسمى بمنهج ستة سيigma (Six Sigma) والذي يدخل في اطار الجودة الشاملة، حيث يركز على اقامة وبناء مستوى محدد من الأداء من خلال مستوى أداء عالي، وبالاعتماد على المقومات التنظيمية، وبتحقيق خارطة الطريق التي يمكن تحقيقها بالاعتماد على فريق المشروع وباستخدام فرق العمل المدربة على منهجية تعظيم الأداء.

يلعب الرؤساء والمدراء دورا كبيرا في المؤسسات لتحسين أداء عمالها بواسطة توجيههم والإشراف عليهم عبر تشجيعهم على المحاولة للتفكير الابتكاري والتطويري، واخبارهم عن جوانب القوة والقصور بطريقة تصحيحية بناءة، وعدم جعلهم يشعرون بالخوف عند التعبير عن مشاعرهم أمام رؤسائهم².

المطلب الثالث: أبعاد التدريب الإلكتروني ومساهمتها في تحسين أداء العاملين

بعد الاطلاع على العديد من الأبحاث والدراسات التي تناولت العلاقة بين التدريب وأداء العاملين وجد أن معظمها يركز على التدريب التقليدي القائم على ارسال العاملين إلى مراكز التدريب المتخصصة سواء التابعة بالمؤسسة أو المستقلة عنها، وهذا لتلقي المحاضرات والدروس حول الجوانب المتعلقة بما ينقصهم من مهارات ومعارف تخص عملهم الحالي اذا كانوا جدد أو تم ادخال طرق جديدة على عملهم و تخص عملهم المستقبلي، وقد بينت تلك الأبحاث أن التدريب مهم وله آثار في تعديل وتقويم السلوك ولكن ليس بمعزل عن البيئة التي تعيشها المؤسسة، اذ يجب أن يكون لديها عملية شاملة ومتكاملة تبدأ بتحديد

¹ سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، دار الفكر العربي، الاسكندرية-مصر، 2009، ص: 436.

² أتشرك تشاندنا، شلبا كابرا، استراتيجيات الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم الخوارزمي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2002، ص: 150.

الحلول الممكنة من خلال تعريف ما هو الأداء المرغوب وما الذي يمنع أو يعيق تحقيق ذلك الأداء، وهذه العملية يجب أن تضمن المحافظة على النوعية من خلال عمليات الرقابة والتقييم والمتابعة المستمرة، وحتى يمكن معرفة مدى فعالية التدريب مهما كان نوعه يجب طرح الأسئلة التالية: هل التدريب ملائم للحاجات المطلوبة في العمل؟، هل التدريب فعال بحيث يمكن نقل المعارف والمهارات المكتسبة بسهولة إلى الواقع الميداني؟، هل يمكن تطبيق المهارات المكتسبة من التدريب في المستقبل القريب بدون نسيان ما تم تعلمه؟، هل أدى التدريب إلى تحسين الأداء المرغوب؟، هل التدريب هو أفضل ما يمكن عمله من استراتيجيات وحلول لعلاج مشاكل الأداء أم أن هناك حلول وطرق أخرى؟ إن الإجابة عن هذه الأسئلة تساهم بشكل كبير في تحسين مردود تدريب العاملين في المؤسسة مستقبلاً.

ويعاب على التدريب التقليدي بالرغم من إثبات أهميته في الدراسات السابقة أنه يُحمل المؤسسة نفقات معتبرة نتيجة زيادة تعداد القوى العاملة فيها، بسبب تنوع أنشطتها بتصنيعها مختلف المنتجات الموجه للعديد من المجالات ومختلف الأذواق الاستهلاكية، وكذا انتشارها عبر العالم بتجاوزها للحدود الدولية والقارية (الشركات المتعددة الجنسيات أو العابرة الحدود)، و يُحمل المؤسسة كذلك خسائر عدم وجود الإنتاج في حالة غياب العاملين المتدربين عن مناصب عملهم، هذا من جهة المؤسسة، وأما من جهة العاملين فقد لا يستفيد كلهم من البرامج التدريبية بل يتم اختيار عينة منهم فقط، وقد يكون في هذه الأخيرة عدد معين من العاملين غير الراغبين في التدريب وجهها لوجهها لأنه ينتابهم شعور بالخوف والخجل عند حضورهم في قاعات التعلم سواء من ناحية طرح الأسئلة أو المشاركة والمناقشة في حلقات التدريب ما ينعكس ذلك بالسلب على مستوى تحصيلهم للمعارف والمهارات، و أثبتت الدراسات حول هذه الأخيرة أن نسبة كبيرة منها تُفقد بعد عودة العاملين إلى مناصبهم وبالتالي عدم قدرتهم تطبيق ما تم تعلمه بسبب وجود فارق زمني بين عملية التعلم وعملية تطبيق ما تم تعلمه في التدريب،

إضافة إلى العيوب السابقة هناك عيوب أخرى لا يمكن إغفالها كغياب عنصر التحفيز للتدريب في المدى الطويل والذي يرغب العاملون الحصول عليه لإكمال تعلمهم مدى الحياة، وأيضاً عدم توفر امكانية الاستفادة من ميزة المكان والزمان حيث أن العاملين في معظم الحالات يفضلون أوقات وأماكن معينة للتدريب يرون أنها تساعدهم وتلبي رغباتهم، وكذلك عدم توفر امكانية إعادة الاطلاع على المحاضرات والدروس المقدمة في الدورات التدريبية بهدف ترسيخ المعلومات في ذاكرة المتدرب، كلها عيوب من شأنها أن تؤثر بالسلب على حجم وجودة المعارف والمهارات المنتظر اكتسابها من البرامج التدريبية ما ينعكس ذلك على الأداء الفعلي بعدم الوصول إلى المستويات المحددة من طرف إدارة المؤسسة، وهذه الأخيرة نجدها تبحث دائماً عن تحقيق هدف تعظيم أداء العاملين لأن من خلاله سيتم تحقيق أهداف المؤسسة ككل، ولن يتم ذلك إلا من خلال البحث عن أساليب جديدة للتدريب كبديل للأسلوب التقليدي والذي عرف مشاكل عديدة .

إن التطور الهائل الذي عرفته تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ساهم كثيرا في تطوير العملية التدريبية، وترتب عن ذلك ظهور أسلوب جديد تحت مسمى التدريب الإلكتروني القائم على استخدام تقنيات حديثة للتعليم عبر الوسائط الإلكترونية المتعددة، وهذا الذي أدى إلى تسارع العديد من المؤسسات إلى تبنيه لما يكسبها من عوائد تخص تقليص الزمن، وتسهيل التعلم، وتدنية للتكلفة (عدد عمال أكبر، وقت أقل) مقارنة بالتدريب التقليدي، وهذا ما أكدته الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية (ASTD) في تقاريرها على أن الجودة العالية للتدريب الإلكتروني تخلق مزايا اقتصادية للفرد والمؤسسة على حد سواء، ففي السابق كان تدريب العاملين يتطلب وقت أكبر يتراوح ما بين 6 إلى 9 أشهر على خلاف التدريب الإلكتروني والذي قلص مدة التدريب إلى أسبوعين أو ثلاث أسابيع في السنة ليضمن زيادة الانتاجية في وقت أقل.

واليا يعتبر التدريب الإلكتروني أحد أهم الوسائل التي يعتمد عليها المدراء لمساعدة العاملين في المؤسسة لتقليص الفجوة الموجودة بين مستوى الأداء الحالي والمستوى المرغوب فيه، فتقنياته الحديثة مكنت المتدربين من اكتساب المعارف والمهارات والخبرات بطرائق مختلفة لم تكن متاحة لهم في الماضي، وأصبح بالإمكان من خلال أدوات التدريب الإلكتروني كالإنترنت والأنترنت ومختلف وسائط التعلم الإلكترونية الاستفادة من الخبراء في مختلف التخصصات والتعاون مع الآخرين في أي وقت ومن أي مكان في العالم مما يعطي المتدرب الفرصة للمشاركة بفاعلية أكبر في العملية التدريبية، كما يُمكنه من تحقيق أهداف المنظمة بتطويره ورفع كفاءته من خلال اكتساب معارف ومهارات جديدة تخص عمله الحالي والمستقبلي، ويترتب عن ذلك مواجهة مختلف التحديات التي تعترض المؤسسة داخليا وخارجيا في ظل التطور السريع الذي يشهده محيطها من منافسة شديدة وتقدم تكنولوجي وندرة للموارد وزيادة في احتياجات ورغبات المستهلكين... الخ.

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

أولا: الفعالية الذاتية للتعليم عبر الوسائط الإلكترونية ودورها في تحسين أداء العاملين

تعد من أهم ميكانزمات القوى الشخصية لدى الأفراد، حيث تمثل مركزا هاما في دافعية الأفراد للقيام بأي عمل أو نشاط إذ تساعد الفرد على مواجهته الضغوط التي تعترضه في مراحل حياته

المختلفة¹، كما تمثل قدرة الفرد على ضبط سلوكه نتيجة لما لديه من معتقدات شخصية، وهذا بدوره يؤثر في إدراك الأفراد لكفاءتهم على أداءهم وبطرق متعددة تمثل عاملاً حاسماً في الممارسات المهنية². وفي هذا الإطار ووفقاً لما جاء به الباحثين كومبو وهيجينس (Compeau and Higgins) في مجال التدريب هو أن الفعالية الذاتية تعتمد على تصور المتدرب لقدراته على أداء سلسلة المهام المتعلقة بالوسائط الإلكترونية المتعددة للاستفادة من المحتويات التدريبية، وهذا لن يكون إلا من خلال ما يمتلكه المتدرب من معارف ومهارات تخص استخدام تلك الوسائط.

ويشير الباحثين أيضاً على أن العمال الذين لديهم فعالية ذاتية أكبر على التدريب باستخدام الكمبيوتر يكونون على استعداد لاختيارهم في الدورات التدريبية المبرمجة من طرف المؤسسة على العكس تماماً بالنسبة للعمال الذين لديهم كفاءة ذاتية منخفضة فهم يعانون من مشاكل عديدة في استخدام نظام التدريب الإلكتروني، حيث يحصلون على توجيه أقل من المدربين مقارنة مع بيئة التدريب وجهاً لوجه³، بالإضافة إلى ما سبق وصل الباحث ليم وأخري (Lim and al) إلى نتيجة مفادها أن العمال ذوي الكفاءة الذاتية العالية للكمبيوتر لديهم رضا أعلى على نظام التدريب الإلكتروني⁴، وهذا الذي يسعى إليه مدراء المؤسسات بهدف جعل عملية التدريب مفيدة ولها أثار إيجابية على أداء العاملين من خلال تحسين مختلف أبعاده والمتعلقة بالجوانب السلوكية والجوانب الخاصة بالعمل والانتاجية.

ثانياً: الحافز للتدريب الإلكتروني ودوره في تحسين الأداء

بالإضافة إلى الكفاءة الذاتية للمتدرب يعتبر الحافز أو الدافع للتدرب هو الآخر من بين العوامل المهمة في التدريب الإلكتروني، حيث عُرف على أنه: "درجة استعداد المتدرب لبذل مجهودات لتحسين الأداء في العمل والتدريب"، وعُرف كذلك بأنه: "الرغبة الخاصة للمتدرب في تعلم محتوى الدورة التدريبية"⁵ والتي تظهر من خلال الحماس الموجود عند العمال للتدرب والاستمرار في محاولة تعلم

¹ حسن جولتان، "فاعلية الذات وعلاقتها بالتوافق المهني وجودة الأداء لدى معلمات غرف المصادر في المدارس الحكومية في الضفة الغربية"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 9، العدد 4، جامعة اليرموك، أربد، الأردن، 2013، ص 420.

² أحمد العلوان، رنده المحاسنية، "الكفاءة الذاتية في القراءة وعلاقتها باستخدام استراتيجيات القراءة لدى عينة من طلبة الجامعة الهاشمية"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد (7)، عدد 4، جامعة اليرموك، أربد، الأردن، 2011، ص 400.

³ Deborah Compeau, Christopher Higgins, "Computer Self-Efficacy: Development of a measure and Initial Test", Article published in journal MIS Quarterly, Management Information Systems Research Center, Carlson School of Management, University of Minnesota, Volume 19, Number 2, June 1995, PP:194-195.

⁴ Lim and all, "Validating E-learning factors affecting training effectiveness", Article published in International journal of information management, Elsevier Publisher, vol. 27, No. 1, Kidlington, ROYAUME-UNI, 2007, P 23.

⁵ Brown Kenneth, "A Field Study of Employee E-Learning Activity and Outcomes", Article published in HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY, vol. 16, no. 4, Wiley Periodicals of University of Portsmouth, UK and the College of Business and Economics, University of Wisconsin-Whitewater, USA, 2005, P 469.

مختلف المواد التدريبية عندما يصبح محتواها أكثر صعوبة في التحصيل، وهذا ما أظهرته دراسة للباحث مارتيديو وآخرون (Martineau and all) من خلال تبيانها لردود أو استجابات المتدربين والتي كانت ايجابية بشكل كبير في حالة تلقيهم تحفيزات عالية ومختلفة ما أوجد علاقة تناسبية بين مستوى التحفيز للتدريب وتحسين الأداء بعد الانتهاء من الدورة التدريبية¹، نظير ذلك نجد عامل آخر من عوامل التحفيز والممثل في السماح للمتدربين الاختيار والمشاركة في وضع برامج التدريب الخاصة بهم، من شأن توفر عوامل التحفيز السابقة التأثير في مخرجات العملية التدريبية بشكل فعال بحيث ينعكس ذلك بالإيجاب على أداء العمال لمهامهم من جميع النواحي الكمية منها والنوعية بمعنى تحقيق مستويات أداء أعلى من المستويات المرغوبة والتي تم التخطيط لها من طرف الادارة العليا في المؤسسة، وهذا الذي يهدف إليه المشرفين والمدراء من خلال استراتيجية تنمية المورد البشري والتي تطورت أدواتها بتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العقدين الأخيرين من القرن الماضي.

ثالثاً: سهولة استخدام المحتوى التدريبي وتنوعه ومساهمتها في تحسين أداء العاملين

تعتبر بعد من أبعاد المحتوى التدريبي الإلكتروني، ويُعرف تصور سهولة الاستخدام بأنها: "الدرجة التي يعتقد فيها المتدرب أن استخدام نظام التدريب الإلكتروني يتطلب قليلاً من الجهد البدني والعقلي"، وفي هذا الإطار وجد الباحثان روكا وجاني (Roca and Gagné)² أن بُعد سهولة استخدام الوسائط الإلكترونية المتعددة تعتبر مؤشر هاماً في استمرار نجاح التدريب الإلكتروني، وذلك ما أكدته مجموعة من الباحثين بقيادة ليم وآخرين (LIM and al)، حيث اعتبروا أن سهولة الوصول إلى المحتوى التدريبي هي العامل الرئيسي في بيئة التدريب والذي يؤثر على أداء المتدربين عند عودتهم إلى مناصب عملهم، ونجد كذلك أن سهولة التنقل من خلال النظام تكون واضحة عبر القائمة المساعدة لمختلف التعليمات الموجودة على الأنترنت ما يساعد المتدربين على الحصول لمختلف المعلومات التي يحتاجونها بسرعة وسهولة، ويعزز الاستخدام السهل لنظام التدريب الإلكتروني ارتياح المتدربين ويزيد من رغبتهم في الاستمرار للانخراط في أي برنامج تدريبي قائم على الأنترنت أو الأنترانت أو أي وسيلة إلكترونية أخرى.

فضلاً عن سهولة الاستخدام يعتبر المحتوى التدريبي من أهم الأبعاد الضرورية في فعالية التدريب الإلكتروني، فتوفره على معلومات حديثة ومفيدة ومهمة ومضبوطة يُسهم في نقل المعارف والمهارات المكتسبة إلى أداء العمل الحالي أو المستقبلي، ويعتبر تنوع المحتوى التدريبي وجودته عنصرين هامين في

¹ Anderson Neil and other, **Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology**, Volume1 Personnel Psychology, Sage publications, London, UK, 2005, P293.

² Carlos Roca, Marylène Gagné, "Understanding e-learning continuance intention in the workplace: A self-determination theory perspective", Article published in Computers in Human Behavior journal, Volume 24, Issue 4, ELSEVIER,2008, P1587.

ضمان نجاح نظام التدريب عبر الوسائط الإلكترونية، والجدول الموالي يوضح مضمون العنصرين السابقين:

الجدول رقم (11): مضامين تنوع المحتوى التدريبي وجودته

معلومات كاملة وشاملة	تنوع المحتوى وجودته
تفصيل المعلومات ودقتها	
معلومات مستحدثة ومفهومة	
موثوقية المعلومات ومضبوطيتها	
توفرها في الوقت والمكان المناسبين	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن تحقق أبعاد المحتوى التدريبي من سهولة الاستخدام والوصول وتنوع وجوده المحتوى يؤثر بالإيجاب على رضا المتدرب والذي سينعكس هو الآخر على درجة تطبيق ما تم تعلمه ما يحسن ذلك من نتائج أداء المهام الموكلة للعاملين المدربين في المؤسسة.

رابعاً: التفاعل والتواصل بين المتدرب والمدرّب وأثره الإيجابي في تحسّن أداء العاملين

تتمثل خصائص التدريب الإلكتروني في وجود تفاعلات عديدة بين المتدربين وبعضهم البعض، ومع المدرّب، ومع المصادر المتاحة بالبيئة الافتراضية سواء من خلال الاتصال المتزامن والذي يتم في نفس الوقت أو من خلال الاتصال غير المتزامن والذي لا يتطلب وجود جميع المشاركين في البيئة الافتراضية في وقت واحد ويتم من خلال أدوات عديدة مثل البريد الإلكتروني والمنتديات الإلكترونية والتشارك في المصادر المتنوعة، كما يمكن تسجيل كافة الجلسات التي تعقد بالبيئة الافتراضي وإعادة عرضها فيما بعد سواء للمتدربين لمراجعته ما فاتهم من جلسات أو للمدرّبين لمراجعة أدائهم وتقييم أنفسهم، كما يوجد تبادل للأدوار داخل البيئات الافتراضية بين أطراف التدريب حيث يمكن لكل طرف القيام بدور الميسر وتقديم الدعم والتوجيه والإرشاد والتغذية الراجعة من خلال التفاعل المباشر فيما بينهم، بالإضافة إلى تبادل خبرات المتدربين داخل الجلسات الافتراضية والتي تنمى الشعور بالترابط والانتماء لمجتمع البيئة الافتراضية وزيادة فرص التعلم لجميع المشاركين وتحقيق متعة التدريب¹، وتجدر الإشارة إلى أن تنظيم جلسات البيئة الافتراضية لا يتطلب إجراءات إدارية معقدة مثل المتبعة مع التدريبات التقليدية والتي تستغرق وقتاً وجهداً كبيراً مما يعفي المدرّب من عبئ تنظيم التدريب ويتيح له التفرغ لمهامه التدريبية المباشرة من إعداد للمحتوى والمواد التعليمية وإتاحتها لكافة المشاركين بالتدريب وجدولة مواعيد الجلسات التدريبية والتوظيف الأمثل لتطبيقات شبكة الانترنت لإكساب مزيد من المعارف والمهارات

¹ عبد الرزاق السعيد، "أنماط بيئات التدريب الافتراضية"، مجلة التعليم الإلكتروني، جامعة المنصورة، تاريخ النشر: 2012/03/28، متاح في الموقع: <http://emag.mans.edu.eg/index.php?page=news&task=show&id=260&sessionID=25>، تاريخ النصف: 2017/08/02، على الساعة: 20:26.

والخبرات وتصميم أنماط تفاعل تتفق مع احتياجات المتدربين وتساعدهم على توظيف أدوات الاتصال والتواصل فيما بينهم وكل ذلك يساعد على تحسين التدريب والارتقاء بمستواه.

ويؤكد ديزى موانزا (Daisy Mwanza) أن نظام الإدارة الجيدة للبيئة الافتراضية يجب أن يتسم بالمرونة ويتيح للمدرب شرح المحتوى التدريبي بأكثر من لغة وان يتضمن لوحة تحكم مصممة بشكل يحقق سهولة الاستخدام والفاعلية المطلقة واستخدامه بقوة لتقنية الوسائط المتعددة واشتماله على الوظائف الرئيسية للبيئات الافتراضية (بث-توجيه-مراقبة) واستخدامه الضئيل لموارد أجهزة الحاسب، ويتطلب ذلك أدوار جديدة لكل من المدرب والمتدربين تتمثل في تحول المدرب من محاضر يشرح محتوى إلى خبير يمد المتدربين بالمصادر التدريبية ومشاركاً للمتدربين في توليد المعرفة، كما يشجع المتدربين على التوجيه الذاتي والتعامل مع الموضوعات برؤى متعددة، ومشجعاً للمتدربين على التفاعل الجماعي والذي يؤدي لزيادة خبرات التعلم، بالإضافة إلى مساعد المتدربين في إدارة تعلمهم والاستفادة من مصادر التعلم¹.

خامساً: المناخ التنظيمي المشجع للتدريب الإلكتروني وأثره الإيجابي على أداء العاملين

بالإضافة إلى الأبعاد السابقة والمتعلقة بالعوامل البشرية وبالمحتوى و بالعوامل التكنولوجية المستعملة، يعتبر المناخ التنظيمي هو الآخر من العوامل المهمة والحاسمة في نجاح التدريب الإلكتروني، فهو عبارة عن: "مجموع الخصائص المتعلقة ببيئة العمل في التنظيم المدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من العاملين، والتي يكون لها تأثير على دوافعهم وسلوكياتهم"²، وأما أنماطه فهي عديدة ومن أفضلها ما هو انفتاحيا يشعر العاملون فيه بإشباع حاجاتهم وتسود فيه روح المشاركة والعمل الفرقي وينعم الموظفون فيه بدرجة عالية من الرضا، وكذلك ما هو استقلاليا يسعى فيه المدير إلى تحقيق الأهداف من خلال توفير درجة عالية من الاستقلال للعاملين في ممارسة واجبات ووظائفهم³

ووفقاً لدراسة الباحثين بالدوين وفورد (Baldwin and Ford)⁴ حول المناخ التنظيمي فإنه يتعين على المدير العام والمدراء الفرعيين والمشرفين مساندة وتشجيع العمال على المشاركة في البرامج التدريبية القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهذا بتأكيد توفير جميع الظروف المعنوية والمادية مع ضرورة التركيز على الجوانب التكنولوجية بتحديثها باستمرار لأن ذلك يسهم في إدراك العمال بأن المؤسسة تبذل جهود كبيرة لتبني أنظمة تكنولوجية حديثة تساعد في عمليات الإدارة، و من ذلك يتم التأثير في سلوكيات العمال من خلال تغيير مواقفهم وتصوراتهم داخل المؤسسة، وبناء على ما سبق يمكن

¹ Mwanza Daisy , "Managing Content In E-Learning Environments ", Article published in British Journal of Educational Technology, Vol.36, Issue 3,2005, P92.

² نادر أبو شيخة، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية -دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين"، مقالة منشورة في مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 19، العدد 2، 2005، ص 11.

³ المرجع نفسه، ص 13.

⁴ Mohammed Abdellah and other, " Relationship between Organizational Climate and Training Transfer in Small and Medium Enterprises in Nigeria", Article published in European Journal of Business and Management, Vol.5, No.7, 2013, P270.

القول أنه كلما كان المناخ التنظيمي مشج لتدريب العمال في جميع مراحلها بداية من التفكير فيه إلى غاية الانتهاء منه ثم بعد عودة المتدربين إلى مكان عملهم كلما أدى ذلك إلى زيادة فعالية التدريب الإلكتروني بنقل ما تم اكتسابه من معارف ومهارات إلى العمل وبالتالي ارتفاع احتمال تحسن أداء العاملين في المؤسسة.

سادسا: دور توفر المتطلبات المادية والتقنية للتدريب الإلكتروني في تحسين الأداء

يتطلب نجاح تدريب العمال إلكترونيا توفير متطلبات تقنية في شكل بنى تحتية والمتمثلة في الشبكات والأجهزة والبرمجيات، ويمكن تصنيف الأدوات والبرامج المستعملة لإحداث عملية التدريبية باستعمال تكنولوجيا المعلومات في: التطبيقات متعددة الوسائط والمحاكاة، أدوات الاتصال، مواقع و بوابات الويب، أدوات التأليف وتنفيذ سيناريوهات التعلم، أنظمة إدارة التعلم، الفصول الذكية¹.

توفر البرامج والتطبيقات المتعددة الوسائط للمتدربين إمكانية التعلم الذاتي لتنمية قدراتهم، المحاكاة ببرامج تفاعلية تمكن المتدرب من تمثيل الواقع الذي يصعب توفيره للمتدربين بطريقة نموذجية شبيهة بالحقيقية أي بثلاث أبعاد ويستطيع المتدرب بذلك ممارسة التجارب بطريقة اقتصادية وأمنة، من أشهر برامج المحاكاة (Automation Studio) مواقع وبوابات التعليم مع ما يستلزم تصميمها من أدوات كلفات تصميم وبرمجة الويب أو أدوات النشر السريع التي وفرها الجيل الثاني للويب كالويكي والمدونات هي أيضا وجه من أوجه التعليم الإلكتروني وأداة من أدواته. أدوات الاتصال الحديثة قد تكون غير متزامنة مثل البريد الإلكتروني ومجموعات النقاش أو تزامنية مثل الدردشة. البريد الإلكتروني شخصي ويمكن استعماله بين المدرب والمتدرب لمتابعة أدائهم ووجباتهم بشكل لا حضوري أو بين المتدربين أنفسهم، أما مجموعات الحوار فهي وسيلة اتصال لا تزامنية ذات طابع جماعي يمكن استخدامها لتقسيم المتدربين إلى مجموعات عمل حسب الموضوعات أو المواد أو المستوى أو السنوات الدراسية وذلك قصد فتح نقاش حول موضوع معين، التحضير للاختبارات، تشارك وتبادل الموارد والمعلومات وغيرها.

خلاصة

¹ Paul Nicholson and other, **E-Training Practices for professional Organizations**, Springer, 2005, PP:191-192.

- عُرِضَ في هذا الفصل الإطار النظري لأداء العاملين و طرق تقييمه و ابراز الدور الذي يمكن أن يلعبه التدريب الإلكتروني في تحسينه، وعلى أساس ذلك تم استخلاص مجموعة من النقاط وهي:
- يُعبر عن أداء العاملين بمجموع السلوكيات أو التصرفات التي يقومون بها في عملهم والمترجمة في الأعمال والمهام الموكلة إليهم وفق معايير ومستويات محددة لأجل الوصول إلى نتائج تخدم أهداف الشركة:
 - تمس أهمية الأداء المؤسسة من خلال تطلعها الدائم لتحسينه بهدف كسب مزايا تنافسية في السوق، وتمس كذلك العاملين فيها من خلال أن تحسينه يشعرهم بحالة نفسية جيدة وأما في حالة ضعفه فيشعرهم بالفشل الشخصي والاستياء؛
 - ارتباط مصطلح الأداء بالعامل والشركة زاد من تكثيف جهود الباحثين والمفكرين في البحث في خباياه، ما أدى ذلك إلى تطور مفاهيمه عبر مختلف النظريات التي تناولته بدءاً بنظرية تقسيم العمل لادم سميث وإلى غاية نظرية الإدارة بالأهداف لبيتر دراكر وإدارة الجودة الشاملة لديمنج وكروسبي؛
 - عرفت المفاهيم المرتبطة بالأداء تطوراً كبيراً خلال القرن الماضي وبداية القرن الحالي، فبعد أن كانت خلال الخمسينات محصورة في الفعالية أصبحت حالياً تشتمل على ستة مصطلحات وهي: الفعالية، الكفاءة، الانتاجية، المرونة، الابداع، الاستمرارية. والسبب في ظهور هذه المصطلحات هو تعقد البيئة التي تعمل فيها الشركات؛
 - يؤثر في الأداء مجموعة من العوامل منها ما يتعلق بالمهارات والقدرات وأخرى تتعلق ببيئة العمل وكذلك ما يتعلق بحالة الرضا للعامل، ووتحكم في الأداء مجموعة من المعايير والمحددات كالأفعال والتصرفات والتي تعطي نتائج معينة تقييم من زاويتين تخص الفعالية والكفاءة؛
 - أثر اهتمام الشركات بمعالجة النقائص الموجودة في مرتكزات تقييم الأداء والمتمثلة في السلوكيات والسمات الشخصية والانجازات بشكل ايجابي في أداء العاملين؛
 - تصنف أهمية تقييم الأداء في الأهمية الادارية المُشخص فيها مستوى الأداء من ناحية تميزه أو عدم ذلك، وفي الأهمية السلوكية والمتمثلة في تحديد مواقع وخصائص العاملين ونقاط قوتهم وضعفهم وكذلك حالة الرضا لديهم، حيث يتم من خلال تحديدهم اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في الشركة؛
 - أكسب التدريب الإلكتروني الشركات والعاملين فيها مزايا كثيرة ومختلفة مست جوانب عديدة، فبفضله استطاعت الشركات توفير أموال معتبرة كانت تصرف من قبلُ لبرامج التدريب التقليدي (تخفيض التكاليف) وزادت من حجم انتاجيتها، وأما العاملين في تلك الشركات فقد استفادوا كثيراً من ذلك التدريب بتخلصهم من قيود المكان والزمان؛
 - استعملت الشركات العديد من الممارسات لتحسين أداء عمالها، حيث طبقت أساليب جيدة للقيادة تتماشى مع الظروف المحيطة بالعمل، وتم الاهتمام بتلك الظروف لتوليد وتعزيز التمكين والالتزام لدى العاملين، كما ركزت على اكساب هؤلاء مهارات ومعارف تخص عملهم عن طريق برامج التدريب والتنمية..؛
 - تركيز اهتمام الشركات على أبعاد عملية التدريب الإلكتروني ساهم بشكل كبير في تحقيق فعاليتها وبالتالي الوصول إلى تحسين أداء العاملين كهدف من أهداف الشركة.

الفصل الرابع:

التدريب الالكتروني ومساهمة
في تحسين أداء العاملين في الشركة
الوطنية للكهرباء والغاز – سونلغاز-

تمهيد

بعد التطرق في الفصول الثلاثة السابقة الى الجوانب النظرية من البحث والمتعلقة بالتدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني وعلاقة هذا الأخير بأداء العاملين، سيتم اسقاط ذلك في هذا الفصل عبر اتباع خطوات منهجية علمية تهدف في النهاية إلى التحقق من صحة الفرضيات من عدمها، وذلك من خلال تحديد المنهج العلمي المناسب لطبيعة البحث والذي يساعد في تبيان المسار الواجب سلكه لتحقيق أهداف البحث، فيتم على أساسه تحديد المجتمع المستهدف وسحب عينة منه تكون ممثلة باستخدام أسلوب مناسب للمعاينة، ثم يتم جمع البيانات من نفس العينة بواسطة أدوات بحثية محددة تعالج بالأساليب الاحصائية المناسبة معطية بذلك نتائج تساعد في التحليل والمناقشة في ضوء الفرضيات المقترحة ومقارنة ذلك مع جاءت به الدراسات السابقة المعتمدة في البحث.

يستوجب إنجاز أي بحث علمي قبل التطرق إلى الاجراءات المنهجية المذكورة سابقا تبيان المجال المكاني الذي سيجرى فيه ذلك البحث مع ذكر أسباب الاختيار دون أن ننسى تحديد المفردات المستهدفة من البحث في المكان المعني، و يتم ذلك بُناء على طبيعة متغيرات الدراسة وامكانية بحث العلاقات فيما بينها، وبناء على ما سبق سيتطرق هذا الفصل إلى مضامين النقاط التالية.

- المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (مجمع الكهرباء والغاز –سونلغاز-);
- المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للبحث؛
- المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج اختبار فرضيات البحث.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز- سونلغاز-)

يتناول هذا المبحث ثلاث نقاط مهمة تخص المؤسسة محل الدراسة وهي: نشأة وتطور مجمع سونلغاز، تنظيم مجمع سونلغاز (فروعه)، معاهد التدريب والتقييم للمجمع، تساهم هذه النقاط في اظهار أهمية المجال المكاني الذي تم اختياره في هذا البحث، حيث أنه وكما هو معلوم أن شركة سونلغاز هي أكبر وأقدم الشركات الجزائرية التي تعمل في مجال الطاقة محليا، وتعتبر من بين الشركات السبّاقة في استخدام التدريب الإلكتروني لعمالها بحكم امتلاكها لمراكز ومدارس للتدريب والتقييم، كل النقاط السابقة سيتم الاستفاضة فيها في العناصر الموالية.

المطلب الأول: نظرة عامة حول مجمع سونلغاز

أولاً: تقديم مجمع سونلغاز

ظهر مجمع سونلغاز في اطار القوانين الجديدة للشركات القابضة لسونلغاز والتي كرسّت من خلاله مبدأ المجمعات الصناعية، حيث تكونت من الشركة ذات الأسهم سونلغاز (Sonelgaz/SPA) وفروعها وهذه الأخيرة تقوم بجميع العمليات التشغيلية الموكلة لها من الشركة القابضة لسونلغاز والتي تضمن حاليا تسيير المجمع من خلال مهام القيادة والاستراتيجية، ولهذا الغرض تقوم الشركة بوضع وتنفيذ استراتيجية التنمية الشاملة للمجمع فضلا عن السياسة المالية والموارد البشرية، كما تهدف إلى إدارة المحفظة ومراقبة تطبيق الأنظمة وتنفيذ مهام التدقيق الداخلي والتفتيش¹.

ثانياً: نشأة وتطور الشركة الوطنية للكهرباء والغاز(Sonelgaz)

تعتبر شركة سونلغاز المشغل الوحيد في مجال إمدادات الكهرباء والغاز في الجزائر، حيث تساهم في تنفيذ السياسة الوطنية للطاقة من خلال برامج التنفيذ الرئيسية في مجال كهربة الريف والحضر وتوزيع الغاز، مما رفع من معدل التغطية بالكهرباء وصل الى 98% و معدل التغطية بالغاز بـ 43%.

عرف تطور شركة سونلغاز محطات تاريخية هامة، وهي موضحة في النقاط التالية²:

- بداية استغلال الكهرباء في الجزائر (بداية القرن العشرين): اشتركت 16 شركة في بداية القرن العشرين في امتيازات استغلال الكهرباء بالجزائر، وتمثلت تلك الشركات في مجموعة لوبن(Lebon)

¹ عرض المجمع ، منشور في الموقع الرسمي لمجمع سونلغاز :<http://www.sonelgaz.dz/?page=article&id=52> ، بتصرف، تاريخ الاطلاع: 2017/11/30 بتوقيت: 10:29.

² تاريخ سونلغاز منشور في الموقع الرسمي للشركة: <http://www.sonelgaz.dz/?page=article&id=33>، بتصرف، تاريخ الاطلاع: 2017/12/1 ، بتوقيت 18:30 .

الفرنسية (الشركة المركزية للإنارة عن طريق الغاز) والشركة الجزائرية للإنارة والطاقة (SAEF) في الشرق والغرب وشركة بوربوني (Bourbonnais) الفرنسية في الشرق وكذلك مصانع ليفي الفرنسية (Lévy) في قسنطينة، وبموجب القانون المؤرخ بتاريخ 16 أوت 1947 تم دمج الشركات السابقة في شركة كهرباء وغاز الجزائر (EGA)، حيث كانت تلك الشركات تمتلك 90% من العقارات الصناعية للكهرباء والغاز في البلد.

- مرحلة دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجزائر (1962-1969 م): إن المسار الجيد والمدهش لشركة كهرباء وغاز الجزائر يعكس ما نالته الجزائر من حريات بعد إخراجها للمستعمر الفرنسي سنة 1962، حيث قامت الدولة بعد ذلك بحشد جميع جهودها لإعادة تنظيم اقتصادها وتلبية الاحتياجات الاجتماعية الكثيرة لمجتمع ذو نمو مرتفع.

