

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khidher – Biskra

جامعة محمد خيضر – بسكرة

Faculté des Sciences Economiques



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

دور بعض سياسات وظيفة الموارد البشرية في تعزيز التعليم عن بعد

- دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف(ة):

إعداد الطالب(ة):

- د. مهني أشواق

- سارة بوطي.

لجنة المناقشة:

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
01	بومجان عادل	محاضر أ	رئيساً	جامعة بسكرة
02	مهني أشواق	محاضر ب	مشرفاً	جامعة بسكرة
03	فني فضيلة	محاضر أ	مناقشاً	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020-2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khidher – Biskra

جامعة محمد خيضر – بسكرة

Faculté des Sciences Economiques



Commerciales et des Sciences de Gestion

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département des Sciences de Gestion

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

دور بعض سياسات وظيفة الموارد البشرية في تعزيز التعليم عن بعد

– دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة محمد خيضر – بسكرة –

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف(ة):

إعداد الطالب(ة):

– د. مهني أشواق .

– سارة بوطي.

لجنة المناقشة:

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
01	بومجان عادل	محاضر أ	رئيساً	جامعة بسكرة
02	مهني أشواق	محاضر ب	مشرفاً	جامعة بسكرة
03	فني فضيلة	محاضر أ	مناقشاً	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020-2021

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :

أعلى جوهرة في الوجود ومنبع الحب و الحنان إلى من منحتني سر الحياة ... أمي الغالية حفظها الله

إلى من زرع فيا قوة العزم وروح الحزم وحب العمل إلى رمز العطاء ... أبي الغالي أطال الله في عمره

إلى أعز ما في الوجود إخوتي حفظهم الله

إلى جميع أصدقائي

## شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقنا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله إنطلاقاً من قول خير البشرية محمد عليه الصلاة وأزكى التسليم  
" لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذتي الفاضلة التي تفضلت بالإشراف على هذه الدراسة الدكتوراة " مهني أشواق " ،  
التي لم تبخل علينا لا بوقتها و لا أفكارها و لا توجيهاتها ونصائحها السديدة لإثراء هذه الدراسة جعلها الله في ميزان  
حسناتها .

إلى الأساتذة المناقشين على تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث وإثرائه بالنصائح والتوجيهات .

كما أتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة وأستاذات كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد خيضر بسكرة

دون أن أنسى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا



## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور بعض ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تعزيز التعليم عن بعد في جامعة محمد خيضر بسكرة ، حيث تم استخدام المنهج الوصفي و المنهج التحليلي وقد أجريت الدراسة على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والتي بلغت 60 أستاذا ، ومن أجل جمع بيانات الدراسة تم توزيع إستبانة على أساتذة الكلية .

وقد أستخدم برنامج spss26 لتحليل البيانات المستخرجة من الإستبيانات بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ، وإستخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: إن جامعة محمد خيضر لا تمارس وظائف الموارد البشرية بكفاءة وهذا ما إنعكس سلبا على تعزيز التعليم عن بعد ، إن التعليم عن بعد في جامعة محمد خيضر ببسكرة لم يصل إلى مستوى جيد من التطبيق لذلك يجب الكشف عن كافة العراقيل والمشاكل التي تحد من إستخدامه أو تطبيقه من طرف عناصر العملية التعليمية .

## الكلمات المفتاحية :

ممارسات وظيفة الموارد البشرية - إستقطاب وإختيار الموارد البشرية - تكوين وتدريب الموارد البشرية - تحفيز الموارد البشرية - التعليم عن بعد في جامعة بسكرة .

**Abstract :**

The study aimed to know the role of some practies of the human resources function in promoting distance education at the university of mohamed khider in biskra , where the descriptive approach were used. The study was conducted on a sample of a professor of the faculty of economics , commercial and management sciences , which amounted to 60 professors , and in order to collect study data a questionnaire was distributed to collage professors.

The spss program was used to analyze the data extracted from the questionnaires based on arithmetic average and standard deviations , and the study concluded to nmany results , the most important of which are : the university of mohammed khider does not practice human resources function efficiently and this has negatively affected the promotion of distance education at the university of Mohamed khider in biskra has not reached a good level of application , so all obstacles and problems that limit its use or application by the elements of the educational process must be revealed .

**Key words :** human resource function practices , recruitment and selection of human resources , training of human resources , stimulating human resources , distance education .

## 1- قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
14	أهم الفروق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية و المعاصرة	1-1
22	الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .	2-1
32	الفروق الجوهرية بين التعليم التقليدي والتعليم الإلكتروني .	1-2
49	تعداد أساتذة الكلية حسب الرتب .	1-3
54	توزيع أفراد العينة حسب الجنس .	2-3
55	توزيع أفراد العينة حسب العمر .	3-3
56	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة .	4-3
58	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في المنصب الحالي .	5-3
62	معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للإستبانة .	6-3
64	معاملات الإلتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة .	7-3
65	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد .	8-3
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد عينة البحث يعبر عن محور ممارسات وظيفة الموارد البشرية .	9-3
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد عينة البحث يعبر عن محور تعزيز التعليم عن بعد .	10-3
73	نتائج تحليل التباين والانحدار ANOVA للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية .	11-3
74	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد ممارسات وظيفة الموارد البشرية ( استقطاب وإختيار الموارد البشرية ، تكوين وتدريب الموارد البشرية ، تحفيز الموارد البشرية ) على التعليم عن بعد .	12-3



2- قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
24	مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	1-1
26	إستراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية	2-1
50	المهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	1-3
54	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس .	2-3
56	التوزيع التكراري لأفراد عينة حسب العمر .	3-3
57	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الرتبة .	4-3
59	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الخبرة في المنصب الحالي .	5-3

## المقدمة:

في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الراهنة ، يعتبر المورد البشري أساس التنمية الاقتصادية وأهم عناصر العمل والإنتاج في العصر الحالي ، فبالرغم من أن توفر الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية ، إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها لأنها تقوم بعملية الإبداع والابتكار ، والدليل على ذلك أن هناك بلدانا كثيرة تزخر أراضيها بثروات طبيعية هائلة وتمتلك رؤوس أموال ضخمة، ولكنها بقيت ضمن الدول المتخلفة .

ولعل السبب الرئيسي في ذلك يرجع أساسا الى افتقار هذه الدول الى الموارد البشرية المدربة والمؤهلة ، وهذا ما جعل مردود ثرواتها المادية و المعنوية و رؤوس أموالها يعود في غالب الأحيان الى البلدان الاجنبية .

إن اكتساب الموارد البشرية المحلية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة للعملية الانتاجية الحديثة لا يمكن ان يتم إلا بوساطة تعليم وتدريب هذه الموارد ، لأن التعليم لم يصبح في العصر الحالي مجرد خدمة اجتماعية ، بل أصبح استثمارا منتجا يهدف الى تحويل الموارد البشرية الى ثروة و طاقة إنتاجية خلاقة ، ذلك لان التعليم والتدريب الجيد يساعدان كثيرا على رفع الكفاءة والخبرة المهنية للقوة العاملة ، كما يؤدي التدريب الى زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة الخاصة بالفرد اللازمة لانجاز عمل معين .

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد الاستراتيجية والتي تعد الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة نظرا لكونه يحدد فرص المنظمة في البقاء والنجاح والتقدم ، لهذا يجب البحث في إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، من أجل تعظيم الاستفادة من هذه الموارد وكيفية إدارتها ،بالإضافة إلى خلق المناخ المناسب لهذا المورد البشري للإبداع والابتكار والاستفادة من المزايا والقدرات الهائلة لتكنولوجيا الاعلام والاتصال .

وفي ظل هذه التطورات والتحديات الجديدة التي فرضتها الثورة الجديدة لتكنولوجيا الاعلام والاتصال بمختلف القطاعات ،أدى بالمؤسسات الى الاستجابة السريعة لهذه التطورات من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر و التهديدات التي قد تواجهها في ظل بيئة تتميز بشدة التنافس ، وتكمن الخطوة الاولى للنجاح في هذا كله في الاهتمام بالمورد البشري واعتباره شريك استراتيجي و مورد استراتيجي يحقق الميزة التنافسية . لذلك فان الاستثمار في الموارد البشرية وتوجيهها وادارتها وتنميتها، يعد العنصر الموجه للتقدم وتراكم راس المال ،وأن التنافس في ظل عالمية السوق يعتمد بالدرجة الأولى على تنمية الموارد البشرية التي تعتمد على الابداع و الابتكار والتجديد التكنولوجي واستثمار المعلومات لكونها المصدر الرئيسي لإعداد وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة للتكيف مع التحديات الجديدة والمستمرة .

من بين أهم القطاعات أو المجالات التي اعتمد بصورة كبيرة على تكنولوجيات وتقنيات الاعلام والاتصال مجال التعليم وذلك من خلال دمج التكنولوجيات الجديدة مع العملية التعليمية مما نتج عنه العديد من أنماط الجديدة في التعليم والتي أساسها الوسائل التكنولوجية ،فظهرت العديد من من الانماط التعليمية مثل:التعليم الالكتروني ،الافتراضي ،... الخ ،حيث طبقتها العديد من الجامعات العالمية مند فترة طويلة ،أما جامعاتنا الجزائرية هي في الخطوات الاولى في تطبيق هذه المشاريع والتي أجبرتها الظروف والأزمة الاستثنائية العالمية جائحة كورونا على تطبيقها .

لذلك أصبح تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة في المؤسسات الحديثة نتيجة للمنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات وتسابقها من أجل الحصول والفوز بأكبر حصة سوقية ومن أجل ذلك تقوم هذه المؤسسات المتنافسة بتبني استراتيجية تنمية الموارد البشرية ، لأنها السبيل الوحيد لبناء المعارف والخبرات والمهارات للموارد البشرية العاملة بها من خلال مجموعة من الوظائف مثل : التدريب ، التعليم ، التطوير ، الحوافز والاجور ..... الخ ، من أجل تحسين الأداء سواء بالنسبة للفرد أو فرق العمل أو المؤسسة ككل .

### أولاً: اشكالية الدراسة

بناءً على ما سبق جاءت هذه الدراسة من أجل محاولة التعمق في دراسة جودة التعليم عن بعد والتعرف على انعكاس غياب بعض ممارسات وظيفة الموارد البشرية عليه، ومن خلال كل ما سبق صغنا إشكالية الدراسة كما يلي :

ما دور بعض ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تعزيز التعليم بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد

خيضر-بسكرة ؟

### ثانياً: الأسئلة البحثية:

- ما مستوى ممارسات وظيفة الموارد البشرية بمختلف أبعادها في المؤسسة محل الدراسة؟ في تعزيز التعليم عن بعد؟
- ما مستوى التوجه نحو التعليم عن بعد في الكلية محل الدراسة ؟
- ما دور وظيفة استقطاب وإختيار الموارد البشرية في تعزيز التعليم عن بعد بالكلية محل الدراسة ؟
- ما دور وظيفة تكوين وتدريب الموارد البشرية في تعزيز التعليم عن بعد بالكلية محل الدراسة ؟
- ما دور وظيفة تحفيز الموارد البشرية في تعزيز التعليم عن بعد بالكلية محل الدراسة ؟

### الدراسات السابقة

#### أولاً: الدراسات المتعلقة بممارسات وظيفة الموارد البشرية

1. بن قايد فاطمة الزهراء : دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2010/2011.

هدفت هذه الدراسة إلى إعطاء نظرة جديدة للدور الذي يقوم به المورد البشري ، ألا وهو الدور الاستراتيجي الذي أعطي اهتماما كبيرا له من قبل المؤسسات ، كونه يعبر عن أصل من أصولها، ولأنه يساهم في تنمية الميزة التنافسية و استخلصت هذه الدراسة إلى ضرورة الإهتمام بالمورد البشري أكثر من خلال أساليب وطرق علمية عصرية كالتكوين وكذا التمهين ...، وذلك بشكل مدروس ومحكم حتى تكون النتيجة إيجابية يمكن تطبيقها .

2. مدوري نور الدين: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان 2010/2011.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إستعمال بعض الممارسات الأساسية في إدارة الموارد البشرية المتمثلة في إستراتيجية التدريب كوسيلة لتقييم ومعرفة الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وتحديد قدراتها والممارسات والاجراءات المتبعة التي من شأنها تسهيل التكيف والتأقلم مع هذه التغيرات التكنولوجية المستمرة.

3.. بن قانة سهام : الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير ، جامعة مستغانم 2014/2015.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف الدقيق على إستخدامات التغيرات التكنولوجية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، حيث تقف إدارة الموارد البشرية أمام عائق مسؤولية كبيرة في تنمية إستراتيجياتها التي من شأنها مواجهة تحديات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وطرق إستخدامها بالأخص الإنترنت، الإنترنت والإكسترنات ، وإستخلصت هذه الدراسة إلى ضرورة إحداث توازن بين التطورات التكنولوجية وأداء الموارد البشرية ومايساعد على ذلك وجود نظام معلومات وإدارة إلكترونية تتبناها إستراتيجية الموارد البشرية.

#### ثانيا: الدراسات المتعلقة بالتعليم عن بعد

4. حليلة الزاحي : التعليم الالكتروني بالجامعة الجزائرية مقومات التجسيد وعوائق التطبيق، مذكرة مقدمة لنيل شهادة في ماجستير في علم المكتبات تخصص المعلومات الالكترونية الافتراضية وإستراتيجية البحث عن المعلومات، جامعة قسنطينة 2011/2012.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أوسع بواقع التعليم الإلكتروني بجامعة سكيكدة و مدى تطبيقه من خلال معرفة المقومات والاستعدادات التي هيأتها جامعة سكيكدة لتطبيق المشروع إضافة إلى الكشف عن مختلف المشاكل والعراقيل التي تحد من إستخدامه أو تطبيقه من طرف عناصر العملية التعليمية ، واستخلصت الدراسة إلى ضرورة إستحداث خلية التعليم الالكتروني التي تقوم على إنشاء منصة للتعليم الالكتروني وتكوين كل من الأساتذة والطلبة للمضي بهذا النمط من الجديد من التعليم.

5. تغريد حنتولي : واقع التعليم الالكتروني في جامعة النجاح الوطنية ودوره في تحقيق التفاعل بين المتعلمين من وجهة نظر الطلبة كلية الدراسات العليا برامج كلية التربية وأعضاء الهيئة التدريسية، أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في الادارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين 2015/2016.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع التعليم الالكتروني في جامعة النجاح الوطنية ودوره في تحقيق التفاعل بين المتعلمين من وجهة نظر طلبة كلية الدراسات العليا برامج كلية التربية واعضاء الهيئة التدريسية، وبيان أثر متغيرات الدراسة على ذلك . واستخلصت الدراسة أن هناك درجة مرتفعة لاستجابات أفراد العينة لمجالات واقع التعليم الالكتروني في جامعة النجاح الوطنية في

كفاية البنية التحتية في الجامعة وتلبيتها إلى حد كبير لمتطلبات التعليم الإلكتروني ، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه الجامعة في مساعدتهم للتعامل مع التعليم الإلكتروني وخدمات التدريب والدعم الفني ، بالإضافة إلى أن التعليم الإلكتروني يزيد من التفاعل بين المتعلمين ، فقد اتفق معظم أفراد العينة على أن التعلم الإلكتروني يزيد من التفاعل بين المتعلمين أنفسهم وبين المتعلمين والمدرس ، لتنوع أدوات التفاعل والتواصل الذي يوفرها.

6. ناصر بن عبد الله ناصر الشهري: مطالب استخدام التعليم الإلكتروني في تدريس العلوم الطبيعية بالتعليم العالي - من وجهة نظر المختصين- ، دراسة تكميلية لنيل شهادة دكتوراه في المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى في المملكة العربية السعودية 2007/ 2008.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد مطالب استخدام التعليم الإلكتروني في تدريس العلوم الطبيعية بالتعليم العالي الواجب توافرها في (المتعلم ، المنهج ، عضو هيئة التدريس ، والبيئة التعليمية ) ، بالإضافة إلى التعرف على درجة أهمية مطالب استخدام التعليم الإلكتروني في تدريس العلوم الطبيعية بالتعليم العالي. وتوصلت هذه الدراسة أن جميع المطالب اللازم توافرها في مناهج العلوم الطبيعية وفي عضه هيئة التدريس وكذا المطالب اللازم توافرها في المتعلم لاستخدام التعليم الإلكتروني في دراسة العلوم الطبيعية تعتبر مطالب هامة لاستخدام التعليم الإلكتروني.

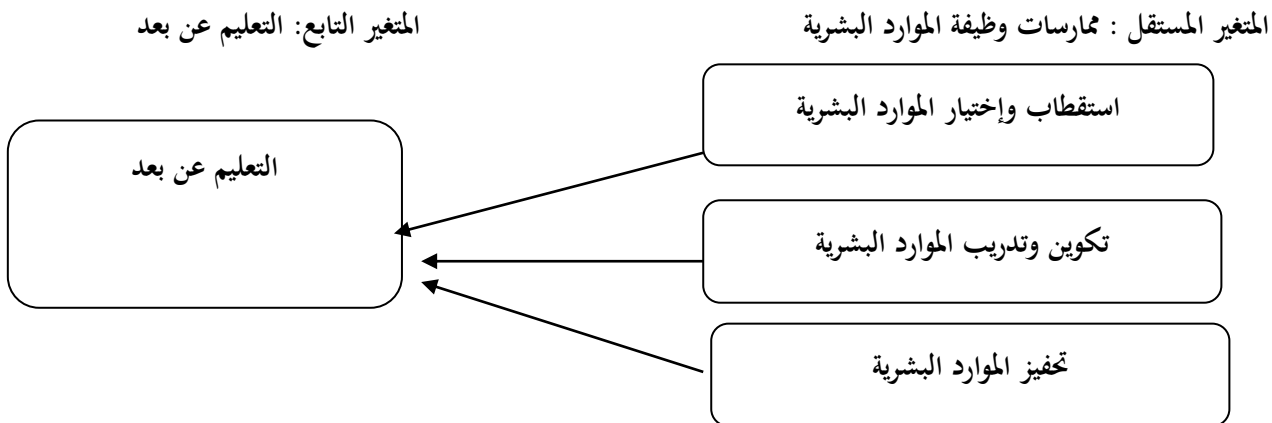
### نموذج الدراسة:

#### 1- متغيرات الدراسة :

-المتغير المستقل: ممارسات وظيفه الموارد البشرية

-المتغير التابع:التعليم عن بعد

النموذج المقترح للدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبة

## فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة إعتدنا الفرضية الرئيسية التالية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعض ممارسات وظيفة الموارد البشرية على تعزيز التعليم عن بعد في جامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05) .
- و تنبثق عن هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي :
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لوظيفة إستقطاب إختبار الموارد البشرية على تعزيز التعليم عن بعد بجامعة محمد خيضر- بسكرة .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة تكوين وتدريب الموارد البشرية على تعزيز التعليم عن بعد بجامعة محمد خيضر- بسكرة .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة تحفيز الموارد البشرية على تعزيز التعليم عن بعد بجامعة محمد خيضر - بسكرة .

## منهجية الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة وإثبات صحة الفرضيات تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، عند تناول الجانب النظري للموضوع حيث كان إختيارنا لهذا المنهج نظرا لطبيعة موضوع الدراسة والذي يتطلب الوصف والتحليل في كلتا جانبي الدراسة النظري و التطبيقي .و أيضا تم إستعمال أسلوب دراسة الحالة في الدراسة الميدانية للأستاذة في جامعة محمد خيضر- بسكرة معتمدا في ذلك على تقنية الإستبيان والحصول على قاعدة للمعطيات بالإضافة إلى إستخدام برنامج ( SPSS-V26 ) في حساب بعض المؤشرات الإحصائية .

## تصميم البحث:

لدراسة مساهمة بعض ممارسات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة، قمنا بوضع هيكل يتماشى مع طبيعة الموضوع ، والذي يضم ثلاث فصول : الفصل الأول والثاني ( الإطار النظري لمتغيرات الدراسة ) حيث نتطرق في الفصل الاول إلى مفاهيم ممارسات وظائف الموارد البشرية والفصل الثاني نتطرق فيه إلى مفاهيم أساسية حول التعليم عن بعد . أما الفصل الثالث فيتعلق بالجانب التطبيقي الذي يضم الإطار المنهجي للدراسة ، حيث يشمل ادراة الميدانية للكلية بالإضافة إلى إختبار الفرضيات و تحليل النتائج وتفسيرها، والوصول إلى الإستنتاجات والتوصيات.

## هدف الدراسة:

- التعرف على مدى مساهمة بعض ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تعزيز التعليم عن بعد.
- تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بممارسات وظيفة الموارد البشرية و التعليم عن بعد.
- التعرف على حقيقة التعليم عن بعد في جامعة محمد خيضر بسكرة .

## نوع الدراسة :

تمثل نوع دراستنا في معرفة درجة إرتباط المتغيرين ببعضهما وإختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع .

## مدى تدخل الباحث:

نظرا لنوع الدراسة و الظاهرة المدروسة فإن الباحث درس هذه الظاهرة كما هي دون تغيير في أحداث و مجريات و متغيرات هذه الدراسة .

## التخطيط للدراسة :

نظرا لنوع الدراسة ومدى تدخل الباحث في متغيرات و مجريات المؤثرة على الدراسة فأن الباحث درس الظاهرة كما هي في الواقع محل الدراسة أي أن هذه الدراسة غير مخططة مسبقا .

## وحدة التحليل (مجتمع الدراسة):

يقوم الباحث بتحديد مجتمع الدراسة تبعا لطبيعة الموضوع، والذي يمكن قياس الظاهرة محل الدراسة وتطبيقها عليه، حيث قمنا بإختيار أساتذة جامعة محمد خيضر ببسكرة كمجتمع للدراسة ، بإعتبارهم أساس العملية التعليمية .

## المدى الزمني:

المدى الزمني لهذه الدراسة قصير حيث تم إعداد هذا البحث في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021/2020 م .

## أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة بما تقدمه من اضافة على المستويين العلمي و العملي الموضحة في الاتي :

## الاهمية العلمية:

- . تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات الحديثة في مجال التعليم عن بعد من خلال كشف واقع تبني هذه الاخيرة في المؤسسات .
- . افادة الباحثين في اجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وماتوصلت اليه من امكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات اخرى واقترحات .
- . الربط بين متغيرين هامين هما التعليم عن بعد و ممارسات وظيفة الموارد البشرية ،ومحاولة التعرف على العلاقة بينهما .

## الاهمية العملية :

يتوقع ان تساهم هذه الدراسة في تعريف المؤسسات باهمية ممارسات وظيفة الموارد البشرية في التعليم عن بعد ، الامر الذي يمكن المؤسسات من الوقوف على نقاط القوة ودعمها وكذا محاولة معالجة نقاط الضعف.

. تقدم هذه الدراسة معلومات حول التعليم عن بعد في العمل المنظمي نحا وممارسة باعتباره احد مداخل الهامة لتطوير قدرة المؤسسة سعيا لمواجهة تحديات المستقبل .

