وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة

جامعة العربي التبسي – تبسة
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY
UNIVERSITE LARBI TEBESSI -TEBESSA-

الرقم التسلسلي:..... /....

الفرع: علوم التسيير

التخصص: تسيير الموارد البشرية

عنوان الأطروحة:

دور التدريب الإلكتروني في تحسين إنتاجية المورد البشري دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية في ولاية تبسة

من إعداد الباحثة:
- نجوى نصرة

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:
- بوطرفة صورية

المشرف المساعد الدكتورة
- منجية بورحلة

أعضاء لجنة المناقشة

الإســـــم واللقـــــــب	الرتبـــــة العلميـــــة	الصفـــــــــــة
شوقي جدي	أستاذ التعليم العالي	رئيـــــــــــا
صورية بوطرفة	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقـــــررا
منجية بورحلة	أستاذ محاضر – أ–	مشرفا مساعدا
فضيلة بوطورة	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشـــــــــا
يحيى دريس	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشـــــــــا
سفاري أسماء	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشـــــــــا
محمد الناصر مشري	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشـــــــــا

السنة الجامعية: 2024/ 2025

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة

جامعة العربي التبسي – تبسة
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY
UNIVERSITE LARBI TEBESSI -TEBESSA-

الرقم التسلسلي:..... /....

الفرع: علوم التسيير

التخصص: تسيير الموارد البشرية

عنوان الأطروحة:

دور التدريب الإلكتروني في تحسين إنتاجية المورد البشري دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية في ولاية تبسة

من إعداد الباحثة:
- نجوى نصرة

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:
- بوطرفة صورية

المشرف المساعد الدكتورة
- منجية بورحلة

أعضاء لجنة المناقشة

الإســـــم واللقـــــب	الرتبـــــة العلميـــــة	الصفـــــــــة
شوقي جدي	أستاذ التعليم العالي	رئيـــــــــا
صورية بوطرفة	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقـــــررا
منجية بورحلة	أستاذ محاضر – أ–	مشرفا مساعدا
سفاري أسماء	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشـــــــا
فضيلة بوطورة	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشـــــــا
محمد الناصر مشري	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشـــــــا
يحي دريس	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشـــــــا

السنة الجامعية: 2024/ 2025


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الشكر والثناء للمولى القدير عز وجل أن هدانا للإسلام وجعلنا مسلمين، ووفقنا لطلب العلم ورفقة الصالحين
وصلى الله على الحبيب المصطفى وآله وصحبه أجمعين
وأما بعد:
الحمد الله على تمام النعم سبحانه وتعالى ونحمده على فضله علينا
بإتمام هذا العمل ونرجوا من الله أن يكون عملا نافعا

ويسرنا أن نتقدم بأوفر وأبلغ معاني الشكر الخاص لأستاذتي الموقرة البروفيسور " بوطرفة صورية " على توجيهاتها ونصائحها وما بذلته من عناية على إنجاح هذا العمل

التحية والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة كل بإسمه، ولجملة أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة
لكل من ساعدني في إنجاز العمل من خطوة البداية إلى اليوم

فجزى الله الجميع كل خير

الإهداء

إلى تلك الروح الطاهرة التي تنام تحت التراب والتي كنت أتمنى أن تكون أول الحاضرين إلى من كانت كلماتها وحبها سند لي في كل خطوة أخطوها في الحياة رحمها الله

إلى والدي ذلك الشخص العظيم، ذلك الجدار المتين، أفتخر في كل لحظة أني من صلب رجل مثل أبي

إلى الأم الحنون العاطفة الجبارة التي تدفعني نحو الأمام، الدعوات التي تصاحب دربي، الحب الذي لا ينضب دمتي لي جنة في دنياي

إلى عمي، أبي الثاني الذي لطالما كان حريصا أن لا أتأخر يوما عن ميعاد دراستي أو عملي الذي كان دوما يسعى في سبيلي راحتي

إلى إخوتي، قدوتي ركائز الحياة ومأمن طريقي
إلى أخواتي، إلى سكر الحياة ودفء العائلة

إلى زوجات إخوتي، إلى النفس المرحة التي زانت العائلة بهجة
إلى كل براعم العائلة حتى أصغر حفيد دمتم بسمة البيت وألوان السعادة

إلى المشرفة الفاضلة البروفيسور بوطرفة صورية التي لن تكفي الكلمات لشكرها ولن تكفي المواويل لمدحها، الدكتورة التي كانت لي أخت وصديقة قبل أن تكون مشرفة التي علمتني حروف الحياة وسهلت لي صعاب الطريق التي كانت لي الداعم الأول في مسيرة البحث العلمي دون كلل منها أو ملل أسعدك الله وأدامك في خدمة العلم

إلى كل الأصدقاء الذين شجعوني على إكمال هذا المشوار الحافل حفظكم الله ورعاكم



قائمة الفهارس

فهرس المحتويــات

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان	
الإهداء	
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	VIII
قائمة الأشكال	X
قائمة الإختصارات والرموز	XI
قائمة الملاحق	XII
المقـدمة العامة	أ- ر
الفصل الأول: الأسس النظرية للتدريب الإلكتروني	
تمهيد	02
المبحث الأول: مدخل للتدريب الإلكتروني	13-03
المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للتدريب	03
أولا: مفهوم التدريب	03
ثانيا: أنواع التدريب	05-04
ثالثا: أوجه قصور التدريب التقليدي	06
المطلب الثاني: التوجه من التدريب التقليدي إلى التدريب الإلكتروني	06
أولا: نشاط تكنولوجيا المعلومات في مجال التدريب	09-06
ثانيا: الجاهزية للتدريب الإلكتروني ومبررات استخدامه	10-09
المطلب الثالث: مفاهيم نظرية حول التدريب الإلكتروني	10
أولا: مفهوم التدريب الإلكتروني	12-10
ثانيا: الفرق بين التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي	13-12
المبحث الثاني: منهجية تطبيق التدريب الإلكتروني	24-13
المطلب الأول: التدريب الإلكتروني (أهميته، أهدافه ومبادئه)	14
أولا: أهمية التدريب الإلكتروني	14
ثانيا: أهداف التدريب الإلكتروني	15
ثالثا: مبادئ التدريب الإلكتروني	17-15

المطلب الثاني: مراحل تصميم وتنفيذ التدريب الإلكتروني	**17**
أولا: مرحلة الدراسة والتحليل	**18-17**
ثانيا: مرحلة التصميم	**18**
ثالثا: مرحلة التطوير (الإنتاج الفعلي)	**19-18**
رابعا: تنفيذ التدريب الإلكتروني	**20-19**
خامسا: تقييم التدريب الإلكتروني	**21-20**
المطلب الثالث: تحديات التدريب الإلكتروني ومتطلبات نجاحه	**21**
أولا: تحديات التدريب الإكتروني	**23-21**
ثانيا: متطلبات تطبيق التدريب الإلكتروني	**24-23**
المبحث الثالث: أساسيات التدريب الإلكتروني	**35-25**
المطلب الأول: عناصر التدريب الإلكتروني	**25**
أولا: البنية الأساسية الرقمية	**26-25**
ثانيا: نظم إدارة التدريب الإلكتروني	**26**
ثالثا: المدرب	**27-26**
رابعا: المتدرب	**27**
خامسا: المادة التدريبية	**27**
المطلب الثاني: أنواع التدريب الإلكتروني	**28**
أولا: التدريب الإلكتروني المتزامن	**29-28**
ثانيا: التدريب الإلكتروني غير المتزامن	**29**
ثالثا: التدريب الإلكتروني المدمج	**31-29**
رابعا: التدريب الإلكتروني السريع	**31**
خامسا: النظام الإلكتروني لدعم الأداء	**32-31**
المطلب الثالث: نماذج التدريب الإلكتروني	**32**
أولا: نموذج كيلر Keller's ARCS Model	**33-32**
ثانيا: النموذج الزمني التحفيزي	**33**
ثالثا: نموذج موس هنكسي Moshenkie's Model	**33**
رابعا: نموذج تيباك TPACK Model	**35-33**
خامسا: نظرية التعلم الإجتماعي المعرفي	**35**
المبحث الرابع: إستراتيجيات ومنصات التدريب الإلكتروني وتقييمه	**47-36**

المطلب الأول: إستراتيجيات التدريب الإلكتروني	**36**
أولا: استراتيجية العصف الذهني الإلكتروني	**36**
ثانيا: إستراتيجية المحاكاة الإلكترونية	**36**
ثالثا: إستراتيجية الألعاب التدريبية الإلكترونية	**37**
رابعا: إستراتيجية التدريب الإلكتروني المدمج	**37**
خامسا: إستراتيجية الواقع الإفتراضي	**37**
سادسا: إستراتيجية التدريب التعاوني الإلكتروني	**38-37**
سابعا: إستراتيجية السرد القصصي الإلكتروني	**38**
ثامنا: إستراتيجية المناقشة الإلكترونية	**38**
تاسعا: إستراتيجية العروض التقديمية الإلكترونية	**39-38**
عاشرا: إستراتيجية التدريب والممارسة	**39**
المطلب الثاني: منصات التدريب الإلكتروني	**40**
أولا: تعريف المنصة الإلكترونية	**40**
ثانيا: أشهر منصات التدريب الإلكتروني	**43-40**
المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات التدريب الإلكتروني	**43**
أولا: إيجابيات التدريب الإلكتروني	**45-43**
ثانيا: سلبيات التدريب الإلكتروني	**46-45**
خلاصة الفصل الأول	**47**
الفصل الثاني: الإطار النظري لإنتاجية المورد البشري	
تمهيد	**49**
المبحث الأول: مدخل لإنتاجية المورد البشري	**62-50**
المطلب الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية	**50**
أولا: مفهوم إدارة الموارد البشرية	**51-50**
ثانيا: وظائف إدارة الموارد البشرية	**54-51**
المطلب الثاني: ماهية إنتاجية المورد البشري	**54**
أولا: مفهوم إنتاجية المورد البشري	**56-54**
ثانيا: العوامل المحددة لإنتاجية المورد البشري	**57-56**
المطلب الثالث: الكفاءة والفعالية الإنتاجية للمورد البشري	**57**
أولا: الكفاءة الإنتاجية للمورد البشري	**59-57**
ثانيا: الفعالية الإنتاجية للمورد البشري	**61-59**

ثالثا: علاقة إنتاجية المورد البشري بالكفاءة والفعالية	**62-61**
المبحث الثاني: قياس إنتاجية المورد البشري	**71-62**
المطلب الاول: عملية قياس إنتاجية المورد البشري	**62**
أولا: أهمية قياس إنتاجية المورد البشري	**64-62**
ثانيا: أهداف قياس إنتاجية المورد البشري	**64**
ثالثا: متطلبات عملية قياس إنتاجية المورد البشري	**65-64**
المطلب الثاني: طرق قياس إنتاجية المورد البشري	**68-65**
المطلب الثالث: إشكالية قياس إنتاجية المورد البشري	**68**
أولا: مشكل إختيار فئات القوى العاملة	**69-68**
ثانيا: مشكل إختيار وحدات العمل الزمنية	**70-69**
ثالثا: إشكال جمع أزمنة العمل	**71-70**
المبحث الثالث: تحسين إنتاجية المورد البشري	**82-71**
المطلب الأول: مفهوم تحسين إنتاجية المورد البشري	**71**
أولا: تعريف تحسين إنتاجية المورد البشري	**72**
ثانيا: خصائص عملية تحسين إنتاجية المورد البشري	**73**
ثالثا: أهمية تحسين إنتاجية المورد البشري	**74-73**
المطلب الثاني: أساليب تحسين إنتاجية المورد البشري (التكوين، بيئة العمل)	**74**
أولا: التكوين	**77-75**
ثانيا: بيئة العمل	**78-77**
المطلب الثالث: الأجور والحوافز كأساليب تحسين إنتاجية المورد البشري	**79**
أولا: الأجور	**80-79**
ثانيا: الحوافز	**82-81**
المبحث الرابع: العلاقة التفاعلية بين التدريب الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري	**93-82**
المطلب الأول: دور التدريب الالكتروني في تحقيق تنمية الموارد البشرية	**82**
أولا: الغرض من التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية	**83**
ثانيا: أثر التكنولوجيا الحديثة على رأس المال الفكري	**84-83**
ثالثا: أهمية ربط التدريب بفلسفة تنمية الموارد البشرية	**85-84**
رابعا: أدوات التكنولوجيا الرقمية المستخدمة في تنمية وتدريب الموارد البشرية	**87-85**

المطلب الثاني: التدريب الالكتروني وانعكاساته على الأداء الوظيفي وإنتاجية المورد البشري	**87**
أولا: مزايا وإيجابيات التدريب لتعزيز أداء الموظف في المؤسسة	**88-87**
ثانيا: أوجه التداخل بين التدريب الإلكتروني والأداء الوظيفي	**89-88**
ثالثا: تأثير التدريب الإلكتروني على إنتاجية العامل	**90-89**
المطلب الثالث: أوجه التداخل والتكامل بين التدريب الالكتروني وانتاجية المورد البشري	**93-90**
خلاصة الفصل الثاني	**94**
الفصل الثالث: علاقة التدريب الإلكتروني بإنتاجية المورد البشري في المؤسسات قيد الدراسة	
تمهيد	**96**
المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسات قيد الدراسة	**117-97**
المطلب الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة الإسمنت تبسة	**97**
أولا: نشأة مؤسسة الإسمنت تبسة	**99-97**
ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت تبسة	**100-99**
ثالثا: واقع التدريب الإلكتروني في شركة الاسمنت تبسة	**102-100**
المطلب الثاني: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة	**102**
أولا: تعريف مؤسسة مناجم الفوسفات	**103-102**
ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات	**108-103**
ثالثا: نشاط التدريب الإلكتروني في مؤسسة مناجم الفوسفات	**110-108**
المطلب الثالث: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة	**110**
أولا: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة	**111-110**
ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر	**115-111**
ثالثا: تكنولوجيا التدريب الإلكتروني في مؤسسة إتصالات الجزائر	**117-115**
المبحث الثاني: الإطار المنهجي والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة	**126-117**
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي	**118**
أولا: مجتمع وعينة الدراسة	**119-118**
ثانيا: إختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة	**120-119**
المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	**120**
أولا: الأدوات المستخدمة في الدراسة	**122-121**

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	**123-122**
المطلب الثالث: بناء نموذج الدراسة	**124**
أولا: المخطط الفرضي للدراسة	**125-124**
ثانيا: فرضيات الدراسة	**126-125**
المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة	**143-126**
المطلب الأول: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة	**126**
أولا: صدق الاتساق الداخلي	**128-127**
ثانيا: الإتساق البنائي	**129-128**
ثالثا: إختبار ثبات أداة الدراسة	**132-129**
المطلب الثاني: تحليل بيانات الجزء الأول من الإستمارة (البيانات الشخصية)	**134-132**
المطلب الثالث: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة	**134**
أولا: وصف وتحليل محور التدريب الإلكتروني	**140-135**
ثانيا: وصف وتحليل محور إنتاجية المورد البشري	**143-140**
المبحث الرابع: إختبار فرضيات الدراسة	**144**
المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى	**144**
أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى	**146-145**
ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية	**146**
ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	**147-146**
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية	**147**
أولا: إختبار الفرضية الفرعية الأولى	**149-148**
ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الثانية	**150-149**
ثالثا: إختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة	**151-150**
المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	**151**
أولا: إختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى	**154-151**
ثانيا: إختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية	**154**
ثالثا: إختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة	**157-154**
خلاصة الفصل الثالث	**158**
الخاتمة العامة	**166-160**
ثبت المراجع	**185-166**

الملاحـق	208-187
الملخص	

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني	12
02	أوجه التكامل بين التدريب الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري	91
03	أوجه التداخل بين التدريب الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري	91
04	الاستبانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة للتحليل	119-118
05	نتائج إختبار Kolmogorov-Smirnov	120
06	مقياس ليكرت الخماسي	123
07	المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط	127
08	مدى الاتساق الداخلي لأبعاد محور التدريب الإلكتروني	127
09	مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور إنتاجية المورد البشري	128
10	الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة	129-128
11	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	129
12	نتائج اختبار Guttman Split-Half Coefficient	131
13	توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية	133-132
14	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور التدريب الإلكتروني	136-135
15	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور إنتاجية المورد البشري	141-140
16	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة	144
17	علاقة الارتباط بين إنتاجية المورد البشري والتدريب الإلكتروني	144
18	علاقة الارتباط بين إنتاجية المورد البشري والكفاءة التدريبية للمديرين	145
19	علاقة الارتباط بين إنتاجية المورد البشري والمحتوى التدريبي الإلكتروني	146
20	علاقة الارتباط بين إنتاجية المورد البشري والبيئة التدريبية الإلكترونية	147
21	نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الثانية	148-147
22	نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	149-148
23	نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	149
24	نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	150
25	نتائج اختبار One way ANOVA حسب متغير العمر	152-151
26	نتائج إختبار ليفين لتجانس التباينات لمتغير العمر	152

27	نتائج إختبار جيمس–هاول لمتغير العمر	153-152
28	نتائج إختبار تامهاني لمتغير العمر	153
29	نتائج اختبار One way ANOVA حسب متغير المستوى التعليمي	154
30	نتائج اختبار One way ANOVA حسب متغير الخبرة المهنية	155
31	نتائج إختبار ليفين لتجانس التباينات لمتغير الخبرة المهنية	155
32	نتائج إختباري جيمس–هاول وتامهاني T2 لمتغير الخبرة المهنية	156

فهـــرس الأشكـــال		
الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	النموذج الفرضي لمتغيرات الدراسة	ق
02	تفاعل عناصر التدريب الإلكتروني	17
03	نموذج تيباك TPACK	34
04	إستراتيجيات التدريب الإلكتروني	39
05	إيجابيات وسلبيات التدريب الإلكتروني	46
06	علاقة إنتاجية المورد البشري بالكفاءة والفعالية	61
07	علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية	85
08	العلاقة بين التدريب الإلكتروني وتحسين إنتاجية المورد البشري	92
09	التنظيم الهيكلي لمؤسسة الإسمنت– تبسة–	100
10	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة	108
11	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة	114
12	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة	115
13	المخطط الفرضي لمتغيرات الدراسة	124
14	توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية	134

قائمة الإختصارات والرموز		
الإختصار	المدلول باللغة الأجنبية	المدلول باللغة العربية
LAN	Local Area Network	الشبكة المحلية
WAN	Wide Area Network	شبكة موسعة
TPACK	Technological Pedagogical Content Knowledge	المعرفة التقنية التربوية للمحتوى
CK	Content Knowledge	المعرفة بالمحتوى
PK	Pedagogical Knowledge	المعرفة التربوية
PCK	Pedagogical Content Knowledge	المعرفة التربوية بالمحتوى
TPK	Technological Pedagogical Knowledge	المعرفة التقنية التربوية
TCK	Technological Content Knowledge	المعرفة التقنية للمحتوى
IVT	Information Visualization Technology	تكنولوجيا تصور المعلومات
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	الإدارة التنبؤية للوظائف والمهارات
SMQP	Simple Message Queue Protocol	بروتوكول قائمة الانتظار للرسائل البسيطة

فهـــرس الملاحق		
الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت تبسة	187
02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة	188
03	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة	189
04	إستبانة الدراسة	195-190
05	قائمة المحكمين لإستبانة الدراسة	196
06	مخرجات برنامج SPSS V 28	208-197

المقدمة العامة

تمهيد

رغم ما توصل إليه العالم من تطور في المجال الإقتصادي وتعدد البدائل الإستراتيجية، إلا أن المورد البشري يبقى هو المحرك الأساسي لأي نشاط في أي مؤسسة اقتصادية، باعتباره هو الذي يقود العمليات الإنتاجية ويعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، إلا أنه لابد من توفير بيئة ملائمة ومساعدة على تنشيط الفرد كونه يمثل رأس مال فكري، لذا وحتى تحافظ المؤسسات على مردودية المورد البشري كون أن الحاجة إلى تطويره وتنمية مهاراته أصبحت ضرورة ملحة لضمان التنافسية والابتكار في السوق العالمية، اعتمدت أنظمة وبرامج تدريبية وكذا إرساء قواعد وآليات تكوين الأفراد داخل وخارج المؤسسات، بالإضافة إلى تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية لأنها تسهل وتساعد على عملية بناء المعارف والمهارات والخبرات لدى الأفراد، التي تحقق من خلالها المؤسسات أهدافها.

ومواكبة للتطور التكنولوجي السريع الحاصل في العالم اليوم وفي ظل الثورة المعلوماتية وتنامي التقدم العلمي أصبح لزاما على كل القطاعات والكيانات خاصة الإقتصادية منها التوجه للتحول الرقمي والرقمنة في كل المجالات، وبما أن دور وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية تراجع والتدريب التقليدي كأحد الوظائف أصبح لا يفي باحتياجات الأفراد الموظفين داخل المؤسسة ولا يلبي متطلبات نجاح المؤسسات، كما أنه يثقل عاتق المؤسسات من ناحية التكاليف التي تخص جذب مدربين أكفاء أو من ناحية مصاريف التنقل إلى مراكز التدريب، توجهت الأنظار إلى التدريب الإلكتروني الذي يعتبر أحد أهم الأدوات المستخدمة في تعزيز القدرات والكفاءات البشرية، وذلك لأنه يتضمن استخدام الإنترنت والأدوات الرقمية وتوظيف التقنيات الحديثة التي تولد أسلوب جديد ومبتكر لتقديم البرامج التعليمية والتدريبية مما يسهم في توفير الوقت والجهد والتكلفة وتحسين تجربة التعلم من خلال توفير بيئة تعليمية مرنة ومتكاملة تتيح للمستخدمين الوصول إلى المعلومات والمهارات اللازمة بسهولة ويسر، كما يعود بالنفع على كل من الموظف والمؤسسة من خلال ترشيد التكاليف وتحقيق مرونة عالية بتجاوز حاجز الزمان والمكان، وبالتالي فإن تطبيق التدريب الإلكتروني من قبل المؤسسات اليوم يعتبر فرصة للتميز والإرتقاء بالأداء مما يسمح للمؤسسات بالدخول في سوق المنافسة.

تعتبر عملية تحسين إنتاجية المورد البشري في المؤسسات الإقتصادية هدفا رئيسيا تسعى جاهدة للوصول إليه لتحقيق تنمية مستدامة في المورد البشري، وحتى تحقق المؤسسات الإنتاجية المثلى للفرد التابع لها، لابد من توفير مختلف متطلبات ذلك من خلال تهيئة بيئة عمل ملائمة تسمح بتطوير المهارات والكفاءات بأساليب تكوينية مختارة بعناية، إضافة إلى تقديم الحوافز

المناسبة التي تعمل على زيادة مستوى المعرفة والمهارة العملية لدى المورد البشري مما ينعكس إيجابا على إنتاجيته،

كما يلعب التدريب الإلكتروني دورا جوهريا في تحفيز الموارد البشرية على تحسين الجودة في أداء العمل سواء الفردي أو الجماعي عن طريق جماعات أو فرق العمل، وباعتبار أن أغلب إستراتيجيات التسيير التي تتعلق بزيادة الإنتاجية الكلية والجزئية في المؤسسة تتمحور حول العنصر البشري، تعتمد المؤسسات في عصر التقنية اليوم على التدريب الإلكتروني لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، كونه يساهم بدرجة كبيرة في تنمية المهارات والمعارف العملية وتحسين الأداء الوظيفي بفعالية، كما يؤثر في تعزيز الكفاءات وبالتالي تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التدريب الإلكتروني في تحسين إنتاجية المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية مركزة على المؤسسات الاقتصادية في ولاية تبسة كحالة دراسية، حيث ستستعرض الدراسة الأساليب المختلفة للتدريب الإلكتروني التي تساهم في تحسين الإنتاجية للفرد الموظف في كل من مؤسسة الإسمنت تبسة، مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، ووكالة إتصالات الجزائر بنفس الولاية، وتقييم فعاليته من خلال تحليل إستجابة عينة من الموظفين الإداريين في هذه المؤسسات ومدى استفادتها من هذه التقنية الحديثة في رفع مستوى أداء موظفيها وإنتاجيتهم وتحقيق أهدافها الإستراتيجية الاقتصادية.

1- إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق تبرز معالم الإشكالية لهذه الدراسة كالآتي:

ما هو دور التدريب الإلكتروني في تحسين إنتاجية المورد البشري بالمؤسسات الإقتصادية؟ وما واقع ذلك بمؤسسة الإسمنت – تبسة-، مؤسسة مناجم الفوسفات – تبسة-، مؤسسة إتصالات الجزائر – تبسة- ؟

2- التساؤلات الفرعية

من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح عدة تساؤلات فرعية نذكر منها ما يلي:

- فيما تتمثل أهم النماذج المعتمدة في عملية التدريب الإلكتروني؟
- فيما تتمثل الأساليب المعتمدة في تحسين انتاجية المورد البشري وطرق قياسها؟
- هل توجد علاقة ارتباط عند مستوى 0.05؟
- هل توجد علاقة تأثير عند مستوى 0.05؟
- هل توجد فروقات في استجابات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0.05؟

- ما واقع التدريب الإلكتروني في المؤسسات قيد الدراسة وما هو أثره على إنتاجية الموارد البشرية فيها؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني بأبعاده على إنتاجية المورد البشري في المؤسسات الإقتصادية قيد الدراسة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني بأبعاده على إنتاجية المودر البشري في المؤسسات الإقتصادية قيد الدراسة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في التدريب الإلكتروني في المؤسسات الإقتصادية قيد الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في إنتاجية المورد البشري في المؤسسات الإقتصادية قيد الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية؟

3- فرضيات الدراسة

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة لهذه الدراسة والتساؤلات الفرعية المندرجة تحتها، تمت صياغة الفرضيات التالية:

3-1- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير التدريب الإلكتروني بأبعاده المختلفة (الكفاءات التدريبية للمدربين، المحتوى التدريبي الإلكتروني، بيئة التدريب الإلكترونية) وإنتاجية المورد البشري بالمؤسسات الإقتصادية قيد الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات التدريبية للمدربين وإنتاجية المورد البشري عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛

- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين المحتوى التدريبي الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين البيئة التدريبية الإلكترونية وإنتاجية المورد البشري عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛

3-2- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير التدريب الإلكتروني بأبعاده المختلفة (الكفاءات التدريبية للمدربين، المحتوى التدريبي الإلكتروني، بيئة التدريب الإلكترونية) وإنتاجية المورد البشري في المؤسسات قيد الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الكفاءات التدريبية للمدربين وإنتاجية المورد البشري عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛

- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البيئة التدريبية الإلكترونية وإنتاجية المورد البشري عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المحتوى التدريبي الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛

3-3- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في التدريب الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري في المؤسسات قيد الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلال إحصائية في إجابات المبحوثين في التدريب الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري في المؤسسات قيد الدراسة تعزى إلى متغير العمر؛

- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في التدريب الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري في المؤسسات قيد الدراسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي؛

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في التدريب الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري في المؤسسات قيد الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

4- أهمية الدراسة

تنبع الأهمية البالغة للدراسة من أهمية موضوع التدريب الإلكتروني الذي يعد من أحدث المواضيع التي لاقت إهتمام الباحثين في مجال الإدارة والرقمنة، وذلك لإرتباطه بمجال التسيير وإدارة الموارد البشرية كونه يسهل ويحدد القواعد الأساسية لعملية التحول إلى الإدارة الرقمية خاصة في عصر التطور التكنولوجي المتسارع، كما يمنح فرصا جديدة ومبتكرة لتحسين إدارة الأعمال مما يعزز من فعالية أداء المؤسسات خاصة منها الإقتصادية والوصول بها إلى أفضل المستويات وذلك في مختلف المجالات، كما تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال الإهتمام بالعنصر البشري الذي يمثل جوهر ميلاد المؤسسات وإنبثاق أي نشاط إقتصادي، وذلك لدوره الفعال في نجاح المؤسسات وضمان إستمرارها وقدرتها على المنافسة، إذ تركز هذه الدراسة على تحسين إنتاجية الموارد البشرية من خلال عملية التدريب الإلكتروني.

كما تتمثل أهمية الدراسة في كونها تناولت المتغيرين المتمثلين في التدريب الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري إذ يتميزان بالحداثة في الربط بينهما، إذ تسعى المؤسسات اليوم إلى تطبيق التدريب الإلكتروني لما يحققه من فوائد إيجابية بالنسبة لها بداية بتوفير التكاليف وصولا إلى تحسين الأداء والإنتاجية مونه يتميز بمرونة إستخدامه، أما بالنسبة لإنتاجية الموارد البشرية

فهي من أهم عناصر النجاح في أي مؤسسة في الوقت الحالي في ظل ما تفرضه التطورات العالمية اليوم، كما المؤسسات تسعى من خلال برامج ومحتوى التدريب الإلكتروني إضافة إلى نماذجه إلى تحسين إنتاجية الأفراد العاملين فيها في جميع المستويات، مما يؤدي إلى تطوير عملية تسيير الموارد البشرية وزيادة كفاءة وفعالية إنتاجية الأفراد،

وتكمن أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية بالجزائر عامة وولاية تبسة بصفة خاصة (مؤسسة الإسمنت تبسة، مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة)، كونها تعتمد بالأساس على الفرد الموظف فيها أنها، فالمؤسسات قيد الدراسة بإختلاف نشاطها إلا أنه يربطها إهتمامها و تركيزها على إنتاجية المواراد فيها ونخص بالذكر المورد البشري نظرا لما له من إمكانيات كبيرة في تنمية نشاط هذه المؤسسات والنهوض بها في مجالها، وبالتالي فإن هذا البحث يدعم الدراسات التي تطرح نفس الموضوع الهام وتثري النقاش فيها، كما أنها تمثل منطلق من فكرة ووجهة نظر جديدة في نفس مجال الدراسة.

5- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة عموما إلى توضيح دور التدريب الإلكتروني في تحسين إنتاجية المورد البشري في المؤسسات الإقتصادية، ويندرج ضمن الهدف الأساسي عدة أهداف أهمها:

- إثراء الجانب النظري لمختلف متغيرات الدراسة (التدريب الإلكتروني، المحتوى التدريبي الإلكتروني، بيئة التدريب الإلكتروني، إنتاجية المورد البشري، طرق قياس إنتاجية المورد البشري،...)؛
- التعرف على أهم أساليب تحسين إنتاجية المورد البشري في المؤسسات الإقتصادية؛
- تسليط الضوء على مشاكل قياس الإنتاجية الجزئية للفرد والتحديات التي تواجهها ومحاولة إيجاد الحلول لمعالجتها؛
- التعرف على أهم التحديات التي تواجه عملية التدريب الإلكتروني في المؤسسات الإقتصادية وإدارة الموارد البشرية فيها؛
- الإشارة إلى أهم نماذج التدريب الإلكتروني المعتمدة من طرف المؤسسات الإقتصادية؛
- التعرف الدور الذي تلعبه بيئة التدريب الإلكتروني في تحسين كفاءة وفعالية إنتاجية الأفراد؛
- تشخيص واقع التدريب الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري في المؤسسات الإقتصادية قيد الدراسة؛
- التركيز على العلاقة التفاعلية الموجودة بين التدريب الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري في المؤسسات الإقتصادية قيد الدراسة.

6- أدوات ومنهج الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة وإختبار مدى صحة الفرضيات التي تم إدراجها، وبناءا على طبيعة الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بهدف إستيعاب الإطار النظري للتدريب الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري وتحليل العلاقات التفاعلية التي تجمع بينهما، لكونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث، بإستخدام نوعين من البيانات:

- **البيانات الأولية:** تتمثل في الدراسات النظرية والمراجع العربية منها والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث.

- **البيانات الثانوية:** تم الإعتماد على منهج دراسة الحالة في الشق الميداني للدراسة من خلال تطبيق متغيرات الدراسة النظرية وإسقاطها على عينة من موظفي المؤسسات الإقتصادية قيد الدراسة وتحليل نتائج هذا الإسقاط بشكل يساعد على فهم العلاقة الموجود بين المتغيرات وأبعادها، من خلال توزيع إستمارة على هذه العينة لمحاولة الإجابة على الفرضيات المطروحة من أجل الوصول إلى تحديد أثر التدريب الإلكتروني في تحسين إنتاجية المورد البشري بالإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي **(SPSS V26)**، إضافة إلى الزيارات الميدانية، المقابلة والتي ساهمت بشكل فعال في تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

7- دوافع إختيار الموضوع

يمكن حصر أهم الأسباب لإختيار هذا الموضوع فيما يلي:

7-1- الأسباب الذاتية: وتتمثل فيما يلي:

- الرغبة الذاتية للباحث في دراسة موضوع التدريب الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري باعتبارهما من المواضيع الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية؛
- لفت الإنتباه إلى التدريب الإلكتروني كأحد الأساليب المتبعة في تسهيل عملية التوجه نحو الرقمنة في المؤسسة الوطنية بصفة عامة والمؤسسة قيد الدراسة بصفة خاصة؛
- السعي إلى تنمية المعارف النظرية والمنهجية والميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة.

7-2- الأسباب الموضوعية: وتتمثل فيما يلي:

- الإهتمام المتزايد بموضوع التدريب الإلكتروني بإعتباره من الأساليب الحديثة في الإدارة التي فرضتها الثورة الصناعية والتطور التكنولوجي على المؤسسات في مجال تسيير وتطوير رأس المال البشري؛
- إرتباط موضوع البحث ومتغيرات الدراسة بالتخصص المدروس، حيث أن التدريب الرقمي وإنتاجية الموارد البشرية من المواضيع المرتبطة بشكل كبير بمجال تسيير الموارد البشرية؛

- قلة الأبحاث والدراسات النظرية التي تناولت موضوع التدريب الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري سواء على المستوى المحلي أو الدولي، كون أن موضوع الدراسة من المواضيع الحديثة في مجال البحث العلمي؛

- الربط بين متغيري الدراسة وتوضيح العلاقة بينهما، من خلال توضيح أثر التدريب الإلكتروني بمختلف أبعاده على إنتاجية المورد البشري في الجانب النظري من الدراسة وكذا على مستوى المؤسسات قيد الدراسة.

8- حدود الدراسة

من أجل محاولة الإحاطة بالإشكالية الرئيسية لموضوع الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد المجال الزمني والمكاني للدراسة كما يلي:

8-1- المجال الزماني: تمت الدراسة الميدانية خلال السنة الجامعية **(2023-2024)** وبالتحديد خلال السداسي الأول والثاني من السنة، إضافة إلى الثلاثي الأول من سنة 2024 والذي تم تخصيصه لتوزيع الإستمارات وإجراء المقابلات في المؤسسات قيد الدراسة وكان ذلك بداية شهر ديسمبر لسنة 2023.

8-2- المجال المكاني: المجال المكاني الذي تم إختياره للقيام بالجانب الميداني للدراسة هي الإدارة العامة لمؤسسة الإسمنت – تبسة-، الإدارة العامة لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تبسة.

9- الدراسات السابقة

تمت دراسة ومناقشة موضوعي التدريب الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري بعدة مناهج من خلال العديد من الدراسات المقدمة من طرف المختصين المهتمين بهذه المواضيع التي تنوعت بين مقالات وتقارير وملتقيات وأطاريح ورسائل، حيث تم التوصل من خلالها إلى العديد من النتائج والتوصيات خاصة بكل دراسة التي تدعم وتفيد البحث في هذه الدراسة.

9-1- الدراسات السابقة باللغة العربية: هناك العديد من الدراسات العربية التي تناولت موضوع التدريب الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري، ومن بين الدراسات المطلع عليها والتي تتماشى وموضع الدراسة مايلي:

9-1-1- دراسة (مجاهد رشيد 2016) بعنوان نظام الحوافز و انعكاساته على تحسين إنتاجية المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية دارسة حالة الجزائر[1]

[1] مجاهد رشيد، **نظام الحوافز و انعكاساته على تحسين إنتاجية المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية دارسة حالة الجزائر** اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص التخطيط، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016

تناولت هذه الدراسة موضوع الحوافز ودوره في تحسين إنتاجية المورد البشري في المؤسسات الإقتصادية، حيث تهدف إلى إبراز أهمية وضع نظام تحفيزي فعال يساهم في دفع العاملين بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية إلى الإبداع والإبتكار وتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، كما تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور العنصر البشري في الرفع من أداء المؤسسة وإبراز مكانتها في سوق المنافسة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لعرض مختلف المفاهيم الفكرية والمنهج التحليلي لتحليل استجابات أفراد العينة المقدرة بـ 102 مبحوث من خلال الاستبانة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافر المادية والمعنوية نظريا تؤثر بالايجاب على تحسين الإنتاجية للأفراد العاملين في المؤسسات الإقتصادية العمومية، إلا أن أغلب أفراد العينة غير راضيين عن الأجر والمكافآت والتكوين كونه لا تعتبر حافز كافي لتحسن إنتاجيتهم كما أنها لا تمنح بشفافية، كذلك لم تكن هناك إستجابة إيجابية حول الخدمات الإجتماعية وترقية الأفراد وهذا يدل على ضعف نظام التحفيز في المؤسسات الاقتصادية العمومية بالجزائر وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز بأبعاده وأداء الأفراد وإنتاجيتهم في المؤسسات قيد الدراسة.

9-1-2- دراسة (بركنو نصيرة 2017) بعنوان دور ومكانة التدريب الإلكتروني في مسار التعلم التنظيمي دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر[2]،

تهدف هذه الدراسة إلى إثراء الجانب النظري للتدريب الإلكتروني والتعلم التنظيمي، والتعرف على مستوى التدريب الإلكتروني ومدى نجاح تطبيقاته و إسهاماته في تنمية معارف العاملين وتعزيز التعلم لديهم بمؤسسة إتصالات الجزائر، كما تهدف إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المسح الميداني لأفراد عينة الدراسة المتكونة من 107 فرد بالاعتماد على المقابلة واستمارة جمع المعلومات وتحليلها ببرنامج التحليل الإحصائي spss v18، حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مؤسسة إتصالات الجزائر تهتم بمجال التدريب الإلكتروني ويتضح ذلك من خلال تخصيص مصلحة تعنى به ضمن الهيكل التنظيمي، ومستوى إسهاماته فيها مرتفع بمتوسط حسابي بلغ 3.96، كما تتمتع المؤسسة بوجود مستوى عالي من التعلم التنظيمي بمتوسط حسابي قدره 3.61 وبالتالي أثبتت الدراسة صحة الفرضية الرئيسية التي مفادها تعزيز التعلم التنظيمي بدرجة ضعيفة من خلال التدريب الإلكتروني.

[2] نصيرة بركنو، **دور ومكانة التدريب الإلكتروني في مسار التعلم التنظيمي دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، 2017

9-1-3- دراسة (وذان بشير 2018) بعنوان أهمية تكوين المورد البشري وأثره على إنتاجية العمال في المؤسسات البترولية دراسة حالة شركة: HALLIBURTON -ENSP - ENAFOR - GROUPEMENT BERKINE[3]

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير برامج التكوين على إنتاجية العامل بإعتبارها أهم الأدوات لقياس أداء الأفراد والمؤسسة، بالمؤسسات البترولية الوطنية والأجنبية والتي في إطار الشراكة، وذلك لتوضيح أهم الفروقات الحاصلة بينها بهدف تحديد الإستراتيجية الأمثل في مختلف المؤسسات التي شملتها الدراسة (Halliburton, ENSP, ENAFOR، مجمع بركين)، حيث تم إعتماد المنهج الوصفي للإلمام بالجانب النظري في الدراسة ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي إضافة إلى منهج المقارنة لمقارنة مختلف الفروق بين المؤسسات قيد الدراسة، واعتمادا على إستجابات المبحوثين المقدمة من خلال الاستبانة والذين قدر عددهم بـ 430 عامل والتي تم تحليلها برنامج التحليل الإحصائي spss v25، توصلت الدراسة إلى العلاقة الخطية الطردية بين التكوين والإنتاجية وكذا إلى الفوارق الكبيرة فيما تنتهجه المؤسسات الأجنبية مقارنة بنظيراتها الوطنية وحتى المختلطة في مجال التكوين، أين كان ضعف تسيير هاته الإدارة بالمؤسسات الوطنية واضحا ويستوجب تداركه عبر تحديث وتطوير مختلف الأساليب والطرق المعتمدة في تنفيذ مراحل الاستراتيجية بالإضافة إلى التطبيق السليم لجميع المبادئ التي تسير هذه الوظيفة من أجل الوصول إلى ما تسعى المؤسسة لتحقيقه عبر هاته الوظيفة مما سيسهم في الوصول إلى الأهداف العامة للمؤسسة.

9-1-4- دراسة (عمارة سلمى وبارك نعيمة 2019) بعنوان التدريب الإلكتروني كدعامة لتنمية الموارد البشرية في ظل الإقتصاد الرقمي بالإشارة إلى مركز التدريب الإلكتروني بالمملكة العربية السعودية[4]

تناولت هذه الدراسة مختلف المفاهيم المتعلقة بالاقتصاد الرقمي والتدريب الإلكتروني وكذلك تنمية الموارد البشرية، حيث تهدف إلى إبراز دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية من خلال معالجة إشكالية تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب الإلكتروني في ظل الاقتصاد

---

[3] وذان بشير، **أهمية تكوين المورد البشري وأثره على إنتاجية العمال في المؤسسات البترولية دراسة حالة شركة:HALLIBURTON –ENSP – ENAFOR – GROUPEMENT BERKINE**، أطروحة مقدمة نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الشركات البترولية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018

[4] عمارة سلمى، بارك نعيمة، **التدريب الإلكتروني كدعامة لتنمية الموارد البشرية في ظل الإقتصاد الرقمي بالإشارة إلى مركز التدريب الإلكتروني بالمملكة العربية السعودية**، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد 02، المجلد 02، 2019، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/201962

الرقمي وتطور تكنولوجيا المعلومات والإتصال، مع الإشارة إلى مركز التدريب الإلكتروني بالمملكة العربية السعودية ، بالاعتماد على المنهج الوصفي في تحليل متغيرات الدراسة وأبعادها، حيث توصلت الدراسة إلى أنه من الضروري الإهتمام التدريب الإلكتروني في عصر الرقمنة كما أن عملية تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية تحتاج تدريبا متفوقا يواكب التطور التكنولوجي إضافة إلى توضيح دور مركز التدريب الإلكتروني السعودي في تحقيق تنمية الموارد البشرية بصورة متطورة تتناسب والاقتصاد الرقمي في السعودية.

9-1-5- دراسة (خالد بوشارب بولوداني وعزوز مرابط عياش 2020) بعنوان: التدريب الإلكتروني كأداة لرفع الكفاءة المهنية للعامل[5].

تناولت هذه الدراسة إشكالية تنمية الكفاءة المهنية للفرد العامل بالمؤسسة بالإعتماد على التدريب الإلكتروني من خلال تحديد متطلباته باعتبارها من أهم المفاهيم المرتبطة بالإنتاجية الكلية في المؤسسة والإنتاجية الجزئية المتعلقة بالفرد، خاصة في ظل الدراسات الحديثة التي تعتبر المورد البشري محرك أي نشاط إقتصادي وجوهر العملية التنظيمية بالمؤسسة، حيث تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر التدريب الإلكتروني على الكفاءة المهنية للفرد كما تحدد المبادئ الأساسية الكفاءة المهنية وإرتباطها بعملية التدريب الإلكتروني، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي باعتبارها تفصل العلاقة بين المتغيرات سابقة الذكر نظريا، وتوصلت الدراسة إلى أن للتدريب الإلكتروني بالغ الأهمية في رفع الكفاءة المهنية للعامل في إطار العملية الشاملة للتنمية لموارد البشرية في ظل مواكبة التطور التكنولوجي المتسارع والتكيف مع المتغيرات الناتجة عنه.

9-1-6- دراسة (ختيم محمد العيد ومحمودي حسين 2021) بعنوان مساهمة أجر العامل في تحسين إنتاجيته دراسة حالة شركة أوروفي[6]،

تناولت هذه الدراسة أهم المفاهيم المتعلقة بأجر العامل كونه أبرز مقومات تحسين أدائه وزيادة مخرجاته في المؤسسة، حيث تهدف إلى توضيح مدى مساهمة الأجر في تحسين إنتاجية العامل على مستوى مؤسسة أوروفي قيد الدراسة، ومن أجل معالجة هذا الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي للإلمام بالجانب النظري والتطبيقي باستخدام برنامج excel وبرنامج eviews لمعالجة المعطيات الصادرة عن القوائم المالية للمؤسسة، وتوصلت الدراسة من خلال الإختبارات الإحصائية والقياسية أن هناك توزيع عادل للأجور على مختلف الفئات المهنية بالمؤسسة، بالإضافة إلى وجود علاقة إرتباط قوية بين

---

[5] خالد بوشارب بولوداني، عزوز مرابط عياش، **التدريب الإلكتروني كأداة لرفع الكفاءة المهنية للعامل**، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد02، المجلد 03، 2020، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/128180

[6] ختيم محمد العيد، محمودي حسين، **مساهمة أجر العامل في تحسين إنتاجيته دراسة حالة شركة أوروفي**، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 01، المجلد 16، 2021، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/144978

الأجر والقيمة المضافة وعلاقة إرتباط بين الأجر وكمية الإنتاج وبالتالي فإن نظام الأجور في المؤسسة قيد الدراسة يساهم بشكل فعال في تحسين الإنتاجية لدى الأفراد العاملين بها.

9-1-7- دراسة (مشيكل إلياس عبد الفتاح 2022) بعنوان التدريب الإلكتروني وأثره على الأداء الوظيفي في ظل أزمة كورونا دراسة حالة مؤسسة أوبتيموم تيليكوم ألجيريا جيزي[7]

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التدريب الالكتروني على الأداء الوظيفي في ظل أزمة كورونا على العاملين في مؤسسة أوبتيموم تيليكوم ألجيريا جيزي، باعتبار التدريب الإلكتروني من أبرز المواضيع وأهمها في الإدارة الحديثة، وكونه مرتبط بالتطوير والتحسين المستدام لقدرات الأفراد العاملين المهنية ومهاراتهم ما يؤثر على أدائهم الوظيفي في المؤسسة، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي للإلمام بالجانب النظري والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال تحليل إستجابات أفراد العينة المختارة المكونة من 44 موظف بالمؤسسة قيد الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss v25، ومن أهم النتائج المتوصل إليها وجود علاقة إرتباط بين التدريب الإلكتروني والأداء الوظيفي، وهذا يدل على أن التدريب الإلكتروني يساعد على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتطوير وتنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة أوبتيموم تيليكوم خلال أزمة كورونا.

9-1-8- دراسة (حسام قرني أحمد 2022) بعنوان: أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين دراسة ميدانية بالتطبيق عل العاملين بكلية التجارة بجامعة المنصورة[8]

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أبعاد العمل عن بعد وأثرها على إنتاجية العاملين ودورها في بناء مستويات مناسبة تساهم في تعزيز إنتاجية الموارد البشرية، إضافة إلى إبراز الدور الحيوي للعمل عن بعد كأحد الركائز الأساسية لتدعيم إنتاجية المورد البشري بالمؤسسة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري وبرنامج التحليل الإحصائي spss لتحليل إستجابات أفراد العينة المختارة عشوائيا المكونة من 86 موظفا بكلية التجارة بجامعة المنصورة مصر لتقييم مستويات أبعاد العمل عن بعد وتحديد مستوى علاقتها بإنتاجية العاملين، وقد كشفت الدراسة أن تقييم العينة لأبعاد المتغيرات كان إيجابيا، حيث أظهرت النتائج عدم صحة فرضية العدم الرئيسية وأن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العمل عن بعد مجتمعة ومنفردة

---

[7] مشيكل إلياس عبد الفتاح، **التدريب الالكتروني وأثره على الأداء الوظيفي في ظل أزمة كورونا (دراسة حالة مؤسسة أوبتيموم تيليكوم ألجيريا جيزي)**، مجلة دفاتر بوادكس، العدد 02، المجلد 11، 2022، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/Article/209056

[8] حسام قرني أحمد، **أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بكلية التجارة بجامعة المنصورة**، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، العدد 14، المجلد 15، 2022

وأبعاد إنتاجية العاملين عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد العينة، مما يدل على أن إنتاجية العاملين تتأثر إيجابيا وطرديا بأسلوب العمل عن بعد المستخدم داخل الكلية.

9-2- الدراسات باللغة الأجنبية: بعد الإطلاع على بعض الأبحاث والدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع التدريب الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري تم إختيار بعض من هذه الدراسات نوجزها فيما يلي:

9-2-1- دراسة: (HATAM Nahid, ZARIFI Masoomeh, LOTFI Mehrzad, et al, 2014)

Entitled : The relationship between quality of work life and human resource productivity in knowledge workers.

بعنوان: العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وإنتاجية الموارد البشرية لدى العاملين بالمعرفة[9].

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وإنتاجية العاملين بالمعرفة في المجال المركزي لجامعة شيراز للعلوم الطبية، من أجل تحديد العوامل الفعالة في جودة حياتهم الوظيفية، وأجريت هذه الدراسة باعتماد المنهج الوصفي التحليلي على مجتمع مكون من 761 العامل بالمعرفة في المجال المركزي لجامعة شيراز للعلوم الطبية، حيث تم إختيار 300 فرد بطريقة العينة العشوائية الطبقية، باستخدام استبيان حول جودة الحياة الوظيفية وتقييم إنتاجية العاملين بالمعرفة، ثم تم تسجيل البيانات المجمعة بواسطة برنامج SPSS v 15 ، وتحليلها إحصائيا باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتم تحديد مستوى الدلالة الإحصائية عند قيمة P تساوي 0.05، حيث توصلت الدراسة إلى أن جودة الحياة الوظيفية كانت لها علاقة إيجابية مهمة بإنتاجية الموارد البشرية ($P>0.001$؛$r=0.568$)، العوامل المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية تشمل الدعم الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار، فرص النمو المهني، والبيئة المادية للعمل، العاملون الذين يتمتعون بجودة حياة وظيفية عالية يظهرون مستوى أعلى من الإنتاجية والكفاءة، وفي الأخير تشير الدراسة إلى أن جودة الحياة الوظيفية هي عامل حاسم في تعزيز إنتاجية الموارد البشرية في بيئات العمل المعرفية، مما يستدعي اهتمام الإدارات بتحسين جوانب العمل المختلفة لدعم وتطوير العاملين.

9-2-2- دراسة: (Amara Naoual, Atia Larbi, 2016)

Entitled : E-Training and ITS role in human resources development

بعنوان: التدريب الإلكتروني ودوره في تطوير الموارد البشرية[10].

[9] HATAM Nahid, ZARIFI Masoomeh, LOTFI Mehrzad, et al, **The relationship between quality of work life and human resource productivity in knowledge workers**, Health Management & Information Science, vol 1, no 3, 2014.

[10] Amara Naoual, Atia Larbi, **E-Training and ITS role in human resources development**, Global journal of human resource management,Vol.4,No.1, 2016

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تحديد التدريب الإلكتروني كمفهوم جديد في تطوير الموارد البشرية من منطق التقدم العلمي، حيث تمحورت إشكالية الدراسة في تحديد أهمية ودور التدريب الإلكتروني في تطوير الموارد البشرية، بالإضافة إلى العقبات التي تواجه تطوره، خاصة مع الإتجاه العالمي نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التدريب كأهم المؤشرات على تحول المجتمع إلى مجتمع رقمي، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي من خلال المراجع والأبحاث التي تناولت موضوع هذه الدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وكذلك المنهج المقارن من خلال التركيز على أهم الفروقات بين الأساليب الإلكترونية والتقليدية المستخدمة في تدريب الموارد البشرية، ومن أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة أن التدريب الإلكتروني هو أحد المسائل الهامة في تأهيل وتدريب الموارد البشرية كما يعتبر وسيلة لتطوير معرفة ومهارات الأفراد بطريقة ورفع كفاءتهم.

9-2-3- دراسة (kamal bou khloud, Aghbiri, Mohamed Atteia 2016) Entitled: E-training & employees' performance a practical study on the Ministry of Education in the Kingdom of Bahrain, Journal of Resources Development and Management

بعنوان: التدريب الإلكتروني وأداء الموظفين دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين[11].

تناولت الدراسة أثر التدريب الإلكتروني على أداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين، حيث إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على أثر التدريب الإلكتروني على أداء الموظفين، بتوزيع استمارة على عينة مكونة من 194 موظفاً من العاملين في وزارة التربية والتعليم، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة موجبة ومعنوية بين التدريب الإلكتروني وأداء الموظفين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.358 بينما أظهر معامل الإنحدار البسيط أن كفاءة التدريب الإلكتروني تؤثر على الأداء الوظيفي بنسبة 25.3%، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتغيرات الديموغرافية مثل (المؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية)، كما أبرزت الدراسة أهمية دمج نظام التدريب الإلكتروني في واجهة جذابة وتفاعلية من طرف وزارة التربية والتعليم في إتاحة قدر من المرونة من خلال منح الموظفين صلاحيات إضافية من شأنها تعزيز ثقتهم وزيادة رغبتهم في تحمل المسؤولية، كما تم لفت الانتباه إلى دور الدعم الحيوي الذي ستقدمه وزارة التربية والتعليم لضمان نجاح التدريب

[11] KAMAL, Khloud Bou, AGHBARI, M, et ATTEIA, Mohamed, **E-training & employees' performance a practical study on the Ministry of Education in the Kingdom of Bahrain**, Journal of Resources Development and Management, 2016, vol. 18

الإلكتروني ومدى رضا المتدربين، من خلال نشر ثقافة التدريب الإلكتروني بين الموظفين لتحقيق نتائج عالية في الأداء الوظيفي.

9-2-4- دراسة: (Lerato Millicent Aghimien, Clinton Aigbavboa, 2017)

Entitled : Improvement of Productivity and Employee Performance Through an Efficient Human Resource Management Practices.

بعنوان: تحسين الإنتاجية وأداء الموظفين من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة[12]

تستعرض هذه الدراسة أهمية إدارة الموارد البشرية (HRM) في تحسين الإنتاجية وأداء الموظفين، حيث تعتمد على منهجية شاملة تجمع بين البيانات الأولية والثانوية لتحليل تأثير ممارسات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي والإنتاجية في شركة إنشاءات جنوب أفريقية، تم إعتماد منهج جمع البيانات على مرحلتين جمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات المتاحة، وجمع البيانات الأولية باستخدام استبيان مهيكل تم توزيعه على 28 موظفاً في قسم الموارد البشرية وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، توصلت الدراسة إلى أن ممارسات الموارد البشرية الفعالة تساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين وزيادة الإنتاجية، و تتضمن هذه الممارسات التخطيط، التطوير، التقييم، المكافأة، وكشفت النتائج أن الموظفين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الرضا والتحفيز يؤدون بشكل أفضل ويزيد إنتاجيتهم، ومن أهم التوصيات المتوصل إليها من خلال البحث التأكيد على أهمية تنفيذ ممارسات الموارد البشرية بشكل فعال لزيادة الإنتاجية وأداء الموظفين، باعتبار ذلك يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، كذلك توصي الدراسة بضرورة توصيل أهداف الشركة بشكل فعال لجميع الموظفين، والاعتراف بالممارسات التدريبية والتطويرية المهمة، وضمان تعويضات ومزايا عادلة لتعزيز بيئة العمل وتحفيز الموظفين بشكل أكبر.

9-2-5- دراسة (Marda Jasim Alhooti, Manolo L Anto, 2020)

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

بعنوان: تأثير التدريب الإلكتروني على أداء الموظفين في شركة الصناعات البتروكيماوية الخليجية في مملكة البحرين[13]

---

[12] Lerato Millicent Aghimien, Clinton Aigbavboa, **Improvement of Productivity and Employee Performance Through an Efficient Human Resource Management Practices**, Springer International Publishing Switzerland, 2017, on the website: https://www.researchgate.net/publication/305654224

[13] Marda Jasim Alhooti, Manolo L Anto**, The Effect of E-Training on Employee Performance of Gulf Petrochemical Industries Company in the Kingdom of Bahrain,** iKSP Journal of Innovative Writings, Vol.1,No.1, 2020

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب الإلكتروني على مستوى أداء العاملين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات في مملكة البحرين، إذ تناولت وجهة نظر موظفي شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات حول فعالية التدريب الإلكتروني على أدائهم، حيث تم ملاحظة أن العمليات التجارية الفعالة تعتمد بشكل كبير على أداء الموظفين ذوي الجودة العالية والذين يحتاجون بدورهم إلى تدريب فعال، إذ تستفيد المؤسسة قيد الدراسة من التقنيات المتقدمة عبر الإنترنت لتدريب الموظفين بشكل أسرع وأكثر فعالية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث شملت الدراسة 94 موظفًا تم اختيارهم عشوائيًا من الشركة قيد الدراسة والذين تلقوا تدريبًا عبر الإنترنت، وأظهرت نتائج الدراسة أن التدريب الإلكتروني يؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين، بالإضافة إلى أنه من بين المتغيرات التي تم أخذها في الاعتبار في إطار التدريب الإلكتروني البنية التحتية كونها تؤثر بشكل كبير على كفاءة الموظفين بينها أساليب التدريب الإلكتروني في الشركة فشلت في إحداث تأثير إيجابي على أداء الموظفين.

9-2-6- دراسة: (Selase, Emmanuel, Avenorgbo, Michael, 2021)
Entitled : The effect of e-training on the performance of employees in small and medium scale enterprise amidst the COVID-19 pandemic
بعنوان: تأثير التدريب الإلكتروني على أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل جائحة كوفيد-19[14].

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير التدريب الإلكتروني على أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة أكرا عاصمة غانا من خلال البنية التحتية والأساليب المعتمدة في التدريب الإلكتروني خلال جائحة كورونا، وتم اختيار مجتمع الدراسة باعتبار أنه حسب الإحصائيات نسبة 80% من الشركات المسجلة في غانا عبارة عن مؤسسات صغيرة ومتوسطة تقع 55% منها في العاصمة التي تعتبر الأكثر تضررا جراء كوفيد 19، حيث إعتمدت على المنهج الوصفي لإثراء الجانب النظري من الدراسة والمنهج التحليلي باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، الترابطية، الانحدارية لتحليل البيانات وتفسيرها عن طريق برنامج التحليل الإحصائي spss لتحليل إستجابات المبحوثين الممثلة ب340 استبيان بنسبة 89.47 %من مجتمع الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابية بين بنية التدريب الإلكتروني وأساليبه وأداء الموظفين أثناء أزمة كورونا وبالتالي هناك علاقة إرتباط بين متغيرات

[14] SELASE, Emmanuel et AVENORGBO, Michael, **The effect of e-training on the performance of employees in small and medium scale enterprise amidst the COVID-19 pandemic**, Acta Universitatis Bohemiae Meridionalis, vol. 24, no 2, 2021

الدراسة، وبالتالي فإن التدريب الإلكتروني يساهم بشكل فعال رغم التحديات التي توجهه في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قيد الدراسة.

9-2-6- دراسة: (Neda Azizi, Peyman Akhavan, Maryam Philsoophian, Claire Davison, Omid Haass, Shazi Saremi, 2021)
Entitled: Exploring the Factors Affecting Sustainable Human Resource Productivity in Railway Lines.
بعنوان: استكشاف العوامل المؤثرة على إنتاجية الموارد البشرية المستدامة في خطوط السكك الحديدية[15].

تهدف الدراسة إلى تحليل العوامل والعناصر المؤثرة على إنتاجية الموارد البشرية المستدامة في خطوط السكك الحديدية، حيث تعتبر إنتاجية الموارد البشرية عنصرا حاسما في تعزيز كفاءة واستدامة خدمات السكك الحديدية بإعتمادها على مجموعة من العوامل البيئية والتنظيمية والشخصية، إذ إستخدم الباحث أسلوب البحث النوعي والكمي لجمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع موظفي السكك الحديدية والإدارة العليا في مختلف شركات تشغيل السكك الحديدية وبناءا على تصوراتهم، وتم استخدام المسح الوصفي كمنهج على مجتمع الدراسة المتكون من جميع العاملين ومديري قسم الموارد البشرية في شركة تشغيل السكك الحديدية، وتم اختيار عينة بطريقة عشوائية من المجتمع الكلي بلغ حجمها 191 فرداً حسب جدول مورغان، وتم تحليل استمارات الإستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بما في ذلك معامل الارتباط، الانحدار متعدد المتغيرات وتحليل العوامل، تسلط النتائج الضوء على العوامل والعناصر الرئيسية التي تؤثر على إنتاجية العمل في شركة تشغيل السكك الحديدية في المناطق الحضرية والضواحي كما تراها إدارة الموارد البشرية، والتي تتعلق بشكل أساسي بإدارة الموارد البشرية ويمكن أن تعزى إلى الدوافع والمتطلبات اللازمة لمساهمتها الفعالة في التحسين من الرفاهية العامة، كما تؤكد الدراسة أن تعزيز إنتاجية الموارد البشرية المستدامة يتطلب نهجا شاملا يشمل تحسين العوامل التنظيمية والشخصية والبيئية، أسلوب القيادة و الإدارة الفعالة، التدريب المستمر، توفير بيئة عمل داعمة، يساهموا في تحسين الإنتاجية كما أن تبني التكنولوجيا الحديثة يساهم بشكل كبير في تحقيق استدامة الإنتاجية، وتعتبر هذه الدراسة هي الأولى التي تهدف إلى مناقشة تصورات إدارة الموارد البشرية النشطة في الشركة، وعلى هذا النحو تسلط الضوء على وجهة

[15] Neda Azizi, Peyman Akhavan, Maryam Philsoophian, Claire Davison, Omid Haass, Shazi Saremi, **Exploring the Factors Affecting Sustainable Human Resource Productivity in Railway Lines,** Academic open access publishing since (MDPI), Vol 14, N° 01, 2021, on the website: **https://www.mdpi.com/2071-1050/14/1/225**

نظر صناع القرار الرئيسيين في شركة تشغيل السكك الحديدية في المناطق الحضرية والضواحي فيما يتعلق بإنتاجية العمل في قطاع المناطق الحضرية والضواحي.

9-2-8- دراسة: (Zohreh Mehtarizadeh، 2023)

Entitled: Analysis of human resources productivity indicators with structural equations approach Case study Kerman executive agencies.

بعنوان: تحليل مؤشرات إنتاجية الموارد البشرية باستخدام نهج المعادلات الهيكلية: دراسة حالة وكالات كيرمان التنفيذية[16].

تتناول هذه الدراسة شرح مؤشرات إدارة إنتاجية الموارد البشرية في وكالات كيرمان التنفيذية، وتحديد العوامل المؤثرة على إنتاجية هذه الموارد من خلال دراسة وصفية، ارتباطية، وتنموية، أجريت بهدف استقصاء مجال الموارد البشرية، استهدفت عينة من مجتمع وكالات كيرمان التنفيذية شملت 30 خبيرا في مجال الإدارة و524 موظفا، استخدمت الدراسة منهجية كمية حيث تم توزيع استمارات لجمع البيانات من العينة المستهدفة، حيث تكونت هذه الإستمارات من مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالعوامل المؤثرة على إنتاجية الموارد البشرية، وتم تحليل البيانات المسترجعة باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي، بإستخدام برنامج AMOSو SPSS لتحليل البيانات، وتنبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع المطروح إذ تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسات اليوم، وتعزيز إنتاجية هذه الموارد يلعب دورا حيويا في حل المشاكل الاقتصادية والاجتماعية خاصة في الدول النامية مثل إيران، ومن نتائج هذه الدراسة أن هناك 42 مؤشرا فرعيا لإنتاجية الموارد البشرية تم تحديدها، صنفت إلى 5 عوامل رئيسية تتمثل في العوامل الفردية، التنظيمية، التكاملية التنظيمية، الوظيفية، والخارجية التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى أن زيادة إنتاجية الموارد البشرية يمكن أن تساهم بشكل كبير في تحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية في الدول النامية وأكدت على أهمية التركيز على العوامل الفردية والتنظيمية لتحسين إنتاجية الموظفين في الوكالات التنفيذية.

9-3- أوجه التشابه وأوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية: ويمكن إيجازها فيما يلي:

9-3-1- أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية: هناك أوجه تشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

[16] Mehtarizadeh, Zohreh. **Analysis of human resources productivity indicators with structural equations approach. Case study: Kerman executive agencies**, Operations Research and Decisions, vol 33, no 3, 2023, doi:10.37190/ord230303

- ركزت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية على موضوع التدريب الإلكتروني ودوره في تحسين إنتاجية المورد البشري بالمؤسسة الإقتصادية؛
- اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي لإثراء الجانب النظري لكل دراسة وتحليل الجانب التطبيقي منها، كما اعتمدت على الإستبيان كأداة بحث أساسية في تجميع البيانات؛
- تناولت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية مختلف أساليب تحسين الإنتاجية (الحوافز، الأجور، التكوين، جودة بيئة العمل) إلا أنه تم التركيز على التدريب الإلكتروني أكثر نظرا لما لأبعاده من إرتباط مباشر بتحسين إنتاجية المؤسسة والفرد؛
- كما تم تسليط الضوء من خلال الدراسات السابقة والدراسة الحالية على أهمية إعتماد برامج التدريب الإلكتروني بالمؤسسات والدور الذي يلعبه في في زيادة الكفاءة والفعالية؛
- أيضا ركزت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية على البحث في طرق وأساليب قياس الإنتاجية الكلية للمؤسسة وإنتاجية، وكذا البحث على أهم محددات كل من الكفاءة والفعالية الإنتاجية للمورد البشري ومدى تأثير إستراتيجيات التدريب الإلكتروني إيجابا على مستويات أداء المورد البشري في المؤسسة.

9-3-2- أوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية: هناك أوجه إختلاف بين الدراسات السابقة وبين الدراسة الحالية والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- الإطار الزماني الذي تمت فيه الدراسة يعتبر حديث مقارنة بالدراسات السابقة؛
- الإطار المكاني للدراسة الحالية يتمثل في 03 مؤسسات إقتصادية على خلاف عن الدراسات السابقة التي تناولت مؤسسة واحدة فقط؛
- حجم وعينة الدراسة والتي تعتبر مغايرة عن عينات الدراسات الأخرى والتي مست 154 موظف من مؤسسات قيد الدراسة؛
- ركزت عينة الدراسة على الموظفين الإداريين فقط في كل مؤسسة من مؤسسات قيد الدراسة على عكس الدراسات السابقة؛
- تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها طبقت على القطاع الاقتصادي الوطني رغم إختلاف نشاط المؤسسات قيد الدراسة حيث جمعت العينة من مؤسسات ذات نشاط صناعي ومؤسسة ذات نشاط خدمي؛
- إعتمدت الدراسات السابقة بشكل كبير على تطبيقات التدريب الإلكتروني في تنمية المعارف وتطوير الموارد البشرية وكذا الأداء الوظيفي ككل، بينما الدراسة الحالية فقد ركزت على أبعاد

التدريب الإلكتروني وتأثيرها على إنتاجية المورد البشري والتي لم تتناولها الدراسات السابقة حيث تتمثل الأبعاد في (الكفاءات التدريبية، المحتوى التدريبي الإلكتروني، بيئة التدريب الإلكتروني)؛

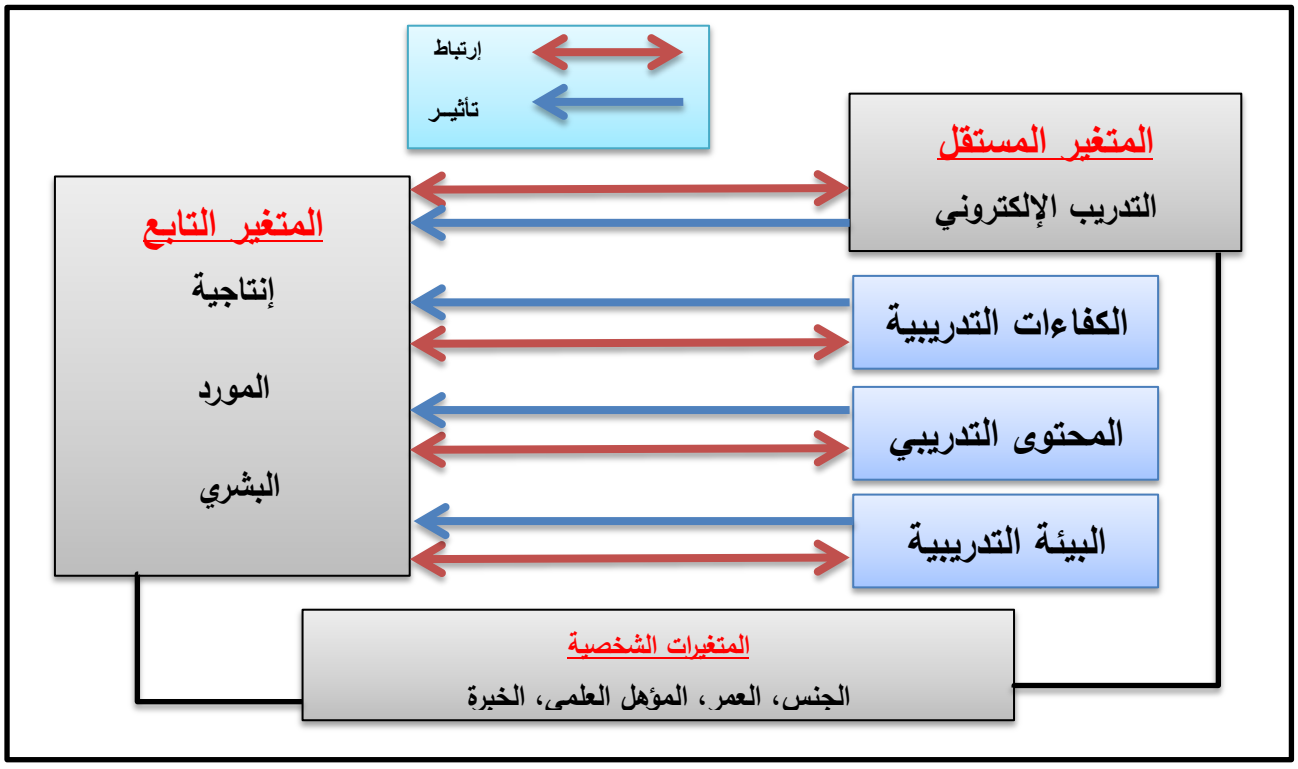
- ركزت الدراسات السابقة في مجملها على الإنتاجية الكلية للمؤسسة في حين تطرقت لإنتاجية المورد البشري كعنصر من الإنتاجية الجزئية، بينما في هذه الدراسة فقد إعتمدت على إنتاجية المورد البشري بصفة خاصة ومفصلة، والتي لم تتناولها الدراسات السابقة حيث لم تركز على أساليب تحسين الإنتاجية؛

- تناولت الدراسات السابقة التدريب الإلكتروني كجزء من تطوير الموارد البشرية بشكل شامل، ويشمل جوانب مثل تحسين المهارات، تنمية الكفاءات، تطوير المسارات المهنية، وتعزيز الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، بينما ركزت الدراسة الحالية بشكل خاص على كيفية تأثير التدريب الإلكتروني على زيادة إنتاجية الموظفين، ودراسة العلاقة المباشرة بين برامج التدريب الإلكتروني وإنتاجية الموظفين في العمل.

10- نموذج الدراسة: يتكون نموذج الدراسة من متغيرين مستقل وتابع؛ حيث يتكون المتغير المستقل "**التدريب الإلكتروني**" من ثلاثة أبعاد وهي: **(الكفاءات التدريبية، المحتوى التدريبي الإلكتروني، بيئة التدريب الإلكتورني)**، في حين أن المتغير التابع هو "**إنتاجية المورد البشري**"

وإنطلاقا مما سبق، يمكن تصور النموذج الإفتراضي للدراسة بالشكل رقم (01) التالي:

الشكل رقم (01): النموذج الإفتراضي لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات الدراسة.

11- هيكل الدراسة

بناءا على الأهداف والفرضيات الموضوعة سابقا وفي حدود الإشكالية المطروحة إقتضت الدراسة تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين يلمان بالجانب النظري للدراسة والفصل الثالث تطبيقي، تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة تتضمن نتائج الدراسة والتوصيات ما يلي:

- **الفصل الأول:** يختص الفصل الأول بالإطار النظري للتدريب الإلكتروني، حيث تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، حيث تضمن المبحث الأول مدخل إلى التدريب الإلكتروني، وخصص المبحث الثاني لمفهوم التدريب الإلكتروني، مراحل تصميمه، تحدياته ومتطلبات نجاحه، في حين شمل المبحث الثالث أساسيات التدريب الإلكتروني، أما المبحث الرابع فضم إستراتيجيات التدريب الإلكتروني ومنصاته، وعملية تقييمه؛

- **الفصل الثاني:** فيختص في دراسة إنتاجية المورد البشري إذ تضمن أربعة مباحث، حيث أن المبحث الأول عبارة عن مدخل لإنتاجية المورد البشري، وخصص المبحث الثاني لكيفية قياس إنتاجية المورد البشري، بينما جاء المبحث الثالث أساليب تحسين إنتاجية المورد البشري، في حين وضح المبحث الأخير العلاقة التي تربط إنتاجية المورد البشري بالتدريب الإلكتروني؛

- **الفصل الثالث:** فيختص في دراسة علاقة التدريب الإلكتروني بتحسين إنتاجية المورد البشري في مؤسسة الإسمنت – تبسة–، مؤسسة الفوسفات –تبسة–، مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تبسة حيث تضمن أربع مباحث، المبحث الأول بطاقة تعريفية بالمؤسسات قيد الدراسة، بالإضافة إلى واقع التدريب الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري فيها، أما المبحث الثاني يمثل الإطار المنهجي والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة، المبحث الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة، أما المبحث الأخير يضم إختبار فرضيات الدراسة.

12- صعوبات الدراسة

من بين أهم الصعوبات والعراقيل التي واجهت الباحث اثناء إعداد هذه الدراسة مايلي:

- قلة المراجع الخاصة بمتغير إنتاجية المورد البشري؛
- قلة المراجع الخاصة بربط متغيرات الدراسة سواء العربية أو الأجنبية وذلك لحداثة الموضوع؛
- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسات قيد الدراسة وكذا الصعوبة في توزيع الإستمارات؛

الفصل الأول

تمهيـــد

أدى التوجه نحول التحول الرقمي إلى ظهور تحديات جديدة أدت إلى تزايد الضغوطات في المؤسسات بسبب الديناميكيات التكنولوجية، حيث أن التطور التكنولوجي والتغيرات المتسارعة وتزايد القوى العاملة وأهمية المورد البشري، تعتبر تحديا كما أنها فرص أمام المؤسسات التي تسعى للبقاء والإستمرارية، وهذه التغيرات جعلت المؤسسة تعمل على التحسين المستمر في جميع المستويات بدءا بالموارد البشرية كونها أساس أي نشاط بالمؤسسة،

أصبح التدريب أحد الأنشطة الأساسية التي تهدف لتطوير وزيادة مهارات وكفاءات الأفراد، وباعتبار أن التحول التكنولوجي يشمل العملية التدريبية برز مصطلح التدريب الإلكتروني كأسلوب حديث يتماشى والتيار التكنولوجي المتسارع يلبي إحتياجات الفرد ف المؤسسة، وهذا ما جعل المؤسسات أولت إهتماما بالغا له فهي تسعى من خلاله إلى تحقيق وبلوغ الأهداف المرجوة مع الأخذ بعين الإعتبار توفير بيئة تدريبية إلكترونية توفر كل المتطلبات التي تساهم في نجاح التدريب الإلكتروني،

من خلال هذا الفصل سنحاول توضيح النقاط الأساسية لعملية التدريب الإلكتروني وأبرز تحدياته ومتطلباته، وعليه تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

- مدخل للتدريب الإلكتروني.
- منهجية تطبيق التدريب الإلكتروني.
- أساسيات التدريب الإلكتروني.
- إستراتيجيات ومنصات التدريب الإلكتروني وتقييمه

المبحث الأول: مدخل للتدريب الإلكتروني

يعتبر التدريب من أهم الوظائف في إدارة الموارد البشري كونه يركز على تنمية مهارات وقدرات المورد البشري الذي يمثل أهم عنصر في المؤسسة، والتدريب كغيره من الوظائف تم شملته موجة التحول الرقمي، حيث إندمجت التكنولوجيا مع عملية التدريب لتعطي تدريبا إلكترونيا أكثر مرونة وإيجابية يعتمد على شبكة الانترنت الوسائل الرقمية.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للتدريب

تعتبر وظيفة التدريب من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي لاقت إهتماما كبيرا من طرف الباحثين وكان لها حصة الأسد من نتاج أبحاثهم، وذلك لما تحققه من أهداف مرغوبة في المؤسسة ودوره الحيوي في تحسين الأداء.