- مرحلة انشاء الشركة سنة 1969: تم بموجب المرسوم رقم 96-59 المؤرخ في 28 جويلية 1969 حل شركة كهرباء وغاز الجزائر (EGA) والنتيجة عن القوانين الفرنسية لعام 1947، وصدور القانون الأساسي للشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، والتي كانت في تلك المرحلة من بين أكبر الشركات تعدادا من ناحية الموظفين بحوالي 6000 عام و ومن ناحية الزبائن بحوالي 700000 زبون.

- وضع المخطط الوطني للكهرباء سنة 1977: ابتداء من هذه السنة تم تنفيذ المخطط بالوطني بالتركيز على برمجة توفير الكهرباء عبر كامل التراب الوطني، وذلك بهدف المساهمة في تحديث وتطوير الاقتصاد وتحسين ظروف المعيشة للمواطنين في الجزائر.

- مرحلة إعادة الهيكلة الأولى سنة 1983: قامت شركة سونلغاز بإعادة الهيكلة ما تولد عن ذلك ظهور مؤسسات للأعمال المتخصصة ومؤسسة للتصنيع، حيث جاءت بالتسميات التالية:

- مؤسسة كهريف (KAHRIF) للتزويد الكهربائي الريفي؛

- مؤسسة كهركيب (KAHRAKIB) للهيكل التحتية والمنشآت الكهربائية؛

- مؤسسة انيرقا (INERGA) للمهندسة المدنية؛

- مؤسسة اتيربيك (ETTERBIK) للتركيب الصناعي؛

- مؤسسة صناعة العدادات وأجهزة مراقبة (AMC)؛

وبفضل هذه المؤسسات استطاعت شركة سونلغاز تلبية حاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد.

- مرحلة جديدة لسونلغاز سنة 1991: أصبحت سونلغاز شركة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) في سنة 1991، وتم بموجب الأمر التنفيذي رقم 95-208 الصادر بتاريخ 17 سبتمبر 1995 تأكيد الطابع القانوني للشركة باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت وصاية الوزارة المكلفة بالطاقة والمناجم وتم منحها صفة الشخصية المعنوية المتمتعة بالاستقلالية المالية.

- التحول إلى شركة ذات أسهم في سنة 2002: بموجب القانون رقم 01/02 بتاريخ 5 فيفري 2002 والمتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق الأنابيب أصبحت سونلغاز تسمى بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز وهي شركة ذات أسهم (SPA)، وقد أعطى الشكل القانوني الجديد للشركة فرصة لتوسيع نشاطاتها لمجالات أخرى تابعة لقطاع الطاقة وأيضا العمل خارج الحدود الجزائرية، وبصفتها شركة ذات أسم فلزم عليها امتلاك محفظة الأسهم وقيم الضمانات وبإمكانها كذلك أن تساهم في شركات أخرى.

- مرحلة توسع مجمع سونلغاز (2004-2006م): تحولت سونلغاز في سنة 2004 إلى شكل الشركات القابضة، حيث تم تأسيس بعض وحداتها المسؤولة عن أعمالها الرئيسية كشركات تابعة لضمان هذه الأنشطة والمتمثلة في: الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE)، الشركة الجزائرية لتسيير شبكات نقل الكهرباء (GRTE)، الشركة الجزائرية لتسيير شبكات نقل الغاز (GRTG). وفي سنة 2006 تم انشاء خمسة شركات أخرى والمتمثلة في: المشغل للنظام الكهربائي (OS) والمكلف بقيادة نظام انتاج ونقل الكهرباء، الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الجزائر (SDA)، الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC)، الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للشرق (SDE)، الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الغرب (SDO)، تم خلال نفس السنة دمج تلك الشركات في المجمع وهذا بهدف ضمان المهمة الأساسية للشركة والمتمثلة في خدمة المجتمع.

- مرحلة الانتهاء من إعادة الهيكلة (2007-2009 م): اتبع مجمع سونلغاز خلال السنوات الماضية نهج جديد لإعادة تنظيمها من أجل التقدم إلى الأفضل، والتحدي الذي وضعته أمامها هو تقديم خدمة ذات جودة لزيائنها، ما دفعها ذلك إلى ايجاد صيغة نهائية لتنظيم المجمع الصناعي (الشركة الأم، فروعها) والمتكون من 33 فرع و 6 شركات، وقد تميزت تلك الفترة بعزم سونلغاز على بذل المزيد من الجهد بتعبئة مالية كبيرة لتطوير وتعزيز بنيتها التحتية للكهرباء والغاز، وفي هذا الاطار اهتمت سونلغاز بدناميكية الاستثمار في جميع خطوط الأعمال عن طريق توزيعها على كامل المناطق الجغرافية بهدف ضمان التموين بالطاقة وضمان خدمات ذات جودة للزيائن.

- تعديل القانون الأساسي لسونلغاز سنة 2011: أعيد النظر في القانون الأساسي لسونلغاز المعتمد عام 2002، حيث تم تعديله بموافقة مجلس الوزراء يوم 2 ماي 2011 وأصبح تنظيم شركة سونلغاز ذات الأسهم في شكل "الشركة القابضة" دون انشاء شخصية معنوية جديدة مع أخذها لاسم سونلغاز، بالإضافة الى ذلك فان الشركة القابضة سونلغاز وفروعها تُشكل مجموعة تسمى "مجمع سونلغاز"، وهذه الأخيرة جاء القانون المعدل ليحتفظ بدورها كالمالكة لمحفظة الأسهم والتي تشكل رأس مال الفروع التابعة لها، وأما دور المجالس الادارية للفروع فهو المراقبة والتوجيه.

المطلب الثاني: دور وأهداف مجمع سونلغاز وتنظيمه

أولاً: دور وأهداف شركة سونلغاز في تنمية الاقتصاد الوطني

تلعب شركة سونلغاز بفضل خبرتها (أكثر من 40 سنة) دوراً كبيراً في التنمية الاقتصادية للبلد، حيث تركز سياساتها على الاستثمار في مجالات جديدة تولد قيمة مضافة مرتفعة، والهدف من ذلك هو تطوير الصناعة الوطنية لضمان توريد الوسائل والمعدات لقطاع الطاقة والكهرباء، وكذا تعزيز التكامل الوطني في مجالات البحث والهندسة وصيانة الهياكل، وتحقيق هذه الأهداف يمكن للشركة خلق الثروة وتوفير فرص العمل للقضاء على البطالة في الجزائر.

تهدف الاستراتيجية الصناعية لشركة سونلغاز إلى الاستثمار المستدام من خلال تنفيذ سلسلة من المشاريع الصناعية في الشركة تقوم على مبدأ ترمين الموارد المحلية والمزايا النسبية التي تتمتع بها الجزائر، ومن هذه النظرة فإن التوجهات الاستراتيجية للشركة تستند على محورين هامين وهما:

- طاقة واحدة تتميز بمزيج من الطاقات لمواجهة تحديات توليد الكهرباء على المدى الطويل، واحتلال مكانة رائدة في مجال الطاقة المتجددة؛

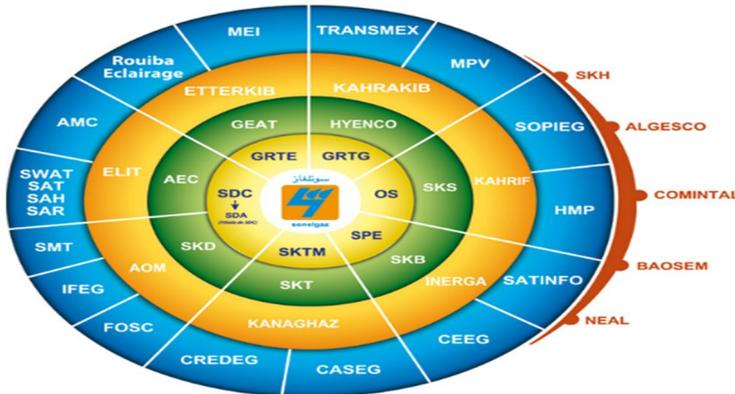
- تسمح الصناعات الأخرى بجعل الشركة رائدة وطنياً في أنشطة الأعمال والهندسة والمعدات والخدمات وأنظمة المعلومات.

وكما تهدف الشركة أيضاً من خلال استراتيجياتها للمشاريع المبرمجة إلى مرافقة خطة تنمية إنتاج الكهرباء وإنشاء الأنشطة الصناعية المهيكلية لتطوير النسيج الصناعي الوطني، وكذلك تخفيض عوامل التبعية من خلال التحكم في التكنولوجيا ونقل المعرفة الفنية وتخفيض التكاليف وخلق فرص العمل.

ثانياً: تنظيم مجمع سونلغاز

يبين تنظيم مجمع سونلغاز جميع الشركات والفروع التابعة له، وهذه الأخيرة مصنفة إلى ثلاث أنواع وهي: فروع الأعمال القاعدية، فروع الأعمال الثانوية، فروع مساهمة في نشاطات شركات أخرى، والشكل الموالي يوضح ذلك: الشكل رقم (24): الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز

Filiales et Participations



المصدر: تنظيم المجمع، منشور في الموقع الرسمي للشركة، <http://www.sonelgaz.dz/?page=article&id=5>، تاريخ الاطلاع: 2017/12/02،

الامتداد: 20:30

الجدول رقم (12): شرح التسميات الموضحة في تنظيم المجمع

التاريخ التأسيس	اسم الشركة بالعربية	الاختصار بالفرنسية
5 فيفري 2002	مشغل النظام الكهربائي: المسير لنظام انتاج وتوزيع الكهرباء	OS
5 فيفري 2002	الشركة الجزائرية لتسيير شبكات نقل الغاز	GRTG
جانفي 2004	الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء	SPE
2009	الشركة الجزائرية لتسيير شبكات نقل الكهرباء	GRTE
2017/04/04	الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز	SDC
2001	شركة الطاقة الجزائرية: شراكة ما بين سونلغاز وسونطراك	AEC
2007	شركة الكهرباء بولاية الطارف: شركة مختلطة بين سونلغاز وسونطراك	SKD
2007	جنرال الكتيك الجزائر لمحركات توربين	GEAT
4 نوفمبر 2015	شركة الأعمال الجزائرية: تمت بالشراكة ما بين سونلغاز وشركة الهندسة لهونداي ودايو	HYENCO
11 ماي 2003	شركة كهرباء سكيكدة: بالشراكة ما بين سونلغاز وسونطراك	SKS
2003	شركة كهرباء بورغاية: شراكة ما بين سونلغاز وسونطراك	SKB
2007	شركة كهرباء تيغرا: شراكة ما بين سونلغاز وسونطراك	SKT
1978	شركة التركيب الصناعي	ETTERKIB
1978	شركة الأشغال والتركيب الكهربائي	KAHRAKIB
جانفي 2009	الجزائر لتكنولوجيا المعلومات	ELIT
1982	شركة أعمال الكهرباء	KAHRIF
2006	شركة انجاز الهياكل القاعدية	INERGA
1970	شركة إنجاز قنوات الغاز: شركة جزائرية اسبانية	KANAGHAZ
2012	الشركة الجزائرية لصيانة العمليات	AOM
1997	صيانة المعدات الصناعية	MEI
1990	شركة النقل والمناولة الاستثنائية للمعدات الصناعية والكهربائية	TRANSMEX
1998	صيانة خدمات المركبات	MPV
1 جانفي 2009	الشركة العقارية للصناعات الكهربائية والغازية	SOPIEG ¹⁷³
1997	نزل عربة المزارعين	HMP
1998	الشركة الجزائرية لتقنيات المعلومات	SATINFO
2009	شركة هندسة الكهرباء والغاز	CEEG
2003	العداد الجزائري لمعدات الكهرباء والغاز	CASEG
1 جانفي 2005	مركز البحث والتطوير للكهرباء والغاز	CREDEG
1970	صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية	FOSC
2007	معهد التكوين في الكهرباء والغاز	IFEG
12 جانفي 2005	شركة طب العمل للصناعات الكهربائية والغازية	SMT
1996	شركة الوقاية والأمن المنشآت الطاقوية	SWAT
1980	الشركة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة	AMC
1971	شركة عتاد الانارة روية	ROUIBA Eclairage

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الشكل السابق ومواقع الأنترنت لكل فرع

يتضح من الجدول السابق أن مجمع سونلغاز يمتلك طاقات مادية وبشرية هامة من خلال الفروع التابعة له، والتي غطت جميع مجالات انتاج وتوزيع وبيع الكهرباء والغاز في الجزائر، وبالتالي تعد من بين أكبر الشركات الهامة في الجزائر على غرار شركة سونطراك، وقد احتل المجمع مكانة هامة في الاقتصاد الوطني استطاعت الجزائر من خلاله تحقيق تنمية سريعة في العديد من مجالات الحياة، وغطت كل الاحتياجات الضرورية للمجتمع الجزائري.

المطلب الثالث: معاهد التدريب والتقييم لمجمع سونلغاز

أولاً: استراتيجية تنمية وانتقاء المورد البشري في المجمع

يعتبر مجمع سونلغاز واحد من أكبر أرباب العمل في القطاع الصناعي، حيث تطورت فيه القوى العاملة من جميع الفئات بشكل سريع خلال 35 سنة الماضية، والتي انتقلت من 15760 عامل في عام 1980 إلى ما يقارب 88500 عامل في نهاية العام الحالي، فإذا نظرنا إلى توزيع هؤلاء حسب قطاع النشاط فنجد أن الشركة القابضة تشغل 418 موظف فقط والباقي يوزع على فروع المجمع تأخذ منه فروع التوزيع الحصة المهمة بمقدار يفوق 30000 عامل وتلهمها فروع تقديم الخدمات مع يقارب 25000 عامل ثم في المرتبة الثالثة نجد فروع الأعمال الصناعية وأنشطة الانتاج بما يقارب 15890 عامل وفي الأخير نجد أنشطة النقل بحوالي 11600 عامل³.

يُخصص المجمع برنامج للتوظيف والتدريب لمواجهة التحديات الجديدة في محيطها الشديد التغير، حيث تهدف البرامج الموضوعية إلى تحديد دقيق للمناصب والمهن وإعادة تشكيل وتعزيز طاقات الدراسة والتوقع، وكذا إدخال مبدأ التكافؤ في وظائف التسيير والأشكال الجديدة من التنظيم التي تفضل المرونة في تنقل الموظفين، بالإضافة إلى ذلك نجد أن المبادئ الأساسية للإدارة تدعم حالياً إدارة الموارد البشرية في المجمع.

اتبع مجمع سونلغاز استراتيجية جديدة في إدارة موارده البشرية في الفترة الممتدة ما بين 2005 و 2017 تهدف إلى مواجهة التطور الحاصر في القوى العاملة سواء من ناحية التوظيف أو التدريب، حيث أنشأ العديد من المعاهد والمدارس والمراكز موزعة على مختلف الولايات للتدريب والتقييم وانتقاء اليد العاملة المؤهلة بعد أن كان يملك معهد واحد موجود منذ سنة 1947 في الجزائر العاصمة، وقد ساهمت هذه المعاهد والمدارس بشكل كبير في تنمية العنصر البشري للمجمع وغطت كل احتياجاته بحيث جعلته يواكب كل التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط الداخلي والخارجي للمجمع، وساهمت كذلك في

³ الموارد البشرية للمجمع، منشور في الموقع الرسمي للشركة: <http://www.sonelgaz.dz/?page=article&id=7>، بتصرف، تاريخ الاطلاع: 2017/12/04.

عملية الانتقاء للتوظيف بشكل مباشر لليد العاملة وهذا بفضل امتلاكها لخبراء ومختصين في إدارة الموارد البشرية، وللتفصيل أكثر فيما يخص هذه المعاهد تحاول النقاط التالية إبراز ذلك.

ثانياً: تقديم معهد التدريب في الكهرباء والغاز (IFGE) لشركة سونلغاز

أنشئ المعهد الوطني للكهرباء والغاز (IFGA-SPA) سنة 2007 في إطار توزيع فروع الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وبذلك يصبح كجهاز لتنفيذ سياسة المجمع فيما يتعلق بامتلاك وانتاج والمحافظة على مهارات وكفاءات موارده البشرية. فنجد أنه من خلال انشطته في تقييم وتدريب الافراد يسعى الى تحقيق الأهداف التالية⁴:

- استدامة واستمرارية المهن الأساسية للشركة وادماج المهن الجديدة؛
- احترافية الاطارات والمسيرين؛
- اعداد اطارات وكفاءات تعوض المتقاعدين ؛
- التكيف المستمر للموارد البشرية مع التطورات التقنية والتكنولوجية.

بالرغم من الظهور الحديث للمعهد إلا أن البدايات الأولى لنشاط التدريب كانت في سنة 1949 من خلال إنشاء مركز للتدريب والتحسين (CAP) بالبلدية من طرف شركة كهرباء وغاز الجزائر ثم بعد ذلك قامت شركة سونلغاز سنة 1983 بإنشاء مركز جديد يهتم بالتقييم والانتقاء والموجود في الجزائر العاصمة.

حاليا يملك معهد التدريب في الكهرباء والغاز ثلاث مدارس تدريب متخصصة موجودة في الولايات: البلدية، عين مليلة، بن عكنون بالجزائر العاصمة، تهتم المدرستين الأوليتين بالمهن التقنية والثالثة بالميادين المتعلقة بالتسيير والإدارة، ويملك كذلك أربع مراكز للانتقاء والتقييم في الولايات: الجزائر العاصمة، قسنطينة، وهران، ورقلة، تقوم هذه المراكز بتقييم كفاءات الموارد البشرية لفروع المجمع بفضل أكثر من 60 سنة خبرة وهم متواجدين على كامل التراب الوطني ولديها أيضا أكثر من 400 مساعد. وفي هذا الاطار يعرض المعهد منتجات وخدمات ذات جودة بحيث تستجيب للتحديات الحالية والمستقبلية لزيائنها سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي.

⁴ تقديم المعهد، منشور في الموقع الرسمي لمعهد الكهرباء والغاز، <http://www.ifeg.dz/?Qui-Sommes-nous>، بتصرف، تاريخ

الاطلاع: 2017/12/04، بتوقيت: 10.30.

يملك معهد التدريب لسونلغاز نقاط قوة عديدة تخوله أن يعتلي مراتب هامة في الجزائر، حيث جعلته يتعامل ليس فقط مع فروع الشركة بل مع شركات أخرى لا تنتمي للمجمع سواء داخل الوطن أو خارجه، وتمثل هذه النقاط فيمايلي:

الخبرة الواسعة في هندسة التدريب والتقييم؛

- تمتلك رأس مال بشري قوي في المهن الكهربائية والغازية؛
- تمتلك مدربين ومقيمين ذو خبرة وكفاءة؛
- البرامج التدريبية الموجهة للمهن التي تحتاج التنفيذ الفوري للتدريب في العمل؛
- يمتلك المعهد الإمكانيات والهيكل القاعدية التعليمية الحديثة والمتلائمة مع الواقع العملي؛
- مرونة في أنماط التدريب والتقييم (عند الزبائن، عن بعد)؛

وأما فيما يخص تطوير هوية المعهد وتقويته فهو يسعى دائما إلى تحقيق ذلك من خلال التأكيد على القيم التي يؤمن بها ويطبقها في ممارسة لأعماله، تتمثل هذه القيم في: إرضاء الزبائن، الاحترافية، الأخلاق، الابتكار.

ثالثا: أنماط التدريب المقدمة من طرف المعهد

يضمن معهد التدريب في الكهرباء والغاز أربع أنواع من البرامج التدريبية منها ما يخص العمال التقنيين ومنها ما يخص الاداريين، وتمثل هذه الأنواع فيمايلي:

- برامج التدريب المؤهلة: تهتم بتأهيل الموارد البشرية من أجل إرضاء زبائن المجمع، وهي موجه إلى نوعين من المهن وهما:

- ✓ المهن التقنية المتعلقة بالكهرباء والغاز: المشغلين، التقنيين، التقنيون السامون؛
- ✓ مهن الأنشطة المساعدة (الموارد البشرية، المالية، المحاسبة، البيع...): تقني في التسيير، تقني سامي في التسيير الرئيسي.

- برامج التدريب للتكيف مع المنصب: تهتم بتأهيل الموظفين الجدد، وهي موجهة للمهن التالية:

- ✓ المهن التقنية المتعلقة بالكهرباء والغاز: المهندسون، التقنيون السامون؛
- ✓ مهن الأنشطة المساعدة (الموارد البشرية، المالية، المحاسبة، البيع...): الليسانس، الماجستير.

- برامج التدريب للتحسين الوظيفي: تهتم بصيانة وتأهيل مهارات الموظفين من جميع المستويات المهنية ومن جميع الأنشطة.

- برامج التدريب للتعلم وتحسين اللغات الأجنبية.

رابعا: تقديم مدارس ومراكز التدريب التابعة للمعهد

يملك معهد التدريب في الكهرباء والغاز ثلاث مؤسسات تدريبية وهي: المدرسة التقنية بالبليدة، مركز بن عكنون بالجزائر العاصمة، مركز عين مليلة، سيتم تقديمهم في النقاط الموالية.

1- تقديم المدرسة التقنية للبليدة (ETB)

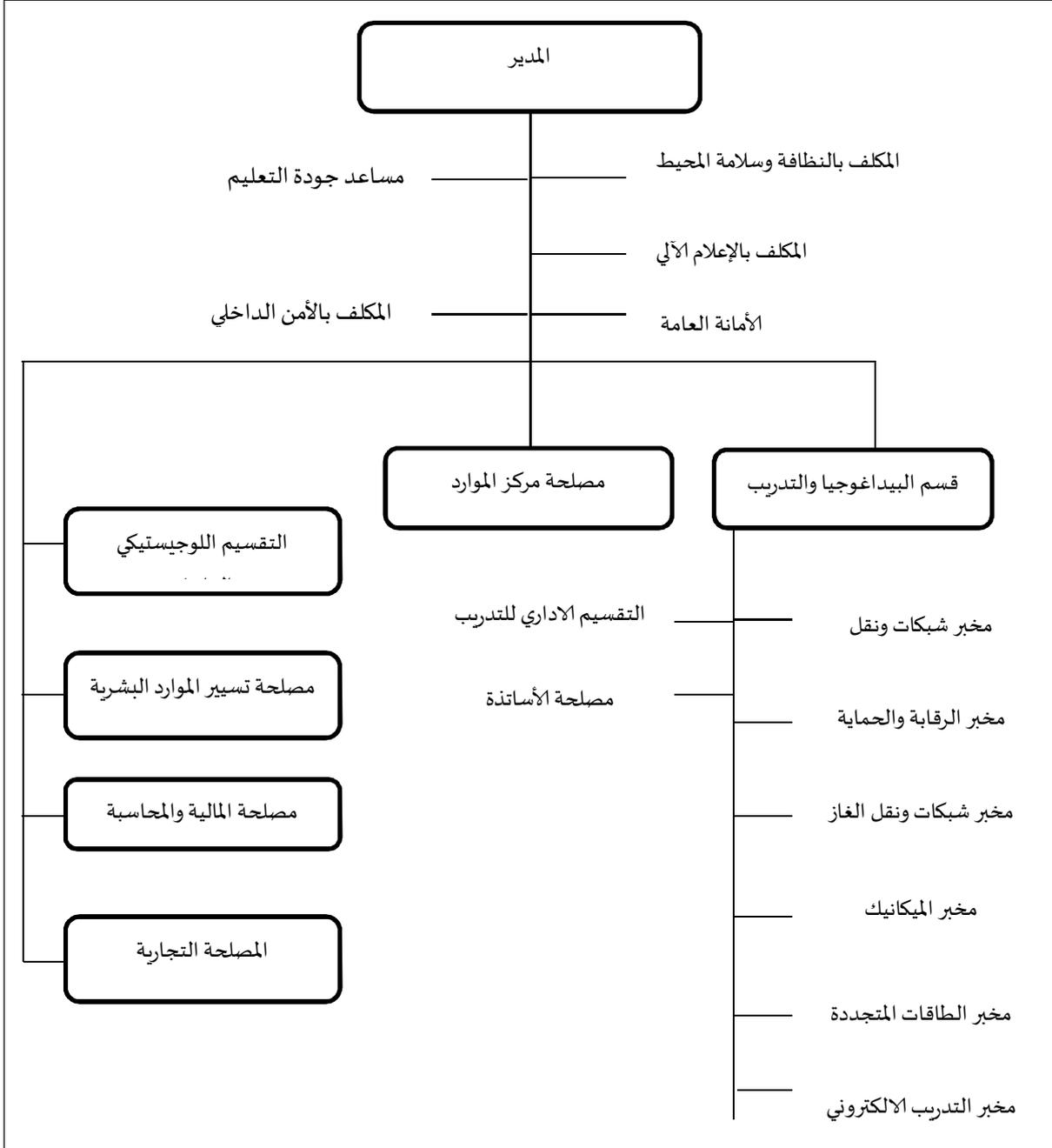
تقع المدرسة في وسط مدينة ولاية البليدة بمساحة قدرها 13 هكتار ، وتقدم برامج تدريبية توافق مهمتها وذلك بفضل البنية التحتية وميادين التدريب المجهزة بالمنشآت الكهربائية والغازية، وكذلك بتوفير جميع شروط الدعم الشامل للمتدربين وإمكانية الوصول إليهم⁵.

أنشئت المدرسة التقنية من طرف شركة كهرباء وغاز الجزائر (EGA) سنة 1949 م بتسمية أخرى، واليوم هي معروفة باسم المدرسة التقنية للبليدة (ETB)، حافظت هذه الأخيرة على مهمتها الأساسية والمتمثلة في التكوين في المهن المتعلقة بالكهرباء والغاز، حيث تتمثل أهم مجالات التدريب في: إنتاج الكهرباء، نقل وتوزيع الكهرباء، نقل وتوزيع الغاز عن طريق الانابيب، الأمن والوقاية في مهن الكهرباء والغاز، الطاقات المتجددة في سنة 2011.

⁵ تقديم المدرسة، منشور في الموقع الرسمي لمعهد التدريب في الكهرباء والغاز: <http://www.ifeg.dz/?Ecole-Technique-de-Blida>، بتصرف، تاريخ الاطلاع: 2017/12/10، بتوقيت: 11:00.

يتضمن تنظيم المدرسة التقنية بالبلدية مجموعة من المصالح والدوائر والمخابر، يتم توضيحها بالتفصيل في الشكل الموالي:

الشكل رقم (25): الهيكل التنظيمي للمدرسة التقنية البلدية



المصدر: تنظيم المدرسة، منشور في الموقع الرسمي للمعهد: <http://www.ifeg.dz/?Ecole-Technique-de-Blida>، بتصرف، تاريخ الاطلاع: 2017/12/10، بتوقيت: 20:49.

تتمثل أهم مهام المصالح الرئيسة للمدرسة بصفة عامة في تسيير الجوانب اللوجستكية والموارد البشرية والمحاسبة المالية، وكذا تسيير العمليات التجارية هذا من جهة المصالح الادارية المسيرة لشؤون

المدرسة، وأما من جهة التدريب والأمور البيداغوجية فللمدرسة مجموعة من المخابر، يختص كل مخبر من هذه الأخيرة بمجال معين للتدريب فمنها ما هو متعلق بالشبكات والنقل للغاز والكهرباء ومنها ما هو متعلق بالميكانيك والطاقات المتجددة، بالإضافة إلى ذلك كله نجد مخبر متخصص بالتدريب الإلكتروني والذي يحتوي كل الوسائل التكنولوجية الحديثة للاتصال والمعلومات يتم من خلالها تقديم جميع المحتويات التدريبية عن طريق مختلف الوسائط الإلكترونية.

استطاعت المدرسة من خلال مختلف المصالح والمخابر السابقة أن توفر بيئة محفزة ومواتية للتدريب، حيث تقدر طاقة استيعابها بـ 800 مقعد بيداغوجي تضمن من خلالها تدريب عدد كبير من الطاقات البشرية في السنة الواحدة، وبحكم اختلاف تخصصات هؤلاء وحتى تغطي المدرسة احتياجاتهم المهنية قامت بإنشاء 25 ورشة متخصصة و11 مخبرا و40 قسم وقاعة للمحاضرات، إلى جانب ذلك تهتم المدرسة بالجوانب الاجتماعية والرياضية مخصصة في ذلك قاعات للرياضة وإقامات للمبيت ومطعمين ومكتبة، وتهتم أيضا بإقامة عروض مسرحية وأمسيات ثقافية، ورحلات، وندوات علمية.

2- تقديم مركز التدريب بن عكنون للجزائر العاصمة (CBA)

أنشئ مركز التدريب بن عكنون سنة 1971 في أعالي ولاية الجزائر العاصمة أمام الحي الجامعي، ويعرض المركز مجموعة واسعة من البرامج التدريبية في تقنيات التسيير والادارة، تتميز تلك البرامج بالنمطية أو بحسب ما يطلبه الزبون، ويدعم المركز عبر هذه الأخيرة التطوير المهني للإطارات من الجانب التسييري وإضفاء الطابع المهني لهم.

يمتلك مركز التدريب لبن عكنون هياكل بيداغوجية وترفيهية هائلة، حيث تضم 340 مقعد بيداغوجي و15 قسم مجهزة ومخبر للتدريب الإلكتروني وقاعة للمحاضرات تستوعب 225 مقعد ومكتبة بها 1000 مرجع، بفضل هذه الهياكل استطاع المركز تقديم برامج تدريبية تلمس جميع المجالات الادارية وهي: المحاسبة والمالية، الموارد البشرية (اللوائح والاجراءات القانونية)، التسويق، تسيير العملاء، الاعلام الالي، التموين، تسيير المخزون، مراقبة التسيير، التدقيق الداخلي، ادارة العمليات، ادارة المشاريع، ادوات الجودة، تعليم اللغات. وأما من ناحية الهياكل الاجتماعية فالمركز يتوفر على إقامة بطاقة 144 غرفة وقاعتين للإطعام ومقهيين وقاعة للرياضة، ويمتلك المركز نفس الهيكل التنظيمي لمدرسة البلدية⁶.

⁶ تقديم مركز بن عكنون، منشور في الموقع الرسمي لمعهد التدريب في الكهرباء والغاز، <http://www.ifeg.dz/?Centre-de-Ben-Aknoun-7>.

بتصرف، تاريخ الاطلاع: 2017/12/10، بتوقيت: 22.46.

3- تقديم مركز التدريب لعين مليلة

أنشئ مركز عين مليلة للتدريب سنة 1986 استجابة للطلبات المتزايدة لمجمع سونلغاز على التدريب في قطاعي الكهرباء والغاز، ولأجل ذلك أنشأ المركز مرافق تدريبية هامة وأماكن للإقامة على مساحة قدرها 17 هكتار ، حيث تقدم تلك المرافق برامج تدريبية مختلفة تمس العديد من المجالات التقنية والمتمثلة في: انتاج الكهرباء، نقل الكهرباء، توزيع الكهرباء، توزيع الغاز عن طريق الأنابيب، الأمن المرتبط بمهن الكهرباء والغاز، للمركز نفس الهيكل التنظيمي الموضح في السابق.

يقدم المركز جميع متطلبات التدريب المهني عن طريق امتلاكه لـ 386 مقعد بيداغوجي و21 ورشة متخصصة موجهة للمهن القاعدية لمجمع سونلغاز ، والممثلة في: صيانة واستغلال الشبكات الكهربائية، صيانة واستغلال شبكات الغاز، الكهرباء، انتاج الكهرباء، ولديه كذلك 17 قسم للتدريس وقاعة للإعلام الآلي ومكتبة بها 8000 عنوان وقاعتين للمطالعة، ويمتلك قاعات للرياضة ومطاعم وإقامة بسعة 144 غرفة⁷.

يمكن القول حول ما تم تقديمه عن مدارس ومراكز التدريب التابعة لمجمع سونلغاز أن هذا الأخير يتحمل أعباء كبيرة في سبيل نجاح تلك المرافق باعتبارها المغذي الوحيد لمواردها البشرية بالمهارات والمعارف الجديدة الخاصة بمناصبهم في العمل، وحتى يتم الاستفادة من التطور الكبير الذي يشهده قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يسعى المجمع إلى تغيير استراتيجيته في التدريب على ما هو تقليدي المعتمد على الحضور إلى ما هو إلكتروني، وهذا بإضافتها وحدات متخصصة في التدريب الإلكتروني تقدم من خلالها المحاضرات والأنشطة عبر شبكات الأنترنت والأنترنت موفرة بذلك الوقت والمال، ومن هذا المنطلق يأتي البحث الميداني في مدرسة البلدية ومركز بن عكنون للتعرف على اتجاهات العاملين والاداريين نحو التدريب الإلكتروني وهل ساهم ذلك في تحسين أدائهم في العمل؟.

⁷ تقديم مركز عين مليلة، منشور في الموقع الرسمي لمعهد التدريب في الكهرباء والغاز: <http://www.ifeg.dz/?Centre-de-Ain-M-lila-99> ، بتاريخ الاطلاع: 2017/12/12، بتوقيت: 00:05.

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للبحث

يسعى الباحث من خلال الاجراءات المنهجية المعتمدة ربط ما هو محقق من التراكم المعرفي النظري والتطبيقي مع امكانية تجسيد ذلك في المؤسسة محل الدراسة، وبناء على ذلك وسعيا لتحقيق هدف البحث والمتمثل في ايجاد الرابط بين أبعاد التدريب الإلكتروني وأداء العاملين سيتم التطرق في هذا الجزء الى ضبط المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وتحديد أي المناهج العلمية الممكن استخدامها في معالجتها، وكذا تعريف المجتمع المستهدف والعينة المسحوبة منه لجمع البيانات الضرورية منها مستخدمين في ذلك أدوات بحثية معينة يتم اختبار صدقها وثباتها باستخدام أساليب معالجة احصائية مناسبة توافق طبيعة متغيرات البحث.

المطلب الأول: منهج البحث والتعريف بمتغيراته

أولاً: التعريف بمتغيرات البحث

استطاع الباحث من خلال تطرقه للجوانب النظرية من البحث واطلاعه على الدراسات السابقة ضبط متغيرات الدراسة، فحددت المتغيرات المستقلة الجزئية من المتغير الرئيس والممثل في التدريب الإلكتروني فيمايلي:

- **الفعالية الذاتية للتدريب (Self-efficacy):** تعتمد على تصور المدرب لقدراته على أداء سلسلة المهام المتعلقة بالوسائط الإلكترونية المتعددة للاستفادة من المحتويات التدريبية، وهذا لن يكون إلا من خلال ما يمتلكه المدرب من معارف ومهارات تخص استخدام تلك الوسائط. وخبرته في استخدام تلك الوسائط وكذا قدرته على الاستفادة من تجارب زملائه الذين خاضوا دورات تكوينية سابقة.

- **الحافز للتدريب الإلكتروني (Motivation to E-training):** يتمثل في درجة استعداد المدرب لبذل مجهودات أكثر لتحسين الأداء في العمل والتدريب، وكذلك السماح للمتعلمين للاختيار والمشاركة في وضع برامج التدريب الخاصة بهم.

- **سهولة استخدام المحتوى التدريبي وتنوعه (Easy of use):** وهي الدرجة التي يعتقد فيها المدرب أن استخدام نظام التدريب الإلكتروني يتطلب قليلا من الجهد البدني والعقلي، ويتم ذلك من خلال تحقق أبعاد المحتوى التدريبي والمتمثلة في سهولة الاستخدام والجودة والتنوع.

- **التفاعل والتواصل بين المدرب والمدرّب:** تلك التفاعلات العديدة بين المتدربين وبعضهم البعض، ومع المصادر المتاحة بالبيئة الافتراضية سواء من خلال الاتصال المتزامن أو غير المتزامن.