خطة مختصرة للدراسة:

المقدمة

الفصل الاول :ممارسات وظيفة الموارد البشرية

المبحث الاول : عموميات حول ادارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: الادارة الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية

الفصل الثاني: التعليم عن بعد

المبحث الاول: عموميات حول التعليم عن بعد

المبحث الثاني: التعليم الالكتروني بين متطلبات التطبيق وجودة البرنامج

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات

خاتمة



## الفصل الأول :

ممارسات وظيفية الموارد البشرية

تمهيد :

يُعد الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها في الوقت الحالي من اهم الاتجاهات الحديثة للمؤسسات المعاصرة وأهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين ، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل أهم عناصر الإنتاج، ومصدر التميز والتفوق للمؤسسة. ولهذا فإن محاولة دراسة كيفية إدارة الموارد البشرية بكفاءة، أصبحت ضرورية وحيوية، الأمر الذي يحتم تواجد إدارات وأجهزة موارد بشرية متخصصة بمختلف المؤسسات لإعداد سياسات وبرامج للمورد البشري بشكل جيد، تمكن من زيادة أداء العاملين. وتأتي أهمية وظيفة إدارة المواد البشرية من أهمية الدور الأساسي الذي تلعبه في تمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، وقد أخذت أهمية هذه الوظيفة تزداد وتتعاظم لتعادل وتفوق سائر وظائف المؤسسة كالتسويق والإنتاج والمالية، فبعد أن كان نشاط إدارة الموارد البشرية مقتصرًا على القيام بمهام روتينية كاستقطاب العاملين، وتعيين وحفظ السجلات، واستكمال إجراءات الإجازات للعاملين، فقد تحولت إلى نشاطات أساسية واستراتيجية تمس صميم أهداف المؤسسة.

المبحث الاول: عموميات حول ادارة الموارد البشرية

منذ بداية السبعينات برز مفهوم ادارة الموارد البشرية كبديل لادارة الافراد ، وتعتبر ادارة الموارد البشرية من اهم ادارت المؤسسة التي يعتمد عليها في ادارة شؤون الموظفين ، والتي تعطي في محصلتها الهدف المنشود من هذه الادارة للوصول الى الاهداف التي وضعت من اجل تحقيقها ، وتتم هذه الادارة بالامور الاجرائية في تسيير شؤون العاملين ، وبمفهوم أكثر حداثة المورد البشري.

**المطلب الاول: ماهية ادارة الموارد البشرية ( مفهوم، نشأة وتطور وظيفة ادارة الموارد البشرية )**

ارتبطت نشأة وتطور ادارة الموارد البشرية باكتشاف مدى اهمية العنصر البشري في العمل ، ولقد عرفت ادارة الموارد البشرية تطورا من حيث المفهوم والتطور، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

**الفرع الاول: مفهوم ادارة الموارد البشرية**

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم مُوحد لإدارة الموارد البشرية، حيث يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة.

فأصحاب النظرة التقليدية يرون أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية، كحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازتهم، مما انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.

بينما يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة أنّ إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية باقي الوظائف (الإنتاج، التسويق، المالية) وذلك لأهمية العنصر البشري في تحقيق الفعالية للمؤسسة (عبد الباقي، 1999، صفحة 15).

وبهدف الوصول إلى تعريف موحد ، وأكثر وضوحا لإدارة الموارد البشرية نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكُتّاب المهتمين بها.

**1-** يُقصد بإدارة الموارد البشرية كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية (السلمي، 1998، صفحة 30).

**2-** يُعرّف المعهد الوطني البريطاني المختص في التنمية البشرية إدارة الموارد البشرية بأنّها: "ذلك الجزء من الإدارة المختص بالأفراد العاملين وبمعالقتهم داخل المشروع، وهي لا تطبق فقط في مجال الصناعة أو التجارة، بل في كافة المجالات التي هي بحاجة إلى توظيف (السلمي، 1998، صفحة 4)".

- 3- يعرف (Sikula.) إدارة الموارد البشرية بأنها: "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بها، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الوظيفية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد " (عبد الباقي، 1999، الصفحات 16-17).
- 4- يُعرف (Gluek. W) إدارة الموارد البشرية بأنها: "تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد المؤسسة بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها وتشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيراً الاستغناء عنها (السلمي، 1998، صفحة 17)".
- 5- يرى كل من (Myres. C) و (Pigros. P) أنّ إدارة الموارد البشرية هي : "ذلك القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية (السلمي، 1998، صفحة 18)".
- 6- وتعرف ايضاً بأنها "الانشطة الادارية المتعلقة بمحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الاهداف التنظيمية باعلى مستويات الكفاءة والفعالية (عبد الباقي، 2011، صفحة 24)".
- 7- (CHRUDEN & SHERMAN) : ادارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات اساسية يجب اداؤها وقواعد يجب اتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الافراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة تمكنهم من ادارة مرؤوسيههم بفاعلية اكثر (حسونة، 2008، صفحة 7) .
- 8- SMITH .G & GRANT. J: هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وتوصيف لما يقوم به المتخصصون في ادارة الافراد (حسونة، 2008، صفحة 7).
- يَتَّضح من خلال التعريفات السابقة أنّ إدارة الموارد البشرية هي الادارة المعنية بكل الاجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتنمية العاملين، والعمل على تنظيمهم وزيادة ثقتهم في الادارة، وغرس روح التعاون والجماعة فيما بينهم، للوصول الى ارقى درجات تسيير الموارد البشرية.

والجدول رقم (1-1): يوضح أهم الفروق بين مفهومي ادارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة.

ادارة الموارد البشرية التقليدية	ادارة الموارد البشرية المعاصرة
-اهتمت بالبناء المادي للمورد البشري وقواه العضلية وقدراته الجسمانية ومن ثم ركزت على الاداء الالي للمهام التي كلف بها دون ان يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.	- تهتم بعقل المورد البشري وقدراته الذهنية وامكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.
- ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الاجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل.	- تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد،ولذافانها تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين المورد البشري ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.
- اتخذت تنمية الموارد البشرية في الاساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الفرد لمهارات الية يستخدمها في اداء العمل.	تنمية الموارد البشرية هي تنمية ابداعية لاطلاق نطاقات التفكير والابداع عند المورد البشري وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق.

المصدر: (بن عنتر عبد الرحمن، 2010 ، ص21).

### الفرع الثاني: نشأة وتطور وظيفية إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث جاءت نتيجة العديد من التطورات في علم الإدارة كإدارة الموارد البشرية ، ويمكن تلخيص أهم أسباب ظهورها فيما يلي (الشبلي و النسور، 2009، الصفحات 152- 153):

1-ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، التي تحاول بدورها الضغط على المنظمات لتحقيق أقصى فائدة للعمال، الأمر الذي أجبر معظم المؤسسات للاهتمام بإدارة الموارد البشرية بجعلها إدارة متخصصة في رعاية وحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة.

2- زيادة الوعي لدى العاملين نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي، وبالتالي ظهرت الحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

3-الضغط الحكومي من خلال إصدار قوانين وتشريعات عمالية لضبط العلاقات بين العمال وأصحاب العمل، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين، لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة.

وأهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الان هي:

المرحلة الاولى: مرحلة الثورة الصناعية

لقد ظهرت الثورة الصناعية في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين، ومن اهم ما يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة.ولقد اعتمدت الإدارة في هذه المرحلة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل

وبذلك قللت من قيمته واعتبرته سلعة تباع وتشتري، وقد سببت هذه المرحلة الكثير من المشاكل الإنسانية، والتي أظهرت الحاجة إلى نظام متخصص للموارد البشرية (الشبلي و النصور، 2009، صفحة 153).

المرحلة الثانية: مرحلة الحرب العالمية الأولى

أضافت ظروف هذه الحرب مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل، فبسبب توجه الشباب إلى جبهات القتال جعل هناك نقص في العمالة فتزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل، وتوفير عمل صحي ومناسب مع اجور جيدة ، فقد اقتضت ظروف الحرب زيادة ساعات العمل، بذل جهود بشرية اضافية اثناء العمل،تسريع وتيرة العمل،توفير تجهيزات والآت افضل،والقيام بادارة افضل (عقيلي، 2005، صفحة 43).

المرحلة الثالثة:مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية

ظهور حركة الإدارة العلمية التي تبناها تاييلور ساهمت بشكل كبير في إبرازأهمية إدارةالموارد البشرية، فقد حاولت حركة تاييلور تنظيم العلاقة بين الإدارةوالعمال، وبالتالي توصلت إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي (الشبلي و النصور، 2009، الصفحات 153 - 154):

1- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تاييلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة.

2-الاختيار العلمي للعاملين، والذي يعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية.

3- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم

4-التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية، وذلك من خلال رفع وزيادة إنتاجية العامل مقابل مشاركته في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

المرحلة الرابعة: مرحلة نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والصناعات الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية التي حاولت استغلال العمال لمصلحة صاحب العمل هي التي ساعدت على ظهور النقابات العمالية (الكلالده، 2008، صفحة 22).

المرحلة الخامسة: مرحلة ظهور حركة العلاقات الإنسانية

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل، بل وأيضاً بالاهتمام بالعاملين والنمط الإشراقي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم، وظهر هذه الحركة كان نتيجة لتجارب مصانع هاورثون تحت اشراف "التون مايو" (الكلالده، 2008، صفحة 23).

المرحلة السادسة: مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت تشمل على تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم، وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم.

إن الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مازلت تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج بحوث علم النفس و الانتروبولوجيا ، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام نتائج بحوث العلوم الإنسانية، لأنها أكثر شمولاً لكونها تضع في اعتبارها جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه. ومستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المؤسسات، لكن هناك تحديات تفرض على إدارة الموارد البشرية التصدي لها (الشبلي و النصور، 2009، صفحة 156).

### المطلب الثاني : التحول من ادارة الافراد الى ادارة الموارد البشرية

إنّ مختلف التسميات التي أعطيت لوظيفة إدارة الموارد البشرية لم تُختَر عشوائياً،فه توحى في الحقيقة إلى فلسفة وممارسات سارت على امتداد عدة حقبات (عبد الله، 2002، الصفحات 8 - 9):

1-مرحلة إدارة الأفراد: تشير إلى المرحلة التي كان يُؤكّد فيها على ضرورة احترام الضوابط، حفظ السجلات والمستندات المتعلقة بالأجور والإنتاجية.

2-مرحلة إدارة العلاقات الصناعية: تؤكد هذه المرحلة على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين والمفاوضات الاجتماعية، الاتفاقيات والعقود الضابطة للتفاعلات بين الأطراف المكونة للعلاقات الصناعية.

3-مرحلة إدارة العلاقات الإنسانية: هي تؤكد على تحفيز العمال والاعتناء بالمعنويات، وهذا نتيجة التأثير بتجارب "الهاورثون".

4-مرحلة إدارة المستخدمين: هي نظرة شاملة وحديثة للوظيفة وقد أخذت أشكالاً وممارسات تتسم بالحركية والتفوقية، كالتنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية لليد العاملة في ظل التغيرات التكنولوجية، الثقافية، الاقتصادية، مع اعتماد استراتيجية إثر توسيع الوظائف.

5-إدارة الموارد البشرية: هي نظرة عصرية للوظيفة حيث تعتبر الرجال والنساء موارد هامة لا بد من تطويرها والاستثمار فيها، وهذا باعتبار العنصر البشري محدد الميزة التنافسية، والوسيلة الرئيسية لتحقيق الريادة والبقاء في بيئته.

### المطلب الثالث :الاهمية واهداف ادارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في أي منظمة، كما تهدف هذه الإدارة إلى تنمية قدرات الأفراد بصفة عامة وعدة أهداف مهمة سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف عليها.

الفرع الاول : أهمية إدارة الموارد البشرية

ان ادراك المؤسسات لاهمية ادارة الموارد البشرية والى تعظيم دورها، قد جاء بناء لمجموعة من المتغيرات اساسية ومهمة، اعطت بعدا استراتيجيا لاهمية دورها (بربر، 2008، صفحة 20) وقيل التطرق الى الاهمية نذكر الاسباب التي تكمن وراء اهمية ادارة الموارد البشرية فيما يلي:

- أسباب تتعلق بالفوائد التي تجنيها المجتمعات ككل، وليس فقط المؤسسات العاملة فيها من اعمال ونشاطات مواردها البشرية، وحسن الانتباه لخلق ادارة خاصة بها.
- أسباب تعود الى الارتباط والتداخل الحاصل بين علم ادارة الموارد البشرية والعلوم المتخصصة الاخرى.
- أسباب اخرى، منها ما يتعلق بالمؤسسات، ومنها ما يتعلق بالافراد وطرق اختيارهم الانضمام الى مؤسسات معينة دون سواها (بلوط، 2002، صفحة 19).
- ونستعرض الاهمية فيما يلي:
- تقديم النصح والارشاد للمديرين التنفيذيين في الامور المتعلقة بالعاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين على صياغة وادارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالافراد العاملين بالمنظمة؛
- تساعد المديرين على كشف الصعوبات والمشاكل الاساسية للقوى العاملة والمؤثرة على فعالية التنظيم؛
- توفير جميع الاجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الانتاجية الافضل والاداء الاعلى، ومن هذه الاجراءات: الخدمات، اعداد وتهيئة الافراد العاملين، اعداد البرامج التدريبية، ادارة الاجور والحوافز؛
- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالعمال والوحدات الادارية في المنظمة من خلال مناقشة الادارات التنفيذية حول هذه النشاطات. ويدخل في هذا توفير المزاي والحوافز المادية والمعنوية لاشباع حاجاتهم ورغباتهم الفردية والجماعية (رجم، 2017، صفحة 26).

### الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

ان الاهداف التي تسعى اليها ادارة الموارد البشرية بالمنظمة هي نفسها الاهداف التي تسعى اليها الادارة بصفة عامة. فمدير الموارد البشرية يقوم بمجموعة من الانشطة المتعلقة باستغلال العنصر البشري وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات اخرى من التنظيم. لكن عمل ادارة الموارد البشرية يساهم في انجاز الاهداف نفسها التي يسعى المديرين الاخرون لانجازها.

وتنقسم اهداف ادارة الموارد البشرية الى (سامح، 2011، الصفحات 32 - 33):

اهداف عامة و هي:



1-تعظيم الانتاجية: وهو هدف مطابق لاهداف باقي فريق الادارة وهي الشاغل الرئيسي لجميع العاملين بالمنظمة اذا لابد لادارة الموارد البشرية من :

- تطوير السياسات والاجراءات التي تساهم في تعظيم الانتاجية.

- تقييم وتطبيق بعض البرامج والطرق التي تحقق ذلك.

- تطوير اساليب قياس وتقييم اداء العمل.

2-الوقاية التنظيمية: اي المحافظة على النظام القائم كوحدة تسير بخطى متقدمة في مواجهة الضغوط الداخلية والخارجية وزادت اهمية هذا الهدف بعد الحرب العالمية الثانية وعجز العناصر ذات الكفاءة العالية ووجود منافسة قوية على العناصر والكفاءات النادرة المتبقية للاحتفاظ بها كقوة عمل دائمة من خلال خلق ظروف عمل مناسبة داخل التنظيم تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي والحفاظ على هذه الكفاءات لمواجهة التحديات والضغوط الخارجية فمثل هذه الضغوط تعرض هياكل منظمات ضخمة للانحيار. ومن هنا ياتي هدف الحفاظ على الهيكل التنظيمي بشكل دائم.

الاهداف الفرعية وهي:

-التعاون الفعال بين العاملين.

- تحفيز العاملين لبذل اقصى جهد ممكن.

- ايجاد علاقات انسانية طيبة داخل الهيكل التنظيمي.

- إقامة جو من العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية والاجور والتدريب...الخ.

- إيجاد مناخ عمل صحي امن.

- الاختيار الدقيق للكفاءات لشغل الاماكن الخالية.

- إنشاء قاعدة بيانات وامداد العاملين بكل ما يحتاجونه منها.

- عمل نظام مستندي لسجلات المشروع بشكل موحد.

- تقديم مختلف الخدمات للعاملين.

- توعية العاملين باهمية دورهم في تحقيق الاهداف.

### المطلب الرابع : وظائف وتحديات إدارة الموارد البشرية.

سنحاول في هذا المطلب وظائف ادارة الموارد البشرية ، والتحديات التي تواجهها.

### الفرع الاول : وظائف ادارة الموارد البشرية

يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى وظائف إدارية وأخرى تنفيذية كما يأتي (عبد الباري و زهير، 2007، صفحة 43):

#### أولاً: الوظائف الإدارية.

**1-التخطيط:** تهتم بتخطيط احتياجات المؤسسة من القوى العاملة كمّاً ونوعاً، بحيث تضمن تحقيق أهداف المؤسسة، فالتخطيط يعني التحديد مقدماً لبرنامج القوى العاملة، وقد يواجه مدير إدارة الموارد البشرية الكثير من الصّعاب والمشاكل إذا لم يقم بالتنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها في الفترات المستقبلية.

**2-التنظيم:** يقصد بوظيفة التنظيم في إدارة الموارد البشرية تقسيم وتحديد الواجبات والمسؤوليات والمهام بين الأفراد، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمي لإدارته عن طريق تصميم هيكل علاقات بين العمل، الأفراد، العوامل المادية في المؤسسة من أجل تفادي التداخل في المهام من جهة، وتفادي الفوضى من جهة أخرى.

**3-التوجيه:** يقصد به توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وقد تندرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات مثل: (Command, Motivation) وتحت أي مسمى من المسميات فإنّ الهدف من هذه الوظيفة هو حثّ الأفراد على العمل برضاء تام وفعالية عالية.

**4- الرقابة:** تتعلق عملية الرقابة بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقاً لخطة العمالة المحددة، بناءً على تحليل الأهداف أو الأنشطة الأساسية للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمؤسسة بكفاءة عالية.

#### ثانياً: الوظائف التنفيذية.

تقوم إدارة الموارد البشرية بأداء مجموعة من الوظائف التنفيذية من خلال القيام برسم وتنفيذ مجموعة من السياسات تمثل المرشد لتصرفات المؤسسة تجاه العنصر البشري لها وأهم وظائف إدارة الموارد التي تعكس تلك السياسات ما يأتي:

**1- تحليل العمل:** يتم أداء هذه الوظيفة من خلال التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة والقيام بتوصيفها وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، بالإضافة الى تحديد مواصفات الشخص المرشح لهذه الوظيفة.

**2- تخطيط الموارد البشرية :** تنصب هذه الوظيفة على القيام بحصر احتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث الكمية والنوع من خلال تحديد طلبها من العاملين وتحديد ما هو معروض وما هو مُتاح من تلك الموارد وإجراء مقارنة بين المطلوب والمعروض لتحديد العجز أو الفائض وكيفية التصرف في الفائض ومصادر تغطية العجز.

**3- الاختيار والتعيين:** تتمثل هذه الوظيفة في البحث عن الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل، واختيار الفئة المناسبة اعتماداً على طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وغيرها من أساليب الاستقطاب المناسبة وذلك لكفالة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

**4- تصميم نظام الأجور:** تحديد فئات أجرية للوظائف مع توجيه الاهتمام الكافي لضمان وجود نظام ملائم للأجور يكفل العدالة والموضوعية لقيمة وأهمية الوظائف المختلفة بالمؤسسة.

**5- تصميم أنظمة الحوافز:** تركز هذه الوظيفة على مكافأة الأداء المتميز سواء كان أداءً فردياً أو جماعياً، من خلال وضع أنظمة الحوافز الفردية وأنظمة الحوافز الجماعية بالإضافة إلى تقدير حوافز على أساس الأداء الكلي للمؤسسة بما يكفل إشباع حاجات العاملين في إطار تحقيق أهداف المؤسسة.

**6- وضع أنظمة خدمات ومزايا للعاملين:** توفير سبل الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين بالإضافة إلى منح العاملين مزايا معينة كالمعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز، والبطالة، وقد تمتد إلى تقديم المؤسسة بعض الخدمات للعاملين كالإسكان والمواصلات وبعض الخدمات المالية كالإعانات والقروض بدون فوائد وغيرها من الخدمات.

**7- تقييم أداء العاملين:** تتولى إدارة الموارد البشرية في كل المؤسسات مهما اختلفت أشكالها مهمة تقييم أداء العاملين ويتم هذا التقييم لغرضين، الأول الوقوف على كفاءة الأداء للعامل، والثاني التعرف على جوانب القصور في هذا الأداء.

**8- التدريب والتنمية الإدارية:** بهدف رفع الكفاءة للعاملين من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم وتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو أعمالهم، والتدريب لا يهتم بتنمية الأداء فقط بل يمتد ليشمل الاهتمام بتحسين سلوك العاملين خلال الأداء.

**9- تخطيط المسار الوظيفي:** يتم من خلال تصميم ووضع سياستي الترقى والترقية بالإضافة إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد العامل باستثمار مواطن القوة وعلاج مواطن الضعف من خلال أخذها بعين الاعتبار عند تصميم وتنفيذ سياسة التدريب والتنمية الإدارية.

### الفرع الثاني: تحديات إدارة الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض على عمل مديري الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال السياسات و الاستراتيجيات الملائمة. ويمكن تصنيف هذه التحديات كالآتي (فاروق، 2011، الصفحات 84 - 85):

#### 1- إدارة الجودة الشاملة :

لقد اسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الاقطار على التركيز على العنصر البشري وإيلاء أهمية كبيرة سيما من خلال التركيز على الجوانب التالية: مساهمة العاملين، التمكين، تحقيق رضا المستهلك، الوقاية بدل من العلاج، التحسين المستمر.

ان التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الاهمية التي اولتها المنظمات الانسانية للفرد العامل بحيث يسرت امامه سبل الاسهام في مختلف مجالات التحسين و التطوير المستمر من اجل اطلاق قدراته وقابليته في مختلف المسارات الادارية والتنظيمية والفنية وان هذه المنطلقات جعلت من المنظمات تعطي لادارة الموارد البشرية ادوارا شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغيير وحول اثاره الايجابية في التكيف والاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الاهداف.

#### 2-تحديات العولمة التنافسية :

لقد اسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الاسواق العالمية بحيث اصبح المجتمع الانساني قرية صغيرة نستطيع في خلال ثواني ان نتعامل مع مختلف المنظمات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الانسانية وافرازتها القيمة المتبادلة بحيث ان سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها التفافات، المعايير الدولية، ومعايير العمل السائدة وهذا مايجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين لا على الاصعدة المحلية فحسب وانما على الصعد الدولية(العالمية)ايضا، كما ان التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الاثار والمتغيرات التشريعية المختلفة.

#### 3-التحديات التكنولوجية:

لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في احداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية و الحضارية مما ادى بالمنظمات الانسانية الى تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي افرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للافراد على تأكيد قيم جديدة املتتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الافراد العاملين وغيرها من الاثار التنظيمية والادارية المختلفة.

#### 4-التحديات البيئية:

ان البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة افرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بنية غير مستقرة او ثابتة حيث ان الاطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية اما الثبات والاستقرار هو حالة شاذة،ان هذه المتغيرات اثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية ولذا فان البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرين ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وافرازاتها المختلفة.

