



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور التدريب الإلكتروني في تطوير كفاءات العاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بطولقة ودائرة فوغالة - ولاية بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

برني لطيفة

إعداد الطالبة:

حفيظ أمينة

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GRH /2016
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2015-2016

شكر وعرّفان

الحمد لله سبحانه وتعالى الذي هدانا إلى نعمة الإسلام ووقفنا لأن نتمم هذا العمل راجين من الله سبحانه وتعالى أن يجعله في ميزان الحسنات، ونحمده ونشكره على نعمة وحسن عونه، ونصلي ونسلم على نبيه صلوات ربي وسلامه عليه.

أتقدم بالشكر والعرّفان إلى الأستاذة برني لطيفة المشرفة على هذه المذكرة من خلال توجيهاتها ونصائحها، وما بذلته من وقت وجهد في سبيل إنجاز هذا العمل.

وأوجه التحية والشكر كذلك إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية بجامعة محمد خيضر.

وأخيرا أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني على إنجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد.

والحمد لله من قبل ومن بعده.

الإهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما.....

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما.....

أمي رحمها الله وأسكنها فسيح جناته

أبي الذي بعث فيا روح العمل وأفنى عمره لراحتنا أطل الله في عمره ومنحه دوام الصحة
والعافية

إلى كل الإخوة والأخوات

إلى كل من علمني حرفا ليصبح ضوءا ينير الطريق أمامي

إلى كل صديقاتي وزملائي من الطفولة إلى الجامعة

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التدريب الإلكتروني في تطوير الكفاءات لدى كل من العاملين على مستوى مؤسستي سونلغاز بطولقة ودائرة فوغالة بولاية بسكرة، وكذا أهمية كل من المعارف النظرية، العملية والسلوكية، مع توضيح العلاقة بين المتغيرين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا استبيان لجمع البيانات وقد وزع على عينة بلغ حجمها (50) فرد، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل (30) استبيان. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن التدريب الإلكتروني له دور كبير في التأثير على كل من المعارف النظرية، المعارف العملية والمعارف السلوكية التي تعتبر أبعاد للكفاءات، كما توصلت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات.

كلمات المفتاحية: التدريب الإلكتروني، الكفاءات، تطوير الكفاءات، معارف نظرية، معارف عملية...

Abstract

Cette etude a pour but la connaissance du role de l'entrément électronique dant le development des competence, a difféents nombre des deux societies de Sonalgaz de Tolga et Daire de Foughala à biskra ,et beaucoup plus l'importance de tous les connaissance théorique, pratiquée...,avec la relation entre l'entrément électronique et le development des competence.

Pour Obtenir les bon résultat de cette etude, on a utilize un relevé pour associer tous les information puis on a distrebué un partie aux cinquaintained de gens, enfin on a récupuré sellement trantaine.

Les resultatsde cette etude c'est que: l'entrément électronique a un très gros role sur l'infléience des connaissances théorique et pratiquée...qu'on peut les consédéré comme les résultats de ces compétences.

Aussi cette étude a donné un ensemble des suppositions.

Mots clé: l'entrément électronique, les competence, le development des competence, les connaissance théorique, les connaissance pratiquée...

الفهرس

	البسمة
	الاية القرآنية
	شكر وعرفان.
	الإهداء.
	الملخص.
	الفهرس.
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال.
	قائمة الملاحق.
أ - ز	مقدمة عامة.
الفصل الأول: التدريب والإدارة الإلكترونية.	
02	تمهيد.
03	المبحث الأول: ماهية التدريب.
03	المطلب الأول: مفهوم التدريب وخصائصه.
05	المطلب الثاني: أهمية التدريب.
06	المطلب الثالث: أهداف التدريب.
07	المطلب الرابع: أنواع وأساليب التدريب.
09	المطلب الخامس: مراحل عملية التدريب.
11	المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإلكترونية.
11	المطلب الأول: مفهوم الأعمال والإدارة الإلكترونية.
13	المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية.
14	المطلب الثالث: فوائد الإدارة الإلكترونية.
15	المطلب الرابع: أهداف الإدارة الإلكترونية.
16	المطلب الخامس: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
19	المبحث الثالث: ماهية التدريب الإلكتروني.
19	المطلب الأول: مفهوم التدريب الإلكتروني.
21	المطلب الثاني: مبررات استخدام التدريب الإلكتروني.
22	المطلب الثالث: أهمية التدريب الإلكتروني.

23	المطلب الرابع: أهداف التدريب الإلكتروني.
24	المبحث الرابع: أساسيات التدريب الإلكتروني.
24	المطلب الأول: عناصر التدريب الإلكتروني.
25	المطلب الثاني: أنواع ووسائل التدريب الإلكتروني.
26	المطلب الثالث: نماذج التدريب الإلكتروني.
28	المطلب الرابع: العلاقة بين تدريب الموارد البشرية وتكنولوجيا الاعلام والاتصال.
29	المطلب الخامس: محتوى البرنامج التدريبي الإلكتروني وسهولة استخدام النظام التدريبي الإلكتروني
31	خلاصة الفصل الأول.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات.	
32	تمهيد.
33	المبحث الأول: ماهية الكفاءات.
33	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات.
35	المطلب الثاني: خصائص ومميزات الكفاءة.
37	المطلب الثالث: أهمية وأبعاد الكفاءات.
40	المطلب الرابع: أنواع الكفاءات والتمييز بين الكفاءات ومصطلحات أخرى ذات العلاقة.
45	المطلب الخامس: العمليات الخاصة بالكفاءات.
47	المبحث الثاني: ماهية تطوير الكفاءات.
47	المطلب الأول: مفهوم تطوير الكفاءات وأهميتها.
48	المطلب الثاني: أهداف تطوير الكفاءات ودوافع الإهتمام بها.
49	المطلب الثالث: كيفية تطوير الكفاءات وأهم الطرق المؤدية الى ذلك.
52	المطلب الرابع: متطلبات ونتائج تطوير الكفاءات.
53	المبحث الثالث: دور التدريب الإلكتروني في تطوير الكفاءات لعينة من المؤسسات العالمية
53	المطلب الأول: التدريب الإلكتروني وتطوير الكفاءات.
55	المطلب الثاني: التدريب الإلكتروني ودوره في تطوير الكفاءات في شركة IHRDC.
58	المطلب الثالث: برنامج دروب للتدريب الإلكتروني.
60	خلاصة الفصل الثاني.
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسستي -سونلغاز بطولقة ودائرة فوغالة-ولاية بسكرة-	
61	تمهيد.

62	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسات محل الدراسة .
62	المطلب الأول: تعريف ونشأة سونلغاز .
63	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز .
64	المطلب الثالث: أقسام مديرية سونلغاز .
65	المطلب الرابع: التعريف بدائرة فوغالة-بسكرة- .
67	المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية.
67	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.
70	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.
73	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.
73	المطلب الأول: التدريب الإلكتروني في مؤسسة سونلغاز بطولقة ودائرة فوغالة.
87	المطلب الثاني: التدريب الإلكتروني ودوره في تطوير الكفاءات في مؤسسة سونلغاز بطولقة ودائرة فوغالة.
94	خلاصة الفصل الثالث.
95	خاتمة عامة.
97	قائمة المراجع.
	الملاحق.

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(1)	الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني	21
(2)	أبعاد الكفاءات ونماذج اكتسابها	40
(3)	معاملات ثبات متغيرات الدراسة	68
(4)	سلم ليكارت الثلاثي	69
(5)	توزيع المبحوثين وفق الجنس	70
(6)	التوزيع العمري لمجتمع البحث	71
(7)	توزيع المبحوثين وفق المؤهل العلمي	71
(8)	توزيع المبحوثين وفق مدة الخدمة	72
(9)	يتعلق بالمشاركة في برنامج تدريبي إلكتروني	73
(10)	المتعلق بالقدرة على استخدام البرنامج التدريبي الإلكتروني	74
(11)	يتعلق بالرضا عن المزايا التي يقدمها التدريب الإلكتروني	74
(12)	المتعلق بتنوع البرامج التدريبية الإلكترونية	75
(13)	متعلق بالقدرة على استخدام الأدوات المستخدمة في التدريب الإلكتروني	75
(14)	المتعلق بوجود مواد تدريبية حديثة	76
(15)	المتعلق بوجود طرق تدريبية إلكترونية تتناسب مع احتياجات المتدربين	76
(16)	المتعلق بتوفر المحتوى و للمقرر في أي وقت وإمكانية تحميله	77
(17)	المتعلق بشكل المحتوى التدريبي الإلكتروني يفوق محتوى التدريب التقليدي	78
(18)	المتعلق بزيادة عدد المتدربين من خلال التدريب الإلكتروني	78
(19)	المتعلق بتعاون العمال والإدارة في استخدام البرنامج التدريبي الإلكتروني	79
(20)	المتعلق باكتساب مهارات أساسية لأداء العمل من خلال التدريب الإلكتروني	80
(21)	المتعلق بالبرامج التدريبية الإلكترونية تساهم بشكل مباشر في تطوير	80
(22)	المتعلق بالرضا عن دمج التكنولوجيا في المنهج التدريبي	81
(23)	المتعلق بسعي المبحوثين لتطوير كفاءتهم من خلال نظام البرنامج التدريبي الإلكتروني	82

83	المتعلق بمحاولة الباحثين بشكل دائم الحصول على مهارات وخبرات من خلال البرنامج التدريبي الإلكتروني	(24)
83	المتعلق بقيام الباحثين بدورات تدريبية بشكل دوري	(25)
84	21. المتعلق برضا الباحثين اتجاه مكتسب تلزم المؤسسة جميع الأفراد	(26)
85	المتعلق بسعي المؤسسة إلى تطوير الطرق التقليدية في تطوير الكفاءات	(27)
85	المتعلق بتشجيع المؤسسة على تبادل الخبرات المتحصل عليها من التدريب الإلكتروني	(28)
86	المتعلق بوجود قسم أو إدارة متخصصة بالتدريب الإلكتروني داخل المؤسسة	(29)
87	المتعلق بالتزام جميع العاملين بالمشاركة في دورات تدريبية إلكترونية	(30)
88	حساب معامل $Kolmogorov-Smirnov^a$	(31)
88	يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى	(32)
90	يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية	(33)
91	يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة	(34)
92	يوضح نتائج دور التدريب الإلكتروني في تطوير الكفاءات	(35)
93	يوضح نتائج إجابات الباحثين في العبارة الأخيرة	(36)

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1)	مراحل عملية التدريب	09
(2)	مكونات الإدارة الإلكترونية	13
(3)	تقادم الكفاءة	36
(4)	تمثيل الكفاءات الفردية	42
(5)	نموذج الكفاءات الواجب تنميتها في إدارة الموارد البشرية	54
(6)	توزيع مجتمع البحث حسب الجنس	70
(7)	توزيع مجتمع البحث حسب العمر	71
(8)	توزيع مجتمع البحث وفق المؤهل العلمي	71
(9)	توزيع مجتمع البحث حسب مدة الخدمة	72
(10)	يتعلق بالمشاركة في برنامج تدريبي إلكتروني	73
(11)	المتعلق بالقدرة على استخدام البرنامج التدريبي الإلكتروني	74
(12)	يتعلق بالرضا عن المزايا التي يقدمها التدريب الإلكتروني	74
(13)	المتعلق بتنوع البرامج التدريبية الإلكترونية	75
(14)	متعلق بالقدرة على استخدام الأدوات المستخدمة في التدريب الإلكتروني	75
(15)	المتعلق بوجود مواد تدريبية حديثة	76
(16)	المتعلق بوجود طرق تدريبية إلكترونية تتناسب مع احتياجات المتدربين	76
(17)	المتعلق بتوفر المحتوى و للمقرر في أي وقت و امكانية تحميله	77
(18)	المتعلق بشكل المحتوى التدريبي الإلكتروني يفوق محتوى التدريب التقليدي	78
(19)	المتعلق بزيادة عدد المتدربين من خلال التدريب الإلكتروني	78
(20)	المتعلق بتعاون العمال والإدارة في استخدام البرنامج التدريبي الإلكتروني	79
(21)	المتعلق باكتساب مهارات اساسية لاداء العمل من خلال التدريب الإلكتروني	80
(22)	المتعلق بالبرامج التدريبية الالكترونية تساهم بشكل مباشر في تطوير الكفاءات	80
(23)	المتعلق بالرضا عن دمج التكنولوجيا في المنهج التدريبي	81
(24)	المتعلق بسعي المبحوثين لتطوير كفاءتهم من خلال نظام البرنامج التدريبي	82
(25)	المتعلق بمحاولة المبحوثين بشكل دائم الحصول على مهارات وخبرات من خلال البرنامج التدريبي الالكتروني	83
(26)	المتعلق بقيام المبحوثين بدورات تدريبية بشكل دوري	83
(27)	المتعلق برضا المبحوثين اتجاه مكتسباتهم من التدريب الإلكتروني	84
(28)	المتعلق بسعي المؤسسة إلى تطوير الطرق التقليدية في تطوير الكفاءات	85

85	المتعلق بتشجيع المؤسسة على تبادل الخبرات المتحصل عليها من التدريب	(29)
86	المتعلق بوجود قسم أو إدارة متخصصة بالتدريب الإلكتروني داخل المؤسسة	(30)
87	المتعلق بالتزام جميع العاملين بالمشاركة في دورات تدريبية إلكترونية	(31)

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
استبيان الدراسة	(01)
الهيكل التنظيمي لسونلغاز-طولقة-	(02)

المقدمة العامة

مقدمة عامة

شهد عالمنا المعاصر تطورا غير مسبوق في مجالات تقنية المعلومات والاتصالات واستخدامها في ميادين التعليم والتدريب والتثقيف وغيرها، وانعكست مظاهر هذا التطور في استخدام الشبكة العالمية العنكبوتية للمعلومات التي ساعدت على تسهيل أساليب التعلم والتدريب الإلكتروني، وذلك بدون تقييد بحدود المكان والزمان، كما أدى هذا التطور إلى ظهور آليات وطرق جديدة في اكتساب المعارف والمهارات وفي وسائل نقلها وتوليدها، ولعل من أبرز التطورات التي حصلت في مجال تقنية المعلومات والاتصال الاستخدام الفعال لهذه التقنيات في مجال التدريب.

ولقد تزايد الاهتمام بالتدريب الإلكتروني في العديد من الدول المتقدمة ويتعلق هذا الأخير بطبيعة الحال بالموارد البشري المتمثل في الأفراد وجماعات العمل وأساس النشاط الإنتاجي والاقتصادي وأثنى عناصر العمل والإنتاج، فبالرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال، التجهيزات... الخ) ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها، لأنها هي التي تقوم بعملية الإبداع والابتكار، وهي المسئولة عن وضع الأهداف والخطط والبرامج والإستراتيجيات وتنفيذها والاستثمار في رأس المال، كما أنها العنصر الحاسم في تحسين أداء المؤسسة واتخاذ القرارات التي تهيئ لها فرص النجاح والانطلاق، أو تسبب مشكلات ينتج عنها خسائر واحتمالات الفشل والانهيار، وبهذا يكون من البديهي القول بأن نجاح المؤسسات أو فشلها في تحقيق غاياتها الأساسية مرتبط بنوعية القوى العاملة فيها وعلى الاستخدام الفعال لها.

لذلك فإن الموارد البشرية هي العنصر الموجه للتقدم وتراكم رأس المال، وأن التنافس في ظل عالمية السوق يعتمد بالدرجة الأولى على تطوير كفاءات الموارد البشرية لكونها المصدر الرئيسي الذي أكسب الموارد البشرية أهمية كبرى.

فبالنظر إلى هذه التغيرات والتطورات المعرفية والعلمية التي يشهدها عالمنا اليوم، فقد ألقى على عاتق المؤسسات الاقتصادية واجبات ومسؤوليات جديدة تمثلت في تدريب وتطوير كفاءات الموارد البشرية التي تساعد على تحسين وتطوير أدائها ما يساهم في تحسين وتطوير الأداء المستدام للمؤسسة .

وبالتالي فإن تطبيق التدريب الإلكتروني يعد فرصة متميزة للارتقاء بأداء المؤسسة، حيث يعد وسيلة لرفع كفاءات الموارد البشرية وتحسين وتطوير وتنمية أدائها ومهاراتها وتخفيف الأعباء الإدارية عنها ويعمل أيضا التدريب

الإلكتروني على تحسين جودة أداء العمل عن طريق استخدام وسائل إلكترونية، حيث تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، بالإضافة إلى قدرتها على حل المشكلات الإدارية التقليدية والقضاء عليها.

وفي ظل تنامي التقدم العلمي والتقني يمثل العنصر البشري ركنا أساسيا ومهما في تطبيق التدريب الإلكتروني، ولذا فإن تطوير هذا العنصر يعد أمرا ملحا وخاصة بعد الثورة المعلوماتية والتوسع في التقنيات الحديثة.

كما يعتبر العنصر البشري المحرك والمصدر الأساسي للتنمية ولذلك لا بد من الاهتمام بتدريبه وإعادة تأهيله ليكون قادرا على التعامل مع تقنيات العصر وكذا تحسين أدائه.

الإشكالية

أصبح تدريب الموارد البشرية ضرورة ملحة في المؤسسات المعاصرة، لأنها السبيل المؤدي إلى بناء المعارف والمهارات والخبرات للموارد البشرية عن طريق التدريب الإلكتروني، الذي يعتبر من أبرز التطبيقات الإدارية الحديثة، الذي تزامن ظهوره بظهور ثورة المعلومات والتكنولوجيا، التي مست الجزائر مثل باقي دول العالم. وقد تمت ممارسة هذا النوع من التدريب في بعض مؤسساتها كسونلغاز و الدائرة، من هنا جاءت اشكالية دراستنا كالاتي:

هل هناك دور للتدريب الإلكتروني في تطوير كفاءات العاملين في كل من مؤسسة سونلغاز بطولقة ودائرة

فوغالة ؟

ولالإحاطة بالإشكالية الرئيسية لهذا البحث قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهو مستوى التدريب الإلكتروني في المؤسسات المبحوثة؟
- هل يوجد دور للتدريب الإلكتروني في تطوير المعارف النظرية للعاملين في كل من مؤسسة سونلغاز بطولقة ودائرة فوغالة؟
- هل يوجد دور للتدريب الإلكتروني في تطوير المعارف السلوكية للعاملين في كل من مؤسسة سونلغاز بطولقة ودائرة فوغالة؟
- هل يوجد دور للتدريب الإلكتروني في تطوير المعارف العملية للعاملين في كل من مؤسسة سونلغاز بطولقة ودائرة فوغالة؟

• أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في كون التدريب الإلكتروني أصبح ضروري لأي مؤسسة تسعى إلى النجاح وتحقيق أهدافها وكونه أداة هامة في تطوير كفاءات العاملين، وتبرز الأهمية أيضا في إمكانية تطبيق التدريب الإلكتروني في المؤسسات الجزائرية.

وكذلك تمكننا من معرفة نقاط الإشتراك بين التدريب الإلكتروني وتطوير كفاءات العاملين والعمل على معرفة العلاقة بينهما وإبراز أهميتهما بالنسبة للمؤسسة.

كذلك إثراء المكتبة بنهج تسييري حديث في إطار الموارد البشرية وهو التدريب الإلكتروني.

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى التدريب الإلكتروني لدى العاملين في المؤسسات المبحوثة.
2. التعرف على مستوى تطور الكفاءات بعد القيام بالتدريب الإلكتروني في المؤسسات المبحوثة.
3. التعرف على مدى فعالية التدريب الإلكتروني في تطوير المعارف النظرية لدى العاملين في المؤسسات المبحوثة.
4. التعرف على مدى فعالية التدريب الإلكتروني في تطوير المعارف السلوكية لدى العاملين في المؤسسات المبحوثة.
5. التعرف على مدى فعالية التدريب الإلكتروني في تطوير المعارف العملية لدى العاملين في المؤسسات المبحوثة.

فرضيات الدراسة

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب الإلكتروني وتطوير كفاءات العاملين في مؤسسة سونلغاز بطولقة ودائرة فوغالة.

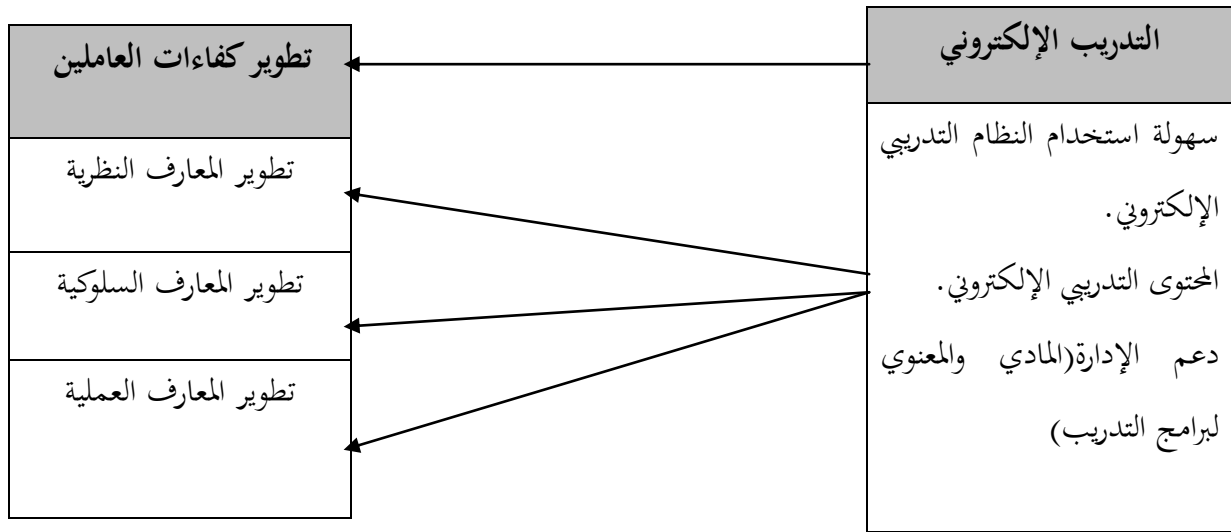
ثانياً: الفرضيات الفرعية

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني وتطوير المعارف النظرية للعاملين في مؤسسة سونلغاز بطولقة ودائرة فوغالة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني وتطوير المعارف السلوكية للعاملين في مؤسسة سونلغاز بطولقة ودائرة فوغالة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني وتطوير المعارف العملية للعاملين في مؤسسة سونلغاز بطولقة ودائرة فوغالة.

نموذج الدراسة:

بناء على الإطار النظري و الدراسات السابقة كان نموذج هذه الدراسة كالاتي:



المصدر: من إعداد الطالبة

خطة البحث:

من أجل دراسة هذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى جزئين: الأول نظري والثاني تطبيقي، وقد احتوى الجزء النظري على فصلين: الفصل الأول الذي تمت معالجته من خلال أربع مباحث: ماهية التدريب، ماهية الإدارة الإلكترونية، ماهية التدريب الإلكتروني، أساسيات التدريب الإلكتروني، أما بالنسبة للفصل الثاني "تطوير الكفاءات" تمت معالجته من خلال ثلاث مباحث: ماهية الكفاءات، ماهية تطوير الكفاءات، دور التدريب الإلكتروني في تطوير الكفاءات لعينة من المؤسسات العالمية، أما الجزء التطبيقي فتم فيه التعريف المؤسسة محل الدراسة و المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، وتحليل النتائج المتحصل عليها ومناقشتها.

الدراسات السابقة للتدريب الإلكتروني :

1. دراسة معروف دويكات، معاذ الأسمر بعنوان " التدريب الإلكتروني في المؤسسات المالية والمصرفية

العاملة في فلسطين"، ورقة عمل لمؤتمر اقتصاديات المعرفة، جامعة النجاح الوطنية فلسطين، 2007: تهدف هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على عملية التدريب في المؤسسات المالية والمصرفية وما ينفق عليها سنويا.
- تقليل تكاليف التدريب وتبرير ما ينفق على التدريب من خلال تقييم العائد منها.
- استبدال أساليب التدريب التقليدية بأسلوب جديد يسمى التدريب الإلكتروني و الذي سيعمل على:

1. تقليل تكاليف التدريب

2. إتاحة الفرصة للمتدرب لكي يتدرب في الوقت يناسبه خارج أوقات الدوام الرسمي.

3. الإحتفاظ بالمادة التدريبية لرجوع المتدرب إليها متى شاء، وإمكانية استخدام المادة التدريبية لتدريب أفواج أخرى.

- التغلب على معوقات الزمان والمكان للمشاركة في دورات تدريبية.

2. دراسة عبد القادر بن عبيد الله بن عبد الله الحميري، بعنوان "أثر برنامج إلكتروني مقترح لتدريب معلمي

العلوم على بعض استراتيجيات التدريس الحديثة"، مذكرة دكتوراه، قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008: تمثلت أهمية هذه الدراسة في:

- استفادة المشرفين التربويين والمختصين في مجال التدريب من هذه الدراسة لكونها تساهم في التغلب على مشكلات عديدة .

- تقدم برنامجا إلكترونيا لتدريب المعلمين على بعض إستراتيجيات التدريس الحديثة مما يجعلهم أكثر قدرة على أداء أدوارهم.

- تدعم الاتجاهات الحديثة في تدريب المعلمين أثناء الخدمة مثل التعلم الذاتي والتعلم التعاوني، والتعلم عبر الأنترنت والتعلم المستمر وتدريب الأقران.

- تفتح المجال أمام الباحثين للقيام ببحوث ودراسات أخرى ترتبط بالتدريب الإلكتروني، وكيفية توظيف التقنية الحديثة في العملية التربوية والتعليمية بصورة عامة.

- تدعم توجه وزارة التربية والتعليم، والمؤسسات التعليمية المختلفة في توظيف التعليم الإلكتروني الذي نادى به الأدبيات والدراسات العلمية.

- تتضمن أول برنامج تدريبي إلكتروني للمعلمين يتناول استراتيجيات التدريس الحديثة .

4. دراسة زرقين عبود، جباري شوقي، بعنوان "التدريب الإلكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات (295-305)، العدد السابع، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2009: تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال: أهمية التدريب الإلكتروني كمفهوم جديد في تنمية الموارد البشرية من منطلق التقدم العلمي والتقني لطبيعة العصر الحالي، ومن الأهمية التي يتميز بها الحاسوب وشبكة الأنترنت من خلال نشر الوعي المعلوماتي وتعزيز المعلومات والتكنولوجيا للحد من التخلف والأمية التكنولوجية.

5. دراسة صالح بن مرزوق عودة السناني، بعنوان "درجة إسهام التدريب الإلكتروني في تطوير مهارات التدريس لدى معلمي اللغة الإنجليزية بمحافظة ينبع" رسالة ماجستير في مناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012: تهدف هذه الدراسة إلى: معرفة درجة استفادة معلمي اللغة الإنجليزية من التدريب الإلكتروني في تطوير مهارات التدريس الأدائية وكذلك التعرف على أبرز المعوقات التي تحول دون الاستفادة من التدريب الإلكتروني في تطوير المهارات التدريسية الأدائية لدى معلمي اللغة الإنجليزية.

الدراسات السابقة لتطوير الكفاءات:

1. دراسة مهديد فاطمة، قبايلي أمال، بعنوان " دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني حول "تسيير الموارد البشرية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22-23 فيفري، 2012: من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أهمية استراتيجيات تنمية الكفاءات والمهارات لأنها العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر للمؤسسة الميزة التنافسية ويحقق لها التميز في الأداء، حيث تعمل على البحث عن الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية القادرة على الإبداع أو ينبغي عليها إعادة تأهيل القوى العاملة بالمؤسسة وتدريبها لتتلاءم مع التكنولوجيا المتطورة.

2. دراسة باسم صالح مصطفى العجرمي، بعنوان "فعالية برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفاءات المهنية لطلبة معلمي تعليم الأساسي بجامعة الأزهر"، رسالة ماجستير، قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2011: تهدف هذه الدراسة إلى:

- بناء برنامج تدريبي يعتمد على تطوير الكفاءات المهنية اللازمة والضرورية لإعداد المعلم على أن يكون مؤهلاً لمزاولة مهنة التدريس.
- التعرف إلى مستوى الكفاءات المهنية للطلبة المعلمين في تخصص التعليم الأساسي.
- التعرف إلى مدى فاعلية البرنامج المقترح في تطوير التحصيل المعرفي والأداء المهاري للكفاءات المهنية.
- إعداد قائمة بالكفاءات المهنية اللازمة للطلاب المعلم في ضوء استراتيجية إعداد المعلمين تكون أداة لتقييم المعلم.
- الوصول إلى طرق إكساب الطالب المعلم الكفاءات اللازمة لمهنة التدريس.

3. دراسة موسى بن سليمان سعد الحري، بعنوان "دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاءات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، قسم الأصول و الإدارة التربوية، جامعة مؤتة 2008: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع ممارسة مدير المدرسة لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.
- التعرف على مدى ملائمة أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير كفاءات مدير المدرسة.
- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين مديري المدارس حسب المؤهل العلمي، الخبرة في الإدارة المدرسي.

حيث وتوصلت هذه الدراسة إلى أن دور أسلوب الإدارة بالأهداف لتطوير كفاءات مديري المدارس كانت بدرجة عالية.

في هذه الدراسة قمنا بالربط بين التدريب الإلكتروني ودوره في تطوير كفاءات العاملين، كما تتميز هذه الدراسة بتطبيقها على كل من مؤسسة سونلغاز بطولقة ودائرة فوغالة، بالإضافة إلى أن الدراسة الحالية تم الاعتماد فيها على أبعاد الكفاءات، وهي المعارف النظرية، المعارف العملية، المعارف السلوكية، وأنه تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة من أجل معرفة العلاقة بين كل من أبعاد الكفاءات والتدريب الإلكتروني.

الفصل الأول

التدريب والإدارة

الإلكترونية

تمهيد

لقد شهد العالم تحولات كبيرة في جميع المجالات البشرية، وكان لتطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصال دور هام وواضح في هذه التحولات، فظهور الانترنت أدى إلى التحول من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الرقمية، التي تعتمد بشكل أساسي على مجموعة من الأجهزة والأدوات الرقمية، بررت التحول نحو الإدارة الإلكترونية باعتبارها توجهها عالميا. كما تعد التوعية الاجتماعية بثقافة الإدارة الإلكترونية متطلبا أساسيا للتحول نحو هذه الإدارة من خلال تطبيقها، الأمر الذي يتطلب مجهودات من أجل زيادة وعي الأفراد وتعزيز الاستعداد النفسي والسلوكي للمعنيين لمواجهة هذا التحول. إن هذه التطورات الحاصلة والمتسارعة في عصر الأساليب الرقمية فرضت على منظمات الأعمال التحول في أعمالها وتفكيرها، وذلك لمواكبة تطلعات ورغبات كل من العاملين في تلك المؤسسات وكذلك العملاء الخارجيين مما جعلها نقطة تميز لهذه المؤسسة تنافس بها.

وتعتبر الإدارة الإلكترونية أحد أهم المفاهيم الحديثة، فحلت محل الإدارة التقليدية مرتكزة على مبدأ التغيير والتطوير والتحسين في العمل، كما تحتاج من العاملين في المؤسسات الاهتمام بالتدريب وأصبحت الحاجة إليه ملحة للمتخصصين في القيام به، وذلك لأن التدريب في المجالات الحديثة صار ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد عند التحاقهم بالعمل ومعالجة مشاكلهم، أو أثناء الأداء وتطويرا لقدراتهم أو لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل. هذا وتعد وظيفة التدريب من أهم مقومات النجاح في المؤسسة الحديثة، وضرورة لبناء قوة بشرية فعالة ونشطة، وإن إهمال عملية تدريب العاملين ضمن إستراتيجية المؤسسة قد يكون أهم الأسباب للفشل عن تحقيق الأهداف المرجوة.

المبحث الأول: ماهية التدريب

من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وظيفة التدريب لزيادة مهارات وقدرات ومعارف الأفراد العاملين داخل المؤسسة وفي جميع المستويات التنظيمية، كما يعتبر التدريب عملية مستمرة ودائمة طالما دورة حياة الفرد في العمل مستمرة، و يتكامل التدريب مع التعليم، الخبرة السابقة، الاستعداد، الرغبة في التوفيق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها في أي وقت ولذلك سنتطرق إلى كل من مفهوم التدريب، خصائصه، أهميته، أهدافه، أساليبه، أنواعه ومراحلته.

المطلب الأول: مفهوم التدريب وخصائصه

أولاً: مفهوم التدريب

لقد اختلف الكتاب والباحثون حول تعريف التدريب، إلا أن تعريفاتهم متفقة على الركائز الأساسية لعملية التدريب، في أنها تؤدي إلى التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتدرب خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية أفضل، وبما يساهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع.

و نتناول في هذا الإطار بعض التعاريف الخاصة بالتدريب ونوجزها فيما يلي:

✓ تعريف 1: يقصد بالتدريب "تلك الجهود الهادفة لتزويد المستفيد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل وتنمية وتطوير ما لديه من خبرات بما يزيد كفاءته لأداء عمله الحالي أو لأداء أعمال ذات مستوى أعلى بالمستقبل"¹

✓ تعريف 2: ويعرف على أنه "كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان إتمامهم بدقائق العمل وظروفه أو خلق مهارات إدارية أو فنية تحتاج إليها المؤسسة أو تغيير وجهات المعتقدات التي لدى الأفراد، تغييراً يؤثر بشكل إيجابي على نتائج أعمالهم. وهو نشاط يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد أو لصقل هذه المهارات"²

✓ تعريف 3: عملية تعليم المعرفة وتعلم الأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغييرات في سلوك وعادات ومعرفة ومهارات وقدرات الأفراد اللازمة في أداء عملهم من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة التي يعملون بها سواء.³

¹ لؤي لطيف، بطرس الشكر، دور التدريب في تقييم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد71 (152-206)، بغداد، 2008، ص 154.

² خالد عبد الله المرابي الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، شهادة الماجستير في العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 2015، ص14.

³ سامر عبيد عبد الله الصاعدي، دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 7.

- ✓ تعريف 4: أنه عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته، وتحسين مهاراته، بما يساهم في تحسين أدائه وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.¹
- ✓ تعريف 5 : التدريب هو "عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على معرفة يجرى تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة، لأن غايات التدريب بعكس التعليم، محددة وواضحة ومبرجة ويجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحها لما هذفت إليه بعكس عملية التعلم التي تأخذ وقتاً أطول حتى تتبلور نتائجها، فالمقصود من التدريب هو زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها ورسالتها"²
- ✓ تعريف 6: هو "عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم"³
- وعليه فإن عملية التدريب هي ذلك النشاط المستمر والدائم لتزويد الفرد العامل بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما.