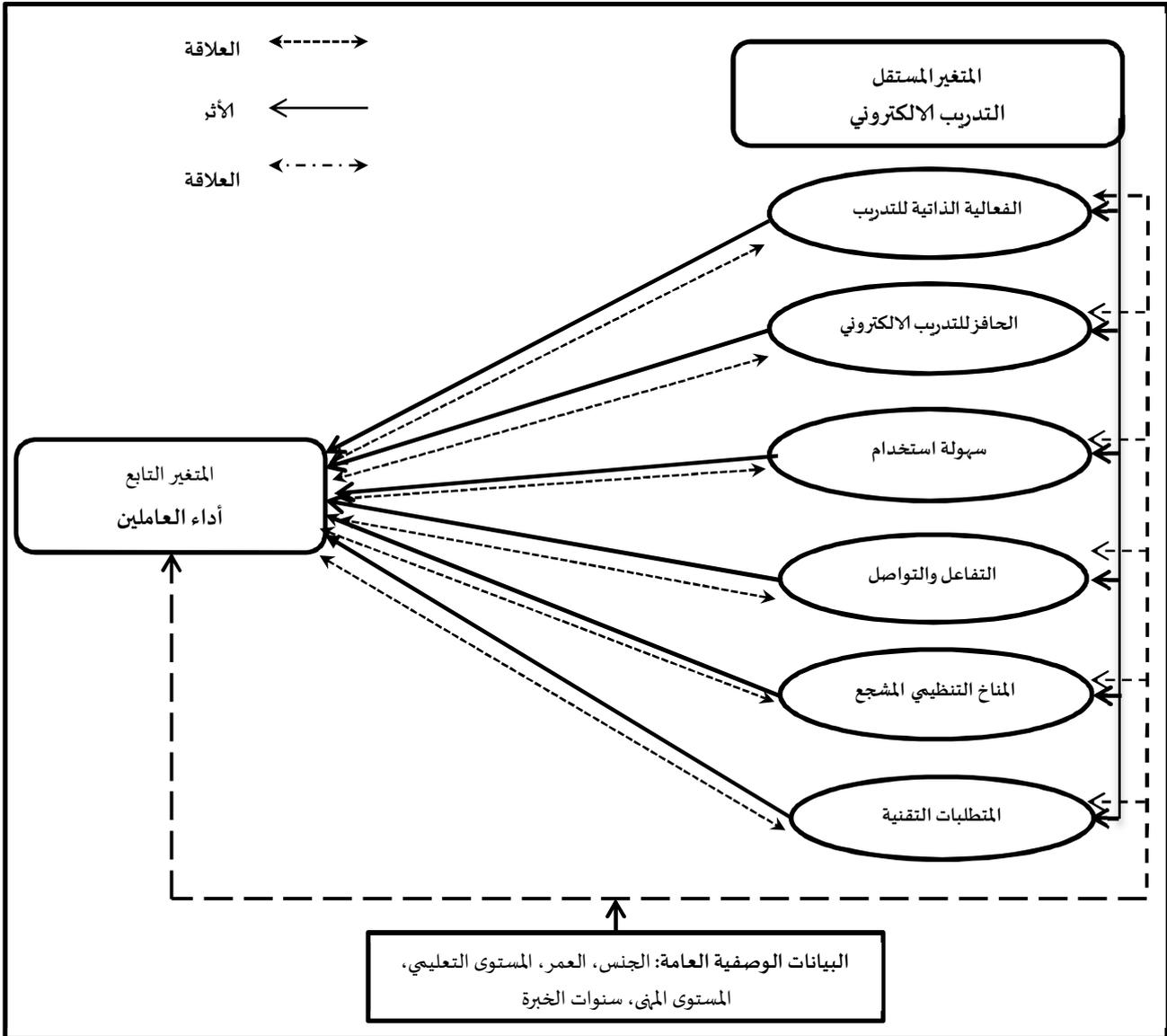
- المناخ التنظيمي المشجع للتدريب الإلكتروني: مدى توفر الظروف المناسبة والمساندة لتشجيع العمال على المشاركة في البرامج التدريبية القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- المتطلبات التقنية: يعبر عنها بالبنى التحتية والمتمثلة في الشبكات والأجهزة والبرمجيات.

و أما بالنسبة للمتغير التابع فقد حدد في أداء العاملين والذي يقاس من خلال معرفة التغير الذي يحدث في الجوانب السلوكية والشخصية ودرجة الالتزام في العمل.

تأسيسا على سبق يمكن تصور نموذج الدراسة فيما يلي:

الشكل رقم (26): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق

يهدف النموذج المقترح إلى محاولة إيجاد العلاقة بين التدريب الإلكتروني وأداء العاملين ومعرفة مقدار تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع وبالتالي كشف المساهمة التي يمكن أن تتحقق من تبني برامج تدريبية قائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة على أن يؤدي ذلك إلى تحسن في الأداء بمختلف جوانبه النوعية منه والكمية، وهذا الذي سيتم إثباته من خلال النقاط الموالية للبحث.

ثانياً: منهج البحث

إن أي بحث علمي لا يمكن أن يصل إلى النتائج المرغوب منه دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل الدراسة، حيث يتحدد المنهج المعتمد في هذا البحث من خلال معرفة طبيعة الدراسة والتي تتحدد هي الأخرى انطلاقاً من الأسئلة والفرضيات الموضوعية والأهداف المراد تحقيقها وكذا المتغيرات المفترضة، وأما ما يتعلق بالهدف الأساسي للبحث فهو محاولة إظهار مساهمة التدريب الإلكتروني للعمال في تحسين أدائهم انطلاقاً من تحقيق الأبعاد المرتبطة بالتدريب المبني على الوسائط الإلكترونية والتي تم الإشارة إليها في النموذج المقترح.

و بناء على ما سبق تم اتباع المنهج الوصفي باعتباره أحد أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة في صورة نوعية أو كمية عن الظاهرة أو الموضوع المبحوث خلال فترات زمنية معلومة ، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية، وبما أن هذه الدراسة لا تقتصر على وصف الظاهرة فقط بل تتعدى إلى إيجاد العلاقة بين متغيراتها ما يدفع ذلك إلى استخدام أحد أنماط المنج الوصفي والذي يتمثل في دراسة العلاقات المتبادلة وبالتحديد الدراسة الارتباطية⁸، حيث يُتجاوز فيها من وصف وفهم الظاهرة إلى دراسة العلاقات بين متغيراتها لمعرفة مدى ارتباطها من عدمه، وتتناول عادة مجموعة من المتغيرات التي يظن أنها مرتبطة مع المتغير الرئيس فإذا وجد أن بعض هذه المتغيرات ضعيف الارتباط يتم حذفها من الدراسات اللاحقة، وأما المتغيرات التي يتضح أن لها علاقة ارتباط قوية يتم البحث عن مقدار تأثيرها في المتغير التابع، وهذا الذي سيتم اتبعه في الخطوات التالية كمرحلة لتنفيذ المنهج المختار.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع الإداريين والتقنيين ومسؤولي المصالح والمدراء في مجمع سونلغاز وبالتحديد من هم في فروع وشركات المجمع الموزعين على مستوى ولايات الوطن، والذين استفادوا من دورات تدريبية إلكترونية في السداسي الأول من سنة 2017، وكان ذلك على مستوى معهد التدريب

⁸ يوسف طباجة، منهجية البحث: تقنيات ومناهج، الطبعة 2، دار المحجة البيضاء، بيروت، 2011، ص380.

والتقييم للغاز والكهرباء المنتمي للمجمع وبالتحديد في مركز بن عكنون بالجزائر العاصمة (CBA) والمدرسة التقنية بالبلدية (ETB) واللذان عرّفت فيهما عملية التدريب تطورا نوعيا مقارنة بالمعاهد الأخرى، حيث سايرت ما هو موجود من تكنولوجيات حديثة في المعلومات والاتصال، وبالتواصل مع مسؤولي التدريب الإلكتروني في المركز والمدرسة استطعنا تحديد المجتمع المستهدف والذي يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث، وأما المجتمع المتاح فقد حدد ب: 200 مفردة منتمين لمختلف الفروع والذين يمكن الوصول إليهم.

تم أخذ مجموعة جزئية من المجتمع المتاح بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة، حيث أن لها نفس الخصائص واعتبرت كعينة ذات حجم محسوب بتطبيق إحدى المعادلات المشهورة والمتعلقة بالمعاينة الاحتمالية وهي للباحث ستيفن سامبسون (Stephen Sampson) والمكتوبة بالصيغة التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{(N-1) \times (d^2 \div z^2)}{p(1-p)} + 1 \right]}$$

حيث يمثل كل عنصر من عناصر المعادلة فيما يلي:

n: حجم العينة ، N: حجم المجتمع ، P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة والذي يساوي 0.5 ، Z: الدرجة المعيارية لمستوى ثقة 95% وتساوي 1.96 ، d: نسبة خطأ المعاينة وتساوي 0.05

وبتعويض حجم المجتمع في المعادلة نجد حجم العينة الأدنى كالتالي:

$$n = \frac{200 \times 0.5(1-0.5)}{\left[\frac{(200-1) \times (0.05^2 \div 1.96^2)}{0.5(1-0.5)} + 1 \right]} \approx 130$$

يمكن القول أنه كلما كان حجم العينة أكبر من المقدار السابق كلما كان ذلك أفضل لتمثيلها للمجتمع المدروس.

المطلب الثالث: أدوات البحث

تحتاج عملية جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة استخدام أدوات بحثية تتناسب ومتغيرات البحث والأهداف المرجو تحقيقها من البحث ، ومن منطلق تبني المنهج الوصفي فإنه تم اختيار أداتين للحصول على البيانات المتعلقة بالجوانب ذات الصلة بالتدريب الإلكتروني والجوانب المتعلقة بأداء العاملين، وهاتين الأداتين هما: المقابلة والاستبيان.

أولاً: المقابلة

تمت مقابلة مسؤولي التدريب الإلكتروني في كل من مركز التدريب بين عكنون في الجزائر العاصمة والمدرسة التقنية بالبليدة، حيث طُرح عليهما مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع البحث وهذا بعد أن تم شرح الاشكالية والأهداف المراد تحقيقها ، ولقد مُس من خلال المقابلة مع المسؤولين أن هناك رغبة كبيرة في التعاون مع الباحث لإتمام البحث، فتمت الاجابة على كل الأسئلة المطروحة بدون تردد خصوصا بما يتعلق بالجوانب التي تمس التدريب الإلكتروني من فكرته كمشروع الى غاية تجسيده على أرض الواقع، و استطاع الباحث كذلك أن يتصور شكل الاستبيان كيف يكون وأن يصحح ويعدل كل ما كان يعتقد أنه صالح للتنفيذ وخاصة أن مشروع التدريب الإلكتروني حديث الظهور في شركتنا وبالتالي لا يمكن تصوره بنفس الحجم كما هو موجود في شركات الدول المتقدمة التي قطعت أشواط كبيرة في تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال فيما يخص تدريب العاملين.

ثانياً: الاستبيان

تعتبر استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية في البحث والتي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك لكونها موجهة لمفردات العينة المسحوبة من المجتمع المتاح، والذي ستعمم عليه نتائج تلك العينة والمحددة سابقا ب 130 مفردة،

لقد مرت عملية تصميم استمارة الاستبيان بثلاث مراحل وهي :

1. مرحلة البناء الأولي: تمت هذه المرحلة على أساس المفاهيم النظرية المستخدمة في الفصل الأول، الثاني والثالث، والمتعلقة بالتدريب الإلكتروني وأبعاده وكذا أداء العاملين، ومن ذلك تم صياغة مجموعة معتبر ة من العبارات تصل الى 75 عبارة جزء منها خاص بالمعلومات العامة وجزء آخر متعلق بالتدريب الإلكتروني من خلال أبعاده وجزء ثالث متعلق بأداء العاملين من خلال الجوانب السلوكية والشخصية للعاملين.

2. مرحلة التحكيم: تأتي هذه المرحلة بعد ما تم بناء استمارة الاستبيان في المرحلة السابقة، حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة في مجال تخصص الموضوع وفي مجال اعداد الاستبانات خاصة من الناحية الاحصائية، فبعد استرداد الاستبيان وجد أن هناك ملاحظات عديدة حول عبارات الاستبيان سواء من ناحية اللغة أو المضمون أو العدد، فأخذ كل ذلك بعين الاعتبار وتم اجراء تعديلات على عبارات الاستبيان ما أدى ذلك إلى تنقيحها والتنزيل من عددها إلى أن أصبح 65 عبارة.

3. مرحلة التجريب: تم تجريب استمارة الاستبيان بتوزيعها الكترونيا على عينة تجريبية مكونة من 30 مفردة ممثلين في العمال والاداريين التابعين لشركة سونلغاز والمستفيدين من برامج التدريب الالكتروني خلال السداسي الأول من سنة 2017، وتم هذا بالتعاون مع مسؤولي التدريب في المركز والمدرسة المذكورين سابقا، حيث سلمت للباحث عناوين الايميل للمستفيدين من الدورات التدريبية، وأرسل من خلالها الاستبيان أين تطلب ذلك حوالي شهرين من يوم الارسال الى يوم الاعادة بمعدل استرداد 80 % أي 24 استبانة، ولوحظ أن هناك عبارات لم يتم الاجابة عليها وأخرى عليها ملاحظات، ومن ذلك تم التعديل والتصحيح إلى أن تم تنقيح الاستبيان بشكل كلي من خلال ضبط عبارات كل محور شكلا ومضمونا، أعطى ذلك في النهاية نموذج نهائي للاستبيان يتكون من 60 عبارة يمكن من خلالها جمع البيانات بشكل جيد. تضمن الاستبيان في شكله النهائي ثلاثة محاور أساسية وهي:

- المحور الأول: يتكون من العناصر التي تخص المعلومات العامة عن المفردة المستجوبة وقد حددت في خمسة وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى المهني، سنوات الخبرة.

- المحور الثاني: يتعلق بالتدريب الالكتروني وهو مقسم إلى ستة أبعاد والمتمثلة فيمايلي:

- الفعالية الذاتية للتدريب (من العبارة 1 الى العبارة 6)،
- الحافز للتدريب (من العبارة 7 الى العبارة 12)،
- سهولة الاستخدام (من العبارة 13 الى العبارة 18)،
- الاتصال والتفاعل (من العبارة 19 الى العبارة 26).
- المناخ التنظيمي المشجع للتدريب (من العبارة 27 الى العبارة 33).
- المتطلبات التقنية للتدريب (من العبارة 34 الى العبارة 40).

- المحور الثالث: يتعلق بأداء العاملين من الناحية السلوكية والشخصية والالتزام والتعاون، حيث خصص له 15 عبارة بدا من العبارة 41 الى غاية العبارة 60.

تُمثل المحاور السابقة متغيرات البحث المستقلة والتابعة، حيث تحاول عباراتها قياس كل متغير من خلال اجابة مفردات العينة عليها ، فإذا تم الحصول على جميع الاستبيانات كاملة دون نقص في الاجابات فإنه يزيد من احتمال الوصول الى اجابات أكيدة حول الأسئلة الموضوعية في البحث وبالتالي تحقيق أهداف البحث.

بعد ضبط الاستبيان واخراجه في شكله النهائي تم توزيعه على مفردات عينة الدراسة والمقربين ب 130 مفردة، تم استرداد 110 استبانة من الاجمالي الموزع، و لاحظ الباحث من خلال فحص ما تم

استرجاعه عدم صلاحية 27 استبانة للتحليل وهذا لعدم ملئها كاملة، وعليه بلغ عدد الاستبيانات المستردة بعد حذف غير الصالحة منها 83 استبانة أي ما يعادل ما نسبته 65 % من إجمالي حجم العينة وهذا مقبول لأنه أكبر من النصف وبالتالي يمكن تعميم النتائج على المجتمع.

وأما المقياس الذي تم اختياره لهذا الاستبيان فهو مقياس ليكرت الخماسي باعتباره أنسب المقاييس في حالة محاولة معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة حول ظاهرة ما، ومن ذلك تكمن درجات المقياس في خمسة مستويات أدناها 1 وأعلى 5، وهي ممثلة فيما يلي:

- ✓ لا أوافق بشدة أعطيت له 1 درجة:
- ✓ لا أوافق أعطيت له 2 درجة:
- ✓ محايد أعطيت لها 3 درجات:
- ✓ أوافق أعطيت له 4 درجات:
- ✓ أوافق بشدة أعطيت له 5 درجات.

تم حساب المدى العام للمقياس من خلال طرح أقل درجة من أكبر درجة (5 - 1 = 4)، ثم تم قسمته على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح (4/5= 0.8) بعدها تم إضافة قيمة طول الفئة إلى أقل قيمة في المقياس وهي أدنى درجة (1 الصحيح) لتصبح القيمة المتحصل عليها الحد الأقصى لهذه الفئة (1+0.8=1.8)، وهكذا بالنسبة للباقي لتصبح الفئات بالشكل التالي:

- من 1 إلى 1.8 يمثل بـ منخفض جدا / لا أوافق بشدة نحو جميع عبارات محاور الاستبيان؛
- من 1.81 إلى 2.6 يمثل بـ منخفض / لا أوافق نحو جميع عبارات محاور الاستبيان؛
- من 2.61 إلى 3.4 يمثل بـ متوسط / محايد نحو جميع عبارات محاور الاستبيان؛
- من 3.41 إلى 4.2 يمثل بـ مرتفع / أوافق نحو جميع عبارات محاور الاستبيان؛
- من 4.21 إلى 5 يمثل بـ مرتفع جدا / أوافق بشدة نحو جميع عبارات محاور الاستبيان؛

المطلب الرابع: صدق وثبات الاستبيان

تعتبر اختبارات الصدق والثبات من الاختبارات المهمة التي يحتاج إليها الباحث في معرفة درجة جودة الاستبيان الذي استخدمه في البحث، حيث يحاول من خلال نتائج اختبارات الصدق معرفة درجة دقة البحث على قياس الغرض المصمم من أجله أو هو قدرة عبارات الاستبيان على قياس ما يراد قياسه لتحقيق أهداف البحث، ويتم ذلك باستخدام العديد من الاختبارات من أهمها صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي، وأما اختبار الثبات فهو يقيس قدرة الاستبيان على الحصول على

نفس النتائج في حالة تطبيقه عدة مرات متتالية، واستخدم الباحث في ذلك اختبار معامل ألفا كرونباخ (ALPHA CRONBACH) ومعامل قوتمن (Guttman) للتجزئة النصفية.

أولاً: صدق الاستبيان

استخدم الباحث ثلاث أنواع لاختبار صدق الاستبيان وهي: الصدق الظاهري (المحكمن)، صدق الاتساق الداخلي للعبارات والصدق البنائي، حيث تبين العناصر التالية نتائج كل نوع من أنواع الصدق.

1. الصدق الظاهري: عُرضت استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمن (أساتذة) ينقسمون ما بين متخصصين في مجال البحث (إدارة الموارد البشرية، نظم المعلومات والاتصالات) ومتخصصين في مجال الاحصاء وبلغ عددهم في المجلد 6 محكمن، وبعد استرداد الاستبيان تم تسجيل العديد من الملاحظات والتعليقات سواء من ناحية عدد العبارات أو من ناحية الصياغة، وعلى ضوء ذلك قام الباحث بإجراء جميع التصحيحات الضرورية في عبارات الاستبيان ليصبح في صورة نهائية والملحق رقم (01) يبين ذلك.

2. صدق الاتساق الداخلي: لمعرفة صدق اتساق عبارات الاستبيان تم حساب معاملات الارتباط سبيرمن (Spearman) بين كل عبارة مع محورها وهذا الأخير مع الدرجة الكلية، والجداول الموالية توضح قيم معامل الارتباط والقيمة الاحتمالية مع تثبيت مستوى الدلالة عند 5% أي 0.05.

الجدول رقم (13): اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الفعالية الذاتية للتدريب الإلكتروني

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	تسمح مؤهلاتي العلمية باجتياز جميع المراحل والعقبات المتعلقة بالتدريب الإلكتروني	.638**	.000
2	أمتلك القدرة على استعمال الكمبيوتر في عملية التدريب الإلكتروني بالرجوع إلى دليل التعليمات (GUIDE)	.643**	.000
3	ساهم استعمال الكمبيوتر والأنترنت والأنترنت في تحسين قدراتي التقنية	.655**	.000
4	خبرتي في استعمال الكمبيوتر والأنترنت جعلتني مستعداً للمشاركة في الدورات التدريبية	.763**	.000
5	زادت مشاركتي في دورات تدريبية سابقة في مجال التدريب الإلكتروني من إمكانية الاستفادة من دورات تدريبية مستقبلية	.726**	.000
6	استفدت من تجارب وخبرات زملائي في مجال التدريب الإلكتروني للاستعداد لدورات تدريبية أخرى	.701**	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (**معنوي عند مستوى 0.01، *معنوي عند مستوى 0.05)

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط لجميع العبارات لمحور الفعالية الذاتية للتدريب الإلكتروني تفوق 0.6 مما يدل ذلك على وجود ارتباط قوي بين العبارات والمحور وفي نفس الوقت يمتاز بالمعنوية، وعليه يمكن القول أن عبارات المحور صادقة لقياس ما وضعت من أجله وهو معرفة توفر متطلبات الفعالية الذاتية من مؤهلات وخبرات لدى المتدربين في الشركة.

الجدول رقم (14): اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الحافز للتدريب

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
7	المشاركة في دورة التدريب الإلكتروني فرصة جيدة لتحسين أدائي في العمل	.595**	.000
8	ارتباط التدريب الإلكتروني بعنصري الترقية والمكافآت على الأداء يحفزني للمشاركة في دورات تدريبية مستقبلا	.443**	.000
9	يُعتبر التدريب الإلكتروني حافز لي كونه غير مقيد بعنصري الزمان والمكان مقارنة بالتدريب التقليدي	.486**	.000
10	استخدام طرق وأدوات حديثة ومتعددة (CD، المنصات، Email...) في تقديم محتوى التدريب الإلكتروني يشجعني للمشاركة في دورات تكوينية مستقبلا	.479**	.000
11	تحسن أداء زملائي في العمل بعد المشاركة في الدورات التدريبية يشجعني على المشاركة فيها مستقبلا	.387**	.000
12	أعتقد أن بيئة العمل في مؤسستي (الإدارة العليا، الرؤساء، العمال...) تولي اهتمام للمشاركة في دورة التدريب الإلكتروني	.415**	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (**معنوي عند مستوى 0.01، *معنوي عند مستوى 0.05)

يبين الجدول الموضح أعلاه أن هناك ارتباط متوسط بين عبارات المحور والمحور ككل وهو معنوي، وهذا يبين أن هناك اتساق داخلي ضعيف نوعا ما وعليه يجب الحذر عند أخذ هذا البعد في عملية التحليل في الخطوات الموالية.

الجدول رقم (15): اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور سهولة الاستخدام والوصول

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	(Sig) الاحتمال
13	تشعري سهولة استخدام أدوات التدريب الإلكتروني بالارتياح وتزيد رغبي في المشاركة في دورات مستقبلية	.729**	.000
14	تسهل وسائل التدريب الإلكتروني عملية الاطلاع على المحتوى التدريبي	.652**	.000
15	أستطيع التنقل في منصة التدريب الإلكتروني بمرونة وسرعة من محتوى لآخر خلال عملية التدريب	.737**	.000
16	تسهل المساعدات الفنية والتقنية في المنصات الإلكترونية (آراء خبراء في المنتديات، دليل الاستخدام، روابط ذات الصلة...) عملية الوصول إلى المعلومات	.744**	.000
17	تمتاز المعارف والمعلومات المقدمة في اطار دورات التدريب الإلكتروني بالدقة والموثوقية	.740**	.000
18	تتميز المعارف والمعلومات المقدمة في دورة التدريب الإلكتروني بالحدثة والملائمة من ناحية الزمان والمكان	.568**	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS (**معنوي عند مستوى 0.01، *معنوي عند مستوى 0.05)

يظهر من خلال الجدول أن العبارات الموضوعية لمحور سهولة الاستخدام عبرت فعلا عن ما يراد الوصول إليه من محتوى المحور، وقوة ومعنوية معاملات الارتباط أكبر دليل على أن هناك اتساق داخلي بين العبارات.

الجدول رقم (16): اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور التفاعل والتواصل (بين المدرب

والمندربين، بين المندربين أنفسهم، بين المدرب والمحتوى)

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
19	الاتصال والتفاعل في التدريب الإلكتروني بين الأطراف (المدرّب، المتدرب، المحتوى التدريبي) يتم بشكل فوري أو مؤجل	.682**	.000
20	التدريب الإلكتروني يكسر حاجز الخوف والخجل ويدفعني للمشاركة في دوراته مستقبلا	.624**	.000
21	تبادل المعارف والمعلومات بين المدرّب والمتدربين يتم بشكل مرّن وبدون عوائق	.755**	.000
22	عملية الاتصال والتفاعل الإلكتروني لا تتطلب اجراءات وتعقيدات ادارية	.694**	.000
23	اللغة المستخدمة في عملية الاتصال والتفاعل الإلكتروني تمتاز بالبساطة وسهولة الفهم	.590**	.000
24	عملية الاتصال والتفاعل في التدريب الإلكتروني تطور حالة الانسجام والتلاحم بين أطراف التدريب	.734**	.000
25	أدوات الاتصال والتفاعل الإلكتروني (Forum، Chat، Email...) تسهل عملية التواصل بين المدرّب والمتدربين	.683**	.000
26	تسهل أدوات الاتصال والتفاعل الإلكتروني عملية التواصل بين المتدربين فيما بينهم	.644**	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS (**معنوي عند مستوى 0.01، *معنوي عند مستوى 0.05)

تُبين النتائج الموضحة في الجدول السابق ان معاملات الارتباط لأغلبية عبارات المحور محصورة ما بين 0.6 و 0.76 وهي معنوية في المجمل، وهذا يبين أن العبارات متسقة داخليا من محور التفاعل والتواصل بين المدرب والمتدرب والمدربين فيما بينهم والمتدرب والمحتوى التدريبي.

الجدول رقم (17): اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور المناخ التنظيمي المشجع للتدريب

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
27	يزيد اشراكي في الدورات التدريبية من درجة شعوري بالمسؤولية	.642**	.000
28	يشعر العمال بالانتماء والولاء الوظيفي لمؤسستهم من خلال برمجتها لدورات تدريبية متنوعة ومتعددة لهم	.440**	.000
29	تشجعتي المؤسسة على التجديد والابتكار في العمل من خلال تكثيف عمليات التدريب	.746**	.000
30	تدعم المؤسسة التعلم المستمر لعمالها عبر بوابة التدريب الالكتروني	.786**	.000
31	تعمل المؤسسة جاهدة على إدخال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC) الحديثة قصد تطوير وعصرنة أدوات العمل	.761**	.000
32	تشجع بيئة العمل في المؤسسة (الرؤساء، الزملاء، فرق العمل...) تشجع على العمل الجماعي في الدورات التدريبية	.791**	.000
33	يشجع مناخ التدريب على تبادل المعارف والخبرات بين العمال في دورات التدريب الالكتروني	.744**	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS (**معنوي عند مستوى 0.01، *معنوي عند مستوى 0.05)

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معاملات الارتباط لجميع العبارات قوية ومعنوية ما عدا العبارة رقم 28 فكان معامل ارتباطها ضعيف غير أنه معنوي، وعليه يمكن اعتماد جميع عبارات المحور لتمثيل بعد المناخ التنظيمي المشجع للتدريب الإلكتروني في جمع البيانات وهذا لتحقق صدق محتوى هذا المحور انطلاقا من اتساقية العبارات المعبرة لما وضعت من أجله .

الجدول رقم (18): اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور المتطلبات التقنية للتدريب الإلكتروني

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
34	تتوفر مؤسستكم على أجهزة الحاسوب الحديثة وجميع مستلزماته بمواصفات فنية مناسبة	.667**	.000
35	تمتلك المؤسسة ملحقات الحواسيب (الطابعة، الماسح الضوئي Scanner، شاشات عرض البيانات...)	.564**	.000
36	تتوفر المؤسسة على قاعة مجهزة خاصة بتطبيق التدريب الإلكتروني (قاعات للمحاضرات المرئية، قاعة الاجتماعات...)	.744**	.000
37	تعتمد المؤسسة على برمجيات لازمة للتدريب الإلكتروني في أجهزة الكمبيوتر الخاصة بها	.838**	.000
38	تستخدم المؤسسة على برامج المحاكاة (Simulation) ملائمة للتدريب الإلكتروني	.803**	.000
39	تتوفر المنصات المعتمدة في التدريب الإلكتروني داخل المؤسسة على اختبارات قبلية وبعديّة (Pos-test, Pré-test) للمتدربين	.775**	.000
40	توفر مؤسستكم محتوى تدريبي بأشكال مختلفة (CD، كتب إلكترونية، هواتف ذكية، لوحات ذكية...)	.804**	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS (**معنوي عند مستوى 0.01، *معنوي عند مستوى 0.05)

جاءت نتائج هذا الجدول جيدة مقارنة بنتائج الجداول السابقة وسبب ذلك هو أهمية هذا العنصر، حيث يتضح أن هناك ارتباط قوي في معظم عبارات المحور، ومن ذلك يمكن القول أنه تحقق صدق الاتساق الداخلي بين العبارات التي تترجم المتطلبات التقنية الضرورية لنجاح التدريب الإلكتروني. وكتلخيص لما سبق يمكن القول أن اختبار صدق الاتساق الداخلي للعبارات الخاصة بكل محور بينت أنها تحقق الهدف الذي وضعت من أجله والمتمثل في قدرتها على وصف ما يتضمنه كل محور وهو ما يهدف إليه الباحث من أجل زيادة احتمال الحصول على اجابات على الاشكالية المطروحة بشكل واقعي وغير مظلل.

الجدول رقم (19): اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء العاملين

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
41	أمتلك القدرة على تحمل مسؤولية أعباء العمل المختلفة يوميا	.650**	.000
42	ساهم تركيزي في العمل في تقليل أخطائي في العمل	.680**	.000
43	أنجز الواجبات والمهام المحددة في الوقت المحدد بمستوى أداء عالي	.660**	.000
44	أؤدي مهامي بطريقة تفوق توقعات رئيسي	.581**	.000
45	أقوم بمهام اضافية إلى جانب واجباتي الرئيسية	.434**	.000
46	ألتزم بمواعيد العمل (الدخول والخروج)	.516**	.000
47	أمتلك القدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة دوريا في واجباتي داخل المؤسسة	.592**	.000
48	أؤدي عملي بكل إخلاص وتفاني عند انجاز المهام	.764**	.000
49	يقتصر حديثي مع زملائي داخل المؤسسة على الجوانب المهنية	.483**	.000
50	أبحث دائما عن البديل الأمثل لحل مشاكل العمل	.731**	.000
51	أحرص على استخدام وسائل الوقاية والسلامة المهنية لتفادي أخطار العمل	.512**	.000
52	أتعاون مع فريق العمل لإنجاز المهام المطلوبة داخل المؤسسة	.656**	.000
53	أقترح على رؤساء العمل أفكار جديدة لتطوير الأداء واجراءات مبتكرة للقيام بوظيفتي بشكل مرن	.678**	.000
54	أقبل توجيهات وملاحظات رئيسي بصدر رحب	.601**	.000
55	أحافظ على ممتلكات المؤسسة وأحميها من أي ضرر	.621**	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS (**معنوي عند مستوى 0.01، *معنوي عند

مستوى 0.05)

أعطى اختبار صدق الاتساق الداخلي في الجدول الموضح أعلاه نتائج مقبولة في العموم بتجاوز معاملات الارتباط لمعظم العبارات 0.6 بمعنى أنها تمتاز بالقوة والمعنوية في نفس الوقت، وعليه يمكن القول أن عبارات محور الأداء صادقة في تحقيقها للهدف الذي وضعت من أجله وبالتالي يمكن اعتمادها في باقي التحليل.

3.الصدق البنائي: يستخدم هذا الاختبار في قياس الارتباط الموجود بين المحاور والدرجة الكلية وهذا نجده في متغير التدريب الإلكتروني فقط والذي يحتوي ستة أبعاد وهي: الفعالية الذاتية، الحافز، سهولة الاستخدام، التفاعل والتواصل، المناخ التنظيمي، المتطلبات التقنية، والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم (20): الصدق البنائي لمتغير التدريب الإلكتروني

رقم المحور	عنوان المحور (البُعد)	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
المحور الأول	الفعالية الذاتية للتدريب الإلكتروني	.574**	.000
المحور الثاني	الحافز للتدريب	.698**	.000
المحور الثالث	سهولة الاستخدام والوصول الى المحتوى التدريبي وجودته	.826**	.000
المحور الرابع	محور التفاعل والتواصل	.840**	.000
المحور الخامس	المناخ التنظيمي المشجع للتدريب الإلكتروني	.735**	.000
المحور السادس	المتطلبات التقنية للتدريب الإلكتروني	.747**	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS (**معنوي عند مستوى 0.01، *معنوي عند مستوى 0.05)

يتضح من الجدول أن جميع المحاور أو الأبعاد مرتبطة ارتباطاً إيجابياً وقوي بالمحور ككل أو بالدرجة الكلية للتدريب الإلكتروني، حيث تجاوزت معظم قيم معاملات الارتباط 0.7 وهي معنوية و هذا دليل على أن هناك صدق بنائي لمحاور متغير التدريب الإلكتروني وبالتالي يمكن أن تعتمد في التحليل لأنها تعبر فعلاً عن عنوان المتغير المستقل.

ثانياً: ثبات الاستبيان

بعد التأكد من صدق الاستبيان في الاختبارات السابقة والتي أعطت نتائج مقبولة على العموم، يمكن من خلال هذا العنصر اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) ومعامل قوتمن (Guttman) للتجزئة النصفية، والجدول التالي توضح ذلك.

الجدول رقم (21): اختبار ثبات محاور الاستبيان

رقم المحور	اسم المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)	معامل قوتمن Guttman
المحور الأول	الفعالية الذاتية	6	.754	.709
المحور الثاني	الحافز للتدريب	6	.640	.645
المحور الثالث	سهولة الاستخدام	6	.755	.666
المحور الرابع	التواصل والتفاعل	8	.817	.809
المحور الخامس	المناخ التنظيمي المشجع	7	.853	.813
المحور السادس	المتطلبات التقنية	7	.889	.815
	التدريب الإلكتروني	40	.928	.842
	أداء العاملين	15	.850	.787
	الاستبيان ككل	55	.942	.787

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُظهر نتائج الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (**Alpha Cronbach**) لجميع أبعاد التدريب الإلكتروني تفوق 0.7 وهي قيمة مقبولة تفسر ثبات عبارات جميع الأبعاد، والحال نفسه بالنسبة للدرجة الكلية للتدريب الإلكتروني وأداء العاملين والذين فاقت قيمة معاملتهما 0.8 وهذا يعني أنهما جيدان وثابتان بنسبة كبيرة مهما تم إعادة توزيع الاستبيان، وهذا الأخير أظهرت نتائج ثباته الكلية قيمة عالية جدا تفوق 0.9 وهذا مؤشر جيد على استقرار اجابات الاستبيان من طرف العينة مهما تكرر توزيعه على مفرداتها، اضافة إلى ما سبق تبين نتائج قيم معامل **Guttman** من الجدول أن التجزئة النصفية للمحاور أعطت نتائج جيدة حيث فاقت قيمة المعامل 0.7، وهذا مؤشر جيد عن التعبير الفعلي للعبارات عن الشيء المراد قياسه سواء تعلق الأمر بصدق المحتوى أو تعلق بصدق البناء وكذا مدى توفر متطلبات التدريب الإلكتروني الملموسة منها وغير الملموسة في المؤسسة محل الدراسة وتأثيرها في أداء العاملين.

المطلب الخامس: أساليب المعالجة الاحصائية

استخدم الباحث في هذا الفصل مجموعة من المقاييس الاحصائية تتعلق بثلاث جوانب مهمة لمعالجة البيانات المجمعة وهي: الوصفية، الاستدلالية، اختبارات الصدق والثبات لأداة البحث، مستعملا في ذلك برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة رقم 24.

تمثلت مقاييس الاحصاء الوصفي لوصف البيانات المجمعة من العينة في حساب مايلي:

- التكرارات والنسب المئوية للتعبير عن درجة الاجابة لكل خيار بالنسبة لعبارات الاستبيان؛

- المتوسطات الحسابية للتعبير عن النزعة المركزية لعبارات كل محور والمحاور نفسها؛

- الانحراف المعياري للتعبير عن تشتت اجابات مفردات العينة حول عبارات كل محور عن المتوسطات الحسابية للعبارات.