#### المبحث الثاني: الادارة الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية

ان توجه الادارة المعاصرة نحو الاخذ بمنهجية الادارة الاستراتيجية وتطبيقها في مجال ادارة الموارد البشرية، جاء نتيجة للمتغيرات الاساسية والضغوط المتصاعدة على المؤسسة والتي في مقدمتها المنافسة. فقد اتجهت الادارة المعاصرة بفعل التنافسية الشديدة ان تصنع لنفسها استراتيجية تنافسية تحاول من خلالها تفعيل قدرتها ، واستثمار راس المال البشري المتميز لديها للحصول على مركز تنافسي قوي في السوق.

المطلب الاول: مفهوم الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يدل هذا المفهوم على " رسم سياسة تعامل المؤسسة مع العنصر البشري في العمل وكل ما يرتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في عمله وذلك بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى مع استراتيجياتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها (عبد الوهاب، 1976، صفحة 30)"

كما تعرف بانها " الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ اهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة (محمد، 2009، صفحة 25)"

وتعرف ايضا " بانها مجموعة من القرارات والانشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان اداء الوظيفة في المستقبل، وتعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة (عبد الوهاب ب.، 2008، صفحة 167)"

و ايضا" بانها مجموعة من التصرفات والافعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف الى تكامل البيئة التنظيمية، ويتضمن هذا المفهوم المشاركة الاستراتيجية للموارد البشرية في تكوين واعداد وتطبيق استراتيجية العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم و ادوات المشاركة في وضع الخطط طويلة الاجل على مستوى المنظمة (فاطمة الزهراء، 2011، صفحة 23)"

تعرف ايضا" هي عبارة عن الية تعطي المنظمة اتجاهها طويل الاجل يتطلب تطويرها تحليل ممارسات الموارد البشرية، تضامنها، تطبيقها، ووضع الخطط العريضة لسلسلة الاجراءات في المستقبل، وتمثل عملية تتابعية بهدف تكامل الممارسات البديلة للموارد البشرية مع عمليات المنظمة وصولا الى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (فاطمة الزهراء، 2011، صفحة 23)"

يعرفها راندل شولر: " الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ماهي الا تحقيق النكامل والتكيف ". أي تهدف الى تحقيق التكامل بين ادرة الموارد البشرية و استراتيجية المؤسسة .

ان استراتيجية الموارد البشرية هي اساسا خطط وبرامج لتحديد وحل القضايا الاستراتيجية الاساسية المرتبطة بادارة الموارد البشرية (سهام، 2015، صفحة 19).

ويبرز الفرق بين ادارة الموارد البشرية والادارة الاستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:

الجدول رقم (1-2): الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
. الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري؛ . الأداء الآلي للمهام دون المشاركة في اتخاذ القرار.	. الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري؛ . المشاركة الايجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات.
. التركيز على الجوانب المادية في العمل؛ . الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز؛ تحسين بيئة العمل المادية.	. الاهتمام بمحتوى العمل؛ . البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية؛ . الاهتمام بالحوافز المعنوية.
. تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني واكتساب الفرد	. تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع والابتكار وتنمية

مهارات يدوية؛ - تنمية العمل والأداء الفردي.	المهارات الفكرية واستثمارها؛ - تنمية العمل و الأداء الجماعي.
--	---

المصدر: ( علي السلمي، 2002، ص45).

### المطلب الثاني: خصائص وأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الفرع الأول: خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

للإدارة الإستراتيجية عدة خصائص من أهمها (محمد، 2009، صفحة 25):

- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي، إضافة إلى الجانب التنفيذي الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- النظر للموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا.
- ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما.
- ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمنه من فرص وتهديدات، وكذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة ونواحي ضعف.
- النظر للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها إدارة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.

### الفرع الثاني: أهمية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية (سهم، 2015، صفحة 21)

تزداد الحاجة الى الاهتمام بالادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، بسبب زيادة الوعي باهمية الموارد البشرية كاصل اساسي من اصول الشركة، فالمؤسسات بحاجة بحاجة الى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية وهو ماتملكه وتصنعه الكفاءات البشرية مما زاد من اهمية التركيز عليها مقارنة باصول المؤسسة المالية والتكنولوجية. وتتجلى اهمية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة بسبب تحديات البيئة الداخلية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الاداء التنافسي ومنها:

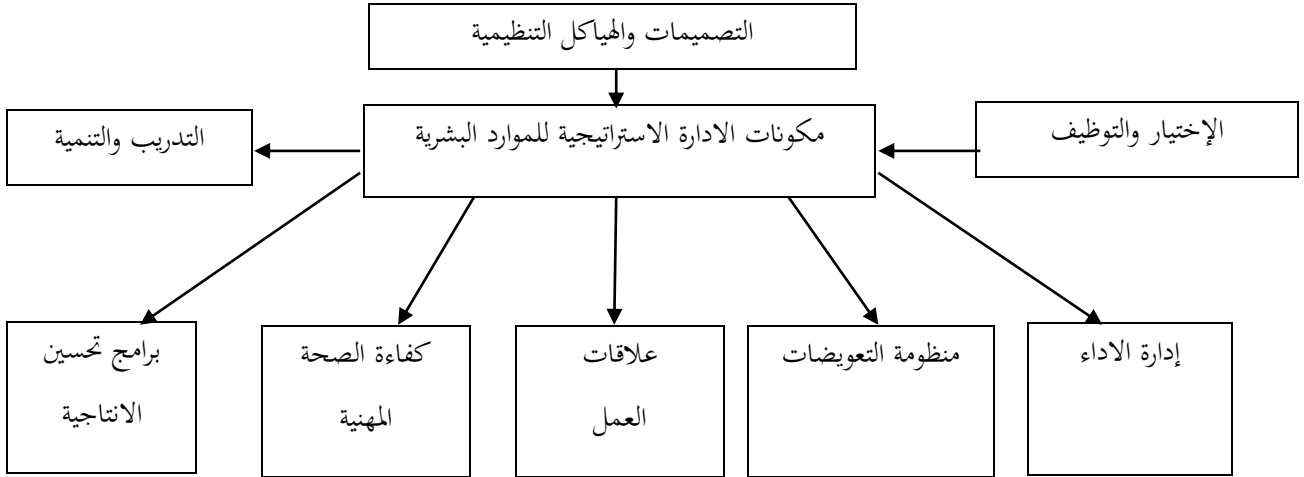
- ❖ انخفاض رضا الافراد من الاجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية ؛
- ❖ الاعتقاد المتزايد للافراد بعدم استغلالهم لقدراتهم بشكل كامل وفعال ؛
- ❖ تفكير طاقات راسمال الفكري للهجرة نحو الخارج بسبب الاغراءات الكبيرة ؛
- ❖ الطلب المتزايد للعمال في اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات اذ تلعب البيئة الداخلية للمؤسسة وتطويرها دورا كبيرا في تبني الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال:
- مشاركة العنصر لبشري ضمن عملية اتخاذ القرارات؛
- ضرورة التنسيق بين الموارد المؤسسة واعطاء اهمية متساوية لكل منها؛

- تكامل سياسة دائرة الموارد البشرية وارتباطها لتحقيق اهداف المؤسسة (كالاستقطاب والتدريب... الخ ) .

### المطلب الثالث: مكونات والنموذج الاساسي لادارة الموارد البشرية الاستراتيجية (فريد، 2006، الصفحات 92 - 93)

الفرع الاول: مكونات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الشكل (1-1): مكونات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية



المصدر: فريد النجار ، 2006 ، ص:92.

1. التصميمات والهياكل التنظيمية: والتي تكون فائقة التميز ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط لفعال للموارد البشرية والشروط المعيارية للوظائف، وتحليل ووصف الوظائف واسلوب اتخاذ القرار والتوجه السوقي.
2. الاختيار والتوظيف: وتضم معايير الاختيار، والتخطيط الاستراتيجي، واختيار المديرين والقيادات .
3. التدريب والتنمية: وتشمل انواع التدريب الداخلي والخارجي وتحديد الاحتياجات التدريبية وقياس عائد التدريب.
4. ادارة الاداء: وهذا من حيث الاتفاق على مقاييس قياس الاداء وفرص تحسينه وقياس رضا العاملين والعملاء والرضا الوظيفي، ووسائل تجميع رد الفعل لسياسات الموارد البشرية والتقارير.
5. منظومة التعويضات: وتشمل انواع الحوافز الفردية والجماعية، السلبية والايجابية، المادية والمعنوية، واساليب دفع الاجور والتعويضات المادية والمعنوية الاخرى.
6. برامج تحسين الانتاجية: وتشمل تطبيقات ادارة الجودة الشاملة وقياس نتائج الجودة الشاملة في المصادر، المدخلات، العمليات والنتائج، الاستخدامات، البيئة، الادارة والتحسينات المستمرة، والمقارنات التطويرية مع المنافسين.
7. علاقات العمل: وتشمل درجة الالتزام بتطبيق قوانين العمل، التامينات الاجتماعية، والمعاشات، العلاج والدواء، وتحقيق الرضا الوظيفي.
8. كفاءة الصحة المهنية: وتشمل تطبيقات السلامة المهنية والوقاية من الحوادث وتخفيض ضغوط العمل والامراض.

الفرع الثاني : النموذج الاساسي لادارة الموارد البشرية الاستراتيجية

يقوم النموذج الاساسي للادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على عدد من المفاهيم الرئيسية اهمها ما يلي (عبد المنعم، 2010، الصفحات 314 - 317):

### 1. مفهوم التحدي:

التحدي هو ما يهدد احتمالات تحقيق الاهداف التي تسعى اليها الادارة، وتتركز ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية على اهمية الادراك السليم للتحديات التي تواجه المنظمة، والتقدير الصحيح والواقعي لفرص التعامل مع تلك التحديات. ولعل من اهم التحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي كيفية تكوين هيكل بشري متميز وفعال بما يتناسب مع احتياجات المنظمة واهدافها ومبادئها.

2. مفهوم الرؤية الشاملة: ان الرؤية هي صورة ذهنية تصف الحالة المستقبلية المرغوبة، انما القدرة على رؤية ما بعد الواقع، فينبغي ان تنظر الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية الى الواقع المحيط من زوايا متعددة لتتكون لديها صورة اوضح واشمل لما يجري حولها، وتتمكن من صياغة توجهات استراتيجية اقرب الى الصحة والدقة واحتمالات التحقق، مما لو افتقدت تلك الرؤية الشاملة وانحصرت فقط في بعض زوايا والقضايا او المشكلات التي تتعامل معها. وتمثل ضغوط العولة في تناقضها مع متطلبات الواقع المحلي وظروفه في كثير من الدول اجد اهم محاور الرؤية الشاملة التي يتعين على ادارة الموارد البشرية الاهتمام بها. من جانب اخر يشير مفهوم الرؤية الشاملة الى ضرورة القطاعات ادراك ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية لمتطلبات عمل القطاعات الاخرى واستراتيجياتها وخططها وبرامجها داخل المنظمة والمختصة بالتسويق والانتاج والخدمات الانتاجية وغيرها، حتى تاتي ممارساتها في تكوين الموارد البشرية وتنميتها وصيانتها متوافقة وتلك المتطلبات جميعا.

### 3. مفهوم دورة الحياة:

يركز هذا المفهوم على فكرة النشأة والنمو والتطور ثم الاضمحلال والتدهور في حياة اية سلعة، او مؤسسة، او نظام، او عملية. استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وفعاليتها تماثل الكائن الحي، وتمر بتلك الدورة، وتختلف فعاليتها من مرحلة الى اخرى، الامر الذي لا يستقيم معه بقاؤها دون تطوير او تغيير، وانما تقضي طبيعة كونها كائنا حيا تتعدل وتتطور بحسب متطلبات كل مرحلة.

### 4. مفهوم المحركات:

يوضح هذا المفهوم ان هناك محركات تستخدمها الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتحقيق غاياتها. وتتعدد المحركات الاستراتيجية التي تعتمد عليها هذه الادارة الاستراتيجية وان كانت تتصف جميعا بكونها تعبر عن صفات للامكانات او الموارد التي تتاح للمنظمة كالتكلفة، المبادئ الاسلامية، حركة السوق، سياسات الدولة وقراراتها وتوجهاتها... الخ.

### 5. مفهوم ادارة التغيير:

تعمل المؤسسات المعاصرة في مناخ يتميز بالتغيير المستمر، وسواء اكانت عوامل التغيير نابعة من داخل المؤسسة ام اتية من خارجها، لذا فان على الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية واجب التعامل مع تلك العوامل واخذها بعين الاعتبار. وتتركز تأثيرات التغييرات في اسلوب عملها على ضرورة قيامها بالكشف عن الفرص في البيئة الخارجية والاستعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للادارة والكشف عن المعوقات لتفاديها او تحييد اثارها بالاضافة عن الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتنميتها وتطويرها ونقاط الضعف لعلاجها او تحييد اثارها.

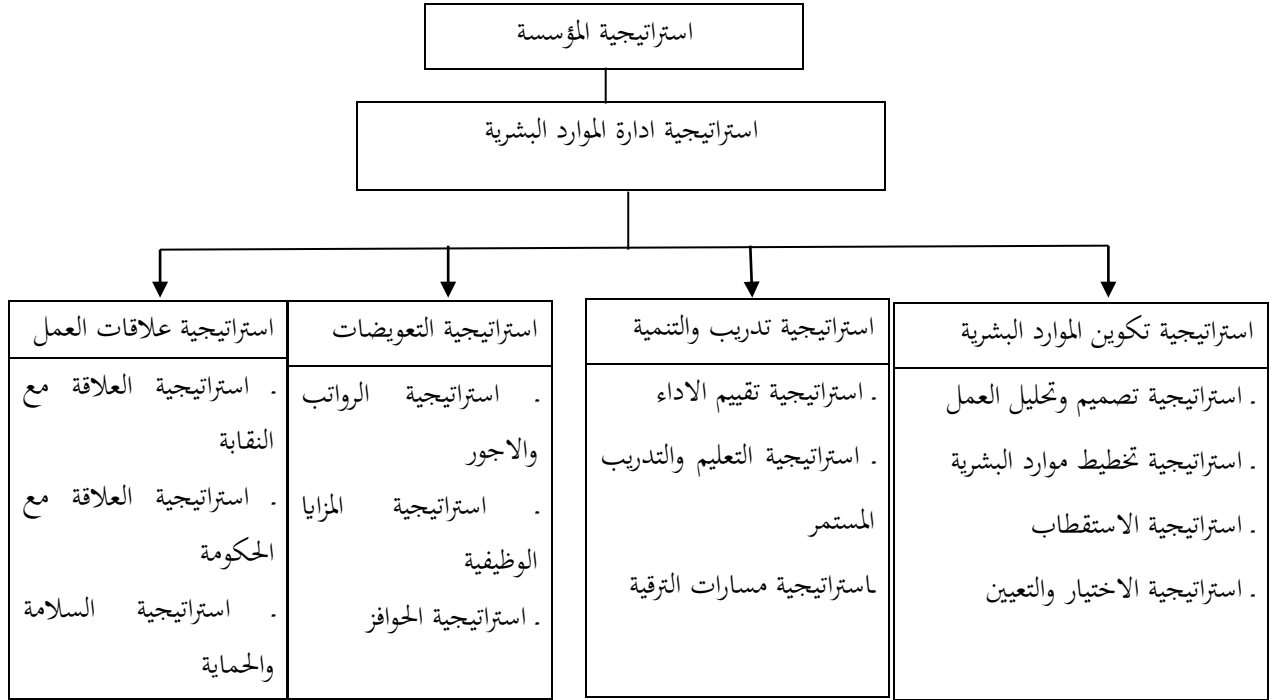
ان هدف ادارة التغيير هو تمكين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية من استعادة التوازن النسبي الذي ا فقدته نتيجة المتغيرات.

### المطلب الرابع: استراتيجيات وظائف ادارة الموارد البشرية



يجب على ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية مراعاة الا يحدث تضارب بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة واستراتيجيتها الخاصة بالموارد البشرية، حيث ان كلاهما يسعيان الى تحقيق الاهداف المسطرة، اي ان ادارة الموارد البشرية تقوم برسم استراتيجية وظائفها وممارستها المستقبلية داخل المؤسسة من استقطاب، تدريب، واختيار.. الخ، بشكل ينسجم ويتوافق ويسهم في تحقيق اهداف استراتيجية المؤسسة ويمكن تصنيف استراتيجيات وظائف ادارة الموارد البشرية في اربع استراتيجيات كما سيتم توضيحه في الشكل رقم(1-2) الموالي:

الشكل رقم(1-2): استراتيجيات وظائف وممارسات ادارة الموارد البشرية



المصدر: (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص89).

لقد حدثت تغيرات اساسية تدريجية في وظائف وممارسات ادارة الموارد البشرية استلزمتهما التحولات التي طرأت على المؤسسات واستراتيجياتها، بسبب ما يحدث من مستجدات وتغيرات في البيئة المحيطة بها وبعملها، وبذلك اصبحت عمليات ادارة الموارد البشرية عمليات ديناميكية متغيرة ومتطورة تعتمد على القراءة الدقيقة والفهم العميق لاستراتيجية المؤسسة، وليست ثابتة ثبوت المخطط كما كان يتم في السابق، ومنه من خلال الشكل السابق سنعرض بايجاز استراتيجيات الوظائف المذكورة

**1) استراتيجية تكوين الموارد البشرية:** في هذه الاستراتيجية يتم تقدير احتياجات المنظمة واعمالها من هذه الموارد من حيث النوع والمواصفات والعدد، والاخذ بالطرق الافضل التي تساعد على اختيار افضلها، وذلك بما يتماشى وينسجم مع متطلبات استراتيجية المؤسسة (عقيلي، 2005، صفحة 89).

فكان لازما على ادارة الموارد البشرية ضمن هذه الاستراتيجية اعادة هندسة العمل او هيكلته، وخلق وظائف بما عنصر الاثارة والحماسة والشعور بالحرية والمسؤولية في ممارستها، وتوفير لامكانية تطوير الذات، من اجل تشجيع ودفع الموارد البشرية في المؤسسة للاداء الجيد الفعال، ولاستغلال الموارد المادية احسن استغلال.

كما انه ارتبطت الحاجات الاستراتيجية في المؤسسة من الموارد البشرية مستقبلا بنوعيتها ومواصفاتها، فكان ضمن هذه الاستراتيجية ان تقوم ادارة الموارد البشرية بعملية التخطيط والتقدير ملازمة تماما لمتطلبات استراتيجية المؤسسة الطويلة الاجل. اما استراتيجية الاستقطاب والاختيار والتعيين فلم تعد استراتيجية تعتمد على انتقاء العنصر ذو التخصص الضيق ليعمل في وظيفة ثابتة محددة، وانما اصبحت استراتيجية يتم فيها استقطاب واختيار وتعيين العنصر الذي يمتلك مهارات متعددة تمكنه في العمل في وظائف او مجالات مختلفة وممارسة مهام متنوعة .

**2) استراتيجية التدريب:** ان النظرة للتدريب على انه نشاط وقي عند الضرورة وانه ذو صبغة تتسم بالحدودية من اجل تجاوز نقاط ضعف في الاداء وتحسين المهارت الحالية لدى الموارد البشرية نظرة متقدمة، بل اصبحت استراتيجية تتبناها ادارة الموارد البشرية، تصمم فيها برامج ليتعلم فيها العاملون كل جديد ومتطور، وتحسين الاداء وجعله على المستوى، وبرامج للتنمية المستمرة، الغرض منها تكييف العنصر البشري في العمل مع اخر تطورات والمستجدات على الساحتين الداخلة والخارجية للمؤسسة، وفي ضوء هذا يمكن القول ان مضمون واتجاه التدريب يهدف من التحول من تطوير الاداء الحالي الى تطوير الاداء المستقبلي من خلال: . تعليم العنصر البشري في العمل اي معرفة جديدة تظهر وتخص عمله.

اكتساب العنصر البشري مهارات جديدة ومتعددة تساعد على مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة او تطور على اعماله الحالية والمستقبلية.

. جعل المؤسسة مكانا لتعلم يتوفر فيها استمرارية التعلم والتدريب والتنمية ، لان ميادين الاعمال تشهد حركة مستمرة يستوجب الامر معها التكيف مهارات الموارد البشرية معها.

. استخدام اساليب تدريب معاصرة تساعد على تفجير طاقات الابداع والابتكار لدى العنصر البشري في العمل.

كما انه في ظل هذه الاستراتيجية يتطلب ان تصاحبها استراتيجية موضوعية لتقييم اداء الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، لاجل الوقوف على الاحتياجات التدريبية ، كما يصاحبها استراتيجية لرسم مسارات الترقية الوظيفية لكل العاملين في المؤسسة، التي توضح لهم الوظائف الممكن الوصول اليها خلال حياتهم الوظيفية (عقيلي، 2005، صفحة 90).

**3) استراتيجية التعويضات:** في هذه الاستراتيجية تقوم ادارة الموارد البشرية الى خلق الدافعية الجدية للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، لتحقيق الاداء المتميز، والولاء والانتماء اتجاه اعمالها، وهي استراتيجية محفزة ومرنة اي تتغير بتغير درجة المساهمة والمشاركة الشخصية في المشروع، كما ان المكافاة التشجيعية تتميز بالشكل الفجائي من حيث قيمتها وشكلها، وهذا كله بهدف الاسهام في تحقيق اهداف استراتيجية المؤسسة.

**4) استراتيجية علاقات العمل:** اما في هذه الاستراتيجية فان ادارة الموارد البشرية تكون استراتيجيتها قائمة على تحقيق الانسجام والتفاهم المشترك بين المؤسسة وبين كل من النقابات والحكومات على حد سواء، مع استراتيجية تحقق سلامة وحماية العاملين اثناء تادية وظائفهم داخل المؤسسة (عقيلي، 2005، صفحة 113).

## خلاصة

لقد مرت ادارة الموارد البشرية بمراحل تطويرية بفعل المتغيرات والعوامل المختلفة ، حيث تناولنا في هذا الفصل مفهوم ادارة الموارد البشرية حيث ان هذه المتغيرات ساهمت في تطوير مدخل جديد في ادارة الموارد البشرية الا وهو المدخل الاستراتيجي الذي يشير الى ضرورة التوافق بين ممارسات وسياسات ادارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة.

فتطرقنا الى تبين اهمية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة كونها العنصر الحساس داخل المؤسسة ، الى اهم وظائفها التي توسعت عموديا و افقيا من حيث المحتوى ، والعدد، والتي تمثلت في التخطيط ، الاستقطاب ، التدريب، التحفيز... الخ .

كما تطرقنا الى الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية واهميتها والنموذج الاساسي لادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، وكيفية انسجام هذه الاخيرة مع التغيرات التي اكسبتها صفة جديدة وذلك بتطوير مهامها.

الفصل الثاني :

التعليم عن بعد

## تمهيد:

إن التطور السريع والكبير في تقنية المعلومات كان السبب الرئيسي في نمو تقنيات التعليم الالكتروني والتي زودت مختلف المؤسسات بالفرص القوية لتحسين جودة التعليم وتحسين نشاطاتهم التجارية كما ان النمو الكبير في الاتصالات المبنية على الكمبيوتر قد جلبت معها فرص هائلة للشركات والمستخدمين على حد سواء.