أولا: مفهوم التدريب

للتدريب عدة مفاهيم تتقف في مضمونها على أهميته في بالنسبة للفرد والمؤسسة ككل

1- **تعريف التدريب:** يشير مصطلح التدريب إلى العملية التي تنطوي على تحسين قدرات الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم لأداء وظائف معينة،[1] كما يعرف على أنه ذلك النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارة الأفراد في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية على أسس علمية وعملية، بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها،[2] وينظر للتدريب عموما على أنه نشاط قصير المدى يركز على تحسين مهارات معينة لدى الأفراد العاملين بالمنظمة،[3] ويمثل التدريب تلك الجهود المبذولة لإحداث تغييرات معرفية ومهارية وسلوكية في خصائص الموارد البشرية، وذلك لتسهيل عملية تعلمهم المعرفة والمهارة والسلوك الوظيفية، وتتم بجهود المؤسسة الهادفة لاكتساب المهارات والمعرفة التي من شأنها أن تكيف سلوكياتهم بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة.[4]

ويعرف التدريب عموما على أنه عملية تحسين المعرفة وتطوير المهارات اللازمة لأداء مهمة أو أكثر بفعالية وكفاءة، ويمكن أن يتم في عدة مجالات ومستويات، سواء كان ذلك في البيئة الأكاديمية، المهنية، الرياضية أو غيرها، حيث يشمل عملية تقديم المعلومات والمعرفة والمهارات للأفراد وتحفيزهم لتحسين أدائهم ويمكن أن يتم التدريب بشكل فردي أو جماعي، وقد يشمل مراقبة وتقييم أداء المتدربين لقياس التقدم وتحديد نقاط التحسين.

2- **أهمية التدريب:** تظهر أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية التالية

---

[1] Pallavi p.Kultarn, **Aliterature review on training & development and quality of life**, Journal of Arts, Sciense and commerce, Vol 4, No 2, 2013, P 138

[2] طاهر محمود الكلالده، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 99.

[3] Alyahya Mohammed Saad, Norsiah Binti Mat**, Evaluation of effectiveness of training and development: the KirkPatrick Model**, Asian journal of business and Management Sciences, Vol 2, No 11, 2013, p 15

[4] بشير عبد الحميد، **أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر**، أطروحة في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، 2023، ص 20

2-1- بالنسبة للمنظمة: تتمثل أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة في النقاط التالية:[1]

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي؛
- المساعدة في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة؛
- المساعدة في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة؛
- المساعدة في انفتاح المنظمة وتوضيح سياساتها العامة؛
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية؛
- تحديد المعلومات وزيادة فعالية الإتصالات والاستشارات الداخلية.

2-2- بالنسبة للعاملين: تتجلى أهمية تدريب العاملين في مايلي:[2]

- تحسين الأداء الفردي من خلال تمكين الموظفين من إتخاذ قرارات أفضل من تلقاء نفسهم دون الحاجة إلى إشراف؛
- المشاركة في حل المشاكل بشكل فعال؛
- يساهم في تطوير مواهبهم القيادية ومهارات الإتصال فهو يقلل من خوفهم على تقلد مناصب جديدة ويمكنهم من التعامل مع التوتر والإحباط والصراعات؛
- كل هذه العوامل تعطيهم فرصة لأداء أفضل مما يؤدي إلى تطوير مشاعر الإرتياح إتجاه عملهم.

2-3- بالنسبة للمجتمع:[3]

- تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد العاملين؛
- تطوير إمكانية الأفراد في لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة؛
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين؛
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المنظمة.

ثانيا: أنواع التدريب

تختلف أنواع التدريب بإختلاف المعايير المتبعة في التقسيم، ومن أبرز هذه التقسيمات مايلي:[4]

1- **التدريب حسب مرحلة التوظيف:** ويكون هذا النوع من التدريب مرافقا للموظف من بداية التوظيف إلى إحالته للمعاش.

1-1- توجيه الموظف الجديد: يحصل الموظف الجديد في الأسابيع الأولى من عمله على مجموعة من التعليمات والتوجيهات التي تؤثر على أدائه واتجاهاته النفسية خلال مساره المهني حاليا ومستقبلا؛

---

[1] علي محمد ربابعة، **إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2003، ص 54

[2] Sadaf Zahra,Amna Iram, Hummayoun Naeem, **Employee training and its effect on employeesjob motivation and commitment: Developing and proposing a conceptural Model**, Journal of Business and management, Vol 16, No 9, 2014, p 60-61.

[3] خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية** "**مدخل إستراتيجي**"، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2005 ، ص ص 226 - 227

[4] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 2012، ص ص 458- 462

1-2- التدريب أثناء العمل: حتى تضمن المنظمات كفاءة أعلى للتدريب تسعى لتقديمه في موقع العمل، حيث تشجع على أن يقوم المسؤولون والمشرفون فيها بتدريب العاملين على مستوى فردي، ويعاب على هذا النوع من التدريب أنه لا يضمن أن العملية التدريبية تتم بكفاءة أن لم يكن المشرف مدربا جيدا؛

1-3- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: يتم هذا النوع من التدريب في حالة تقادم معارف ومهارات الأفراد خاصة إذا تم إدراج أنظمة تكنولوجية ومتطورة وأساليب عمل جديدة؛

1-4- التدريب بغرض النقل والترقية: باعتبار أن نقل الموظف من منصب لأخر أو ترقيته قد يؤدي إلى اختلاف المهارات والمعارف بعض الشيء مقارنة بوظيفته السابقة، وهذا يتطلب تدريبا جيدا لإتقان هذه المهارات بالشكل المطلوب؛

1-5- التدريب للتهيئة للمعاش: في المنظمات الراقية يتم تهيئة الموظفين كبار السن إلى الخروج إلى المعاش، أين يتم تدريبهم على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للإستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية.

2- التدريب حسب نوع الوظيفة: ويختلف التدريب هنا حسب وظيفة الفرد داخل المنظمة

2-1- التدريب المهني والفني: ويكون هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال المهنية والفنية؛

2-2- التدريب التخصصي: يتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية؛

2-3- التدريب الإداري: يتضمن هذا النوع من التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية وهي المعارف التي تشمل كل العمليات الإدارية.

3- التدريب حسب المكان: ويتضمن التدريب داخل المنظمة وخارجها

3-1- التدريب داخل موقع العمل: التدريب في موقع العمل أو ما يعرف بالتدريب الداخلي، وهو التدريب الأكثر انتشارا إذ يقع عبء العملية التدريبية على عاتق الرئيس أو المشرف حيث يقوم بتزويد الموظفين مباشرة بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، ويمتاز هذا النوع من التدريب بتشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل؛[1]

3-2- التدريب خارج موقع العمل: تفضل بعض المنظمات نقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة نفسها، وذلك كون أن الخبرة التدريبية ووسائل التدريب قد تكون متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة أو خارج الدولة ككل.[2]

[1] Ian Beardwell, Len Holden, Tim Claydon, **Humene resource management a cantemporay approach**, fourth edition, published by prentice hall, England, 2004, p 322.

[2] Derek Torrington, Laura Hall, Stephen taylor, **Human resource management**, sixth edition, Pubished by prentice hall, England, 2005, p 393.

ثالثا: أوجه قصور التدريب التقليدي

للتدريب التقليدي أوجه قصور تؤثر سلبا على السير الجيد لنشاط المنظمة ككل وتتمثل هذه السلبيات في:[1]

1- مكان التدريب وبعده عن الوظيفة وظروف أدائها يؤدي إلى عدم الإستفادة من المعلومات والبيانات والمعارف التي حصل عليها المتدربين عندما يعودون إلى عملهم، إما لكونها غير مناسبة لوظائفهم أو لكونها تحتاج إلى متطلبات وإجراءات لا تتوافق وبيئة العمل لمرور وقت طويل عليها أو لتقادم هذه البيانات؛

2- الكم الهائل من المعلومات التي تصعب في كثير من الأحيان من الفهم وتؤدي إلى عدم القدرة على التمييز بين المهم والأهم وقابلية إستخدام هذه المعلومات أو المعارف؛

3- يتم التدريب في وقت غير مناسب لكل من المؤسسة والمتدرب وأيضا يستهلك التدريب وقتا أطول؛

4- يستهلك التدريب التقليدي مزيد من الأموال والإستثمارات التدريبية، فالتدريب من خلال الفصول التعليمية مكثف وغير فعال؛

5- الإفتقار إلى تكنولوجيا التدريب، فالتدريب طبقا لأدوات والمساعدات والتجهيزات التقليدية لم يعد مجديا في عصر المعلومات والتغيير التنافسي السريع؛

6- صعوبة تقييم أداء النظام التدريبي سواء على مستوى المدربين أو المتدربين أو القائمين بتصميم البرامج التدريبية؛

7- تقييم برامج التدريب لا ينطلق من واقع المؤسسة التي يعمل بها المتدربين، أي برامج تتصف بالشمولية وفيه لا تؤدي بالضرورة إلى زيادة العائد منها، وهنا يتحول التدريب إلى كلفة أكثر منه إستثمار.

المطلب الثاني: التوجه من التدريب التقليدي إلى التدريب الإلكتروني

مواكبة لعملية التحول الرقمي تسعى المؤسسات إلى رقمنة الإدارة في مجال التدريب، والتوجه من التدريب التقليدي إلى التدريب الإلكتروني من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال ونشاطها في العملية التدريبية

أولا: نشاط تكنولوجيا المعلومات في مجال التدريب

مست عملية التحول الرقمي وإنتشار التكنولوجيا كافة الوظائف في المؤسسة، ومن أهم الوظائف التي لاقت نشاطا تكنولوجيا كبير تدريب الموارد البشرية

1- مفهوم تكنولوجيا المعلومات: تعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها استخدام التكنولوجيا الحديثة للقيام بالتقاط ومعالجة وتخزين واسترجاع وتسليم المعلومات سواء في شكل بيانات رقمية أو نصية أو

[1] كشرود إيمان، **إشكالية الإستثمار في التدريب وتقييم العائد منه في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفاط بتبسة somiphos**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021، ص ص 10-11

صوتية أو صورة،[1] كما تعرف على أنها مختلف الإمكانات المادية والبشرية المعتمدة في جمع البيانات والمعطيات ثم تحليلها، ترتيبها فمعاجلتها للحصول على معلومات جديدة يتم تخزينها واسترجاعها بغرض استعمالها عند الحاجة[2].

ومن التعاريف السابقة يتضح أن تكنولوجيا المعلومات تمثل مكونات الحواسيب والبرمجيات بالإضافة إلى شبكات الاتصال وغيرها من الأجهزة اللازمة للقيام بعملية المعالجة، التخزين، والتنظيم للمعلومات وكذا إرسالها واسترجاعها بالكفاءة والجودة العالية، وتتميز تكنولوجيا المعلومات بـ:[3]

1-1- تقليص الوقت: باعتبار أن التكنولوجيا تجعل كل الأماكن الإلكترونية متجاورة، كالإنترنت التي تلغي العامل الجغرافي، فيمكن لأي شخص في أي مكان أن يحصل على البيانات والمعلومات بالقدر الكافي لمتطلباته في وقت قياسي بغض النظر عن مكانه؛

1-2- رفع الإنتاجية: تعمل تكنولوجيا المعلومات على رفع الإنتاجية، وذلك إذا تم استخدامها بشكل جيد وفعال؛

1- المرونة: تعدد استعمالات تكنولوجيا المعلومات لتعدد احتياجات الأفراد لها، كجهاز الحاسوب مثلا في الكتابة الذي يعتبر اقل تعقيدا بكثير من الآلات الكاتبة وأكثر مرونة وقابلية للاستعمال أيضا في الاتصال عن بعد أو عن قرب...، ومنه فإنها تمنح للإنتاج كفاءة عالية وهذا بكسب تكنولوجيا المعلومات مرونة كبيرة بالمقارنة مع الآلات محدودة الاستعمال؛

1-4- التمتمة: ويقصد بها الأسرع والأصغر والأقل تكلفة وهي من أهم ميزات تكنولوجيا المعلومات فهي تتميز بالتحسن الدائم في سرعتها وسعة ذاكرتها.

2- استخدامات تكنولوجيا المعلومات في التدريب

لعبت تكنولوجيا المعلومات دورًا رئيسيًا في تغيير طرق التعليم والتدريب المتعارف عليها، حيث أنها ألغت مكانية العمليات التدريبية، إذ أصبح المدرب غير مضطر للوقوف أمام الأفراد لإلقاء محاضرته ، ولكن هذه العملية تتم إلكترونيا أي من قبل مدرب إلكتروني، لذلك لن يضطر الفرد للحضور إلى مقر التدريب،

حيث ساهمت تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال في تنفيذ البرامج التدريبية، وأنتجت طرقًا مختلفة تمامًا عن الأساليب التقليدية، وخلقت أنماطًا جديدة وسهلة، بما في ذلك:[4]

---

[1] Roger Carter, **Information, Technology**, made simple books, london,1991,P. 08

[2] وليد شادي، شامية بن عباس، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق نقل حضري مستدام بالجزائر**، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، العدد 01، المجلد 06، 2023/01/31، ص 05، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/213936

[3] ذهبية سيد علي، الأمين بلقاضي، **أهمية تكنولوجيا المعلومات في استقطاب الموارد البشرية**، مجلة التحولات الاقتصادية، العدد 01، المجلد 03، 2023/01/18، ص ص 03-04، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/212429

[4] Amara Naoual, Atia Larbi, **E-Training and ITS role in human resources development**, Global journal of human resource management,Vol.4,No.1, 2016, p 07

2-1- التدريب عن بعد: يشير إلى طريقة اكتساب المعرفة من خلال الآخرين، إذ أن التدريب عن بعد ليس له حدود أو وسيلة واحدة، حيث يمكن اعتبار أي بث تلفزيوني أو فيديو أو أي برنامج إعلامي بمثابة تدريب عن بعد، ويتمثل الدور المهم للتدريب عن بعد في تسهيل وتبسيط عملية التدريب، فاليوم من خلال الشبكة العنكبوتية يمكن لأي شخص أن يطور كفاءاته بأنواعها المختلفة دون الحاجة إلى التواجد المكاني، كما يمكن تعميم هذه البرامج التدريبية داخل المنظمة من خلال الشبكة الداخلية بحيث يستفيد منها عدد كبير من العاملين؛[1]

2-2- التدريب المستمر: جعلت تكنولوجيا المعلومات عملية التدريب قابلة للتطبيق بشكل مستمر، لا سيما في الوقت الحاضر الذي يتميز بالتحولات والتغيرات السريعة، يوجد في الشبكة العديد من البرامج والفصول التدريبية مفتوحة 24/24 ساعة خلال الأسبوع بدون إجازات، لا تتعرف عملية التدريب على الحدود الزمنية والمكانية؛[2]

2-3- التدريب أثناء العمل: تتيح تقنية المعلومات إمكانية تنفيذ البرنامج التدريبي بالتوازي مع العمل الحقيقي دون الشعور بالفرق بين ما ينفذه الأفراد فعليًا للوظيفة وما ينفذونه للتدريب حيث يتم التفاعل بين المستخدم وقاعدة البيانات في حالة العمل، وبين المستخدم وقاعدة البيانات الهيكلية في التدريب مما يؤدي إلى الاستفادة من إنتاجية العامل حتى أثناء مرحلة التدريب وبالتالي تقليل التكاليف نتيجة استغلال مخرجات العملية التدريبية أثناء القيام بذل؛

2-4- التدريب على مستوى: توفر تقنية المعلومات إمكانية إعطاء برامج تدريبية لأكثر من مستوى، حسب طبيعة المتدرب وقدراته، إذ يقوم البرنامج باستخدام مجموعة من الاختبارات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، ويحدد مستوى المتدرب ونقاط القوة والضعف، ويقدم المواد التدريبية بشكل يتناسب مع هذا المستوى.

3: خطوات التحول من التدريب التقليدي إلى التدريب الالكتروني

للتحول من التدريب التقليدي إلى التدريب الإلكتروني تتبع المؤسسات عدة خطوات تتمثل في:[3]

3-1- التخطيط للتدريب الإلكتروني: ويشمل على عدة عناصر من بينها تقدير الحاجة للتدريب الالكتروني، تحديد الاهداف العامة وتحديد سياسات واجراءات التدريب؛

3-2- تنفيذ التدريب الإلكتروني: يتطلب توفير فرق عمل مدربة وقادرة على تنفيذ ومتابعة التدريب بفعالية وكفاءة؛

---

[1] مدحت أبو الناصر، **التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل**، الطبعة 01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2017، ص 41

[2] Marda Jasim Alhooti, Manolo L Anto**, The Effect of E-Training on Employee Performance of Gulf Petrochemical Industries Company in the Kingdom of Bahrain,** iKSP Journal of Innovative Writings, Vol.1,No.1, 2020, p 03

[3] مشيكل إلياس عبد الفتاح، **التدريب الالكتروني وأثره على الأداء الوظيفي في ظل أزمة كورونا (دراسة حالة مؤسسة أوبتيموم تيليكوم ألجيريا جيزي)**، مجلة دفاتر بوادكس، العدد 02، المجلد 11، 2022، ص 06، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/Article/209056

3-3- تقييم التدريب الإلكتروني: يجب أن تتم عملية التقييم بصورة مستمرة منذ بداية التنفيذ ووضع الاجراءات التصحيحية اللازمة لضمان نجاحه.

ثانيا: الجاهزية للتدريب الإلكتروني ومبررات استخدامه

للتدريب الإلكتروني مبررات عديدة ، يمكن إيجازها في التالي:[1]

- الزيادة الكبيرة في أعداد المتدربين الراغبين في التدريب، وهذا يجعل المؤسسات التدريبية عاجزة عن توفير التدريب لهذه الأعداد؛
- الحاجة إلى السرعة في الحصول على المعلومات ومعالجتها والحاجة إلى المهارة والإتقان في أداء الأعمال وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات؛
- التطور في التقنيات وسرعة نقل المعلومات وضرورة إدماجها في عليات التدريب.

كما أن العجز الواضح في المؤسسات التي تعتمد على التدريب التقليدي في تقديمها لفرص التدريب الخاصة بفئات معينة من المجتمع، أدى بهذه الأخيرة في السعي لتطبيق واستخدام برامج التدريب الإلكتروني، إضافة إلى الرغبة في التحول المعرفي والتقني والذي فرض ضرورة مواكبته بإعداد المدربين للتعامل مع معطيات العولمة من خلال التعلم والتدريب المستمر.[2]

كما أن التدريب الإلكتروني يسمح بالتقييم المستمر من خلال التقنيات الرقمية لأهداف التدريب لتسهيل محاكاة المعرفة المكتسبة من قبل العامل، و تهيئة الأفراد للتعامل مع معطيات العولمة من خلال التعلم المستمر مدى الحياة لمواكبة التطور المعرفي و التقدم التقني، إضافة إلى عدم التوازن الجغرافي للمؤسسات التدريبية و صعوبات التنقل بين المدن والاماكن في بعض الدول فهناك مناطق تتوافر فيها مراكز تدريبية، فيما تفتقر بعض المناطق لمراكز تدريبية ما يضطر سكان المناطق البعيدة للهجرة للمدن لأغراض التدريب مما يجعل من التدريب الالكتروني وسيلة مفضلة، التكلفة العالية لبعض البرامج التدريبية مما يحول دون مشاركة الكثيرين لأسباب مالية واللجوء للتدريب الإلكتروني[3]

أوضح الباحثين بأن المؤسسة التي لديها توجه نحو التدريب الالكتروني ينبغي أن ترتبط بخمسة عوامل نجاح حاسمة تتضمن قياس أو تقييم ثقافة المؤسسة وجاهزيتها للتدريب الالكتروني، محتوى وبرامج محددة، القدرات الداخلية أو البنية التحتية الالكترونية، التكلفة، الموظفين المستهدفين، كما تم طرح مقترح للتدريب الإلكتروني وقضاياه الرئيسية متمثلة بمعيارية المحتوى والمرونة لتلبية احتياجات المتدربين، ويتمثل مستخدمي إطار التدريب: المتدربون (الموظفون الداخليون، الموظفون من مؤسسات أخرى،

---

[1] غزيل بنت سعد العيسى، أفنان بنت محمد العمران، **التدريب الإلكتروني: مبرراته، متطلباته، معوقاته من وجهة نظر المدربات والمتدربات**، المجلة العربية للإدارة، العدد 02، المجلد 41، 2021، ص 05، على الرابط: https://aja.journals.ekb.eg/article177255

[2] Mkrttchian, V, et al, **Web-Based Learning and Development of University's Electronic Informational Educational Environment**, International Journal of Web-Based Learning and Teaching Technologies, 2019, No 14, Vol 01, p: 32-53

[3] صلاح الدين حسين صالح، **اتجاهات المتدربين نحو التدريب الإلكتروني: دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر – الجامعة العراقية**، مجلة الدنانير، العدد 13، المجلد 01، 2018، ص 09، على الرابط: https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1293459

الفنيون، الزبائن)، المدربين (داخل وخارج المؤسسة، الخبراء والاستشاريين من المؤسسات التدريبية داخل / خارج المؤسسة، مسؤولي النظام من منصة التدريب)، وينبغي لجميع هذه الفئات من المستخدمين أن تكون قادرة على الوصول إلى المنصة رقمية من أماكن العمل الخاصة بهم[1]

المطلب الثالث: مفاهيم نظرية حول التدريب الإلكتروني

يظهر مفهوم التدريب الإلكتروني كأحد الركائز الأساسية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التطور الرقمي الحاصل اليوم، بإعتباره يعكس جوانب حديثة ومتطورة عكس وظيفة التدريب التقليدي بالمؤسسة.

أولا: مفهوم التدريب الإلكتروني

للتدريب الإلكتروني عدة مفاهيم تختلف بإختلاف وجهات نظر الباحثين في المجال، كما يتمتع بعدة خصائص تميزه عن الأسلوب التقليدي في التدريب.

1- تعريف التدريب الإلكتروني: لا يزال مفهوم التدريب الإلكتروني في تطور وتعديل مستمر لأنه مرتبط بالتقنيات الحديثة التي تنمو وتتطور يومًا بعد يوم، إضافة إلى أنها مرتبطة بعالم افتراضي متغير، يرى البعض بأن أصول هذا المصطلح تعود إلى الثمانينيات، في نفس الإطار الزمني لظهور أنواع أخرى من التدريب عبر الإنترنت، وهناك العديد من المصطلحات المستخدمة للإشارة إلى التدريب الإلكتروني كالتدريب عن بعد، تدريب افتراضي، التدريب التعاوني عبر الإنترنت، التدريب عن طريق وسائل الإعلام التكنولوجية،[2] إذ يُنظر إلى التدريب الإلكتروني على أنه قناة التعلم الأفضل نظرًا لإنتشاره عالميا وإمكانية الوصول إليه من خلال النقر بالماوس على الإنترنت، وهذا ما أدى بالعديد من المؤسسات في الاعتماد عليه بسبب قدرته على الوصول إلى مجموعات كبيرة من الأفراد في أي مكان، خفض التكاليف، نشر المعلومات الفعالة،[3] وعرف التدريب الإلكتروني على أنه الجمع بين التكنولوجيا والتدريب، إذ يتم تقديمه باستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات، وهو نوع من التدريب المقدم على جهاز كمبيوتر يدعم أهداف التعلم والتنظيم، حيث ساهم تقدم تقنيات المعلومات في النمو الكبير والانتشار للتدريب الإلكتروني في السنوات الأخيرة، كونه يسعى إلى تلبية الاحتياجات التدريبية بصيغة مرنة و فورية[4]، كما أن التدريب الإلكتروني هو استخدام التكنولوجيا من قبل المدرب لتقديم معرفة محددة للموظف من خلال وسيط مثل الإنترنت أو الإنترانت في الأدبيات التدريبية، حيث أن الهدف الأساسي من التدريب الإلكتروني هو تعزيز

[1] صلاح الدين حسين صالح، **مرجع سابق**، ص 15

[2] MOORE, Joi L, DICKSON-DEANE, Camille, et GALYEN, Krista, e-**Learning, online learning, and distance learning environments: Are they the same?**, The Internet and higher education, 2011, vol. 14, no 2, p. 129-135.

[3] KUZNIA, Kevin D, ELLIS, Prince F**, Corporate eLearning impact on employees**, Global journal of business research, 2014, vol. 8, no 4, p. 1-16.

[4] KAMAL, Khloud Bou, AGHBARI, M, et ATTEIA, Mohamed, **E-training & employees' performance a practical study on the Ministry of Education in the Kingdom of Bahrain**, Journal of Resources Development and Management, 2016, vol. 18, p. 2.

أداء المتدرب وخلق قوة عاملة منتجة، ومن أسباب اللجوء للتدريب الإلكتروني محاولة خلق ميزة فريدة والحاجة إلى العولمة[1]

وأخيرا يعتبر التدريب الإلكتروني عملية توفير التعلم والتدريب عبر الإنترنت باستخدام وسائل متعددة مثل النصوص، الصور، الفيديوهات والمواد التفاعلية، حيث يتم تقديم المحتوى المعرفي والتدريبي عبر الانترنت، ويتيح للمتدربين الوصول إليه واكتساب المهارات والمعارف في أي وقت ومن أي مكان يناسبهم، ويعتبر التدريب الإلكتروني أحد أشكال التعلم عن بعد وقد أصبح شائعا ومنتشرا بشكل واسع في العصر الحديث.

2- خصائص التدريب الإلكتروني: تم اعتماد التدريب الإلكتروني كبديل للتدريب التقليدي كونه يتوفر على جملة من الخصائص تتمثل في:[2]

2-1- انخفاض التكلفة: تعد البرامج التدريبية عبر الشبكات ذات كلفة مناسبة للمتدربين والمدربين، فهذه البرامج تخفض تكلفة التنقل والتدريب، كما أن التكلفة التشغيلية للمؤسسات ستنخفض أيضا بانخفاض تكلفة الصيانة والتسهيلات المادية، كون أن أماكن التدريب افتراضية؛

2-2- النشر الإلكتروني: تتيح الشبكة العنكبوتية آلية سهلة للنشر الإلكتروني، فباستطاعة كل من المدرب والمتدرب تأليف ونشر أعمالهم في كل أنحاء العالم، والاستفادة منها ومناقشتها عبر الشبكة؛

2-3- اكتساب الخبرات: فبرامج التدريب الإلكتروني يمكنها الاستفادة من مزايا المصادر المتاحة على شبكة الانترنت التي وفرها الخبراء في كافة مجالات المعرفة، فمجتمع الاتصال الإلكتروني يضم خبراء خارجيين ومحاضرين وضيوف، وهذا يوفر ميزة تنوع الرؤى العلمية وتنوع مصادر المعرفة والخبرة؛

2-4- الآنية: حيث أصبح الوصول إلى التطورات والاكتشافات الجديدة متاحا للدارسين والباحثين بصفة فورية ودون عناء؛

2-5- تكافؤ الفرص التدريبية: إن بيئات التدريب الإلكترونية بيئات غير مميزة لذا تعتبر وسيطا جيدا لتقديم فرص الدخول المتساوي إلى عالم المعلومات لكل المستخدمين، بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية وأعمارهم ولغاتهم...؛

2-6- البيئات التدريبية الإلكترونية صديقة للبيئة: حيث أن تقديم المحتوى من خلال الشبكة يساعد على تقليل الأعباء الجسدية والبيئية؛

2-7- التحرر من العوائق الجغرافية الزمنية: حيث كسرت الشبكة حاجز الزمان والمكان، وأصبح بإمكان المتدربين من مناطق مكانية مختلفة التسجيل في البرامج التدريبية خارج أوطانهم، وبذلك تتاح

---

[1] SELASE, Emmanuel et AVENORGBO, Michael, **The effect of e-training on the performance of employees in small and medium scale enterprise amidst the COVID-19 pandemic**, Acta Universitatis Bohemiae Meridionalis, 2021, vol. 24, no 2, p. 34-48.

[2] خالد بوشارب بولوداني، عزوز مرابط عياش، **التدريب الإلكتروني كأداة لرفع الكفاءة المهنية للعامل**، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد02، المجلد 03، 2020، ص ص 04-05، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/128180

فرصة التعاون في مجال التدريب والاستفادة من الخبرات العلمية للخبراء والأكاديميين في الدول النامية والمتقدمة؛

2-8- تسهيل عملية المتابعة والتقييم للمتدربين: حيث تساعد الانترنت المتدربين الذين يؤدون أعمالا تتضمن الاستعانة بمواد مرجعية إلكترونية ووصلات خاصة من إنشائهم، ويستخدمون عناصر متعددة الوسائط في هذه التطبيقات مما يساعد في تلخيص المعلومات المتعلقة بمهارات المتدربين وتقدمهم واهتماماتهم وتطلعاتهم والاحتفاظ بسجل تراكمي للالتزامات المطلوبة والتي قام بأدائها كل متدرب، ومع التحرر من العمل الورقي سوف تتوفر لديهم الطاقة والوقت الكافي لتلبية الاحتياجات المكتشفة للمتدرب؛

2-9- المساواة بين الأفراد في العملية التدريبية: حيث أتاحت الانترنت للمتدربين ذوي الاحتياجات الخاصة فرصة التدريب عن بعد، والتفاعل السوي مع رفقاء التدريب حيث يصبحون جزء من الجلسة التدريبية ويشاركون في البرنامج التدريبي، وهذا يشعرهم بالانتماء على عكس ما يحدث في الوضع التقليدي.[1]

ثانيا: الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني: يوضح الجدول التالي أهم الفروقات بين كل من التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي

الجدول رقم (01): الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني

التدريب التقليدي	التدريب الإلكتروني
المدرب هو المتحكم في العملية التدريبية وناقل للمعلومة	المتدرب في الأغلب هو المتحكم في العملية التدريبية
المكان والزمان محددين مسبقا في قاعات التدريب	المتدرب يتلقى المعلومة بالطريق التي يريد في المكان والزمان المناسبين له
تفاعل قليل بين المتدربين	تفاعل مستمر ونشط بين المتدربين والمدرب
استخدام عدد قليل من الوسائل والاكتفاء بالشرح اللفظي	استخدام كل ما هو متاح من وسائل وروابط مساعدة

المصدر: بن حمدن خديجة، بلعور سليمان، **التدريب الإلكتروني كأحد المسارات الحديثة لتنمية الموارد البشرية**، مجلة الإمتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، العدد 01، المجلد04، 2020، ص 12 على الرابط:
https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/440/4/1/116348

من خلال الجدول السابق وبعد المقارنة بين التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي، يتضح أن التدريب التقليدي يركز على إنتاج المعرفة ويكون المدرب أساس العملية التدريبية ولا يحتاج إلى نفس تكلفة التدريب الإلكتروني من بنية تحتية ومعدات وطاقم مشرف على التدريب، كما يجمع بين المدرب والمتدرب في نفس المكان والزمان، أما التدريب الإلكتروني يركز على معالجة المعرفة، ويحتاج إلى تكلفة

[1] خالد بوشارب بولوداني، عزوز مرابط عياش، **مرجع سابق**، ص ص 04-05

عالية خاصة في بداية تطبيقه لأنه يعتبر استثمار في مجال الرقمنة، كما لا يشترط التدريب الإلكتروني التواجد الفعلي لكل من المدرب والمتدرب،[1] ومنه فالتدريب الإلكتروني لا يحل محل التدريب التقليدي إلا أنه مكمل فعال له، نظرا لتميزه بالمرونة من خلال التواصل في أي وقت وفقا لأي مستوى أو مكان.[2]

ومن خلال ما سبق تتضح عدة نقاط أساسية للتفريق بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني حيث أن:

– الوسيلة المستخدمة في التدريب التقليدي تتمثل عادة في الفصول الدراسية، القاعات الكلاسيكية، الكتب المدرسية، المواد المطبوعة، العروض التقديمية والمناقشات الجماعية، ويتضمن التفاعل المباشر بين المدرب والمتدربين، في حين أنه يتم توصيل التدريب الإلكتروني عبر الإنترنت باستخدام أجهزة الكمبيوتر، الهواتف الذكية، الأجهزة اللوحية، مجموعات متنوعة من الوسائط الرقمية مثل الفيديو، الصوت، النص والمحاكاة التفاعلية؛

– تكلفة التنفيذ عادة ما تكون مكلفة في التدريب التقليدي من حيث التأجير أو شراء القاعات وتوفير المواد التعليمية الورقية وتكاليف السفر والإقامة، في حين يمكن أن يكون التدريب الإلكتروني أكثر فعالية من حيث التكلفة، حيث يمكن إنشاء وتوصيل المواد التعليمية الرقمية بتكاليف أقل، ويتم توفير العديد من التكاليف التي ترتبط بالتنقل والإقامة؛

– المرونة والوصول في الغالب تكون صعبة بالنسبة للتدريب التقليدي، حيث يكون من الصعب للمتعلمين الالتحاق بالدورات التدريبية في مواقيت غير مناسبة لهم أو في مواقع بعيدة، كما يتحتم على المتدربون التواجد في مكان التدريب بشكل متكرر، أما التدريب الإلكتروني يتيح للمتعلمين التعلم في أي وقت ومن أي مكان، فهو يمنح المرونة في التوقيت والمكان، ويمكن الوصول إليه من خلال أجهزة مختلفة بشكل أسهل؛

– التفاعل والمشاركة في التدريب التقليدي تكون بشكل شخصي بين المدرب والمتدربين مما يحفز المناقشات والتفاعل الفوري بين المتعلمين، أما التفاعل في التدريب الإلكتروني قد يكون أقل، ولكن يمكن استخدام التقنيات التفاعلية والمنصات الاجتماعية.

المبحث الثاني: منهجية تطبيق التدريب الإلكتروني

حتى تحقق عملية التدريب الإلكتروني الأهداف المرجوة منها، لابد أولا من توفير بيئة جاهزة وبنية تحتية تسهم في تصميم التدريب الإلكتروني وتنفيذه عبر مختلف المراحل، إضافة لعملية التقييم لتحديد السلبيات وتداركها وتعزيز المميزات، وحتة تكون عملية التدريب الإلكتروني أكثر فعالية لابد من توفير كل المتطلبات لذلك سواء مادية، بشرية، تقنية...

---

[1] قداش سمية، صالحي سميرة، شطيبة زينب، **دور التدريب الإلكتروني في تفعيل الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في المؤسسة العالمية للخدمات البترولية NPS**، مجلة الباحث، العدد 01، المجلد20، 2020، ص 03، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/139389

[2] Bernard Merck, et al, **equipes RH acteurs de la strategie l'e-rh: Mode ou révolution?**, édition d'organisation, France, 2002, p : 107

المطلب الأول: التدريب الإلكتروني (أهمية، أهداف ومبادئ)

للتدريب الإلكتروني أهمية بالغة تتجلى من قدرته في تحقيق الأهداف المسطرة والمرجوة من العملية التدريبية، كما أن التدريب الإلكتروني يقوم على عدة مبادئ تساهم بشكل كبير في نجاح العملية التدريبية سواء للمتدربين في المؤسسة أو التدريب الشخصي.

أولا- أهمية التدريب الإلكتروني

إن التغيير السريع في المجتمعات في كل المجالات وعلى رأسها تقنيات وأساليب التعلم والتدريب، يفرض على القائمين على مراكز إدارة الموارد البشرية والتدريب مواكبة تلك التطورات، ورسم الخطط لدمج التقنيات الحديثة لاسيما التدريب الإلكتروني في مؤسساتها، وفي عصر يتسم بالسرعة والتغيير المستمر فإن تدريب الموارد البشرية أصبح أمرا ضروريا لا يمكن بدونه الاستمرار بالقيام بالوظائف الإدارية، فالتدريب المستمر والمتواصل عن بعد يعمل على تغيير الفرد بهدف تنمية ورفع كفاءته وزيادة انتاجيته عن طريق تحويل المعارف والمعلومات الجديدة إلى مهارات تطبيقية ويجدر الإشارة إلى أنه إذا كان معدل التغيير داخل المؤسسة أقل من معدل التغيير خارجها فهذه الأخيرة سوف تنتهي[1]،

ويمكن اختصار أهمية التدريب الإلكتروني في النقاط التالية:[2]

- ارتباط التدريب الإلكتروني بأغلى الموارد وأكثرها قيمة وأهمية في المؤسسات وهي العنصر البشري؛
- الفوائد والمزايا الجمة المتحصلة منه مقارنة بالتدريب التقليدي؛
- إن طباع الناس تتغير فلم يعد الموظف يرغب باستخدام الوسائل التدريبية التقليدية التي طبقت قبل عقد من الزمن بل يسعون إلى مواكبة التطور؛
- زيادة الحاجات التدريبية لموظفي المؤسسات الحالية مقارنة بالوضع السابق، وذلك لتطور الإدارة واستحداث وظائف ومناصب جديدة؛
- يعمل التدريب الإلكتروني على إتاحة الفرصة للمتدربين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم بشكل مستمر دون اضطرارهم دوما إلى ترك أماكن العمل، وأيضا تقليل عدد اللقاءات واستثمار الوقت الإضافي بعد ساعات العمل.

ويتضح أن أهمية التدريب الإلكتروني تأتي من قدرته على توفير برامج وإستراتيجيات فعّالة ومرنة لنقل المعرفة وتطوير المهارات الفردية أو في مجموعات في مختلف المجالات، كما أنه يتيح الوصول إلى المحتوى التدريبي في أي وقت ومن أي مكان بإعتباره تعدى عاملي المكان والزمان، وتماشيا مع التحول الرقمي والظروف الراهنة التي تحتم رقمنة الإدارة ووظائفها

---

[1] خيري أحمد رحومه مسعود، إيمان بنت مصطفى عبد الله قمصاني، **أثر المنصات الإلكترونية على فاعلية التدريب في المنظمات العامة(دراسة ميدانية على شركة الخطوط السعودية)**، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد 03، المجلد 05، 2020، ص 05، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/163266

[2] بن عروس محمد، طيبي عمار، **دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية**، مجلة التميز، العدد 01، المجلد 03، 2021، ص 06 على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/146848

ثانيا– أهداف التدريب الإلكتروني

باعتبار أن التدريب الإلكتروني عملية توفير المحتوى التعليمي والتعليم عن بُعد باستخدام التكنولوجيا والوسائط الإلكترونية، فهو يسعى لتحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:[1]

– يهدف التدريب الإلكتروني إلى توفير مصادر معلومات متعددة ومتباينة تتيح فرص المقارنة والمناقشة والتحليل والتقييم؛

– تحديث معلومات ومهارات المتدربين وفق معطيات جديدة عن المعرفة البشرية؛

– تبادل الخبرات من خلال وسائط التدريب الإلكتروني؛

– إيجاد بيئة تدريبية تفاعلية من خلال تقنيات إلكترونية جديدة ومصادر معلومات وخبرات مختلفة؛

– تلبية احتياجات السوق من الموظفين المؤهلين، ولا سيما تلبية احتياجات السوق من الوظائف القائمة على المعرفة؛

– سد الثغرات في هياكل المجتمع نتيجة التطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات؛

– توفير فرص التعليم والتدريب للموظفين ومديري الوظائف؛

– نشر الثقافة التقنية من أجل خلق مجتمع إلكتروني قادر على مواكبة مستجدات العصر.

يتضح مما سبق أن التدريب الإلكتروني يحقق أهداف كثيرة للأفراد والمؤسسات مثل توفير فرص للتدريب في أي مكان وأي وقت مما يساعد على استفادة أكبر عدد ممكن من الموظفين بالنسبة للمؤسسات، بإعتباره وسيلة حديثة وفعّالة تتمشى والتطور التكنولوجي.

ثالثا: مبادئ التدريب الإلكتروني

يرتكز التدريب الإلكتروني على عدد من المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها عند وضع البرنامج التدريبي الإلكتروني وتتمثل في:[2]

1– مبدأ الفعالية: حيث ينتقل كل المعارف والمهارات وكل ما هو مكتسب في التدريب إلى مواقف فعلية دون هدر أو فقد، وما يزيد من تحقيق فعالية التدريب الإلكتروني أنه يتم مباشرة في مكان العمل، وبالتالي يتيح إنتقال المعارف والمهارات مباشرة من موقف التدريب إلى موقف العمل؛

2– مبدأ الشمولية: ويعني أن يتصف التدريب بتنويع وشمولية وترابط خبرات التعلم من أجل تطوير الأفراد وتوسيع مداركهم ووعيهم لكل ما هو جديد في ظل التطور التكنولوجي الحاصل في العالم اليوم؛

3– مبدأ الإتاحة: أي إتاحة فرص الإلتحاق بالبرامج التدريبية والتعليمية متوافرة لجميع الفئات الاجتماعية والمهنية دون الأخذ بالاعتبار المعوقات الاقتصادية، الزمنية، المكانية؛

---

[1] Amara Naoual, Atia Larbi, **op. cit**, p : 05

[2] حنان محمد طلعت الطاهر، أمل بنت عائض الزهراني، **أثر التدريب الإلكتروني التفاعلي في تنمية مهارات القيادة لدى طلبة جامعة حائل**، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع، العدد 60، 2020، ص 11

4- مبدأ الإعتمادية: إذ يسعى التدريب الإلكتروني إلى منح المتدربين حرية إختيار البرامج التعليمية والتدريبية التي تتناسب مع أهدافهم، حيث يركز التدريب الإلكتروني على التعلم الفردي سعيا لتحقيق النمو الذاتي المتكامل عن طريق تقديم برامج وتخصصات مناسبة لرغبات وحاجات كل متدرب؛

5- مبدأ الإستمرارية والحداثة: يوفر التدريب الإلكتروني التعلم مدى الحياة لكافة أفراد المجتمع دون شروط أو قيود باعتباره متاح في أي زمان ومكان، حيث يعتبر التغير المستمر والحداثة من أهم المبادئ التي تحكم سياق عملية التدريبية الإلكترونية، فللمتدرب القدرة على الحصول على أحدث المعلومات وأكثرها إرتباطا بموضوع المحتوى التدريبي، وذلك ما يزيد من مصداقية وموثوقية التدريب الإلكتروني؛

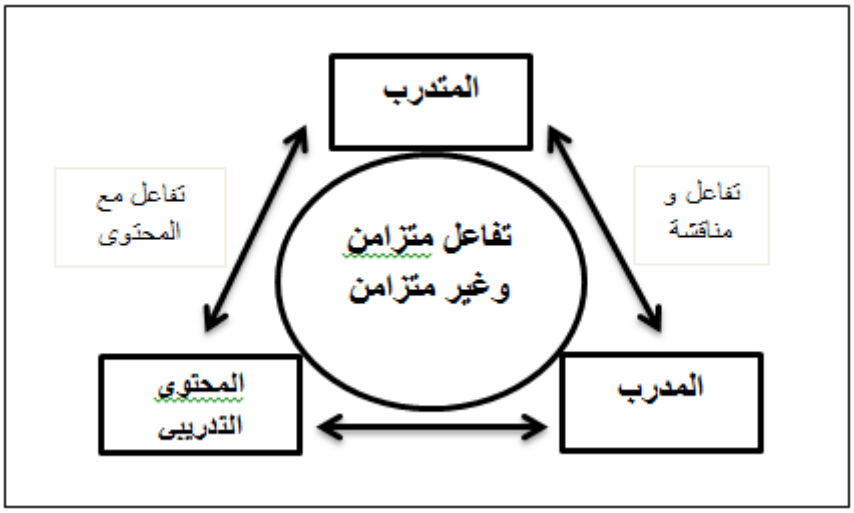
6- مبدأ المرونة: ويتمثل في إعداد برامج ودورات تدريبية لتخصصات متعددة تتميز بالمرونة والتطور لمواكبة التطور العصري، كما تتميز بكفاءة مدربيها وجودة تجهيزاتها وخدماته، فالتدريب الإلكتروني تدريب مرن إذ يتيح للمتدرب فرصة في الوقت والمكان المناسبين له، حيث أن المرونة في عملية توصيل خدمات التدريب الإلكتروني ذات أهمية بالغة في تحقيق إحتياجات ورغبات الفئة المستهدفة من العملية التدريبية، إذ يزود المتدربين المعلومات والمهارات اللازمة وفق إحتياجاتهم وتفضيلاتهم، إمكانية الإختيار الشخصي للمقررات التدريبية وفق ميول وقدرات المتدرب، إمكانية الإحتفاظ بالمواد التدريبية بكافة وسائطها وأشكالها ليسترجعها المتدرب ويعيد إستخدامها؛

7- مبدأ المتابعة وضبط الجودة: ويقصد به مراقبة الجودة النوعية، ويتم ذلك عن طريق الإشراق المباشر للهيئات الأكاديمية على برامج التدريب الإلكتروني؛

8- التفاعل: يقوم التدريب الإلكتروني على مبدأ التفاعل بإعتباره أهم مبادئ العملية التدريبية، وينقسم التفاعل إلى تفاعل المتدرب النشط مع المحتوى من خلال ممارسة عدة أنشطة تدريبية أثناء تفاعله مع المحتوى منتظرا التغذية الراجعة من طرف المدرب أو البرامج الإلكترونية المخصصة لذلك، ثم التفاعل الشخصي الإجتماعي مع المتدربين والمدربين، حيث يتم من خلال هذا التفاعل طرح الأسئلة وإجراء المناظرات والمناقشات المتواصلة بين المدربين والمتدربين كما يمكن أن يكون التفاعل متزامن أو غير متزامن.[1] والشكل التالي يوضح طريق التفاعل بين عناصر التدريب الإلكتروني

[1] حمدي أحمد عبد العزيز، **التعليم الإلكتروني الفلسفة، المبادئ، الأدوات، التطبيقات**، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن، 2008، ص 31

الشكل رقم (02): تفاعل عناصر التدريب الإلكتروني



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعطيات النظرية

المطلب الثاني: مراحل تصميم وتنفيذ التدريب الإلكتروني

يعتبر تصميم وتنفيذ التدريب الإلكتروني عملية شاملة تتضمن العديد من المراحل لضمان تقديم تجربة تدريبية ناجحة وفعالة للمتدربين عبر الإنترنت، وتتمثل هذه المراحل في:

أولا: مرحلة الدراسة والتحليل: وتشمل هذه المرحلة العمليات التالية:

1- تحديد الإحتياجات: معرفة أهداف المؤسسة وتحليل كل من نقاط قوتها وضعفها في الجانب المتعلق بتدريب الموظفين لتحديد خصائص المتدربين أولا ثم تصميم البرامج التدريبية المطلوبة، حيث أتاحت شبكة المعلومات الداخلية إمكانية معرفة المدربين المعلومات الكافية عن وضعية المؤسسة التي تسمح فيما بعد بتحديد الاحتياجات التدريبية بصورة دقيقة، كذلك تتبع إجراءات العمل المختلفة، كما أتاحت شبكة المعلومات الخارجية المؤثرة على المؤسسة وبالتالي التعرف على الفرص واقتناصها بتحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة وتلافي التهديدات؛[1]

وبعد تحديد احتياجات المؤسسة يتم دراسة الجانب المتعلق بالمتدرب والبرنامج التدريبي:[2]

2- تحليل خصائص المتدرب: من خلال تحديد الخصائص والسمات المعرفية والشخصية والاجتماعية للمتدرب؛

3- تحليل الخبرة السابقة للمتدرب: من خلال تحديد الخبرة السابقة للمتدرب فيما يخص الحاسوب والانترنت؛

---

[1] علي بن شرف الموسوي، **التدريب الالكتروني و تطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي**، الندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات والاتصالات في التعليم والتدريب، كلية التربية قسم تقنيات التعليم، جامعة الملك سعود، 2010، ص 05، على الرابط: https://www.academia.edu/12511507 /

[2] نصيرة بركنو، **دور ومكانة التدريب الإلكتروني في مسار التعلم التنظيمي دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، 2017، ص 125

4- تحليل خصائص بيئة التدريب: من خلال ملاحظة وسرد الإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمتدربين؛

5- تحديد الغرض العام من بناء برنامج التدريب الإلكتروني، وتحديد الأهداف العامة له؛

6- دراسة ميزانية تمويل برنامج التدريب الإلكتروني: حيث يتم تحديد ميزانية البرنامج وفق الوقت له والعائد منها باستخدام دراسة الجدوى؛

7- تحديد الشبكة المضيفة: وذلك بتحديد نوع الشبكة التي يتم من خلالها استضافة البرنامج وكذلك تحديد الأدوات اللازمة لبناء موقعها، وأخيرا تحرير التقرير النهائي لمرحلة الدراسة والتحليل.

ثانيا: مرحلة التصميم: يقصد بها الكيفية التي يتم من خلالها ترجمة والإجراءات التي تم وضعها في مرحلة الدراسة والتحليل لتحقيق أهداف التدريب بالإضافة إلى تصميم أنشطة الدورات التدريبية[1]، وتشمل هذه المرحلة مايلي:

1- تصميم الموديولات التدريبية Modules: من خلال تحديد محتوى البرنامج التدريبي بحيث يحقق الأهداف السلوكية للتدريب، ويتوقف نجاح البرامج التدريبية على اختيار الأسلوب التدريبي المناسب، ولضمان مشاركة المتدربين وتفاعلهم في العملية التدريبية من الأفضل استخدام أكثر من أسلوب تدريبي، ويعرف الأسلوب التدريبي على أنه مجموعة النشاطات التدريبية التي تحقق التفاعل والتواصل بين المدرب والمتدربين ومن أهم أساليب التدريب الإلكتروني المحاضرة الإلكترونية، المناقشة الإلكترونية، العصف الذهني الإلكتروني، التدريب الإلكتروني التعاوني، العروض الإلكترونية، المحاكاة؛[2]

2- تصميم سيناريو البرنامج التدريبي Script: ويتم في هذه الخطوة تحديد التسلسل المنطقي لبناء مكونات البرنامج التدريبي بالشكل الذي يحقق الهدف العام للتدريب ويتضمن طريقة عرض المحتوى والأنشطة والتغذية الراجعة والأساليب التدريبية.[3]

ثالثا: التطوير (الانتاج الفعلي): وتجد فيها المدة الزمنية للتعلم، بحيث يتضمن المواد والأنشطة التدريبية الخاصة لكل فترة تدريبية والمحتوى التدريبي، ومصادر إثرائية والاختبارات وآلية الإشراف على التدريب مما يتيح للمدرب متابعة العمل التدريبي والحصول على التغذية الراجعة واستخراج البيانات وكتابة التقارير، وتوفير الدعم والمساندة التي تتضمن خدمة الدعم لضمان إستقرارية عمل النظام دون أي

---

[1] صلاح عبدالسلام ضو، سالمة مفتاح المصراتي، **التدريب الالكتروني كمدخل لتطوير العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي**، ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر الدولي الإفتراضي الأول بعنوان التحول الرقمي في عصر العولمة (الواقع, التحديات, الإنعكاسات)، جامعة الزاوية، ليبيا، 2020، ص 17، على الرابط: https://www.researchgate.net/profile/Salma_Almasrite/publication/342924146

[2] نصيرة بركنو، **مرجع سابق**، ص 126

[3] محمد السيد علي الكبساني، **برنامج مقترح عبر الانترنت لتنمية كفايات التدريب لدى موجهي التعليم العام**، مؤتمر معايير الجودة والاعتماد في التعليم المفتوح في مصر والوطن العربي، المجلد 01، كلية التربية، بور سعيد، 2010، ص ص 155-169

مشكلات حيث يتم تطوير المحتوى التدريبي من الناحية العلمية والتدريبية، بالإضافة إلى تطوير الأهداف والأنشطة والأساليب[1]، وتشمل هذه المرحلة المهام التالية:[2]

1- إعداد وإنتاج عناصر الوسائط المتعددة (النصوص المكتوبة، الأصوات، الموسيقى، الصور الثابتة والمتحركة)؛

2- تنظيم وصياغة المحتوى من خلال صياغة وحدة المعايير البنائية، وحدات البرنامج التدريبي، وحدة التدريبات العملية، وحدة الاختبارات التدريبية، وحدة النتائج والتقارير، المصادر الإثرائية (ملفات وروابط الانترنت)؛

3- بناء أساليب التفاعل ويتضمن التفاعل المتزامن مثل المحادثة ومجموعات النقاش المعتمدة على النص، التفاعل اللاتزامني مثل المحاضرات المرسلة، لوحة النقاش، البريد الإلكتروني، الإعلانات...؛

4- تحميل محتوى البرنامج على الخادم Server وتحديد نظام إدارة التدريب LMS وهو نظام مودل لإدارة التدريب ويتميز بسهول الاستخدام، جودة الدعم الفني، انخفاض التكلفة، الشمولية، المرونة...

رابعا: تنفيذ التدريب الإلكتروني: لا تتم عملية تنفيذ التدريب إلا بوجود فريق مكون من مديري إدارات التدريب، مصممي البرامج التدريبية، فنيين في مجال تقنية المعلومات، البرمجة، الشبكات، أمن المعلومات، كما أن عملية التدريب الإلكتروني تتم في بيئة افتراضية مرنة تتيح إمكانية اختيار مكان وزمان التدريب، حيث يتطلب ذلك تجهيز مواقع التدريب بمتطلبات منظومة التدريب الإلكتروني ووسائطها التي تشمل الانترنت، الوسائط المتعددة، القاعات الذكية، برامج التدريب الإلكتروني، ويتضمن تنفيذ التدريب الإلكتروني إختيار رئيس للفريق لديه القدرة والكفاءة لإدارة مثل هذا النظام، وإعداد العامة للتدريب وفقا لأهدافه.[3] وليتحقق التنفيذ الناجح للعملية التدريبية يجب توفر عدة شروط من بينها:[4]

1- التوقيت اللازم لوضع المحتوى: يعتبر تقليل الوقت في عملية بناء المحتوى التدريبي أساس تنفيذ التدريب الإلكتروني، حيث جرى تصميمه لتقليل وقت العملية التدريبية عكس مشروعات التدريب التقليدي التي تستغرق أسابيع أو أكثر على حسب المحتوى والأفراد المشاركين؛

2- خبراء التدريب: حتى يتم تنفيذ برامج التدريب الإلكتروني لابد من وجود خبراء لديهم القدرة على البناء الفعال لهذه البرامج، إذ يجب مراعاة تمكينهم من بناء المحتوى وإعادة استخدامه وضبط عملية البناء للمواد بتوفير الرسوم البيانية والوسائط وضمان تقليل العثرات بقدر الإمكان؛

---

[1] محمود مصطفى عطية صالح، مروة سليمان احمد سليمان، **أثر نمط التدريب الإلكتروني (المكثف-الموزع) على تنمية مهارات إدارة قواعد البيانات وكفاءة التعلم لطلاب تكنولوجيا التعليم بالدراسات العليا**، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 05، الجزء الأول، 2021، ص 26

[2] محمد السيد علي الكبساني، **مرجع سابق**، ص ص 155-169

[3] حنان سليمان الزنبقي، **التدريب الإلكتروني**، الطبعة 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 31

[4] الحربي طلال بن طليحان بن سعيدان، **أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين بالتطبيق على شركات الاتصالات المتنقلة في المملكة العربية السعودية**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 04، المجلد 42، 2012، ص ص 533-590

3- البرامج: مع التطور المتسارع والمستمر أصبحت البرامج الجاهزة في منتشرة في الأسواق الإلكترونية وفي المتناول، والتي تجعل من السهل على الخبراء إجراء العملية التدريبية وبناء تسلسلات متفاعلة دون اشتراط وجود مهارات تقنية عالية، إذ أن اختيار البرنامج المناسب يضمن التنفيذ الناجح لعملية التدريب الإلكتروني؛

4- إدارة المشروع: تضمن الإدارة الفعالة للمشروع تنفيذ العملية التدريبية داخل أي مؤسسة، ولتنفيذ مشروعات التدريب الإلكتروني لابد من تحديد ضمان الجودة والمراجعة قبل بدء المشروع، توفر القدرة اللازمة لخبراء التدريب، تحديد مخرجات الأعمال من جراء التدريب مع ضمان وجود هدف يتخطى مجرد معرفة العاملين بالموضوع لأن ذلك يوفر إطار أوسع لهيكلة المحتوى؛

5- المراجعة والتصديق: تكون عملية المراجعة والتصديق بطريقة غير رسمية من خلال نشر معلومات التدريب الإلكتروني، ومشاركة أي جزيئة من المحتوى لسماع وجهات نظر الأطراف المختلفة؛

6- التعاون: يشمل مساهمة العديد من المؤلفين في المحتوى لأي دورة تدريبية معينة وقيام المحررين بتصويب الإسهامات المقدمة من الجهات الأخرى ورصد سيناريوهاتها؛

7- إعادة إستخدام المحتوى وتوجيه أغراضه: يمكن إعادة إستخدام المحتوى وذلك بوضعه على بنية تحتية مرنة، وكذلك إعادة تطويع المحتوى لخدمة أغراض أخرى بطرق مختلفة؛

8- التقييم: تتبع العديد من المؤسسات نموذج معين في إختيار عامليها بطريقة فعالة وتوصيل النتائج آليا عن طريق نظم تسمى نظم إدارة التدريب الإلكتروني، ولتحقيق النتائج المطلوبة لابد من دمج الأسئلة والاختبارات الموجودة مسبقا مع منظومة نشرات التدريب.

خامسا: تقييم التدريب الإلكتروني: تستند عملية تقييم التدريب الإلكتروني على أسس ومعايير ومؤشرات يمكن من خلالها إجراء التعديلات التي يتم من خلالها تطوير التدريب الإلكتروني ورسم استراتيجياته المستقبلية[1]، إذ لابد من شمول عملية التقويم واستمراريتها، وترابط عناصر منظومة التدريب واتساقها وكذلك تكامل جهود التدريب السابقة واللاحقة وجودتها[2]، وقبل عملية التقييم لابد من تحديد عدة أسباب لهذه العملية وتتمثل في:[3]

1- تبرير الاستثمارات في مجال التدريب: من خلال التقييم الفعال يمكن إثبات أن التدريب مساهم قوي في عملية تحقيق الربح، واستثمار فعال يحفز زيادة الاستثمار في المجال؛

2- اتخاذ قرارات أفضل حول التدريب: عملية التقييم السليمة يمكن أن تساعد في اتخاذ القرارات الأفضل فيما يتعلق بالتدريب الإلكتروني؛

---

[1] فالح شجاع فالح نهيتان العتيبي، **جودة الخدمة التعليمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التدريب الإلكتروني والأداء المؤسسي**، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، العدد 03، المجلد 13، 2022، ص 06

[2] زير صبرينة، **نحو التدريب الإلكتروني للموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مجمع سونلغاز**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 02، المجلد 17، 2017، ص 06، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/88392

[3] William Horton**, Evaluation e-lairning**, American society for training & development, USA, 2003, p02

3- مساءلة المشاركين: يكشف التقييم إذا ما تم تسليم النتائج المرجوة والواجب أن تكون من قبل إدارة التدريب، المطورون، المدربون، المسيرون في المؤسسة؛

4- إثبات المسؤولية المالية: توضح عملية التقييم للمدربين والمديرين أن قسم التدريب منضبط ماليا ويركز على أهداف المؤسسة ككل؛

5- تحسين جودة التدريب: يمكن قياس تقييم جودة وفعالية مختلف جوانب التدريب مثل المواد والمدربين، تقنيات العرض، فإنه يمكن تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، والتي يمكن أن تكون بمثابة نماذج للتميز.

المطلب الثالث: تحديات التدريب الإلكتروني ومتطلبات نجاحه

باعتبار أن التدريب الإلكتروني أصبح ضرورة للتطوير ومواكبة التقدم والتطور التقني، أصبح لزاما على المؤسسات توفير بيئة ملائمة للعملية التدريبية الإلكترونية وتحديد كافة متطلباتها، مع عدم تجاهل الصعوبات ومراعاة التحديات المواجهة له.

أولا: تحديات التدريب الإلكتروني

أدت التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية إلى إحداث العديد من التحولات التي طالت بالخصوص المجالات المهنية والوظيفية في المؤسسات، الشيء الذي أبان على ضرورة تغيير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من ناحية تأهيل مواردها البشرية عن طرق التعلم، التطوير، التدريب وتبني سياسات وممارسات جديدة تضمن لها التكيف والمواءمة والانسجام مع التحديات الجديدة المتمثلة في:[1]

1- العولمة: حيث تعد نمطا سياسيا اقتصاديا ثقافيا غربيا متطور، تسعى من خلالها الدول المتطورة إلى إخضاع الدول النامية في كل المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية والتجارية، فمسألة التجارة الإلكترونية والتسوق الإلكتروني يعدان من أشد الجبهات التي تواجه المنظمات، حيث سيؤثر لا محالة على أدائها التنافسي وجودة منتجاتها، و بالتالي فالمؤسسات مجبرة على الدخول في عالم التكنولوجيا و تأهيل و تنمية مواردها استجابة لما تتطلبه البيئة الخارجية والمناخ التنظيمي كتعميم العاملين على التعامل باللغات التي يفرضها السوق و تدريبه على التقنيات الإلكترونية المتعامل بها، بمعنى إنتاج مورد بشري عالمي متعدد الجنسيات يمكن أن يعمل في أي منظمة و في أي دولة؛

2- التحولات القطاعية: ويتمثل هذا المتغير في حركة إنتقال الأعمال من الصناعة والزراعة إلى قطاعي الخدمات والاتصال وهذا بدوره يمثل تحديا للموارد البشرية، بحيث يجب أن تتمكن من الوظائف التقنية كإدارة قواعد البيانات وأنظمة تصميم وتحليل الوظائف وتطبيقات مهام الإدارة المكتبية أو الإدارة الإلكترونية، وهنا تتجلى مدى مهارة وكفاءة وقدرة الموارد البشرية على إتقان العمل بالتكنولوجيا الحديثة؛

[1] الرزقي كتاف، **التدريب وتنمية الموارد البشرية بين الطرق التقليدية والتقنيات التكنولوجية الحديثة**، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، العدد 01، المجلد 06، 2017، ص 07، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/41122

3- التنوع في مزيج الموارد البشرية: إن التنوع والتباين في القوى العاملة يشكل توليفة مختلفة في المتغيرات الديمغرافية كالسن، الجنس، المستوى الثقافي، العادات والتقاليد، و أساليب التفاعل حيث تنعكس هذه الاختلافات على مستويات المهارات والمعارف والخبرات التي تتطلب المزيد من التثمين والتطوير حتى يتسنى للمؤسسة رفع مستوى أداء مواردها وفعاليتها التنظيمية، ولن يحصل هذا إلا من خلال التدريب الإلكتروني؛

4- نمو العمالة المؤقت: تشمل العمالة المؤقتة كل العاملين الموسميين، المتعاقدين المستقلين، العاملين بدوام جزئي، إذ أن إقدام مسؤولي العمل على العمالة المؤقتة هو تخفيف القيود القانونية والمصاريف المرتبطة به؛

5- التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية: إن التطور التكنولوجي وظهور الاقتصاد الرقمي الذي طغى على التعاملات والمعاملات بين المؤسسات

كما يواجه التدريب الإلكتروني مجموعة من التحديات الفرعية بالنسبة من ناحية المدرب، من ناحية المتدرب، من جهة توفر البنية التحتية تتمثل في:[1]

1- من جهة المدرب: وتتمثل في:

- يجب أن يمتلك المدرب القدرة على التدريب الإلكتروني وأن تكون له القدرة على استخدام وتوظيف التكنولوجيا في التدريب؛
- يجب أن يمتلك المدرب التجهيزات الإلكترونية المناسبة؛
- يجب أن يمتلك المدرب الأدوات والمهارات التي تساعده على التواصل افتراضيا مع المتدربين بشكل فعال؛
- يجب أن يصمم المدرب الحقائب التدريبية وفق الاحتياج التدريبي ويحدد وسائل تطبيقها، ويقوم بقياس الأثر التدريبي للتدريب بالاستفادة من البرامج والتطبيقات الإلكترونية للتقييم والمراقبة؛
- يجب أن يمتلك المدرب المرونة الكافية للتعامل مع مختلف أنماط المتدربين، وتنويع طرق العرض والشرح بما يتناسب وكل نمط والمادة التدريبية المقدمة؛
- يجب أن يمتلك المدرب مهارة إدارة الوقت والمهام خلال البرنامج التدريبي.

2- من جهة المتدرب: وتتمثل هذه التحديات في:

- يجب أن يمتلك المتدرب التجهيزات الإلكترونية اللازمة لحضور التدريب؛
- يجب أن يكون المتدرب على دراية باستخدام البرامج والتطبيقات الإلكترونية؛
- يجب أن يمتلك المتدرب الرغبة في التطوير الذاتي.

3- من جهة توفر البنية التحتية: يمكن حصرها في النقاط التالية:

[1] كوثر هرملاني، **التدريب الإلكتروني في ظل جائحة كوفيد 19: سوريا والعراق نموذجا**، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، العدد 05، المجلد 02، 2021، ص ص 12-13

– عدم وجود خدمات إنترنت مناسبة للتدريب الإلكتروني؛
– ضرورة توفر خدمة الوصول إلى الإنترنت بالسرعة المطلوبة ووجود الخادم؛
– ضرورة توفر البرمجيات اللازمة للتدريب الإلكتروني؛
– ضرورة توفر التجهيزات اللازمة للتدريب الإلكتروني (أجهزة الحاسوب وملحقاته)؛
– صعوبة تطبيق محتوى نظم تكنولوجيا المعلومات على أي من الحلول البرمجية الخاصة بنظام العملية التدريبية الإلكترونية.

ثانيا: متطلبات تطبيق التدريب الإلكتروني

تحتاج العملية التدريبية لعدة متطلبات أساسية لضمان استمرارها ونجاحها وأيضا تحقيق الأهداف المرجوة منها بطريقة سليمة، وتتمثل هذه المتطلبات في النقاط التالية:

1– المتطلبات البشرية: وتتمثل في[1]

– مدير الإدارة العليا الذي يتمثل دوره في إتخاذ القرار الخاص بتوفير الموارد المالية المناسبة، كذلك التأثير في ثقافة المؤسسة بحيث ينظر للتدريب الإلكتروني على أنه من صور التقدم التكنولوجي؛
– أخصائي تنمية الموارد البشرية الذي يقرر مدى ملائمة التدريب الإلكتروني للحاجة التي سبق تحديدها؛
– مقدم التدريب الإلكتروني، من مهامه إعداد حزم التدريب الإلكتروني، شرح النواحي المعقدة في التدريب الإلكتروني والتشجيع على استخدامه؛
– المدير التنفيذي والذي يعمل على اختيار المتدربين وتمكينهم من الإستفادة المثلى من العملية التدريبية، وكذلك الاشتراك في إعداد محتوى الحزمة وتقييمها وتقييم نتائج التدريب؛
– فني تكنولوجيا المعلومات لتوفير التكنولوجيا للمتدربين في أي مكان يتواجدون فيه، وتشجيع العاملين الداخليين على استخدام التكنولوجيا وتوضيح أوجه القصور الموجودة فيها؛
– المدرب الإلكتروني الذي يتعامل مع المتدرب إلكترونيا ويتولى أعباء الإشراف والتوجيه التدريبي للمتدربين لضمان حسن سير التدريب، وغالبا لا يرتبط المدرب بوقت محدد للعمل بل بعدد المقررات التي يشرف عليها وعدد المتدربين المسجلين لديه؛
– المتدرب الإلكتروني الذي يستخدم الوسائط الإلكترونية ونظم التدريب الإلكتروني والتفاعل مع المتدربين والمدربين في مجال بيئة التدريب الإلكتروني.

2– المتطلبات المادية: تشمل توفير البنية الأساسية اللازمة لإيصال التدريب الإلكتروني مثل خطوط اتصال الإنترنت، أجهزة الحاسوب وملحقاتها التفاعلية، برامج تصفح الانترنت، توفير محتوى البرامج التدريبية متناسبة مع طبيعة نوع التدريب سواء كان متزامن أو غير متزامن وخصائص المتدربين، بالإضافة إلى توفير التمويل المادي اللازم للإنفاق على هذا النوع من التدريب كإنتاج برمجيات واشتراك

[1] نصيرة بركنو، **مرجع سابق**، ص 121–122

في خدمات الشبكات وتجهيز المعامل، تحديد أسلوب استقبال البرنامج التدريبي للمتدربين سواء في قاعات تدريب مجهزة للتدريب الإلكتروني، أو التدريب خارج القاعات من خلال إتاحة التدريب سواء في العمل أو المنزل أو مكان أخر[1].

3- المتطلبات التقنية: تشمل المتطلبات التقنية للتدريب الإلكتروني النقاط التالية:[2]

- موقع تدريبي متكامل وقابل للتحديث والتطور المستمر، يتم تصميمه وفق أسس التصميم التعليمي والتدريب الإلكتروني بواسطة المتخصصين في المجال التقني وخبراء تصميم الوسائل التعليمية التكنولوجية؛
- قاعات تدريب إفتراضية تكون صوتية ومرئية؛
- استوديو لتسجيل المحتوى التدريبي؛
- اتصال سريع بشبكة الإنترنت؛
- صفحات باسم التدريب الإلكتروني على شبكات التواصل الإجتماعي (فيسبوك، تويتر، يوتيوب...).

4- المتطلبات التنظيمية: يتطلب أسلوب التدريب الإلكتروني متطلبات تنظيمية، تتمثل في:[3]

- الإعلام والترويج لأهمية التدريب الإلكتروني؛
- التعريف ببرامج التدريب الموجودة وأنشطتها واستخداماتها؛
- تركيز البرامج حول مهارات متخصصة ومحددة؛
- توفير أسلوب التقويم المناسب للمتدربين والمتوافق مع المهارات المتدرب عليها؛
- التأكد من تطبيق معايير الجودة النوعية الشاملة على برامج التدريب الإلكتروني، حيث تشمل الجودة النوعية في احتياجات المتدربين، تنظيم المحتوى، أسلوب التقييم.

من خلال ما سبق يتضح أنه حتى تتم العملية التدريبية الإلكتروني وتصل لأغلب الأهداف التي خصصت لأجل تحقيقها لابد أن تسعى المؤسسة لتوفير بيئة ملائمة تتكون من متطلبات بشرية، مادية، تقنية وتنظيمية، تحقق من خلالها أهداف التدريب الإلكتروني وتواجه بها التحديات والمعوقات التي تحول ونجاح العملية التدريبية الإلكترونية.

---

[1] سالمة صالح العباني، **التدريب عن بعد باستخدام تكنولوجيا الوسائط المتعددة كمدخل لتطوير برامج تدريب معلمي مرحلة التعليم الأساسي أثناء الخدمة**، مجلة الإدارة التربوية، العدد 10، 2016، ص 22، على الرابط: https://emj.journals.ekb.eg/article_92599

[2] محمد ابراهيم حسن احمد، **متطلبات تطبيق التدريب الإلكتروني عن بعد لطلاب الخدمة الإجتماعية في ظل نظام التعليم الهجين**، مجلة كلية الخدمة الإجتماعية للدراسات والبحوث الإجتماعية، العدد 23، 2021، ص 16

[3] سالمة صالح العباني، **مرجع سابق**، ص 23

المبحث الثالث: أساسيات التدريب الإلكتروني

يبرز التدريب الإلكتروني كأحد أبرز وسائل تطوير المهارات وتحسين الأداء في مختلف المجالات، كاستجابة لتحديات التحول الرقمي، حيث يوفر وسيلة فعالة ومرنة لنقل المعرفة وتطوير المهارات ومواكبة التطور التكنولوجي، بالإعتماد على مجموعة من العناصر والنماذج وكذلك الأنواع

المطلب الأول: عناصر التدريب الإلكتروني

يعزز التدريب الإلكتروني من خلال تكنولوجيا المعلومات عن طريق عدة عناصر تنتظم في حلقة واحدة، تمثل أحد الركائز الرئيسية المتفق عليها من طرف الباحثون وصولا إلى تحقيق الأهداف المحددة للعملية التدريبية وتتمثل في:

أولا: البنية الأساسية الرقمية: تتمثل في توفر الإمكانات المادية من الأدوات والبرمجيات اللازمة وهي:[1]

1- الانترنت: تتألف الانترنت من عدة أدوات تسهل عملية التدريب الإلكتروني كونها تمتاز بسرعة تبادل المعلومات والمعارف، حيث أنها تعمل على تسهيل التفاعل بين الأفراد، ومن أهم هذه الأدوات ما يلي:

- البريد الإلكتروني: يستخدم البريد الإلكتروني من طرف الأفراد وفريق العمل كطريقة سريعة لإرسال واستلام الرسائل لإيصال القرارات وتكليف العمل للعاملين على الحاسوب وتبادل المعلومات والآراء أو الرسائل والدراسات ما بين الأفراد، وهذا ما يجعل البريد الإلكتروني جزء مهم من عمليات المؤسسة وأعمالها وهو أحد الخدمات الأساسية والأكثر استخداما وانتشارا بين مستخدميها، فهو يسهل انسيابية اجراءات العمل ويخفض تكلفة الوقت والجهد؛

- المؤتمرات السمعية، الصوتية والفيديو: مع أن المؤتمرات السمعية قديمة إلا أنها لم تكن بالكفاية العالية التي عليها في الوقت الحاضر، حيث أن شركات الإتصالات عن بعد أصبحت تقدم مثل هذه الخدمة، كما أن تطور الخدمات اللاسلكية أصبحت توفر إمكانية تحقيق مثل هذه المؤتمرات على الهواتف (بين عدد محدود من الأفراد)، أما المؤتمر الفيديو هو لقاء مباشر لمجموعة كبيرة أو صغيرة من الأفراد من أماكن مختلفة لتبادل الوثائق أو المعلومات والآراء في وقت واحد، وفي هذه الحالة (يجب استخدام نظام سطح المكتب واللوحات البيضاء) أو يمكن استخدام البريد الإلكتروني والبريد الصوتي، باستخدام شبكة محلية LAN أو شبكة موسعة WAN، ومن أجل نجاح مثل هذه المؤتمرات فإن ذلك يتطلب ربط المعنيين بالمؤتمر بتسهيلات المؤتمر من حيث الوثائق والروابط، وأخيرا تسجيل وقائع المؤتمر لتسهيل الرجوع إليه عند الحاجة،

إضافة إلى الشبكة الدولية للمعلومات التي تساعد المتدرب في الحصول على بنوك الإجابات لمختلف الأسئلة في شتى التخصصات، المحادثة ومجموعات النقاش لتبادل الآراء والاستفادة من الخبراء على مستوى العالم وتبادل الخبرات بين المتدربين والمدربين، الفصول الإفتراضية وهي فصول تخيلية تحاكي

[1] أبو بكر بوسالم، أسماء وناس، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التدريب الإلكتروني دراسة ميدانية في مؤسسة Asmidal**، مجلة التنظيم والعمل، العدد 02، المجلد 05، 2016، ص ص 03-04، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/29250

الفصل الواقعي وتسمح بالتفاعل إلكترونيا، اللوح الأبيض التشاركي لمراجعة التطبيقات بين المتدربين وحفظ المحاضرات التي يلقيها المدرب والحوار الذي بين المتدرب والمدرب[1]،

2- شبكة المعلومات الداخلية Intranet: وهي تغير عام في البروتوكولات والأدوات المعمول بها في الانترنت، من خلال شبكة محلية خاصة بالمؤسسات؛

3- شبكة المعلومات الخارجية Extranet: هي الشبكة المكونة من مجموعة شبكات الانترانت ترتبط ببعضها عن طريق الانترنت، وتحافظ على خصوصية كل شبكة المعلومات الداخلية، مع منح أحقية الشراكة على بعض الملفات والخدمات فيما بينها؛

4- الحاسوب: يقوم الحاسوب بدور الوسائل التدريبية في تقديم المحتوى التدريبي، فهو يعتبر أحد أساليب تكنولوجيا التدريب الذي يخدم تعزيز أهداف التعلم الذاتي، مما يساعد المدرب على مراعاة الفروق الفردية، وبالتالي يؤدي إلى تحسين نوعية التدريب وتحقيق الأهداف الخاصة بالمهارات وحل المشكلات[2]؛

ثانيا: نظم إدارة التدريب الإلكتروني: وصممت لتحديد المسؤوليات وتوزيعها على العناصر البشرية اللازمة لتسيير إدارة النظام واستمراره وتقويمه وتطويره، وهي نظم إدارة إلكترونية لإتمام عمليات التسجيل، القبول، المتابعة، وتوفر البيانات والمعلومات المرتبطة بالبرامج وعمليات تنفيذها وتقويمها، من خلال برنامج معتمد على الويب، وهو يوفر الإدارة والمتابعة للمتدرب ودخوله وخروجه وتسجيله على الموقع المختص، ويوفر آلية تقييمه، ولبناء إدارة النظام واستمراره لابد من توفر الدعم المالي لتمويله، وأخصائي قواعد بيانات لتوفر سبل الحماية من الاختراق أو العبث بقواعد البيانات والعمليات التدريبية، والدخول إليها بشكل آمن وحصري للمشتركين[3]؛

ثالثا: المدرب: المدرب له دور أساسي في العملية التدريبية والذي بطبيعة الحال يختلف دوره عن المعلم، بناء على ذلك يجب اختياره بعناية حيث يجمع بين الخبرة العلمية والمؤهل العلمي المناسب لمثل هذه الدورات التدريبية، ويكون قادرا على استخدام أساليب التدريب المتنوعة وبما يتناسب وقدرات المتدربين وطبيعة التدريب وأهدافه، لاختيار المدرب المناسب لابد من توفر الرغبة في التدريب لدى المدرب وأن يكون قادر التقريب بين المتدربين على وملم بكل ما هو جديد في مجال عمله،[4]

---

[1] ناهض حسن العطار، **معوقات تطبيق التدريب الإلكتروني أثناء الخدمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وسبل التغلب عليها**، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 45

[2] ندا محمد عبد المنعم، **التدريب الإلكتروني وتحديات القرن الحادي والعشرين**، مجلة المال والتجارة، العدد 648، 2023، ص ص 32-41، على الرابط: http://search.mandumah.com/record/1377410

[3] منيرة فؤاد محمد الدوسري، **إستراتيجية لإدارة الأنشطة ببيئة التدريب الإلكتروني وفعاليتها في تنمية كفايات تصميم أنشطة التعلم المدمج لدى معلمات المرحلة الثانوية بمملكة البحرين**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليج العربي، البحرين، 2015، ص 14، على الرابط: http://search.mandumah.com/record/1013015

[4] طارق محمد سباعي محمد العزازي، **تقييم كفاءة التدريب الإلكتروني لطلاب المعاهد العليا للسياحة والفنادق لتحسين مهاراتهم في سوق العمل**، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، العدد 02، المجلد 24، 2023، ص ص 11-12

وباعتبار أن العملية التدريبية إلكتروني إلا أنها لا تلغي دور المدرب نهائيا، فهو يقوم بإعداد المادة التدريبية وبرمجتها واختيار الأساليب لعرضها ومتابعة المتدرب أثناء العملية التدريبية، حيث يتمحور دور المدرب في تخطيط العملية التدريبية وتصميمها وإعدادها، إتاحة الفرصة للمتدرب للمشاركة في التدريب والاعتماد على الذات، إتاحة الفرصة للتعرف على الوسائل الإلكترونية[1]؛

رابعا: المتدرب: في الغالب المتدرب يكون ذو مؤهل علمي حتى يتسنى له التأقلم مع المحتوى التدريبي وبالتالي تحسين مهاراته وخبراته والرفع من مستوى أدائه، نجاح البرنامج التدريبي يتوقف على وجود متدربين مقتنعين بأهميته والحاجة إليه، إلى جانب وجود متدربين يتشاركون نفس الأهداف والخبرات والمستويات الوظيفية[2]،

حيث أن دور المتدرب في التدريب الإلكتروني دور فعال إذ يمكن للمتدرب الحصول على المعلومات والبحث عنها من خلال الإطلاع على مصادر أخرى مثل الإنترنت ومختلف قواعد الأنترنت، كما أن المتدربين الذين ينجحون ويستفيدون من التدريب الإلكتروني لهم القدرة على التعلم الذاتي، الانضباط، التوجيه الذاتي، حس المسؤولية والتركيز، لذا يجب أن يمتلك المتدرب ثقافة حاسوبية أساسية تمكنه من التعامل مع هذا النوع من التدريب، والتي ليست متوفرة عند عدد كبير من المتدربين[3]، وأيضا حضور الدروس التدريبية والحصول على المواد وكذلك التواصل مع المدرب[4]؛

خامسا: المادة التدريبية (المحتوى التدريبي): لكل مادة تدريبية أسس نظرية لابد للمتدرب الإطلاع عليها تتمثل في الكتب الإلكترونية والمحتوى العلمي الإلكتروني وكذلك بوابة تدريبية متخصصة تعمل من خلال الانترنت[5]، وعادة ما تكون المادة العلمية بالنسبة للتدريب مختصرة لا يقوم المدرب بشرحها وتفصيلها، إنما تكون ضمن حقيبة التدريب يرجع إليها المتدرب في الوقت الذي يناسبه، ويفضل بالنسبة للمحتوى التدريبي أن يسند إعداده إلى المدرب الذي سيتولى تنفيذ البرنامج التدريبي، وأن يتم تقييمه من قبل مختصين قبل العملية التدريبية وبعدها[6]،

---

[1] هنادي بدر الخراز، **التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في دولة الكويت**، المجلة الدولية للتعليم بالإنترنت، العدد 02، المجلد 18، ص 07، على الرابط : https://araedu.journals.ekb.eg/article_98862.html

[2] حنان الزنبقي، **مرجع سابق**، ص 38

[3] العبيكي هناء بنت سليمان، **أثر برنامج تدريبي إلكتروني قائم على نموذج التصميم التعليمي العام لتنمية مهارات استخدام أدوات الويب 2.0 لدى معلمات المرحلة الثانوية بمنطقة القصيم**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة القصيم، السعودية، 2016، ص 24

[4] Mohsin, Mueen and Rosnafisah Bte. Sulaiman**, A Study on E-Training Adoption for Higher Learning Institutions**, International journal of Asian social science,vol 09, N 03, 2013, p 11.