- معامل الارتباط سبيرمن (**Spearman**): يستخدم في اختبارات صدق عبارات الاستبيان؛

- اختبار الاعتدالية (**Test of Normality**) لمعرفة نوع التوزيع الاحتمالي التي تخضع له البيانات المجمعة حول متغيرات الدراسة، حيث يحدد من خلال هذا الاختبار الأسلوب الاحصائي المناسب لاختبار الفرضيات، فإذا أظهر هذا الاختبار نتائج تبين بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فإنه يتم استخدام الاختبارات المعلمية وإذا كان عكس ذلك فإنه يتم استعمال الاختبارات اللامعلمية، وفي هذا الاطار يقوم هذا الاختبار على الفرضيات التالية:

H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، تقبل في حالة أن قيمة الاحتمال (P-value) < مستوى المعنوية (0.05)

H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي تقبل في حالة أن قيمة الاحتمال (P-value) > مستوى المعنوية (0.05)

يُستخدم في معرفة نوع توزيع البيانات اختبارين: اختبار كولموغوروف سميرونوف (Kolmogorov-Smirnov Test) واختبار شاييرو ويلك (Shapiro-wilk). والجدول الموالي يوضح نتائج كل اختبار والمتحصل عليها من مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (22): اختبار الاعتدالية لكولموغوروف سميرونوف وشاييرو

رقم المحور	اسم المحور	عدد العبارات	القيمة الاحتمالية Sig Kolmogorov-Smirnov	القيمة الاحتمالية Sig Shapiro-wilk	القرار
الأول	الفعالية الذاتية	6	.200	.080	يتبع التوزيع الطبيعي
الثاني	الحافز للتدريب	6	.080	.090	يتبع التوزيع الطبيعي
الثالث	سهولة الاستخدام	6	.170	.069	يتبع التوزيع الطبيعي
الرابع	التفاعل والتواصل	8	.090	.089	يتبع التوزيع الطبيعي
الخامس	المناخ التنظيمي المشجع للتدريب	7	.150	.086	يتبع التوزيع الطبيعي
السادس	المتطلبات التقنية	7	.090	.120	يتبع التوزيع الطبيعي
	التدريب الإلكتروني	40	.140	.100	يتبع التوزيع الطبيعي
	أداء العاملين	15	.160	.068	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

ومن الاختبار السابق الخاص بالاعتدالية يمكن استخدام مقاييس الاحصاء الاستدلالي المتعلقة بالبيانات المعلمية، والمتمثلة فيمايلي:

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لقياس العلاقة بين أبعاد التدريب الإلكتروني وأداء العاملين؛
- الانحدار المتعدد التدريجي : تم استخدامه لمعرفة تأثير كل بعد من أبعاد التدريب الإلكتروني كمتغيرات المستقلة في أداء العاملين كمتغير تابع مع ازاحة المتغيرات التي ليس لها علاقة دالة مع المتغير التابع.
- الانحدار البسيط: يستخدم في حالة أخذ متغير التدريب الإلكتروني كمتغير مستقل ومحاولة معرفة مقدر تأثيره في متغير أداء العاملين.
- احصائية فيشر F: تُعتمد قيمتها في الحكم على معنوية النموذج وصلاحيته للتنبؤ، وهذا من خلال مقارنة القيمة الجدولية مع القيمة المحسوبة، فإذا كانت هذه الأخيرة أكبر من القيمة الحرجة فإنه يتخذ

القرار برفض الفرضية الصفرية والقائلة بأن جميع معلمات النموذج تساوي الصفر وعليه يمكن القول أن النموذج صالح للتنبؤ.

- اختبار دلالة الفروق الاحصائية لـ **T-test** للعينات المستقلة: يستخدم لاختبار الفروق بين اجابات أفراد العينة حول تحقق أبعاد التدريب الإلكتروني وأداء العاملين حسب متغير الجنس (ذكر، أنثى).

- اختبار تحليل التباين **ANOVA** للعينات المستقلة: يتم بواسطته مقارنة متوسطات عينات مختلفة.

تساعد الاختبارات السابقة في الاجابة على فرضيات البحث، لأنه من خلالها يتم معرفة هل الفرضيات الموضوعية للبحث مقبولة أم لا، وهذا الذي سنتوصل إليه من خلال النقاط المتعلقة بعرض وتحليل بيانات ومناقشة النتائج في ظل الفرضيات الموضوعية والتي بنيت على أساس نموذج الدراسة المقترح سابقا.

-اختبارات الصدق والثبات للاستبيان: تم التطرق إليها فيما سبق حيث تم قياس صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبيان عن طريق معامل الارتباط سييرمن، وتم استعمال معامل ألفا كرونباخ ومعامل قوتمن للاستدلال على ثبات الاستبيان.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج اختبار فرضيات البحث

تُعتبر مرحلة عرض وتحليل البيانات ومناقشتها أهم مرحلة من مراحل البحث، حيث يسعى الباحث من خلالها إلى الوصول إلى اجابات علمية للسؤال المطروحة في اشكالية البحث، وعلى هذا الأساس سيتم في هذا المبحث عرض ومناقشة البيانات التي تم جمعها من العينة عن طريق الاستبيان في شكل وصفي واستدلالي بدا بالمتغيرات الديموغرافية ثم توجهات وآراء مفردات العينة حول كل محور من المحاور سواء المتعلقة بمتغير التدريب الإلكتروني أو المتعلقة بأداء العاملين ثم بعد ذلك يتم اختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة والتأثير بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وفي الأخير يتم البحث عن هل توجد فروق في استجابات مفردات العينة حول التدريب الإلكتروني وأداء العاملين تعزى الى متغيرات الجنس، العمر، المستوى التعليمي والمهني وسنوات الخبرة.

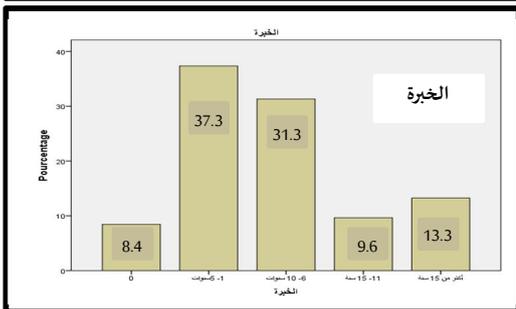
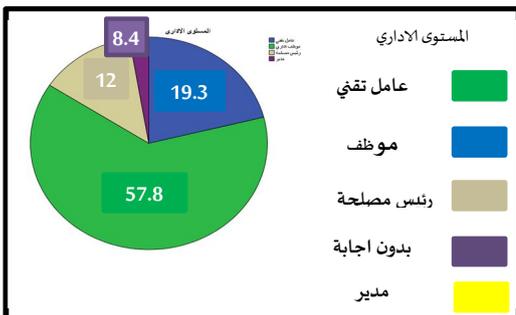
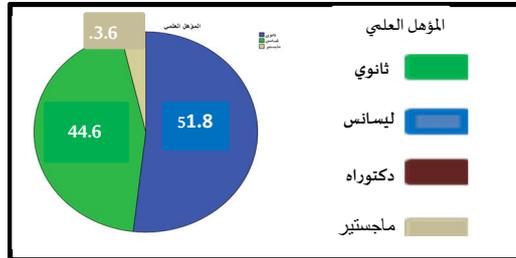
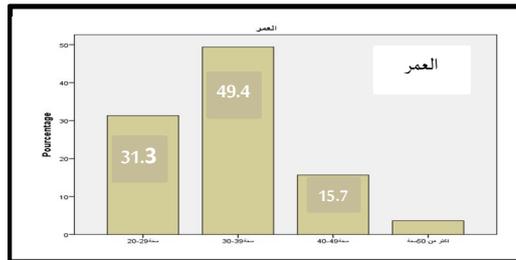
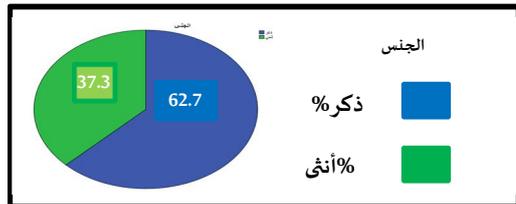
المطلب الأول: دراسة الخصائص الديموغرافية لمفردات العينة

يحتاج الباحث عند القيام بمثل هذه الدراسات إلى معرفة بعض الخصائص الديموغرافية لمفردات العينة المسحوبة من المجتمع والتي قد تكون لها علاقة بالمتغيرات المدروسة، حيث يمكن أن تكون من العوامل الأساسية المؤثرة في نتائج البحث، وهذا اذا تم اختيارها على أساس احتمال وجود علاقة بينها وبين ما سيتم دراسته، بمعنى أن أخذ خاصية ما لا يكون اعتباطيا بل يحاول الباحث ايجاد روابط منطقية والتي يحتمل بشكل كبير ظهور آثار لها على نتائج البحث وبالتحديد اجابات مفردات العينة حول متغير الدراسة.

ومن المنطلق السابق قام الباحث باختيار خمسة خصائص ديموغرافية يعتقد أن لها علاقة بمتغيرات البحث، ولقد حددها في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى المهني، سنوات الخبرة، والجدول الموالي يلخص تلك الخصائص بعرض للتكرارات والنسب المئوية انطلاقا من اجابات مفردات العينة في الاستبيان.

الشكل رقم (27): عرض الموصفات العينة

الجدول رقم (23): الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة البحث



المتغير	النسبة %	التكرار	السمة
الجنس	62.7	52	ذكر
	37.3	31	أنثى
	100	83	المجموع
العمر	31.3	26	29-20 سنة
	49.4	41	39-30 سنة
	15.7	13	49-40 سنة
	3.6	3	أكثر من 50 سنة
	100	83	المجموع
المؤهل العلمي	51.8	43	ثانوي
	44.6	37	ليسانس
	3.6	3	ماجستير
	0	0	دكتوراه
	100	83	المجموع
المستوى الإداري	19.3	16	عامل تقني
	57.8	48	موظف اداري
	12	10	رئيس مصلحة
	2.4	2	مدير
	8.4	7	بدون اجابة
	100	83	المجموع
الخبرة	8.4	7	0
	37.3	31	5-1 سنوات
	31.3	26	10-6 سنوات
	9.6	8	15-11 سنة
	13.3	11	أكثر من 15 سنة
	100	83	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق في الجزء المتعلق بالجنس أن نسبة المتدربين من الذكور (62.7%) تكاد تكون ضعف نسبة الاناث (37.3%)، وهذا ما قد يساعد في فهم عبارات الاستبيان من ناحية الجوانب المتعلقة بالمطلبات التقنية للتدريب الإلكتروني، وأما فيما يخص الجزء المتعلق بالعمر فنجد أن توزيع الأعمار فيه كان متحيز للفئة الأولى والثانية بنسبة 31.3% و 49.4% على التوالي وباقي النسب توزعت على الفئات العمرية الأخرى، ومن ذلك يمكن القول أن أغلب مفردات العينة شباب (أقل من 40 سنة)

بنسبة تفوق 80% وهذا مؤشر جيد يجعل اجابات العينة حول متغيرات الدراسة صادقة ومعبرة عن الواقع التدريبي والأداء الوظيفي فالشباب أكثر قوة وعزيمة في خوض غمار برامج تدريبية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال،

وأما بالنسبة للمستوى العلمي فنجد تركز غالبية مفردات العينة في الفئة الأولى والثانية بنسبة 51.8% و 44.6% على التوالي وهما تتعلقان بالمستوى الثانوي والمستوى الليسانس، ما يبين ذلك أن العمال والاداريين المتدربين لديهم مستوى مقبول يمكنهم من استعمال الوسائط الالكترونية في التدريب، وأما من ناحية المستوى الاداري نلاحظ أن النسبة الأكبر كانت للموظفين الاداريين (57.8%) ويعود ذلك الى أن البرامج التدريبية الالكترونية كانت في بداياتها وبشكل أكبر موجهة للإداريين بحكم أن العملية التدريبية تتم بسهولة أقل من التي تكون موجهة للمستويات الأخرى وبالتحديد المستوى التقني (العمال التقنيين) والذي يحتاج في معظم الأحيان إلى العمليات التطبيقية الحضورية، وفي الأخير أظهرت البيانات المتعلقة بالخبرة أن حوالي 70% من مفردات العينة تنحصر خبرتهم ما بين 1 سنة الى 10 سنوات، وهذا يدل على أن المستجوبين في الفئة الثانية والثالثة بإمكانهم اظهار توجهاتهم وأراءهم حول أبعاد التدريب الالكتروني والمتعلقة بكل من الفعالية الذاتية للتدريب والحافز للتدريب، سهولة استخدام المحتوى التدريبي وجودته، الاتصال والتفاعل بين المدرب والمتدرب، المناخ التنظيمي المشجع للتدريب، المتطلبات التقنية، وحول أداء العاملين من ناحية الجوانب الشخصية والسلوكية والكمية.

تفيد البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لمفردات العينة الموضحة سابقا في الاجابة على الفرضيات المرتبطة بالفروق في الاتجاهات نحو أبعاد التدريب الالكتروني و أداء العاملين، وهذا ما سيتم التطرق إليه في آخر هذا المبحث.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة باتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد التدريب الالكتروني

تطرق الباحث في الجزء المتعلق بالتدريب الالكتروني إلى تحديد أبعاده معتمدا في ذلك على الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع ومختلف النظريات التي تحدثت عن التدريب، وقد توصل إلى ضبط ستة أبعاد يرى أن لها علاقة بالتدريب المبني على الوسائط الالكترونية، وتمثلت تلك الأبعاد في: الفعالية الذاتية للتدريب، الحافز للتدريب، سهولة استخدام المحتوى التدريبي وجودته، سهولة الاتصال والتفاعل، المناخ التنظيمي المشجع للتدريب، توفر المتطلبات التقنية،

تحاول العناصر المئوية من خلال وضع مجموعة من الجداول ابراز نتائج اتجاهات مفردات العينة نحو كل بعد من الأبعاد المذكورة سابقا، حيث يتم اظهار التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل عبارة من الاجمالي لكل محور من المحاور المتعلقة بالتدريب الالكتروني.

أولاً: عرض وتحليل اتجاهات مفردات العينة نحو عبارات بعد الفعالية الذاتية للتدريب

احتوى هذا البُعد عبارات تتعلق بالجوانب المرتبطة بالقدرة الذاتية للفرد والتي تركز على ثلاث عناصر وهي: المؤهلات العلمية والخبرات السابقة وخبرات زملائه، ويتحقق هذه العناصر يمكن القول أن للمتدرب فعالية ذاتية مرتفعة تساهم في تسهيل عملية التدريب الإلكتروني، والجدول الموالي يوضح أكثر ما تم التوصل إليه من عملية جمع البيانات عن طريق مفردات العينة .

الجدول رقم (24): الاحصاءات الوصفية لإجابات مفردات العينة نحو عبارات بعد الفعالية الذاتية

رقم	العبارات	سلم ليكارت	سلم ليكارت					الانحراف المعياري	الدرجة	ترتيب العيادة
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
1	تسمح مؤهلاتي العلمية باجتياز جميع المراحل والعقبات المتعلقة بالتدريب الإلكتروني	التكرار	33	35	7	5	1	4.16	مرتفع	3
		النسبة	39.8%	42.2%	8.4%	6%	1.2%			
2	أمتلك القدرة على استعمال الكمبيوتر في عملية التدريب الإلكتروني بالرجوع إلى دليل التعليمات (GUIDE)	التكرار	25	47	5	6	0	4.1	مرتفع	4
		النسبة	30.1%	56.6%	6%	7.2%	0			
3	ساهم استعمالي للكمبيوتر والأنترنت والأنترنت في تحسين قدراتي التقنية	التكرار	37	43	1	1	1	4.41	مرتفع جدا	1
		النسبة	44.6%	51.8%	1.2%	1.2%	1.2%			
4	خبرتي في استعمال الكمبيوتر والأنترنت جعلتني مستعدا للمشاركة في الدورات التدريبية	التكرار	31	40	9	2	1	4.22	مرتفع جدا	2
		النسبة	37.3%	48.2%	10.8%	2.4%	1.2%			
5	زادت مشاركتي في دورات تدريبية سابقة في مجال التدريب الإلكتروني من امكانية الاستفادة من دورات تدريبية مستقبلية	التكرار	25	30	19	6	3	3.93	مرتفع	5
		النسبة	30.1%	36.1%	22.9%	7.2%	3.6%			
6	استفدت من تجارب وخبرات زملائي في مجال التدريب الإلكتروني للاستعداد لدورات تدريبية أخرى	التكرار	19	41	15	5	3	3.82	مرتفع	6
		النسبة	22.9%	49.4%	18.1%	6%	3.6%			
		المتوسط العام للبعد						4.10	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن درجة أغلب عبارات بعد الفعالية الذاتية جاءت مرتفعة (العبارة:1,2,5,6) بمتوسط حسابي يفوق القيمة 4 والتي تنتمي للمجال 3.4-4.2، وهذا يبين أن جميع

مفردات العينة موافقين على الطرح الموجود في العبارات والتي تتعلق بالمؤهلات العلمية وبقدرتهم على استعمال الكمبيوتر والاستفادة من تجارب وخبرات الزملاء في العمل والذين خاضوا دورات تدريبية من قبل، وأما فيما يخص تشتت اتجاهات مفردات العينة للعبارات السابقة فإن الانحراف المعياري لها يبين أنه لا يوجد اختلاف كبير بين آراء المستجوبين (أقل من 1) أي أن اجاباتهم تكاد تكون متماثلة في معظم الفقرات، والشيء الملاحظ كذلك من الجدول هو حصول العبارة الثالثة والرابعة على درجات مرتفعة جدا تفوق قيمة 4.2 والمنتمية للمجال الأخير 4.2-5، وهذا يعبر عن الموافقة الشديدة على محتوى العبارتين باختلاف ضئيل في الاتجاهات.

على العموم يمكن القول بأن جميع المستجوبين موافقين على توفر عناصر الفعالية الذاتية فيهم، وتفسير ذلك هو حرص الشركة على توظيف عمال واداريين لديهم مؤهلات علمية مقبولة تسمح لهم على الأقل بفهم نظام عمل التدريب الإلكتروني والذي يعتمد على امتلاك المتدرب قدرات تقنية بدائية تتعلق باستعمال الكمبيوتر وملحقاته وكذا شبكات الاتصال (الإنترنت والأنترانت)، وتحصر الشركة كذلك على اشراكهم في الدورات التدريبية المستعملة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، لأن ذلك يساعدهم في كسب خبرة تسمح لهم بالمشاركة في دورات تدريبية مستقبلا، بالإضافة الى ذلك فإن الاحتكاك مع الزملاء المستفيدين من دورات التدريب الإلكتروني سيفيدهم في الدورات المبرمجة لاحقا، ويتم ذلك من خلال الخبرة والتجربة المكونة لديهم عبر مشاركتهم المتكررة.

ثانيا: عرض وتحليل اتجاهات مفردات العينة نحو بعد الحافز للتدريب الإلكتروني

يتضمن هذا البعد عبارات تقيس اتجاهات العمال والاداريين نحو بعد الحافز للمشاركة في دورات التدريب الإلكتروني، وقد تم قياس ذلك من خلال معرفة اتجاهاتهم نحو توفر عناصر التحفيز والمثلية في الاعتقاد بتحسين الأداء وما ينجر عنه من ترقيات ومكافآت، وكذلك حرية التدريب الزماني والمكاني واستخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب، وأخيرا درجة اهتمام المؤسسة ببرمجة الدورات التكوينية. وانطلاقا من البيانات المجمعة من مفردات العينة حول العناصر السابقة يمكن للجدول الموالي أن يبين احصاءاتها الوصفية والمثلية في التكرارات والنسب المئوية والأوساط حسابية والانحرافات المعيارية ورتبة كل عبارة من عبارات المحور.

الجدول رقم (25): الاحصاءات الوصفية لإجابات مفردات العينة نحو عبارات بعد الحافز للتدريب الإلكتروني

ترتيب العبارة	الدرجة	الانحراف الوسط الحسابي	سلم ليكارت					العبارة	رقم	
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
1	مرتفع جدا	0.591	4.47	1	1	0	39	42	التكرار	المشاركة في دورة التدريب الإلكتروني فرصة جيدة لتحسين أدائي في العمل
				1.2%	1.2%	0	47%	50.6%	النسبة	
3	مرتفع جدا	0.654	4.29	0	1	6	44	32	التكرار	ارتباط التدريب الإلكتروني بعنصري الترقية والمكافآت على الأداء يحفزني للمشاركة في دورات تدريبية مستقبلا
				0	1.2%	7.2%	53%	38.6%	النسبة	
5	مرتفع	0.708	4.21	0	2	6	41	34	التكرار	يُعتبر التدريب الإلكتروني حافز لي كونه غير مقيد بعنصري الزمان والمكان مقارنة بالتدريب التقليدي
				0	2.4%	7.2%	49.4%	41%	النسبة	
4	مرتفع جدا	0.809	4.25	1	1	10	35	36	التكرار	استخدام طرق وأدوات حديثة ومتعددة (CD، المنصات، Email...) في تقديم محتوى التدريب الإلكتروني يشجعني للمشاركة في دورات تكوينية مستقبلا
				1.2%	1.2%	12%	42.2%	43.4%	النسبة	
2	مرتفع جدا	0.596	4.35	1	0	5	43	34	التكرار	تحسن أداء زملائي في العمل بعد المشاركة في الدورات التدريبية يشجعني على المشاركة فيها مستقبلا
				1.2%	0	6%	51.8%	41%	النسبة	
6	مرتفع	0.969	3.78	2	9	16	37	19	التكرار	أعتقد أن بيئة العمل في مؤسستي (الإدارة العليا، الرؤساء، العمال...) تولي اهتمام للمشاركة في دورة التدريب الإلكتروني
				2.4%	10.8%	19.3%	10.8%	1.2%	النسبة	
مرتفع جدا				المتوسط العام للبعد						

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُظهر نتائج الجدول السابق أن العبارات 1، 2، 4 و 5 حصلت على درجات مرتفعة جدا بمتوسطات حسابية تفوق 4.2 وتشتتا ضئيلا للإجابات بانحراف معياري أقل من 1، ما يعني ذلك أن أغلب اتجاهات مفردات العينة كانت نحو مقياس أوافق بشدة باعتباره يأخذ قيم تنتمي إلى المجال 4.2 - 5، وهذا يفسر بأن المستجوبين يدركون تماما أن هذا النمط من التدريب سيحسن من أدائهم باعتباره غير مقيد بالزمان والمكان، ويفسر أيضا بالمحاولات الجادة للشركة لتوفير كل الظروف الملائمة لتحفيز العمال والإداريين على المشاركة في دورات التدريب الإلكتروني، حيث تولي اهتمام لمثل هذا النوع من التدريب بتقديم حوافز مادية ومعنوية كالترقيات والمكافآت في حال تحسن الأداء، وكذلك باستخدام طرق وأساليب حديثة في

تقديم المحتوى التدريبي، وأما من ناحية الزملاء في العمل فلهم دور تحفيزي للذين لم يشاركوا في التدريب الإلكتروني من خلال ما يشهده أداؤهم من تحسن بعد كل دورة.

ثالثاً: عرض وتحليل اتجاهات مفردات العينة نحو بُعد سهولة الاستخدام والوصول الى المحتوى

يستند هذا البعد على ثلاث ركائز أساسية وهي: وسائل التدريب الإلكتروني، سهولة استخدام محتواه، وتنوعه وجودته، وحتى يتم تحديد اتجاهات مفردات العينة نحو تلك الركائز تم جمع ومعالجة البيانات المتعلقة بها واطهارها في الجدول الموالي على نحو احصاءات وصفية.

الجدول رقم(26): الاحصاءات الوصفية لإجابات مفردات العينة نحو عبارات بُعد سهولة الاستخدام

ترتيب العبارة	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	سلم ليكارت					العبارات	رقم	
				لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
1	مرتفع جداً	0.691	4.24	0	1	6	47	29	التكرار	1	تشعري سهولة استخدام أدوات التدريب الإلكتروني بالارتياح وتزيد رغبتني في المشاركة في دورات مستقبلية
				0%	1.2%	7.2%	56.6%	34.9%	النسبة		
2	مرتفع	0.515	4.21	1	0	4	57	21	التكرار	2	تسهل وسائل التدريب الإلكتروني عملية الاطلاع على المحتوى التدريبي
				1.2%	0%	4.8%	68.7%	25.3%	النسبة		
6	مرتفع	0.927	3.83	1	8	19	34	21	التكرار	3	أستطيع التنقل في منصة التدريب الإلكتروني بمرونة وسرعة من محتوى لأخر خلال عملية التدريب
				1.2%	9.6%	22.9%	41%	25.3%	النسبة		
3	مرتفع	0.658	4.15	2	1	12	44	24	التكرار	4	تسهل المساعدات الفنية والتقنية في المنصات الإلكترونية (آراء خبراء في المنتديات، دليل الاستخدام، روابط ذات الصلة...) عملية الوصول إلى المعلومات
				1.8%	1.2%	14.5%	53%	28.9%	النسبة		
5	مرتفع	0.886	3.92	1	5	15	41	21	التكرار	5	تمتاز المعارف والمعلومات المقدمة في اطار دورات التدريب الإلكتروني بالدقة والموثوقية
				1.2%	6%	18.1%	49.4%	25.3%	النسبة		
4	مرتفع	0.745	4.07	0	2	14	43	24	التكرار	6	تمتيز المعارف والمعلومات المقدمة في دورة التدريب الإلكتروني بالحدثة والملائمة من ناحية الزمان والمكان
				0%	2.4%	16.9%	51.8%	28.9%	النسبة		
مرتفع				المتوسط العام للبعد							

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن متوسط اتجاهات مفردات العينة نحو بُعد سهولة استخدام أدوات التدريب الإلكتروني وسهولة الوصول إلى محتواه وتنوعه مرتفع أي أنه يفوق القيمة 4 بقليل وبثشتت ضئيل أقل من 0.6، ويرجع سبب ذلك إلى أن أغلب متوسطات العبارات أخذت صفة الموافقة و بالتحديد العبارات 1،2،4،6 والتي حصلت في معظمها على درجة الارتفاع، وتفسير هذه النتائج هو السعي الحثيث للشركة في جعل أدوات التدريب الإلكتروني سهلة الاستخدام والتي يشعر من خلالها المتدربين بالإرتياح والرغبة في المشاركة مستقبلا ، وفي هذا الإطار تم انشاء منصة تدريبية متطورة سهلة الاستعمال تسمح بالتنقل في محتواها بشكل مرن وسريع، وزيادة على ذلك فهي تحوي معلومات قيمة ودقيقة وحديثة تتماشى مع ما هو جديد في العمل، وأما فيما يخص المساعدات الفنية التي تحويها تلك المنصة فهي مختلفة ومتعددة والمتمثلة في آراء الخبراء في المنتديات ودليل الاستخدام والروابط ذات الصلة بالمحتوى التدريبي،

رابعا: عرض وتحليل اتجاهات مفردات العينة نحو بُعد التفاعل والتواصل

يتعلق بُعد التفاعل والتواصل بجميع التفاعلات الحاصلة بين جميع أطراف العملية التدريبية، والتي قد تكون بالمتدربين وبعضهم البعض، ومع المدرب، ومع المصادر المتاحة بالبيئة الافتراضية من خلال الاتصال المتزامن أو غير المتزامن. وعلى هذا الأساس يحاول الجدول الموالي اظهار اتجاهات مفردات العينة نحو عناصر هذا البُعد من خلال حساب مختلف احصاءاته الوصفية.

الجدول (27): الاحصاءات الوصفية لإجابات مفردات العينة نحو عبارات بُعد التفاعل والتواصل

ترتيب العبارة	الدرجة	الانحراف المعياري	الجسبي الوسط	سلم ليكارت					العبارات	رقم
				لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
8	مرتفع	0.92	3.63	1	11	17	43	11	التكرار	الاتصال والتفاعل في التدريب الإلكتروني بين الأطراف (المدرّب، المتدرّب، المحتوى التدريبي) يتم بشكل فوري أو مؤجل
				1.2%	13.3%	20.5%	51.8%	13.3%	النسبة	
2	مرتفع جدا	0.638	4.37	0	1	4	41	37	التكرار	التدريب الإلكتروني يكسر حاجز الخوف والخجل ويدفعني للمشاركة في دوراته مستقبلا
				0%	1.2%	4.8%	49.4%	44.6%	النسبة	
4	مرتفع	0.844	4.08	0	5	11	39	28	التكرار	تبادل المعارف والمعلومات بين المدرّب والمتدرّبين يتم بشكل مرّن وبدون عوائق
				0%	6%	13.3%	47%	33.7%	النسبة	
6	مرتفع	0.854	3.95	1	5	11	46	20	التكرار	عملية الاتصال والتفاعل الإلكتروني لا تتطلب اجراءات وتعقيدات ادارية
				1.2%	6%	13.3%	55.4%	24.1%	النسبة	
7	مرتفع	0.972	3.87	1	9	12	39	22	التكرار	اللغة المستخدمة في عملية الاتصال والتفاعل الإلكتروني تمتاز بالبساطة وسهولة الفهم
				1.2%	10.8%	14.5%	47%	26.5%	النسبة	
5	مرتفع	0.862	3.96	2	4	8	50	19	التكرار	عملية الاتصال والتفاعل في التدريب الإلكتروني يطور حالة الانسجام والتلاحم بين أطراف التدريب
				2.4%	4.8%	9.6%	60.2%	22.9%	النسبة	
1	مرتفع جدا	0.75	4.41	1	1	4	34	43	التكرار	أدوات الاتصال والتفاعل الإلكتروني (Email، Chat، Forum...) تسهل عملية التواصل بين المدرّب والمتدرّبين
				1.2%	1.2%	4.8%	41%	51.8%	النسبة	
3	مرتفع جدا	0.676	4.3	0	1	7	41	34	التكرار	تسهل أدوات الاتصال والتفاعل الإلكتروني عملية التواصل بين المدرّبين فيما بينهم
				0%	1.2%	8.4%	49.4%	41%	النسبة	
	مرتفع	0.5442	4.072	المتوسط العام للبعد						

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول السابق أن متوسطات اتجاهات مفردات العينة نحو العبارات رقم 7 و 2 و 8 مرتفعة جدا وهي تنتمي إلى المجال الأخير 4.2-5 ، وهذا يدل حسيهم على أن التدريب الإلكتروني يكسر حاجز الخوف والخجل ويحفز على المشاركة في دورات مستقبلية ، ويسهل كذلك عملية التواصل والتفاعل بين المدرّب والمتدرّبين وبين هؤلاء فيما بينهم، وأما فيما يخص باقي العبارات فقد جاءت متوسطاتها ذات درجة مرتفعة لا تفوق 4.2 وبانحراف معياري ذو قيمة صغيرة تقل عن الواحد بمعنى أنه لا يوجد تشتت كبير في

اجابات أفراد العينة نحو العبارات عن وسطها الحسابي، حيث يتضح من خلال ذلك أنهم موافقون على ما يتضمنه هذا البعد والذي يحاول معرفة ما اذا أدى التدريب الإلكتروني وأدواته دورها في تسهيل عملية التواصل والتفاعل بين جميع أطراف التدريب هذا من جهة، وأما من جهة أخرى فهو يحاول معرفة تنوع وجوده وحدثة المحتوى التدريبي الذي يتلقاه المتدربين، ولتحقيق هذه المتطلبات تسعى الشركة جاهدة إلى تطوير عملية التدريب الإلكتروني من جميع النواحي وخاصة المتعلقة بعملية الاتصال والتفاعل، فتُوفّر جميع المستلزمات الإلكترونية المسهلة للوصول إلى المحتوى التدريبي في أي وقت ومن أي مكان بحيث لا يتطلب ذلك أي اجراءات ادارية معقدة، وتحاول كذلك من خلال منصات التدريب الإلكتروني السهلة الاستخدام وذات لغة بسيطة ومفهومة توفير مجال للتفاعل والتواصل بين المدرب والمتدربين بواسطة استعمال العديد من التطبيقات سواء الايميل أو المنتديات أو غرف الدردشة، وهذه العناصر من شأنها إنشاء حالة من الانسجام والتلاحم بين أطراف التدريب الإلكتروني وهو الذي تهدف إليه الشركة.

خامسا: عرض وتحليل اتجاهات مفردات العينة نحو بُعد المناخ التنظيمي المشجع للتدريب الإلكتروني تُعبّر الاتجاهات نحو هذا البُعد عن مدى توفر الظروف المناسبة والمساندة لتشجيع العمال على المشاركة في البرامج التدريبية القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي هذا الاطار يحاول الجدول التالي اظهار اجابات مفردات العينة حول عناصر المناخ التنظيمي المشجع للتدريب والتي تتحقق بمايلي: تنمية الشعور بالمسؤولية، زيادة الانتماء والولاء، تشجيع الابتكار والتجديد، الحث على التعلم المستمر، تطوير أدوات العمل، التشجيع على العمل الجماعي لتبادل المعارف والخبرات.

الجدول (28): الاحصاءات الوصفية لإجابات مفردات العينة نحو عبارات بعد المناخ التنظيمي المشجع للتدريب

ترتيب العيارة	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	سلم ليكارت					العبارة	رقم
				لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
3	مرتفع	0.831	4.02	1	6	9	44	23	التكرار	يزيد اشراكي في الدورات التدريبية من درجة شعوري بالمسؤولية
				1.2%	7.2%	10.8%	53%	27.7%	النسبة	
1	مرتفع	0.722	4.12	0	3	8	48	24	التكرار	يشعر العمال بالانتماء والولاء الوظيفي لمؤسستهم من خلال برمجتها لدورات تدريبية متنوعة ومتعددة لهم
				0%	3.6%	9.6%	57.8%	28.9%	النسبة	
6	مرتفع	0.904	3.85	1	9	13	41	19	التكرار	تشجعي المؤسسة على التجديد والابتكار في العمل من خلال تكثيف عمليات التدريب
				1.2%	10.8%	15.7%	49.4%	22.9%	النسبة	
7	مرتفع	1.033	3.8	4	5	15	39	20	التكرار	تدعم المؤسسة التعلم المستمر لعمالها عبر بوابة التدريب الالكتروني
				4.8%	6%	18.1%	47%	24.1%	النسبة	
4	مرتفع	1.004	3.94	4	2	14	38	25	التكرار	تعمل المؤسسة جاهدة على إدخال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC) الحديثة قصد تطوير وعصرنة أدوات العمل
				4.8%	2.4%	16.9%	45.8%	30.1%	النسبة	
5	مرتفع	1.049	3.86	3	7	13	36	24	التكرار	تشجع بيئة العمل في المؤسسة (الرؤساء، الزملاء، فرق العمل...) تشجع على العمل الجماعي في الدورات التدريبية
				3.6%	8.4%	15.7%	43.4%	28.9%	النسبة	
2	مرتفع	0.86	4.06	1	5	7	45	25	التكرار	يشجع مناخ التدريب على تبادل المعارف والخبرات بين العمال في دورات التدريب الالكتروني
				1.2%	6%	8.4%	54.2%	30.1%	النسبة	
	مرتفع	0.6685	3.950	المتوسط العام للبعد						

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

جاءت نتائج بُعد المناخ التنظيمي المشجع للتدريب الإلكتروني في الجدول أعلاه على نحو الموافقة من قبل مفردات العينة بمتوسط حسابي مرتفع والمقدر بـ 3.95 ويانحرف معياري صغير بقيمة 0.66، وهذا دليل على أن هناك جو مشجع داخل الشركة يتحقق بفعل الاهتمام بالعناصر السابقة الذكر والتي تجعل العمال والاداريين يفضلون المشاركة في دورات التدريب الإلكتروني، فالملاحظ كذلك من الجدول هو أن متوسطات الاتجاهات لكل العبارات موجودة ضمن درجة المرتفع بتحقيقها قيم متوسطات

محصورة ما بين 3.4-4.2 ما يعني ذلك أن آراء المستجوبين تتجه نحو موافقتها على كل ما يتعلق بخلق المناخ المشجع للتدريب، والذي تحرص الشركة على توفيره داخلها على اعتبار أنه من الأدوات المفتاحية التي تدفع بالعمال والاداريين إلى تحسين أدائهم، وهذا الأخير مرتبط بتأهيلهم عن طريق مشاركتهم في الدورات التدريبية المعتمدة على التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات والتي من شأنها توفير مزايا من ناحية التكلفة والزمن.