لذا كانت تقنيات الاتصالات والمعلومات من المصادر الرئيسية والاساسات المكونة للتعليم وفي قطاعات التعليم العالي الجامعي وفي غيرها من المؤسسات التجارية والحكومية، ان تقنيات المعلومات الحديثة تمتلك قوة وطاقة كبيرة لدعم مختلف الاستراتيجيات البناءة والتي تقوم على التزويد الفعال لمواد المساقات التعليمية للمتعلمين.

لذلك فالكثير من الجامعات الحديثة والمتطورة بحاجة الى زيادة فرص التعليم الدائمة لطلابهم في كل وقت ومن كل مكان وفي اي معدل وذلك لتصبح عملية التعليم ناجحة قد تصل الى مرحلة قوية جدا لتدخل في التنافس العالمي في كل انحاء العالم وهذا ادى الى نمو استخدام التعليم الالكتروني.

## المبحث الاول: عموميات حول التعليم الالكتروني

لقد صاحبت التغييرات التي احدثتها التكنولوجيا الحديثة تغييرات استفادت منه العديد من المجالات والقطاعات ومن اهمها التعليم من خلال دمج هذه التطورات في العملية التقليدية او من خلال خلق تعليم متطور متكامل يعتمد اساسا على توفر وسائل وتكنولوجيا الاتصال عالية الجودة والكفاءة والذي اطلق عليه الكثير من المصطلحات مثل: التعليم على الخط، التعليم الالكتروني، التعلم الالكتروني، التعلم عن بعد، التعلم المستمر، التعلم مدى الحياة، التعليم الرقمي، التعليم الافتراضي ومجتمعات التعلم وغيرها من المصطلحات.

## المطلب الاول: مفهوم التعليم الالكتروني وتطوره التاريخي

في هذا المطلب سيتم استعراض مجموعة من المفاهيم التي تشرح التعليم الالكتروني والمراحل التاريخية التي ساهمت في تطور هذا المفهوم والتي ستكون كالآتي:

## الفرع الاول: مفهوم التعليم الالكتروني

عرف مصطلح التعليم الالكتروني عدة تعاريف نذكر منها:

1. عملية اتصال وتلقي المعلومات باستخدام التقنيات الحديثة كالحاسوب واجهزة الهاتف المحمولة واجهزة المساعد الرقمي الشخصي PDA(Personal digital Assistant) عبر شبكات الانترنت او عبر شبكات الاتصالات اللاسلكية وذلك لاغراض التعليم والتدريب وادارة المعرفة (خضر، 2008، صفحة 19).

2. هي طريقة ابداعية لتقديم بيئة تفاعلية، متمركزة حول المتعلمين، وتصمم قبل البدء بتدريسها، وتكون مناسبة للافراد كل وفق مستواه، باستعمال الانترنت والتقنيات التكنولوجية بالتطابق مع مبادئ التصميم التعليمي المناسبة لبيئة التعلم المفتوحة، والمرنة، والموزعة (حسين، 2018، صفحة 198).

3. هو عملية تحويل التعليم التقليدي الى تعلم عبر وسائل الاتصالات والانترنت ووضعها اما المتعلم اينما كان (حسين، 2018، صفحة 198).

4. هو ذلك النوع من التعليم الذي يعتمد على استخدام الوسائط الالكترونية في الاتصال، واستقبال المعلومات، واكتساب المهارات، والتفاعل بين الطالب و المعلم وبين الطلاب والمدرسة. وربما بين المدرسة والمعلم، ويرتبط هذا النوع بالوسائل الالكترونية وشبكات المعلومات والاتصالات، واشهرها شبكة المعلومات الدولية(الانترنت) التي اصبحت وسيطا فاعلا للتعليم الالكتروني، ويتم التعليم عن طريق الاتصال والتواصل بين المعلم والمتعلم وعن طريق التفاعل بين المتعلم ووسائل التعليم الالكترونية الاخرى كالدروس الالكترونية والمكتبة الالكترونية والكتاب الالكتروني وغيرها (زياد و خليل، 2012، صفحة 48).

5. هو نظام تفاعلي يعتمد على بيئة الكترونية متكاملة، ويستهدف بناء المقررات الدراسية بطريقة يسهل توصيلها، بواسطة الشبكات الالكترونية، وبالاعتماد على البرامج والتطبيقات، التي توفر بيئة مثالية لدمج النص بالصورة والصوت، وتقديم امكانية اثناء المعلومات من خلال الروابط الى مصادر المعلومات في مواقع مختلفة. فضلا عن امكانية الارشاد والتوجيه وتنظيم الاختبارات وادارة المصادر والعمليات وتقويمها (حليمة، 2012، صفحة 58).

الجدول رقم(2-1) : الفروق الجوهرية بين التعليم التقليدي والتعليم الالكتروني

التعليم التقليدي	التعليم الالكتروني
يعتمد على الثقافة التقليدية والتي تركز على انتاج المعرفة ويكون المعلم هو اساس عملية التعليم .	يقدم نوعا جديدا من الثقافة هي ثقافة الرقمية والتي تركز على معالجة المعرفة، وتساعد الطالب على ان يكون هو محور العملية التعليمية وليس المعلم.
لا يحتاج الي تكلفة التعليم الالكتروني من بنية تحتية وتدريب المعلمين والطلاب على اكتساب الكفايات التقنية، وليس بحاجة ايضا الى مساعدين لان المعلم هو الذي يقوم بنقل المعرفة الى اذهان الطلاب في بيئة تعلم تقليدية دون الاستعانة بوسائط الكترونية حديثة او مساعدين للمعلم.	في بداية تطبيقه لتجهيز البنية التحتية من حاسبات، وانتاج برمجيات وتدريب المعلمين والطلاب على كيفية التعامل مع هذه التكنولوجيا وتصميم المادة العلمية الكترونيا وبجاجة ايضا الى مساعدين لتوفير بيئة تفاعلية بين المعلمين والمساعدين من جهة وبين المتعلمين من جهة اخرى وكذلك بين المتعلمين فيما بينهم.
يستقبل جميع الطلاب في نفس المكان والزمان.	لا يلتزم بتقديم تعليم في نفس المكان او الزمان بل المتعلم غير ملتزم بمكان معين او وقت محدد لاستقبال عملية التعلم.
يعتبر المتعلم سلبيا يعتمد على تلقي المعلومات من المعلم دون اي جهد في البحث والاستقصاء، لانه يعتمد على اسلوب المحاضرة والتلقين.	يؤدي الى نشاط المتعلم وفاعليته في تعلم المادة العلمية لانه يعتمد على التعلم الذاتي.
يشترط على المتعلم الحضور الى المدرسة والانتظام طوال ايام الاسبوع، ويقبل اعمار معينة دون دون اعمار اخرى ولا يجمع بين الدراسة والعمل .	يتيح فرصة التعليم لكافة الفئات في المجتمع من ربات البيوت، وعمال في المصانع، فالتعليم يمكن ان يكون متكامل مع العمل.
يقدم المحتوى التعليمي للطلاب على هيئة كتاب مطبوع به نصوص تحريرية وان زادت عن ذلك بعض الصور وغير متوافر فيها الدقة الفنية .	يكون المحتوى العلمي اكثر اثارة واكثر دافعية للطلاب على التعلم حيث يقدم في هيئة نصوص تحريرية وصور ثابتة ومتحركة ولقطات فيديو ورسومات ومخططات ويكون في هيئة مقرر الكتروني مرئي.
دور المعلم هو نقل وتلقين المعلومة .	دور المعلم هو التوجيه والارشاد والنصح والمساعدة وتقديم الاستشارة .
يقتصر زملاء المتعلم على الموجودين في الفصل او المدرسة او السكن الذي يقطن فيه الطالب.	يتنوع زملاء المتعلم فتتعدد اماكنهم وجنسياتهم فلا يحدد مكان، ولا تمنعهم جنسية من التواصل والتعليم معا والتعلم من اماكن مختلفة من انحاء العالم فليس هناك مكان بعيد او صعوبة في التعرف على الزملاء.

يقبل اعدادا محدودة كل عام دراسي وفقا للاماكن المتوفرة.	يسمح بقبول اعداد غير محددة من الطلاب من كل انحاء العالم.
يعتمد على الحفظ والاستظهار ويركز على الجانب المعرفي للمتعلم على حساب الجوانب الاخرى فالتركيز يكون على حفظ المعلومات على حساب نمو مهاراته وقيمه واتجاهاته.	يعتمد على طريقة حل المشكلات وينمي لدى المتعلم القدرة الابداعية و الناقدة.
تبقى المواد التعليمية ثابتة دون تغيير لسنوات طويلة .	سهولة تحديث المواد التعليمية المقدمة الكترونيا بكل ماهو جديد .

المصدر: (مجدي يونس هاشم، 2018، صص 14-18).

### الفرع الثاني: التطور التاريخي للتعليم الالكتروني

التعليم الالكتروني مر تاريخيا بالمراحل التالية (ناصر، 2008، صفحة 12):

- قبل عام 1983م:

عصر المدارس والمدارس التقليدية حيث كان التعليم تقليديا قبل انتشار اجهزة الحاسبات بالرغم من وجودها لدى البعض، وكان الاتصال بين المدرس والطالب في قاعة الدرس حسب جدول دراسي محدد.

- الفترة بين 1984م و1993م:

عصر ظهور الوسائط المتعددة: حيث تميزت هذه الفترة الزمنية باستخدام الوندوز 3، 1 و الماكنتوش والاقراص الممغنطة كادوات رئيسية لتطوير التعليم.

- الفترة بين 1993م و2000:

ظهور الشبكة العنكبوتية للمعلومات (الانترنت)، ثم بدا ظهور البريد الالكتروني وبرامج الكترونية اكثر انسيابية لعرض افلام الفيديو، ومنها الافلام التعليمية، مما اضفى تطورا هائلا وواعدا لبيئة الوسائط المتعددة.

- الفترة من 2001 وما بعدها:

ظهور الجيل الثاني للشبكة العنكبوتية للمعلومات (الانترنت) حيث اصبح تصميم المواقع على الشبكة اكثر تقدما، وتبادل المعلومات زادت سرعته بشكل كبير وهذه الطفرة المعلوماتية قد تفتح المجال للتعليم الالكتروني مستقبلا، وتشجع العديد من اساتذة الجامعات على تصميم كتب الكترونية لتشمل افلام ورسومات متحركة قد تساعد الطالب على الفهم الصحيح ومتابعة الدرس بصورة افضل، كما ان هذا الاسلوب الحديث سيسهل الاتصال بين الاساتذة والطلاب.

كما يذكر عبد الحميد ومحمد (2004) نقلا عن تايلور Taylor و الذي حدد مراحل تطور التعليم الالكتروني في الاجيال التالية:

الجيل الاول: جيل المراسلة ويعتمد على نقل المعلومات المطلوبة الى المتعلمين.

الجيل الثاني: جيل الوسائط المتعددة ويستخدم المواد المطبوعة والمسموعة وبرمجيات الحاسب والفيديو التفاعلي.



الجيل الثالث: جيل التعليم عن بعد الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات كالمؤثرات السمعية والمرئية وانظمة الاتصال والبث الاذاعي والتلفزيوني.

الجيل الرابع: جيل الاعتماد على شبكة الانترنت.

الجيل الخامس: جيل الجامعات الافتراضية.

### المطلب الثاني: مميزات وانواع التعليم الالكتروني

#### الفرع الاول: مميزات التعليم الالكتروني

للتعليم الالكتروني عدة مزايا نذكر منها (ناصر، 2008، الصفحات 20 - 21):

1. التعليم الالكتروني يزيد الفاعلية في دور الطالب اثناء عملية التعلم ويجعله ذو دور اساسي في هذه العملية وليس ثانويا.
2. ينمي لدى الطالب مهارات التعلم الذاتي والتعلم المستمر وكذا البحث عن المعرفة.
3. يوفر فرصة التواصل المستمر بين الطالب والمنهج طوال الوقت.
4. يسهم في توفير جو من الخصوصية للطلاب يتيح له فرصة التعلم وفقا لقدراته دون الخوف من الحرج من الاقران.
5. يوفر كثيرا من اوقات الطلاب التي تستهلك في الانتقال من البيت الى قاعة الدراسة او بين القاعات.
6. يمكن من خلال التعليم الالكتروني تعليم اعدادا اكبر من الطلاب .
7. المساهمة في تبادل الخبرات ووجهات النظر المختلفة بين الطلاب.
8. يشعر التعليم الالكتروني الطلاب بتساوي الفرص في عملية التعلم والمناقشة وابداء الاراء .
9. التعليم الالكتروني يتيح التعلم دون التزام بالحضور الفعلي ومايكشفه من صعوبة لبعض الطلاب.
10. سهولة وتعدد طرق تقييم تطور تعلم الطالب.
11. يعطي الحرية والجرأة للطلاب في التعبير عن نفسه.
12. يعتبر هذا التعليم رافدا كبيرا للتعليم المعتاد، فيمكن ان يدمج هذا الاسلوب مع التدريس المعتاد فيكون داعما له، وفي هذه الحالة فان المعلم قد يحيل الطلاب الى بعض الانشطة او الواجبات المعتمدة على الوسائط الالكترونية .
13. يناسب هذا النوع من التعليم الكبار غير المتفرغين الذين ارتبطوا بوظائف واعمال وطبيعة اعمالهم لاتمكنهم من الحضور المباشر لصفوف الدراسة.

#### الفرع الثاني: أنواع التعليم الالكتروني

كما صنف الحلفاوي التعليم الالكتروني بحسب اعتمادها على الانترنت الى (ناصر، 2008، الصفحات 16 - 17) :

اولا . التعليم الالكتروني المعتمد على الانترنت وينقسم الى نوعين :

- متزامن: حيث يقوم جميع الطلاب المسجلين في المقرر وايضا استاذ المقرر بالدخول الى الموقع المخصص له على الانترنت في الوقت نفسه، ويتم التناقش فيما بينهم وبين المعلم .
- غير المتزامن: حيث يدخل الطلاب موقع المقرر في اي وقت كل حسب حاجته والوقت المناسب له .

ثانيا- التعليم الالكتروني غير المعتمد على الانترنت: الذي يشمل معظم الوسائط المتعددة الالكترونية المستخدمة في التعليم من برمجيات وقنوات فضائية وكتب الكترونية...

### المطلب الثالث: أهداف ومبررات التعليم الالكتروني

#### الفرع الاول: أهداف التعليم الالكتروني

حسب جون و آلان John & Alon 2004 اهداف التعليم الالكتروني فيما يلي (طارق، 2015، صفحة 42):

1. تحسين الجودة التعليمية .
  2. زيادة كفاءة كل من الطلاب والمؤسسات .
  3. تحقيق رضا العملاء (المستفيدين من الخدمة التعليمية).
  4. توسيع الرقعة الجغرافية للمؤسسات ووصولها للمناطق النائية.
- وبالاضافة الى هذه الاهداف فقد حدد الاتحاد الدولي واليونسكو 1997 العديد من اهداف التعليم الالكتروني ومن اهمها:
1. يسهم في انشاء بنية تحتية وقاعدة من تقنية المعلومات قائمة على اسس ثقافية بغرض اعداد مجتمع الجيل الجديد لمتطلبات القرن الحادي والعشرين.

2. تنمية الاتجاه الايجابي نحو تقنية المعلومات من خلال استخدام الشبكة من قبل اولياء الامور والمجتمعات المحلية .
3. محاكاة المشكلات والاوزاع الحياتية الواقعية داخل البيئة المدرسية واستخدام مصادر الشبكة للتعامل معها وحلها .
4. منح الجيل الجديد متسع من الخيارات المستقبلية الجيدة وفرصا لا محدودة(اقتصاديا وثقافيا و علميا واجتماعيا).
5. اعطاء الشباب الاستقلالية والاعتماد على النفس في البحث عن المعارف والمعلومات التي يحتاجونها في بحوثهم ودراساتهم ومنحهم الفرص لنقد المعلومات مما يساعد على تعزيز مهارات البحث لديهم واعداد شخصيات عقلانية وواعية.
6. اكتساب الطلاب والمعلمين المهارات التقنية لاستخدام التقنيات التعليمية الحديثة .
7. توسيع معارف الطالب وعدم الاقتصار على المعلم كمصدر وحيد للمعرفة.
8. المساعدة على نشر التقنية في المجتمع ويجاد مجتمع مثقف الكترونيا وموakبا لما يدور في اقاصي الارض .
9. تنوع مصادر تعليم الطلاب وعدم اقتصرها على النمط التدريسي التقليدي عبر اساليب المحاضرة وتدريبهم على استخدام المختبرات والاجهزة الالكترونية والانترنت.

10. مساعدة المعلمين على اعداد المواد التعليمية وتعويض نقص الخبرة لدى بعضهم.

11. اتاحة الفرصة للطلاب للتعامل مع العالم المنفتح من خلال الشبكات المعلوماتية.

#### الفرع الثاني: مبررات التعليم الالكتروني

هناك اسباب عديدة ومختلفة جعلت الحكومات والقطاع الخاص والطلبة على اختلافهم يؤيدون تاييدا قويا عملية التعليم الالكتروني

وقد حددها (طوني بيتش) فيما يلي (طارق، 2015، صفحة 84):

1. التنافسية الاقتصادية: حيث ترى الحكومات دورين متميزين للتعليم الالكتروني:

- الدور الاول: ان هذا النوع من التعليم يمثل صناعة جديدة قائمة على المعرفة بمقدورها ان تزيد من فائدة الانظمة التعليمية من خلق منتجات وخدمات تعليمية يمكن تسويقها على المستوى العالمي.
- الدور الثاني: يتمثل في استخدام التعليم الالكتروني في تحسين جودة التعليم ونتاج خريجين يتقنون التكنولوجيا، وقادرين على استخدام التكنولوجيا الحديثة في الاقتصاد الجديد.
- يضافا الى ذلك قطاع الاعمال الذي يرى قيمة اكبر واهمية بالغة في التعليم الالكتروني لتعزيز التنافسية من خلال مواصلة القوى العاملة لتعلمها وتحسين مستوياتها التعليمية دون عناء السفر والابتعاد عن العمل .

## 2 التعليم مدى الحياة:

حيث شهدت السنوات القليلة المنصرمة تطبيقا على نطاق واسع للتعليم الالكتروني في مجال التدريب المهني وذلك لعدة اسباب منها:

- تغير طبيعة العمل بسبب التغير السريع في التكنولوجيا.
- تزايد الحركة وبخاصة عبر الحدود القومية وهذا ما يجعل التزود بالتعلم المستمر بالوسائط التقليدية امرا بالغ الصعوبة.
- مرونة وضالة كلفة التعليم الالكتروني .

## 3 العدالة الاجتماعية ومواصلة التعليم:

يشعر الكثيرون بعدم القدرة على مواصلة التعليم العالي او حتى الدخول الى الجامعات لدى تخرجهم من المدرسة الثانوية وذلك لاسباب مختلفة منها اسباب اقتصادية او شخصية او حتى اكااديمية فيتيح التعليم الالكتروني الفرصة لهؤلاء الاشخاص ذلك انه يزيل من امامهم حواجز تمنعهم من دخول التعليم العالي .

## 4. تعليم افضل:

حيث ان التعليم الالكتروني يسهل الحصول على نتائج من التعليم يحتاجها مجتمع قائم على المعرفة على نحو افضل من التعليم الصفي التقليدي.

## 5. فعالية التكلفة:

ان الطالب على مقاعد دراسية في نظام التعليم التقليدي في كثير من البلدان يفوق العرض بدرجة كبيرة جدا، ولكن يسود الاعتقاد لدى صناعات السياسات ان التعليم الالكتروني على المدى البعيد اقل تكلفة حيث انه سوف يستبدل تكلفة العمالية العالية بتكنولوجيا قليلة التكلفة.

## المطلب الرابع : عيوب وتحديات تطبيق التعليم الالكتروني

### الفرع الاول: عيوب التعليم الالكتروني

يرى المعارضون بعض العيوب التي تقتضي عدم تطبيقه بشكل سريع وفوري وانما يرون التدرج في تطبيقه مع تلافي هذه العيوب اول باول ويحدد المعارضون هذه العيوب فيما يلي (طارق، 2015، الصفحات 234 - 235):

1. ارتفاع كلفة التعليم الالكتروني في كل مقرر من مقررات الفصول الدراسية في السنة الواحدة في مقابل التعليم التقليدي.
2. انقضاء العلاقة الحميمة وعلاقة التلمذة بين الاستاذ والطالب.

3. الاضرار البدنية والذهنية التي يمكن ان تصيب الطالب من كثرة الجلوس والتركيز امام الحاسوب والتعامل مع الانترنت خاصة الاضرار التي ربما تصيب العين من الاشعة المنعكسة من الشاشات او الالام التي تصيب الظهر وما الى ذلك .
4. قد لا يكون كل طالب قادر على التعامل مع الحاسوب وذلك حسب القدرات الذاتية او الفروق الفردية بين الاشخاص مما يجعل التعليم الالكتروني بالنسبة للبعض من الصعوبات .
5. صعوبة احتساب الساعات الدراسية المعتمدة لكل مقرر دراسي والنظام نفسه يتيح للطالب حرية التحصيل غير المقيد بزمان او مكان او حضور ملزم .

### الفرع الثاني: تحديات تطبيق التعليم الالكتروني (تغريد، 2016، الصفحات 32 - 33)

بالرغم من ادراك الاهمية البالغة للتعليم الالكتروني واستخدام التكنولوجيا في التعليم ودورها الفعال في تحسين وتطوير التعليم والتعلم ، الا انها لم تلقى حتى الان من الجهات والمؤسسات التعليمية وخاصة في الدول العربية ما يتناسب مع تلك الاهمية من جهود ورعاية ، حيث لا يشكل ركنا اساسيا في العملية التعليمية ، حيث يحظى بالدعم اللفظي اكثر من الممارسة الفعلية وانه لازال يواجه بعض الصعوبات والعقبات سواء اكانت تقنية او فنية او تربوية .

هناك العديد من التحديات التي قد تقف عقبة في استخدام التعليم الالكتروني من ابرزها الحاجة المستمرة لتدريب الاداريين والمعلمين والمتعلمين ، وصعوبة تصميم المقررات الالكترونية مقارنة بالمقررات التقليدية عدم المام المتعلمين بالمهارات اللازمة لاستخدام التقنيات الحديثة ، وعدم قناعة بعض رجال التعليم الاداريين ومعلمين باهميته، بالاضافة الى ضعف استجابة المعلمين مع النمط الجديد وتفاعلهم معه، وعدم كفاية الكوادر البشرية المؤهلة، وضعف في كفاءة بعض المعلمين في مجال استخدام التكنولوجيا وتوظيفها في العملية التعليمية هو اهم التحديات امام التعليم الالكتروني

### المبحث الثاني: التعليم الالكتروني بين متطلبات التطبيق و جودة البرنامج

#### المطلب الاول: متطلبات التعليم الالكتروني

التعليم الالكتروني هو مفهوم واسع ومعقد ويؤثر على العديد من النواحي الحياتية ويتطلب تظافر عناصر مختلفة لتحقيق الاهداف المعرفية وليس كما يظن البعض، انه مجرد عملية المحتوى او المعلومات من الوسط الورقي الى الوسط الالكتروني وفي هذا السياق ، سعت وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي للحصول على الدعم الازم لتحقيق متطلبات توفير التعلم الالكتروني من خلال الشراكة مع الوزارات المعنية والجهات الداعمة والقطاع الخاص، والتي تتمثل فيما يلي (حليمه، 2012، الصفحات 66 - 68) :

1. البنية التحتية والدعم الفني:

تشمل هذه البنية شبكة الربط الالكتروني (National Educational Network) التي تصل الجامعات ببعضها البعض، والهيكلة التي ستقوم عليها الشبكة والتي تحدد اجهزة الربط الالكتروني (DCE & DTE) ، واجهزة الحاسوب التي ستستخدم للاتصال والتصفح ، ومن ثم البرمجيات التي ستوفر التطبيقات التعليمية التي ستسهل التعامل مع المحتوى.