ثانياً: خصائص التدريب

إن لعملية التدريب العديد من الخصائص التي يتميز بها نذكر منها⁴:

1. التدريب وسيلة إلى غاية محددة وليس غاية بحد ذاتها.
2. يقوم التدريب على أساس التخطيط والتنظيم.
3. تختلف طبيعة التدريب من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وطبيعة الوظيفة.
4. التدريب نشاط ضروري ومستمر، وليس كمالياً وحدد بفترة زمنية معينة.⁵
5. التدريب نظام متكامل ومتجانس.
6. التدريب نشاط إداري وفني.

¹ مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص 245.

² نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2014، ص 241 .

³ رياض بن صوشة، تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 39.

⁴ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 137.

⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، القاهرة، 200، ص ص 268-272.

المطلب الثاني: أهمية التدريب

إن من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وظيفة التدريب، حيث يكتسب أهميته من كونه مدخلا علميا يزيد من فاعلية الأفراد ويكسبهم المهارات الوظيفية اللازمة، كما أن التدريب يمثل وسيلة لتطوير الأفراد العاملين ولذلك يمكن توضيح أهمية التدريب من الجوانب التالية:

أولا: أهمية التدريب للمؤسسة:¹

1. إزالة ومعالجة نقاط الضعف للأداء سواء كان ذلك الأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع.
2. تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة.
3. التدريب يمكن المؤسسة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفاعلية أكثر.
4. يساعد في تحديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
5. يساعدهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية.
6. يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
7. يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
8. يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية، والعمل على تنميتها نحو تحقيق الربح.
9. يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
10. يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.

ثانيا: أهمية التدريب للأفراد العاملين:²

1. يزود التدريب الأفراد العاملين بمهارات ومعارف قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة.
2. يساعد الأفراد في تطوير مهارات الإتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الفاعل.
3. يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد المحسن الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الأردن، 2006، صص 273-274.

² علي يونس ميا و آخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 1، عمان، 2009، صص 143.

4. يحسن التدريب الأفراد العاملين ويطور سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الاعمال.
5. يطور وينمي العوامل الدافعية للأداء ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطوير والتميز والترقية في العمل.
6. يقلل التدريب من أخطاء الأفراد العاملين وحوادث العمل.
7. يمكن أن يزيد التدريب من التزام الأفراد العاملين وولائهم للمؤسسة ويعزز من إدراكهم بأن المؤسسة مكان جيد للعمل.
8. يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء.
9. يزود التدريب الأفراد العاملين بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.

المطلب الثالث: أهداف التدريب

التدريب أحد أهم الوسائل في عملية التنمية البشرية والتي تتم عن طريق صقل مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم للوصول إلى تحقيق أهداف وغايات المؤسسة والتوافق والتكامل في جميع عملياتها ونشاطاتها المختلفة لذلك نجد لعملية التدريب العديد من الأهداف التي نذكر منها:¹

1. مساعدة العاملين على أداء الأعمال في الوظائف الحالية بأعلى مستوى.
2. استمرارية المؤسسة في تقديم المنتجات والخدمات الخاصة بها على أفضل وجه.
3. إطلاع المتدربين على المستجدات في مجال عملهم وازدياد معارفهم نحوها.
4. إكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءتهم المهنية.²
5. تنمية العلاقات الإنسانية في المؤسسة وبين العاملين.
6. رفع الروح المعنوية للعاملين.
7. تسهيل عملية الإشراف على العاملين وتقييم أعمالهم.
8. التقليل من دوران العمل.
9. إعداد العمال الجدد وتهيئتهم للقيام بأعمالهم.
10. تخفيض حوادث العمل.

¹ رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الطبعة الرابعة، عمّان، الأردن، 2014، ص 111 .

² سعود بن سعد الثبيتي، البرامج التدريبية في حرس الحدود ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية، معهد الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 1998، ص 14.

المطلب الرابع: أنواع وأساليب التدريب:

إن من أهم طرق التدريب السائدة والأكثر إنتشارا طريقتان أساسيتان، لكل منهما مجموعة من الأساليب حيث تعرف الطريقة الأولى بالتدريب أثناء أداء العمل، أما الطريقة الثانية فهي التدريب خارج مواقع العمل، وفيما يلي شرح لهاتين الطريقتين والأساليب الملائمة لكل طريقة.

أولاً: التدريب أثناء أداء العمل

تعتبر هذه الطريقة الأوسع إنتشارا وفيها يقع عبء العمل الأكبر على عاتق الرئيس المباشر، ومن أسباب انتشار هذه الطريقة هي سهولة تعلمها في وقت قصير، ومن الشروط الأساسية التي يجب توفرها لنجاح هذه الطريقة هي أن يلم الرئيس المباشر إلاما تاما بطبيعة العمل ومطالبه، ومن المزايا الأساسية لهذه الطريقة هي أن مكان التدريب هو ذاته مكان العمل الحقيقي وبالتالي يرتبط المتدرب نفسيا وماديا بجو العمل.¹

ومن أكثر الأساليب تجسيدا لهذه الطريقة:

1. تدريب أوامر الوظيفة:

هذا الأسلوب مصمم لتدريب المتعلمين الذين لديهم دراية قليلة بالواجبات المنجزة في وظيفة معينة، وهذا الأسلوب مفيد جدا عندما يتعلم المتدربون كيفية إنجاز مهام الوظيفة المتكررة.²

2. التلمذة الصناعية:

يهدف هذا الأسلوب إلى تحسين مهارات الفرد وإعداده للعمل في مهنة معينة، ويتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليما نظريا وعمليا لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل ذاته، ويعرف هذا النوع من التدريب بالتدريب المهني أيضا.³

3. التدوير الوظيفي:

هي انتقال الفرد ضمن سلسلة من الوظائف تسمى تعاقب الوظيفة، ويقدم هذا الأسلوب للمتدربين الخبرة الأولية في عمل الأنواع المختلفة من الوظائف، أو فهم كيفية عمل الوحدات المختلفة للمؤسسة. ومن مميزات هذا الأسلوب إيجاد أفراد من ذوي الاختصاصات العامة ويكسبهم معرفة وخبرة متنوعة بأعمال مختلفة.⁴

¹ خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص324.

² يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد المحسن الفضل، مرجع سابق، ص، ص289-288.

³ حسين محمد حريم، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص 218.

⁴ ابراهيم عبد المجيد القوقا، أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة و الصغيرة جدا في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2007، ص 33.

ثانياً: التدريب خارج مواقع العمل:

وهي أن يكون التدريب في أماكن خارج العمل، أو في قسم مستقل تابع للمؤسسة نفسها، أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التدريب، أو بعض الجهات أو المكاتب المتخصصة.¹
ومن أكثر الأساليب تجسيدا لهذه الطريقة:

1. المحاضرات

وهي قيام المدرب بإلقاء المادة التدريبية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتدربين، وتستخدم هذه الطريقة لإيصال المعلومات للحاضرين بشكل مباشر ويتوقف نجاح هذا الأسلوب على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع.²

2. المؤتمرات:

هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهمية لكافة الأعضاء، و يعتبر الأسلوب الأكثر كفاءة في التدريب، وهو أسلوب مناسب لتدريب رجال الإدارة العليا.³

3. تمثيل الأدوار:

هو أسلوب جديد يمثل سلوكاً تمثيلاً حيث يقوم فريق من المتدربين بتمثيل مواقف تعبر عن مشاكل فعلية في مجال العمل أو تتناول المشكلة من زوايا مختلفة في محاولة لإيجاد الحلول في القطاعات المختلفة، ويتمثل دور المدرب في ترشيد سلوك كل متدرب. ويتميز هذا الأسلوب بكونه الأكثر فعالية في تطوير المهارات والقدرات المتصلة بمواجهة مواقف الحياة العملية.⁴

4. المناقشات:

يقوم المتدربين في هذا الأسلوب بإعطاء رأيهم في موضوعات محددة، ويقوم المدرب بتوجيه وإدارة المناقشة بما يكفل الوصول إلى حل أمثل للمشكلة المطروح. ويتوقف نجاح هذا الأسلوب على الإهتمام بالإعداد للمناقشة، المهارة في إدارتها، وأن لا يكون عدد المشتركين كبير.⁵

¹ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص144.

² قرشي محمد صالح، تقييم فعالية برنامج تدريب الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص 76.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص 281، 279.

⁴ عايض شافي الأكلبي، دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية، مجلة النهضة، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، أبريل، 2014، حملت من موقع (<http://www.slideshare.net>)، بتاريخ 2015/12/14، ص11:24.

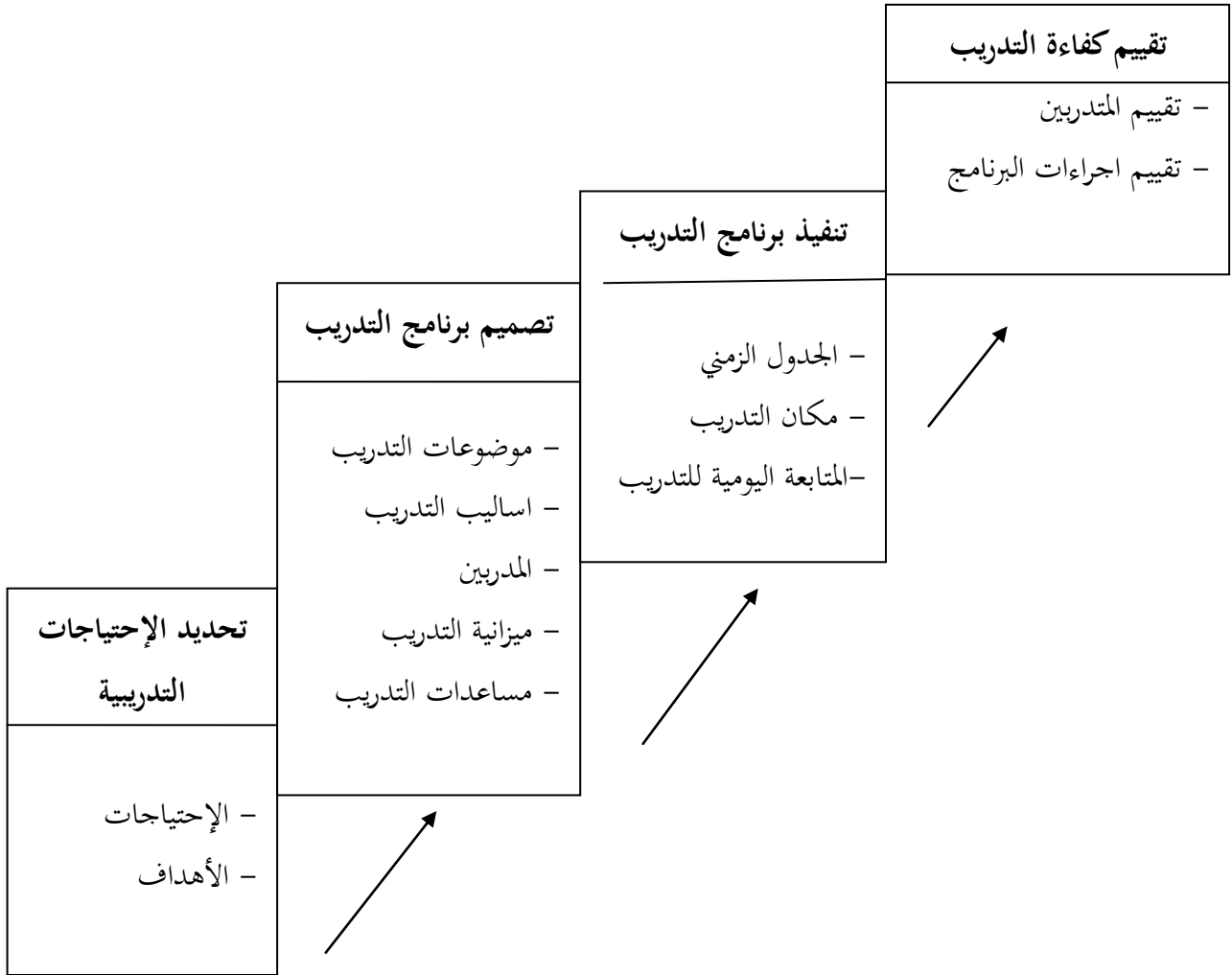
⁵ ابن عبد الرحمان سليمان المصدر، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 25.

المطلب الخامس : مراحل عملية التدريب

يعتبر التدريب استثمار مستمر لمواكبة التطورات الحديثة التي يحتاجها الأفراد العاملون لتطوير مهاراتهم وخبراتهم وأدائهم والذي ينعكس بذلك على تطوير الإنتاج والخدمات المقدمة من المنظمات التابعين لها، وعليه فإن التدريب الفعال يتم على أربعة مراحل مهمة.

ويوضح الشكل التالي مراحل عملية التدريب:

الشكل رقم 01: مراحل عملية التدريب



المصدر: برحومة عبد الحميد، طلال زغبة، تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، يومي 21 و22 فيفري 2012، ص6.

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية نقطة بداية عملية تدريب العاملين داخل المؤسسة، التي إذا ما تمت بشكل دقيق فإن باقي المراحل تحقق الهدف منها بشكل كبير، وتركز هذه المرحلة بصفة خاصة على تحديد القدرات والمهارات التي يجب تنميتها لدى الأفراد حتى يمكن زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.¹

وتعرف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على أنها "مجموع التغيرات والتطورات التي يجب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل أو الإنتاج أو تعرقل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة"

المرحلة الثانية: تصميم البرنامج التدريبي:

التي تضمن تحقيق الأهداف التدريبية فيما لو كان التصميم دقيقاً وجيداً وترجمتها، ويعنى تصميم البرامج التدريبية بتحديد محتوى التدريب، واختيار الأساليب التدريبية، المدربين، مستلزمات البرنامج التدريبي، ومدة البرنامج ومكانه وتكاليفه.²

المرحلة الثالثة: تنفيذ برنامج التدريب

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع، إن هذه المرحلة مهمة وخطيرة، وينعكس نجاحها أو فشلها سلباً أو إيجاباً على المراحل التالية لها، وإن تنفيذ البرنامج يعتمد على عدة عوامل منها: قدرة المنسق والمدربين، نوعية المدربين، الظروف المادية وغير المادية المحيطة ببرنامج التدريب، نوعية البرنامج التدريبي كأن يكون برنامجاً للقيادات الإدارية العليا، أو الوسطى أو لتدريب المدربين، أو برامج ذات طابع فني في المحاسبة، أو المالية أو غير ذلك.³

المرحلة الرابعة: تقييم كفاءة التدريب⁴

تعرف على أنها تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة وفعالية البرامج والإستراتيجيات التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى نجاح التدريب، كما تقاس كذلك كفاءة المدربين أو المشرفين

¹ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، جامعة القاهرة، 2003، ص 297.

² برحومة عبد الحميد، طلال زغبة، تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، يومي 21 و 22 فيفري 2012، ص 7.

³ بودية فاطمة، بن زيدان فاطمة الزهراء، تقييم فعالية نظام تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، يومي 21 و 22 فيفري 2012، ص 11.

⁴ حول طارق، بودي عبد الصمد، التدريب كأحد المقومات الفعالة لتنمية المهارات في شركات التأمين، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، يومي 21 و 22 فيفري 2012، ص 5-6.

على العملية التدريبية.

وبذلك فإن عملية التقييم تهدف إلى:

1. معرفة نقاط القوة وتنميتها ونقاط الضعف و تفاديها في البرامج والإستراتيجيات التدريبية المستقبلية.
2. تحديد مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.
3. قياس كفاءة عناصر العملية التدريبية من مدرب ومتدرب ووسائل وأساليب التدريب.
4. تقرير إمكانية الاستمرار في البرنامج أو الإستراتيجية أو تغييرها.
5. تحسين برامج التدريب وتطويرها.

المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإلكترونية:

أدى التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات بالمؤسسات إلى التفكير في الاستفادة من نتائج الثورة التقنية باستخدام الحاسوب وشبكات الأنترنت في إنجاز الأعمال والمهام، وكذلك ظهور الإدارة الإلكترونية، التي تسمح بتقديم الخدمات للأفراد بطريقة إلكترونية وتعمل على حل العديد من المشكلات بفعالية وتجنب الروتين والوساطة وغيرها من العوامل، بالإضافة لما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة في إنجاز العمل، وتوفير الوقت والجهد.

المطلب الأول: مفهوم الأعمال والإدارة الإلكترونية:

أولاً: تعريف الأعمال الإلكترونية¹:

✓ تعرف على أنها: "تقديم كافة الخدمات والمعاملات عبر وسائط إلكترونية سواء كانت عبر شبكة المعاملات الدولية (الأنترنت) أو غيرها".

✓ كما تعرف كذلك على أنها: "تقديم كافة الخدمات والمعاملات عبر شبكة الأنترنت".

ثانياً: تعريف الإدارة الإلكترونية:

بصفة عامة إن مفهوم الإدارة الإلكترونية هو الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة في إتمام جميع المعاملات والأنشطة والمهام داخل المؤسسات، وقد تعددت التعاريف لهذه الإدارة نذكر منها:

✓ يمكن تعريفها على أنها: منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات.²

¹ بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 290 .

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 27.

✓ ويرى آخرون أن الإدارة الإلكترونية تعني¹: قدرة المؤسسة على تبادل المعلومات، وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطن، وبين قطاعات الأعمال بسرعة وبدقة عالية، وبأقل تكلفة عبر شبكة الأنترنت، مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتناقلة (في أي وقت وأي مكان) معتمدة على مبدئين هما:

1. تقني: يتمثل في إعداد المعلومات إلكترونياً، وتناقلها عبر شبكة الأنترنت وضمن دقتها وسريتها.

2. إجرائي: يتمثل في تنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد مع ضمان صحتها ومصداقيتها.

✓ وتعرف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ب: شبكات الهياكل والقرارات والعلاقات الإلكترونية المستخدمة في تقديم ومزاولة وظائف الموارد البشرية في المنظمات، من حيث الاختيار والتوظيف الإلكتروني، حيث يتم الإعلان عن الوظائف والتقدم لها فوراً بالإنترنت، ويتم التدريب والتنمية باستخدام الأنترنت والوسائط المتعددة والمحاكاة، ودفع الحوافز والأجور من خلال البنوك الإلكترونية، والاتصالات والمفاوضات بين العاملين والأداء و المديرين و النقابات الحكومية عن طريق شبكات الأعمال.²

✓ يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها: العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط، التوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخريين، بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.³

✓ وتعرف آخر الإدارة الإلكترونية هي: القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم المنتجات لطلابها من خلال الحاسب الآلي و السعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب المنتجات مع الأفراد بما يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي.⁴

✓ عرف السالمي الإدارة الإلكترونية بأنها: "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني، عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منغدة مسبقاً"⁵

¹ احمد اسماعيل المعاني و اخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 82.

² فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 357 .

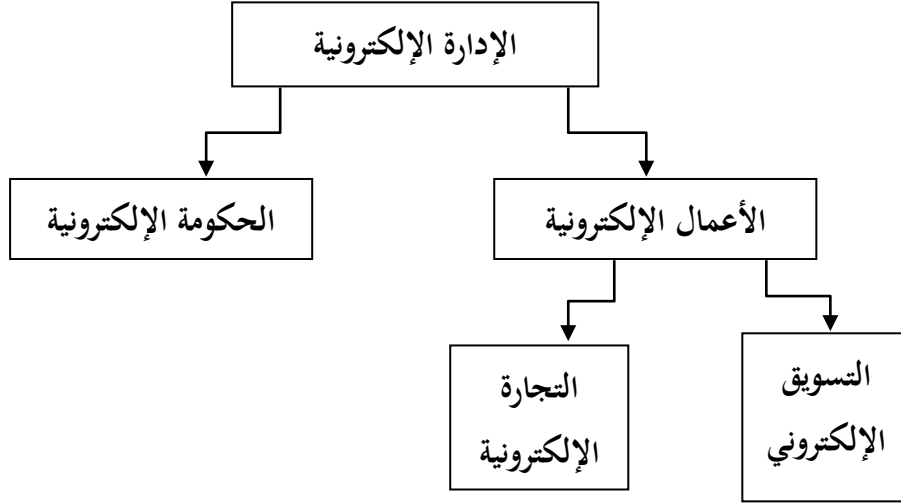
³ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية الوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 127.

⁴ محمد فلاق، رضوان انساعد، الإدارة الإلكترونية (مفهومها، متطلبات تطبيقها) عرض تجارب لبعض الدول العربية، ملتقى وطني حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر "دراسة تجارب بعض الدول"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، ص 3.

⁵ احمد بن عبد الله بن محمد، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مكاتب التربية والتعليم في ضوء بعض الخبرات العالمية، رسالة ماجستير في الإدارة و التخطيط التربوي، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 2011، ص 7.

فالإدارة الإلكترونية هي تكوين أشمل وأوسع من الأعمال الإلكترونية، مثلما أن الأعمال الإلكترونية نفسها هي أوسع وأشمل من التجارة الإلكترونية¹

الشكل رقم 02: مكونات الإدارة الإلكترونية



المصدر: محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006، ص14.

المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية:

إن تزايد الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة الظاهرة ليس من فراغ، ولكن نابغة من الفوائد التي تحققها نتيجة لاستخدامها وتطبيقها، متمثلة في الإدارة الإلكترونية لكونها تتميز بجملة من الخصائص والتي يمكن عرضها في النقاط التالية:²

1. السرعة و الوضوح

ففي ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل، ليس إنجازها فحسب، بل أيضا نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر، حفظها وإرسالها إلى الجهة التي ستبت في أمرها، ثم إنتظار عودتها وإمكان تكرار ذلك مرات ومرات في حال وقوع خطأ ما.

2. عدم التقيد بالزمان و المكان

¹ محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2006، ص14.

² حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الثاني التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص ص19-21.

من خصائص الإدارة الإلكترونية إذا ما تم تعميمها وانتشارها في مختلف الإدارات أنه يمكن مراجعتها طوال ساعات اليوم، فهي لا تتقيد في عملها بزمان معين، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الأنترنت، كما أن وصلات شبكاتنا الداخلية أو وصلات شبكة الأنترنت ليست بحاجة إلى مباني ضخمة لإستيعاب موظفيها ومكاتبها وإنما مكان صغير محدود يكفي لإستيعاب بعض أجهزة الحاسوب ومتعلقاتها، فضلا عن أن المستخدم للإدارة الإلكترونية يجد نفسه أمام قوائم وخيارات إلكترونية وليس أمام الموظفين.¹

3. إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها

لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في برامج معينة، ومن ضمن تلك البرامج ما يتيح للمستخدم إنجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمية.

4. المرونة

الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، مما يساعد الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل مجموعة من العوائق في ظل الإدارات التقليدية.

5. الرقابة المباشرة و الصادقة

أصبح بإمكان الإدارة الإلكترونية أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي وسعها أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على أجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا يصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها .

6. السرية و الخصوصية

من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تؤمنها لحجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية اللذين تتمتع بهما الإدارة الإلكترونية إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات، إذ أن قدرتها على الإخفاء والسرية تكون عالية، ولديها أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمرا بالغ الصعوبة.

المطلب الثالث: فوائد الإدارة الإلكترونية:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتنا اليوم دليل على نجاحها والفوائد التي تقدمها، ويمكننا ذكر البعض منها على النحو التالي:²

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص 21.

² محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدس، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص ص 33-34.

1. تقديم الخدمات إلى الجميع و بكفاءة.
2. تسهيل النمو والقدرة على المنافسة.
3. تطوير بني تحتية عامة في حقل التقنية والتشفير وبقية الإحتياجات التقنية في بيئتي الاتصال والحوسبة.
4. الابتكار والريادة في الأعمال.
5. تحفيز استخدام الأنترنت.
6. إعطاء دور أكثر إستراتيجية للموارد البشرية من خلال:
 - ✓ تطوير معلومات جديدة تتعلق بإدارة الأداء.
 - ✓ العمل على تطوير أنشطة الإتصالات.
 - ✓ توفير معلومات لمساعدة كل العاملين في صنع القرار.
7. تحسين عملية المتابعة وتقييم مستوى تحسن الأداء .
8. أقل عرضة للأخطاء.
9. تقليل تأثير العلاقات الشخصية على انجاز الأعمال.
- بالإضافة إلى فوائد أخرى:¹

1. تقليل الاعتماد على العمل الورقي بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة.
2. اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية.
3. تسهيل إجراء الاتصال بين مختلف أقسام المؤسسة المختلفة، ومع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.

المطلب الرابع: أهداف الإدارة الإلكترونية:

- إن التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية يعكس رغبة صادقة بتحقيق أهداف عظيمة تتفق وثورة المعلومات والاتصالات التي تعيشها البشرية في الوقت الحالي، وهو ما ينعكس على شكل أداء الوظيفة وتقديم الخدمات على حد سواء، ولذلك يمكن تلخيص أهم أهداف الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:²
1. تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع.
 2. تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز العمل وبتكلفة مالية مناسبة.
 3. إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي.

¹ عزب محمد عزب، أساسيات الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص10.

² موسي عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث (87-100)، العدد التاسع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص89.

4. تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
 5. الحفاظ على أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها.
 6. التقليل من التعقيدات الإدارية من خلال التقليل اختصار مراحل إنجاز المعاملات¹.
 7. توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستفيد وملتخذي القرار².
 8. توافق المؤسسة مع التوجه العالمي نحو التحول إلى التعامل الإلكتروني وتحقيق مصطلح إدارة بلا أوراق.
 9. يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى التقليل من الموارد البشرية الزائدة عن الحاجة في الأعمال الإدارية.
 10. تجميع البيانات من مصادرها الرسمية بصورة موحدة³.
 11. زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد
- وإن الهدف الرئيسي لتطبيق الإدارة الإلكترونية هو تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات العامة للمستفيدين و الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المحدودة⁴.

المطلب الخامس : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا واسعا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وإنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية، المالية، التشريعية، البيئية، البشرية وغيرها، وبالتالي لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها إلى حيز الواقع العملي.

أولا :المتطلبات الإدارية :وتتمثل فيما يلي:

1. وضع الإستراتيجيات وخطط التأسيس

ويتطلب ذلك تشكيل إدارة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات

¹ شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، صص 14-16.

² محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، صص 292.

³ يوسف محمد يوسف، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، صص 33.

⁴ محمد عبد الله اشتيوي، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة، مجلة جامعة الأقصى، العدد الثاني، المجلد السابع عشر، (218- 248)، غزة، 2013، صص 227.

الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية.¹

1. القيادة

إن تطوير قيادة إدارية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يعتبر أحد أهم الوسائل المهمة التي انبثقت حديثاً عن حقل إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية، وإن وجود القيادة الإلكترونية هو شرط لنجاح المؤسسات الإلكترونية أو المؤسسات المستندة إلى المعرفة والمندمجة في أنشطة الأعمال الإلكترونية، ذلك أن وجود هذه القيادة يعني أيضاً وجود القائد المستمع والمعلم، القيادة الإدارية الإلكترونية تمثل باختصار الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية.²

2. الهيكل التنظيمي

أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة غير ملائم لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية، إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبطة بنسيج الاتصالات، ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة.³

4. تعليم وتدريب العاملين، وتوعية وتثقيف المتعاملين

تتطلب الإدارة الإلكترونية تدريب كافة الموظفين على طرق إستعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل بشكل سليم، و يفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة، وإحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها، وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط، البرامج، الأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، أضف إلى هذا أنه يجب نشر ثقافة إستخدام "الإدارة الإلكترونية" وطرق ووسائل إستخدامها، وتوعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي.⁴

¹ إيهاب خميس أحمد المير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 25.

² محمد بن سعيد محمد العريشي، مرجع سابق، ص ص 52-53.

³ موسي عبد الناصر، محمد قريشي، مرجع سابق، ص 90.

⁴ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 72.

5. وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقاً للمستجدات

أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة، كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصدقية على كافة النتائج¹.

ثانياً: المتطلبات البشرية

العنصر البشري هو من أهم الموارد التي يمكن الاستثمار فيها لتحقيق نجاح أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر المنشأ للإدارة الإلكترونية، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري، فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، الذين يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال الفكري في المؤسسة، ومنهم المديرون، الوكلاء، المساعدون، المبرمجون، ضابط البيانات².

ثالثاً: المتطلبات التقنية

وتتمثل في توفير البنية التحتية ملائمة للإدارة الإلكترونية، ومن المهم الإشارة في هذا الجانب إلى ضرورة إرتباط الإدارة الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات وتقنيات، فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية كما تتنوع أنماطها، مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة مثل ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات الهاتف النقال مع الإنترنت وتقنياتها، واستخدام أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات وتقنيات شبكات الأنترنت، الأنترنت، الإكسترنات، وتعتبر هذه الشبكات عنصراً مهماً وأساسياً وسبباً في تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومما زاد من أهميتها انتشار استخدام الحاسوب في مختلف المجالات بغرض تحسين أداء العمل وسرعته وإزدياد الحاجة إلى تبادل المعلومات والبيانات، وعلى العموم فإن البنية التحتية التقنية تنقسم إلى³:

1. تقنيات الإتصال: تقوم بدور نقل المعلومات وتبادلها عبر المواقع المختلفة.

2. تقنيات الحاسب الآلي ومكوناته: ومن أهم المكونات الحاسوبية للبنية التحتية للإدارة الإلكترونية ما يلي:

- المكونات المادية: وتتمثل في أجهزة الحاسب الآلي بمختلف أنواعها، إضافة إلى الأجهزة الملحقة بها.

¹ كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابعة للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، قطر، 2008، ص37.

² خليفة بن صالح بن خليفة المسعود، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص35.

³ ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة تربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، 2011، ص ص57، 58.

• المكونات المنطقية: تشمل نظم برامج التشغيل وبرامج التطبيقات.

3. مستلزمات البنية التحتية لأعمال الحاسب الآلي داخل المؤسسة مثل: المواقع المكانية، التوصيلات السلكية، الأجهزة المساندة.

4. شبكات الحاسب الآلي: ومن أهم هذه الشبكات : الإنترنت، شبكة الإنترنت والإكسترنات.

رابعاً: المتطلبات الأمنية¹

تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونياً، بمعنى أمن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونياً لتنفيذ متطلبات العمل، وإن ضمان أمن المعلومة يشكل ضرورة قصوى لضمان نجاح العمل الإلكتروني، ولتحقيق أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الأنترنت فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها:

1. وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الأنترنت.
2. وضع القوانين والعقوبات المتعلقة بالتعدييات والمخالفات الأمنية في الإدارة الإلكترونية.
3. الاعتماد على استخدام بعض الوسائل الأمنية كالبطاقات الذكية لإثبات هوية المستخدم.

المبحث الثالث: ماهية التدريب الإلكتروني

يعتبر التدريب الإلكتروني أحد الوسائل وأهم الأنشطة التي تستخدمها الإدارة في أي مؤسسة مهما كانت طبيعة ونوع عملها واختصاصها، من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية، العملية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهّد الطريق نحو نمو المؤسسة وازدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية. لذا يلقي التدريب الإلكتروني اهتماماً متزايداً في المؤسسة المعاصرة. وينطبق هذا الاهتمام بالتدريب الإلكتروني للاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم التدريب الإلكتروني

أصبح التدريب الإلكتروني خياراً إستراتيجياً لتنمية وتطوير الموارد البشرية نظراً لكونه من أهم محاور تطوير العمل ونجاح المؤسسات وزيادة كفاءات الأفراد العاملين وذلك لما له من فوائد ومزايا عديدة .

ولقد تعددت التعاريف في كثير من الأبحاث والكتب والمؤلفات، والتي لم تتفق على تعريف شامل وواضح له، ولذلك يمكن تعريف التدريب الإلكتروني على النحو التالي:

¹ شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سابق، ص ص34،35.

✓ التعريف 1: "هو عملية منظومية تتم في بيئة تفاعلية متنقلة مشبعة بالتطبيقات التقنية الرقمية المبنية على استخدام شبكة الأنترنت والحاسوب متعدد الوسائط والأجهزة المتنقلة لعرض البرمجيات والحقائب والدورات التدريبية الإلكترونية، لتصميم وتطبيق وتقييم البرامج التدريبية التزامنية وغير التزامنية، بإتباع أنظمة التدريب الذاتي، والتفاعلي لتحقيق الأهداف التدريبية وإتقان المهارات، بناء على سرعة المتدربين في التعلم، مستوياتهم الفكرية، ظروف عملهم، حياتهم ومواقعهم الجغرافية"¹

✓ التعريف 2: يعرف على أنه "عملية يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكاته ووسائطه المتعددة، التي تمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن، وبأعلى مستويات الجودة من دون تقييد بحدود المكان والزمان"².

كما يمكن التمييز والفرقة بين التدريب الإلكتروني ومصطلحات أخرى، نذكر أهمها:

• الفرق بين التدريب الإلكتروني و التعليم الإلكتروني:

يتجسد الفرق بشكل جلي وواضح في آلية التطبيق حيث أن التعليم الإلكتروني مرتبط بالمؤسسة التعليمية كالمدرسة أو الجامعة ويكون ذلك من خلال متابعة نشاط الطلاب أثناء الدراسة كالمنديات والشات، أما التدريب الإلكتروني يستخدم لتدريب مجموعة من الأشخاص لا ينتمون إلى مؤسسة تعليمية كتدريب العاملين وتأهيل كوادر بشرية، ويكون المستفيدين من التدريب الإلكتروني منسوبي المؤسسات الإدارية.³

¹ علي بن شرف الموسوي، مشاركة مقدمة الى الندوى الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات و تكنولوجيا الاتصال في التعليم و التدريب، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 12-14 افريل، 2010، ص3.

² محمد فراس بن عودة، التدريب الإلكتروني وتنمية الرأسمال الفكري، موسوعة التعليم والتدريب، الأحد 15 فيفري 2015، حملت من موقع <http://www.edutrapedia.illaf.net> بتاريخ 2015/12/14، 10:48.

³ شوقي محمد حسن، التدريب الإلكتروني وتنمية الموارد البشرية، مجلة التعليم الإلكتروني، العدد الرابع، 01 اوت 2009، حملت من موقع <http://emag.mans.edu.eg> بتاريخ 2015/12/14، 10:52.

• الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني

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

وجه المقارنة	التدريب التقليدي	التدريب الإلكتروني
المدرّب	المدرّب ناقل للمعرفة وملقن	المدرّب مشارك وأحياناً متعلم
المتدرّب	المدرّب هو الأساس	المتدرّب هو الأساس
المحتوى	ثابت لفترة طويلة	متغير ومتجدد باستمرار
المعرفة	حفظ ،تذكر، تراكم الحقائق	استفسار، ابتكار
التركيز	التركيز على كمية المادة المقدمة	التركيز على نوعية المادة المقدمة
الوصول والانتشار	محدود جغرافياً	واسع الانتشار زمنياً وجغرافياً
التكلفة	مرتفعة	متوسطة

المصدر: <http://www.bakkah.net.sa/ar/e-learning>

المطلب الثاني: مبررات استخدام التدريب الإلكتروني

يتميز العصر الحالي بوجود مجموعة من القضايا والتحديات التي تشير إلى وجود فجوات قد تؤدي إلى الضعف و القصور في مواجهة متطلبات التنمية و خاصة في مجال التدريب في عصر يتطلب من الفرد بأن يكون دائم التدريب نظراً لتجدد المعلومات .

ومن أهم مبررات استخدام التدريب الإلكتروني عبر شبكة الأنترنت ما يلي¹ :

1. التفجر المعرفي والتقدم التكنولوجي :

يتميز العصر الحالي بوفرة المعلومات وتراكمها بشكل سريع. وتمثل التطورات الحالية في الاقتصاد العالمي المتوجه نحو التكامل و المنافسة الحادة المستندة بدرجة كبيرة على المعلوماتية ومعرفة أهم التحديات .

2. ثورة الإتصالات وسرعة نقل المعلومات:

استمرار الثورة التقنية في مجال المعلومات والاتصالات، وما ينتج عنها من تطور هائل ومتصل في معالجة البيانات والمعلومات، تخزينها، استرجاعها، نقلها وتدفعها محلياً وعالمياً بسرعة فائقة وتكلفة معقولة.

¹ <http://electronictraining.blogspot.com> ,14/12/2015,11:30.

3. الأوضاع الديموغرافية(السكانية):

لقد أصبح الوضع السكاني في الوقت الراهن يمثل تحديا كبيرا، وأصبح من الضروري التخطيط لمواجهة هذا النمو المتسارع، لأن ذلك يخلق ضغطا على الموارد الطبيعية وعلى مؤسسات الخدمات من تعليم، تدريب، صحة وإسكان .

4. القصور في تكوين الكوادر التدريبية المؤهلة:

يعتبر تطوير الكوادر التدريبية وإعدادها أحد المرتكزات الأساسية لتطوير التدريب، ولا بد أن تشهد المرحلة القادمة طفرة من حيث إعداد الكوادر التدريبية والتخصصات المطلوبة وفق خطة مسبقة لمقابلة احتياجات التنمية في المجتمع.

5. عجز مؤسسات التدريب التقليدية عن تقديم فرص التدريب لفئات معينة من المجتمع:

ما زالت المجتمعات تعاني من عدم توفير فرص التعليم والتدريب لفئات متعددة للكثير من الأسباب، قد تعود لأسباب اقتصادية أو عائلية أو صحية كالإعاقات الجسمية والنفسية، اسباب سياسية كالاقتتالات، أسباب مهنية كالعمل في سن مبكر، لأسباب جغرافية كالبعد عن مكان العمل، اسباب اجتماعية كتطور المجتمع وتغيره، أو لحاجة صاحب العمل إلى مهارة فنية معينة لمواكبة ما يطرأ من تطور وتقدم علمي وتكنولوجي.

المطلب الثالث: أهمية التدريب الإلكتروني

إن التدريب عبر شبكة الأنترنت يسهم بشكل مباشر في صقل مهارات وتحسين خبرات المتدربين بطريقة أكثر فاعلية من حيث التكلفة المكانية والزمانية، وإن سهولة التنقل والتصفح عبر شبكة الأنترنت يسهم في تطوير العملية التدريبية، لذلك يمكن أهمية التدريب الإلكتروني في ما يلي¹:

1. المرونة والملائمة: سهولة وسرعة الوصول للمحتويات والأنشطة بأي وقت وأي مكان .
2. مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين ومنها قدرة المتدرب أن يتدرب بسرعة أو ببطيء.
3. يقدم تسهيلات، وأساليب تدريبية متنوعة تمنع الملل.
4. يُسهل متابعة المتدربين ولو كانوا بأعداد كبيرة، كما يسهل وصول الآلاف لنفس المصدر، في نفس الوقت بخلاف المصادر الورقية.
5. الوقت: حيث يوفر ويتيح للمتدرب تنظيم وقت بحيث يجدول تلقيه لدورته بما ينتسب وظروف العمل والعائلة، كما يتيح له القفز عن مواد ونشاطات يعرفها.²

¹ جميل أحمد الطمیزی، رؤية مستقبلية للتدريب الإلكتروني في فلسطين: دراسة مخصصة لحالة التربية والتعليم العالي بفلسطين، بدون تاريخ، حملت من موقع <http://jamil-itmazi.blogspot.com>، بتاريخ 2015/11/5، 12:47.

² معروف دويكات، معاذ الاسمر، التدريب الإلكتروني في المؤسسات المالية والمصرفية العاملة في فلسطين، مؤتمر اقتصاديات المعرفة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، أبريل، 2007، ص ص3-4.

6. المال: حيث يخفض تكلفة السفر، التنقل، المعيشة، إضافة إلى تقليص تكلفة ضياع وقت العاملين وإنخفاض تكاليف الدورات التدريبية وذلك باستخدام الشبكات.
7. الإتصالات والتفاعل: إمكانية الاتصال والتفاعل الإلكتروني المباشر بين المدرب والمتدربين، وكذلك إتاحة الفرصة للمتدربين التفاعل الفوري إلكترونياً فيما بينهم من خلال وسائل البريد الإلكتروني، منتديات النقاش.
8. إمكانية التدرب بأي مكان يتوفر فيه حاسوب وإنترنت.
9. مقدار التعلم وكم ونوع وشكل المحتوى التدريبي يفوق بمراحل ما يتم اكتسابه في التدريب التقليدي.¹
10. ينمي المسؤولية لدى المتدرب وتنمي فيه حس التعلم الذاتي والمثابرة.
11. سهولة تطوير المحتوى التدريبي الموجودة عبر الإنترنت.²
12. وظيفة المدرب ستصبح بمثابة الموجه والمرشد.
13. يتيح طرق متعددة في تقييم وقياس مستوى تقدم المتدرب.

المطلب الرابع: أهداف التدريب الإلكتروني

- للتدريب الإلكتروني أهداف عديدة تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلاله، وتمثل في:³
1. مساعدة المؤسسات بتعديل الطرق التقليدية في تنمية مواردها البشرية.
 2. تهيئة المتدربين لإنتاجية أكبر في مجتمع المعرفة باستخدام تقنيات حديثة.
 3. مواكبة التحديث المتسارع في مناهج التدريب، تصميمها، محتواها وأساليبها.
 4. تمكين المتدرب من التدريب بأقل تكلفة وجهد ووقت.
 5. زيادة وتوسيع قاعدة المشاركة في برامج التدريب نتيجة لمرونة أسلوب التدريب الإلكتروني.
 6. تبادل الخبرات بين فئات المعنيين من إداريين وأكاديميين.
 7. تطوير الموظفين على أحدث الطرق والمهارات وإكسابهم الكفاءات المناسبة.⁴
 8. التمكن من تدريب وتعليم العاملين وتأهيلهم دون الحاجة إلى ترك عملهم.

¹ أحمد كردي، مراحل وخطوات تصميم وتنفيذ التدريب الإلكتروني على شبكة الإنترنت، السبت 16 مارس، 2013، تم التحميل من موقع <https://kenanaonline.com>، بتاريخ 2015/12/14، 12:25.

² زرقين عبود، جباري شوقي، التدريب الإلكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد السابع (295-305)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، 2009، ص303.

³ علي بن شرف الموسوي، مرجع سابق، ص3.

⁴ عبد الله إبراهيم محمود أبي طه، تخفيض تكاليف التدريب من خلال التدريب الإلكتروني، وكالة جراسا الاخبارية، 2012/01/04، تم تحميلها من موقع <http://www.gerasanews.com>، بتاريخ 2015/11/05، 12:40.

المبحث الرابع: أساسيات التدريب الإلكتروني

إن التدريب الإلكتروني هو نتيجة لعدة من التطورات المتداخلة، والتي ترجع إلى ظهور وبداية الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، التي ساهمت بدورها في إظهار الحاجة إلى وجود تدريب إلكتروني من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والمجتمع والفرد بحد ذاته.

المطلب الأول: عناصر التدريب الإلكتروني

يقوم التدريب الإلكتروني على ثلاثة عناصر للوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة للعملية التدريبية، وهذه العناصر هي:¹

1. المتدرب

عادة يكون المتدرب مؤهلاً علمياً لدرجة تمكنه من أداء مهام عمله، كما أنه يكتسب خبرة مع الزمن تساعده على التكيف والتأقلم مع المتغيرات المختلفة، إلا أن التطور لا يتوقف ويصاحبه تطور في التقنية والأساليب وهذا يتطلب ضرورة التزود بالجديد، وإن نجاح التدريب الإلكتروني يعتمد إلى حد كبير على وجود متدرب مقتنع بأهمية التدريب الإلكتروني وبحاجته إليه، وبوجود متدربين يشتركون في نفس الأهداف والخبرات والمستويات الوظيفية .

2. المدرب

للمدرب في العملية التدريب الإلكترونية دور مهم، لذلك فإنه من المهم اختيار المدرب المناسب الذي يجمع بين المؤهل العلمي والخبرة العملية، التي تجعله قادراً على استخدام أساليب التدريب الإلكتروني المتنوعة بما يتفق مع مستوى المتدربين، طبيعة التدريب وأهدافه.

ولاختيار المدرب المناسب لابد من الاهتمام بالمعايير التالية:

- أن تتوفر لديه الرغبة في التدريب والتطوير الذاتي.
- متابعة كل ما هو جديد في مجال عمله.
- لابد أن يتمتع بالخبرة في مجال التدريب الإلكتروني، وكذلك في المادة التدريبية التي سيشرف على تدريبها.

3. المادة التدريبية:

على الرغم من إختلاف التدريب عن التعليم في أهدافه وأساليبه، إلا أن هذا الإختلاف لا يعني عدم وجود قراءات وكتب ومراجع، أي أسس نظرية يستند عليها المتدرب في عملية التطبيق، إلا أن الفرق هو أن المادة العلمية بالنسبة

¹ فراس محمد عودة، التدريب الإلكتروني وتنمية الرأس المال الفكري، المجلة الإلكترونية لمركز التميز والتعليم الإلكتروني، مجلة دورية، الجامعة الإسلامية بغزة، 07ديسمبر 2014، تم تحميلها من موقع <http://www.edutrapedia.illaf.net> ، بتاريخ 14/15/2015، 10:48.

للتدريب تكون عادة مختصرة ولا يقوم المدرب بشرحها وتفصيلها كما يفعل المعلم، كما أن المادة العلمية تحتوي على تطبيقات وتمارين وحالات دراسية يتم إستخدامها في قاعة التدريب، بعضها يؤديه المتدرب لوحده، وبعضها يؤدي بشكل جماعي من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات، ويفضل بالنسبة للمادة العلمية أن يسند إعدادها للمدرب الذي سيتولى تنفيذ البرنامج التدريبي، وأن تقيم من قبل مختصين قبل التدريب، وتقيم من قبل المتدربين بعد التدريب. حتى التدريب ذو الصبغة العملية لا بد له من أسس ومداخل نظرية، وهذا لا يعني عيباً يؤخذ على عملية التدريب، وإنما يكمن العيب أحياناً في أسلوب المدرب حين يلجئ للطرق النظرية كالمحاضرات مثلاً .

المطلب الثاني: أنواع و وسائل التدريب الإلكتروني

نظراً للأهمية التي يمتلكها التدريب الإلكتروني، فإن ممارسة هذا النوع من التدريب وتقديمه تكون عن طريق الاعتماد على اختيار أحد أنواعه، وذلك وفقاً للحاجات التدريبية التي استعمل لأجلها، ويكون ذلك من خلال استخدام مجموعة من الوسائل المتطورة .

أولاً: أنواع التدريب الإلكتروني

من المتعارف عليه أن التدريب الإلكتروني يقدم من خلال نمطين هما الأسلوب المتزامن Synchronous e- training أو الأسلوب غير المتزامن Asynchronous e-training . ويمكن توضيحهما على النحو التالي¹:

1. الأسلوب المتزامن

تتم عملية التدريب من مكانين أو عدة أماكن مختلفة في وقت واحد بشكل مباشر وتفاعلي بين أطراف العمليتين باستخدام الصوت، الصورة، النص أو أي وسيلة اتصال أخرى، وذلك عبر وسائط التقنية متعددة سواء كانت حاسب آلي أو أنترنت أو إنترانت .

فمن خلال هذه العملية يمكن تقديم عملية التدريب من خلال المناقشة الفورية شفهيّاً أو كتابياً لمواضيع التدريب، أو من خلال توفر فصول وقاعات تدريب إفتراضية تتم عبرها عملية التفاعل لتحقيق التدريب الإلكتروني.

2. الأسلوب غير المتزامن

فتتم فيه عملية التدريب في مكانين وزمنين مختلفين، من خلال وضع أدوات ووسائل التدريب من خطط، موضوعات للنقاش، اختبارات، وبحوث على بيئة التدريب التقنية، ثم يقوم المتدرب بالإطلاع عليها في أي وقت يرغب أو وفق

¹ عجلان الشهري، برامج التعلم و التدريب الإلكتروني: غياب النموذج يبطئ من التقدم، مجلة التدريب والتنمية، العدد 155، 2011/12/14، حملت من موقع <http://hrdscussion.com>، بتاريخ 2015/12/14، 11:15 .

محددات المدرب، ويمكن أن يتواصل كل منهما بإحدى أساليب الاتصال الصوت أو النص أو الصورة عبر وسائط التقنية الحديثة وأساليب التواصل مثل البريد الإلكتروني، وفصول و/أو غرف المحادثة.

وإن العديد من المؤسسات التدريبية تطبق الأسلوب غير المتزامن نظراً للممارسات والمبادرات الأولية في هذا المجال وكذلك لإستفادة العديد من الأفراد لهذا النوع من التدريب، إضافة إلى ضعف بنية الإتصالات في بعض البلدان والتي لا تمكنها من تطبيق الأسلوب المتزامن.

ثانياً: وسائل التدريب الإلكتروني

إن شبكة الأنترنت توفر العديد من الأدوات والبرمجيات التي تمكن المشتركين من الاستفادة من خدماتها، ومن أهم هذه الخدمات التي أسهمت بالنمو والانتشار السريع ما يأتي:¹

1. البريد الإلكتروني (E-mail).
2. جوفر (Gopher).
3. بروتوكول نقل الملفات (FTP).
4. غرف المحادثة (Chat Rooms).
5. مجموعات الأخبار (Usenet).
6. الشبكة العنكبوتية (World Wide Web).
7. القوائم البريدية (Mailing lists).
8. المؤتمرات المرئية والمسموعة (Audio and Video Conferencing).

المطلب الثالث: نماذج التدريب الإلكتروني

تتعدد النماذج والنظريات المفسرة للتدريب الإلكتروني، وينبع التعدد من التطور المتواتر للبنية التكنولوجية، بجانب التفسيرات المتنوعة والتي قد تتمحور حول شخص المدرب أو المحتوى التدريبي الإلكتروني أو الزمن المخصص للعملية التدريبية والوسائل التي يمكن الاعتماد عليها، ويمكن عرض النماذج التالية:²

¹ عبد المحسن بن عبد الرزاق الغديان، المتطلبات الأساسية للتدريب الإلكتروني الفعال في ضوء معايير الجودة الشاملة، منتديات قبيلة السلطات من عنزة، 2013/22/03، حملت من وقع <http://www.aaa4you.com>، 2016/01/25، 20:28.

² احمد فاروق محمد صالح، ورقة عمل بعنوان "اتجاهات الطلاب والمشرفين نحو التدريب الإلكتروني في الخدمات الإجتماعية"، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، 2011، ص ص13-15.

أولاً: نموذج كيلر

يمثل النموذج المثالي في ضوء ما وصفه كل من كيلر وسوزوكي حيث ذكر أنه بمثابة "أحد نماذج التصميم العلمي التي تؤسس للاعتماد على التدريب الإلكتروني في العديد من المجالات الحياتية والتي يمكن أن تحدث تغيير في شخص المتدرب، ويركز نموذج كيلر للتدريب الإلكتروني على مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية والتي يمكن أن تدعم العملية التدريبية، حيث أستحدث النموذج مصفوفة تتكون من حروف لاتينية أربعة هي (ARCS) يمثل:

1. الحرف الأول الانتباه (Attention (A): حيث التأكيد على الاعتماد على الوسائل المتنوعة في عملية التدريب والتي تشمل الأدوات السمعية والبصرية مثل مقاطع الفيديو، الصور، الأشكال البيانية، المقاطع الصوتية والتي تضمن جذب انتباه المتدرب.

2. الحرف الثاني الارتباط (Relevance (R): حيث يؤكد النموذج على ضرورة الربط بين المحتوى الإلكتروني مع احتياجات وقدرات وخبرات المتدرب بما يضمن مزيد من التفاعلية بين المتدرب والمدرّب.

3. الحرف الثالث الرضا (Satisfaction (S): أي الرضا عن العملية التدريبية، حيث التركيز على عوامل الجذب والتي تتمثل في الحوافر، المنح المادية والمعنوية مثل المكافآت وشهادات التقدير.

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

ثانياً: النموذج الزمني للتحفيز.

بالنظر إلى التدريب الإلكتروني كأحد المستجدات التي تعتمد على تقديم العملية التدريبية متجاوزاً للحدود المكانية والزمنية، يتم التركيز على جدوى استثمار العنصر الزمني في عملية التدريب، حيث يؤكد النموذج على تقسيم الزمن المخصص للتدريب إلى حلقات ثلاث مترابطة هي ما قبل وأثناء وما بعد التدريب، ويؤكد النموذج على أن مرحلة ما قبل أو التمهيدي لعملية التدريب (the beginning of the training process) تمثل مرحلة التشكيل، وتحديد المجموعات التدريبية، وتتطلب تلك المرحلة 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، تلي تلك المرحلة مرحلة التنفيذ أو أثناء العملية التدريبية (during the training process) ويكون التركيز على الوسائل التعليمية المتنوعة التي تضمن جذب المتدربين نحو المحتوى التدريبي حيث الاعتماد على التدريب المتزامن وغير المتزامن والاعتماد على المقاطع المصورة والمسموعة، وتمثل المرحلة الثالثة ما بعد التدريب (The end of the training process) وركز النموذج على ضرورة الاهتمام بأساليب التقويم الفعالة التي تضمن معالجة مناطق

الضعف وتأكيد عناصر القوة في العملية التدريبية، بجانب الخروج بتوصيات من شأنها تطوير العملية التدريبية الإلكترونية بطريقة مستمرة.

ثالثاً: نموذج موس هنسكي

يهتم النموذج الحالي بالتركيز على المتدرب حيث يصنف الشخصية التي تتلقى التدريب إلى نوعين، الأول يمثل من يمتلكون اتجاهات إيجابية نحو الحياة، وهم في الغالب يمتلكون دوافع داخلية إيجابية ويحتاجون إلى تحفيز للدوافع الخارجية، والنوع الثاني يمثل من يمتلكون اتجاهات سلبية نحو الحياة، حيث يفتقدون إلى الدوافع الداخلية ويحتاجون إلى مزيد من التذعيم 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 اكتشاف الأساليب التي تدعم الدافعية الخارجية نحو تدريب وتلك التي تحفز الدافع الداخلي لدى المتدرب.

رابعاً: نظرية التعلم الاجتماعي المعرفي.

إن نظرية التعليم الاجتماعي المعرفي تركز في الأصل على عاملين الأول داخلي مرتبط بالكفاءة الذاتية للمتدرب، والتي تتمثل في إيمان الفرد بقدراته على تنفيذ المهام التدريبية بطريقة فعالة وبمستوى منتظم، بينما يشير المكون 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 الأنترنت.

المطلب الرابع: العلاقة بين تدريب الموارد البشرية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال

ويمكن توضيحها من خلال¹:

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأنشطة الاقتصادية يؤدي إلى نشوء الكثير من الأمل للمؤسسات والأفراد في مجال تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، من خلال تدريب الباحثين عن عمل في هذه التكنولوجيات الجديدة، ولقد شهدنا ظهور وظيفة جديدة في المؤسسات تعمل مباشرة بالتعاون مع وظيفة الإعلام الآلي..، وإن الشبكات (أنترنت، أنترنت) كجزء من تكنولوجيا الاتصالات الحديثة هي عامل مهم يساهم في الرفع من الكفاءة والمهارة لدى الموارد البشرية في المؤسسة، فقد ساهمت وساعدت استخدامات هذه الشبكات كالتعلم والتدريب عن بعد، والتسيير الإلكتروني للوثائق، العمل عن بعد، في انتهاج المؤسسة إلى الاستغلال العقلاني للموارد والتقليل من التكاليف الناجمة عن شرائها.

¹ مفران رفاع، فاروق حريزي، دور تكنولوجيا الإعلام و الإتصال في التكوين، مداخلة في ورشة "تكوين الموارد البشرية في ظل التنمية المستدامة وتحقيق التشغيل الكامل" تحت المحور الثالث التنمية المستدامة وظاهرة البطالة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، صص 3-6.

ويادخال هذه التكنولوجيات الحديثة تغيرت العديد من المفاهيم التقليدية إذ تغير مفهوم الوقت والمكان في المؤسسة، فأصبحت المؤسسات أكثر شفافية وأصبح من السهل البلوغ لمركز المعلومة وبعثت روح التعاون، المشاركة والعمل الجماعي من خلال هذه الشبكات، ويمكن تجسيد العلاقة بين تدريب الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات من خلال مثال بسيط و هو تمكن الأفراد داخل المؤسسة من ربح الوقت والقدرة على التدريب، التنظيم والمشاركة بفضل استخدام شبكات الأنترنت، ففي حالة التدريب الإلكتروني سوف تتجنب المؤسسة التنقل لعدة كيلومترات مما يضمن سلامة الأفراد وصحتهم والحد من حوادث وخطر الطرقات، وهذه المبررات السابقة سوف تساعد كلها على زيادة ربحية المؤسسة والتقليل من التكاليف.

المطلب الخامس: محتوى البرنامج التدريبي الإلكتروني وسهولة استخدام النظام

إن البرنامج التدريبي الإلكتروني يكون على شكل تطبيق على صفحة الويب، وهو يحتوي على مجموعة من العناصر و البيانات المهمة التي تتم من خلالها العملية التدريبية الإلكترونية، وعلى المتدرب أن تكون لديه القدرة على استخدام هذا النظام، وذلك من أجل الاستفادة منه بأكبر قدر ممكن.

أولاً: محتوى البرنامج التدريبي الإلكتروني¹

يكون البرنامج التدريبي الإلكتروني مزود بقاعدة بيانات تتضمن عدة معلومات من بينها: المواد المتوفرة في البرنامج، التدريبي، المتدربين، استمارات التقييم.

وقصد إدارة البرنامج التدريبي الإلكتروني تهتم الإدارة بمجموعة التحضيرات والإجراءات والأعمال التي تتطلبها طبيعة إقامة البرنامج التدريبي، حيث تقوم بعرض البرنامج التدريبي الإلكتروني بالمواد التالية:

مصطلحات أولية في المعلوماتية، الحواسيب والملفات، معالجة النص، عرض الجداول، قاعدة البيانات، بهذه المواد كل الموظفي المعنيين بالبرنامج التدريبي الإلكتروني، المختصين في الإعلام والآلي أو غير المختصين فهذه المواد عامة تهدف لتمكين المتدرب من الاستغلال الجيد والمفيد للملفات المكتبية (Word و Excel و PowerPoint) وفهم قواعد البيانات ونظم تسييرها حتى يسهل التعامل معها، بعد إقامة البرنامج التدريبي الإلكتروني على موقع الويب ترسل رسالة إلكترونية عن طريق البريد المحلي لإعلام الموظفين عن وجود مثل هذا الحل للتدريب عن بعد ودعوات للاشتراك بالإجابة على هذه الرسالة حتى يستفيدوا من كلمة سر للدخول الى البرنامج التدريبي الإلكتروني.

¹ مهيب وسام، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تفعيل وظيفة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص ص171-173.

تتولى الإدارة الإجابة على الرسائل الإلكترونية المستقبلية على حدى بإعطاء التوجيهات للاستفادة من البرنامج التدريبي الإلكتروني ، كما يمكن للمسير الدخول للبرنامج التدريبي عن طريق متصفح الويب لمتابعة الدروس مثل أي متدرب ويمكنه تقويم ومتابعة فعالية المتدربين وقياس كفاءتهم من خلال ما يلي:

1. تسجيل/إلغاء استفادة متدرب من البرنامج التدريبي .
 2. تخصيص مواد تدريبية لكل متدرب التي ستشكل برنامجه التدريبي بما يتفق مع مواصفات وظيفته .
 3. منع بعض المواد التدريبية لبعض المتدربين التي لا تتفق مع مواصفات وظيفتهم .
 4. تفحص استمارات تقويم المتدربين .
 5. الإطلاع على قوائم بأسماء المتدربين الأكثر حضوراً على موقع الويب لمتابعة البرنامج التدريبي، وكذلك يمكن للمتدربين الدخول للبرنامج التدريبي من خلال متصفح الويب ولهم الحق في:
 1. الاستماع للدروس.
 2. التقويم الإلكتروني من خلال استمارات التقويم المتاحة في نهاية كل مستوى من المادة التدريبية.
- يمكن للمتدربين الاتصال بالمسير في أي وقت لطلب تخصيص مادة تدريبية جديدة، حذف مادة تدريبية خصصت له من قبل، أو إلغاء تسجيله بالبرنامج التدريبي.

ثانياً: سهولة استخدام النظام التدريبي الإلكتروني¹

وتعني الدرجة التي يعتقدونها المتدرب أن استخدام نظام التدريب الإلكتروني سيكون خالي من الجهد البدني والعقلي، وتعتبر سهولة الاستخدام مؤشراً كبيراً على نية الاستمرار في تدريب الإلكتروني، حيث أن التأثير على المتدربين مرتكزة على درجة سهولة استخدام هذا النظام أو الوصول إلى الموقع، وسهولة التنقل من خلال نظام واضح على الانترنت. وكذا يقدم مساعدة للمتدربين متمثلة في تعليمات خاصة بكيفية الحصول على المعلومات التي يحتاجون إليها بسهولة وبسرعة. وهذا ما يعزز رضاهم في استخدام نظام التدريب الإلكتروني.

¹ Thurasamy Ramayah, Noor Hazlina Ahmad and Tan Say HongAn, **Assessment of E-training Effectiveness in Multinational Companies in Malaysia**, Educational Technology & Society, 15(2), 125–137. Universiti Sains Malaysia April 18, 2011 p128.

خلاصة الفصل

ساعد استخدام الشبكة العالمية (الانترنت) على تيسير أساليب جديدة في التدريب، وبرزت بمعية هذا الاستخدام مصطلحات جديدة كالتدريب الإلكتروني باستخدام الشبكة، مع تخطي قيود الزمان والمكان وبما يجعل تقدمهم في التدريب مبنيًا على سرعتهم في الفهم والاستيعاب والتطبيق، بحيث تستجيب هذه التقنية للفروق الفردية والثقافية والاجتماعية بين المتدربين.

وإن نشر ثقافة التدريب الإلكتروني في المؤسسات يعتبر أمراً في غاية الأهمية ولا بد من رسم الخطط لمواكبة هذه التقنية ومتابعة ما يستجد من تقنيات أخرى قد يأتي بها المستقبل، وينبغي على المؤسسات الرغبة في تبني التدريب الإلكتروني أن تخطط بصورة بعيدة المدى لتطبيقه، بحيث تأخذ في إعتبارها كافة الاحتياجات المطلوبة لتنفيذه بالإضافة لتكيفه لمطالباتها.

الفصل الثاني

تطوير الكفاءات

تمهيد:

تهدف المؤسسات اليوم إلى تحقيق التميز لكي تحتل مكان الريادة، الذي يضمن لها البقاء والإستمرار، وهذا يتوقف على مدى إمتلاك المؤسسة لمصادر قوة، وينتقل توجه المؤسسة إلى مواردها البشرية باعتبارها موردا هاما، فرض على هذه الأخيرة حتمية الاهتمام بهذه الموارد، وأصبح إدراج المورد البشري في إستراتيجية المؤسسة ضرورة ملحة ومعترف بها.

حيث أن المؤسسة لم تعد تعتمد على القوة العضلية فقط، وإنما القوة القادرة على التفكير والإبداع والإنجاز المتمثلة في الكفاءات التي تركز عليها المؤسسات المعاصرة، ولتكون الكفاءات في المستوى المطلوب فإن المؤسسة تعمل على بناء وتنمية القدرات المعرفية والمهارات لديها عن طريق الإعداد المتميز للعقول بهدف تفعيل طاقتها، وذلك من خلال توفير المناخ المناسب للعمل بتسهيل الإتصالات وتوفير المعلومات بالإضافة إلى التحفيز على الإنجاز التطوعي والمبادرة و التدريب على فهم وإستيعاب كل ما هو جديد ومستجد في ظروف العمل.

فالتغير في بيئة الأعمال اليوم فرض على المؤسسة الاهتمام بطاقتها البشرية ذلك نظرا لامتلاكهم معارف ومهارات يمكن تطويرها واستغلالها في تفعيل مختلف الموارد الأخرى، وبالتالي وجب على المؤسسة السعي جاهدة في تطوير هذه الثروة بما يتماشى مع الواقع من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها بالصفة المطلوبة.

المبحث الأول: ماهية الكفاءات

إن من جملة الموارد التي تمتلكها المؤسسة هي المورد البشري الذي يعتبر مصدر مؤثر بشكل قوي في الحياة الاقتصادية والإدارية، وتعتبر كفاءة هذه الموارد البشرية بمثابة المفتاح الذي يجب أن تمتلكه المؤسسة لتحقيق أهدافها بامتياز، ولكن التأثير الإيجابي مرهون بكيفية استعمال واستغلال هذه الكفاءات والقدرات الشخصية وتوظيفها بشكل فعال. ولقد أصبح مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه، مما يجعل وضع تعريف محدد له أمر يختلف فيه الباحثون، كما يجتدل هذا المفهوم مكانة أساسية في المؤسسة وفي تطوير مواردها البشرية باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات

لقد تم إدراج مفهوم "الكفاءة" في أدبيات الإدارة في أواخر الثمانينات من القرن الماضي، ولكن هذا الظهور لم يأت من العدم بل كانت هناك مقدمات وممهّدات سهلت ظهوره، كما يجب الإشارة إلى أن ظهور هذا المفهوم لم يقتصر في البدء على العنصر البشري ونقصد بذلك كفاءات الأفراد بل على المستوى الكلي للمؤسسة (كالكفاءة الإنتاجية للآلة)، ولقد تطور هذا المفهوم ولقي اهتماما لدى مختلف العلوم وليس فقط في مجال التسيير .

لذلك يوجد غموض لا يزال يحيط بمفهوم الكفاءة، رغم المدة الزمنية الطويلة نسبيا التي بدأ معها استعمال هذا المفهوم في ميدان التسيير والإقتصاد، وإذا يبدو من الصعب وضع محيط نظري لمفهوم الكفاءة قادر على استيعاب جميع الأفكار ولذلك نضع جملة من التعاريف أهمها:

✓ عرفت الكفاءة على أنها: "القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط"، وبشكل أوسع الكفاءة هي إستعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد (المعارف، المعارف العلمية، معارف التحلي) في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل"¹

✓ وتعرف كذلك على أنها "هي الحد الأقصى من درجات الأداء في عمل ما"²

✓ يقصد بها أيضا "مجموعة المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن"³

✓ عرف بويز وإيكيليبي الكفاءة بـ"القدرة على إنجاز المهام المحددة بالمرج بين المعارف النظرية، المعارف العملية

1. Luc Boyer . Noel Equilbey. **Organisation : Théories et applications**. Éditions d'organisation. Paris. 2003. p24.

² عبد الرحمان بن علي الجهني، منهج التربية الإسلامية في بناء كفاءة الأداء وأثره في عملية التنمية، رسالة دكتوراه، كلية الدعوة وأصول الدين، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، 2009، ص 7.

³ علاوي عبد الفتاح، القيادة بالكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، مجلة الاقتصاد الجديدة (31-44)، العدد 11، المجلد 2، جامعة برج بوعريش، 2014، ص 35.

الإجراءات والممارسات والخبرة"¹

✓ وتعرف أيضا على أنها "إمتلاك معلومات ومهارات لازمة لأداء العمل، وهي امتلاك الإنسان لجميع المعارف والاتجاهات والمهارات اللازمة لأداء مهمة ما على نحو ميسر"²

فمفهوم الكفاءة إذن يدل على "المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبة من المعارف والمهارات و الخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقومها وقبولها وتطويرها"³.

كذلك جاءت التعاريف التالية⁴:

- الكفاءة حسب مواصفة ISO 9000 : 2000 هي "القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ".
 - يعرف repert Boye "الكفاءة على أنها القدرة على التحرك (العمل) في محيط مهني، وتمثل في المقاربة بين المهارات المتحكم فيها، والقدرات الفردية الكامنة وتنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفية معينة. وهي خاصية مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل.
 - بالإضافة إلى ذلك، يمكن تعريفها بأنها: القدرة على حل المشاكل المهنية ضمن إطار معين، فالكفاءة مكتسبة حسب هذا التعريف، إذ يتم تشكيلها من خلال الخبرة التي تتراكم لدى العاملين نتيجة مواجهة أوضاع العمل، وبالتالي اعتبار المعرفة العملية عنصرا جوهريا آخر تتضمنه الكفاءة.
- ورغم اختلاف تعريف الكفاءة، إلا أنها تشترك في النقاط التالية⁵:
1. تنمية المفاهيم، المهارات والاتجاهات (التكوين)
 2. ممارسة العمل والقدرة على تحريك الموارد.

¹ بن شني يوسف، مخفي أمين، إشكالية نقل الكفاءات، الملتقى الوطني حول: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22-23 فيفري، 2012، ص3.

² موسى بن سليمان سعد الحربي، دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاءات لمديري المدارس، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2008، ص31.

³ رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات-مدخل النظم-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، فيفري 2005، ص 12.

⁴ قرزيس محمود، فايدى خميسي، التسيير الحديث للكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، 2009، ص3.

⁵ لشلاش عائشة، درويش عمار، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية، الملتقى الوطني حول: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22-23 فيفري 2012، ص4.

3. البحث عن أداء أفضل.

4. البحث أو التساؤل الدائم (البعد الديناميكي للكفاءة)

5. العلاقة مع الأفراد الآخرين (التفاعل)

المطلب الثاني: خصائص ومميزات الكفاءات

للكفاءات مجموعة من الخصائص والمميزات نذكر أهمها:

أولاً: مميزات الكفاءة:

حدّد J.Leplet أربع محاور مميزة للكفاءات وهي:¹

1. ذات غاية:

حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤاً إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

2. مفهوم مجرد:

الكفاءة غير مرئية، يتم تحديدها من خلال تحليل الأنشطة.

3. الكفاءة مكتسبة:

الفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين، فهو يكتسبها من خلال تدريب موجه بمعنى أن الفرد يكون لديه مهارات من خلال بناء شخصي وبناء اجتماعي.²

4. صياغتها تتم بطريقة ديناميكية:

مجموعة العناصر المكونة للكفاءة تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الفنية عبر الزمن.

ثانياً: خصائص الكفاءة

إن اعتبار الموارد والكفاءات البشرية مورداً إستراتيجياً مسؤولاً عن تحقيق أهداف المؤسسة، يتطلب منها أن تتصف

بعدة خصائص منها ما يلي:³

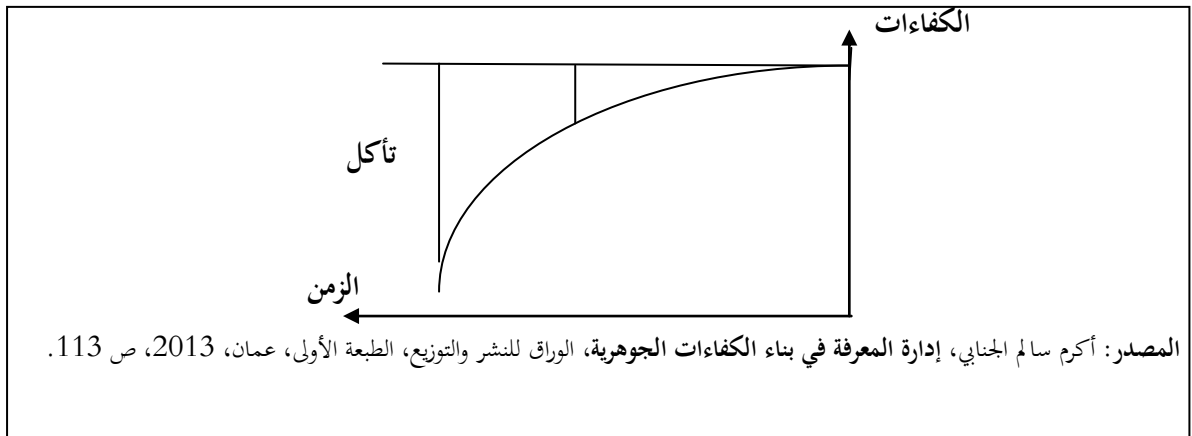
¹ بن بريكة عبد الوهاب، هيشر سميرة، موفق سهام، دور القيادة الاستراتيجية في تجسيد مفهوم المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير الموارد المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21-22 فيفري 2012، ص 5.

² حجازي اسماعيل، سعاد معاليم، سكانير المهارات: أداة للتخفيف من العجز المهاراتي، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير الموارد المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21-22 فيفري 2012، ص 4.

³ أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص 113.

1. مساهمة الموارد في خلق القيمة: إن الطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم وقدراتهم تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة.
2. أن تكون الموارد نادرة تمتاز بالندرة مع أخذ في عين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية في الموارد البشرية فإن تلك تملك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة، وهي تشير إلى تلك القدرات التي يمتلكها القليلون مهما كان عدد المنافسين.
3. يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد: إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية ما يلي:
 - طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.
 - صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.
 - إذا لم تمتلك المؤسسة المهارات الثمينة وتقوم بحمايتها، فإن المنافسين سيبحثون عن تقليد تلك المهارات.¹
4. عدم قابلية المورد للتبديل: فحتى يكون المورد البشري مصادراً للميزة التنافسية المستدامة فإنه يجب ألا يكون قابلاً للتبديل بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة.
5. تقادم الكفاءات: ويمكن توضيحه في الشكل التالي :

الشكل رقم(3): تقادم الكفاءة



تتقادم الكفاءات عند عدم إستعمالها لأن مصادرها الأفراد، إذا لم يسمح لهم بإظهار مهاراتهم وكفاءاتهم، فإن هذه

¹ كمال منصور، الهام منصور، مساهمة مهارات القطب (المهارات المحورية) في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22-23 فيفري، 2012، ص 6.

الكفاءات والمهارات تتقدم، الشيء الذي يؤثر بالسلب على موقع المؤسسة التنافسي لصالح المنافسين، لهذا وجب عليهم تنمية كفاءاتهم وتطويرها من أجل الرفع من أداء الفرد من جهة ومن ثم زيادة أداء المؤسسة من جهة ثانية لتحقيق الأهداف المرجوة.

6. لديها القدرة على التكيف والتطور¹.

المطلب الثالث: أهمية وأبعاد الكفاءات

أولا: أهمية الكفاءات

يحتل مفهوم كفاءات الأفراد حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

1. على المستوى الفردي:

يعتبر عنصر الكفاءة بمثابة الورقة الراجحة للفرد، ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرزها الاقتصاد الجديد الذي يتميز بالصعوبة وعدم التأكد وبيئة العمل المتسارعة التغير، أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية²:

1. زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.
2. في حال امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه.

3. أمام تضخم الشهادات خاصة في الجزائر فإن هذا السبب له شقين الأول يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على عمل، والثاني أنه يحفز الأفراد أكثر نحو تنمية واستغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة، وفي داخل المؤسسة فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

2. على المستوى الجماعي

تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المؤسسة عنصرا لحسن سير عملها، وتتجلى أهمية كفاءات الأفراد على هذا

¹ بن بركة الزهرة، موفق سهام، مساهمة التسيير التقديري للتشغيل والمهارات في تسيير المسار المهني للأفراد، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 27-28 فيفري، 2013، ص 6.

² ابو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص ص 47-51.

المستوى فيما يلي¹:

1. تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للمدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات، وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.
2. تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية.
3. أمام الكم الهائل المتدفق من المعلومات والبيانات على المؤسسة من داخل وخارجها، أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة، وذلك لن يتأتى إلا بالعمل الجماعي للفرق.
4. نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة، وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، حيث أصبحت بعض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.

ثانيا: أبعاد الكفاءات:

حدد الكاتب G. LE BOTERF الأبعاد الثلاثة:²

1. المعارف النظرية (Savoir).
2. المهارات (المعارف العملية) (Savoir-Faire).
3. حسن التصرف (معارف سلوكية) (Savoir- être).

أولا: المعارف النظرية (Les Savoir)

وهي مجموعة من المعارف العامة والخاصة والمملوكة، والتي يمكن استخدامها في استغلال المعارف النظرية والتحكم في عدة شهادات علمية وتقنية. تتوافق مع مجموع المعلومات المهيكلة والتي تسمح للفرد بالظهور في سياق معين مجهزة من

¹ بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم القانونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012، صص 58-59.

² هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات للأفراد في المؤسسة، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، صص 69-73.

أجل أن تقوم بتأويلات مختلفة.

تعرف بأنها "معلومات منظمّة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معيّنة، أي أنّها معلومات مفهومة، محلّلة، ومطبّقة أو قابلة للتطبيق".¹

ثانيا: المهارات (المعارف العملية) Savoir-Faire

تجمع هذه الكلمة مفهومين رئيسيين هما: "المعرفة" الممثلة عن طريق اكتساب لنوع معرفي و " التطبيق" والذي يعني وضع هذه المعرفة موضع التنفيذ، إذن تتلاءم المهارات مع القدرة على التطبيق الملموس للتقنيات أدوات العمل وتمثل المهارات الحركة خاصة في حقل المواد التكنولوجية والمواد المتصلة بالتكوين البدني والحركي، وأداء هذه المهارات يعتمد على ما حصله الفرد من كفاءات معرفية.²

كما تعرف على أنّها "القدرة على إبراز المعارف، الممارسات والخصائص الفردية المعبئة، المتناسقة والمتكيفة مع الوضعيات المهنية"³

وهي مجموعة من القدرات الفطرية والمكتسبة تحتاجها المؤسسات لضمان الأداء الفعال، وهي قابلة للتغيير، التطور والتنمية المستمرة.⁴

ثالثا: معارف سلوكية (حسن التصرف) Les Savoir- être

يتلاءم حسن التصرف مع مجموعة المعالم الشخصية التي تسمح للفرد بالاندماج داخل مجموعة مهنية، يتضمن سلوكا ملائما لإظهار التكيف والتحفيز . يمكن لهذه المعالم الشخصية أن تتحد مع موارد أخرى ك (المعارف، المهارات...) من أجل التصرف بكفاءة.

وتعني وصف المميزات التابعة للفرد، ولحساب وضعية مهنية خاصة. وهي كذلك قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة

¹ بوروية فهيمة، دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006، ص 3.

² محمد بن يحي زكريا، عباد مسعود، التدريس عن طريق المقاربة بالأهداف والمقاربة بالكفاءات، المعهد الوطني لمستخدمي التربية وتحسين مستواهم، 2006، حملت من موقع <http://www.infpe.edu.dz> ، بتاريخ 02/02/2016، ص 94.

³ يمينة محبوب، رياض عيشوش، تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22-23 فيفري، 2012، ص 7.

⁴ مقراش فوزية، أظلي جوهر، أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23 فيفري 2001، ص 2.

كفاءته بتفوق، فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع¹. يعرض الجدول التالي وظيفة مختلف أنواع المعارف النظرية، المعارف العملية والمعارف السلوكية المذكورة سابقاً، بالإضافة إلى نماذج الاكتساب الأساسية.

الجدول رقم (2): أبعاد الكفاءات ونماذج اكتسابها

نموذج الاكتساب الاساسي	النوع
التعلم الرسمي، التكوين المتواصل	معارف نظرية
التكوين المتواصل، الخبرة المهنية	
التعلم الرسمي، التكوين المتواصل	معارف عملية
الخبرة المهنية	
الخبرة المهنية والاجتماعية	معارف سلوكية
التعليم الشكلي، التكوين المتواصل	
الخبرة المهنية والاجتماعية	
خبرة اجتماعية ومهنية، تعلم	

المصدر: الحاج مداح، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: رسامال البشري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعللي، شلف، ص5

المطلب الرابع: أنواع الكفاءات و التمييز بين الكفاءات ومصطلحات أخرى ذات علاقة

أولاً : أنواع الكفاءات:

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءات، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات وذلك حسب celile dejoux، وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية (كفاءات المؤسسة)، أو مايسمىها البعض بالكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

¹ الحاج مداح، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: رسامال البشري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعللي، شلف، ص5.

1. الكفاءات الفردية¹:

هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا بالكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن إكتشافها، وتثبيتها وتطويرها، وتعتبر كذلك الكفاءة الفردية بأنها المهارات العملية المقبولة، ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية و تقنية كالتجارب المهنية.

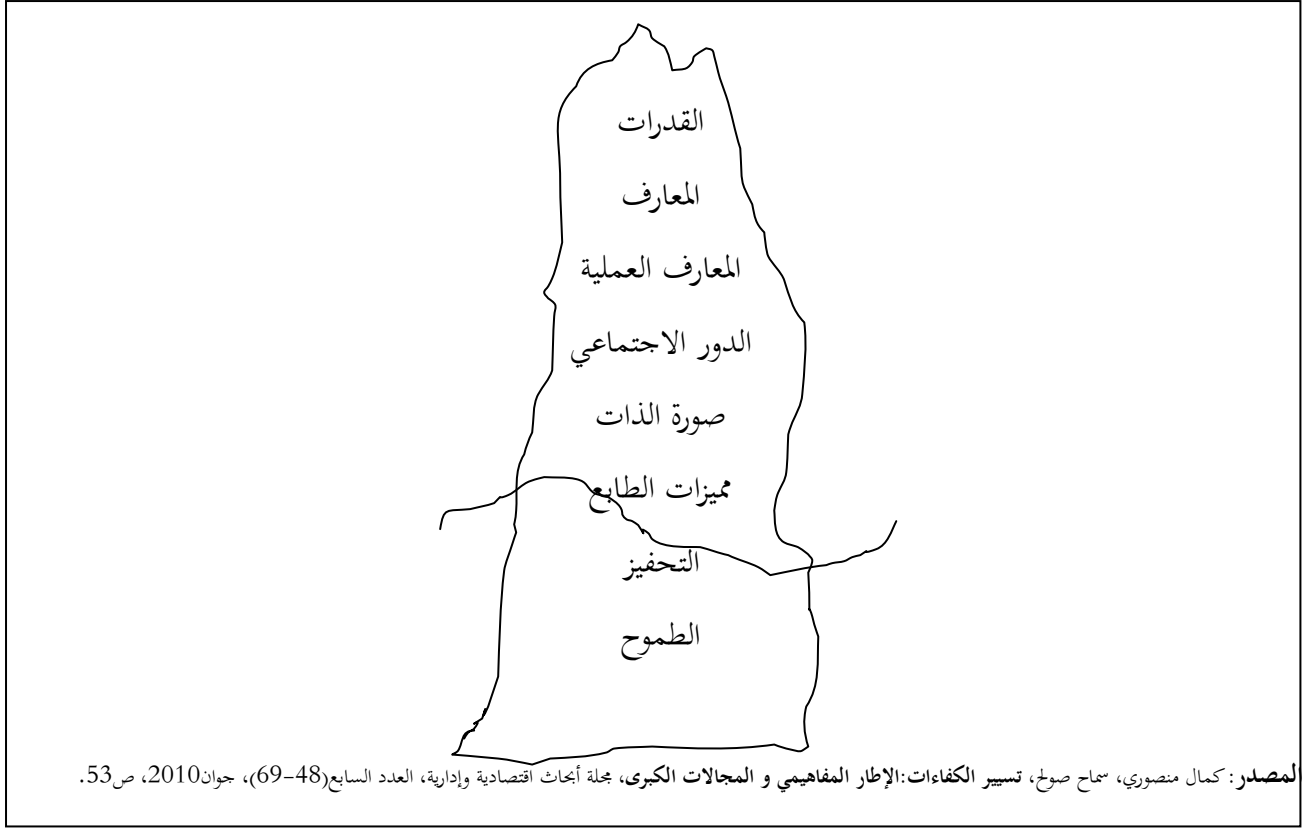
وحسب celile dejoux فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم

فيها والتحكم المهني والمعارف، التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة

يمكن القول إن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتمثل في القدرات، المعارف، الإستطاعات، المعرفة العملية والسلوكات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، وعلى المؤسسة اكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن الكفاءة جزء ظاهر(قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجليل الجليدي كما يوضحه الشكل التالي:

¹ صولح سماح، محبوب مراد، الريادية:الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات الريادية، المؤتمر العلمي السنوي العاشر: الريادية في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-29 افريل 2010، ص ص 9-11.

الشكل رقم(4):تمثيل الكفاءات الفردية



ونقدم عرض للكفاءات الواجب توفرها في الأفراد¹:

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.
- قدرة التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية.
- القدرة على إتخاذ القرار وإدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
- توظيف المواهب وإرساء العلاقات الجيدة بينهم.
- إيجاد جدول ملائم لتطوير المرؤوسين وتنمية العمل الجماعي.
- العمل بمرونة وتحقيق التوازنات بين العمل و الحياة الخاصة.

2. الكفاءات الجماعية:

الكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع كفاءات فردية بل ترتكز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة.

¹ مخفي أمين، مدوري نور الدين، التسيير الاستراتيجي لرأسمال الفكري والكفاءات لتحسين الأداء التنافسي، الملتقى الدولي حول الرأسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 15.

فالكفاءات الجماعية معقدة المفهوم أكثر من الكفاءات الفردية، وتنشأ هذه الكفاءات من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية، لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة.¹

ونعبر عن هذه العلاقة بالمعادلة التالية²:

$$\text{الكفاءة الجماعية} = \text{الكفاءات الفردية} + \text{التعاون}$$

تخضع هذه الكفاءات إلى مجموعة من المبادئ تمثل في³:

- مبدأ الفعل: هي نتيجة توليف الموارد البشرية والتنظيمية.
- مبدأ الغاية: عامل استراتيجي للمؤسسة فهي نتيجة للطموح الإستراتيجي.
- المبدأ النظامي: التوليف بين الموارد، الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية والقدرات.
- مبدأ الاستطلاع: هي استجابة لمتطلبات السوق.
- المبدأ الديناميكي والتراكمي: استغلال، تطوير، وتجديد الكفاءات المتراكمة من المعارف والتعلم الجماعي والتي يجب أن تضمن نشرها وتجديدها طول الوقت وفي كل مجال.

3. الكفاءات الاستراتيجية (الكفاءات الأساسية):⁴

وهي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة، وإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر وهي⁵:

1. معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة.

¹ زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص32.

² شنوفي نور الدين، مرزوقي عبد المؤمن، دور التكوين في تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع، الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة والابداع: الممارسات والتحديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 17-18 أبريل 2013، ص10.

³ عقيلة صوقي، غموض الكفاءات المحورية: نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية، الملتقى الوطني حول تسيير المواد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22-23 فيفري، 2012، ص9.

⁴ مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التاميني، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التامينية-الواقع العملي وفاق التطوير-تجارب الدول، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، يومي 3-4 ديسمبر 2014، ص7.

⁵ كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، مجلة بحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع (48-69)، جوان 2010، ص54.

2. الأنظمة التقنية والمعارف.
3. أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية.
4. القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.

ثانيا: التمييز بين الكفاءات ومصطلحات ذات علاقة:

للكفاءات علاقة و تداخل مع مجموعة من المصطلحات منها الفعالية، المعرفة والأداء.

1. الكفاءات والفعالية:

حيث يعرف بارتولي (*M. Bartoli*) الفعالية على أنها تلك العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والنتائج المقدرة، وذلك من خلال قياس الانحراف ويشير جيمس برايس (*James price*) إلى أن الفعالية يقصد بها عامة درجة تحقيق الأهداف، وإن إظهار الفرق بين الكفاءة والفعالية يتم من خلال إبراز المعنى الذي تأخذه هذه الأخيرة، وعليه نقول أنه عادة ما ينظر إلى مصطلح الفعالية من زاوية النتائج التي يصل إليها.

انطلاقا من هذا المعنى لمفهوم الفعالية يمكننا أن نفرق بينها وبين الكفاءة فنقول أن الفعالية هي تحقيق الأهداف المحددة بدقة، أي أنها تختص ببلوغ النتائج بينما ترتبط الكفاءة بالوسيلة التي اتبعت في الوصول إلى هذه النتائج، وتجدر الإشارة هنا أن العلاقة الموجودة بين الكفاءة والفعالية ليست بالضرورة إيجابية بل قد تأخذ اتجاهين متعاكسين، بمعنى أن الفعالية في تحقيق الأهداف لا يعني بالضرورة وجود الكفاءة والعكس صحيح، حيث أن أحسن النتائج في الأجل الطويل ناتجة عن أحسن القرارات التي تضمن أن الأفعال الصحيحة قد نفذت (الفعالية) ومن خلال المزج بين التصميم والتكنولوجيا التي تضمن بأن الأشياء قد تمت بشكل صحيح (الكفاءة).¹

2. الكفاءات والمعرفة:

إن العلاقة بين الكفاءة والمعرفة علاقة معقدة، من جهة كل كفاءة مبنية على جملة من المعارف، ومن جهة ثانية إن العمليات التي يقوم بها المشارك من استخلاص الفكرة أو المعنى عمليات مبنية على الذاكرة والعمليات الذهنية وعلى معارف قبلية متصلة بموضوع الكفاءة نقول حينها أن المعارف مكونة الكفاءات. من جانب آخر تعتبر الكفاءة المؤشر الوحيد والحقيقي للمعرفة.²

¹ شوقي بورقة، التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء، ورقة عمل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص5.

² بكري بلمرسلي، المقاربة بالكفاءات، حملت من موقع www.pdfactory.com، بتاريخ 2016/01/14، ص19.55، ص14.

3. الكفاءات والأداء:

قبل الخوض في العلاقة الرابطة بين الأداء والكفاءة، نعطي تعريف للأداء فهو أولاً يجمع بين الفاعلية والفعالية،

فالمستوى الأول يتعلق بالفعالية (Efficacité) وهي درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة والثاني يتعلق بالفاعلية وهي العلاقة بين النتائج المحصلة والوسائل المستعملة لتحقيقها، فهي ترتبط مباشرة بانخفاض التكلفة ويستمد الأداء الكلي للمؤسسة مصادره من مصدرين، الأول داخلي وهو الأداء البشري، التقني، المالي، والخارجي وهو وضع المؤسسة في السوق والذي يسمح لها بتحقيق إيرادات،¹ وبما أن كفاءات الأفراد تساهم هي الأخرى في تحقيق أهداف المؤسسة فإنها ترتبط بشكل أو بآخر بالأداء.

وكمحصلة لما سبق فإن الأداء هو الجمع بين الفعالية والفاعلية المتعلقة بالإدارة الجيدة للأدوات والقدرات الخاصة بالإنتاج وكفاءات الأفراد ما هي إلا عامل محفز ومساعد لتلك العملية.

المطلب الخامس : العمليات الخاصة بالكفاءات:

نظراً لتزايد أهمية الكفاءات نتيجة التغيرات الحاصلة في العالم أدى بالمؤسسات التركيز على كيفية تسيير هذه الكفاءات وكذا تقييمها وتطويرها، وذلك لأجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال محاولة استغلال هذه الكفاءات بصفة كاملة، وتمثل هذه العمليات في تسيير الكفاءات، تقييم الكفاءات وتطوير الكفاءات، ويمكن تفصيلها على النحو التالي:

أولاً: تسيير الكفاءات

ويقصد بتسيير الكفاءات "مجموعة الأنشطة المخصصة للاستخدام وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد".

إن تسيير الكفاءات يتعلق بالاستعمال الكلي للكفاءات المتوفرة مع إعطاء فرصة للعمال الجدد لإبراز كفاءاتهم وإمكاناتهم، بالإضافة إلى تنمية الموارد البشرية قصد تطوير الكفاءات، وهذا عن طريق التكوين، التحفيز،.... من أجل تحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة، ومنه يمكننا القول أن تسيير الكفاءات لا يعتبر هدفاً في حد ذاته، وإنما وسيلة لتحسين أداء المؤسسة.²

¹ أبو القاسم حمدي، مرجع سابق، ص 33.

² سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات: مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد التاسع (40-63)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010، ص 48.

يعرف تسيير الكفاءات بأنه التأثير في المهارات وسلوكات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده، والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط. كما يعرف بأنه نظام يستخدم في تقييم المهارات والمعارف والأداء داخل المؤسسة، واكتشاف الثغرات، وتقديم التدريب، والتعويض وبرنامج التوظيف.¹

ثانياً: تقييم الكفاءات:

تسمح عملية تقييم الكفاءات من معرفة جوانب القوة والضعف في الكفاءات، مما يفرض على المؤسسة الاهتمام بهذا الجانب قصد تطوير الكفاءات، مما يخدم المؤسسة، ومن أهم مقاربات تقييم الكفاءات هي:²

1. **مقاربة المعارف:** حسب هذه المقاربة التقييم يكون من خلال المعارف النظرية وهذا بإجراء مقارنة بين المعارف النظرية التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، إلا أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية، و التي لا تمثل سوى مكون من مكونات الكفاءات.

2. **مقاربة المهارات:** يقوم التقييم على أساس هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات عملهم، وهي عكس المقاربة الأولى، لأنه وفق هذه المقاربة لا يتم افتراض قدرات الأفراد مسبقاً، حيث يجب ملاحظتها أثناء أداء الأفراد لعملهم ومعرفتها.

3. **مقاربة السلوكات:** تعتبر هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، بسبب اعتمادها على معايير اجتماعية، تستند على البعد السلوكي للفرد، وإن أداء المؤسسة مرتبط بسلوكيات الفردية والجماعية.

4. **مقاربة القدرات:** وفقاً لهذه المقاربة يتم إخضاع المرشحين لوضعيات مهنية وهمية من أجل تحديد قدراتهم، كما يتم إخضاعهم إلى تمارين مختلفة لتعبئة القدرات الواجبة للوضعيات المهنية الموجهة لهؤلاء الأفراد، حيث تساعد هذه المقاربة على إعطاء مؤشرات مهمة في التوظيف وتسيير المهن.

ثالثاً: تطوير الكفاءات

وتعرف على أنها "مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات، برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة اليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، إستعداداتهم واتجاهاتهم" وهذا ما سنتطرق له في المبحث الموالي بتفاصيل أكثر.

¹ واعر وسيلة، بن سالم أمال، دراسة تحليلية بين تسيير الكفاءات وإدارة المواهب، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية وتسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، فيفري، 2012، ص 4.

² رحيل اسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2011، ص 26-40.

المبحث الثاني: ماهية تطوير الكفاءات

إن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير الملموس والذي هو عبارة عن كفاءات الأفراد، حيث أصبحت هذه الأخيرة حلقة الوصل بين الأهداف المراد بلوغها من قبل المؤسسة والعامل البشري لذلك يتعين على كل مؤسسة أن تسير قدما نحو تطوير تلك الكفاءات لتحقيق التقدم والازدهار.

المطلب الأول: مفهوم تطوير الكفاءات وأهميتها

أولا: مفهوم تطوير الكفاءات

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم تطوير الكفاءات بتعدد التخصصات والباحثين في هذا المجال، ولهذا سنذكر أهم هذه التعاريف:

- ✓ تطوير الكفاءات ليس تقنية جديدة كالتي تقوم به المؤسسة من أجل الحصول على مؤهلات مفيدة، إنما هو موقف أو سلوك يجب تبنينه من طرف المؤسسة من أجل تدعيم كفاءاتها واكتشاف إمكانيات التطور¹.
- ✓ وتعرف أيضا ب: الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة لتنمية قاعدة كفاءاتها.

ثانيا: أهمية تطوير الكفاءات

يمكن ذكر مجموعة من المزايا التي تبرز أهميتها²:

1. تبرز أهمية الكفاءات كمورد إنتاجي أساسي بفعل ظهور أشكال جديدة للعمل تركز على المعرفة، الخبرة والمهارة، مما جعل إنتاجية العمل لا ترتبط فقط بالاستثمار المادي وقوة العمل، بل تعتمد أكثر فأكثر على الموارد غير المادية، وهو ما يحول المعرفة والكفاءة إلى موارد إستراتيجية للإنتاجية.
2. في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات وكثير الغموض واللاتأكد، أصبح لزاما على المؤسسة لضمان الاستمرار والنجاح حيازة القدرة على رد الفعل السريع واستباق الفعل، ولبلوغ ذلك ينبغي الاهتمام أولا وقبل كل شيء على الكفاءات والمعارف، في سياق يتسم بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيلا من قبل، يحتاج المسيرين إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة.

¹ رشيد مناصرة، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص195.

² مهديد فاطمة الزهراء، قبائلي أمال، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني حول: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22-23 فيفري 2012، ص7.

3. تمكن سياسة تطوير الكفاءات وإدارة المعارف من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، تقاسم المعلومات والمعارف والتعاون والتنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين للمنظمة أو المنتمين على الأقل لنفس المجموعة.

بالإضافة إلى وجود أهمية أخرى¹:

1. ضرورة لضمان بقاء واستمرارية وتكيف المرافق العمومية الإدارية.
2. ضرورة في ظل التقدم التكنولوجي السريع.
3. تساعد الإدارة على تعزيز فعالية الموظف العمومي.
4. تعتبر أداة لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء للموظفين اتجاه القطاعات والهيئات التي يعملون فيها، مما ينتج عنه:
 - انخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات والنزاعات.
 - تساعد على حدوث الهدوء والأمن النفسي للموظفين نتيجة بث الثقة في نفوسهم، وتحسيسهم بمدى امتلاكهم لمهارات وخبرات ومعارف كفيلة لإحداث ذلك .
5. تساهم في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في عملية تقييم أداء الموظف حاضرا ومستقبلا.
6. تحتاج الإدارات والمؤسسات اليوم إلى الحصول على جودة لخدماتها، ولا سبيل لتحقيق ذلك إلا بامتلاك تلك الهيئات ليد عاملة ذات كفاءة عالية، إذن فعلمية تطوير الكفاءات هي أكبر وسيلة لبلوغ الهدف.

المطلب الثاني : أهداف تطوير الكفاءات ودوافع الاهتمام بها.

من خلال استهداف عملية تطوير الكفاءات لكل فرد حسب وظيفته داخل المؤسسة، فإن هذه العملية وأبعد من ذلك تسعى لتحقيق مجموعة أهداف، وهذا انطلاقا من مجموعة دوافع وراء هذا التطوير.

أولا: أهداف تطوير الكفاءات

يهدف تطوير الكفاءات إلى تحقيق الأغراض التالية²:

1. تقديم معلومات ومعارف للأداء الأمثل.
2. إكساب المهارات الأساسية لأداء العمل بشكل سليم.

¹ بن الطاهر حسين، بن داود سارة، إدارة الكفاءات: رهان جديد لتنمية الموارد البشرية في الإدارات العمومية، ملتقى حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 24-25 فيفري 2015، ص ص 12 13.

² بن بريكة عبد الوهاب، هبشر سميرة، دور التسيير التقديري للتشغيل والمهارات في تطوير المهارات، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 27-28 فيفري 2013، ص 6.

3. التقدم الجديد في مجال التكوين والتدريب لتحقيق التطور.
4. التأثير الإيجابي على اتجاهات الأعضاء باستثمار الطاقات وتعديل السلوك في أداء العمل.
5. نقل الخبرات العالمية في المعلومات والمعارف وفقاً لاحتياجات سوق العمل.
6. إتاحة الفرص لنقل الخبرات التدريبية بين الأعضاء المشاركين.
7. استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال الإدارة مثل الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات.
8. التعاون في مجال التدريب و تنمية الموارد البشرية خاصة في مجال التعليم عن بعد.
9. برامج تطوير تنمية الموارد البشرية.
10. زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد¹.

ثانياً: دوافع الاهتمام بتطوير الكفاءات

- هناك عدة دوافع وراء الاهتمام بتطوير الكفاءات ومن ثم الاستثمار في هذا مجال، نذكر من بينها ما يلي²:
1. ادماج التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في أنظمة المؤسسات، وما يتطلب نجاحه من رفع في مستوى الكفاءات الموجودة، وإعادة تنظيم لمناصب العمل.
 2. تنامي تدويل الأسواق وما رافقه من ازدياد في حدة الضغوط التنافسية التي من الضروري مواجهتها من قبل المؤسسات لضمان بقائها واستمراريتها، وهو ما خلق حاجة ملحة إلى وجود كفاءات تساهم بفعالية في تلك المواجهة.
 3. تعتبر المزايا التنافسية المرتكزة على الدرايات والمعارف العملية المزايا التي يصعب تقليدها وهو ما يضمن إنشاء قاعدة صلبة لإرساء مزايا قوية ودائمة.

المطلب الثالث : كيفية تطوير الكفاءات وأهم الأساليب المؤدية إلى ذلك.

- إن عملية تطوير الكفاءات تحتاج إلى منهجية واستراتيجية معينة، يمكن من خلالها الوصول إلى النتائج المطلوبة ولتحديد استراتيجية تطوير الكفاءات البشرية (فردية أو جماعية) يأتي باتباع الخطوات التالية³:
- أولاً: التقييم الأولي لمخطط إدارة الموارد البشرية والكفاءات المعتمد من طرف المؤسسة:
- إن عملية التقييم تتم بالمراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية لتحديد طبيعة الكفاءات المعتمدة من طرف

¹ أبو القاسم حمدي، مرجع سابق، ص58

² أحمد سيد الكردى، تنمية الكفاءات، 4 نوفمبر 2010، <http://kenanaonline.com>، بتاريخ 2016/02/04، 10:26.

³ نفس المرجع

المؤسسة، وإن تلك الكفاءات الموظفة تلعب فعلا دورا هاما في تحقيق الأهداف المسطرة، وإن عملية التدقيق أو المراجعة الدورية تتم بدراسة العوامل التالية:

1. مكانة مصلحة تسيير الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة، وذلك لمعرفة وتشخيص الأهمية التي تقدمها المؤسسة لهذه المصلحة.

2. مخطط التوظيف المعتمد من طرف المؤسسة بدراسة شروط التوظيف التي يمكن أن تقترحها المؤسسة، فهل المناصب التي يشرف عليها المديرين تتناسب والشهادات المحصل عليها.

3. خطط التكوين المعتمدة من طرف المؤسسة، هل تتماشى وأهداف المؤسسة؟ فالتقييم الأولي لمخطط التكوين يسمح بالدراسة المستمرة للمؤسسة اتجاه الموظفين من حيث التكوين المتواصل حسب توجهات المؤسسة، أي الطلب الموجود في السوق.

4. مخطط الترقية المعتمد من طرف المؤسسة، من حيث المتابعة المستمرة لكل الأسلاك الإدارية والتقنية، بوضع الشروط الضرورية للترقية، أي ماهي المعايير المعتمدة في هذا المجال؟ وهل هذه الشروط تتوافق واستراتيجية المؤسسة؟

5. مخطط متابعة تسيير المسار المهني لكل عامل في المؤسسة من بداية التعيين حتى انتهاء مدة الخدمة، وهذا يسمح بدراسة المراحل التي مر بها كل عامل، وما هي المردودية المقدمة في هذا المجال؟ أي تشخيص ما قدمه كل عامل أثناء مسيرته المهنية بما يتوافق والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

إن التقييم الأولي للكفاءات الموظفة من خلال مكانة مصلحة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكيفية تسيير عمليات التوظيف والتكوين، الترقية، ومتابعة المسار المهني لكل عامل، هدفه دراسة وضعية الكفاءات الفردية والجماعية للمؤسسة وبالتالي كيفية تسيير الموارد البشرية بما يتوافق بتوجهات المؤسسة في السوق.

6. تقييم الوسائل المسخرة من طرف المؤسسة، من حيث ماهية وطبيعة الميزانية المخصصة لتسيير الكفاءات أو مخطط تسيير الموارد البشرية، وهذا يطرح السؤال التالي: هل الميزانية المخصصة لتسيير الكفاءات من طرف المؤسسة تتوافق والأهداف المسطرة في تحقيق مردودية الكفاءة المعتمدة في تسيير الموارد البشرية؟

انطلاقا من تشخيص الوسائل المسخرة في تسيير الموارد البشرية ومدى توافرها مع السياسة المتبعة في كيفية تسيير الكفاءات ضمن مخطط تسيير الموارد البشرية، يمكن تحديد الاستراتيجية المنتهجة في هذا المجال.

ثانيا: وضع استراتيجية لتطوير الكفاءات حسب مخطط تسيير الموارد البشرية:

إن التقييم الأولي والمراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية، يسمح لمدير المؤسسة بتحديد السلبيات والنقائص الملاحظة في الكفاءات الموظفة ، وبالتالي امكانية رسم الاستراتيجية لتطوير الكفاءات الفردية والجماعية حسب الشروط التي يملها السوق والتحديات التي يفرضها المحيط من فرص وتهديدات.

فالإستراتيجية التي تضعها المؤسسة قيد التنفيذ لتسيير الموارد البشرية بهدف تطوير وتنظيم وتنمية الكفاءات الفردية والجماعية، تكون حسب العوامل التالية:

1. الأهداف و التوجهات الكبرى للمؤسسة.
2. الوسائل المسخرة لتحقيق تلك الاستراتيجية.
3. تحديد المسؤولين عن تنفيذ تلك الاستراتيجية حسب مردودية وكفاءة كل مسؤول على مستوى المؤسسة.

إذن الاستراتيجية المنفذة هي عبارة عن الحلول المقدمة أثناء التقييم الاولي لمخطط تسيير الموارد البشرية المعتمد في المؤسسة لتنمية الكفاءات الفردية والجماعية.

ثالثا: مراقبة تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة لتطوير الكفاءات:

إن مراقبة تلك الاستراتيجية المعتمدة لتطوير الكفاءات قائمة على التأكد من مدى تطابق الاستراتيجية المتبعة حسب الحلول المقدمة أثناء التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية المعتمد في المؤسسة، وهذا قائم على الوسائل المتوفرة من جهة، والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة من جهة اخرى. وهناك عدة أساليب تساعد على تطوير الكفاءات نذكر منها:¹

1. التكوين المرتكز على الكفاءات

هذا النوع من التكوين يهدف إلى اكتساب سلوكات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة علي الفرد.

2. التدريب بالمرافقة المرتكز علي الكفاءات

قديمًا المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح ولاقتراحات، ويقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في التعلم، أما مدربوا الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم .

¹ كمال منصوري، صولح سماح، مرجع سابق، ص63.

المطلب الرابع: متطلبات ونتائج تطوير الكفاءات

إن عملية تطوير الكفاءات تحتاج بالضرورة إلى متطلبات لانجاح عملية التطوير التي تخلص بعد ذلك إلى جملة من النتائج.

أولاً: متطلبات تطوير الكفاءات

تتمثل متطلبات تطوير الكفاءات في كل من المساهمة التنظيمية و المساهمة الفردية.¹

1. المساهمة التنظيمية:

التي يمكن تحديدها بفضل فعالية أساليب تسيير، وتنمية الكفاءات من طرف المؤسسة، من خلال أساليب المكافأة أو أساليب تطوير المسار الوظيفي، التي تعتبر أمثلة على أساليب التسيير التي تختص بتعبئة الكفاءات، إذن المساهمة التنظيمية تتمثل في الاستعمال الفعال للكفاءات.

2. المساهمة الفردية

تحدد هذه المساهمة من خلال دراسة إرادة وقدرة الأفراد في تطوير قدراتهم ومهاراتهم، من خلال بذل الجهود، والشعور بالمسؤولية. إن المساهمة الفردية تتكون من الجهود التي يبذلها الأفراد لتحسين أدائهم، كما يمكن للفرد إثراء كفاءات المؤسسة وذلك من خلال ما يملكه من تعليم، تكوين وخبرة مهنية عالية .

ثانياً: نتائج تطوير الكفاءات

إن عملية التطبيق الناجحة لإستراتيجية تنمية وتطوير الكفاءات ستخلص بنتائج عديدة يمكن أن نذكر أهمها فيما يلي:²

1. رفع القدرات التسييرية وزيادة الفعالية التنظيمية للكفاءات البشرية .
2. زيادة المؤهلات البشرية المعرفية وتدعيم الخبرات التطبيقية .
3. التكيف المستمر مع المحيط الذي يوصف بالتغير المستمر.
4. تقوية المزايا التنافسية للكفاءات البشرية أمام القدرات والكفاءات الأجنبية.

¹ سمالي محضة، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في علوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص149.

² أحمد سيد الكردي، مرجع سابق

المبحث الثالث: دور التدريب الإلكتروني في تطوير الكفاءات لعينة من المؤسسات العالمية

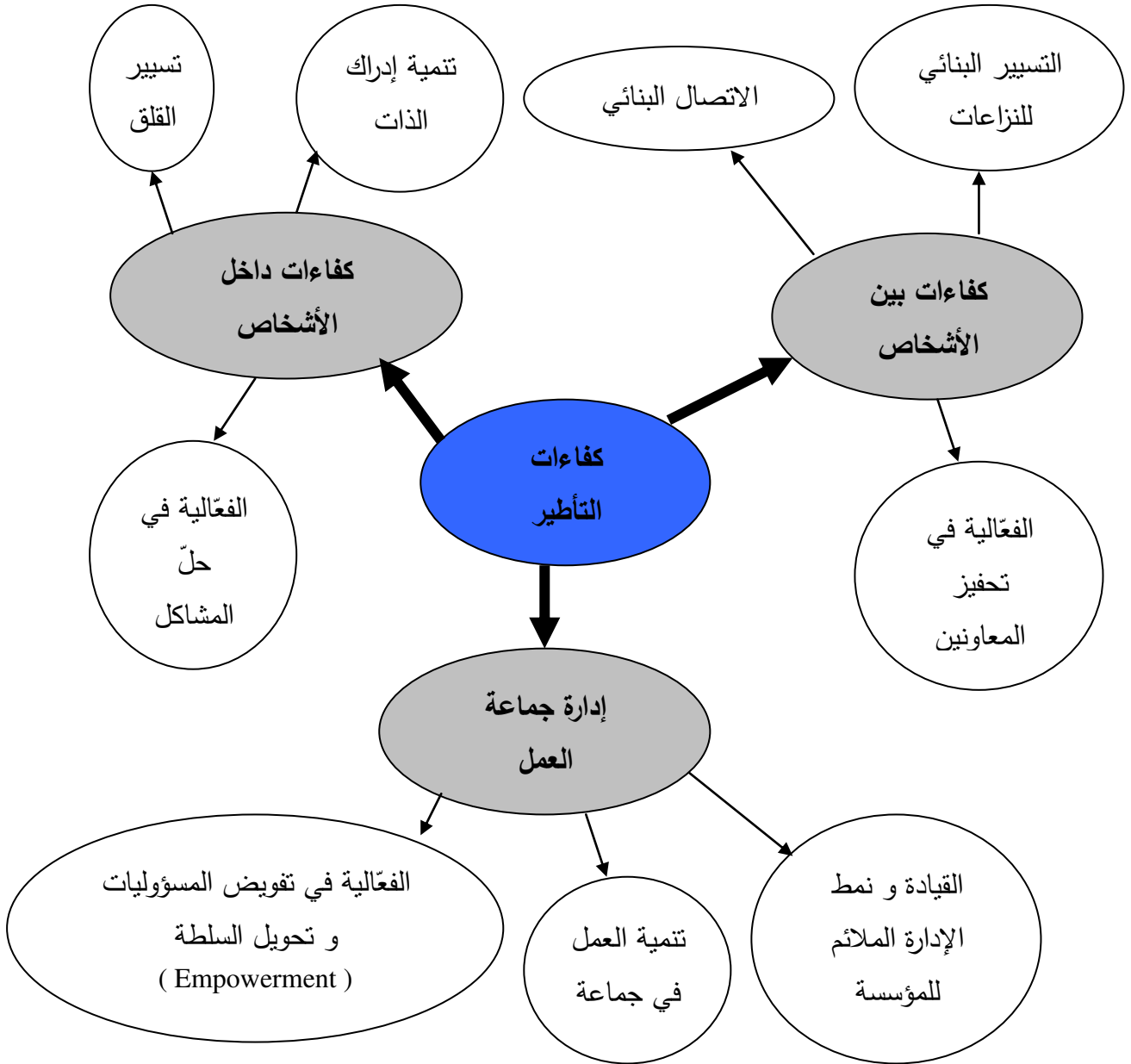
من الواضح أن التدريب باستخدام الأنترنت له فعالية على أداء العاملين وتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم، ويكون ذلك لوجود كفاءة ذاتية في استخدام الكمبيوتر الأمر المهم في بيئة التدريب الإلكتروني. الموظفون الذين لديهم انخفاض الكفاءة الذاتية في استخدام الكمبيوتر غالبا ما يجدون أنفسهم معرضين للمشاكل في استخدام نظام التدريب الإلكتروني، لذلك يجد الموظفون لديهم ارتياح عالي مع ارتفاع الكفاءة الذاتية في استخدام الكمبيوتر لأجل نظام التدريب الإلكتروني.

المطلب الأول: التدريب الإلكتروني و تطوير الكفاءات

لا يُستثنى التدريب الإلكتروني كأحد الأساليب الحديثة في التدريب من كونه دعامة مساعدة على تطوير الكفاءات، ويساهم التدريب الإلكتروني في تطوير مجموعة من الكفاءات، مع إمكانية امتداد إسهامه تدريجيا ليشمل كل عناصر النموذج المقترح و الموضّح أدناه:¹

¹ سعيد عيمر، التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصايات المبنية على الدرايات، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، نوفمبر 2005، ص 99-103.

الشكل رقم 5: نموذج الكفاءات الواجب تنميتها في إدارة الموارد البشرية



المصدر: سعيد عيمر، التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، نوفمبر

2005، ص 99.

يمكن للتدريب الإلكتروني أن يساهم في تطوير كفاءات التأطير بمختلف جزئياتها الموضحة أعلاه، وذلك عبر العديد من الحلول التي يقترحها، نذكر من ذلك توفير شبكات التقييم الذاتي على الأنترنت، وكذا الشأن بالنسبة للمراسلات مع المدربين، فرق المحادثة مع المتدربين، الأعمال التطبيقية الفردية والجماعية، دراسة حالات، تمارين المقابلات والاتصال الكتابي (البريد الإلكتروني) والشفوي (الندوات المصوّرة بالفيديو)، كما يعتبر الحل الجماعي عن بعد للحالات التطبيقية من طرف الموارد البشرية لنفس المؤسسة إسهاما كبيرا لحلول التدريب الإلكتروني.

ويرتبط التدريب الإلكتروني مع الإدارة الإلكترونية من حيث يعتبر مرافقا بيداغوجيا وتقنيا لها يساهم في تكوين الإطارات في بيئة إدارة إلكترونية تتطلب التحكم في جملة من الكفاءات (كفاءات بين الأشخاص، كفاءات داخل الأشخاص، وكفاءات العمل في جماعة).

كما يضم التدريب الإلكتروني تلك الطرق الجديدة التي تجمع من جهة ما بين هدف الحصول على المعارف وتنمية المهارات المشترك، ومن جهة أخرى الخدمات والفرص المتاحة من طرف التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال¹.

المطلب الثاني: التدريب الإلكتروني ودوره في تطوير الكفاءات في شركة IHRDC

أولا: التعريف بالمؤسسة:

تعد شركة IHRDC من الشركات التي تنشط في مجال الخدمات، حيث تعمل على تقديم خدمات تدريبية وتطوير القوى العاملة لدى الشركات العالمية للنفط والغاز. و منذ تأسيسها سنة 1969 وضعت معيار عالمي للتميز من خلال البرامج التعليمية والتدريبية الإلكترونية وإدارة الكفاءات، حيث يقع مقرها الرئيسي ببوسطن في الولايات المتحدة الأمريكية و لها مكاتب في كل من :هيوستن، لندن، أمستردام، دبي، كوالالمبور، جاكرتا، ولاغوس.

وقد تعاونت IHRDC مع شركات البترول في جميع أنحاء العالم لأكثر من 40 عاما لدعم وتطوير موظفيها، حيث قامت بتطوير مناهج وأساليب التدريب باستمرار لمواكبة التكنولوجيات الجديدة.

ثانيا: الأعمال التي تقوم بها الشركة:

تقدم الشركة IHRDC مجموعة واسعة من نماذج الكفاءات، حيث تقوم باعداد فريق من الخبراء والاستشاريين لتقديم أفضل نظام للكفاءة، وذلك لأجل تلبية مختلف الاحتياجات الخاصة بالمتدربين، ويكون التدريب من خلال نظام تسيير الكفاءات عن بعد(انترنت)، اذ يمكننا هذا من معرفة الدورات التدريبية المتوفرة التي تقوم بالقضاء على النقائص الموجودة في الكفاءات المراد تطويرها، كما تعمل على تلبية الكفاءة الخاصة بكل فرد، تبسيط الأنشطة التدريبية، خفض التكاليف،

¹ علاوي مالك، أثر استعمال التكنولوجيات الجديدة للاعلام والاتصال على تسيير الموارد البشرية في القطاع العمومي، مذكرة ماجستير تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006، ص102.

إدارة الكفاءات، أدوات التقييم، وإعداد التقارير عن طريق نظام تسيير الكفاءات عن بعد، هذا الحل يتضمن على جميع البيانات من بناء نماذج الكفاءة، المشرف، والخطط التدريبية الفردية، ونتائج التدريب.

كما يوفر نظام تسيير الكفاءات عن بعد لكل متدرب الأدوات التي يحتاجها لإدارة وتطوير كفاءاته، ويوضح له متطلبات الكفاءات الخاصة، ويستخدم المديرين نظام تسيير الكفاءات لرصد مستويات الكفاءات في إدارة من الإدارات، وعليه فإن نظام تسيير الكفاءات عن بعد يقدم:

1. نماذج الكفاءات والقدرات المتكاملة ، وأدوات التقييم.
2. تقديم التقارير الشاملة: تقارير مخصصة لنتائج التقييم، وخطط التعلم الفردية، إتمام الدورة التدريبية وإعادة التقييم والمتابعة والوقت
3. وجهات النظر الإدارة والوصول إليها بسهولة: انطلاقاً من القوة العاملة بأكملها، الوظيفة ، وصولاً إلى الفرد الواحد.
4. وجهات النظر الموظف: يمكن للأفراد أن يطلع على متطلبات الوظيفة، نتائج التقييم، وخطة التعليم الفردية، والجدول الزمني للتدريب.
5. يقدم تقارير حول مستويات الكفاءة بشكل واضح ودقيق وفقاً لمكان العمل والمسمى الوظيفي، وتحديد النقائص الموجودة في الكفاءات عبر مجموعات كبيرة من البيانات لتحديد اساليب التدريب.
6. يساعد المديرين على تحديد نوع و حجم التدريب المطلوب أكثره كفاءة وتحدي ميزانيات التدريب.
7. ينقل المعلومات في الوقت الحقيقي عن حالة الكفاءة للقوى العاملة، وبالإضافة إلى ذلك يساعد على التعرف الى الأشكال مثالية للتدريب القوى العاملة .
8. يعرض تقارير حول الملف الشخصي لكفاءة الفرد، ملخص موجز لنتائج تقييم الفرد، ويحدد نسبة مئوية لوضعية الكفاءات وتحديد الثغرات الموجودة في الكفاءات سواء كبيرة او صغيرة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للموظف أن يجد التدريب الموصى بها لسد ثغرات الكفاءات وتاريخ التقييم الكامل، والتخلص من الفجوة و إعادة التقييم، كما يمكن لكل متدرب تحميل الأدلة والتعليقات خلال التقييم لضمان مستوى عالي من الكفاءات، وهذا دليل على أنه يضمن عملية تقييم عادلة وموضوعية.
9. كما يوفر نظام تسيير الكفاءات عن بعد نظام برمجيات مرنة لتقييم مستويات كفاءة الموظفين الحاليين والجدد، وتسريع عملية تطوير الكفاءات الخاصة بالموظفين.

كما يعمل فريق إدارة الكفاءات لشركة IHRDC على تطوير وتحسين برامج نظام تسيير الكفاءات، مع إصدارات جديدة كل 3 أشهر، وتوفر خدمات كاملة للمساعدة على تحقيق أهداف التدريب والتطوير الخاصة بالمتدربين وتوفير

حلول لهم من خلال التدريب الإلكتروني، ومصادر التعلم المبتكرة والتعلم عند الطلب لكل المجالات الوظيفية لصناعة النفط و الغاز العالمية.

ثالثا: بعض الأعمال التي قامت بها شركة IHRDC

1. شركة النفط الوطنية

قامت شركة نفط وطنية بما نحو 2500 موظف في الولايات المتحدة باتخاذ قرار استراتيجي لتنفيذ نظام تسعى من خلاله لتسريع تطوير الكفاءات وتحديث مستوياتها، ووجود قوة عاملة تمتلك كفاءات عالية للمشاركة في مختلف المشاريع الصناعية المحلية للنفط والغاز، والتخلي عن النظام القديم الذي يتسم بالجمود وعبئ تحمل المسؤولية في اعداد التقارير، نظرا لحجم القوى العاملة التي تحتاج إلى إدارة ومتابعة، وذلك عن طريق شركة IHRDC التي نفذت نظام تسيير الكفاءات عن بعد من خلال بناء نماذج الكفاءات، وتطوير تقييم الموظف ورئيسه، و وضع خطط تدريب لـ 500 موظف، لكل من الوظائف الفنية والتجارية. بعد عامين من المشروع الأولي، انتهت IHRDC من إعادة تقييم القوى العاملة باستخدام نظام تسيير الكفاءات عن بعد، الذي ساعد الإدارة العليا بتحدد وبوضوح مستويات الكفاءة الحالية، ترشيد التدريب، وقياس التقدم في القضاء على الثغرات في الكفاءات، تحديد الكفاءات التي تحتاج إلى مزيد من التطوير، وتحديث الخطط التدريبية.

2. شركة E & P (جنوب شرق آسيا)

E & P شركة تواجه عددا من المشاكل المتعلقة بالموظفين بما في ذلك القوى العاملة الكبيرة في السن، وعدد كبير من الموظفين الجدد عديمي الخبرة. حيث اصبح على الإدارة العليا ان تضمن امتلاك موظفيها الكفاءات اللازمة لأداء وظائفهم. فمن خلال شركة IHRDC التي وضعت نظام لتدريب 50 منصب رئيسي وتقييم الموظف، تم الكشف عن وجود أكثر من 50% من الموظفين هم أقل من مستوى الكفاءات المطلوبة لشغل الوظائف المختارة لهم. اذ قدمت لكل موظف خطة تنمية فردية، بما في ذلك التدريب الإلكتروني، التدريب في موقع العمل. بعد ذلك بعامين، وبعد مراجعة وتحديث نماذج الكفاءة، قامت الشركة بتقييم الموظفين مرة أخرى ووجدت زيادة تقدر بأكثر من 10% في مستويات الكفاءة.

• وفي جانفي 2010:

وقعت IHRDC اتفاقية شراكة مع الشركة الوطنية الرائدة في تقديم خدمات معلوماتية وحلول تكنولوجيا المعلومات وخدمات التدريب الإلكتروني لقطاعي البترول والغاز لأجل استثمارات متعددة في مجال خدمات وحلول التدريب

الإلكتروني، ووقعت اتفاقيات تعاون مع مجموعة من المزودين العالميين للمحتوى الإلكتروني لتوفير خدمات تلبية الطلب المتزايد على التدريب الإلكتروني للشركات والمؤسسات .

حيث أن شركة المعلوماتية هي الشركة التي تدير بوابة قطر الوطنية للتدريب الإلكتروني وهو أكبر مشروع للتدريب الإلكتروني في قطر من خلال وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، إذ تقدم الشركة الكثير من الخدمات لمختلف القطاعات والمؤسسات وتشجعهم على تطبيق أحدث تكنولوجيا التدريب والتنمية.

وصرح السيد يوسف النعمة الرئيس التنفيذي لشركة معلوماتية: قائلاً "يسعدنا اليوم الإعلان عن توقيع اتفاقية شراكة مع شركة IHRDC المتميزة بتقديم حلول التدريب الإلكتروني في قطاعي البترول والغاز". وأضاف قائلاً: اليوم نعمل كفريق واحد مع شركة عريقة كـ IHRDC من أجل تقديم عدد كبير من خدمات التدريب الإلكتروني لقطاعي البترول والغاز وتعكس هذه الشراكة التزامنا القوي بجلب أفضل محتويات التدريب الإلكتروني إلى دولة قطر.¹

المطلب الثالث: برنامج دروب للتدريب الإلكتروني

هو برنامج يهدف إلى الوصول لأكبر عدد من الطلاب الباحثين عن العمل وكذلك العاملين بالفعل لتمكينهم من الحصول على المهارات التي ستساعدهم على الاستقرار في سوق العمل، وزيادة فرص توظيفهم، حيث تسعى الحكومة السعودية من خلاله إلى نجاح السياسات الهادفة لإصلاح سوق العمل من خلال انفاق مليارات الدولارات على تدريب المواطنين وتأهيلهم، وكان البدء بهذا البرنامج التدريبي الإلكتروني بالتعاون مع جامعة هارفرد ومعهد ماساتشو ستس للتقنية.

حيث تم التوجه نحو التدريب الإلكتروني لأجل:

1. تغيير طريقة تفكير السعوديين حيال سوق العمل في اطار خطة زيادة فرص التوظيف في القطاع الخاص.
2. توافر العمالة الاجنبية التي عرقلت مساعي زيادة فرص المواطنين في العمل بالقطاع الخاص.
3. عادة ما يشغل الوافدين وظائف تقنية لا يملك السعوديين الخبرة الكافية للعمل بها.
4. تقديم اجور متدنية لبعض الوظائف التي يراها السعوديون مهينة وهي تلك الوظائف التي يشغلها الوافدون.

قال وزير العمل السعودي عادل فقيه إن الوزارة تعطي الأولوية خلال المرحلة المقبلة لتحسين إمكانات الباحثين عن العمل وتوفير بعض المبادرات التي تضمن توفير عمالة تتمتع بالمهارات والمؤهلات المطلوبة. ويتولى صندوق تنمية الموارد البشرية

¹ www.ihrdc.com

إدارة عملية تأهيل السعوديين وتدريبهم وتوظيفهم في القطاع الخاص ويشمل ذلك دعم رواتب السعوديين العاملين لدى القطاع الخاص بتحمل نسب منها لفترة تصل إلى سنتين.

وأجاب قائلا عن القيمة الإجمالية لبرامج الدعم إنها تقدر بالمليارات مشيراً، إلى أن الإنفاق على برامج دعم التوظيف والتدريب زاد بنسبة 20 إلى 30 % على مدى الثلاث سنوات الأخيرة مقارنة بمستواه قبل إطلاق سياسات إصلاح سوق العمل في أواخر 2011.

وأردف قائلا "سواء كان المبلغ 15 أو 50 مليارا فإنني أؤكد على أن الأكثر أهمية هو معالجة تلك المشاكل لأنها ستشكل المستقبل ... إصلاح الجيل الجديد وإصلاح سوق العمل أمر لا يقدر بثمن".¹

¹ <http://arabic.arabianbusiness.com>

خلاصة:

العديد من المنظمات تركز في عالمنا المعاصر، ضمن استراتيجياتها، على الاستثمار في المورد البشري وتعتمد على منطق الكفاءة، التي هي عبارة على مزيج من المعارف النظرية، العملية والسلوكية، باعتبارها الشروة الحقيقية التي ينبغي استغلالها، مما يضمن لها التفوق الدائم و الاستمرارية و البقاء.

وإن تطوير تلك الكفاءات بشكل فعال يقتضي منا العمل بالأساليب والتقنيات الحديثة التي تقوم عليها إدارة المؤسسة من خلال التحليل الدقيق للمهام والمهن وتقييم تطورها، وتحديد نوعية الكفاءات الضرورية لها، والعمل على تهيئة الوسائل اللازمة لذلك كوضع برامج تدريبية، والتي تهدف في الأخير إلى تحقيق أهداف المؤسسة بالحالة المرغوب فيها.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد:

في محاولة منا للتعرف على دور التدريب الإلكتروني في تطوير كفاءات العاملين، قمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة "سونلغاز بطولقة" و"دائرة فوغالة"، بهدف الوقوف على مدى إسهام التدريب الإلكتروني في تطوير كفاءات العاملين بالمؤسستين، مستهدفين بذلك جميع عمال المؤسستين الذين قاموا بدورة (أو دورات) في التدريب الإلكتروني، وقد استعملنا لذلك الاستمارة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات، بهدف الوصول إلى الإجابة على تساؤلات الدراسة والتي قام على أساسها تحليلنا ومعالجتنا، في محاولة منا للخروج ببعض التوصيات والملاحظات لتغطية أهم جوانب الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة

المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة سونلغاز

أولا: تعريف المؤسسة:

سونلغاز: هي المؤسسة الوطنية للغاز للكهرباء والغاز، مكلفة بإنتاج، نقل، وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي عبر القنوات بالجزائر.

ثانيا: إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA، و التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز وهي تضم المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع.

في 26 جوان 1969 بواسطة المرسوم رقم 59-69 وضع حل ل"الكهرباء والغاز في الجزائر" وتم إنشاء شركة الكهرباء الوطنية والغاز كبديل لل EGA.

وفي 1991 تم تغيير الطبيعة القانونية لسونلغاز وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-475 الصادر في 14 ديسمبر من نفس السنة لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC).

وفي جوان 2002 سونلغاز أصبحت (SPA) شركة أسهم لإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز.

في 1 جانفي 2004 تم هيكلة سونلغاز كمجمع يحتوي ثلاثة فروع جديدة وهي:

1. GRTE (شبكة تسيير نقل الكهرباء) تولى وظائف مشغل نظام نقل الكهرباء وتلك المتعلقة بالتنسيق نظام "إنتاج نقل"

2. GRTG (فرع تسيير نقل شبكة الكهرباء) تولى وظائف نقل الغاز وتلك التابعة لمنظومة الغاز إلى السوق المحلي

3. SPE (سونلغاز إنتاج كهرباء) لإنتاج الكهرباء.

سونلغاز للتوزيع

أحد الفروع يوزع للعملاء الكهرباء والغاز، ويتكون من أربعة فروع للتوزيع على المستوى الوطني هي:

1. SDA: توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي للجزائر العاصمة.

2. SDE : توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي في منطقة الشرق.

3. SDO : توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي في المناطق الغربية.

4. SDC: توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي للوسط.

مركز إيداع الأوراق المالية

توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، نجد المديرية الجهوية للتوزيع بسكرة تابعة لفرع التوزيع للوسط، بالإضافة إلى الولايات التالية: تمنراست، اليزي، غرداية، ورقلة 1، ورقلة 2، الأغواط، الجلفة، البويرة، المدية، تيزي وزو، البليدة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز:

1. مدير التوزيع

مسؤول عن ضمان توزيع الكهرباء والغاز وإيصالها الى الزبائن .

2. المسؤول عن الاتصالات:

إعداد وتنظيم المعلومات للجمهور العام وعملاء باستخدام جميع الوسائل المتاحة، المشاركة مع المديرية العامة في الأحداث التجارية...

3. المسؤول عن الشؤون القانونية:

يعد الممثل القانوني للشركة في المحكمة، مجلس القضاء، متابعة تنفيذ القرارات القانونية، يتكفل بجميع القضايا القانونية، يساعد في جميع الأقسام بشأن المسائل القانونية...

4. المسؤول عن الأمن والوقاية:

التحضير لاجتماعات لجنة الصحة المهنية وفرع السلامة في المديرية، الإشراف على تنفيذ جميع التدابير الوقائية في مجال الصحة والسلامة، إعداد إحصاءات عن حوادث الغاز والكهرباء ...

5. المسؤول عن الأمن الداخلي:

رصد الاجراءات الأمنية لكل منطقة داخل مديريةية (حراس، والجدران ...)، التقرير الدوري للمسؤولين عن وضع الأمن في مديريةية، إعداد تقرير فوري بعد وقوع أي طارئ مباشرة...

المطلب الثالث: أقسام مديرية سونلغاز

1. قسم استغلال الشبكات الكهربائية و الغازية **Exploitation Elec et GAZ**:

يهتم بمراقبة و استغلال الشبكات الكهربائية و الغازية، الصيانة، تطوير الشبكتين السابقتين .

2. قسم الدراسات والأشغال(الكهرباء و الغاز) **Etude d'Exécution et Travaux Elec et GAZ**:

أغلب مهامه بالميدان

3. قسم العلاقات التجارية **Division Relation Commerciales**:

مسؤول على متابعة طلبات الزبون، ومختلف الوثائق الخاصة بإيصالات جديدة، إضافة إلى فوترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون، كما يهتم بكل أمور الزبائن و ملفاتهم (فوترة، تحصيل الديون ...).

4. قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية **Gestion des Systèmes Information**:

تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية، تطوير تطبيقات المعلوماتية، طبع الفواتير الكهربائية، تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات.

5. قسم المالية و المحاسبة:

تحضير الميزانية، إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية، ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية، تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية... الخ.

6. قسم الموارد البشرية **Ressources Humaines**:

توزيع الإطارات بالمؤسسة، تسيير الموارد البشرية (دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، التبرعات، العطل، الأجر ...).

7. قسم القضايا العامة **Affaire Générales**:

تسيير الوسائل المادية، مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات، تموين مختلف المصالح، الإهتمام بالمشتريات، تنظيم حظيرة السيارات (تأمين، المتابعة، الوقود).

المطلب الرابع: التعريف بدائرة فوغالة-بسكرة-

أولا: التعريف بالدائرة:

هي صورة من صور عدم التركيز الإداري، ليس لها نظام قانوني، مذكورة كمصلحة إدارية تحت سلطة الوالي فهي تقسيم إداري تابع للولاية، ضمن المرسوم التنفيذي رقم 94-215.

بدأت باستخدام التدريب الإلكتروني لأول مرة في جانفي 2015 متزامنتا مع إستخراج وثيقة جواز السفر البيومتري، وذلك عن طريق شبكة معلوماتية حديثة التكوين مرتبطة بكل من الدائرة ثم الولاية ثم وزارة الداخلية، وقد تم استخدام التدريب الإلكتروني لمرّة ثانية في جانفي 2016 وذلك للعمل على استخراج وثيقة بطاقة التعريف البيومترية للطلبة البكالوريا.

ثانيا: مكاتب الدائرة

حيث تتمثل هذه المكاتب في:

1. مكتب التنظيم العام: بطاقات التعريف، جواز السفر الدولي، إصدار رخص نقل الجثث...
2. مكتب تنقل السيارات: شهادة رخصة السياقة، بطاقة مراقبة السيارات....
3. مكتب الوقاية: متابعة الحملات التحسيسية المتعلقة بالنظافة، متابعة وضعية قتل الحيوانات الضالة، متابعة وضعية المياه...
4. مكتب الفلاحة: ويختص بمتابعة البرامج الفلاحية .
5. مكتب الشؤون الاجتماعية: متابعة منحة التمدرس، وظائف الجمعيات، العمليات التطوعية لشهر رمضان...
6. مكتب الوصايا: كل ما يتعلق بنشاطات المجلس الشعبي من مداولات ومتابعة الميزانية.
7. مكتب التجهيز: تنحصر مهامه في متابعة المشاريع التنموية ومتابعة مخططات التهيئة والتعمير.
8. مكتب السكن والانتخابات: توزيع السكنات بمختلف أقطار (السكن الريفي، الاجتماعي...)، الإشراف الكامل على توفير الامكانيات المادية والبشرية لإنجاح العملية الانتخابية.
9. مكتب الأمين العام: مساعدة رئيس الدائرة في تطبيق مختلف التعليمات، الاستفادة من التفويض في التوقيع على بعض الوثائق كبطاقات التعريف الوطنية، تمثيل رئيس الدائرة في بعض الاجتماعات والإشراف على اجتماعات رؤساء البلديات والقيام بزيارات تفتيشية.

10. مكتب رئيس الدائرة: المصادقة على مداوات المجالس الشعبية البلدية حسب الشروط القانونية، تنشيط وتنسيق عمليات تحضير المخططات البلدية للتنمية ومتابعة تنفيذها، مساعدة الوالي في تنفيذ القوانين والتنظيمات المعمول بها.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية

من أجل استكمال الدراسة النظرية قمنا ببناء استبيان اعتمادا على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، أعد خصيصا لقياس اتجاهات الباحثين، وفق المحاور الرئيسية للدراسة من أجل اختبار إشكالية الدراسة وفرضياتها حول وجود أو عدم وجود علاقة بين التدريب الإلكتروني وتطوير الكفاءات، وستتناول فيما يلي الإطار المنهجي للدراسة الذي يتضمن منهج الدراسة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

نتناول في هذا المطلب منهج الدراسة وأداة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في وصف السياق النظري وعرض بعض الدراسات السابقة، ونعتمد في الدراسة الميدانية فيما سيأتي على المنهج التحليلي، وبالتالي فإن الملامح الأساسية لمنهج الدراسة تتمثل في جمع كل من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

ثانياً: أداة الدراسة

ونتناول في هذا الجزء كل من ثبات أداة الدراسة، بناء أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية.

1. ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ *Alpha de Cronbach* حيث طبقت المعادلة على العينة لقياس الصدق البنائي والجدول التالي يوضح معاملات ثبات متغيرات الدراسة.

الجدول رقم(03): معاملات ثبات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك ¹
المتغير الأول: التدريب الإلكتروني	22	0.789	0.888
المتغير الثاني: تطوير الكفاءات	12	0.747	0.864
الصدق والثبات العام للاستبيان	34	0.814	0.902

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.17

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام عال إذ بلغ **0.814**، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة وقد تراوحت ما بين **0.747** إلى **0.789**، وهذا يدل على أن لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معامل العام **0.902**

2. بناء أداة الدراسة

قمنا ببناء استبيان اعتمادا على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، أعد خصيصا لقياس اتجاهات الباحثين وفق المحاور الرئيسية للدراسة، إذ قسم هذا الاستبيان إلى قسمين، يتعلق القسم الأول بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويشمل كل من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المنصب المشغول.

أما القسم الثاني فقد خصص للدراسة وهو مقسم إلى محورين المحور الأول يتعلق بالتدريب الإلكتروني والمحور الثاني يتعلق بدور التدريب الإلكتروني في تطوير الكفاءات: (الاستبيان يحتوي على 37 سؤال (الملحق رقم 01)).

● **المحور الأول:** يقيس هذا المحور اتجاهات الباحثين حول التدريب الإلكتروني، ويتكون من (24) عبارة وتم الاعتماد على مقياس ثنائي، حيث يقابل كل عبارة الخيارات التالية "نعم"، "لا"، وتم إعطاء كل خيار من الخيارات السابقة درجة لتتم معالجتها إحصائيا على النحو التالي: "نعم" 2 درجة، "لا" 1 درجة.

● **المحور الثاني:** يقيس هذا المحور اتجاهات الباحثين حول دور التدريب الإلكتروني في تطوير الكفاءات، ويتكون من (13) عبارة وهي مقسمة إلى 3 أقسام رئيسية متمثلة في أبعاد الكفاءات، وقد تم الاعتماد على مقياس سلم ليكارت الثلاثي، إذ يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الخيارات التالية "بدرجة ضعيفة"، "بدرجة متوسطة"،

¹ يتم حساب معامل صدق المحك عن طريق جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ).

"بدرجة كبيرة" وقد تم إعطاء كل خيار من الخيارات درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي: "بدرجة ضعيفة" 1درجة، "بدرجة متوسطة" 2 درجات، "بدرجة كبيرة" 3درجات.