ويمكن القول أيضا من خلال الجدول السابق أنه كلما تكررت مشاركات العمال والاداريين في الدورات التدريبية كلما أدى ذلك إلى زيادة شعورهم بالمسؤولية ونهى عندهم حس الانتماء والولاء، وهذا ما أكدته نتائج اتجاهات مفردات العينة للعبارتين الأوليتين، وأما فيما يخص التعليم المستمر والتجديد والابتكار فالمؤسسة تحاول دائما حسب آراء المستجوبين تدعيمهما من خلال تكثيف برمجة الدورات التكوينية خلال السنة الواحدة، وهذا ما أثبتته نتائج العبارة الثالثة والرابعة، وأما ما يتعلق بتطوير أدوات العمل فالمؤسسة تبذل قصارى جهدها لجعلها تتماشى مع التطور التكنولوجي الحاصل في محيطها من إدخال لنظم المعلومات الحديثة والمتقدمة واقتناء لوسائل الاتصالات والمعلومات المتطورة المتوفرة على مستوى الأسواق.

سادسا: عرض وتحليل اتجاهات مفردات العينة نحو بُعد المتطلبات التقنية للتدريب الإلكتروني يحاول الجدول التالي اظهار النتائج المتحصل عليها من اتجاهات مفردات العينة نحو مدى توفر مختلف المتطلبات المادية لتنفيذ التدريب الإلكتروني والتي تتعلق أساسا بأجهزة الحاسوب المتطورة ومستلزماته والبرمجيات والمنصات التعليمية وغيرها من الوسائل التعليمية المعتمدة على التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال.

الجدول (29): الاحصاءات الوصفية لإجابات مفردات العينة نحو عبارات بُعد المتطلبات التقنية للتدريب

ترتيب العبارة	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	سلم ليكارت					العبارات	رقم
				لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
2	مرتفع	1.234	3.65	6	12	10	32	23	التكرار النسبة	تتوفر مؤسستكم على أجهزة الحاسوب الحديثة وجميع مستلزماته بمواصفات فنية مناسبة
				7.2%	14.5%	12%	38.6%	27.7%		
1	مرتفع	1.16	3.86	4	9	11	30	29	التكرار النسبة	تمتلك المؤسسة ملحقات الحواسيب (الطابعة، الماسح الضوئي Scanner، شاشات عرض البيانات...)
				4.8%	10.8%	13.3%	36.1%	34.9%		
4	متوسط	1.309	3.38	11	14	13	27	18	التكرار النسبة	تتوفر المؤسسة على قاعة مجهزة خاصة بتطبيق التدريب الإلكتروني (قاعات للمحاضرات المرئية، قاعة الاجتماعات...)
				10.8%	16.9%	15.7%	32.5%	24.1%		
3	مرتفع	1.233	3.52	9	8	14	35	17	التكرار النسبة	تعتمد المؤسسة على برمجيات لازمة للتدريب الإلكتروني في أجهزة الكمبيوتر الخاصة بها
				10.8%	9.6%	16.9%	42.2%	20.5%		
7	متوسط	1.215	3.17	11	13	23	25	11	التكرار النسبة	تستخدم المؤسسة على برامج المحاكاة (Simulation) ملائمة للتدريب الإلكتروني
				13.2%	15.7%	27.7%	30.1%	13.3%		
6	متوسط	1.215	3.2	18	14	21	26	14	التكرار النسبة	تتوفر المنصات المعتمدة في التدريب الإلكتروني داخل المؤسسة على اختبارات قبلية وبعديّة (Pos-test, Pré-test) للمتدربين
				9.6%	16.9%	25.3%	31.3%	16.9%		
5	متوسط	1.25	3.33	10	11	18	30	14	التكرار النسبة	توفر مؤسستكم محتوى تدريبي بأشكال مختلفة (CD، كتب إلكترونية، هواتف ذكية، لوحات ذكية...)
				16.9%	36.1%	21.7%	13.3%	12%		
				المتوسط العام للبُعد						
	مرتفع	0.948	3.45							

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

على خلاف نتائج الأبعاد السابقة تظهر نتائج هذا البُعد من الجدول أعلاه أن معظم اتجاهات مفردات العينة نحو العبارات جاءت بدرجة متوسطة أي أنها محصورة ما بين 2.8 و3.4 ويتعلق الأمر بالعبارات 3، 5، 6 و7 والتي كان محتواها يتضمن جوانب مرتبطة بقاعة مجهزة خاصة بتطبيق التدريب الإلكتروني، حيث لوحظ أن هناك عدد معتبر من المستجوبين غير موافقين على أن الشركة توفر تلك القاعات والمخصصة للمحاضرات المرئية أو قاعات للاجتماعات، وفي نفس سياق العبارات نجد أن هناك

تحفظ معتبر على ما يسمى ببرامج المحاكاة لتدريب العمال والاداريين إلكترونيا، والحال نفسه بالنسبة لتوفر الاختبارات القبليّة والبعديّة في المنصات المعتمدة وتقديم المحتوى التدريبي بأشكال مختلفة، و على العموم يمكن التعبير عن المعدل العام للمحور بأنه مرتفع بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.45، حيث يظهر لنا أن هناك موافقة من طرف الجميع على توفر المتطلبات التقنية في الشركة، وفي هذا الإطار تحاول هذه الأخيرة بذل كل ما تملك من امكانيات لتوفير الحد الأدنى من تطبيقات التدريب الإلكتروني، فهو الوسيلة التي تهدف الشركة لاستعماله من أجل الحصول على العديد من المزايا الزمانية منها والمكانية، وهذا الذي توصلت إليه العديد من الشركات الكبرى والتي كانت سباقة في تبني هذا النوع من التدريب.

يُخصّ الجدول الموالي نتائج أبعاد التدريب الإلكتروني بإظهاره متوسطاتها وانحرافاتها المعيارية ودرجاتها، وهذا حتى يتبين للباحث الاتجاهات التي اختارتها مفردات العينة والتشتت بينها، وبماذا يفسر ذلك التوجه.

الجدول رقم (30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد وللتدريب الإلكتروني ككل

رقم البعد	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	ترتيب البُعد
1	الفعالية الذاتية للتدريب الإلكتروني	4.1	0.5537	مرتفع	2
2	الحافز للتدريب الإلكتروني	4.241	0.439	مرتفع جدا	1
3	سهولة الاستخدام والوصول الى المحتوى التدريبي	4.065	0.5154	مرتفع	4
4	التفاعل والتواصل بين المدرب والمتدربين وفيما بينهم	4.072	0.5442	مرتفع	3
5	المناخ التنظيمي المشجع للتدريب الإلكتروني	3.95	0.6685	مرتفع	5
6	المتطلبات التقنية	3.45	0.948	مرتفع	6
التدريب الإلكتروني		3.9718	0.4636	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن جُل أبعاد التدريب الإلكتروني جاءت بمتوسطات مرتفعة ، وبتشتت صغير جدا (أقل من الواحد)، وسبب ذلك هو أن هناك موافقة شبه كلية من طرف مفردات العينة على اتجاهاتهم نحو توفر متطلبات التدريب الإلكتروني، بدرجة أعلى بُعد الحافز وبدرجة أدنى بُعد المتطلبات التقنية، وهو ما انعكس بالإيجاب على محور التدريب الإلكتروني ككل بمعنى أن الوصول إلى مثل هذه

النتائج أكبر دليل على ما تبذله الشركة في سبيل إنجاح هذا النوع من التدريب، والذي سيحقق لها فوائد عديدة خاصة من الناحية المالية بتوفير مبالغ كبير كانت تصرف في حال استعمال التدريب التقليدي، والذي كان يتطلب تحمل أعباء معتبرة تتعلق بإرسال العمال والاداريين إلى مراكز التدريب و أعباء تتعلق بالمبيت وأخرى بحقوق التدريب.

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات المتعلقة باتجاهات مفردات العينة نحو محور تحسن أداء العاملين

يحاول الباحث من خلال البيانات المجمعة حول هذا المحور الوصول إلى هدف معرفة اتجاه مفردات العينة نحو تحسن أدائهم والذين استفادوا من الدورات التدريبية الالكترونية، ويتم ذلك بقياس الجوانب السلوكية والشخصية وهي موضحة في الجدول التالي.

الجدول (31): الاحصاءات الوصفية لإجابات مفردات العينة نحو عبارات محور أداء العاملين

الترتيب العبارة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سلم ليكارت					العبارات	رقم	
				لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
8	مرتفع جدا	0.758	4.23	2	3	1	48	29	التكرار	1	أمتلك القدرة على تحمل مسؤولية أعباء العمل المختلفة يوميا
				2.4%	3.6%	1.2%	57.8%	34.9%	النسبة		
4	مرتفع جدا	0.676	4.37	1	2	3	40	37	التكرار	2	ساهم تركيزي في العمل في تقليل أخطائي في العمل
				1.2%	2.4%	3.6%	48.2%	45.1%	النسبة		
7	مرتفع جدا	0.798	4.27	1	2	6	39	35	التكرار	3	أنجز الواجبات والمهام المحددة في الوقت المحدد بمستوى أداء عالي
				1.2%	2.4%	7.2%	47%	42.2%	النسبة		
10	مرتفع جدا	0.818	4.15	2	1	13	37	30	التكرار	4	أؤدي مهامي بطريقة تفوق توقعات رئيسي
				2.4%	1.2%	15.7%	44.6%	36.1%	النسبة		
13	مرتفع جدا	0.864	4.1	1	3	12	38	29	التكرار	5	أقوم بمهام اضافية إلى جانب واجباتي الرئيسية
				1.2%	3.6%	14.5%	45.8%	34.9%	النسبة		
9	مرتفع جدا	0.947	4.2	1	6	6	32	38	التكرار	6	ألتزم بمواعيد العمل (الدخول والخروج)
				1.2%	7.2%	7.2%	38.6%	45.8%	النسبة		
3	مرتفع جدا	0.719	4.43	1	0	5	33	44	التكرار	7	أمتلك القدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة دوريا في واجباتي داخل المؤسسة
				1.2%	0%	6%	39.8%	53%	النسبة		
2	مرتفع جدا	0.687	4.52	0	1	6	25	51	التكرار	8	أؤدي عملي بكل إخلاص وتفاني عند انجاز المهام
				0%	1.2%	7.2%	30.1%	61.4%	النسبة		
14	مرتفع جدا	1.159	3.67	2	18	7	34	22	التكرار	9	يقتصر حديثي مع زملائي داخل المؤسسة على الجوانب المهنية
				2.4%	21.7%	8.4%	41%	26.5%	النسبة		
5	مرتفع جدا	0.714	4.31	1	1	3	44	34	التكرار	10	أبحث دائما عن البديل الأمثل لحل مشاكل العمل
				1.2%	1.2%	3.6%	53%	41%	النسبة		
12	مرتفع جدا	0.926	4.14	3	2	6	41	31	التكرار	11	أحرص على استخدام وسائل الوقاية والسلامة المهنية لتفادي أخطار العمل
				3.6%	2.4%	7.2%	49.4%	37.3%	النسبة		
11	مرتفع جدا	0.983	4.18	4	3	6	34	36	التكرار	12	أتعاون مع فريق العمل لإنجاز المهام المطلوبة داخل المؤسسة
				4.8%	3.6%	7.2%	41%	43.4%	النسبة		
8	مرتفع جدا	0.888	4.23	0	5	10	29	39	التكرار	13	أقترح على رؤساء العمل أفكار جديدة لتطوير الأداء واجراءات مبتكرة للقيام بوظيفتي بشكل مرن
				0%	6%	12%	34.9%	47%	النسبة		
6	مرتفع جدا	0.708	4.29	0	2	6	41	34	التكرار	14	أتقبل توجيهات وملاحظات رئيسي بصدر رحب
				0%	2.4%	7.2%	49.4%	41%	النسبة		
1	مرتفع جدا	0.684	4.57	0	2	3	24	54	التكرار	15	أحافظ على ممتلكات المؤسسة وأحميها من أي ضرر
				0%	2.4%	3.6%	28.9%	65.1%	النسبة		
مرتفع جدا				المتوسط العام للمحور							

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول السابق توجه مفردات عينة الدراسة إلى خيار أوافق بشدة لعبارات أداء العاملين بمتوسط حسابي مرتفع جدا يقدر بـ 4.242، إذ تتوجه فيه أغلب الآراء إلى نفس الخيار فيما يخص كل عبارة من عبارات الأداء (تسع عبارات من أصل خمسة عشر عبارة)، فنجد غالبية النسب موجبة لخيار أوافق بشدة في جميع العبارات وكذا متوسطاتها الحسابية المرتفعة والمنحصرة في المجال 4.2-5، يفسر هذا التوجه بوعي العمال والإداريين على ضرورة تحسين أدائهم في العمل والذي من شأنه أن ينعكس على الأداء العام للشركة، والأكيد أن هذا لن يتأتى بين عشية وضحاها وبسهولة بل يتطلب من القائمين عليها ببذل المزيد من الجهود لتوفير مناخ ملائم يساعد على العمل، وهذا الذي لاحظناه من خلال تصريحات مسؤولي الشركة وكذا الإحصائيات المتعلقة بالأداء، وفي هذا السياق ومن بين ما اهتمت به الشركة لتحسين أداء عمالها وموظفيها هو الجانب التنموي والتطويري للعامل لتعظيم العائد عن ذلك دون تحمل تكاليف أكبر، عبر برمجة دورات تدريبية متكررة لجميع المستويات الإدارية باستخدام الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع التركيز على هذه الأخير باعتبارها من أكثر الأساليب الموفرة للوقت وللزمن وهي المناسبة للعمال وللشركة على حد سواء في وقتنا الحالي، أين أصبح لزاما مسايرة مع ما يحدث من تطور كبير في المحيط الخارجي.

إن النتائج السابقة الخاصة بعرض وتحليل وتفسير اتجاهات مفردات العينة نحو متغيرات البحث والمتحصل عليها من استعمال الإحصاءات الوصفية (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) غير كافية للإجابة على تساؤلات البحث، لأنها بينت فقط التوجهات نحو كل بُعد ولم تجد العلاقة بينها، وحتى يتم البحث في هذه الأخيرة يجب الاستعانة بالإحصاء الاستدلالي عبر قياساته للكشف عن نوع وقوة تلك العلاقة والتأثيرات الممكن حدوثها من المتغيرات المستقلة والممثلة في أبعاد التدريب الإلكتروني في المتغير التابع والممثل في أداء العاملين، ومن هذا المنطلق سيحاول الباحث في النقاط الموالية اختبار فرضيات البحث المتعلقة بمساهمة أبعاد التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين و بالفروق في الاتجاهات نحوها حسب المتغيرات الوصفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى المهني، الخبرة).

المطلب الرابع: عرض ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات

أولاً: عرض نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يهدف الباحث من خلال هذا العنصر إلى اختبار الفرضية الرئيسية الأولى المقترحة في البحث، والفرضية الصفرية (الاحصائية) المصاغة بالعبارة التالية:

"لا توجد مساهمة دالة احصائية للتدريب الإلكتروني من خلال أبعاده في تحسين أداء العاملين عند مستوى معنوية 5% α (كفرضية صفرية H_0)".

1. إختبار الفرضيات الجزئية باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط

ينبثق من الفرضية الرئيسية السابقة ستة فرضيات جزئية مرتبطة بعدم مساهمة كل بُعد من أبعاد التدريب الإلكتروني في تحسين الأداء عند مستوى معنوي 5% α كفرضية صفرية، وهي موضحة فيما يلي:

- لا توجد مساهمة دالة احصائية للفعالية الذاتية للتدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين.
- لا توجد مساهمة دالة احصائية للحافز للتدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين عند مستوى.
- لا توجد مساهمة دالة احصائية لسهولة الاستخدام والوصول إلى المحتوى التدريبي في تحسين أداء العاملين.
- لا توجد مساهمة دالة احصائية للتفاعل والتواصل بين أطراف التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين .
- لا توجد مساهمة دالة احصائية للمناخ التنظيمي المشجع للتدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين.
- لا توجد مساهمة دالة احصائية للمتطلبات التقنية في تحسين أداء العاملين .

يُستخدم في اختبار الفرضيات السابقة مقاييس تتعلق بإيجاد العلاقة بين المتغيرات، والتي استعمل فيها معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة هل هناك علاقة دالة إحصائية بين أبعاد التدريب الإلكتروني وأداء العاملين عند مستوى دلالة $\alpha=5\%$ ، وأخرى تتعلق بمقدار التأثير ما بين تلك

المتغيرات (المستقل والتابع) مستعملين في ذلك تحليل الانحدار البسيط والمتعدد الجزئي واختبار النموذج ككل.

الجدول رقم (32): مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد التدريب الإلكتروني وأداء العاملين

أداء العاملين		المتغير التابع	
الاحتمال المحسوب Sig	معامل الارتباط بيرسون (Pearson)	المتغيرات المستقلة	
.024	.248*	الفعالية الذاتية (6)	أبعاد التدريب الإلكتروني
.000	.431**	الحافز (5)	
.000	.566**	سهولة الاستخدام (2)	
.000	.534**	التفاعل والاتصال (3)	
.000	.544**	المناخ التنظيمي المشجع (2)	
.000	.477**	المتطلبات التقنية (4)	
.000	.635**	التدريب الإلكتروني	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS (* عند مستوى دلالة 5% ، ** عند مستوى دلالة 1%)

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لأبعاد التدريب الإلكتروني موجبة وتختلف عن الصفر وهي بدرجات متفاوتة أقلها يخص بُعد الفعالية الذاتية والمقدر بـ 0.248 وهو ضعيف ودال إحصائياً، وأعلىها يخص بُعد سهولة الاستخدام والمقدر بـ 0.566 وهو متوسط ودال إحصائياً، وأما باقي الأبعاد فجاءت معاملاتهما للارتباط متوسطة ودالة إحصائياً وهي تتراوح ما بين 0.431 و 0.534، وأما إذا أخذنا معامل الارتباط بين التدريب الإلكتروني والأداء فإننا نجد أنه موجب ويقرب من مجال القوة حيث قدر بـ 0.635 ويعتبر دال إحصائياً في كلا المستويين المعنويين 1% و 5% ، وهو مؤشر جيد على أنه توجد علاقة بين المتغيرين مع امكانية تأثير أحدهما على الآخر وهذا ما تم ذكره في الجانب النظري والذي أظهر أن التدريب الإلكتروني يؤثر بالإيجاب على أداء العاملين.

بعد ما تم التأكد في العنصر السابق من وجود علاقة دالة إحصائياً بين أبعاد التدريب الإلكتروني وأداء العاملين سيقوم الباحث باختبار تحليل الانحدار البسيط والذي يبين وجود الأثر من عدمه بين كل بُعد من الأبعاد و الأداء، وهذا من خلال اختبار معنوية النموذج ككل واختبار معلمته، فإذا تم رفض الفرضية الصفريّة والقائلة بأنه لا توجد مساهمة دالة إحصائية للبعد المحدد في تحسين أداء العاملين فإنه يمكن القول أن البعد المحدد يساهم في تحسين أداء العاملين.

يستخدم الباحث لاختبار معنوية النموذج البسيط لكل بُعد من الأبعاد تحليل التباين الأحادي ANOVA، والذي تُبين نتائجه صلاحية النموذج من عدمها، وذلك ما سيوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم (33): اختبار تحليل التباين ANOVA لصلاحية النموذج البسيط لكل بُعد

رقم النموذج	الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	احتمال المحسوب Sig	R	R ²
1	الفعالية الذاتية	الانحدار	1.112	1	1.112	5.302	.0024	.248	.061
		البواقي	16.986	81	0.21				
		المجموع	18.098	82					
2	الحافز	الانحدار	3.355	1	3.355	18.434	.000	.431	.185
		البواقي	14.743	81	.182				
		المجموع	18.098	82					
3	سهولة الاستخدام	الانحدار	5.805	1	5.805	38.25	.000	.566	.321
		البواقي	12.293	81	.152				
		المجموع	18.098	82					
4	التفاعل والتواصل	الانحدار	5.160	1	5.160	32.308	.000	.534	.285
		البواقي	12.938	81	.160				
		المجموع	18.098	82					
5	المناخ التنظيمي المشجع	الانحدار	5.365	1	5.365	34.125	.000	.544	.296
		البواقي	12.733	81	.157				
		المجموع	18.098	82					
6	المتطلبات التقنية	الانحدار	4.120	1	4.120	23.874	.000	.477	.228
		البواقي	13.978	81	.173				
		المجموع	18.098	82					

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع النماذج البسيطة المعتمدة معنوية، حيث تبين مايلي:

- أظهرت نتائج تحليل التباين لبُعد الفعالية الذاتية وأثرها على أداء العاملين معنوية النموذج ككل (تحقق الفرضية البديلة)، وذلك لأن القيمة المحسوبة لفيشر Fc والتي تساوي 5.302 أكبر من القيمة الجدولية Ft والمقدرة ب 3.96 أي أن الاحتمال المحسوب (Sig=.024) أقل من مستوى المعنوية $\alpha=5\%$ ، وأما عن معامل التحديد R² فقيمته تبين أن التغير الايجابي في أداء العاملين بمقدار 6% سببه الفعالية الذاتية للعامل و94% الباقية سببها المتغيرات العشوائية (متغيرات أخرى)، وعليه يمكن القول أن الفعالية الذاتية لا يمكن اعتبارها من المتغيرات الرئيسية الأكثر مساهمة في تحسين الأداء، حيث من المحتمل أن يتم اخراجه من النموذج المتعدد فيما بعد.

- بينت نتائج بُعد الحافز للتدريب معنوية النموذج ككل، وقد أُثبت ذلك من خلال أن قيمة فيشر F_c (18.434) أكبر من القيمة الجدولية F_t (3.96) والاحتمال المحسوب (0.000). أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=5\%$)، وأما فيما يخص القدرة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد R^2 فقد تبين أن 18.5% من التغيرات الايجابية في أداء العاملين ترجع إلى تحفيز العمال للمشاركة في برامج التدريب الإلكتروني و81.5% الباقية ترجع إلى المتغيرات العشوائية، بمقارنة نتائج نموذج هذا البُعد مع البُعد السابق نجده أفضل منه من الناحية التفسيرية والارتباطية ما سيزيد ذلك من احتمالية قبوله في النموذج المتعدد للبحث.

- أظهرت نتائج اختبار النماذج: الثالث، الرابع، الخامس، الخاصة بالأبعاد: سهولة الاستخدام، التفاعل والتواصل، المناخ التنظيمي المشجع أنها معنوية في المجمل بشكل كبير، وهذا لتحقق الفرضية البديلة والمثبتة من خلال تجاوز قيمها المحسوبة ليفشر F_c للقيم الجدولية F_t (3.96)، وأظهرت معاملاتها للتحديد R^2 قوة تفسيرية مقبولة أفضل من الأبعاد السابقة، حيث نجد في النموذج الثالث تفسير ما نسبته 32.21% من التغير في أداء العاملين سببه بُعد سهولة الاستخدام والباقي للعوامل العشوائية، وأما النموذج الرابع فتفسير التغير في أداء العاملين فيه بمقدار 28.5% سببه التفاعل والتواصل بين أطراف التدريب الإلكتروني والباقي يرجع للمتغيرات العشوائية، وأما النموذج الخامس يفسر فيه التغير في الأداء بمقدار 29.6% إلى بُعد المناخ التنظيمي المشجع للتدريب الإلكتروني و70.4% إلى المتغيرات العشوائية، ومن هذه النتائج يمكن القول أن احتمال اعتماد هذه المتغيرات في النموذج المتعدد كبير جدا باعتبار أن نتائجها الارتباطية والتفسيرية أفضل من نتائج الأبعاد السابقة.

- جاءت نتائج اختبار النموذج المتعلق ببُعد المتطلبات التقنية موافقة للنتائج السابقة من ناحية معنوية النموذج ككل، حيث أظهر معامل فيشر المحسوب (23.874) قيمة أكبر من القيمة الجدولية (3.96) واحتمال محسوب (0.000). أقل من مستوى المعنوية $\alpha=5\%$ ، وكذلك قدرة تفسيرية لمعامل التحديد R^2 بنسبة 22.8% للتغير في أداء العاملين يرجع إلى المتطلبات التقنية للتدريب الإلكتروني والباقي (77.2%) يرجع إلى المتغيرات العشوائية، وعليه يضاف هذا البُعد إلى الثلاث الأبعاد السابقة من ناحية زيادة احتمال اعتماده في النموذج المتعدد.

بعد التأكد من معنوية نماذج معادلات الانحدار البسيط في الاختبار السابق، سيتم في هذا العنصر اختبار معنوية المعلمات باستخدام دالة T-test، حيث يتم في إطارها مقارنة الاحتمال المحسوب Sig للمعلمة مع مستوى المعنوية $\alpha=5\%$ عند درجة حرية (n-m-1)، فإذا كان الأولي أقل من الثاني فهذا يعني أن الفرضية الصفرية غير محققة أي أن المعلمات تختلف عن الصفر ومعنى ذلك هو أن المتغير

المستقل يؤثر في المتغير التابع، ولتوضيح نتائج هذا الاختبار يحاول الباحث في الجدول الموالي إظهار أهم ما تم التوصل إليه لجميع الأبعاد.

الجدول رقم (34): اختبار T-test لمعنوية معالم النماذج البسيطة لأبعاد التدريب الإلكتروني وأثرها على أداء العاملين

رقم النموذج	النموذج	قيمة المعلمة	الاحتمال المحسوب sig	القرار	شكل النموذج
1	قيمة الثابت	3.38	.000	معنوي	الأداء = 0.21 (الفعالية الذاتية) + 3.38
	الفعالية الذاتية	0.21	.024	معنوي بدرجة منخفضة	
2	قيمة الثابت	2.289	.000	معنوي	الأداء = 0.461 (الحافز) + 2.289
	الحافز	0.461	.000	معنوي	
3	قيمة الثابت	2.144	.000	معنوي	الأداء = 0.516 (سهولة الاستخدام) + 2.144
	سهولة الاستخدام	0.516	.000	معنوي مرتفع	
4	قيمة الثابت	2.366	.000	معنوي	الأداء = 0.461 (التفاعل والتواصل) + 2.366
	التفاعل والتواصل	0.461	.000	معنوي	
5	قيمة الثابت	2.731	.000	معنوي	الأداء = 0.383 (المناخ التنظيمي) + 2.731
	المناخ التنظيمي	0.383	.000	معنوي مرتفع	
6	قيمة الثابت	3.426	.000	معنوي	الأداء = 0.236 (المتطلبات التقنية) + 3.426
	المتطلبات التقنية	0.236	.000	معنوي مرتفع	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن اختبار المعلمات لجميع نماذج الانحدار البسيط معنوي أي أنها تختلف عن الصفر ، ومنه يمكن القول أن كل بُعد من أبعاد التدريب الإلكتروني له أثر ايجابي في تحسين أداء العاملين في الشركة.

يُنتج من تحقق اختبار T-test لمعنوية المعلمات واختبار تحليل التباين ANOVA لمعنوية النموذج رفض الفرضيات الصفريّة الستة وقبول الفرضيات البديلة والتي تنص على مساهمة كل بُعد من أبعاد التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في مجمع سونلغاز.

-إختبار الفرضية الرئيسية باستخدام نموذج الانحدار المتعدد التدريجي

إن قبول الفرضيات السابقة لا يعني بالضرورة قبول الفرضية الرئيسية البديلة، لأن هذه الأخيرة تبحث في مساهمة أبعاد التدريب الإلكتروني مجتمعة في تحسين أداء العاملين، ولن يتم التوصل إلى ذلك إلا من خلال استخدام نموذج الانحدار المتعدد التدريجي واختباره لمعنوية معلماته ومعنويته ككل، وهذا لأن هناك بعض الأبعاد لها معاملات ارتباط ضعيفة والتي يمكن أن تحذف من النموذج المتعدد بعد القيام بالاختبارات الاحصائية، حيث يتبين بعد ذلك أي المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً في المتغير التابع وأي المتغيرات الأقل تأثيراً والتي تحذف بالتدريج من النموذج في كل خطوة من خطوات الاختبار.

قبل استخدام الأسلوب التدريجي يجب التأكد من صلاحية نموذج الانحدار المتعدد من خلال اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الصفرية والتي تنص على عدم معنوية نموذج الانحدار المتعدد المبني على مساهمة أبعاد التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين، وذلك ما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (35): تحليل التباين ANOVA للانحدار لاختبار معنوية النموذج المتعدد

R ²	R	الاحتمال المحسوب Sig	القيمة المحسوبة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
		.000	9.588	1.3	6	7.797	الانحدار
0.431	0.656	-----	-----	.136	76	10.301	البواقي
		-----	-----	-----	82	18.098	الكلية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه، أن قيمة الاحتمال المحسوب (0.000) أقل من مستوى المعنوية $\alpha=5\%$ ، وعليه سيتم رفض الفرضية الصفرية، وهذا يعني ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد، وبالتالي يساهم التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في شركة سونلغاز، وفي ضوء ذلك أصبح بالإمكان استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس أثر التدريب بأبعاده في تحسين أداء العاملين، يوضح الجدولان المواليان نتائج تحليل التباين لمعنوية النموذج ونتائج اختبار معنوية معلمات النموذج، حيث يتم من خلالها تحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً في المتغير التابع واستبعاد المتغيرات الضعيفة التأثير والتي تكون معاملات ارتباطها ضعيفة جداً. وهذا ما يتم توضيحه في الجداول الموالية.

الجدول رقم (36): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية النموذج ونتائج اختبار معنوية

المعلومات

نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار المتعدد التدريجي، بعد استبعاد المتغيرات المستقلة الأقل تأثير							
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الاحتمال المحسوب Sig	R	R ²
الانحدار	7.598	3	2.533	19.055	.000	0.648	0.42
البواقي	10.5	79	.133	-----	-----		
المجموع	18.098	82	-----	-----	-----		
نتائج اختبار معنوية معلمات النموذج للمتغيرات المستقلة الأكثر تأثير في المتغير التابع							
النموذج	قيم المعلمات	T-test	الاحتمال sig	القرار			
الثابت	2.032	6.255	.000	معنوي			
الاستخدام	0.26	2.470	.016	معنوي، الاستخدام يُؤثر في الأداء			
المناخ التنظيمي	0.194	2.497	.015	معنوي، المناخ التنظيمي يؤثر في الأداء			
المتطلبات التقنية	0.112	2.282	.025	معنوي، المتطلبات التقنية تؤثر في الأداء			
المتغيرات المستقلة المستبعدة الضعيفة التأثير أو ليس لها تأثير في المتغير التابع في النموذج المتعدد							
المتغيرات	قيم معلمات	قيمة T	الاحتمال sig	القرار			
الفعالية الذاتية	- 0.054	-0.623	.535	غير معنوي، لا تؤثر			
الحافز	0.087	0.691	.492	غير معنوي، لا يؤثر			
التفاعل والتواصل	0.109	0.924	.358	غير معنوي، لا يؤثر			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تفسر المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه أن نتائج اختبار تحليل التباين معنوية نموذج الانحدار المتعدد التدريجي من خلال أن قيمة الاحتمال المحسوب أقل من مستوى المعنوية، وأن تفسير التغير في أداء العاملين بنسبة 42% يرجع إلى أبعاد التدريب الإلكتروني الثلاثة المعتمدة في النموذج والتي لها أكبر تأثير، وهي: سهولة الاستخدام والوصول إلى المحتوى التدريبي، المناخ التنظيمي المشجع للتدريب الإلكتروني، والمتطلبات التقنية الضرورية للتدريب الإلكتروني، و58% الباقية ترجع إلى المتغيرات العشوائية، وأما فيما يخص نتائج اختبار معلمات النموذج للمتغيرات المعتمدة فتتضح أنها معنوية أي أنها تؤثر أو تساهم بالإيجاب في تحسين الأداء، على العكس بالنسبة للمتغيرات المستبعدة والمتمثلة في: الفعالية الذاتية، الحافز للتدريب، التفاعل والتواصل بين أطراف العملية التدريبية، والتي بينت اختبارات المعلمات أن قيمة الاحتمال المحسوب Sig أكبر من مستوى المعنوية وبالتالي ثبوت عدم التأثير

الاجباي لتلك المتغيرات في أداء العاملين في شركة سونلغاز . وبناء على هذه النتائج يمكن تصور شكل نموذج الانحدار المتعدد في المعادلة التالية:

$$\text{أداء العاملين} = 2.032 + 0.26 (\text{سهولة الاستخدام}) + 0.194 (\text{المناخ التنظيمي}) + 0.112 (\text{المتطلبات التقنية})$$

يمكن القول من خلال نتائج الاختبارات الموضحة أعلاه أن الفرضية الرئيسية الصفرية غير محققة، وبالتالي تم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

"وجود مساهمة دالة إحصائية للتدريب الإلكتروني من خلال أبعاده (سهولة الاستخدام والوصول إلى محتوى التدريب الإلكتروني، المناخ التنظيمي المشجع للمشاركة في دورات التدريب الإلكتروني، والمتطلبات التقنية للتدريب الإلكتروني) في تحسين أداء العاملين في مجمع سونلغاز للكهرباء والغاز" عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$

بعد التأكد من صحة الفرضية البحثية (البديلة) الرئيسية الأولى في العنصر السابق، هل يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والمتعلقة بعدم وجود اختلاف بين اتجاهات مفردات العينة في مجمع سونلغاز نحو أبعاد التدريب الإلكتروني وأداء العاملين يُعزى للمتغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، والمستوى المهني، الخبرة، في العنصر الموالي؟.

ثانياً: عرض نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

استخدم الباحث للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه:

"لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات مفردات العينة نحو أبعاد التدريب الإلكتروني وأداء العاملين في مجمع سونلغاز للكهرباء والغاز تُعزى للمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة، عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ "

اختبار ستيودنت T-test لمجموعتين مستقلتين لمتغير الجنس، واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لأكثر من مجموعتين مستقلتين للمتغيرات الأخرى، وهذا ما تحاول أن توضحه الجداول الموالية.

الجدول رقم (37): اختبار الفروق في الاتجاهات نحو أبعاد التدريب الإلكتروني والأداء حسب متغير الجنس

اختبار T لتساوي متوسطين لعينتين مستقلتين		اختبار Levene لتجانس التباين		الأبعاد				
المتوسط		Sig	درجة الحرية	Tc	Sig	Fc		
أنثى	ذكر							
4.19	3.99	.084	81	-1.74	.092	2.916	فرضية التجانس	سهولة الاستخدام
		.063	77.28	-1.88	-----	-----	فرضية عدم التجانس	
4.08	3.38	.150	81	-1.45	.024	5.31	فرضية التجانس	المناخ التنظيمي
		.112	79.94	-1.60	-----	-----	فرضية عدم التجانس	
3.71	3.3	.059	81	-1.915	.163	1.984	فرضية التجانس	المتطلبات التقنية
		.047	73.657	-2.021	-----	-----	فرضية عدم التجانس	
4.37	4.16	.045	81	-2.035	.394	.736	فرضية التجانس	أداء العاملين
		.039	69.72	-2.102	-----	-----	فرضية عدم التجانس	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تدعم نتائج اختبار Levene فرضية تجانس التباين للمتغيرات : سهولة الاستخدام، المتطلبات التقنية، أداء العاملين، على اعتبار أن قيمه للاحتتمال المحسوب (Sig: .092، .163، .397) تفوق مستوى المعنوية $\alpha=5\%$ ، ما يقود ذلك إلى الأخذ بالاحتمال المقابل له في اختبار T-test لتساوي متوسطات العينات والذي تُبين قيمه أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات مفردات العينة نحو سهولة الاستخدام والمتطلبات التقنية حسب متغير الجنس (الاحتمالين المحسوبين: .084 و .059. وهما أكبر من مستوى المعنوي $\alpha=5\%$)، وعلى العكس بالنسبة لأداء العاملين والذي تختلف اتجاهات مفردات العينة نحوه باختلاف نوع الجنس باحتمال محسوب والمقدر ب: .045. وهو أقل من مستوى المعنوية $\alpha=5\%$.