شبكة عالية القدرة (Broadband Network) : لضمان قدرة عالية تضمن سرعة تنزيل المناهج والتطبيقات وتبادل

البيانات في حالات التعلم التفاعلي (Interactive Learning). ويتضح ان هذا التوجه بدأ ينتشر نظرا لتطورات

التقنيات بسرعة وزيادة حجم التطبيقات و المحتويات التس يجب توفرها في بيئة التعلم الالكتروني ونظرا للجدوى

الاقتصادية التي يحققها وجود وسط الكتروني سريع من خلال الاعتماد على نظام مركزي والتوفير في تكلفة الاجهزة الطرفية والتي تكون اعدادها كبيرة.

هيكلة تعتمد نظام (Thin Client) والذي يعتمد بالاساس على مركزية المعالجة من خلال تسخير اجهزة خوادم عالية القدرة الحاسوبية والسعة التخزينية واجهزة حواسيب طرفية. ومثل هذا النظام يتطلب شبكة ربط عالية السعة لضمان سرعة انتقال التطبيقات والمحتويات عند الحاجة اليها بدلا من الدخول في تعقيدات تحميل البرمجيات على الحواسيب الطرفية وصيانتها. هذا النوع من الانظمة يتطلب استثمار مبدئي كبير في انشاء شبكة تعليمية عالية السعة ، الا انه ثبت فاعلية وجدوى اقتصادية على المدى البعيد.

البرمجيات التعليمية والتي توفر تطبيقات لادارة التعلم وادارة المحتوى الالكتروني، وانظمة التكم والسيطرة والمتابعة للشبكة .  
2 الموارد البشرية:

بالرغم من توفر مختلف العناصر المادية للوصول الى نظام الكتروني متكامل ومستمر فيبقى العنصر الاله هو العنصر البشري. فلا بد من توفر عدد كاف من الكوادر البشرية المؤهلة القدرة على متابعة النظام المترامي الاطراف وصيانتها وضمان انسياب المعلومات في جميع اتجاهات الشبكة . بل يجب ان يكون المعلم والموظف قادرين على استخدام التكنولوجيا بوعي وبشكل يخدم العملية التعليمية .

3 الادارة الحقيقية :

ولو تحققت جميع المتطلبات السابقة، فلا بد من توفر البيئة الممكنة الممكنة التي تدعم خطوات تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للتعليم الالكتروني. وتتصف هذه البيئة بالوعي الكامل واهمية هذا المفهوم على جميع المستويات ابتداء بالمواطن العادي. بالاضافة الى ذلك توفر الدعم والتعاون من قبل الجميع لانجاح النظام الجديد، وارساء قولعد التعلم الالكتروني في المؤسسات التعليمية بمختلف فئاتها ومستوياتها، وضمان القبول والتعامل مع المتطلبات الجديدة التي يفرضها مثل ها النظام. وتبرز هنا المتطلبات التشريعية التي تعد جزءا من البيئة الممكنة نظرا للغطاء القانوني الذي توفره لانجاح المهمة.

### المطلب الثاني: الوسائط المستخدمة لتحقيق التفاعل خلال التعليم الالكتروني

يمكن توضيح اهم الوسائط التي تتم من خلالها عملية التفاعل والتواصل الكترونيا خلال التعليم الالكتروني كما يلي (تفريد، 2016، الصفحات 41 - 44):

❖ الويكي Wiki: هي احدى الخدمات المتاحة على الويب التي تسمح للمستخدمين بامكانية اضافة او حذف

اي محتوى بسهولة، وهي عبارة عن مواقع متخصصة لمجموعة من المستخدمين، وتتكون الويكي من صفحة رئيسية يتم من خلالها تسجيل المتعلمين والافكار والموضوعات الخاصة بهم، ثم يقوم المعلم بطرح الافكار والمفاهيم المرتبطة بالمقرر على الصفحة الرئيسية للويكي، ويندرج تحتها مجموعات ويكي فرعية بحيث تخصص واحدة لكل مجموعة تعلم تعاونية ، ينخرط المتعلمين في كل مجموعة بدراسة فرعية والبحث من مصادر المعلومات الالكترونية المختلفة وتسجيل افكارهم في الويكي الفرعية الخاصة بهم ، مع توفير تقويم ذاتي لاعمال مجموعتهم، ويمكن للمعلم استخدامها في تحميل وثائق يحتاج اليها المتعلمون

- ❖ البريد الإلكتروني E-mail: يعد البريد الإلكتروني من الطرق السريعة لتوصيل الرسائل بين الافراد وباقل مجهود وبكفاءة عالية حيث يتيح الاتصال بين مستخدمي الانترنت، للاستفادة منهم سواء في الدراسات او الاستشارات ، كما يتم من خلاله ارسال التعليمات والاعلانات والاوراق المهمة للمتعلمين واللوائح والقرارات ومايستجد من انظمة وقوانين.
- ❖ الكتاب الإلكتروني E-Book: يمثل اختصارا لمئات والاف الاوراق التي تظهر بشكل الكتاب التقليدي في ملفات نصية تشبه في ترتيبها الكتب المطبوعة ، ويتم مشاهدة محتوى الكتاب على شاشة الحاسوب ، ويمكن المتعلم من التحكم بالعرض باستخدام مؤشر الفارة للانتقال من فصل الى اخر ومن صفحة الى اخرى ، وقد انتشرت الكتب الالكترونية بشكل كبير بعد التقدم الذي حدث في مجال تخزين البيانات والمعلومات الكترونيا .
- ❖ المدونات Blogs: هي عبارة عن صفحة عنكبوتية تشمل تدوينات مختصرة ومرتببة ترتيبا زمنيا تصاعديا، بمعنى ان تكون المعلومة الاكثر حداثة هي المعلومة التي يطالعها المتعلم، ويمكن للمتعلم الرجوع الى تدوين معين في وقت لاحق، وتتخذ المدونة شكل اليوميات، وتتسم المدونات بالتفاعلية والوصول المباشر للمتعلمين، وتتم بصورة اكثر فاعلية من غيرها من وسائل الاتصال الاخرى.
- ❖ خدمات القوائم البريدية Mailing Lists: هي احدى خدمات الاتصال في الانترنت، والتي تمثل تطبيقا للتعلم الالكتروني ويمكن توظيف هذه الخدمة في التعلم ، وتساعد على دعم العملية التعليمية. تتكون قوائم البريدية من عناوين بريدية تحتوي عادة على عنوان بريدي واحد مسؤول عن تحويل جميع الرسائل المرسله الى كل عنوان في القائمة، ويمكن الاشتراك بلائحة بريدية مامن خلال الطلب من المسؤول عنها.
- ❖ المكتبة الالكترونية E-Library: هي المكتبة التي تتكون مقتنياتها من مصادر المعلومات الالكترونية، ويمكن الحصول عليها من خلال البحث بالاتصال المباشر وعبر شبكات الانترنت، وذلك نتيجة لتنامي النشر الالكتروني، والذي يزايد في نشر المؤلفات والمجلات والصحف بموضوعاتها المختلفة، بصورة رقمية تتيح استخدامها اما مجانا او مقابل اشتراك مالي، حيث يمكن الوصول الى ملايين الكتب والمجلات في كافة المجالات، ويستطيع المتعلم ان يستعرض مايشاء من الكتب ليصل الى المادة المنشودة الكترونيا.
- ❖ المنتديات الالكترونية Electronic Forums: يمكن ان توظف شبكة الانترنت في تحقيق التواصل الفعال مع المنتديات العالمية والمدارس والجامعات بحضور الملتقيات العلمية عبر الشبكة، والتعرف على اهم ما توصل اليه العلم، ويمكن الحضور العديد من الانشطة والمشاركة والتفاعل معها وتقديم الاوراق العلمية.
- ❖ الفيس بوك Face book: استطاع هذا الموقع ان يصبح اكثر المواقع الاجتماعية تصفحا عبر الانترنت، فهناك الملايين من المشتركين يتواصلون معا عبر صفحة شخصية خاصة بكل منهم، ويبدو ان اكثر مستخدمي الموقع من الشباب وطلبة الجامعات والمراحل الدراسية المختلفة، يسعون الى التعارف وتكوين المجموعات التي تعبر عن ارائهم وافكارهم، او تكوين حلقات دراسية لمناقشة الموضوعات المختلفة.

## المطلب الثالث: برامج او منصات التعليم الالكتروني

فيما يلي عرض لبعض برامج التعليم الالكتروني سواء مفتوحة المصدر او التجارية دون التطرق لتقييمها (حليمة، 2012، الصفحات 99 - 101):

- ✓ برنامج مودل (Moodle): هو نظام ادارة تعلم مفتوح المصدر صمم على اساس تعليمية ليساعد المدرسين على توفير بيئة تعليمية الكترونية ومن الممكن استخدامه بشكل شخصي على الفرد كما يمكن ان يخدم جامعة تضم 40000 الف متدرب. كما ان موقع النظام يضم 75000 مستخدم مسجل ويتكلمون 70 لغة مختلفة من 138 دولة. اما من ناحية تقنية فان النظام صمم باستخدام لغة (PHP) ولقواعد البيانات (My SQL).
- ✓ برنامج دو كيز Claroline- Dokeos: هو نظام ادارة تعلم مفتوح المصدر كما انه مستخدم من قبل اكثر من 1200 منظمة في 65 دولة ليقوم بادارة التعلم وتفعيل التعاون بين مجموعات اهدافها مختلفة. كما يتيح للمدرب ان ينشئ محتوى تعليمي عالي الجودة وتمارين تفاعلية وان يتواصل ويتابع اداء المتدربين. كما انه متوافق مع (SCORM). كما انه في البداية استخدم باسم (Clareoline) ثم تحول الى (Dokeos) اخيرا يستخدم هذا النظام باسم (Clareoline) مع العلم ان بعض المطورين حاولوا وضع بعض مميزات لكل نظام. ومن ناحية تقنية فان هذا النظام صمم بلغة (PHP) واستخدمت لغة (My SQL) في قواعد البيانات.
- ✓ برنامج ا توتر (A Totor): هو نظام ادارة تعلم مفتوح المصدر صمم ليكون سهل وسريع التركيب من قبل مديري النظام وسهل الاستخدام لكل من المدرب والمتدرب. كما ان النظام يمتاز بإمكانية التحديث والتغير السريع للواجهات من قبل المتدربين. ومن الممكن استخدام هذا النظام للمؤسسات التعليمية الصغيرة والجامعات الكبيرة التي تقدم تعليم الكتروني عبر الانترنت. كما ان النظام متوافق مع (SCORM) و (IMS). اما من ناحية تقنية فان النظام صمم باستخدام لغة (PHP) ولقواعد البيانات (My SQL) وبرنامج للخادم مثل (IIS Apache or Microsoft)
- ✓ نظام ويب ستي (Web): هو نظام ادارة تعلم تجاري يستخدم من قبل العديد من المؤسسات التعليمية المهتمة بالتعليم الالكتروني حيث يقدم هذا النظام بيئة تعليمية الكترونية خصبة جدا بالادوات من بداية اعداد المقرر لتركيبه على النظام وحتى اثناء فترة التعلم هذا يدل على سهولة استخدامه من قبل المدرب والمتدرب وقد طور هذا النظام في جامعة كولومبيا البريطانية حيث تطور من كونه نظام لتقديم المواد التعليمية عبر الانترنت الى نظام لادارة وتقديم المواد التعليمية.
- ✓ نظام البلاك بورد (Blackboard Academic Suite): هذا النظام هو نظام ادارة تعلم تجاري من شركة بلاك بورد يتميز بالقوة بالنسبة للانظمة الاخرى حيث يقدم اكثر من مئة نمط من الازرار والقوالب مع تقديم دعم لصيغ الملفات المختلفة حيث قدم هذا النظام فرص تعليمية من خلال كسر جميع حواجز والعوائق التي تواجه المؤسسات التعليمية والمتعلمين. كما ان هذا النظام ساعد كثير من المؤسسات التعليمية في نشر التعليم بقوة عن طريق الانترنت. كما ان النظام يمتاز بالمرونة وقابليته للتطوير والتوسع.
- ✓ نظام تدارس: نظام تدارس لادارة التعليم الالكتروني يحتوي على جميع الوظائف والتطبيقات التي تقدمها نظم ادارة التعليم الالكتروني المتقدمة، ومع ذلك فان نظام تدارس التعليمي يمتاز بالعديد من الميزات والخصائص التي تجعل العديد من

المعاهد والكليات والجامعات والمدارس ومراكز التدريب والشركات تفكر في تطبيقه او التحول اليه مما لديها من نظم تعليمية. كما ان النظام متوافق مع معايير التعليم الالكتروني العالمية مثل AICC و IMS و SCORM، وقد تم بناؤه باللغة العربية.

### المطلب الرابع: معايير ضبط الجودة للتعليم الالكتروني

تسعى مؤسسات التعليم الجامعي الى ادارة ممارسات التعليم الالكتروني بما يتناسب مع معايير الجودة بصفة عامة والتعليم الالكتروني بصفة خاصة، وتعمل على وضع معايير تمكنها من مراعاة جودة التعليم الالكتروني في المؤسسة لديها ومن هذه المعايير مايلي (حليمة، 2012، الصفحات 104 - 106):

#### 1. الاهتمام بالتصميم المتكامل لمنظومة التعليم الالكتروني:

تحكم القواعد العامة للتعليم الجامعي ممارسات التعليم الالكتروني حيث تقوم المؤسسة التي تنوي تقديم برامج دراسية الكترونية بتطوير وادارة هذه البرامج بما يتناسب مع الاسس المتعارف عليها للتعليم الجامعي، مع الاخذ بعين الاعتبار خصوصيات ومتطلبات هذا النمط غير التقليدي.

فيجب على المؤسسة التعليمية قبل الشروع في تقديم برامج التعليم الالكتروني ان تصمم وتجرب انظمة تدريس والادارة للبرامج التي تنوي تفعيلها وتوفير كافة متطلباتها بغرض الحفاظ على المستوى المطلوب من الجودة والالتزام بالمعايير. وكذلك مراعاة القوانين السارية في البلد التي تقدم فيها برامج التعلم عن بعد. والعمل على توفير الميزانية المطلوبة لبرامج التعليم الالكتروني التي تنوي تقديمها ولكامل المدة التي يقضيها الطلبة في دراسة هذه البرامج وبما يحافظ على معايير الجودة التي تضعها المؤسسة.

#### 2. مراعاة المعايير الاكاديمية ومعايير الجودة في مراحل تصميم البرامج واعتمادها ومراجعتها:

تحرص المؤسسة التعليمية على ان تكون المعايير الاكاديمية للدرجات التي تمنحها المؤسسة بالطرق المعتادة وملتزمة بالضوابط والمعايير المعتمدة. على ان تتسم تلك البرامج ومكوناتها بالتوافق الواضح ما بين اهداف التعلم من جهة واستراتيجيات التدريس ومحتوى المادة التعليمية وانماط ومعايير التقويم من جهة اخرى.

كما تحرص على ان توفر برامج التعليم الالكتروني للطلاب فرصا عادلة للوصول الى المستويات المطلوبة لانجاز متطلبات التخرج. ويخضع التعليم الالكتروني المعتمد والمطبق في المؤسسة لعمليات الفحص والمراجعة واعادة الاعتماد بشكل دوري وعلى وجه الخصوص يجب الحرص على ان تظل المواد العلمية حديثة وذات اهمية وان يتم تحسين المادة العلمية واستراتيجيات التدريس والتقييم بناء على التغذية الراجعة.

#### 3. ادرة برامج التعليم الالكتروني بالاسلوب الذي يحقق المعايير الاكاديمية للدرجة الممنوحة:

تحرص المؤسسة التعليمية على ان يتم تقديم برامج التعليم الالكتروني بحيث توفر للطلبة فرصا عادلة ومعقولة للوصول الى المستويات المطلوبة لانجاز متطلبات التخرج.

حيث يمثل التعليم الالكتروني نشاطا يمارسه جميع المشاركين في النظام بحيث تستخدم نتائج التقويم والمراجعة والتغذية الراجعة بشكل مستمر لتطوير كافة مكونات التعليم والتعلم بالاضافة الى التقنيات المستخدمة.

#### 4. دعم التعلم الذاتي وتمكين المتعلمين من التحكم في فوهم التعليمي:



يجب على المؤسسة ان تضع اهدافا واقعية وطرقا عملية لتحقيقها ووسائل للتحقق من بلوغ الاهداف. حيث توفر المؤسسة المعلومات الكاملة والواضحة للطلبة الدارسين عن بعد في المجالات التالية: طبيعة برنامج التعلم عن بعد ومتطلباته، العلاقة بين التحصيل والانجاز والتقييم، التقدم الاكاديمي والساعات المعتمدة، خصائص نظام التعلم عن بعد وكيفية التفاعل معه. كما يجب ان تقدم هذه المعلومات بحيث تساعد الطلبة على اتخاذ القرارات حول دراستهم وتقييم مساهمهم الدراسي حسب معايير واضحة الاداء. كما يجب ان تقدم تتأكد المؤسسة من فعالية المعلومات المقدمة للطلبة والعمل على تعديله كلما اقتضى الامر ذلك. وكذلك من جانبها تعمل على تحديد الوسائل المناسبة لتواصل الطلاب وتقديم اعمالهم بما يتلائم مع الطلبة الدارسين عن بعد وان تعمل على تبليغ الطلبة بهذه الوسائل.

##### 5. طرق التقييم الختامي المستخدمة لبرامج التعليم الالكتروني:

لابد ان تكون طرق التقييم مناسبة لنمط وظروف الدراسة به النمط ولطبيعة التقييم المطلوب، كما يجب ان تثبت المؤسسة ان اجراءات التقييم والتصحيح واعلان العلامات تجرى بشكل موثوق ومنظم، وان هذه الاجراءات تلتزم بالمعايير الاكاديمية . ويجب ان تتأكد المؤسسة ان التقييم الختامي للبرنامج ومكوناته يقيس بشكل مناسب انجاز الطالب ويكون التقييم الختامي تحت الاشراف المباشر للمؤسسة. وكذلك تراجع المؤسسة بشكل منهجي سلامة اجراءات وممارسات التقييم وتقوم بتعديلها كلما اقتضى الامر ذلك بناء على التغذية الراجعة.

## خلاصة

لقد مر التعليم الالكتروني بالعديد من المراحل التطورية بفعل العديد من المتغيرات والعوامل المختلفة ، ولقد حاولنا في هذا الفصل الاحاطة بمفهوم التعليم الالكتروني حيث ان التعليم الالكتروني لايلغي طريقة التعليم التقليدية وتقنياتها بل يزيدها كمالاتها وتماها عند استخدامها بطريقة مثالية، ومؤخرا فان التقدم الاخير في توفر الخدمة وسرعة تداول المعلومات عبر الاتصال بالانترنت وفي الامكانات الهائلة لتوفر الحاسبات الشخصية وانظمتها ساعدت بشكل مفاجئ وملحوظ بزيادة فرص استخدام البيئات التعليمية وكنتيجة لذلك تم تطوير وابتكار العديد من الخدمات والبرامج الجديدة.

فتطرقنا في هذا الفصل الى تبين اهمية التعليم الالكتروني ، والى ذكر بعض مميزاته وانواعه وايضا المبررات تطبيقه والتحديات المختلفة التي تقف عائق في تطبيقه او المضي قدما في تطوير انظمتها وابتكار خدمات وبرامج جديدة .

كما تطرقنا الى متطلبات الضرورية التي يجب توافرها والوسائط المستخدمة لتحقيق التفاعل خلال التعلم الالكتروني بالاضافة الى منصات او برامج التعليم الالكتروني الذي يساعد المدرسين على توفير بيئة تعليمية الكترونية من خلال انشاء محتوى تعليمي عالي

الجودة

الفصل الثالث :

الإطار التطبيقي للدراسة

## تمهيد:

بعدها تناولنا في الفصلين السابقين الاطار النظري لممارسات وظيفة الموارد البشرية والتعليم عن بعد سنحاول في هذا الفصل دراسة العلاقة بينهما ميدانيا على جامعة محمد خيضر بسكرة وهذا من خلال تحديد الادوات الملائمة للاجابة على الاشكالية المطروحة، ومن ثم تحديد نتائج اجابات أفراد العينة على الاسئلة المتعلقة بالدراسة ومعالجتها احصائيا، واختبار الفرضيات ثم محاولة تفسير النتائج المتحصل عليها، وقد تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث جاءت كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام لجامعة محمد خيضر بسكرة.

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

## المبحث الاول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

يتم التطرق في هذا المبحث بتقديم جامعة محمد خيضر- بسكرة، والتعرف عليها وعلى الكليات التي فيها وعلى الاقسام التي تحتويهم هذه الكليات بالاضافة الى مهام واهداف الجامعة .

## المطلب الاول : التعريف بجامعة محمد خيضر- بسكرة-:

انشأت جامعة محمد خيضر- بسكرة سنة 1984 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلالية المالية.

تشكل الجامعة من هيئات ( مجلس ادارة ومجلس علمي)، رئاسة الجامعة، كليات ومعاهد وملحقات في بعض الاحيان، كما تتضمن مصالح ادارية وتقنية مشتركة.

مرت جامعة محمد خيضر- بسكرة بثلاث مراحل تتمثل في:

## المرحلة الاولى: مرحلة المعاهد(1984-1992)

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية ادارية، بيداغوجية ومالية وتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها.

1.المعهد الوطني للرري(المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في 18/08/1984).

2.المعهد الوطني للهندسة المعمارية(المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في 05/08/184).

3.المعهد الوطني للكهرباء التقنية( المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في 18/08/1986).

## المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي(1992-1998)

تحولت هذه المعاهد الى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 295-92 في 07/07/1992، منذ عام 1992 تم فتح معاهد اخرى متمثلة في:

-معهد العلوم الدقيقة؛

-معهد العلوم الاقتصادية؛

-معهد الادب العربي؛

-معهد الهندسة المدنية؛

-معهد الالكترونيك؛

-معهد علم الاجتماع؛

## المرحلة الثالثة:مرحلة الجامعة(1998-الى يومنا هذا)

بصدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في 07/07/1998 تحول المركز الجامعي الى جامعة تضم ثلاث كليات، ثم في 24/08/2004 صدور المرسوم التنفيذي رقم 255-98 المؤرخ في 07/07/1998 والمتضمن انشاء جامعة بسكرة، المعدل

بحيث اصبحت الجامعة تتكون من 6 كليات هي:

1. كلية العلوم والتكنولوجيا؛

2. كلية العلوم الانسانية؛

3. كلية الحقوق والعلوم السياسية؛

4. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير؛

5. كلية الادب؛

6. كلية العلوم الدقيقة؛

أولاً: مهام جامعة محمد خيضر - بسكرة -

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر - بسكرة - تتولى :

#### ➤ في مجال التعليم العالي :

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والإجتماعية والثقافية .
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبل البحث .
- المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل .

#### ➤ في مجال البحث العلمي والتطور التكنولوجي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي .
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها .
- المشاركة في دعم القرارات العلمية الوطنية .
- تتمين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني .
- المشاركة في الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها .

#### ثانياً: أهداف جامعة محمد خيضر - بسكرة

تعتمد جامعة محمد خيضر - بسكرة على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها ودعم موظفيها وعمالها لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح في الإندماج المهني في المجتمع المحلي .

- تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة للأهداف التالية:

- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي .
- تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمطالبات الوطنية والمحلية .
- اعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية .

#### المطلب الثاني : تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وهيكلها التنظيمي :

أولاً: نشأة الكلية :

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية في الموسم الجامعي 1992/1991 حيث كان قسماً مستقلاً بذاته و بصدر المرسوم

رقم 98/397 المؤرخ في 1998/12/02 الذي أوجد نظام الكليات أصبح قسم العلوم الاقتصادية مشكلاً لكلية الحقوق والعلوم

الاقتصادية والتي تضم أيضاً قسم علوم التسيير، قسم الحقوق والعلوم السياسية .

والتسيير كتخصص يعتبر من بين الفروع الأساسية بجامعة محمد خيضر بسكرة ، إذ كان الأول في التخصصات التي فتحت بمعهد العلوم الإقتصادية سنة 1993.

ونظرا لأهمية الفرع وإرتباطه المباشر بواقع المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة والاقتصاد الوطني ككل ، تحول التسيير إبتداء من الموسم الجامعي 97-98 من تخصص تابع للعلوم الاقتصادية إلى فرع قائم بذاته يبدأ التسجيل فيه من الجذع المشترك ثم تتشعب منه تخصصات عديدة والتي هي في الحقيقة ترجمة للتطورات والديناميكية التي تشهدها علوم التسيير من جهة وإستجابة لإحتياجات المؤسسة من جهة أخرى .

ومع إقرار الكليات بالمرسوم 98/397 تأسس مع بداية الموسم 99/98 قسم علوم التسيير تابعا لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ثم لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير طبقا لمرسوم 297/03 إبتداء من سنة 2003 مع قسيمي العلوم الاقتصادية والاعلام الالي للتسيير .

وتأسست كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بشكل فعلي سنة 2005 وعود إستلامها وبداية العمل فيها حتى سنة 2006م ليكون بذلك أول موسم دراسي بالكلية .

#### ثانيا : بطاقة فنية عن الكلية

- الولاية : بسكرة
- العنوان : ص . ب 145 ق. رقم 07000 بسكرة الجزائر
- الهاتف : 033.54.31.72
- الهيكال(المنشآت القاعدية)

- طبعة المقر : التعليم العالي والبحث العلمي
- متانة المقر : بناء حديث
- تاريخ البناء : 2005
- طبعة الملكية : مؤسسة عمومية ذات طابع إداري
- عدد المكاتب : 59 مكتب
- الموارد البشرية : لسنة 2016/2015م
- العمال الدائمون : 63
- العمال التقنيين : 15
- العمال المتعاقدون : 02
- العمال المهنيين : 10
- العمال المستفيدين من D.A.I.P : 44

الجدول رقم (3-1): تعداد أساتذة الكلية حسب الرتب

أقسام الكلية	رتب الأساتذة				
	أستاذ	أستاذ محاضر أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ مساعد أ	أستاذ مساعد ب
قسم الاقتصاد	13	29	16	25	02
قسم ع/التسيير	07	24	16	30	0
قسم التجارة	04	13	06	06	03
المجموع	24	66	38	61	05
					85
					77
					32
					194

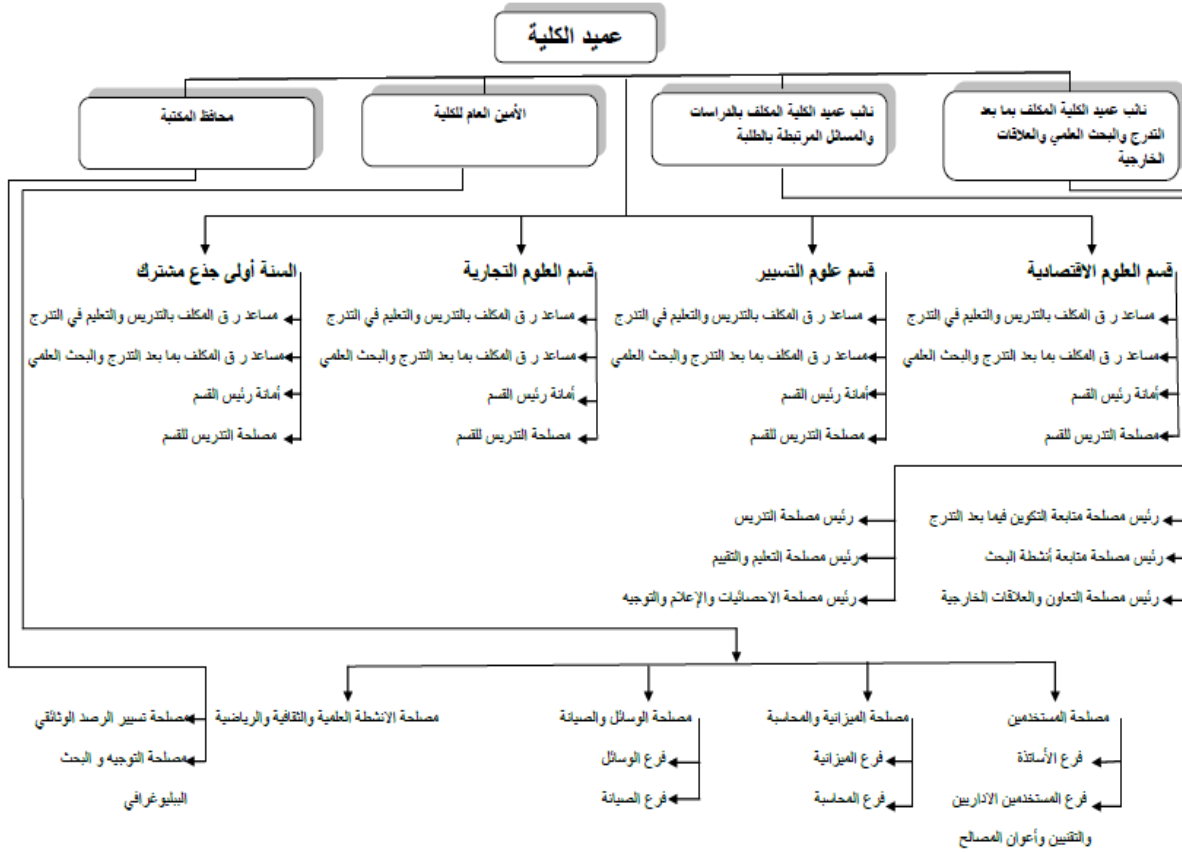
المصدر: موقع جامعة بسكرة ، (<http://univ-biskra.dz>) ، (2021/06/26).



**المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

الهيكل التنظيمي هو الادارة أو الشكل الذي يبين توزيع السلطات والمسؤوليات على مختلف الوحدات في المستويات الادارية والبيداغوجية المختلفة .

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .



الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المصدر: موقع جامعة بسكرة ، (<http://univ-biskra.dz>) ، (2021/06/26).

**المطلب الرابع : أقسام الكلية**

**أولا: قسم العلوم الاقتصادية**

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية في الموسم الجامعي 1991-1992 حيث كان قسما مستقلا، وأول قسم في العلوم الانسانية .ويصدر المرسوم رقم :397/98 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 الذي أوجد نظام الكليات أصبح قسم العلوم الاقتصادية مشكلا لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتي تضم أيضا قسم علوم التسيير ، وقسم الحقوق، وفي السنة الجامعية 2004/2005 أصبح تابعا لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير بعد فصلها عن كلية الحقوق والعلوم السياسية.

**الطاقم الإداري لقسم العلوم الاقتصادية :**

- رئيس القسم -مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج

- مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي - رئيس اللجنة العلمية

### التكوين في القسم

- منح القسم في الدراسات طويلة المدى (4سنوات) شهادات الليسانس في تخصصي:

نقود مالية وبنوك - إقتصاد وتسيير المؤسسة .

- كما منح في الدراسات قصيرة المدى (3سنوات) شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية في تخصص المحاسبة والضرائب.

ومواكبة للإصلاحات الجارية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي باشرت كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التدريس بالنظام التعليمي الجديد LMD من خلال الموسم الجامعي 2005-2006.

ويمنح القسم أيضا شهادات الليسانس L M D في تخصصي:

- مالية وبنوك . - إقتصاد مالي ونقدي .

كما يمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية :

- نقود ومالية - مالية وحوكمة المؤسسات -مالية واقتصاد دولي

فضلا على منحه لدرجات الماجستير منذ الموسم 2001/2002 ، ويمنح القسم أيضا شهادة الدكتوراه :

- دكتوراه العلوم (المرسوم 98/254) .

- دكتوراه LMD : اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية .

### ثانيا: قسم علوم التسيير

التسيير كتخصص يعتبر من بين الفروع الأساسية بجامعة محمد خيضر بسكرة ، إذا كان أول التخصصات التي فتحت بمعهد العلوم الإقتصادية سنة 1993.

ونظرا لأهمية الفرع وإرتباطه المباشر بواقع المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة والاقتصاد الوطني ككل ، تحول التسيير ابتداء من الموسم الجامعي 98/97 من تخصص تابع للعلوم الاقتصادية إلى فرع قائم بذاته يبدأ في التسجيل فيه من الجذع المشترك ثم تتشعب منه التخصصات والتي هي في الحقيقة ترجمة لتطورات ديناميكية التي تشهدها علوم التسيير من جهة واستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة أخرى .

ومع إقرار الكليات بالمرسوم 397/98 تأسس مع بداية الموسم 98/99 قسم علوم التسيير تابعا لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ثم لكلية الاقتصادية والتسيير طبقا للمرسوم 03/297 إبتداء من سنة 2003 مع قسمي العلوم الاقتصادية والاعلام الالي للتسيير .

### الطاقم الإداري لقسم علوم التسيير :

- رئيس القسم - مساعد رئيس لقسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج

- مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي -رئيس اللجنة العلمية

التكوين في القسم: يمنح القسم في الدراسات طويلة المدى(4سنوات ) شهادات الليسانس في التخصصات التالية:

-إدارة أعمال - محاسبة - تسويق

كما يمنح القسم شهادة الليسانس LMD في التخصصات التالية :  
-إدارة أعمال - تسيير عمومي -تسيير الموارد البشرية.

ويمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية:

- تسيير المنظمات - حوكمة الشركات - تسيير الموارد البشرية .
- تسيير الاستراتيجي للمنظمات - المقاولاتية - إدارة الأعمال
- القسم يمنح أيضا درجات الماجستير منذ الموسم 2001/2002.
- ويمنح القسم أيضا شهادة الدكتوراه :
- دكتور العلوم (المرسوم 98-254) . -دكتوراه LMD : تسيير المنظمات.

### ثالثا: قسم العلوم التجارية

على الرغم من حداثة نشأته ، حيث أنشئ هذا القسم سنة 2005 ، بمقتضى قرار مؤرخ في 20أفريل 2005 والمتضمن إنشاء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، إلا أنه سرعان ما احتل الصدارة من ضمن أقسام الكلية (كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) .

ومع التطور الطبيعي والنمو الديناميكي للكلية من معهد الإقتصاد سنة 1991، إلى صدور المرسوم رقم 98/397 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 المشكل لكلية الحقوق والعلوم الإقتصادية والتي إنقسمت سنة 2004-2005 إلى كليتين إحداهما كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، ليأتي دور بروز قسم العلوم التجارية بتخصصاته المتميزة .  
وسريعا تطور القسم وتعددت التخصصات التي يقدمها وتضاعف عدده طلبته بشكل لافت ومحفز .

### الطاقم الإداري لقسم علوم التجارية:

- رئيس القسم - مساعد القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
- مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي .
- مسؤول مصلحة التدريس - رئيس اللجنة العلمية .

مصلحة التدريس والشهادات:

وتتكون مصلحة التدريس والشهادات بدورها من أربع مصالح بما فيها مصلحة LMD إضافة إلى مصلحة الشهادات .  
بالإضافة إلى مصلحة التدريس المركزية والتي تتكلف بدراسة ومتابعة المهام الاتي ذكرها:

- الإشراف على تسجيل حاملي شهادة البكالوريا الجدد .
- الإشراف على عملية التحويلات.
- تسجيل طلبة السنة الأولى ماستر.
- مراجعة قاعدة البيانات البيداغوجية للكلية .
- مراجعة مختلف الإحصائيات السنوية .
- متابعة وضعية الطلبة الأجانب بالكلية.

- التحضير للتسجيلات للسنة الجامعية الجديدة ( حامل شهادة البكالوريا الجدد).
- مراجعة محاضر المداورات .
- متابعة طلبات العطل الأكاديمية والتجميد للطلبة .
- متابعة الحالة التأديبية لطلبة الكلية .
- إعداد نسخ طبق الأصل لشهادات النجاح ( ليسانس ) لطلبة الماستر عند الطلب .
- الإحتفاظ بشهادة النجاح ( ليسانس ) الخاصة بطلبة الماستر خلال فترة الدراسة وتسليمها لمصلحة الشهادات التابعة للكلية عند التخرج الطالب وتسلم للطلبة الراسبين في طور الماستر عند الطلب .
- متابعة ومراجعة قاعدة البيانات ( ملف الخدمة الوطنية ) لطلبة الكلية.
- متابعة ومراجعة قاعدة البيانات ( ملف التأمينات ) لطلبة الكلية .
- متابعة ومراجعة مختلف الإحصائيات البيداغوجية لطلبة الكلية .
- إعداد الحصيلة النهائية لنتائج طلبة الكلية .
- إعداد نسخ ثانية لبطاقة الطالب أو شهادة التسجيل في حالة التلف أو الضياع .
- متابعة ومراجعة محاضر المداورات والاحتفاظ بنسخ منها .
- التنسيق والمتابعة لمصالح متابعة التعليم والتقييم التابعة للكلية .
- إعداد ملف يحتوي محاضر التركيز للكلية .
- إعداد إحصائيات الدفعات قيد التخرج .
- توثيق الشهادات وكشف النقاط.

#### المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

سوف نستعرض في هذا المبحث الإجراءات المنهجية للبحث وذلك من خلال تحديد مجتمع الدراسة الأصلي والعينة التي طبقت عليها الدراسة، كما سنستعرض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وأخيرا توضيح كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي يستخدمها الباحث للتحقق من صدقها وثباتها.

#### المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية .

أ-توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجدول (2-3) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس .

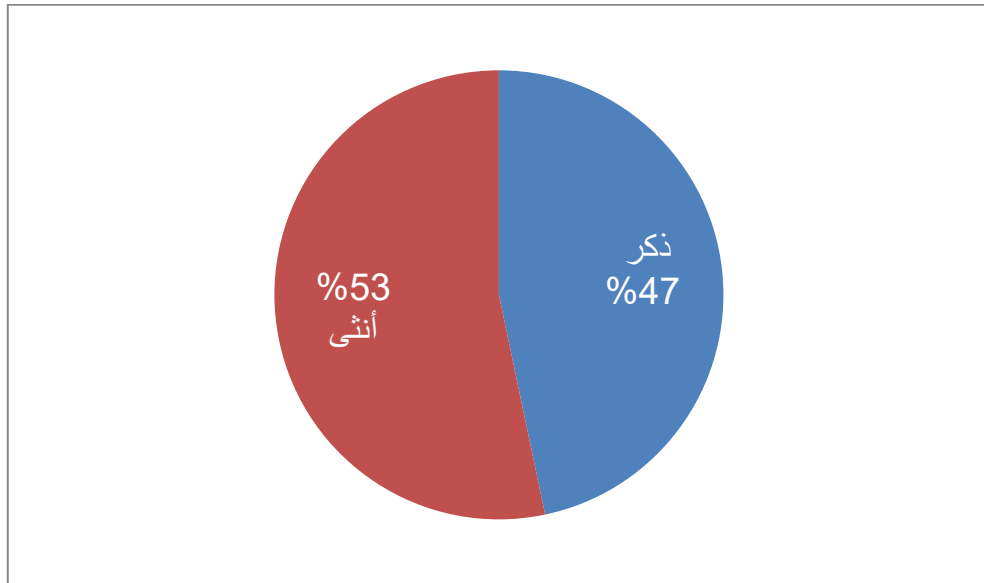
النسبة المئوية	التكرار	الجنس
46.7%	28	ذكر
53.3%	32	أنثى
%100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على إجابات العينة المبحوثة .

يظهر من الجدول أعلاه أن عدد أفراد عينة الدراسة الإناث أكثر من الذكور ، حيث بلغت نسبة الإناث (53.3%) في حين بلغت نسبة الذكور (46.7%) من مجموع أفراد عينة البحث، وهذا المؤسسه محل الدراسة، وهذا مايشير إلى أن أفراد عينة الدراسة متقاربة بين فئة الذكور والاناث.

والشكل التالي يوضح ما جاء في التحليل السابق:

الشكل رقم (1-3) : التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس .



المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على إجابات العينة المبحوثة .

ب- توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول رقم (3-3) : توزيع أفراد العينة حسب العمر

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
	أقل من 30 سنة	4	6.7%

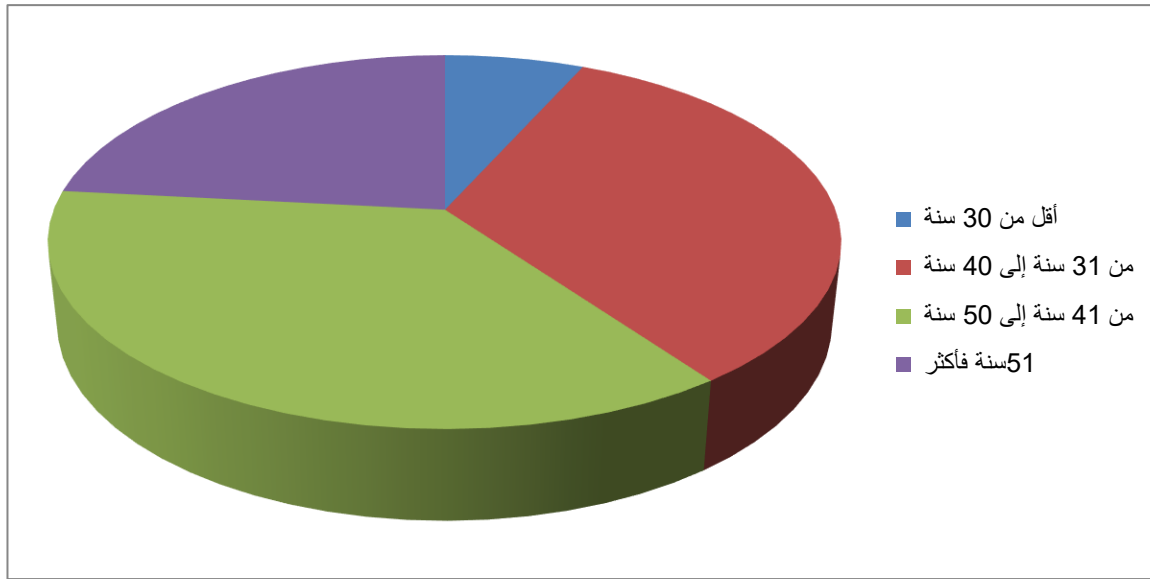
العمر	من 31 إلى 40 سنة	20	33.3%
	من 41 إلى 50 سنة	22	36.6%
	50 سنة فأكثر	14	23.3%
المجموع		60	%100

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على إجابات العينة المبحوثة

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة ( من 41 إلى أقل من 50 سنة) احتلت أعلى نسبة بـ (36.6%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 31 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (33.3%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) و(أقل من 30 سنة) فقد بلغت (23.3%) و(6.7%) على الترتيب، أي أن عينة الدراسة لا يغلب عليها العنصر الشبابي ، وعلى العموم يمكن القول أن المؤسسة تمتلك تنوعا في فئات الأعمار والذي يعتبر عاملا إيجابيا لها.

والشكل التالي يوضح ما جاء في التحليل السابق

الشكل رقم (3-3): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على إجابات العينة المبحوثة .

ج- توزيع أفراد العينة حسب الرتبة :

الجدول رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
	أستاذ مستخلف	3	5%

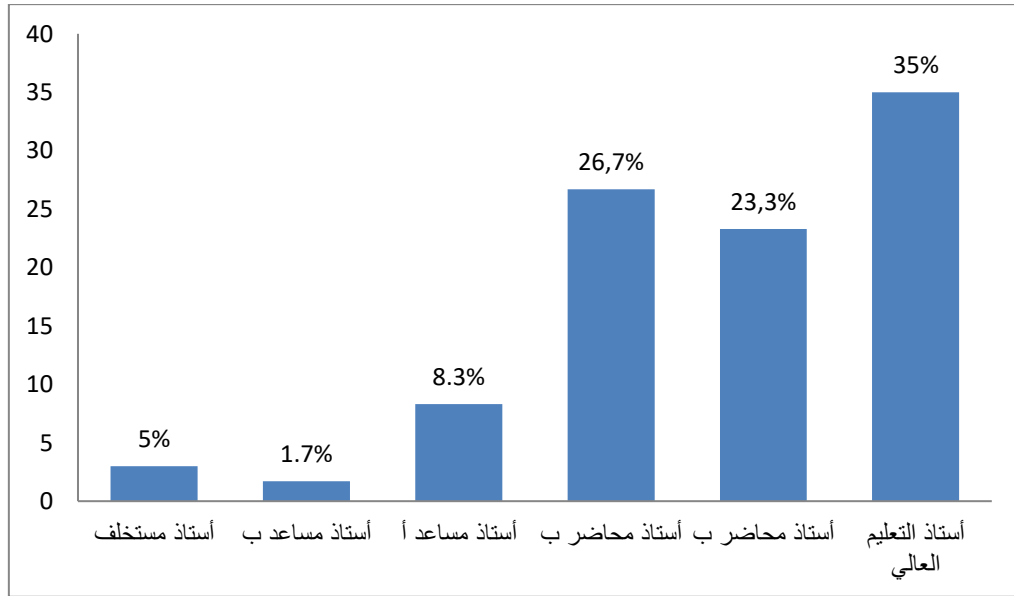
الرتبة	أستاذ مساعد ب	1	1.7%
	أستاذ مساعد أ	5	8.3%
	أستاذ محاضر ب	16	26.7%
	أستاذ محاضر أ	14	23.3%
	أستاذ التعليم العالي	21	35%
	المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على إجابات العينة المبحوثة .