[5] مينة العمودي، **التدريب الإلكتروني للبرمجيات الإحصائية من وجهة نظر الأستاذ الجامعي في الجزائر دراسة عينة من المتدربين (عينة من الأساتذة الجامعيين) على البرمجيات الإحصائية (واقع، تحديات، آفاق)**، مجلة آفاق علوم الإدارة والإقتصاد، العدد 02، المجلد 06، 2022، ص 08، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/214477

[6] امنه الحمادي، **التدريب الإلكتروني وتنمية رأس المال الفكري**، موسوعة التعليم والتدريب، 2018، على الرابط: https://ila.io/0u6EZ، بتاريخ بتاريخ 2023/08/08، على الساعة 22:16

المطلب الثاني: أنواع التدريب الإلكتروني

التدريب الإلكتروني كغيره من الممارسات له عدة أنماط وأنواع يختلف أحدها عن الآخر وذلك لإختلاف البيئة التي تمارس فيها العملية التدريبية، ومن أشهر أنواع التدريب الإلكتروني، التدريب المتزامن، غير المتزامن، المدمج، إضافة إلى أساليب أخرى متعددة

أولا: التدريب المتزامن: يعتبر هذا النوع من التدريب الأكثر شيوعا في مجال التدريب الإلكتروني لما له من إيجابيات ناتجة عن التواصل المباشر بين المدربين والمتدربين

1- تعريف التدريب الإلكتروني المتزامن: هو التدريب الذي يحدث في الوقت الحقيقي بإشراف وتوجيه المدرب، حيث يكون المدرب والمتدربين حاضرين في نفس الوقت ويتفاعلوا مباشرة مع بعضهم البعض[1]، وعرف على أنه ذلك التدريب الذي يحتاج إلى ضرورة وجود المدرب والمتدرب في نفس الوقت حتى تتوفر عملية التفاعل المباشر بينهما، كأن يتبادل الإثنين الحوار من خلال المحادثة أو تلقي برامج التدريب من خلال القاعات الإفتراضية، حيث يجتمع المدرب والمتدرب في آن واحد ليتم بينهم اتصال متزامن بالنص أو الصوت أو الفيديو، ومن إيجابيات هذا النوع من التدريب أن عملية التغذية الراجعة تكون في نفس الوقت إذ يمكن للمتدرب أن يحصل على تغذية راجعة من المدرب في الآن نفسه[2].

يتضح مما سبق أن التدريب الإلكتروني المتزامن يشترط تواصل المدرب والمتدرب بصفة مباشرة بغض النظر عن الأداة أو الوسيلة اللازمة لنجاح عملية التواصل.

2- أدوات التدريب الإلكتروني المتزامن: ويقصد بها الأدوات التي تتيح للمتدرب الاتصال المباشر بالمدرب والمتدربين الآخرين ومن أهم هذه الأدوات ما يلي:[3]

- المحادثة الفورية أو الحوار النصي بين فردين وتسمى المحادثة عبر الإنترنت؛

- المؤتمرات بأنواعها: والتي تهدف إلى توفير الاتصال والتفاعل المتزامن بين المدرب والمتدرب أو بين المتدربين وبعضهم البعض، ومنها المؤتمرات الصوتية بالصور والرسوم، مجموعات النقاش، مؤتمرات الفيديو، المؤتمرات متعددة الأطراف في المجال الواحد، المؤتمرات متعددة الوسائل والعروض في الموضوع الواحد؛

---

[1] إيناس محمد إبراهيم الشتي، **أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء الكادر الوظيفي دراسة حالة الشركة القابضة لكهرباء مصر**، مجلة الجمعية المصرية للكمبيوتر التعليمي، العدد 01، المجلد 11، 2023، ص 17

[2] عمارة سلمى، بارك نعيمة، **التدريب الإلكتروني كدعامة لتنمية الموارد البشرية في ظل الإقتصاد الرقمي بالإشارة إلى مركز التدريب الإلكتروني بالمملكة العربية السعودية**، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد 02، المجلد 02، 2019، ص 06، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/201962

[3] حسن دياب علي غانم، سعد هنداوي سعد محمد، **أثر إختلاف نمط حضور المدرب (صوتي- مرئي) في بيئة التدريب الإلكتروني المتزامن وتفاعله مع مستوى اليقضة العقلية للمتدربين (مرتفع- منخفض) على كفاءة التدريب والتدفق الأكاديمي لدى طلاب جامعة الملك سعود**، المجلة الدولية للتعليم الإلكتروني، العدد 03، المجلد 06، 2022، ص ص 33-34

– الفصول الإفتراضية المتزامنة: من أكثر أنواع التدريب الإلكتروني تطورا وتعقيدا وهو نموذج قائم على حضور المدرب والمتدرب على الإنترنت في نفس الوقت، ويتضمن بدوره مجموعة من الأدوات في الفصل الإفتراضي تتمثل في اللوح الأبيض التفاعلي، المشاركة في البرامج أو سطح المكتب، المؤتمرات عبر الفيديو، استطلاعات الرأي والاستبانات الفورية.

ثانيا: التدريب غير المتزامن: هو تدريب إلكتروني غير مباشر لا يحتاج إلى وجود المدرب والمتدربين في نفس وقت التدريب للنقاش والمحادثة دون التقيد بوقت ومكان محدد للتدريب، حيث يكون التفاعل بين المدرب والمتدرب بشكل غير مباشر عن طريق أدوات التفاعل غير المتزامن كالبريد الإلكتروني، تبادل الملفات...[1]، ومن إيجابيات هذا النوع من التدريب:[2]

– توفير وتنظيم وقت المتدرب والمدرب في التعامل مع البيئة الإلكترونية والتحرر من قيود المكان والزمان؛

– المرونة في إختيار الوقت الملائم للتواجد والوصول إلى محتوى التدريب وذلك بإستخدام وسائط تعليمية متعدد؛

– إختصار وقت التدريب حيث يستطيع المتدرب التحكم في تدفق المحتوى وتخطي بعض أجزائه والتركيز على ما يحتاجه منها؛

– يتم بمعزل عن الآخرين مما يمنح المتدربين الفرصة للتجربة والخطأ في جو من الخصوصية دون الشعور بالحرج عند إلقاء أسئلتهم أو التعبير عن آرائهم؛

– سهولة الوصول إلى المتدرب دون التقيد بأوقات التدريب الرسمية؛

في حين تتمثل أهم صعوبات التدريب الإلكتروني غير المتزامن في:[3]

– صعوبة التعبير المباشر عن الأفكار عند عرض المحتوى التدريبي لدى بعض المتدربين؛

– صعوبة التخاطب المباشر مع المدربين وخاصة عند توزيع المهام والتكليفات على المتدربين؛

– عدم تمكين المدرب من متابعة العملية التدريبية والتعرف على سيرها؛

– غياب التغذية الراجعة الفورية لمعرفة مدى إستيعاب المتدربين؛

– صعوبة تقييم المتدربين وإجراء الإختبارات والتحقق من مصداقيتها.

ثالثا: التدريب المدمج: ويعتبر النوع الثالث من أنواع التدريب الإلكتروني يعبر عن مزج الطريق التقليدية والحديثة في التدريب وله عدة استراتيجيات لتطبيقه على أفضل وجه.

---

[1] لمياء عبد الحميد بيومي عبد الفتاح، ميسون عادل منصور، **أثر إختلاف أنماط التفاعل في بيئة تدريب إلكتروني باستخدام تطبيقات جوجل في تنمية كفايات معلمي ذوي الإعاقة السمعية**، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد 02، المجلد 106، 2019، ص 16

[2] عبد الله عوض الكريم حاج المختار، **برامج التدريب الإلكتروني لأخصائي المكتبات والمعلومات في السودان دراسة للواقع والمستقبل**، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الثالث للجمعية السودانية للمكتبات والمعلومات تحت عنوان المكتبات والمعلومات بالسودان: الواقع والتطلعات في ظل مجتمع المعرفة، أيام 02–04 جوان 2013، الخرطوم، السودان، ص 08

[3] عبد الله عوض الكريم حاج المختار، **مرجع سابق**، ص 08

1- تعريف التدريب المدمج: لا يعمل التدريب الإلكتروني في الغالب جيدا بشكل كأسلوب وحيد، لذلك تم الاعتماد على التدريب المدمج والذي يجمع بين الدروس التفاعلية القصيرة والسريعة المعتمدة على الحاسوب، وعقد المؤتمرات عن بعد مع التدريب في الفصول التدريبية التقليدية والمحاكاة[1]، حيث أكد بعض الباحثين على نقطة لا تستطيع التكنولوجيا وحدها إنتاج أداء متميز، وينطبق الشيء نفسه على التكنولوجيا المستخدمة في مهنة التدريب والتطوير، ببساطة لا يكفي إنشاء تعليم قائم على التكنولوجيا فقط إذ لابد من دمج الأسلوبين،[2] حيث أن العديد من المؤسسات في الوقت الحالي تعتمد أسلوب متوازن بالدمج بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني، حيث أن التدريب التقليدي يعمل تطوير مهارات التعامل مع الآخرين وجها لوجه أما التدريب الإلكتروني فعال في مساعدة العاملين على تعلم المعلومات النظرية والمهارات الصلبة، مثل معلمات حول المنتج، مبادئ خدمة العملاء[3]، ويعرف التدريب المتمازج أو المدمج على أنه نظام تدريبي يستفيد من كافة الإمكانات والوسائط التكنولوجية المتاحة، وذلك بالجمع بين أكثر من أسلوب وأداة للتدريب سواء كانت إلكترونية أو تقليدية، لتقديم تدريب مناسب لخصائص المتدربين واحتياجاتهم من جهة، ومناسب للأهداف التدريبية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من جهة أخرى.[4]

ومن خلال ماسبق يتضح أن التدريب المدمج أو المتمازج هو مزيج بين التدريب التقليدي والإلكتروني وذلك لتغطية جوانب النقص في كل من النمطين، وزيادة فعالية وكفاءة العملية التدريبية بالنسبة لكل الأطراف المساهمين فيها.

2- إستراتيجيات التدريب المدمج: من أهم إستراتيجيات ونماذج التدريب المدمج حسب ما توصل إليه الباحثين ما يلي:[5]

2-1- النموذج المساعد/المكمل: وفيه توظف بعض أدوات التدريب الإلكتروني جزئيا في دعم التدريب الصفي (التقليدي) وتسهيله ورفع كفاءته، ويتم هذا التوظيف عادة خارج ساعات الدوام، إلا أن بعض هذا التوظيف يمكن أن يتم أثناء ساعات العمل في قاعات مخصصة لذلك بها جهاز حاسوب على الأقل؛

2-2- النموذج الممزوج: وفيه يطبق التدريب الإلكتروني مع التدريب التقليدي في عمليتي التدرب والتدريب، بحيث يتم استخدام بعض أداوت التدري الإلكتروني كجزء من التدريب داخل القاعات الواقعية،

---

[1] Walter J. Flynn et al, **Healthcare human resource management**, 3rd edition, Cengage Learning, USA, 2015, p 205

[2] Emmanuel Selase Asamoah, Michael Avenorgbo**, The Effect of E-Training on the Performance of Employees in Small and Medium Scale Enterprise amidst the Covid-19 pandemic**, Acta Universitatis Bohemiae Meridionalis, Vol 24, No 02, 2021, p 04

[3] Andrew J, Dubrin, **Essentials of management**, 9th edition, South-Western, Cengage learning, USA, 2012, p 328

[4] يوسف برير عبد الباسط، **فاعلية برنامج تدريبي مدمج لتنمية كفايات مسؤولي التدريب التقني والمهني بالمملكة العربية السعودية**، المجلة المصرية للدراسات المتخصصة، العدد 19، 2018، ص 10

[5] حسن شحاته، **التدريب الإلكتروني مدخلا للتنمية المهنية**، مجلة الجمعية المصرية للكمبيوتر التعليمي، العدد 02، المجلد 10، 2022، ص 08

ويرى المتخصصين أن هذا النموذج الأكثر تناسبا عند تطبيق التدريب الإلكتروني باعتبار أنه يجمع بين مزايا التدريب الإلكتروني والتقليدي؛

2-3- النموذج المنفرد: وفيه يوظف التدريب الإلكتروني وحده في إنجاز العملية التدريبية، حيث تعمل الشبكة كوسيط أساسي لتقديم كامل العملية فالمتدرب يطلع على المحتوى التدريبي الإلكتروني إنفراديا عن طريق الدراسة الذاتية، ويتم ذلك عن طريق الشبكة العالمية للمعلومات أو الشبكة المحلية، فيتعلم المتدرب تشاركيا من خلال مشاركته مجموعة معينة في تعلم أو إنجاز مشروع بالإستعانة بأدوات التدريب الإلكتروني التشاركي مثل غرف المحادثة، مؤتمرات الفيديو.

رابعا: التدريب الإلكتروني السريع: أضاف الباحثين هذا النوع من التدريب كنوع إضافي للتدريب الإلكتروني، إلا أنه هنا عدة فروق بينه وبين التدريب الإلكتروني العادي

عرف التدريب الإلكتروني السريع بأنه برامج التدريب القائمة على الويب والتي يمكن إنشاؤها في ظرف عدة أسابيع، إذ تعتمد بشكل كبير في تأليفها على خبراء موضوع البحث[1]، كما يشير بعض الباحثين إلى أن التدريب الإلكتروني السريع يشير إلى البرامج التطويرية التي تسمح للمؤسسات بتطوير التدريب الإلكتروني بسهولة وسرعة إضافة إلى إنخفاض التكلفة مقارنة بأدوات تطوير التدريب الإلكتروني العادي[2].

ويمكن القول أن التدريب الإلكتروني السريع يفوق التدريب الإلكتروني التقليدي من ناحية أطراف العملية التدريبية والوقت المخصص لها، حيث أن العملية التدريبية في التدريب الإلكتروني السريع تتم في وقت قياسي وبأفراد أقل من التدريب الإلكتروني التقليدي.

خامسا: النظام الإلكتروني لدعم الأداء: يوجه هذا النوع من التدريب عكس الأنواع الأخرى إلى فرد واحد فقط كما أنه للنظام الإلكتروني لدعم الأداء عدة سمات تميزه عن غيره من الأنواع

1- تعريف النظام الإلكتروني لدعم الأداء: يستخدم هذا النظام في حالة ما إذا كان هناك مشكلة في الأداء راجع لنقص المعارف أو المهارات اللازمة، أو في حالة تم تنفيذ الأداء أو المهام بشكل غير ملائم[3]، ويعرف على أنه بيئة إلكترونية متكاملة تساعد المتدربين في التقليل من الإجراءات غير الضرورية في تنفيذ المهام وإكمالها، كما يوفر كل المعلومات الضرورية التي بها تستكمل إي مهمة[4].

[1] Clive Shepherd, **The New Learning Architect**, 1st edition, Onlignment, 2011, P 158

[2] Alan Michael Saks et al**, Managing Performance Through Training & Development**, 5th edition, Nelson Education, USA, 2010, P 461

[3] Ethan S. Sanders, Sivasailam Thiagarajan**, Performance intervention maps: 36 strategies for solving your organization's problems**, American Society for Training & Development, USA, 2001, P 32.

[4] Philip Tsang et al**, Hybrid Learning**, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 2010, P 17.

2- معايير تصميم النظام الإلكتروني لدعم الأداء: تناولت عدة دراسات مقترحات حول معايير النظام الإلكتروني لدعم الأداء والتي يجب أخذها في عين الاعتبار عند التصميم وتتمثل في:[1]

- الرؤية والوضوح إذ يجب أن يكون الدعم واضحا؛
- القابلية للاستخدام من قبل المتدرب بسهولة لإنجاز المهام بكفاءة عالية؛
- تنوع طريقة العرض لنظام الدعم (نص، صورة، فيديو، صوت...)؛
- التوافق مع الأهداف والارتباط بها حتى يمكن مساعدة المتدرب لتحقيق الأهداف المطلوبة؛
- الإتاحة بحيث يمكن للمتدرب الوصول للدعم؛26
- القدرة على نقل المتدرب إلى تجارب جديدة ومواقف تدريبية مختلفة؛
- بناء المعرفة للمتدرب من خلال نظام الدعم؛
- توجيه المتدرب حسب حاجاته ووفقا لخصائصه.

المطلب الثالث: نماذج التدريب الإلكتروني

يقوم التدريب الإلكتروني على عدة نماذج أسسها الباحثين تساهم بشكل كبير في نجاح وتسهيل العملية التدريبية في ظل التطور التكنولوجي والتحول الرقمي الحاصل في العالم اليوم

أولا: نموذج كيلر Keller's ARCS Model: يرى كيلر وسوزوكي أن هذا النموذج بمثابة أحد نماذج التصميم العلمي التي تؤسس للإعتماد على التدريب الإلكتروني في العديد من المجالات الحياتية والتي يمكن أن تحدث تغيير في شخص المتدرب، حيث يركز هذا النموذج في العملية التدريبية على مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية والتي يمكن أن تدعم التدريب الإلكتروني، من خلال مصفوفة تتكون من أربعة حروف لاتينية و هي ARCS:[2]

1- الحرف الأول الانتباه Attention (A): حيث التأكيد على الإعتماد على الوسائل المتنوعة في عملية التدريب والتي تشمل الأدوات السمعية والبصرية مثل مقاطع الفيديو والصور والأشكال البيانية والمقاطع الصوتية والتي تضمن جذب إنتباه المتدرب؛

2- المكون الثاني الارتباط Relevance (R): حيث يؤكد النموذج على ضرورة الربط بين المحتوي الالكتروني مع احتياجات وقدرات وخبرات المتدرب بما يضمن مزيد من التفاعلية بين المتدرب والمدرب؛

3- المكون الثالث الرضا Satisfaction (S): يحاكي الرضا عن العملية التدريبية حيث يتم التركيز على عوامل الجذب والتي تتمثل في الحوافر والمنح المادية والمعنوية مثل المكافآت وشهادات التقدير ؛

---

[1] منتصر عثمان صادق هلال، **أثر التفاعل بين حجم محتوى التدريب الإلكتروني المصغر وتوقيت تقديم الدعم التعليمي في بيئة التدريب النقال لتنمية بعض كفايات التنظيم الفعال للبيانات الضخمة وتحسين مستوى الرضا للمتدربين منسوبي التدريب الرقمي بجامعة القصيم**، مجلة الجمعية المصرية للكمبيوتر التعلمي، العدد 02، المجلد 08، 2020، ص ص 31-32

[2] Jhon M Keller, katsuaki Suzuki, **Learner motivation and E-learning design: a multinationally validated process**, Journal of Educational Media, Vol 29, No 03, 2004, p 229-240

4- المكون الرابع لعنصر الثقة (C) Confidence: حيث يؤسس النموذج على الإيمان بقدرات وإمكانات المتدرب ودوره في نجاح العملية التدريبية، ومن ثم فإن المدرب يعمل مع المتدرب لا للمتدرب، وبذلك تؤسس العملية التدريبية على الثقة المتبادلة بين طرفي العملية التدريبية.

ثانيا: النموذج الزمني التحفيزي: بالنظر إلى التدريب الالكتروني كأحد المستحدثات التي تعتمد على تقديم العملية التدريبية متجاوزا للحدود المكانية والزمنية، يركز الباحثين على جدوى إستثمار العنصر الزمني في عملية التدريب حيث يؤكد النموذج على تقسيم الزمن المخصص للتدريب إلى حلقات ثلاث مترابطة تكون قبل التدريب، أثناء التدريب وما بعد التدريب، ويؤكد النموذج على أن مرحلة ما قبل أو التمهيد لعملية التدريب والتي تمثل مرحلة التشكيل حيث تكون المجموعات التدريبية وتحدد مواصفات الحقيبة التدريبية، تتطلب مراعاة الفروق الفردية للمتدربين وضرورة أن تقابل العملية التدريبية الاحتياجات والرغبات التدريبية لدى المتدرب، وأشار النموذج إلى ضرورة العمل على زيادة دافعية المتدرب نحو العملية التدريبية، ثم تأتي مرحلة التنفيذ أو أثناء العملية التدريبية، حيث تركز على الوسائل التعليمية المتنوعة التي تضمن جذب المتدربين نحو المحتوى التدريبي الذي يعتمد على التدريب المتزامن وغير المتزامن، وتمثل المرحلة الأخيرة ما بعد التدريب وركز النموذج في هذه المرحلة على ضرورة الاهتمام بأساليب التقويم الفعالة التي تضمن معالجة مناطق الضعف ودعم عناصر القوة في العملية التدريبية، بجانب الخروج بتوصيات من شأنها تطوير العملية التدريبية الإلكترونية بطريقة مستمرة.[1]

ثالثا: نموذج موس هنكسي Moshinskie's Model: يهتم هذا النموذج بالتركيز على المتدرب حيث يصنف الشخصية التي تتلقى التدريب إلى نوعين الأول يمثل الجانب الإيجابي أي من يمتلكون إتجاهات إيجابية نحو الحياة، وهم في الغالب يمتلكون دوافع داخلية إيجابية ويحتاجون إلى تحفيز للدوافع الخارجية، والنوع الثاني يمثل الجانب السلبي أي من يمتلكون إتجاهات سلبية نحو الحياة، حيث يفتقدون إلى الدوافع الداخلية ويحتاجون إلى مزيد من التدعيم للدوافع الخارجية، ومن ثم فإن النموذج يركز على تدعيم الدافعية الخارجية والداخلية قبل وأثناء وبعد المحتوى الإلكتروني للتدريب، ومن ثم فإن النموذج يركز على ضرورة إكتشاف الأساليب التي تدعم الدافعية الخارجية نحو التدريب تلك التي تحفز الدافع الداخلي لدى المتدرب.[2]

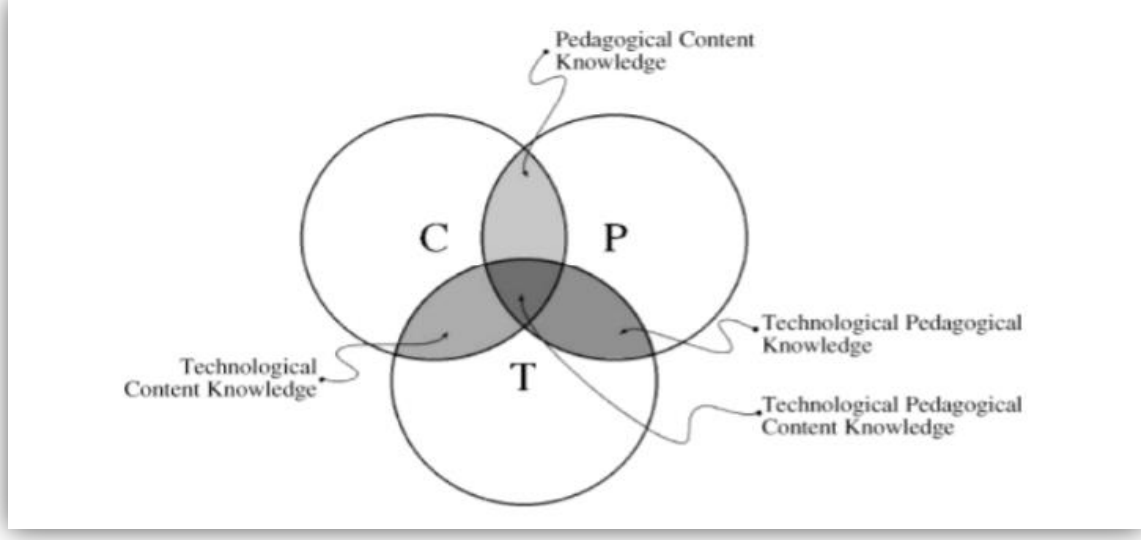
رابعا: نموذج تيباك TPACK Model: بحكم أن التدريب الإلكتروني الفعال يتطلب أكثر من معرفة كيفية استخدام أنظمة التعلم الإلكتروني، تم الإعتماد أو الإستعانة بنموذج TPACK لمعرفة أنواع المعارف اللازمة لأعضاء هيئة التدريب لتمكينهم معرفيا ومهاريا للتدريب في هذا المجال، ويتطلب دمج التقنية في العملية التدريبية فهم أعمق وأشمل من كيفية إستخدام الأدوات التقنية، وإدراك طبيعة المحتوى

[1] صالح أحمد فاروق محمد، **اتجاهات الطلاب والمشرفين نحو التدريب الإلكتروني في الخدمة الإجتماعية**، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد 31، المجلد 12، 2011، ص 14

[2] Jim Moshinskie, **How to keep e-learners from e-scaping**, International Society for Performance Improvement, Vol 40, No 06, 2001, p 30-37

العلمي وطرق التدريب الملائمة لتحقيق الأهداف المرجوة من الدمج التقني، إذ يستند هذا النموذج على مبدأ دمج تكنولوجيا المعلومات والإتصال ضمن سياق تدريبي ينطلق من الفهم المطلق للمحتوى التدريبي، وتم تطوير النموذج بناءا على فكرة أن إعداد المدربين يتطلب نوعين من المعارف، المعرفة بالمحتوى المراد تقديمه CK، المعرفة التربوية لتقديم المحتوى PK ليصبح الإطار PCK، ومع التطور التكنولوجي وتداخل التقني أصبح هناك بعد ثالث للمعارف وهو المعرفة التقنية ليصبح النموذج TPCK، حيث يوضح الشكل أدناه أن تداخل المعارف الثلاث يولد أربع معارف إضافية: المعرفة التقنية التربوية TPK، المعرفة التقنية للمحتوى TCK، المعرفة التربوية للمحتوى PCK، ثم المعرفة التربوية التقنية للمحتوى معا TPACK، إذ يعتبر هذا النموذج أن المعارف السبع لازمة لدمج التكنولوجيا بفاعلية لتسهيل العملية التدريبية بجودة عالية[1]

الشكل رقم (03): نموذج تيباك TPACK



المصدر: Punya Mishra, Matthew J, Koehler, **Technological Pedagogical Content Knowledge: A Framework for Teacher Knowledge**, Teachers college record, vol 108, No 06, 2006, p 09

وحسب ما جاء في الشكل السابق تعرف المعارف السبع على النحو التالي:[2]

1- معرفة المحتوى CK: هي معرفة بالموضوع الفعلي الذي يجب تعلمه أو تدريبه، حيث يختلف المحتوى المراد تغطيته حسب المجال، إذ لابد على المدربين معرفة وفهم الموضوعات التي يقدمونها، بما في ذلك معرفة الحقائق والمفاهيم والنظريات والإجراءات المركزية في مجال معين؛

[1] مروى زكي توفيق زكي، نهى فهد الطويرقي، **نموذج مقترح للتدريب الإلكتروني وفقا لنموذج تيباك TPACK لأعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية أثناء جائحة كوفيد 19**، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد 87، 2023، ص 10، على الرابط: https://doi.org/10.33193/JALHSS.87.2023.775

[2] Punya Mishra, Matthew J, Koehler, **Technological Pedagogical Content Knowledge: A Framework for Teacher Knowledge**, Teachers college record, vol 108, No 06, 2006, p 10-13

2- المعرفة التربوية PK: أي المعرفة العميقة بالعمليات والممارسات أو طرق التدريب والتعلم، ويتضمن المعرفة حول التقنيات أو الأساليب التي سيتم استخدامها و طبيعة الجمهور المستهدف، واستراتيجيات التقييم، وتتطلب المعرفة التربوية فهم النظريات المعرفية والاجتماعية والتنموية للتعلم وكيفية تطبيقها على المتدربين؛

3- المعرفة التقنية TK: هي معرفة بالتقنيات القياسية والتقنيات الرقمية الأكثر تقدمًا، والمهارات المطلوبة لتشغيلها، كذلك المعرفة بأنظمة التشغيل وأجهزة الكمبيوتر واستخدام البرامج الإلكترونية بأسلوب مرن يواكب التطور؛

4- المعرفة التقنية التربوية TPK: وهي المعرفة بالقدرات التقنية المختلفة وعلاقتها بالمحتوى التدريبي واستخدامها في إعداده، ومعرفة كيف يمكن أن يتغير المحتوى نتيجة لاستخدام تقنيات معينة، والقدرة على اختيار أداة واستراتيجية بناءً على ملاءمتها للعملية التدريبية؛

5- المعرفة التقنية للمحتوى TCK: هي المعرفة بالطريقة التي ترتبط بها التكنولوجيا والمحتوى بشكل متبادل، حيث يحتاج المدربين إلى معرفة المحتوى الذي يقدمونه والطريقة التي يمكن بها تغيير المحتوى من خلال تطبيق التكنولوجيا؛

6- المعرفة التربوية للمحتوى PCK: تتضمن هذه المعرفة معرفة مناهج التدريب المناسبة للمحتوى و كيفية ترتيب عناصره لتحسين التدريب، صياغة المفاهيم والتقنيات التربوية و معرفة استراتيجيات التدريس المناسبة من أجل معالجة صعوبات المتعلم والمفاهيم الخاطئة وتعزيز عملية التدريب؛

7- المعرفة التقنية التربوية للمحتوى TPACK: هي شكل ناشئ من المعرفة يتجاوز جميع المكونات الثلاثة (المحتوى، المعرفة التربوية، التكنولوجيا)، وهو أساس التدريب الجيد باستخدام التكنولوجيا ويتطلب تقديم المحتوى باستخدام التكنولوجيا والتقنيات التربوية بطرق بناءة، وأيضا معرفة كيف يمكن استخدام التقنيات بناءا على المعرفة الموجودة لتطوير نظريات معرفية جديدة أو تحديث المعارف القديمة.

خامسا: نظرية التعلم الاجتماعي المعرفي: يرى الباحثين أن نظرية التعليم الاجتماعي المعرفي تركز في الأصل على عاملين أساسيا الأول داخلي مرتبط بالكفاءة الذاتية للمتدرب والتي تتمثل في إيمان الفرد بقدراته على تنفيذ المهام التدريبية بطريقة فعالة وبمستوى منتظم، بينما يشير العامل الثاني إلى التنظيم الذاتي والذي يعبر عن القدرة على التحكم في النشاط المتعلم أو المحتوى التدريبي المقدم بما يضمن مراعاة السياق الاجتماعي والتقني والمعرفي المحيط بالعملية التدريبية التي تتم عبر الانترنت.[1]

من خلال ما سبق يتبين أن النماذج التدريبية الإلكترونية تساهم في توفير تجارب تعلم مخصصة وفعالة للفرد، مما يزيد من فرص نجاحه في اكتساب المهارات والمعارف، حيث أن تحسين أداء هذه النماذج وجعلها أكثر فاعلية مرتبط بالتقنية التكنولوجية الحديثة.

[1] صالح أحمد فاروق محمد، **مرجع سابق**، ص 15

المبحث الرابع: إستراتيجيات ومنصات التدريب الإلكتروني وتقييمه

تم التطرق في هذا المبحث إلى أساسيات التدريب الإلكتروني بداية بإستراتيجياته، كما تم تسليط الضوء على الأدوات والتقنيات المستخدمة وأهمها المنصات الرقمية، وكذا إيجابيات هذا الأسلوب التدريبي المبتكر ومميزاته، إضافة إلى سلبياته.

المطلب الأول: إستراتيجيات التدريب الإلكتروني

حتى تتم العملية التدريبية وفق ما خطط له وتحقق الأهداف المرجوة منها، لابد من الإعتماد على خطط وإستراتيجيات فعالة تضمن السير الحسن للتدريب الإلكتروني، ومن أشهر الإستراتيجيات المعتمدة في التدريب الإلكتروني مايلي

أولا: إستراتيجية العصف الذهني الإلكتروني: يعرف العصف الذهني على أنه أسلوب يعتمد على نوع من التفكير الجماعي والمناقشة بين مجموعات صغيرة من المتدربين بهدف إثارة الأفكار وتنوعها، وبالتالي توليد قائمة من الأفكار التي تؤدي لحل المشكلة المطروحة، حيث تساهم الأفكار المتبادلة بين من اجتمعوا في توليد أفكار جديدة[1]، في حين أن إستراتيجية العصف الذهني الإلكتروني عملية تستخدم فيها تقنيتي الحاسوب والإنترنت لتوليد وإنتاج أفكار إبداعية وغير تقليدية من الأفراد والمجموعات لحل مشكلة معينة وتبادلها فيما بينهم، إذ يكون الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الإتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار، مع السماح بمناقشة تلك الآراء عبر شبكات الأنترنت مما يتيح جو من الحرية يسمح بظهور كل الآراء والأفكار[2]؛

ثانيا: إستراتيجية المحاكاة الإلكترونية: المحاكاة هي تمثيل الموقف أو مجموعة من المواقف الحقيقية التي يصعب على المتدرب تعلمها في الواقع، بحيث يتيسر عرضها والتعمق فيها لاكتشاف أسرارها والتعرف على نتائجها المحتملة عن قرب عندما يصعب تجسيد موقف معين في الحقيقة[3]، وتعتبر المحاكاة الإلكترونية برامج تمثل الواقع وتعيد تقديمه ونمذجته بشكل إفتراضي وهي نمط من أنماط التدريب يستخدم البرمجيات التعليمية التي تهدف إلى تقديم المادة التدريبية بصورة شيقة تقود المتدرب خطوة بخطوة نحو إتقان التدريب، ويمكن إستخدام هذه الإستراتيجية داخل قاعة التدريب من طرف المتدرب بوصفها أداة تعزيز، أو خارج الفصل بوصفها أداة للتدرب الذاتي[4]؛

---

[1] فتحي بوخاري، عبد السلام الأشهب، **العصف الذهني كإستراتيجية لتنمية التفكير الإبداعي لدى الطلاب**، مجلة الشامل للعلوم التربوية والإجتماعية، العدد 02، المجلد 04، 2021، ص 04، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/491/4/2/180936

[2] علاء المرسي ابو الرايات، هدية عبد اللطيف ناضرين، **استخدام إستراتيجية العصف الذهني الإلكتروني لتنمية بعض عادات العقل المنتجة في الرياضيات لدى طلاب كلية التربية**، مجلة كلية التربية، العدد 01، المجلد 77، الجزء 01، 2020، ص 09، على الرابط: https://mkmgt.journals.ekb.eg/article_135012

[3] أيمن ناصر عبد المحسن المقنن، **التخطيط لتنمية مهارات الإشراف التدريبي في ضوء متطلبات التعليم الإلكتروني**، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 14، المجلد 14، 2019، ص 16

[4] عويش فيروز، **تفضيلات الطلبة لبعض استراتيجيات التعلم الإلكتروني (استراتيجية المناقشة الإلكترونية- استراتيجية المحاكاة الإلكترونية- استراتيجية المشاريع الإلكترونية) تبعا للأسلوب المعرفي (الاستقلال-الاعتماد) على المجال الإدراكي دراسة مقارنة على طلبة سنة أولى ماستر-**

ثالثا: إستراتيجية الألعاب التدريبية الإلكترونية: توصف بأنها مواقف أو ألعاب منطقية تتميز بعنصر التسلية والتشويق وإثارة الدافعية، وذلك بهدف إيجاد مناخ يمتزج فيه التدريب مع التسلية لغرض توليد الإثارة والتشويق في البرامج التدريبية، كما تعتمد بعض الألعاب على أساليب النمذجة والمحاكاة وإن كان الهدف هنا ترفيهي، ومما يحبب المتدرب ويستثير دافعيته في مثل هذه الألعاب أنها تعرفه فوريا على نتيجته وتتحدى قدراته للوصول إلى مستويات أفضل[1]؛

رابعا: إستراتيجية التدريب الإلكتروني المدمج: وهي أحد صيغ التدريب التي يندمج فيها التدريب الإلكتروني مع التدريب الصفي (التقليدي) في إطار واحد، حيث توظف أدوات التدريب الإلكتروني سواء المعتمدة على جهاز الحاسوب أو المعتمدة على الشبكات في الدروس والمحاضرات وجلسات التدريب والتي تتم غالبا في قاعات التدريب الحقيقية المجهزة بإمكانيات الاتصال بالشبكات، فهذه الإستراتيجية قائمة على المزج والتكامل بين التدرب المعتمد على التواصل الشبكي وأجهزة الحاسوب، والتدريب الذي يعتمد على التفاعل الصفي بهدف اكتساب وتنمية المعارف والمهارات وتكوين الاتجاهات[2]؛

خامسا: إستراتيجية الواقع الإفتراضي: يمكن تعريف إستراتيجية الواقع الافتراضي بأنها الاستراتيجية القائمة التكنولوجيا التي غالبا ما تمد المتدربين بخبرات واقعية مع صور واقعية، وتعتبر تكنولوجيا تعليم وتدريب ومعلومات متقدمة، حيث توفر بيئة تعلم مجسمة مولدة بالحاسب الآلي بحيث تكون بديلة عن الواقع الحقيقي وتحاكيه وتمكن المتدرب من التفاعل معه والتحكم فيه باستخدام وسائل خارجية تربط بجهاز الحاسوب، ويعد التدريب بإستراتيجية الواقع الإفتراضي نوعا حديثا من أنواع التدرب عن بعد، حيث يستخدم التقنيات الإلكترونية الحديثة والإمكانات المتقدمة لشبكة المعلومات والإتصال لتسهيل العملية التدريبية، ويتيح ذلك وصول المتدرب للمحتوى التدريبي متجاوزا حدود المكان والزمان، إذ تعمل هذه الإستراتيجية على نقل الوعي الإنساني إلى بيئة إفتراضية يتم تشكيلها إلكترونيا[3]؛

سادسا: إستراتيجية التدريب التعاوني الإلكتروني: عرف الباحثين التدريب الإلكتروني التعاوني على أنه تدريب يعتمد على التعاون الجماعي بين المتدربين، يعمل فيه المتدربين في مجموعات تعاونية لتحقيق هدف مشترك وإنجاز مهام تدريبية مشتركة في أنشطة جماعية من خلال استخدام أدوات الإتصال المتزامن وغير المتزامن، فهو يركز على توليد المعرفة وبنائها بدلا من استقبالها وبالتالي يتحول التدريب

جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التربية، تخصص علم النفس المدرسي، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019، ص 114

[1] حنان سليمان الزنبقي، **مرجع سابق**، ص 118

[2] مختار عبد الخالق عبد الله عطية، **فاعلية برنامج تدريبي قائم على التعلم الإلكتروني المدمج في تنمية المهارات التدريسية والاتجاه نحو التعليم الإلكتروني لدى الطلاب معلمي اللغة العربية**، المجلة التربوية، العدد 33، 2013، ص 17

[3] عثمان تركي التركي، **فاعلية استخدام نموذج قائم على التعلم في بيئة إفتراضية على تنمية مهارات التحصيل والتفكير والمهارات المعلوماتية لدى طلاب المرحلة الثانوية في مدينة الرياض**، مؤتة للبحوث والدراسات، العدد 05، المجلد 31، 2016، ص ص 17-18، على الرابط: https://ejournal.mutah.edu.jo/index.php/hsss/article/download/1604/165

من نظام متمركز حول المدرب إلى نظام متمركز حول المتدرب، وتراعي هذه الإستراتيجية جميع الخصائص النفسية وأنماط الشخصية المختلفة للمتدربين الذين تحت إشراف المدرب[1]؛

سابعا: إستراتيجية السرد القصصي الإلكتروني: تمثل إحدى التقنيات التدريبية الحديثة التي تقوم على التعاون والمشاركة بين المتدربين والمدربين في تطوير القصص التقليدية بدمجها مع الوسائط المتعددة لإنتاج قصص رقمية بأسلوب شائق بغرض توظيفها في العملية التدريبية، فتعتبر محتوي يتم تصميمه وإنتاجه بشكل إلكتروني لتحقيق أهداف تدريبية محددة مسبقا باستخدام برامج رقمية تعمل على تطوير وتنمية مهارات الاتصال والتواصل سواء كانت بصرية، سمعية، أو كتابية ومهارات التفكير الإبداعي، وتساعد على تنمية التأمل والاكتشاف وتنمية الجوانب الاجتماعية والنفسية والانفعالية لدى المتدرب وتعزز مفهوم التدرب مدى الحياة والتعلم الذاتي[2]؛

ثامنا: إستراتيجية المناقشة الإلكترونية: هي موقف تدريبي تعليمي مخطط له يتم فيه طرح قضية أو مشكلة من المشكلات بهدف الوصول إلى لها بناءا على خبرات سابقة، ويتم طرح الآراء تحت إشراف وتوجيه المدرب أو بين المدرب والمتدربين أو بين المدربين أنفسهم، بإستخدام أسئلة متنوعة لإستثارة الخبرات السابقة لدى المتدربين وتثبيت المعارف الجديدة، كما تعمل على إستثارة النشاط العقلي الفعال للمتدربين وتنمي هذه الإستراتيجية التعاون والعمل الجماعي بين فريق المتدربين، كما تمثل مجموعة محادثات إلكترونية داخل منتدى تشمل قائمة من التفاعلات المتبادلة بين المشاركين في جو من التعاون لعرض المعلومات وإبداء الآراء العلمية والتعليمية ومساعدة المتدربين في الوصول لحل المشكلات المطروحة[3]؛

تاسعا: إستراتيجية العروض التقديمية الإلكترونية: هي نشاط يقوم به المدرب بغرض عرض المحتوى التدريبي وإكتساب متدربيه المعلومات، أو من أجل توضيح بعض الجوانب التطبيقية لموضوع ما، ويتم ذلك باستخدام برامج الوسائط المتعددة، العروض وتكون إما متزامنة مثل فريق العمل عبر الشبكات، المؤتمرات عبر الشبكات، التواصل المباشر عن طريق الدردشة المصحوبة بالنصوص التوضيحية، أو

---

[1] ناصر بن محمد القحيز، راشد بن محمد الجساس، عبد العزيز بن عبد الله الفائز، **فاعلية برنامج تدريبي إلكتروني باستخدام المجموعات التعاونية في تنمية الكفايات التدريسية لدى معلمي التربية الصحية والبدنية بالمرحلة الإبتدائية**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 40، المجلد 07، 2023، ص 05، على الرابط: https://www.journals.ajsrp.com/index.php/jeps/article/view/7027/6635

[2] منى زهران محمد عبد الحكيم، **فاعلية برنامج تدريبي باستخدام استراتيجية التعلم معا التعاونية لإكساب مهارات القصة الرقمية التعليمية لطلاب التعليم الأساسي بكلية التربية – جامعة أسيوط**، المجلة العلمية لكلية التربية، العدد 02، المجلد 39، 2023، ص 23، على الرابط: https://journals.ekb.eg/article_294633

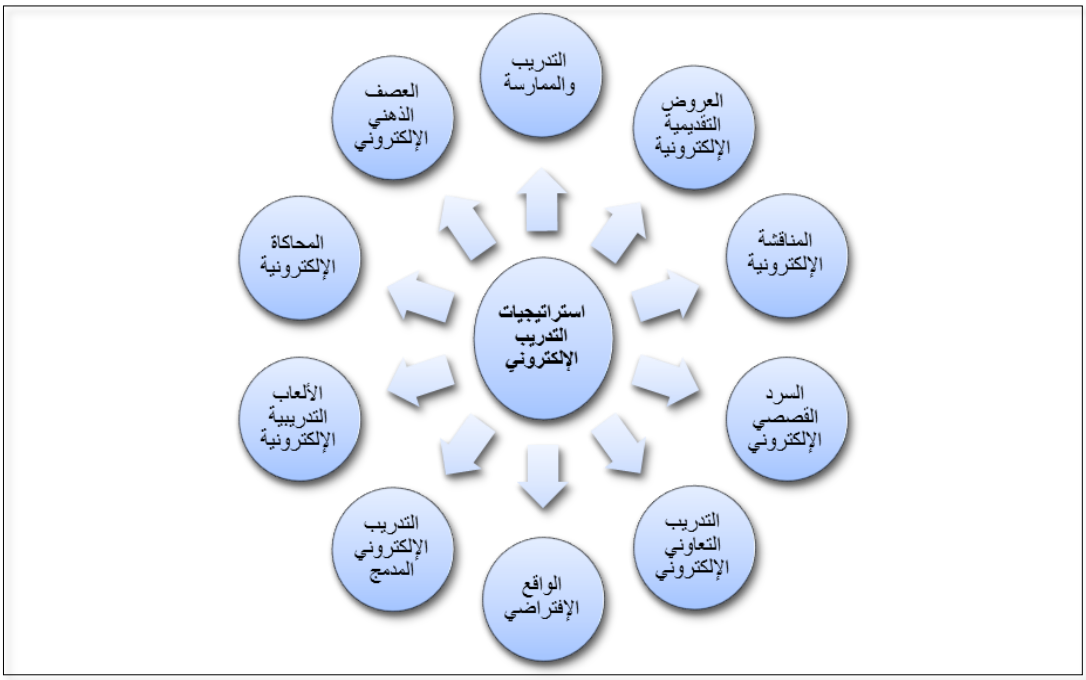
[3] جمال مصطفى عبد الرحمن الشرقاوي، **تصميم إستراتيجية قائمة علي التفاعل الإلكتروني بين إستراتيجيتي المشاريع والمناقشة وأثرها علي تنمية مهارات إنتاج بيئات التدريب الإلكترونية لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية**، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 03، المجلد 35، 2013، ص 20، على الرابط: https://journals.ekb.eg/article_72124

تكون هذه العروض غير متزامنة وتتضمن كلفات على الأقراص المدمجة، عروض فيديو مسجلة، ملفات صوت مع الصور، رسوم مصاحبة للنص المكتوب وغيرها...[1]؛

عاشرا: إستراتيجية التدريب والممارسة: يعد نمط التدريب والممارسة من أكثر أنماط استخدام التدريب المعزز بالحاسوب الآلي، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تنمية قدرة المتدرب في إتقان مفهوم ما أو تنمية مهارات معينة عن طريق التمارين والتدريبات المتكررة، وتبرز فعالية التدريب والممارسة في الموضوعات العلمية واللغات بكل فروعها والتي يتطلب إتقانها قدرا كبيرا من التدريب والممارسة، حيث تستغل قدرة البرمجيات في عملية التدريب بشمل مستمر ومتنوع حتى يصل المتدرب إلى مستوى الاتقان المطلوب، ويعتمد التدريب هنا على لفت الانتباه من المجموعة إلى الفرد، حيث يعتمد بشكل كبير على الخلفية التعليمية والعلمية للمتدرب، فيقدم له التدريبات حسب قدرته وإحتياجاته، عكس ما يقدم في التدريب بالصفة السائدة حيث تقدم التدريبات كحد أدنى لنوعية وكمية المعلومات[2]؛

أجمع الباحثون في مجال الإقتصاد والإدارة على مدى توافق الإستراتيجيات السالفة الذكر مع تنفيذ النشاط التدريبي الإلكتروني رغم تعدد الإستراتيجيات والأنماط، ويمكن من خلال الشكل التالي توضيح أكثر لإستراتيجيات التدريب الإلكتروني:

الشكل رقم (04): إستراتيجيات التدريب الإلكتروني



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعطيات النظرية

[1] عويش فيروز، **مرجع سابق**، ص 96

[2] صباح نوري حسين، حسين محمد علي الساقي، **فاعلية برنامج تدريبي قائم على استراتيجية التدريب والممارسة في تنمية مهارات الخط الديواني لدى طالبات معهد الفنون الجميلة**، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 117، المجلد 28، 2022، ص 05

المطلب الثاني: منصات التدريب الإلكتروني

التدريب الإلكتروني كغيره من الممارسات الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية يتم عبر آليات تساعد في تسريع وفاعلية تنفيذه، وتعتبر المنصات الرقمية الأرضية التي تربط كل أطراف العملية التدريبية الإلكترونية.

أولا: تعريف المنصة الإلكترونية

قبل التطرق لمفهوم المنصة الإلكترونية لابد من التعرف أولا على تعريف المنصة، حيث تعرف المنصة غالبا على أنها المكان الذي تجتمع فيه مجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة بموجب قواعد مشاركة محددة بوضوح، من أجل تبادل أو تداول الأفكار والسلع والخدمات وأي شيء آخر يمكن تبادله بين الأفراد وقد تكون على أرض الواقع أو عن طريق أجهزة الكمبيوتر أو الآلات أو الأجهزة التي تعمل نيابة عن الأشخاص،[1]

أما المنصة رقميا فهي بمثابة أرضيات للتكوين عن بعد تقوم عن تكنولوجيا الويب وتتكون من عرض تقني وتجاري مترابط من أجل الولوج إلى عالم الخدمات الافتراضية التفاعلية وغير التفاعلية التي يمكن بثها أو تقديمها عبر الأنترنت، إذ يمكن أن تكون مدفوعة أو بالمجان، يمكن الوصول إليها يكون محدود أو غير محدود، ويعتمد هذا العرض على تطوير مجتمع من المستخدمين مع مشغل المنصة بإنشاء رابط مباشر مع الفرد[2]، كما تعرف المنصة الإلكترونية بأنها أرضية قائمة على التكنولوجيا للإدارة عن بعد، وتمثل الساحة التي يتم بواسطتها عرض الأعمال الخاصة بالتدريب الإلكتروني وما تحتويه من نشاطات من خلالها تتحقق عملية التدريب باستعمال مجموعة من أدوات الاتصال والتواصل، وتمكن المتدرب من الحصول على المحتوى التدريبي الذي تم رفعه مسبقا من فيديوهات تعليمية ودورس في شكل عرض شرائح[3].

ثانيا: أشهر منصات التدريب الإلكتروني

حتى تتم عملية التدريب أو التعلم عن بعد لابد من توفر بيئة إفتراضية تسهل العملية التدريبية الإلكترونية، وهذا ما أدى بوجوب توفر منصات رقمية لهذه الغاية ومن أشهر هذه المنصات مايلي:

1- منصة مودل MOODLE: تعتبر من أشهر منصات التدريب والتعلم عرفت سابقا بمنصة Mooch والذي أطلق على أول إصدار لها في بتاريخ 20 أوت 2002، فهي نظام إدارة تعلم مفتوح المصدر يقوم على تحويل عمل المنظمات التعليمية من العمل التقليدي إلى العمل الإلكتروني، إذ يمكّن من تسريع العملية التعليمية وضمان جودتها بشكل كبير، وتقوم فلسفة مودل على أن المعرفة تبنى في عقل المتعلم من خلال ما يقدم له من معارف، فدور المعلم هنا يكمن في خلق بيئة تعليمية بيداغوجية تجعل من

[1] Robert Siemens, **The role of platforms for digitalization of European industry**, California, USA, 2016, P 4.
[2] Meyer, Laurence, **Digital platforms: definition and strategic value**, California, USA, 2017, P 135.
[3] صلاح الدين حسين صالح، **مرجع سابق**، ص 16

المتعلم قادر على بناء معارفه بنفسه، حيث أن هذا النظام يعمل بأكثر من 45 لغة حول العالم أهمها الإسبانية، الألمانية، الإنجليزية واللغة العربية، ويمكن أن تستخدم هذه المنصة على مستوى الفرد أو على مستوى المدارس والجامعات أين يخصص لكل منها حساب خاص يتضمن أربعة مستخدمين هم: مدير الحساب Admin، مدير المؤسسة التعليمية أو الجامعية Manager، المدرب (المعلم)، المتدرب (الطالب)،[1] ويتميز نظام منصة مودل في العملية التدريبية كونه أحد أنظمة إدارة المقررات، أحد أنظمة إدارة التعلم، من أنظمة إدارة محتويات التعلم، أحد منصات التعلم والتدريب الإلكتروني[2]

تقدم منصة مودل مجموعة من الأدوات التي المدربين والمعلمين على التحكم في نشر المحتوى التدريبي والتحكم في المتدربين وتتمثل هذه الأدوات في:[3]

– توفير إمكانية النشر لأكثر من محتوى تدريبي ووضع مواد تدريبية مختلفة على نفس الموقع؛

– تمكين مدير النظام من إضافة مستخدمين جدد للموقع؛

– تحديد أدوار المستخدمين حيث يمكن لمدير النظام تعريف المستخدمين بأدوارهم وتحديدها داخل المحتوى التدريبي سواء كان هذا الدور هو مدرب أو متدرب أو مدير إداري؛

– إرسال المهام والواجبات إلى المتدربين عن طريق وضع المدرب المهمة أو الواجب في المحتوى التدريبي ويقوم المتدربين بأدائها ثم إعادة إرسالها عن طريق الموقع للمدرب؛

– يمكن للمدرب وضع الملاحظات أو مذكرات للمتدربين من خلال البرنامج، كما يمكن للمتدربين التحاور حول هذه الملاحظات مع المدرب من خلال الموقع؛

– توفير المراجع حيث يمكن للمدرب وضع مجموعة من المراجع على الموقع، وقد تكون هذه المراجع كتبا أو مواقع على الشبكة؛

– يمكن من خلال البرنامج للمدرب إنشاء منتديات متعددة تسمح للمتدربين والمدربين النقاش فيما بينهم حول المحتوى التدريبي أو المادة التدريبية، إذ لابد من وضع ضوابط خاصة لدخول المنتدى؛

– يمكن للمدرب من خلال المنصة وضع استفتاء للمتدربين حول مسألة أو موضوع معين في المحتوى التدريبي؛

– يمكن للمدرب من خلال الموقع إنشاء مجموعة من التمارين (إنشاء بنك أسئلة) لمختلف الموضوعات التي يضمها المحتوى التدريبي وتصنيفها حسب كل موضوع في المحتوى.

2– منصة إدمودو EDMODO: من أشهر المنصات التعليمية المتاحة عبر شبكة الإنترنت وتدخل في نظام المقررات التعليمية جاءت فكرتها من خلال دمج تقنية التواصل الإجتماعي الفيس بوك مع البلاك

---

[1] نجوى فيران، أنور طراد، **التعليم الإلكتروني عبر المنصات الإلكترونية وشبكات التواصل الاجتماعي**، مجلة المعيار، العدد 52، المجلد 24، 2020، ص 07، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/128470

[2] حمدي محمد البيطار، مؤنس محمد سيد محمد، رضوة بخيت هاشم بخيت، **فاعلية بيئة تدريبية إلكترونية قائمة على أنظمة إدارة التعلم لتنمية بعض مهارات تصميم المقررات الإلكترونية لدى أخصائي تكنولوجيا التعليم**، المجلة العلمية لكلية التربية، العدد 07، المجلد 36، 2020، ص 08

[3] هنادي بدر الخراز، **مرجع سابق**، ص 20

بورد أو الحائط الإلكتروني، بحيث يدير المدرب العملية التدريبية من خارج وداخل مقر التدريب بطريقة آمنة وسليمة، إذ يستطيع المتدربين إستخدام البرنامج في أي وقت وأي مكان، ووصل عدد مستخدمي هذه المنصة أكثر من 06 ملايين عبر أكثر من 50 دولة، وتعتبر إدمودو منصة للتواصل الإجتماعي مخصصة للتعلم والتدريب تستخدم فيها تقنية الويب 0.2، يتحكم فيها المدرب عن طريق التواصل مع المتدربين من خلال فضاء مفتوح يرسل فيه ويستقبل الرسائل النصية والصوتية وكذا يناقش محتوى المادة التدريبية، وتتميز هذه المنصة بالنقاط التالية:[1]

- تفاعل المتدربين واتصالهم ببعض لحل المشكلات؛
- إختصار الوقت بوضع موضوع معين على الموقع ثم مناقشته مع المتدربين؛
- توسيع دائرة المتعلمين بسهولة التواصل بينهم وبيم المعلمين؛
- توسيع مدارك المتدربين بالإطلاع على أحدث مستجدات المحتوى التدريبي في مجالهم؛
- إعطاء فرصة لكل المشتركين في المنصة للمشاركة بآرائهم ونشرها؛
- خفض الإنفاق في القاعات الفعلية والتقليل من الاستخدام الورقي والطباعة، باعتبار أن هذه المنصة مجانية؛
- إمكانية استرجاع ما تم تعليمه من المادة التدريبية في أي وقت؛
- الجمع بين أنظمة إدارة المحتوى الإلكتروني وشبكات التواصل الإجتماعي؛
- إمكانية إنشاء فصول إفتراضية للمتدربين من طرف المدربين.

3- منصة قانيشا GANESHA: تعتبر منصة قانيشا من أشهر المنصات المستعملة في التدريب عن بعد أو نظام إدارة التعلم، حيث تم إنشاؤها واعدادها من قبل شركة ANEMA، وهي شركة متخصصة في التعليم الإلكتروني، حيث تسمح هذه المنصة للمدربين أو مصالح التدريب في إطار التدريب عن بعد بإتاحة مادة أو مجموعة من المواد التدريبية مع دعائم المحاضرات، الملحقات، أسئلة واختبارات التقييم لمجموعة أو عدة مجموعات متربصة، كما تتميز هذه المنصة بالمميزات التالية:

- إمكانية الإرسال الداخلي في المنصة تسمح بإرسال ملفات محملة دون ضرورة وجود مرسل شخصي؛
- منتدى يسمح للمدربين والمتدربين ببعث الرسائل القصيرة والتي تكون متاحة لجميع أعضاء مجموعات التدريب، وأيضا الرد على الرسائل مما يسمح بإجراء مناقشات حول موضوع معين؛
- إمكانية الدردشة بين أعضاء مجموعات المنتدى والنقاش في الوقت الحقيقي؛

[1] داحي هاني، ستر الرحمان نعيمة، **منصات التعليم عن بعد مفاهيم وآليات**، مجلة المجتمع والرياضة، العدد 01، المجلد 06، 2023، ص ص 06-07، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/215067

– إمكانية عرض الملفات بشكل رقمي للأعضاء في مساحة وضع الملفات البيداغوجية وترك التعليقات عليها.[1]

4– منصة كلورولين CLOROLINE: عبارة عن منصة للتعلم عن بعد والعمل التعاوني تم تطويرها في عام 2002 من قبل جامعة لوفان في بلجيكا، تسمح للمدربين بإنشاء مساحات للدورات التدريبية عبر الإنترنت وإدارة أنشطة التدريب على الإنترنت، مدعومة ماليا تمت ترجمتها إلى 35 لغة، وتحظى المنصة بدعم مجتمع عالمي من المستخدمين والمطورين، تستخدمها مئات المؤسسات من 84 دولة، كما تسمح للمدرب بإنشاء مساحات عمل ودورات عبر الإنترنت دون تكاليف الترخيص لكل دورة، من خلال سلسلة من الأدوات التي تسمح له بذلك تتمثل في:

– كتابة وصف المحاضرات و نشر المستندات بجميع الصيغ الضرورية (texte, pdf, html, vidéo)؛

– إدارة منتديات المناقشة العامة أو الخاصة حول موضوع المحتوى التدريبي؛

– تطوير المسارات التعليمية و تكوين المستندات؛

– إنشاء مجموعات من المشاركين بمستندات مشتركة ومنتديات خاصة؛

– إمكانية بناء رزنامة تتضمن المهام والمواعيد النهائية للحصص التدريبية والتعليمية؛

– نشر الإعلانات و إرسالها أيضًا عبر البريد الإلكتروني،

منصة كلارولين قابلة للتكيف مع سياقات التدريب المختلفة، وتستخدم ليس فقط في المدارس والجامعات، ولكن أيضًا في مراكز التدريب والجمعيات والشركات، كما أنها قابلة للتخصيص وتوفر بيئة عمل مرنة ومصممة خصيصًا لذلك.[2]

المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات التدريب الإلكتروني

ظهر التدريب الإلكتروني كتطوير لعملية التدريب التقليدي مواكبة للتطور وذلك لما له من خصائص وإيجابيات يتميز بها، إلا أن لديه جانب سلبي يؤثر فيه، وتوضح النقاط التالية كل من إيجابيات وسلبيات التدريب الإلكتروني

أولا: إيجابيات التدريب الإلكتروني

يتميز التدريب الإلكتروني عن التدريب التقليدي بجملة من السمات والإيجابيات تتمثل في النقاط التالية:[3]

---

[1] دعاس عادل، شوكال عبد الكريم، **منصات التدريب الإلكتروني كأداة لتميز وظيفة إدارة الموارد البشرية تجارب بعض الشركات الدولية (Cisco, Lucent, Carrefour, Axa)**، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، العدد 04، المجلد 02، 2020، ص 06، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/121995

[2] DOGBE-SEMANOU, Dossou Anani Koffi, et al**, Etude comparative de plates-formes de formation à distance**, le cadre du Projet @2L, version 02, p 09, 2008

[3] الدوكالي مفتاح على الطرشاني، **التدريب الإلكتروني ومتطلبات تنمية الموارد البشرية في المغرب العربي في ظل العولمة**، مجلة الجامعة المغاربية، العدد 15، المجلد 08، 2014، ص ص 23–24

1- تجاوز عاملي الزمان والمكان، إذ لا توجد ضرورة لتواجد المدرب والمتدربين في نفس المكان والزمان كما يحدث في العملية التقليدية للتدريب التي يصعب فيها على المتدربين الإتصال بالمدرب في أي مكان وفي أي وقت خارج زمان ومكان التدريب المعلن عنه، في حين يمكن للمتدربين التواصل مع المدرب من أي مكان وفي أي وقت يرغبون به إلكترونيا، بسبب ما توفره الإنترنت من خصائص في هذا المجال؛

2- يتيح التدريب الإلكتروني عبر الإنترنت لأطراف عملية التدريب التغلب على عوائق التدريب التقليدي المختلفة مثل العوائق المادية والسفر، المرض، الإعاقة أو ترك العمل وما إلى ذلك؛

3- توفير قدر من المرونة في بيئة التعليم والتدريب المدار بالإنترنت بين العناصر المشاركة في عمليات التدريب، من المدربين والمتدربين والإداريين، وكذلك المهتمين بالبحث العلمي وإعداد البرامج والمحتوى التدريبي؛

4- التدريب المعتمد على التكنولوجيا الحديثة يمكن الأفراد من اكتساب أنواع مختلفة من المهارات، مثل مهارات التفكير النقدي، حل المشكلات، التفرد في التفكير، الإتصال، وكذلك ينمي عمليات التدريب التعاوني لدى الأفراد خاصة في ظل نظم وأدوات الإتصال المكتوبة كالمنتديات الحوارية، ومجموعات المناقشة؛

5- التدريب المعتمد على الإنترنت يزيد من فرص نمو مركز التحكم لدى الأفراد في الإتجاه الإيجابي، من أفراد ذوي مركز تحكم خارجي (أقل تحملا للمسؤولية، أقل تكيفا مع المحيط الخارجي، السلبية في التعامل مع الآخرين ومع المواقف التي ترتبط بذواتهم)، إلى أفراد ذوي مركز تحكم داخلي (أكثر تحملا للمسؤولية، أكثر قدرة على التوجه الذاتي، أكثر تكيفا مع المحيط الخارجي، لديهم دافعية أكبر على الإنجاز والتعاون مع الآخرين)؛

6- يتيح التدريب الإلكتروني عبر الإنترنت إمكانية الإستفادة من المتدربين المتميزين بشكل أكبر وفعال؛

7- يوفر التدريب الإلكتروني عبر الإنترنت إمكانية تحديث المحتوى التدريبي مع ظهور أي تطوير أو تغيير فيه، في حين يصعب تحقيق ذلك في التدريب التقليدي؛

8- توفر عملية التدريب الإلكترونية فرص تدريب كبيرة تفوق كثيرا فرص التدريب التي يوفرها التدريب التقليدي، وهذا ما يسمح بزيادة أعداد المتدربين بشكل كبير؛

9- يسمح التدريب الإلكتروني عبر الانترنت للمتدربين بتكرار أنشطة التدريب حسبما يشاؤون دون حرج وبما يتناسب وقدراتهم حتى يتقنوا المهارات التدريبية المطلوبة؛

10- يوفر التدريب الإلكتروني عبر الإنترنت الفرص للقائمين على التدريب للمنافسة في التدريب والتميز فيه، بإعتبار أن عصر التحول الرقمي لا يسعى إلا للإبداع والتميز[1].

[1] [1] الدوكالي مفتاح على الطرشاني، **مرجع سابق**، ص ص 23-24

كما أن للتدريب الإلكتروني إيجابيات تعود بالفائدة على كل من المدرب والمتدرب كل على حدى، كذلك فإن العملية التدريبية عبر التكنولوجيا الحديثة تعود بالنفع على المؤسسة كشخص معنوي مستقل وتتمثل إيجابيات التدريب الإلكتروني على صعيد المؤسسة في النقاط التالية:[1]

1- إمكانية وسهولة الحصول على أفضل البرامج التدريبية عن طريق المشاركة والتبادل أو الشراء من طرف المؤسسات الرائدة في التدريب أو التي اعتمدت في نظامها على التدريب الالكتروني؛

2- إمكانية طرح المزيد من الدورات التدريبية المتنوعة، أي التوسع الأفقي أو العمودي في الدورات التدريبية من خلال الاعتماد على التقنيات الحديثة؛

3- التقليل من تكلفة التنقل والايواء والنفقات على الوسائل المعتمدة في عملية التدريب باعتبارها عملية تتم عن بعد دون الحاجة للتنقل؛

4- تسهيل متابعة المتدربين ولو كانوا كثر وهذا بالاعتماد على وسائل تكنولوجيات الاعلام والاتصال الحديثة؛

5- تسهيل وصول الألاف من المتدربين لنفس المصدر في نفس الوقت بخلاف المصادر الورقية السابقة؛

6- سهولة العمل في إجراء وترتيب الدورات التدريبية وإدارتها، وتوثيق دقيق لكل ما يتعلق بهذه الدورات؛

ثانيا: سلبيات التدريب الإلكتروني

لا يخلو التدريب الإلكتروني من الخصائص السلبية كغيره من الممارسات، وتتمثل هذه السلبيات في النقاط التالية:[2]

1- يتطلب التدريب الإلكتروني جهدا مكثفا لتدرريب المتدربين بشكل خاص لتهيئتهم بشكل خاص لهدا النوع من التدريب؛

2- صعوبة التفاعل الجماعي بين المتدربين في إيصال إفكارهم في المقرر الإلكتروني، بالإضافة إلى أن المدرب لن يتمكن من متابعة المتدرب النشط أو الخامل أو الذي يظهر عليه الملل؛

3- تنمية آثار الإنطوائية لدى المتدربين لعدم تواجدهم في موقف تدريبي حقيقي تحدث فيه المواجهة الفعلية، بل تكون من خلال أماكن متعددة حيث يوجد المتدرب بمفرده وأيضا المدرب منفصلا عنه؛

4- عدم التركيز على كل الحواس بل على حاستي السمع والبصر فقط دون باقي الحواس؛

5- الخوف على الخصوصية والسرية للمعلومات الخاصة بالمحتوى من الإختراق؛

6- عدم وضوح الأنظمة والطرق والأساليب التي يتم فيها التعليم بشكل واضح وعدم البث في قضية الحوافز التشجيعية لبيئة التدريب الإلكتروني؛

7- صعوبة تطبيق أساليب التقويم؛

8- الحاجة إلى نشر محتويات على مستوى عال من الجودة، ذلك كون المنافسة عالمية؛

---

[1] بن عروس محمد، طيبي عمار، **مرجع سابق**، ص ص 06-07

[2] نصيرة بركنو، **مرجع سابق**، ص ص 141-142

9- قد لا يكون جميع المتدربين على استعداد للتدريب الإلكتروني، مما يسبب القلق للمتدرب؛

10- ليس كل المتدربين يصلون بسهولة دون إنقطاع لأجهزة الحاسوب؛

11- غير ملائم لكل محتويات التدريب مثل القيادة، التغيير الثقافي؛

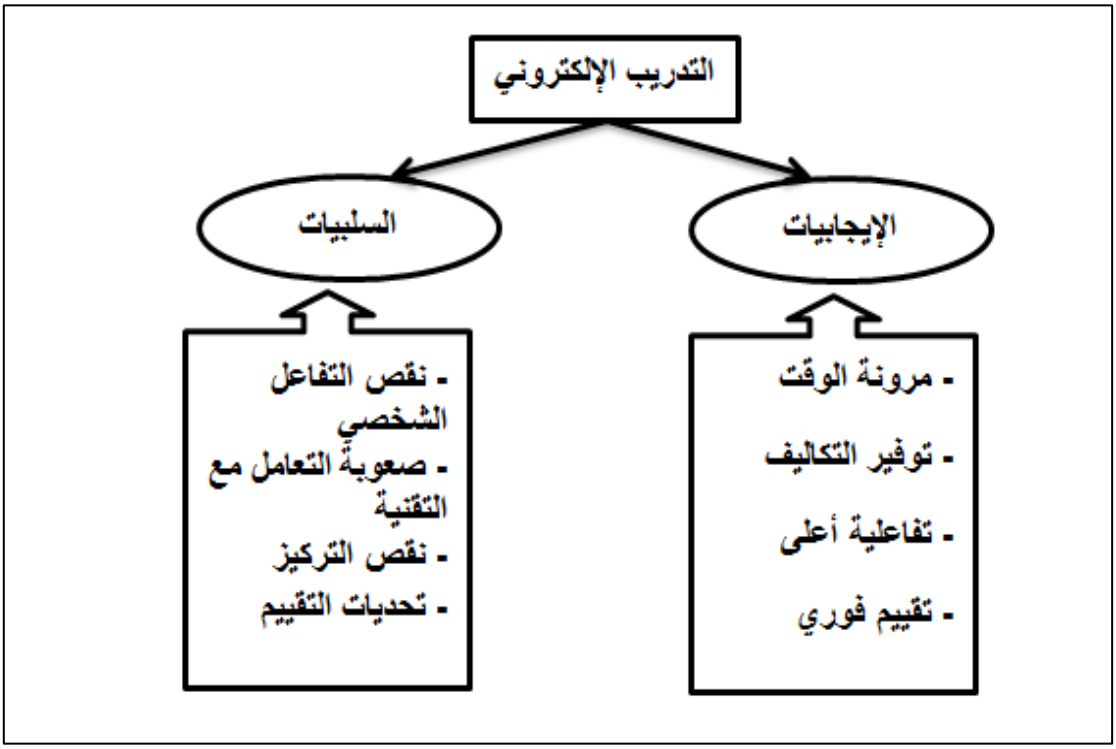
12- كثرة توظيف التقنية ربما يؤدي إلى ملل المتدرب وعدم الجدية في التعامل مع هذه الوسائط؛

13- تلاشي وإضعاف دور المدرب الإنسان كمؤثر تربوي وتعليمي مهم.

14- صعوبة ولوج وتعلم بعض الممارسات والمهارات اللازم تعلمها من خلال التدريب الإلكتروني في بعض البرامج التدريبية، وبالتالي فإن البرامج المهنية والعلمية تحتاج أحيانا إلى التنقل، إذ يتحتم على المدرب مغادرة مكان ومقر عمله إلى المؤسسة أو مركز التدريب الذي تتم فيه العملية التدريبية لهذه الممارسات لإتقانها وتعلم المهارة المطلوبة[1]

يوضح الشكل التالي إيجابيات وسلبيات التدريب الإلكتروني بشكل مختصر

الشكل رقم (05): إيجابيات وسلبيات التدريب الإلكتروني



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على المعطيات النظرية

[1] حسن شحاته، **مرجع سابق**، ص 14

خاتمة الفصل

مع تزايد استخدام التكنولوجيا الحديثة والتطور الرقمي وفي ظل الظروف والتحديات التي تشهدها المؤسسات اليوم، وحتى تستمر وتحقق الأهداف التي أسست من أجلها وجب عليها إعادة هيكلة أنظمتها المختلفة ووظائف إدارة الموارد البشرية بما يتماشى والتطور التكنولوجي وظروف العصر الحالية.

باعتبار أن التطور والتكنولوجيا الرقمية أصبحت بنية أساسية تعتمد كافة الدول بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة، تسعى المؤسسات اليوم إلى رقمنة وظائفها لمواكبة التيار التكنولوجي، بداية بالمورد البشري وعملية تحسين مهاراته تكنولوجيا بالإعتماد على التدريب الإلكتروني.

يمثل التدريب الإلكتروني عملية إدارية تسعى من خلاله المؤسسات على تنمية معارف المورد البشري وتحسين قدراته، لما يتميز به من إيجابيات مثل توفير التكاليف والوقت، زيادة التفاعل والمشاركة، تحسين فعالية عملية التعلم، وذلك رغم كل التحديات التي قد تواجهه هذه العملية التي تتمثل في الحاجة إلى بنية تحتية تكنولوجية جيدة وتصميم فعّال للإستراتيجيات والبرامج التدريبية،

الفصل الثاني

تمهيـــد

تعتبر إنتاجية المورد البشري من أهم العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق أهداف أي مؤسسة وإستمراريتها، كون أن المورد البشري ليس مجرد عامل من عوامل الإنتاج، بل هو الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها جميع الأنشطة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية في ظل التغيرات والتطورات التكنولوجية السريعة والمستمرة، ما أدى إلى الحاجة إلى زيادة إنتاجية المورد البشري أكثر أهمية في الوقت الحالي،

في ظل حداثة الإدارة في الوقت الراهن يشكل قياس إنتاجية المورد البشري تحديا أساسيا يواجهه المسؤولين، كون إن فهم كيفية قياس إنتاجية الأفراد بشكل دقيق وفعال يعتبر ضرورة لتحقيق المثالية في الأداء للمورد البشري وتحسين النتائج المتوصل إليها، حيث يتطلب قياس الإنتاجية استخدام مقاييس فعالة قادرة على تحليل وتقييم أداء الفرد، إلا أن عملية قياس إنتاجية المورد البشري كغيرها من الأنشطة الإقتصادية تواجه عدة إشكاليات، منها التحديات المتعلقة بتعريف الإنتاجية بطريقة مناسبة للسياق، و تأثير بيئة العمل والفترة المحددة للقياس، والتكنولوجيا المستخدمة وغيرها من العوامل.

يعد تحسين الإنتاجية للمورد البشري هدفا إستراتيجيا تسعى إليه المؤسسات لتحقيق التنافسية والإستدامة، إذ تتضمن هذه العملية عدة عوامل وأساليب التي تتكامل فيما بينها لتحقيق الإنتاجية المثلى للفرد داخل المؤسسة من بينها، تحسين بيئة ومناخ العمل، تطوير المهارات والكفاءات من خلال عملية التكوين، إضافة إلى تقديم الحوافز المناسبة، إضافة إلى ذلك يعتبر التعليم والتدريب المستمر محور زيادة مستوى المعرفة والمهارة العملية لدى المورد البشري مما ينعكس إيجابا على إنتاجيته،

تزامنا مع التحول الرقمي المتسارع والتطور في مجال التكنولوجيا، أصبح التدريب الإلكتروني أداة حيوية لتعزيز كفاءة ومهارات المورد البشري بمرونة وفعالية، وبأقل قدر من التكاليف ووقت قياسي، وهذا ما أدى إلى تعزيز أداء المورد البشري وإنتاجيته بشكل ملحوظ وفق سبل وبرامج تدريبية متطورة بغض النظر عن المعيقات التي تواجهه، مما أسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بطرق أكثر فعالية واستدامة من خلال تحسين إنتاجية المورد البشري فيها.

من خلال هذا الفصل سنحاول توضيح النقاط الأساسية لإنتاجية المورد البشري وإشكالية قياسها إضافة إلى طرق زيادتها ودور التدريب الإلكتروني في تحسينها، وعليه تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

- مدخل لإنتاجية المورد البشري.
- قياس إنتاجية المورد البشري.
- تحسين إنتاجية المورد البشري.
- علاقة التدريب الإلكتروني بإنتاجية المورد البشري.

المبحث الأول: مدخل لإنتاجية المورد البشري

تعد إنتاجية الموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات والمنظمات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وزيادة قدرتها التنافسية في السوق الأعمال، ومع التطور التكنولوجي السريع والتغيرات الاقتصادية المتلاحقة، أصبحت الحاجة إلى تسليط الضوء على إنتاجية الموارد البشرية أكثر إلحاحًا، إذ ترتبط هذه الأخيرة ارتباطا وثيقا بالكفاءة والفعالية الإنتاجية للفرد، كونها تساهم في تعزيز إنتاجية وزيادة أداء العاملين.

المطلب الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري الثروة الحقيقية لكل العالم والأمم، كونه ورغم التطورات الحاصلة اليوم والتقدم التكنولوجي، لا يمكن استبداله فهو العنصر الأساسي لبقاء و إستمرار أي مؤسسة، حيث ترتبط كفاءة الأداء في مختلف المؤسسات بالإستثمار الأمثل لهذه الموارد.

أولا: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يندرج ضمن مفهوم إدارة الموارد البشرية عدة مفاهيم جزئية تتمثل في

1- تعريف الموارد البشرية: تمثل جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، والذي تم توظيفهم فيها لأداء وظائفها وأعمالها في إطار ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ضمن الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذ وظائف المؤسسة، بغية الوصول إلى رسالتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، من خلال ما تقدمهم هذه الموارد من مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات ومعارف، وفي المقابل يتقاضى المورد البشري من المؤسسة الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية في عملية متبادلة للمنفعة[1]، إذ تعد الموارد البشرية من أهم أصول المؤسسة وأحد المصادر المهمة في تحقيق الميزة التنافسية، لما تملكه هذه الموارد من معارف مهارات وخبرات تساعد على الإبداع والتجديد لإرضاء الزبون ورفع درجة وفائه، خاصة مع واقع التغيرات التكنولوجية وتزايد حدة المنافسة، الذي فرض على المؤسسات ضرورة تعزيز قدراتها التنافسية وتنميتها بالإعتماد على العنصر البشري لضمان البقاء و الإستمرارية[2]

2- أهمية المورد البشرية في المؤسسة: تبرز أهمية المورد البشري كعنصر فعال في المؤسسة ككل من خلال ما يقدمه من مساهمات في تحقيق الأهداف المسطرة في المؤسسة، ويمكن حصر أهمية المورد البشري في النقاط التالية:[3]

---

[1] قرينعي أحمد، **إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور والاستراتيجية)**، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، العدد 02، المجلد 01، 2019، ص 02، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/126403

[2] لمجد بوزيدي، أحمد بن يحي ربيع، **آليات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وفق مقاربة برامج تحليل الشبكات الاجتماعية في المؤسسة**، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد 01، المجلد 04، 2020، ص 03

[3] العيد قعدة، سعدية قندوسي، إدارة الموارد البشرية –تحدي اليوم ورهان المستقبل–، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد 01، المجلد 12، 2022، ص ص 06-07، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/196970

– المورد البشري هو عقلية وإمكانيات فكرية ومصدر للمعلومات والأفكار والابتكارات لابد من استثماره وتوظيفه بشكل ايجابي؛

– المورد البشري قادر وراغب في المشاركة الفاعلة لحل مشكلات العمل وتطويره وتحمل مسؤوليته، ما ينتج عنه إلزامية وأهمية فتح قنوات الاتصال ومجالات المشاركة لاستثمار تلك الطاقات؛

– إهتمام المؤسسة بتكامل عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة، يؤكد الإهتمامات الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات تطويرها؛

– أهمية إلتزام جميع عمليات إدارة الموارد البشرية بقواعد ومعايير إدارة الجودة الشاملة، لتحقيق أداء ذو جودة عالية في المؤسسة؛

– تطبيق مفاهيم إستراتيجية لإعداد إدارة الموارد البشرية وإدماجها في الإستراتيجية العامة للمؤسسة يؤكد الأهمية البالغة للموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجيات المؤسسة؛

– ضرورة تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الأداء بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو فريق العمل، وتوفير متطلبات ومستلزمات الأداء ثم المتابعة والتقييم، ومراقبة النتائج والإنجاز ؛

– ضرورة عمل المؤسسة على الإستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية، واستثماره في تطوير الأداء؛

– تعميق وتكثيف إهتمام القيادات الإدارية العليا بقضايا تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسؤولين عنها.

3- تعريف إدارة الموارد البشرية: تعتبر إدارة الموارد البشرية من المواضيع الشائعة في العلوم الاقتصادية والاجتماعية والانسانية، والتي نالت حصتها من الدراسة والبحث العلمي وذلك لما لها من أهمية بالغة في إقتصاديات العالم اليوم، حيث تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها وظيفة من الوظائف الإدارية الصناعية التي تعنى بشؤون الأفراد، أي الإستخدام الأمثل للموارد البشرية في جميع مستويات المؤسسة من أجل المساعدة في تحقيق أهداف المؤسسة، وتهتم إدارة الموارد البشرية أساسا بتنمية قدرات ومهارات الموظفين، حتى يتسنى لهم بذل أقصى جهد ممكن وحتى يتوفر لهم الدافع والحافز القوي لتحقيق أهدافهم الشخصية بجانب أهداف المؤسسة، إضافة إلى تسيير النظام البشري للمؤسسة ليتماشى مع باقي الأنظمة الفرعية الأخرى[1]

ثانيا: وظائف إدارة الموارد البشرية: بإعتبار أن الجانب الحيوي في كل مؤسسة هو العنصر البشري، ولإدارة الموارد البشرية دورا مهما في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فإن الإهتمام بوظائف هذه الإدارة يضمن فعالية الأداء وزيادة الإنتاجية، وتتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية في ما يلي:

[1] هشام بوكفوس، **أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوة**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 59

1- تحليل العمل: تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيف هذه الوظيفة وتحديد المسئوليات الملقاة على عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها؛[1]

2- تخطيط القوى العاملة: ويمثل تخطيط العمل بأنه ذلك العمل الإداري المنظم والمستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية والهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة في تنظيم محدد وراغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبيا ويعرف التخطيط للموارد البشرية أيضا بأنه عملية تحديد وضمان حصول المؤسسة على إحتياجاتها من العمالة المؤهلة في الوقت المناسب للقيام بالوظائف التي تقابل احتياجاتها وتحقق الرضاء لهؤلاء الأفراد؛[2]

3- الاختيار والتعيين: عملية الإختيار هي إنتقاء أشخاص مؤهلين للقيام بأعباء الوظيفة من بين المتقدمين وفق الاختبارات الكتابية والنفسية والاجتماعية التي تبين قدرة هؤلاء الأفراد المرشحين على تقديم الإضافة المرجوة لتحقيق فعالية أكبر في المؤسسة[3]، أما التعيين فهو العملية التي يتم بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته، حيث يتم تعريفه بمسؤولياته، مهامه، أنظمة العمل وغيرها وعادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة ومستوى الوظيفة المراد شغلها؛[4]

4- تصميم هيكل الأجور: من أجل تصميم شبكة أجرية تضمن العدالة بين الموظفين و تقوم على مبدأ التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر، مما يتوجب على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة اللجوء إلى تحليل وتوصيف العمل ومن ثم تحديد معايير قياس كل منصب ووظيفة للتوصل إلى منح قيمة معينة لكل منصب عمل في شكل نقاط استدلالية يتحدد على أساسها الأجر[5]، ويتضح أن مما سبق أن أداء الفرد وإنتاجيته مرتبطة بشكل كبير بنظام الأجور، فكلما كان الأجر متناسب مع إحتياجات الفرد كلما تحسنت إنتاجيته وأدائه؛

5- تصميم أنظمة الحوافز: تقوم المؤسسة بتصميم نظام خاص بالحوافز بأنواعها(مادية، معنوية)، ونجاح هذا النظام يتطلب توافر عدة مقومات أساسية تسهم في رضا الأفراد العاملين عن العمل الذي يقدمونه، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية لديهم وولائهم للمؤسسة إضافة إلى تحسين أدائهم، وتتمثل هذه

---

[1] مخلوف سعاد، شريك ويزة، **مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها**، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 04، المجلد 09، 2018، ص 08، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/61137

[2] مراد يزة رابح، تسيير الموارد البشرية بالإدارة العامة، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 02، المجلد 09، 2016، ص 18، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/59176

[3] قويدري ثامر، **كفاءة المورد البشري من الإستقطاب إلى التطوير**، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 01، المجلد 03، 2021، ص 09، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/143178

[4] بوالشرش نور الدين، محامدية إيمان، **واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية**، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 27، المجلد 08، 2016، ص 10، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/40716

[5] حسين بوثلجة، محمد الأمين مشرور، حسيني إسحاق، **تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية –محاولة تطبيق لطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة**، مجلة التنظيم والعمل، العدد 02، المجلد 06، 2017، ص 08.

المقومات في دراسة الإدارة للموظفين، إختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفعالة، تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للموظفين وإقناعهم بمزاياه، دون إغفال جانب التقييم للنظام لضمان تقديمه لنفس مستوى المزايا لكل من المؤسسة والموظف[1]؛

6- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المؤسسات بمنح عامليها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية وإجتماعية ورياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها؛[2]

7- تقييم الأداء: يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد الموظفين في المؤسسة بواسطة المعايير الرقابية الموضوعة لذلك خلال فترة زمنية محددة، حيث أن معظم المؤسسات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها و تحديد القابليات التي يمتلكها كل فرد و مدى احتياجات الأفراد إلى التطوير[3]؛

8- وظيفة تكوين وتدريب الموارد البشرية: يعبر التكوين والتدريب بشكل عام عن التعلم أو تطوير المهارات أو الارتقاء إلى المستوى المطلوب، ويعرف بأنه تلك البرامج المعدة لتسهيل عملية التعلم وتحقيقها وتنفيذها في المهنة الممارسة بشكل مستمر، وهو ذلك التطبيق لأعمال مخططة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة،[4] وتسعى المؤسسة من خلال وظيفة التدريب والتكوين كونها ذات أهمية بالغة في إدارة الموارد البشرية إلى تحسين الأداء الفردي وتطوير المهارات، تعزيز الرضا الوظيفي، زيادة الإنتاجية والكفاءة، تشجيع الإبداع والابتكار..؛

9- تخطيط المسار الوظيفي: يعرف تخطيط المسار الوظيفي بأنه عملية مشتركة بين الإدارة والموظف تضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة، وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة، أي أنه نشاط منظم تضعه المؤسسة لأفرادها بهدف إثراء المعلومات وصقل الخبرات وتنمية المهارات التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي؛[5]

خلاصة لما سبق يتضح أن أساس قيام أي مؤسسة وإستمرارها في بيئة العمل هو العنصر البشري، باعتباره المحرك الجوهري لأي نشاط قائم فيها، ما أدى بالمؤسسات إعتماد إدارة خاصة بالموارد البشرية

---

[1] غازي حسن عودة الحلايبة، **أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى**، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص ص 21-22

[2] مخلوف سعاد، شريك ويزة، **مرجع سابق**، ص 08

[3] عمار بن عيشي، **دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص 05

[4] إسماعيل حجازي، معاليم سعاد، **تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات**، الطبعة 01، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص 42

[5] ايمان مصطفى كفافي، تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر –دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، العدد 12، 2017، ص ص 08-09، على الرابط: https://emj.journals.ekb.eg/article_92531_1595

تساعد في تحديد إحتياجات المؤسسة من العنصر البشري وتسيير شؤونهم والحرص على تحقيق كفاءة أكثر في أدائهم فيها، مما يؤدي إلى تحسين إنتاجيتهم.

المطلب الثاني: ماهية إنتاجية المورد البشري

تعتبر إنتاجية المورد البشري من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والتنمية الاقتصادية، حيث تشير إلى القدرة الفعلية للعاملين على تحقيق الأهداف المحددة بأعلى كفاءة وفعالية، حيث تبرز أهمية إنتاجية المورد البشري كون أن تحسينها يحقق جملة الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة أهمها الوصول للأداء الأمثل من قبل الموارد البشرية، وتعتمد إنتاجية المورد البشري على مجموعة من المحددات المتداخلة يمكن للمؤسسات من خلالها زيادة إنتاجيتها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

أولا: مفهوم إنتاجية المورد البشري

قبل التطرق لمفهوم إنتاجية المورد البشري كجزئية من الكل، لابد من التعريف بالإنتاجية الكلية، كذلك التطرق لأهمية إنتاجية المورد البشري بالنسبة للفرد والمؤسسة، إضافة إلى التطرق إلى المحددات المباشرة وغير المباشرة لها.

1- تعريف الإنتاجية: لعنصر الإنتاجية العديد من التعريفات التي لا يمكن حصرها نظرا لتشعب المصطلح وتعدد وجهات نظر الباحثين فيه، إذ عرفت الإنتاجية على أنها تلك الرغبة في تحسين الوضع الحالي بغض النظر عن مدى جودته،[1] ويلاحظ من هذا التعريف أن المؤسسات تسعى من خلال الإنتاجية إلى تحقيق وضع أفضل من وضعها سابقا سواء إقتصاديا أو إجتماعيا دون مراعاة ما إذا كان وضعها جيدا من الأساس، كما يتم تعريف الإنتاجية عادة على أنها النسبة بين حجم المخرجات وحجم المدخلات، وبعبارة أخرى فهو عملية قياس مدى كفاءة إستخدام مدخلات الإنتاج مثل العمالة ورأس المال في الاقتصاد لإنتاج مستوى معين من الإنتاج، كما تعتبر الإنتاجية مصدرا رئيسيا للنمو الاقتصادي والقدرة التنافسية[2]، وتعرف الإنتاجية أيضا على أنها أي عملية تحويل داخل المؤسسة يتم تغذيتها بعدة أنواع من المدخلات (مثل العمالة ورأس المال والمواد والطاقة)، وتنبعث منها أكثر من مخرج واحد (مثل المنتج أ، المنتج ب)، وتنقسم إلى الإنتاجية الجزئية (أي المخرجات المرتبطة بنوع واحد من المدخلات)، والإنتاجية الإجمالية (أي المخرجات المرتبطة بأنواع متعددة من المدخلات)[3].

ومن خلال ما سبق يتضح أن الإنتاجية تشير إلى قدرة الفرد أو المؤسسة على تحقيق نتائج إيجابية بفعالية وكفاءة، مستخدمة الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة، وأيضا هي الفرق بين المدخلات

[1] Mats BJORKMAN**, what is productivity?**, Dept of Mechanical Engineering, Linkbping University, Linkbping, SWEDEN, Without year of publication, Research paper on the website: https://pdf.sciencedirectassets.com/314898

[2] Paul Krugman, **defining and measuring productivity**, The Age of Diminishing Expectations, 1994, Research paper on the website: https://www.oecd.org/sdd/productivity-stats/40526851

[3] Stefan Tangen, **Understanding the concept of productivity,** Proceedings of the 7th Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference, Taipei, 2002, p 04

والمخرجات، وتتعلق الإنتاجية بجوانب مختلفة، بما في ذلك العمل الفردي، أو العمل في فريق، أو الإنتاج في مؤسسة صناعية،

2- تعريف إنتاجية المورد البشري:

إن فكرة إنتاجية المورد البشري فكرة سابقة في مجال الإدارة، حيث تعتبر متعددة الأبعاد بطبيعتها وقد إرتبطت بعوامل مختلفة مثل التحفيز، التوازن بين العمل والحياة، بيئة العمل، التكنولوجيا، وما إلى ذلك، حيث كشفت الأبحاث السائدة في مجال إدارة الإنتاج أن إنتاجية الموظفين ترتبط بأداء المؤسسة، فكلما زادت إنتاجية الموظف كلما كان أداء المؤسسة أفضل، ومنه فإن إنتاجية المورد البشري تمثل قدرة الفرد الموظف على إنتاج السلع والخدمات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة[1]،

تعرف منظمة الإنتاجية الوطنية الإيرانية إنتاجية المورد البشري على أنها موقف عقلاني تجاه العمل يهدف إلى تحسين الأنشطة من أجل حياة أفضل للفرد، وتعني الإنتاجية تحقيق أقصى قدر من الربح من قوة عمل الموارد البشرية، وكذلك من المواهب والمهارات، ولذلك كان تعزيزها دائمًا يعتبر ضرورة للخبراء في السياسة والإدارة والاقتصاد من أجل تحسين مستوى حياة الإنسان والبنية الاجتماعية،[2]

ويمكن تعريف إنتاجية المورد البشري بأنها الوقت الذي يقضيه الموظفون بنشاط في المهام التي تتطلب التنفيذ والإنتاج بمقياس الكفاءة والفعالية، أو أنها مستوى أداء الموظفين فيما يتعلق بالحضور وجودة العمل والقدرة على الأداء والعوامل الشخصية[3].

من خلال ما سبق يتضح أن إنتاجية المورد البشري تشير إلى مدى نجاعة الجهود التي يبذلها الأفراد في بيئة العمل لتحقيق الأهداف المحددة في المؤسسة، كما تعتبر عنصرًا حاسمًا في نجاح المورد البشري والمؤسسات ككل، حيث تتعلق بقدرة الأفراد على تحقيق الخطط المحددة بفعالية وكفاءة، ومساهمتهم بشكل فعال في العمل على إستمرارية وبقاء المؤسسة، وتعتبر إنتاجية المورد البشري أيضًا مؤشرًا على كفاءة الأفراد في أداء مهامهم الشخصية مثل القدرة على التنظيم الشخصي، إدارة الوقت، تحسين الأداء الفردي، واستخدام الموارد المتاحة بشكل فعال خاصة في مجال التكنولوجيا، كما يمكن أن يكون الابتكار والتطوير جزءًا من إنتاجية الأفراد وقدرتهم على تحسين العمليات وتطوير أساليب جديدة لزيادة الكفاءة.

2- أهمية إنتاجية المورد البشري

إن وجود الموارد البشرية ذات الإنتاجية العالية في كل مرحلة من مراحل العمل يلعب دوراً كبيراً في نجاح المؤسسة، حيث أن الموارد البشرية لها دور إستراتيجي لزيادة إنتاجية المؤسسة ككل، بإعتبار أن الإنتاجية (إنتاجية العامل، إنتاجية المواد والآلات) أحد أهم الجوانب في المؤسسة والتي تساعد على

[1]Shivangi Singh, Nirmala Chaudhary**, Employee Productivity: An Analysis of Dimensions and Methodology through Systematic Literature Review,** Empirical Economics Letters, vol 21, no 04, 2022, p 02, on the website: https://www.researchgate.net/publication/363919302

[2] Azizi Neda, and al, **Exploring the factors affecting sustainable human resource productivity in railway lines,** Sustainability, vol 14, no 01, 2021, p 03

[3]Shivangi Singh, Ajay Solkhe, Poonam Gautam, **What do we know about Employee Productivity?: Insights from Bibliometric Analysis**, Journal of Scientometric Res, vol 11, no 02, 2022, p 01

الإستمرارية أو النمو، وتعد القوى العاملة أثمن الموارد وأهم مدخل في الإنتاجية، حيث تلعب الموارد البشرية دورًا حاسما في استخدام الموارد بشكل فعال في تنفيذ المهام والوظائف، وبالتالي فإن هذا الأخير يمثل العامل المحدد لكفاءة موارد المؤسسة، حيث تعتبر الإنتاجية المورد البشري الأكثر أهمية وتأثيرا على الأداء العام لأعمال المشروع لأي مؤسسة سواء كانت صغيرة أو كبيرة[1]،

حيث يرى الباحثين أن نجاح المؤسسات اليوم في بيئة خارجية ديناميكية ومعقدة، يعتمد أكثر على الابتكار والسرعة والقدرة على التكيف، وهو ما يرتبط بالتأكيد بالموارد البشرية، إذ يعتقدون أن إنتاجية المورد البشري هي أكثر من مجرد مقياس اقتصادي ضيق، لأنها تقيس أيضًا مدى جودة أداء الأفراد وفرق العمل لمسؤولياتها المطلوبة لإرضاء عملائها، لذلك تشير الإنتاجية الأفراد في المؤسسة إلى مدى فعاليتهم وكفاءتهم[2].

تمثل إنتاجية العامل العلاقة بين الإنتاج والجهد المبذول من طرف الفرد لتحقيقه، وتتمثل أهميتها في النقاط التالية:[3]

– المساعدة في إتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة في الإدارة، خاصة في مجال الرقابة على العاملين بإعتبارهم محرك العملية الإنتاجية في المؤسسة، إضافة إلى المساهمة في التعرف على أي تغير أو إنحراف في العملية الإنتاجية؛

– تساهم إنتاجية الموارد البشرية في تقييم مدى كفاءة العامل؛

– تعتبر مقياس جيد لمكافأة العامل الجيد، ومعيار للترقية والكشف عن قدرات ومهارات العمال؛

– تعتبر مقياس لتوجيه العمال حسب التخصص، من أجل الإستغلال الأمثل للقوى العاملة؛

– تؤثر زيادة كفاءة إنتاجية العامل في معدل النمو الذي تحققه المؤسسة بشكل إيجابي.

ثانيا: العوامل المحددة لإنتاجية المورد البشري

وفقا لعدة أبحاث ودراسات تم تجميع العوامل المحددة لإنتاجية الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية إلى المحددات التالية:[4]

---

[1] Sumpa Dey, Manikanda Prabhu, Siva Subramani**, identification and mitigation of factors affecting human resource productivity in construction**, International Journal of Civil Engineering and Technology, vol 08, no 01, 2017, p 02

[2] HATAM Nahid, ZARIFI Masoomeh, LOTFI Mehrzad, et al, **The relationship between quality of work life and human resource productivity in knowledge workers**, Health Management & Information Science, vol 1, no 3, 2014, p 02

[3] عبد الرحمن مساهل، فريد بلقوم، **قياس إنتاجية العمل في المؤسسة الإقتصادية**، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 01، المجلد 01، 2010، ص 04، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/24683

[4] بوجحيش خالدية، **تحسين إنتاجية العمل ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة الجزائرية للسباكة بتيارت ALFET**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسيير وإقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2007، ص 51

1- محددات مباشرة: تؤثر بشكل مباشر على العلاقة التي تحكم مدخلات العملية الإنتاجية بمخرجات ذات العملية، بالإضافة إلى أن التوزيع الأفضل للموارد البشري أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يمكن أن يصل بالإنتاجية إلى مداها الأقصى على مستوى الفرد والمؤسسة؛

2- محددات غير مباشرة: وهي المحددات التي تؤثر بشكل غير مرئي أو غير مباشر على العلاقة التي تحكم المدخلات بالمخرجات في العملية الإنتاجية لدى الفرد على مستوى وظيفته؛

3- محددات إستراتيجية: هي السياسات والقوانين التي تؤثر على إنتاجية الأفراد بشكل مباشر أو غير مباشر، لا يعتبر تقسيم المحددات إلى ثلاث مجموعات أنها منفصلة عن بعضها بل هي ذات تأثير متداخل في تحديد إنتاجية الأفراد في المؤسسة،

من خلال ما سبق يتضح أن إنتاجية المورد البشري في المؤسسة تتحدد بعدة عوامل سواء قد تكون بطريقة مباشرة كالمدخلات والمخرجات والعلاقة التي تجعل كل عنصر منهما ذو تأثير عن الآخر، أي علاقة تأثير مباشر متبادلة بين عناصر الإنتاجية على الفرد، أو تأثير بطريقة غير مباشرة على مستوى وظيفة المورد البشري، إضافة إلى محددات إستراتيجية بعيدة المدى تحدد وتأثر على العملية الإنتاجية بصفة عامة وتتمثل في السياسات والقوانين.

المطلب الثالث: الكفاءة والفعالية الإنتاجية للمورد البشري

تعد الكفاءة والفعالية من العوامل الحاسمة في تحقيق إنتاجية المورد البشري، حيث تساهم الكفاءة في تحسين استخدام الموارد وتقليل التكاليف من طرف الفرد العامل، في حين تضمن الفعالية تحقيق النتائج المطلوبة، ولتحقيق إنتاجية أفضل لابد من تحقيق التوازن بين الكفاءة والفعالية،

أولا: الكفاءة الإنتاجية للمورد البشري

تعتبر الكفاءة الإنتاجية للمورد البشري من أهم المفاهيم في إدارة الموارد البشرية والإنتاج، حيث تعبر عن مدى قدرة الفرد على أداء مهامه بأفضل طريقة ممكنة وبأقل تكلفة.

1- تعريف الكفاءة الإنتاجية: تمثل الكفاءة في المؤسسة معيار ترشيد إستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، و لتحقيق النمو والتطور لابد من ضمان إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي في المؤسسة للعمل بشكل فعال ومستمر تحقيق الأمثلية في العمل سواء باستخدام الموارد المتوفرة ومحاولة تحقيق الأهداف المرجوة أو التي تسعى إليها[1]، عرفت الكفاءة الإنتاجية على أنها الاستخدام الاقتصادي لعناصر الإنتاج بداية بالفرد العامل، المواد، الآلات..، والإستمرار

[1] بخوش مديحة، **أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة**، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 09، المجلد 05، 2015، ص 08، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/39890

فيتحسين قدرة هذه العناصر المنتجة كما ونوعا، بشكل يسمح بتحقيق أعلى مستوى الإنتاج بنوعية أحسن، وبتكلفة أقل وفي الزمن المناسب[1]،

تعرف الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية على أنها قدرة الفرد على استخدام المعارف العلمية والمهارات المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة لتحقيق الكفاءة اللازمة، وتكتسب الكفاءة الفردية أهميتها كونها أساس عملية الأداء إلى جانب محيط العمل، إضافة إلى ذلك فهي من خصوصيات الفرد عند تحريكه الموارد المتاحة[2].

من خلال ما تم عرضه فإن الكفاءة الإنتاجية للمورد البشري تعرف على أنها القدرة على إنجاز العمل بأعلى معدل من الإنتاجية والجودة في الوقت المحدد وبأقل استهلاك ممكن للموارد، ولتحقيق الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية لابد من اتخاذ مجموعة من الإجراءات أهمها تقييم القدرات الفردية ومهارات المورد البشري، توفير برامج تدريبية مناسبة لتطوير إمكانات الأفراد، تحسين بيئة العمل بإستخدام التكنولوجيا الحديثة، إدارة الوقت بفاعلية أكبر إضافة إلى تشجيع الإبتكار والمبادرة في تحسين العملية الإنتاجية، وأخيرا تقديم الحوافز والمكافآت التي من شأنها أن تعزز كفاءة الفرد في العملية الإنتاجية.

وتتميز الكفاءة الإنتاجية للأفراد بعدة نقاط وفقا لتعدد مفاهيمها وتتمثل في:[3]

- الكفاءة مفهوم مجرد فما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الانشطة، حيث أن تحديد الكفاءة هنا يتم من خلال قياس الأنشطة؛
- الكفاءة مكتسبة فالفرد ليس لديه قدرة ذاتيا على أداء نشاط معين بل يكتسب الكفاءة في الأداء من خلال التدريب والتعلم؛
- الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي وذلك يعني أنها تحصل من خلال تفاعل عناصرها ومكوناتها المختلفة وضمن أبعادها المتمثلة في الخبرة، المعارف العلمية، المعارف السلوكية،
- تمكن الكفاءة الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى وذلك عبر مستويات الكفاءة (مستوى الإبداع، مستوى الإسقاط، مستوى التقليد) فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع، وإذا كان في مواجهة وضعية مشابهة لوضعية سابقة فهو مطال بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس أو إعتماد مستوى التقليد حيث يكتفي الفرد العامل بالنقل فقط

---

[1] بوخمخم عبد الفتاح، حنان علي موسى، **أثر الصحة والسلامة المهنية على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعة دراسة ميدانية بمؤسسة هنكل- الجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 06، المجلد 04، 2011، ص 04، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/13251

[2] حيمر صباح، **الروح المعنوية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية للعامل دراسة ميدانية بمؤسسة المشروبات الغازية طولقة**، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010، ص 85

[3] محمد العيد ختيم، **رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال برنامج التدريب في المؤسسات الأجنبية الكبرى دراسة حالة مؤسسة لافارج بالمسيلة**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، العدد 02، المجلد 12، 2021، ص 06، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/155493

2- العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية للمورد البشري

تحدد الكفاءة الإنتاجية عدة عوامل تتمثل في:[1]

- عوامل إنسانية: ترتبط الكفاءة الإنتاجية بالطريقة التي يقوم بها الأفراد بأعمالهم، بإعتبار أن المحدد الفعلي للإنتاجية هو العمل الفردي الذي يؤثر على كفاءة التجهيز الآلي المعتمد من طرف الفرد العامل، وبالتالي لابد من توفر في الأفراد العاملين: القدرة على الأداء الفعلي للعمل من خلال المعرفة بالتعليم والتدريب والخبرة، المهارة والقدرة الشخصية والتكوين النفسي والجسدي، إضافة إلى الرغبة في العمل التي تتحدد عن طريق ظروف العمل العادية والإجتماعية، حاجات ورغبات الفرد؛

- عوامل فنية: تؤثر العوامل الفنية بصفة مباشرة على مستوى الكفاءة الإنتاجية، باعتبار أن أساليب وطرق العمل وتصميم العمليات، جودة المواد الخام، نوع الآلات المستخدمة... وغيرها من العناصر تؤثر على الكفاءة الإنتاجية سواء بالسلب أو الإيجاب، إذ يمكن أن ترفع مستوى الكفاءة أو تخفضه وتتمثل أهم العوامل الفنية في: التقدم التكنولوجي، المواد الخام، تصميم العمل، طرق وأساليب الإنتاج.

ثانيا: الفعالية الإنتاجية للمورد البشري

الفعالية الإنتاجية للفرد تشير إلى مدى قدرته على تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة من عمله بجودة عالية، كما تعني أنها عملية القيام بالأعمال التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعّال ومؤثر.

1- تعريف الفعالية الإنتاجية: قبل التطرق لتعريف الفعالية الإنتاجية تعرف الفعالية على أنها درجة تحقق الأهداف المؤطرة من قبل المؤسسة، ومن خلال هذا التعريف فإن الفعالية أشمل من الكفاءة أو بصيغة أخرى الفعالية تتضمن الكفاءة[2]، حيث تتحدد فعالية الفرد أو المؤسسة بقياس مدى تحقيق الأهداف الموضوعية[3].

على الرغم من صعوبة تحديد مفهوم واضح وشامل للفعالية الإنتاجية للمورد البشري إلا أن الباحثين الإقتصاديين قدموا عدة تعاريف للفعالية الإنتاجية بوصفهم الإدارة الإنتاجية الفعالة للمورد البشري كعملية لها قيمة للأفراد، ولا سيما تطويرهم الوظيفي، التأثير على دوافعهم وتصوراتهم عن الفائدة العامة للعملية الإنتاجية في المؤسسة[4]، كما تعرف الفعالية الإنتاجية للمورد البشري على أنها محصلة تفاعل مكونات

---

[1] مونير مهدي، **الكفاءة الإنتاجية ودورها في إختيار الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة،** مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، ص 35

[2] Kakila Michel**, structures d'entreprises : Réalités, déterminants, performances,** éditions economica, Paris, 1995, p 328

[3] Jean Mari**, dictionnaire des ressources humaines**, 2éme édition, vuibert, Paris, 2001, p95

[4] رنا ذوقان اعوض كريشان، **الإشراف على عمل الموظفين وتقديم الملاحظات والمشورة لتحسين الكفاءة والفعالية**، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 48، 2022، ص 10

أداء الفرد من أنشطة فنية ووظيفية إدارية، وما يؤثر في الفرد من تغيرات داخلية وخارجية لتحقيق أهدافه الوظيفية داخل المؤسسة[1]،

من خلال ما سبق الفعالية الإنتاجية للمورد البشري هي مقياس يقيس قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة بأعلى كفاءة وبأقل جهد ممكن، وتشمل الفعالية الإنتاجية عدة جوانب مهمة تؤثر على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، تتمثل في قدرة كل فرد على إتمام مهامه بكفاءة وفعالية، واستخدام الوقت والموارد بشكل صحيح لتحقيق النتائج المرجوة، كذلك القدرة على العمل كفريق متناغم يتعاون بشكل فعال لتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز التفاعلات الإيجابية داخل الفريق، إضافة إلى القدرة على تطوير أساليب العمل وتبني التقنيات الجديدة والأفكار المبتكرة التي تسهم في تحسين الإنتاجية والكفاءة، كذلك القدرة على التكيف مع التغييرات والتحديات الجديدة واكتساب المهارات والمعرفة اللازمة لتعزيز الأداء والفعالية، تعتبر الفعالية الإنتاجية للمورد البشري مؤشرا مهما لقياس كفاءة استخدام الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل مستمر ودائم.

2- قياس الفعالية الإنتاجية للمورد البشري

يعزز قياس فعالية الموارد البشرية إنتاجية المورد البشري والأداء العام للمؤسسة، كما يساعد على توفير التكاليف، لذلك، ولقياس الفعالية مقاييس مختلفة تتمثل في:[2]

- **مشاركة الموظف:** الموظفون المشاركون أكثر كفاءة وفعالية من خلال مشاركة أفكارهم، فحسب الأبحاث في المجال فإن معدل المشاركة يعتبر ضروريا عند قياس فعالية الموارد البشرية؛

- **معدلات الدوران:** يقيس هذا المقياس نسبة الموظفين الذين يغادرون المؤسسة خلال فترة زمنية معينة مقارنة بالعدد الكلي للموظفين لتقييم فعالية الإدارة واستقرار الموارد البشرية فيها، حيث يشير ارتفاع معدلات الدوران إلى مشاكل في البيئة الداخلية مثل عدم الرضا الوظيفي، في حين أن انخفاضه يشير إلى استقرار ورضا الموظفين، مما يعزز الإنتاجية والكفاءة والفعالية، من خلال مراقبة وتحليل هذا المقياس يمكن للمؤسسات تحديد المشكلات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين، مما يؤدي إلى تقليل معدلات الدوران وتحسين إنتاجية الفرد و أدائه؛

- **صافي نقاط الترويج للموظفين:** وهو مقياس يسلط الضوء على مدى رضا الموظفين عن وظائفهم في المؤسسة، حيث يمكن إدارة الموارد البشرية اتخاذ خطوات لتحليل سبب رضا بعض الموظفين عن غيرهم وبالتالي معرفة المسار الصحيح للمؤسسة في التعامل مع الموارد البشرية فيها؛

---

[1] عزوز محمد، **أثر تدقيق محددات الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية دراسة ميدانية للموظفين بالمركب الرياضي 01 نوفمبر 54 ولاية الجلفة**، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 05، المجلد 10، 2020، ص 06، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/130465

[2] Visier Team, **HR Effectiveness: What It Is, and How To Measure It**, 2024, on the website: https://www.visier.com/blog/hr-effectiveness/, in 07-04-2024, at: 11:00.

- **التغيب:** يشير زيادة معدل التغيب ولو لموظف واحد داخل المؤسسة إلى وجود مشكلة في تسيير الموارد البشرية مما يؤدي إلى إنخفاض فعالية الأداء والإنتاجية للموظف، في حين أن العكس يشير إلى عدم وجود مشاكل وبالتالي زيادة الفعالية؛

- **تكلفة التوظيف أو الإستئجار:** يوضح ذلك ما تنفقه المؤسسة في المتوسط على كل توظيف أو استئجار جديد، إن قياس تكلفة كل توظيف لن يمنح فقط فكرة عن فعالية الموارد البشرية بل سيساعد كذلك على تحسين عملية اكتساب المواهب، تقليل التكلفة والوقت اللازمين للتوظيف وجذب أفضل المرشحين؛

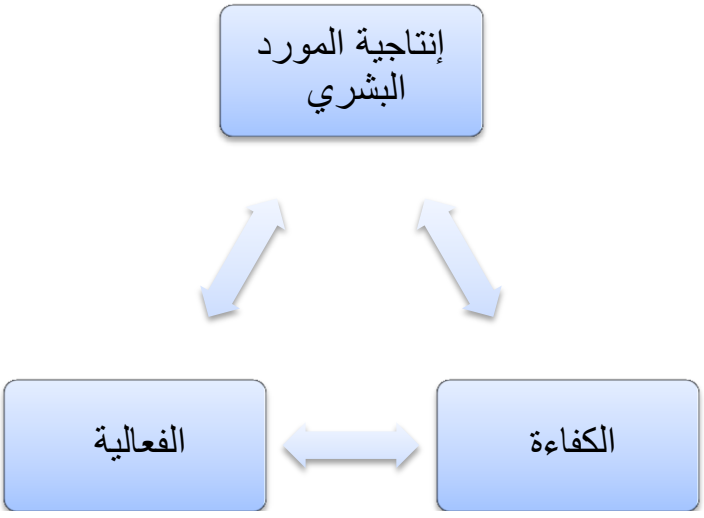
- **معدل التنقل الداخلي:** يظهر معدل التنقل الداخلي المرتفع أن خطة تسيير الموارد البشرية جيدة، إذ تستثمر في برامج التعلم والتطوير الفعالة، تساعد الموظفين على إنشاء مسارات وظيفية صحيحة وتوفر لهم فرصا للنمو، يعتبر هذا المقياس أكثر قيمة للمؤسسات الكبيرة منه للمؤسسات الصغيرة، فكلما كانت المؤسسة أكبر كلما ارتفعت معدلات التنقل الداخلي؛

- **تكنولوجيا الموارد البشرية:** من خلال عملية تحويل الموارد البشرية إلى بيانات مواكبة للتطور التكنولوجي اليوم، تنبثق عمليات الاستثمار في العديد من تقنيات الموارد البشرية التي تهدف إلى تعزيز الإنتاجية والأداء.

ثالثا: علاقة إنتاجية المورد البشري بالكفاءة والفعالية

تتأثر إنتاجية المورد البشري بعنصري الكفاءة والفعالية، حيث تتعلق الكفاءة بكيفية أداء العمل بشكل صحيح، أما الفعالية تتعلق بتحقيق الأهداف فعندما يجتمعان معا، تتحقق إنتاجية عالية للمورد البشري.

الشكل رقم (06): علاقة إنتاجية المورد البشري بالكفاءة والفعالية



المصدر: عبد الرحمان بن عنتر، **الإنتاجية وآليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 32

يتضح من خلال ما ورد وحسب الشكل السابق أن كل من مصطلح الفعالية والكفاءة للمورد البشري مرتبطان بإنتاجيته، فكلما زادت فعالية وكفاءة الأفراد كما كان هناك تحسن في الإنتاجية المتعلقة بالمورد البشري، كما أنه إذا كانت هناك فعالية دون وجود كفاءة فإن الأهداف لا تتحقق بصورة صحيحة، وبالتالي تراجع مستوى إنتاجية الفرد، أما إذا توفرت الكفاءة في حال غياب الفعالية فهذا يؤدي إلى إنجاز الأعمال دون وضوح الأهداف، وبالتالي فإن إنتاجية المورد البشري مرتبطة بكفاءته وفعاليته كما أن الفعالية والكفاءة ترتبط أحدهما بالآخر أي لابد من استخدام الموارد المتاحة والمعارف والمهارات المكتسبة بكفاءة وفعالية من طرف المورد البشري حتى تحقق أعلى درجات الإنتاجية لديه، ويمكن إختصار هذه العلاقة في النقاط التالية:

- تحسين إنتاجية المورد البشري؛
- تعزيز الكفاءة الإنتاجية للمورد البشري؛
- تحسين الفعالية الإنتاجية للمورد البشري.

حيث أن تحسين الإنتاجية يساهم في تعزيز الكفاءة التي بدورها تحسن الفعالية الإنتاجية للمورد البشري مما يؤدي إلى تحقيق نتائج فضلى ومستدامة من طرف المورد البشري بالمؤسسة.

المبحث الثاني: قياس إنتاجية المورد البشري

تعتبر عملية قياس الإنتاجية أساس المقارنة بين الإنتاجية الحالية والسابقة في المؤسسة، حيث تنقسم عملية القياس إلى قياس كلي للإنتاجية وقياس جزئي يمثل قياس عنصر واحد من عناصر الإنتاجية، حيث أن لقياس الإنتاجية أهمية بالغة في تحديد الإنحرافات داخل المصلحة أو المؤسسة والوصول للأهداف المرجوة، إلا أنها كعملية حيوية نسبية تواجه العديد من المشاكل والصعوبات.

المطلب الاول: عملية قياس إنتاجية المورد البشري

يرى بعض الباحثين أن عملية قياس إنتاجية المورد البشري تعتمد على مساهمة الخصائص الفردية للموظف التي يمكن ملاحظتها مع مرور الوقت، كذلك عنصر الخبرة يعتبر كمقياس أساسي لرأس المال البشري[1]، حيث أن قياس إنتاجية المورد البشري يساهم في زيادة كفاءة العاملين وتحسين إنتاجيتهم.

أولا: أهمية قياس إنتاجية المورد البشري

تسهل عملية قياس الإنتاجية المقارنة بين الإنتاجية السابقة والحالية والفرق بينهما، إضافة إلى أنها تساهم في تصحيح الإنحرافات في العملية الإنتاجية، وتتمثل اهمية قياس الإنتاجية في النفاط التالية[2]:

---

[1] ABOWD John, M HALTIWANGER John, JARMIN Ron et al**, The relation among human capital productivity and market value: Building up from micro evidence**, In: Measuring capital in the new economy, University of Chicago Press, 2005, p 03

[2] طارق هزرشي، **أهم العوامل المؤثرة في الإنتاجية على المستوى الجزئي الدراسة الميدانية مؤسسة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة 1990-2006**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال وتسويق، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي المدية، الجزائر، 2008، ص ص 25-26

– تمثل الإنتاجية مقياسا عاما يستخدم في تقييم أداء المؤسسات والوحدات الاقتصادية المختلفة، فهي تعبر عن مدى نجاح أو فشل الإدارة في إستثمار وتشغيل رأس المال البشري والحصول على النتائج المستهدفة؛

– يعبر قياس الإنتاجية عن نسب إستغلال الموارد والإمكانيات المتاحة وعناصر الإنتاج الداخلية ومن ثم مدى حسن ممارسة وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، القيادة، التوجيه، الرقابة)، وتحقيقها للغايات والأهداف؛

– تستخلص عملية قياس الإنتاجية أهميتها من كونها وسيلة هامة لترشيد القرارات سواء كان ذلك على مستوى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أو على مستوى المؤسسة الإقتصادية ككل؛

– يساعد قياس إنتاجية الموارد البشري على رسم سياسات الأجور ومنح الحوافز والمكافآت للأفراد الموظفين في المؤسسة؛

– توضح مقاييس الإنتاجية مؤشرات ودلالات لتبرير الاستثمار في مشروع معين والتكاليف المرتبطة به وكيفية استخدام مصادر التمويل في ظل البدائل المتاحة في المؤسسة؛

– تساعد عملية القياس في تحسين الرقابة كعملية إدارية من حيث تقييم الأداء، مع الأخذ بعين الإعتبار أن تحديد الإنحرافات بصفة مبكرة سيساعد على تفادي مضاعفاتها وسلبياتها مستقبلا في المؤسسة؛

– تسهل مرحلة قياس الإنتاجية في المؤسسة على التعرف على الإتجاهات التي يمكن أن تتبناها إدارة الموارد البشري من خلال الدراسات المقارنة التي يمكن إجراؤها، حيث أن الإتجاهات يجب قياسها بإستمرار بالمقارنة بأهداف الإدارة التي تسعى لتحقيقها والوصول إليها في ضوء المنافسة الداخلية بين الموظفين أو بين المؤسسات الخارجية الموجودة في سوق المنافسة؛

– تعتبر عملية قياس الإنتاجية من أهم المؤشرات الربحية بمقارنة المدخلات بالمخرجات والإرتفاع النسبي للمخرجات عن المدخلات، ما يعني زيادة الأرباح؛

– إن القياسات الإنتاجية تعتبر أحد الأسس الهامة في تحديد الأسعار لأن ارتفاع الإنتاجية يعتبر مؤشرا قويا على انخفاض التكلفة وبالتالي إمكانية خفض السعر والعكس صحيح[1].

ومن خلال ما سبق يتضح أن قياس الإنتاجية للموارد البشرية عملية ذات أهمية بالغة للفرد والمؤسسة ككل، كونها تساهم في عملية إتخاذ القرارات في الإدارة العليا بشأن توجيه الموارد البشرية في المؤسسة كل حسب مؤهلاته، تقييم الأداء الفردي أو الجماعي من خلال تقييم عمل فرق العمل ما يساهم في تحفيز الأفراد العاملين في المؤسسة وزيادة إنتاجيتهم، تحسين الكفاءة من خلال تحديد كيفية إستخدام الموارد بكفاءة عالية ، كذلك تصحيح مسار العمليات غير الفعالة وذات الإنتاجية المنخفضة من خلال عملية القياس والمقارنة، أيضا قياس إنتاجية الفرد والعمل على تعديل الإنحرافات في أدائه يؤدي إلى زيادة

[1] المرجع السابق، ص ص 25-26

إنتاجيته وبالتالي زيادة المنافسة بين الموظفين في المؤسسة، وبالتالي فعملية قياس إنتاجية المورد البشري عملية حيوية تسهم بشكل كبير في رفع الأداء والإستدامة في المؤسسة.

ثانيا: أهداف قياس إنتاجية المورد البشري

باعتبار أن الإنتاجية مفهوم نسبي فإن عملية قياس إنتاجية المورد البشري تهدف إلى تحديد التغيرات الحاصلة مقارنة بفترة سابقة، حيث أشار خبراء الإنتاجية إلى أن رقم الإنتاجية المتحصل عليه بإستخدام أي من صيغ القياس الذي ستطرح لاحقا يكون دون دلالة أو فائدة إذا ما تم مقارنته بنفس صيغة القياس خلال فترة سابقة، وهو ما يعرف باسم المقارنات الزمنية، أو مقارنته بإنتاجية الفرد في مؤسسة أخرى مماثلة خلال نفس الفترة الزمنية وهو ما يطلق عليه بالمقارنات المكانية، ولكي تحقق عملية القياس أهدافها وتساهم في نمو المؤسسة وزيادة إنتاجية موظفيها، لابد من أن تساعد عملية القياس على كشف اتجاهات الإنتاجية ومراحل تطورها عن طريق العرض الوصفي للنتائج المتحصل عليها من عملية المقارنة وتفسيرها، كذلك المناقشة والتقييم والنقد الذي يؤدي إلى عملية رفع الإنتاجية عن السابق، أيضا إقتراح سبل معالجة الإنحرافات في حالة ضعف الإنتاجية، والإشارة إلى العوامل والمسببات التي تؤدي إلى الإرتفاع أو الإنخفاض في الإنتاجية وبالتالي مساعدة الإدارات على إتخاذ الإجراءات والتدابير المناسبة للتعامل مع هذه التغيرات، والعمل على تنمية العوامل الإيجابية ومعالجة العوامل السلبية أو إجتنابها[1].

ومن خلال ما سبق يتضح أن المؤسسات تقوم بعملية قياس الإنتاجية لمواردها البشرية ومقارنتها مع إنتاجية السنوات بنفس معايير القياس أو مقارنتها مع مؤسسات أخرى في نفس الفترة الزمنية، من أجل التعرف على التغيرات الحاصلة وتحديد الإنحرافات التي يمكن أن تعرقل عملية سير الإنتاجية في المؤسسة، كذلك الفصل بين العوامل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والعوامل ذات التأثير السلبي عليها، وبالتالي فإن الهدف من قياس إنتاجية المؤسسة والمورد البشري فيها بصفة خاصة هو معالجة الأخطاء والإنحرافات التي تؤدي إلى ضعف الإنتاجية والعمل على تطبيق إستراتيجيات وتوفير العوامل التي ترفع الإنتاجية وتعمل على تحسينها.

ثالثا: متطلبات عملية قياس إنتاجية المورد البشري

كأي عملية إقتصادية حيوية تحتاج عملية قياس الإنتاجية للموارد البشرية لعدة عوامل وشروط ضرورية لنجاحها، وتتمثل هذه المتطلبات في النقاط التالية[2]:

---

[1] غريبي فاطمة الزهراء، **إنتاجية العمل دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة دراسة حالة مؤسسة الزجاج NOVER العمومية والآجر CCB الخاصة خلال الفترة 2002-2006**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2008، ص 70

[2] عبد الرحمن بن عنتر، **دراسة أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية حالة الوحدة الصناعية للآلات الميكانيكية الثقيلة بحسين داي UML الجزائر**، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص التحليل الإقتصادي، معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 1995، ص ص 61-62

– الدراية الكاملة بطبيعة عمليات العامل في المؤسسة ونتائجه ومستوى تحقيقه للأهداف، حتى يمكن تحديد البيانات التي يتم جمعها وتحديد طريقة القياس الملائمة، وقد يكون الهدف من القياس مقارنة إنتاجية الفرد العامل بإنتاجية عامل آخر، أو وضع نظام للحوافز أو معرفة النتائج المحققة من إدخال آلات حديثة أو معرفة معدل نمو الإنتاجية خلال مدة معينة؛

– توافر هيكل تنظيمي فعال تتحدد فيه الوظائف والسلطات والمسؤوليات بشكل واضح متناسق؛

– وجود قدر كافي من عناصر الإنتاجية المتمازجة مع العنصر البشري في المؤسسة التي تحقق وفرة إقتصادية، وتسهل عملية الوصول لأقصى كفاية إنتاجية لكل فرد موظف في المؤسسة؛

– كفاءة الإدارة بشكل يسهل عملية تحسين إدارة وتوجيه عناصر الإنتاج أولها المورد البشري إلى الوضع الأمثل؛

– توافر الدقة في القياس في حالة التغير في الإنتاجية، أي مراعاة صدق ودقة أسلوب القياس في التغيرات الحاصلة في العملية الإنتاجية للفرد والمؤسسة ككل؛

– تكامل مؤثرات المدخلات المخرجات لكل فرد عامل؛

– تغطية الإنتاجية جميع الأنشطة، أي لابد من توفر ميزة الشمولية في العملية الإنتاجية؛

– تحديث وتحيين المعلومات الواجب توفرها عن العملية الإنتاجية لكل موظف في المؤسسة لتحقيق أكبر قدر من المصداقية في عملية القياس؛

– تحديد جانب القياس، سواء كان قياس الإنتاجية الكلية أو قياس الإنتاجية الجزئية؛

– تحديد فترة القياس بحيث يتوقف إختيار المدة التي يشملها القياس على طول دورة الإنتاج وطبيعة الظروف التي تتحملها، ومن الضروري أن تكون مدة القياس تمكن من الحصول على بيانات تعكس بدقة ظروف عمل الأفراد في المؤسسة؛

– تحديد فترة الأساس، إذ يجب أن تكون فترة الأساس عادية، بإعتبار أن فترات توقف العملية الإنتاجية كفترة الصيانة، العطل، عدم توفر خامات، إضرابات وغيرها لا تصلح لأن تكون فترة قياس؛

– إرتباط عملية القياس بالنظام الرئيسي والنظم الفرعية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة؛

– الإلتزام بقياس الإنتاجية الكلية للمؤسسة وإنتاجية المورد البشري بصفة خاصة بإستمرار كون عملية القياس تساهم في زيادة المنافسة.

المطلب الثاني: طرق قياس إنتاجية المورد البشري

تختلف طرق قياس إنتاجية المورد البشري بإختلاف الدراسات ووجهات النظر لدى الباحثين في المجال، حيث أن بعض الدراسات توضح طرق قياس إنتاج المورد البشري فيما يلي[1]:

– إنتاجية العمل: قياس الإنتاج الكلي مقسومة على عدد العاملين؛

[1] حسام قرني أحمد، **أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بكلية التجارة بجامعة المنصورة**، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، العدد 14، المجلد 15، 2022، ص 18

– إنتاجية العامل: عدد الوحدات المنتجة مقسومة على عدد العاملين؛

– إنتاجية ساعة عمل واحدة: قيمة الإنتاج الكلي أو عدد الوحدات المنتجة مقسومة على عدد ساعات العمل، وكون المورد البشري هو المحور الأساسي للعملية الإنتاجية والمحدد الحقيق لها، فمن والضروري و الأهم على المؤسسة فهم مدركات الفرد و توافقه مع مختلف التعليمات، وتوافقها مع ميوله ودوافعه الذاتية، مع توفير محددات دوافع العمل التى تتحدد برغبته والتى تتأثر بظروف العمل المادية والمالية والمعنوية وكذا العوامل الإنسانية.

باعتبار أن إنتاجية المورد البشري جزء من الإنتاجية الكلية، وهي بدورها تنقسم إلى مجموعة من العناصر فإن عملية قياسها تتم حسب كل عنصر من عناصر العمل المتعلقة بالفرد العامل (تتمثل في تكلفة العمل المباشر، عدد العمال المباشرين، عدد ساعات العمل المباشر) التي تعتبر مدخلات العملية الإنتاجية حسب القانون التالي[1]:

إنتاجية عنصر العمل = المخرجات/عنصر العمل.

ويندرج ضمن هذا القانون عدة قوانين فرعية حسب كل عنصر من عناصر المدخلات وتتمثل فيما يلي:

إنتاجية العامل = قيمة المخرجات/تكلفة العمل المباشر (وحدة دينار/دينار).

يوضح القانون أعلاه أن إنتاجية العامل تقاس بمقارنة القيمة المالية للمنتجات أو الخدمات التي أنتجها العمال بالنسبة لتكاليف العمل المباشر التي تم استثمارها في إنتاج هذه المنتجات أو تقديم هذه الخدمات.

مثال: مصنع للأثاث تقدر قيمة مخرجاته (الأثاث المنتج) بـ 10000 د، وتكلفة العمل المباشر (تكاليف الأجور والمزايا الاجتماعية للعمال) هي 5000 دينار، فإن إنتاجية العامل تحسب وفق القانون السابق كالتالي: إنتاجية العامل = 10000 دينار / 5000 دينار = 2

يعني أن كل دينار يتم استثماره في تكلفة العمل المباشر، ينتج المصنع قيمة 2 دنانير في المخرجات، يوفر هذا القانون طريقة بسيطة وفعالة لقياس كفاءة استخدام الموارد البشرية في تحقيق الإنتاجية في المؤسسات.

إنتاجية العامل = قيمة المخرجات/عدد العمال المباشرين (وحدة دينار/عامل).

يستخدم هذا القانون لقياس كفاءة العمال في إنتاج السلع أو الخدمات، ويمثل نسبة المخرجات إلى عدد العمال المباشرين، حيث تقاس قيمة المخرجات بوحدة الدينار (أو وحدة العملة المحلية الأخرى)، وتعبر عادة عن إجمالي القيمة المالية للسلع أو الخدمات التي تم إنتاجها، إذ يعبر عدد العمال المباشرين عن عدد الأفراد الذين يعملون مباشرة في إنتاج هذه السلع أو الخدمات دون الاعتماد على الآلات أو

[1] Joelle bails**, productivity revue decouverte de l'economie**, cahier francais N° 279, concepte et mecanismes, Paris, 2000, p 91

التكنولوجيا الأخرى، وبصيغة أخرى يقيم هذا المؤشر كفاءة استخدام اليد العاملة في عملية الإنتاج، حيث تكون الإنتاجية أعلى كلما زادت قيمة المخرجات التي يتم إنتاجها بوحدة دينار لكل عامل.

إنتاجية العامل = قيمة المخرجات/عدد ساعات العمل المباشر (وحدة دينار/ساعة).

يستخدم هذا القانون لقياس كفاءة العمال في إنتاج السلع أو الخدمات بناءا على القيمة المالية للمخرجات التي يتم إنتاجها في كل ساعة عمل، حيث تمثل قيمة المخرجات القيمة المالية للسلع أو الخدمات التي يتم إنتاجها خلال فترة محددة، يعبر عنها غالبا بوحدة الدينار أو وحدة العملة المحلية الأخرى، وتمثل عدد ساعات العمل المباشر الوقت الذي يقضيه العمال في العمل المباشر في إنتاج السلع أو الخدمات دون احتساب الاستراحة أو الأنشطة غير المباشرة بالإنتاج، إذ يساعد القانون في تحديد مدى فعالية استخدام العمال في الإنتاج، حيث تكون الإنتاجية أعلى كلما زادت قيمة المخرجات التي يتم إنتاجها بوحدة الدينار لكل ساعة من العمل المباشر،

يضيف بعض الباحثين عدة مؤشرات أخرى مباشرة وغير مباشرة للقياس تسهل عملية قياس إنتاجية المورد البشري في المؤسسة، حيث تتمثل مؤشرات القياس المباشرة في[1]:

- **قياس كمية الناتج للعامل في الساعة:** حيث تقاس إنتاجية العامل بحاصل قسمة الإنتاج المحقق خلال فترة معينة على كمية العمل أو عدد ساعات العمل المستخدمة، كما يمكن استخدام القيمة النقدية الثابتة للمنتجات والخدمات المقدمة على عدد ساعات العمل المستخدمة؛
- **الإنتاج المرجح للعامل في الساعة:** يحسب بحاصل قسمة إجمالي المخرجات الكلية على عدد ساعات العمل المرجحة؛
- **قيمة الناتج للعامل من حيث الزمن مع تثبيت الأسعار:** لضمان دقة المقارنة ويساوي مجموع قيمة المنتجات خلال فترة ومنية معينة علة مجموع ساعات العمل الفعلية؛
- **القيمة المضافة بواسطة العامل في الساعة:** وتمثل قسمة إجمالي القيمة المضافة المحققة خلال فترة معينة من الزمن على كمية العمل الذي حقق الإضافة في نفس الفترة؛
- **إنتاجية قيمة الأجور:** وتستخلص إنتاجية العمل هنا من خلال قسمة إجمالي المخرجات المحققة على إجمالي الأجور المدفوعة للعمال خلال فترة زمنية معينة؛

إضافة إلى المؤشرات السابقة توجد العديد من النسب المتداول استخدامها في تحليل إنتاجية العمل من طرف المختصين في ذلك تتمثل في[2]:

- إنتاجية العامل في قسم الإنتاج = إجمالي المخرجات / إجمالي عدد العمال في قسم الإنتاج؛
- إنتاجية يوم عمل الفرد = إجمالي المخرجات / إجمالي أيام عمل الأفراد؛

---

[1] سونيا محمد البكري، **إدارة الجودة الكلية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 100-101

[2] عبد الرحمن مساهل، فريد بلقوم، **مرجع سابق**، ص 08

– إنتاجية يوم عمل المؤسسة = إجمالي المخرجات / إجمالي أيام عمل المؤسسة خلال فترة ومنية معينة؛

في حين تتمثل مؤشرات القياس غير المباشرة التي تعتبر نسب مساعدة إلا أنها ضرورية في عملية القياس حسب رأي الباحثين في النقاط التالية[1]:

– **معدل التغيب:** يتم قياسه بنسبة العمال الغائبين خلال فترة زمنية معينة إلى إجمالي عدد العمال في الوحدة خلال نفس الفترة مضروبا في 100، وعدد العمال الغائبين يشمل عدد الغائبين بإذن أو دون إذن مضاف إليه عدد العمال المرضى وعدد العمال الذين هم في عطلة؛

– **معدل الحوادث المهنية:** يقيس هذا المؤشر الأنواع المختلفة من الحوادث التي تقع في مكان العمل خلال فترة زمنية معينة، كما يقيس شدة هذه الحوادث وما ينتج عنها من خسائر مادية ومعنوية، وذلك بهدف التعرف على مدى تأثير هذه الحوادث على الكفاءة الإنتاجية للعمل؛

– **معدل دوران العمل:** يمثل بنسبة مئوية تمثل متوسط عدد العمال الجدد مضاف إليه عدد العمال التاركين للعمل خلال فترة زمنية معينة مقسوم على عدد العمال في أول المدة مضاف إليه عدد العمال في آخر المدة مضروب في 100؛

– **معدل الشكاوى والتظلمات:** يحسب هذا المعدل بنسبة عدد الشكاوى والتظلمات خلال فترة زمنية معينة إلى متوسط عدد عمال الوحدة خلال نفس الفترة، والمقصود بعدد الشكاوى تلك التي يثبت صحتها وأحقية الشاكين فيما طالبوا به، ويعبر هذا المقياس في ارتفاعه أو انخفاضه على الإنتاجية في الوحدة.

من خلال ما سبق فإن قياس إنتاجية المورد البشري يعتبر أمرا حيويا في إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف المسطرة، حيث يتم ذلك من خلال مجموعة من المقاييس والمؤشرات سالفة الذكر التي تقيس كفاءة وفاعلية العاملين في المؤسسة، من خلال قياس مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية، مدى كفاءة الفرد في تحقيق الأهداف وإتمام المشاريع، تقييم مستوى جودة ودقة الأداء لكل فرد...وغيرها من المؤشرات التي توضح قدرة المورد البشري أو عدمه في تحقيق إنتاجية المؤسسة وبالتالي الوصول للأهداف المراد تحقيقها.

المطلب الثالث: إشكالية قياس إنتاجية المورد البشري

بإعتبار أن عملية قياس الإنتاجية بصفة عامة وإنتاجية المورد البشري بصفة خاصة عملية نسبية لا يمكن تحقيقها بنسبة تامة، وعليه فإن عملية قياس إنتاجية المورد البشري ومقارنة مستواها في المؤسسة تواجه العديد من المشاكل

أولا: مشكل إختيار فئات القوى العاملة

تواجه عملية قياس إنتاجية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة مشكلة إختيار فئات القوى العاملة التي يجب أخذها في الاعتبار عند القياس، فمثلا على مستوى وظيفة ما داخل المؤسسة يمكن إيجاد فئات

[1] أحمد محمد المصري، **الكفاية الإنتاجية للمنشآت (التكلفة، الوقت، الأداء)**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2004، الطبعة الأولى، ص 222

مختلفة للقوى العاملة كالعمال المباشرين والعمال غير المباشرين والموظفين الإداريين وغيرهم، كذلك يمكن أن تقسم هذه الفئات الى أنواع أخرى فالعمال غير المباشرين يمكن تقسيمهم إلى مشرفين، عمال صيانة، عمال مخازن، عمال نقل داخلي ... الخ. كما يمكن تقسيم الموظفين طبقا للإدارات التي يعملون بها كموظفي التخطيط ومراقبة الإنتاج وموظفي المشتريات وموظفي التسويق... والواقع أن اختيار أي من هذه الفئات في القياس يعتمد إلى حد كبير على طبيعة وأهداف البحث، كذلك فان قياس الإنتاجية باستخدام أكثر من فئة يساعد على زيادة فهم ما يحدث من تطور في مؤشراتها كما أنه يفتح مجالات أوسع للمقارنة والتحليل، ففي السابق كان قياس إنتاجية القوى العاملة يكون فقط بالنسبة للفئة القائمة مباشرة بالإنتاج دون غيرها من الفئات الأخرى، بإعتبار أن هذه الفئة هي الأكثر إرتباطا بعملية الإنتاج، إلا أن هذه النظرة تبدو غير مكتملة وذلك بسبب أن العملية الإنتاجية نتيجة مجهودات بذلت من كل فئات القوى العاملة داخل المؤسسة وليس نتيجة مجهود فئة واحدة منهم، فمن الواضح أن نتائج عمل القائمين مباشرة بالإنتاج تعتمد إلى حد كبير على ما يقدمه عمال الصيانة والخدمات الصناعية من خدمات وتسهيلات، كذلك فإنه لا يتصور إستمرار عجلة الإنتاج دون مشاركة الموظفين الفنيين والإداريين من مهندسين ومحاسبين واقتصاديين وإحصائيين وغيرهم ممن يعملون بالمؤسسة[1]،

ومن خلال ما سبق يتضح أن الموارد البشرية في المؤسسة تعمل في مجموعات وظيفية متنوعة ومعقدة، وهذا ما يؤدي إلى وجود صعوبة وإشكال بالنسبة لعملية قياس إنتاجيتهم بشكل عام دون النظر إلى تفاصيل وظيفية خاصة ومن الصعب تحديد الفئات الدقيقة التي يجب قياس إنتاجيتها، ما ينتج عنه عدم عدالة في عملية قياس الأداء، إذ يجب على المؤسسات ضمان تقدير إنتاجية الأفراد العاملين بها بشكل عادل وموضوعي عن طريق معالجة إشكال إختيار الفئات العاملة فيها من خلال فحص التشعبات والتداخلات بين الأقسام والوحدات لتحديد كيف يمكن قياس الأداء والإنتاجية بشكل أفضل.

ثانيا: مشكل إختيار وحدات العمل الزمنية

تعتبر عملية إختيار الوحدات الزمنية لعمل الموارد البشرية داخل المؤسسة أيضا من المشاكل التي تواجه قياس الإنتاجية للعاملين، وذلك لوجود أكثر من وحدة زمنية لقياس العمل (ساعة، يوم، شهر، سنة)، مثل: عامل / ساعة، عامل / يوم، عامل / شهر، عامل / سنة،

ولكل من الوحدات السابقة مضمون مختلف، فالمقياس الأول(عامل / ساعة)يمثل ساعات العمل الفعلية، بينما يمثل المقياس الثاني (عامل / يوم) حضور العامل إلى مكان العمل بغض النظر عن مدى أدائه فقد يكون عمل طوال اليوم أو توقف عن العمل في بعضه وهذا يعني أن مقياس(عامل/اليوم) يمثل كلا من ساعات العمل الفعلية وساعات العمل الضائعة خلال يوم العمل، أما المقياسان الثالث

[1] وذان بشير، **أهمية تكوين المورد البشري وأثره على إنتاجية العمال في المؤسسات البترولية دراسة حالة شركة:- HALLIBURTON ENSP - ENAFOR - GROUPEMENT BERKINE**، أطروحة مقدمة نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الشركات البترولية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018، ص 42

والرابع فهو يبين عدد العمال الذين تضمنتهم قوائم الأجور الشهرية والسنوية على التوالي بغض النظر عن مدى إنتظام العامل في إجازة إعتيادية أو مرضية أو سنوية أو غيرها، ومع ذلك فإسمه قد يكون مدرجا في قوائم الأجور، وبالإضافة إلى ما تقدم فإن المقاييس السابقة فيما عدا مقياس(عامل/ساعة)لا توضح ما إذا كان العمال قد عملوا ساعات إضافية أم لا،[1]

حيث يواجه القائمين على عملية قياس الإنتاجية للأفراد العاملين مشكلة الوقت الضائع غير المنتج الذي يتم تضييعه من طرف الأفراد العاملين أثناء فترة العمل، فمن الملاحظ أن الموظف في اغلب المؤسسات والإدارات ذات الرقابة شبه المنعدمة يقضي معظم وقت العمل في التنقل دون لزام في المؤسسة، أو تضييع الوقت في التصرفات التي لسيت لها علاقة بالعمل مثل قراءة الجرائد والتحدث عبر الهاتف، كما أن بعض العاملين خاصة الإطارات المسيرة يلجؤون إلى نقل أعمالهم إلى البيت نظرا لضغط العمل وقلة الوقت، وهذا يصعب من عملية تحديد الوقت الفعلي للعمل وبالتالي صعوبة قياس إنتاجيته[2].

من خلال ما تم التطرق له يتضح أنه من الصعب تحديد الوقت الفعلي الذي يقضيه العامل في عمله داخل المؤسسة، وهذا ما أدى ببروز إحتمالات عديدة لحساب وقياس إنتاجية الفرد العامل وفق ما يقدمه من عمل فعلي، وكانت الطريقة الأكثر إستخداما هي قياس عمل العامل بالساعات (عامل/ساعة)، نظرا لما يتميز به هذه الأسلوب من دقة إلا أن هذا لا يلغي أهمية الأساليب الأخرى، حيث أن استخدامها يساعد على زيادة تفهم ديناميكية إنتاجية الفرد والعوامل المؤثرة فيها.

ثالثا: إشكال جمع أزمنة العمل

تتمثل هذه المشكلة في كيفية جمع ساعات العمل التي بذلتها الفئات المختلفة من القوى العاملة في المؤسسة، حيث أن هناك إختلافات نوعية فيما بينها مصدرها التباين في مستوى التعليم، درجة المهارة، السن، الجنس.... الخ، وكل هذه الاختلافات تؤثر على مستوى إنتاجية الأفراد في المؤسسة، ومن الناحية العملية، يلاحظ أنه هناك إتجاهين أساسيين لقياس عمل الأفراد العاملين، الإتجاه الأول يهمل الإختلافات سابقة الذكر ولا يأخذها بعين الإعتبار على أساس أنها تدخل في نطاق العوامل المؤثرة على الإنتاجية، أما الإتجاه الثاني فإنه يأخذ هذه الإختلافات في إعتباره وذلك عن طريق استخدام معاملات خاصة للترجيح، حيث توجد طريقتان للترجيح، الأولى على أساس الأجور المدفوعة، والثانية على أساس متوسط المهارة، حيث أن الطريقة الأولى تنطلق من أن الاختلافات في الأجر يمكن إعتبارها كمقياس مناسب لقياس التغيرات في نوعية عمل الفئة العاملة، غير أنه يعاب عليها كونها تتأثر بالعلاوات الدورية والترقيات والمكافآت التي تمنح للعاملين، إضافة إلى أن هناك فارقا بين ساعات العمل المستخدمة في الإنتاج وبين ساعات العمل التي تم دفع الأجر عنها، حيث تدفع الأجور خصوصا في بعض الأحيان عن الساعات التي لا يقابلها عمل كما هو الحال في الإجازات المرضية أو الدراسية والإجازات السنوية

[1] وذان بشير، **مرجع سابق**، ص 43

[2] عبد الرحمن مساهل، فريد بلقوم، **مرجع سابق**، ص 10

والعطل الرسمية...، أما الطريقة الثانية، فإن ما يعيبها هي الصعوبات التي تثيرها والمجهودات التي تتطلبها لتبويب العاملين في مجموعات حسب مستويات مهاراتهم.[1]

كما يعتبر عدم توافر البيانات اللازمة من الأسباب الرئيسية لصعوبة قياس إنتاجية الموارد البشرية، كون أنه لابد من توفر كم محدد من المعلومات والبيانات تسهل وتساعد في عملية القياس وتتجلى إشكالية عدم توفر البيانات في النقاط التالية[2]:

– عدم توافر البيانات عن فترات ماضية لإستخدامها في المقارنة ولمعرفة تطور إنتاجية الفرد داخل المؤسسة؛

– البيانات المتوفرة والتي تستخدم لقياس الإنتاجية غالبا ما تكون معدة لأغراض أخرى غير قياس الإنتاجية، أي عدم توفر بيانات دقيقة؛

– إمتناع كثير من المؤسسات عن توفير البيانات التي تساعد في قياس إنتاجية أفرادها حتى في حالة توفرها؛

– تضارب البيانات في حالة إختلاف مصادرها، ولغرض قياس الإنتاجية يجب أن تكون البيانات مستخرجة من مصدر واحد لأن اختلاف المصدر يؤدي إلى اختلاف تصنيفها واختلاف مستوى شمولها.

إن من أهم النقاط التي يهدف قياس إنتاجية العاملين في المؤسسة إلى وصول إليها، هو التعرف على العوامل المؤثرة التي تؤدي إلى ارتفاع أو إنخفاض الانتاجية، حيث أن معرفة أثر كل عامل من هذه العوامل يسمح بإمكانية معالجة كل ما من شأنه أي يؤدي إلى تدني مستوى إنتاجية الأفراد في المؤسسة، إلا أنه في الواقع يصعب عزل هذه العوامل وقياس أثر كل منها على تطور الإنتاجية العاملين بطريقة كمية، الأمر الذي يتطلب إستخدام نماذج متعددة تتيح العزل الأكثر لتلك العوامل المتشابكة في إنتاجية العاملين، إلا أن المؤسسات في الوقت الحالي تفتقر إلى وجود هذه النماذج ما يؤدي إلى صعوبة عزل هذه العوامل وقياس الإنتاجية[3].

المبحث الثالث: تحسين إنتاجية المورد البشري

تعتمد المؤسسات اليوم على إنتاجية المورد البشري لتحقيق النمو والتميز في بيئة الأعمال التنافسية، وفي ظل التغيرات التكنولوجية السريعة، أصبح تحسين إنتاجية الموظفين ضرورة ملحة لضمان الاستمرارية والتطور، حيث تشمل عملية التحسين أساليب متعددة تهدف إلى تعزيز قدرات الأفراد وتطوير مهاراتهم.

المطلب الأول: مفهوم تحسين إنتاجية المورد البشري

يرتكز مفهوم تحسين إنتاجية المورد البشري على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من قدرات وإمكانيات الموظفين في أداء مهامهم من خلال توفير بيئة عمل ملائمة وتطوير مهاراتهم وتعزيز دوافعهم

[1] غريبي فاطمة الزهراء، **مرجع سابق**، ص ص 127-128

[2] عبد الرحمان بن عنتر، **الإنتاجية وآليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 102

[3] غريبي فاطمة الزهراء، **مرجع سابق**، ص 132

أولا: تعريف تحسين إنتاجية المورد البشري: يعتبر محور تحسين إنتاجية المورد البشري هو تأدية العمل بالطريقة الصحيحة وبكفاءة أحسن، وليس العمل بجهد مضني لتحقيق نتائج أفضل، حيث إن العمل بكفاءة يعتمد أساسا على السلوك الإنتاجي للموارد البشرية داخل المؤسسة، وهذا السلوك هو نتيجة لعوامل عديدة ومعقدة تكون الشخصية المميزة للفرد، منها عوامل شخصية تحددها البيئة الإجتماعية والتراثية والثقافية، ومنها عوامل إدارية وتنظيمية تهيئ للإستخدام الكفوء للعوامل الشخصية[1]، كما أوضح خبراء في مجال إدارة الإنتاج أن تحسين الإنتاجية العاملين تعني دراسة جودة الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة، مستدلين على ذلك بالفروق في حجم إنتاجية الفرد وجودة المخرجات بين مؤسستين تستخدمان نفس المستوى من التقنية ونفس الآلات، حيث أن معدلات نمو الإنتاجية وتحليل عناصرها يعطي نظرة لنشاط المورد البشري وتكشف مواطن الضعف والقوة في هذا النشاط، لهذا تسعى المؤسسات في المحافظة على إستمرارية معدلات نمو متزايدة في الإنتاجية من خلال إدخال تحسين مستمرة في الجوانب التكنولوجية والبشرية والإدارية[2].

حتى تكون عملية تحسين الإنتاجية ناجحة وفعالة وجب على الإدارة توفير مجموعة من الأدوات تتمثل في:[3]

- أدوات فنية: هي الأدوات المساعدة في تحليل العوامل المؤثرة في الإنتاجية وقياس مستوياتها، وتتعامل هذه الأدوات مع جانب المهارة والقدرة عند الفرد؛
- أدوات دافعية: وهي الأدوات التي تخلق الرغبة لدى الأفراد في تحسين الإنتاجية، وتعمل على وتحفيزهم لإيجاد طرق أفضل للإنتاج، كما أن الدافعية تتعامل مع المشاعر والاتجاهات والجوانب النفسية للفرد.

من خلال ما سبق يمكن تعريف عملية تحسين إنتاجية المورد البشري على أنها الجهود التي تهدف إلى زيادة كفاءة وفعالية الأفراد في إنجاز المهام والواجبات الملقاة على عاتقهم في سياق العمل داخل المؤسسة، حيث يتضمن هذا التحسين مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تهدف إلى تعزيز أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم من خلال التدريب وتطوير المهارات، تحسين بيئة العمل، تفير المعدات والتكنولوجيا الحديثة، الدعم والتحفيز، الكفاءة في إدارة الوقت والتشجيع على التفاعل والمشاركة، وبالتالي تحقيق تحسين إنتاجية المورد البشري يعود بالفوائد على المؤسسة بشكل عام، حيث يمكن أن يؤدي إلى زيادة الربحية، تحسين رضا العملاء، وتعزيز سمعة الشركة.

---

[1] جيهان أحمد خليل، **أثر جودة بيئة العمل الإبتكارية على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية دراسة ميدانية بشركات البترول**، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، العدد 03، المجلد 50، 2020، ص 18، على الرابط: https://jsec.journals.ekb.eg/article_121193

[2] مجاهد رشيد، **نظام الحوافز و انعكاساته على تحسين إنتاجية المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية دارسة حالة الجزائر**، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص التخطيط، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016، ص ص 250-251

[3] علي محمد السلمي، **الإدارة الإنتاجية**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1991، ص 95

ثانيا: خصائص عملية تحسين إنتاجية المورد البشري: بإعتبار أن عملية تحسين الإنتاجية هو مرحلة علاجية لحل مشاكل إنخفاض وتدهور الإنتاجية فهي تتميز بعدة خصائص تتمثل فيما يلي:[1]

– عملية التحسين عملية دائمة، فلا يعني الوصول إلى النتائج المرجوة وتحقيق الأهداف المسطرة التوقف عن التحسين والتطوير، فنظرا لشدة المنافسة وحدتها لم يعد الوصول إلى المعدلات المرغوبة فقط كافيا، بل أصبح لزاما إتخاذ الحيطة والحذر وإستمرار عمليات التطوير؛

– يجب أن يكون لعملية تحسين الإنتاجية برامج محددة وأهداف معينة، بإعتبار العنصر البشري المتمركز حول عملية التحسين، على أن يكون البرنامج شاملا لكافة أقسام ووحدات المؤسسة؛

– كما أن هناك عوامل عديدة تؤثر على الإنتاجية وتغير معدلاتها، وهناك عدة طرق تساعد على تحسينها، ويتوقف ذلك على تحليل معطيات المحيط الداخلي للمؤسسة ودراسة الظروف الخارجية التي يمكن أن تحول دون إمكانية الاعتماد على تلك الطرق، وتتمثل هذه العوامل في:[2]

– ثبات المخرجات مع تقليل المدخلات بمعنى التخلص من بعض عناصر المدخلات غير المستعملة التي لا تؤثر على كمية المخرجات المحققة؛

– زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات أي استخدام كافة الأساليب الإدارية والرقابية التي تعمل على ترشيد الاستخدام الأمثل للموارد (منها البشرية) بتقليل التكاليف إلى أدنى حد ممكن؛

– زيادة المخرجات مع تخفيض المدخلات يتم من خلاله تحقيق مخرجات أكبر بأقل مدخلات ممكنة.

ثالثا: أهمية تحسين إنتاجية المورد البشري: تتمثل أهمية تحسين الإنتاجية بالنسبة للفرد على مستوى المؤسسة في كون أن الإنتاجية تعتبر متغيرا رئيسيا وحاكما للنمو الاقتصادي الحقيقي وللتقدم الاجتماعي، وتحسين مستوى المعيشة للموظف بأي مؤسسة ما ينتج عنه تسحن الوضع العام للإقتصاد، وتحدد الإنتاجية إلى حد بعيد إلى أي مدى يتمتع المورد البشري في المؤسسة بالقدرة على الأداء الممتاز سواء على المستوى المحلي أو الدولي، فانخفاض الإنتاجية في مؤسسة ما بالنسبة لإنتاجية مؤسسة أخرى، التي منافسة لها أو إنخفاض إنتاجية فرد عامل بالنسبة لفرد عامل آخر في نفس المؤسسة يعني أن هذ الفرد معرض لأن يفقد إمتيازاته في المؤسسة، وكذلك المؤسسة تفقد ولاء العملاء كونها لا تتمكن من تحقيق مستوى مرض من الإنتاجية بالنسبة لمؤسسة أخرى منافسة، مما يؤدي إلى تدهور معدلات النمو والإنتاج في المؤسسة[3]، وحتى يتم تحسين إنتاجية الأفراد في المؤسسة لابد من إتباع الخطوات التالية[4]:

---

[1] بوجحيش خالدية، **مرجع سابق**، ص 60

[2] DE BEEN, Iris, VAN DER VOORDT, Theo and HAYNES, Barry, **Productivity,** Sheffield Hallam University, Routledge, London, 2016, p 01

[3] بارك نعيمة، **تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد07، المجلد 05، 2009، ص 09، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/48255

[4] جيهان أحمد خليل، **مرجع سابق**، ص 18، على الرابط: https://jsec.journals.ekb.eg/article_121193

– ترسيخ الثقة العميقة والمتبادلة بين الموظفين ورؤسائهم في العمل سيكون القاعدة السليمة لتوفير البيئة المناسبة لتحسين إنتاجية الفرد والمؤسسة ككل؛

– التعاون والتشاور بين الإدارة والأفراد الموظفين في تطوير إجراءات تحسين الإنتاجية؛

– توسيع وتحسين نظام التعاون والمشاورات المشتركة بين الموظفين والإدارة لزيادة الأداء وتنظيم سيرورة العمل؛

– خلق طرق ونظم للإستغلال الأمثل للموارد المتاحة والنادرة؛

– تغيير أسلوب ونطاق السيطرة على التدريب من وظيفة تخصصية إلى وظيفة تنفيذية شاملة لجميع أعضاء المؤسسة، من الإدارة العليا مرورا بكل المستويات الإدارية العليا والدنيا؛

– التوزيع العادل لنتاج زيادة الإنتاجية، وفقا لحالة الاقتصادية للمؤسسة بين الإدارة والموظفين؛

– تحسين خبرات الأفراد الموظفين والمدراء عن طريق التدريب والتعليم المهني الموجه نحو الإنتاجية.

كما أكدت بعض الدراسات الأخرى أن زيادة الإنتاجية للمورد البشري وتحسينها مرتبط بمجموعة من العوامل والطرق في العمل لابد من تطبيقها وتتمثل في:[1]

– تحسين سير العمل من خلال وضع الأولويات مع مراعاة الكفاءة، فإذا كان للعامل والموظف العديد من المهام يجب عليه تحديد أولوياتها بطريقة تجعله نشيطًا في العمل، ويتم تحسين سير العمل أيضًا من خلال أخذ فترات راحة متكررة وقصيرة، وجدولة الوقت أثناء العمل؛

– خلق مساحة عمل فعالة ويتم ذلك من خلال تنظيم مساحة العمل الخاصة بالموظف، والعثور على بيئة خاصة مناسبة لزيادة القدرة على التركيز أثناء العمل، والتبديل من الورق إلى المستندات والأرشفة الإلكترونية وذلك لتخفيف الجهد وسرعة إنجاز العمل، بالإضافة إلى إنشاء نظام حفظ موثوق للملفات سواء كانت ملفات إلكترونية أو ملفات تقليدية ورقية؛

– خلق المجال الذي يحقق للمؤسسة قدرة تنافسية أعلى من منافسيها في إستغلال جوانب القوة والفرص المتاحة فيها لتغطية جوانب الضعف وتقليل أثر التهديدات، والدخول في منافسة مع المؤسسات الأخرى، حيث أن الميزة أو القدرة التنافسية للمؤسسات تظهر من خلال قدرتها على إستغلال مواردها البشرية والطبيعية في تحقيق ميزة تنافسية تتعلق بالجودة أو استخدام التكنولوجيا في الإبتكار والتطوير.

المطلب الثاني: أساليب تحسين إنتاجية المورد البشري (التكوين، بيئة العمل)

حتى تتم عملية تحسين إنتاجية المورد البشري لابد من تطبيق مجموعة من الأساليب والإجراءات التي تهدف إلى زيادة الكفاءة والفعالية ، ويمكن إيجاز بعض الأساليب الأساسية لتحسين إنتاجية الموارد البشرية في النقاط التالية:

[1] محمد إبراهيم الراعي، حاتم جميل الحرازين، **العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل والأجور في قطاع الصناعة التحويلية الفلسطيني خلال الفترة 1994-2012م**، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية سلسلة العلوم الانسانية، العدد 01، المجلد 18، 2016، ص ص 01-20

أولا: التكوين: تستطيع المؤسسة تحسين إنتاجية الموظف أو الفرد العامل فيها من خلال التكوين أو التدريب الذي يعتبر من الأدوات والأساليب الفعالة التي تمتلكها المؤسسة وتطبقها لرفع مستوى الإنتاجية للموارد البشرية

1- تعريف التكوين: يعبر عن التكوين بمجموع الأنشطة المخططة والمنهجية المصممة لتعزيز اكتساب المعرفة (أي الحاجة إلى المعرفة)، والمهارات (أي الحاجة إلى القيام بها)، والمواقف (أي الحاجة إلى الشعور)[1]، كما أن عملية تكوين الموارد البشرية تعتبر محاولة لتغيير سلوك الأفراد لجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء الأعمال والمهام، ولا يقتصر التكوين على مجرد إلقاء المعلومات، بل يرتبط بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة والعمل على تنمية المعارف والمعلومات، المهارات، القدرات وتنمية الإتجاهات[2]،

وللتكوين أهمية بارزة بالنسبة للفرد والمؤسسة يمكن حصرها في النقاط التالية:[3]

1-1- أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

- تطوير الإنتاج والنهوض به كما ونوعا، فالتكوين يجب أن يتبعه تحسين نوعية المنتجات والرفع من كميتها؛
- المساهمة في إنفتاح المؤسسة على العالم الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها؛
- التقليل من الحوادث التي يكون سببها في الغالب عدم كفاءة الأفراد العاملين أو عجزهم أكثر مما هو عيب في الأجهزة أو ظروف العمل؛
- المساهمة في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة؛
- تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.

1-2- أهمية التكوين بالنسبة للمورد البشري:

- مساعدة الأفراد العاملين على تطوير مهارات الاتصال والتفاعلات بما يحقق الأداء الفعال؛
- مساعدة الأفراد العاملين على تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها؛
- تنمية العوامل الدافعة للأداء وتوفير الفرصة أمام العاملين للترقية في العمل؛
- منح الأفراد العاملين إمكانية الحصول على المعلومات العلمية الضرورية في العمل؛
- رفع الروح المعنوية للعامل بتقليل الحوادث.

---

[1] Eduardo Salas, Scott I. Tannenbaum, Kurt Kraiger, Kimberly A. Smith-Jentsch, **The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice**, a paper published in APS Association for psychological science, no 02, vol 13, University of Florida,2012, p 77

[2] صابر بحري، **تكوين الموارد البشرية كأحد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمدخل تطويري سيكولوجي للأفراد في بيئة العمل**، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، العدد 01، المجلد 01، 2018، ص 04، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/122703

[3] برويس وردة، ساسي هادف نجاة، بدران دليلة، **إستراتيجية إدارة وتكوين الموارد البشرية –المتطلبات والتحديات–**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 01، المجلد 09، ص 06، 2022، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/192146

ومن خلال ما سبق تشير عملية تكوين الموارد البشرية إلى تطوير وتحسين مهارات ومعارف الموظفين في مؤسسة معينة، تكمن أهميته في كونه يلعب دورًا حيويًا في تعزيز الأداء العام للموظفين وزيادة فعالية العمل وتعزيز أداء الموظفين في المؤسسة في إطار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

2- التكوين والتدريب كمدخل لتحسين الإنتاجية: يساهم التكوين رفع مستوى إنتاجية المورد البشري من خلال النقاط التالية:[1]

- زيادة الفعالية بمستوى أحسن من الإتقان ومستوى أعلى من الإحتفاظ بالتعلم؛
- تعظيم الكفاءة بتقليل الإنمائية بواسطة زيادة تكرار البرامج التكوينية؛
- رفع الكفاءة بتدريب عدد أكبر من المتكونين في كل مرة إعادة البرنامج التكويني؛
- تعظيم الكفاءة بتقليل نفقات الموارد البشرية عند كل مرة تقوم فيها المؤسسة بإعادة البرنامج التكويني؛

إضافة إلى ما سبق فإن دور التكوين في تحسين الإنتاجية يتمثل في ما يلي:

- الرفع من مستوى الأفراد ومهاراتهم: وذلك عن طريق زيادة قدرة وكفاءة الأفراد في أداء أعمالهم على أكمل وجه؛
- تنمية القدرات الذهنية للأفراد: يساهم التكوين في تنمية القدرات الشخصية والذهنية للأفراد من خلال إستغلال الطاقات التكوينية؛
- التقليل من حوادث العمل: يساهم التكوين على الآلات وطريقة الإنتاج إلى التقليل من هذه الأخطاء والحوادث التي يكون سببها في الغالب نقص الخبرة والمهارة في العمل؛
- تقليل الحاجة للإشراف: تساعد عملية التكوين في تقليل عملية الإشراف على العمال لأن العامل المكون لا يحتاج إلى إشراف محكم ومستمر، بالإضافة إلى مساهمته في تحسين وسائل الإتصال بين الأفراد؛
- تحسين جودة الإنتاج: يساهم التكوين في تحسين جودة الإنتاج عن طريق التقليل من نسبة دوران العمل، وبالتالي فإن عملية تكوين العمال وتدريبهم يؤدي إلى زيادة مهاراتهم وقدراتهم وبالتالي تحسين إنتاجيتهم مما يؤدي إلى تقليل تكاليف الإنتاج.

تشير الكثير من الدراسات إلى أن التكوين يسمح بتمكين العمال من الحصول على مهارات أفضل و يؤدي إلى تحسين مستويات الإنتاجية، حيث أكد الباحثين أن نقص الخبرة والتدريب بين العوامل الثلاثة الأولى في خفض إنتاجية العمال، وأن تحسين برامج التكوين من بين العوامل الرئيسية لتحسين إنتاجية الفرد العامل، إضافة إلى أنه يعتبر كلا من المدراء غير الأكفاء ونقص القوى العاملة المدربة المؤهلة من بين خمسة عوامل رئيسية تؤثر على إنتاجية المؤسسة وفي الوقت نفسه يجب الإشارة الى أن الاختلافات في تأثير العوامل المرتبطة بالإنتاجية ومنها التكوين تختلف حسب أهداف ونوع المؤسسة وموظفيها، كما

[1] يحياوي عبد القادر، رفيق اسعد ادريس، دور التكوين في تحسين انتاجية العاملين حالة سونلغاز بادرار، مجلة التكامل الاقتصادي، العدد 04، المجلد 04، 2016، ص ص 10-11، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/78899

أوضحت الدراسات أن التكوين والتطوير يؤثران على الأداء ومهارات العاملين لكن التأثيرات تكون على عدة مراحل من الإنتاجية، في حين أن بعض الباحثين الآخرين أشاروا إلى التأثير الكبير لبعض المتغيرات الأخرى على الإنتاجية كبناء الفريق و القيادة والتي تعتبر من بين المهارات الهامة لمديري المشاريع والواجب الاهتمام بها من أجل تحقيق إنتاجية مقبولة.[1]

ثانيا: بيئة العمل: تعتبر بيئة العمل أو مناخ العمل من أهم الأساليب التي يؤدي تحسينها إلى زيادة عنصر إنتاجية المورد البشري داخل المؤسسة.

1- تعريف بيئة العمل: تمثل بيئة العمل داخل المؤسسة مجموع الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المؤسسة وتعمل المؤسسة بموجبها، وتعبر بيئة العمل عن المؤسسة في حد ذاتها وما تشمله من ثقافة الأفراد العاملين وأهداف والتقنيات والإجراءات والأدوات وعمليات الإنتاج والخدمات، مشكلة بذلك جو عام يؤثر في سلوكيات وعلاقات الأفراد في فيها،[2] كما تعرف على أنها كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وميوله تجاه عمله والمجموعة التي ينتمي إليها أو الفريق الذي يعمل معه في المؤسسة.[3]

2- تأثير برامج تحسين مناخ العمل على تحسين إنتاجية المورد البشري: بقصد ببرامج تحسين مناخ وبيئة العمل البرامج التي تسطرها المؤسسة بهدف توفير بيئة ملائمة تساهم في تحسين إنتاجية المورد البشري وتتمثل هذه البرامج في النقاط التالية:[4]

2-1 توفير ظروف عمل طبيعية مناسبة: ويمكن حصرها في ما يلي:

- التحكم في الإضاءة ودرجة الحرارة، إذ يجب الاستعانة بالفنيين عند تصميم الإضاءة بالوحدة الإنتاجية داخل المؤسسة، بالإضافة لتدفئة المبنى أثناء فصل الشتاء، وتبريده أثناء فصل الصيف، مما يساعد على تهيئة الظروف المناسبة للعمل، وبالتالي التأثير الإيجابي على إنتاجية العامل؛

- التحكم في الضوضاء كونها تؤدي إلى الإجهاد العصبي وضعف حاسة السمع وآثار ضارة أخرى، ومعالجة حالات الإرهاق التي تؤدي إلى إنخفاض إنتاجية العامل وإرتفاع معدل دوران العمل من خلال في تطبيق نظام فترات الراحة، والتركيز على المعاملة الإنسانية للعاملين؛

---

[1] Mohamed S. Abdel-Wahab, Andrew R. J. Dainty, Stephen G. Ison, Lee Bryer, and Guy Hazlehurst, **PRODUCTIVITY, SKILLS, AND TRAINING: A PROBLEM OF DEFINTION,** a research at the department of Civil and Building Engineering, Loughborough University, LE11 3TU, UK, p 212

[2] سهام بن رحمون، **بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 35

[3] صلاح الشنوان، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2004، ص 20

[4] مجاهد رشيد، **مرجع سابق**، ص 261

– الإعتماد على برامج الرعاية الصحية والتركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية لتحذير الفرد العامل من خطر الاستعمال الخاطئ للمعدات الإنتاجية، لتجنب خطر الإصابة ببعض الأمراض، وعليه فإن العناية بظروف العمل المحيطة يساهم بشكل فعال في تحسين أداء الأفراد ورفع معدلات الإنتاج؛

2-2 توفير ظروف عمل إجتماعية ملائمة: تتمثل الظروف الإجتماعية التي تؤثر في إنتاجية للعامل وتخلق له شعور بالرضا في النقاط التالية:

– التنظيم الرسمي وغير الرسمي، حيث يؤثر التنظيم الرسمي على ظروف العمل من خلال تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم أو التقليل من قدرتهم على الأداء فهو محدد بقواعد تضعها الإدارة، أما التنظيم غير الرسمي فهو يؤثر في التنظيم الرسمي والرئيس والمرؤوس، كما أنه يتأثر بكل هذه الأطراف، ويعتبر الأفراد الداخلون فيه أكثر تأثير ودراية حول الأهداف التي يسطرونها لأنفسهم من ناحية العمل، وبذلك تستطيع الإدارة الحصول على نتائج إيجابية وتنجح في تغيير السلوك الإنساني مما يؤدي إلى تحسين إنتاجيته؛

– القيادة ونظام الاتصال بالعاملين، حيث تعمل القيادة على تحقيق أهداف معينة للمؤسسة ويتحدد ذلك بمدى قدرة القائد في التأثير على مجموعات العمل، كما تتضح أهميته من خلال تشجيع الأداء بطريقة أحسن وتحقيق الرضا الوظيفي، وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية، أما بالنسبة للاتصال بين العاملين فقد استطاعت النقابات القيام بهذا الدور بكسب ثقة العاملين، واستعدادهم للتجاوب والتعاون مع الإدارة، وشاركت في تحمل المسؤولية نحو تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية؛

2-3 البرامج الحديثة لتحسين مناخ العمل: وتتمثل في:

– الإثراء الوظيفي والإدارة بالمشاركة: الغرض من الإثراء الوظيفي هو إحساس العامل بمتعة إنجاز العمل عن طريق تنويع المهام بإضافة مسئوليات جديدة، كما يهدف إلى إشراك العاملين بفتح قنوات الاتصال بينهم وتغيير أنماط التعامل معهم، مما يجعل منه فعالا في تحقيق الأهداف الإنتاجية، وتحسين نوعية القرارات الإدارية؛

– إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ووضع جداول العمل البديلة من خلال توسيع جهود مشاركة العاملين في وضع الأهداف، واتخاذ القرارات وتصميم الخطط اللازمة لتحقيقها، فالإنتاج الذي يقوم به مجموعة العمال أفضل من تجزئته، بالإضافة إلى منح الحرية للفرد في تحديد أوقات جداول العمل، مما يساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكاليف، كما يتولى زيادة رضا العاملين والتقليل من تأخيراتهم وغيابهم[1].

[1] مجاهد رشيد، **مرجع سابق**، ص 261

المطلب الثالث: الأجور والحوافز كأساليب تحسين إنتاجية المورد البشري

الحوافز والأجور أدوات فعالة لتحفيز الموظفين وتحسين إنتاجيتهم من خلال تصميم نظام حوافز وأجور مناسب، يعزز الدافعية والرضا الوظيفي مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أداء أفضل.

أولا: الأجور: يمثل الأجر من أبرز المقومات التي تعمل على تحسين أداء الفرد العامل بالمؤسسة وزيادة مخرجاته وبالتالي تحسين إنتاجية كمورد بشري كفء في المؤسسة.

1- تعريف الأجر: إن مهمة تعريف مفهوم الأجور تثير العديد من الصعوبات بسبب وجود وجهات نظر مختلفة بشأن مدى ملاءمة إدراج بنود مثل المزايا الإضافية أو الرسوم الاجتماعية والمدفوعات التكميلية المختلفة التي يدفعها أصحاب العمل في أجور الموظفين، ومع ذلك فإن المفهوم الشائع للأجور هو المدفوعات التي يدفعها صاحب العمل للعامل بانتظام (عادة على فترات يومية أو أسبوعية أو نصف شهرية أو شهرية)، بما في ذلك المدفوعات النقدية والعينية[1]، كما يطلق مصطلح الأجر دلالة على كل ما يترتب ويقابل العمل ويتحصل عليه العامل، فهو يمثل ذلك المبلغ النقدي بما في ذلك كل الامتيازات العينية الذي يدفع للعامل مقابل العمل الذي يقوم به في المؤسسة، بحيث يمكنه من تأمين إحتياجاته الأساسية بالدرجة الأولى، ويكون هذا المقابل قادرا على تحفيز العامل لبذل المزيد من الجهد لزيادة الأداء وتحسين الإنتاجية،[2] كما اقترح بعض الباحثين أن الأجر هو التعويض الذي يشير إلى جميع أشكال التمويل والخدمات والمزايا التي يتلقاها الموظفون كجزء من علاقات العمل، حيث تتكون طريقة الدفع من مبلغ التعويض وما يتعلق به، مثل التعويضات النفسية كفرص التعلم وتحديات العمل وغيرها، التعويضات ذات طبيعة معاملية أكثر كالراتب الأساسي، الإنجاز، الحوافز المادية..، التعويضات غير المباشرة والتي لا يتم الدفع فيها بشكل مباشر مثل استحقاقات التقاعد، التأمين الصحي..،[3]

2- أهمية الأجور بالنسبة للفرد والمؤسسة: تتمثل أهمية الأجر في النقاط التالية:[4]

تتمثل أهمية الأجور بالنسبة للفرد في كونها تعتبر الأجور المصدر الرئيسي لدخل معظم الأفراد العاملين والمصدر الأساسي لمعيشتهم، كما يحدد الأجر التقدير العام لمهارات وقدرات ومؤهلات الأفراد ومكانة الفرد الاجتماعية، حيث تقاس منزلة الفرد في بعض المجتمعات بما يحققه من مكاسب مالية، و تدفع الأجور الأفراد للترقي الوظيفي والعلمي عن طريق زيادة كفاءة الفرد لتحسين إنتاجيته ومؤهلاته للاستفادة من المزايا المتاحة في الأجور و المكافآت وهو ما يعني أن لها أهمية كبرى للأفراد العاملين و

---

[1] International Labour Office, **An integrated systemof wages statistics A manual on methods**, Geneva, Switzerland, 1979, p 21

[2] ختيم محمد العيد، محمودي حسين، **مساهمة أجر العامل في تحسين إنتاجيته دراسة حالة شركة أوروفي**، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 01، المجلد 16، 2021، ص 04، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/144978

[3] Arniati, Hendra Gunawan, Ely Kartikaningdyah, **Wage System Manufacturing Company: Normative and Expectations**, International Journal of Economics and Financil, Special Issue, vol 05, 2015, p 02

[4] سالم شرماط، **نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية**، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 03، المجلد 13، 2021، ص ص 04-05، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/157466

التي تظهر في أنها تشجع العاملين و تحفزهم لمزيد من الأداء و الإنتاجية، تساعد على تخفيف حدة الاضطراب و التوتر النفسي من خلال التعويضات، وتمثل الأجور و الرواتب العائد الوحيد الملموس والممكن قياسه لتوظيف العاملين لكافة امكانياتهم في العمل،

أما أهمية الأجور والرواتب بالنسبة للمؤسسة فتتجلى في أنها تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة وطيدة وحسنة بين العاملين والمؤسسة، فمن المعروف أن درجة رضا و رغبة الفرد عن عمله وحبه لمؤسسته تتوقف إلى حد كبير على ما يحصل عليه من أجر أو راتب، لذلك فإن الإهتمام و العناية بوضع خطة أجور ورواتب عادلة و سليمة أمر في غاية الأهمية، لأن معظم الإحصائيات تشير إلى أن معظم الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجر، على إعتبار أن الأجر أو الراتب يتوقف عليه المستوى المعيشي و الاجتماعي للعاملين، كما تلعب الأجور دورا هاما في توزيع الموارد البشرية، و إستغلالها بأحسن شكل ممكن، وتمثل عنصرا مهما من عناصر الإنتاج حسب طبيعة نشاط المؤسسة، لذلك يجب أن يتوافق الأجر مع إنتاجية الموظف ومهارته ومستوى مسؤوليته في العمل، وأن لا يشكل عبئا على أصحاب المصلحة و مالكي المؤسسة ولا يتعارض مع المؤسسة و القوانين الحكومية.

3- تأثير الأجر على إنتاجية المورد البشري: إن إرتفاع الأجر في المؤسسة يؤثر إيجابيا على إنتاجية العامل بإعتباره الدافع لتحسين أدائه والمحرك لمجهوده من خلال:[1]

- توفير مستوى معيشي أفضل مما يجعل الفرد العامل أكثر قدرة على أداء عمله؛
- إرتفاع قدرة العامل على تمويل النفقات اللازمة لتحسين مستوى مهاراته واكتساب خبرات جديدة عن طريق الدورات التدريبية، مما يؤثر بشكل إيجابي على إنتاجيته؛
- يكفل ارتفاع الأجر تذليل الصعوبات المادية التي يمكن أن تواجه العامل، بما يضمن أنجاز عمله بكامل طاقته وينتج عن ذلك تحسين إنتاجيته؛
- تشجيع الفرد العامل على زيادة إتقان العمل، طالما أن هناك مقابل لكل تحسن في مستوى إنتاجيته؛
- يمكن أن يكون إرتفاع الأجر سببا في تقليص ساعات العمل اليومية، الأمر الذي يجعل العامل أكثر إقبالا على العمل وبالتالي أكثر إنتاجية،

وأخير تعتبر فكرة الربط بين مستوى الأجور والمجهود الإنتاجي للفرد العامل، فكرة تناولها العديد من الباحثين الإقتصاديين، إذ أسفرت الدراسات أن من مصلحة أصحاب العمل رفع أجور موظفيهم لما لذلك من أثر إيجابي فر رفع إنتاجية العاملين، كما توصلت العديد من الأبحاث في نفس المجال أن هناك علاقة طردية بين الأجر والإنتاجية، لاسيما إذا صاحب ذلك المساواة بين العمال وتحفيزهم والحصول على وفائهم، فكلما رفعت الأجور وفقا لنظام جيد كلما زادت إنتاجية الفرد.[2]

---

[1] بوجحيش خالدية، **مرجع سابق**، ص 54

[2] جبار محفوظ، **محاولة تقييم دور الأجور في رفع إنتاجية العمال دراسة إحصائية للمؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير**، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 19، المجلد 09، 2008، ص 14، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/38181

ثانيا: الحوافز: يعتبر الحافز من الأدوات الفعالة التي تسعى المؤسسة من خلالها كسب ولاء الموظف مما يؤدي إلى زيادة أدائه وتحسين إنتاجيته.

1- تعريف الحوافز: حسب النظريات الإدارية فإن الحافز هو عملية تبدأ بنقص أو حاجة فيزيولوجية تنشط سلوكا أو دافعا يهدف إلى تحقيق غاية محددة، وبالتالي فإن النقطة الأساسية لفهم عملية التحفيز تكمن في العلاقة بين الاحتياجات والدوافع، إذ أن تلبية الإحتياجات عن طريق الحوافز يولد الدافع لتحقيق الأهداف[1]، إذ يعتبر النظام التحفيزي مجموعة مرتبة من الأدوات والعوامل التحفيزية المترابطة بشكل متماسك، حيث أن اختيار أدوات التحفيز يجب أن يكون متطابقا بشكل مناسب مع المؤسسة ككل وإحتياجات الموظفين بشكل فردي، في حين أن الموظفين يشعرون بالتحفيز والدافعية لتقديم الأفضل إذا وفرت لهم المؤسسة تلبية إحتياجات معينة[2]، كما عرف التحفيز على أنه مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان والتي تولد فيه الرغبة لإتخاذ نشاط أو سلوك معين، إي أنه عبارة عن القوة الداخلية التي تدفع الفرد وتوجهه وتدعمه لبذل جهد أكبر ولتقديم الأفضل في الأداء من أجل تحقيق المصلحة الشخصية ومن ثم تحقيق مصلحة المؤسسة[3].

2- أهمية الحوافز: يعتبر التحفيز ذو أهمية كبرى وله تأثير فعال على المورد البشري، والذي بدوره يقوم بدور محوري في تطوير العملية الإنتاجية، وتتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية:[4]

- الزيادة في أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية؛
- زيادة في دخل الموظفين، وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة؛
- تخفيض كلفة العمل بالمؤسسة من خلال زيادة الاهتمام بنوعية الموارد المستخدمة في الإنتاج والحرص على تقليل الهدر بالوقت؛
- تجنب الكثير من مشاكل العمل كالغياب، دوران العمل السلبي، إنخفاض المعنويات، الصراعات، مما يؤدي إلى خلق استقرار أعلى لموارد المؤسسة البشرية، ووضوح وإستقرار أهدافها على المدى القصير والإستراتيجي؛
- تطوير سلوك العمل في المؤسسة، وإستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية؛

---

[1] Hooman Khoshnevis, Abbas Tahmasebi**, The Motivation System in a Governmental Organization**, 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, Dubai, UAE, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2 May 2016, p 03

[2] Izabela Bagińska, **Motivation system in the company**, ARCHIVES OF ENGINEERING KNOWLEDGE, vol 07, no 01, 2022, p 01

[3] بوريش أحمد، وافي ميلود، **تأثير سياسة التحفيز على تحسين أداء العاملين في ظل جائحة كوفيد -19 دراسة حالة مؤسسة سيرتاف مغنية**، مجلة دفاتر بوادكس، العدد 01، المجلد 11، 2022، ص 05، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/197154

[4] الطيب حسن التجاني، **أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأنجمينا دراسة حالة مخبز روتاتيف**، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، العدد 01، المجلد 05، 2022، ص 05

– المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياستها وقدرتها التنافسية، وتعزيز قدرات العاملين وميولهم وطاقتهم الإبداعية، بما يضمن إزدهار المؤسسة وإستمرارها.

3– دور التحفيز في تحسين إنتاجية المورد البشري

يتضح دور الحوافز في تحسين إنتاجية المورد البشري من خلال القدرة على تخفيض معدل دوران العمل، والحد من الغياب والمساهمة في جذب العناصر الفعالة للالتحاق بالمؤسسة وإشباع الحاجات وكذلك تظهر أهمية الحوافز في تعلم أنماط جديدة في السلوك، ويجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز و المكافآت و السلوك و الأداء والإنتاجية للفرد، حيث تسعى المؤسسات لربط قرارات الترقية والمكافآت بالإنتاجية، مما يؤدي إلى عمل الموظف في وظيفته بمستوى متميز وإنتاجية أكبر للحصول على الترقية، فأصبح على المؤسسات التي تسعى لتحقيق إنتاجية أفضل ضرورة تفهم كيفية تحفيز العاملين بحيث يمكن استخراج أفضل ما لديهم من طاقات و مواهب، وعلاوة على ما سبق فإن أثر هذه الحوافز يتعدى إلى الموظفين الآخرين محاولة منهم للتنافس عليها وهذا سيؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل أي زيادة الأداء و تحقيق إنتاجية أفضل، في حين أن للحوافز آثار إجتماعية وإقتصادية بالنسبة للموظف إذ غالبا ما تساهم في حل المشكلات المادية له ولأسرته، فتكون الحوافز وفرت المتنفس الذي ساهم بحل المشكلات الأمر الذي سيولد لدى العامل الشعور بالانتماء إلى هذه المؤسسة، وكذلك الشعور بحب العمل و الإقبال عليه بنشاط و حيوية ما يؤدي بالنهاية إلى تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية للفرد[1].

المبحث الرابع: العلاقة التفاعلية بين التدريب الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري

في عصر التكنولوجيا المتسارعة يعتبر التدريب الإلكتروني كأحد أهم الوسائل الحديثة التي تستخدم لتطوير المهارات والكفاءات البشرية، كونه وسيلة فعالة لتحقيق النمو المستدام والتطوير المستمر للعاملين، حيث يساهم في تحسين إنتاجية المورد البشري بشكل ملحوظ فمن خلال توفير بيئة تعليمية مرنة ومخصصة، حيث لا تحقق العلاقة بين التدريب الإلكتروني للفرد وإنتاجيته اكتساب المعرفة والمهارات بل تشمل أيضا تطبيق هذه المهارات في بيئة العمل لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى.

المطلب الأول: دور التدريب الالكتروني في تحقيق تنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية من خلال عملية التدريب الإلكتروني يتجاوز مجرد نقل المعرفة، فهو يمكن من تحسين قدرات الأفراد ويعزز من إمكانياتهم على التكيف مع التحديات الجديدة، بالتالي يساعد التدريب الإلكتروني على تحقيق أهداف المؤسسات بشكل أكثر فعالية واستدامة من خلال تطوير وتنمية الموارد البشرية كونه وسيلة فعالة لتزويد الموظفين بالمهارات والمعارف اللازمة لمواكبة التغيرات السريعة في بيئات العمل.

[1] ياسمينة منايفي، صبرينة رماش، **نظام التحفيز والأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في مؤسسة الحجار عنابة**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 02، المجلد 05، 2018، ص ص 12–13 على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/74785

أولا: الغرض من التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية:

لا يقتصر تدريب الموارد البشرية وتطويرهم على نمو الأرباح فقط بل تسعى المؤسسة من خلال التدريب إلى تحقيق التنمية والكفاءة لأفرادها، وفيما يلي أغراض التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية:[1]

1- زيادة إنتاجية المؤسسة: قد ترغب المؤسسة في التفكير في تحسين مهارات الموظفين، و تدريبهم على استخدام الأدوات ذات التكنولوجيا المتقدمة قد يؤدي إلى تحسين كفاءتهم، علاوة على ذلك فإن كونهم أكثر ثقة في قدراتهم سيجعلهم أكثر تحفيزا للعمل، أيضا سيكونون قادرين على مواجهة التحديات والتكيف مع التغييرات بسرعة، كما تقوم عملية التدريب بتعزيز ثقافة التعلم في مكان العمل كما يمكن أن يساعد التعلم الموظفين على الارتباط والتشارك فيما بينهم بشكل أفضل، جميع هذه العوامل قد تساهم بشكل كبير في زيادة إنتاجية المؤسسة؛

2- تحسين جودة المنتج أو الخدمة: تعد برامج التدريب والتطوير فرصة للخبراء داخل المؤسسة لمشاركة تقنياتهم، في غضون فترة زمنية قصيرة سيتعلم الموظفون أفضل الممارسات والأساليب في العمل مما يسمح بإنشاء منتجات أفضل أو تقديم خدمات أكثر تميزا بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى ذلك يؤدي التدريب المناسب للموظفين بتقديم التعليمات في نفس الفريق أو القسم إلى التوحيد في أساليبهم ومخرجاتهم؛

3- تقليل معدل دوران الموظفين: أظهرت الأبحاث أن التدريب والتطوير لهما تأثير إيجابي على المؤسسة فمن المؤكد أن العمال سيقدرون استثمار المؤسسة في تطويرهم، مما يعزز شعورهم بالرضا الوظيفي والانتماء والالتزام وبالتالي زيادة أدائهم وإنتاجيتهم، وقد تؤدي برامج التدريب والتطوير أيضا إلى تكوين علاقة أفضل مع المؤسسة، ونتيجة لذلك سوف تقل نسبة التغيير ومغادرة وظائفهم إلى مؤسسات أخرى أي الاحتفاظ بالقوى العاملة خاصة ذات المردودية الأفضل في المؤسسة؛

4- تقليل التكاليف والأخطاء: إذا كان لدى المؤسسة موظفين مدربين تدريبا مكثفا بطريقة صحيحة وأساليب حديثة ومبتكرة مواكبة للتطور التكنولوجي، فذلك يقلل نسبة الخطأ في العمل والحوادث الناتجة عنه، ما يؤدي إلى تقليل إنفاق الموارد على إعادة العمل غير الصحيح وكذا ربح الوقت، أيضا التخلص من النفقات الإضافية التي قد تنطوي على تعبئة وظائف الإنتاج والتسليم غير اللائق للخدمات بشكل عام، كما يعرف الموظفون المدربون بشكل صحيح كيفية استخدام المواد بكفاءة، كذلك التعرف على كيفية رعاية المعدات والآلات وبالتالي سيؤدي ذلك إلى خسائر أقل وعمر أطول للآلات.

ثانيا: أثر التكنولوجيا الحديثة على رأس المال الفكري: إن النظرة إلى الموارد البشرية وإمكانية إدارتها وتفعيلها وتأهيلها وتطويرها، تختلف اليوم عن ما كانت عليه قبل عقد أو عقدين من الزمن وستكون أشد

[1] Workhuman Editorial Team, **What Is Training and Development in HRM? 2023 Complete Guide**, 2023 on the website: https://www.workhuman.com/blog/training-and-development-in-hrm/, in 13-05-2024, at: 10:00.

اختلافا في المستقبل، والسبب في ذلك راجع إلى الانتشار السريع لتقنية المعلومات، العولمة واتفاقية التجارة العالمية، ولقد انعكس هذا الانتشار السريع لتقنية المعلومات (عصر رقمنة المعلومات) على الموارد البشرية كميا ونوعيا كما يلي[1]:

1- الأثر الكمي لتقنية المعلومات على الموارد البشرية: إن التطور السريع في الأتمتة الصناعية والإدارية والخدمية وانخفاض عمر المنتج عدة سنوات إلى عدة شهور بسبب دخول المعلوماتية في عملية التشغيل الآلي، والتوسع الكبير في اعتماد اتفاقية التجارة العالمية أدى إلى خفض الطلب على اليد العاملة، وأصبحت الصناعات الحديثة المؤتمتة (إستخدام التكنولوجيا في عملية التصنيع) تحتاج إلى أعداد أقل من العاملين مقارنة بالصناعات التقليدية.

2- الأثر النوعي لتقنية المعلومات على نوعية الموارد البشرية: إن انتشار الأتمتة الصناعية أدى إلى رفع الحد الأدنى من مستوى العامل الذي يقف خلف الآلة، أو يراقب عددا من الآلات المبرمجة حيث يتطلب منه الإلمام بـ:

- لغة البرمجة؛
- طرق تشغيل الحاسبات؛
- التحليل العددي والإحصائي؛
- التنظيم الصناعي؛
- لغة أجنبية أو أكثر؛
- التخصص في مجال محدد من الصناعة وقادر على التحول بسرعة إلى مجال آخر؛
- القدرة على التفاعل مع المصمم على شبكة حاسوبية؛

إذ أدى انتشار المعلوماتية إلى زيادة الطلب على الموارد البشرية المؤهلة علميا، وتقليل الطلب على اليد العاملة حسب الخبرة العملية والمهارات اليدوية.

ثالثا: أهمية ربط التدريب بفلسفة تنمية الموارد البشرية:

إن التدريب هو أحد مداخل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، ومن المداخل الأخرى التعليم والإعداد والتأهيل قبل الخدمة والتطوير التنظيمي والاستشارات الإدارية، حيث أن التدريب يجب أن يرتبط بفلسفة عامة تضم كل المداخل، والشكل التالي يعطي مفهوما حديثا للتدريب وتنمية الموارد البشرية

[1] بارك نعيمة، **تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر – الواقع والمأمول**–، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، المجلد 06، العدد 02، 2014، ص 39، على الرابط الالكتروني: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/73565

الشكل رقم (07): علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية



المصدر: بارك نعيمة، **تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 05، العدد 07، 2009، ص ص: 277-278، على الرابط الالكتروني: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/48255

رابعا: أدوات التكنولوجيا الرقمية المستخدمة في تنمية وتدريب الموارد البشرية:

تعكس الطرق الحديثة للتدريب المعتمدة على التكنولوجيا الرقمية وأحدث تقنيات الحاسب الآلي وبرمجياته، الدور الحيوي الذي تلعبه هذه التقنيات في مجال رفع مستوى وفعالية التدريب في التنظيمات المختلفة المتمثلة في الآتي:[1]

1- التعليمات المبرمجة: وهي إحدى وسائل التعليم الذاتي التي يتم من خلالها تعلم مهارات مرتبطة بالعمل بصورة منظمة حيث ساهمت التكنولوجيا الرقمية في إيجاد الأسس التي تسهل عملية التدريب الخارجي حيث تتخذ التعليمات شكل تراكيب ويرمز لها بالرمز PI أو هياكل تمثل جزء من الإجمالية التي يراد تعليمها، ويجب أن يتعلم المستخدم الهيكل بنجاح وبدقة قبل انتقاله إلى غيره، وتعوض كل ساعة تعلم

[1] عمارة سلمى، بارك نعيمة، **مرجع سابق**، ص ص: 101-103

من PI 50 ساعة من العمل، والتعلم الذاتي رغم تقدمه إلا أن التطورات التكنولوجية للتعليمات المبرمجة والتعليمات المبرمجة على الحاسب الآلي وسعت من استخدام هذا الأسلوب بشكل أكثر؛

2- الفيديو: يعتبر وسيلة للتعلم ويستخدم داخل الموقع أو خارجه، ويشتمل التدريب بواسطة الفيديو على أفلام يتم إيقافها وإعادة تشغيلها كل مرة حسب الحاجة، وتعود سرعة انتشار الفيديو لقلة تكلفته، ومن خصائصه ضبط التعليمات عليه، حيث يساعد على تعليم أعداد كبيرة من العاملين في مختلف المواقع بواسطة أفلام الفيديو إذا أعدت بصورة جيدة، ويمكن إرسالها بالبريد الالكتروني للأفراد في مواقعهم مما يقلل التكلفة؛

3- أقراص الفيديو: احتل قرص الفيديو محل أفلام الفيديو في كثير من المؤسسات التنظيمية، لأنه يعمل بالليزر بدلا من الإبرة لنقل الصورة وعكسها على شاشة التلفاز، ورغم ارتفاع كلفة تنظيم البرامج على قرص الفيديو إلا أنها أكثر كفاءة وأسهل حملا وأسرع في التشغيل والإيقاف وأكثر تحملا من أفلام الفيديو العادية، والطريقتين السابقتين لا تسمح للمتدربين بطرح الأسئلة أو التفسير لذا يفضل البعض تجهيز برنامج التدريب بهذه التسهيلات بقيادة مدرب متمكن يستطيع الإجابة على أسئلة المتدربين والتفسيرات الضرورية؛

4- جهاز التدريب الفيديوي متداخل الفعاليات: يجمع هذا النوع من التدريب أفضل خصائص الإرشادات المبرمجة والمسجلة على أشرطة الفيديو أو الأقراص الفيديوية حيث تقدم تمثيلا روائيا فيديويا قصيرا باستخدام الشريط أو القرص، ثم يطلب من المتدرب الإجابة عليها وبيان ردود أفعاله تجاهها، وبعدها يقوم المتدرب بالإجابة على أسئلة الكمبيوتر باستخدام لوحة المفاتيح أو لمس الشاشة، وكل ساعة تدريب بطريقة (IVT) تعادل 500 ساعة تدريب بواسطة الفيديو أو قرص الفيديو، وتكاليف التدريب بهذا الجهاز عالية جدا لأنه يحتاج بجانب الأجهزة عددا من الموظفين لتشغيل (IVT) ومدقق ومنظم برامج ومنتجين وخبراء بالمواضيع؛

5- الاتصالات اللاسلكية: تساعد الاتصالات بعيدة المدى باستخدام وسائل الفضائيات الفيديوية في تسهيل عملية التدريب، وتكمن فائدة هذه الوسيلة تسريع الاتصال بين المؤسسات التنظيمية في الدول كافة، حيث تعادل تكاليف البرامج الأرضية للقيام بتلك التدريبات من 05 إلى 06 أضعاف تكلفتها الفضائية، والأهم من ذلك توفير ستة أسابيع من وقت التدريب.

6- التدريب الحاسوبي: يساهم الحاسب الآلي في فعالية التدريب، حيث يمكن المتدربين من سرعة التعلم فالحاسب يربط خيارات التدريب متعدد الوسائط، والتي يمكن ربط المقرر مع الفيلم والمخططات والمساعدات السمعية البصرية، ويستخدم التدريب الحاسوبي في العملية التدريبية، من خلال الطرق التالية[1]:

[1] عمارة سلمى، بارك نعيمة، **مرجع سابق**، ص 103

– محاكاة المواقف الفعلية لكي يستطيع المتدربون التعلم بالممارسة الفعلية فمثلا يمكن تدريب الفنيين على الأعطال وتصليح مجموعة الدوائر الإلكترونية عن طريق البحث في الرسوم البيانية للدائرة المعروضة على الشاشة وغيرها؛

– زيادة مساحة النص لبرامج التعلم بتوفير صور تخطيطية وتصويرية بالألوان، وإتاحة المزيد من التفاعل بين المتدرب والمعلومات الموضحة على الشاشة؛

– تقديم قاعدة بيانات للمعلومات يستطيع المتدرب استخدامها من خلال الحاسب؛

– قياس أداء المتدرب على أساس مستويات سابقة التحديد؛

– تقديم الاختبارات والتدريبات للمتدربين، تستخدم وسيلة الاختبار المتبعة برنامج يحتوي على عدد من المواد المصممة لاختبار المتدرب على فهم بعض المبادئ المحددة.

7– المحاكاة: وتمثل نهجا عاما لعدد من الأساليب التدريبية، حيث تعمل على تهيئة ظروف ومواقف مماثلة لما يمكن أن يتعرض له المتدرب خلال ممارسته لعمله في الواقع الفعلي ويطلب من اتخاذ التصرف أو الإجراء أو القرار المناسب حيالها ففي ضوء التصرف أو الإجراء الذي قام به أو اتخذه المتدرب يوضح له مدى فاعلية تصرفه وتصحح له الأخطاء في حالة حدوثها.

المطلب الثاني: التدريب الالكتروني وانعكاساته على الأداء الوظيفي وإنتاجية المورد البشري

باعتبار أن التدريب الإلكتروني أحد الأدوات الأساسية في تحسين الأداء الوظيفي، تتجلى إنعكاساته على أداء الموظف داخل أو خارج المؤسسة في تحسين جودة العمل، زيادة سرعة الإنجاز، تعزيز الابتكار والإبداع، تقليل التكاليف المرتبطة بالتدريب التقليدي، توفير بيئة تعليمية تفاعلية تلبي احتياجات الأفراد المتدربين، وبالتالي يساعد في بناء كوادر مؤهلة قادرة على تلبية متطلبات العمل المتغيرة وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى.

أولا: مزايا وإيجابيات التدريب لتعزيز أداء الموظف في المؤسسة

أثبتت الأبحاث في كثير من الأحيان أن التدريب والتطوير يلعبان دورا كبيرا في تحسين أداء الموظف مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية التنظيمية، وتكمن مزايا التدريب الإلكتروني في النقاط التالية:[1]

– يحصل الموظفون على فرصة للتفاعل والمشاركة مع بعضهم البعض مما يساعدهم على بناء الثقة والتمكين داخل أنفسهم وبالتالي تحسين الكفاءة والقدرات لديهم؛

– يساعد تقديم التدريب للموارد البشرية على تعزيز معرفتهم وقدراتهم الوظيفية إلى جانب تحسين مواقفهم تجاه العمل، كذلك تمكينهم من التعامل مع مختلف الأنشطة الإضافية المتعلقة بالتطوير المهني؛

– التدريب في الوقت المناسب للشخص المناسب في المكان المناسب يجنب ضعف الأداء، ويوفر الوقت والتكاليف للمؤسسة كما يقلل من ازدواجية العمل والوقت الضائع في الأخطاء وسوء الأداء؛

[1] Rolling Plans Pvt. Ltd, **Relationship Between Training Delivery And Employee Performance For Organizational Productivity**, 2023, on the website: https://rollingnexus.com/blog/1/Relationship-between-Training-Delivery-and-Employee-Performance-for Organizational-Productivity, in 13-05-2024, at: 11:00.

– الحد من هدر الوقت من خلال تطبيق أساليب إعادة العمل التي يمكن أن توفر الوقت وتمكن المؤسسة الاستثمار في أنشطة إنتاجية أخرى، وبالتالي يصنف التدريب الإلكتروني كأهم استراتيجيات الأعمال الحديثة في تعزيز الأداء وزيادة الإنتاجية؛

– يجب تنفيذ التدريب والتوجيه والندوات وورش العمل والدورات وبرامج التطوير المهني في المؤسسات لجعل رأس المال البشري أكثر تنوعا ومعرفة ومهاراة، كما أن التدريب الانتقالي أيضا ذو أهمية بالغة حيث يتم تقييم احتياجات موظف معين للبحث عن مجموعة المهارات الحالية للموظفين وما يجب القيام به من أجل الانتقال السلس للموظف للانغماس في المهارة الجديدة.

من خلال ما سبق يعتبر التدريب الإلكتروني وسيلة فعالة لتعزيز أداء الموظفين في المؤسسة بفضل مزاياه العديدة كونه يوفر مرونة زمنية ومكانية، مما يسمح للموظفين بالتعلم وفقا لخططهم وبدون قيود جغرافية، أيضا يسهم في تخفيض التكاليف المرتبطة بالتدريب التقليدي، مثل تكاليف السفر والإقامة والمواد التدريبية، حيث يمكن تخصيص المحتوى التعليمي ليلائم احتياجات الأفراد ومستوياتهم المختلفة، مما يزيد من فعالية التعلم والتدرب، كما يتيح التدريب الإلكتروني سهولة تكرار المادة العلمية والتدريبية ومراجعتها المستمرة مما يعزز من استيعاب وفهم المواد التدريبية، بالإضافة إلى ذلك يساهم في تحسين التواصل والتفاعل بين الموظفين والمدربين من خلال المنصات التفاعلية والأدوات الرقمية، ومن خلال هذه المزايا تتعزز كفاءة وأداء الموظفين، مما ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسة ككل.

ثانيا: أوجه التداخل بين التدريب الإلكتروني والأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء في المؤسسة كونه يشكل أهم أهدافها، حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة على كفاءة مواردها البشرية، حيث يعرف الأداء على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويقوم الاداء على ثلاثة أبعاد تتمثل في الجهد المبذول، نوعية الجهد، نمط الأداء[1]،

دفعت العولمة العديد من المؤسسات إلى استخدام استراتيجيات التعلم الإلكتروني والتدريب الإلكتروني في محاولة لخلق ميزة تنافسية، وتلبية للطلب على التعلم وتوافق احتياجات موظفيها بأهداف تنظيمية استراتيجية، بالإضافة إلى حقيقة أن المؤسسات أصبحت تستخدم مختلف تطبيقات الإنترنت والتعلم عن بعد يعد مؤشرا على مدى تطور هذه المؤسسات، وقدرتها على مواكبة متطلبات السوق العالمية التنافسية كما أن استخدام التدريب الإلكتروني من قبل الموظفين له ارتباطات مختلفة بالإنتاجية الوظيفية والأداء الوظيفي، وتبين أن استخدام التكنولوجيا وحدها لن يؤدي إلى النتائج المرجوة، حيث ينبغي على المؤسسات تقديم الدعم الإداري والتحفيز جنبا إلى جنب مع توفير فرص التدريب الإلكتروني لموظفيها،

[1] بن العائب محمد، **تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية بالإدريسية**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، العدد 01 مكرر، المجلد 06، 2020، ص 05، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/123507

ولذلك يجب على هذه الأخيرة تقييم فوائد هذا النوع من التدريب وعائده على الأداء الوظيفي لتبرير استمرار الاستثمار في هذه البرامج التدريبية، ومن الضروري معرفة ما إذا كان الموظفون راضون عن نظام التدريب الإلكتروني الذي توفره المؤسسات أم لا، هل لديهم الدافع الذاتي لمتابعة التدريب الإلكتروني في المستقبل؟، وهل سيتم تحقيق الفوائد المستهدفة؟، وفيما يتعلق بالعلاقة بين الرضا عن التدريب الوظيفي والأداء الوظيفي فهي توضح مدى شعور العاملين تجاه جوانب التدريب الوظيفي الإلكتروني الذي يتلقونه، من حيث اتجاهاتهم نحو درجة تناسب الأنشطة والبرامج التدريبية مع مستواهم الوظيفي، مدى ملاءمتهم لمستوياتهم الوظيفية، تطوير معارفهم ومهاراتهم، مدى مساعدتهم على أداء المهام الوظيفية بكفاءة وفعالية، كما أشارت بعض الدراسات إلى الأثر الإيجابي لرضا الموظفين عن التدريب يظهر من خلال أدائهم الوظيفي بشكل عام، كما أنه يؤثر أيضا على مواقفهم تجاه المؤسسة التي يعملون فيها من حيث الالتزام والمشاركة والولاء الوظيفي، ويكونون أقل ميلا وأقل استعدادا للعمل في مؤسسات أخرى[1].

ثالثا: تأثير التدريب الإلكتروني على إنتاجية العامل

أظهرت الدراسات الحديثة أن التدريب الإلكتروني له تأثير إيجابي ملحوظ على إنتاجية العامل، فإن هذا الأخير يساهم في تحسين إنتاجية العامل من خلال توفير وصول مرن ومستمر إلى المواد التعليمية والتدريبية، مما يمكن الموظفين من تعلم واكتساب المهارات الجديدة بطرق تتناسب مع جداولهم الزمنية وظروف عملهم المختلفة، كما يتيح التدريب الإلكتروني إمكانية تخصيص البرامج التدريبية لتلبية احتياجات الأفراد مما يعزز من فعالية التدرب ويساعد في تطبيق المهارات المكتسبة مباشرة في بيئة العمل، وبالتالي تحسين والإنتاجية بشكل عام[2].

كما أثبتت الأبحاث في مجال الاقتصاد أن الاستثمار في التدريب الإلكتروني يساهم في تحسين الإنتاجية، الربحية، أداء سوق الأسهم، وأيضا الميزة التنافسية للمؤسسة، وعلى الرغم من أنه من المهم أن يلبي البرنامج التدريبي احتياجات محددة، إلا أنه يجب على مسؤول شؤون الموظفين أو مدير التدريب أن يكون على دراية بكامل نطاق التدريب كما هو معمول به في المؤسسات الأخرى وخاصة الأفضل منها حتى تكون قادرة على تقديم المشورة للمديرين حول أساليب التدريب الأكثر ملائمة والتي يحتاجها الفرد، وبناءا على ذلك أكد الكثير من الباحثين على أن التدريب يزيد من أداء الموظفين مما يؤدي بدوره إلى تحسين إنتاجية المؤسسات بشكل إيجابي، وسيسهم كذلك بالحد من الزيادة في العديد من التكاليف البشرية

[1] Dareen Ahmed Farouk, **The Impact of E-Training System on Employees' Job Performance, research association for association for interdisciplinar studies**, Conference Proceedings, 2022, pp: 30-31, DOI: 10.5281/zenodo.7372499

[2] Sitzmann Traci, **A Meta-Analytic Examination of the Instructional Effectiveness of Computer-Based Simulation Games**, Journal of Workplace Learning, vol 23, No6,2011, pp 428-445.

والمالية التي ينطوي عليها دوران الموظفين، وعلاوة على ذلك حاجج العديد من الخبراء بأن التدريب يمكن الموظفين في المنظمة من تعزيز المساهمة المحتملة لأداء المنظمة[1].

المطلب الثالث: أوجه التداخل والتكامل بين التدريب الالكتروني وانتاجية المورد البشري

قبل مناقشة أهمية التدريب لتعزيز الإنتاجية لابد من النظر أولا في كيفية قياس الإنتاجية، على سبيل المثال يمكن قياس إنتاجية شركة التصنيع من حيث وحدات الإنتاج المنتجة في فترة زمنية معينة تحسب كساعات عمل في صناعة الخدمات، يتم قياس الإنتاجية من حيث الإيرادات الناتجة عن الموظف في الشركة إحصائيا، يتم حساب الإنتاجية عن طريق قسمة متوسط الإنتاج لكل فترة زمنية على إجمالي المدخلات الذي يتضمن التكاليف المتكبدة على الموارد مثل رأس المال والطاقة والمواد والموظفين خلال تلك الفترة وقد تم التطرق لكيفية القياس سابقا، لكن الإنتاجية لا يمكن فهمها فقط من حيث المعادلة المذكورة أعلاه، قد يفترض المرء أن الإنتاجية يجب أن تكون أعلى عندما تكون هناك زيادة في المخرجات ولكن بنفس كمية المدخلات، أو عندما تكون الشركة قادرة على إنتاج نفس المخرجات بمدخلات أقل، ومن ثم فمن الأفضل فهم الإنتاجية على أنها مقياس لكفاءة الموظف وجميع الموارد التنظيمية في تحويل المدخلات إلى مخرجات مفيدة، لذلك من الضروري معرفة كيف يمكن تعزيز الإنتاجية بالمصطلحات المذكورة أعلاه وما إذا كان التدريب الإلكتروني يلعب دور في تحسين إنتاجية الموظفين،

في حين يعتبر التدريب عاملا تحفيزيا في عملية التطوير الذاتي، لابد أيضا من فهم من وجهة النظر التنظيمية حول ما إذا كان التدريب الإلكتروني له أي علاقة إيجابية بالإنتاجية التنظيمية، فالنمو التنظيمي يعتمد بلا منازع على إنتاجية القوى العاملة، إن إنتاجية الموظف التي يشار إليها غالبا بإنتاجية مكان العمل هي في الواقع تقييم لكفاءة العامل أو مجموعة العمال أو الفعالية التي يتم بها أداء العمل، ولذلك يتم تعريفه غالبا على أنه مقياس للفعالية يمكن للمؤسسة من خلاله الاستفادة من مواردها، ويشير مقياس الفعالية إلى الجهود التي تستطيع المؤسسة بذلها من أجل تحقيق أهدافها ومواردها والتدريب الإلكتروني هو أحد هذه الجهود، ومع ذلك بما أن معظم المؤسسات تسعى إلى الميزة التنافسية والربحية، فإن بعض الباحثين الأكاديميين في المجال يقيسون الفعالية من خلال النظرة الكلاسيكية للإنتاجية والتي هي قياس المخرجات فيما يتعلق بالمدخلات في فترة زمنية معينة، ومهما كان المقياس الذي يصف الإنتاجية بشكل أفضل في العصر الحديث، فإن التعلم والتدريب بنوعيه التقليدي والحديث هما المحرك الرئيسي لها، باعتبار أن التعلم عبارة عن النتائج التي يتم تحقيقها من خلال التدريب الفعال، حيث يعزز التعلم التنظيمي الميزة التنافسية والنمو والابتكار للمؤسسات، ونتيجة لذلك يتزايد عدد المؤسسات التعليمية، وبالتحديد الجامعات ومعاهد القيادة، كما تقوم المؤسسات بإجراء برامج تدريب شاملة ومستمرة لضمان

[1] Maria Eliophotou Menon**, Productivity Gains from Training: The Views of Employers and Stakeholders**, a paper published in Journal of Education and Training Studies, Vol 01, No 1, 2013, p 119, on the website: https://redfame.com/journal/index.php/jets/article/view/54/55

مستوى عال من الإنتاجية، وخاصة تدريب موظفيها على أحدث المفاهيم مثل Six Sigma والحوسبة السحابية ووحدات SAP وما شابه ذلك وضمان ميزة تنافسية[1].

من خلال ما سبق وما تم التطرق إليه يمكن إختصار أوجه التكامل والتداخل في الجداول التالية:

جدول رقم (02): أوجه التكامل بين التدريب الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري

تحسين الأداء الوظيفي	تعلم مستمر: يتيح التدريب الإلكتروني فرصة التعلم المستمر للموظفين مما يعزز من أدائهم الوظيفي.
	تطبيق فوري: يمكن للموظفين تطبيق ما يتعلمونه مباشرة في بيئة العمل مما يؤدي يحسن الأداء والإنتاجية بشكل مباشر.
زيادة التحفيز والمشاركة	تعلم تفاعلي: توفير بيئة تعلم تفاعلية تشجع الموظفين على المشاركة بشكل أكبر مما يحفزهم أكثر ويعزز من عملية التعلم.
	التعلم الذاتي: يعزز من استقلالية الموظف في عملية التعلم ويجعله أكثر قدرة على تحسين مهاراته ومعرفته.
قياس الأداء والتقييم المستمر	قياس الأداء: يمكن استخدام أدوات التدريب الإلكتروني لقياس أداء الموظف وتحديد نقاط القوة والضعف بشكل مستمر.
	التغذية الراجعة الفورية: يوفر التدريب الإلكتروني إمكانية تقديم التغذية الراجعة الفورية للمتدربين، مما يساعدهم على تحسين أدائهم بسرعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على المعطيات النظرية

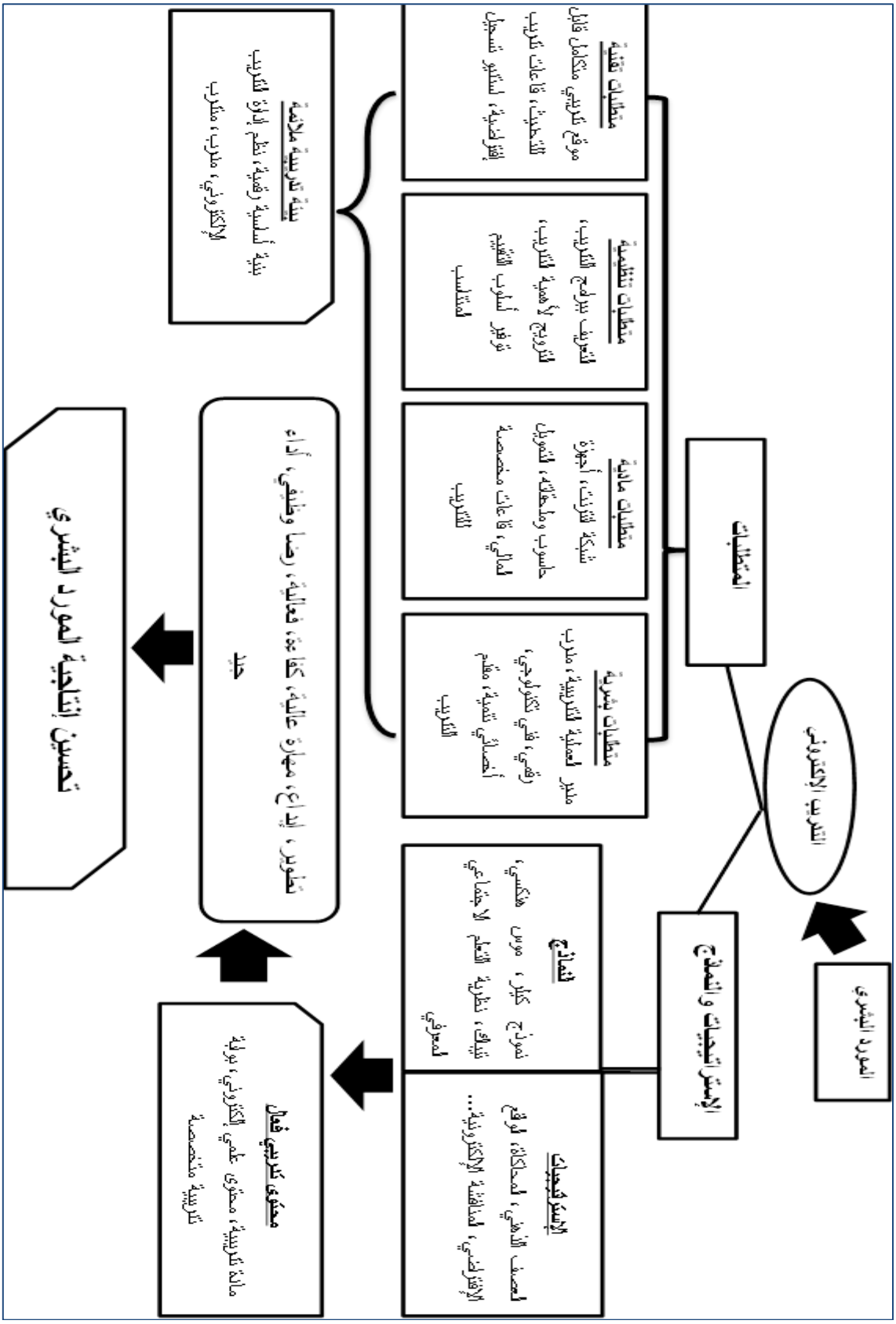
جدول رقم (03): أوجه التداخل بين التدريب الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري

توفير الوقت والتكاليف	توفير الوقت: من خلال تقليل الوقت الضائع في التنقل لحضور دورات تدريبية تقليدية.
	تخفيض التكاليف: تقليل التكاليف المتعلقة بالسفر، الإقامة...
الوصول إلى محتوى محدث	التحديث المستمر: تحديث المحتوى التعليمي بسهولة وبشكل مستمر
	الوصول السريع: القدرة على الوصول إلى المواد التعليمية الجديدة فور توفرها
التخصيص والتنويع	تخصيص التعلم: ي تخصيص البرامج التدريبية حسب احتياجات كل موظف،
	تنوع الأساليب التعليمية: توفير أساليب تعلم متنوعة مما يلبي احتياجات التعلم المختلفة للموظفين

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على المعطيات النظرية

[1] Mohammed Ilyas, **Relationship Between Training and Employee Productivity in Organization: A Partial Least Square (PLS-SEM) Approach**, Information and Knowledge Management, Vol.7, No.3, ISSN 2224-5758 (Paper) ISSN 2224-896X (Online), 2017, pp: 53-54.

الشكل رقم (08): العلاقة بين التدريب الإلكتروني وتحسين إنتاجية المورد البشري



المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على المعطيات النظرية

من خلال الشكل السابق يتضح أن العلاقة بين التدريب الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري هي علاقة تكامل، حيث تسعى المؤسسات إلى تهيئة بيئة تدريبية إلكترونية من خلال تحقيق المتطلبات المادية، البشرية، التنظيمية، التقنية اللازمة لذلك، إضافة إلى تطبيق كافة الإستراتيجيات التي تدعم التدريب الإلكتروني و الإعتماد على نماذجه وأنواعه للوصول إلى محتوى تدريبي متنوع وفعال يتناسب مع إحتياجات مختلف الأفراد المتدربين، مما يؤدي إلى تطوير مهارات الأفراد وزيادة معرفتهم وبالتالي زيادة الكفاءة والفعالية وتحقيق رضا وظيفي أكبر ثم ولاء تنظيمي، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الأداء في العمل وأخيرا تحسن في مستوى إنتاجية المورد البشري، أي أن التدريب الإلكتروني إذا تم تصميمه وتنفيذه بشكل صحيح مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل التكنولوجية والتنظيمية والبشرية، يكون أداة فعالة لتحسين إنتاجية المورد البشري وإنتاجية المؤسسة ككل.

خاتمة الفصل

يعتبر المورد البشري المورد الأكثر أهمية في كافة المجالات سواء إجتماعي، سياسي، إقتصادي وغيرها... كونه عنصر حاسم في تحقيق أهداف المؤسسات ونجاحها، فهو يمثل جوهر أي نشاط في المؤسسة والمحرك الأساسي لأي عملية فيها، كما أن الاستثمار في المورد البشري وإنتاجيته يعد استثمارا ناجحا كون أن إنتاجية المورد البشري تمثل مقياس للنمو والتطور، وبالتالي تعمل المؤسسات لإيجاد الطرق المثلى لقياس إنتاجية الأفراد العاملين فيها، بإعتبار أن قياس إنتاجية الفرد من قياس الإنتاجية الكلية للمؤسسة بغض النظر عن المشاكل التي من الممكن أن تواجه عملية القياس.

وتسعى المؤسسات اليوم إلى العمل على تحسين إنتاجية موردها البشري من خلال الفهم الجيد لأساليب زيادة الإنتاجية، ومواكبة للتطور التكنولوجي وعصر الرقمنة تعمل المؤسسات إلى تبني استراتيجيات شاملة تتضمن تدريب وتطوير الموظفين لتحقيق أقصى استفادة من إمكانياتهم وتعزيز الإنتاجية على المدى الطويل، من خلال برامج وإستراتيجيات التدريب الإلكتروني التي تسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية.

من خلال تحليل الأدبيات السابقة والدراسات المختلفة، تبين أن هناك علاقة قوية بين التدريب الإلكتروني للمورد البشري وبين تحسين إنتاجيته، كون أن التدريب يلعب دورا محوريا في تطوير مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم وتحفيزهم على الأداء الأفض، وكلما كانت عملية التدريب الإلكتروني ناجحة قابلها زيادة في إنتاجية المورد البشري.

الفصل الثالث

تمهيـــد

في ظل الثورة الرقمية وتزايد استخدام أدوات التكنولوجيا أصبحت أغلب المؤسسات من بينتها الإقتصادية تقوم على أساس إستثمار مواردها في المجال الرقمي، خاصة المورد البشري فيها الذي يمثل محرك أي نشاط بالمؤسسة، ولتحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم توجهت المؤسسات إلى وظيفة التدريب الإلكتروني كونها تحسن الكفاءة الإنتاجية وتزيد من فعالية أداء الموارد البشرية،

في محاولة للتعرف على أثر التدريب الإلكتروني على إنتاجية المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية، تم تسليط الضوء على المؤسسات الإقتصادية بولاية تبسة والمتمثلة في مؤسسة مناجم الفوسفات، مؤسسة الإسمنت، مؤسسة إتصالات الجزائر، ورغم إختلاف نشاط هذه المؤسسات إلا أنه تم محاولة الوقوف على مدى إسهام التدريب الإلكتروني ودوره في تحسين إنتاجية المورد البشري في ذات المؤسسات حيث تم إستهداف فئة الموظفين الإداريين فيها، إذ تم الإعتماد على الإستبانة كوسيلة لجمع البيانات بهدف الوصول إلى الإجابة على تساؤلات الدراسة بعد التحليل والمعالجة،

من خلال هذا الفصل سنحاول التعريف بالمؤسسات قيد الدراسة، إضافة الإطار المنهجي والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة، عرض وتحليل النتائج وإختبار الفرضيات، وعليه تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

- الإطار النظري للمؤسسات قيد الدراسة؛
- الإطار المنهجي والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة؛
- عرض وتحليل نتائج الدراسة؛
- إختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسات قيد الدراسة

تعتبر المؤسسات الإقتصادية بولاية تبسة بإختلاف نشاطها بين القطاع الخدمي والقطاع الصناعي، والمتمثلة في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تبسة، مؤسسة الإسمنت، مؤسسة مناجم الفوسفات، عصب النشاط الإقتصادي في الولاية وذلك لما لهم من دور إستراتيجي في التنمية الإقتصادية، وكذا إمتصاص نسب البطالة العالية في المنطقة، كما أنها تشكل القاعدة الأساسية للأنشطة الإقتصادية في ولايات الشرق.

المطلب الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة الإسمنت تبسة

تعد مؤسسة الإسمنت بولاية تبسة رائدة في صناعة الإسمنت في الجزائر و الممون الرئيسي لولايات الشرق من المادة الحيوية (الإسمنت)، إذ تأسست هذه الأخيرة بهدف تلبية الطلب المتزايد على الإسمنت الذي يعتبر العنصر الأساسي في تطوير البنية التحتية للمشاريع العمرانية، كما تلعب دورا حيويا في دعم الاقتصاد المحلي من خلال توفير فرص العمل والمساهمة في تنمية المناطق المحيطة بها.

أولا: نشأة مؤسسة الإسمنت تبسة

مشروع إنجاز مؤسسة إسمنت- تبسة- هو أحد برامج المخطط الرباعي للتنمية للفترة (1976-1980)، ودخل هذا المشروع حيز التنفيذ سنة 1985 تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء (EDIMCO)، وفي سنة 1988 تم تحويل المشروع لشركة الإسمنت ومشتقاته للشرق(ERCE) الكائن مقرها بمدينة قسنطينة وذلك لتسهيل عملية إنجازه بإعتبارها قريبة منها جغرافيا.

مؤسسة إسمنت- تبسة- (STC) هي مؤسسة عمومية إقتصادية متفرعة عن مؤسسة الإسمنت للشرق، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بقسنطينة لتصبح مؤسسة قائمة بذاتها تحت اسم مؤسسة الإسمنت- تبسة- التي تتولى الاشراف الاداري على الوحدة الانتاجية"الماء الأبيض" وفي سنة 1996 انفصلت المؤسسة عن مؤسسة إسمنت- تبسة- ومشتقاته لتصبح مؤسسة قائمة بذاتها تحت إسم مؤسسة إسمنت- تبسة- التي تتولى الإشراف الإداري على الوحدة الإنتاجية الماء الأبيض، برأس مال يقدر بـ 800مليون دينار جزائري، مقسم إلى 8000 سهم قيمة كل منها 100000 دج، بالإضافة إلى قروض تحصلت عليها المؤسسة من طرف البنك الجزائري للتنمية في بداية مشوارها، فأصبحت مؤسسة الإسمنت تبسة متفرعة عن شركة الإسمنت ومشتقاته بالشرق والغرب والوسط حيث تمتلك شركة الشرق 4800سهم منها بنسبة 60% وشركة الغرب تمتلك 1600سهم بنسبة مساهمة 20% وكذلك شركة الغرب تمتلك 1600سهم بنسبة مساهمة 20% أيضا.[1]

1 متاح على **الموقع الرسمي لمؤسسة الإسمنت – تبسة-**، على الرابط الإلكتروني: http://sct.dz/index.php?id_page=1، تاريخ الإطلاع: 2024/01/28، على الساعة 22:45

ولكن مع بداية سنة 1997 أصبحت مؤسسة الإسمنت للشرق المساهم الوحيد في مؤسسة الإسمنت تبسة بشرائها لبقية الأسهم من المؤسستين الأخيرتين، وفي سنة 1998 أصبح رأس مال الشركة يقدر بـ: 1.200.000.000 دج، وإرتفع سنة 2003 إلى 2.700.000.000 دج. وفي نوفمبر 2009 بعد التعديل الجديد الذي تم في إطاره تأسيس المجمع الصناعي المتخصص في إنتاج الإسمنت ومواد البناء (Groupe GICA) ضمن إطار تطبيق الإستراتيجية الصناعية في الجزائر للرفع من الإنتاج الوطني للإسمنت ووضع شبكة مراقبة وتوزيع وضبط، فأصبحت شركة الإسمنت GICA تمتلك كل أسهم مصانع الإسمنت ماعدا:

- مؤسسة إسمنت بني صاف أين يمتلك مجمع فرعون السعودي 10 %من أسهم المؤسسة؛
- مؤسسة إسمنت زهانة أين تمتلك الشركة المصرية ASEC 35% من أسهم المؤسسة؛
- مؤسسة الإسمنت لصور الغزلان أين تمتلك شركة Buzzi cem الايطالية 35% من أسهم المؤسسة؛
- مؤسسة الإسمنت لصور الغزلان أين يمتلك نفس الشريك الايطالي 35 %من أسهم المؤسسة.

وأصبح يتكون المجمع العمومي لصناعة الإسمنت في الجزائر من ثلاثة مجمعات صناعية جهوية ومؤسسة إقتصادية عمومية، ينتمي لكل مجمع عدد معين من المصانع في حين يتبع المؤسسة الإقتصادية العمومية للإسمنت بالشلف مؤسسة واحدة،[1] وقد بلغ رأس المال الإجتماعي للمؤسسة ما قيمته 2.700.000.000 مقسمة على 2700 سهم كلها مملوكة من طرف مؤسسة GICA.[2]

وتهدف مؤسسة إسمنت تبسة إلى تحقيق جملة تتمثل فيما يلي:[3]

1- الأهداف الإقتصادية: من بينها ما يلي:

- ضمان النوعية والكمية اللازمة من مادة الإسمنت لمقابلة الطلب المحلي عليها؛
- الزيادة في رأس المال وتسديد الديون وشراء إستثمارات جديدة لتوفير مناصب شغل جديدة؛
- إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية مما يسمح للمؤسسة بالمنافسة؛
- تنمية الاقتصاد والسعي لإنشاء مصانع أخرى جديدة؛
- تغطية العجز الجهوي خاصة في مجال الإسمنت والتقليل من إستيرادها من الخارج؛
- تحقيق الأرباح والمساهمة في تطور خطوط الانتاج بتكنولوجيا حديثة.

2- الأهداف البيئية والإجتماعية: من بينها ما يلي:

- تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل وتخفيض معدل البطالة؛

1**الموقع الرسمي لمؤسسة الإسمنت – تبسة-**، على الرابط الإلكتروني: http://sct.dz/index.php?id_page=1، تاريخ الإطلاع: 2024/01/28، على الساعة 22:45 .

[2] **معلومات مقدمة من إدارة الموارد البشرية بمؤسسة إسمنت- تبسة-.**

[3] **معلومات مقدمة من إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت- تبسة-.**

- توفير مادة الإسمنت بأسعار مقبولة مقارنة بالمستوردة مما يساهم في خفض أسعار المنازل إلى حد معين؛
- توزيع جزء من الأرباح على العمال مما يدعم مستواهم المعيشي؛
- المحافظة على البيئة من خلال تجهيز المصنع بمجموعة من المصفاة لمنع وصول المواد والغازات المتطايرة من المداخن إلى المحيط الخارجي للمصنع.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت تبسة

يعبر التنظيم الهيكلي لمؤسسة إسمنت –تبسة– عن مدى إهتمامه الكبير في العمل على تحقيق التكامل بين التخصصات ومختلف الأقسام والادارات في المؤسسة، وكذا تحديد الصلاحيات والمسؤوليات في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

1- المديرية العامة: تقوم بالإشراف على إدارة المؤسسة ومراجعة سير الأعمال وتنقسم إلى:[1]

1-1- مديرية الوحدة: وتقوم بدورها بالإشراف على:

- تنقلات المشرفين التجاريين؛
- العمال الموجهين للتكوين؛
- عملية الشراء(التنازل) الخاصة بالتجهيزات.

1-2- مديرية المحاسبة والمالية: تهتم بمراقبة الأعمال المحاسبية والتخطيط.

1-3- مديرية الموارد البشرية: تتمثل أهم مهامها في جمع البيانات والإحصائيات الخاصة بالموظفين وتنظيمها وتوثيقها، وإعداد عقود الموظفين إبتداءا من إجراءات التعيين إلى إجراءات التعيين إلى إجراءات نهاية الخدمة، وكذلك الاشراف على الإجراءات الإدارية المتعلقة بالخدمات المقدمة للموظفين.

1-4- مديرية التجارة والتموين: الاشراف على عمليات شراء مستلزمات الانتاج من مواد أولية ومعدات، وكذا توزيع عقود الاسمنت.

2- مديرية المصنع: تقع بالماء الأبيض وتقوم بالاشراف عليه ومراقبة الأعمال وتضم الفروع التالية:[2]

2-1- الإدارة التقنية: تهتم بعمليتي وتقوم بالاشراف على جميع الأعمال الخاصة بذلك.

2-2- دائرة التموين: تقوم بعمليات الشراء من النوع الصغير، كشراء المواد واللوازم والتجهيزات الإنتاجية الصغيرة.

2-3- دائرة الإنتاج: تقوم أساسا بتحويل المواد المكسرة إلى إسمنت وإرساله إلى قسم التوزيع.

2-4- دائرة الصيانة: تقوم بصيانة العتاد الثابت والتجهيزات.

2-5- دائرة المواد الأولية: تقوم بالاشراف على عمليات تموين قسم الانتاج بالمواد الأولية.

2-6- دائرة الجودة والأمن والبيئة: توجد في النظام الداخلي الهيكلي للمصنع، وهي ثلاثة مصالح:

[1] معلومات مقدمة من إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت- تبسة-.

[2] معلومات مقدمة من إدارة الانتاج بمؤسسة الإسمنت- تبسة-.

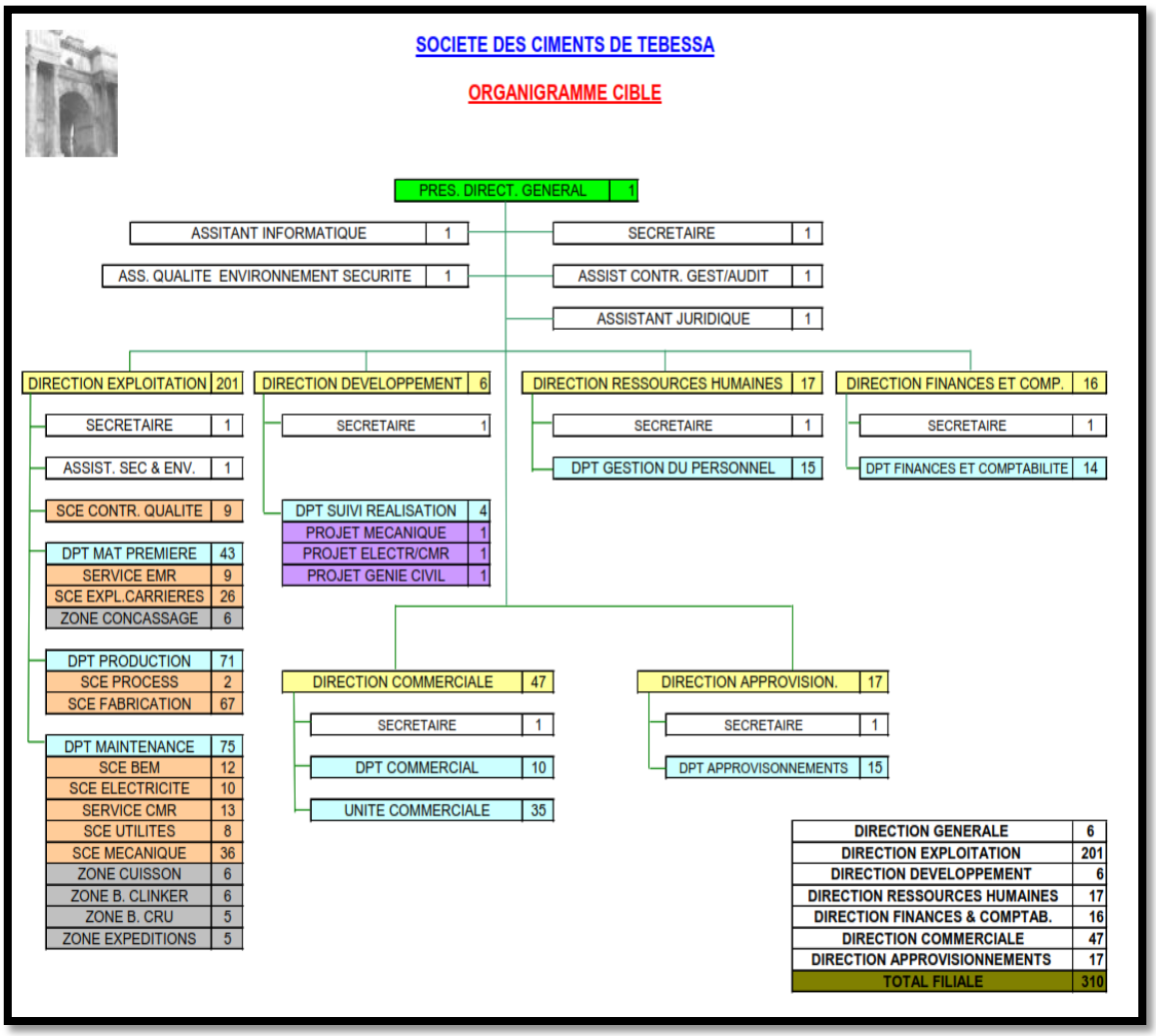
- **مصلحة الجودة:** تهتم بمراقبة نوعية وجودة الاسمنت.
- **مصلحة المراقبة:** مهمتها الحماية من الأخطار الطبيعية.
- **مصلحة البيئة:** مهمتها الحفاظ على البيئة وحماية الافراد من آثار التلوث.

2-7- دائرة المالية والمحاسبة: تقوم بمسايرة النشاط المالي والمحاسبي للمؤسسة.

2-8- دائرة الادارة والمستخدمين: تعمل على إعداد كشوفات بأجور العمال، وتهتم بنظافة المراكز وإطعام العمال.

3- مديرية البحث والتطوير: تقوم بتوليد أفكار جديدة تساعد على تطوير العمل، تضم سكرتارية وقسم المتابعة والانجاز.[1]

الشكل رقم (09): التنظيم الهيكلي لمؤسسة الإسمنت- تبسة-



المصدر: وثائق مقدمة من مؤسسة الإسمنت- تبسة- (ملحق رقم 01)

ثالثا: واقع التدريب الإلكتروني في شركة الاسمنت تبسة: تسعى شركة الاسمنت – تبسة- لتنمية مواردها البشرية وذلك من خلال تدريب عمالها بهدف زيادة معارفهم ومواكبة التطور التكنولوجي الحاصل،

[1] معلومات مقدمة من إدارة الانتاج بمؤسسة الإسمنت- تبسة-.

واستخدام طرق التسيير الحديث التي تعتمد عليها أغلب المؤسسات المتطورة، وقد برز ذلك جليا في المخطط الاستراتيجي في عدة نقاط نذكرها فيما يلي[1]:

– الاعتماد على التدريب المتخصص في مجالات عديدة منها التسيير التقني؛

– الاستمرارية في التدريب وذلك من أجل مواجهة التغييرات المهنية؛

– تحسين مستوى المشرفين عن عملية التدريب؛

– تشجيع ووضع نظام ناجع بهدف تقييم التدريب في المؤسسة.

حيث تعمل شركة الاسمنت – تبسة– بالتخطيط للعمليات التدريبية وذلك حتى يكون التدريب وسيلة لتحقيق الأهداف المسطرة في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة ومواجهة التغييرات المستقبلية المحتملة، ولأجل ذلك تقوم مديرية الموارد البشرية بالتنسيق مع مختلف أقسامها للقيام بعدة مراحل وخطوات متسلسلة.

تقوم مديرية الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة للمؤسسة بتحديد الأهداف السنوية الناتجة عن عملية التدريب، ثم تقدم توضيحات وملاحظات حول موضوع التدريب للسنة الجارية، حيث تشمل التوجيهات على مجالات مختلفة منها:

– التخصصات المقترحة من عملية التدريب؛

– طبيعة التدريب وذلك من حيث التدريب في المؤسسة أو خارجها؛

– تقوم مصلحة الموارد البشرية على مستوى كل وحدة من مؤسسة الاسمنت – تبسة– بتقدير الاحتياجات التدريسية ويتمحور موضوع الاحتياجات على مجالات مختلفة من أهمها عدد الأفراد المراد تدريسهم، الأهداف المرجوة من التدريب؛

– الميزانية التقديرية المخصصة لعملية التدريب في المؤسسة، وتشمل مرحلة تقدير الاحتياجات التدريبية على عناصر عديدة من بينها: (أسماء المشاركين في عملية التدريب، نوع التدريب المعتمد، مكان التدريب).

كما يوجد نوعان من التدريب تتبعه شركة الاسمنت – تبسة–، حيث تعتمد المؤسسة على التدريب الفردي ويرجع ذلك إلى تلقي التدريب داخل المؤسسة أثناء العمل على يد مشرف واحد أو أحد العمال ذو خبرة طويلة، أما النوع الثاني من التدريب فيتمثل في التدريب الخارجي ويكون خارج المؤسسة، وذلك لتلقي الجانب النظري من التدريب بالاعتماد على أساتذة متخصصين وتعتمد المؤسسة على التدريب التطبيقي أكثر من النظري، وذلك بسبب طبيعة العمل التي تفرض هذا النوع من التدريب، وأيضا نجد أن التدريب يكون قصير المدى، وذلك لحاجة المؤسسة للعمال المتدربين في أسرع وقت ممكن لمتابعة الانتاج ولإدارة المؤسسة وسير الأمور فيها بشكل جيد.

[1] معلومات مقدمة من طرف مؤسسة الإسمنت تبسة خلال المقابلة

وفيما أحدثت جائحة كورونا ضجة كبيرة خاصة فيما تعلق بتأثيراتها السلبية على نشاط المؤسسات الاقتصادية، فيما امتدت تداعياتها على التدريب داخل هذه المؤسسات من خلال تعطل حركة التنقل التي كانت سببا رئيسيا في تدني عدد الدورات التدريبية في المؤسسات الاقتصادية، وهذا ما دفع بمؤسسة الاسمنت – تبسة– إلى وضع استراتيجية مستعجلة لتفادي هذا الاشكال من خلال اللجوء إلى ما يسمى بالتدريب الالكتروني واعتماد الدورات التكوينية عن بعد، ومما سبق فمؤسسة الاسمنت – تبسة– أكدت على حرصها واهتمامها أكثر بهذا النوع من التدريب في استراتيجياتها المستقبلية نظرا لما له من فوائد على العمال من جهة والمؤسسة ككل من جهة ثانية.

المطلب الثاني: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة

تمثل مؤسسة مناجم الفوسفات بولاية تبسة إحدى المؤسسات الكبرى في الجزائر وتحديدا في ولايات الشرق، حيث تلعب هذه المؤسسة دورا هاما في صناعة التعدين في الجزائر كونها تركز على استخراج الفوسفات ومعالجته، وتساهم في امتصاص نسبة البطالة في الولاية وتعمل على تحقيق التنمية المحلية.

أولا: تعريف مؤسسة مناجم الفوسفات

مؤسسة مناجم الفوسفات « SOMIPHOS » وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد و الفوسفات FERPHOS سنة 2004 إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن المؤسسة الأم FERPHOS بموجب المرسوم المؤرخ في01 جانفي2005، متخصصة في عمليات إستخراج، معالجة، و تسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا و خارجيا.[1]

تعتبر SOMIPHOS مؤسسة مساهمة برأسمال اجتماعي يقدر بـ 1.600.000.000.00 دج حتى سنة 2010، تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة، وهي تتكون أساسا من أربع وحدات رئيسية تتمثل في :[2]

1–المركب المنجمي جبل العنق (CDO): يوجد على مستواه منجم إستخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة ببئر العاتر ولاية تبسة؛

2– المنشآت المينائية عنابة (IPA): الوحدة التسويقية لشحن وتحميل الفوسفات المعد للتصدير من ميناء عنابة، يتم على مستوى هذه الوحدة نقل، حمل وشحن المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير إلى البواخر، تتوفر على طاقة تخزين تقدر بـ 120000 طن، وقدرة على الشحن تتراوح بين: 25000 إلى 50000 طن؛

3– مركز الدراسات و الأبحاث التطبيقية (CERAD): هو مركز يهتم بإسعاف –إنجاد– وحدات الإنتاج و العمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة ككل، نشأ سنة1991 تحت تسمية L'URA؛وحدة البحث التطبيقي، ثم تم ضمه ودمجه مع Le BEM مكتب الدراسات المنجمية ليكون في

[1] – معلومات مقدمة من مكتب دائرة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات–تبسة–.

[2] – **نفس المرجع السابق.**

النهاية CERAD، مهامه تتمثل في تنفيذ و تحضير ودراسات وأبحاث منجمية، وكذا مساعدة مراكز الأنشطة للمجموعة لصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة في تحقيق أهدافهم وتفعيل الأداء الداخلي لهم؛

4- المقر: مقر الإدارة العامة لـ SOMIPHOS هو موجود بتبسة المدينة، يحتوي على الإدارة و الهياكل المركزية التي تسعى لتحقيق التنمية من خلال الدفع اللوجستيكي لمختلف وحداتها، تتوفر على عدد عمال يقدر بـ 1469 عامل في الوقت الحالي.

مؤسسة مناجم الفوسفات–تبسة– حاليا تعتبر مؤسسة ذات أسهم، وهي فرع من فروع FERPHOS مجموعة برأس المال الإجتماعي يقدر بـ 1 600 000000.00دج يشرف عليها مجلس إدارة مشكل من طرف المساهمين في إطار إجراءات تنظيم القطاع الاقتصادي العام التابع للدولة تحت وصاية مؤسسة تسيير مساهمات الدولة (SOMI NES SGP)، ويتواجد المقر الإجتماعي للمؤسسة المديرية العامة بولاية تبسة المدينة، التي تحوي الثروات الأساسية التي هي مركز نشاطات المؤسسة، ونشير أن المهام الأساسية التي وجدت من أجلها مؤسسة مناجم الفوسفات هي النشاطات المنجمية التي هي أساس العمل والإنتاج، وتتلخص في الاستغلال بدرجة أولى وهي استخراج الثروات المعدنية الفوسفات ومعالجتها وتسويقها للسوق الخارجية.[1]

5- أهمية مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة: تحتل مؤسسة مناجم الفوسفات مكانة هامة على الصعيد المحلي والوطني والدولي نظرا لما تزخر به من موارد وما تحتويه من طاقات، وتظهر أهمية المؤسسة في النقاط التالية:

- تشغيل أكثر من 1400 عامل وبالتالي محاولة القضاء على البطالة وتقليصها في المنطقة؛
- إنتاج أكثر من 1500.000 طن من الفوسفات سنويا والتطلع لكمية 1800.000 طن في المستقبل؛
- منح عدة إمتيازات للعمال (السلفيات، السكن، العطل الصيفية، بعثات تدريبية، ترقيات...)؛
- الاستفادة من العلاقات الخارجية من مختلف الدول عن طريق الاستثمار؛
- تزويد السوق الوطنية والمحلية بكميات كبيرة من الفوسفات؛
- جلب العملة الصعبة من خلال عمليات التصدير؛
- استفادة العديد من الطلبة من التربص داخل المؤسسة بقدرة محدودة تقدر بين 80 إلى 180 طالب.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات

بعد الإستقلال المالي والقانوني الناتج عن إعادة الهيكلة الأخيرة سنة 2005 لمؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة–، أصبحت تتمتع بهيكل تنظيمي خاص مستقل تماما وسلطة كاملة في إتخاذ القرارات كما تتعامل مع باقي الفروع التي إستقلت أيضا معها وكأنها متعامل خارجي،

[1] – معلومات مقدمة من مكتب دائرة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات–تبسة–.

يمثل الهيكل التنظيمي الشكل العام للمؤسسة الذي يقوم بتحديد اختصاصاتها و مجالات عملها، وتخصصات عامليها، تقسيماتها الإدارية المختلفة، علاقات عامليها، الرؤساء والمرؤوسين وارتباطها الإداري بمختلف المستويات والمنظمات الموازية[1]، وينقسم الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات بولاية تبسة إلى مايلي:

1- المديرية العامة: يشرف عليها الرئيس المدير العام وهو أعلى مستوى للسلطة والمسير الأول يقوم بإتخاذ القرارات التي تخص نشاط المؤسسة، والمسؤول عن التفاوض أثناء إقامة العلاقات مع الزبائن أو في حالات الشراكة والمشاريع الضخمة، من مهامه:

- وضع الإستراتيجية وكشف مواطن القوة والضعف في المؤسسة؛
- ضمان التسيير العام والجيد لفروع المؤسسة من خلال التنظيم والتوجيه والتنسيق والإشراف؛
- تمثيل المؤسسة والتحدث بإسمها وكذلك المساهمة في قرارات مجلس الإدارة؛
- مراقبة نشاطات المؤسسة وتوجيهها ومتابعة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف؛
- تمثيل المؤسسة في الخارج والإتصال المباشر بالهيئات العليا داخل وخارج الوطن.

2- الأمانة العامة (السكريتارية): تتمثل مهامها الأساسية في تنظيم كل ما يتعلق بالرئيس المدير العام من خلال التكفل بكل المكالمات الهاتفية وتحضير المواعيد، وكتابة التقرير والرسائل وغيرها.

3- المدير المساعد المكلف بالتدقيق والإستشارة: وهو المسؤول عن عمليات التدقيق الداخلية في حسابات المؤسسة ومختلف عملياتها المالية، ومساعدة المدير العام في مراجعة الميزانيات والأجور لأجل المصادقة عليها، بالإضافة إلى الإشراف على السير الحسن للمدققين الخارجيين وإعداد التقارير اللازمة لذلك.

4- المديرية المساعدة المكلفة بإدارة الجودة والبيئة: تحتل هذه المديرية مكانة هامة في الهيكل التنظيمي لإتصالها مباشرة بالإدارة العليا، مما قد يبين أهمية الجودة والبيئة في المؤسسة محل الدراسة، حيث تعتبر هذه المديرية هي المسؤولة الأولى على نظام إدارة الجودة والبيئة، وذلك بالإشراف على مراقبة جودة المنتوج ومدى مطابقته للمواصفات المعتمدة دوليا، والقيام بالتنسيق مع مختلف الدوائر الأخرى لإجراء المراجعات الدورية فيما يخص الجودة والأمور المتعلقة بالجوانب البيئية، من أجل إعداد تقرير مراجعة الإدارة كل أربعة أشهر، هذا بالإضافة إلى السهر على تنفيذ المشاريع الموجهة للمحافظة على البيئة، ومتابعة مشاريع تطوير وتحسين جودة المنتوج.

5- المدير المساعد المكلف بالإتصالات: من مهامه تنظيم وتهيئة الإتصالات داخل وخارج المؤسسة، إعداد المخططات والتقارير السنوية للتسيير.

[1] فاروق عبدة فليه، محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، الطبعة 01، دارة المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 296

6-مدير الأمن الصناعي: هو المسؤول الأول عن الأمن الداخلي للمؤسسة وسلامة الأفراد العاملين من حوادث العمل، والسهر على تهيئة الأماكن والظروف اللازمة للعمل ومراقبتها بصورة مستمرة، والإشراف على توفير كل الوسائل اللازمة من أجل التقليل من حوادث العمل وحفظ سلامة الأفراد بدنيا ونفسيا.

7-مديرية المركب المنجمي جبل العنق: ومهمتها الأساسية الإشراف على تسيير شؤون المركب المنجمي لجبل العنق وتوفير حاجياته، ومراقبة عمليات الإنتاج والقيام بعمليات الصيانة اللازمة وغيرها.

8- مديرية المنشآت المينائية بعنابة: مهمتها الإشراف على تسيير عمال الوحدة وإدارة عمليات إستقبال شحنات الفوسفات وتخزينها، ومن ثم شحنها في السفن ونقلها إلى الزبائن في السوق الدولية، بالإضافة إلى عمليات الصيانة الدورية للسفن والقيام بالإجراءات الإدارية والجمركية اللازمة.

9- مديرية الدراسات والبحوث التطويرية: تشرف هذه المديرية على دراسة العينات من المنتوج النهائي، ودراسة مدى مطابقته مع المواصفات المحددة، والقيام بإدارة البحوث التطويرية اللازمة لتحسين جودة المنتوج وتثمينه، وإيجاد الحلول الناجعة للمشاكل البيئية المتعلقة بالمؤسسة، بالإضافة إلى تقديم خدمات بحثية وإستشارية لبعض المؤسسات الأخرى.

10- مديرية التجارة والتسويق: تشرف على العمليات المتعلقة بالأنشطة البيعية وتنمية المبيعات والأعمال المتعلقة بها، كدراسة الأسواق والإشهار والإعلان، وإنشاء العقود التي تتضمن الكمية والسعر والوقت الخاص بالمبيعات، وإبرام الصفقات وفقا لما تقتضيه مستلزمات السوق، وكذا البحث عن أسواق وعملاء جدد، والمحافظة على زبائن المؤسسة من خلال كسب ثقتهم بتقديم أحسن الخدمات، وتشرف على ثلاث دوائر هي: دائرة التصدير، دائرة العلاقات مع الزبائن، ودائرة المشتريات.

10-1- دائرة التصدير: تقوم بجميع العمليات التصديرية من خلال تحضير وتنفيذ الطلبات المتعلقة بالزبائن المتواجدين في المنطقة الأولى، التي تضم على وجه الخصوص دول أوروبا، كما تعمل على تنفيذ العمليات التصديرية المرتبطة بالمنطقة الثانية والتي تشمل دول آسيا وأمريكا اللاتينية، أي الأسواق الجديدة بصفة عامة.

10-2- دائرة العلاقات مع الزبائن: تتمثل مهمتها أساسا في المحافظة على الزبائن الحاليين، والعمل على تطوير وتنمية وتوطيد العلاقة معهم وتلبية رغباتهم، والسعي الدائم للحصول على متعاملين جدد، والإشراف على إبرام الإتفاقيات مع العملاء والتعاقد معهم.

10-3- دائرة المشتريات: تقوم بإجراءات الشراء لكل ما تحتاجه المؤسسة من آلات وقطع غيار وتجهيزات وشاحنات وغيرها.

11- مديرية المالية والمحاسبة: من مهام هذه المديرية الإشراف على كل العمليات المالية والمحاسبية بالمؤسسة وتوجيهها، وإعداد وتحديد موارد المؤسسة وإستخدامها وتقسيماتها، وتنقسم هذه المديرية إلى دائرتين: الأولى تخص دائرة المحاسبة والثانية دائرة المالية.

11-1- دائرة المحاسبة: مهمتها تسجيل كافة العمليات المحاسبية ومسك مختلف الوثائق والملفات الخاصة بعمليات الشراء والبيع، والعمليات المرتبطة بالبنوك ومراقبة مدى مطابقتها للواقع، والتسجيل المحاسبي لمختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة يوميا، وتسجيل الإهتلاكات والمؤونات ومتابعة حركة المخزون بالتنسيق مع مصلحة المحاسبة التحليلية، والمشاركة في عمليات الجرد المادي للإستثمارات، وإعداد الميزانيات الختامية لكل سنة مالية، وإرسال الوثائق ومختلف المعلومات المتوفرة لدى المصلحة عند طلبها من المصالح الأخرى.

11-2- دائرة المالية: من مهامها متابعة التسيير المالي ومراقبة التدفقات المالية الداخلة والخارجة، وإعداد الميزانيات التقديرية، وتسوية ديون المؤسسة بناءا على طلبات التسديد الواردة إلى المصلحة، والتنسيق مع مصلحة المحاسبة فيما يتعلق بمراقبة النفقات والإيرادات.

12- مديرية الموارد: مهمتها الإشراف على تسيير الموارد التقنية والبشرية، وتعمل على توفيرها بالشكل الذي تتطلبه وظائف المؤسسة، وتتفرع منها خمسة دوائر هي: دائرة الموارد البشرية، دائرة التكوين، دائرة الشؤون القانونية، دائرة المعلوماتية، دائرة الإدارة العامة.

12-1- دائرة الموارد البشرية: تقوم هذه الدائرة بمتابعة المسار المهني وتنظيم مختلف إحتياجات المؤسسة من اليد العاملة، وكذا مراجعة ملفات أفراد المؤسسة المحالين على التقاعد، وتنظيم وتقدير الإحتياجات المتعلقة بالتوظيف والتكوين، وكذا ترقية وتوزيع العاملين، كما تقوم بوضع النظام الداخلي للمؤسسة وكل ما يتعلق بأجورهم.

12-2- دائرة التكوين: مهمتها القيام ببرمجة دورات تكوينية مستمرة لليد العاملة على مستوى المؤسسة أو تلك الموظفة حديثا، والسهر على تنفيذها وفق ما هو مخطط للعملية التكوينية.

12-3- دائرة الشؤون القانونية: تهتم هذه الدائرة بالفصل في القضايا المتعلقة بالمؤسسة، وكذا فض النزاعات بين العمال والإدارة في إطار ما ينص عليه قانون العمل، بالإضافة إلى تسوية النزاعات مع الأطراف الخارجية.

12-4- دائرة المعلوماتية: من مهام هذه الدائرة مايلي:

- إبراز صورة المؤسسة في المعارض والصالونات الدولية، وجمع المعلومات التقنية التي تخص المؤسسة؛
- جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة، أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه؛
- تتولى مهمة نقل المعلومة بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة؛
- هي المسؤولة عن خلق مجالات التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها؛
- السهر على السير الحسن لأجهزة الإعلام الآلي وتطبيقات وبرامج تكنولوجيات المعلومات، وصيانتها في مختلف الأقسام.

12-5- دائرة الإدارة العامة: تعمل على توفير مختلف الموارد الضرورية لكل الأقسام بالمؤسسة، وتعنى كذلك بالتعاملات الخارجية وإبرام العقود مع الزبائن والموردين، وتنظيم المعارض الإقتصادية والندوات، كل ذلك يندرج تحت مصلحتين أساسيتين هما: مصلحة الوسائل العامة، ومصلحة العلاقات الخارجية.

13- المديرية التقنية: تشرف على عمليات الإنتاج من خلال تحقيق وإنجاز الإنتاج المقدر سنويا، والعمل على صيانة العتاد والتجهيزات الكهربائية والصناعية في المؤسسة، بالإضافة إلى تخطيط الإستثمارات اللازمة والسهر على تنفيذها فيما يخص تطوير العملية الإنتاجية وعمليات الصيانة، ولتجسيد ذلك فالمديرية مقسمة إلى ثلاثة دوائر هي: دائرة الإنتاج، دائرة الصيانة، ودائرة خاصة بالإستثمارات[1].

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-

[1] معلومات مقدمة من مكتب دائرة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-.



المصدر: معلومات مقدمة من مكتب دائرة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات–تبسة–

ثالثا: نشاط التدريب الالكتروني في مؤسسة مناجم الفوسفات

تقع مسؤولية التدريب في مؤسسة مناجم الفوسفات على مصلحة التكوين بالدرجة الأولى، فقبل بداية كل سنة وبناء على كمية الإنتاج المرغوب إنتاجها، يطلب من وحدات المؤسسة بتحديد الاحتياجات

التدريبية بناءا على متطلبات العمل إذ يتولى المشرفون ورؤساء العمل عملية التدريب، ومن خلال ذلك يتم وضع خطة التدريب السنوية والميزانية التي تمكن من تغطية العمليات الواردة في الخطة، وتهدف خطة التدريب السنوية إلى:

– تأهيل عدد كبير من العمال؛

– تطوير الموارد البشرية حسب التقنيات الحديثة؛

– تنمية مسيرة العمال عن طريق عملية التدريب السنوية؛

– تطوير قدرات الجامعيين الذين تم توظيفهم في المؤسسة على الوسائل التقنية الحديثة المستعملة داخل المؤسسة؛

– تهدف خطة التدريب إلى رفع أداء الأفراد من أجل تحسين الإنتاج والإنتاجية؛

– تكوين الطلبة بالخارج في إطار التعاقد مع المؤسسات المنتجة للآليات المستعملة داخل المؤسسة؛

– إعادة التدريب للعمال في إطار الرسكلة؛

– تكوين بعض الطلبة التابعين للمراكز الوطنية في إطار المركز الوطني للتكوين والتمهين، كما تتمثل أهم الوسائل المستعملة لعملية التدريب في المراكز التدريبية الموجودة داخل المؤسسة، بينما يتم التدريب خارج المؤسسة بمراكز متعددة حسب الاختصاص لكل متدرب أو مجموعة من المتدربين.

1- الاحتياجات التدريبية في مؤسسة مناجم الفوسفات: تقوم المؤسسة بداية كل سنة وذلك بناءا على طلبات الزبائن بالكمية والنوعية، حيث يتم الإعلان عن الهدف من جانب حجم الإنتاج، ثم يتم إعلام الوحدات التابعة للمؤسسة بهذا الهدف، وبعدها يطلب من رؤساء الوحدات تحديد الوحدات التدريبية كخطوة أولى، حيث تتعلق الاحتياجات التدريبية بالعناصر المتعلقة بالمورد البشري في جميع المستويات المتمثلة في السلوكيات المهارات والمعارف, وبعدها يتم معالجة الاحتياجات التدريبية سيرورة حيث لا تعالج تلك الاحتياجات دفع واحدة وإنما تكون حسب جدول زمني بناءا على أولويات المؤسسة.

2- الأساليب المستخدمة في التدريب وكيفية اختيار العمال ومتابعتهم: إن أهم الأساليب التي تعتمدها المؤسسة هي تدوير العمل والمهمات الفردية والمحاضرات والندوات، حيث تعتمد كذلك أسلوب حلقات العمل المشتركة والمتمثلة في دمج كل العمال الجدد والقدامى لفترات معينة وذلك لنقل الخبرة بينهم، وهذا خاصة في المصنع، وبالنسبة لاختيار العمال فإن رؤساء الوحدات هم المسئولين عن تحديد العمال المؤهلين للتدريب وعددهم، حيث تعتبر عملية التدريب إلزامية في القانون الداخلي و كل عامل يقوم برفض ذلك يعرض إلى عقوبات معينة وفقاً للقوانين المعمول بها في المؤسسة أما فيما يخص متابعة وتقييم المتدربين فإن الإدارة لا تستطيع مرافقة ومتابعة جميع المتدربين نظراً لعدد الكبير منهم حيث تقوم بملاحظتهم وذلك في حدود الإمكانات الموجودة.

3- الهدف المؤسسة من عملية التدريب: إن الهدف العام للمؤسسة من التدريب يتمثل في تحسين المعارف، المهارات والسلوكيات وذلك لتحقيق ما هو مطلوب من الأهداف، وكذلك هناك هدف آخر

للمؤسسة متعلق باستفادتها من الحكومة، وذلك عن طريق إعفاءها من الضرائب نهائيا ويتم من خلال تقديم تقرير لدى مصلحة الضرائب حول ما قامت به من تدريب ومصاريفه ويتم ذلك كل ستة أشهر ووفقاً لذلك تقوم مصلحة الضرائب بإلغاء الضرائب عنها، أما بالنسبة لأثر التدريب فإنه لا يمكن تحديد بدقة تلك الآثار على العمال و الإنتاج لكن يمكن ملاحظة تحسن في أداء المتدربين وكذلك وجود نقص في المواد الأولية والتحكم أكثر في تقنيات التفجير، زيادة الجودة، ونقص في حوادث العمل واكتساب مهارات جديدة، وتوفر أمان أكثر في العمل. حيث إنه لا يمكن الربط بين الإنتاج والتدريب بشكل دقيق قبل وبعد التدريب لأن المؤسسة تعمل وفق الطلب في السوق العالمية، وهي تنتج ما يطلب منها في السوق.

4- التدريب ومدى تأثره بالأزمة العالمية الأخيرة: إن المؤسسة لا تقوم بقياس العائد من التدريب والسبب هو نقص في المعلومات المتعلقة بالتدريب وكذلك الخبراء في هذا المجال وعدم توفر الأدوات اللازمة للقيام بعملية المتابعة، وكذلك بالنسبة للأزمة العالمية فإنها لم تؤثر إطلاقاً على عملية التدريب باعتبار أن عملية التدريب تسيير وفق سياسة تتبعها ولا توجد أي علاقة بين التدريب في المؤسسة والأزمات العالمية السابقة.

المطلب الثالث: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة

تأسست مؤسسة إتصالات الجزائر لتوفير خدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر، حيث أن وكالة تبسة جزء من المؤسسة كعملية للتوسع في تقديم الخدمات على مستوى الوطن، كما تعتبر المزود الرئيسي لخدمات الاتصال في الجزائر.

أولا: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة

باشرت الدولة الجزائرية منذ 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات لمواجهة التحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والإتصال، وتجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 ينص على إنهاء إحتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا، ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر والآخر يتكفل بالاتصالات ممثلة في إتصالات الجزائر، وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق وشبكة الربط الملحي في VSAT للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات المناطق الريفية، كما شمل فتح سوق الدارات الدولية سنة 2003، والربط المحلي في المناطق الحضرية سنة 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية وقواعد المنافسة، وغي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم، وقد تم إنشاء مؤسسة إتصالات الجزائر بموجب المرسوم رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 في إطار

الجزائر الإصلاحات التي مست قطاع البريد والمواصلات والتي أدت إلى تقسيم هذا الأخير إلى قسمين هما بريد الجزائر واتصالات الجزائر وتعتبر مؤسسة اقتصادية ذات أسهم بدأت مزاولة نشاطها في 01 جانفي 2003 برأس مال قدره 61.257.180.000 دج مقيدة في السجل التجاري برقم B21808 وتشمل 48 وحدة موزعة على التراب الوطني، تقدم منتجات خدمية بشكل معنوي أو طبيعي.[1]

وتعتبر وكالة إتصالات الجزائر بولاية تبسة من بين المؤسسات الهامة في قطاعها، كونها تحتل موقعا استراتيجيا هاما يمكنها من تحقيق غاياته وممارسة نشاطها وفق هيكل تنظيمي مرن، حيث تنضم هذه الأخيرة إلى المؤسسات الخدمية بالولاية تقدم لزبائنها خدمة الهاتف الثابت والانترنت، يقع مقرها وسط المدينة مما يسمح لأي زائر أو زبون بالتعرف على مقر نشاطها بسهولة تامة، وتوظف المديرية 67 موظف بمختلف مستوياتهم الإدارية، كما تنشط هذه المديرية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الإقليمية بباتنة، وتسعى المؤسسة من خلال دخولها عالم تكنولوجيا المعلومات والإتصال إلى تحقيق أكبر قدر من المردودية، الفعالية، جودة المنتج ونوعية الخدمة، كما تتمحور نشاطات المؤسسة حول تمويل مصالح الإتصالات بما يسمح بنقل الصوت والصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية، تطوير واستمرار شبكات الاتصالات العامة والخاصة، إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات،

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الموزع والمحدد لمسؤوليات الأفراد بالوكالة على إختلاف مستوياتهم، ويمكن عرض هذه المسؤوليات والمهام فيما يلي[2]:

1- قسم الموارد البشرية: يندرج تحت هذا القسم كل من المصالح التالية:

1-1- مصلحة تسيير التكوين: تقوم بتنظيم الدورات التكوينية للموظفين، متابعة الإتفاقيات مع مؤسسات التكوين واستقبال الطلبة المتربصين من الجامعات ومراكز التكوين؛

1-2- مصلحة العلاقات الإجتماعية: تنظم العلاقات بين الموظفين، العلاقات بين الموظفين والإدارة؛

1-3- مصلحة المسار المهني: مهمتها متابعة أجور الموظفين والتسيير الإداري لهم.

2- القسم التجاري: يتكون القسم التجاري من المصالح التالية:

2-1- مصلحة العلاقات مع الزبائن: تهتم هذه المصلحة بالاستماع لشكاوى الزبائن وتنظيم الإتفاقيات مع الزبائن غير العاديين (المؤسسات)؛

2-2- مصلحة المبيعات: تحرص هذه المصلحة على توفير الخدمات على مستوى كل الوكالات، بالكميات المطلوبة والجودة العالية؛

[1] متاح على الموقع الرسمي للمؤسسة www.algerietelecom.dz/ar تاريخ الإطلاع 2024/02/27، على الساعة 22:57

[2] معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية بوكالة تبسة لإتصالات الجزائر خلال المقابلة

2-3- مصلحة المنازعات: يتم من خلال هذه المصلحة الإهتمام بحالات عدم التسديد من قبل الزبائن وتصحيح الأخطاء الوارد وقوعها في الفواتير.

3- القسم التقني: يندرج ضمن هذا القسم المصالح التالية:

3-1- مصلحة صيانة واستغلال الشبكات: مهمتها الأساسية ضمان الاستغلال الحسن للشبكات وصيانتها؛

3-2- مصلحة صيانة واستغلال التجهيزات: تهتم بصيانة التجهيزات من الكوابل وأجهزة الإعلام الآلي..؛

3-3- مصلحة التركيب والتوزيع: تعمل هذه المصلحة على توصيل شبكة الأنترنت والهاتف الثابت لمختلف الزبائن؛

3-4- مصلحة الهندسة والتخطيط: تعمل على تهيئة المواقع من خلال فتح وكالات جديدة أو فروع جديدة ودراسة مخططات الشبكات؛

3-5- مصلحة شبكات المؤسسة: تعمل على توفير شبكة التواصل بين الموظفين داخل المديرية؛

3-6- الهياكل القاعدية: تهتم بمتابعة التوسعات في الشبكات وضمان بناء المشاريع الجديدة للتوسع؛

3-7- مصلحة رئيس المشاريع: هو المسؤول عن التكنولوجيا الجديدة التي تسمح بتقديم خدمة ذات جودة عالية من الناحية التقنية عن طريق الألياف البصرية؛

3-8- مصلحة المراكز التقنية: تهتم هذه المصلحة بتصليح الأعطال في الشبكات عن طريق إرسال فرق التصليح.

4- القسم المالي: يضم هذا القسم المصالح التالية:

4-1- مصلحة الميزانية: تهتم المصلحة بإعداد الميزانيات السنوية للمديرية؛

4-2- مصلحة المحاسبة: تقوم بتسجيل مبيعات المؤسسة بشكل يومي ودوري؛

4-3- مصلحة الخزينة: تحرص على تمويل المؤسسة بالأموال اللازمة عند الحاجة.

5- قسم الممتلكات والوسائل: يتكون هذا القسم من المصالح التالية:

5-1- مصلحة المشتريات: توفر للمؤسسة احتياجاتها من الأوراق، أجهزة الإعلام الآلي، تجهيزات مكتبية، كوابل..؛

5-2- مصلح الإمداد والوسائل: تعتبر هذه المصلحة المسؤولة عن متابعة تسيير المخزون، توفير احتياجات مختلف الأقسام والمصالح من الأوراق، أجهزة الإعلام الآلي، المكاتب...الخ؛

5-3- مكتب الممتلكات: مهمته الأساسية جرد الوسائل والمعدات والمحافظة على الممتلكات.

6- مكتب الشؤون القانونية: تتمثل أهم مهام هذا المكتب في معالجة القضايا بأنواعها سواء كانت بين العمال داخل المؤسسة أو بين المؤسسة وغيرها من المتعاملين الخارجيين، وتعمل أيضا على تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات القضائية، التصريح بالحوادث لدى شركة التأمين، المشاركة في تحديد

الاتفاقيات والتصديق على الصفقات، بالإضافة إلى تحصيل مختلف الديون من الزبائن عن طريق رفع الشكاوى أمام الجهات القضائية.

7- قاعدة نظام المعلومات: يتم على مستوى هذه القاعدة تصميم البرامج للمديرية والعمل على صيانتها.

8- الخلايا: تتجزء بدورها إلى مكاتب فرعية تتمثل في:

8-1- خلية النظافة والأمن: تتمثل مهام هذه الخلية في تنظيم الأمن الداخلي للمؤسسة، وكذا الإهتمام بجانب النظافة؛

8-2- خلية الإتصال: تهتم بجانب الإتصال الداخلي والخارجي من إعطاء التصريحات للصحافة، تقديم المعلومات عند طرح خدمة جديدة للسوق، وكذا الرد على المقالات؛

8-3- خلية مراقبة التسيير: مهمتها الأساسية تقييم أعمال كل الأقسام والمصالح داخل المؤسسة والمقارنة بين ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه، كذا اكتشاف الانحرافات وإيجاد الحلول المناسبة.

9- التفتيش المحلي: تتمثل مام هيئة التفتيش المحلي في تقديم مختلف التقارير للهيئات العليا، المراقبة المفاجئة للنفقات المهنية والرصيد البنكي للمديرية.

يوضح الهيكل التنظيمي الآتي لمؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية تبسة بالتفصيل مختلف المصالح والمكاتب إضافة للخلايا والقواعد التي يتم من خلالها مختلف نشاطات المؤسسة عبر تراب الولاية، حيث يسهل الهيكل التنظيمي عملية تقسيم المهام والأنشطة حسب كل قسم ومصلحة

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة (الملحق 02).

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة (انظر الملحق رقم (03)

يوضح الشكل السابق الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تبسة المحدث من خلال إرسالية المديرية العامة بـ15 مارس 2017، على مستوى المديرية الولائية العملية، حيث يوضح مهام ومسؤوليات كل قسم وكل موظف بالتفصيل، حيث أن توزيع المهام جاء بشكل منهجي ومنظم كما أنه أصبح أكثر مرونة في العمل، مما يعزز من كفاءة العمل والتنسيق بين الأقسام المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة، مما يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي ورضا العملاء بالمؤسسة أيضا.

ثالثا: تكنولوجيا التدريب الالكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائر: إن مهام التدريب الإلكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائر هي من مهام المديريات المكلفة بالتدريب ككل، وهي كما يلي:[1]

1- مديرية إدارة المهارات: تتكون هذه المديرية من ما يلي:

1-1- **قسم خدمة مهارات رسم الخرائط ومراقبة تطورها:** حيث يتكفل هذا القسم بما يلي:

[1] معلومات مقدمة من مؤسسة اتصالات الجزائر – تبسة- خلال المقابلة

– يضمن معالجة نتائج التقييم؛

– يجعل رسم خرائط المهارات المتاحة لهياكل الأعمال؛

– توفير مديري الموارد البشرية مع المؤشرات المتعلقة بالتنقل والتدريب والتوظيف.

2-1- **قسم التخطيط وإدارة وظيفة الخدمة:** حيث يتكفل هذا القسم بما يلي:

– يضمن تصميم وتنفيذ وصيانة خطة إدارة الكفاءات والمهن GPEC؛

– إضفاء الطابع الرسمي على الأهداف المتوقعة من حيث الوظائف والمهارات ويساهم في إثراء أدوات GPEC إدارات الكفاءات والمهن؛

– بدء/ إجراء دراسات حول إدارة الكفاءات والمهن GPEC (تنظيم العمل، محتوى الوظيفة، ظروف العمل، المهارات، التأهيل، التصنيف، التنقل، المكافأة) وتوفير مؤشرات دعم القرار المتوقعة.

2- **مديرية تنمية المهارات:** تتكون هذه المديرية من ما يلي:

2-1- **قسم خدمة البرمجة ومراقبة التدريب:** حيث يتكفل هذا القسم بما يلي:

– التأكد من برمجة وتنفيذ ومتابعة الاجراءات التدريبية المستمرة، وتأتي في إطار الارتياح للتعبير عن الاحتياجات التي صيغت من قبل الموظفين؛

– تنظيم دورات تدريبية تليها مقدمي الحلول والشركات المصنعة للمعدات.

2-2- **قسم إدارة التدريب العملي والتعلم:** حيث يتكفل هذا القسم بما يلي:

– دعم تنفيذ الأنشطة التدريبية بقيادة موظفين مؤهلين من الجزائر للاتصالات؛

– إدارة التدريب العملي واتفاقيات التدريب المهني.

2-3- **قسم خدمة الدعم اللوجستي ومراقبة ميزانية التدريب:** حيث يتكفل هذا القسم بما يلي:

– دعم الاجراءات التدريبية فيما يتعلق باللوجستيات المالية والإدارية والتربوية؛

– تقدير تكاليف المرتبات لخطة التدريب في موازنة أثرها المالي وقياس الفروق بين الفعلي والمتوقع؛

– مراقبة نفقات التدريب وإعداد وثائق الإدارة (الميزانية، ضريبة التدريب والتدريب المهني).

3- **مديرية التدريب والشراكة:** تتكون هذه المديرية من ما يلي:[1]

3-1- **قسم خدمة ومراقبة التدريب واختيار المحتويات:** حيث يتكفل هذا القسم بما يلي:

– ضمان التدريب ومراقبة الأحداث التي تتوقع التغيير الاقتصادي والتكنولوجي والثقافي في الشركة وترجمته إلى سياسة تدريب، والتي تصبح نتائجها بمثابة أدوات حقيقية للتنمية؛

– تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية بما يتوافق مع السياسة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة، وتطورها التكنولوجي والتأكد من أن خيارات محتوى التدريب تلبي تعبيرات الحاجة؛

[1] معلومات مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر – تبسة- خلال المقابلة

– تصميم وبناء التفاوض على خطة التدريب مع مراعاة الجوانب البشرية والمالية والقانونية والتنظيمية والتعليمية.

3-4- قسم اختيار مقدم الخدمة وإدارة العقود: حيث يتكفل هذا القسم بما يلي:

– إقامة وتطوير العلاقات مع الجامعات ومؤسسات التدريب وبناء شبكات من المؤسسة؛

– ضمان الامتثال للوائح وإجراءات اختيار مقدمي الخدمات والامتثال للمعايير والاتفاقيات والبنود التعاقدية في تنفيذ إجراءات التدريب؛

– ضمان متابعة الإشراف الأكاديمي واتفاقيات رعاية المشاريع البحثية.

4- **مديرية تطوير الإجراءات التدريبية:** تتكون هذه المديرية من ما يلي[1]:

4-1- قسم جودة الخدمة وتقييم التدريب: حيث يتكفل هذا القسم بما يلي:

– تصميم وكتابة وتطبيق الوثائق الأساسية لتشغيل هيال التدريب وفقا لمعايير: SMQP

– خطة إدارة الجودة التي تصف النهج الشامل للجودة؛

– خطط مراقبة الوثائق التي تضمن تتبع وثائقي وثبات.

4-2- قسم خدمة التعلم الالكتروني وإدارة المعرفة: حيث يتكفل هذا القسم بما يلي:

– تحديد سياسة الشركة للتعليم عن بعد وتطوير وتنفيذ نظام التعليم الرقمي؛

– اختيار شركاء مورد الدورة التدريبية عبر الانترنت وتشجيع إنتاج المحتوى من المهارات الداخلية؛

– تطوير وتنفيذ وصيانة نظام إدارة المعرفة الذي يحول المعرفة الفردية إلى مجموعة ديناميكية من المعرفة التشغيلية للاستجابة بشكل أفضل للتحديات الحالية والمستقبلية للمؤسسة.

4-2- قسم خدمة المشروع المرجعي: حيث يتكفل هذا القسم بما يلي:

– بناء مستودع التدريب كأدوات GPEC التي هي جزء من عملية تعزيز مهارات الموارد البشرية لتحسين أدائها.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة

بعد التعريف بالمؤسسات قيد الدراسة (مؤسسة الإسمنت تبسة، مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة) والتعرف على أهدافها ونشاطاتها، وللإلمام بكافة الجوانب التطبيقية للدراسة من أجل مسح ميداني لمعرفة دور التدريب الإلكتروني في تحسين إنتاجي المورد البشري في المؤسسات محل الدراسة، يستعرض هذا الإطار المنهجي مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى التعرف على الأدوات المستعملة وكشف نوع توزيع البيانات واختيار أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستخدمة في الدراسة.

[1] معلومات مقدمة من مؤسسة اتصالات الجزائر – تبسة- خلال المقابلة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

تمت الدراسة على الموظفين الإداريين بمؤسسة الإسمنت – تبسة–، مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة، وقد تم إجراء إختبار التوزيع الطبيعي على عينة الدراسة، من أجل تحديد نوع الإختبارات؛ حيث تتم الإختبارات المعلمية على العينات التي تخضع للتوزيع الطبيعي، أما العينات التي لا تخضع لتوزيع الطبيعي فيجرى عليها إختبارات لا معلمية، حيث تم أخذ عينة عشوائية وإجراء دراسة إحصائية بناء على بياناتهم من جهة، وعلى توجهاتهم وآرائهم من جهة أخرى.

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة الميدانية[1]، كما يمثل مجموعة الوحدات الإحصائية بصورة واضحة والتي يراد الحصول منها على بيانات[2]،

وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين لكل من مؤسسة الإسمنت – تبسة–والذي يبلغ عددهم **31 إداري**، الموظفين الإداريين لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة والذي يبلغ عددهم **94 إداري**، الموظفين الإداريين في مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة والذي يبلغ عددهم **67 إداري**، حيث بلغ إجمالي مجتمع الدراسة **192 موظف إداري**.

في حين يعبر سحب جزء من مجتمع الدراسة عن العينة المختارة والتي تمثل مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث، والتي يجري إختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا[3].

ولتحقيق هدف الدراسة والمتمثل في تحليل دور التدريب الإلكتروني في تحسين إنتاجية المورد البشري، تم إختيار عينة عشوائية بسيطة تؤخذ بطريقة تضمن إعطاء جميع الوحدات في المجتمع فرصا متساوية في الإختيار بطريقة معروفة ومحددة سابقا[4]

الجدول رقم (04): الاستبانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة للتحليل

عدد الاستبانات الموزعة		الاستبانات المسترجعة	الإستبانات الملغاة	الإستبانات المعتمدة
مؤسسة إسمنت تبسة	31	24	07	24
مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة	80	74	06	74

[1] محمد سرحان علي المحمودي، **مناهج البحث العلمي**، الطبعة 03، دار الكتب للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن، 2015، ص 105

[2] كرو العزاوي رحيم يونس، **مقدمة في منهج البحث العلمي**، دار دجلة، عمان، الأردن، 2007، ص 161

[3] محمد در ، **أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي**، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، العدد 09، 2017، ص 06، على الرابط: https://search.mandumah.com/record/806415

[4] راوية بنت أحمد القحطاني، سعود بن ضحيان الضحيان، **النمطية المنهجية في الرسائل الجامعية دراسة مطبقة على مجموعة من رسائل الدكتوراه بجامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية**، مجلة كلية الخدمة الإجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 20، 2020، ص 09، على الرابط: https://jfss.journals.ekb.eg/article_117929

مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة	**60**	**57**	**03**	**57**
المجموع الكلي	**171**	**155**	**16**	**155**

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على نتائج توزيع الإستبانة

تم تحديد العينة المدروسة في هذه الدراسة لكل مؤسسة بالإعتماد على معادلة **Steven Thomson**، والموضحة كما يلي: $n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[[N-1 \times (d^2 \div z^2] + p(1-p)\right]}$

بحيث:

n: حجم العينة

N: حجم المجتمع

z: (1.96) (95%) مستوى الثقة عند

d: (0.05) نسبة الخطأ وتساوي

p: (0.50) القيمة الإحتمالية وتساوي

من خلال المعادلة السابقة يتضح أن الحد الأدنى للعينة في المؤسسات قيد الدراسة هو:

- مؤسسة الإسمنت تبسة: 28.7544 فردا و بالتقريب يكون العدد المطلوب 29 فردا بنسبة 93.5%؛
- مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة: 75.6791 فردا أي بالتقريب يكون العدد المطلوب 76 فرد بنسبة 80.8%؛
- مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة: 57.1768 أي بالتقريب يكون العدد المطلوب 57 فرد بنسبة 85%.

من خلال الجدول وما سبق نلاحظ أن العينة الإجمالية المدروسة والمقدرة ب 162 فرد تمثل نسبة 84.3% من المجتمع الكلي للدراسة، وبالتالي فهذه العينة تمثل المجتمع الكلي للدراسة حسب معادلة **Steven Thomson**،

حيث أن عدد الإستمارات الموزعة في كل المجتمعات الجزئية للدراسة 171 إستمارة، حيث كان التوزيع خلال الفترة الممتدة من شهر جانفي 2024 إلى غاية شهر فيفري من نفس السنة، حيث تم استرجاع 155 استمارة بنسبة استجابة تقدر بـ 80.7% وهي نسبة جيدة، بعد ما تم استبعاد 16 استمارة لعدم توفرها على الشروط وبالتالي عدم صلاحيتها للتحليل، حيث تقدر العينة النهائية المدروسة بـ 155 فرد.

ثانيا: إختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

يتم إعتماد الإختبارات المعلمية من أجل تحديد الإختبارات الإحصائية الملائمة للدراسة في حالة كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، بينما يتم إعتماد الإختبارات اللامعلمية البديلة في حالة كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

1- إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests of Normality): يستخدم هذا الإختبار لتحديد مدى اعتدالية البيانات (تتبع التوزيع الطبيعي أم لا)، وإجراء هذا الإختبار ضروري لتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة[1]، وكذا إختبار الفرضيات كون أغلب الدراسات تشترط أن يكون التوزيع طبيعيا.

2- إختبار كولمجروف – سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnov): لمعرفة توزيع البيانات، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس يتم الاعتماد على الاختبارات المعلمية إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov.

الجدول رقم(05): نتائج إختبار Kolmogorov-Smirnov

	التدريب الإلكتروني	إنتاجية المورد البشري
N	155	155
Test Statistic	.181	.223
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200	.200

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية للمحور الأول (إنتاجية المورد البشري) تساوي 0.200* وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، كذلك يتبين أن القيمة الاحتمالية للمحور الثاني (التدريب الإلكتروني) تساوي 0.200*؛ حيث تشير النجمة * إلى الحد الأقصى لمعنوية الاختبار، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تعتبر أدوات جمع البيانات من بين أهم خطوات البحث العلمي التي يجب أن تتوفر فيها خصائص الصدق والثبات والموضوعية التي توفر الثقة اللازمة بقدرتها على جمع البيانات[2]، و لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات والأساليب اللازمة من أجل جمع البيانات التي تمكن من التحليل الصحيح للدراسة.

[1] محمد نعيم أبو سكران، **اختبارات "ت" باستخدام برنامج spss**، برنامج ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2019، ص 02

[2] ريال فايزة، **أدوات جمع البيانات في البحث العلمي – بين المزايا والعيوب**–، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، العدد 04، المجلد 08، 2020، ص 02، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/161550

أولا: الأدوات المستخدمة في الدراسة

لا تتم عملية البحث العلمي إلا من خلال مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تسهل ذلك وتتمثل في ما يلي:

1- المقابلة: تعتبر المقابلة من أدوات جمع البيانات والمعلومات وتعرف على أنها تفاعل لفظي بين شخصين هما الباحث والمبحوث، حيث يحاول الباحث أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث، وتمكن المقابلة الشخصية الباحث من ملاحظة سلوك الأفراد والتعرف على آرائهم، وتساعد على تثبيت صحة المعلومات المتحصل عليها من المصادر المختلفة والكشف عن التناقضات الحاصلة فيها[1]،

وتم في هذه الدراسة إعتماد ست مقابلات مهيكلة مقسمة لمقابلتين لكل مؤسسة من المؤسسات قيد الدراسة كالآتي:

- مقابلتين مع مدير الموارد البشرية في مؤسسة إسمنت تبسة تضمنت مجموعة من الأسئلة حول التدريب الإلكتروني في المؤسسة ودوره في تحسين إنتاجية الأفراد في المؤسسة؛
- مقابلتين مع نائب مدير الوكالة التجارية لمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة تناولت موضوع التدريب الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري بالمؤسسة؛
- مقابلتين في مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات حول موضوع الدراسة.

حيث هدفت كل هذه المقابلات في المؤسسات قيد الدراسة إلى تجميع البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي ساهمت بدورها في الوصول إلى نتائج الدراسة الميدانية.

2- الملاحظة: تمثل الملاحظة أحد أدوات جمع البيانات وتعرف بأنها مراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه، حيث تساعد في وصف الأحداث والحقائق[2]، وتم اعتماد الملاحظة في الدراسة لتسجيل ملاحظات مهمة ساعدت في تحليل نتائج الدراسة؛

3- الزيارات الميدانية: تم إجراء العديد من الزيارات الميدانية للمؤسسات قيد الدراسة للوقوف على أبعاد التدريب الإلكتروني والتعرف على واقع إنتاجية المورد البشري في المؤسسات قيد الدراسة؛

4- الإستبيان: يمثل الاستبيان مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل إلى حقائق يهدف إليها الباحث، إذ يتم الإجابة عليها من قبل المبحوث، من أجل الحصول على إجابات لأسئلة محددة وموضحة في نموذج معد سابقا لهذا الغرض[3]،

---

[1] فلاح حسن راهي، **أدوات البحث العلمي**، دراسة ماجستير، كلية الآداب، جامعة المستنصرية، جمهورية العراق، 2019، ص 04

[2] عمار بوحروش، محمد محمود الذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، الطبعة 04، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 82

[3] طواهير عبد الجليل، سرداني خير الدين، أدوات البحث العلمي، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، العدد 08، المجلد 04، 2022، ص 04، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/179338

حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلمات والبيانات المتعلقة بمتغيرات البحث في المؤسسات قيد الدراسة (مؤسسة الإسمنت تبسة، مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة)، إذ تم إعداد هذه الإستمارة وفق عدة مراحل استنادا إلى الجانب النظري وبما يتلائم ونموذج الدراسة وفروضها، حيث تم تصميم إستمارة أولية عرضت على المشرفة وعدد من الأساتذة المحكمين في نفس مجال البحث **(أنظر الملحق رقم 05)**، ثم تم تعديل ما تم الإشارة إليه وفقا للتوصيات والملاحظات المقدمة، وتضمنت الإستبانة النهائية جزئين كما يلي: **(أنظر الملحق رقم04)**

أولا تم التعريف بمصطلحات البحث لتوضيحها بالنسبة للمبحوثين.

4-1- الجزء الأول: خصص هذا القسم للبيانات الشخصية المتعلقة بهدف التعريف بأفراد العينة، تمثلت في الجنس، العمر، الفئة، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

4-2- الجزء الثاني: تم تقسيم هذا الجزء إلى محورين، خصص المحور الأول للإشارة إلى واقع التدريب الإلكتروني على مستوى المؤسسات قيد الدراسة من خلال ثلاثة أبعاد، ويتكون هذا المحور من 24 سؤال مغلق من 01 إلى 24، وينقسم هذا الجزء إلى ثلاثة أجزاء فرعية إستنادا لنموذج الدراسة المقترح وتتمثل فيما يلي:

- **الكفاءات التدريبية للمدربين:** ويضم ثمانية عبارات من 01 إلى 08، بهدف تحديد مستوى وجود بعد الكفاءات التدريبية للمدربين بالمؤسسات قيد الدراسة؛
- **المحتوى التدريبي الإلكتروني:** يضم هذا الجزء أيضا ثمانية عبارات من 09 إلى 16، ويهدف إلى تحديد مستوى تطبيق المحتوى التدريبي الإلكتروني بعد التدريب الإلكتروني بالمؤسسات قيد الدراسة؛
- **البيئة التدريبية الإلكترونية:** يضم العبارات الثمانية من 17 إلى 24، الهدف منه تحديد مستوى توفر البيئة الإلكترونية التدريبية بالمؤسسات قيد الدراسة؛

بينما خصص المحور الثاني من الإستبانة لتسليط الضوء على واقع إنتاجية المورد البشري بالمؤسسات قيد الدراسة، ويتكون هذا المحور من 16 سؤال مغلق من 25 إلى 40، وينقسم إلى جزئين فرعيين كالآتي:

- **الكفاءات الإنتاجية:** ويضم هذا الجزء ثماني عبارات من 25 إلى 32، الهدف منه تحديد مستوى الكفاءات الإنتاجية في المؤسسات قيد الدراسة؛
- **الفعالية الإنتاجية:** ويضم هذا الجزء ثمانية عبارات من 32 إلى 40، والهدف منه تحديد مستوى الفعالية الإنتاجية في المؤسسات قيد الدراسة.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تعددت الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة ويمكن إيجازها كالتالي:

1- مقياس ليكرت الخماسي: من أجل تقييم وتحليل إجابات المستجوبين، تم الإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، وهو أداة شائعة الإستخدام في هذا النوع من الدراسات، حيث يحتوي على خمس درجات كما يلي:

الجدول رقم (06): مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مبدأ المقياس

2- الإختبارات الإحصائية المعتمدة: بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الإعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) spss، الإصدار 26، وتم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

- **التكرارات والنسب المئوية:** لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد إستجابات أفرادها إتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
- **المتوسط الحسابي:** يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها إستخداما، يعبر عن مدي أهمية عبارات الإستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعا لدراجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم؛
- **الإنحراف المعياري:** هو من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما إقترب من الصفر؛
- **معامل الإرتباط كارل بيرسون:** ارتباط ثنائي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البينية وقيمته محصورة بين مجال(-1و 1)؛
- **معامل الصدق:** يقيس عبارات الإستبيان ما وضعت لقياسه،
- **معامل الثبات:** يختبر مدى الإعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة؛
- **إختبار التوزيع الطبيعي:** يستخدم لمعرفة واكتشاف اعتدالية توزيع البيانات من عدمها؛
- **الإنحدار الخطي البسيط:** نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

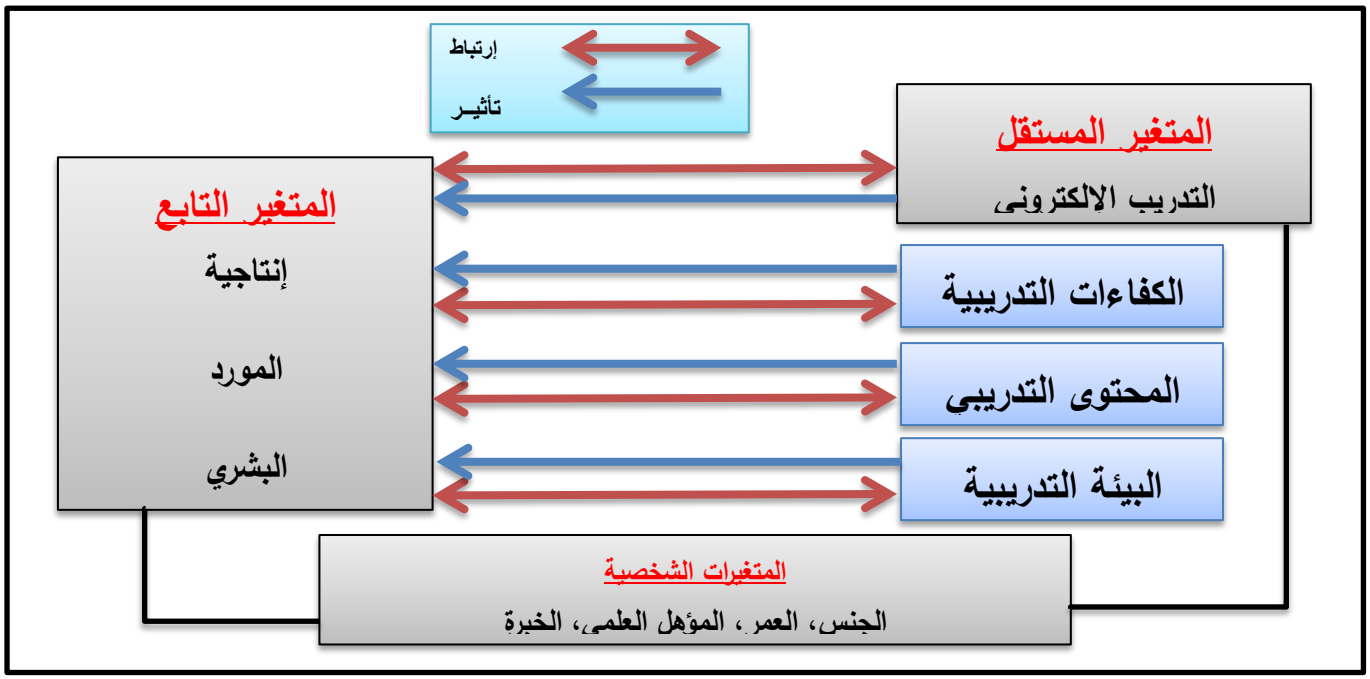
المطلب الثالث: بناء نموذج الدراسة

يعد النموذج الفرضي للدراسة ذلك الإطار الذي يساعد على وضع فرضيات الدراسة، ويحدد مختلف العلاقات والإرتباطات التي تجمع بين متغيرات الدراسة، مما يسهل على الباحث المعرفة تامة بالخيارات والحلول التي توصله إلى نتائج موضوعية ودقيقة حول الإشكاليت المطروحة.

أولا: المخطط الفرضي للدراسة

على ضوء إشكالية الدراسة وبالإعتماد على المتغيرات المحدد وتحقيقا لأهداف البحث تم وضع مخطط مقترح للدراسة يبين العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة والشكل رقم (12) يوضح المخطط كما يلي:

الشكل رقم(13): المخطط الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على المعطيات النظرية

تتمحور إشكالية البحث حول: "**دور التدريب الإلكتروني في تحسين إنتاجية المورد البشري في مجموعة من المؤسسة الإقتصادية في ولاية تبسة**" وفي ضوء هذه الإشكالية وإعتمادا على متغيرات الدراسة تم وضع مخطط مقترح للدراسة يبين حركة متغيراتها المستقلة والمتغيرة، وإبراز دور **(المتغير المستقل: التدريب الإلكتروني)** في تحسين **(المتغير التابع: إنتاجية المورد البشري)** حسب النموذج السابق المقترح.

ففي إطار تحسين إنتاجية المورد البشري على نحو شامل خاصة في المؤسسات الإقتصادية، وجب على هذه الأخيرة أن تتبنى برامج التدريب الإلكتروني من خلال على ثلاثة مسارات رئيسية تتمثل في

(الكفاءات التدريبية للمدربين، بيئة التدريب الإلكتروني، المحتوى التدريبي الإلكتروني)، حيث يركز كل مسار على جملة من البرامج والخطوات التي يجب على المؤسسات إتباعها كما يلي:

– **المسار الأول (الكفاءات التدريبية للمدربين):** يركز على الكفاءة العالية للمدربين المختصين في عملية التدريب الإلكتروني، إذ وجب على المدرب التميز بالمرونة في التعامل والقدرة على إدارة الوقت.

– **المسار الثاني (المحتوى التدريبي الإلكتروني):** يركز على المادة التدريبية في عملية التدريب الإلكتروني التي تلبي إحتياجات المتدربين.

– **المسار الثالث (البيئة التدريبية الإلكترونية):** يركز على تصميم بيئة تدريب إلكترونية متوازنة وذات تفاعل عالي وكفء.

بناءا على ما سبق يتضح الدور الفعال الذي يمكن أن ينبثق من خلال إعتماد المسارات الثلاثة الرئيسية للتدريب الإلكتروني وما يمكن أن يقدمه من إضافات إلى المؤسسات الإقتصادية، والرفع من مستويات أدائها وإنتاجية موردها البشري، ويمكن إبراز هذا الدور من خلال ما يلي:

– **من ناحية الكفاءة الإنتاجية للمورد البشري:** تسعى المؤسسة من خلال التدريب الإلكتروني إلى الرفع من كفاءة الأفراد العاملين بها، وتطبيق أساليب محدثة ومبتكرة للحفاظ على الكفاءات المحققة وأيضا تطويرها وبالتالي زيادة إنتاجية المورد البشري،

– **من ناحية الفعالية الإنتاجية للمورد البشري:** يمكن للتدريب الإلكتروني أن يقدم الإضافة اللازمة من حيث تحسين الأداء وتقييم فاعلية العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، كون أن التكنولوجيا المتوفرة لدى المؤسسة والمعتمدة في برامج التدريب وإستراتيجياته تؤثر بالإيجاب على إنتاجية المورد البشري فيها.

ثانيا: فرضيات الدراسة

على ضوء المخطط الفرضي للدراسة، يمكن صياغة ثلاث فرضيات رئيسية وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية تمثل إجابة لإشكالية الدراسة على النحو الآتي:

1– الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير التدريب الإلكتروني بأبعاده المختلفة (الكفاءات التدريبية للمدربين، المحتوى التدريبي الإلكتروني، بيئة التدريب الإلكترونية) وإنتاجية المورد البشري بالمؤسسات الإقتصادية قيد الدراسة، وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

– **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات التدريبية للمدربين وإنتاجية المورد البشري؛

– **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين المحتوى التدريبي الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري؛

– **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين البيئة التدريبية الإلكترونية وإنتاجية المورد البشري؛

2- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير التدريب الإلكتروني بأبعاده المختلفة (الكفاءات التدريبية للمدربين، المحتوى التدريبي الإلكتروني، بيئة التدريب الإلكترونية) وإنتاجية المورد البشري في المؤسسات قيد الدراسة، وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الكفاءات التدريبية للمدربين وإنتاجية المورد البشري؛

- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البيئة التدريبية الإلكترونية وإنتاجية المورد البشري؛

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المحتوى التدريبي الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري؛

3- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في التدريب الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري في المؤسسات قيد الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلال إحصائية في إجابات المبحوثين في التدريب الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري في المؤسسات قيد الدراسة تعزى إلى متغير العمر؛

- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في التدريب الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري في المؤسسات قيد الدراسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي؛

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في التدريب الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري في المؤسسات قيد الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرض لنتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها وفقا للأهداف والأسئلة والفرضيات الموضحة سابقا، بداية إختبارات صدق وثبات أداة الدراسة (صدق الإتساق الداخلي، صدق الإتساق البنائي)، ثم تحليل التكرارات المطلقة والتكرارات النسبية للمحور الأول من الإستبانة (الخصائص الشخصية)، وإختبارات الثبات، تم تحليل إجابات مفردات العينة على الأسئلة والعبارات الواردة في الإستبانة.

المطلب الأول: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة

تنص أركان البحث العلمي على ضرورة إختيار الأداة المناسبة التي تناسب طبيعة الدراسة للحصول على أفضل النتائج المرجوة، لذلك تعتمد الدراسات والأبحاث العلمية على الصدق والثبات وذلك لقدرتهم على إنجاح البحث بصورة ملحوظة، كما يمتاز كل من الصدق والثبات بقدرتهم على إضفاء طابع المصداقية على البحث،

أولا: صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة؛ مدى اتساق كل أبعاد الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن البعد يقيس ما وضع لقياسه ولا يقيس شيئا آخر، وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية لذات المحور الذي ينتمي إليه، والجدول التالي يبين المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط:

جدول رقم (07): المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط

ارتباط طردي					ارتباط عكسي					
تام	قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا	تام
+1	+0.9	+0.7	+0.5	+0.3	0	-0.3	-0.5	-0.7	-0.9	-1

Source: EMEN BNYMFAREJ**, Data analysis, the statistical economic and social research and training center for Islamic countries (SESRIC) Ankara**, Turkey, 2015, p: 25.

1- صدق الاتساق الداخلي لأبعاد محور التدريب الإلكتروني: يوضح الجدول التالي مدى الاتساق الداخلي لأبعاد محور التدريب الإلكتروني:

جدول رقم (08): مدى الاتساق الداخلي لأبعاد محور التدريب الإلكتروني

		التدريب الإلكتروني
الكفاءة التدريبية للمدربين	Pearson Correlation	.928
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	155
المحتوى التدريبي الإلكتروني	Pearson Correlation	.957
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	155
البيئة التدريبية الإلكترونية	Pearson Correlation	.940
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	155

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 26 .

بناء على الجدول أعلاه، يمكننا قراءة النتائج الإحصائية لصدق الاتساق الداخلي لأبعاد محور التدريب الإلكتروني بالشكل التالي:

يمكن ملاحظة أن جميع أبعاد محور التدريب الإلكتروني تتراوح قيم معامل الارتباط بينها وبين الدرجة الكلية للمحور بين 0.928 و0.957، وهذا يعني أنها تتمتع بارتباط طردي قوي جدا مع الدرجة الكلية، وبالتالي فهي تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن القول أن أبعاد المحور الأول تتمتع بصدق اتساق داخلي مرتفع، وهذا يعني أنها تعبر بشكل جيد عن المتغير الذي تهدف إلى قياسه، وتمثل مجاله النظري بشكل واضح.

2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور إنتاجية المورد البشري: يوضح الجدول التالي مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور إنتاجية المورد البشري

جدول رقم(09): مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور إنتاجية المورد البشري

		إنتاجية المورد البشري
الكفاءة الإنتاجية	Pearson Correlation	.952
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	155
الفعالية الإنتاجية	Pearson Correlation	.953
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	155

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 26.

بناءً على الجدول أعلاه، يمكننا قراءة النتائج الإحصائية لصدق الاتساق الداخلي لأبعاد محور إنتاجية المورد البشري بالشكل التالي:

يمكن ملاحظة أن جميع أبعاد محور إنتاجية المورد البشري تتراوح قيم معامل الارتباط بينها وبين الدرجة الكلية للمحور بين 0.952 و0.953، وهذا يعني أنها تتمتع بارتباط طردي قوي جدا مع الدرجة الكلية، وبالتالي فهي تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن القول أن أبعاد المحور الثاني تتمتع بصدق اتساق داخلي مرتفع، وهذا يعني أنها تعبر بشكل جيد عن المتغير الذي تهدف إلى قياسه، وتمثل مجاله النظري بشكل واضح.

ثانيا: الإتساق البنائي

يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، وهو يبين مدى ارتباط محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبيان.

جدول رقم (10): الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة

		المحور الإجمالي
التدريب الإلكتروني	Pearson Correlation	.889
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	155
إنتاجية المورد البشري	Pearson Correlation	.895

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	155
المحور الإجمالي	Pearson Correlation	1
	N	155

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26.

بناءً على الجدول أعلاه، يمكننا قراءة النتائج الإحصائية لصدق الاتساق البنائي لمحاور استبانة الدراسة بالشكل التالي:

يمكن ملاحظة أن جميع محاور استبانة الدراسة تتراوح قيم معامل الارتباط بينها وبين الدرجة الكلية للاستبانة بين 0.889 و0.895، وهذا يعني أنها تتمتع بارتباط طردي قوي مع الدرجة الكلية، وبالتالي فهي تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن القول أن محاور استبانة الدراسة تتمتع بصدق اتساق بنائي مرتفع، وهذا يعني أنها تعبر بشكل جيد عن المتغير الذي تهدف إلى قياسه، وتمثل مجاله النظري بشكل واضح.

ثالثا: إختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبانة، أنه يعطي نفس النتائج لو تمت إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم اعتماد طريقتين:

1- طريقة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's: يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدي توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرونباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.7)، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (11): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

	عدد العبارات	معامل الثبات
الاستبانة ككل	40	0.978
محور التدريب الإلكتروني	24	0.971
محور إنتاجية المورد البشري	16	0.950

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26.

بناءً على الجدول أعلاه، يمكننا قراءة النتائج الإحصائية لاختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة بالشكل التالي:

- **الاستبانة ككل:** هذه الاستبانة تتمتع بثبات عالٍ، حيث أن معامل ألفا كرونباخ لها هو **0.978**، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير. هذا يعني أن الاستبانة تحقق اتساقًا عاليًا بين إجابات المشاركين على مختلف العبارات التي تضمها، وأنها تعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار استخدامها في أوقات مختلفة. وعدد العبارات التي تضمها الاستبانة هو **64** عبارة، وهو عدد كافٍ لتغطية جميع المفاهيم المراد قياسها.

- **محور التدريب الإلكتروني:** هذا المحور أيضًا يتمتع بثبات عالٍ، حيث أن معامل ألفا كرونباخ له هو **0.971**، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير. هذا يعني أن هذا المحور يحقق اتساقًا عاليًا بين إجابات المشاركين على مختلف العبارات التي يضمها، وأنه يعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وعدد العبارات التي يضمها هذا المحور هو **24** عبارة، وهو عدد كافٍ لتغطية جميع المفاهيم المراد قياسها.

- **محور إنتاجية المورد البشري:** هذا المحور كذلك يتمتع بثبات عالٍ، حيث أن معامل ألفا كرونباخ له هو **0.950**، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير. هذا يعني أن هذا المحور يحقق اتساقًا عاليًا بين إجابات المشاركين على مختلف العبارات التي يضمها، وأنه يعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وعدد العبارات التي يضمها هذا المحور هو **16** عبارة، وهو عدد كافٍ لتغطية جميع المفاهيم المراد قياسها.

إذًا، يمكن استنتاج أن جميع محاور الدراسة تظهر ثباتًا عاليًا في قياس مفهومها، ولا تخضع لأية تغيرات كبيرة في نتائجها بسبب زمان أو ظروف إجراء الدراسة، وبالتالي فإن هذه الدراسة تتمتع بثبات مرتفع.

2- الثبات بطريقة التجزئة النصفية: قياس الثبات باستخدام Split-Half هو طريقة تستخدم لتقييم الاتساق الداخلي أو الموثوقية لاختبار نفسي أو أداة قياس. هذه الطريقة تعني أن الاختبار أو الأداة يعطي نفس النتائج عند إعادة تطبيقه في أوقات مختلفة وتحت ظروف متشابهة. وهذه الطريقة تتضمن الخطوات التالية:

- تقسيم الاختبار أو الأداة إلى نصفين متساويين. على سبيل المثال، يمكن تقسيم الأسئلة إلى زوجية وفردية؛
- تطبيق كل نصف على نفس المجموعة من المشاركين في نفس الوقت؛
- حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل نصف؛
- كلما كان معامل الارتباط أعلى، كان ذلك يدل على اتساق داخلي أعلى للاختبار أو الأداة.

الجدول رقم (12): نتائج اختبار Guttman Split-Half Coefficient

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.965
		N of Items	20
	Part 2	Value	.959
		N of Items	20
	Total N of Items		40
Correlation Between Forms			.869
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.930
	Unequal Length		.930
Guttman Split-Half Coefficient			.930
العبارات [a] ع1 – ع20.			
العبارات [b] ع21 – ع40.			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26.

بناء على الجدول أعلاه، يمكننا قراءة النتائج الإحصائية لاختبار ثبات الاستبانة باستخدام Split–Half بالشكل التالي:

- **معامل ألفا كرونباخ:** هذا المعامل يقيس مدى اتساق الإجابات على العبارات الموجودة في الاستبانة. وفقًا للجدول، فإن معامل ألفا كرونباخ للجزء الأول من الاستبانة (الذي يضم 20 عبارة من ع1 إلى ع20) هو **0.956**، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير. ومعامل ألفا كرونباخ للجزء الثاني من الاستبانة (الذي يضم 20 عبارة من ع21 إلى ع40) هو **0.959**، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير أيضًا. هذه النتائج تدل على أن الاستبانة تحقق اتساقًا داخليًا عاليًا بين إجابات المشاركين على مختلف العبارات، وأنها تعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار استخدامها في أوقات مختلفة؛

- **ارتباط بيرسون بين الأشكال:** هذا المعامل يقيس مدى ارتباط درجات كل جزء من الاستبانة مع بعضهما البعض. وفقًا للجدول، فإن ارتباط بيرسون بين درجات الجزء الأول والجزء الثاني من الاستبانة هو **0.869**، وهو ارتباط طردي قوي. هذا يعني أن هناك تشابهًا كبيرًا بين درجات المشاركين على كلا الجزئين، وأنه لا يوجد اختلاف كبير في صعوبة أو سهولة الأسئلة في كلا الجزئين؛

- **معامل سبيرمان–براون:** هذا المعامل يقدر مدى ثبات الأداء على اختبار مكوَّن من جزأين متساويين أو غير متساويين في الطول. وفقًا للجدول، فإن معامل سبيرمان–براون للاختبار المكون من جزأين متساويين في الطول هو **0.930**، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير. ومعامل سبيرمان–براون للاختبار المكون من جزأين غير متساويين في الطول **0.930** أيضًا، وهو قيمة تفوق القيمة

المعيارية (0.7) بكثير أيضًا. هذه النتائج تدل على أن ثبات الأداء على الاختبار لا يتأثر بطول الجزئين، وأنه يحافظ على مستوى عالٍ من الثبات سواء كان الجزءان متساويين أو غير متساويين في الطول؛

- **معامل جاتمان للثبات:** هذا المعامل يقدر مدى ثبات الأداء على اختبار مكون من جزأين متساويين في الطول والصعوبة. وفقًا للجدول، فإن معامل جاتمان للثبات للاختبار هو **0.930**، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير. هذا يعني أن ثبات الأداء على الاختبار يحافظ على مستوى عالٍ من الثبات عندما يكون الجزءان متساويين في الطول والصعوبة.

إذًا، يمكن استنتاج أن الاستبانة تظهر ثباتًا عاليًا في قياس مفهومه، ولا تخضع لأية تغيرات كبيرة في نتائجها بسبب زمان أو ظروف إجراء الدراسة، وبالتالي فإن هذه الدراسة تتمتع بثبات مرتفع.

المطلب الثاني: تحليل بيانات الجزء الأول من الإستمارة (البيانات الشخصية)

تضمنت الإستبانة الموضوعة للإجابة على الإشكالية المطروحة في الدراسة مجموعة من الخصائص التي تم دراستها وإسقاطها على مجتمع الدراسة، والتي تتمثل في: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)، والتي تم تحليلها كما يلي:

جدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية

		التكرار	النسبة
الجنس	أنثى	82	52.9%
	ذكر	73	47.1%
العمر	أقل من 30 سنة	13	8.4%
	من 31 إلى 40 سنة	66	42.6%
	من 41 إلى 50 سنة	53	34.2%
	أكثر من 50 سنة	23	14.8%
المستوى التعليمي	ثانوي	25	16.1%
	تقني سامي	28	18.1%
	جامعي	68	43.9%
	دراسات عليا	34	21.9%
الخبرة المهنية	من 05 سنوات فأقل	9	5.8%
	من 06 إلى 10 سنة	45	29.0%
	من 11 إلى 15 سنة	50	32.3%

	من 16 إلى 20 سنة فما فوق	51	32.9%

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v26

من خلال الجدول السابق الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية نلاحظ أن التوزيع كما يلي:

الجنس: توزيع الجنس في العينة متوازن نسبيًا، مع وجود نسبة قليلة أعلى للإناث (52.9%) مقارنة بالذكور (47.1%). هذا يشير إلى تنوع جيد في العينة من حيث الجنس.

ويدل التوزيع المتوازن للجنسين على أن المؤسسات الاقتصادية في ولاية تبسة تضم تنوعًا جندريًا في القوى العاملة، مما قد يساهم في تعزيز الإبداع والابتكار من خلال وجهات نظر متنوعة.

العمر: الغالبية العظمى من المشاركين في العينة تتراوح أعمارهم بين (31) و(50) سنة، مع أكبر نسبة في الفئة العمرية من (31) إلى (40) سنة (42.6%). الفئة العمرية الأقل تمثيلاً هي الأشخاص الأقل من (30) سنة بنسبة (8.4%)، مما يعكس أن العينة تميل نحو الأفراد في منتصف العمر.

يشير تركيز العينة على الأفراد في منتصف العمر إلى أن المؤسسات الاقتصادية في ولاية تبسة تستفيد من خبرات العاملين الذين يمتلكون استقرارًا وظيفيًا ومعرفة متعمقة بالمجال.

المستوى التعليمي: أغلبية المشاركين في العينة لديهم تعليم جامعي (43.9%)، يليهم الأفراد ذوو الدراسات العليا (21.9%). النسبة الأقل هي للأفراد ذوي التعليم الثانوي (16.1%). هذا يدل على أن العينة تميل إلى مستوى تعليمي أعلى.

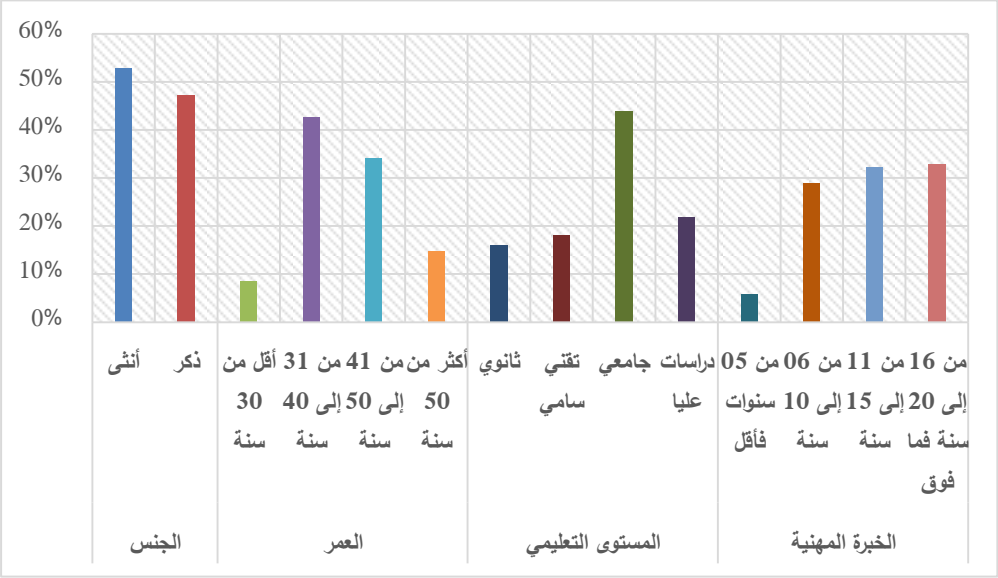
تدل النسبة العالية للأفراد ذوي التعليم الجامعي والدراسات العليا على أن المؤسسات الاقتصادية في ولاية تبسة تقدر التعليم العالي وتعتمد على مهارات ومعارف متخصصة في عملياتها.

الخبرة المهنية: توزيع الخبرة المهنية متنوع، حيث يمتلك الأفراد خبرة تتراوح من (5) سنوات فأقل إلى (20) سنة فما فوق، النسب الأعلى تتركز في الفئات التي لديها خبرة من (6) سنوات فأكثر، مما يشير إلى أن العينة تضم أفرادًا ذوي خبرة مهنية متوسطة إلى عالية.

يعكس تنوع الخبرة المهنية قدرة المؤسسات الاقتصادية في ولاية تبسة على الاستفادة من مزيج من الشباب والخبرة، مما يوفر توازنًا بين الحماس والمعرفة التقنية والتجربة العملية.

هذه النتائج توفر المؤسسات الاقتصادية في ولاية تبسة معلومات قيمة حول تركيبة القوى العاملة لديها، مما يمكن أن يساعدها في تطوير استراتيجيات التوظيف والتدريب والتطوير المهني لتحقيق أهدافها

الشكل رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26.

من خلال الشكل السابق يتضح أن هذا التوزيع فكرة شاملة عن الخصائص الديمغرافية للعينة المستهدفة في المؤسسات قيد الدراسة، مما يساعد في فهم السياق الذي أجريت فيه الدراسة ومدى تمثيل العينة للمجتمع المدروس، حيث يظهر الشكل أن الفئة العمرية الأكبر من العينة هي من 31 إلى 40 سنة، تليها الفئة من 41 إلى 50 سنة، مما قد يشير إلى أن غالبية العينة المختارة في مرحلة متوسطة من حياتهم المهنية، كما يوضح هذا التوزيع أن غالبية العينة تمتلك مستوى تعليم جامعي، مع نسبة ملحوظة أيضا من حاملي الشهادات العليا، في حين أن معظم العينة لديها خبرة مهنية تزيد عن 10 سنوات، مما يعكس مشاركة أشخاص ذوي خبرة كبيرة كل في مجاله.

المطلب الثالث: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

بعد ترميز وتفريغ البيانات باستخدام برنامج SPSS V26، سيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي:

لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة تم حساب المدى: (أعلى درجة في المقياس– أدنى درجة في المقياس) = (5–1) = 4، وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: 4/5 = 0.8، وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة حيث:

بدائل القياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان بين **[1- 1.80]** فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة جدا؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان بين **[1.81- 2.60]** فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان بين **[2.61- 3.40]** فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان بين **[3.41- 4.20]** فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان بين **[4.21- 5.00]** فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جدا.

ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور يكون بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين أو أكثر فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

أولا: وصف وتحليل محور التدريب الإلكتروني

سيتم التطرق إلى آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور التدريب الإلكتروني

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور التدريب الإلكتروني

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1. يشرف على البرامج التدريبية الإلكترونية مدربين ذوي خبرة وكفاءة عالية	3.85	.876	7	مرتفعة
2. يأخذ المدرب بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المتدربين ويقدم لهم المساعدة	3.85	.831	8	مرتفعة
3. لدى المدرب القدرة على إدارة النقاش وتحفيز المتدربين على المشاركة بالأفكار	3.97	.768	4	مرتفعة
4. للمدرب القدرة على قياس الأثر التدريبي للتدريب بالاستفادة من البرامج والتطبيقات الإلكترونية للتقييم والمراقبة	3.97	.793	3	مرتفعة
5. يستخدم المدرب أكثر من طريقة مناسبة أثناء عرض المحتوى التدريبي	3.91	.768	5	مرتفعة
6. يرد المدرب على استفسارات المتدربين ومشاركاتهم بطريقة مناسبة	3.97	.805	2	مرتفعة
7. للمدرب القدرة على إدارة الوقت والمهام بمهارة خلال البرنامج التدريبي	3.88	.797	6	مرتفعة
8. يتميز المدرب بالمرونة الكافية للتعامل مع مختلف أنماط المتدربين، وتنويع طرق العرض والشرح بما يتناسب وكل نمط والمادة التدريبية المقدمة	4.08	.764	1	مرتفعة
بعد الكفاءة التدريبية للمديرين	**3.9347**	**.69587**	/	**مرتفعة**

9. يلبي المحتوى التدريبي الإلكتروني الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين	3.92	.773	4	مرتفعة
10. يتم تقديم المحتوى التدريبي الإلكتروني باستخدام طرق وأدوات تفاعلية كالمنصات الإلكترونية الخاصة بذلك	3.90	.783	7	مرتفعة
11. يتم تحديث المحتوى التدريبي الإلكتروني بشكل مستمر ليواكب المستجدات الحديثة في عمل المتدربين	3.98	.768	1	مرتفعة
12. المحتوى التدريبي الإلكتروني مصمم وفق أهداف واضحة وقابلة للقياس	3.92	.761	5	مرتفعة
13. المحتوى التدريبي مناسب للمستوى المعرفي والمهاري للمتدربين	3.97	.813	2	مرتفعة
14. تتميز المادة العلمية الخاصة بمحتوى برامج التدريب الإلكتروني بالاختصار لا تحتاج للشرح والتفصيل	3.95	.820	3	مرتفعة
15. يتميز المحتوى التدريبي الإلكتروني بالشمولية ليغطي كل محاور الدورة التدريبية	3.90	.791	6	مرتفعة
16. يشكل نقص المعارف التكنولوجية لدى المتدربين صعوبة التعامل مع المحتوى التدريبي	3.88	.817	8	مرتفعة
بعد المحتوى التدريبي الإلكتروني	**3.9266**	**.62040**	/	**مرتفعة**
17. تعمل بيئات التدريب الإلكترونية على تكافؤ الفرص بين المستخدمين، بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية وأعمارهم ولغاتهم	3.83	.846	8	مرتفعة
18. تقدم المؤسسة بيئة تدريب متوازنة بشكل مناسب بين المحتوى النظري والتطبيق العملي في الدورات	3.87	.787	6	مرتفعة
19. البنية التدريبية الإلكترونية في الدورات التدريبية واضحة سهلة الوصول والاستخدام	3.85	.757	7	مرتفعة
20. تعتبر البيئات التدريبية الإلكترونية صديقة للبيئة، حيث تقدم محتوى عن بعد من خلال الشبكة يساعد على تقليل الأعباء الجسدية والبيئية	4.03	.664	1	مرتفعة
21. تسعى المؤسسة إلى توفير بيئة تمنح الموظفين المتدربين حرية اختيار البرامج التعليمية والتدريبية التي تتناسب مع أهدافهم ووظائفهم	3.92	.781	4	مرتفعة
22. يواجه الموظف أحيانا تحديات تقنية أثناء استخدامه للبيئة التدريبية الإلكترونية	3.93	.807	3	مرتفعة
23. تتميز بيئة التدريب الإلكتروني في المؤسسة بدرجة عالية من التفاعل بين الموظف المتدرب والمدرب والمحتوى الخاصة بالدورة التدريبية	3.88	.809	5	مرتفعة
24. تتيح البيئة التدريبية إمكانية معرفة المدربين المعلومات الكافية عن وضعية المؤسسة	3.94	.736	2	مرتفعة
بعد البيئة التدريبية الإلكترونية	**3.9032**	**.62703**	/	**مرتفعة**
محور التدريب الإلكتروني	**3.9215**	**.60966**	/	**مرتفعة**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26 .

من جدول النتائج أعلاه يتضح ما يلي:

بالنسبة للعبارة الأولى، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول إشراف مدربين ذوي خبرة وكفاءة عالية على البرامج التدريبية الإلكترونية هو (3.85) مع انحراف معياري (0.876) وترتيب (7)، مما يشير إلى تقييم إيجابي نسبيا مع بعض التباين في الآراء، وهذا يعني أن المؤسسات تقدر الخبرة والكفاءة في التدريب الإلكتروني، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين التوافق في تقييمات الإداريين؛

بالنسبة للعبارة الثانية، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين هو (3.85) مع انحراف معياري (0.831) وترتيب (8)، مما يعكس وجود تقدير مرتفع لهذا الجانب من التدريب الإلكتروني، وهذا يعني أن المدربين يُظهرون قدرة جيدة على التعامل مع الاختلافات بين المتدربين، لكن قد تكون هناك حاجة لمزيد من الاتساق في تقديم المساعدة؛

بالنسبة للعبارة الثالثة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول قدرة المدرب على إدارة النقاش وتحفيز المتدربين هو (3.97) مع انحراف معياري (0.768) وترتيب (4)، مما يشير إلى تقييم إيجابي للغاية لهذه القدرة، وهذا يعني أن المدربين في المؤسسات يتمتعون بمهارات تفاعلية قوية، وينجحون في تحفيز المشاركة الفعال؛

بالنسبة للعبارة الرابعة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول قدرة المدرب على قياس الأثر التدريبي هو (3.97) مع انحراف معياري (0.793) وترتيب (3)، مما يعكس تقييم إيجابي للغاية لهذه القدرة، وهذا يعني أن المدربين يستخدمون البرامج والتطبيقات الإلكترونية بفعالية لتقييم ومراقبة التدريب، مما يساهم في تحسين الإنتاجية؛

بالنسبة للعبارة الخامسة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول استخدام المدرب لأكثر من طريقة مناسبة أثناء عرض المحتوى التدريبي هو (3.91) مع انحراف معياري (0.768) وترتيب (5)، مما يشير إلى تقييم إيجابي للغاية لهذه القدرة، وهذا يعني أن المدربين يتبعون نهجًا متنوعًا في التدريس، مما يعزز فعالية التدريب الإلكتروني؛

بالنسبة للعبارة السادسة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول استجابة المدرب لاستفسارات المتدربين هو (3.97) مع انحراف معياري (0.805) وترتيب (2)، مما يعكس تقييم إيجابي للغاية لهذه القدرة، وهذا يعني أن المدربين يظهرون تفاعلًا عاليًا ويستجيبون بشكل مناسب للمتدربين، مما يدعم بيئة تعلم إيجابية؛

بالنسبة للعبارة السابعة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول قدرة المدرب على إدارة الوقت والمهام هو (3.88) مع انحراف معياري (0.797) وترتيب (6)، مما يشير إلى تقييم إيجابي نسبيًا لهذه القدرة، وهذا يعني أن المدربين يمتلكون مهارات جيدة في إدارة الوقت والمهام، مما يساهم في كفاءة البرامج التدريبية؛

بالنسبة للعبارة الثامنة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول مرونة المدرب وتنويع طرق العرض والشرح هو (4.08) مع انحراف معياري (0.764) وترتيب (1)، مما يعكس تقييم إيجابي للغاية وهو

الأعلى بين جميع العبارات، وهذا يعني أن المدربين يتميزون بمرونة عالية ويتكيفون بشكل جيد مع احتياجات المتدربين، مما يعزز تجربة التعلم.

بعد الكفاءة التدريبية للمديرين: يشير المتوسط الحسابي (3.9347) مع انحراف معياري (0.69587) إلى تقييم مرتفع، مما يعني أن المديرين يتمتعون بكفاءة تدريبية عالية.

بالنسبة للعبارة التاسعة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول مدى تلبية المحتوى التدريبي الإلكتروني للاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين هو (3.92) مع انحراف معياري (0.773) وترتيب (4)، مما يشير إلى تقييم إيجابي للغاية، وهذا يعني أن المحتوى التدريبي يعتبر مناسبًا وفعّالا في تلبية الاحتياجات التدريبية للمتدربين؛

بالنسبة للعبارة العاشرة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول تقديم المحتوى التدريبي الإلكتروني باستخدام طرق وأدوات تفاعلية هو (3.90) مع انحراف معياري (0.783) وترتيب (7)، مما يعكس تقييم إيجابي، وهذا يعني أن المؤسسات تستخدم بشكل فعّال الأدوات التفاعلية لتعزيز تجربة التعلم الإلكتروني؛

بالنسبة للعبارة الحادية عشر، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول تحديث المحتوى التدريبي الإلكتروني بشكل مستمر هو (3.98) مع انحراف معياري (0.768) وترتيب (1)، مما يشير إلى تقييم إيجابي للغاية وهو الأعلى بين العبارات، وهذا يعني أن المؤسسات تولي أهمية كبيرة للتحديث المستمر للمحتوى التدريبي لضمان مواكبته للمستجدات؛

بالنسبة للعبارة الثانية عشر، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول تصميم المحتوى التدريبي الإلكتروني وفق أهداف واضحة وقابلة للقياس هو (3.92) مع انحراف معياري (0.761) وترتيب (5)، مما يعكس تقييم إيجابي، وهذا يعني أن المحتوى التدريبي يتم تصميمه بطريقة تسمح بتقييم الأداء وتحقيق الأهداف التدريبية بشكل فعّال؛

بالنسبة للعبارة الثالثة عشر، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول ملاءمة المحتوى التدريبي للمستوى المعرفي والمهاري للمتدربين هو (3.97) مع انحراف معياري (0.813) وترتيب (2)، مما يشير إلى تقييم إيجابي للغاية، وهذا يعني أن المحتوى التدريبي يتم تقديمه بطريقة تتناسب مع قدرات ومستويات المتدربين المختلفة؛

بالنسبة للعبارة الرابعة عشر، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول اختصار المادة العلمية الخاصة بمحتوى برامج التدريب الإلكتروني هو (3.95) مع انحراف معياري (0.820) وترتيب (3)، مما يعكس تقييم إيجابي، وهذا يعني أن المحتوى التدريبي يتم تقديمه بطريقة موجزة وواضحة، مما يسهل على المتدربين الفهم والاستيعاب؛

بالنسبة للعبارة الخامسة عشر، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول شمولية المحتوى التدريبي الإلكتروني هو (3.90) مع انحراف معياري (0.791) وترتيب (6)، مما يشير إلى تقييم إيجابي، وهذا يعني أن المحتوى التدريبي يغطي كل محاور الدورة التدريبية بشكل كامل؛

بالنسبة للعبارة السادسة عشر، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول تأثير نقص المعارف التكنولوجية لدى المتدربين على التعامل مع المحتوى التدريبي هو (3.88) مع انحراف معياري (0.817) وترتيب (8)، مما يعكس تقييم إيجابي، وهذا يعني أن هناك وعي بأهمية المعارف التكنولوجية وقد يكون هناك حاجة لتعزيز هذه المعارف لتحسين التعامل مع المحتوى التدريبي؛

بعد المحتوى التدريبي الإلكتروني: المتوسط الحسابي (3.9266) مع انحراف معياري (0.62040) يعكس تقييم مرتفع لجودة المحتوى التدريبي الإلكتروني، مما يدل على أن المحتوى يلبي احتياجات وتوقعات المتدربين.

بالنسبة للعبارة السابعة عشر، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول تكافؤ الفرص في بيئات التدريب الإلكترونية هو (3.83) مع انحراف معياري (0.846) وترتيب (8)، مما يشير إلى تقييم إيجابي، وهذا يعني أن المؤسسات تسعى لتوفير بيئة تدريبية تضمن تكافؤ الفرص لجميع المتدربين؛

بالنسبة للعبارة الثامنة عشر، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول توازن المؤسسة بين المحتوى النظري والتطبيق العملي في الدورات هو (3.87) مع انحراف معياري (0.787) وترتيب (6)، مما يعكس تقييم إيجابي، وهذا يعني أن المؤسسات تقدم بيئة تدريبية تجمع بين النظريات والتطبيقات العملية بشكل متوازن، مما يساعد المتدربين على فهم وتطبيق المعرفة بشكل أفضل؛

بالنسبة للعبارة التاسعة عشر، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول وضوح وسهولة الوصول والاستخدام للبنية التدريبية الإلكترونية في الدورات هو (3.85) مع انحراف معياري (0.757) وترتيب (7)، مما يشير إلى تقييم إيجابي، وهذا يعني أن البنية التدريبية الإلكترونية مصممة بطريقة تسهل على المتدربين الوصول إلى الموارد واستخدامها، مما يعزز تجربة التعلم؛

بالنسبة للعبارة العشرون، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول كون البيئات التدريبية الإلكترونية صديقة للبيئة هو (4.03) مع انحراف معياري (0.664) وترتيب (1)، مما يعكس تقييم إيجابي للغاية وهو الأعلى بين جميع العبارات، وهذا يعني أن المؤسسات تقدم محتوى تدريبي يساعد على تقليل الأعباء الجسدية والبيئية، مما يدعم الاستدامة؛

بالنسبة للعبارة الحادية والعشرون، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول سعي المؤسسة لتوفير بيئة تمنح الموظفين المتدربين حرية اختيار البرامج التعليمية والتدريبية هو (3.92) مع انحراف معياري (0.781) وترتيب (4)، مما يشير إلى تقييم إيجابي، وهذا يعني أن المؤسسات تحرص على توفير خيارات متنوعة تتناسب مع أهداف ووظائف الموظفين، مما يعزز التطوير الشخصي والمهني؛

بالنسبة للعبارة الثانية والعشرون، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول تحديات تقنية قد يواجهها الموظف أثناء استخدامه للبيئة التدريبية الإلكترونية هو (3.93) مع انحراف معياري (0.807) وترتيب (3)، مما يعكس تقييم إيجابي، وهذا يعني أن الموظفين قد يواجهون بعض التحديات التقنية، لكنها لا تمثل عائقًا كبيرًا أمام التدريب الإلكتروني؛

بالنسبة للعبارة الثالثة والعشرون، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول درجة التفاعل في بيئة التدريب الإلكتروني بين الموظف المتدرب والمدرب والمحتوى هو (3.88) مع انحراف معياري (0.809) وترتيب (5)، مما يشير إلى تقييم إيجابي، وهذا يعني أن بيئة التدريب الإلكتروني تتميز بمستوى جيد من التفاعل، مما يساهم في تعزيز التعلم والمشاركة؛

بالنسبة للعبارة الرابعة والعشرون، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول إمكانية معرفة المدربين المعلومات الكافية عن وضعية المؤسسة هو (3.94) مع انحراف معياري (0.736) وترتيب (2)، مما يعكس تقييم إيجابي، وهذا يعني أن المدربين يتمتعون بفهم جيد لوضعية المؤسسة، مما يسمح لهم بتقديم تدريب أكثر تخصيصًا وفعالية؛

بعد البيئة التدريبية الإلكترونية: مع المتوسط الحسابي (3.9032) وانحراف معياري (0.62703)، يتضح أن البيئة التدريبية الإلكترونية تحظى بتقييم مرتفع، مما يشير إلى بيئة داعمة ومحفزة للتعلم.

محور التدريب الإلكتروني: المتوسط الحسابي العام (3.9215) مع انحراف معياري (0.60966) يعبر عن تقييم مرتفع للتدريب الإلكتروني ككل، مما يدل على فعالية التدريب الإلكتروني في المؤسسة، وبالتالي تقدم هذه التحليلات فهمًا عميقًا لتقييمات الإداريين لمختلف جوانب التدريب الإلكتروني وتسلط الضوء على المجالات التي يمكن تحسينها لتعزيز تجربة التعلم والإنتاجية في المؤسسات.

ثانيا: وصف وتحليل محور إنتاجية المورد البشري

سيتم التطرق إلى آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور إنتاجية المورد البشري

الجدول رقم(15): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور إنتاجية المورد البشري

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
25. تسعى المؤسسة إلى تطبيق أساليب وطرق للحفاظ على الكفاءات المحققة للفرد	3.95	.820	4	مرتفعة
26. تتبع المؤسسة سياسات تسمح بتطوير الكفاءة الإنتاجية وتقييمها	3.97	.768	3	مرتفعة
27. توفر المؤسسة بيئة تكوينية ملائمة تؤدي لزيادة الكفاءات للفرد العامل	4.01	.781	1	مرتفعة
28. تقوم المؤسسة بترقية الموظفين حسب معيار التميز والكفاءة ثم الأقدمية	3.79	.895	7	مرتفعة
29. تمنح الحوافز في المؤسسة حسب قياس الإنتاجية والأداء	3.89	.880	6	مرتفعة
30. تطبق المؤسسة كل الأساليب والبرامج التي تساهم في إعداد كفاءات ذات مستوى عالي من حيث الإنتاجية	3.93	.869	5	مرتفعة
31. يسعى الموظف لاكتساب مهارات جديدة عن طريق التدريب لتحسين كفاءته الإنتاجية	3.98	.743	2	مرتفعة
32. تقوم المؤسسة بوضع نظام للأجور يساهم في رفع كفاءة الموظفين في مختلف الوظائف	3.69	.826	8	مرتفعة

بعد الكفاءة الإنتاجية	3.9016	.66159	/	مرتفعة
33. تقوم المؤسسة بعملية تقييم دوري لأداء العامل وفعاليتهم في تحقيق الأهداف	3.85	.804	4	مرتفعة
34. توفر المؤسسة بيئة عملية مشجعة وملهمة على الإبداع وزيادة إنتاجية العمل	3.70	.927	8	مرتفعة
35. تؤثر التكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة على أداء الفرد وإنتاجيته	4.01	.789	1	مرتفعة
36. يواجه العامل في المؤسسة مشاكل وتحديات تؤثر على أدائه بشكل فردي أو كفريق	3.95	.844	2	مرتفعة
37. يتحصل الموظف في المؤسسة على التوجيه والتدريب اللازمين لتنمية مهاراته وزيادة فعاليته في العمل	3.89	.769	3	مرتفعة
38. تقدم المؤسسة تحسينات وإجراءات لتعزيز التواصل والتنسيق في العمل الجماعي	3.79	.845	7	مرتفعة
39. روح المنافسة في فريق العمل تزيد من إنتاجية كل عامل بشكل فردي	3.79	.953	6	مرتفعة
40. المؤسسة بحاجة لتحسين برامج التدريب المقدمة للموظفين بهدف زيادة إنتاجيتهم	3.82	.856	5	مرتفعة
بعد الفعالية الإنتاجية	**3.8500**	**.66943**	/	**مرتفعة**
محور إنتاجية المورد البشري	**3.8758**	**.63399**	/	**مرتفعة**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26.

من جدول النتائج أعلاه يتضح ما يلي:

بالنسبة للعبارة الخامسة والعشرين، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول سعي المؤسسة لتطبيق أساليب وطرق للحفاظ على الكفاءات المحققة للفرد هو (3.95) مع انحراف معياري (0.820) وترتيب (4)، مما يشير إلى تقييم إيجابي ومرتفع لهذا الجانب، وهذا يعني أن المؤسسات تولي اهتمامًا كبيرًا للحفاظ على الكفاءات التي يحققها الأفراد؛

بالنسبة للعبارة السادسة والعشرين، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول سياسات المؤسسة التي تسمح بتطوير الكفاءة الإنتاجية وتقييمها هو (3.97) مع انحراف معياري (0.768) وترتيب (3)، مما يعكس تقييم إيجابي ومرتفع، وهذا يعني أن المؤسسات تتبع سياسات فعّالة لتطوير وتقييم الكفاءة الإنتاجية للأفراد؛

بالنسبة للعبارة السابعة والعشرين، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول توفير المؤسسة لبيئة تكوينية ملائمة تؤدي لزيادة الكفاءات للفرد العامل هو (4.01) مع انحراف معياري (0.781) وترتيب (1)، مما يشير إلى تقييم إيجابي للغاية وهو الأعلى بين العبارات، وهذا يعني أن المؤسسات توفر بيئة تكوينية ممتازة تساهم في زيادة كفاءات الأفراد؛

بالنسبة للعبارة الثامنة والعشرين، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول ترقية الموظفين في المؤسسة حسب معيار التميز والكفاءة ثم الأقدمية هو (3.79) مع انحراف معياري (0.895) وترتيب

(7)، مما يعكس تقييم إيجابي، وهذا يعني أن المؤسسات تقوم بترقية الموظفين بناءً على معايير الأداء والكفاءة قبل النظر في الأقدمية؛

بالنسبة للعبارة التاسعة والعشرين، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول منح الحوافز في المؤسسة حسب قياس الإنتاجية والأداء هو (3.89) مع انحراف معياري (0.880) وترتيب (6)، مما يشير إلى تقييم إيجابي، وهذا يعني أن المؤسسات تمنح الحوافز بناءً على معايير الإنتاجية والأداء؛

بالنسبة للعبارة الثلاثين، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول تطبيق المؤسسة لكل الأساليب والبرامج التي تساهم في إعداد كفاءات ذات مستوى عالي من حيث الإنتاجية هو (3.93) مع انحراف معياري (0.869) وترتيب (5)، مما يعكس تقييم إيجابي، وهذا يعني أن المؤسسات تطبق برامج وأساليب متنوعة لتعزيز مستوى الكفاءات الإنتاجية للأفراد؛

بالنسبة للعبارة الحادية والثلاثين، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول سعي الموظف لاكتساب مهارات جديدة عن طريق التدريب لتحسين كفاءته الإنتاجية هو (3.98) مع انحراف معياري (0 (743. وترتيب (2)، مما يعكس تقييم إيجابي ومرتفع، وهذا يعني أن الموظفين يسعون بنشاط لتحسين كفاءاتهم الإنتاجية من خلال التدريب؛

بالنسبة للعبارة الثانية والثلاثين، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول نظام الأجور في المؤسسة الذي يساهم في رفع كفاءة الموظفين في مختلف الوظائف هو (3.69) مع انحراف معياري (0.826) وترتيب (8)، مما يشير إلى تقييم إيجابي، ولكنه الأقل بين العبارات، وهذا يعني أن هناك مجال للتحسين في نظام الأجور لتعزيز كفاءة الموظفين.

بعد الكفاءة الإنتاجية: المتوسط الحسابي (3.9016) مع انحراف معياري (0.66159) يعكس تقييم مرتفع للكفاءة الإنتاجية، مما يعني أن الموظفين يتمتعون بمستوى عالٍ من الكفاءة في أدائهم.

بالنسبة للعبارة الثالثة والثلاثين، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول عملية تقييم دوري لأداء العامل وفعاليتهم في تحقيق الأهداف هو (3.85) مع انحراف معياري (0.804) وترتيب (4)، مما يعكس تقييم إيجابي، وهذا يعني أن المؤسسات تقوم بتقييم دوري لأداء العاملين، مما يساهم في تحسين الفعالية وتحقيق الأهداف؛

بالنسبة للعبارة الرابعة والثلاثين، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول توفير المؤسسة لبيئة عملية مشجعة وملهمة على الإبداع وزيادة إنتاجية العمل هو (3.70) مع انحراف معياري (0.927) وترتيب (8)، مما يشير إلى تقييم إيجابي، ولكنه الأقل بين العبارات وهذا يعني أن هناك حاجة لتحسين بيئة العمل لتشجيع الإبداع وزيادة الإنتاجية؛

بالنسبة للعبارة الخامسة والثلاثين، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول تأثير التكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة على أداء الفرد وإنتاجيته هو (4.01) مع انحراف معياري (0.789) وترتيب (1)، مما

يعكس تقييم إيجابي للغاية وهو الأعلى بين العبارات وهذا يعني أن التكنولوجيا المتوفرة لها تأثير كبير وإيجابي على أداء الأفراد وإنتاجيتهم؛

بالنسبة للعبارة السادسة والثلاثين، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول مواجهة العامل في المؤسسة لمشاكل وتحديات تؤثر على أدائه بشكل فردي أو كفريق هو (3.95) مع انحراف معياري (0.844) وترتيب (2)، مما يعكس تقييم إيجابي ومرتفع وهذا يعني أن العاملين يواجهون تحديات، لكنهم يتمكنون من التغلب عليها والحفاظ على أداء جيد؛

بالنسبة للعبارة السابعة والثلاثين، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول حصول الموظف في المؤسسة على التوجيه والتدريب اللازمين لتنمية مهاراته وزيادة فعاليته في العمل هو (3.89) مع انحراف معياري (0.769) وترتيب (3)، مما يعكس تقييم إيجابي وهذا يعني أن المؤسسات توفر التوجيه والتدريب اللازمين لتنمية مهارات الموظفين وزيادة فعاليتهم؛

بالنسبة للعبارة الثامنة والثلاثين، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول تقديم المؤسسة لتحسينات وإجراءات لتعزيز التواصل والتنسيق في العمل الجماعي هو (3.79) مع انحراف معياري (0.845) وترتيب (7)، مما يعكس تقييم إيجابي وهذا يعني أن المؤسسات تعمل على تحسين التواصل والتنسيق بين الفرق لتعزيز العمل الجماعي؛

بالنسبة للعبارة التاسعة والثلاثين، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول تأثير روح المنافسة في فريق العمل على زيادة إنتاجية كل عامل بشكل فردي هو (3.79) مع انحراف معياري (0.953) وترتيب (6)، مما يعكس تقييم إيجابي وهذا يعني أن وجود روح المنافسة الصحية يمكن أن يكون محفزًا لزيادة الإنتاجية الفردية؛

بالنسبة للعبارة الأربعين، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول حاجة المؤسسة لتحسين برامج التدريب المقدمة للموظفين بهدف زيادة إنتاجيتهم هو (3.82) مع انحراف معياري (0.856) وترتيب (5)، مما يعكس تقييم إيجابي وهذا يعني أن هناك حاجة لتحسين برامج التدريب لتعزيز إنتاجية الموظفين.

بعد الفعالية الإنتاجية: مع المتوسط الحسابي (3.8500) وانحراف معياري (0.66943)، يتضح أن هناك تقييما مرتفعا للفعالية الإنتاجية، مما يشير إلى أن الموظفين يساهمون بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

محور إنتاجية المورد البشري: المتوسط الحسابي العام (3.8758) مع انحراف معياري (0.63399) يعبر عن تقييم مرتفع لإنتاجية المورد البشري، مما يدل على أن الموظفين يحققون إنتاجية عالية في عملهم، إذ توضح هذه التحليلات نظرة شاملة حول تقييمات الإداريين لمختلف جوانب إنتاجية المورد البشري وتسلط الضوء على المجالات التي يمكن تحسينها لتعزيز الكفاءة والفعالية في المؤسسات.

المبحث الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

بعد تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ووصف العينة إحصائيا، واختبار توزيع البيانات، وكذا قياس استجابات الأفراد نحو فقرات الاستبانة، تأتي مرحلة مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها، وهو ما سيتم القيام به في هذا العنصر من خلال التطرق لعلاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة.

لبناء النموذج الفرضي بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة، يجب التأكد من **قوة النموذج الفرضي للدراسة** من خلال إعداد مصفوفة الارتباط (Correlation Matrix).

جدول رقم (16): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

	الكفاءة التدريبية للمديرين	المحتوى التدريبي الإلكتروني	البيئة الإلكترونية
الكفاءة التدريبية للمديرين	1	.825**	.781**
المحتوى التدريبي الإلكتروني	.825**	1	.886**
البيئة الإلكترونية	.781**	.886**	1
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v26

يتضح من مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول أعلاه أن هناك قوة ارتباطية بينية للمتغيرات المستقلة للدراسة، حيث أن جميع قيم الارتباط ذات دلالة إحصائية وهي محصورة بين [0.781 – 0.886]، وهذا يشير إلى القوة التفسيرية لنموذج الدراسة.

المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه: **توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير التدريب الإلكتروني بأبعاده المختلفة (الكفاءات التدريبية للمدربين، المحتوى التدريبي الإلكتروني، بيئة التدريب الإلكترونية) وإنتاجية المورد البشري بالمؤسسات قيد الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)**، لإختبار الفرضية الرئيسة الأولى تم حساب معامل الإرتباط بيرسون بين المتغير المستقل التدريب الإلكتروني والمتغير التابع إنتاجية المورد البشري.

جدول رقم (17): علاقة الارتباط بين إنتاجية المورد البشري والتدريب الإلكتروني

		إنتاجية المورد البشري
التدريب الإلكتروني	Pearson Correlation	.778**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	155
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26.

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية وقوية ذات دلالة معنوية عند $\alpha = 0.05$ بين متغير إنتاجية المورد البشري ومتغير التدريب الإلكتروني حيث بلغت 0.778 أو تقريبا 77.8%، ومنه نقبل صحة الفرضية الرئيسة الأولى.

حيث توضح هذه العلاقة إلى الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات قيد الدراسة للتدريب الالكتروني لموظفيها خاصة في جائحة كورونا، حسب ما أدلى به مدراء الموارد البشرية خلال المقابلة، كونه يساهم في اكساب موظفيهم مهارات جديدة وتحسين معارفهم السابقة مع أنه أقل تكلفة حسب رأي الموظفين، وكذلك مواكبة للتطورات والتغيرات التكنولوجية المتسارعة التي خلفتها الجائحة، حيث صرح المسؤولون في المؤسسات قيد الدراسة أنه بدأ اعتماد الرقمنة الكلية في كل مجالات المؤسسات فعليا بعد كورونا، وهذا ما أدى بهذه المؤسسات على العموم السعي لتصميم برامج تدريبية تتناسب مع احتياجاتها كل على حدى، مما سيحقق قفزة نوعية في مهارات وخبرات وقدرات المورد البشري بها

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: **توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات التدريبية للمدربين وإنتاجية المورد البشري عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)**، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل إنتاجية المورد البشري والمتغير التابع الكفاءة التدريبية للمديرين.

جدول رقم (18):علاقة الارتباط بين إنتاجية المورد البشري والكفاءة التدريبية للمديرين

		إنتاجية المورد البشري
الكفاءة التدريبية للمديرين	Pearson Correlation	.672**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	155
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية ومتوسطة ذات دلالة معنوية عند $\alpha = 0.05$ بين متغير إنتاجية المورد البشري ومتغير الكفاءة التدريبية للمديرين حيث بلغت 0.672 أو تقريبا 67.2%، ومنه نقبل صحة الفرضية الفرعية الأولى.

توضح علاقة الارتباط أعلاه أن المؤسسات قيد الدراسة تولي اهتمام للمدربين الأكفاء، لدورهم في تحسين انتاجية مواردها البشرية، إلا أن هذه العلاقة متوسطة نوعا ما وذلك راجع لقلة تركيز المؤسسات المبحوثة على المديرين ورؤساء المصالح كونهم المسير والموجه الأول للموظفين، إضافة إلى ارتفاع تكلفة جلب مدربين اكفاء مختصين، وبالتالي على هذه المؤسسات العمل على تطوير برامج تدريبية

تستهدف الاحتياجات الفعلية التي يحتاجها المسيرين بها من أجل الارتقاء بمستويات التخطيط الاستراتيجي لديهم ونظرتهم في إدارة الموارد خاصة منها البشرية.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: **توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين المحتوى التدريبي الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)**، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل إنتاجية المورد البشري والمتغير التابع المحتوى التدريبي الإلكتروني.

جدول رقم (19): علاقة الارتباط بين إنتاجية المورد البشري والمحتوى التدريبي الإلكتروني

		إنتاجية المورد البشري
المحتوى التدريبي الإلكتروني	Pearson Correlation	.727**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	155
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية وقوية ذات دلالة معنوية عند $\alpha = 0.05$ بين متغير إنتاجية المورد البشري ومتغير المحتوى التدريبي الإلكتروني حيث بلغت 0.727 أو تقريبا 72.7%، ومنه نقبل صحة الفرضية الفرعية الثانية.

تدل علاقة الارتباط الايجابية بين متغير المحتوى التدريبي الالكتروني وانتاجية المورد البشري على أهمية المحتوى التدريبي الالكتروني المعتمد في المؤسسات قيد الدراسة، ودوره في تحسين انتاجية مواردها البشرية، حيث تدل قوة هذه العلاقة على أن المؤسسات قيد الدراسة تركز بشكل كبير على المحتوى التدريبي الالكتروني المقدم للموظفين، والذي يتماشى مع الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين، وبالتالي يصبح الموظفين أكثر انتاجية وابداعا مما يؤدي إلى الارتقاء بمهاراتهم ومعارفهم بما يخدم أهداف هذه المؤسسات.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: **توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين البيئة التدريبية الإلكترونية وإنتاجية المورد البشري عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)**، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل إنتاجية المورد البشري والمتغير التابع البيئة التدريبية الإلكترونية.

جدول رقم (20): علاقة الارتباط بين إنتاجية المورد البشري والبيئة التدريبية الإلكترونية

		إنتاجية المورد البشري
البيئة التدريبية الإلكترونية	Pearson Correlation	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	155
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية وقوية ذات دلالة معنوية عند $\alpha = 0.05$ بين متغير إنتاجية المورد البشري ومتغير البيئة التدريبية الإلكترونية حيث بلغت 0.787 أو تقريبا 78.7%، ومنه نقبل صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

حيث أن علاقة الارتباط الايجابية بين المتغيرين تدل على أهمية البيئة التدريبية الالكترونية في المؤسسات قيد الدراسة ودورها في تحسين انتاجية مواردها البشرية كون المؤسسات المبحوثة تركز بشكل كبير على البيئة التدريبية أثناء تدريب موظفيها، وبالتالي تسعى هذه المؤسسات على توفير بيئة تدريبية مليئة بالعناصر التفاعلية مثل الاختبارات العملية والألعاب التعليمية التي تحفز المتدربين، وكذلك تحتوي على كل التقنيات التي يحتاجها الموظفين لضمانا لنجاح الدورات التدريبية التي تقوم بها

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير التدريب الإلكتروني بأبعاده المختلفة (الكفاءات التدريبية للمدربين، المحتوى التدريبي الإلكتروني، بيئة التدريب الإلكترونية) وإنتاجية المورد البشري في المؤسسات قيد الدراسة عند مستوى معنوية (0.05 ≥α)**، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع (إنتاجية المورد البشري) مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل (التدريب الإلكتروني)، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

جدول رقم (21): نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	36.999	1	36.999	234.288	.000
الخطأ	24.162	153	.158		
الإجمالي	61.162	154			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig

الثابت	.715	.210		3.410	.001
التدريب الإلكتروني	.807	.053	.778	15.306	.000
معامل الارتباط: 0.778		**معامل التحديد:** 0.605		**المتغير التابع:** إنتاجية المورد البشري	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 234.288 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (التدريب الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري) بقيمة 0.778 وهذا يدل كما ذكر سابقا على وجود علاقة تأثير موجبة وقوية، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.605 وهذا يعني أن 60.5% من التباين الحاصل في إنتاجية المورد البشري في عينة المؤسسات الاقتصادية في ولاية تبسة يعود إلى تغيرات حاصلة في التدريب الإلكتروني، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 15.306 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$، وبلغت قيمة معامل β 0.778.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالآتي:

$$y = 0.715 + 0.807x$$

وبناءا على هذه النتائج فإننا نقبل الفرضية البحثية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه يوجد تأثير للتدريب الإلكتروني على إنتاجية المورد البشري في عينة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة في ولاية تبسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

أولا: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

سيتم إختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: **توجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الكفاءات التدريبية للمدربين وإنتاجية المورد البشري عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)**، من خلال ما يلي:

جدول رقم (22): نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	27.642	1	27.642	126.172	.000
الخطأ	33.520	153	.219		
الإجمالي	61.162	154			
المتغير	**B**	**الخطأ المعياري**	**معامل β**	**قيمة t المحسوبة**	**مستوى الدلالة Sig**
الثابت	1.492	.217		6.891	.000
الكفاءة التدريبية للمديرين	.609	.054	.672	11.233	.000
معامل الارتباط: 0.672		**معامل التحديد:** 0.452		**المتغير التابع:** إنتاجية المورد	

		البشري

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 126.172 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 = α، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (الكفاءة التدريبية للمديرين وإنتاجية المورد البشري) بقيمة 0.672 وهذا يدل كما ذكر سابقا على وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.452 وهذا يعني أن 45.2% من التباين الحاصل في إنتاجية المورد البشري في عينة المؤسسات الاقتصادية في ولاية تبسة يعود إلى تغيرات حاصلة في الكفاءة التدريبية للمديرين، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 11.233 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 = α، وبلغت قيمة معامل β 0.672.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالآتي:

$$y = 1.492 + 0.609x$$

وبناءا على هذه النتائج فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه يوجد تأثير للكفاءة التدريبية للمديرين على إنتاجية المورد البشري في عينة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة في ولاية تبسة عند مستوى دلالة 0.05 = α.

ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البيئة التدريبية الإلكترونية وإنتاجية المورد البشري عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)**، من خلال ما يلي:

جدول رقم (23): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	32.359	1	32.359	171.888	.000
الخطأ	28.803	153	.188		
الإجمالي	61.162	154			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	.987	.224		4.405	.000
المحتوى التدريبي الإلكتروني	.739	.056	.727	13.111	.000
معامل الارتباط: 0.727		معامل التحديد: 0.529			المتغير التابع: إنتاجية المورد البشري

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 171.888 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 = α، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (المحتوى التدريبي الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري) بقيمة 0.727 وهذا يدل كما ذكر سابقا على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.529 وهذا يعني أن 52.9% من التباين الحاصل في إنتاجية المورد البشري في عينة المؤسسات الاقتصادية في ولاية تبسة يعود إلى تغيرات حاصلة في المحتوى التدريبي الإلكتروني، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 13.111 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 = α، وبلغت قيمة معامل β 0.727.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالآتي:

$$y = 0.987 + 0.739x$$

وبناءا على هذه النتائج فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه يوجد تأثير للمحتوى التدريبي الإلكتروني على إنتاجية المورد البشري في عينة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة في ولاية تبسة عند مستوى دلالة 0.05 = α.

ثالثا: إختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

سيتم إختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المحتوى التدريبي الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري عند مستوى معنوية (α≤ 0.05)**، من خلال ما يلي:

جدول رقم (24):نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	37.875	1	37.875	248.847	.000
الخطأ	23.287	153	.152		
الإجمالي	61.162	154			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	.801	.198		4.041	.000
البيئة التدريبية الإلكترونية	.791	.050	.787	15.775	.000
معامل الارتباط: 0.787		معامل التحديد: 0.619		المتغير التابع: إنتاجية المورد البشري	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26 .

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 248.847 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 = α، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (البيئة التدريبية الإلكترونية وإنتاجية المورد البشري) بقيمة 0.787، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.619 وهذا يعني أن 61.9% من التباين الحاصل في إنتاجية المورد البشري في عينة المؤسسات الاقتصادية في ولاية تبسة يعود إلى تغيرات حاصلة في البيئة التدريبية الإلكترونية، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 15.775 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 = α، وبلغت قيمة معامل β 0.787.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالآتي:

$$y = 0.801 + 0.791x$$

وبناءا على هذه النتائج فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه يوجد تأثير للبيئة التدريبية الإلكترونية على إنتاجية المورد البشري في عينة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة في ولاية تبسة عند مستوى دلالة 0.05 = α.

المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

لاختبار صحة الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على أنه: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في التدريب الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري في المؤسسات قيد الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)**، تم الاعتماد على اختبار One way ANOVA للتحقق من وجود فروق في إجابات العينة حسب المتغيرات الشخصية، وقسمت الفرضية الرئيسية إلى فرضيات جزئية تتمثل في:

أولا: إختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: **توجد فروق ذات دلال إحصائية في إجابات المبحوثين في التدريب الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري في المؤسسات قيد الدراسة تعزى إلى متغير العمر**، تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب متغير العمر، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار One way ANOVA حسب متغير العمر

المحور الإجمالي				
الفئات العمرية	التكرار	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
أقل من 30 سنة	13	3.8926	2.720	.047
من 31 إلى 40 سنة	66	3.8550		

من 41 إلى 50 سنة	53	4.0590		
أكثر من 50 سنة	23	3.6581		
المجموع	155	3.8987		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة F بلغت 2.720 وبقيمة احتمالية 0.047 وهي أقل من α = 0.05 وبالتالي فهي دالة إحصائيا، مما يعني أنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول المحور الإجمالي للدارسة حسب متغير العمر،

ولضمان صحة تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، تم إجراء اختبار ليفين لتجانس التباينات والذي أظهر نتائج ذات دلالة إحصائية عبر جميع المعايير (المتوسط، الوسيط، الوسيط المعدل، والمتوسط المقطوع)، مما يشير إلى أن افتراض تساوي التباينات قد خُرق وهذا استدعى استخدام اختبارات ما بعد التحليل التي لا تفترض تساوي التباينات، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (26): نتائج إختبار ليفين لتجانس التباينات لمتغير العمر

		قيمة اختبار ليفين	مستوى الدلالة Sig
المحور الإجمالي	بناء على المتوسط	5.237	.002
	بناء على الوسيط	3.090	.029
	بناء على الوسيط مع درجات حرية معدلة	3.090	.030
	مبني على المتوسط المقطوع	4.480	.005

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26.

تم اختيار اختبارات جيمس–هاول وتامهاني T2 كاختبارات ما بعد التحليل المناسبة بسبب قدرتها على التعامل مع التباينات وأحجام العينات غير المتساوية، وقد أشار كلا الاختبارين إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مجموعات الأعمار، حيث تجاوزت جميع قيم الدلالة الإحصائية (p–values) العتبة 0.05.

كانت النتيجة الأقرب إلى الدلالة الإحصائية هي المقارنة بين مجموعتي "من 41 إلى 50 سنة" و"أكثر من 50 سنة"، مع قيمة دلالة إحصائية (p–value) تبلغ 0.076 في اختبار جيمس–هاول و0.099 في اختبار تامهاني T2، والتي لا تزال فوق المستوى التقليدي للدلالة الإحصائية، والجدولان المواليان يوضحان ذلك:

الجدول رقم (27): نتائج إختبار جيمس–هاول لمتغير العمر

Dependent Variable: المحور الإجمالي			
Games–Howell			
العمر (I)	العمر (J)	Mean Difference (I–J)	Sig.

أقل من 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	.03767	.997
	من 41 إلى 50 سنة	-.16633	.777
	أكثر من 50 سنة	.23457	.724
من 31 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	-.03767	.997
	من 41 إلى 50 سنة	-.20401	.159
	أكثر من 50 سنة	.19689	.662
من 41 إلى 50 سنة	أقل من 30 سنة	.16633	.777
	من 31 إلى 40 سنة	.20401	.159
	أكثر من 50 سنة	.40090	.076
أكثر من 50 سنة	أقل من 30 سنة	-.23457	.724
	من 31 إلى 40 سنة	-.19689	.662
	من 41 إلى 50 سنة	-.40090	.076

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26.

الجدول رقم (28): نتائج إختبار تامهاني لمتغير العمر

Dependent Variable: المحور الإجمالي			
Tamhane			
(I) العمر	**(J) العمر**	**Mean Difference (I-J)**	**Sig.**
أقل من 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	.03767	1.000
	من 41 إلى 50 سنة	-.16633	.929
	أكثر من 50 سنة	.23457	.887
من 31 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	-.03767	1.000
	من 41 إلى 50 سنة	-.20401	.206
	أكثر من 50 سنة	.19689	.833
من 41 إلى 50 سنة	أقل من 30 سنة	.16633	.929
	من 31 إلى 40 سنة	.20401	.206
	أكثر من 50 سنة	.40090	.099
أكثر من 50 سنة	أقل من 30 سنة	-.23457	.887
	من 31 إلى 40 سنة	-.19689	.833
	من 41 إلى 50 سنة	-.40090	.099

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26.

وكخلاصة نقول أن تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أشار إلى وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في المتوسطات بين مجموعات الأعمار، ومع ذلك لم تكشف التحليلات ما بعد التحليل

باستخدام اختبارات جيمس–هاول وتامهاني T2 عن أي اختلافات محددة بين الأزواج أو الفئات العمرية وبالتالي، نستنتج أنه بينما يشير تحليل التباين الأحادي (ANOVA) إلى وجود اختلاف محتمل، فإنه ليس قويًا بما يكفي ليتم اكتشافه في مقارنات محددة بين مجموعات الأعمار، وهذا يوحي بأن أي اختلافات ملاحظة من المرجح أن تكون بسبب الصدفة بدلاً من تأثير منهجي للعمر على المجموع الكلي للدرجات أو المحور الإجمالي للدراسة.

وبالتالي يتم قبول الفرض البديل والذي ينص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة ككل على المحور الإجمالي تبعا لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05.

ثانيا: إختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في التدريب الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري في المؤسسات قيد الدراسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي**، تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب متغير المستوى التعليمي، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (29): نتائج اختبار One way ANOVA حسب متغير المستوى التعليمي

المحور الإجمالي				
المستويات التعليمية	التكرار	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
ثانوي	25	3.7779	0.414	.743
تقني سامي	28	3.9096		
جامعي	68	3.9185		
دراسات عليا	34	3.9387		
المجموع	155	3.8987		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة F بلغت 0.414 وبقيمة احتمالية 0.743 وهي أكبر من $\alpha = 0.05$ وبالتالي غير دالة إحصائيا، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول المحور الإجمالي للدراسة حسب متغير المستوى التعليمي،

وبما أن القيمة الاحتمالية في المؤسسات محل الدراسة أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$، فإن ذلك يعني تشابه إجابات كل أفراد العينة على اختلاف مستواهم التعليمي حول المحور الإجمالي للدراسة،

وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي والذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الإجمالي للدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05.

ثالثا: إختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في التدريب الإلكتروني وإنتاجية المورد البشري في المؤسسات قيد الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية**، تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب متغير الخبرة المهنية والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (30): نتائج اختبار One way ANOVA حسب متغير الخبرة المهنية

المحور الإجمالي				
الخبرة المهنية	التكرار	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
من 05 سنوات فأقل	9	3.3553	3.563	.016
من 06 إلى 10 سنة	45	3.8296		
من 11 إلى 15 سنة	50	4.0144		
من 16 إلى 20 سنة فما فوق	51	3.9420		
المجموع	155	3.8987		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة F بلغت 3.563 وبقيمة احتمالية 0.016 وهي أقل من α = 0.05 وبالتالي فهي دالة إحصائيا، مما يعني أنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول المحور الإجمالي للدارسة حسب متغير الخبرة المهنية،

ولضمان صحة تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، تم إجراء اختبار ليفين لتجانس التباينات، والذي أظهر نتائج ذات دلالة إحصائية عبر جميع المعايير (المتوسط، الوسيط، الوسيط المعدل، والمتوسط المقطوع)، مما يشير إلى أن افتراض تساوي التباينات قد خُرق. وهذا استدعى استخدام اختبارات ما بعد التحليل التي لا تفترض تساوي التباينات والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (31): نتائج إختبار ليفين لتجانس التباينات لمتغير الخبرة المهنية

		قيمة اختبار ليفين	مستوى الدلالة Sig
المحور الإجمالي	بناء على المتوسط	3.257	.023
	بناء على الوسيط	2.556	.057
	بناء على الوسيط مع درجات حرية معدلة	2.556	.058
	مبني على المتوسط المقطوع	3.279	.023

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26.

نتائج اختبارات ما بعد التحليل جيمس–هاول وتامهاني T2 تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات الخبرة المهنية المختلفة فيما يتعلق بالمحور الإجمالي، حيث أن جميع قيم الدلالة الإحصائية (.Sig) تتجاوز العتبة القياسية 0.05، مما يعني أن الاختلافات في المتوسطات ليست كبيرة بما يكفي لتكون ذات أهمية إحصائية كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (32): نتائج إختباري جيمس–هاول وتامهاني T2 لمتغير الخبرة المهنية

Dependent Variable: المحور الإجمالي				
	(I) الخبرة المهنية	(J) الخبرة المهنية	Mean Difference (I–J)	Sig.
Tamhane	**من 05 سنوات فأقل**	من 06 إلى 10 سنة	-.47431	.607
		من 11 إلى 15 سنة	-.65905	.264
		من 16 إلى 20 سنة فما فوق	-.58667	.376
	من 06 إلى 10 سنة	من 05 سنوات فأقل	.47431	.607
		من 11 إلى 15 سنة	-.18475	.555
		من 16 إلى 20 سنة فما فوق	-.11236	.939
	من 11 إلى 15 سنة	**من 05 سنوات فأقل**	.65905	.264
		من 06 إلى 10 سنة	.18475	.555
		من 16 إلى 20 سنة فما فوق	.07238	.981
	من 16 إلى 20 سنة فما فوق	من 05 سنوات فأقل	.58667	.376
		من 06 إلى 10 سنة	.11236	.939
		من 11 إلى 15 سنة	-.07238	.981
Games–Howell	**من 05 سنوات فأقل**	من 06 إلى 10 سنة	-.47431	.429
		من 11 إلى 15 سنة	-.65905	.178
		من 16 إلى 20 سنة فما فوق	-.58667	.254
	من 06 إلى 10 سنة	من 05 سنوات فأقل	.47431	.429
		من 11 إلى 15 سنة	-.18475	.416
		من 16 إلى 20 سنة فما فوق	-.11236	.806
	من 11 إلى 15 سنة	**من 05 سنوات فأقل**	.65905	.178

		من 06 إلى 10 سنة	.18475	.416
		من 16 إلى 20 سنة فما فوق	.07238	.894
	من 16 إلى 20 سنة فما فوق	من 05 سنوات فأقل	.58667	.254
		من 06 إلى 10 سنة	.11236	.806
		من 11 إلى 15 سنة	-.07238	.894

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26.

وفيما يلي تفسير موجز للنتائج:

- **اختبارTamhane**: لم تظهر أي مقارنات زوجية فروقًا ذات دلالة إحصائية، حيث كانت أقرب قيمة للدلالة الإحصائية هي بين مجموعتي "من 05 سنوات فأقل" و"من 11 إلى 15 سنة" بقيمة ($p = 0.264$).
- **اختبارGames-Howell**: أيضًا لم تظهر أي مقارنات زوجية فروقًا ذات دلالة إحصائية، وكانت أقرب قيمة للدلالة الإحصائية هي بين نفس المجموعتين بقيمة ($p = 0.178$).

حيث تؤكد هذه النتائج على عدم وجود أدلة كافية للقول بأن هناك تأثير معنوي للخبرة المهنية على المحور الإجمالي للدراسة، وبالتالي يمكن الاستنتاج أن أي اختلافات ملاحظة هي نتيجة الصدفة وليست نتيجة تأثيرات منهجية للخبرة المهنية،

وبما أن القيمة الاحتمالية في المؤسسات محل الدراسة إجمالا أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$، فإن ذلك يعني عدم تشابه إجابات كل أفراد العينة على اختلاف مستواهم التعليمي حول المحور الإجمالي للدراسة،

وبالتالي يتم قبول الفرض البديل والذي ينص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الإجمالي للدراسة تبعا لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى دلالة 0.05.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق تم التعرف في هذا الفصل على المؤسسات قيد الدراسة وكذا التعرف على الدور والأثر الإيجابي الذي يساهم به التدريب الإلكتروني في تحسين إنتاجية المورد البشري بمؤسسة الإسمنت – تبسة–، مؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة–، مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تبسة، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين الإداريين بهذه المؤسسات، من خلال الكشف على إجابات المبحوثين على محور أبعاد التدريب الإلكتروني المتمثلة في (البعد الكفاءات التدريبية للمدربين، بعد المحتوى التدريبي الإلكتروني، بعد البيئة التدريبية الإلكترونية)، وكذا الكشف على إجابات المبحوثين على محاور أبعاد إنتاجية المورد البشري والمتمثلة في المتغيرات الفرعية (الكفاءة الإنتاجية للمورد البشري، الفعالية الإنتاجية للمورد البشري)، كما تم توضيح العلاقة بين المتغير المستقل وكذا تأثير محاوره على المتغير التابع المتمثل في إنتاجية المورد البشري في المؤسسات قيد الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن مختلف الإرتباطات كانت إيجابية بين مختلف المتغيرات التي تم إعتمادها في هذه الدراسة.

الخاتمة العامة

من خلال ما تقدم يمكن القول أن تعزيز الأداء الوظيفي للمواد البشرية في المؤسسات الإقتصادية يعتبر نتيجة للتدريب الإلكتروني فيها، كون أن هذا الأخير يلعب دورا محوريا ويساهم بشكل كبير في تطوير المهارات وزيادة كفاءة الموظفين، كما أثبتت هذه الدراسة والدراسات السابقة أن التدريب الحديث مقارنة بالأساليب التقليدية للتدريب يوفر بيئة مرنة لتلقي المعلومة والتعلم، وهذا ما يمكن الموارد البشرية الوصول إلى المادة أو المحتوى التدريبي في أي وقت ومن أي مكان، مما يعزز قدرتهم على التفاعل مع المحتويات والمواد التعليمية واستيعابها بالشكل الصحيح، كما أن التدريب الإلكتروني يضمن تخصيص برامج وحصص تدريبية توافق احتياجات كل المستخدمين وتلبي المتطلبات الفردية وتحقق أكبر قدر من الإستفادة،

كما أن التركيز على تنمية رأس المال البشري من خلال الاهتمام المستمر بتطوير المهارات، وتحسين بيئة العمل، وتبني التقنيات الحديثة في التكوين، وتعزيز الدافعية والرضا الوظيفي من خلال سلم أجور محفز والاعتماد على الحوافر بأنواعها وبالتالي زيادة الإنتاجية بجزئيها (إنتاجية جزئية، إنتاجية كلية) يعد استثمارا استراتيجيا له تأثيرات بعيدة المدى على أداء المؤسسات، يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق ويضمن للمؤسسات القدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات المستقبلية بكفاءة وفاعلية ورفع مستوى الإنتاجية لديها،

ومن أهم الجوانب التي تناولتها الدراسة الأثر الإيجابي للتدريب الإلكتروني على مستوى الإلتزام الوظيفي، فالتحسين المستمر للمهارات والمعارف يؤدي إلى الشعور بالثقة والتمكين وبالتالي الوصول للرضا الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز الولاء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة، وبالتالي تحسين إنتاجيتهم وإنتاجية المؤسسة ككل، حيث أن تبني التقنيات الحديثة في عملية التدريب يعد من العوامل الرئيسية في تسريع العمليات وتقليل الوقت المستغرق في إنجاز المهام وتحسين جودتها، وبالتالي تحسين الكفاءة والفعالية في أداء العمل ومنه تحسين إنتاجية الأفراد في المؤسسات الإقتصادية، وهذا ما تم استنتاجه في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة بولاية تبسة.

أولا: نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نوجز أهمها فيما يلي:

1- نتائج النظرية للدراسة: ويمكن إيجاز أهمها في النقاط التالية:

- تعد وظيفة التدريب من الوظائف المهمة التي تعزز القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة على نحو كفء، من خلال تحسين المهارات والمعارف إذا تم تطبيقها بشكل جيد، إلا أن التدريب التقليدي ومع موجة التحول الرقمي أصبح يعاني من عدة أوجه قصور تحول دون تحقيقه للأهداف؛

– تسعى المؤسسات إلى التوجه من التدريب التقليدي إلى التدريب الحديث في تكوين مواردها من خلال خطوات وإستراتيجيات مدروسة بدقة تسهل إستخدامات التكنولوجيا في عملية التدريب؛

– الوصول للجاهزية للتدريب الإلكتروني في المؤسسات الإقتصادية يتطلب توفر محتوى محدد وبنية تحتية إلكترونية، وهذا ما تسعى المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة بولاية تبسة لتوفيره والوصول إليه؛

– يتضح الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني في اختراق حاجز الزمان والمكان، حيث يمكن للتدريب الإلكتروني إن يكون في أي وقت يحدده المستخدم (المدرب أو المتدرب أو كلاهما) كما أنه يلغي تكاليف التنقل وإجبارية الحضور الشخصي؛

– حتى يتم تنفيذ برامج التدريب الإلكتروني لابد من وجود خبراء متمكنين لديهم القدرة على البناء الفعال لهذه البرامج؛

– تتمثل أهداف التدريب الإلكتروني في سد الثغرات المعرفية الناتجة عن التطورات المتلاحقة والمتسارعة في مجال التكنولوجيا وتلبية إحتياجات سوق العمل خاصة في الوظائف القائمة على المعرفة؛

– لا يعتمد التدريب الإلكتروني على أسلوب موحد، بل يقوم على عدة أنواع تلائم إحتياجات مستخدميه رغم إختلافها؛

– تتمثل أهمية التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية في كل مؤسسة تعتمده من خلال تطوير معارفها ومهاراتها، وهذا ما تم ملاحظته في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة؛

– رغم الإنفتاح التكنولوجي عبر العالم والذي مس كل القطاعات إلا أن التدريب الإلكتروني واجه عدة تحديات وصعوبات تحول دون تطبيقه أو استمراريته كمواجهة للتغيير وعدم تقبله؛

– تعد الموارد البشرية من أهم أصول المؤسسة وأحد المصادر المهمة في تحقيق الميزة التنافسية؛

– تتجلى أهمية المورد البشري في كونه يمثل رأس مال فكري وإمكانية معرفية ومصدر للمعلومات والأفكار والابتكارات لابد على المؤسسات الإقتصادية خاصة محل الدراسة بالولاية من استثماره وتوظيفه بشكل ايجابي؛

– تهتم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بتنمية قدرات ومهارات الأفراد، للوصول لأقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافهم الشخصية بجانب أهداف المؤسسة، إضافة إلى تسيير النظام البشري للمؤسسة ليتماشى مع باقي الأنظمة الفرعية الأخرى من خلال توفير الدافع والحافز القوي لذلك، حيث تلعب القوى العاملة دورا حاسما في استخدام الموارد بشكل فعال في تنفيذ المهام والوظائف، وبالتالي تمثل العامل المحدد لكفاءة موارد المؤسسة؛

– تشير الإنتاجية إلى الفرق بين المدخلات والمخرجات كما تبين قدرة الفرد أو المؤسسة على تحقيق نتائج إيجابية بفعالية وكفاءة، من خلال استخدم الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة لضمان النتيجة المثلى؛

– تعتبر إنتاجية المورد البشري فكرة حديثة في مجال الإدارة، إذ أنها متعددة الأبعاد بطبيعتها وقد إرتبطت بعوامل مختلفة في مجال إدارة الإنتاج، كما ترتبط بأداء المؤسسة، فكلما زادت إنتاجية الموظف كلما كان أداء المؤسسة أفضل؛

– إن وجود الموارد البشرية ذات الإنتاجية العالية في كل وظيفة من وظائف المؤسسة يلعب دورا كبيرا في نجاح المؤسسة، حيث أن الموارد البشرية لها دور إستراتيجي لزيادة إنتاجية باعتبارها أحد أهم الجوانب في المؤسسة والمتحكمة في التقدم والإستمرارية، كما تعتبر إنتاجية المورد البشري الأكثر أهمية وتأثيرا على الأداء العام لأعمال المشروع لأي مؤسسة خاصة الصناعية وكذا الخدمية؛

– تتحدد إنتاجية الموارد البشرية بعدة عوامل مباشرة مثل المدخلات والمخرجات وغير مباشرة تتمثل في العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وأخرى إستراتيجية مثل السياسات حيث أن هذه المحددات ذات تأثير متداخل في تحديد إنتاجية الأفراد في المؤسسة؛

– تعتبر كل من الكفاءة والفعالية عوامل أساسية في تحقيق إنتاجية الأفراد، حيث تؤدي الكفاءة إلى تحسين استخدام الموارد وتقليل التكاليف من طرف المورد البشري، أما الفعالية فتضمن تحقيق النتائج المطلوبة، ولتحقيق إنتاجية أفضل لابد من تحقيق التوازن بين الكفاءة والفعالية

– تعد الفعالية الإنتاجية للمورد البشري أداة أو معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة وتعرف الفعالية الإنتاجية على أنها قدرة الأفراد داخل المؤسسة على تحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج والأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؛

– رغم أن عملية قياس إنتاجية المورد البشري عملية نسبية إلا أنها أساس المقارنة بين الإنتاجية السابقة والحالية أو المستقبلية كما أنها تساهم بشكل كبير في تحديد الإنحرافات المؤسسة والوصول للأهداف المرجوة؛

– تعمل المؤسسة على تطبيق عدة طرق وأساليب لقياس الإنتاجية للأفراد العاملين بها وذلك للفصل بين العوامل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والعوامل ذات التأثير السلبي عليها والعمل على تجنبها؛

– من المشاكل التي تواجه قياس إنتاجية المورد البشري، إشكال إختيار الفئة العاملة، إختيار وحدة العمل، وإشكال الوقت حيث لا يمكن حصر الإنتاجية بمدة معينة، إضافة إلى عدم توفر البيانات اللازمة لذلك؛

– يرتبط تحسين الإنتاجية بعدة عوامل منها ما هو خاص بالجانب الفيزيولوجي للفرد مثل التكويم والتدريب وبيئة العمل وكذا الأجور والحوافز المادية، ومنها ما يمس الجانب النفسي مثل الحوافز المعنوية، حيث تساهم هذه العوامل في تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الإنتاجية؛

– ينتج عن التدريب الإلكتروني تحسين مهارات الموظفين وتدريبهم على استخدام الأدوات ذات التكنولوجيا المتقدمة لتحسين كفاءتهم، مما يجعلهم أكثر تحفيزا للعمل وبالتالي قادرين على مواجهة التحديات والتكيف مع التغييرات بسرعة؛

– تعزز عملية التدريب الإلكتروني ثقافة التعلم في مكان العمل، كما يمكن أن يساعد التعلم الموظفين على الارتباط والتشارك فيما بينهم بشكل أفضل، وبالتالي المساهمة بشكل كبير في زيادة إنتاجية الفرد و المؤسسة؛

– يساعد تقديم التدريب الحديث للموارد البشرية على تعزيز معرفتهم وقدراتهم الوظيفية إلى جانب تحسين مواقفهم تجاه العمل، كذلك تمكينهم من التعامل مع مختلف الأنشطة الإضافية المتعلقة بالتطوير المهني المواكب للتطور التكنولوجي.

2– النتائج التطبيقية للدراسة: ويمكن إيجاز أهمها في النقاط التالية:

– تقوم مديرية الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة لمؤسسة الإسمنت بولاية تبسة بتحديد الأهداف السنوية الناتجة عن عملية التدريب، ثم تقدم توضيحات وملاحظات حول موضوع التدريب للسنة الجارية، بتقدير الاحتياجات التدريبية من الأفراد المراد تكوينهم والميزانية المخصصة لذلك، وكذلك الأهداف المرجوة من عملية التدريب؛

– تعمل مؤسسة إتصالات الجزائر من خلال مديرية التدريب والشراكة قسم خدمة ومراقبة التدريب واختيار المحتويات ضمان عملية التدريب ومراقبة الأحداث التي تتوقع التغيير الاقتصادي والتكنولوجي والثقافي في المؤسسة وترجمتها إلى سياسة تدريبية تلبي احتياجات متدربيها، وتؤدي إلى تحقيق تنمية في مواردها البشرية؛

– تهتم دائرة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات ولاية تبسة بمتابعة المسار المهني وتنظيم مختلف إحتياجات المؤسسة من اليد العاملة، ثم تنظيم وتقدير الإحتياجات المتعلقة بالتدريب، وتقوم دائرة التكوين فيها ببرمجة دورات تكوينية مستمرة الموظفين على مستوى المؤسسة أو الموظفين حديثا، والسهر على تنفيذها وفق ما هو مخطط للعملية التكوينية في الفترة المحددة لذلك؛

– توجد علاقة إرتباط قوية بين التدريب الإلكتروني بمختلف أبعاده (الكفاءات التدريبية للمتدربين، المحتوى التدريبي الإلكتروني، البيئة التدريبية الإلكترونية)، وإنتاجية المورد البشري في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة؛

– توجد علاقة ارتباط إيجابية وقوية ذات دلالة معنوية عند $\alpha = 0.05$ بين متغير إنتاجية المورد البشري ومتغير التدريب الإلكتروني حيث بلغت 0.778 أو تقريبا 77.8%؛

– توجد علاقة ارتباط إيجابية ومتوسطة ذات دلالة معنوية عند $\alpha = 0.05$ بين متغير إنتاجية المورد البشري ومتغير الكفاءة التدريبية للمديرين حيث بلغت 0.672 أو تقريبا 67.2%؛

– توجد علاقة ارتباط إيجابية وقوية ذات دلالة معنوية عند $\alpha = 0.05$ بين متغير إنتاجية المورد البشري ومتغير المحتوى التدريبي الإلكتروني حيث بلغت 0.727 أو تقريبا 72.7%؛

– توجد علاقة ارتباط إيجابية وقوية ذات دلالة معنوية عند $\alpha = 0.05$ بين متغير إنتاجية المورد البشري ومتغير البيئة التدريبية الإلكترونية حيث بلغت 0.787 أو تقريبا 78.7%؛

– توجد علاقة تأثير إيجابية وقوية بين متغير التدريب الإلكتروني بأبعاده ومتغير إنتاجية المورد البشري عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بالإعتماد على معامل الإرتباط في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة؛

– يوجد تأثير للكفاءة التدريبية للمديرين على إنتاجية المورد البشري في عينة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة في ولاية تبسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$؛

– يوجد تأثير للمحتوى التدريبي الإلكتروني على إنتاجية المورد البشري في عينة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة في ولاية تبسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$؛

– يوجد تأثير للبيئة التدريبية الإلكترونية على إنتاجية المورد البشري في عينة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة في ولاية تبسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$؛

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة ككل على المحور الإجمالي تبعا لمتغير العمر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$؛

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الإجمالي للدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$؛

– توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول المحور الإجمالي للدارسة حسب متغير الخبرة المهنية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ثانيا: الإقتراحات والتوصيات

بناءا على ما تم التوصل إليه من نتائج هذه الدراسة وبعد الإجابة على الإشكالية المطروحة، وعلى أساس المقابلات التي تم إجراؤها بالمؤسسات الإقتصادية محل الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والإقتراحات على النحو التالي:

– يلعب التدريب الإلكتروني دورا جوهريا وبالغ الأهمية في تحسين أداء الأفراد في وظائفهم، مما ينعكس على زيادة إنتاجيتهم، لهذا كان لزاما على المؤسسات الإقتصادية في ولاية تبسة محل الدراسة تبني نماذج التدريب الإلكتروني الفعال، وهذا من خلال الإستفادة من التجارب السابقة الناجحة سواء العربية أو الأجنبية منها، خاصة أن هذه المؤسسات هي المحتكر للنشاط الإقتصادي في الولاية؛

– على المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة السعي لإيجاد مداخل جديدة لتقديم التدريب الإلكتروني قصد رفع أداء المورد البشري في المؤسسة خاصة في مجال استخدام التقنيات الرقمية؛

– يجب على المؤسسات الاقتصادية في ولاية تبسة تبني نهج متكامل للتدريب الإلكتروني يقوم على توفير البنية التحتية التقنية اللازمة لذلك؛

– ضرورة تطوير المحتوى التدريبي الإلكتروني المعتمد في الدورات التدريبية الرقمية حتى يكون أكثر فعالية لتحقيق النتائج المورد الوصول إليها؛

– يجب أن يكون هناك تقييم دوري لفعالية التدريب الإلكتروني لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تصحيح الانحرافات والعمل على تعديلها؛

– تشجيع ثقافة التعلم المستمر والمحدث لتقديم الدعم اللازم للموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية، وذلك للإستفادة القصوى من الفرص المتاحة في مجال التدريب الإلكتروني؛

– على القائمين على المؤسسات محل الدراسة استقطاب الكفاءات والموارد البشرية الكفء في مجال الرقمنة، حيث أن هذه المواهب تسهل عملية التعامل مع البرامج الإلكترونية والنماذج الحديثة للتدريب الإلكتروني، وذلك من خلال التفاعل المتبادل بين إدارات وأقسام هذه المؤسسات؛

– التوجه نحو إقامة مراكز تدريب إفتراضية تقوم عل عملية المحاكاة في طرح المواد التدريبية التي تلبي إحتياجات مستخدميها؛

– وجوب تبني مختلف نماذج التدريب الإلكتروني لتوسيع فرص التدريب الإلكتروني لكل موظفي المؤسسات الإقتصادية بولاية تبسة؛

– ضرورة تقديم الدعم الفني والتقني للموظفين لضمان قدرتهم على استخدام منصات التدريب الإلكتروني بكفاءة دون عقبات تقنية؛

– إلزامية مراجعة وتحديث المحتوى التدريبي الإلكتروني بانتظام لضمان مواكبته لأحدث التطورات في مجال الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات والإتصال لتلبية إحتياجات المؤسسات من اليد العاملة المكونة بكفاءة عالية؛

– ضرورة وضع آليات لقياس تأثير التدريب الإلكتروني على أداء الموظفين وإنتاجيتهم، من خلال استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) والمراجعات الدورية؛

– على المؤسسات محل الدراسة ضرورة إعتماد مختلف الأساليب التي تعمل على تنمية الموارد البشرية وزيادة أدائهم لضمان تحسين إنتاجيتهم وإنتاجية المؤسسة ككل؛

ثالثا: آفاق الدراسة

يمكن أن تكون هذه الدراسة تحديث لأبحاث سبقت، كما يمكن أن تكون منطلق لدراسات وأبحاث يذكر بعضها فيما يلي:

– التدريب الإلكتروني بوابة لخلق الفرص وتنمية الكفاءات؛

– معيقات تطبيق التدريب الإلكتروني في المؤسسة الجزائرية؛

– التدريب الإلكتروني منظور حديث في مجال الإقتصاد الأخضر؛

– إقتصاد المعرفة والتدريب الإلكتروني؛

- التدريب الإلكتروني إنطلاقة نحو الإقتصاد الرقمي؛
- أثر تطبيق نماذج التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمية؛
- أثر تطبيقات التدريب الإلكتروني على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية؛
- تجارب عالمية ناجحة في مجال التدريب الإلكتروني؛
- أثر التدريب الإلكتروني على التطوير والإبداع في بيئة العمل.

ثبت المراجع

I- المراجع باللغة العربية

أولا: الكتب

1- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 2012.

2- أحمد محمد المصري، **الكفاية الإنتاجية للمنشآت (التكلفة، الوقت، الأداء)**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2004، الطبعة الأولى.

3- إسماعيل حجازي، معاليم سعاد، **تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات**، الطبعة 01، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2013.

4- حمدي أحمد عبد العزيز، **التعليم الإلكتروني الفلسفة، المبادئ، الأدوات، التطبيقات**، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن، 2008.

5- حنان سليمان الزنبقي، التدريب الإلكتروني، الطبعة 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

6- خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي"**، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.

7- سونيا محمد البكري، **إدارة الجودة الكلية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002.

8- صلاح الشنوان، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2004.

9- طاهر محمود الكلالده، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

10- عبد الرحمان بن عنتر، **الإنتاجية وآليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.

11- علي محمد السلمي، **الإدارة الإنتاجية**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1991.

12- علي محمد ربابعة، **إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2003.

13- عمار بوحروش، محمد محمود الذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، الطبعة 04، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

14- فاروق عبدة فليه، محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، الطبعة 01، دارة المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

15- كرو العزاوي رحيم يونس، **مقدمة في منهج البحث العلمي**، دار دجلة، عمان، الأردن، 2007.

16- محمد سرحان علي المحمودي، **مناهج البحث العلمي**، الطبعة 03، دار الكتب للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن، 2015.

17- مدحت أبو الناصر، **التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل**، الطبعة 01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2017.

ثانيا: المذكرات والأطروحات

1- بشير عبد الحميد، **أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر**، أطروحة في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، 2023.

2- بوجحيش خالدية، **تحسين إنتاجية العمل ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة الجزائرية للسباكة بتيارت ALFET**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسيير وإقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2007.

3- حيمر صباح، **الروح المعنوية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية للعامل دراسة ميدانية بمؤسسة المشروبات الغازية طولقة**، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010.

4- سهام بن رحمون، **بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.

5- طارق هزرشي، **أهم العوامل المؤثرة في الإنتاجية على المستوى الجزئي الدراسة الميدانية مؤسسة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة 1990-2006**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال وتسويق، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي المدية، الجزائر، 2008.

6- عبد الرحمن بن عنتر، **دراسة أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية حالة الوحدة الصناعية للآلات الميكانيكية الثقيلة بحسين داي UML الجزائر**، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص التحليل الإقتصادي، معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 1995.

7- العبيكي هناء بنت سليمان، **أثر برنامج تدريبي إلكتروني قائم على نموذج التصميم التعليمي العام لتنمية مهارات استخدام أدوات الويب 2.0 لدى معلمات المرحلة الثانوية بمنطقة القصيم**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة القصيم، السعودية، 2016.

8- عمار بن عيشي، **دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.

9- عويش فيروز، **تفضيلات الطلبة لبعض استراتيجيات التعلم الإلكتروني (استراتيجية المناقشة الإلكترونية- استراتيجية المحاكاة الإلكترونية- استراتيجية المشاريع الإلكترونية) تبعا للأسلوب المعرفي (الاستقلال-الاعتماد) على المجال الإدراكي دراسة مقارنة على طلبة سنة أولى ماستر- جامعة محمد خيضر بسكرة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التربية، تخصص علم النفس المدرسي، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019.

10- غازي حسن عودة الحلايبة، **أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى**، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

11- غريبي فاطمة الزهراء، **إنتاجية العمل دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة دراسة حالة مؤسسة الزجاج NOVER العمومية والآجر CCB الخاصة خلال الفترة 2002-2006**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2008.

12- فلاح حسن راهي، **أدوات البحث العلمي**، دراسة ماجستير، كلية الآداب، جامعة المستنصرية، جمهورية العراق، 2019.

13- كشرود إيمان، **إشكالية الإستثمار في التدريب وتقييم العائد منه في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفاط بتبسة somiphos**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021.

14- مجاهد رشيد، **نظام الحوافز و انعكاساته على تحسين إنتاجية المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية دارسة حالة الجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص التخطيط، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016.

15- محمد نعيم أبو سكران، **اختبارات "ت" باستخدام برنامج spss**، برنامج ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2019.

16- منيرة فؤاد محمد الدوسري، **إستراتيجية لإدارة الأنشطة ببيئة التدريب الإلكتروني وفعاليتها في تنمية كفايات تصميم أنشطة التعلم المدمج لدى معلمات المرحلة الثانوية بمملكة البحرين**، رسالة

ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليج العربي، البحرين، 2015، على الرابط: http://search.mandumah.com/record/1013015

17- مونير مهدي، **الكفاءة الإنتاجية ودورها في إختيار الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012.

18- ناهض حسن العطار، **معوقات تطبيق التدريب الإلكتروني أثناء الخدمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وسبل التغلب عليها**، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.

19- نصيرة بركنو، **دور ومكانة التدريب الإلكتروني في مسار التعلم التنظيمي دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، 2017.

20- هشام بوكفوس، **أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوة**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.

21- وذان بشير، **أهمية تكوين المورد البشري وأثره على إنتاجية العمال في المؤسسات البترولية دراسة حالة شركة: HALLIBURTON –ENSP – ENAFOR – GROUPEMENT BERKINE**، أطروحة مقدمة نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الشركات البترولية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018.

ثالثا: الملتقيات والمؤتمرات

1- صلاح عبدالسلام ضو، سالمة مفتاح المصراتي، **التدريب الالكتروني كمدخل لتطوير العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي**، ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر الدولي الإفتراضي الأول بعنوان التحول الرقمي في عصر العولمة (الواقع, التحديات, الإنعكاسات)، جامعة الزاوية، ليبيا، 2020، على الرابط: https://www.researchgate.net/profile/publication/342924146

2- عبد الله عوض الكريم حاج المختار، **برامج التدريب الإلكتروني لأخصائي المكتبات والمعلومات في السودان دراسة للواقع والمستقبل**، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الثالث للجمعية السودانية للمكتبات والمعلومات تحت عنوان المكتبات والمعلومات بالسودان: الواقع والتطلعات في ظل مجتمع المعرفة، أيام 02-04 جوان 2013، الخرطوم، السودان.

3- علي بن شرف الموسوي، **التدريب الالكتروني و تطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي**، الندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات والاتصالات في التعليم والتدريب، كلية التربية قسم تقنيات التعليم، جامعة الملك سعود، 2010، على الرابط: https://www.academia.edu/12511507

4- محمد السيد علي الكبساني، **برنامج مقترح عبر الانترنت لتنمية كفايات التدريب لدى موجهي التعليم العام**، مؤتمر معايير الجودة والاعتماد في التعليم المفتوح في مصر والوطن العربي، المجلد 01، كلية التربية، بور سعيد، 2010.

رابعا: المقالات

01- أبو بكر بوسالم، أسماء وناس، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التدريب الإلكتروني دراسة ميدانية في مؤسسة Asmidal**، مجلة التنظيم والعمل، العدد 02، المجلد 05، 2016، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/29250

02- ايمان مصطفى كفافي، **تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر –دراسة تحليلية**، مجلة الإدارة التربوية، العدد 12، 2017، على الرابط: https://emj.journals.ekb.eg/article_92531_1595

03- أيمن ناصر عبد المحسن المقنن، **التخطيط لتنمية مهارات الإشراف التدريبي في ضوء متطلبات التعليم الإلكتروني**، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 14، المجلد 14، 2019.

04- إيناس محمد إبراهيم الشتي، **أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء الكادر الوظيفي دراسة حالة الشركة القابضة لكهرباء مصر، مجلة الجمعية المصرية للكمبيوتر التعليمي**، العدد 01، المجلد 11، 2023.

05- بارك نعيمة، **تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر – الواقع والمأمول**-، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، المجلد 06، العدد 02، 2014، على الرابط الالكتروني: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/73565

06- بارك نعيمة، **تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد07، المجلد 05، 2009، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/48255

07- بخوش مديحة، **أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة**، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 09، المجلد 05، 2015، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/39890 .

08- برويس وردة، ساسي هادف نجاة، بدران دليلة، **إستراتيجية إدارة وتكوين الموارد البشرية – المتطلبات والتحديات–**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 01، المجلد 09، 2022، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/192146

09- بن العائب محمد، **تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية بالإدريسية**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، العدد 01 مكرر، المجلد 06، 2020، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/123507

10- بن حمدن خديجة، بلعور سليمان، **التدريب الإلكتروني كأحد المسارات الحديثة لتنمية الموارد البشرية**، مجلة الإمتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، العدد 01، المجلد04، 2020، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/440/4/1/116348

11- بن عروس محمد، طيبي عمار، **دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية**، مجلة التميز، العدد 01، المجلد 03، 2021، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/146848

12- بوالشرش نور الدين، محامدية إيمان، **واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية**، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 27، المجلد 08، 2016، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/40716

13- بوخمخم عبد الفتاح، حنان علي موسى، **أثر الصحة والسلامة المهنية على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعة دراسة ميدانية بمؤسسة هنكل- الجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 06، المجلد 04، 2011، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/13251

14- بوريش أحمد، وافي ميلود، **تأثير سياسة التحفيز على تحسين أداء العاملين في ظل جائحة كوفيد -19 دراسة حالة مؤسسة سيرتاف مغنية**، مجلة دفاتر بوادكس، العدد 01، المجلد 11، 2022، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/197154

15- جبار محفوظ، **محاولة تقييم دور الأجور في رفع إنتاجية العمال دراسة إحصائية للمؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير**، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 19، المجلد 09، 2008، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/38181.

16- جمال مصطفى عبد الرحمن الشرقاوي، **تصميم إستراتيجية قائمة علي التفاعل الإلكتروني بين إستراتيجيتي المشاريع والمناقشة وأثرها علي تنمية مهارات إنتاج بيئات التدريب الإلكترونية لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية**، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 03، المجلد 35، 2013، على الرابط: https://journals.ekb.eg/article_72124

17- جيهان أحمد خليل، **أثر جودة بيئة العمل الإبتكارية على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية دراسة ميدانية بشركات البترول**، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، العدد 03، المجلد 50، 2020، على الرابط: https://jsec.journals.ekb.eg/article_121193 .

18- الحربي طلال بن طليحان بن سعيدان، **أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين بالتطبيق على شركات الاتصالات المتنقلة في المملكة العربية السعودية**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 04، المجلد 42، 2012.

19- حسام قرني أحمد، **أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بكلية التجارة بجامعة المنصورة**، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، العدد 14، المجلد 15، 2022.

20- حسن دياب علي غانم، سعد هنداوي سعد محمد، **أثر إختلاف نمط حضور المدرب (صوتي-مرئي) في بيئة التدريب الإلكتروني المتزامن وتفاعله مع مستوى اليقضة العقلية للمتدربين (مرتفع-منخفض) على كفاءة التدريب والتدفق الأكاديمي لدى طلاب جامعة الملك سعود**، المجلة الدولية للتعليم الإلكتروني، العدد 03، المجلد 06، 2022.

21- حسن شحاته، **التدريب الإلكتروني مدخلا للتنمية المهنية**، مجلة الجمعية المصرية للكمبيوتر التعليمي، العدد 02، المجلد 10، 2022.

22- حسين بوثلجة، محمد الأمين مشرور، حسيني إسحاق، **تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية –محاولة تطبيق لطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة**، مجلة التنظيم والعمل، العدد 02، المجلد 06، 2017.

23- حمدي محمد البيطار، مؤنس محمد سيد محمد، رضوة بخيت هاشم بخيت، **فاعلية بيئة تدريبية إلكترونية قائمة على أنظمة إدارة التعلم لتنمية بعض مهارات تصميم المقررات الإلكترونية لدى أخصائي تكنولوجيا التعليم**، المجلة العلمية لكلية التربية، العدد 07، المجلد 36، 2020.

24- حنان محمد طلعت الطاهر، أمل بنت عائض الزهراني، **أثر التدريب الإلكتروني التفاعلي في تنمية مهارات القيادة لدى طلبة جامعة حائل**، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع، العدد 60، 2020.

25- خالد بوشارب بولوداني، عزوز مرابط عياش، **التدريب الإلكتروني كأداة لرفع الكفاءة المهنية للعامل**، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد02، المجلد 03، 2020، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/128180

26- ختيم محمد العيد، محمودي حسين، **مساهمة أجر العامل في تحسين إنتاجيته دراسة حالة شركة أوروفي**، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 01، المجلد 16، 2021، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/144978

27- خيري أحمد رحومه مسعود، إيمان بنت مصطفى عبد الله قمصاني، **أثر المنصات الإلكترونية على فاعلية التدريب في المنظمات العامة(دراسة ميدانية على شركة الخطوط السعودية)**، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد 03، المجلد 05، 2020، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/163266

28- داحي هاني، ستر الرحمان نعيمة، **منصات التعليم عن بعد مفاهيم وآليات**، مجلة المجتمع والرياضة، العدد 01، المجلد 06، 2023، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/215067

29- دعاس عادل، شوكال عبد الكريم، **منصات التدريب الإلكتروني كأداة لتميز وظيفة إدارة الموارد البشرية تجارب بعض الشركات الدولية (Cisco, Lucent, Carrefour, Axa)**، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، العدد 04، المجلد 02، 2020، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/121995

30- الدوكالي مفتاح على الطرشاني، **التدريب الإلكتروني ومتطلبات تنمية الموارد البشرية في المغرب العربي في ظل العولمة**، مجلة الجامعة المغاربية، العدد 15، المجلد 08، 2014.

31- ذهبية سيد علي، الأمين بلقاضي، **أهمية تكنولوجيا المعلومات في استقطاب الموارد البشرية**، مجلة التحولات الاقتصادية، العدد 01، المجلد 03، 2023، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/212429

32- راوية بنت أحمد القحطاني، سعود بن ضحيان الضحيان، **النمطية المنهجية في الرسائل الجامعية دراسة مطبقة على مجموعة من رسائل الدكتوراه بجامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية**، مجلة كلية الخدمة الإجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 20، 2020، على الرابط: https://jfss.journals.ekb.eg/article_117929.

33- الرزقي كتاف، **التدريب وتنمية الموارد البشرية بين الطرق التقليدية والتقنيات التكنولوجية الحديثة**، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، العدد 01، المجلد 06، 2017، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/41122

34- رنا ذوقان اعوض كريشان، **الإشراف على عمل الموظفين وتقديم الملاحظات والمشورة لتحسين الكفاءة والفعالية**، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 48، 2022.

35- ريال فايزة، **أدوات جمع البيانات في البحث العلمي – بين المزايا والعيوب–**، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، العدد 04، المجلد 08، 2020، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/161550

36- زير صبرينة، **نحو التدريب الإلكتروني للموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مجمع سونلغاز**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 02، المجلد 17، 2017، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/88392

37- سالم شرماط، **نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية**، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 03، المجلد 13، 2021، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/157466

38- سالمة صالح العباني، **التدريب عن بعد باستخدام تكنولوجيا الوسائط المتعددة كمدخل لتطوير برامج تدريب معلمي مرحلة التعليم الأساسي أثناء الخدمة**، مجلة الإدارة التربوية، العدد 10، 2016، على الرابط: https://emj.journals.ekb.eg/article_92599

39- صابر بحري، **تكوين الموارد البشرية كأحد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمدخل تطويري سيكولوجي للأفراد في بيئة العمل**، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، العدد 01، المجلد 01، 2018، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/122703

40- صالح أحمد فاروق محمد، **اتجاهات الطلاب والمشرفين نحو التدريب الإلكتروني في الخدمة الإجتماعية**، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد 31، المجلد 12، 2011.

41- صباح نوري حسين، حسين محمد علي الساقي، **فاعلية برنامج تدريبي قائم على استراتيجية التدريب والممارسة في تنمية مهارات الخط الديواني لدى طالبات معهد الفنون الجميلة**، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 117، المجلد 28، 2022.

42- صلاح الدين حسين صالح، **اتجاهات المتدربين نحو التدريب الإلكتروني: دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر– الجامعة العراقية**، مجلة الدنانير، العدد 13، المجلد 01، 2018، على الرابط: https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1293459

43- طارق محمد سباعي محمد العزازي، **تقييم كفاءة التدريب الإلكتروني لطلاب المعاهد العليا للسياحة والفنادق لتحسين مهاراتهم في سوق العمل**، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، العدد 02، المجلد 24، 2023.

44- طواهير عبد الجليل، سرداني خير الدين، **أدوات البحث العلمي، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية**، العدد 08، المجلد 04، 2022، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/179338

45- الطيب حسن التجاني، **أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأنجمينا دراسة حالة مخبز روتاتيف**، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، العدد 01، المجلد 05، 2022.

46- عبد الرحمن مساهل، فريد بلقوم، **قياس إنتاجية العمل في المؤسسة الإقتصادية**، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 01، المجلد 01، 2010، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/24683

47- عثمان تركي التركي، **فاعلية استخدام نموذج قائم على التعلم في بيئة إفتراضية على تنمية مهارات التحصيل والتفكير والمهارات المعلوماتية لدى طلاب المرحلة الثانوية في مدينة الرياض**، مؤتة للبحوث والدراسات، العدد 05، المجلد 31، 2016، على الرابط: https://ejournal.mutah.edu.jo/index.php/hsss/article/download/1604/165

48- عزوز محمد، **أثر تدقيق محددات الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية دراسة ميدانية للموظفين بالمركب الرياضي 01 نوفمبر 54 ولاية الجلفة**، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 05، المجلد 10، 2020، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/130465

49- علاء المرسي ابو الرايات، هدية عبد اللطيف ناضرين، **استخدام إستراتيجية العصف الذهني الإلكتروني لتنمية بعض عادات العقل المنتجة في الرياضيات لدى طلاب كلية التربية**، مجلة كلية التربية، العدد 01، المجلد 77، الجزء 01، 2020، على الرابط: https://mkmgt.journals.ekb.eg/article_135012

50- عمارة سلمى، بارك نعيمة، **التدريب الإلكتروني كدعامة لتنمية الموارد البشرية في ظل الإقتصاد الرقمي بالإشارة إلى مركز التدريب الإلكتروني بالمملكة العربية السعودية**، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد 02، المجلد 02، 2019، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/201962

51- العيد قعدة، سعدية قندوسي، **إدارة الموارد البشرية –تحدي اليوم ورهان المستقبل–**، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد 01، المجلد 12، 2022، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/196970.

52- غزيل بنت سعد العيسى، أفنان بنت محمد العمران، **التدريب الإلكتروني: مبرراته، متطلباته، معوقاته من وجهة نظر المدربات والمتدربات**، المجلة العربية للإدارة، العدد 02، المجلد 41، 2021، على الرابط: https://aja.journals.ekb.eg/article177255

53- فالح شجاع فالح نهيتان العتيبي، **جودة الخدمة التعليمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التدريب الإلكتروني والأداء المؤسسي**، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، العدد 03، المجلد 13، 2022.

54- فتحي بوخاري، عبد السلام الأشهب، **العصف الذهني كإستراتيجية لتنمية التفكير الإبداعي لدى الطلاب**، مجلة الشامل للعلوم التربوية والإجتماعية، العدد 02، المجلد 04، 2021، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/491/4/2/180936

55- قداش سمية، صالحي سميرة، شطيبة زينب، **دور التدريب الإلكتروني في تفعيل الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في المؤسسة العالمية للخدمات البترولية NPS**، مجلة الباحث، العدد 01، المجلد20، 2020، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/139389

56- قرينعي أحمد، **إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور والاستراتيجية)**، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، العدد 02، المجلد 01، 2019، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/126403.

57- قويدري ثامر، **كفاءة المورد البشري من الإستقطاب إلى التطوير**، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 01، المجلد 03، 2021، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/143178

58- كوثر هرملاني، **التدريب الإلكتروني في ظل جائحة كوفيد 19: سوريا والعراق نموذجا**، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، العدد 05، المجلد 02، 2021.

59- لمجد بوزيدي، أحمد بن يحي ربيع، **آليات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وفق مقاربة برامج تحليل الشبكات الاجتماعية في المؤسسة**، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد 01، المجلد 04، 2020.

60- لمياء عبد الحميد بيومي عبد الفتاح، ميسون عادل منصور، **أثر إختلاف أنماط التفاعل في بيئة تدريب إلكتروني باستخدام تطبيقات جوجل في تنمية كفايات معلمي ذوي الإعاقة السمعية**، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد 02، المجلد 106، 2019.

61- محمد إبراهيم الراعي، حاتم جميل الحرازين، **العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل والأجور في قطاع الصناعة التحويلية الفلسطيني خلال الفترة 1994-2012م**، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية سلسلة العلوم الانسانية، العدد 01، المجلد 18، 2016.

62- محمد ابراهيم حسن احمد، **متطلبات تطبيق التدريب الإلكتروني عن بعد لطلاب الخدمة الإجتماعية في ظل نظام التعليم الهجين**، مجلة كلية الخدمة الإجتماعية للدراسات والبحوث الإجتماعية، العدد 23، 2021.

63- محمد العيد ختيم، **رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال برنامج التدريب في المؤسسات الأجنبية الكبرى دراسة حالة مؤسسة لافارج بالمسيلة**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، العدد 02، المجلد 12، 2021، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/155493.

64- محمد در، **أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي**، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، العدد 09، 2017.

65- محمود مصطفى عطية صالح، مروة سليمان احمد سليمان، **أثر نمط التدريب الإلكتروني (المكثف-الموزع) على تنمية مهارات إدارة قواعد البيانات وكفاءة التعلم لطلاب تكنولوجيا التعليم بالدراسات العليا**، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 05، الجزء الأول، 2021.

66- مختار عبد الخالق عبد الله عطية، **فاعلية برنامج تدريبي قائم على التعلم الإلكتروني المدمج في تنمية المهارات التدريسية والاتجاه نحو التعليم الإلكتروني لدى الطلاب معلمي اللغة العربية**، المجلة التربوية، العدد 33، 2013.

67- مخلوف سعاد، شريك ويزة، **مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها**، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 04، المجلد 09، 2018، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/61137

68- مراد يزة رابح، **تسيير الموارد البشرية بالإدارة العامة**، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 02، المجلد 09، 2016، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/59176

69- مروى زكي توفيق زكي، نهى فهد الطويرقي، **نموذج مقترح للتدريب الإلكتروني وفقا لنموذج تيباك TPACK لأعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية أثناء جائحة كوفيد 19**، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد 87، 2023، على الرابط: https://doi.org/10.33193/JALHSS.87.2023.775

70- مشيكل إلياس عبد الفتاح، **التدريب الالكتروني وأثره على الأداء الوظيفي في ظل أزمة كورونا (دراسة حالة مؤسسة أوبتيموم تيليكوم ألجيريا جيزي)**، مجلة دفاتر بوادكس، العدد 02، المجلد 11، 2022، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/Article/209056

71- منتصر عثمان صادق هلال، **أثر التفاعل بين حجم محتوى التدريب الإلكتروني المصغر وتوقيت تقديم الدعم التعليمي في بيئة التدريب النقال لتنمية بعض كفايات التنظيم الفعال للبيانات الضخمة وتحسين مستوى الرضا للمتدربين منسوبي التدريب الرقمي بجامعة القصيم**، مجلة الجمعية المصرية للكمبيوتر التعلمي، العدد 02، المجلد 08، 2020.

72- منى زهران محمد عبد الحكيم، **فاعلية برنامج تدريبي باستخدام استراتيجية التعلم معا التعاونية لإكساب مهارات القصة الرقمية التعليمية لطلاب التعليم الأساسي بكلية التربية - جامعة أسيوط**، المجلة العلمية لكلية التربية، العدد 02، المجلد 39، 2023، على الرابط: https://journals.ekb.eg/article_294633

73- مينة العمودي، **التدريب الإلكتروني للبرمجيات الإحصائية من وجهة نظر الأستاذ الجامعي في الجزائر دراسة عينة من المتدربين (عينة من الأساتذة الجامعيين) على البرمجيات الإحصائية (واقع، تحديات، آفاق)**، مجلة آفاق علوم الإدارة والإقتصاد، العدد 02، المجلد 06، 2022، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/214477

74- ناصر بن محمد القحيز، راشد بن محمد الجساس، عبد العزيز بن عبد الله الفائز، **فاعلية برنامج تدريبي إلكتروني باستخدام المجموعات التعاونية في تنمية الكفايات التدريسية لدى معلمي التربية الصحية والبدنية بالمرحلة الإبتدائية**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 40، المجلد 07، 2023، على الرابط: https://www.journals.ajsrp.com/index.php/jeps/article/view/7027/5

75- نجوى فيران، أنور طراد، **التعليم الإلكتروني عبر المنصات الإلكترونية وشبكات التواصل الاجتماعي**، مجلة المعيار، العدد 52، المجلد 24، 2020، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/128470

76- ندا محمد عبد المنعم، التدريب الإلكتروني وتحديات القرن الحادي والعشرين، مجلة المال والتجارة، العدد 648، 2023، على الرابط: http://search.mandumah.com/record/1377410

77- هنادي بدر الخراز، **التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في دولة الكويت، المجلة الدولية للتعليم بالإنترنت**، العدد 02، المجلد 18، على الرابط : https://araedu.journals.ekb.eg/article_98862.html

78- وليد شادي، شامية بن عباس، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق نقل حضري مستدام بالجزائر**، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، العدد 01، المجلد 06، 2023، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/213936

79- ياسمينة منايفي، صبرينة رماش، **نظام التحفيز والأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في مؤسسة الحجار عنابة**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 02، المجلد 05، 2018، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/74785

80- يحياوي عبد القادر، رفيق اسعد ادريس، **دور التكوين في تحسين انتاجية العاملين حالة سونلغاز بأدرار**، مجلة التكامل الاقتصادي، العدد 04، المجلد 04، 2016، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/78899

81- يوسف برير عبد الباسط، **فاعلية برنامج تدريبي مدمج لتنمية كفايات مسؤولي التدريب التقني والمهني بالمملكة العربية السعودية**، المجلة المصرية للدراسات المتخصصة، العدد 19، 2018.

خامسا: المواقع الإلكترونية

1- امنه الحمادي، التدريب الإلكتروني وتنمية رأس المال الفكري، موسوعة التعليم والتدريب، 2018، على الرابط: https://ila.io/0u6EZ، بتاريخ 2023/08/08، على الساعة 22:16.

2- الموقع الرسمي لمؤسسة الإسمنت – تبسة–، على الرابط الإلكتروني: http://sct.dz/index.php?id_page=1، تاريخ الإطلاع: 2024/01/28، على الساعة 22:45.

3- الموقع الرسمي لمؤسسة إتصالات الجزائر www.algerietelecom.dz/ar تاريخ الإطلاع 2024/02/27، على الساعة 22:57.

II- المراجع الأجنبية

1- ABOWD John, M HALTIWANGER John, JARMIN Ron et al**, The relation among human capital productivity and market value: Building up from micro evidence**, In: Measuring capital in the new economy, University of Chicago Press, 2005.

2- Alan Michael Saks et al**, Managing Performance Through Training & Developmen**t, 5th edition, Nelson Education, USA, 2010.

3- Alyahya Mohammed Saad, Norsiah Binti Mat**, Evaluation of effectiveness of training and development: the KirkPatrick Model**, Asian journal of business and Management Sciences, Vol 2, No 11, 2013.

4- Amara Naoual, Atia Larbi, **E-Training and ITS role in human resources development**, Global journal of human resource management,Vol.4,No.1, 2016.

5- Andrew J, Dubrin, **Essentials of management**, 9th edition, South-Western, Cengage learning, USA, 2012.

6- Arniati, Hendra Gunawan, Ely Kartikaningdyah, **Wage System Manufacturing Company: Normative and Expectations**, International Journal of Economics and Financil, Special Issue, vol 05, 2015.

7- Azizi Neda, and al, **Exploring the factors affecting sustainable human resource productivity in railway lines,** Sustainability, vol 14, no 01, 2021.

8- Bernard Merck, et al, **equipes RH acteurs de la strategie l'e-rh: Mode ou révolution?,** édition d'organisation, France, 2002.

9- Clive Shepherd, **The New Learning Architect**, 1st edition, Onlignment, 2011.

10- Dareen Ahmed Farouk, **The Impact of E-Training System on Employees' Job Performance, research association for association for interdisciplinar studies**, Conference Proceedings, 2022.

11- DE BEEN, Iris, VAN DER VOORDT, Theo and HAYNES, Barry, **Productivity,** Sheffield Hallam University, Routledge, London**,** 2016.

12- Derek Torrington, Laura Hall, Stephen taylor, **Human resource management**, sixth edition, Pubished by prentice hall, England, 2005.

13- DOGBE-SEMANOU, Dossou Anani Koffi, et al, **Etude comparative de plates-formes de formation à distance**, le cadre du Projet @2L, version 02,2008.

14- Eduardo Salas, Scott I. Tannenbaum, Kurt Kraiger, Kimberly A. Smith-Jentsch, **The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice**, a paper piblished in APS Association for psychological science, no 02, vol 13, University of Florida,2012.
15- EMEN BNYMFAREJ**, Data analysis, the statistical economic and social research and training center for Islamic countries (SESRIC) Ankara**, Turkey, 2015.
16- Emmanuel Selase Asamoah, Michael Avenorgbo, **The Effect of E-Training on the Performance of Employees in Small and Medium Scale Enterprise amidst the Covid-19 pandemic**, Acta Universitatis Bohemiae Meridionalis, Vol 24, No 02, 2021.
17- Ethan S. Sanders, Sivasailam Thiagarajan, **Performance intervention maps: 36 strategies for solving your organization's problems**, American Society for Training & Development, USA, 2001.
18- HATAM Nahid, ZARIFI Masoomeh, LOTFI Mehrzad, et al, **The relationship between quality of work life and human resource productivity in knowledge workers**, Health Management & Information Science, vol 1, no 3, 2014.
19- Hooman Khoshnevis, Abbas Tahmasebi**, The Motivation System in a Governmental Organization**, 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, Dubai, UAE, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2 May 2016.
20- Ian Beardwell, Len Holden, Tim Claydon, **Humene resource management a cantemporay approach**, fourth edition, published by prentice hall, England, 2004.
21- International Labour Office, **An integrated systemof wages statistics A manual on methods**, Geneva, Switzerland, 1979.
22- Izabela Bagińska, **Motivation system in the company**, ARCHIVES OF ENGINEERING KNOWLEDGE, vol 07, no 01, 2022.
23- Jean Mari**, dictionnaire des ressources humaines**, 2éme édition, vuibert, Paris, 2001.
24- Jhon M Keller, katsuaki Suzuki**, Learner motivation and E-learning design: a multinationally validated process,** Journal of Educational Media, Vol 29, No 03, 2004.
25- Jim Moshinskie, **How to keep e-learners from e-scaping**, International Society for Performance Improvement, Vol 40, No 06, 2001.
26- Joelle bails**, productivity revue decouverte de l'economie**, cahier francais N° 279, concepte et mecanismes, Paris, 2000.
27- Kakila Michel**, structures d'entreprises : Réalités, déterminants, performances,** éditions economica, Paris, 1995.
28- KAMAL, Khloud Bou, AGHBARI, M, et ATTEIA, Mohamed, **E-training & employees' performance a practical study on the Ministry of Education**

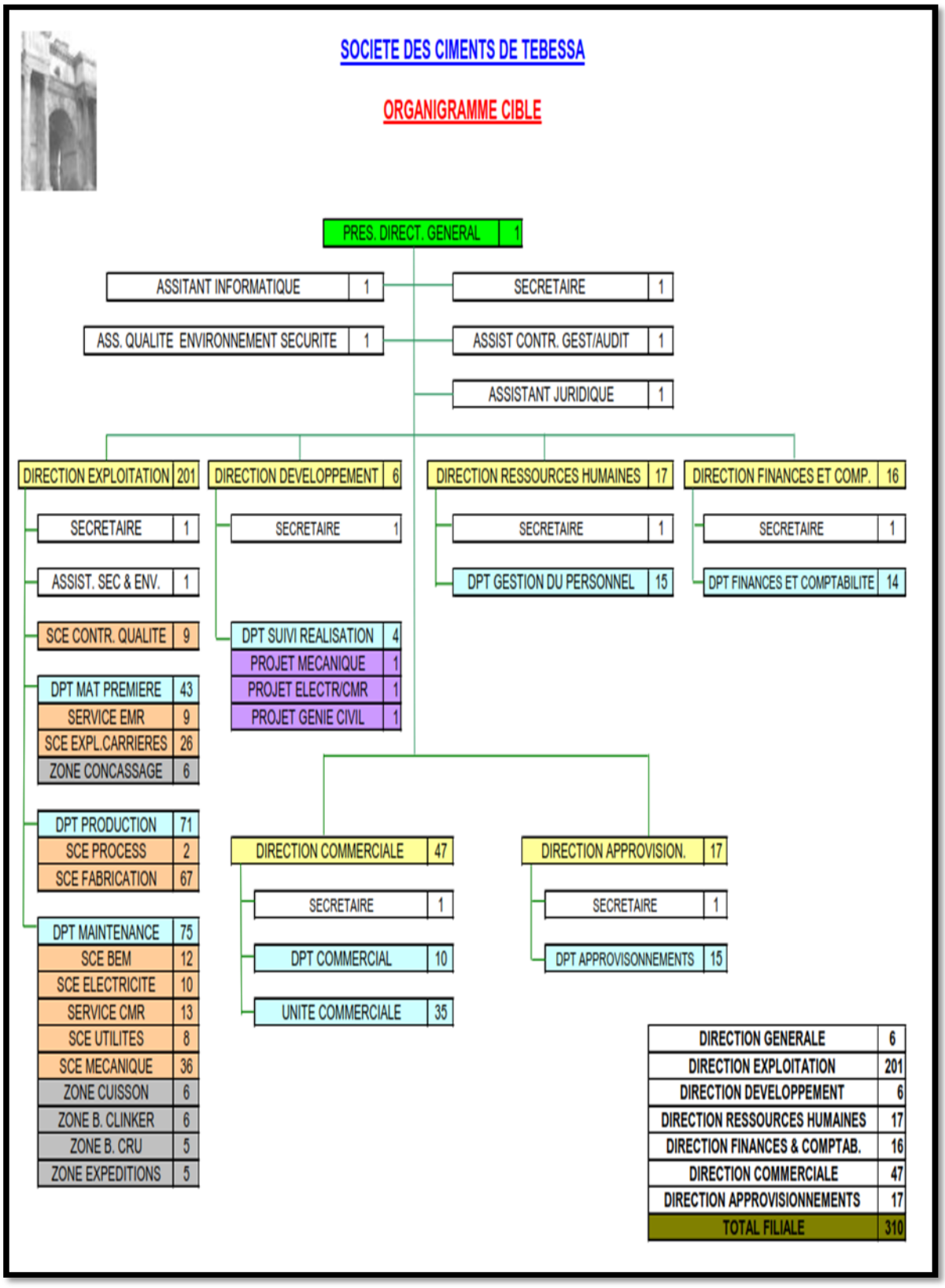
in the Kingdom of Bahrain, Journal of Resources Development and Management, vol. 18, .2016
29- KUZNIA, Kevin D, ELLIS, Prince F, **Corporate eLearning impact on employees,** Global journal of business research, vol. 8, no 4, 2014.
30- Lerato Millicent Aghimien, Clinton Aigbavboa, **Improvement of Productivity and Employee Performance Through an Efficient Human Resource Management Practices**, Springer International Publishing Switzerland, 2017, on the website: https://www.researchgate.net/publication/305654224
31- Marda Jasim Alhooti, Manolo L Anto, **The Effect of E-Training on Employee Performance of Gulf Petrochemical Industries Company in the Kingdom of Bahrain**, iKSP Journal of Innovative Writings, Vol.1,No.1, 2020.
32- Maria Eliophotou Menon**, Productivity Gains from Training: The Views of Employers and Stakeholders**, a paper published in Journal of Education and Training Studies, Vol 01, No 01, 2013, on the website: https://redfame.com/journal/index.php/jets/article/view/54/55
33- Mats BJORKMAN**, what is productivity?**, Dept of Mechanical Engineering, Linkbping University, Linkbping, SWEDEN, Without year of publication, Research paper on the website: https://pdf.sciencedirectassets.com/314898
34- Mehtarizadeh, Zohreh. **Analysis of human resources productivity indicators with structural equations approach. Case study: Kerman executive agencies**, Operations Research and Decisions, vol 33, no 3, 2023, doi:10.37190/ord230303.
35- Meyer, Laurence, **Digital platforms: definition and strategic value**, California, USA, 2017.
36- Mkrttchian, V, et al, **Web-Based Learning and Development of University's Electronic Informational Educational Environment**, International Journal of Web-Based Learning and Teaching Technologies, No 14, Vol 01, 2019.
37- Mohamed S. Abdel-Wahab, Andrew R. J. Dainty, Stephen G. Ison, Lee Bryer, and Guy Hazlehurst, **PRODUCTIVITY, SKILLS, AND TRAINING: A PROBLEM OF DEFINTION,** a research at the department of Civil and Building Engineering, Loughborough University, LE11 3TU, UK, 2008.
38- Mohammed Ilyas, **Relationship Between Training and Employee Productivity in Organization: A Partial Least Square (PLS-SEM) Approach**, Information and Knowledge Management, Vol.7, No.3, ISSN 2224-5758 (Paper) ISSN 2224-896X (Online), 2017.
39- Mohsin, Mueen and Rosnafisah Bte. Sulaiman**, A Study on E-Training Adoption for Higher Learning Institutions**, International journal of Asian social science,vol 09, N 03, 2013.

40- MOORE, Joi L, DICKSON-DEANE, Camille, et GALYEN, Krista**, e-Learning, online learning, and distance learning environments: Are they the same?**, The Internet and higher education, vol. 14, no 2, 2011.
41- Pallavi p.Kultarn, **Aliterature review on training & development and quality of life,** Journal of Arts, Sciense and commerce, Vol 4, No 2, 2013.
42- Paul Krugman, **defining and measuring productivity**, The Age of Diminishing Expectations, 1994, Research paper on the website: https://www.oecd.org/sdd/productivity-stats/40526851
43- Philip Tsang et al**, Hybrid Learning**, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 2010.
44- Punya Mishra, Matthew J, Koehler, **Technological Pedagogical Content Knowledge: A Framework for Teacher Knowledge**, Teachers college record, vol 108, No 06, 2006.
45- Robert Siemens, **The role of platforms for digitalization of European industry**, California, USA, 2016.
46- Roger Carter, **Information, Technology, made simple books**, london,1991.
47- Rolling Plans Pvt. Ltd, **Relationship Between Training Delivery And Employee Performance For Organizational Productivity**, 2023, on the website: https://rollingnexus.com/blog/1/Relationship-between-Training-Delivery-and-Employee-Performance-for Organizational-Productivity, in 13-05-2024, at: 11:00.
48- Sadaf Zahra,Amna Iram, Hummayoun Naeem, **Employee training and its effect on employeesjob motivation and commitment: Developing and proposing a conceptural Model**, Journal of Business and management, Vol 16, No 9, 2014.
49- SELASE, Emmanuel et AVENORGBO, Michael**, The effect of e-training on the performance of employees in small and medium scale enterprise amidst the COVID-19 pandemic**, Acta Universitatis Bohemiae Meridionalis, vol. 24, no 2, 2021.
50- Shivangi Singh, Ajay Solkhe, Poonam Gautam, **What do we know about Employee Productivity?: Insights from Bibliometric Analysis**, Journal of Scientometric Res, vol 11, no 02, 2022.
51- Shivangi Singh, Nirmala Chaudhary**, Employee Productivity: An Analysis of Dimensions and Methodology through Systematic Literature Review,** Empirical Economics Letters, vol 21, no 04, 2022, on the website: https://www.researchgate.net/publication/363919302.
52- Sitzmann Traci, **A Meta-Analytic Examination of the Instructional Effectiveness of Computer-Based Simulation Games**, Journal of Workplace Learning, vol 23, No6,2011.
53- Stefan Tangen, **Understanding the concept of productivity,** Proceedings of the 7th Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference, Taipei, 2002.

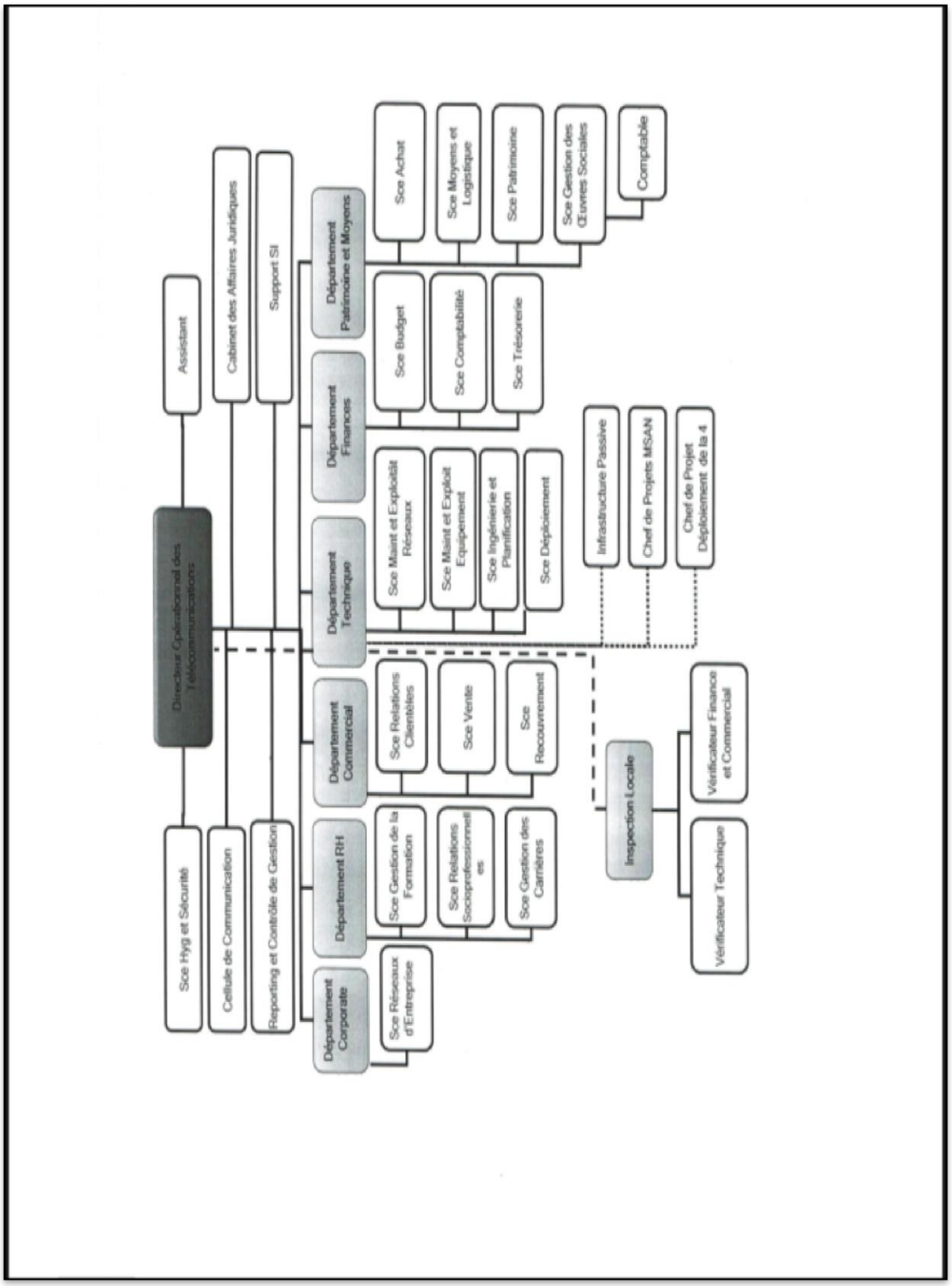
54- Sumpa Dey, Manikanda Prabhu, Siva Subramani**, identification and mitigation of factors affecting human resource productivity in construction**, International Journal of Civil Engineering and Technology, vol 08, no 01, 2017.
55- Visier Team**, HR Effectiveness: What It Is, and How To Measure It**, 2024, on the website: https://www.visier.com/blog/hr-effectiveness/, in 07-04-2024, at: 11:00.
56- Walter J. Flynn et al, **Healthcare human resource management**, 3rd edition, Cengage Learning, USA, 2015.
57- William Horton, **Evaluation e-lairning, American society for training & development,** USA, 2003.
58- Workhuman Editorial Team, **What Is Training and Development in HRM? 2023 Complete Guide**, 2023 on the website: https://www.workhuman.com/blog/training-and-development-in-hrm/, in 13-05-2024, at: 10:00.

قائمة الملاحق

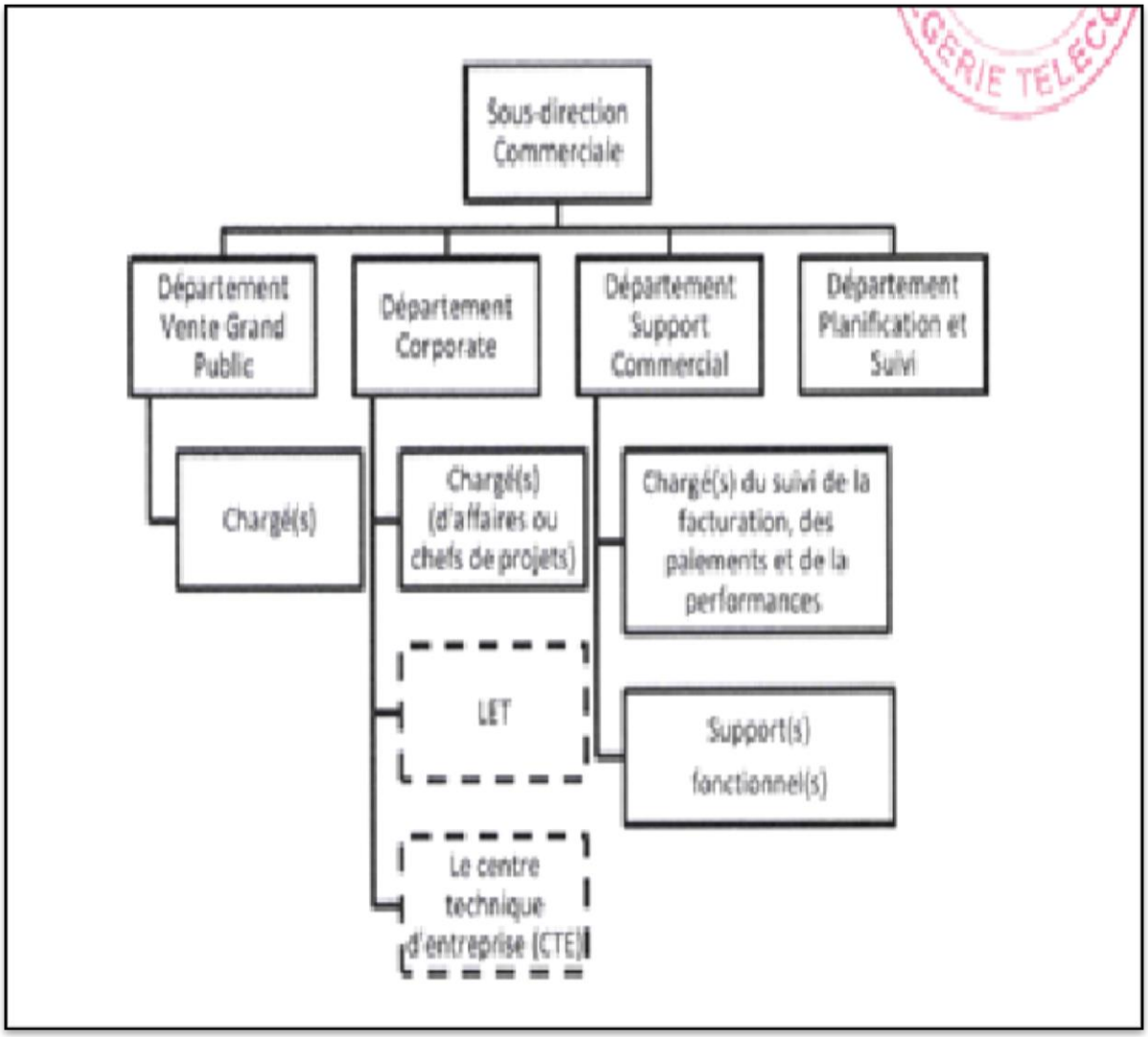
الملحق رقم(01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت تبسة



الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة



الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة



الملحق رقم (04): إستبانة الدراسة

الجمـــــــــــهورية الجـــــــزائرية الديمـــــــــقراطية الشـــــــــــــعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبســي - تبسة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير موارد بشرية

مخبر: مخبر الدراسات البيئية والتنمية المستدامة

إستبانة بحثية لإعداد أطروحة الدكتوراه الموسومة بـ: دور التدريب الإلكتروني في تحسين إنتاجية المورد البشري دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية في ولاية تبسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، سيدتي، سيدي الكريم، تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لإعداد الجانب التطبيقي الخاص بأطروحة الدكتوراه تحت عنوان "**دور التدريب الإلكتروني في تحسين إنتاجية المورد البشري دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية في ولاية تبسة**"، يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الإستبيان المعد لأغراض البحث العلمي بهدف إتمام الدراسة، والذي نسعى من خلاله إلى التعرف على آرائكم حول المحاور التي تتضمنها الإستمارة، ونرجو منكم التحلي بالدقة والموضوعية في الإجابة على هذه الإستبانة

تقبلوا مني جزيل الشكر على تعاونكم، ولكم مني أسمى عبارات التقدير والإحترام

الباحثة: نجوى نصرة، طالبة دكتوراه تخصص تسيير موارد بشرية بجامعة تبسة

شرح مصطلحات الإستمارة

- **التدريب الإلكتروني:** التدريب الإلكتروني هو الجمع بين التكنولوجيا والتدريب، إذ يتم تقديمه باستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات، وهو نوع من التدريب المقدم على جهاز كمبيوتر يدعم أهداف التعلم والتنظيم، حيث ساهم تقدم تقنيات المعلومات في النمو الكبير والانتشار للتدريب الإلكتروني في السنوات الأخيرة، كونه يسعى إلى تلبية الاحتياجات التدريبية بصيغة مرنة وفورية.
- **بيئة التدريب الإلكتروني:** تمثل بيئة التدريب الإلكتروني السياق الرقمي الذي يتم فيه تنفيذ عمليات التعلم والتدريب باستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إضافة إلى توفير فرص تعلم فعالة ومرنة للمتعلمين دون الحاجة إلى الحضور الجسدي في مكان محدد.

- **المحتوى التدريبي:** محتوى التدريب الإلكتروني هو المادة التعليمية التي يتعلمها الأفراد عبر الوسائط الرقمية والتكنولوجية، يشمل مجموعة من العناصر التي تهدف إلى نقل المعرفة، تطوير المهارات، وتحقيق الأهداف التعليمية المحددة.

- **الكفاءات التدريبية للمدربين:** الكفاءات التدريبية للمدرب في عملية التدريب الإلكتروني تمثل مجموعة من الصفات والمهارات التي يجب أن يتمتع بها المدرب لضمان نجاح تقديم التدريب عبر الوسائل الرقمية.

- **الكفاءة الإنتاجية:** الكفاءة الإنتاجية للعامل هي مفهوم يرتبط بقدرة العامل على تحقيق أقصى إنتاجية ممكنة في الوقت المحدد وبأقل جهد ممكن،

- **الفعالية الإنتاجية:** الفعالية الإنتاجية للعامل تشير إلى قدرة العامل على إنجاز الأعمال بشكل فعّال وباستخدام أقل كمية من الموارد، في السياق الصناعي والإنتاجي، وتتعلق الفعالية بكيفية استخدام العامل للوقت والموارد المتاحة لديه بطريقة تحقق أقصى قدر من الإنتاجية.

<u>عند الإجابة على أسئلة الاستبيان الرجاء وضع علامة (×) في الخانة المناسبة</u>

أولا: البيانات الشخصية:

الجنس:

1- ذكر ☐

2- أنثى ☐

العمر:

1- أقل من 30 سنة ☐

2- من 31 إلى 40 سنة ☐

3- من 41 إلى 50 سنة ☐

4- أكثر من 50 سنة ☐

الفئة:

1- العمال ☐

2- الإداريين ☐

3- الوظائف العليا ☐

المستوى التعليمي:

1- ثانوي ☐

☐

2- تقني سامي

3- جامعي

4- دراسات عليا

الخبرة المهنية:

1- 05 سنوات فأقل

2- من 06 إلى 10 سنة

3- من 11 إلى 15 سنة

4- من 16 إلى 20 سنة فما فوق

ثانيا: عبارات الإستبيان

المحور الأول: التدريب الإلكتروني

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الكفاءة التدريبية للمدربين						
01	يشرف على البرامج التدريبية الإلكترونية مدربين ذوي خبرة وكفاءة عالية					
02	يأخذ المدرب بعين الإعتبار الفروق الفردية بين المتدربين ويقدم لهم المساعدة					
03	لدى المدرب القدرة على إدارة النقاش وتحفيز المتدربين على المشاركة بالأفكار					
04	للمدرب القدرة على قياس الأثر التدريبي للتدريب بالاستفادة من البرامج والتطبيقات الإلكترونية للتقييم والمراقبة					
05	يستخدم المدرب أكثر من طريقة مناسبة أثناء عرض المحتوى التدريبي					
06	يرد المدرب على إستفسارات المتدربين ومشاركاتهم بطريقة مناسبة					
07	للمدرب القدرة على إدارة الوقت والمهام بمهارة					

	خلال البرنامج التدريبي					
08	يتميز المدرب بالمرونة الكافية للتعامل مع مختلف أنماط المتدربين، وتنويع طرق العرض والشرح بما يتناسب وكل نمط والمادة التدريبية المقدمة					
البعد الثاني: المحتوى التدريبي الإلكتروني						
09	يلبي المحتوى التدريبي الإلكتروني الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين					
10	يتم تقديم المحتوى التدريبي الإلكتروني باستخدام طرق وأدوات تفاعلية كالمنصات الإلكترونية الخاصة بذلك					
11	يتم تحديث المحتوى التدريبي الإلكتروني بشكل مستمر ليواكب المستجدات الحديثة في عمل المتدربين					
12	المحتوى التدريبي الإلكتروني مصمم وفق أهداف واضحة وقابلة للقياس					
13	المحتوى التدريبي مناسب للمستوى المعرفي والمهاري للمتدربين					
14	تتميز المادة العلمية الخاصة بمحتوى برامج التدريب الإلكتروني بالإختصار لا تحتاج للشرح والتفصيل					
15	يتميز المحتوى التدريبي الإلكتروني بالشمولية ليغطي كل محاور الدورة التدريبية					
16	يشكل نقص المعارف التكنولوجية لدى المتدربين صعوبة التعامل مع المحتوى التدريبي					
البعد الثالث: البيئة التدريبية الإلكترونية						
17	تعمل بيئات التدريب الإلكترونية على تكافؤ الفرص بين المستخدمين، بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية وأعمارهم ولغاتهم					
18	تقدم المؤسسة بيئة تدريب متوازنة بشكل مناسب بين المحتوى النظري والتطبيق العملي في الدورات					

19	البنية التدريبية الإلكترونية في الدورات التدريبية واضحة سهلة الوصول والاستخدام					
20	تعتبر البيئات التدريبية الإلكترونية صديقة للبيئة، حيث تقدم محتوى عن بعد من خلال الشبكة يساعد على تقليل الأعباء الجسدية والبيئية					
21	تسعى المؤسسة إلى توفير بيئة تمنح الموظفين المتدربين حرية إختيار البرامج التعليمية والتدريبية التي تتناسب مع أهدافهم ووظائفهم					
22	يواجه الموظف أحيانا تحديات تقنية أثناء إستخدامه للبيئة التدريبية الإلكترونية					
23	تتميز بيئة التدريب الإلكتروني في المؤسسة بدرجة عالية من التفاعل بين الموظف المتدرب والمدرب والمحتوى الخاصة بالدورة التدريبية					
24	تتيح البيئة التدريبية إمكانية معرفة المدربين المعلومات الكافية عن وضعية المؤسسة التي تسمح فيما بعد بتحديد الاحتياجات التدريبية بصورة دقيقة					

المحور الثاني: إنتاجية المورد البشري

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الكفاءة الإنتاجية						
25	تسعى المؤسسة إلى تطبيق أساليب وطرق للحفاظ على الكفاءات المحققة للفرد					
26	تتبع المؤسسة سياسات تسمح بتطوير الكفاءة الإنتاجية وتقييمها					
27	توفر المؤسسة بيئة تكوينية ملائمة تؤدي لزيادة الكفاءات للفرد العامل					
28	تقوم المؤسسة بترقية الموظفين حسب معيار التميز والكفاءة ثم الأقدمية					

29	تمنح الحوافز في المؤسسة حسب قياس الإنتاجية والأداء					
30	تطبق المؤسسة كل الأساليب والبرامج التي تساهم في إعداد كفاءات ذات مستوى عالي من حيث الإنتاجية					
31	يسعى الموظف لإكتساب مهارات جديدة عن طريق التدريب لتحسين كفاءته الإنتاجية					
32	تقوم المؤسسة بوضع نظام للأجور يساهم في رفع كفاءة الموظفين في مختلف الوظائف					
البعد الثاني: الفعالية الإنتاجية						
33	تقوم المؤسسة بعملية تقييم دوري لأداء العامل وفعاليتهم في تحقيق الأهداف					
34	توفر المؤسسة بيئة عملية مشجعة وملهمة على الإبداع وزيادة انتاجية العمل					
35	تؤثر التكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة على أداء الفرد وإنتاجيته					
36	يواجه العامل في المؤسسة مشاكل وتحديات تؤثر على أدائه بشكل فردي أو كفريق					
37	يتحصل الموظف في المؤسسة على التوجيه والتدريب اللازمين لتنمية مهاراته وزيادة فعاليته في العمل					
38	تقدم المؤسسة تحسينات وإجراءات لتعزيز التواصل والتنسيق في العمل الجماعي					
39	روح المنافسة في فريق العمل تزيد من انتاجية كل عامل بشكل فردي					
40	المؤسسة بحاجة لتحسين برامج التدريب المقدمة للموظفين بهدف زيادة انتاجيتهم					

لكم منا كل الشكر والتقدير

الملحق رقم (05): قائمة المحكمين لإستبانة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية
01	صورية بوطرفة	أستاذ التعليم العالي	جامعة تبسة
02	منجية بورحلة	أستاذ محاضر – أ–	جامعة تبسة
03	فضيلة بوطورة	أستاذ التعليم العالي	جامعة تبسة
04	علي العبسي	أستاذ محاضر – أ–	جامعة الوادي
05	خان أحلام	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة
06	نجوى حرنان	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة
07	أسماء سفاري	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي
08	فاطمة الزهراء مهديد	أستاذ التعليم العالي	جامعة برج بوعريريج
09	تامر الكدش	مدير مكتب العلاقات الدولية بالجامعة الخليجية	الجامعة الخليجية (البحرين)
10	علي العتيق	أستاذ مساعد تخصص موارد بشرية	الجامعة الخليجية (البحرين)

الملحق رقم (06): مخرجات برنامج SPSS V 28

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	التدريب الالكتروني	إنتاجية المورد البشري
N	155	155
Test Statistic	.181	.223
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200	.200

التدريب الالكتروني

الكفاءة التدريبية للمديرين	Pearson Correlation	.928
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	155
البعد_الثاني	Pearson Correlation	.957
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	155
البعد_الثالث	Pearson Correlation	.940
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	155
التدريب الالكتروني	Pearson Correlation	1
	N	155

إنتاجية المورد البشري

البعد_الأول_1	Pearson Correlation	.952
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	155

الفعالية الانتاجية	Pearson Correlation	.953
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	155
إنتاجية المورد البشري	Pearson Correlation	1
	N	155

الاجمالي

الأول	Pearson Correlation	.889
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	155
الثاني	Pearson Correlation	.895
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	155
الاجمالي	Pearson Correlation	1
	N	155

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.978	40

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.971	24

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.950	16

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.965
		N of Items	20
	Part 2	Value	.959
		N of Items	20
	Total N of Items		40
Correlation Between Forms			.869
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.930
	Unequal Length		.930
Guttman Split-Half Coefficient			.930

Correlations

		الكفاءة التدريبية للمديرين	البعد_الثاني	البعد_الثالث
الكفاءة التدريبية للمديرين		1	.825**	.781**
البعد_الثاني		.825**	1	.886**
البعد_الثالث		.781**	.886**	1

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		إنتاجية المورد البشري
التدريب الالكتروني	Pearson Correlation	.778**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	155

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		إنتاجية المورد البشري
الكفاءة التدريبية للمديرين	Pearson Correlation	.672**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	155

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		إنتاجية المورد البشري
المحتوى التدريبي الإلكتروني	Pearson Correlation	.727**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	155

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		إنتاجية المورد البشري
البيئة التدريبية الإلكترونية	Pearson Correlation	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	155

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		إنتاجية المورد البشري
البيئة التدريبية الإلكترونية	Pearson Correlation	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	155

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التدريب الالكتروني[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: إنتاجية المورد البشري

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.778[a]	.605	.602	.39739

a. Predictors: (Constant), التدريب الالكتروني

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36.999	1	36.999	234.288	.000[b]
	Residual	24.162	153	.158		
	Total	61.162	154			

a. Dependent Variable: إنتاجية المورد البشري

b. Predictors: (Constant), التدريب الالكتروني

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.715	.210		3.410	.001
	التدريب الالكتروني	.807	.053	.778	15.306	.000

a. Dependent Variable: إنتاجية المورد البشري

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الكفاءة التدريبية للمديرين[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: إنتاجية المورد البشري

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.672[a]	.452	.448	.46806

a. Predictors: (Constant), الكفاءة التدريبية للمديرين

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.642	1	27.642	126.172	.000[b]
	Residual	33.520	153	.219		
	Total	61.162	154			

a. Dependent Variable: إنتاجية المورد البشري

b. Predictors: (Constant), الكفاءة التدريبية للمديرين

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.492	.217		6.891	.000
	الكفاءة التدريبية للمديرين	.609	.054	.672	11.233	.000

a. Dependent Variable: إنتاجية المورد البشري

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المحتوى التدريبي الإلكتروني[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: إنتاجية المورد البشري

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.727[a]	.529	.526	.43388

a. Predictors: (Constant), المحتوى التدريبي الإلكتروني

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.359	1	32.359	171.888	.000[b]
	Residual	28.803	153	.188		
	Total	61.162	154			

a. Dependent Variable: إنتاجية المورد البشري

b. Predictors: (Constant), المحتوى التدريبي الإلكتروني

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.987	.224		4.405	.000
	المحتوى التدريبي الإلكتروني	.739	.056	.727	13.111	.000

a. Dependent Variable: إنتاجية المورد البشري

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البيئة التدريبية الإلكترونية[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: إنتاجية المورد البشري
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.787[a]	.619	.617	.39013

a. Predictors: (Constant), البيئة التدريبية الإلكترونية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37.875	1	37.875	248.847	.000[b]
	Residual	23.287	153	.152		
	Total	61.162	154			

a. Dependent Variable: إنتاجية المورد البشري

b. Predictors: (Constant), البيئة التدريبية الإلكترونية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.801	.198		4.041	.000
	البيئة التدريبية الإلكترونية	.791	.050	.787	15.775	.000

a. Dependent Variable: إنتاجية المورد البشري

ANOVA
الاجمالي

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.820	3	.940	2.720	.047
Within Groups	52.186	151	.346		
Total	55.005	154			

ANOVA

الاجمالي

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.449	3	.150	.414	.743
Within Groups	54.556	151	.361		
Total	55.005	154			

ANOVA

الاجمالي

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.637	3	1.212	3.563	.016
Within Groups	51.369	151	.340		
Total	55.005	154			

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الفعال للتدريب الإلكتروني ومدى مساهمته بأبعاده المختلفة (الكفاءات التدريبية للمدربين، المحتوى التدريبي الإلكتروني، البيئة التدريبية الإلكترونية)، في تحسين إنتاجية المورد في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة بولاية تبسة، وللإجابة على الإشكالية المطروحة في الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام استمارة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 155 فرد من الموظفين الإداريين من المجتمع الكلي للدراسة، إذ تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS V28، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع رؤساء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة تأثير إيجابية وقوية بين متغير التدريب الإلكتروني بأبعاده ومتغير إنتاجية المورد البشري عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، كما توجد علاقة ارتباط إيجابية وقوية ذات دلالة معنوية عند $\alpha = 0.05$ بين متغير إنتاجية المورد البشري ومتغير التدريب الإلكتروني حيث بلغت تقريبا 77.8% وهي نسبة جيدة، وفي الأخير أوصت الدراسة ضرورة تبني نهج متكامل للتدريب الإلكتروني يقوم على توفير البنية التحتية التقنية اللازمة لذلك على المؤسسات الاقتصادية في ولاية تبسة، كذلك العمل على إيجاد مداخل جديدة لتقديم التدريب الإلكتروني قصد رفع أداء المورد البشري في المؤسسة خاصة في مجال استخدام التقنيات الرقمية.

الكلمات المفتاحية: التدريب الإلكتروني، الإنتاجية، إنتاجية المورد البشري، المؤسسات الإقتصادية.

Abstract

This study aims to highlight the effective role of electronic training and the extent of its contribution, in its various dimensions (training competencies for trainers, electronic training content, electronic training environment), in improving resource productivity in the economic institutions under study in the state of Tebessa. To answer the problem raised in the study, the descriptive approach was relied upon. The analysis was conducted using a form that was distributed to a simple random sample of 155 administrative employees from the entire population of the study. The collected data was analyzed using the SPSS V28 program, in addition to conducting interviews with heads of human resources management in the institutions under study. The study reached a group Among the most important results are: There is a positive and strong influence relationship between the electronic training variable in its dimensions and the human resource productivity variable at the level of significance $\alpha = 0.05$. There is also a positive and strong correlation relationship with moral significance at $\alpha = 0.05$ between the human resource productivity variable and the electronic training variable, where it reached approximately 77.8. %, which is a good percentage. Finally, the study recommended the need to adopt an integrated approach to e-training based on providing the necessary technical infrastructure for economic institutions in the state of Tebessa, as well as working to find new approaches to providing e-training in order to raise the performance of the human resource in the institution, especially in the field of using... Digital technologies, as well.

Keywords: electronic training, productivity, human resource productivity, economic institutions