وأما نتائج اختبار Levene لمتغير المناخ التنظيمي المشجع للتدريب الإلكتروني فهي غير داعمة لفرضية تجانس التباين، حيث تم التأكد من ذلك من خلال أن قيمة الاحتمال لهذا الاختبار أقل من مستوى المعنوية. ومنه تم الاعتماد على احتمال T لتساوي المتوسطات المقابل له والذي تؤكد نتائجه بعدم وجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات مفردات العينة اتجاه أداء العاملين حسب متغير الجنس. وبالنسبة لاختبار الفروق حسب متغير العمر في اتجاهات مفردات العينة نحو أبعاد التدريب الإلكتروني وأداء العاملين فالجداول الموالي يظهر نتائجه:

الجدول رقم (38): اختبار الفروق في الاتجاهات نحو أبعاد التدريب وأداء العاملين حسب العمر

اختبار تحليل التباين ANOVA					اختبار Levene		المتغيرات	
Sig	Fc	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	Sig	Fc		
.097	2.18	.556	3	1.66	.91	.17	بين المجموعات	سهولة الاستخدام
----	----	.255	79	20.12	يثبت تجانس التباين		داخل المجموعات	
----	----	----	82	21.78			المجموع	
.259	1.36	.602	3	1.8	.334	1.1	بين المجموعات	المناخ التنظيمي
----	----	.441	79	34.84	يثبت تجانس التباين		خارج المجموعات	
----	----	----	82	36.64			المجموع	
.657	.539	.493	3	1.48	.861	.24	بين المجموعات	المتطلبات التقنية
----	----	.916	79	72.36	يثبت تجانس التباين		داخل المجموعات	
----	----	----	82	73.84			المجموع	
.251	1.39	.303	3	.91	.235	1.4	بين المجموعات	أداء العاملين
----	----	.218	79	17.18	يثبت تجانس التباين		داخل المجموعات	
----	----	----	82	18.098			المجموع	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُظهر النتائج الموضحة في الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير العمر في اتجاهات مفردات العينة نحو أبعاد التدريب الإلكتروني وأداء العاملين، وقد تم التوصل إلى ذلك بمقارنة الاحتمال لإحصائية F لتحليل التباين الأحادي ANOVA حول تساوي متوسطات العينات المستقلة مع مستوى المعنوية $\alpha=5\%$ ، حيث أظهرت تلك المقارنات أن جميع الاحصاءات المحسوبة (.097). لمتغير سهولة الاستخدام، .259. للمناخ التنظيمي، .657. للمتطلبات التقنية، .251. لأداء العاملين) أكبر من مستوى المعنوية، وتفسير هذه النتائج هو عدم اختلاف توجهات العمال والاداريين في مجمع سونلغاز نحو توفر أبعاد التدريب الإلكتروني وتحسن أدائهم بالرغم من اختلاف أعمارهم، وعليه يمكن القول أن متغير

العمر لا يؤثر في تصورات العاملين والإداريين في المجمع نحو التدريب الإلكتروني والأداء. وأما بالنسبة للفروق في الاتجاهات حسب اختلاف المستوى التعليمي فيمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (39): اختبار الفروق في اتجاهات نحو أبعاد التدريب وأداء العاملين حسب المستوى التعليمي

اختبار تحليل التباين ANOVA					اختبار Levene		المتغيرات	
Sig	Fc	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	Sig	Fc		
.628	.469	.126	2	.252	.554	.595	بين المجموعات	سهولة الاستخدام
----	----	.269	80	21.534	يثبت تجانس التباين		داخل المجموعات	
----	----	----	82	21.787			المجموع	
.979	.022	.010	2	.020	.352	1.057	بين المجموعات	المناخ التنظيمي
----	----	.458	80	36.627	يثبت تجانس التباين		خارج المجموعات	
---	----	---	82	.299			المجموع	
.850	.163	.150	2	.299	.140	2.017	بين المجموعات	المتطلبات التقنية
----	----	.919	80	72.546	يثبت تجانس التباين		داخل المجموعات	
----	----	-----	82	73.845			المجموع	
.993	.007	.002	2	.003	.619	.483	بين المجموعات	أداء العاملين
----	----	.226	80	18.095	يثبت تجانس التباين		داخل المجموعات	
----	----	----	82	18.098			المجموع	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

الظاهر من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العمال والإداريين بمجمع سونلغاز نحو الأبعاد الرئيسية للتدريب الإلكتروني وتحسن أدائهم الوظيفي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك ما بينته نتائج المقارنة بين قيمة الاحتمال للإحصائية F لأبعاد التدريب الإلكتروني وأداء العاملين (0.628، 0.979، 0.850، 0.993 على التوالي) مع مستوى المعنوية $\alpha=5\%$ ، حيث كانت هذه الأخيرة أقل من

الاحتمالات المحسوبة السابقة، وعليه يمكن القول أنه بالرغم من اختلاف المستويات التعليمية فإن ذلك لم يؤثر بشكل كبير على الاتجاهات والتي كانت متوسطاتها متقاربة وفي اتجاه واحد وهو الموافقة.

الجدول رقم(40): اختبار الفروق في اتجاهات نحو أبعاد التدريب وأداء العاملين حسب المستوى الوظيفي

اختبار تحليل التباين ANOVA					اختبار Levene		المتغيرات	
Sig	Fc	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	Sig	Fc		
.557	.697	.191	3	.573	.723	.443	بين المجموعات	سهولة الاستخدام
----	----	.274	72	19.723	يثبت تجانس التباين		داخل المجموعات	
----	----	----	75	20.295			المجموع	
.751	.404	.187	3	.562	.291	1.27	بين المجموعات	المناخ التنظيمي
----	----	.464	72	33.405	يثبت تجانس التباين		خارج المجموعات	
---	----	---	75	33.966			المجموع	
539	.728	.597	3	1.792	.107	2.103	بين المجموعات	المتطلبات التقنية
----	----	.820	72	59.071	يثبت تجانس التباين		داخل المجموعات	
----	----	-----	75	60.863			المجموع	
.954	.111	.023	3	.007	.650	.549	بين المجموعات	أداء العاملين
----	----	.231	72	16.631	يثبت تجانس التباين		داخل المجموعات	
----	----	----	75	16.708			المجموع	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات العينة نحو المتغيرات: سهولة الاستخدام، المناخ التنظيمي، المتطلبات التقنية، أداء العاملين، حسب متغير المستوى الوظيفي، وذلك ما يتضح من اختبار تحليل التباين ANOVA لتساوي متوسطات العينات والذي تجاوزت فيه قيمة الاحتمال لإحصائية فيشر F مستوى المعنوية $\alpha=5\%$ ، ومنه يمكن القول أن العمال والاداريين المشاركين في دورات التدريب الإلكتروني لهم نفس التصور فيما يخص توفر أبعاد التدريب

الالكتروني وأهميتها في مجمع سونلغاز والحال نفسه بالنسبة لتحسين الأداء الناجم من تحقق تلك الأبعاد باعتبارها من أهم العناصر الضرورية لإنجاح الدورات التدريبية المعتمدة على التكنولوجيات الحديثة.

الجدول رقم (41): اختبار الفروق في الاتجاهات نحو أبعاد التدريب وأداء العاملين حسب الخبرة

اختبار تحليل التباين ANOVA					اختبار Levene		المتغيرات	
Sig	Fc	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	Sig	Fc		
.158	1.703	.437	4	1.750	.035	2.736	بين المجموعات	سهولة الاستخدام
-----	-----	.257	78	20.307	عدم تجانس التباين		داخل المجموعات	
-----	-----	-----	82	21.787			المجموع	
.982	.102	.047	4	.190	.010	3.563	بين المجموعات	المناخ التنظيمي
-----	-----	.467	78	36.457	عدم تجانس التباين		خارج المجموعات	
----	-----	----	82	36.646			المجموع	
.769	.454	.420	4	1.682	.673	.588	بين المجموعات	المتطلبات التقنية
-----	-----	.925	78	72.164	يثبت تجانس التباين		داخل المجموعات	
-----	-----	-----	82	73.845			المجموع	
.588	.710	.159	4	.636	.036	2.714	بين المجموعات	أداء العاملين
-----	-----	.224	78	17.462	يثبت تجانس التباين		داخل المجموعات	
-----	-----	-----	82	18.098			المجموع	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من مستوى الاحتمال للإحصائية F لاختبار تحليل التباين ANOVA تحقق فرضية عدم وجود فروق دالة إحصائية في الاتجاهات نحو أبعاد التدريب الإلكتروني وكذا تحسن أداء العاملين، حيث يأخذ القيم التالية: .158، .982، .769، .588، وهي أكبر من مستوى المعنوية $\alpha=5\%$ وذلك بالنسبة لسهولة الاستخدام والوصول الى المحتوى التدريبي، المناخ التنظيمي المشجع للتدريب الإلكتروني، المتطلبات التقنية أو المادية الضرورية لتنفيذ التدريب إلكترونياً، وتحسن أداء العاملين على التوالي،

وبالتالي يمكن القول أن الخبرة في ميدان العمل ليس لها تأثير لا بالإيجاب ولا بالسلب في آراء مفردات العينة حول المتغيرات الموضحة في الجدول.

مما سبق يمكن القول على العموم أن جميع الاختبارات الاحصائية المتعلقة بالفروق محققة وتدعم الفرضية الرئيسية الثانية الصفرية والقائلة بأنه:

"لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات العمال والاداريين في مجمع سونلغاز نحو أبعاد التدريب الإلكتروني (سهولة الاستخدام، المناخ التنظيمي المشجع للتدريب، المتطلبات التقنية) وتحسن أداء العاملين تعزى للمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة عند مستوى معنوية $\alpha=5\%$ "

وكمحصلة نهائية لاختبار فرضيات البحث وما تم التوصل إليه من النتائج وهي إثبات الفرضية الرئيسية البحثية انطلاقاً من اثبات فرضياتها الفرعية البديلة والتي تنص على مساهمة كل بُعد من أبعاد التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في مجمع سونلغاز، مع اسقاط الثلاث الأبعاد غير المؤثرة والاحتفاظ بالثلاثة الأخرى والتي تم اعتمادها كمتغيرات مستقلة أساسية في نموذج الانحدار المتعدد والمتمثلة في: سهولة الاستخدام، المناخ التنظيمي، المتطلبات التقنية، وكذا عدم إثبات الفرضية الرئيسية البحثية الثانية وتحقق الفرضية الصفرية والتي تنص على عدم وجود فروق في اتجاهات العمال والاداريين لمجمع سونلغاز نحو متغيرات البحث حسب: الجنس والعمر، المؤهل العلمي، المستوى المهني، الخبرة.

المطلب الخامس: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات على ضوء نتائج الدراسات السابقة

هدف هذا البحث من خلال عرض الجوانب النظرية للتدريب الإلكتروني وأداء العاملين والعلاقة بينهما إلى كشف هذه الأخيرة بواسطة استخدام أساليب إحصائية تعطي نتائج تبين وجود تلك العلاقة من عدمها، وكذلك تبين الأثر المحتمل لأبعاد متغير التدريب الإلكتروني في أداء العاملين، وفي هذا الإطار وبعد القيام بمختلف الاختبارات الاحصائية لفرضيات البحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أن التدريب الإلكتروني يساهم في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء والغاز، وتم ذلك من خلال تحقق الفرضيات الجزئية والتي تتعلق بكل بُعد من الأبعاد ومساهمته في تحسين الأداء، فإذا ما تم مقارنة هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الباحثين خلود أبو كمال ومحمد الغباري ومحمد عطية حول التدريب الإلكتروني وأداء الموظفين في وزارة التعليم بمملكة البحرين، فنجد أنهما متوافقتان في المجمل من ناحية وجود علاقة ايجابية والتي قدرت في هذه الدراسة

ب:0.63، وكذا وجود أثر ايجابي للتدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين (معنوية نموذج الانحدار في الدراسة من خلال تحليل التباين)، وبالنسبة لأبعاد التدريب الإلكتروني فنتائج فرضياتها لبُعدي المتطلبات التقنية وسهولة استخدام المحتوى التدريب وجودته جاءت متوافقة مع نتائج الدراسة السابقة والتي تناولت ثلاث أبعاد: البنى التحتية، طرق وجودة المحتوى التدريبية، الكفاءة، بحيث قدرت معاملها للارتباط للبعدين الأولين 0365 و 0.503 على التوالي وهي دالة احصائيا، وأما الكفاءة فقد قدر معامل ارتباطها بالأداء الوظيفي ب: 0.513 وهو معنوي، بالرغم من عدم وجود هذا البعد في هذا البحث إلا أنه يشترك مع بُعد الفعالية الذاتية من ناحية محتوى الأسئلة وبالتالي فهو متفق مع نتيجته والتي تقول أن توفر عناصر الفعالية الذاتية للعمال والاداريين تساهم في تحسين أدائهم في شركة سونلغاز، هذا من جهة التوافق.

وأما من جهة الاختلاف فنجد أن النتائج التي توصلت إليها دراسة للباحثين Chen-Chen Ko و Chien- PEI ko حول علاقة نوعية التدريب في التعليم الإلكتروني والالتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي في قطاع الخدمات بتيوان جاءت غير متوافقة مع نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث قدرت معلمة جودة التدريب الإلكتروني ب: -0.171 وهي معنوية، وتعني أن هناك أثر سلبي لهذا البعد على الأداء الوظيفي، على العكس تماما بالنسبة لنتيجة اختبار الفرضية والتي بينت أن هناك أثر ايجابي قوي لسهولة الاستخدام والوصول الى المحتوى التدريبي وجوده وتنوعه في تحسين الأداء، وقد اعتبر أحد الأبعاد الرئيسية في البحث من خلال اعتماده في النموذج المتعدد.

- قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص بعدم وجود فروق دالة احصائيا في اتجاهات العمال والاداريين في الشركة نحو أبعاد التدريب الإلكتروني وأداء العاملين تُعزى الى المتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى المهني، الخبرة، لا تتفق نتيجة هذه الفرضية مع ما توصلت له الدراسة المذكورة سابقا والعائدة لخلود أبو كمال وآخرين حيث أظهرت من تحليل التباين الأحادي أن هناك فروق دالة احصائيا في الاتجاهات نحو متغيرات الدراسة حسب الاختلاف في المتغيرات الديمغرافية.

خلاصة

حاول هذا الفصل معالجة إشكالية البحث من خلال اختبار فرضياته الرئيسية إحصائياً، وذلك عن طريق اتباع خطوات ممنهجة علمياً، بدءاً بتحديد المجتمع المستهدف والمتمثل في العمال والإداريين التابعين لمجمع سونلغاز والذين استفادوا من دورات التدريب الإلكتروني في الفترة الزمنية المحددة سابقاً والمبرمجة من طرف مدرسة البليدة ومركز بن عكنون، ثم بعد ذلك جمع البيانات من العينة المسحوبة من ذلك المجتمع باستخدام أداة الاستبيان، والذي احتوى مجموعة من العبارات التي تقيس اتجاه مفردات العينة نحو متغيرات البحث والمتمثلة في أبعاد التدريب الإلكتروني وأداء العاملين، وفي الأخير تمت معالجة تلك البيانات المجمعة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وتوصل البحث من خلال هذه المعالجات إلى النتائج التالية:

- جاءت نتائج اتجاهات مفردات العينة نحو أبعاد التدريب الإلكتروني والمتمثلة في: الفعالية الذاتية للتدريب، الحافز للتدريب، سهولة الاستخدام والوصول إلى المحتوى التدريبي، التواصل والتفاعل بين أطراف العملية التدريبية، المناخ التنظيمي المشجع للتدريب، المتطلبات التقنية للتدريب، تتراوح ما بين درجة المرتفع والمرتفع جداً، وتفسر هذه النتائج بوعي العمال والإداريين التابعين للمجمع بضرورة توفر هذه العناصر لنجاح عملية التدريب المعتمدة على الوسائط الإلكترونية هذا من جهة التدريب الإلكتروني، وأما من جهة نتائج الأداء فبينت أن الاتجاه الغالب للعمال والإداريين هو الموافقة على تحسين الأداء نتيجة المشاركة في برامج التدريب الإلكتروني؛

- أظهرت نتائج اختبار فرضيات العلاقة أن هناك ارتباط إيجابي معنوي بين كل بُعد من أبعاد التدريب الإلكتروني وأداء العاملين، بدرجة أكبر بعد سهولة الاستخدام والوصول إلى المحتوى التدريبي وبدرجة أقل بعد الفعالية الذاتية؛

- بينت نتائج اختبارات الأثر أن أبعاد التدريب الإلكتروني تساهم بالإيجاب في تحسين أداء العاملين، مع التركيز على الأبعاد الرئيسية الأكثر تأثيراً في الأداء وهي: سهولة الاستخدام، المناخ التنظيمي، المتطلبات التقنية (تحقق الفرضية الرئيسية الأولى)؛

- بينت نتائج اختبار الفروق أنه لا يوجد اختلاف في الاتجاهات نحو التدريب الإلكتروني وأداء العاملين حسب متغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى المهني، الخبرة (عدم تحقق الفرضية الثانية)، وهذا يفسر بأن العمال والإداريين حتى وإن اختلفت خصائصهم الديمغرافية إلا أنهم مدركون بأن نجاح التدريب الإلكتروني مرهون بتحقيق متطلباته، وأما تحسين الأداء فهم متفوقون على وصولهم لذلك المستوى.

خاتمة

خاتمة

تحتل البحوث النظرية والبحاث التطبيقية التي تعالج الاشكاليات المتعلقة بالموارد البشري مكانة هامة ضمن مجالات العلوم الادارية في الوقت الحالي، حيث انبثقت تلك الأهمية من كون أن تلك البحوث تركز على أهم مورد من موارد الشركة، والذي أصبح يمثل المصدر الوحيد -إن صح القول- في تحقيق التميز والريادة في مجال الأعمال المتميز بالمنافسة الشديدة بين الشركات.

وعلى ذلك الأساس يتطلع هذا البحث بأن يكون من تلك البحوث المهمة، وذلك بتناوله جانبين مهمين من جوانب إدارة الموارد البشرية، حيث جاء ليبين العلاقة والأثر المحتملين بين متغير التدريب الإلكتروني بأبعاده الستة ممثلة في: الفعالية الذاتية للتدريب، الحافز للتدريب، سهولة الاستخدام والوصول إلى المحتوى التدريبي، التفاعل والتواصل بين أطراف عملية التدريب، المناخ التنظيمي المشجع للتدريب والمتطلبات التقنية للتدريب الإلكتروني، كمتغيرات جزئية من المتغير المستقل الرئيس ومتغير أداء العاملين كمتغير تابع، مختارين للوصول إلى ذلك الهدف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز-مجمع سونلغاز- كحالة للدراسة، وهذا ما تم بعد تطرق البحث إلى الاطار النظري لكل متغير من متغيراته مع إبراز أهم ما عالجه الدراسات السابقة في شأن العلاقة بين المتغيرات المبحوث فيها بزوايا قد تختلف نوعا ما عن زاوية نظر الباحث.

1.1. نتائج البحث

توصل البحث من خلال تطرقه إلى الجوانب النظرية والجوانب التطبيقية المستعملة للأساليب الاحصائية الوصفية والاستدلالية في اختبار صحة الفرضيات المقترحة إلى مجموعة من النتائج يمكن عرضها في النقاط التالية مرتبة وفق تقسيمات البحث، انطلاقا من نتائج الإطار النظري وصولا إلى نتائج الإطار التطبيقي.

1.1.1. نتائج الجانب النظري

توصلت الفصول النظرية والتي تم التطرق فيها إلى التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني وأداء العاملين والعلاقة ما بين هاذين الآخرين (نظريا) إلى مجموعة من النتائج يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- إن نجاح الشركات في تحقيق أهداف التدريب مرتبط ارتباطا وثيقا بمقدرتها على إتباع مراحل العملية الادارية في إدارة نشاط التدريب بشكل فعال، بدءا من التخطيط كأول مرحلة من تلك المراحل إلى غاية تقييم التدريب كأخر مرحلة؛

- يتواجد نشاط التدريب في بيئة مليئة بالتغيرات والتطورات فُرضت من خلالها العديد من التحديات، حيث وفي إطارها يسعى المسؤولون على إدارة الموارد البشرية جاهدين إلى التخفيف من حدتها بإتباع برامج تدريبية حديثة ومتطورة تقوم على أسس صحيحة تواكب كل ما هو جديد في المحيط الذي تعمل فيه، حيث يتم بواسطتها تزويد العاملين بمعارف ومهارات تخص الوقت الحالي والوقت المستقبلي عن جميع الوظائف، فبفضل ذلك أمكنهم من اكتساب صفة تعدد الاختصاصات تخولهم لتقلد مناصب مختلفة وبالتالي زيادة احتمالات توظيفهم في أي مستوى إداري؛

- تحسّن مستوى تنمية الموارد البشرية من خلال زيادة فعالية التدريب في الشركات، وذلك بفضل ظهور أنظمة جديدة متطورة ساهمت في وجودها التطورات التي عرفتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العقود الأخيرة؛

- إن الصعوبات التي عرفتها الشركات بشأن التدريب التقليدي والمنحصرة من جهة في عدم قدرتها على تغطية الاحتياجات التدريبية نتيجة زيادة تعداد العمالة من سنة إلى أخرى بسبب توسع الأنشطة، ومن جهة أخرى في الأعباء المحتملة من جراء هذا النوع من التدريب، عجل بظهور نمط جديد للتدريب مبني على الوسائط الالكترونية الحديثة والمسعى بالتدريب الالكتروني؛

- اتجهت معظم الشركات الكبرى إلى تبني نمط التدريب الالكتروني لتنمية مواردها البشرية لما له من فوائد عديدة تمس جوانب مختلفة فيها؛

- استفادت الشركات بهذا النمط للتدريب من تخفيض تكاليفها بمقدار معتبر مقارنة بما كانت تتحمله في حالة نمط التدريب التقليدي، واستفادت كذلك من زيادة في إنتاجيتها نتيجة عدم تغيب العاملين المعنيين بالتدريب الالكتروني باعتباره غير مقيد بالزمان والمكان؛

- استفاد العاملين في الشركات من التدريب الالكتروني بحيث أصبح بإمكانهم تنمية معارفهم ومهاراتهم بشكل سهل وغير متعب، وهذا من خلال الفائدة المحققة من نمط التدريب الإلكتروني سواء تعلق بميزة التزامنية أو غير التزامنية؛

- تسخير جميع المتطلبات التقنية لهذا النمط من التدريب سواء المتعلقة بالجوانب المادية كأجهزة الكمبيوتر وشبكات الاتصالات من أنترنت وأنترانت ومنصات للتعلم أو المتعلقة بالجوانب البشرية كالمختصين والمهندسين في مجالي تحديد المحتوى التدريبي وتصميم المنصات التدريبية من شأنه أن يزيد من فعاليته بشكل كبير؛

- يواجه التدريب الإلكتروني في بعض الأحيان معوقات تحول دون نجاحه في الشركات أو تطبيقه فيها، وذلك باعتباره أحد التغيرات الممكنة مقابلتها بالمقاومة أو المواجهة من أطراف عديدة داخل الشركات، ما يؤدي ذلك إلى ظهور مشاكل في تبنيه سواء المتعلقة بالأمور التنظيمية أو الأمور الفنية؛

- ساهمت النماذج المفسرة للتدريب الإلكتروني والمركزة على أبعاده في تحسين مردود العملية التدريبية؛

- ساهم ارتباط مفهوم الأداء بالعامل والمؤسسة على حد سواء في تكثيف جهود الباحثين والمفكرين للبحث فيه، حيث طورت مفاهيمه بشكل ملفت عبر مختلف النظريات الإدارية، انطلاقاً من نظرية تقسيم العمل وصولاً إلى نظريتي الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة؛

- نتج عن تعقد البيئة التي تعمل فيها الشركات تطور المفاهيم المرتبطة بالأداء من مجرد حصره في مفهوم الفعالية إلى أن أصبح يشتمل في ستة مفاهيم وهي: الفعالية، الكفاءة، الانتاجية، المرونة، الابداع، الاستمرارية؛

- يؤثر في أداء العاملين مجموعة من العوامل منها ما يتعلق بالعاملين في حد ذاتهم كالمهارات والقدرات التي يملكونها والحالة النفسية التي يعيشونها ومنها ما يتعلق بالبيئة التي يعملون فيها، فمعالجة النقائص في هذه العوامل من طرف المؤسسة له آثار ايجابية على أداء العاملين فيها؛

- التركيز على معالجة النقائص الموجودة في مرتكزات تقييم الأداء يسهم بشكل ايجابي في تحسين أداء العاملين؛

- إن تطبيق أساليب جيدة في القيادة تتماشى مع ظروف العمل وتوليد وتوليد وتعزيز التمكين والالتزام لدى العاملين وإكساب هؤلاء المعارف والمهارات الجديدة وغيرها من الأساليب، تعتبر من الممارسات المهمة الواجب على شركة استخدامها لتحسين أداء عاملها؛

- ساهم تركيز اهتمام الشركات الكبرى على أبعاد التدريب الإلكتروني في تحسين أداء عاملها، وهذا من خلال الاهتمام بضامين تلك الأبعاد والتي تخص الجوانب غير الملموسة كالفعالية الذاتية للعاملين نحو التدريب وجودة المحتوى التدريبي وتنوعه وكذلك سهولة التفاعل والتواصل بين أطراف والحافز للتدريب في جانبه المعنوي، والتي تخص كذلك الجوانب الملموسة كالمطلبات التقنية الضرورية للتدريب والحافز للتدريب في جانبه المعنوي وكذا المناخ التنظيمي المشجع للتدريب؛

2.1. نتائج الجانب التطبيقي

توصل الفصل الأخير من البحث بعد اتباع اجراءات منهجية معينة والقيام بمختلف المعالجات الاحصائية للبيانات المجمعة حول متغيرات البحث، إلى النتائج التالية:

- تملك الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - مجمع سونلغاز - طاقات مادية وبشرية ضخمة تخولها أن تكون رائدة في مجال الطاقة الناضبة والمتجددة، وتسمح لها أيضا من التوجه أكثر إلى استغلال المورد البشري بشكل كفاء وفعال، حيث وتزايد عدد هذا الاخير في الشركة بسبب توسع نشاطها على المستوى المحلي دفعها لتبني نمط التدريب الالكتروني من طرف مدارسها ومراكزها (بن عكنون، البليدة) التابعة للمعهد الخاص بالتدريب والتقييم (IFGE):

- بينت الاتجاهات المرتفعة للعاملين والاداريين لشركة سونلغاز نحو الأبعاد الستة للتدريب الالكتروني والممثلة في: الفعالية الذاتية، الحافز، سهولة الاستخدام، التواصل والتفاعل بين أطراف عملية التدريب، المناخ التنظيمي المشجع، المتطلبات المادية للتدريب، أن هناك وعي تام بضرورة توفر هذه العناصر لنجاح عملية التدريب المعتمدة على الوسائط الالكترونية؛ وأما الاتجاهات نحو أداء العاملين فجاءت على نحو الموافقة على تحسنه بفضل التدريب الالكتروني؛

- أظهرت نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد التدريب الالكتروني وأداء العاملين أن هناك ارتباط معنوية فيما بينهما، بدرجة أقوى بُعد سهولة الاستخدام ($R=0.566$) وبدرجة أضعف بُعد الفعالية الذاتية ($R=0.248$)، وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة المذكورة في البحث؛

- بينت نتائج اختبار الأثر (المساهمة) في حالة أخذ كل بُعد من أبعاد التدريب الالكتروني على حدة مع أداء العاملين أن كلها تساهم في تحسنه بنفس اتجاه العلاقة ودرجتها؛

- بأخذ أبعاد التدريب الإلكتروني في نموذج متعدد واحد كمتغيرات مستقلة جزئية وأداء العاملين كمتغير تابع، واختبار المساهمة بواسطة النموذج التدريجي (STEPWISE)، وُجد أن النموذج المقترح معنوي أي أن هناك مساهمة إيجابية لأبعاد التدريب الالكتروني مجتمعة في تحسين أداء العاملين بمجمع سونلغاز، مع التركيز على الأبعاد الأكثر مساهمة والتي اعتبرت رئيسية في النموذج وهي : سهولة الاستخدام والوصول إلى المحتوى التدريبي وجودته، المناخ التنظيمي المشجع للتدريب، المتطلبات التقنية للتدريب، وتم التخلي عن الأبعاد الضعيفة التأثير (تحقق الفرضية الرئيسية الأولى):

- لا يوجد اختلافات في اتجاهات العاملين والاداريين بمجمع سونلغاز نحو التدريب الالكتروني وأداء العاملين مهما اختلفت خصائصهم: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى المهني، الخبرة (عدم تحقق الفرضية الرئيسية الثانية):

3. اقتراحات البحث

بناءً على نتائج البحث، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات وهي:

- من الضروري على مجمع سونلغاز والشركات الأخرى تكثيف جهودها في توفير التكنولوجيات الحديثة المعتمدة على الشبكات في تدريب وتنمية مواردها البشرية؛
- توسيع دائرة الاستفادة من التدريب الإلكتروني في الشركة بحيث يمس عدد كبير من العاملين والاداريين على اختلاف مستوياتهم الادارية و الموزعين على مختلف فروع الشركة المنتشرة في كامل التراب؛
- نشر ثقافة التدريب الإلكتروني في أوساط العاملين والاداريين للمجمع من خلال إقامة مختلف الندوات والمؤتمرات المحلية منها والدولية والتي تبين أهمية هذا النمط من التدريب والمكاسب الممكنة منها من تبيينه في الشركة؛
- ربط المسار المهني للعاملين والاداريين في المجمع بالمشاركة في دورات التدريب الإلكتروني بدل التدريب التقليدي؛
- الاستعانة بالجهات المتخصصة في تكنولوجيات التعليم والتدريب لإنشاء منصات للتدريب الإلكتروني تحوي مختلف المحتويات التدريبية الموجهة لمختلف المهن في الشركة تكون سهلة الاستعمال؛
- توفير جميع الظروف المادية (أجهزة الاعلام الآلي، شبكات الأنترنت والأنترانت) والبشرية (مدربين متخصصين في التدريب عبر الوسائط والمخصصين في إعداد المحتويات التدريبية الإلكترونية) لضمان نجاح الدورات التدريبية الإلكترونية؛

4. آفاق البحث

إن البحث في مجالات إدارة الموارد البشرية على العموم، وفي مجالات التدريب على الخصوص لأمر غاية في الصعوبة، وذلك لارتباط تلك البحوث بالسلوك البشري غير الثابت والذي من الصعب حصر محدداته ونمذجته، وعلى هذا الأساس يبقى المجال مفتوح لمعالجة اشكاليات أخرى يُسعى من خلالها إلى إيجاد حلول لمختلف المشاكل الممكنة طرحها على المستوى النظري والتطبيقي في شأن المورد البشري، وفي ضوء ذلك يمكن اقتراح المواضيع التالية:

- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في زيادة فعالية التدريب الإلكتروني؛
- قياس العائد من الاستثمار في التدريب الإلكتروني؛
- أثر التدريب الإلكتروني على أداء العاملين من خلال تحقيق الالتزام التنظيمي؛
- دور التطبيقات الإلكترونية في زيادة فعالية التدريب الإلكتروني وأثرها أداء العاملين.

تم بحمد الله

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المصادر والمراجع العربية

أ- الكتب

1. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14، 2000.
2. اتشرك تشاندا، شلبا كابرا، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكم الخوارزمي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2002.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، الاسكندرية-مصر، 2000.
4. أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
5. أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
6. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الاداري، الاسكندرية، 1993.
7. أحمد محمد سالم، تكنولوجيا التعليم والتعليم الالكتروني، مكتبة الرشد، الرياض-السعودية.
8. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة--مصر، 1998.
9. جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الاسكندرية-مصر، 2006.
10. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، مصر، 2003.
11. جول بروكس، ترجمة: عبد الإله إسماعيل كتي، قدرات التدريب والتطوير (دليل عملي)، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2001.
12. حزام المطيري، الادارة الاسلامية المنهج والممارسة، مكتبة الرشد للنشر، الرياض-السعودية. 2010.
13. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
14. حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، الطبعة 1، الاسكندرية، 2001.
15. حسن عماد مكاوي، محمود سليمان علم الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 2000.
16. حسين محمد الحراشة، ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار المهمل الالكترونية، 2011.
17. حسين محمود حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
18. حمد أحمد عبد النبي، ادارة الموارد البشرية، دار زمزم للنشر، عمان، الطبعة 1، 2010.
19. حمدان ادريس وأخرون، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي "منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
20. حنان سليمان الزنبيقي، التدريب الالكتروني، دار ميسرة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2011.
21. حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن الهواس، مبادئ علم الادارة الحديثة، مطبعة ابن العربي، بغداد، العراق، 2014.
22. خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

23. خالد عبد الرحمان الهيبي، أكرم أحمد الطويل، التنظيم الصناعي (المبادئ، العمليات، المداخل والتجارب)، الطبعة الثانية، دار حامد، عمان-الأردن، 2000.
24. خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنش والتوزيع، عمان-الأردن، 2003.
25. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة 3، 2002.
26. الدخلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
27. رأفت رضوان، "ثورة المعلومات وانعكاساتها على التدريب والتنمية البشرية"، منشورات وقائع ندوة آفاق جديدة للتنمية البشرية والتدريب، مصر، 1997.
28. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر-الاسكندرية، 2004.
29. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
30. رداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب الفعال، جدار للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، الأردن، 2006.
31. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد الريادة، دار وائل، عمان، 2005.
32. سليمان الدروبي، التحفيز عن طريق إدراك الذات، الطبعة 1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
33. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
34. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس، مصر، 2015.
35. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، دار الفكر العربي، الاسكندرية-مصر، 2009.
36. سيد محمد جاد عبد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، دار المؤلف، الاسماعيلية-مصر، 2009.
37. شوقي حسن عبد الله، سياسات الأفراد: دراسة في التنظيم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1968.
38. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، 2013.
39. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
40. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
41. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2001.
42. عاشور الصقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية-مصر، 2005.
43. عايد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط2، دار كليوبترا، القاهرة، 2000.
44. عبد الباري ابراهيم الدرة، زهير نعيم الصاغ، إدارة الموارد البشرية، الأردن، الطبعة 2، 2010.

45. عبد الحميد مغربي، المهارات السلوكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، القاهرة، 2007.
46. عبد الحميد المغربي، عبد العزيز العنقري، ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرون، دار المريخ، السعودية، 2015.
47. عبد الحميد المغربي، عبد العزيز العنقري، ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين، دار المريخ، الرياض، 2015.
48. عبد الرحمان توفيق، التدريب: الأصول والمبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، مصر، 1994.
49. عبد الرحمان توفيق، تقييم التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 1998.
50. عبد الرحمان محمد العيسوي، علم النفس ومشكلات الفرد، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية-مصر، 1997.
51. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
52. عبد الله علي فرغلي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2007.
53. عطية أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2003.
54. علاقي مدني عبد القادر، ادارة الموارد البشرية، خوارزمي العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2007.
55. علي السلمي، التدريب، الغرفة التجارية والصناعية، الرياض، 1983.
56. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة، الإسكندرية، 2001.
57. علي ربايعه علي، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2003.
58. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفحص للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2007.
59. علي محمد ربايعه، إدارة الموارد البشرية : تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
60. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
61. عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة والنشر، عمان، 2003.
62. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2005.
63. عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2005.
64. الغرفة التجارية والصناعية في السعودية، " تقييم وقياس العائد على الاستثمار في التدريب"، الرياض، 2003.
65. فايز عبد الرحمان الفروخ، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
66. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 2000.
67. كنعان نواف، القيادة الادارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، اكاديمية نياف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية، 1999.
68. محمد أحمد عبد النبي، ادارة الموارد البشرية، دار زمزم للنشر، عماد-الأردن، 2010.

69. محمد الشطاح، قضايا الاعلام في زمن العولمة بين التكنولوجيا والايديولوجيا، دار الهدى، الجزائر، 2006.
70. محمد العيسوي، علم النفس ومشكلات الفرد، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية-مصر، 1997.
71. محمد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية -مصر، 2003.
72. محمد تيمور، محمود علم الدين، المعلومات وتكنولوجيا الاتصال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
73. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، ادارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة:الجودة الشاملة، الهندرة، دار الرضوان، عمان، 2014.
74. محمد جاسم شعبان، محمد صالح الأبعج، ادارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة (الجودة الشاملة، الهندرة)، الرضوان للنشر، عمان-الأردن، 2013.
75. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.
76. محمد سعيد القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل، عمان، 2004.
77. محمد صالح فالج، ادارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
78. محمد صالح فالج، إدارة الموارد البشرية، دار حامد، عمان، 2004.
79. محمد صالح فالج، إدارة الموارد البشرية، دار حامد، عمان، 2004.
80. محمد عبد الحميد، فلسفة التعليم الالكتروني عبر الشبكات، منظومة التعليم عبر الشبكات ، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 2005.
81. محمد عبد الرزاق، التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء في المنظمات الخيرية الاسلامية، سلسلة البحوث الوظيفية، الجزء الأول، 2007.
82. محمد فريد الصحن، محمد سلطان علي شريف، مبادئ الإدارة،، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص166.
83. محمد كمال شعبان، إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها في المجال الأمني، قسم العلوم الادارية بأكاديمية الشرطة ، دار النهضة العربية، السعودية، 2013.
84. محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية لادارة بيمك سلسلة اصدارات بيمك 113، الجيزة -مصر، 2014،
85. محمد موفق حديد، الادارة العامة...هيكله الأجهزة ووضع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، دار الشروق، عمان، 2000.
86. محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومستقبل صناعة الصحافة، دار الرحاب، القاهرة، 2005.
87. محمود فهمي، نظريات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في مجال الأعمال، عالم الكتب، القاهرة، 1975.
88. مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي -رؤية معاصرة، دار النشر ، مصر، 2002.
89. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال، دار المعارف، القاهرة -مصر، بدون سنة نشر.
90. مصطفى شاوش نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر، عمان، 2000.
91. مصطفى عليان، العمليات الإدارية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
92. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 2004.
93. منال محمد الكردي، نظم المعلومات الادارية، دار اليازوري، عمان، 1998.

94. منشورات المنظمة العربية للتنمية، أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، مصر، 2007.
95. مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان-الأردن، 2005.
96. مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، جدار للكتاب العالمي وعالم الكتاب الحديث، الأردن، 2006.
97. مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، جدار للكتاب وعالم الكتاب الحديث، عمان، 2006.
98. مؤيد عبد الجبار الحيثي، العولمة الاعلامية والأمن القومي، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر، عمان، 2002.
99. نظمي شحاذة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، 2000.
100. النمر سعود بن محمد، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض-السعودية، 1990.
101. هايترز ماري، ترجمة: محمد مرسي وزهير الصباغ، إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال، معهد الإدارة العامة، الرياض 1998.
102. وليم تريسي، ترجمة: سعد أحمد الجبالي، تصميم نظم التدريب والتطوير، مركز البحوث لجامعة الملك فهد، الرياض، 2004.
103. ياسين خضير البياتي، الاتصال الدولي والعربي، دار الشروق، عمان، 2006.

ب- الرسائل والاطروحات

1. خليل شرقي، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي -دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه علوم في التسيير، كلية الاقتصاد، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
2. الشهري عبد الرحمان غرامة، "أثر العلاقات الوظيفية غير الرسمية والولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في حرس الحدود"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية.
3. صالح بن مرزوق عودة السناني، "درجة اسهام التدريب الالكتروني في تطوير مهارات التدريس لدى معلمي اللغة الانجليزية بمحافظة ينبع"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2012.
4. عامر شرف الدين طيب الشيشاني، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة في اكساب ميزة تنافسية"، دراسة ميدانية على الشركة الأردنية للاتصالات الخلوية موبيلكوم، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل بيت، الأردن، 2004.
5. عبد العزيز عبد الرحمان القماس، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمة في الوزارات الأردنية"، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، 2006.
6. عمار بن عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2005-2006.

7. مانع سبرينة، "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات-دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه علوم في التسيير، كلية الاقتصاد، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
8. مراد رايس، "أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

ب-المجلات

1. أحمد العلوان، رنده المحاسنية، "الكفاءة الذاتية في القراءة وعلاقتها باستخدام استراتيجيات القراءة لدى عينة من طلبة الجامعة الهاشمية"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ، مجلد (7)، عدد 4، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2011.
2. أحمد فاروق محمد صالح، " اتجاهات الطلاب والمشرفين نحو التدريب الإلكتروني في الخدمة الاجتماعية"، بحث في مجلة جامعة الفيوم كلية الخدمة الاجتماعية، 2011.
3. بن بركة عبد الوهاب، بن التركي زينب، "أثر تكنولوجيا الاعلام والاتصال في دفع عجلة التنمية"، مجلة الباحث، عدد 7، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010/2009.
4. بوزيد سايح، أحمد لعلى، "التعليم الإلكتروني كخيار استراتيجي لتحقيق كفاءة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة في الجزائر"، مقال منشور في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 4، جامعة ورقلة، ديسمبر 2013.
5. جميل أحمد اطميزي، "أهمية التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية في العالم العربي"، مقالة في جريدة القدس الرقمي الإلكترونية، تاريخ التصفح: 2014/09/22، www.alqudsalraqmi.ps/atemplate.php?id=55
6. حسن جولتان، "فاعلية الذات وعلاقتها بالتوافق المهني وجودة الأداء لدى معلمات غرف المصادر في المدارس الحكومية في الضفة الغربية"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 9، العدد 4، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2013.
7. حسن يحي عايل، "منظومة التدريب الإلكتروني"، مجلة عالم السعودية، المجلد 62، العدد 2، 2007.
8. الداوي الشيخ، "الابداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة"، مجلة علوم الاقتصاد، المجلد 3، العدد 17، 2008.
9. السعيد السعيد عبد الرزاق، "مراحل وخطوات تصميم وتنفيذ التدريب الإلكتروني على شبكة الأنترنت"، مجلة التعليم الإلكتروني، جامعة المنصورة، العدد الثامن، متاح على الموقع: <http://emagmans.edu.eg/index.php?page=news&task=show&id=224>، تاريخ التصفح: 2017/02/02، على الساعة 14.20.
10. سهيل فهد سلامة، "فعالية تقييم الأداء الوظيفي وتطبيقاته بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية"، مجلة الادارة العامة، العدد 55، معهد الادارة العامة، الرياض-السعودية، 1999.
11. شوقي محمد حسن، "التدريب الإلكتروني وتنمية الموارد البشرية"، ورقة بحثية في مجلة التعليم الإلكتروني، جامعة المنصورة، مصر،

- http://emag.mans.edu.eg/index.php?page=news&task=show&id=140&sessionID=13 ، تاريخ التصفح: 2014/09/22.
12. شوقي محمد حسن، "التدريب الالكتروني وتنمية الموارد البشرية، مجلة التعليم الالكتروني"، العدد الرابع، جامعة المنصورة، أوت 2009، الموقع: http://emag.mans.edu.eg/index.php?sessionID=13&page=news&task=show&id=140 ، تاريخ التصفح: 2017/05/07، وقت التصفح: 11:15.
13. طارق الأحمد الطيبي، " أساليب توظيف التدريب الالكتروني في المناطق النائية"، مقالة في مجلة التعليم الالكتروني، جامعة المنصورة، العدد 13، أمارس 2014، http://emag.mans.edu.eg/index.php?page=news&task=show&id=400 ، تاريخ التصفح: 2014/09/22..
14. عبد الرزاق السعيد، "أنماط بيئات التدريب الافتراضية"، مجلة التعليم الالكتروني، جامعة المنصورة، تاريخ النشر: 2012/03/28، متاح في الموقع: http://emag.mans.edu.eg/index.php?page=news&task=show&id=260&sessionID=25 ، تاريخ التصفح: 2017/08/02، على الساعة: 20:26.
15. عبد المالك مزهودة، 'الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، بسكرة، نوفمبر 2001.
16. عبلة عساف، "مراحل تصميم التدريب الالكتروني"، مقالة في موقع الدورية المتخصصة في التعليم الالكتروني، مركز التعليم المفتوح، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، متاح على الموقع: http://www.qou.edu/newsletter/no_2/etraining.jsp ، تاريخ التصفح: 2017/01/02، التوقيت: 10:10.
17. عيد أحمد، "تحسين بيئة العمل"، مقال منشور في صحيفة جامعة سلمان بن عبدالعزيز الإلكترونية، تاريخ النشر: 15 سبتمبر 2014، متاح على الموقع: http://albuthi.com/blog/690 ، تاريخ التصفح: 2017/04/25، على الساعة: 14:00.
18. فريد بن ختو، رشيد مناصرية، "سلوك المواطنة التنظيمية وأهمية أداء العاملين -حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 8، 2015.
19. مجدي عقل، عبد الكريم عقل، "تطوير الأداء التكميلي لبرنامج ادارة المحتوى التعليمي Moodle في الجامعة الاسلامية - غزة"، مقال في مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الطبيعية، العدد 17، رقم 2، غزة -فلسطين، 2009.
20. محمد عجلان الشهيري، "اطلاق برامج التعلم والتدريب الالكتروني نموذج مقترح"، دورية الادارة العامة، المجلد، العدد 2008..
21. محمد ندا، " التدريب الالكتروني من الاختلاف الى الاحتراف"، مقالة في مجلة ادارة الاعمال، الصادرة عن جمعية ادارة الاعمال العربية، 2008.
22. مرفت محمد السعيد مرسي، "أثر الشعور بالمسؤولية الوظيفية على الأداء الوظيفي من خلال التحكم المدرك كمتغير وسيط -دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق"، مجلة الدراسات للعلوم الادارية، الأردن، العدد 2، المجلد 40، .

23. نادر أبو شيخة، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية -دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين"، مقالة منشورة في مجلة الاقتصاد والادارة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 19، العدد 2، 2005.
24. الناييف.س، عبد العال ع، "تطوير نظم المعلومات التربوية والادارية بنظام التعليم في الدول العربية"، مجلة العلوم الانسانية، 2008، العدد 38، متاح على الموقع WWW.ULUM.NL، تاريخ التصفح: 2016/08/08.

ت- الملتقيات

1. جميل اطميزي، "دور التدريب الالكتروني في تنمية الموارد البشرية العربية"، مقالة في المؤتمر العربي لتكنولوجيا المعلومات، جامعة نزوة-عمان، 2014.
2. رأفت رضوان، "ثورة المعلومات وانعكاسها على التدريب والتنمية البشرية"، منشورات وقائع ندوة أفاق جديدة للتنمية البشرية والتدريب، عمان -الأردن، 1997.
3. سعيد محمد القحطاني، التدريب الالكتروني: تجربة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مداخلة في المنتدى الثامن لمسؤولي التدريب بالقطاعين الحكومي والخاص، جامعة الامام محمد بن مسعود الاسلامية، الرياض-السعودية، 2010.
4. سناء عبد الكريم الخناق، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات ادارة المعرفة"، مداخلة في المنتدى الدولي: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، بسكرة، الجزائر، 12-13 أكتوبر 2005.
5. السيد عبد المولى أبو خطوة، "فاعلية برنامج مقترح قائم على التدريب الالكتروني عن بعد في تنمية بعض مهارات التعليم الالكتروني لدى أعضاء هيئة التدريس"، مداخلة في المؤتمر الدولي الثالث للتعليم الالكتروني والتعليم عن بعد، الرياض-السعودية، 2013.
6. السيد عبد المولى السيد أبو خضرة، "فاعلية برنامج مقترح قائم على التدريب الالكتروني عن بعد في تنمية بعض مهارات التعليم الالكتروني لدى أعضاء هيئة التدريس"، مداخلة في المؤتمر الدولي الثالث للتعليم الالكتروني والتعليم عن بعد-الممارسة والأداء المنشود، 2-7 فيفري 2013.
7. عبد الرحمان جامل، محمد عبد الرزاق وبع، "التعليم الالكتروني كآلية من آليات تحقيق مجتمع المعرفة (دراسة تحليلية)"، بحث مقدم الى المؤتمر والمعرض الدولي الأول لمركز التعليم الالكتروني بعنوان: التعلم الالكتروني حقبة جديدة في التعلم والثقافة، بتاريخ: 17-19/04/2006، جامعة البحرين، البحرين.
8. علي بن شرف الموسوي، "التدريب الالكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم بدول الخليج"، ورقة بحثية مقدمة للندوة الأولى في تطبيقات تقنيات المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب، كلية التربية جامعة الملك سعود، افريل 2010.
9. فراس محمد عودة، "التدريب الالكتروني وتنمية رأس المال الفكري"، مقال في مجلة مركز الجودة والتعليم الالكتروني، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2008.
10. محمد السيد آدم، "تقنيات التدريب عن بعد"، مداخلة في مؤتمر المعرض التقني السعودي الثالث، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، الرياض-السعودية، ديسمبر 2004.

11. مها مهدي قاسم، "تغيير الثقافة كأحد مداخل إدارة المعرفة"، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 27-28 أفريل، 2005.
12. هناء عبد الرحمان يمانى، "التدريب الالكتروني وتحديات العصر الرقمي"، ورقة عمل مقدمة لملتقى التدريب والتنمية، الجمعية السعودية للإدارة، الرياض، 1-4 ماي 2006.

ث- التقارير والقرارات

1. الضرغامي أمين فؤاد ، "مصر والتحول الى المنظمات الالكترونية"، متاح على الموقع: <http://www.tanmiah.com>: <http://www.tanmiah.com>: تاريخ الاقتباس: 2016/08/01، <http://www.adarb.com/VB/archive/index.php/t105.html>
2. علي الكلثومي، أساسيات الاتصال، 2007/12/10، <http://www.abegs.org/sites/Repository/DocLib2.ppt>.
3. نجلاء مطري، آليات تقييم التدريب قياس فعالية وكفاءة التدريب، 2007/10/24، www.tadreib06.org/ppt/najla.ppt
4. علي السلمي، "التدريب والتوظيف"، 2008/01/20، <http://www.alriyadh.com/2007/03/01/article228962.html>.
5. مركز التميز للمنظمات غير الربحية، مهارات الاتصال، 2007/12/10، www.ngoce.org.
6. مركز التميز للمنظمات غير الربحية، الاتصال، 2007/12/10، www.ngoce.org.
7. الاتحاد الدولي للاتصالات المكتب الإقليمي العربي، مرجع سابق ذكره، 2007/07/01، <http://www.ituarabic.org/hresources/Courses/course13.doc> بتصرف.
8. الاتحاد الدولي للاتصالات المكتب الإقليمي العربي، إدارة التدريب، 2007/10/25، <http://www.ituarabic.org/hresources/Courses/course13.doc>
9. الاتحاد الدولي للاتصالات المكتب الإقليمي العربي، مرجع سابق ذكره، 2007/10/25، <http://www.ituarabic.org/hresources/Courses/course13.doc>

ثانيا: المصادر والمراجع باللغات الأجنبية

أ- الكتب

1. Anderson Neil and other, **Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology**, Volume1 Personnel Psychology, Sage publications, London, UK, 2005.
2. Bernard Martory, Daniel Crozet, **Gestion des Ressources Humaines : Pilotage Social et Performances**, 6ém edition, Dunod, Paris, 2005.
3. Berraux. J, **Entreprise et Performance Globale Outils : évaluation et pilotage**, Édition Economica, Paris, 2000.
4. Boislandelle. H, **Dictionnaire de Gestion et Economica** , Paris, 1998.
5. Cadin.L, Guerin .F, Pigeyre.F, **Gestion des Ressources Humaines : Pratique et élément de theorie**, Edition Dunod, Paris, 2002.
6. Colin Barrow, E-training and development, Capstone Publishing Limited, United Kingdom, 2003.

7. Danid D. Debois, William J. Rothwell, **Competency-Based Human Resources Management**, Davis-Black Publishing, U.S.A, 2004.
8. **E-LEARNING**“, In Kinshuk, Sampson, D.G, Spector, J.M, Isaias, Cognition and Exploratory Learning in Digital Age, 2006.
9. Garry Dessler, **Organisation Theory: Integrating Structure and Behaviour**, Englewood Chiffs : prentice, Hall, tnc, 1986.
10. Henry Fayol, **the Five Functions Of Management**, 03/01/2008, <http://www.scribd.com/doc/301097/The-Five-Functions-of-Management.pdf>.
11. Hollowell Jason, **“Moodle as a Curriculum and Information Management System”**, Packet Publishing Ltd , Birmingham-UK, 2011.
12. Janice A. Miller, Diana M, **Training Needs Assessment**, Training Development Committee, July 2002, Date de consultation 25/11/2007, www.astd.org.
13. Jim Moshinskie, **“ How to keep e-learners from e-escaping”**, in The ASTD *E-learning* handbook, edited by A. Rosette, New York, McGraw-Hill, 2002.
14. Karen Lawson, **The Trainer’s Hand Book**, Published By Pfeiffer, Sanfrancisco, 2006.
15. Kenneth C.Laudon, Jane Price Laudon, **Management Information Systems: Managing the Digital Firm**, Prentice Hall, Ninth edition, U.S.A, 2006.
16. Martoy Bernard, Danial Crozet, **Gestion des Ressources Humaines ; Pilotage Sociale et Performance**, 6^{em}edition, Dunod, Paris, 2005.
17. Michael Armstrong, **A Hand Book Of Human Resources Management Practice**, 10 Edition, Kogan Page, LONDON PHILADELPHIA, 2006.
18. Mihaela Cocea, Stephan Weibelzahl, **“ MOTIVATION – INCLUDED OR EXCLUDED FROM**
19. Mouzel .N.P, **Organization and Bureaucracy an Analysis of Modern Theory**, Chicago Aldine, 1989.
20. Paul Nicholson and other, **“ E-Training Practices for professional Organizations”**, Springer, 2005.
21. Peter G. Northouse, **Leadership: Theory and Practice**, Sixth edition, Sage publications, California, U.S.A, 2007.
22. Robert L.Mathis, Johm H.Jackson, **Human Resources Management**, South-Western Educational, U.S.A, 9 Edition ,1999.
23. Schmidt.G, Mercier.E, **Gestion des Ressources Humaines**, Pearson Education, Paris, 2004.
24. Sekiou et autre, **Gestion Des Ressources Humaines**, DEBOEK université, Paris, 2007.
25. Smith Ruth, **“Motivayional factors in e-learning”**, George Washington University, June 26, 2008.
26. Wagner .I.John, Hollenbeck R.John, **Organization Behavior** Eng Hewod Chiffs, Prentice Hell, New Jersey.
27. Webster Illustrated Contemporary Dictionary on Encyclopedic, Firgusan Publishing, U.S.A, 1982.
28. William and Halen, **Encyclopedia, INC**, Heming Way Beton , U.S.A, 1975, Vol 18.

29. Paul Nicholson and other, " E-Training Practices for professional Organizations", Springer, 2005.
30. Peter G. Northouse, **Leadership: Theory and Practice**, Sixth edition, Sage publications, California, U.S.A, 2007.
31. Robert L.Mathis, John H.Jackson, **Human Resources Management**, South-Western Educational, U.S.A, 9 Edition ,1999.
32. Schmidt.G, Mercier.E, **Gestion des Ressources Humaines**, Pearson Education, Paris, 2004.
33. Sekiou et autre, **Gestion Des Ressources Humaines**, DEBOEK université, Paris, 2007.
34. Smith Ruth, "**Motivayional factors in e-learning**", George Washington University, June 26, 2008.
35. Wagner .I.John, Hollenbeck R.John, **Organization Behavior Enghewod Chiffs**, Prentice Hell, New Jersey.
36. Webster Illustrated Contemporary Dictionary on Encyclopedic, Fergusan Publishing, U.S.A, 1982.
37. William and Halen, Encyclopedia, INC, Heming Way Beton , U.S.A, 1975, Vol 18.

ب- الرسائل والاطروحات

1. Dossou Anani Koffi DOGBE-SEMANOU et autre, "**Etude comparative de plates-formes de formation à distance**", Projet de fin d'étude master ingénierie en pédagogie multimédia, université de LILE, 2007.
2. Hall. B, **E-learning : le guide de référence : former vos salariés par l'Internet**, Paris, Maxima, 2002, cité in Biannic C. et Urien B., Les fiches outils du Master Management des Ressources humaines de l'IAE de Toulouse,« le e-learnin : une présentation générale »,www.iae-toulouse.fr/files/sitemrh/E-learning.pdf, consulter le 23/09/2014.
3. Jean-François Cerisier, "**E-Training et E-learning**", ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche, <http://eduscol.education.fr/numerique/dossier/archives/eformation/e-formation-e-learning>, consulter le 22/09/2014.
4. Mamoudou COUMARE, "**La formation à distance (FAD) et les technologies de l'information et de la communication pour l'éducation (TICE) au service de la professionnalisation des enseignants au Mali: une approche évaluative de dispositifs Expérimentaux**", Thèse doctorat, L'UNIVERSITE DE ROUEN UFR des sciences de l'homme et de la société, 2012.
5. Mohamed Saadou, "**Les Technologies de L'information et de la Communication leur Impact sur le Management Organisationnel d'une Entreprise : cas de L'intranet de Naftal**", Mémoire Magistère, Sciences Economiques et Sciences de gestion, Université de de BOUMERDES, 2007.

ت- المقالات والمجلات

1. Amir Elnaga, Amen Imran, "The Effect of Training on Employee Performance", Article published in European Journal of Business and Management, Vol.5, No.4, 2013.
2. Aruna Vayuvegula, "Factors affecting employee performance -training options", published by technology-enabled learning solutions CommLab India, date pub May 14, 2012 // 12:08 PM, <http://blog.commlabindia.com/elearning-design/factors-affecting-performance>, View 23/07/2017 at 12:47.
3. Brown Kenneth, " A Field Study of Employee E-Learning Activity and Outcomes", Article published in HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY, vol. 16, no. 4, Wiley Periodicals of University of Portsmouth, UK and the College of Business and Economics, University of Wisconsin-Whitewater, USA, 2005.
4. Carlos Roca, Marylène Gagné, "Understanding e-learning continuance intention in the workplace: A self-determination theory perspective", Article published in Computers in Human Behavior journal, Volume 24, Issue 4, ELSEVIER, 2008.
5. Carol Evenson, " How E-Learning Can Improve Productivity in the Workplace", Aura Interactiva, Available on site: <http://info.shiftelearning.com/blog/e-learning-productivity>, published: November 22nd, 2016, view:16/07/2017, at the hour:23:40.
6. Charles Hodges, "Designing to Motivate: Motivational Techniques to Incorporate in E-Learning Experiences", article in The Journal of Interactive Online Learning , Volume 2, November 3, , published by a joint effort of The University of Alabama and the University of Texas at Tyler and Miami University ,Winter 2004.
7. Colleen Longstreet, Michelle Winkley, " E-Learning and the Impact on Employee Engagement", Training industry strives, Inc.Northchase II, published : December.01.2011, viewed : <https://www.trainingindustry.com/learning-technologies/articles/elearning-and-the-impact-on-employee-engagement.aspx>, date and hour:17/07/2017 at 23:15.
8. Cursus - Répertoire international de la formation à distance francophone, "Plates-formes de e-learning et e-formation - 2016", l'Institut de formation autochtone du Québec , <http://cursus.edu/institutions-formations-ressources/formation/13486/plates-formes-learning-formation-2016/#.WTaxC4-cHIU>, date de vu : 15/04/2017 , l'heure :09 :00.
9. Dave Boggs, "E-Learning Benefits and ROI Comparison of E-learning vs Traditional Training", The SyberWorks Training Center Learning Management, Waltham, Massachusetts, U.S.A, Available on website: <http://www.syberworks.com/articles/e-learningROI.htm>, view:16/07/2017, at the hour:22:13.
10. Deborah Compeau, Christopher Higgins, "Computer Self-Efficacy: Development of a measure and Initial Test", Article published in journal MIS Quarterly, Management Information Systems Research Center, Carlson School of Management, University of Minnesota, Volume 19, Number 2 , June 1995.

11. Diana M. Mihaiu et al., “**Efficiency, Effectiveness and Performance of the Public Sector**”, Romanian Journal of Economic Forecasting, Institute for Economic Forecasting, Vol. 13, Iss: 04, Romania, 2010.
12. DILLON.A and other, “**Hypermedia as an educational technologic**”, A review of quantitative research literature on learner comprehension , control and style, review of educational research, N 68.
13. Franklin Dang Kum and all, “**The Impact of Training and Development on Employee Performance -A Case Study of Escom Consulting** “,Journal of of Business Economic an Management Studies, Vol.3, N.03, Singapor, 2014.
14. Fred Lunenburg, “**Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z**”, national forum of educational administration and supervision journal ,volume 29, number 4, 2011.
15. Jean-Marie Peretti, **Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur**, Edition liaisons, 1993.
16. John Bratton, Jeff Gold, **Human Resource Management : Theory and Practice**, 6th edition, Palgrave macmillan, 2012.
17. John Keller, Katsuaki Suzuki, “**Learner motivation and E-learning design: A multinationally validated process**”, Article in Journal of Educational Media, Volume 29, 2004 - Issue 3, Routledge Taylor and Francis Group, **Published online:** 21 Jul 2010.
18. Kuplun.G, “**Learning and new technologies in the internet age**”, 2006, Retrieved from <http://temp.oitcimterfor.org/public/English/region/ampro/cinterforpubl/kaplun/index.htm,23/09/2014>.
19. Lankeshwara Piumi, “**A study on the impact of workplace environment on employee’s performance: with reference to the Brandix Intimate Apparel – Awissawella**”, Article published in International Journal of Multidisciplinary Studies (IJMS), Volume 3, Issue 1, the Faculty of Graduate Studies - University of Sri Jayewardenepura, 2016.
20. Lim and all, “**Validating E-learning factors affecting training effectiveness**”, Article published in International journal of information management, Elsevier Publisher, vol. 27, No. 1, Kidlington, ROYAUME-UNI, 2007.
21. Mandal Mohan Rao, “**Impact of E-learning on Business Organizations**”, CommLab India The Global Learning Solutions, Published April 25, 2014 // 02:30 PM, Available on website : <http://blog.commlabindia.com/elearning-design/elearning-impact-on-business-organizations>, view:16/07/2017, at the hour:22:13.
22. Michel Mielnikoff, « **Qu'est-ce que le E-Learning** », Centre regionale d’innovation et de transfert de technologie, Publie le 07/11/2005, disponible sur le site: <https://www.ressources.cfadf.com/coursfad/moodle/EAD/elearning.pdf>, date consultation: 23/10/2014. A l’heure :10:10.
23. Mohammed Abdellahi and other, “**Relationship between Organizational Climate and Training Transfer in Small and Medium Enterprises in Nigeria**”, Article published in European Journal of Business and Management, Vol.5, No.7, 2013.
24. Mwanza Daisy , “**Managing Content In E-Learning Environments** ”, Article published in British Journal of Educational Technology, Vol.36, Issue 3,2005.

25. Oye David and Other, **"The Impact of E-Learning in Workplace: Focus on Organizations and Healthcare Environments"**, Article in International Arab Journal of e-technology, Vol 2 No4.
26. Severine Ghys, **"Comment Axa a mené la bataille de l'e-learning"**, March 2006, ZDNet France, <http://www.zdnet.fr/actu/busi/a00184700.html>. Date de consultation : 03/07/2017, l'heure :01.15.
27. Sonia Jurich and other, **"E-training for the workplace"**, Article published in the online journal TechKnowLogia, edited by Knowledge Enterprise, In cooperation with UNESCO and Academy for Educational Development, United States of America, 2012.
28. Sonia Jurich , **"Corporate E-training : Three Examples From Across the World"**, TechKnowLogia Knowledge Enterprise, Inc,2001,PP: 1-2, disponible sur le site : www.TechKnowLogia.org, date de consultation: 15/06/2017, a l'heure :17:15.
29. THOT : **répertoire de plateformes de formation à distance**, disponible sur ce site : <http://thot.cursus.edu/rubrique.asp?no=24735>, date de vu 16/04/2017, a l'heure :10.15.
30. Timothy Bartram, Gian Casimir, **"The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader"**, Article in Leadership & Organization Development Journal, Vol. 28 Issue: 1, Emerald Group Publishing Limited, 2007.
31. Van Scotter James R , Motowidlo Stephan .J , Cross Thomas .C, **"Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards"**, Article in Journal of Applied Psychology , Vol 85 issue 4, August 2000.
32. Weingardt.K.R, **"The Role of instructional Design and Technology in the Dissemination of Empirically Supported"**, Manual-Based therapies, Clinical Psychology: Science and Practice, Published by Oxford University press, August 2006, Retrieved form: Homlinelibrary, wiley. com, 23/09/2014.
33. Yusuf Noah, **"A Study of Worker Participation in Management Decision Making Within Selected Establishments in Lagos- Nigeria"**, Article published in Journal of Social Science, 17, 2008.

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول	الأجزاء
64	أوجه الاختلاف بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني	01	الفصل الثاني
65	أوجه الاختلاف بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني	02	
77	منصات التعليم والتدريب المجانية (Open source)	03	
109	تفسير مختلف نظريات الأداء	04	الفصل الثالث
111	تطور المفاهيم المرتبطة بالأداء	05	
135	أدوات جمع بيانات تقييم الأداء	06	
137	طرق تقييم الأداء	07	
138	نموذج طريقة القوائم المستخدمة في تقييم أداء العاملين	08	
140	ثنائيات الاختيار الاجباري	09	
145	مقارنة مزايا وعيوب طرق التقييم	10	
163	مضامين تنوع المحتوى التدريبي وجودته	11	
173	شرح التسميات الموضحة في تنظيم المجمع	12	
188	اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الفعالية الذاتية للتدريب الإلكتروني	13	
189	اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الحافز للتدريب	14	
190	اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور سهولة الاستخدام والوصول	15	
190	اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور التفاعل والتواصل (بين المدرب والمتدربين، بين المتدربين أنفسهم، بين المتدرب والمحتوى	16	
191	اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور المناخ التنظيمي المشجع للتدريب	17	
192	اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور المتطلبات التقنية للتدريب الإلكتروني	18	
193	اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء العاملين	19	
194	الصدق البنائي لمتغير التدريب الإلكتروني	20	
194	اختبار ثبات محاور الاستبيان	21	
196	اختبار الاعتدالية لكولموغروف سميرونوف وشايبرو	22	
199	الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة البحث	23	
201	الاحصاءات الوصفية لإجابات مفردات العينة نحو عبارات بعد الفعالية الذاتية	24	
203	الاحصاءات الوصفية لإجابات مفردات العينة نحو عبارات بعد الحافز للتدريب الإلكتروني	25	
204	الاحصاءات الوصفية لإجابات مفردات العينة نحو عبارات بعد سهولة الاستخدام والوصول	26	
206	الاحصاءات الوصفية لإجابات مفردات العينة نحو عبارات بعد التفاعل والتواصل	27	
208	الاحصاءات الوصفية لإجابات مفردات العينة نحو عبارات بعد المناخ التنظيمي المشجع للتدريب	28	
210	الاحصاءات الوصفية لإجابات مفردات العينة نحو عبارات بعد المتطلبات التقنية	29	

	للتدريب	
211	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد وللتدريب الالكتروني ككل	30
213	الاحصاءات الوصفية لإجابات مفردات العينة نحو عبارات محور أداء العاملين	31
216	مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد التدريب الالكتروني وأداء العاملين	32
217	اختبار تحليل التباين ANOVA لصلاحية النموذج البسيط لكل بُعد	33
219	اختبار T-test لمعنوية معالم النماذج البسيطة لأبعاد التدريب الالكتروني وأثرها على أداء العاملين	34
220	تحليل التباين ANOVA للانحدار لاختبار معنوية النموذج المتعدد	35
221	نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية النموذج ونتائج اختبار معنوية المعلمات	36
223	اختبار الفروق في الاتجاهات نحو أبعاد التدريب الالكتروني والأداء حسب متغير الجنس	37
224	اختبار الفروق في الاتجاهات نحو أبعاد التدريب وأداء العاملين حسب العمر	38
225	اختبار الفروق في اتجاهات نحو أبعاد التدريب وأداء العاملين حسب المستوى التعليمي	39
226	اختبار الفروق في اتجاهات نحو أبعاد التدريب وأداء العاملين حسب المستوى الوظيفي	40
227	اختبار الفروق في الاتجاهات نحو أبعاد التدريب وأداء العاملين حسب الخبر	41

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل	الأجزاء
ز	النموذج المقترح للبحث	01	مقدمة
11	اعتبارات اختيار أسلوب التدريب	02	الفصل الأول
14	مرحلة جمع وتحليل البيانات وتصنيفها	02	
16	هرمية الاحتياجات التدريبية	03	
35	تحديات التي يواجهها التدريب التقليدي	04	
47	فروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	05	الفصل الثاني
48	مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	06	
56	نظام التعليم الإلكتروني	07	
91	مكونات الاتجاه نحو التدريب الإلكتروني	08	
114	مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه ونتائجه	09	الفصل الثالث
115	معايير الأداء	10	
117	محددات الأداء	11	
122	مرتكزات تقييم الأداء	12	
126	خصائص تقييم الأداء	13	
127	مستويات قياس الأداء	14	
129	معايير تقييم الأداء وخصائصها	15	
130	العناصر المكونة لنظام تقييم الأداء	16	
132	مراحل عملية تقييم الأداء	17	
133	علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية	18	
136	المصادر البديلة لمعلومات تقييم الأداء	19	
141	منحنى التوزيع الاحباري	20	
143	تقييم الأداء وفقا لطريقة الادارة بالأهداف	21	
151	الآثار الايجابية للتدريب الإلكتروني	22	
157	ممارسات تحسين أداء العاملين	23	
172	الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز	24	الفصل الرابع
178	الهيكل التنظيمي للمدرسة التقنية البلدية	25	
182	نموذج الدراسة المقترح	26	
199	العروض البيانية للمواصفات الديمغرافية للعينة	27	

الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
259	استمارة الاستبيان	01
265	قائمة المحكمين	02
266	مخرجات SPSS	03
276	عملية التدريب الالكتروني في شركة سونلغاز	04



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

استبيان

أخي الكريم / أختي الكريمة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.... وبعد،

إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية، وحيث أنني أقوم بإجراء

دراسة بعنوان:

"مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز-سونلغاز"،

وذلك لاستكمال متطلبات نيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير من جامعة محمد خيضر بسكرة فإن تعاونكم الفعال معي سيكون له أبلغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج.

أود أن أحيط سيادتكم علما بأن كل ما تدلونه من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحث ولن تستخدم إلا لأغراض

البحث العلمي فقط.

أنتهز هذه الفرصة لأعبر لكم عن شكري وتقديري لتخصيصكم جزء من وقتكم لتعبئة هذه الاستبانة متمنيا أن يتم قراءة العبارات بعناية و وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

التدريب الإلكتروني (e-formation): التكوين عن طريق الوسائط الالكترونية : الكمبيوتر، منصات التعلم

(plateforme)، البرامج في القرص المضغوط (CD)، الأنترنت (Internet)، الأنترانت (Intranet)، فيديو فيزيويال

(vidéo visuel)، المنتديات (Forum)، شبكات التواصل الاجتماعي (Facebook...).

ولكم جزيل الشكر

الباحث: دعاس عادل

القسم الأول: بيانات عامة

1- الجنس :

ذكر أنثى

2- الفئة العمرية:

29-20 سنة 39-30 سنة 49-40 سنة أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي:

ثانوي ليسانس ماجستير دكتوراه

4- المستوى الإداري:

عامل تقني موظف اداري مسؤول مصلحة مدير

5- الخبرة:

5-1 سنوات 10-6 سنوات 15-11 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الأول: الفعالية الذاتية للتدريب الالكتروني (المؤهلات العلمية، الخبرات، خبرة زملاء العمل)

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تسمح مؤهلاتي العلمية باجتياز جميع المراحل والعقبات المتعلقة بالتدريب الالكتروني					
2	أمتلك القدرة على استعمال الكمبيوتر في عملية التدريب الالكتروني بالرجوع إلى دليل التعليمات (GUIDE)					
3	ساهم استعمالي للكمبيوتر والانترنت والانترنت في تحسين قدراتي التقنية					
4	خبرتي في استعمال الكمبيوتر والانترنت جعلتني مستعدا للمشاركة في الدورات التدريبية					
5	زادت مشاركتي في دورات تدريبية سابقة في مجال التدريب الالكتروني من امكانية الاستفادة من دورات تدريبية مستقبلية					
6	استفدت من تجارب وخبرات زملائي في مجال التدريب الالكتروني للاستعداد لدورات تدريبية أخرى					

المحور الثاني: الحافز للتدريب الالكتروني

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	المشاركة في دورة التدريب الالكتروني فرصة جيدة لتحسين أدائي في العمل					
2	ارتباط التدريب الالكتروني بعنصري الترقية والمكافآت على الأداء يحفزني للمشاركة في دورات تدريبية مستقبلا					
3	يُعتبر التدريب الالكتروني حافز لي كونه غير مقيد بعنصري الزمان والمكان مقارنة بالتدريب التقليدي					
4	استخدام طرق وأدوات حديثة ومتعددة (CD، المنصات، Email...) في تقديم محتوى التدريب الالكتروني يشجعني للمشاركة في دورات تكوينية مستقبلا					
5	تحسن أداء زملائي في العمل بعد المشاركة في الدورات التدريبية يشجعني على المشاركة فيها مستقبلا					
6	أعتقد أن بيئة العمل في مؤسستي (الادارة العليا، الرؤساء، العمال...) تولي اهتمام للمشاركة في دورة التدريب الالكتروني					

المحور الثالث: سهولة الاستخدام والوصول الى المحتوى التدريبي وجودته

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تشعرتي سهولة استخدام أدوات التدريب الالكتروني بالارتياح وتزيد رغبتني في المشاركة في دورات مستقبلية					
2	تسهل وسائل التدريب الالكتروني عملية الاطلاع على المحتوى التدريبي					
3	أستطيع التنقل في منصة التدريب الالكتروني بمرونة وسرعة من محتوى لآخر خلال عملية التدريب					
4	تسهل المساعدات الفنية والتقنية في المنصات الالكترونية (آراء خبراء في المنتديات، دليل الاستخدام، روابط ذات الصلة...) عملية الوصول إلى المعلومات					
5	تمتاز المعارف والمعلومات المقدمة في اطار دورات التدريب الالكتروني بالدقة والموثوقية					
6	تتميز المعارف والمعلومات المقدمة في دورة التدريب الالكتروني بالحدثة والملائمة من ناحية الزمان والمكان					

المحور الرابع: التفاعل والتواصل (بين المدرب والمتدربين، بين المتدربين أنفسهم، بين المدرب والمتدرب والمحتوى)

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	الاتصال والتفاعل في التدريب الإلكتروني بين الأطراف (المدرب، المتدرب، المحتوى التدريبي) يتم بشكل فوري أو مؤجل					
2	التدريب الإلكتروني يكسر حاجز الخوف والتجمل ويدفعني للمشاركة في دوراته مستقبلاً					
3	تبادل المعارف والمعلومات بين المدرب والمتدربين يتم بشكل مرن وبدون عوائق					
4	عملية الاتصال والتفاعل الإلكتروني لا تتطلب إجراءات وتعقيدات إدارية					
5	اللغة المستخدمة في عملية الاتصال والتفاعل الإلكتروني تمتاز بالبساطة وسهولة الفهم					
6	عملية الاتصال والتفاعل في التدريب الإلكتروني يطور حالة الانسجام والتلاحم بين أطراف التدريب					
7	أدوات الاتصال والتفاعل الإلكتروني (Email، Chat، Forum...) تسهل عملية التواصل بين المدرب والمتدربين					
8	تسهل أدوات الاتصال والتفاعل الإلكتروني عملية التواصل بين المتدربين فيما بينهم					

المحور الخامس: المناخ التنظيمي المشجع للتدريب الإلكتروني

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يزيد إشراكي في الدورات التدريبية من درجة شعوري بالمسؤولية					
2	يشعر العمال بالانتماء والولاء الوظيفي لمؤسستهم من خلال برمجتها لدورات تدريبية متنوعة ومتعددة لهم					
3	تشجعي المؤسسة على التجديد والابتكار في العمل من خلال تكثيف عمليات التدريب					
4	تدعم المؤسسة التعلم المستمر لعمالها عبر بوابة التدريب الإلكتروني					
5	تعمل المؤسسة جاهدة على إدخال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC) الحديثة قصد تطوير وعصرنة أدوات العمل					
6	تشجع بيئة العمل في المؤسسة (الرؤساء، الزملاء، فرق العمل...) تشجع على العمل الجماعي في الدورات التدريبية					

					7	يشجع مناخ التدريب على تبادل المعارف والخبرات بين العمال في دورات التدريب الإلكتروني
--	--	--	--	--	---	---

المحور السادس: المتطلبات المادية والتقنية للتدريب الإلكتروني

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تتوفر مؤسستكم على أجهزة الحاسوب الحديثة وجميع مستلزماته بمواصفات فنية مناسبة					
2	تمتلك المؤسسة ملحقات الحواسيب (الطابعة، الماسح الضوئي Scanner، شاشات عرض البيانات...)					
3	تتوفر المؤسسة على قاعة مجهزة خاصة بتطبيق التدريب الإلكتروني (قاعات للمحاضرات المرئية، قاعة الاجتماعات...)					
4	تعتمد المؤسسة على برمجيات لازمة للتدريب الإلكتروني في أجهزة الكمبيوتر الخاصة بها					
5	تستخدم المؤسسة على برامج المحاكاة (Simulation) ملائمة للتدريب الإلكتروني					
6	تتوفر المنصات المعتمدة في التدريب الإلكتروني داخل المؤسسة على اختبارات قبلية وبعدي (Pos-test, Pré-test) للمتدربين					
7	توفر مؤسستكم محتوى تدريبي بأشكال مختلفة (CD، كتب إلكترونية، هواتف ذكية، لوحات ذكية...)					

المتغير التابع: أداء العاملين

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	أمتلك القدرة على تحمل مسؤولية أعباء العمل المختلفة يوميا					
2	ساهم تركيزي في العمل في تقليل أخطائي في العمل					
3	أنجز الواجبات والمهام المحددة في الوقت المحدد بمستوى أداء عالي					
4	أؤدي مهامي بطريقة تفوق توقعات رئيسي					
5	أقوم بمهام اضافية إلى جانب واجباتي الرئيسية					
7	ألتزم بمواعيد العمل (الدخول والخروج)					
8	أمتلك القدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة دوريا في واجباتي داخل المؤسسة					
9	أؤدي عملي بكل إخلاص وتفاني عند إنجاز المهام					
10	يقتصر حديثي مع زملائي داخل المؤسسة على الجوانب المهنية					
11	أبحث دائما عن البديل الأمثل لحل مشاكل العمل					
12	أحرص على استخدام وسائل الوقاية والسلامة المهنية لتفادي أخطار العمل					
13	أتعاون مع فريق العمل لإنجاز المهام المطلوبة داخل المؤسسة					
14	أقترح على رؤساء العمل أفكار جديدة لتطوير الأداء واجراءات مبتكرة للقيام بوظيفتي بشكل مرن					
15	أقبل توجيهات وملاحظات رئيسي بصدر رحب					
16	أحافظ على ممتلكات المؤسسة وأحميها من أي ضرر					

قائمة المحكمين

الجامعة	الدرجة	الاسم واللقب	الرقم
سطيف	دكتور	أمين شرف الدين بن عواق	01
تبسة	دكتور	فريد راهم	02
أم البواقي	دكتور	فريد خميلي	03
تبسة	أستاذ مساعد "أ"	عبد الكريم شوكمال	04
سطيف	دكتور	عادل لعجالي	05
سطيف	دكتور	كمال محلي	06

اختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات

مصفوفة معاملات الارتباط

Corrélations

		الذاتية	الحافز	الاستخدام	التفاعل	المناخ	المتطلبات	الأداء
الذاتية	Corrélation de Pearson	1	,411**	,479**	,461**	,319**	,216*	,248*
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,003	,050	,024
	N	83	83	83	83	83	83	83
الحافز	Corrélation de Pearson	,411**	1	,642**	,510**	,530**	,262*	,431**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,017	,000
	N	83	83	83	83	83	83	83
الاستخدام	Corrélation de Pearson	,479**	,642**	1	,700**	,619**	,486**	,566**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	83	83	83	83	83	83	83
التفاعل	Corrélation de Pearson	,461**	,510**	,700**	1	,649**	,476**	,534**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	83	83	83	83	83	83	83
المناخ	Corrélation de Pearson	,319**	,530**	,619**	,649**	1	,406**	,544**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000	,000		,000	,000
	N	83	83	83	83	83	83	83
المتطلبات	Corrélation de Pearson	,216*	,262*	,486**	,476**	,406**	1	,477**
	Sig. (bilatérale)	,050	,017	,000	,000	,000		,000
	N	83	83	83	83	83	83	83
الأداء	Corrélation de Pearson	,248*	,431**	,566**	,534**	,544**	,477**	1
	Sig. (bilatérale)	,024	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	83	83	83	83	83	83	83

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

نتائج اختبار نموذج الانحدار المتعدد التدريجي

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variabiles introduites	Variabiles éliminées	Méthode
1	الاستخدام	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).
2	المناخ	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).
3	المتطلبات	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).

a. Variable dépendante : الأداء

Récapitulatif des modèles^d

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,566 ^a	,321	,312	,389568
2	,618 ^b	,382	,366	,374031
3	,648 ^c	,420	,398	,364569

a. Prédictors : (Constante), الاستخدام

b. Prédictors : (Constante), المناخ, الاستخدام

c. Prédictors : (Constante), المناخ, الاستخدام, المتطلبات

d. Variable dépendante : الأداء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,805	1	5,805	38,250	,000 ^b
	Résidu	12,293	81	,152		
	Total	18,098	82			
2	Régression	6,906	2	3,453	24,681	,000 ^c
	Résidu	11,192	80	,140		
	Total	18,098	82			
3	Régression	7,598	3	2,533	19,055	,000 ^d
	Résidu	10,500	79	,133		
	Total	18,098	82			

- a. Variable dépendante : الأداء
 b. Prédicteurs : (Constante), الاستخدام
 c. Prédicteurs : (Constante), المناخ, الاستخدام
 d. Prédicteurs : (Constante), المناخ, المتطلبات, الاستخدام

		Coefficients ^a				Statistiques de colinéarité		
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Tolérance	VIF
		B	Erreur standard	Bêta				
1	(Constante)	2,144	,342		6,268	,000		
	الاستخدام	,516	,083	,566	6,185	,000	1,000	1,000
2	(Constante)	1,993	,333		5,989	,000		
	الاستخدام	,339	,102	,372	3,319	,001	,616	1,623
	المناخ	,221	,079	,314	2,805	,006	,616	1,623
3	(Constante)	2,032	,325		6,255	,000		
	الاستخدام	,260	,105	,285	2,470	,016	,550	1,818
	المناخ	,194	,078	,276	2,497	,015	,602	1,661
	المتطلبات	,112	,049	,226	2,282	,025	,746	1,341

- a. Variable dépendante : الأداء

		Variables exclues ^a				Statistiques de colinéarité		
Modèle		Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Tolérance	VIF	Tolérance minimum
1	الذاتية	-,030 ^b	-,290	,773	-,032	,771	1,298	,771
	الحافز	,114 ^b	,952	,344	,106	,588	1,702	,588
	التفاعل	,270 ^b	2,149	,035	,234	,510	1,962	,510
	المناخ	,314 ^b	2,805	,006	,299	,616	1,623	,616
	المتطلبات	,264 ^b	2,609	,011	,280	,763	1,310	,763
2	الذاتية	-,040 ^c	-,392	,696	-,044	,770	1,299	,528
	الحافز	,045 ^c	,382	,703	,043	,559	1,788	,479
	التفاعل	,161 ^c	1,207	,231	,135	,434	2,302	,434
	المتطلبات	,226 ^c	2,282	,025	,249	,746	1,341	,550
3	الذاتية	-,034 ^d	-,341	,734	-,039	,769	1,300	,476
	الحافز	,076 ^d	,654	,515	,074	,552	1,812	,424
	التفاعل	,113 ^d	,851	,398	,096	,421	2,373	,421

- a. Variable dépendante : الأداء
 b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), الاستخدام
 c. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), المناخ, الاستخدام
 d. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), المناخ, الاستخدام, المتطلبات

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance			
				(Constante)	الاستخدام	المناخ	المتطلبات
1	1	1,992	1,000	,00	,00		
	2	,008	15,935	1,00	1,00		
2	1	2,980	1,000	,00	,00	,00	
	2	,014	14,647	,50	,00	,66	
	3	,006	21,570	,50	1,00	,34	
3	1	3,938	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,042	9,701	,05	,01	,02	,91
	3	,014	16,984	,44	,00	,72	,02
	4	,006	25,455	,50	,99	,25	,06

- a. Variable dépendante : الأداء

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Prévision	3,39519	4,79076	4,24269	,304395	83
Résidu	-,996078	,898675	,000000	,357838	83
Prévision standardisée	-2,784	1,801	,000	1,000	83
Résidu standardisé	-2,732	2,465	,000	,982	83

- a. Variable dépendante : الأداء

-1 اختبار الفروق لبعده سهولة الاستخدام Test T

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الاستخدام	ذكر	52	3,9904	,55868	,07748
	أنثى	31	4,1925	,41130	,07387

Test des échantillons indépendants

Test de Levene sur l'égalité des variances

Test t pour égalité des moyennes

		F	Sig.	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
الاستخدام	Hypothèse de variances égales	2,916	,092	81	,084	-,20209	,11552	-,43194	,02776
	Hypothèse de variances inégales			77,288	,063	-,20209	,10705	-,41524	,01106

-2 اختبار الفروق لبعده المناخ التنظيمي المشجع للتدريب Test T

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المناخ	ذكر	52	3,8686	,74545	,10338
	أنثى	31	4,0876	,49580	,08905

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
المناخ	Hypothèse de variances égales	5,310	,024	-1,453	81	,150	-2,1897	,15067	-5,1876	,08083
	Hypothèse de variances inégales			-1,605	79,941	,112	-2,1897	,13644	-4,9050	,05256

3- اختبار الفروق لبعء المتطلبات التقنية Test T

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المتطلبات	ذكر	52	3,3077	1,00035	,13872
	أنثى	31	3,7135	,80851	,14521

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
المتطلبات	Hypothèse de variances égales	1,984	,163	-1,915	81	,059	-4,0583	,21191	-8,2747	,01582
	Hypothèse de variances inégales			-2,021	73,657	,047	-4,0583	,20083	-8,0601	-,00564

4- إختبار الفروق لأداء العاملين Test T

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الأداء	ذكر	52	4,16319	,481737	,066805
	أنثى	31	4,37604	,423566	,076075

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الأداء	Hypothèse de variances égales	,736	,394	-2,035	81	,045	-,212850	,104617	-,421006	-,004694
	Hypothèse de variances inégales			-2,102	69,720	,039	-,212850	,101244	-,414788	-,010912

1- إختبار تحليل التباين للفروق حسب العمر

Test d'homogénéité des variances

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
الاستخدام	,174	3	79	,914
المناخ	1,151	3	79	,334
المتطلبات	,249	3	79	,861
الأداء	1,450	3	79	,235

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
الاستخدام	Inter-groupes	1,667	3	,556	2,181	,097
	Intragroupes	20,120	79	,255		
	Total	21,787	82			
المناخ	Inter-groupes	1,807	3	,602	1,365	,259
	Intragroupes	34,840	79	,441		
	Total	36,646	82			
المتطلبات	Inter-groupes	1,480	3	,493	,539	,657
	Intragroupes	72,365	79	,916		
	Total	73,845	82			
الأداء	Inter-groupes	,910	3	,303	1,394	,251
	Intragroupes	17,188	79	,218		
	Total	18,098	82			

2- إختبار تحليل التباين حسب المؤهل العلمي

Test d'homogénéité des variances

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
الاستخدام	,595	2	80	,554
المناخ	1,057	2	80	,352
المتطلبات	2,017	2	80	,140
الأداء	,483	2	80	,619

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
الاستخدام	Inter-groupes	,252	2	,126	,469	,628

	Intragroupes	21,534	80	,269		
	Total	21,787	82			
المناخ	Inter-groupes	,020	2	,010	,022	,979
	Intragroupes	36,627	80	,458		
	Total	36,646	82			
المتطلبات	Inter-groupes	,299	2	,150	,163	,850
	Intragroupes	73,546	80	,919		
	Total	73,845	82			
الأداء	Inter-groupes	,003	2	,002	,007	,993
	Intragroupes	18,095	80	,226		
	Total	18,098	82			

3- إختبار تحليل التباين للفروق حسب المستوى المهني

Test d'homogénéité des variances

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
الاستخدام	,443	3	72	,723
المناخ	1,270	3	72	,291
المتطلبات	2,103	3	72	,107
الأداء	,549	3	72	,650

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الاستخدام	Inter-groupes	,573	3	,191	,697	,557
	Intragroupes	19,723	72	,274		
	Total	20,295	75			
المناخ	Inter-groupes	,562	3	,187	,404	,751
	Intragroupes	33,405	72	,464		
	Total	33,966	75			
المتطلبات	Inter-groupes	1,792	3	,597	,728	,539
	Intragroupes	59,071	72	,820		
	Total	60,863	75			
الأداء	Inter-groupes	,077	3	,026	,111	,954
	Intragroupes	16,631	72	,231		
	Total	16,708	75			

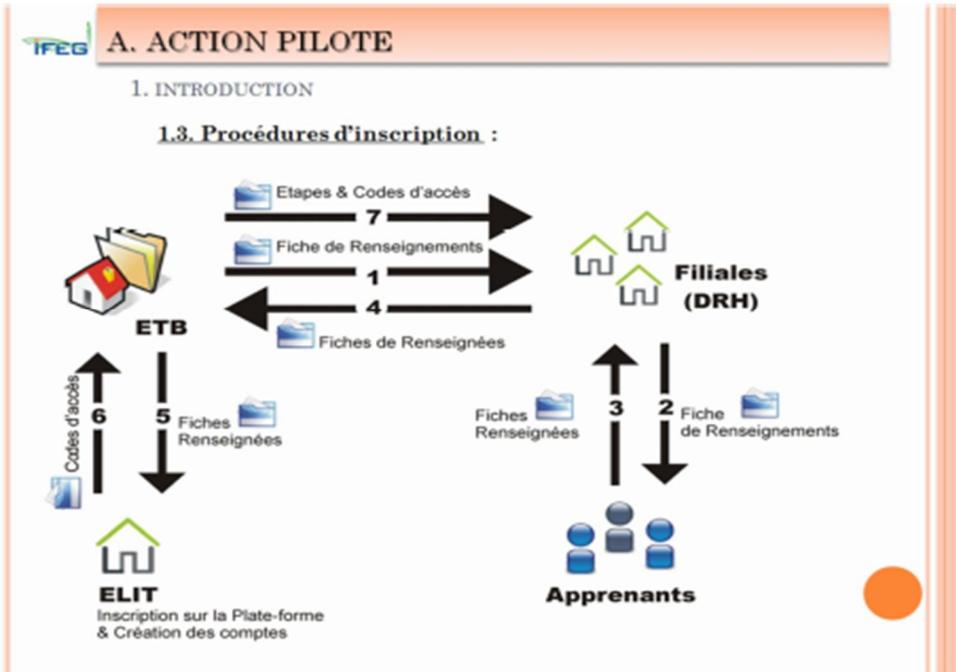
4- إختبار تحليل التباين للفروق حسب الخبرة

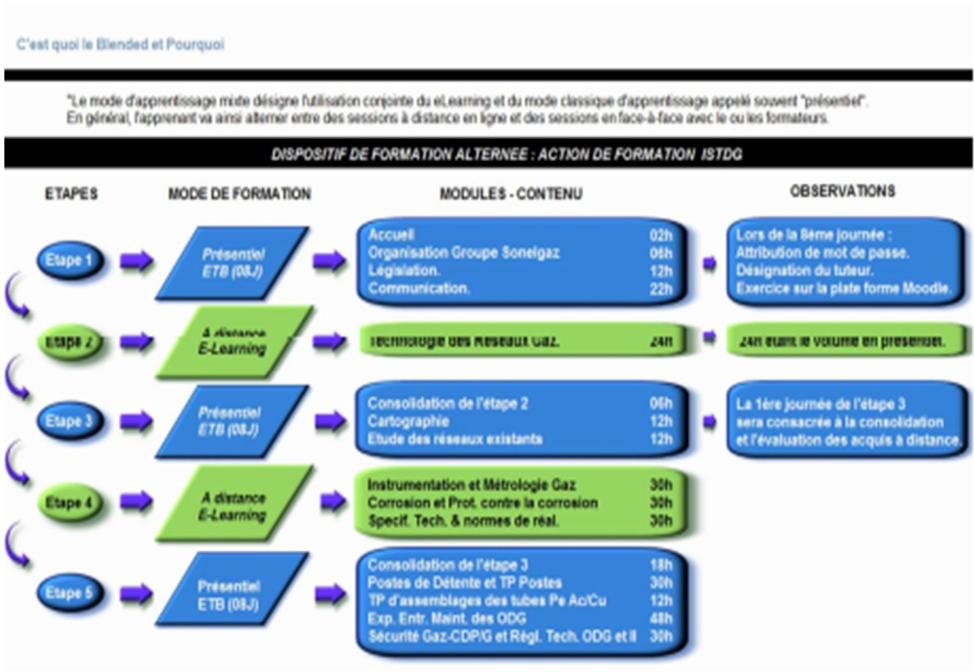
Test d'homogénéité des variances

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
الاستخدام	2,736	4	78	,035
المناخ	3,563	4	78	,010
المتطلبات	,588	4	78	,673
الأداء	2,714	4	78	,036

ANOVA

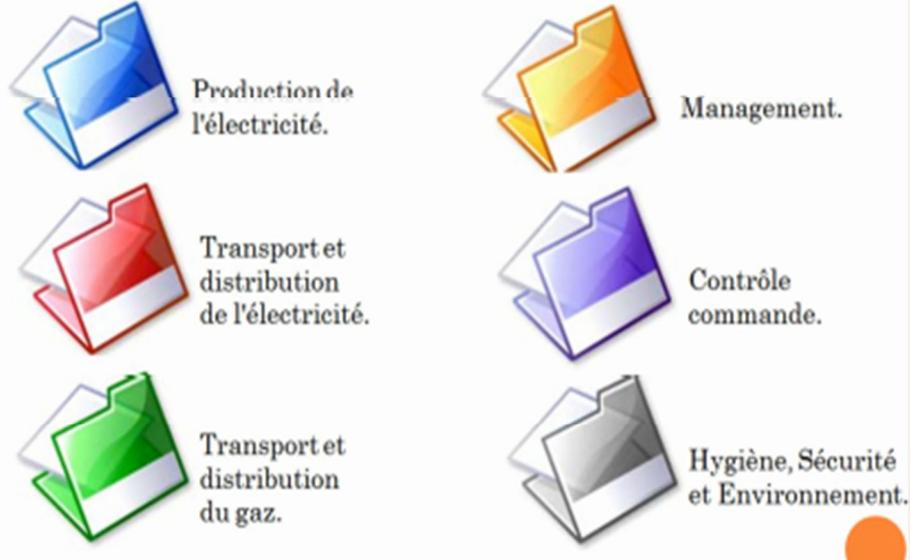
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الاستخدام	Inter-groupes	1,750	4	,437	1,703	,158
	Intragroupes	20,037	78	,257		
	Total	21,787	82			
المناخ	Inter-groupes	,190	4	,047	,102	,982
	Intragroupes	36,457	78	,467		
	Total	36,646	82			
المتطلبات	Inter-groupes	1,682	4	,420	,454	,769
	Intragroupes	72,164	78	,925		
	Total	73,845	82			
الأداء	Inter-groupes	,636	4	,159	,710	,588
	Intragroupes	17,462	78	,224		
	Total	18,098	82			





B. PERSPECTIVES « ETB »

1. DOMAINES DE FORMATION

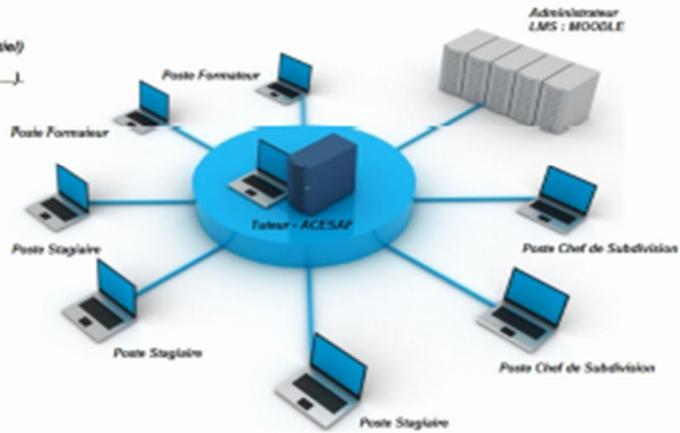


Pourquoi la plate forme Moodle (plate forme d'enseignement à distance)

Plate-forme de formation à distance (Learning Management System, LMS) :

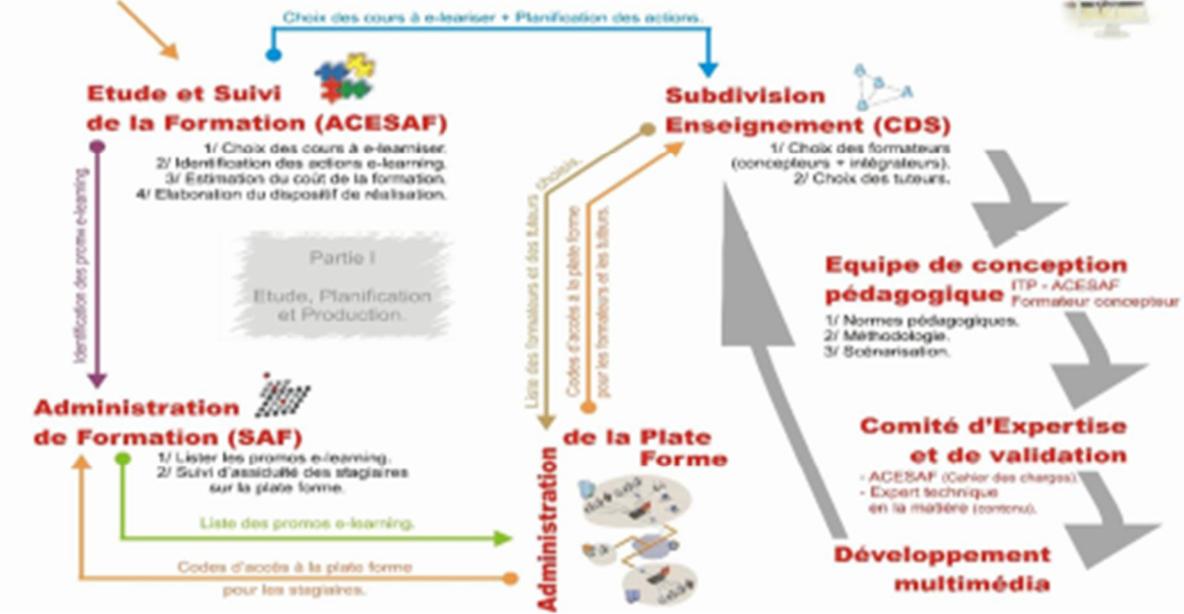
Dispositif qui permet de distribuer et de gérer des formations à distance. Elle comporte généralement des fonctionnalités en matière de télémentorat et de production de matériel d'apprentissage, à citer :

- Accompagnement et suivi des stagiaires.
- Gestion de parcours pédagogique (mixte : présentiel, distanciel)
- Gestion des sessions, Gestion des expressions de besoins...
- Gestion des inscriptions (profils des utilisateurs...)
- Sécurité
- Maintenance

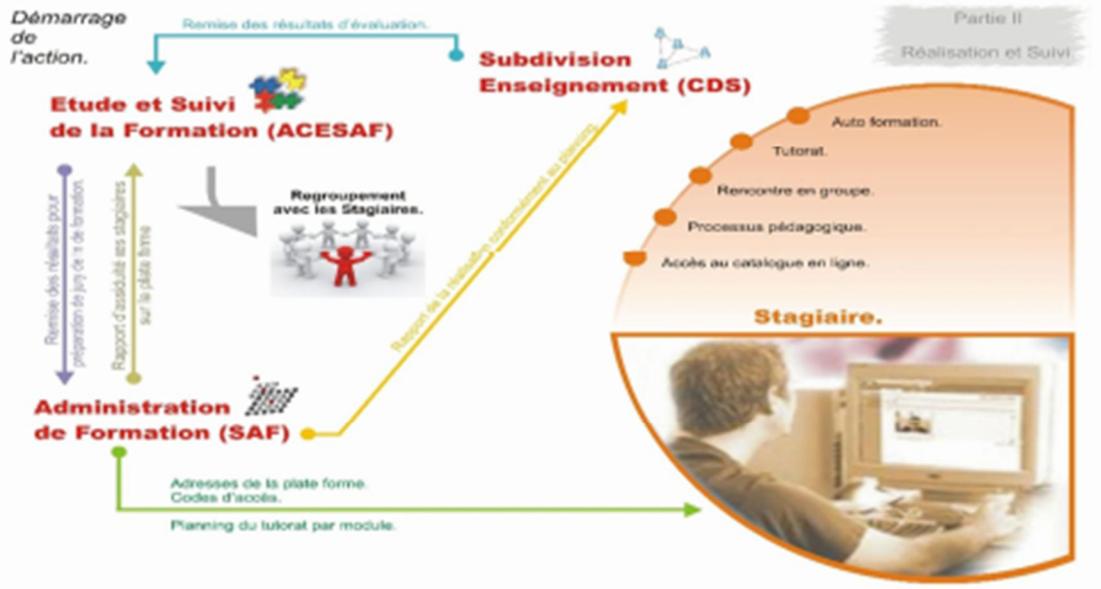


Comment est géré le projet

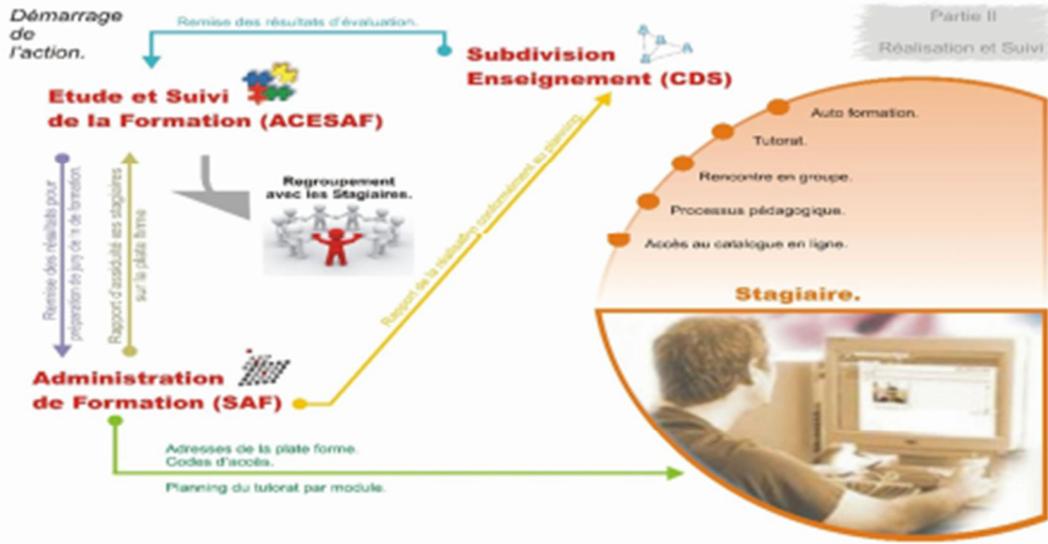
Dispositif de Formation Validé (Client - ETB).



Comment est géré le projet



Comment est géré le projet



ملخص:

هدفت هذه الأطروحة إلى إبراز مساهمة التدريب الإلكتروني من خلال أبعاده والممثلة في: الفعالية الذاتية للتدريب، الحافز للتدريب، سهولة الاستخدام والوصول إلى المحتوى التدريبي، التواصل والتفاعل بين أطراف العملية التدريبية، المناخ التنظيمي المشجع للتدريب، المتطلبات التقنية، في تحسين أداء العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز -، ولتحقيق ذلك الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي نمط دراسة العلاقات المتبادلة وبالتحديد الدراسة الارتباطية والذي يبحث عن وجود العلاقات فيما بين المتغيرات والأثار الممكن حدوثها، وقد استخدم لذلك أداتين للبحث وهما المقابلة والاستبيان، وتم التركيز على هذه الأخيرة لجمع البيانات عن متغيرات البحث من خلال توزيعها على عينة بحجم 83 مفردة من مجتمع العاملين والإداريين لشركة سونلغاز.

توصل البحث إلى نتائج مفادها وجود علاقة وأثر إيجابيين للتدريب الإلكتروني بأبعاده المذكورة سابقا على أداء العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز-، مع التركيز على ثلاثة أبعاد من أصل ستة وهم: سهولة الاستخدام والوصول إلى محتوى التدريبي وتنوعه، المناخ التنظيمي المشجع للتدريب، المتطلبات التقنية للتدريب الإلكتروني، وأما نتائج اختبار الفروق فقد بينت على أنه لا توجد اختلافات في اتجاهات العاملين نحو أبعاد التدريب الإلكتروني وأداء العاملين تُعزى للمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى المهني، الخبرة.

أوصى البحث من خلال النتائج المتوصل إليها بضرورة تكثيف الجهود في توفير التكنولوجيات الحديثة المعتمدة على الشبكات في تدريب وتنمية مواردها البشرية، وكذلك نُشر ثقافة التدريب الإلكتروني في أوساط العاملين والإداريين من خلال إقامة مختلف الندوات والمؤتمرات المحلية منها والدولية والتي تبين أهمية هذا النمط من التدريب والمكاسب الممكنة جنبا من تبيينه في الشركة.

الكلمات المفتاحية: التدريب الإلكتروني، الفعالية الذاتية، الحافز للتدريب، سهولة استخدام المحتوى التدريبي، المناخ التنظيمي المشجع للتدريب، المتطلبات التقنية للتدريب، أداء العاملين.

The contribution of e-training in improving the employee's performance in the organization Case Study of National Electricity and Gas Company - Sonelgaz-

Abstract:

This dissertation aimed to highlight the contribution of e-training through its dimensions: self-efficacy training, motivation for training, ease of use and access to training content, communication and interaction between training parties, encouraging organizational climate and technical requirements in improving the employees performance of the National Electricity and Gas Company – Sonelgaz-. To achieve this goal, the research relied on the descriptive approach, Study Pattern Interrelationships In particular the correlation study which he searches on the existence of relationships and possible effects between variables, and has been used for this research two tools are interview and questionnaire, the latter were focused on collecting data on the variables of research by distributing them to a sample of 83 individuals from the population of employees of Sonelegaz

The research found that there is a relationship and a positive impact of e-training in the dimensions mentioned above on the employees performance of -Sonelgaz- With the need to focus on three dimensions out of six: ease of use, access to training content and diversity, encouraging organizational climate for training, technical requirements for e-training, and the results of the test of differences showed that there are no differences in the attitudes of employees towards the dimensions of e-training and employees performance attributed to variables : Gender, age, academic qualification, professional level, experience.

The study recommended the necessity of intensifying efforts in providing modern network-based technologies in the training and development of human resources, as well as spreading the culture of e-training among employees and administrators through the establishment of various local and international seminars and conferences which show the importance of this type of training and and the possible gains from being identified in the company.

Keywords: e-training, self-efficacy, motivation for training, ease of use of training content, encouraging organizational climate for training, technical requirements for training, the employee's performance.