أما بالنسبة للرتبة الوظيفية للمبحوثين نجد أن (35%) من أفراد عينة البحث أن رتبهم الوظيفية هي أستاذ التعليم العالي بينما (26.7%) رتبهم استاذ محاضر ب و (23.3%) رتبهم استاذ محاضر أ ، في حين أن الأفراد الذين رتبهم أستاذ مساعد أ وأستاذ مستخلف وأستاذ مساعد ب بنسبة (8.3%) و(5%) و(1.7%) على الترتيب، ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن نسبة الذين رتبهم أستاذ التعليم العالي مرتفعة من بين المبحوثين ، وتشير هاته النتائج إلى أن عينة البحث مؤهلة بدرجة علمية كافية لتكون على دراية بكل المعلومات والقضايا المتعلقة بالمؤسسة، وكذلك تمتلك مستوى كاف من المعرفة والعلم.

والشكل التالي يوضح ماجاء في التحليل السابق

الشكل رقم (3-4) : التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الرتبة .



المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على إجابات العينة المبحوثة .

د- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في المنصب الحالي :

الجدول رقم ( 3-5):توزيع أفراد العينة حسب المنصب الحالي .

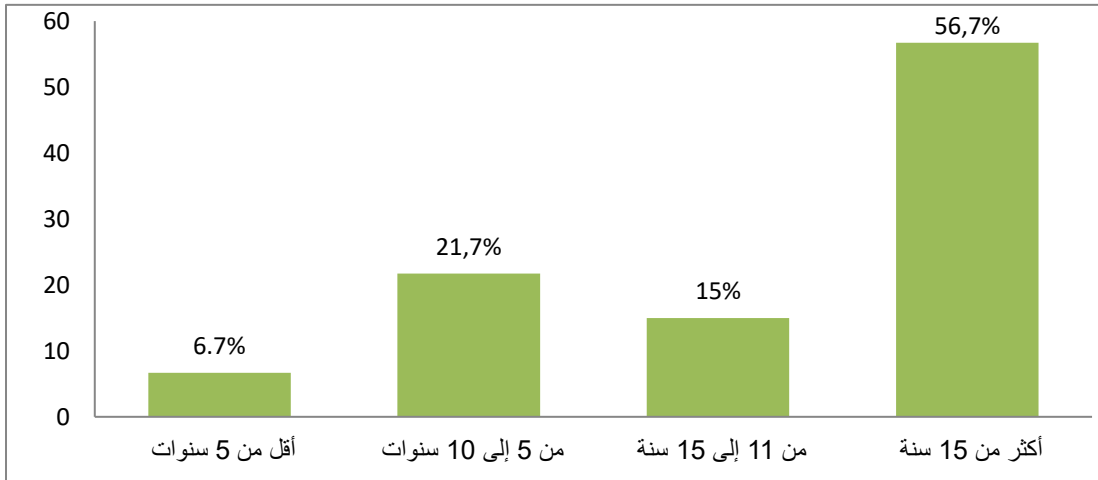
المتغير	فترة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	4	6.7%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	13	21.7%
	من 11 إلى أقل من 15 سنة	9	15%
	15 سنة فأكثر	34	56.7%
المجموع		60	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات العينة المبحوثة .

بالنسبة لمتغير الخبرة في المنصب الحالي نجد أن (56.7%) خبرتهم (من 15 سنة فأكثر ) و(21.7%) من المبحوثين خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين نجد أن (15%) من المبحوثين خبرتهم (من 11 إلى أقل من 15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (أقل من 5 سنوات) فقد كانت نسبتهم (6.7%) من مجموع أفراد عينة البحث. ومما سبق يتضح أن أغلبية أفراد البحث لديهم مستوى خبرة متفاوت في السنوات ، وهذا راجع إلى عدم توظيف العمالة في المؤسسة كل سنة، وعلى جامعة محمد خيضر بسكرة إستغلال هذه الطاقات والخبرات المتفاوتة وصلها للاستثمار فيها في المستقبل.

والشكل التالي يوضح مجاء في التحليل

الشكل رقم (3-4): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الخبرة في المنصب الحالي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات العينة المبحوثة .

#### المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

##### أولا/ مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات:

تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

أ- إعداد إستبانة أولية من أجل إستخدامها في جمع البيانات والمعلومات بالاستعانة مما توفر لنا من دراسات وأبحاث في الموضوع.



ب- عرض الاستبانة على المشرفة من أجل التأكد من ملائمة الأسئلة للموضوع، ومنه ملائمة الاستبانة لجمع البيانات.

ج- تعديل الاستبانة حسبما تراه المشرفة ..

وبعد موافقة الأستاذة المشرفة تم توزيعه على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي له في المؤسسة لشرح فحواه. ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

**القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ويتكون من 4 فقرات.

**القسم الثاني:** يحتوي على معلومات حول متغيرات الدراسة، وينقسم إلى محورين رئيسيين، وقد تم تقسيم المحور الأول إلى ثلاث أبعاد والمحور الثاني إلى بعدين، وهي تضم 29 عبارة تتعلق بدراسة مساهمة بعض ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تعزيز التعليم عن بعد وهي موضحة كما يلي:

✓ **المحور الأول:** يتعلق بمتغير ممارسات وظيفة الموارد البشرية و أبعاده، ويضم العبارات من 1 إلى 15.

**البعد الأول:** متعلق باستقطاب واختيار الموارد البشرية، ويشمل 5 عبارات من رقم 1 إلى 5.

**البعد الثاني:** متعلق بالتكوين وتدريب الموارد البشرية ، ويشمل 5 عبارات من رقم 6 إلى 10.

**البعد الثالث:** متعلق بتحفيز الموارد البشرية، ويشمل 5 عبارات من رقم 11 إلى 15.

✓ **المحور الثاني:** يتعلق بتعزيز التعليم عن بعد، ويضم 14 عبارة من رقم 16 إلى 29.

**البعد الأول:** متعلق بتعزيز تفاعل المتعلمين(الطلبة) مع التعليم عن بعد، ويشمل 7 عبارات من رقم 16 إلى 22.

**البعد الثاني:** متعلق بتعزيز دور التعليم الالكتروني في التفاعل بين المتعلمين(الاساتذة)، ويشمل 7 عبارات من رقم 23 إلى 29.

كما تم الاعتماد على نوعين أساسيين من البيانات:

### 1/ البيانات الأولية:

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss v26 (statistical package for Social Science) وباستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول الى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2/ **البيانات الثانوية:** تم مراجعة العديد من المراجع المختلفة المتمثلة في الرسائل الجامعية، المجلات، الدوريات والبحوث، بالإضافة إلى الأبحاث المنشورة عبر مواقع الأنترنت التي لها علاقة بموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة البحوث، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

ثانيا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بإستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v26) وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات الى الحاسب الالى ولتحديد

ولالإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.v26)، وقد استخدمنا مايلي:

أ-مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب- تحليل التباين للانحدار(Analysis of variance): لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.

ج- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية الآتية: استقطاب واختيار الموارد البشرية و تكوين وتدريب الموارد البشرية وتحفيز الموارد البشرية) على المتغير التابع وهو التعليم عن بعد.

د- معامل الثبات ألفا كرونباخ (AlphaCronbach's Coefficient): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

هـ- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

و- معاملات الإلتواء والتفلطح (skewnes و kurtosis)، لاختبار التوزيع الطبيعي.

#### المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث

ثانيا: ثبات الاداة (Reliability): ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا الجزء تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم(3-8): معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة.

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
استقطاب واختيار الموارد البشرية	5	0.770	0.877
تكوين وتدريب الموارد البشرية	5	0.806	0.897
تحفيز الموارد البشرية	5	0.799	0.893

0.950	0.903	15	ممارسات وظيفة الموارد البشرية
0.856	0.734	7	تعزيز تفاعل المتعلمين(الطلبة) مع التعليم عن بعد
0.929	0.864	7	تعزيز دور التعليم الالكتروني في التفاعل بين المتعلمين (الاساتذة)
0.948	0.900	29	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS.V26

من خلال هذا الجدول (3-8) يتضح أن معامل ثبات الإتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0.900) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحتها لتحليل النتائج.

ثانيا/ صدق أداة البحث (Validity):

يقصد بصدق الأداة Validity قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها ، فهي تحتوي على فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها ، وأن محتواها يتفق مع الغرض الذي صممت لأجله . وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق :

**صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:**

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث ، تم عرضها على هيئة من المحكمين للنظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشمولييتها ، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أي ملاحظات أخرى مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين وإقتراحاتهم وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وأراء هيئة التحكيم لتصبح الإستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث .

وقد اعتبرت أن الأخذ بالملاحظات وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري ، وبذلك اعتبرت أن الاستمارة صالحة لقياس ما وضعت له .

**ب-صدق المحك:**

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" ، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3-8)، وقد بلغ معامل الصدق الكلي قيمة (0.948) وهو يدل على صدق أداة الدراسة ، كما نلاحظ أيضا أن جميع

معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثا : إختبار التوزيع الطبيعي:

قبل التطرق لمستوى ممارسات وظيفة الموارد البشرية ، ومستوى التعليم عن بعد بالمؤسسة محل الدراسة لا بد أولا أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة ، وهو ضروري في حالة إختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معاملات الإلتواء والتفلطح (skewnes و kurtosis) ، ومن بين الدراسات في هذا المجال دراسات تقول أن (skewness) يجب أن تكون محصورة بين [ -3 ، 3] و [ -10 ، 10] بينما نجد في دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [ -1 ، 1] و (kurtosis) محصورة بين [ -3 ، 3] .

وفيما يلي حساب قيمة الالتهاء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الإعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ديكارت.

الجدول رقم (3-9): معاملات الالتهاء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	Asymeteie		Kurtosis	
	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
استقطاب وإختيار الموارد البشرية	-0.446	0.309	-0.123	0.608
تكوين و تدريب الموارد البشرية	0.418	0.309	-0.714	0.608
تحفيز الموارد البيشرية	0.514	0.309	-0.567	0.608
ممارسات ووظيفة الموارد البشرية	0.551	0.309	-0.626	0.608
تعزيز تفاعل المتعلمين مع الطلبة عن بعد	0.798	0.309	0.862	0.608
تعزيز دور التعليم الالكتروني في التفاعل بين المتعلمين .	-0.182	0.309	-1.057	0.608
التعليم عن بعد	0.516	0.309	1.043	0.608

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS.V26

من خلال الجدول رقم ( 3-9) يتضح أن معاملات الإلتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين [-0.446، 0.798] وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح التي كانت محصورة بين [-1.057، 1.043] .

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث كل من عرض نتائج الدراسة والذي يتم فيه الاجابة عن تساؤلات الدراسة بإستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5 الموضح في الجدول رقم (3-10)) لاجابات عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري ممارسات الموارد البشرية و التعليم عن بعد ، وأيضا إختبار الفرضيات التي تبنيها في الدراسة وتفسيرها.

الجدول رقم (3-10): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الافراد .

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
موافق تماما	(1 - 1.79)
موافق	(1.80 - 2.59)
محايد	(2.60 - 3.39)
غير موافق	(3.40 - 4.19)
غير موافق تماما	(4.20 - 5)

المطلب الأول : الإجابة على أسئلة الدراسة

أولا : تحليل فقرات محور ممارسات وظيفة الموارد البشرية

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الأول: مامستوى ممارسة وظائف الموارد البشرية بمختلف أبعادها في المؤسسة محل الدراسة ؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي .

جدول رقم (3-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و لإجابات أفراد عينة البحث يعبر عن عبارات محور

ممارسات وظيفة الموارد البشرية.

مستوى القبول	الانحرافات المعيارية	المتوسطا الحسابية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا اوافق بشدة	أبعاد ممارسات وظيفة الموارد البشرية	الرقم
متوسط	0.88	3.21						أ- استقطاب واختيار الموارد البشرية	
متوسط	1.026	2.88	2	18	15	21	4	تحرص جامعتنا على اختيار الافراد ذوي القدرات المتميزة	01
متوسط	0.920	3.00	2	17	22	17	2	تركز جامعتنا في اختيارها عند التوظيف على مبدأ تساوي الفرص من اجل الحصول على افضل الكفاءات العلمية .	02

متوسط	1.009	3.21	3	27	12	16	2	تستخدم جامعتنا وسائل حديثة ومتنوعة للإعلان عن المناصب وللبحث عن ذوي المهارات والخبرات.	03	
متوسط	1.093	3.08	8	12	19	19	2	تحدد جامعتنا بدقة احتياجاتها من اليد العاملة لشغل المناصب الشاغرة.	04	
متوسط	0.898	3.20	1	27	16	15	1	تسعى جامعتنا لكي تكون مؤهلات الفرد ملائمة لخصائص ومتطلبات الوظيفة.	05	
متوسط	<b>0.953</b>	<b>2.80</b>	<b>ب- تكوين وتدريب الموارد البشرية</b>							
متوسط	0.999	2.81	2	15	17	22	4	لتعلم مزيد من المهارات في العمل يتم تكوين الأفراد في جامعتنا دوريا.	06	
متوسط	1.006	2.93	2	20	12	24	2	لزيادة الخبرة العملية والتنوع الوظيفي للأفراد تلجأ جامعتنا على تنويع المقاييس للأستاذ كل مرة.	07	
متوسط	1.087	2.73	3	15	10	27	5	تعتمد جامعتنا بشكل كبير على التكنولوجيات الحديثة لتطبيق برامج التدريب.	08	
متوسط	1.076	2.60	0	17	12	21	10	من أجل ترقية الأفراد وتعزيز قدراتهم في المناصب الجديدة يتم اخضاعهم لتكوين مستمر.	09	
منخفض	0.982	2.53	1	11	14	27	7	يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية بشكل مستمر من أجل تحسين نتائجها مستقبلا.	10	
متوسط	<b>1.117</b>	<b>2.65</b>	<b>ج- تحفيز الموارد البشرية</b>							
منخفض	0.811	2.45	0	7	18	30	5	تقوم جامعتنا بتحديث نظام المكافآت استجابة للتغير في حاجات ورغبات موظفيها.	11	
متوسط	1.065	2.86	5	11	19	21	4	تدعم جامعتنا مشاركة جميع الأساتذة في اتخاذ القرار لدفعهم نحو تحقيق الأهداف .	12	
منخفض	1.079	2.56	0	17	10	23	10	تعتمد جامعتنا استخدام سياسة التكريم كأسلوب فعال في تحفيز الأساتذة.	13	
منخفض	1.214	2.51	2	14	13	15	16	تهدف سياسة جامعتنا أن يكون عمل الفرد مصدر يحقق له النمو والارتقاء الوظيفي.	14	
متوسط	1.290	2.61	5	11	16	12	16	جامعتنا شديدة الحرص على أن تكون بيئة العمل مصدرا لتحقيق الرضا وضمأن الولاء.	15	
متوسط	<b>0.916</b>	<b>2.80</b>	<b>ممارسات ووظيفة الموارد البشرية</b>							

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Spss. V26

أولاً : تحليل المحور الأول: ممارسات وظيفة الموارد البشرية

أ/ استقطاب واختيار الموارد البشرية :

من الجدول رقم (3-11) نلاحظ بالنسبة للبعد الأول (استقطاب واختيار الموارد البشرية) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.88 و 3.21) بانحرافات معيارية بين (1.026 و 1.009) بدرجة تقدير متوسط، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (3.21) وبانحراف معياري (0.88) بدرجة تقدير متوسط، حيث أن العبارة رقم 3 في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.009) وتقدير متوسط، حيث بلغت نسبة الموافق عليها 45% بتكرار قدره 27 وبلغت نسبة غير موافق بشدة 3.33% بتكرار قدره 2، ثم تليها العبارة رقم 5 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (0.898) بتقدير متوسط، حيث بلغت نسبة الموافق عليها 45% بتكرار قدره 27 وبلغت نسبة غير موافق بشدة 0.01% بتكرار قدره 1. ثم تليها العبارة رقم 4 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (1.093) بتقدير متوسط، حيث بلغت نسبة الموافق عليها 20% بتكرار قدره 12، ثم تليها العبارة رقم في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (1.026) بتقدير متوسط، حيث بلغت نسبة الموافق عليها 30% بتكرار قدره 18 وبلغت نسبة غير موافق بشدة 6.67% بتكرار قدره 4 وعليه يمكن القول أن آراء المبحوثين في البعد الأول كانت محايدة وذلك يعود إلى عدم شعور العاملين بالرضا على عملية استقطاب واختيار الموارد البشرية من قبل المؤسسة.

ب- تكوين وتدريب الموارد البشرية:

من الجدول رقم (3-11) بالنسبة للبعد الثاني نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.93 و 2.53) بانحرافات معيارية بين (0.982 و 1.006) بدرجة تقدير بين محايد و غير موافق، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (2.80) وانحراف معياري (0.953) وبدرجة تقدير محايد، حيث أن العبارة رقم 7 في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (1.006) وتقدير محايد، حيث بلغت نسبة الموافق عليها 33.33% بتكرار قدره 20، ونسبة غير موافق بشدة عليها 3.33% بتكرار قدره 2، ثم تليها العبارة رقم 6 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (0.999) بتقدير محايد، حيث بلغت نسبة المحايد عليها 28.33% بتكرار قدره 17، ثم تليها العبارة رقم 8 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (1.087) بتقدير محايد، حيث بلغت نسبة الغير موافق عليها 45% بتكرار قدره 27، ونسبة الموافق عليها 25% بتكرار قدره 15، ثم تليها العبارة رقم 9 في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (1.076) بتقدير محايد، حيث بلغت نسبة غير موافق عليها 35% بتكرار قدره 21 ونسبة الموافق عليها 28.33% بتكرار قدره 17، ثم تليها العبارة رقم 10 في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (0.982) بتقدير محايد، حيث بلغت نسبة غير موافق عليها 45% بتكرار قدره 27 ونسبة الموافق عليها 18.33% بتكرار قدره 11، 25. وعليه يمكن القول أن آراء المبحوثين في البعد الثاني اتجهت إلى "غير موافق" و "محايد". وذلك يعود إلى عدم شعور العاملين بالرضا على التكوين والتدريب الممنوح لهم من قبل المؤسسة.

ج- تحفيز الموارد البشرية:

من الجدول رقم (3-11) نلاحظ بالنسبة للبعد الثالث أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.45 و2.86) بانحرافات معيارية بين (0.811 و1.065) بدرجة تقدير بين غير موافق ومحايد ، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (2.65) وانحراف معياري (1.117) وبدرجة تقدير محايد، وذلك يشير إلى عدم وجود اتفاق بين أغلبية المبحوثين حول تطبيق ادارة المؤسسة للتحفيز وذلك من خلال:

1- منح الترقية لجميع الموظفين المؤهلين لها.

2- اهتمام المؤسسة وتشجيعها للعمل بروح الفريق وخلق جو من التقدير والاحترام.

3- اهتمام المسؤولين بالمؤسسة بتقديم عبارات الشكر والتقدير مقابل العمل الجيد الذي يقوم به العمال.

وبذلك يمكننا القول أن لدى العمال شعور بعدم الرضا على الحوافز الممنوحة لهم من قبل المؤسسة وأن هناك ممارسة للتحفيز بشكل غير كافي بالمؤسسة.

ثانيا: تحليل فقرات محور التعليم عن بعد

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي :

السؤال الاول : مامستوى التوجه نحو التعليم عن بعد في المؤسسة محل الدراسة ؟

للإجابة على التساؤل سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي .

جدول رقم (3-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث يعبر عن عبارات محور تعزيز

التعليم عن بعد

الرقم	العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	مستوى القبول
	تعزيز تفاعل المتعلمين (الطلبة) مع التعليم عن بعد							2.48	0.791	منخفض
01	ساعدي التعليم عن بعد على جعل الطالب يحصل علامات أفضل من تلك التي يتحصل عليها في التعليم التقليدي.	21	21	3	21	13	2	2.23	1.240	منخفض
02	أشعر بالرضاعن مدى استفادة الطلبة مما أقدمه في نظام التعليم عن بعد.	19	19	7	22	12	0	2.20	1.101	منخفض
03	يتفاعل الطلبة مع ما أقدمه من خلال نظام التعليم عن بعد بشكل مستمر.	19	19	14	19	8	0	2.18	1.033	منخفض



منخفض	1.180	2.28	2	10	10	19	19	04	ساعدي أسلوب التعليم عن بعد في شرح المادة التعليمية بشكل واضح وسلس مما زاد من استيعاب وفهم الطلبة.
متوسط	0.932	3.25	2	27	17	12	2	05	عرضي للمادة الكترونيا يزود الطالب بمهارات وقدرات في مجال التكنولوجيا.
متوسط	1.096	3.01	3	21	16	14	6	06	ساعدي التعليم عن بعد في الاجابة عن أي تساؤلات واستفسارات من طرف الطلبة في كل وقت.
متوسط	1.104	3.36	5	30	13	6	6	07	أتاح نظام التعليم الالكتروني لي تمكن الطالب من الوصول للمادة التعليمية التي أدرسها في أي وقت.
مرتفع	<b>1.093</b>	<b>3.41</b>	تعزيز دور التعليم الالكتروني في التفاعل بين المعلمين(الأساتذة)						
متوسط	1.102	2.93	1	23	15	13	8	08	يوفر التعليم عن بعد منتديات للأساتذة تسمح لهم بتبادل آرائهم العلمية.
مرتفع	0.998	3.55	7	31	13	6	3	09	يشجع التعليم عن بعد الأساتذة على التواصل من خلال شبكات التواصل الاجتماعي مثل face book.
مرتفع	0.929	3.68	6	38	11	1	4	10	يشجع التعليم عن بعد الأساتذة على استخدام البريد الالكتروني لارسال الملفات وللتواصل فيما بينهم.
متوسط	1.237	3.16	6	25	10	11	8	11	يعزز التعليم عن بعد المشاركة في حلقات النقاش الافتراضي.
مرتفع	1.214	3.48	13	23	7	14	3	12	يساعد التعليم عن بعد على التخلص من حاجز الخجل والخوف في النقاش.
متوسط	1.049	2.86	4	14	15	24	3	13	يزيد التعليم عن بعد من ترابط الأساتذة.
متوسط	1.071	3.26	6	24	12	16	2	14	يوفر التعليم عن بعد منتديات للأساتذة تسمح لهم بتبادل آرائهم العلمية فيما بينهم.
متوسط	<b>0.790</b>	<b>2.95</b>	تعزيز التعليم عن بعد						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Spss .v26

ثانيا/ تحليل المحور الثاني: تعزيز التعليم عن بعد بجامعة محمد خيضر بسكرة

من الجدول رقم (3-12) نلاحظ بالنسبة لتغير التعليم عن بعد أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.18 و 3.68) بانحرافات معيارية بين (0.929 و 1.033) بدرجة تقدير بين غير موافق ومحاييد موافق، أما المتوسط العام للمتغير ككل فقد بلغ (2.95) وانحراف معياري (0.790) وبدرجة تقدير محايد، إذ نجد العبارة رقم 10 في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.68)

وانحراف معياري (0.929) وتقدير موافق، حيث بلغت نسبة الموافقة عليها 63.33% بتكرار قدره 38، ثم تليها العبارة رقم 9 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.998) بتقدير موافق، حيث بلغت نسبة الموافقة عليها 51.66% بتكرار قدره 31، ثم تليها العبارة رقم 12 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.214) بتقدير موافق، حيث بلغت نسبة الموافقة عليها 38.33% بتكرار قدره 23، وذلك لكون التعليم عن بعد يشجع على التواصل من خلال مواقع التواصل الاجتماعي من أجل تبادل المعلومات والخبرات المختلفة .