وسيتيم حساب قيمة المتوسطات الحسابية ودرجة الموافقة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن ندرج المقياس الثلاثي وقيم المتوسطات الحسابية التي تم حسابها على أساس مقياس ليكرت (Likert) يتضمن ثلاث مستويات، أداها (1) وأعلاها(3)، وسيتيم التعامل معها لتفسير البيانات وفقاً لما يأتي:

الجدول رقم(04):سلم ليكرت الثلاثي

المتوسط الحسابي المرجح	مستوى القبول
من 1.00 الى أقل من 1.66	منخفض
من 1.67 الى أقل من 2.33	متوسط
من 2.43 الى أقل من 3.00	مرتفع

وقد تم تحديد الوزن النسبي الفارق من حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا للفئات) من مقياس ليكرت الثلاثي، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج الثلاثي وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة.

ثالثاً:أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. Version 17)، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، والأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

1. تم استخدام جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد مجتمع الدراسة.
2. حساب الوسط الحسابي كمقياس النزعة المركزية، من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة.
3. لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (*Alpha de Cronbach*) ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.
4. تم استعمال معامل **Kolmogorov-Smirnov^a** لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.
5. لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة تم حساب المتوسطات المرجحة.

6. تم استخدام One-Sample Test (اختبار T للعينة الواحدة) لاختبار صحة الفرضيات.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

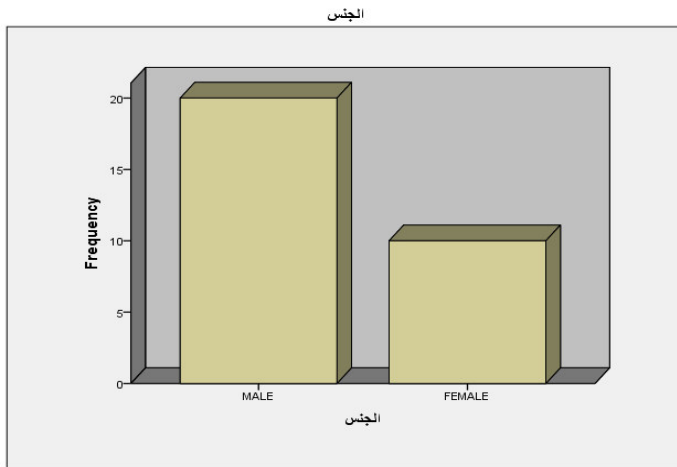
حاولنا في هذه الدراسة إجراء البحث على موظفي كل من مؤسسة سونلغاز ودائرة فوغالة، وقد تم توزيع 50 استبيان، وفيما يتعلق بطريقة اختيار العينة فقد قمنا بالمسح الشامل لكافة الأفراد الذين تحصلوا على التدريب الإلكتروني، وقد تم استرجاع 30 استبيان، أي مانسته 60%. وفيما يلي سنتطرق إلى الاطار الوصفي لخصائص مجتمع الدراسة.

1. من حيث الجنس

جدول رقم (05): توزيع المبحوث وفق الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
66.7%	20	ذكور
33.3%	10	إناث
100%	30	المجموع

الشكل رقم (06): توزيع مجتمع البحث حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS0.17.

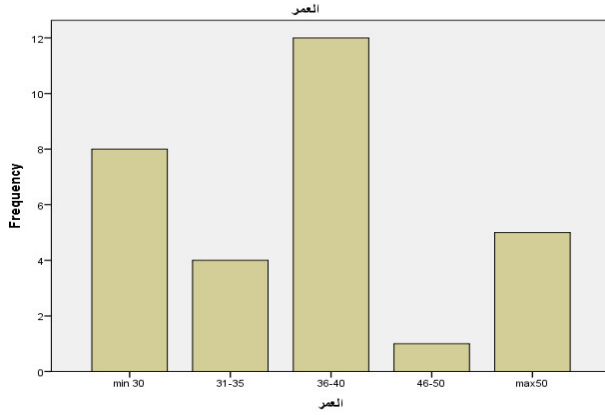
تشير النتائج المتحصل عليها بعد تفرغ البيانات وجدولتها وحساب عدد التكرارات والنسب المئوية والمتعلقة بتوزيع المبحوثين وفق الجنس، ومن خلال الجدول رقم 05 والشكل رقم 06، أن نسبة الذكور الذين استفادوا من دورات تدريبية إلكترونية تقدر بـ 66.3% بينما نسبة الإناث اللواتي تحصلن على دورات تدريبية إلكترونية قدرت بـ 33.7%، وبمقارنة النسبتين نجد أن نسبة الذكور تمثل ضعف نسبة الإناث، وإن هذا الفارق يعود إلى امتناع بعض الموظفين عن المشاركة في دورات تدريبية إلكترونية، وذلك يعود إلى مبررات اجتماعية وعائلية وخاصة.

2. من حيث العمر

جدول رقم(06):التوزيع العمري لمجتمع البحث

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	08	%26.7
من 31 إلى 35 سنة	04	%13.3
من 36 إلى 40 سنة	12	%40
من 41 إلى 45 سنة	0	%00
من 46 إلى 50 سنة	01	%3.3
50 سنة فأكثر	05	%16.7
المجموع	30	%100

الشكل رقم(07):توزيع مجتمع البحث حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS0.17

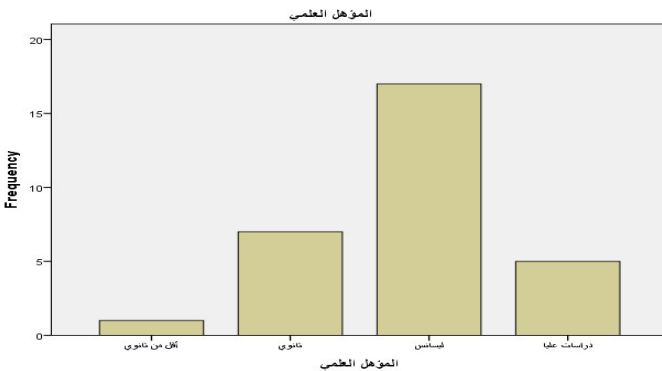
من خلال الجدول رقم 06 والشكل رقم 07 يتضح أن أغلبية أفراد مجتمع البحث هم من الفئة العمرية ما بين (36 إلى 40 سنة) حيث تمثل هذه الفئة نسبة 40% من إجمالي المبحوثين الذين شاركوا في دورة تدريبية إلكترونية، هذا يعني أن هذه الفئة تميل إلى تحسين معارفها وتطوير كفاءتها بصفة أكبر عن طريق التدريب الإلكتروني، في حين جاءت الفئة (أقل من 30 سنة) في الترتيب الثاني وبلغت 26.7%، وتعود هذه النسب إلى أن هذه الفئات العمرية هي من فئة الشباب وتمثل ما نسبته 66.7% من إجمالي المبحوثين الذين هم يتمتعون بنشاط وحيوية وطموح الشباب، أما فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (41 إلى 45 سنة) فلم نسجل أي نتيجة.

3. من حيث المؤهل العلمي

جدول رقم(07):توزيع المبحوثين وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
اقل من الثانوي	1	3.3%
ثانوي	07	23.3%
ليسانس	17	56.7%
دراسات عليا	05	16.7%
المجموع	30	100%

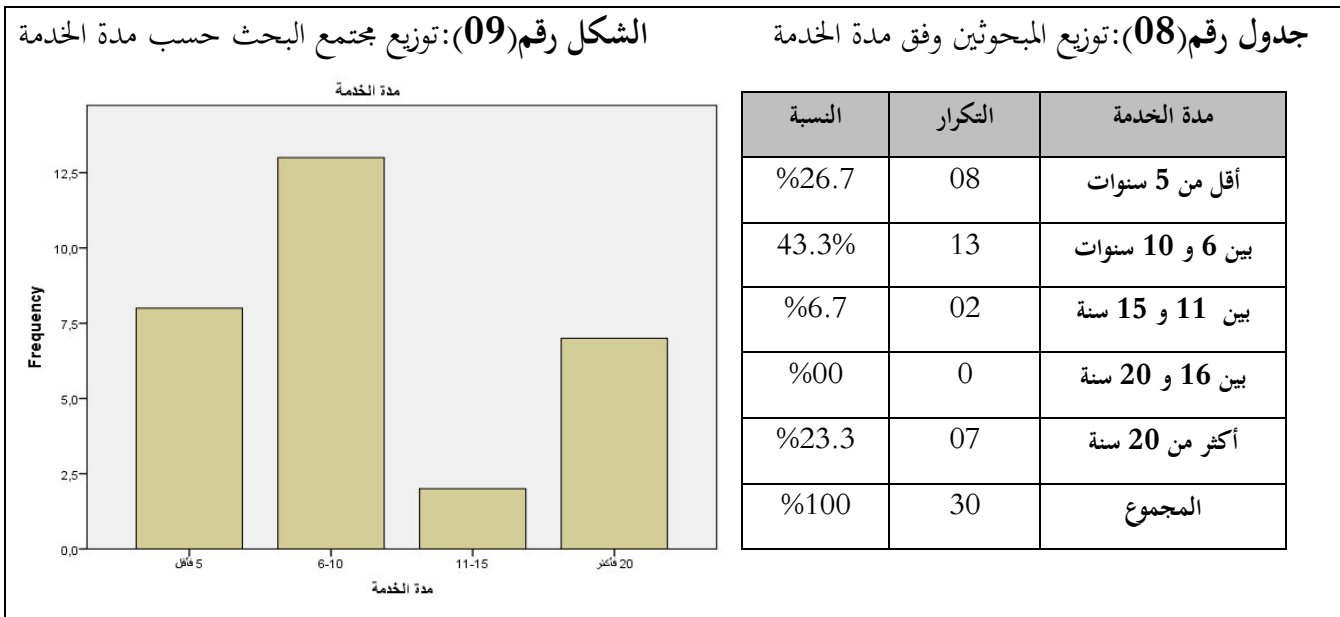
الشكل رقم(08):توزيع مجتمع البحث وفق المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS0.17

تشير النتائج المتحصل عليها من جدول رقم 07 والشكل رقم 08 أن الحصة الأكبر من أفراد مجتمع الدراسة هم من خريجي الجامعة (ليسانس، دراسات عليا) بنسبة 73.4%، بينما قدرت نسبة الثانويين ب 23.3%، ونسبة الأقل من الثانوي قدرت ب 3.3، إن التفسير الذي يمكننا أن نفسر به هذه النتائج هي عملية التوظيف التي تخضع إلى جملة من القوانين، التي غيرت بدورها من توصيف أغلب الوظائف خاصة من ناحية المؤهل العلمي المطلوب لشاغل الوظيفة، حيث تم التركيز على توظيف شباب ذوي شهادات جامعية لديهم القدرة على تطوير كفاءتهم وهذا ما تدعمه الفئة العمرية الشابة التي مثلت نسبة 66.7% من إجمالي الباحثين.

4. من حيث مدة الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS0.17

تشير نتائج الجدول رقم 08 والشكل رقم 09 والمتعلقة بتوزيع أفراد مجتمع البحث حسب مدة الخدمة إلى أن فئة الباحثين الذين تتراوح مدة خدمتهم ما بين 6 و 10 سنوات يمثلون نسبة تقدر ب: 43.3% من إجمالي مجتمع البحث الذين شاركوا في دورات تدريبية إلكترونية، وهذا ما تدعمه الفئة العمرية ما بين (36 إلى 40 سنة) التي مثلت أغلب أفراد مجتمع البحث، حيث تمثل هذه الفئة نسبة 40% من إجمالي الباحثين الذين شاركوا في دورة تدريبية إلكترونية، ويليهما فئة الباحثين الذين لهم مدة خدمة أقل من 5 سنوات بنسبة 26.7%، ثم الفئة التي تمثل أكثر من 20 سنة خدمة بنسبة 23.3%، وهي الفئة التي تحتاج إلى منح فرص أكثر لها لتحسين مستواها وتطوير كفاءتها.

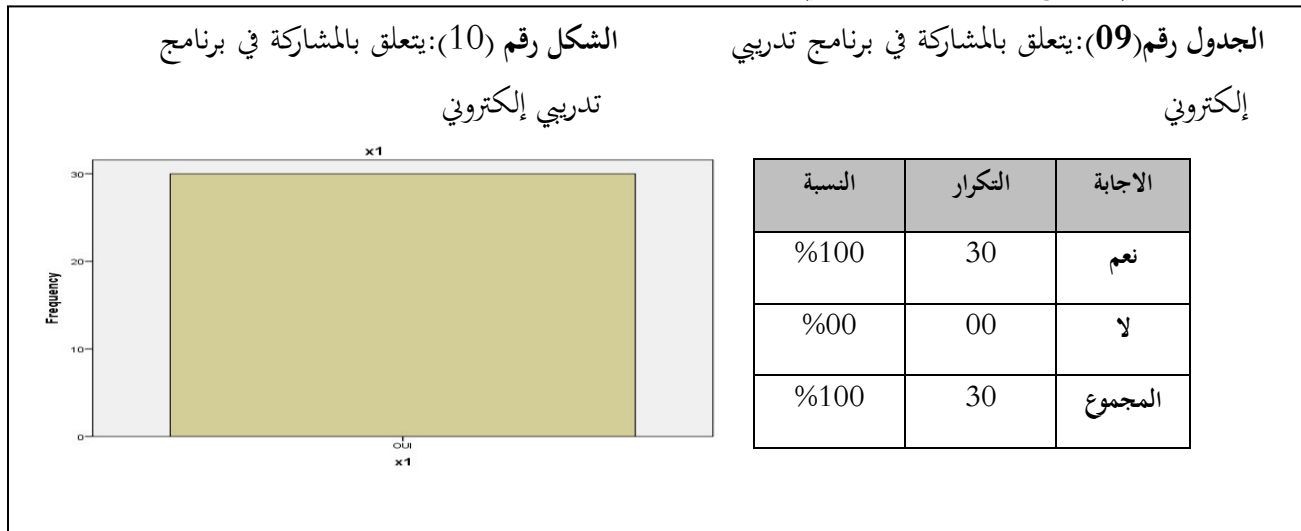
وبالتالي نلاحظ أن المؤسسة تمتلك رصيد من الكفاءات البشرية التي تتمتع بخبرة ما بين 6 و 10 سنوات (43.3%) وأغلبهم من خريجي الجامعة (73.4%)، مما يدل على الإمكانيات والطاقات البشرية المتوفرة لدى المؤسسات.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار مستوى متغيرات الدراسة، واختبار التوزيع الطبيعي للعينة، اختبار One-Sample Test، وكذلك اختبار صحة فرضيات الدراسة مع النتائج المتحصل عليها .

المطلب الأول: التدريب الإلكتروني في مؤسسة سونلغاز بطولقة ودائرة فوغالة.

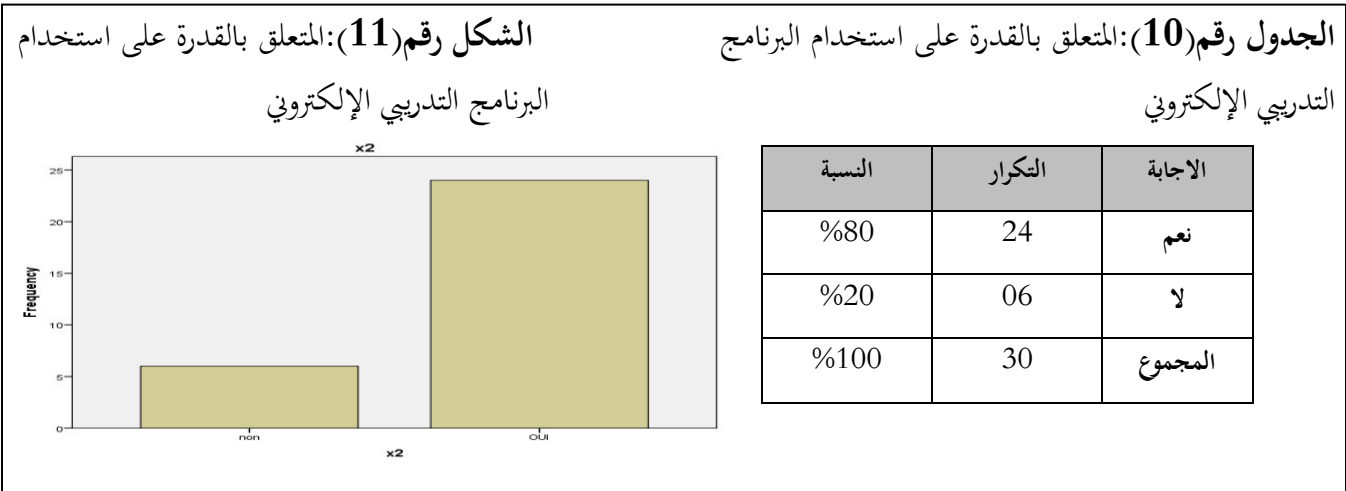
1. المشاركة في برنامج للتدريب الإلكتروني



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS0.17

تبين نتائج الجدول رقم 09 والشكل رقم 10 أن إجابات جميع المبحوثون تمت مشاركتهم في برنامج تدريبي إلكتروني واحد على الأقل، وهذا ما يثبتته درجة الموافقة الكلية لأراء المبحوثين، حيث تمت مشاركتهم ما بين دورة تدريبية إلكترونية واحدة ودورتين، بهدف تحسين أدائهم ومسايرة مختلف الإصلاحات والتغييرات الحاصلة في المجتمع العلمي، وهذا ما يؤكد على حداثة هذا النوع من التدريب (وعموم تم التركيز في توزيع الاستبيان على الأفراد الذين تلقوا تدريباً إلكترونياً واستبعاد من لم يقيم بذلك).

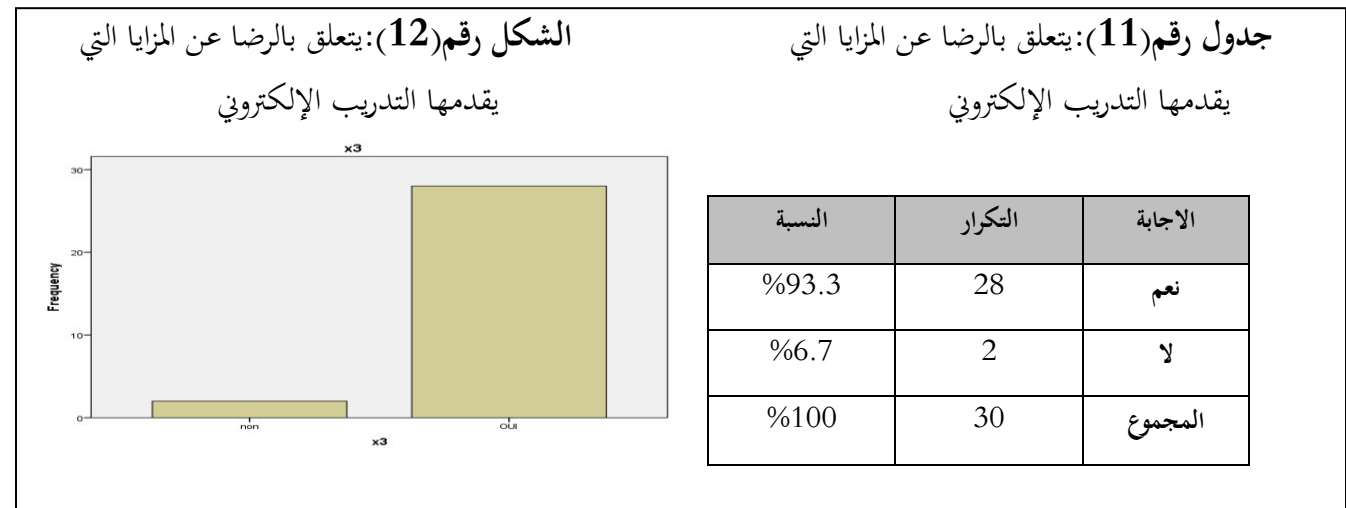
2. إمكانية استخدام نظام البرنامج التدريبي الإلكتروني



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS0.17

من خلال الجدول رقم 10 والشكل رقم 11، يتضح أن الاجابة حول إمكانية استخدام البرنامج التدريبي الإلكتروني تفاوتت ما بين "نعم" بتكرار 24 مرة، مبررين ذلك بمعرفتهم لاستخدام مجموعة من البرامج عبر جهاز الحاسوب، و "لا" بتكرار 6 مرات، وهذا ما يمكن تبريره بعدد الدورات التدريبية المحدودة التي تمت المشاركة بها.

3. الرضا عن المزايا التي يقدمها البرنامج التدريبي الإلكتروني

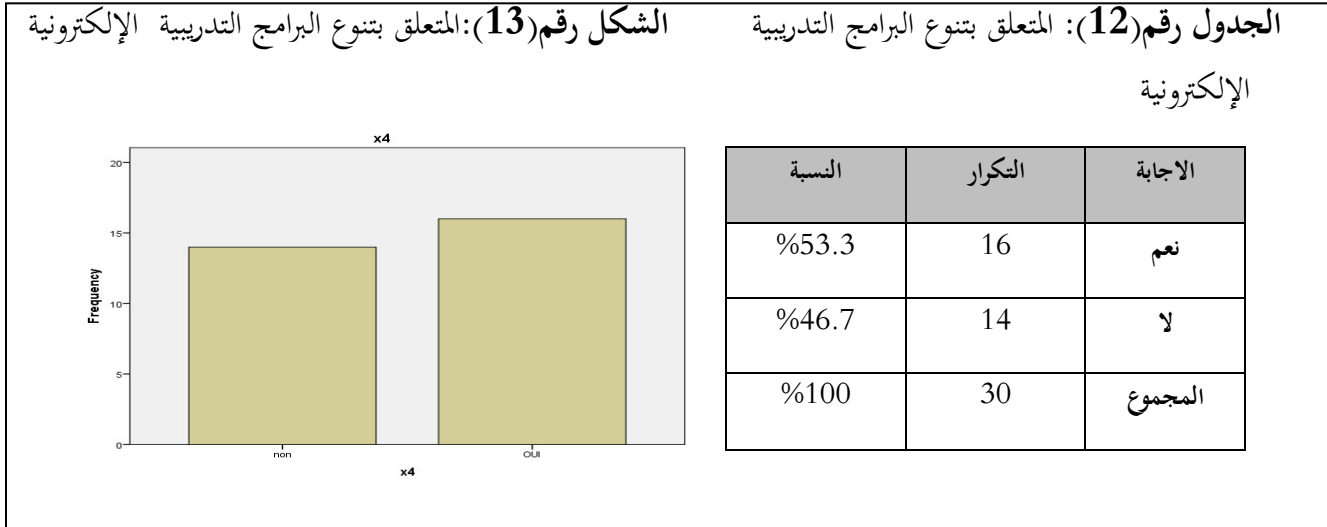


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS0.17

أغلب إجابات الباحثين حول رضاهم عن مزايا البرنامج التدريبي الإلكتروني كانت "نعم" بتكرار يقدر ب 28 مرة، باعتبار أن البرامج التدريبية الإلكترونية تجعل من مهمة العملية التدريبية سهلة وبسيطة وأنها مفيدة حتى في حياتهم اليومية،

وإن هذه البرامج حسنت من أداءهم، وهذا ما يوضحه الجدول رقم 11 والشكل رقم 12، كما أنها توفر عليهم الجهد المبذول والوقت المستغرق، أما الإجابة ب"لا" كانت بتكرار 2، مبررين ذلك بأن البرنامج التدريبي الإلكتروني لا يزال يحتاج على تطوير أكثر.

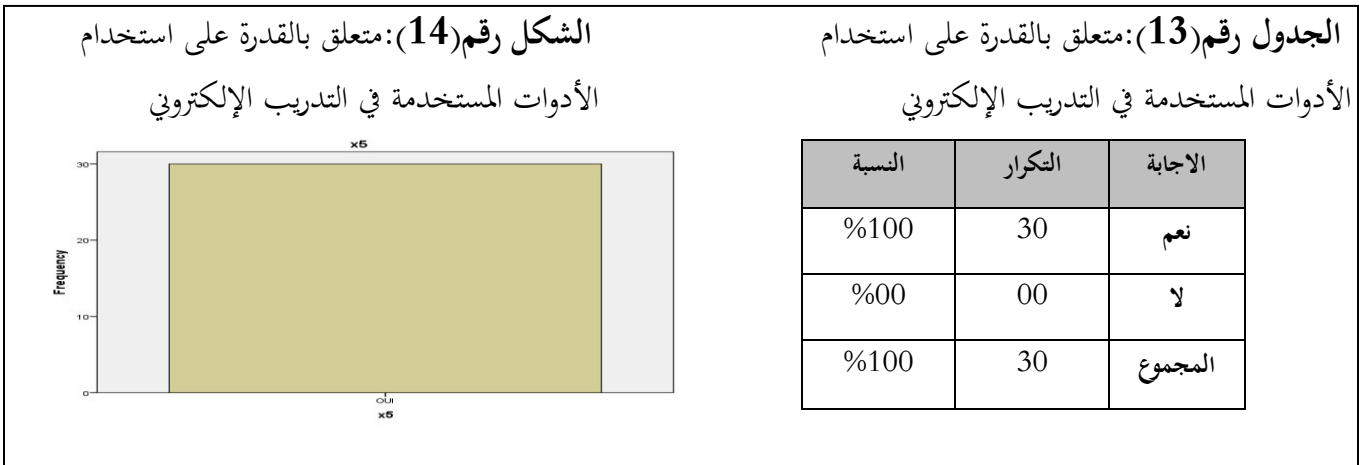
4. وجود تنوع في البرامج التدريبية الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS0.17

كانت أغلب إجابات المبحوثين حول تنوع البرامج التدريبية الإلكترونية ب "نعم" بتكرار 16 مرة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم 12 والشكل رقم 13، ويمكن تبرير ذلك برضاهم عن المزايا التي يقدمها التدريب الإلكتروني وكذا مشاركتهم في دورات تدريبية إلكترونية .

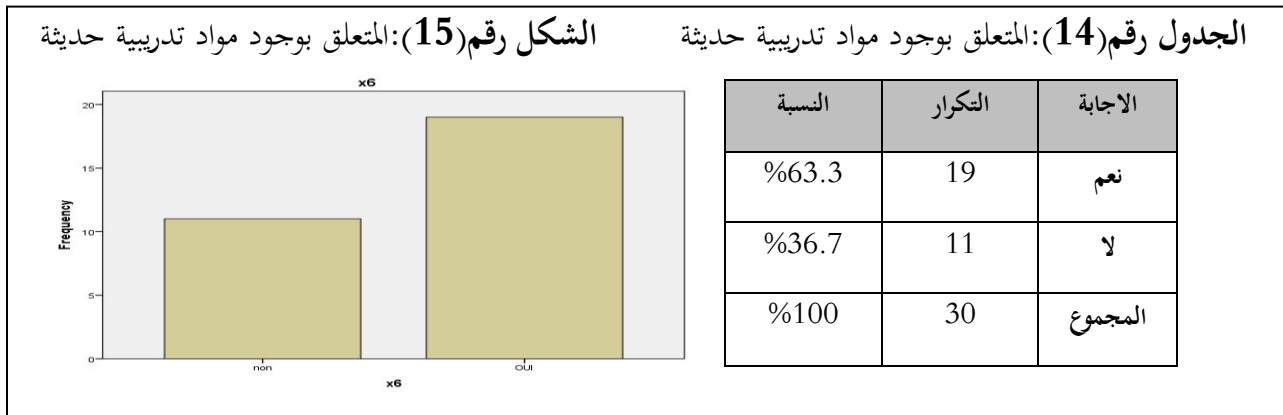
5. القدرة على استخدام الادوات المستخدمة في التدريب الالكتروني



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS0.17

من خلال الجدول رقم 13 والشكل رقم 14 يتضح أن إجابة جميع الباحثين كانت ب "نعم" حول القدرة على استخدام الأدوات المستخدمة في التدريب الإلكتروني، ويمكننا تبرير هذه النتيجة بالإجابة المتحصل عليه في العبارة 02، والتي تدل على أن أغلب الباحثين لهم إمكانية استخدام البرنامج التدريبي الإلكتروني، وكذلك برر الباحثين إجاباتهم بإمكانيتهم على استخدام جهاز الكمبيوتر.

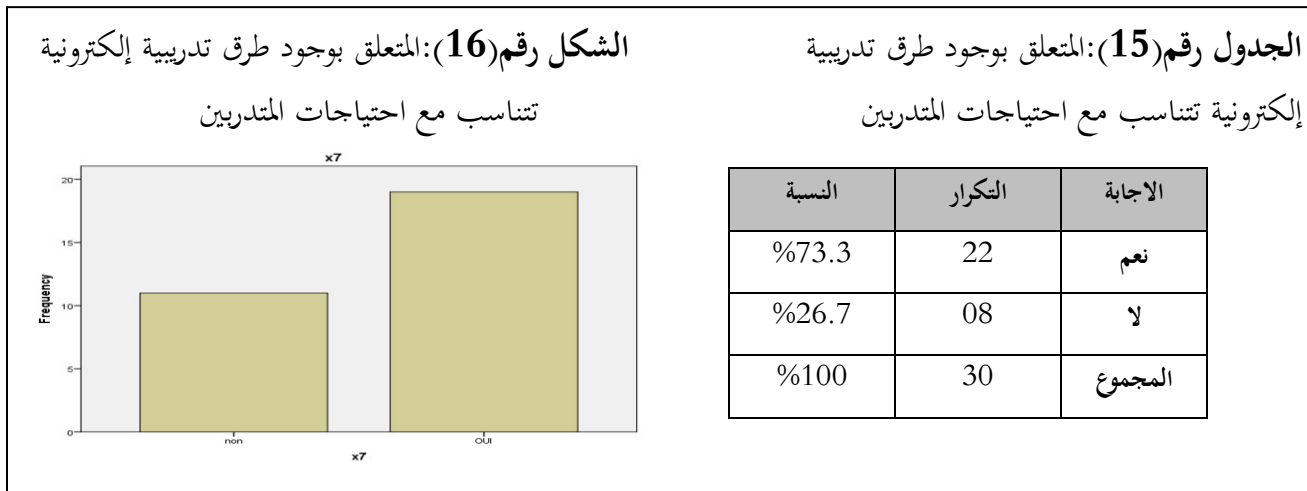
6. وجود مواد تدريبية حديثة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS0.17

يوضح الجدول رقم 14 والشكل رقم 15 أن إجابات الباحثين حول وجود مواد تدريبية حديثة كانت ب "نعم" بتكرار يقدر ب 19 مرة، ويمكن تبرير هذه النتيجة بإجابات الباحثين الإيجابية حول وجود تنوع في البرامج التدريبية الإلكترونية بتكرار الإجابة "نعم" 16 مرة .

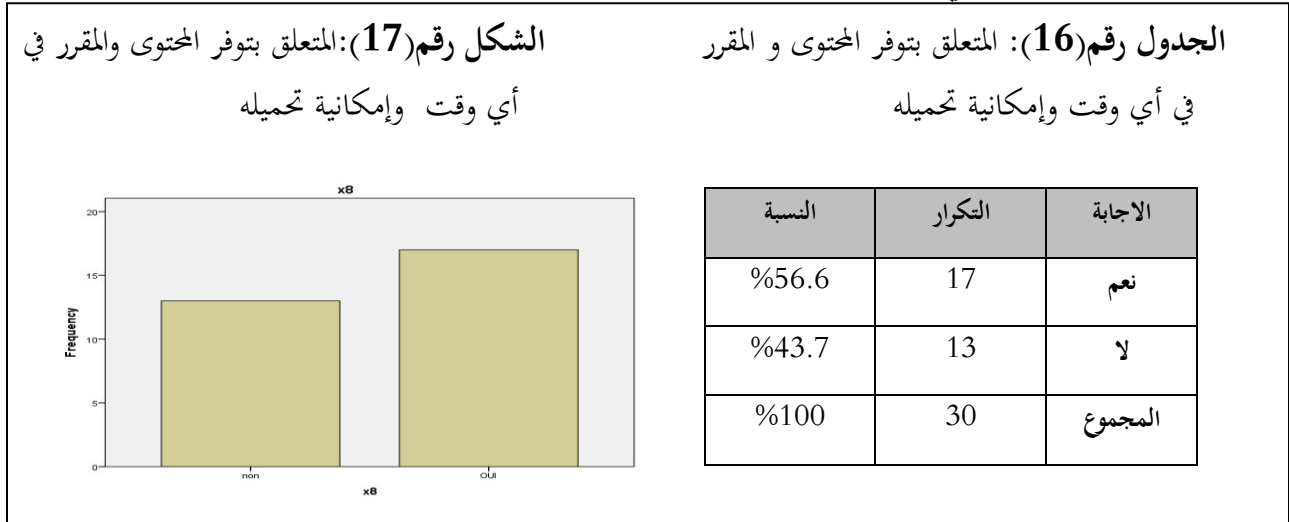
7. وجود طرق تدريبية إلكترونية تتناسب مع احتياجات المتدربين



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS0.17

أجاب المبحوثين على وجود طرق تدريبية إلكترونية مختلفة ب "نعم" بنسبة 73.3%، نبرر هذه النتيجة المرتفعة برضاهم عن المزايا التي يقدمها التدريب الإلكتروني، وهو ما أجاب عنه المبحوثين بنسبة 93.3%، وكذلك إجاباتهم المرتفعة على وجود تنوع في البرامج التدريبية الإلكترونية، حيث بلغت نسبتها ما يقارب 53.3%، هذا ما يوضحه الجدول رقم 15 والشكل رقم 16.

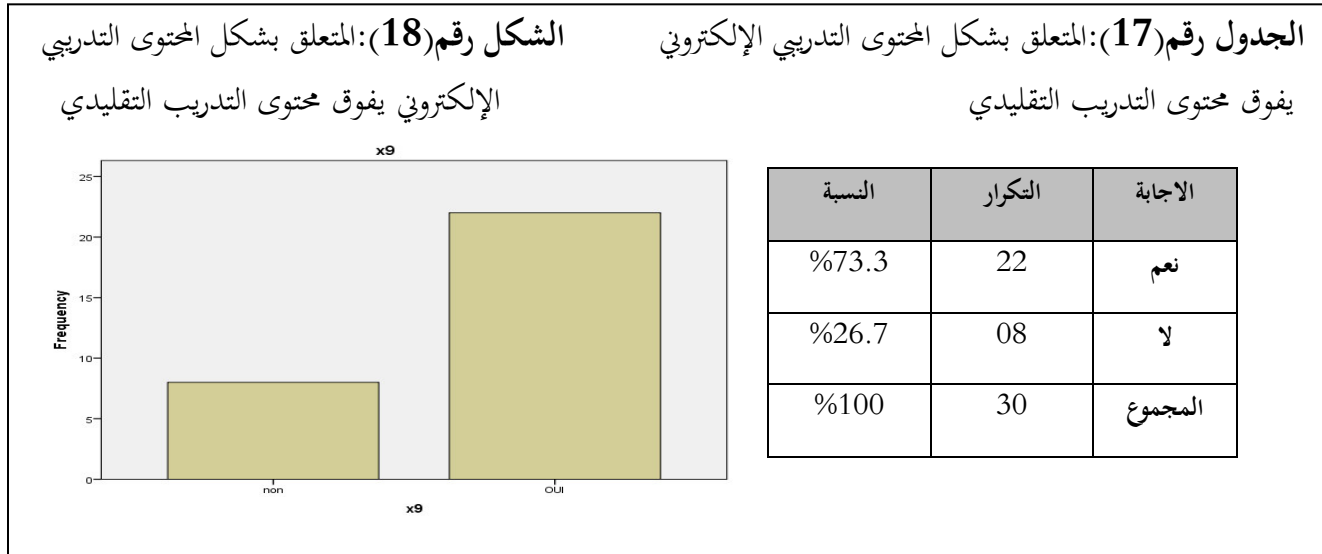
8. توفر المحتوى والمقرر في أي وقت وإمكانية تحميله



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS0.17

يوضح الجدول رقم 16 والشكل رقم 17 أن إجابات المبحوثين على توفر المحتوى التدريبي الإلكتروني وإمكانية تحميله في أي وقت كانت ب "نعم" بتكرار 17 مرة، و"لا" بتكرار 13 مرة، مبررين النتيجة السلبية بقلة هذا النوع من الدورات التدريبية .

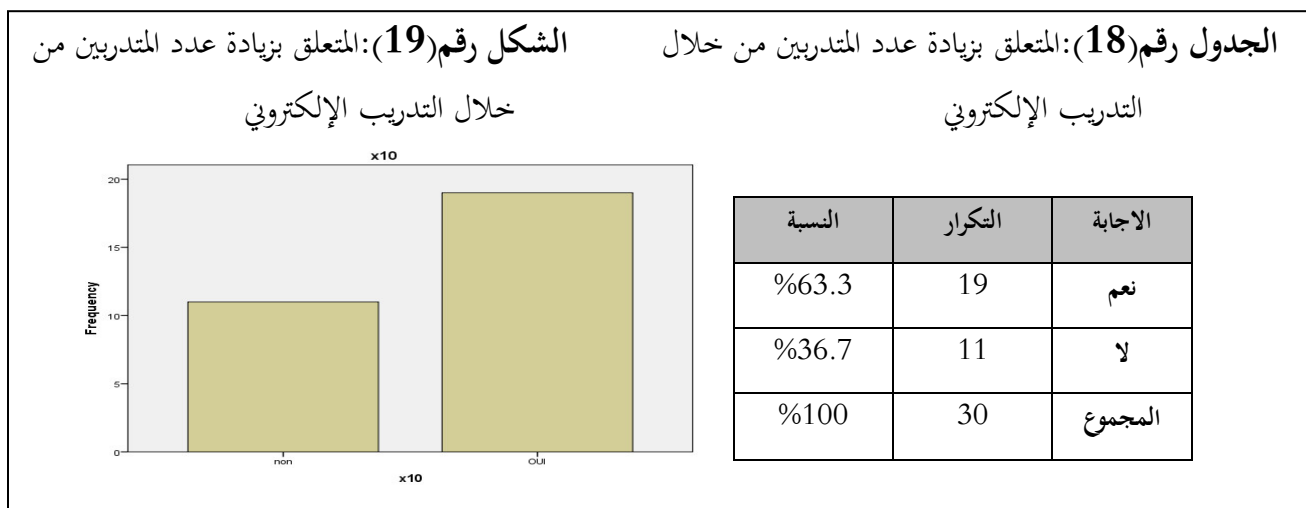
9. شكل المحتوى التدريبي الإلكتروني يفوق محتوى التدريب التقليدي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS0.17

يتضح من خلال الجدول رقم 17 والشكل رقم 18 أن أغلب إجابات الباحثين ب "نعم" حول كون شكل المحتوى التدريبي الإلكتروني يفوق ما يتم تقديمه في التدريب التقليدي، بتكرار قدره 22 مرة بنسبة 73.3%، نبرر إجابتهم بسرعة تلقي المعلومات وحجمها ودقتها، وكذا من ناحية توفير الوقت والجهد، درجة الاستيعاب، البرامج الجديدة المتخصصة والتطور بشكل عام، وكذا المساعدة في الجانب التطبيقي للعمل.

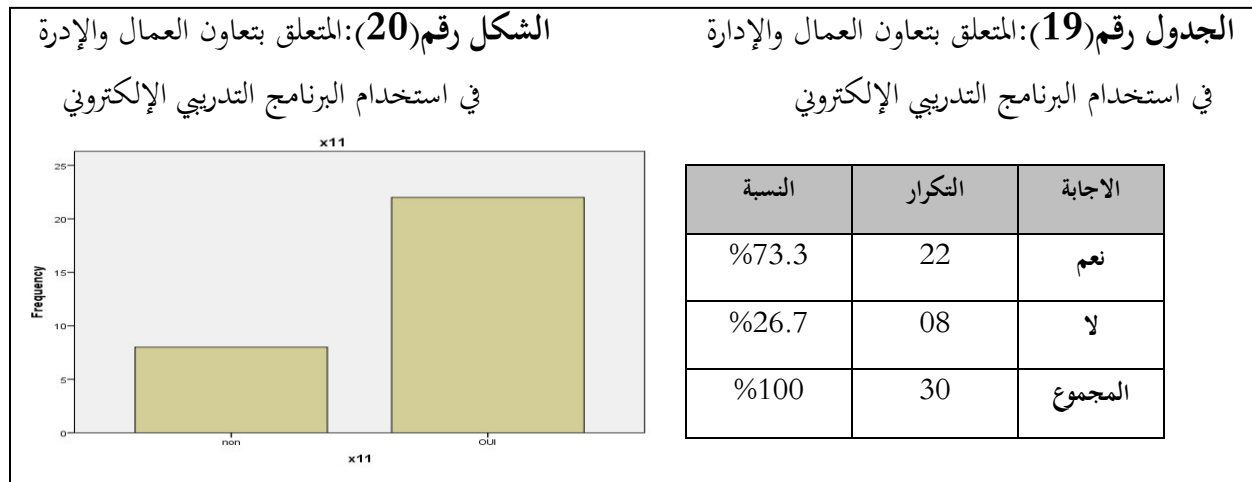
10. زيادة عدد المتدربين من خلال التدريب الإلكتروني.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS0.17

يوضح الجدول رقم 18 والشكل رقم 19 تكرار إجابة المبحوثين ب "نعم" حول أن المؤسسة تسعى إلى زيادة عدد المتدربين من خلال البرنامج التدريبي الإلكتروني تقدر ب 19 مرة أي ما نسبته 63.3%، وإجابته ب "لا" كانت ب 11 مرة، يمكن تبرير إجابته السلبية بأن المبحوثين يقوم بدورات تدريبية إلكترونية بصفة شخصية خارج إطار العمل وخارج المؤسسة.

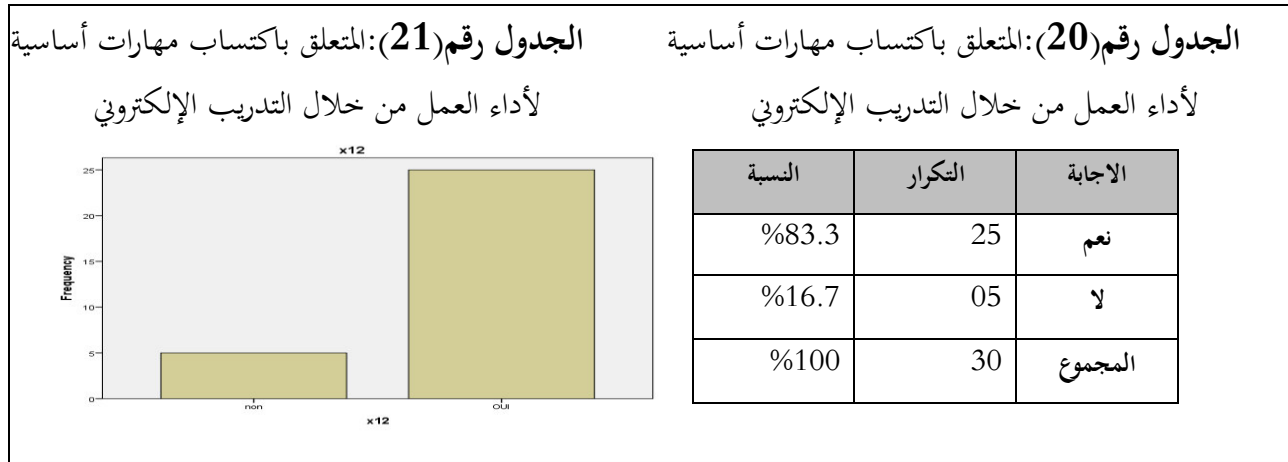
11. تعاون بين العمال والإدارة في استخدام البرنامج التدريبي الإلكتروني



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS0.17

يوضح الجدول رقم 19 والشكل رقم 20 أن إجابات المبحوثين على أن هناك تعاون بين العمال والإدارة في استخدام البرنامج التدريبي الإلكتروني ب "نعم" بتكرار 22 بنسبة 73.3%، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة المرتفعة بالمستوى التعليمي الجامعي لأغلب المبحوثين، الذي يساهم في خلق جو ملائم للعمل والتفاهم بين كل من الإدارة والعمال، ويمكن تفسيرها كذلك بأن للمؤسسة دور كبير في وضع برامج تدريبية إلكترونية لأنها أكثر دراية باحتياجات الموظفين، وتسعى من خلالها إلى تحسين مهاراتهم وتطوير كفاءاتهم مما ينعكس على وجود تعاون بين كل من الإدارة والعمال في استخدام البرامج التدريبية الإلكترونية، وكانت إجابته ب "لا" بتكرار 08، وتعود إجابته هذه إلى وجود صراعات، أو يعود إلى الاختلافات الشخصية بين المبحوثين كالتجربة، العمر، والمستوى التعليمي.

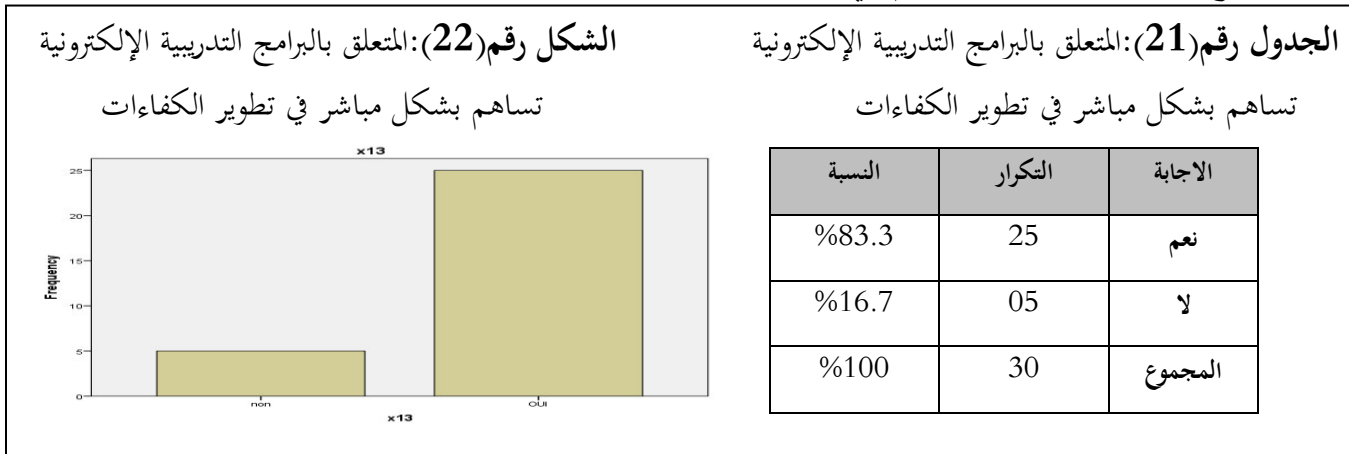
12. إكتساب مهارات أساسية لأداء العمل من خلال التدريب الإلكتروني



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS0.17

يوضح الجدول رقم 20 والشكل رقم 21 أن إجابة المبحوثين كانت ب تكرر "نعم" 25 مرة بنسبة 83.3 %، حول أن المؤسسة تسعى إلى إكساب المهارات الأساسية لأداء العمل من خلال التدريب الإلكتروني، يمكن تبرير ذلك من خلال أن التدريب الإلكتروني له تأثير إيجابي على القدرات المعرفية والعملية للمتدرب بحيث يشعر بعد انتهاء الدورة التدريبية الإلكترونية بزيادة رصيده المعرفي وتمكنه من تحطى الصعوبات وممارسة وتأدية مهامه اليومية، وهي تعتبر إحدى الفوائد التي تسعى المؤسسة إلى تجسيدها عن طريق التدريب الإلكتروني، وكانت هذه النتيجة موافقة لإجابة المبحوثين على العبارة المتعلقة برضاهم عن مزايا التدريب الإلكتروني، أما تكرر الإجابة ب "لا" فبلغ 5 مبررين ذلك بقلة وجود تدريب إلكتروني.

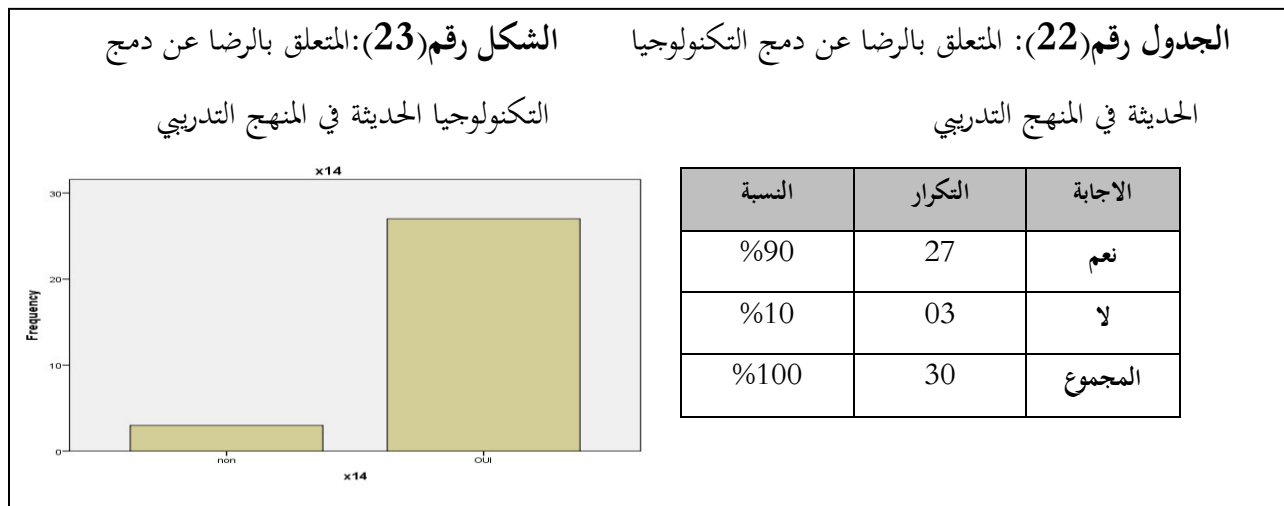
13. البرامج التدريبية الإلكترونية تساهم في تطوير الكفاءات



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS0.17

يوضح الجدول رقم 21 والشكل رقم 22 أن إجابات الباحثين حول البرامج التدريبية الإلكترونية تساهم بشكل مباشر في تطوير كفاءاتهم كانت ب "نعم"، حيث بلغ تكرارها 25 مرة أي ما يمثل نسبة 83.3 %، نبرر ذلك بإجابتهم بتحسين الأداء وسهولة العمل في العبارة 03، وزيادة استيعابهم وزيادة حجم المعلومات التي يتم تلقيها والمساعدة في الجانب التطبيقي في العبارة رقم 09، وكذلك إجابتهم ب "نعم" على وجود طرق تدريبية إلكترونية تتناسب مع احتياجات المتدربين المختلفة في العبارة 07 بنسبة 73.3 % ، و"لا" 5 مرات حيث يمكن تفسير هذه النتيجة أن فئة الباحثين الذين يمثلون هذه النسبة إما شاركوا في دورة إلكترونية واحدة أو أنهم لم يتمكنوا من استيعاب محتوى البرنامج التدريبي الإلكتروني .

14. الرضا حول دمج التكنولوجيا الحديثة في المنهج التدريبي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS0.17

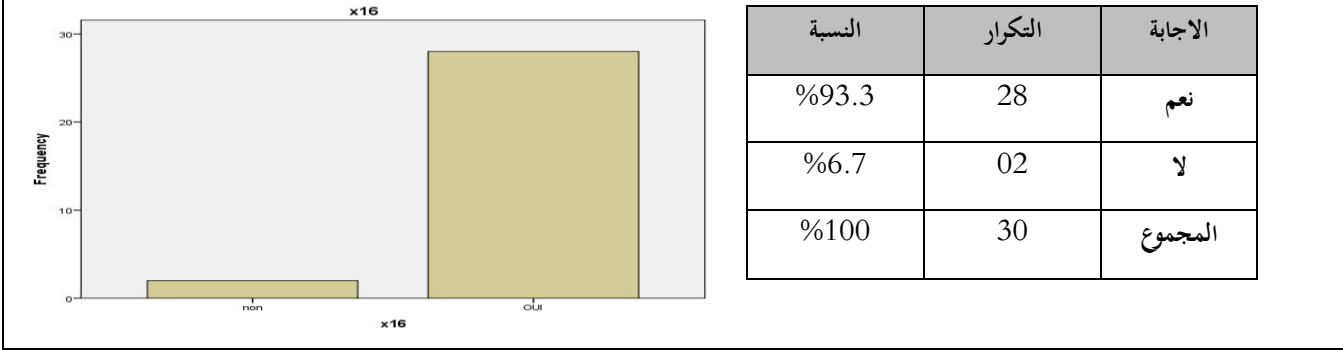
أجاب الباحثين عن رضاهم حول دمج التكنولوجيا الحديثة في المنهج التدريبي ب "نعم" بتكرار 27 مرة أي ما يمثل نسبة 90 %، هذا ما يوضحه الجدول رقم 22 والشكل رقم 23، نبرر هذه النتيجة بكون هذا الدمج يساهم في تحسين أدائهم وتخفيفهم نحو إعطاء نتائج أحسن، وكذلك إجابة الباحثين بأن لهم القدرة على استخدام البرامج مختلفة على جهاز الحاسوب في العبارة 02، وكذا المزايا التي يقدمها النظام التدريبي الإلكتروني من تحسين أداء في العبارة 03، وكذلك إجابتهم بحجم المعلومات المقدمة، دقتها، سرعتها، حجم الاستيعاب في العبارة 09.

15. تعددت إجابات الباحثين حول الوقت الأمثل للتدريب الإلكتروني بين: الفترة الصباحية بتكرار قدرة 13 مرة والفترة المسائية بتكرار 11 مرة مبررين ذلك بأنها لا تؤثر على المردود وتأخذ وقت العمل، وفي العطل الأسبوعية بتكرار 4 مرات، إذا يمكن تفسير هذه الاختلافات بدرجة وقدرة إستيعاب كل فرد.

16. سعي الباحثين لتطوير كفاءتهم من خلال نظام البرنامج التدريبي الإلكتروني

الجدول رقم(23): المتعلق بسعي الباحثين لتطوير كفاءتهم من خلال نظام البرنامج التدريبي الإلكتروني

الشكل رقم(24): المتعلق بسعي الباحثين لتطوير كفاءتهم من خلال نظام البرنامج التدريبي الإلكتروني

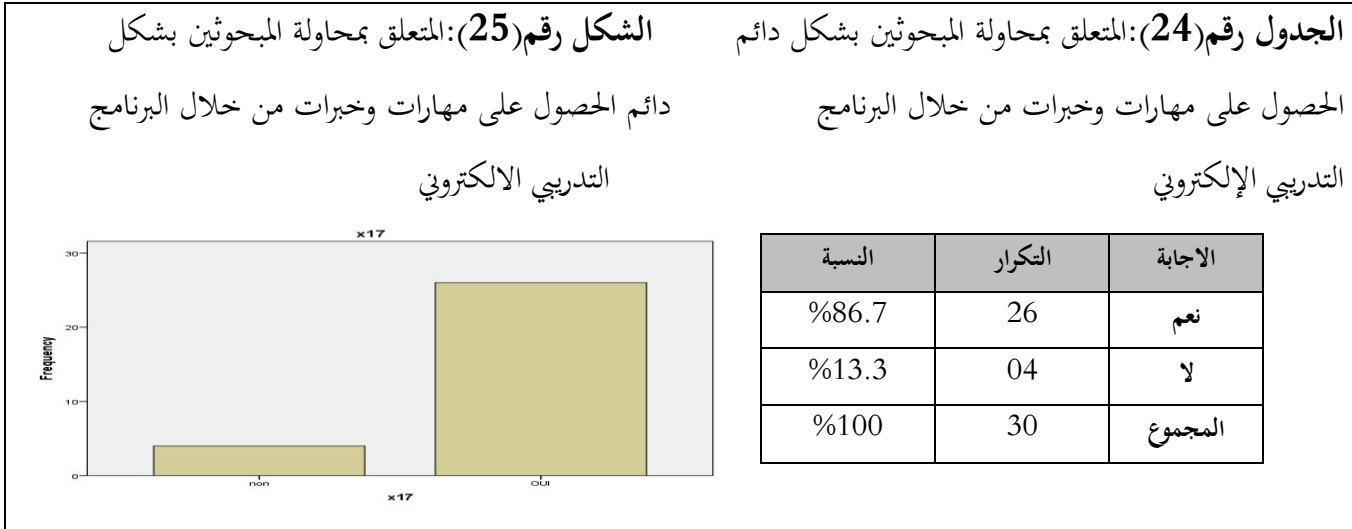


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS0.17

يوضح الجدول رقم 23 والشكل رقم 24 إجابات الباحثين على سعيهم لتطوير كفاءتهم من خلال نظام البرنامج التدريبي الإلكتروني كانت بتكرار "نعم" 28 مرة بنسبة مرتفعة تقدر بـ 93.3%، ويمكن تبرير هذه النتيجة بالإجابات على العبارة رقم 03، التي تعبر عن مدى رضا الباحثين عن المزايا التي يقدمها البرنامج التدريبي الإلكتروني، وكذلك النسبة المرتفعة عن رضاهم عن دمج التكنولوجيا في المنهج التدريبي في العبارة 14، وبالرجوع إلى أن أغلب الباحثين من فئة الشباب ومعظمهم جامعيين وأغلبهم لهم أقدمية تتراوح ما بين 6 إلى 10 سنوات والاعتماد عليها في تدعيم هذا السؤال، تجعل من المتدربين مقبلين بإصرار على حصولهم على تطوير كفاءتهم من خلال البرنامج التدريبي الإلكتروني، وأضاف الباحثين أنهم يقومون بذلك من خلال مشاركتهم بدورات تدريبية بدافعهم الشخصي و الفردي.

17. محاولة المبحوثين بشكل دائما الحصول على مهارات وخبرات جديدة من خلال ما يقدمه البرنامج التدريبي الإلكتروني

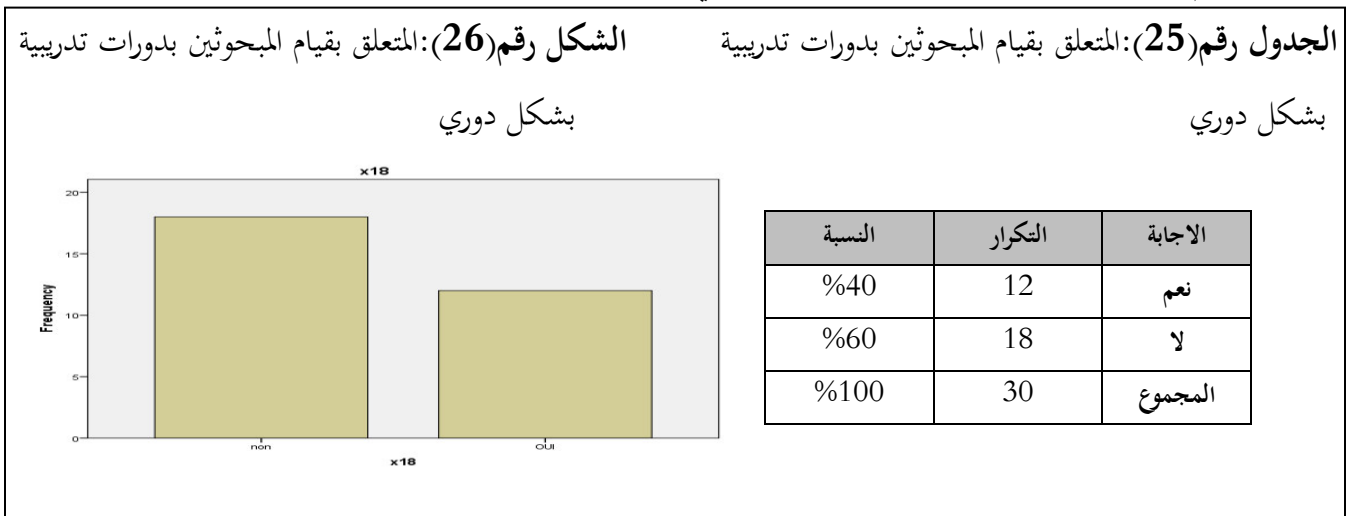
الإلكتروني



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS0.17

بلغ تكرار إجابة المبحوثين حول محاولتهم بشكل دائما الحصول على مهارات وخبرات جديدة من خلال ما يقدمه البرنامج التدريبي الإلكتروني ب "نعم" 26 مرة بنسبة 86.7%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم 25 والجدول رقم 24، وقد جاءت هذه الإجابة موافقة للإجابة السابقة(العبارة 16)، حيث أن المبحوثين يسعون إلى تطوير كفاءتهم من خلال النظام التدريبي الإلكتروني بنسبة تقدر ب 93.3%.

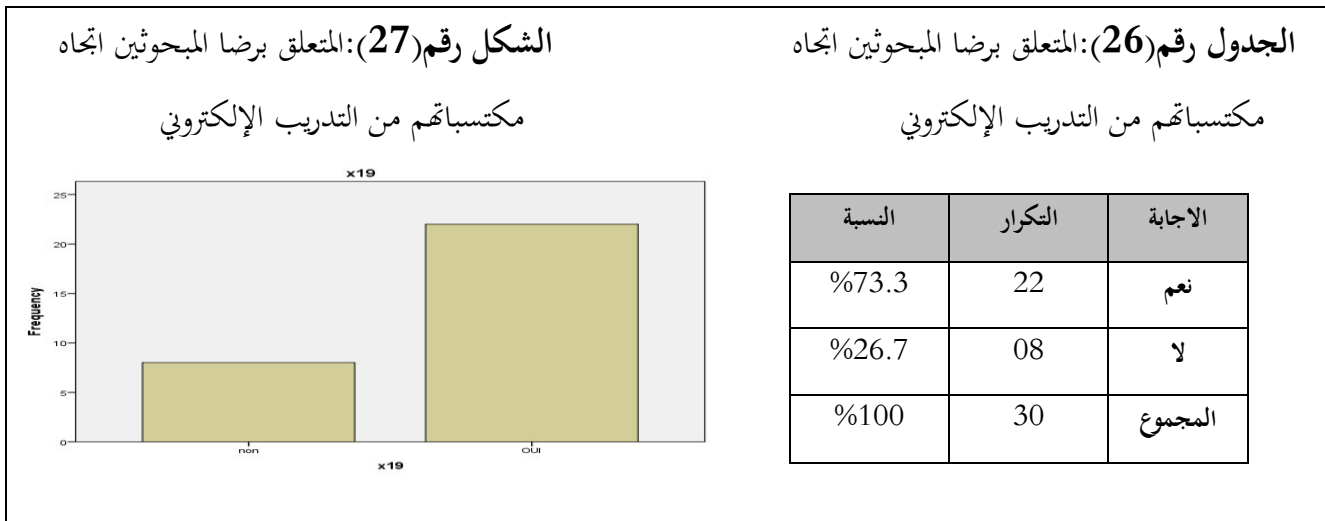
18. القيام بدورات تدريبية بشكل دوري وأينما تقتضي الحاجة بمختلف الطرق الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS0.17

يوضح الجدول رقم 25 والشكل رقم 26 أن أغلب إجابات المبحوثين حول قيامهم بدورات تدريبية بشكل دوري بمختلف طرق وأساليب التدريب الإلكتروني كانت ب "لا" بتكرار بلغ 18 مرة وبنسبة 60%، حيث وصل تكرار الإجابة ب "نعم" 12 مرة، نبرر هذه النتيجة بضيق وقتهم وقلة هذا النوع من التدريب الحديث وكذا قلة الدورات التدريبية الإلكترونية، وأنهم يقومون بذلك أحيانا وليس دائما و ليس بصفة دورية.

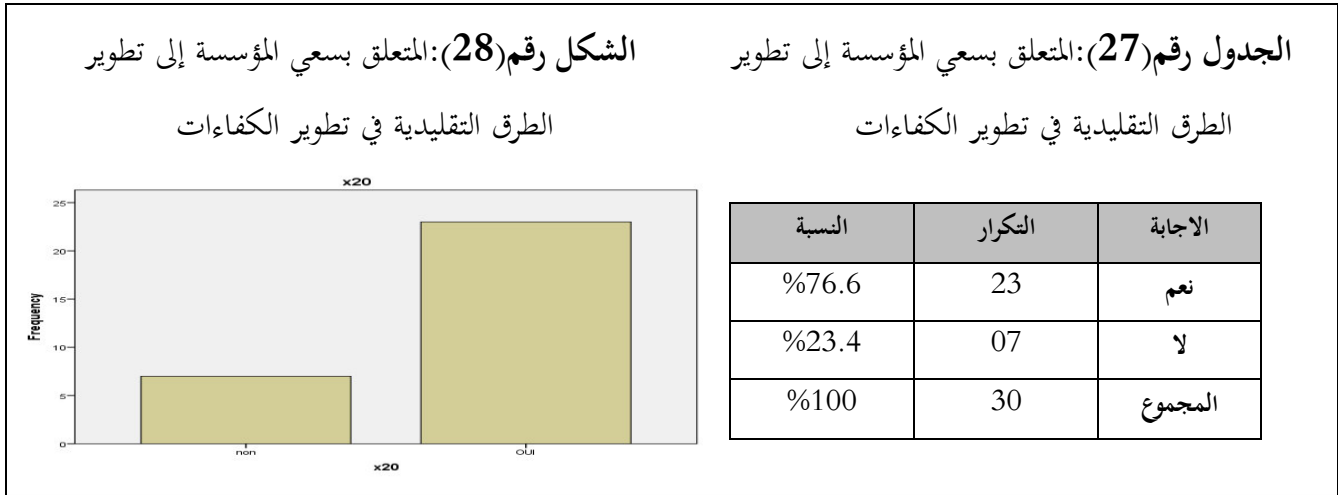
19. الرضا اتجاه المكتسبات من التدريب الإلكتروني



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS0.17

تبين نتائج الجدول رقم 26 والشكل رقم 27 أن إجابات المبحوثين على رضاهم اتجاه مكتسباتهم من العملية التدريبية الإلكترونية، كانت بتكرار الإجابة "نعم" 22 مرة، نبرر ذلك بالنتائج المتحصل عليها وإجاباتهم في كل من العبارة 03 المتعلقة برضاهم عن المزايا التي يقدمها نظام البرنامج التدريبي الإلكتروني، والعبارة 13 المتعلقة بكون البرامج التدريبية الإلكترونية تساهم بشكل مباشر في تطوير الكفاءات، العبارة 16 المتعلقة بالسعي إلى تطوير الكفاءات من خلال البرنامج التدريبي الإلكتروني، وبلغ تكرار الإجابة "لا" 8 مرات نفس ذلك بقلة البرامج التدريبية الإلكترونية .

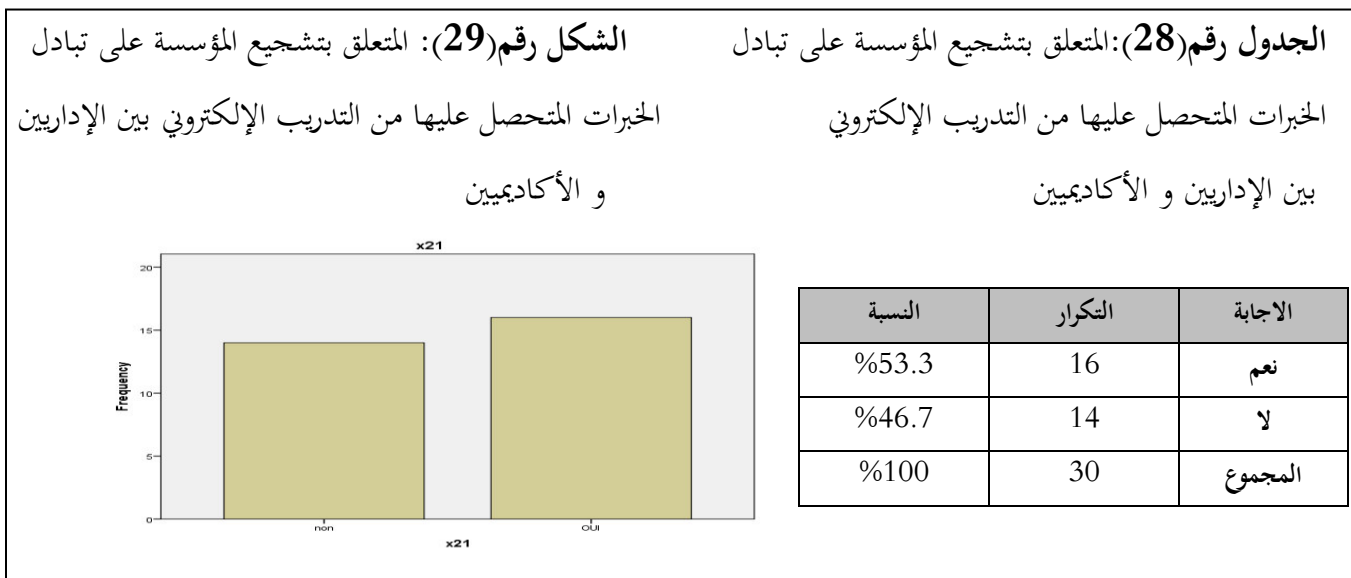
20. السعي إلى تطوير الطرق التقليدية في تطوير الكفاءات



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS0.17

أجاب المبحوثين على أن المؤسسة تسعى إلى تعديل الطرق التقليدية في تطوير كفاءات مواردها البشرية من خلال التدريب الإلكتروني ب "نعم" بتكرار وصل إلى 23 مرة، هذا ما يوضحه الجدول رقم 27 والشكل رقم 28، لذلك يمكن تبرير الوصول إلى هذه النتيجة بإجابات المبحوثين على العبارة رقم 12 التي تدل على أن المؤسسة تسعى إلى إكساب المهارات الأساسية لأداء العمل بشكل سليم من خلال التدريب الإلكتروني، وب "لا" بتكرار وصل إلى 7 مرات مفسرين إجابتهم هذه بكون المؤسسة تسعى إلى تطوير الأجهزة بدلا من تطوير مهارات الأفراد.

21. تشجيع المؤسسة على تبادل الخبرات المتحصل عليها من التدريب الإلكتروني



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS0.17

يوضح الجدول رقم 28 والشكل رقم 29 أن إجابات المبحوثين على تشجيع المؤسسة على تبادل الخبرات المتحصل عليها من التدريب الإلكتروني بين الإداريين والأكاديميين كانت بتكرار الإجابة "نعم" 16 مرة، نفس الحصول على هذه النتيجة بأن مشاركة العامل في دورة تدريبية إلكترونية تسمح له بالتعرف عاملين آخرين من مصالح أخرى لتبادل الآراء والأفكار، وندعم هذه الإجابة كذلك بإجابات المبحوثين حول وجود تعاون بين الإدارة و العمال على استخدام البرنامج التدريبي الإلكتروني بنسبة 73.3% المتحصل عليها في العبارة 11، أما الفئة الثانية فكانت إجابتها ب "لا" بتكرار 14 مرة، ونبرر ذلك بإجابة المبحوثين بكون الإدارة تشجع تطوير الأجهزة عكس تشجيعهم على تبادل الخبرات.

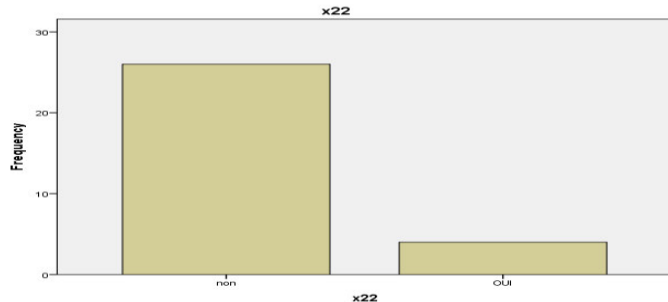
22. وجود قسم أو إدارة متخصصة بالتدريب الإلكتروني داخل المؤسسة

الشكل رقم(30):المتعلق بوجود قسم أو إدارة

الجدول رقم(29):المتعلق بوجود قسم أو إدارة متخصصة

متخصصة بالتدريب الإلكتروني

بالتدريب الإلكتروني

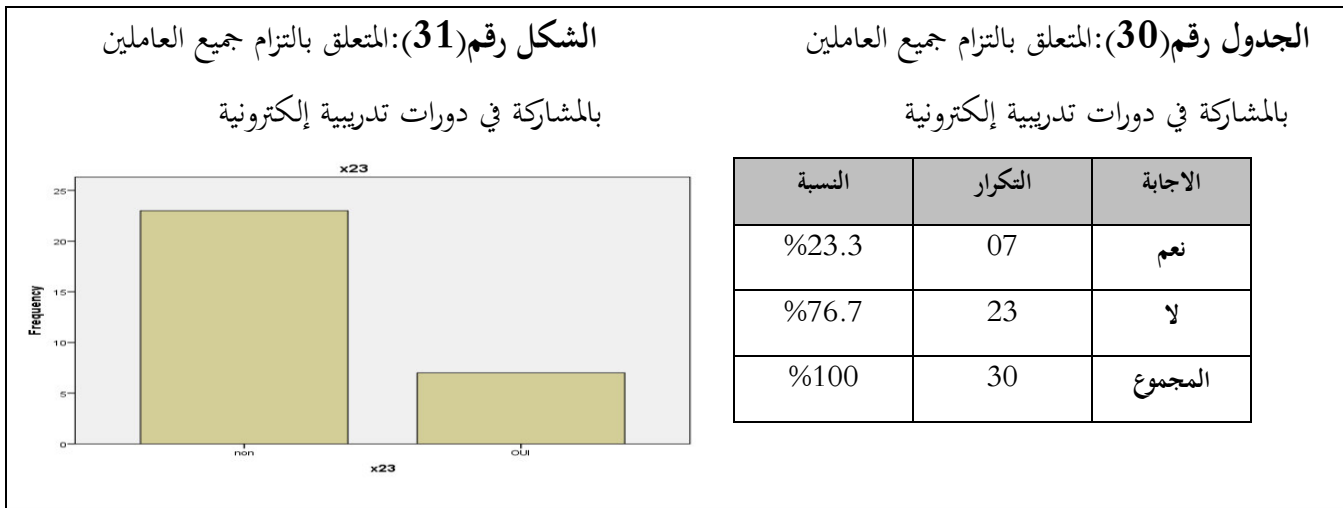


الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	04	13.3
لا	26	86.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS0.17

حيث كانت أغلب إجابات المبحوثين على وجود قسم أو إدارة متخصصة بالتدريب الإلكتروني لدى المؤسسة ب "لا" بتكرار 26 مرة، وبنسبة 86.7%، مبررين ذلك بقلة الموارد البشرية المتواجدة في المؤسسة، وكذا إن هذه العملية تهتم بها مصلحة الموارد البشرية فقط. هذا ما توضحه النتائج الموجودة في الجدول رقم 29 والشكل رقم 30.

23. تلزم المؤسسة جميع الأفراد بالمشاركة في دورات تدريبية إلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS0.17

يوضح الجدول رقم 30 والشكل رقم 31 أن إجابات المبحوثين على أن المؤسسة تلزم جميع العاملين على المشاركة في دورات تدريبية إلكترونية بهدف تطوير كفاءاتهم كانت بتكرار الإجابة "لا" 23 مرة، واعتبروا صفة الإلزامية منعدمة تماما. وهذا ما تدعمه إجابة المبحوثين في العبارة السابقة عن عدم وجود قسم أو إدارة خاصة بالتدريب الإلكتروني.

24. تعددت وتنوعت إجابات المبحوثين حول التغيير الذي حدث في أدائهم وسلوكهم نتيجة مشاركتهم في برامج التدريب الإلكتروني فاشتملت على:تحسين وزيادة أداء العمل بصفة ملحوظة، تحسن في الاتصال وعلاقات العمل، مفيد في الحياة الشخصية للفرد، القدرة على استخدام جميع البرامج الموجودة في المؤسسة، إمكانية التجاوب مع مختلف التخصصات الموجودة في التدريب الإلكتروني، زيادة وتطور الكفاءة، اكتساب مهارات ومعارف وخبرات جديدة، قلة الجهد المبذول والوقت المستغرق في العملية التدريبية، زيادة الإحساس بالمسؤولية، الرغبة في اكتساب خبرات أخرى التحصل على معلومات جديدة...

المطلب الثاني:التدريب الإلكتروني ودوره في تطوير الكفاءات في مؤسسة سونلغاز بطولقة ودائرة فوغالة

من أجل التعرف على دور التدريب الإلكتروني في تطوير كفاءات العاملين قمنا أولا بمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، ثم قمنا باستخدام اختبار **One-Sample Test** لاختبار صحة الفرضيات.

أولاً: اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي (Test de la Normalité)

لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي نقوم بحساب معامل Kolmogorov-Smirnov^a

جدول رقم (31): حساب معامل Kolmogorov-Smirnov^a

Kolmogorov-Smirnov ^a			
قيمة مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة z	
0.101	30	0.146	التدريب الإلكتروني و تطوير الكفاءات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS0.17

يوضح الجدول رقم 31 نتائج اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي، حيث نجد أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 (sig>0.05) وقدرت ب 0.101، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام اختبار

One-Sample Test

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الأولى

الجدول رقم (32): يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى

الرقم	محتوى الفقرة	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	المتوسط الحسابي	قيمة T	مستوى الدلالة
01	ساعدتني المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب الإلكتروني على قيامي بعملية بطريقة أفضل.	12	12	01	2.35	5.113	0.000
02	ساعدتني المعلومات والمهارات المكتسبة من التدريب الإلكتروني على تجنب الوقوع في أخطاء مكلفة للمؤسسة	11	14	05	2.20	1.533	0.136
03	زاد التدريب الإلكتروني من معرفتي بأهم الأساليب الإدارية والمحاسبية الجديدة وكذلك الوسائل والطرق المستخدمة	11	08	11	2	0.000	1.000

1.000	0.000	2	10	10	10	مكتني البرامج التدريبية الإلكترونية من معرفة نقاط القوة والضعف في أداء مهامي.	04
0.002	3.496	2.13	دور التدريب الإلكتروني في تطوير المعارف النظرية				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS0.17

من خلال الجدول رقم(32) يتضح أن:

- آراء الباحثين في العبارة الأولى إيجابية، ما يشير إلى أن المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب الإلكتروني ساعدت الباحثين على أداء أعمالهم بطريقة أفضل، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 5.113 وهي أكبر من قيمة T الجدولية (2.045)، وبلغ مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05.
 - آراء الباحثين في العبارة الثانية كانت سلبية، ما يوضح أن المعلومات والمهارات المكتسبة من التدريب الإلكتروني لم تساعدهم على تجنب الوقوع في أخطاء مكلفة للمؤسسة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 1.533 وهي أقل من قيمة T الجدولية، وبلغ مستوى الدلالة 0.136 وهو أكبر من 0.05.
 - آراء الباحثين في العبارة الثالثة كانت هي أيضا سلبية، ما يدل على أن التدريب الإلكتروني لم يزد من معرفة الباحثين بأهم الأساليب الإدارية والمحاسبية الجديدة، وكذلك الوسائل والطرق المستخدمة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 0.000 وهي أقل من قيمة T الجدولية، ومستوى الدلالة وصل إلى 1.000 وهو أكبر من 0.05.
 - آراء الباحثين في العبارة الرابعة كانت سلبية، ما يشير على أن البرامج التدريبية لم تمكن الباحثين من معرفة نقاط القوة والضعف في أداء مهامهم، حيث بلغت قيمة T الجدولية 0.000 وهي أقل من قيمة T المحسوبة، وبلغ مستوى الدلالة 1.000 وهو أكبر من قيمة 0.05.
- وبصفة عامة بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات المعارف النظرية (2.13)، وكذلك بلغت قيمة T المحسوبة 3.496 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 2.045، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.002 وهي أقل من 0.05، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية H1 التي تنص على أنه توجد علاقة بين التدريب الإلكتروني وتطوير المعارف النظرية، ورفض الفرضية الصفرية H0، التي تنص على عدم وجود علاقة بين كل من التدريب الإلكتروني وتطوير المعارف النظرية.

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الثانية

الجدول رقم (33): يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية

الرقم	محتوى الفقرة	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	المتوسط الحسابي	قيمة T	مستوى الدلالة
01	زادت البرامج التدريبية الإلكترونية من أهميتها في المؤسسة	15	10	08	2.33	2.408	0.023
02	رفعت البرامج التدريبية الإلكترونية من احساسهم بالمسؤولية اتجاه عملي	16	13	01	2.5	4.785	0.000
03	بعد حصولي على التدريب الإلكتروني صار اهتمامي منصباً على تطوير أدائي بشكل مستمر.	12	12	06	2.20	1.493	0.161
04	بعد عملية التدريب الإلكتروني التي قمت بها صارت رقابة رئيسي على عملي منخفضة.	07	06	17	1.67	2.163	0.039
	دور التدريب الإلكتروني في تطوير المعارف السلوكية				2.17	5.722	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS0.17

يوضح الجدول رقم 33 أن:

- آراء الباحثين في العبارة الأولى كانت تدل على الإيجاب، ما يوضح أن البرامج التدريبية زادت من أهمية الباحثين في المؤسسة، بحيث بلغت قيمة T الجدولية 2.408، وبلغ مستوى الدلالة 0.023 وهو أقل من 0.05.
- آراء الباحثين في العبارة الثانية كانت إيجابية، ما يدل على أن البرامج التدريبية الإلكترونية رفعت من إحساسهم بالمسؤولية اتجاه عملهم، لأن T الجدولية بلغت 4.785 وهي أكبر من قيمة T المحسوبة، وبلغ مستوى الدلالة 0.00 وهو أقل من 0.05.
- آراء الباحثين في العبارة الثالثة كانت سلبية، ما يوضح أنه بعد الحصول على التدريب الإلكتروني لم يتم اهتمام الباحثين على تطوير أدائهم بشكل مستمر، وذلك لأن قيمة T المحسوبة كانت أقل من T الجدولية التي بلغت ، وبلغ مستوى الدلالة 0.161 وهو أكبر من 0.05.
- آراء الباحثين في العبارة الرابعة كانت إيجابية، ما يشير على أنه بعد عملية التدريب الإلكتروني الذي تم القيام به لم ينخفض مستوى الرقابة على أداء الأعمال، إذ وصلت قيمة T المحسوبة 2.163 وهي أكبر من T الجدولية، وبمستوى دلالة 0.039 وهو أقل من 0.05.

وبصفة عامة بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات المتعلقة بالمعارف السلوكية (2.17)، وكذلك بلغت قيمة T المحسوبة 5.722 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 2.045، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية H1 التي تنص على أنه توجد علاقة بين التدريب الإلكتروني وتطوير المعارف السلوكية، ونرفض الفرضية H0، التي تنص على عدم وجود علاقة بين التدريب الإلكتروني وتطوير المعارف السلوكية.

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الثالثة

الجدول رقم(34): يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة

الرقم	محتوى الفقرة	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	المتوسط الحسابي	قيمة T	مستوى الدلالة
01	دعمت برامج التدريب الإلكتروني من خبرتي التطبيقية	18	12	00	2.6	6.595	0.000
02	أدائي صار أفضل بعد حصولي على فرصة للتدريب إلكترونيا.	23	07	00	2.77	9.761	0.000
03	بعد التدريب الإلكتروني الذي قمت به أشعر بقدرتي على أداء خدمات ذات جودة عالية.	20	10	00	2.67	7.616	0.000
04	ساعدني البرامج التدريبية الإلكترونية على تخطي العديد من المشاكل والصعوبات التي كانت تواجهني في العمل.	11	17	02	2.3	2.757	0.010
	دور التدريب الإلكتروني في تطوير المعارف العملية						
					2.58	6.630	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS0.17

من خلال الجدول رقم(34) نجد أن:

- آراء الباحثين في العبارة الأولى إيجابية، ما يدل على أن برامج التدريب الإلكتروني دعمت من الخبرة التطبيقية للباحثين، وذلك لأن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية وبلغت 6.565، ومستوى الدلالة بلغ 0.000 وهو أقل من 0.05.
- آراء الباحثين في العبارة الثانية إيجابية، ما يدل على أن أداء الباحثين صار أفضل بعد حصولهم على فرصة للتدريب إلكترونيا، بحيث بلغت T المحسوبة 9.761 وهي أكبر من T الجدولية، وبلغ مستوى الدلالة 0.00 وهو أقل من 0.05.

- آراء الباحثين في العبارة الثالثة إيجابية، ما يوضح أنه بعد القيام بالتدريب الإلكتروني تزيد القدرة على تقديم خدمات ذات جودة عالية، حيث وصلت قيمة T المحسوبة 7.616 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغ مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05.
 - آراء الباحثين في العبارة الرابعة كانت إيجابية، ما يشير على أن البرامج التدريبية الإلكترونية تساعد على تخطي العديد من المشاكل والصعوبات الموجودة في العمل، بحيث وصلت T المحسوبة 2.757 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغ مستوى الدلالة 0.010 وهو أقل من 0.05.
- وبصفة عامة بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة المتعلقة بالمعارف العملية (2.58)، وكذلك بلغت قيمة T المحسوبة 6.630 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 2.045، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية H_1 التي تنص على أنه توجد علاقة بين التدريب الإلكتروني وتطوير المعارف العملية ونرفض الفرضية H_0 ، التي تنص على عدم وجود علاقة بين التدريب الإلكتروني و تطوير المعارف العملية.

جدول رقم (35): نتائج دور التدريب الإلكتروني في تطوير الكفاءات

قيمة مستوى الدلالة	t	المتوسط الحسابي	
0.000	4.942	2.31	دور التدريب الإلكتروني في تطوير كفاءات العاملين

المصدر: من اعداد الطالبة على اساس مخرجات spss0.17

وعموما بلغ المتوسط الحسابي للدور الذي يلعبه التدريب الإلكتروني في تطوير الكفاءات 2.31، وكذلك بلغت قيمة T المحسوبة 4.942 وهي أكبر من قيمة T الجدولية (2.045)، وبلغ مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، هذا ما يوضحه الجدول رقم 35، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية H_1 التي تنص على أنه توجد علاقة بين التدريب الإلكتروني وتطوير كفاءات العاملين، ورفض الفرضية H_0 التي تنص على عدم وجود علاقة بين التدريب الإلكتروني وتطوير كفاءات العاملين، وهذا ما تدعمه إجابات الباحثين على العبارة الأخيرة، والتي كانت تخص العلاقة اجمالا بين كل من التدريب الإلكتروني وتطوير الكفاءات، وهذا ما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(36):يوضح نتائج إجابات المبحوثين في العبارة الأخيرة

الرقم	محتوى الفقرة	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	المتوسط الحسابي	قيمة T	مستوى الدلالة
01	عموما أحس أن كفاءتي تطورت بعد قيامي بالتدريب الإلكتروني	19	10	01	2.6	5.835	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة على اساس مخرجات spss0.17

من الجدول يتضح أن آراء المبحوثين كانت إيجابية، ما يشير على أن عموما أحس أن كفاءة المبحوثين تطورت بعد القيام بالتدريب الإلكتروني، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.6، وكذلك قيمة T المحسوبة كانت أكبر من قيمة T الجدولية(2.045)، وبلغ أيضا مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05.

الخلاصة :

في الأخير ومن خلال ما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية والتي تمت بمؤسسة سونلغاز بطولقة ودائرة فوغالة، وبعد المعالجة والتحليل لهذه النتائج أكدت الدراسة أن مساهمة التدريب الإلكتروني في تطوير الكفاءات هي مساهمة كبيرة .
وعليه بغية تطوير كفاءات العاملين يجب على المؤسسة العمل على تدعيم عملية التدريب الإلكتروني من خلال تفعيل بيئة مشجعة المشاركة في دورات تدريبية إلكترونية، كما على المؤسسة العمل على إعداد قسم للتدريب الإلكتروني وإلزامية مشاركة الأفراد في الدورات التدريبية الإلكترونية والتي تكون بصفة مستمرة، وذلك لأجل الاستفادة من هذه الموارد البشرية وكفاءاتها.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

أصبح التدريب الإلكتروني أحد الموضوعات المهمة في الفترة الحالية لما له من أثر إيجابي على نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، حيث تسعى المؤسسات من خلاله إلى تامين مواردها وكفاءاتها فالإدارة الناجحة هي الإدارة التي تهتم بأهم مورد في المؤسسة و الذي يتمثل في المورد البشري، من أجل تحقيق أهدافها من جهة، ومواكبتها للتطور التكنولوجي من جهة أخرى، باعتبار أن التدريب الإلكتروني مفهوم جديد في تدريب الموارد البشرية، وإن الانتقال إلى نظام التدريب الإلكتروني بدل عن النظام التدريبي التقليدي يتطلب تغيير وتطوير الأنظمة التدريبية التقليدية وتغيير كذلك طرق التفكير وتحويلها إلى أنظمة جديدة وصيغ مبتكرة وأساليب حديثة تتلاءم وحاجات عملية تطوير الكفاءات وتساعد في التغيير العملية التدريب، خاصة أن التكنولوجيا والمتطلبات الوظيفية يتغيران بصفة دائمة ومستمرة، ولذلك وجب على المؤسسات مراعاة احتياجات عمالها ومتطلبات وظائفهم من جهة والتغيرات الحاصلة على مستوى المجال العلمي والتكنولوجي من جهة.

كما أن استخدام التدريب الإلكتروني يزيد من فعالية وكفاءة التدريب، وذلك بتمكين المتدرب من الحصول على التدريب في المكان والزمان الذي يتناسب مع ظروفه الخاصة، كما أنه يتيح المجال أمام المتدرب في الحصول على تدريب في مواضيع ومجالات مختلفة حسب اهتمامه وحاجته لتطوير كفاءته وزيادة قدراته في إنجاز عمله بشكل سليم. وقد كشفت هذه الدراسة من خلال إطارها الميداني وبعد التحليل الكمي والكيفي لمؤشرات الدراسة التي تمت صياغتها في شكل أسئلة الاستمارة، وتم اختبار هذه الفرضيات ميدانيا حيث تم الوصول إلى مجموعة من النتائج .

نتائج اختبار الفرضيات

1. تم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب الإلكتروني وتطوير كفاءات العاملين، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين التدريب الإلكتروني وتطوير كفاءات العاملين، وذلك عند مستوى دلالة 0.001.
2. تم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب الإلكتروني وتطوير المعارف النظرية للعاملين، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين التدريب الإلكتروني وتطوير المعارف النظرية للعاملين، وذلك عند مستوى دلالة 0.001.
3. تم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة بين التدريب الإلكتروني وتطوير المعارف السلوكية للعاملين، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين التدريب الإلكتروني وتطوير المعارف السلوكية للعاملين، وذلك عند مستوى دلالة 0.001.

4. تم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة بين التدريب الإلكتروني وتطوير المعارف العملية للعاملين، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور للتدريب الإلكتروني في تطوير المعارف العملية للعاملين، وذلك عند مستوى دلالة 0.001.

نتائج الدراسة الميدانية

- من خلال عرض وتحليل الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، يمكن التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:
1. وجود امكانية على استخدام البرنامج التدريبي الإلكتروني الحديث واستخدام أدواته .
 2. وجود مزايا عديدة للبرنامج التدريبي الإلكتروني وزيادة رضا المتدربين عن هذه المزايا التي يقدمها البرنامج، ووجود رضا كذلك عن دمج التكنولوجيا الحديثة في العملية التدريبية.
 3. وجود فرق كبير بين شكل محتوى التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي اعتباراً أن العاملين أجابوا بموافقة تقدر بمتوسط حسابي بلغ 1.73، وكان ذلك من خلال سرعة تلقي المعلومات وحجمها ودقتها، اختصار الوقت... .
 4. مساهمة التدريب الإلكتروني في تطوير الكفاءات وزيادة المهارت .
 5. عدم وجود قسم أو إدارة داخل المؤسسة متخصصة في التدريب الإلكتروني، مع عدم وجود صفة إلزامية للتدريب الإلكتروني.
 6. يساعد التدريب الإلكتروني في إحداث تغيير في سلوك وأداء العاملين من حيث زيادة الأداء، تحسن الاتصالات، تطوير الكفاءات، اكتساب معارف ومهارات جديدة، قلة الجهد والوقت، الإحساس بالمسؤولية.
 7. بقاء مستوى الرقابة على أداء الأعمال مرتفع حتى بعد الخضوع للتدريب الإلكتروني.

اقتراحات الدراسة الميدانية

- ويمكن تلخيص اقتراحات الدراسة انطلاقاً على النتائج التي تم التوصل إليها في مجموعة من النقاط:
1. القيام بدورات تدريبية إلكترونية بشكل دوري وبصفة مستمرة وأينما تقتضي الحاجة لذلك بمختلف الطرق والأساليب.
 2. وجود قسم أو إدارة متخصصة بالتدريب الإلكتروني داخل كل مؤسسة.
 3. تخفيض مستوى الرقابة على العمال الذين تلقوا تدريب الكتروني.
 4. العمل على نشر ثقافة التدريب الإلكتروني واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير الكفاءات.
 5. وضع عملية تطوير الكفاءات من أولويات المؤسسة من خلال تحفيز العاملين على التدريب بصيغة الكترونية
 6. إلزام العاملين بالمشاركة في التدريب الإلكتروني بهدف تطوير كفاءاتهم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية:

1. أحمد اسماعيل المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
2. أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
3. بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
4. حسين محمد حريم، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
5. حمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
6. خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
7. رافدة الحريري، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2014.
8. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
9. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
10. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، القاهرة، 2003.
11. عزب محمد عزب، أساسيات الإدارة الإلكترونية في الشؤون الغدائية، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
12. فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
13. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع الاردن، 2008.
14. محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الإسكندرية، 2006.
15. محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
16. محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.
17. مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2007.

قائمة المراجع

18. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية الوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
 19. نوري منبر، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2014.
 20. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد المحسن الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
- الرسائل الجامعية:
21. إبراهيم عبد المجيد القوقا، أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة و الصغيرة جدا في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
 22. أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
 23. أحمد بن عبد الله بن محمد، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مكاتب التربية والتعليم في ضوء بعض الخبرات العالمية، مذكرة ماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 2011.
 24. أحمد فاروق محمد صالح، بحث حول اتجاهات الطلاب والمشرفين نحو التدريب الإلكتروني في الخدمات الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، 2011.
 25. اسية رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2011.
 26. أيمن عبد الرحمان سليمان المصدر، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
 27. إيهاب خميس أحمد المير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2007.
 28. خالد عبد الله المراباني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، السعودية، 2015.
 29. خليفة بن صالح بن خليفة المسعود، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.

قائمة المراجع

30. رياض بن صوشة، تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
31. زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
32. ساري عوض الحسنيات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة تربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، 2011.
33. سامر عبيد عبد الله الصاعدي، دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
34. سعود بن سعد الثبيتي، البرامج التدريبية في حرس الحدود ودورها في رفع مستوى الأداء، مذكرة ماجستير في العلوم الأمنية، معهد الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998.
35. سمالي يحضة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في علوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
36. شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
37. عبد الرحمان بن علي الجهني، منهج التربية الإسلامية في بناء كفاءة الأداء وأثره في عملية التنمية، أطروحة الدكتوراه، كلية الدعوة وأصول الدين، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، 2009.
38. عبد القادر هاملي، وظيفة تقييم كفاءات للأفراد في المؤسسة، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
39. فهيمة بوروبة، دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006.
40. كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابعة للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، قطر، 2008.
41. لحسن بن فرحات مولاي، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنه الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم القانونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012.

قائمة المراجع

42. مالك علاوي، أثر استعمال التكنولوجيات الجديدة للاعلام والاتصال على تسيير الموارد البشرية في القطاع العمومي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006.
43. محمد بن سعيد محمد العريشي، امكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدس، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.
44. محمد صالح قريشي، تقييم فعالية برنامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.
45. موسى بن سليمان سعد الحربي، دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاءات لمديري المدارس، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2008.
46. وسام مهيبيل، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تفعيل وظيفة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.
47. يوسف محمد يوسف، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعة الفلسطينية النظامية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

الملتقيات والمجلات:

48. أحمد سيد كردي، مراحل وخطوات تصميم وتنفيذ التدريب الإلكتروني على شبكة الأنترنت، السبب 16 مارس 2013، 22.45، حملت من موقع <https://kenanaonline.com>.
49. أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حولالصناعة التأمينية:الواقع العملي وأفاق التطوير، تجارب الدول، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعللي، شلف، يومي 3-4 ديسمبر 2014.
50. إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، سكانيير المهارات:أداة للتخفيف من العجز المهاراتي، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية:مساهمة تسيير الموارد المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21-22 فيفري، 2012.

قائمة المراجع

51. أمين مخفي، مدوري نور الدين، التسيير الاستراتيجي لرأسمال الفكري والكفاءات لتحسين الأداء التنافسي، الملتقى الدولي حول الرأسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 13-14 ديسمبر 2011.
52. بكى بلمرسلي، المقاربة بالكفاءات، حملت من موقع، www.pdfactory.com.
53. جميل أحمد الطميري، رؤية مستقبلية للتدريب الإلكتروني في فلسطين دراسة مخصصة لحالة التربية والتعليم العالي بفلسطين، حملت من موقع، <http://jamil-itmazi.blogspot.com>.
54. حسين بن الطاهر، بن داود سارة، إدارة الكفاءات: رهان جديد لتنمية الموارد البشرية في الإدارات العمومية، ملتقى حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 24-25 فيفري 2015.
55. حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الثاني التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر، 2009.
56. حسين رحيم، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، فيفري 2005.
57. رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، مجلة الباحث، العدد الحادي عشر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
58. زكريا محمد بن يحيى، عباد مسعود، التدريس عن طريق المقاربة بالأهداف والمقاربة بالكفاءات، المعهد الوطني لمستخدمي التربية وتحسين مستواهم، 2006، حملت من موقع <http://www.infep.edu.dz>.
59. الزهرة بن بريكة، سهام موفق، مساهمة التسيير التقديري للتشغيل والمهارات في تسيير المسار المهني للأفراد، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 27-28 فيفري، 2013.
60. سعيد عيمر، التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، نوفمبر 2005.

قائمة المراجع

61. سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات: مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد التاسع (40-63)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010.
62. سماح صولح، مراد محبوب، الريادية: الرأس مال البشري وصناعة الكفاءات الريادية، المؤتمر العلمي السنوي العاشر: الريادية في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-29 أبريل 2010.
63. شوقي بورقبة، التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء، ورقة عمل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
64. شوقي محمد حسن، التدريب الإلكتروني وتنمية الموارد البشرية، مجلة التعليم الإلكتروني، العدد الرابع، 01 أوت 2009، حملت من موقع <http://emag.mans.edu.eg>.
65. طارق حمول، عبد الصمد بودي، التدريب كأحد المقومات الفعالة لتنمية المهارات في شركات التأمين، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، يومي 21-22 فيفري، 2012.
66. عائشة لشلاش، عمار درويش، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية، الملتقى الوطني حول: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22-23 فيفري 2012.
67. عايش شافي الأكلبي، دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية، مجلة النهضة، العدد الثاني، المجلد الثالث عشر، أبريل 2014، حملت من موقع <http://www.slideshare.net>.
68. عبد الحميد برحومة، طلال زغبة، تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، يومي 21-22 فيفري 2012.
69. عبد الفتاح علاوي، القيادة بالكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، مجلة الاقتصاد الجديدة (31-44)، العدد الحادي عشر، المجلد الثاني، جامعة برج بوعرييج 2014.
70. عبد الله إبراهيم محمود أبي طه، تخفيض تكاليف التدريب من خلال التدريب الإلكتروني، وكالة جراسا الإخبارية، 2012/01/04، حملت من موقع <http://www.gerasanews.com>.

قائمة المراجع

71. عبد المحسن بن عبد الرزاق الغديان، المتطلبات الأساسية للتدريب الإلكتروني الفعال في ضوء معايير الجودة الشاملة، 2013/12/03، حملت من موقع <http://www.aaa4you.com>.
72. عبد الناصر موسي، قريشي محمد، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث (ص ص 87-100)، العدد التاسع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.
73. عبد الوهاب بن بريكة، سميرة هيشر، دور التسيير التقديري للتشغيل و المهارات في تطوير المهارات، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 27-28 فيفري 2013.
74. عبد الوهاب بن بريكة، سميرة هيشر، سهام موفق، دور القيادة الاستراتيجية في تجسيد مفهوم المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير الموارد المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21-22 فيفري 2012.
75. عبود زرقين، شوقي جباري، التدريب الإلكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية، مجلة الواحات للبحوث والداراسات، العدد السابع (295-305)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، 2009.
76. عجلان الشهري، برامج التعلم والتدريب الإلكتروني: غياب النموذج يبطئ من التقدم، مجلة التدريب والتقنية، العدد 155، 2011/12/14، حملت من موقع www.hrdiscussion.com.
77. عقيلة صوقي، غموض الكفاءات المحورية: نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية، الملتقى الوطني حول تسيير المواد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22-23 فيفري 2012.
78. علي بن شرف الموسوي، التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي، مشاركة مقدمة إلى الندوى الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات وتكنولوجيا الاتصال في التعليم والتدريب، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 12-14 أبريل 2010.
79. فاطمة بودية، فاطمة الزهراء بن زيدان، تقييم فعالية نظام تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، يومي 21-22 فيفري 2012.

80. فراس محمد عودة، التدريب الإلكتروني وتنمية الرأس مال الفكري، المجلة الإلكترونية لمركز التميز والتعليم الإلكتروني، مجلة دورية، الجامعة الإسلامية بغزة، 07 ديسمبر 2014، حملت من موقع <http://www.edutrapedia.illaf.net>.
81. فوزية مقراش، جوهرة أقطي، أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23 فيفري، 2001.
82. قرزيس محمود، فايدى خميسي، التسيير الحديث للكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الوطني حول استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة السعيدة، 2009.
83. كمال منصورى، الهام منصورى، مساهمة مهارات القطب (المهارات المحورية) في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22-23 فيفري 2012.
84. كمال منصورى، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع (48-69)، جوان، 2010.
85. لطيف لؤي، بطرس الشكر، دور التدريب في تقييم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقى، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 71 (152-206)، بغداد، 2008.
86. محمد عبد الله اشتوي، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإدارى من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني (218-248)، المجلد السابع عشر، غزة 2013.
87. محمد فلاق، رضوان انساع، الإدارة الإلكترونية (مفهومها، متطلبات تطبيقها) عرض تجارب لبعض الدول العربية، ملتقى وطنى حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر، دراسة تجارب بعض الدول، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة.
88. مداح الحاج، البعد الاستراتيجى للموارد والكفاءات البشرية في المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس مال البشري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف.

قائمة المراجع

89. معروف دويكات، معاذ الأسمر، التدريب الإلكتروني في المؤسسات المالية والمصرفية العاملة في فلسطين، مؤتمر اقتصاديات المعرفة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، أبريل 2007.
90. مقران رفاع، فاروق حريزي، دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في التكوين، مداخلة في ورشة تكوين الموارد البشرية في ظل التنمية المستدامة وتحقيق التشغيل الكامل، تحت المحور الثالث التنمية المستدامة وظاهرة البطالة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
91. نور الدين شنوفي، عبد المؤمن مرزوقي، دور التكوين في تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع: الممارسات والتحديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سعد دحلب البلدية، 17-18 أبريل 2013.
92. وسيلة واعر، أمال بن سالم، دراسة تحليلية بين تسيير الكفاءات وإدارة المواهب، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية وتسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، فيفري 2012.
93. يمينة محبوب، رياض عيشوش، تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22-23 فيفري 2012.
94. يونس علي ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، المجلد واحد وثلاثين، عمان، 2009.

المواقع الإلكترونية:

95. <http://arabic.arabianbusiness.com>
96. <http://electronictraining.blogspot.com>
97. <http://www.bakkah.net.sa/ar/e-learning>
98. <https://www.ihrdc.com>

المراجع بالأجنبية:

99. Luc Boyer . Noel Equilbey. **Organisation : Théories et applications**. Éditions d'organisation. Paris. 2003.
100. Thurasamy Ramayah, Noor Hazlina Ahmad, Assessment of E-training Effectiveness in Multinational Companies in Malaysia Educational Technology & Society, 125–137. Universiti Sains Malaysia April 18, 2011.