أما بالنسبة لباقي عبارات المتعلقة بمتغير التعليم عن بعد بجامعة محمد خيضر بسكرة فقد اتجهت آراء المبحوثين إلى "غير موافق" رغم أن بعض الإجابات القليلة كانت محايدة ويعود سبب ذلك لعدم شعور الأساتذة والطلبة بالرضا عن استخدام التعليم عن بعد في العملية التعليمية.

#### المطلب الثاني: قياس أثر ممارسات وظيفة الموارد البشرية على التعليم عن بعد بالمؤسسة

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى اختبار صحة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وذلك باستخدام نتائج تحليل التباين الانحدار (Analysais of variance).

#### أولاً/ تحليل و اختبار الفرضية الرئيسية :

H0: لا يوجد مساهمة ذو دلالة إحصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على التعليم عن بعد بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

H1 : يوجد مساهمة ذو دلالة إحصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على التعليم عن بعد بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysais of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول رقم (3-13) يبين ذلك.

الجدول رقم (3-13): نتائج تحليل التباين الانحدار ANOVA للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	7.079	3	2.360	4.438	0.007 <sup>b</sup>
الخطأ	29.771	56	0.532		
المجموع الكلي	36.850	59			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Spss.V26

مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$

معامل التحديد  $R^2 = 0.192$

معامل الارتباط  $R = 0.438$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-13) يتضح ان قيمة F المحسوبة (4.438) بمستوى الدلالة (0.007) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو " ممارسات وظيفة الموارد البشرية " والمتغير التابع " التعليم عن بعد" يقدر بـ (0.438) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب ومتوسط نسبيا، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.192) وهذا يعني أن (19.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل في "التعليم عن بعد" تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل " ممارسات وظيفة الموارد البشرية" و(80.8%) الباقية يعزى لعوامل أخرى لا تنتمي لنموذج الدراسة، وبالتالي فقوة التفسير منخفضة نسبيا .

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة كما هو مبين في الجدول رقم (3-13) وذلك كما يلي:

جدول رقم (3-14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد ممارسات وظيفة الموارد البشرية (استقطاب واختيار الموارد البشرية وتكوين وتدريب الموارد البشرية و تحفيز الموارد البشرية)، على التعليم عن بعد

المتغيرات المستقلة	قيمة B	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	قيمة F المحسوبة	R	R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة
(Constante)	1.936		5.122	0.000	4.438	0.438	0.192	*0.007
الاستقطاب والاختيار	0.140	0.157	1.003	0.320				
التكوين والتدريب	-0.037	-0.045	-0.251	0.803				
التحفيز	0.251	0.356	1.865	0.047				

المصدر: من إعداد طالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Sps. V26

يتضح لنا من الجدول رقم (3-14) أن قيمة (F = 4.438 ، مستوى الدلالة = 0.007)، وبما أن قيمة دلالة الإختبار أقل من مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود مساهمة ذو دلالة إحصائية لممارسات وظيفة الموارد البشرية على التعليم عن بعد بجامعة محمد خيضر بسكرة.

كما يبين الجدول رقم (3-14) أيضا انه يوجد مساهمة لأبعاد ممارسات وظيفة الموارد البشرية على التعليم عن بعد عند مستوى الدلالة 0.05 .

حيث بينت النتائج عدم وجود مساهمة لاستقطاب واختيار الموارد البشرية بقيمة (Beta = 0.157 ، مستوى الدلالة = 0.320) على التعليم عن بعد، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد مساهمة ذو دلالة

إحصائية لممارسة استقطاب واختيار الموارد البشرية على التعليم عن بعد بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

كما بينت النتائج في الجدول رقم (3-9) أنه لا توجد مساهمة لممارسة التكوين والتدريب بقيمة  $Beta = -0.045$ ، مستوى الدلالة  $= 0.803$  على التعليم عن بعد، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد مساهمة ذو دلالة إحصائية للتكوين والتدريب على التعليم عن بعد بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

كما بينت النتائج في الجدول رقم (3-9) عدم وجود مساهمة للتحفيز بقيمة  $Beta = 0.356$ ، مستوى الدلالة  $= 0.047$  على التعليم عن بعد، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد مساهمة ذو دلالة إحصائية للتحفيز على التعليم عن بعد بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

## خلاصة:

من خلال هذا الفصل قمنا باسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة الميدانية التي قادتنا للتعرف على دور ممارسات وظيفة الموارد البشرية على التعليم عن بعد في جامعة محمد خيضر بسكرة ، أين تعرفنا على نشأة المؤسسة والهيكل التنظيمي لها. بعدها قمنا بتوزيع استبانة على عينة قدرها 90 أستاذ. وكان منها 60 استبانة صالحة للاستعمال ، وكان الهدف من ذلك الاجابة على اشكالية بحثنا: " مامساهمة بعض ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تعزيز التعليم عن بعد في جامعة محمد خيضر بسكرة، عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

بعدها قمنا بتفريغ الاستبانة ومعالجتها باستخدام برنامج Spss v26 وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، توصلنا الى وجود علاقة بين التحفيز والتعليم عن بعد ، وأنه يوجد أثر لبعض ممارسات وظيفة الموارد البشرية على التعليم عن بعد بجامعة محمد خيضر بسكرة، عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

إن التغييرات التي عرفها العالم المعاصر جعل المؤسسات باختلاف مجال عملها تغير نظرتها للموارد البشرية التي أصبحت تنظر إليها باعتبارها رأس مال فكري واستثمار طويل المدى يساعدها على تحقيق استراتيجياتها ، فالكفاءات البشرية هي التي تحقق النجاح والتميز اذا ما استطاعت المؤسسة وضع هيكله استراتيجية لكيفية التعامل معها والاستثمار فيها باعتبار أنها من الموارد التي يصعب اقتناءها الا بعد جهد وعناء يتمثل أما في الاستقطاب والاختيار وجلب هذه الكفاءات البشرية والعمل على استثمار وتنميتها وتطوير قيمتها الاستثمارية حتى تكون قادرة على على مواجهة التغييرات المتسارعة التي يشهدها المحيط ، والذي جعل مختلف المؤسسات الى الاهتمام بنظام الموارد البشرية طيلة مساهم المهني بداية من التوظيف الى التقاعد لتحديد نقاط القوة وتدعيمها وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها، ومن ثم إيجاد بيئة تتميز بالتطوير والتحسين المستمرين تساهم في تحقيق الأهداف المرسومة .

اذن فتنمية وتطوير الموارد البشرية واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة وتحفيزها أصبح من الرهانات التي تتمكننا من التمييز بين المؤسسات وتحديد مكانتها ومقارنتها ببقية المؤسسات.

انطلاقاً من ذلك حاولنا من خلال دراستنا التعرف على مساهمة بعض ممارسات وظيفة الموارد البشرية على تعزيز التعليم عن بعد ، وقمنا من خلال هذه الدراسة بمحاولة الكشف عن مساهمة تبني جامعة محمد خيضر بسكرة على تعزيز التعليم عن بعد ، وذلك باسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

وكختام لهذه الدراسة نذكر الاشكالية التي انطلقنا منها والتي تطرح التساؤل التالي: ما مساهمة بعض ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تعزيز التعليم عن بعد بجامعة محمد خيضر بسكرة ؟. وهذه المساهمة تظهر من خلال وجود ممارسات لوظيفة الموارد البشرية التي تدفع بهذه الموارد البشرية الى العمل والحرص على نجاح وتعزيز التعليم عن بعد.

ومن خلال الدراسة استخلصنا بعض النتائج والتوصيات.

أولاً/ النتائج:

ويمكن تلخيص أهم النتائج وفق ماتم التوصل اليه بمايلي:

- 1- من خلال تشخيصنا لواقع ممارسات وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة توصلنا أن المؤسسة لا تمارس وظائف الموارد البشرية بطريقة مثلى وفعالة بالإضافة الى عدم استثمار المورد البشري من أجل تحقيق تفاعلهم مع التعليم عن بعد وتقديم المادة التعليمية الالكترونية بصورة واضحة ومفهومة.
- 2- أن المؤسسة لا تعمل على استقطاب واختيار الموارد البشرية بصفة مستمرة ودائمة وهذا مايفسر قلة العنصر الشابي في جامعة محمد خيضر.
- 3- توصلت الدراسة على أن هناك علاقة تأثير لوظيفة التحفيز على تعزيز التعليم عن بعد.
- 4- تساهم بعض ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تعزيز التعليم عن بعد لاسيما عملية التحفيز بمختلف أنواعها.
- 5- توجد نسبة كبيرة من الأساتذة لم يلتحقوا بأية دورة تدريبية في مجال استخدام التقنيات والوسائل الحديثة بصفة عامة في مجال التعليم عن بعد وهذا ماينعكس على تهيئة الموارد البشرية .

- 6- ان تقديم المادة التعليمية عن بعد يعمل على تقليل الجهد والوقت عكس التعليم الحضوري .
- 7- غياب الممارسة المثلى لعملية استقطاب واختيار الموارد البشرية.
- 8- غياب الممارسة المثلى لعملية تكوين وتدريب الموارد البشرية.
- 9- عدم انتشار ثقافة التعليم عن بعد بين طلبة وأساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة وعدم تقبلهم لهذا الاتجاه .
- 10- نقص الامكانيات المادية المتوفرة لتطبيق التعليم عن بعد بجامعة محمد خيضر- بسكرة يعتبر أول مشكل يحد من توسيع تطبيق هذه الفكرة لدى الطاقم الفني القائم على المشروع.
- 11- نقص تكوين أساتذة جامعة محمد خيضر- بسكرة حول التعليم عن بعد يعتبر أساس ابتعادهم عن استخدام هذا النمط من التعليم.
- 12- يساهم التعليم عن بعد في رفع حاجز الخجل الذي تتسم به بعض شخصيات الطلبة، حيث يمثل بيئة امنة التي يستطيع فيها الكشف عن أفكاره وارهه دون خجل.

ثانيا/المقترحات:

لعل أهم الاقتراحات التي نراها أكثر تأثيرا تتمثل في ضرورة اعطاء الأستاذ مكانته الحقيقية والاهتمام به من جميع الجوانب و النظر على أنه العامل الأول و الأساسي لرفع مستوى الأداء و دفعه للعمل في اتجاه تحمله لدوره في تعزيز و نجاح التعليم عن بعد .وضرورة اتخاذ الاجراءات اللازمة من طرف المؤسسة من أجل رفع كفاءة الطالب والأستاذ في استخدام تقنيات التعليم الالكتروني وبرمجياته وتسخيرها لصالح العملية التعليمية في جامعة محمد خيضر- بسكرة ،وذلك عن طريق:

- 1- إيجاد الحلول لانشغالات الأساتذة والطلبة والاستماع لمشاكلهم .
- 2- تنمية وتطوير الموظفين باعداد دورات تكوينية وتكثيفها من أجل تنوع مهارات الموارد البشرية لمواكبة التغيرات .
- 3- ضرورة اعطاء الاهتمام بنظام الحوافز لأنه هو العامل الأساسي الذي يحفز به العمال من أجل تحقيق أداء أعلى .
- 4- التركيز على تكوين الأساتذة على استخدام التكنولوجيا الحديثة ودعمها في العملية التعليمية.
- 5- توفير مختلف الأجهزة والوسائل التي يمكن استغلالها أثناء تقديم الدرس والتي تدعم العملية التعليمية.
- 6- تشجيع الطلبة على اعتماد مصادر المعلومات الالكترونية.
- 7- زيادة التفاعل مع أنظمة التعليم الالكتروني وبرمجياته.
- 8- التشجيع على التعامل ما بين الأستاذ و الطالب من خلال شبكة الانترنت ومختلف الخدمات التي تقدمها .

فهرس المحتويات

	شكر وعرفان
	ملخص الدراسة
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
أ - د	مقدمة
<b>الفصل الاول : ممارسات وظيفة الموارد البشرية</b>	
11	تمهيد
12	المبحث الاول : عموميات حول ادارة الموارد البشرية
12	المطلب الاول: ماهية ادارة الموارد البشرية (مفهوم، نشأة والتطور وظيفة ادارة الموارد البشرية)
16	المطلب الثاني : اهمية واهداف ادارة الموارد البشرية
16	المطلب الثالث: وظائف وتحديات ادارة الموارد البشرية
21	المبحث الثاني: الادارة الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية
22	المطلب الاول: مفهوم الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية
23	المطلب الثاني: خصائص واهمية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية
24	المطلب الثالث: مكونات والنموذج الاساسي لادارة الموارد البشرية الاستراتيجية
26	المطلب الرابع : استراتيجيات ادارة الموارد البشرية
29	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: التعليم عن بعد</b>	
31	المبحث الاول: عموميات حول التعليم عن بعد
31	المطلب الاول: مفهوم والتطور التاريخي للتعليم الالكتروني
34	المطلب الثاني: مميزات وانواع التعليم الالكتروني
35	المطلب الثالث: اهداف ومبررات التعليم الالكتروني
36	المطلب الرابع: عيوب وتحديات تطبيق التعليم الالكتروني
37	المبحث الثاني: التعليم الالكتروني بين متطلبات التطبيق وجودة البرنامج
37	المطلب الاول: متطلبات التعليم الالكتروني



38	المطلب الثاني: الوسائط المستخدمة لتحقيق التفاعل خلال التعليم الالكتروني
39	المطلب الثالث: برامج او منصات التعليم الالكتروني
41	المطلب الرابع: معايير ضبط الجودة في التعليم الالكتروني
43	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة	
45	تمهيد
46	المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
46	المطلب الاول: التعريف بجامعة محمد خيضر بسكرة
48	المطلب الثاني: تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
49	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
50	المطلب الرابع : : أقسام الكلية
53	المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة الميدانية
53	المطلب الاول: خصائص عينة الدراسة
59	المطلب الثاني: مصادر و أساليب جمع البيانات والمعلومات والاساليب الاحصائية المستخدمة
61	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث
65	المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات
66	المطلب الاول : الاجابة على اسئلة الدراسة
72	المطلب الثاني : قياس أثر ممارسات وظيفة الموارد البشرية على التعليم عن بعد بالمؤسسة
76	خلاصة الفصل
77	الخاتمة العامة
80	قائمة المراجع
83	الملاحق

قائمة المراجع:

أولا/ المقالات:

- 1- بلمهدي عبد الوهاب، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 8، جامعة سطيف، 2008.
- 2- حسين جاد الله حمائل، واقع التعليم الالكتروني في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين، مجلة دراسات، العدد 4، جامعة فلسطين، 2018.
- 3- زياد هاشم السقا و ابراهيم الحمداني، دور التعليم الالكتروني في زيادة كفاءة وفاعلية التعليم المحاسبي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2، 2012.
- 4- علي عبد الله، تحليل المنظمات، منشورات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لجامعة الجزائر، 2002.

ثانيا/ الكتب:

- 1- بن عنتر عبد الرحمان، ادارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والإستراتيجية والأبعاد، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 2- حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 2002.
- 3- خضر مصباح الطيبي، التعليم الالكتروني من منظور تجاري وفني واداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 4- سامح أحمد رفعت عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية في المجال السياحي، دار الكتب القانونية، مصر، 2011.
- 5- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان الاردن، 2011.
- 6- صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999.
- 7- طارق عبد الرؤوف عبد عامر، التعليم الالكتروني والتعليم الافتراضي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
- 8- طاهر محمود الكلالده، تنمية وادارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008.
- 9- عبد الباري درة و زهير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل، عمان، 2007.
- 10- عبد المنعم دهمان، ادارة الموارد البشرية من منظور اسلامي، شعاع للنشر والعلوم، سورية-حلب، 2010.
- 11- عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية-بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 12- علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1998.
- 13- علي عبد الوهاب، ادارة الافراد منهج تحليلي، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1976.
- 14- فريد النجار، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.

- 15- فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 16- كامل بربر، ادارة الموارد البشرية، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008.
- 17- مجدي يونس هاشم، التعليم الالكتروني، دار زهور المعرفة والبركة، الجيزة، 2018.
- 18- محمد سمير أحمد، الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- 19- هيثم حمود الشبلي و مروان محمد النصور، ادارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009.
- ثالثا/المذكرات والرسائل الجامعية:
- 1- بن قانة سهام، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية (مذكرة ماستر)، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015.
- 2- بن قايد فاطمة الزهراء، دور الادارة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (مذكرة ماجستير)، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2011.
- 3- تغريد كامل حتوتلي، واقع التعليم الالكتروني في جامعة النجاح الوطنية ودوره في تحقيق التفاعل بين المتعلمين من وجهة نظر طلبة كلية الدراسات العليا (مذكرة ماجستير)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس (فلسطين)، 2016.
- 4- حكيم جربي، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة لجمع صيدال لصناعة الأدوية-قسنطينة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، جامعة فرحات عباس، 2013.
- 5- حليلة الزاحي، التعليم الالكتروني بالجامعة الجزائرية-مقومات التجسيد وعوائق التطبيق (مذكرة ماجستير)، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
- 6- خالد رجم، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، (أطروحة دكتوراه)، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017.
- 7- فاروق حريزي، دور التكنولوجيا الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف استراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر (مذكرة ماجستير)، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
- 8- مدوري نور الدين، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية (مذكرة ماجستير)، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
- 9- ناصر عبد الله ناصر الشهراني، مطالب استخدام التعليم الالكتروني في تدريس العلوم الطبيعية بالتعليم العالي (مذكرة دكتوراه)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



### استبانة البحث تحية طيبة وبعد...

في إطار التحضير للحصول على شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لدراسة موضوع: " دور بعض ممارسات وظيفية الموارد البشرية في تعزيز التعليم عن بعد دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة". وهذا من خلال أجابكم الصريحة على جميع الأسئلة بوضع علامة (X) مرة واحدة فقط أمام الخيار الذي ينطبق على رأيكم الشخصي، في كل عبارة من عبارات الاستبيان، مع العلم أن مساهمتكم في الإجابة بدقة سيعطي مصداقية أفضل، وأن رأيك سوف يعامل بسرية تامة، ولن يستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة.

وشكراً لكم على حسن تعاونكم.

إعداد الطالبة: بوطي سارة

### المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- العمر:  30 سنة فأقل  من 31 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  51 سنة فأكثر
- 3- الرتبة:  أستاذ مستخلف  أستاذ مساعد ب  أستاذ مساعد أ  أستاذ محاضر ب  أستاذ محاضر أ  أستاذ التعليم العالي
- 5- الخبرة في المنصب الحالي:  اقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

## المحور الثاني: ممارسات وظيفة الموارد البشرية

فيما يلي العبارات التالية تقيس مختلف الأبعاد التي تعكس مستوى ممارسات وظيفة الموارد البشرية في جامعتكم من وجهة نظركم

الرقم	استقطاب واختيار الموارد البشرية	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
01	تحرص جامعتنا على اختيار الأفراد ذوي القدرات المتميزة					
02	تركز جامعتنا في اختيارها عند التوظيف على مبدأ تساوي الفرص لمن أجل الحصول على أفضل الكفاءات العلمية					
03	تستخدم جامعتنا وسائل حديثة ومتنوعة للإعلان عن المناصب وللبحث عن ذوي المهارات والخبرات					
04	تحدد جامعتنا بدقة احتياجاتها من اليد العاملة لشغل المناصب الشاغرة					
05	تسعى جامعتنا لكي تكون مؤهلات الفرد ملائمة لخصائص ومتطلبات الوظيفة					

الرقم	تكوين وتدريب الموارد البشرية	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
06	لتعلم مزيد من المهارات في العمل يتم تكوين الأفراد في جامعتنا دورياً					
07	لزيادة الخبرة العملية والتنوع الوظيفي للأفراد تلجأ جامعتنا على تنويع المقاييس للاستاذ كل مرة					
08	تعتمد جامعتنا بشكل كبير على التكنولوجيات الحديثة لتطبيق برامج التدريب					
09	من أجل ترقية الأفراد وتعزيز قدراتهم في المناصب الجديدة يتم إخضاعهم لتكوين مستمر					
10	يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية بشكل مستمر من أجل تحسين نتائجها مستقبلاً					

الرقم	تحفيز الموارد البشرية	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافقة ماما

					تقوم جامعتنا بتحديث نظام المكافآت استجابة للتغير في حاجات ورغبات موظفيها	11
					تدعم جامعتنا مشاركة جميع الأساتذة في اتخاذ القرار لدفعهم نحو تحقيق الأهداف	12
					تتعهد جامعتنا استخدام سياسة التكريم كأسلوب فعال في تحفيز الأساتذة	13
					تهدف سياسة جامعتنا أن يكون عمل الفرد مصدر يحقق له النمو والارتقاء الوظيفي	14
					جامعتنا شديدة الحرص على أن تكون بيئة العمل مصدرا لتحقيق الرضا وضمنان الولاء	15

### المحور الثالث: تعزيز التعليم عن بعد

فيما يلي العبارات التالية تقيس مدى التفاعل مع التعليم عن بعد من وجهة نظركم

العبارات	غير موافق	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>أولا: تعزيز تفاعل المتعلمين (الطلبة) مع التعليم عن بعد</b>						
16						ساعدني التعليم عن بعد على جعل الطالب يحصل علامات أفضل من تلك التي يتحصل عليها في التعليم التقليدي.
17						اشعر بالرضا عن مدى استفادة الطلبة مما أقدمه في نظام التعليم عن بعد
18						يتفاعل الطلبة مع ما أقدمه من خلال نظام التعليم عن بعد بشكل مستمر
19						ساعدني أسلوب التعليم عن بعد في شرح المادة العلمية بشكل واضح وسلس مما زاد من استيعاب وفهم الطلبة
20						عرضي للمادة الكترونيا يزود الطالب بمهارات

					وقدرات في مجال تكنولوجيا التعليم	
					ساعدني التعليم عن بعد في الاجابة عن أي تساؤلات واستفسارات من طرف الطلبة في كل وقت	21
					اتاح نظام التعليم الإلكتروني لي تمكين الطالب من الوصول للمادة التعليمية التي أدرسها في أي وقت	22
<b>ثانيا: تعزيز دور التعليم الالكتروني في التفاعل بين المعلمين (الأساتذة)</b>						
					يوفر التعليم عن بعد منتديات للأساتذة تسمح لهم بتبادل آرائهم العلمية.	23
					يشجع التعليم عن بعد الأساتذة على التواصل من خلال شبكات التواصل الاجتماعي مثل (face book).	24
					يشجع التعليم عن بعد الأساتذة على استخدام البريد الالكتروني لإرسال الملفات وللتواصل فيما بينهم.	25
					يعزز التعليم عن بعد المشاركة في حلقات النقاش الافتراضي.	26
					يساعد التعليم عن بعد على التخلص من حاجز الخجل والخوف في النقاش.	27
					يزيد التعليم عن بعد من ترابط الأساتذة	28
					يوفر التعليم عن بعد منتديات للأساتذة تسمح لهم بتبادل آرائهم العلمية فيما بينهم.	29

يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستبيان للتحليل

وشكرا لكم على حسن تعاونكم

## الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



## الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير