

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور تكوين الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية

دراسة ميدانية بمديرية وحدة البريد بولاية المغير

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

- أ. شويخي إسماعيل

من إعداد الطالب:

- بن الفيلاي إدريس

لجنة المناقشة

مؤسسة الانتماء	الصف	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	قريشي محمد
جامعة بسكرة	مقررا	أستاذ محاضر ب	شويخي اسماعيل
جامعة بسكرة	مناقشا	أستاذ التعليم العالي	موسي عبد الناصر

السنة الجامعية: 2022/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور تكوين الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية

دراسة ميدانية بمديرية وحدة البريد بولاية المغير

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

- أ. شويخي إسماعيل

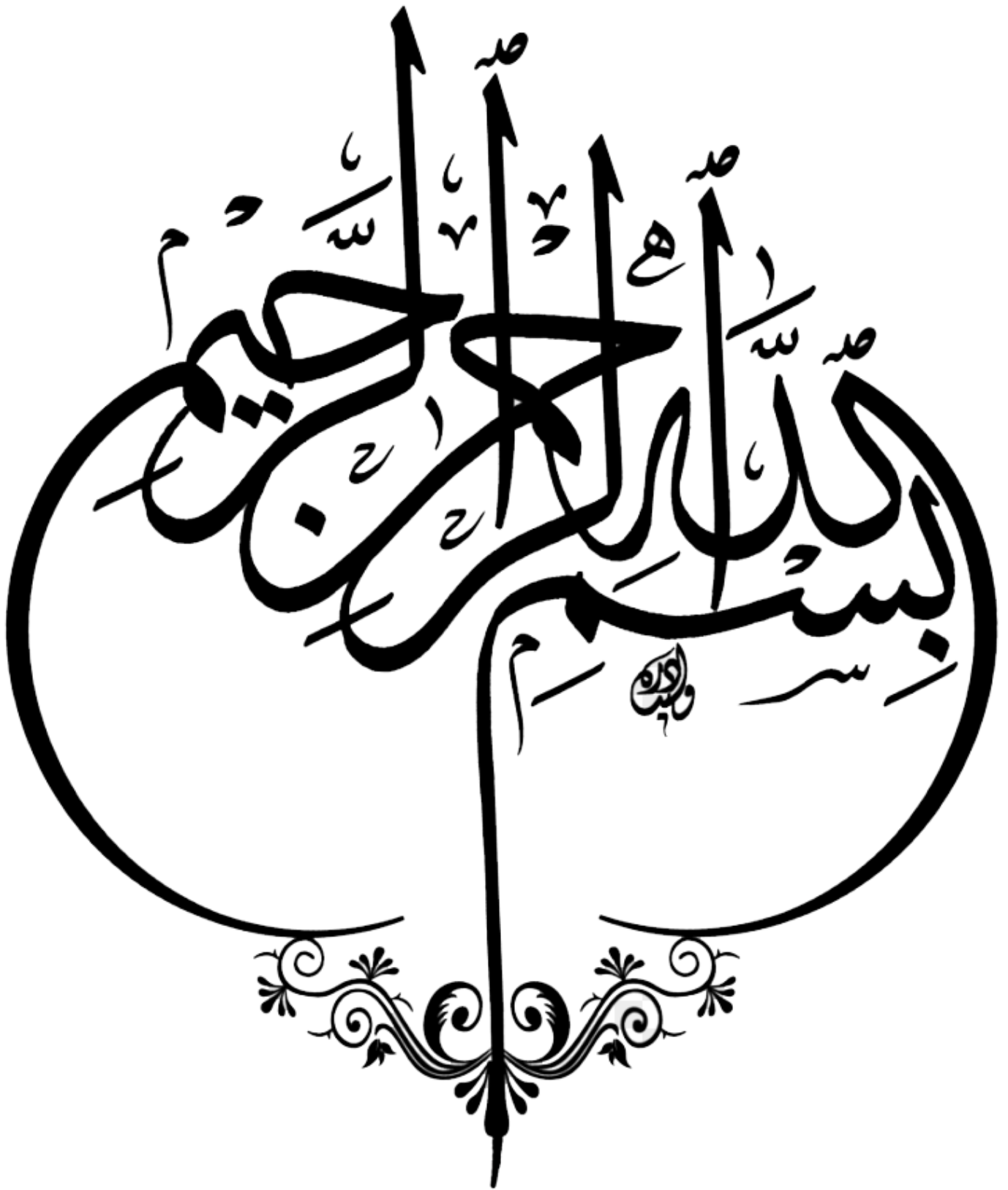
من إعداد الطالب:

- بن الفيلاي إدريس

لجنة المناقشة

مؤسسة الانتماء	الصف	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	قريشي محمد
جامعة بسكرة	مقررا	أستاذ محاضر ب	شويخي اسماعيل
جامعة بسكرة	مناقشا	أستاذ التعليم العالي	موسي عبد الناصر

السنة الجامعية: 2022/2021



شكر وتقدير

قال الله تعالى ﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَى

عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ سورة التوبة. آية 105.

الحمد والشكر أولا وقبل كل شيء لله رب العالمين، نشكره ونحمده

على توفيقه وإعانتته لنا في انجاز هذه العمل المتواضع

أتقدم بشكري العميق إلى أستاذي الذي أشرف على هذا العمل، ووضع مضامينه

بتعليماته وارشاداته القيمة الأستاذ الدكتور: "اسماعيل شويخي" شكرا وتقديرا وعرفانا..

فجزاه الله عني خير الجزاء، لأن الذي لا يشكر العبد

لا يشكر الله وهذا جحود للنعمة والفضل.

كما أتوجه بخالص شكري إلى أساتذة قسم علوم التسيير وكذا لجميع موظفي مديرية

البريد بالمغیر على كل ما بذلوه خلال مشواري الدراسي.

الإهداء

"اللهم إننا نسالك إيماننا دائما وقلبا خاشعا وعلما نافعا و يقينا صادقا وجسدا على البلاء

صابرا."

إلى ذات الوجه الذي يبتسم إن رأني، ولحن الحياة التي سقيت حياتي بدعائها، إلى أعزما

أملك في هذه الحياة، أطال الله في عمرها أُمي الحبيبة والغالية.

إلى أبي الذي أفنى حياته من أجل تعليمي وسعى دائما لنجاحي وقاسمني فرحتي، إلى كل كان دائما

قدوتي في الحياة لا يزال وسيبقى شامخا في حياتي، إلى والدي تقديرا وعرفانا.

بن الفيلاي إدريس

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في مديرية البريد بالمغرب، نحو تكوين الموارد البشرية وأثر ذلك على تطبيق الإدارة الإلكترونية لديهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العمال الإداريين في المديرية والبالغ عددهم (43) عامل وعاملة، واستخدم الطالب مجموعة من الأساليب الإحصائية الشاملة لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم جميعاً، وتم استرداد (40) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد استخدم الطالب المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة.

ومن أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتكوين الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية البريد بولاية المغرب وعند بحث أثر كل بعد من أبعاد الموارد البشرية على الإدارة الإلكترونية لدى أفراد عينة البحث، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05.

وكما نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية نستخدمها كأفاق لبحثنا ونذكر منها: دور برامج التكوين في إحداث التغيير في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية ودراسة تأثير الإدارة الإلكترونية في مجالات عمل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التكوين، الموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية.

Abstract :

The role of human resources formation in the application of electronic management, a field study in the Directorate of the Postal Unit in Al-Mughir

The study aimed to identify the perceptions of workers in the Post Directorate in Al-Mughayer, towards the formation of human resources and its impact on the application of electronic management to them. A questionnaire was distributed to all of them, and (40) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. The student used the descriptive analytical method to reach the results of the study.

One of the most important results that the study concluded is that there is a statistically significant effect of human resources formation in the application of electronic management in the Post Directorate in the Wilayat of Al-Mughayr. The level of significance is 0.05.

We also propose a set of topics that are considered as future research that we use as prospects for our research, including: The role of training programs in bringing about change in light of the application of electronic management and studying the impact of electronic management in the fields of work of the institution.

Keywords: Training, Human Resources, Electronic Management.

قائمة الجداول

- الجدول رقم 01: أوجه التشابه والاختلاف 22
- الجدول رقم 02: مقياس ليكارت الحماسي 36
- الجدول رقم 03: الاتساق الداخلي (الصدق) لمتغير تكوين الموارد البشرية 36
- الجدول رقم 04: معامل الارتباط بين كل عبارات الإدارة الالكترونية 37
- الجدول رقم 05: اختبار معامل الثبات 38
- الجدول رقم 06: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة 39
- الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس 41
- الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية 42
- الجدول رقم 09: يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي 42
- جدول رقم 10: يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة 43
- الجدول رقم 11: المؤشرات الإحصائية لبعء تحديد الاحتياجات التكوينية 44
- الجدول رقم 12: المؤشرات الإحصائية لبعء تصميم البرامج والدورات التكوينية 45
- الجدول رقم 13: المؤشرات الإحصائية لبعء اختيار المكونين 47
- الجدول رقم 14: المؤشرات الإحصائية لبعء تقييم العملية التكوينية 48
- الجدول رقم 15: المؤشرات الإحصائية للإدارة الالكترونية 50
- الجدول رقم 16: يوضح ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية 52
- الجدول رقم 17: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة 53

قائمة الأشكال:

- الشكل رقم 01: نموذج الدراسة ج
- الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية لبريد الجزائر 30
- الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي والبشري لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى الولائي 31

المقدمة

إن الموارد البشرية هي الثروة التي يبني عليها مستقبل التنمية الشاملة، وتطويرها وتنميتها باستمرار وخاصة في المجال الاقتصادي، وقد أصبح استخدام المعلومات والبيانات يشكل عنصراً أساسياً في كل المنظمات التي تسعى إلى نشر المعرفة والوعي لدى موظفيها من جهة وإلى صقل القدرات والمهارات وتحسين الأداء والانتاجية من جهة ثانية.

لقد أصبح المورد البشري عنصراً فعالاً في تحقيق كفاءة المنظمة وتنافسيتها، وذلك بالنظر للمتطلبات والاحتياجات الحقيقية لسوق العمل وتطوراتها، واستخدام التكنولوجيا أصبح أمراً ضرورياً في كل المنظمات وفي كل القطاعات العمومية والإنتاجية والخدمية وهذا ما أدى إلى ظهور الإدارة الإلكترونية كتوجه جديد يقوم على الاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصال في ممارسة الوظائف الرئيسية للموارد البشرية والمنظمة ككل.

ومع ظهور التوجه الجديد، الإدارة الإلكترونية وظهور اقتصاد المعرفة، أصبح حكراً على معظم المنظمات تطبيق الإدارة الإلكترونية من طرف الموارد البشرية، وهذا ما أدى إلى انتهاج المنظمات عدة أساليب لتطبيقها وتعلمها من أجل التعرف على أساليب تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وعلى العموم فإن التكوين يجب أن يتناول الجودة وأدواتها والأساليب والمهارات اللازمة لحل المشكلات، ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء، من أجل ضمان الانتقال من الوضع التقليدي إلى وضع التغيير وهو تطبيق الإدارة الإلكترونية، وللتكوين دور فعال في جعل الموارد البشرية ذات كفاءة عالية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، فالعنصر البشري محور أساسي للوصول إلى أهداف المنظمة، فمهما توافرت الموارد المادية والمالية والتكنولوجية والهياكل التنظيمية، فإنها تبقى خامات تحتاج لتوفر الموارد البشرية الكفاء القادرة على التعامل معها بما يسهم ذلك في دعم الميزة التنافسية، وانطلاقاً من أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير أداء المنظمة إلكترونياً، فلا بد من الاهتمام بالموارد البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، من خلال تقدير الاحتياجات التكوينية للعاملين في المنظمة والاعلان عن هذه الاحتياجات بما يحقق جذب العاملين من ذوي التخصصات المطلوبة والمنسجمة مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية أو إعداد خطة التكوين التي تهدف إلى تحسين كفاءة المسؤولين عن أداء الأعمال الإلكترونية من خلال تزويدهم بالمعلومات وأكسابهم المهارات والاتجاهات الإيجابية للعمل في الإدارة الإلكترونية، والاستفادة من خدماتها المختلفة.

الإشكالية:

إن انحاز الأنشطة والمهام في المنظمات إلكترونياً، أدى إلى تقليل كلفة وورقت الاجراءات والعمليات الإدارية، وعليه كان التوجه القوي لأغلب المنظمات العامة والخاصة إلى التحول للقيام بأعمالها وتقديم خدماتها إلكترونياً وهو ما يعرف بالإدارة الإلكترونية والتي تمثل اتجاهها في الإدارة المعاصرة.

كما تعتبر الإدارة الإلكترونية على غرار المفاهيم التي ظهرت معها في السنوات الأخيرة، نتيجة للثورة المعلوماتية، وقوة الاتصالات الحديثة بما فيها من تزايد لاستخدام الإدارة الإلكترونية عن طريق التطوير والتحضير الجيد لمواكبتها بواسطة نشاط وعملية التكوين على كيفية تحقيق المهام الإلكترونية داخل المنظمة، بحيث يصبح المديرون قادرين اختيار الانسب للقيام بهذه

الأعمال وتكوينهم عليها، فالتكوين هو الوسيلة والطريقة الأنسب لتعويض النقص الموجود في الموارد البشرية فهو يعالج المشاكل التي تواجهها المنظمة أثناء قيامها بأعمالها في مختلف المجالات، وذلك من خلال تحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة وتحديد نقاط الضعف التي تعاني منها الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية، وبالتالي ضمان تطبيق الإدارة الإلكترونية، ولأجل كل هذا جاءت هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية أو السؤال الرئيسي التالي:

ما دور تكوين الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية البريد لولاية المغرب؟

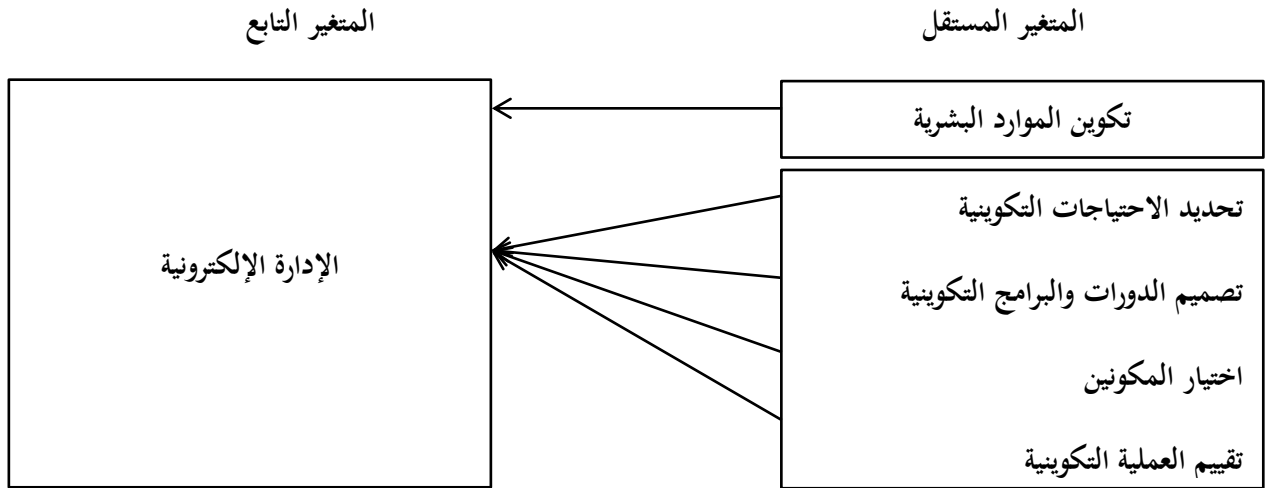
ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية يتم طرح الأسئلة الفرعية التالية الموجودة في مضمون الإشكالية:

- ما أثر تحديد الاحتياجات التكوينية في تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- ما أثر تصميم البرامج التكوينية في تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- ما أثر اختيار المكونين في تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- ما أثر تقييم البرامج التكوينية بمديرية وحدة البريد؟

نموذج الدراسة:

بناء على الدراسات السابقة تمكن الطالب من بناء النموذج التالي:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

فرضيات الدراسة:

في ضوء موضوع الدراسة حول دور تكوين الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية وما أسفرت عنه الدراسات السابقة تصاغ الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$) لتكوين الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية البريد بولاية المغير

وتتفرع منها ثلاث فرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$) لتحديد الاحتياجات التكوينية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية البريد بولاية المغير.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$) لتصميم البرامج التكوينية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية البريد بولاية المغير.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$) لاختيار المكونين في تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية البريد بولاية المغير.

- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$) لتقييم العملية التكوينية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية البريد بولاية المغير.

التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة.

• التموضع الاستمولوجي.

إن الفلسفة الاستمولوجية التي سوف ننتهجها تعتمد على الاستنباط؛ لأن الاستنباط (Dédution) هو المقاربة التي تفتضي الوصول إلى نتائج متوقعة بواسطة حقائق أو نظريات معروفة ومعمّمة مسبقا. ويعني ذلك أن يتم استعمال الحقائق والنظريات الخاصة بجميع الظواهر المتماثلة في دراسة الظاهرة محل الدراسة، مع توقع أن تُظهر دراسة تلك الظاهرة نفس الحقائق والنظريات المعممة حول مثيلاتها من الظواهر.

أما استراتيجية الدراسة التي سوف نعمل عليها هي دراسة حالة في الجانب التطبيقي، أما عن أدوات جمع المعلومات فقد اعتمدنا على الاستبيان.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- معرفة دور تكوين الموارد البشرية في تطبيق الادارة الإلكترونية وفيما يمثل هذا الدور.
- معرفة مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتكوين في المجال الإلكتروني.
- معرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على المؤسسة محل الدراسة جراء عملية التكوين.
- التعرف على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الجزائرية.
- التعرف على أهم تطبيقات وبرامج الإدارة الإلكترونية.
- محاولة معرفة متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

أسباب اختيار الموضوع:

أهم الأسباب التي دفعت بنا لاختيار الموضوع هي:

- حداثة الموضوع وخاصة للجزائر، والرغبة في تسليط الضوء على الموضوع من أجل إعطاء إمكانية أكبر لتطبيقه.
- قلة الدراسات المتخصصة في هذا الموضوع والرغبة في الاسهام في هذا الجانب.
- الأهمية المميزة التي أصبحت تكتسبها الموارد المعلوماتية في الاقتصاد العالمي الجديد، وما فرضته من ضرورة إيجاد الوسائل المناسبة لإدارتها والاستفادة منها.

منهجية الدراسة:

بما أن الدراسة تدور حول دور تكوين الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية وبالتالي فإن هذه الدراسة تندرج ضمن الدراسات الوصفية، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي والذي يستخدم في دراسة الاوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقتها والعوامل المؤثرة في ذلك، فهو يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية، حيث تسعى الدراسة النظرية إلى جمع المادة العلمية المتعلقة بالموضوع الاحتكاك بالموظفين والاطارات العليا في "مديرية وحدة البريد بولاية المغير". ويمكن تعريف المنهج الوصفي على أنه:

منهج يقوم برصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة في مديرية وحدة البريد بولاية المغير.
- الحدود الزمنية: من بداية شهر فيفري إلى غاية جوان 2022.
- الحدود البشرية: يتم تعيين الحدود البشرية من خلال توزيع الاستثمارات وإجراء المقابلات واللقاءات مع الإطارات الوظيفية والمديرين في مؤسسة وحدة البريد بولاية المغير.

هيكل البحث:

بناء على ما سبق فإن هذه الدراسة تناولت هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي ستشمل مقدمة وفصلين وخاتمة حيث: يحتوي الفصل الأول على الإطار النظري والمفاهيمي للتكوين ودوره في تطبيق الإدارة الإلكترونية، فيتم التطرق فيه إلى ثلاث مباحث الأول يتم التعرف على أساسيات تكوين الموارد البشرية، والمبحث الثاني على دور تكوين الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتطرقنا في المبحث الثالث إلى ذكر الدراسات السابقة والقيمة المضافة للبحث.

أما الفصل الثاني فخصصناه لدراسة الحالة، حيث قمنا بإسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على مؤسسة محل الدراسة. أين قمنا بعرض حال مؤسسة محل الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري والمفاهيمي للتكوين

وتطبيق الإدارة الإلكترونية

تمهيد

يعتبر العنصر البشري المحور الأساسي الذي تقوم عليه أي مؤسسة، إذ أنه هو المسؤول عن استخدام وتوظيف العناصر المادية والتقنية بصفة فعالة ولذلك يتطلب تنمية قدراته وتحسين أدائه من خلال إعداد برامج تكوينية، وبالتالي فإن الاهتمام بالموارد البشري في المؤسسات من خلال تكوينه يعتبر شرط أساسي ومهم في تحديد كفاءتها وفعاليتها وتحقيق أهدافها وتنفيذ أنشطتها المختلفة.

كما تعتبر الإدارة الإلكترونية من أحدث المدارس في الإدارة، والتي تعتمد بشكل كبير على الانترنت وشبكات الاعمال في انجاز مختلف الوظائف (التخطيط الالكتروني، التنظيم الالكتروني القيادة والرقابة الالكترونية) والإدارة الإلكترونية توجه جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف داخل المنظمة وانجاز الأعمال التنفيذية.

وعليه سوف نحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى الإطار المفاهيمي للتكوين ودوره في تطبيق الإدارة الإلكترونية، والذي ارتأينا تقسيمه إلى ثلاث مباحث مدرجة كالآتي:

المبحث الأول: أساسيات حول تكوين الموارد البشرية

المبحث الثاني: أساسيات حول تطبيق الإدارة الإلكترونية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: أساسيات حول تكوين الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية أساس التغيير لأي مؤسسة، لذلك وجب على المؤسسة توفير إدارة خاصة بهذه الموارد من أجل تزويد فرص الاستفادة منها من خلال قيامها بمجموعة من الوظائف ولعل أهمها تكوين الموارد البشرية من أجل ضمان البقاء والنجاح والتقدم.

المطلب الأول: تعريف تكوين الموارد البشرية وأهميته.

أولاً: تعريف تكوين الموارد البشرية.

سوف نقوم بالتطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية ثم التطرق لمفهوم تكوين الموارد البشرية وذلك لارتباط المفهومين مع بعضهما البعض.

1. تعريف إدارة الموارد البشرية.

1- التعريف 01: إدارة الموارد البشرية "هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها. (سعاد، 2001، صفحة 17)

2- التعريف 02: تعرف إدارة الموارد البشرية "بأنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع". (الهيبي، 2000، صفحة 22)

3- التعريف 03: إدارة الموارد البشرية هي "نشاط مستمر، ومنظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومتراطة وهي: اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل، والإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل، والتدريب العلمي لهؤلاء الأفراد والتثقيف المستمر المنظم". (إيمان، 2012، صفحة 17)

2. تعريف التكوين

لقد تعددت التعاريف حول التكوين بتعدد رؤى الباحثين والمهتمين بمجالاته المختلفة، فكل هذه التعاريف تتناول العملية التكوينية من زوايا مختلفة، حيث يمكن تعريفه كالتالي:

أ. لغة: التكوين هو التدريب والإعداد والتأهيل يقال كون فلان فلانا بالشيء وكونه على الشيء أي دربه وعوده ومرنه، وأعدده وأهله. (بوهني، 2014، صفحة 175)

ب. اصطلاحاً:

4- التعريف 01: التكوين "هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم". (الباقي، 2000، صفحة 211)

5- التعريف 02: التكوين "هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل". (هاشم، 1989، صفحة 255)

- 6- **التعريف 03:** التكوين عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف، حيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية. (إيمان، 2012، صفحة 41)
- 7- **التعريف الإجرائي:** التكوين هو عبارة عن نظام متكامل يضم مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات (قرية، 2007، صفحة 89)، تقوم به المؤسسة لإكساب العامل القدرات والمهارات الفنية والإنسانية اللازمة وتفعيلها بالشكل الذي يتلاءم مع طموحاته وإمكاناته ودفعه إلى أداء عمل فعال يضمن استمرار المؤسسة وتطورها في ظل احتياجاتها. (جبارية، 2015، صفحة 15)

ثانيا: أهمية التكوين

للتكوين أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات البيئية وتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

1. بالنسبة للمؤسسة:

تكمن أهمية التكوين في:

- زيادة الانتاجية من خلال تطوير المهارات المكتسبة في عملية الانتاج وتطوير المستوى التنظيمي في المؤسسة.
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يؤدي التكوين إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، و بذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف. (عباس، 2006، الصفحات 187-188)

2. بالنسبة للفرد :

- رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم. (الأمين، 2015، صفحة 4)
- تقليل الحاجة إلى الإشراف المباشر الدقيق مما يزيد من نطاق الإشراف للمدير، الأمر الذي يخفف عدد المديرين المطلوبين لشغل المناصب الإدارية لأن تكوين العاملين يساعد على الإعداد الأفضل للفرد، وينمي لديه الرقابة الذاتية.
- تقليل اصابات العمل إذ يساعد التكوين على زيارة معرفة الفرد كيفية مواجهة أخطار العمل والاستخدام الأمثل للآلات. (حميد، 1993، صفحة 189)
- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة و توضيح أدوارهم فيها، ومساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين ويساعد في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد. (عباس، 2006، صفحة 189)

3. بالنسبة لتطوير العلاقات الانسانية:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.
- تمكين العلاقات بين الأفراد العاملين والإدارة.
- تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة. (علي، 1999، صفحة 110)

المطلب الثاني: أنواع وأساليب التكوين

أولاً: أنواع التكوين.

تتعدد وتتداخل تصنيفات التكوين فيما بينها في أغلب الأحيان وهذا بسبب اختلاف المعايير المعتمد عليها في تحديد هذه الأنواع، وفيما يلي أهم هذه التصنيفات:

1. التكوين حسب نوع الوظيفة:

أ. التكوين المهني والفني:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية، في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، التجارة، الميكانيك وغيرها. وتمثل التلمذة الصناعية نوعاً من التكوين المهني والفني، وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال (عادة صغار السن)، ويحصلون غالباً على شهادة فنية (قد تعادل الإعدادية أو الثانوية) وغالباً ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم (عيسوي، 2003، صفحة 69).

ب. التكوين التخصصي:

يشمل هذا النوع من التكوين المهارات والخبرات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص ومثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين... الخ. (الصيرفي، التدريب الإداري، 2012، صفحة 35)

ج. التكوين الإداري:

يشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات. (الزهران، 2017)

2. التكوين حسب مرحلة التوظيف:

أ. توجيه الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، والتي بدورها تؤثر على أدائه وتوجيهاته النفسية لسنوات مقبلة. (إيمان، 2012، صفحة 80)

ب. التكوين أثناء العمل:

تسعى المؤسسة على أن يقوم المشرفون بتقديم المعلومات التكوينية على المستوى الفردي للمتكونين مباشرة، ويعاب على هذا النوع من التكوين أنه ليس هناك ضمان أنه سيتم بكفاءة ما لم يكن المشرف مدرباً ومكوناً ماهراً هو الآخر. (عقلي، 1991، صفحة 22)

ج. التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات:

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخص ويكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك. (ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2003).

كلما أدت التطورات الحديثة في العلوم والتقنيات الحديثة إلى إجراء بعض التغييرات والتجديدات الأساسية بما من وقت لآخر، ومثال ذلك وظيفة عامل الأرشيف وحفظ المستندات التي يستخدم النظام اليدوي في الوقت الحاضر، لا بد أن يحصل على تكوين في حالة نظام المايكرو فيلم والأجهزة الحديثة في السكرتارية. (جلال، 2009، صفحة 326)

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

هـ. التكوين للتهيئة للمعاش: في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش فبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم "ركنه على الرف" بالخروج على المعاش، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش. (ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2003، صفحة 325)

3. التكوين حسب معيار المكان:

أ. التكوين داخل المؤسسة:

يعني تقديم المعلومات والارشادات اللازمة للعمال للتحكم في الوظيفة أو الأعمال الجديدة ضمن الظروف والشروط الداخلية الواقعية للمؤسسة والتي هو معتاد عليها والتي سوف تؤدي فيها أيضاً نشاطاته الجديدة بعد التكوين. ويكون التكوين تحت إشراف شخص أو جهة داخلية، ويسمح التكوين بموقع العمل للمسؤول المباشر أو أعوانه بإعطاء التوضيحات اللازمة للعمال الجدد عن كيفية أداء النشاطات المتوقعة منهم في مركز العمل وكيف يمكنهم تحسين معارفهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم، ويمكن الاستعانة ببعض الخبراء من خارج المؤسسة إذا اقتضت الضرورة لذلك. (بوحفص، 2010، صفحة 188)

ب. التكوين خارج المؤسسة:

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل في الخارج.

ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية (نسيمة، 2013، صفحة 26).

كما أن مسؤولية التكوين تقع على عاتق العديد من الأطراف في المجتمع بحسب علاقته بالمؤسسة، من بين هذه الأطراف نجد:

- **مسؤولية العاملين القدامى:** يرى بعض الباحثين أن تكوين الفرد الجديد يكون من مسؤولية فرد قديم عن طريق تعيينه مساعدا له في العمل.
- **مسؤولية الفرد نفسه:** وذلك بأن يتبصر الفرد ذاته، ويعي نواحي النقص والقصور في أدائه، ويبحث عن سبل جبر هذا النقص، ويتحمل مسؤولية تنمية وتطوير نفسه من خلال التكوين الذاتي .
- **مسؤولية الإدارة العليا:** وهذا يعني أن مسؤولية التكوين تقع على عاتق الإدارة العليا، نظرا لأهمية التكوين والأهداف التي يمكن التوصل إليها بواسطته. فالإدارة العليا تكون مسؤولة على مختلف المراحل الأساسية الواجب أخذها بعين الاعتبار لغرض الوصول إلى عملية تكوين ناجحة وفعالة.
- **مسؤولية الخبراء(المستشارين):** وذلك بالاستعانة بخبراء في التكوين، حيث تنشأ بعض المؤسسات وظيفية أخصائي التكوين، وتكون مهمة الأخصائي تقدم كافة أنواع المعرفة التي يطلبها الرؤساء الإداريين أو المشرفين، ويقوم بالاتصال بالرؤساء بصفة دورية لمعاونتهم على التعرف على الاحتياجات ومن ناحية أخرى فإن أخصائي التكوين يكون مسؤولا عن الإشراف على تنفيذ برامج التكوين إلى غاية تقييمه.
- **مسؤولية الرؤساء المباشرين:** في بعض المنشآت نجد أن المسؤولين عن عملية التكوين أولا وأخيرا هم الرؤساء المباشرين، إذ يتولى هؤلاء تكوين مرؤوسيههم ومعالجة مشاكل العمل أولا بأول. (جلال، 2009، الصفحات 48-50)

ثانيا: أساليب التكوين

تم عملية التكوين باستخدام عدة طرق من أهمها: (رضا، 2012، الصفحات 33-34)

أ- التدريب في مواقع العمل:

هذه الطريقة تكون في موقع العمل، وهي أقل تكلفة، حيث يتم وضع الفرد العامل في موقع العمل الفعلي الذي يكون ممارسا له بصورة مباشرة.

ب- تدوير العمل:

وفقا لهذا الأسلوب يتم نقل الأفراد العاملين داخل المؤسسة من قسم إلى آخر أو من عمل لآخر، ويصحب هذه العملية التوجيه لتعريف الفرد بالعمل الجديد المنقول إليه.

ت- التكوين في بيئة مماثلة للعمل:

تتم بموجب هذا النوع تهيئة مكان بمستلزمات مشابهة لما هو موجود في مكان العمل الأصلي، أي نماذج من المكان والآلات التي يستخدمها العامل في العمل

ث- المحاضرات:

إن هذه الطريقة تعتمد بصورة أساسية على الاتصالات بدلا من الالتحاق بالعمل، وتعد من الأساليب التكوينية الشائعة، وذلك لقلة تكلفتها وأهميتها في نقل المعلومات

ج- تمثيل الأدوار:

حيث تنتج هذه الطريقة للأفراد التعامل مع الموقف الفعلي والأفراد الذين يعملون في هذا الموقف، وبموجبها توكل للمشاركين أدوار يطلب منهم التعرف إزائها وكأنهم في الواقع.

ح- تدريب الحساسية:

يتركز تدريب المختبر على العلاقات الشخصية التبادلية بين مجموعة المتكويين لا تربطهم علاقة تنظيمية مباشرة، ويتيح لهم رؤى حول كيفية تصرف الفرد ضمن المجموعة، كيفية السلوك وكيفية إدراك الآخرين بهذا السلوك، ويهدف إلى زيادة إحساس الفرد بأثر انفعالاته وسلوكه على الآخرين وأثر سلوكهم عليه كما يهدف إلى تطوير المعارف والقسم والاتجاهات، وتنمية مهارات سلوكية المجموعة أو مجموعات مستهدفة من خلال التفاعل الجماعي وصراع الآراء والتعلم.

المطلب الثالث: مراحل عملية التكوين

أولا: مرحلة التخطيط وتحديد الاحتياجات التكوينية

1- التخطيط للبرنامج التكويني:

- **تخطيط التكوين:** هو عملية تستند على الدراسة العلمية في الكشف عن الاحتياجات التكوينية وتحديد الأهداف الواضحة لتحقيق تلك الأهداف بمراعاة الامكانيات البشرية والمادية المتاحة.

أما بالنسبة لأهمية تخطيط لتكوين فيمكن ذكر منها:

- ✓ ينسق بين الاحتياجات التكوينية لمختلف المؤسسات
- ✓ يربط الأهداف مع بعض بالتالي يعمل على إيجاد التكامل والتناسق والترابط مع بعضها
- ✓ يزيد من فاعلية تحقيق الأهداف والتصميم والتقييم والمتابعة للبرامج التكوينية. (ياغي، 2010، صفحة 117)
- خطوات التخطيط للتكوين (ياغي، 2010، صفحة 118): ويمر التخطيط بالمرحل التالية:
 - ✓ الاعداد التمهيدي للخطة
 - ✓ جمع المعلومات والبيانات
 - ✓ تحليل البيانات والمعلومات
 - ✓ تحديد المعايير

✓ رسم سياسات التكوين وتطبيقها

✓ إعداد الميزانية التقديرية للتكوين

✓ إعداد الخطة التكوينية الفعلية وإقرارها (حنا، 2011، صفحة 218)

2- تحديد الاحتياجات التكوينية:

- تعريف الحاجة للتكوين: إنها مجموع التغيرات أو الإضافات المطلوب إحداثها في معرفة مهارات أو اتجاهات أو سلوك العاملين. (الصيرفي، التدريب الإداري، 2009، صفحة 13)
- تحديد الاحتياجات التكوينية في المؤسسة على ثلاثة مستويات: (مسلم، 2007، الصفحات 218-219)
- ✓ تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى الوظيفة: يعتمد الأداء في الوظيفة على مجموعة من العوامل منها حجم المعلومات والمعرفة اللازمة لأداء الوظيفة، وتوعية المهارات والقدرات المطلوبة لها.
- ✓ تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى الفرد: يمكن تقدير ذلك عن طريق تقدير الفجوة بين ما يمتلكه الفرد من قدرات ومهارات ومعارف وما تتطلبه الوظيفة.
- ✓ تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة: في هذه المرحلة يحتاج الأمر إلى إجراء نوع من التحليل التنظيمي لغرض تقدير هذه الاحتياجات، وغالبا ما يركز على عنصرين الأداء الحالي للمؤسسة والخطط المستقبلية المطلوب تنفيذها.
- طرق تحديد الاحتياجات التكوينية: هناك طرق عديدة تختلف من مؤسسة إلى أخرى نذكر منها: (إبراهيم، 2006، صفحة 87)
- ✓ تحليل التنظيم: ويتمثل في تحديد المواقع التنظيمية التي تبدو فيها الحاجة إلى التكوين وأيضا التأكد من أن الموارد البشرية قادرة على تنفيذ الأداء الحالي والمستقبلي.
- ✓ تحليل العمل: أي تحديد وتحليل الأعمال والوظائف التي يتعلق التكوين بها أو ببعض جوانبها.
- ✓ تحليل الفرد: بمعنى تحديد الأفراد الذي يظهر الحاجة إلى تكوينهم، بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم، والغرض من ذلك تحليل تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة

ثانيا: مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني

1- تصميم البرنامج التكويني

- تعريف تصميم البرنامج التكويني: يعد التصميم الجيد والواقعي للمنهج التكويني الأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تكويني (الرحمان، 2002، صفحة 191)، وتشمل الخطوات التالية:
- ✓ تحديد أهداف البرنامج التكويني: هي ما يتم تحقيقه من وراء البرنامج التكويني وهي نتائج يجرى تصميمها وإقرارها مقدما، وفي ضوءها يتم وضع المادة التكوينية.
- ✓ تحديد الترتيب والتتابع: ويقصد به السياق الذي يتم فيه عرض أو تناول الموضوعات أو المفردات.
- ✓ محتويات البرنامج: تتضمن كل ما سيتم تحضيره من مواضيع المادة التكوينية.

- ✓ تحديد أساليب التكوين: يتم تحديد أساليب التكوين المناسبة لكل برنامج من البرامج التكوينية. (جودة، 2010، صفحة 192)
- ✓ اختيار المتكويين: من أهم عوامل نجاح البرنامج التكويني في الوصول إلى الأهداف المسطرة عن تصميمه، هو المتكوي الذي يقع عليه الدور الأساسي في إيصال المعلومات وفهمها.
- ✓ اختيار المتكويين: لكي تكون عملية الاختيار ناجحة لابد لمصمم البرنامج أن يأخذ بعين الاعتبار الشروط الواجب توفرها في من يتم ترشيحه نذكر منها: (الصربي، 2003، صفحة 328)
 - الاستعداد الكافي للتعلم ورفع المستوى
 - المستوى الفعلي الذي يمكنه من مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج
- ✓ تحديد مكان التكوين: لابد من اختيار مكان التكوين ولتحديد يمكن تقسيم التكوين إلى نوعين تكوين جماعي وتكوين فردي لأن هذا التقسيم يساعد على تحديد مكان التكوين. (شاويش، 2005، صفحة 246)
- 2- تنفيذ البرنامج التكويني: تعتبر خطوة تنفيذ البرنامج التكويني ترجمة لأنشطة الخطة السابق إعدادها إلى واقع عملي، وتعتبر من المراحل الحاسمة والمؤثرة على تحقيق أهداف الخطة، وتتضمن هذه الخطوة الإعداد للتنفيذ الفعلي.
 - أ. الاجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التكوين: وتتمثل هذه الاجراءات فيما يلي: (ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2003، صفحة 350)
 - تجهيز المواد العلمية اللازمة
 - تجهيز المكان التخصص للتكوين
 - إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التكويني
 - المتابعة.
 - ب. الاجراءات الفنية والإدارية للتنفيذ الفعلي: تتمثل هذه الاجراءات فيما يلي: (ربيع، 2009، صفحة 70)
 - استقبال المتكويين وتسجيلهم: هي الخطوة الأولى من بداية تنفيذ البرنامج يتم فيها الترحيب بالمتكويين بأسلوب لائق لإعطائهم فكرة عن المناخ التكويني ثم يتم توزيع استمارات تسجيل المتكويين لاستيفائها.
 - افتتاح البرنامج والتعارف: يتم الترحيب بالمتكويين مع تعريفهم بالقواعد العامة للتكوين الذي يسير عليها العمل منذ البداية بجانب تعريفهم بالخدمات المتاحة للاستفادة منها.
 - أهداف البرنامج وحصص توقيعات المشاركين: يتم بطرح أهداف البرنامج والموضوعات التي سوف يغطيها للمناقشة، مع استفتاء استمارة حصص توقيعات المشاركين.

ثالثا: مرحلة متابعة وتقييم التكوين:

- 1- تعريف تقييم البرنامج التكويني: هو عبارة عن قياس مدى فاعلية البرنامج بالإضافة إلى قياس حجم التغير الذي أحدثه التكوين في المتكولين ومعرفتهم وسلوكهم. (وصفي، 2009، صفحة 475)
 - الأهداف المرجوة من عملية التقييم: وتتمثل هذه الأهداف في مايلي: (السكرانة، 2009، صفحة 75)
 - معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، من حيث إعداده أو تنفيذه ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها في المستقبل.
 - التعرف على مدى نجاح المتكولين في تحمل مسؤولياتهم الملقاة على عاتقهم في قيامهم بعملية التكوين.
 - بيان مدى استفادة المتكولين من المتكون.
 - معايير تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني: هناك عدة معايير يمكن للإدارة استخدامها في تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني ومن بينها ما يلي: (سالم، 2009، صفحة 141)
 - أ- ردود أفعال المتكولين: ويقصد بها مدى رضا المشاركين عن البرنامج، وبمن قياس ذلك من خلال استمارة تحتوي على أسئلة عديدة.
 - ب- التعليم الذي اكتسبه المتكون: أي المبادئ والحقائق والطرق والأساليب التي تعلمها أو أدركها الموظف نتيجة لاشتراكه في البرنامج التكويني.
 - ت- سلوك المتكون في العمل: أي قياس مدى التغير الحاصل في سلوك موظف في العمل نتيجة لاشتراكه في البرنامج التكويني.
 - ث- النتائج على مستوى المؤسسة: يقيس أثار التكوين على المؤسسة ككل وليس الفرد المتكون.
- 2- خطوات تقييم عملية التكوين: (سالم، 2009، صفحة 279)
 - تقييم برامج التكوين قبل التنفيذ: تعتبر عملية قياس للبرنامج التكوين لاكتشاف الثغرات وتواحي القصور أو الضعف في تصميمه.
 - تقييم البرامج التكوينية أثناء تنفيذ التكوين: تهدف هذه العملية إلى تقييم كل خطوة من خطوات تنفيذ التكوين من قبل منسق البرنامج المتأكد من أن عملية التكوين تسير وفقا للمخطط الذي سبق وان اعداده.
 - تقييم البرامج التكوينية بعد التكوين: بعد أن ينتهي البرنامج التكويني، يأتي دور قياس مدى ما حققته من تلبية للاحتياجات التكوينية ومدة مساهمته في تحقيق أهدافه، وبالتالي إبراز ما حققه من فائدة بالمقارنة لما يكلفه من نفقات سالبة.

المبحث الثاني: دور تكوين الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها

أولاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية

من خلال الاطلاع على الدراسات المتعلقة بالموضوع والتي اهتمت بالإدارة بصفة عامة والمجالات الإلكترونية بصفة خاصة، يتم التطرق إلى تقديم المفاهيم والتعاريف التالية لمصطلح الإدارة الإلكترونية.

– الإدارة الإلكترونية هي أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء.

– الإدارة الإلكترونية هي استخدام كل الوسائل الإلكترونية في إنجاز كل أعمال ومعاملات المنظمة، مثل استخدام البريد الإلكتروني، والتحويلات الإلكترونية للأموال والتبادل الإلكتروني والفاكس والنشرات الإلكترونية وأية وسائل إلكترونية أخرى.

كذلك اختلفت آراء الفقهاء حول تحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية ويرجع ذلك إلى اختلاف الجانب الذي يهتم به كل فقيه فيعرفونها كالآتي: (غنيم أ.، 2004، الصفحات 30-31)

– الإدارة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات الإدارية وتقديم الخدمات المرفقية والتواصل مع المواطنين يزيد من الديمقراطية.

– هي قيام المنظمة داخل إطار إلكتروني يعتمد على المعلومات والحاسب الآلي بجانب العنصر البشري من أجل استغلال وسائل الاتصال الحديثة، مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتبادلة.

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية حديث نسبياً وهذا من خلال التعاريف التالية:

– يعرفها السالمي (2008 ص32) على أنها الاستغناء عن المعاملات وتحويل الخدمات العامة إلى اجراءات مكتبية، ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً.

– هي وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية.

– ظهرت الإدارة الإلكترونية بسبب الابتكارات والانجازات الهائلة في صناعة الحاسوب وبرمجياته المختلفة وكثرة الاتصالات وشبكة الانترنت وظهور أدوات تطوير نظم المعلومات.

لقد تعددت تعاريف مصطلح الإدارة الإلكترونية لعدة أسباب أهمها أن المصطلح من المفاهيم المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعالم التكنولوجيا، الذي يتميز بالتغير والتطور السريع.

تعرف على أئها:

- "تبادل غير ورقي لمعلومات العلميات وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات، والبريد الإلكتروني وشاشات الكنتالوجات. (غنيم أ.، 2004، صفحة 26)
- هي عملية مكننة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية بالاعتماد على المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الأوراق وتبسيط الاجراءات والقضاء على الروتين، والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً. (جيلالي، 2016، صفحة 31)
- مجموعة من البرامج التي تساهم في تحقيق مختلف المراحل التي تهدف إلى إدارة وتنظيم جميع الوثائق التي تنتجها المنظمة بهدف الوصول السريع للمستندات.

ثانياً: أهمية الإدارة الإلكترونية

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور التوعمي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة المعلومات، وهي تمثل استجابة قوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين التي تشمل العولمة، القضاء الرقمي، اقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الانترنت، ولذلك بدأت معظم الدول تتسابق في تطبيق الغدارة الإلكترونية في منظماتها، ومن أبرز هذه الفوائد نذكر ما يلي: (أمونه، 2009، صفحة 34)

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة،
- اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- الدقة اجراء الاتصال بين دوائر المنظمات المختلفة وكذلك مع المنظمات الأخرى داخل وخارج بلد المنظمة.
- تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المنظمات، في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة لأماكن التخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.
- الإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المنظمة، والاستغناء عن الموظفين الغير أكفاء، والغير قادرين على التكيف مع الوضع الجديد.

كما يوجد هنا أهمية أخرى بارزة للإدارة الإلكترونية يمكن تلخيصها في ما يلي:

- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية (Intranet) وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتطورة.

- المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له أي حدود.
 - سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافياً.
 - سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية إلى الموظفين والزبائن والمراجعين.
 - سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة نيابة عن الدوائر الأخرى.
 - سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة، وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.
 - الفرص والمزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية لمنظمات الأعمال، والتي تتمثل بصفة أساسية فيما يلي:
 - انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة.
 - اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة.
 - توجيه الإنتاج وفقاً لاحتياجات ورغبات الزبائن والمستهلكين.
 - تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المنظمة.
 - تلافي مخاطر التعامل الورقي.
- مما سبق نستنتج ونستخلص أن للإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة داخل المنظمة وهي الأساس في تحقيق أهداف المنظمة في عصرنا الحالي، وذلك لمساهمتها في سرعة إنجاز الأعمال والمهام بجودة وأمان، وهذا ما جعل أهمية الإدارة الإلكترونية تظهر في الآتي:
- بفضل ما تقدمه الإدارة الإلكترونية من سرعة في الإنجاز واستخدام تقنيات عديدة للمعلومات والاتصالات في تساعد في اتخاذ القرار.
 - تخفيض التكاليف من خلال تقليل الجهد والمال والوقت.
 - معالجة البيروقراطية والرشوة وكل ما يتعلق بالفساد الإداري.
 - تطوير العمل حسب متطلبات سوق العمل والتطورات المتلاحقة.
 - تساعد في بناء المشاريع والتخطيط لها.
 - رفع كفاءة العاملين والمدراء داخل المنظمة.
 - التقليل من الصراعات ومختلف المشاكل التي تحدث داخل المنظمة وخارجها.

المطلب الثاني: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعيقاتها

وجد الباحث Lulian أن هناك عددا من الخطوات اللازمة لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال وهي:

- توثيق جميع العمليات الداخلية والخارجية للمنظمة.
- تعريف المتطلبات والفوائد المرجوة في تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية.
- اختيار المزود للبرمجيات والأدوات اللازمة لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية.
- شراء أو تطوير البرمجيات والأدوات اللازمة لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية.
- فحص واختيار نظام الإدارة الإلكترونية وقدرته على تنفيذ العمليات المطلوبة منه.
- الصيانة الدورية والتحديث المستقبلي والدوري للنظام.

كما يوجد هناك خطوات أخرى أضافها بعض الباحثين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية فلا بد أن يمر التطبيق بمراحل مترابطة ومتكاملة فيما بينها نوجزها في الآتي: (النمري، 2013، صفحة 201)

أ- مرحلة التوثيق الإداري:

تشمل توثيق الهيكل التنظيمي ومسارات الأعمال، والإجراءات الإدارية، والمهام الوظيفية والصلاحيات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتجري عملية التوثيق للاستفادة منها في عمليات التطوير القادمة.

ب- مرحلة التطوير الإداري:

هي ما يعرف بإعادة هندسة الأعمال وفي هذه المرحلة يتم التطوير الإداري بمنظور تقني يراعي متطلبات الإدارة الإلكترونية، كأن يأخذ بعين الاعتبار التطوير الأفقي للهيكل التنظيمي، وليس التطوير العمودي لأن التطوير الأفقي يسهل الإجراءات الإدارية، أما التطوير العمودي فإنه يزيد من تعقيد الإجراءات الإدارية، كما يمكن إضافة المفاهيم الحديثة في الإدارة مثل: إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة ويتم ذلك من خلال تطوير أعمال المؤسسة وفق أفضل مفاهيم الإدارة الحديثة، بما يراعي أسس ومفاهيم الإدارة الإلكترونية

ت- ج- مرحلة التطوير التقني:

تشمل تطوير جميع الجوانب التقنية، مثل البرمجيات والفنيين والبنية التحتية، وتتضمن عملية تطوير البرمجيات تحليل جميع الأعمال الإدارية المطورة وتحويلها إلى برامج تطبيقات في الحاسوب الآلي، ويترتب على ذلك ضرورة توفير جميع الأجهزة اللازمة مثل شبكات الحاسب، قواعد البيانات، أجهزة أمن المعلومات، العنصر البشري أو الفنيين القائمين على التقنية وما يحتاجون إليه من تكوين وتطوير لمهارتهم وتحفيزهم معنويا وماديا ليقوموا بمهامهم على الوجه الأمثل.

بالإضافة إلى المراحل والخطوات السابقة يوجد هناك خطوات أخرى هامة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال يمكن إبراز أهمها فيما يلي: (السليطي، 2008، الصفحات 64-65).

- أ. اعداد الدراسة الأولية: لإعداد هذه الدراسة يلزم تشكيل فريق عمل يضم متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، وجعل لإدارة العليا على معرفة تامة في كل النواحي المالية والفتية والبشرية.
- ب. وضع خطة التنفيذ: عند ابراز توصية الفريق الغدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة، لابد من اعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.
- ج. تحديد المصادر: لابد من تحديد المصادر اللازمة لتطبيق خطة التنفيذ، ومن هذه المصادر الأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة والموارد البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ.
- د. تحديد المسؤولية: عند تنفيذ الخطة، لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والتكلفة المرصودة له.
- هـ. متابعة التقدم التقني: نظرا للتطور السريع في مجال تقنية المعلومات، لابد من متابعة كل المستجدات في المجال التقني من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي له علاقة بهذا المجال.

ثانيا: معوقات تطبيق الادارة الالكترونية

هناك مجموعة من العوامل التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية نذكر منها:

- التحول من العمل الإداري التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة لا يعني بالضرورة إلغاء كل النظم اليدوية والعودة إلى نقطة البداية وفقدان السرية في المعاملات، بل يدعم الاهتمام بالسرية من قبل الموظف، ويزيل الخوف من التغيير من قبل المسؤولين والموظفين.
- تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو الانتقال.
- قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة.
- عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة.
- عدم توفر الانترنت بشكل موسع في المؤسسات أو اقتصرها على فئة معينة دون غيرها.
- عائق اللغة في بعض الأحيان.
- عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة من حيث استمرارية عملها.
- نقص الكفاءات البشرية المستخدمة للتقنيات، مما يزيد الحاجة إلى التكوين.

- بعض النماذج الحالية القائمة على الحاسوب لم تغير من الاجراءات الإدارية التقليدية في التعامل وبالتالي لن تقنع الآخرين بالانتقال إلى النظام الإلكتروني الكامل.
 - تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق.
 - غياب التشريعات المناسبة.
 - قلة وعي الجمهور بالمميزات المرجوة.
 - غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة.
 - عدم توفر وسائل الاتصال المناسبة
- بالإضافة إلى كل ما سبق يوجد معوقات أخرى تجعل تطبيق الإدارة الإلكترونية أمرا صعبا داخل المنظمات ومختلف الإدارات منها: (الكبيسي، 2008، صفحة 41)
- التخطيط السياسي والذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة "الإدارة الإلكترونية" وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها، ويشكل هذا العنصر خطرا كبيرا على مشروع الإدارة الإلكترونية.
 - عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مشروع الإدارة الإلكترونية، لا سيما في حال تدني العائدات المالية الحكومية.
 - تأخير معتمد أو غير معتمد في وضع الاطار القانوني والتنظيمي المطلوب والذي يشكل أساسا لأي عملية تنفيذ للإدارة الإلكترونية.
 - الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي والتي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن مما من شأنه أن يعيق تنفيذ استراتيجية الإدارة الإلكترونية.
 - مقاومة هائلة للتغير من قبل الموظفين الحكوميين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الاجراءات وتنظيم العمليات الحكومية.
 - عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية والاتصال السريع بالبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الانترنت نظرا للازمات الاجتماعية والاقتصادية وخاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة ماديا.
 - نقص في القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محليا أو دعم غير كاف من قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدولية للجهود الحكومية لتنفيذ الغدارة الإلكترونية.

المطلب الثالث: دور الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية

يعتبر المورد البشري أهم عنصر داخل المنظمة، إذ يبرز دوره في عدة مجالات منها الإدارة الإلكترونية، التي أصبحت حكراً على كل منظمة ولا يمكن الاستغناء عنها، ويظهر دور الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال إرادتهم في التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

ينبغي الأخذ في الحسبان أن التحول من العمل الإداري التقليدي اليدوي إلى الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة، لا ينبغي بالضرورة إلغاء كل النظم اليدوية والعودة إلى نقطة البداية وفقدان السرية في المعاملات بل العكس هو الصحيح، أي الإدارة بالتقنيات الحديثة توفر مزيداً من السرية في أداء الأعمال، مثل (الرقم السري)، وعلى المسؤولين في المنظمة الذي يرغبون بالتحول إلى الإدارة الإلكترونية أن يأخذوا في الحسبان عدة عوامل لتحقيق النجاح وتطبيق هذا النوع من الإدارة داخل المنظمة ومن أهمها:

وضوح الرؤية الاستراتيجية للمسؤولين في المنظمة والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وانتاج وتشغيل وتطوير، كما نلاحظ في بعض المنظمات والشركات التجارية وجود إعلانات كبيرة موضوعة في أماكن ظاهرة داخل المنظمة لتوضيح الرؤية الرسالة الموجودة من تطبيق تلك المفهوم.

كما يظهر دور الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال:

- الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمنظمة، والعد عن الإتكالية في معالجة الأمور.
- التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها وفهم أهدافها، مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها.
- التكوين والتأهيل وتأمين الاحتياجات التكوينية لجميع الموظفين كل حسب تخصصه.
- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال.
- تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية.
- التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارة داخل المنظمة وترك الاعتبار الشخصية.

ويظهر دور الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل بارز في جعلها ناجحة ومطبقة واقعياً وراسخاً داخل المنظمة عن طريق:

- خلق التوعية الشاملة عند الموظفين بأهمية هذه الإدارة الإلكترونية.
- خلق البنية التحتية للاتصالات والتأكد من صلاحيتها.
- اعداد نظام معلومات يتكون من نظم فرعية لخلق التكامل في المعلومات.
- اعداد دراسة متكاملة لما هو موجود فعلاً من نظم معلومات منجزة وأجهزة ومعدات وشبكات في الإدارات الحكومية والاستفادة من تنفيذ الحكومة الإلكترونية وجعل المنظمة إلكترونية.

إضافة إلى كل ما تم ذكره يتجلى دور الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية عن طريق:

- ترجمة الأعمال الاستراتيجية عبر متطلبات البنية التحتية.
- قيادة الاكتشافات والتطويرات في البنية التحتية لصالح هيكل الشبكات والنظم بمواصفات مقبولة.
- إيجاد تصاميم خاصة بالشبكة لتدعيم الابتكار في مجال الأعمال والمتطلبات المتغيرة من خلال تطبيق أتمتة البيعة التنظيمية وبما يخدم الشبكات الإلكترونية.
- تنفيذ المبادرات التي تدعم مراكز البيانات ذات التأثيرات الإيجابية اتجاه المجتمع.
- تطوير إدارة مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- تقديم الدعم اللازم لشراء المواد الضرورية والبرمجيات والمعدات المادية لتطوير تقديم الخدمات.
- تقديم مجموعة متكاملة من خدمات الشبكة، بما في ذلك التجميع والتركيب والتكوين، وخدمات إدارة الشبكة في أي مكان وعن أي زمان يناسب المجتمع.
- الاعداد لوضع الخطط الخاصة بنظم الأمان، ونظم الربط الداخلي، والتوافق مع الشبكات الخارجية وحسب المتطلبات.
- تطبيق الحلول المتطورة بشأن المؤتمرات الفيديوية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.

أولاً: الدراسات المتعلقة بتكوين الموارد البشرية

1. دراسة (عبد العزيز نعمان، 2008): علاقة التكوين (التدريب) بأداء الموارد البشرية في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية:

تهدف هذا الدراسة إلى قياس علاقة التكوين بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة وإلى المقارنة بين اتجاهات القيادات الإدارية وأفراد الإدارة الوسطى في العملية التكوينية من حيث (تحديد الاحتياجات التكوينية، اختيار المكونين، تصميم الدورات التكوينية، تقييم العملية التكوينية)، وقد تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في جامعة تعز والبالغ عدد (240) موظفاً حيث يقسمون إلى فئتين حسب طبيعة الدراسة وهي القيادات الإدارية الأمين العام والأمناء العاملون المساعدون ومدير العموم ومن في حكمهم والبالغ عددهم 70 موظفاً وموظفة ومن مديري الإدارات ورؤساء الأقسام (الإدارة الوسطى) في جامعة تعز والبالغ 170 موظفاً وموظفة، وقد اقتصرت الدراسة على الأفراد الذي التحقوا بالدورات التكوينية، وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- أظهرت الدراسة أن هناك ضعف في الاهتمام بالأساليب التكوينية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التكوينية.

- أظهرت الدراسة أن أسلوب اختيار المتكونين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتكونين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في اختيار المتكونين مما ينعكس بالسلب على العملية التكوينية.

2. دراسة (صلاح شيخ ديب وآخرون، 2009): قياس أثر التكوين (التدريب) في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التكوين (التدريب) في أداء العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، وذلك للتعرف على مستوى تأثير البرامج التكوينية المناسبة في تحسين أداء العاملين ومدى كفاءتها وتصميمها وتقييمها، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تأكدت الدراسة على وجود فروق جوهرية بين تحديد الاحتياجات التكوينية وتأثيرها حيث نجد احتمال الدلالة الإحصائية أسئلة الفرضية الثانية 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 حيث أكدت الدراسة أن نسبة 63% من العاملين أنه يمكن تنفيذ البرامج التكوينية من قبل المنفذين.

- كذلك تؤكد الدراسة على وجود فروق ذات دلالة جوهرية بين كفاءة برامج التكوين (التدريب) وتطوير وتحسين أداء العاملين، حيث نجد احتمال الدلالة الإحصائية لأسئلة الفرضية الثالثة 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 نقبل بالفرضية التي

أكدتها الدراسة حيث إن نسبة 52.1% من العاملين موافقون بشدة على أن البرامج التكوينية تتيح الفرص لتبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتكولين، وهذا يشير إلى دور البرامج التكوينية في تعزيز روح التعاون مما يدعم شعور العاملين بالرضا.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية

1. أطروحة دكتوراه من اعداد "بوزكري جيلالي" تحت عنوان: "الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية" والتي ركز فيها على أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، عرض فيها لمحة حول الإدارة الإلكترونية وضبط مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهدافها ومبادئها وتم هذا العمل بدراسة احصائية.
2. رسالة ماجستير "لسميرة مطر المسعودي" بعنوان: "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالقطاع الصحي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، وتمثلت في المعوقات الإدارية، التقنية، البشرية، المالية، والتعرف على أبرز المقترحات للتغلب على تلك المعوقات من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.
3. دراسة "ليوسف محمد يوسف أبو أمونه" بعنوان "واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة والتعرف على وضوح أهميتها لدى المستويات الإدارية المختلفة.
4. رسالة ماجستير "لعاشر عبد الكريم" بعنوان "دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر" هدفت الدراسة إلى إبراز مفهوم الإدارة الإلكترونية وكل ما يخص الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها ودور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية مع توضيح مفهوم الخدمة العمومية

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

ومن خلال القيام بهذه الدراسة والتطرق إلى الدراسات السابقة والتي كانت كمرجع لنا في الإطار النظري ومن خلال بحثنا في هذا الموضوع توصلنا إلى ما يلي:

- تكوين الموارد البشرية وظيفية أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية على أساسها تبنى استراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية وبالتالي الاستراتيجيات الأخرى.
- التكوين بجميع مراحل استثمار حقيقي ذي مردودية وليس مجرد نفقة أو وسيلة ترقية اجتماعية أو فردية.
- التكوين عامل أساسي في التنمية وتطوير والكفاءات وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم 01: أوجه التشابه والاختلاف

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
<ul style="list-style-type: none"> - تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها. - اقتصرت دراستنا على مديرية البريد بولاية المغير. وتختلف عن غيرها من ناحية الإطار المكاني والزمني. 	<ul style="list-style-type: none"> - ركزت معظم الدراسات على تكوين المورد البشري فهو يعكس صورة المؤسسة. - ترى جل الدراسات ضرورة الاهتمام بالجانب البشري لأنه أساس تطور المنظمة. - تتفق الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التكوين والتطوير من الجانب النظري

المصدر من إعداد الطالب بناء على أدبيات الدراسة

خلاصة:

من الواضح أن عملية التكوين لا تقتصر طبعاً على الموظفين الجدد فقط، بل تشمل حتى الموظفين القدامى، ولا تقتصر على مستوى اداري محدود فهي تهتم بكل المستويات الإدارية داخل المنظمة من أجل تحقيق التوافق وتكون عملية التكوين في عدة مجالات تخص المنظمة ومستوياتها.

كما تعتبر ثورة المعلومات وتكنولوجياها أحد أهم التحديات التي تواجهها المنظمات في عصرنا الحالي، حيث تطرقت معظم الاقتصاديات إلى عدة مفاهيم من أهمها الادارة الالكترونية والتي تعتبر نمط جديد من الإدارة وتوجه واسع يساعد المنظمات على التسيير الجيد والسريع لخدماتها ووظائفها التي تقوم على شبكات الاعمال والانترنت، وما توفره من خصائص كأداء المهام بسرعة ودقة عالية. الأمر الذي ساهم في تطبيق الإدارة الالكترونية من طرف الموارد البشرية بالرغم من وجود معوقات تعرقل تطبيقها، ومحاولة النجاح هذا المشروع.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية بـمديرية وحدة البريد
بولاية المغير

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية المفصلة التي قمنا بها حول موضوع " دور تكوين الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الالكترونية " يأتي الآن الفصل الثاني والذي يشمل الدراسة الميدانية، والتي هي بمثابة اسقاط المفاهيم النظرية على احدى المؤسسات الخدمتية الجزائرية الرائدة في مجال البريد والمعاملات المالية، وهي مديرية وحدة بريد المغرب. محاولين بذلك الإجابة على الإشكالية الرئيسية وتساؤلات الدراسة وكذا اثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بالجانب الميداني. لذلك قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مدخل للتعريف بمديرية البريد.

المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني وأدوات جمع البيانات.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: مدخل للتعريف بمديرية وحدة البريد بالمغرب

قبل الشروع في موضوعنا في مديرية البريد والمتمثل في دور التكوين في تطبيق الادارة الالكترونية يجب التطرق إلى التعريف بالمؤسسة من خلال إعطاء لمحة عنها وإبراز هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

نشأت مؤسسة بريد الجزائر نتيجة لعدة إصلاحات شملت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، بحيث أعطت الدولة بذلك حرية التصرف الكاملة لهذا المتعامل الاقتصادي للمشاركة في النمو الاقتصادي والاجتماعي للدولة. كانت مؤسسة بريد الجزائر تسيير وفق أحكام الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 والمتضمنة قانون البريد والمواصلات.

إن ميلاد بريد الجزائر وبروزها في السوق ليس وليد الصدفة بل هو نتيجة لتضافر عدة جهود وعوامل جعلها خارجية ولا يمكن التحكم فيها ولا حتى توجيهها، من بينها محاولات الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة التي تضم أكبر عدد من البلدان والمتحكمة في التجارة العالمية خاصة في إقليم حوض البحر الأبيض المتوسط وما تمليه من شروط على الدول التي ترغب في الانضمام إليها، والسوق العالمية تعيش في خضم تأثيرات العولمة؛ وما جاءت به من تغيرات في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وعلى رأسها الانترنت التي قلبت كل الموازين وغيّرت من شكل العالم، هيكلة المؤسسات طرق التنظيم والإدارة داخل هذه المؤسسات. (الخنساء، صفحة 119)

هذا ما يقال على قطاع البريد والمواصلات الذي وضمن تأثيرات البيئة العالمية اليوم تم إعادة هيكلته وإدخال إصلاحات عليه تمخضت عنها ميلاد مؤسستي الجزائر للاتصالات و بريد الجزائر لكن قبل ذلك " فإن إدارة البريد والمواصلات الجزائرية، قد ورثت عن النظام الفرنسي ما بعد الاستقلال معظم التشريعات المتعلقة بخدمات هذا القطاع واستمر نشاطها بصفة عادية حتى سنة 1975 حيث تم إصدار الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 30 سبتمبر 1975 المتضمن قانون وزارة البريد والمواصلات.

من جراء إعادة تنظيم قطاع البريد والمواصلات وفي إطار سياسة الإصلاح والتطوير لقطاع البريد أنشئت مؤسسة بريد الجزائر كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري «EPIC» حفاظا على الإرث القديم الوظيفي والرمزي للمؤسسة الأم الذي غذى الذاكرة الجماعية بالكلمة الرمز "بريد" فإن مؤسسة بريد الجزائر تحاول جادة خلق وجه جديد يحمل الخصائص الهوية لبريد الجزائر.

إن مؤسسة بريد الجزائر كنتيجة للإصلاح الذي جاء بموجب قانون قطاع البريد والمواصلات سنة 2003 أراد المشرع بهذه الإصلاحات أن يلحق بركب دول الحوار وقبلها الدول الأوروبية والصناعية عموما، والتي سبقت إلى تحرير قطاع البريد من التسيير الإداري البيروقراطي باتجاه الفعالية والمنافسة.

أبرز ما تولد عن القانون هو فصل النشاطين البريد والاتصالات عن بعضهما وتحويلهما من التسيير الإداري إلى التسيير التجاري بموجب هذا القانون أنشئت مؤسسة بريد الجزائر كمستغل للخدمات البريدية والمالية التي انتقلت إليها من الإدارة السابقة، وأنشئت مؤسسة أخرى لتسيير الاتصالات هي " اتصالات الجزائر".

إن الإصلاحات في الجزائر لم تختلف كثيرا عما تم في بلدان أخرى، مصنعة ونامية على السواء، فالجزائر أخذت بالنموذج الفرنسي، حيث يتضح من الوهلة الأولى وجه الشبه الكبير بين الإصلاحات في الدولتين، فيما عدا الفجوة الزمنية بين العمليتين والتي تبلغ تقريبا عشر سنوات، فإصلاح قطاع البريد والمواصلات في الجزائر كان متأخرا أيضا مقارنة بالدول العربية ودول الجوار؛ فتونس مثلا بدأت إعادة هيكلة قطاع الاتصالات منذ 1990 من فصل أنشطة البريد عن الاتصالات بإنشاء الديوان الوطني للاتصالات الذي بدأ نشاطه في 1996 ثم الديوان الوطني للبريد في جوان 1998، ودولة المغرب أيضا بدأت إصلاحاتها في نفس الفترة حيث أحدثت قانونا جديدا للفصل بين البريد والاتصالات منذ 1996.

شرعت الجزائر في إصلاحاتها على قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في ظل تأخر محسوس عن بلدان المنطقة، وحاولت الحكومة استدراك هذا التأخر في تحديث هذا القطاع الذي يشكل جزءا مهما من البنية القاعدية للاقتصاد الوطني، خاصة وأن الجزائر كانت قد اقتربت بعد من الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ولها اتفاقيات مبرمة مع الاتحاد الأوربي استفادت من خلاله من دعم مالي من قبل البنك الدولي والسوق الأوروبية .

بسبب التأخر في انطلاق الإصلاحات حاولت الحكومة إتمامها بوتيرة سريعة مما تسبب في ارتباك ملحوظ في بعض الجوانب العملية، مثل خلق شرطة البريد ثم التراجع عنها.

المطلب الثاني: الهياكل التنظيمية والبشرية الجهوية

وتتمثل في 08 مديريات إقليمية تقوم بالإشراف على الوحدات البريدية الولائية التابعة للإقليم، وتكفل هذه المديريات بما يلي:

- تنظيم ومراقبة استغلال البريد على مستوى الإقليم
- تنفيذ البرامج المعدة من طرف المديرية العامة
- إعداد الميزانيات وإعداد التقارير الدورية الخاصة بنشاطاتها
- توحيد وإعداد الميزانيات التقديرية
- إعداد برامج التفتيش ومراقبة تنفيذها

تشكل المديرية الإقليمية من:

أ - خلية التفتيش الإقليمية: وتقوم بما يلي:

- إعداد برامج التفتيش وتنفيذها
- الاضطلاع بقضايا العدالة
- السهر على تطبيق الإجراءات المتعلقة بأمن نقل الأموال المعدة من طرف المديرية المركزية

ب - المديرية الفرعية:

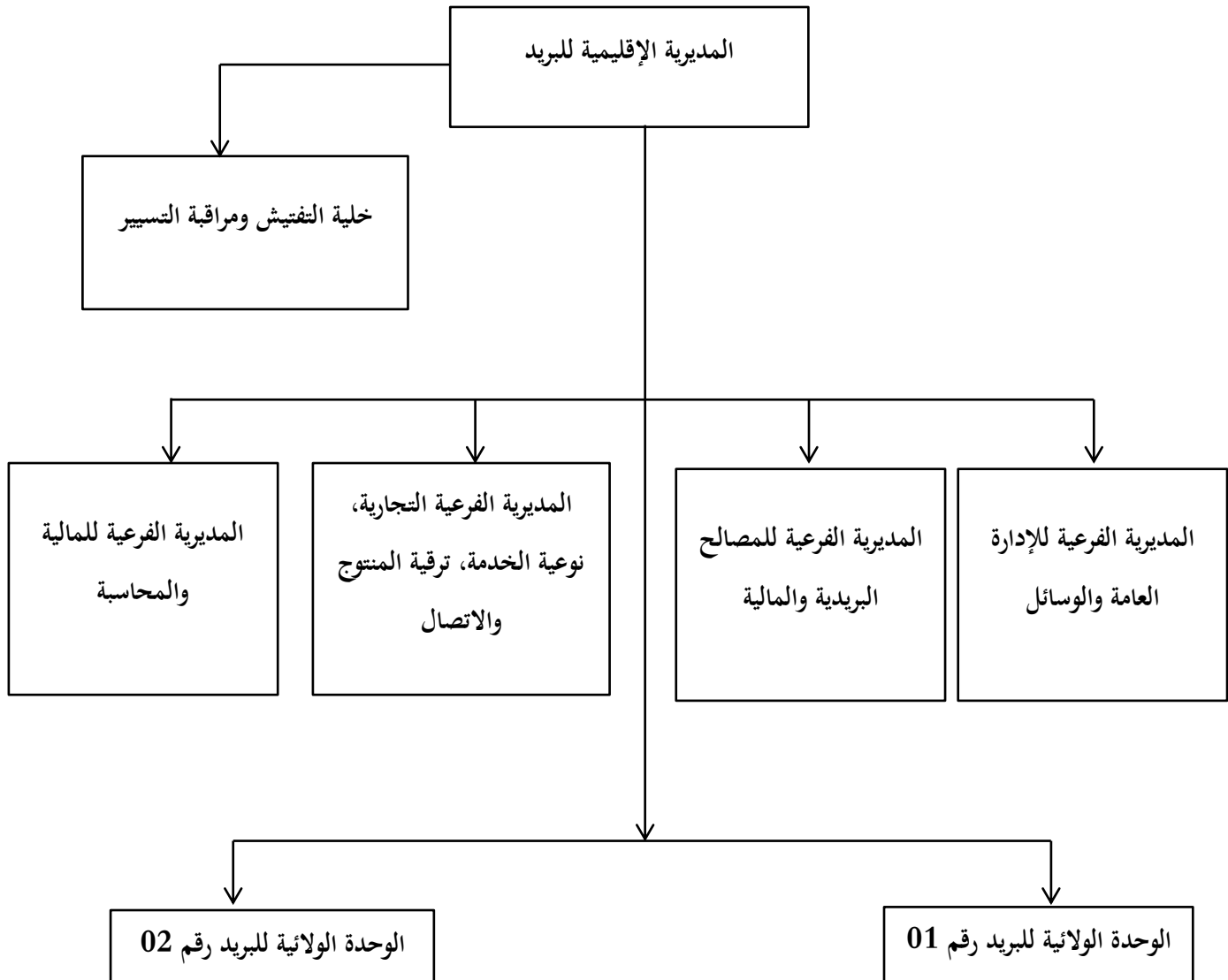
1. المديرية الفرعية للإدارة العامة و الوسائل: تتكفل هذه المديرية بما يلي:
 - السهر على تطبيق ومتابعة تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة
 - مساعدة الوحدات الولائية على تنفيذ الهيكل التنظيمي لها
 - اقتراح مخططات وبرامج التنمية تماشيا مع توجيهات المديرية العامة
 - إعداد الميزانيات الختامية والتقارير الدورية وإعداد أيضا الميزانيات التقديرية
 - تسيير الموارد البشرية على مستوى الإقليم التوظيف، التحويلات، الأجور، التكوين بما في ذلك الموارد البشرية التابعة للوحدات البريدية
 - تسيير الوسائل المادية على مستوى هيكلها ولفائدة الوحدات الولائية اقتناء الأراضي، وسائل النقل، الإعلام آلي ووسائل العمل المختلفة
2. المديرية الفرعية للمصالح البريدية و المالية: وتتكفل بما يلي:
 - المصالح البريدية:
 - السهر على تطبيق ومراقبة تنفيذ إستراتيجية المديرية العامة
 - اقتراح برامج ومخططات التنمية على ضوء التوجيهات العامة للمديرية العامة
 - إجراء الدراسات الميدانية على مستوى المكاتب بخصوص تحديد القوى البشرية الضرورية.
 - إعداد التقارير الدورية و الإحصائيات المختلفة.
 - تنظيم ومراقبة الاستغلال البريدي.
 - تنظيم توجيه البريد مابين الأقاليم.
 - معالجة مختلف الاستعلامات الداخلية و الدولية والترخيص بدفع التعويضات.
 - تسيير المراكز الجهوية لصيانة التجهيزات البريدية.
 - المصالح المالية:
 - تنظيم ومراقبة المراكز الجهوية مركز الصكوك، مركز التوفير، مركز مراقبة الحوالات IFS IMO, TREF .
 - متابعة تطور عمليات الإعلام الآلي خاصة المدججة حديثا لتقديم الخدمات
 - متابعة ومعالجة الاستعلامات المتعلقة بالسندات غير المؤداة ومتابعة ترخيص الأداء الممنوحة من مركز مراقبة الحوالات المتعلقة بإدماج عمليات الإعلام الآلي على المستوى الجهوي في المكاتب البريدية:
 - متابعة النزاعات المتعلقة بصندوق التوفير

- مراقبة نوعية الخدمات المتعلقة بتوزيع دفاتر الصكوك وكشوف الأرصدة المتواجدة على مستوى تراب الإقليم (DAB) مراقبة الموزع الآلي للأوراق النقدية.
- تطوير تبادل الأقراص المضغوطة بين مركز الصكوك والمؤسسات الكبرى (التعليم صندوق الضمان الاجتماعي، الخزينة...الخ)
- 3. المديرية الفرعية التجارية، نوعية الخدمة ترقية المنتج والاتصال: وتتكفل بما يلي:
 - تنفيذ ومتابعة الاستراتيجية التسويقية المعدة من قبل المديرية المركزية.
 - المشاركة مع المؤسسات المتخصصة في إجراء التحقيقات و دراسة السوق.
 - إعداد وتوزيع الدعائم الإعلانية الموجهة إلى الزبائن.
 - القيام بتحليل النتائج المحصلة لمختلف الميائل واقتراح التصحيحات الضرورية.
 - المساهمة في إعداد مناهج التقييم بخصوص نقل البريد، توزيعه، وأساليب استقبال الزبائن.
 - تنظيم دورات تفتيش ومراقبة مرتبطة بنوعية الخدمة وإعداد التقارير و الملاحظات ورفعها الى المديرية المركزية.
 - تنشيط عمليات إعلامية داخلية من خلال المساهمة بكتابات وتحليل في مجلة المؤسسة
- والمشاركة في مختلف التظاهرات على المستوى الخارجي.

تطبيقات في الإعلام الآلي لتحويل الأموال في النظام الداخلي TREF: Transfert électronique de fonds

- تطبيقات في الإعلام الآلي لتحويل الأموال من النظام الدولي في اتجاه الجزائر IFS/IMO:
- الموزع الآلي للأموال (Distributeur Automatique de Billets) DAB (مصالحة تعنى بإدماج تطبيقات الإعلام الآلي :LET
- المديرية الفرعية المالية والمحاسبة: وتتكفل بما يلي:
 - تطبيق أنظمة وطرق التسيير المعدة من قبل المديرية المركزية.
 - إعداد و توحيد الميزانيات التقديرية.
 - متابعة تنفيذ الميزانية.
 - إعداد الوضعية المحاسبية الدورية الشهرية، الثلاثية، السداسية والسنوية.
 - إعداد الوثائق التلخيصية السنوية وتحليلها.
 - معالجة حالات العجز في الصندوق.
 - متابعة القضايا المتعلقة بالنزاعات حسب أهميتها.

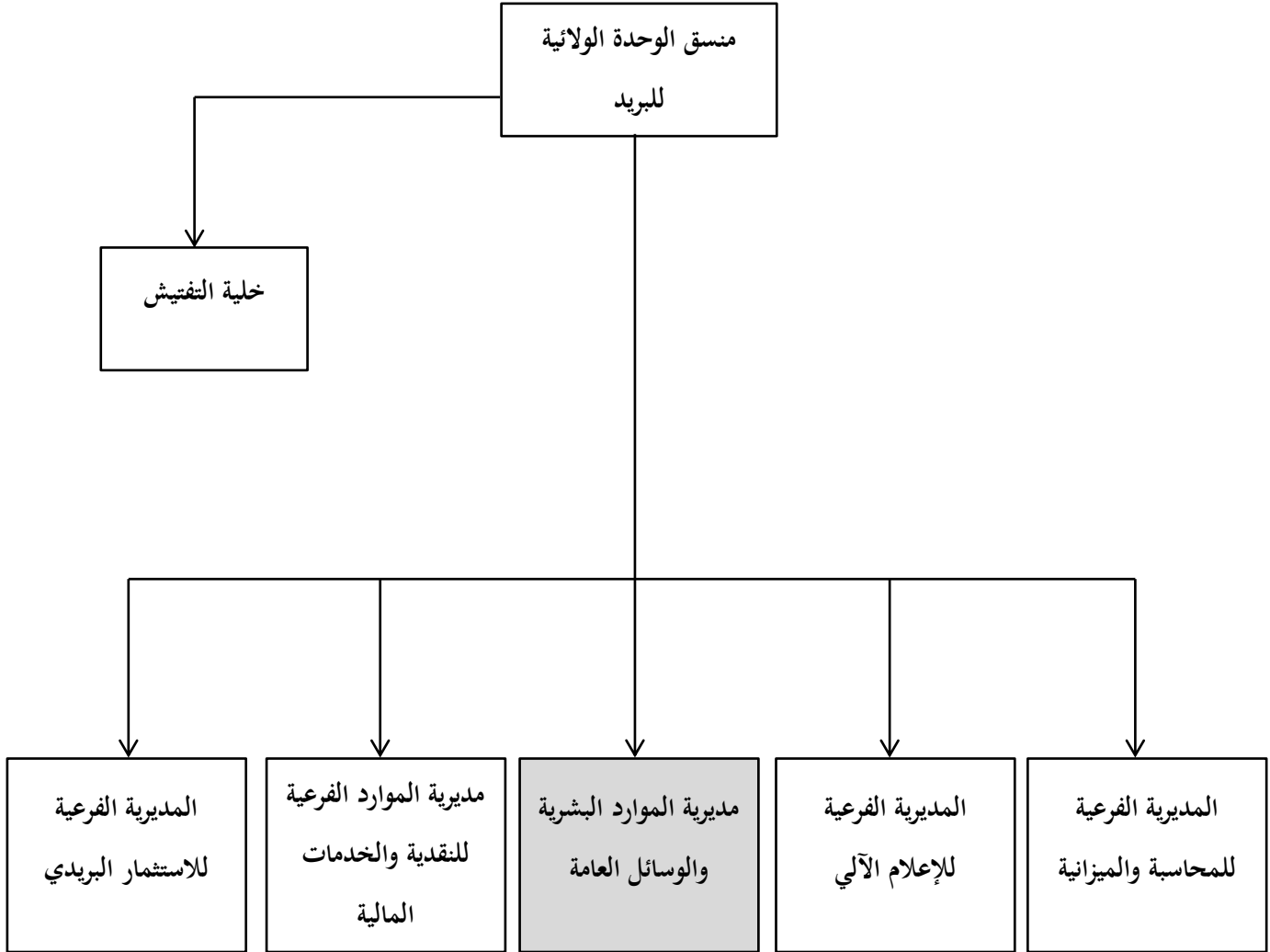
الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية لبريد الجزائر



المصدر: مؤسسة بريد الجزائر (وثيقة إدارية)

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والبشري لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى الولائي:

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي والبشري لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى الولائي



المصدر: المديرية الولائية للبريد

تشرف هذه الوحدات على مختلف المؤسسات البريدية و المراكز المالية على المستوى الولائي، وتتكفل بما يلي:

- تنفيذ برامج التنمية وإعداد التقارير الدورية حول نشاطاتها
- تسيير الهياكل القاعدية واستغلالها في المجال البريدي
- تنفيذ برامج التفتيش للمكاتب البريدية
- تنشيط عمليات إعلامية بغرض الترقية والتعريف بالخدمات البريدية على مستوى الولاية تشمل الوحدات الولائية على:

1 - خلية التفتيش: وتتكفل بما يلي:

- تنفيذ برامج التفتيش المعدة مسبقا واقتراح دورات تفتيشية بالتنسيق مع المديرية الإقليمية.
- الاضطلاع بقضايا العدالة عرض الحالات، تكوين الملفات ومتابعتها
- تنفيذ العقوبات التأديبية

2 - أقسام الوحدات الولائية:

- ✓ قسم الموارد البشرية و الوسائل العامة: يرأسها مدير فرعي وبها اثنين رئيس مكتب وتتكفل بما يلي:
- تسيير الموارد البشرية التعبير عن الاحتياجات، تقييم الأداء، التحويلات الداخلية، التكوين والخدمات الاجتماعية.
- تسيير الوسائل المادية بنايات، وسائل نقل، التموين بالمطبوعات وتزويد المكاتب البريدية اقتناء تجهيزات الإعلام الآلي وصيانتها.
- تسيير مصلحة الأمن والحماية بنايات، الأموال وربط المؤسسات بالحماية المدنية وأجهزة الأمن بخطوط هاتفية متخصصة.
- إعداد الوضعية المالية الدورية وإرسالها إلى مركز المحاسبة الإقليمية.
- ✓ المديرية الفرعية النقدية والخدمات المالية: يرأسها مدير فرعي و بها اثنين رئيس مكتب وتشرف على تسيير ما يلي:

أ- المصالح البريدية:

- تقييم وترشيد الاستعمال العقلاني للوسائل البشرية والمادية لتحسين الأداء للمكاتب البريدية
- تنظيم ومراقبة نشاط المصالح البريدية
- اقتراح توسيع وإنشاء المكاتب البريدية وإحصاء احتياجات المكاتب لوسائل العمل
- تنظيم توجيه واستقبال وتوزيع بريد الرسائل و الطرود البريدية وبيع الطوابع البريدية وعقود نقل البريد داخل الولاية CIDEX
- إعداد العقود بخصوص مصلحة.
- إعداد الإحصائيات الدورية و السنوية و إعادة تصنيف المكاتب البريدية
- معالجة مختلف الاستعلامات و الشكاوى.

ب- المصالح المالية:

- معالجة البريد الوارد من المراكز المالية الإقليمية مركز الصكوك، المحاسبة ومركز الحوالات.
- الاضطلاع بمختلف العمليات لصالح الخزينة المعاشات، الشبكة الاجتماعية متابعة تطوير عمليات الإعلام الآلي (ENCA, VORA, IFS IMO, TREF)
- معالجة وضعية الصكوك بدون رصيد، الطوابع، البطاقات المغناطيسية و البطاقات التعبئة.
- معالجة العمليات المرفوضة إيداع و استرجاع من مختلف حسابات صندوق التوفير.

- معالجة مختلف الاستعلامات والشكاوى المتعلقة بالمصالح المالية.
- ✓ القسم التجاري، نوعية الخدمة، ترقية المنتج والاتصال
- تنفيذ الإستراتيجية التسويقية المعدة من قبل المديرية البريدية
- إعلام الزبائن والسهر على تطبيق الإجراءات القانونية ومراقبة تطبيق الأسعار الجارية
- السهر على تنفيذ الخدمات حسب المعايير المحددة بخصوص نقل البريد، الطرود البريدية، التوزيع واستقبال الزبائن.
- إعداد التقارير العلاجية بغرض تحسين أداء الخدمات وتوجيهها إلى المديرية الإقليمية
- معالجة مختلف الاستعلامات وإعداد التقارير بخصوصها
- تنشيط عمليات الاتصال الداخلية بالتنسيق مع المديرية الإقليمية.

ج- المديرية الفرعية للاستثمار البريدي: يرأسها مدير فرعي و بها اثنين رئيس مكتب وتشرف على تسيير ما يلي:

- عملية الترحيل البريدي
 - البريد السريع
 - جمع المنتجات البريدية مثل الطوابع البريدية TP+TT
- د- المديرية الفرعية للمحاسبة والإستثمار: يرأسها مدير فرعي و بها اثنين رئيس مكتب وتشرف على تسيير ما يلي:
- تقوم بمراقبة المحاسبة النظرية للمكاتب البريدية
 - مسك اللائحة 1104 والسهر على وضعية ومراقبة وتوجيه حركة الأموال.
 - جرد الميزانية العامة وضبطها حسب الحالة.

هـ- المديرية الفرعية للإعلام الآلي: يرأسها مدير فرعي و بها اثنين رئيس مكتب وتشرف على تسيير ما يلي:

- تركيب وتصلح وبرمجة أجهزة وشبكة الإعلام الآلي في المكاتب

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

هذا المبحث يتناول تحليل الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مديرية البريد بولاية المغیر وهو بمثابة الإسقاط الميداني ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في تكوين الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الالكترونية حيث تم الاستعانة بعدة مساعدتنا في الإجابة عن تساؤلات الدراسة تماشيا مع طبيعة الدراسة الميدانية وأهدافها كما نتناول في هذا المبحث نتائج الدراسة والتوصيات.

المطلب الأول: منهج الدراسة

بما أن الدراسة تدور حو دور تكوين الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية وبالتالي فإن هذه الدراسة تندرج ضمن الدراسات الوصفية، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي والذي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقتها والعوامل المؤثرة في ذلك، فهو يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية، حيث تسعى الدراسة النظرية إلى جمع المادة العلمية المتعلقة بالموضوع عن طريق مختلف المصادر والمراجع، بالإضافة إلى بعض الدراسات السابقة، أما الدراسة الميدانية فتسعى إلى اختيار مدى صحة الفرضية أو نفيها، باستخدام الاستبيان المقابلة والملاحظة، حيث تمت الملاحظة عن طريق الاحتكاك بالموظفين والإطارات العليا في مديرية وحدة البريد بولاية المغیر، ويمكن تعريف المنهج الوصفي على أنه:

منهج يقوم برصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره. (غنيم ر.، 2000، الصفحات 42-43)

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

قد تصعب الدراسة عندما لا تتضمن جميع أفراد مجتمع الدراسة، وذلك لل صعوبات التي تواجه الباحثين في الوصول إلى مفردات مجتمع الدراسة وقد شملت مجالات الدراسة التطبيقية لموضوع البحث على مجالين، فالجال الأول مكاني يشمل مديرية وحدة البريد بولاية المغیر، وقد اخترنا هذه المؤسسة نظرا للدور الذي تلعبه في توفير الخدمات بمختلف أنواعها.

أما عن المجال الزمني لهذه الدراسة فهو يمتد من بداية السداسي الثاني للسنة الدراسية وهو تاريخ مباشرة العمل بإعداد المذكرة إلى غاية استكمال جمع البيانات وإقامة الدراسة عليها للوصول إلى نتائج والإجابات عن الفرضيات المطروحة للدراسة حيث استغرقت فترة الدراسة التطبيقية حوالي ثلاثة أشهر.

ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمديرية وحدة البريد بولاية المغیر البالغ عددهم 43 فردا، ورغبة منا في الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الموظفين في مديرية وحدة البريد فقد تم توزيع 43 استبيان، بطريقة العينة العشوائية البسيطة، واسترجاع 40 استبيان، مستوفية جميع شروط التي تسمح بالمعالجة الاحصائية والتحليل لاحقا.

المطلب الثالث: أداة جمع البيانات

إن أدوات الدراسة التي تم الاستعانة بها تم تحديدها وفقا لموضوع الدراسة والإشكالية والفرضيات المراد إثبات صحتها أو نفيها، ويتوقف اختيار نوع الأدوات المعتمدة في الدراسة ومعالجة الموضوع حسب طبيعة الموضوع وطبيعة البيانات والمعلومات المراد الحصول عليها، وكذلك تبعا للمنهج المستخدم في الدراسة، وعليه فإن إثبات المعلومات مرهون بحسب اختيار الأدوات اللازمة للدراسة. وتم الاعتماد في دراستنا على الاستبيان لجمع بيانات الدراسة.

أولا: تصميم الاستبيان

يتطلب استخدام أي منهج على الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المستعملة المناسبة والتي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث نستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة الميدانية، في إطار موضوع البحث الذي يتمحور حول دور التكوين في تطبيق الادارة الالكترونية بالمديرية محل الدراسة، فإننا نستخدم أداة لجمع البيانات المتمثلة في الاستبيان والتي تتوافق مع طبيعة الدراسة، بحيث تم توزيعها على موظفي المديرية محل الدراسة، وذلك بغرض جمع بعض البيانات والاحصائيات الجديدة حول الموضوع.

وجاء الشكل النهائي للاستبيان (انظر الملحق رقم 1) في ثلاث محاور رئيسية نفضلها كالتالي:

- القسم الأول: يضم البيانات الشخصية المتمثلة في الجنس والفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

- القسم الثاني: يضم هذا القسم محورين هما:

● المحور الأول: عبارات القياس الخاصة بتكوين الموارد البشرية من خلال أبعادها بمجموع 17 عبارة، كما يلي:

- تحديد الاحتياجات التكوينية 04 عبارات.

- تصميم البرامج والدورة التكوينية 05 عبارات.

- اختيار المكونين 04 عبارات.

- تقييم العملية التكوينية 04 عبارات.

● المحور الثاني: يضم هذا المحور عبارات القياس الخاصة بالإدارة الالكترونية بمجموع 10 عبارة.

تبعا لموضوع الدراسة المتمثلة أساسا فإن اختيار سلم ليكارت الخماسي لتوضيح درجة الأهمية لكل عبارة من عبارات القياس الواردة

في الاستبيان، وكذلك المتغيرات، ويبدو الأكثر قبولا في مثل هذه الدراسة كما هو مبين في الجدول الموالي.

الجدول رقم 02: مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	الاجابة	المتوسط الحسابي
1	غير موافق تماما	من 1,00 الى 1,79
2	غير موافق	من 1,80 الى 2,59
3	محايد	من 2,60 الى 3,39
4	موافق	من 3,40 الى 4,19
5	موافق تماما	من 4,20 الى 5,00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانيا: صدق (الاتساق الداخلي) للاستبيان

يقصد بصدق الاستبيان شموليته من كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، ونتحقق من الصدق البنائي للاستبيان من خلال معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه (انظر الملحق رقم 2)، كما هو موضح في الجدول رقم (3).

الجدول رقم 03: الاتساق الداخلي (الصدق) لمتغير تكوين الموارد البشرية

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
تحديد الاحتياجات التكوينية	01	,712**	,000
	02	,706**	,000
	03	,762**	,000
	04	,641**	,000
تصميم البرامج والدورات التكوينية	05	,780**	,000
	06	,772**	,000
	07	,643**	,000
	08	,724**	,000
	09	,360*	,023
اختيار المكونين	10	,681**	,000
	11	,822**	,000
	12	,751**	,000
	13	,722**	,000

,000	,718**	14	تقييم العملية التكوينية
,000	,731**	15	
,000	,765**	16	
,000	,644**	17	

**دال عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات التكوين والدرجة الكلية لها، حيث أنّ قيم معاملات الارتباط بيرسون موجبة ومستوى الدلالة sig لكل فقرة أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا يعني أنّ الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

كما يمكن توضيح نتائج الاتساق الداخلي في متغير الإدارة الالكترونية في الجدول رقم (04).

الجدول رقم 04: معامل الارتباط بين كل عبارات الإدارة الالكترونية

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
الإدارة الالكترونية	1	,793**	,000
	2	,761**	,000
	3	,809**	,000
	4	,844**	,000
	5	,820**	,000
	6	,697**	,000
	7	,628**	,000
	8	,915**	,000
	9	,831**	,000
	10	,472**	,000

**دال عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات الإدارة الالكترونية والدرجة الكلية لها، حيث أنّ قيم معاملات الارتباط بيرسون موجبة ومستوى الدلالة sig لكل فقرة أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا يعني أنّ الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثا: ثبات الاستبيان

يمكن توضيح ثبات الاستبيان ومحاوره من خلال معامل الثبات كرونباخ ألفا، حيث أنه في حال كانت قيمته أكبر من 0.6 فما فوق فإن ثبات الاستبيان محقق، والجدول التالي يوضح ذلك (انظر الملحق رقم 3).

الجدول رقم 05: اختبار معامل الثبات

معامل الثبات Cronbach's Alpha	عدد العبارات	البيان
0.662	4	تحديد الاحتياجات التكوينية
0.649	5	تصميم البرامج والدورات التكوينية
0.731	4	اختيار المكونين
0.680	4	تقييم العملية التكوينية
0.760	17	تكوين الموارد البشرية
0.914	10	الإدارة الالكترونية
0.860	27	الاستمارة ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن معامل الثبات لأبعاد محور تكوين الموارد البشرية مقبولة في مجملها سواء حيث تجاوزت القيمة المقبولة وهي 0.6، أما المتغير الكلي (تكوين الموارد البشرية) فبلغت قيمة ثباته 0.760، وهي جيدة، أما معامل الثبات لمتغير الادارة الالكترونية فيعتبر جيد حيث كان (0.914) وهي نسبة ممتازة تعكس بصورة واضحة انسجام العبارات الموضوعية لقياس محور الادارة الالكترونية، كما بلغ معامل الثبات ألفا كرومباخ الكلي لأداة الدراسة وهو 0.860، وهي قيمة ثبات جيدة ومناسب لأغراض الدراسة، وعليه تم التحقق من ثبات أداة الدراسة.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

سوف نقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة بالاعتماد على حساب معامل الالتواء Skewness (Asymétrie) (انظر الملحق رقم 4)، حيث تؤكد الدراسات أن هذا المعامل يجب أن يكون محصور بين 3 و -3 وكذلك حساب معامل التفلطح Kurtosis (Aplatissement) والذي يكون محصور بين 7 و -7، وتظهر نتائجه في الجدول التالي.

الجدول رقم 06: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

معامل التفلطح		معامل الالتواء		المتغير
الخطأ المعياري	القيم الاحصائية	الخطأ المعياري	القيم الاحصائية	
,733	-766	,374	,409	تحديد الاحتياجات التكوينية
,733	-1,107	,374	,385	تصميم البرامج والدورات التكوينية
,733	,427	,374	-670	اختيار المكونين
,733	-822	,374	,416	تقييم العملية التكوينية
,733	-323	,374	-036	تكوين الموارد البشرية
,733	-499	,374	,288	الادارة الالكترونية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن قيم معامل الالتواء محصورة بين -0.670 و 0.146 وقيم معامل التفلطح محصورة بين -1,107 و 0,427، و عليه فإن توزيع الدراسة خاضع للتوزيع الطبيعي و يمكن اختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات المعلمية.

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الأداة الرئيسية لجمعها وذلك بعد فحص الاستبانة المسترجعة وتبويبها أي ترميزها من أجل تسهيل عملية تفرغ وإدخال هذه البيانات في الحاسوب، حيث تم الاعتماد في هذا الصدد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for Social Sciences" والذي يرمز له اختصارا SPSS، حيث أن هذا البرنامج يحتوي مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي وقد تم استخدام مجموعة من هذه الأساليب منها ما يلي:

أولاً- المدى: يعبر المدى عن الفرق بين أكبر قيمة وأدنى قيمة في مقياس "ليكرث" الخماسي المستخدم في الإستبانة والذي يستخدم في تحديد طول الفئات الخاصة بالمقياس.

ثانياً- التكرارات المطلقة: تعبر التكرارات المطلقة عن عدد الإجابات في كل درجة من درجات المقياس أو الخيارات الموضوعية والتي تساعد على حساب النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري.

ثالثاً- النسب المئوية: تعبر النسب المئوية بشكل أفضل عن التكرارات المطلقة خاصة في تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة حيث يتم تمثيلها بدوائر نسبية، إضافة إلى أنها تساعد في إبراز آرائهم واستجاباتهم، وتحسب النسب المئوية بقسمة عدد العبارات الموافقة لعبارة ما على مجموع أفراد العينة أو مجموع التكرارات.

رابعاً- المتوسط الحسابي: يعتبر المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية والذي يستخدم لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من العبارات الخاصة بأبعاد الدراسة، مع العلم أنه يسمح بترتيب العبارات من حيث درجة الموافقة حسب أعلى متوسط حسابي.

خامساً- الانحراف المعياري: يستخدم للتعرف على درجة انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من العبارات الخاصة بأبعاد الدراسة عن متوسطها الحسابي، ويعد الانحراف المعياري من مقاييس التشتت حيث أنه كلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الإجابات وانخفض تشتتها والعكس صحيح في حالة كانت قيمته أكبر أو مساوية للواحد الصحيح.

سادساً- معامل الارتباط بيرسون: هو مؤشر إحصائي يستخدم لقياس قوة و متانة العلاقة الارتباطية الخطية بين الظاهرتين المدروستين (X, Y) فهذا المعامل يعطي فكرة عن العلاقة الارتباطية بين (X, Y) فيما إذا كانت عكسية أم طردية من خلال إشارة المعامل، وتم استخدامه أيضاً للتحقق من الصدق (الاتساق الداخلي) للاستبيان.

سابعاً- معامل (Cronbach's Alpha): تم استخدامه من أجل اختبار مدى الاعتماد على أداة الاستبيان في قياس متغير الدراسة أي تم اعتماده للتأكد من ثبات الاستبيان.

ثامناً- الانحدار الخطي البسيط: الهدف الأساسي من تحليل الانحدار هو تقدير الصورة الرياضية للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويستخدم تحليل الانحدار لدراسة مدى تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع محدد، وقد تم استعماله لاختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على خصائص عينة الدراسة، وتحليل إجاباتهم حول متغيرات الاستبيان، و ثم التطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة، وصولا إلى تفسير نتائجها.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

سيتم في هذا العنصر تحليل خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس (ذكور، إناث)، الفئة العمرية، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة (انظر الملحق رقم 5)، حيث يتم الاعتماد على التكرارات والنسبة المئوية على النحو التالي:

أولا- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول التالي يمثل نسب و تكرارات توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
55	22	ذكر
45	18	أنثى
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور كانت هي النسبة الأكبر من أفراد العينة حيث بلغت نسبة: 55%، في حين بلغت نسبة الإناث : 45%. هذا يدل على أن أعضاء مديرية البريد في العينة محل الدراسة هم بالتقريب متساوين الذكور مع الإناث.

ثانيا- توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول التالي يمثل نسب و تكرارات النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب العمر.

الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة %	التكرار	السن
22,5	9	أقل من 30 سنة
32,5	13	من 30 إلى أقل من 40 سنة
30,0	12	من 40 إلى أقل من 50 سنة
15,0	6	من 50 سنة فأكثر
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 08 نلاحظ أن أكبر نسبة هي الفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة 32.5 %، تليها مباشرة الفئة التي تتراوح أعمارهم (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة 30.0 % وفئة الأعمار (الأقل من 30 سنة) بنسبة 22.5 %، أما فئة الأعمار (من 50 سنة فأكثر) فكانت نسبتها ضعيفة و تقدر بـ 15.0%. من مجموع العينة محل الدراسة و هذا راجع إلى حداثة المديرية واستقطابها للموظفين الجدد إلا أنهم يتمتعون بخبرة بسيطة وكافية لأداء مهامهم.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم 09: يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
17,5	7	تقني سامي
45,0	18	مهندس
20,0	8	ليسانس
17,5	7	شهادة دراسات عليا
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من شهادة مهندس بنسبة 45 % ثم تأتي شهادة ليسانس بنسبة التي تقدر بـ 20 %، ثم تأتي شهادة تقني سامي وشهادة دراسات عليا بنفس النسبة التي تقدر بنسبة 17.5 % ثم رتبة، و يرجع هذا إلى طبيعة المستوى المطلوب للتوظيف بالمديرية محل الدراسة.

رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم 10: يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
12,5	5	أقل من 5 سنوات
42,5	17	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
32,5	13	من 10 إلى أقل من 15 سنة
12,5	5	15 سنة فأكثر
100,0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 بأن أفراد العينة ممن يملكون خبرة مهنية من 5 إلى أقل من 10 سنوات جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 42.5 %، ثم تليها مباشرة الفئة من 10 إلى أقل من 15 سنة بما نسبته 32.5 %، في حين بلغت فئة من يملكون خبرة أقل من 5 سنوات و15 سنة فأكثر ما نسبته 12.5 %، وهذا يدل على أن العمال لديهم أقدمية مهنية معتبرة في العمل و يتمتعون بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل الصحيح.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة

تم التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي شملتها الإستبانة و التي تضمنت تكوين الموارد البشرية كمتغير مستقل بمختلف أبعاده والادارة الالكترونية كمتغير تابع في هذه الدراسة بالمديرية محل الدراسة باستخدام مقاييس النزعة المركزية (انظر الملحق رقم 6).

أولاً: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور تكوين الموارد البشرية

يشتمل هذا المحور على 17 عبارة والذي تم تقسيمه إلى أربع أبعاد فرعية المتمثلة في تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج والدورات التكوينية، اختيار المكونين، تقييم العملية التكوينية و يمكن تحليلها كالتالي:

1. تحليل العبارات الخاصة ببعدها تحديد الاحتياجات التكوينية:

اعتمدنا في تحليل عبارات بعدد الاحتياجات الخاصة على المؤشرات التالية: المتوسط، الانحراف المعياري، درجة الموافقة الكلية وترتيب العبارة. وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم 11: المؤشرات الإحصائية لبعث تحديد الاحتياجات التكوينية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
2	موافق تماما	0.501	4.43	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين من خلال التقييم الدوري للأداء.	01
1	موافق تماما	0.554	4.48	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة.	02
3	موافق تماما	0.483	4.35	يتم تحديد الحاجة للدورات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة.	03
4	موافق تماما	0.464	4.30	الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية حسب احتياجات العمل.	04
-----	موافق تماما	0.353	4.39	اجمالي البعد	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 11: جاء ترتيب عبارات البعد الأول كالتالي:

1- المرتبة الأولى العبارة رقم "2" من حيث وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 4.48 وهو متوسط ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت، و التي تشير إلى الخيار "موافق تماما" بانحراف معياري قدره: 0.554 الذي يعكس تجانس في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة، و بالتالي يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة.

2- المرتبة الثانية العبارة رقم "1": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 4.43 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى الخيار "موافق تماما" بانحراف معياري قدره 0.501، الذي يعكس تجانس في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة وبالتالي يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين من خلال التقييم الدوري للأداء.

3- المرتبة الثالثة العبارة رقم "3": إذ بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 4.35 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت، و التي تشير إلى الخيار "موافق تماما" بانحراف معياري قدره 0.483، الذي يعكس تجانس في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة وبالتالي يتم تحديد الحاجة للدورات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة.

4- المرتبة الرابعة العبارة رقم "4": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 4.30 وهو وسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت، يشير إلى الخيار "موافق تماما" بانحراف معياري قدره 0.464 الذي يعكس تجانس في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة وبالتالي الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية حسب احتياجات العمل.

وبناء على ما سبق، يتضح أن تحديد الاحتياجات التكوينية جاء موافقا وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات عينة الدراسة عن عبارات تحديد الاحتياجات التكوينية بـ: 4.39 و انحراف معياري قدره: 0.353، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على هذا البعد يشكل قبولا، وهذا يدل على أن يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة و يتم تحديد الحاجة للدورات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة.

2. تحليل العبارات الخاصة بعدد تصميم البرامج والدورات التكوينية

اعتمدنا كذلك في تحليل عبارات بعد تصميم البرامج والدورات التكوينية على المؤشرات المتوسط، الانحراف المعياري، درجة الموافقة الكلية وترتيب العبارة. وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم 12: المؤشرات الإحصائية لعدد تصميم البرامج والدورات التكوينية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
4	موافق تماما	0.586	4.38	الدورات التكوينية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف المرجوة	5
2	موافق تماما	0.552	4.45	تقوم المؤسسة بتكوين مواردها البشرية في مجال الادارة الالكترونية	6
1	موافق تماما	0.506	4.50	المدة المخصصة للتكوين من طرف المؤسسة غير كافية	7
5	موافق تماما	0.516	4.30	يتم برمجة الدورات التكوينية بناء على مجموعة مشاكل قائمة في العمل	8
3	موافق تماما	0.636	4.43	هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة	9
-	موافق تماما	0.362	4.41	اجمالي البعد	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 12: جاء ترتيب عبارات البعد الثاني كالتالي:

1- المرتبة الأولى العبارة رقم "7" من حيث وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 4.50 و هو متوسط ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت، والتي تشير إلى الخيار "موافق تماما" بانحراف معياري قدره: 0.506 الذي يعكس تجانس في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة، و بالتالي المدة المخصصة للتكوين من طرف المؤسسة غير كافية.

2- المرتبة الثانية العبارة رقم "6": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 4.45 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت و التي تشير إلى الخيار "موافق تماما" بانحراف معياري قدره 0.552، الذي يعكس تجانس في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة وبالتالي تقوم المؤسسة بتكوين مواردها البشرية في مجال الادارة الالكترونية.

3- المرتبة الثالثة العبارة رقم "9": إذ بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 4.43 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت، و التي تشير إلى الخيار "موافق تماما" بانحراف معياري قدره 0.636، الذي يعكس تجانس في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة.

4- المرتبة الرابعة العبارة رقم "5": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 4.38 و هو وسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت، يشير إلى الخيار "موافق تماما" بانحراف معياري قدره 0.586 الذي يعكس تجانس في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي الدورات التكوينية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف المرجوة.

5- المرتبة الخامسة العبارة رقم "8": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 4.30 و هو وسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت، يشير إلى الخيار "موافق تماما" بانحراف معياري قدره 0.516 الذي يعكس تجانس في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي يتم برمجة الدورات التكوينية بناء على مجموعة مشاكل قائمة في العمل.

و بناء على ما سبق، يتضح أن تصميم البرامج والدورات التكوينية جاء موافقا وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات عينة الدراسة عن عبارات تصميم البرامج والدورات التكوينية بـ: 4.41 و انحراف معياري قدره: 0.362، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على هذا البعد يشكل قبولا، و هذا يدل على أن مؤسسة تقوم بتكوين مواردها البشرية في مجال الادارة الالكترونية وهناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة والدورات التكوينية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف المرجوة.

3. تحليل العبارات الخاصة ببعد اختيار المكونين

اعتمدنا كذلك في تحليل عبارات بعد اختيار المكونين على المؤشرات المتوسط، الانحراف المعياري، درجة الموافقة الكلية وترتيب العبارة. وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم 13: المؤشرات الإحصائية لبعث اختيار المكونين

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
10	المكونون من داخل المؤسسة أكثر تفهما للاحتياجات التكوينية مقارنة بالخارجيين	4.35	0.580	موافق تماما	4
11	المكونون في المؤسسة قادرين على استخدام التقنيات الحديثة بكفاءة عالية	4.45	0.677	موافق تماما	2
12	يتم اختيار المكونين الأكفاء ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية	4.38	0.628	موافق تماما	3
13	توفير المكونين من الخارج يزيد من خبرات المكونين	4.50	0.506	موافق تماما	1
	اجمالي البعد	4.42	0.447	موافق تماما	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 13: جاء ترتيب عبارات البعد الثالث كالتالي:

1- المرتبة الأولى العبارة رقم "13" من حيث وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 4.50 و هو متوسط ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت، والتي تشير إلى الخيار "موافق تماما" بانحراف معياري قدره: 0.506 الذي يعكس تجانس في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة، و بالتالي توفير المكونين من الخارج يزيد من خبرات المكونين.

2- المرتبة الثانية العبارة رقم "11": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 4.45 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت و التي تشير إلى الخيار "موافق تماما" بانحراف معياري قدره 0.677، الذي يعكس تجانس في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي المكونون في المؤسسة قادرين على استخدام التقنيات الحديثة بكفاءة عالية.

3- المرتبة الثالثة العبارة رقم "12": إذ بلغ المتوسط الحسابي لها بـ تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للحصول على المعرفة 4.37 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت، والتي تشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 0.628، الذي يعكس تجانس في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي يتم اختيار المكونين الأكفاء ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية.

4- المرتبة الرابعة العبارة رقم "10": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ب 4.35 و هو وسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت، يشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 0.580 الذي يعكس تجانس في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي المكونون من داخل المؤسسة أكثر تفهما للاحتياجات التكوينية مقارنة بالخارجيين.

و بناء على ما سبق، يتضح أن اختيار المكونين جاء موافقا وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات عينة الدراسة عن عبارات اختيار المكونين ب: 4.42 وانحراف معياري قدره: 0.447، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على هذا البعد يشكل قبولا، و هذا يدل على أن المكونون في المؤسسة قادرين على استخدام التقنيات الحديثة بكفاءة عالية يتم اختيار المكونين الأكفاء ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية و المكونون من داخل المؤسسة أكثر تفهما للاحتياجات التكوينية مقارنة بالخارجيين.

4. تحليل العبارات الخاصة بعد تقييم العملية التكوينية

اعتمدنا كذلك في تحليل عبارات بعد تقييم العملية التكوينية على المؤشرات المتوسط، الانحراف المعياري، درجة الموافقة الكلية وترتيب العبارة. وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم 14: المؤشرات الإحصائية لبعث تقييم العملية التكوينية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
14	يستخدم أسلوب مقارنة أداء المتكون قبل التكوين وبعده	4.43	0.501	موافق تماما	3
15	يستخدم أسلوب تقييم فعالية الدورة التكوينية بعد انتهاء التكوين	4.45	0.552	موافق تماما	1
16	يتم دراسة وتقييم فاعلية الدورات التكوينية بصورة دورية	4.35	0.483	موافق تماما	2
17	تؤدي الدورات التكوينية إلى رفع احساس العاملين بانتمائهم الى المؤسسة	4.30	0.464	موافق تماما	4
اجمالي البعد		4.38	0.358	موافق تماما	---
التكوين		4.40	0.247	موافق تماما	----

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 14: جاء ترتيب عبارات البعد الرابع كالتالي:

1- المرتبة الأولى العبارة رقم "15" من حيث وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 4.45 و هو متوسط ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت، والتي تشير إلى الخيار "موافق تماما" بانحراف معياري قدره: 0.552 الذي يعكس تجانس في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة، و بالتالي يستخدم أسلوب تقييم فعالية الدورة التكوينية بعد انتهاء التكوين.

2- المرتبة الثانية العبارة رقم "16": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 4.35 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت و التي تشير إلى الخيار "موافق تماما" بانحراف معياري قدره 0.483، الذي يعكس تجانس في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي يتم دراسة وتقييم فاعلية الدورات التكوينية بصورة دورية.

3- المرتبة الثالثة العبارة رقم "14": إذ بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 4.43 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت، و التي تشير إلى الخيار "موافق تماما" بانحراف معياري قدره 0.501، الذي يعكس تجانس في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي يستخدم أسلوب مقارنة أداء المتكون قبل التكوين وبعده.

4- المرتبة الرابعة العبارة رقم "17": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 4.30 و هو وسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت، يشير إلى الخيار "موافق تماما" بانحراف معياري قدره 0.464 الذي يعكس تجانس في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي تؤدي الدورات التكوينية إلى رفع إحساس العاملين بانتمائهم الى المؤسسة.

و بناء على ما سبق، يتضح أن تقييم العملية التكوينية جاء موافقا وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات عينة الدراسة عن عبارات تقييم العملية التكوينية بـ: 4.38 وانحراف معياري قدره: 0.358، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على هذا البعد يشكل قبولا، و هذا يدل على أن تؤدي الدورات التكوينية إلى رفع إحساس العاملين بانتمائهم الى المؤسسة بالتالي يستخدم أسلوب مقارنة أداء المتكون قبل التكوين وبعده.

يتضح أيضا أن المتغير المستقل المتمثل في تكوين الموارد البشرية جاء موافقا وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسطه الحسابي: 4.40 وانحراف معياري قدره: 0.247، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على هذا المتغير مرتفع جدا، وهو يوافق الخيار "موافق تماما".

ثانيا: تحليل إجابات أفراد العينة لمحور الإدارة الالكترونية

اعتمدنا كذلك في تحليل عبارات الإدارة الالكترونية على المؤشرات المتوسط، الانحراف المعياري، درجة الموافقة الكلية وترتيب العبارة. وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم 15: المؤشرات الإحصائية للإدارة الالكترونية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تطبق مديرية البريد أغلب وظائفها إلكترونيا	3,85	,662	موافق تماما	8
2	هناك معرفة جيدة بواقع الإدارة الالكترونية لديك	3,78	,768	موافق	7
3	تعتمد المؤسسة في إدارتها الالكترونية على مجموعة برامج إلكترونية (وذكر أهم البرامج المستخدمة)	3,88	,563	موافق	6
4	تعتبر الطريقة الالكترونية فعالة في الإدارة الحديثة	3,83	,636	موافق	9
5	يساهم تكوين الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الالكترونية على تسريع وتيرة العمل	4,13	,723	موافق	3
6	يساهم تطبيق الإدارة الالكترونية في التقليص من الوثائق والملفات الورقية	4,18	,747	موافق	2
7	تطبق مديرية البريد التخطيط الالكتروني عن طريق برامج إلكترونية وفق شبكة الانترنت	3,93	,572	موافق	4
8	تعتمد مديرية البريد على تطبيق التنظيم الالكتروني من خلال وضع نظام أرشيف إلكتروني	3,68	,694	موافق	10
9	القيادة الالكترونية أسلوب تعتمده مديرية البريد وفقا لما يتمتع به المديرين من معارف وخبرات في مجال المعلوماتية	3,93	,859	موافق	5
10	تستخدم مديرية البريد الرقابة الذاتية والآنية عن طريق الرقابة الالكترونية للموظفين	4,23	,768	موافق تماما	1
---	اجمالي المتغير التابع (الإدارة الالكترونية)	3.94	0.529	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 15 جاء ترتيب عبارات المتغير التابع كالتالي:

1- المرتبة الأولى العبارة رقم "10": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 4.23 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت و التي تشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 0.768، الذي يعكس تجانس في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة وبالتالي تستخدم مديرية البريد الرقابة الذاتية والآنية عن طريق الرقابة الالكترونية للموظفين.

2- المرتبة الثانية العبارة رقم "6": إذ بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 4.18 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت، والتي تشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 0.747، الذي يعكس تجانس في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي يساهم تطبيق الادارة الالكترونية في التقليل من الوثائق والملفات الورقية.

3- المرتبة الثالثة العبارة رقم "5": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 4.13 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 0.723، الذي يعكس تجانس في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة وبالتالي يساهم تكوين الموارد البشرية في تطبيق الادارة الالكترونية على تسريع وتيرة العمل.

4- المرتبة الرابعة العبارة رقم "7": إذ بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 3.93 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت، والتي تشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 0.572، الذي يعكس تجانس في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي تطبق مديرية البريد التخطيط الالكتروني عن طريق برامج إلكترونية وفق شبكة الانترنت.

5- المرتبة الخامسة العبارة رقم "9": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 3.93 و هو وسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت، يشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 0.859 الذي يعكس تجانس في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة وبالتالي القيادة الالكترونية اسلوب تعتمد مديرية البريد وفقا لما يتمتع به المديرون من معارف وخبرات في مجال المعلوماتية.

6- المرتبة السادسة العبارة رقم "3" من حيث وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 3.88 و هو متوسط ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت، والتي تشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره: 0.563 والذي يعكس تجانس في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة، و بالتالي فأفراد العينة تعتمد المؤسسة في إدارتها الالكترونية على مجموعة برامج إلكترونية (وأهم البرامج التي يتم استخدامها برنامج IBP، TELEGRAM).

7- المرتبة السابعة العبارة رقم "2": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 3.78 و هو وسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت، يشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 0.768 الذي يعكس تجانس في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي هناك معرفة جيدة بواقع الادارة الالكترونية لديك.

8- المرتبة الثامنة العبارة رقم "1" من حيث وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 3.85 و هو متوسط ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت، والتي تشير إلى الخيار "موافق تماما" بانحراف معياري قدره: 0.662 الذي يعكس تجانس في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة، و بالتالي تطبق مديرية البريد أغلب وظائفها إلكترونيا.

9- المرتبة التاسعة العبارة رقم "4": إذ بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 3.83 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت، والتي تشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 0.636، الذي يعكس تجانس في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي تعتبر الطريقة الالكترونية فعالة في الإدارة الحديثة.

10- المرتبة العاشرة العبارة رقم "8": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ب 3.68 وهو وسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت، يشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 0.694 الذي يعكس تجانس في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة وبالتالي تعتمد مديرية البريد على تطبيق التنظيم الإلكتروني من خلال وضع نظام أرشيف إلكتروني.

و بناء على ما سبق، يتضح أن الإدارة الإلكترونية جاء موافقا وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات عينة الدراسة للإدارة الإلكترونية ب: 3.94 و انحراف معياري قدره: 0.529، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على هذا البعد يشكل قبولا، ويوافق الخيار "موافق" و هذا يدل على أن تعتبر الطريقة الإلكترونية فعالة في الإدارة الحديثة القيادة الإلكترونية أسلوب تعتمد مديرية البريد وفقا لما يتمتع به المدبرون من معارف وخبرات في مجال المعلوماتية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار مدى ملائمة النموذج و اختبار كذلك فرضيات الدراسة كما يلي:

أولاً: اختبار مدى ملائمة نموذج الدراسة

1. اختبار مدى ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

تم استخدام تحليل التباين للانحدار ANOVA للتأكد من مدى ملائمة النموذج من أجل اختبار الفرضية الرئيسية (انظر الملحق رقم 7)، يوجد أثر تكوين الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية البريد بولاية المغیر. و يتبين من الجدول أدناه، ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة F المحسوبة 4.097 عند مستوى دلالة يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة $\alpha = 0,05$.

الجدول رقم 16: يوضح ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	0,321	4	0,321	4,097	0.000
البواقي	5,818	35	0,153		
المجموع	6,139	39			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانياً: اختبار الأثر لاختبار فرضيات الدراسة

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة والفرضية الرئيسية (انظر الملحق رقم 8) كما يلي:

1. اختبار الفرضية الرئيسية

تنص هذه الفرضية على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لتكوين الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الالكترونية بمديرية البريد بولاية المغير، وتظهر نتائج اختبارها كما يلي:

الجدول رقم 17: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة	الدلالة الاحصائية Sig
تكوين الموارد البشرية	الإدارة الالكترونية	0,709	0,503	5,324	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط، إن ما يؤكد ذلك هو قيمة T المحسوبة البالغة 5,324، وكذلك قيمة الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهكذا أصبح بالإمكان قياس أثر تكوين الموارد البشرية بأبعاده في الإدارة الإلكترونية بالمديرية محل الدراسة، كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط 0,709، كما تشير قيمة معامل التحديد البالغة 0.503 إلى أن المتغيرات الداخلة في النموذج تفسر ما نسبته 50.3% من التغيرات التي تطرأ على الإدارة الالكترونية، وأما النسبة المتبقية تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لتكوين الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الالكترونية بمديرية البريد بولاية المغير "

2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لتحديد الاحتياجات التكوينية في تطبيق الإدارة الالكترونية بمديرية البريد بولاية المغير، وتظهر نتائج اختبارها كما يلي:

الجدول رقم 18: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة	الدلالة الاحصائية Sig
تحديد الاحتياجات التكوينية	الإدارة الالكترونية	0,578	0,334	3,749	0,001

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى، وما يؤكد ذلك هو قيمة T المحسوبة البالغة 3,749، وكذلك قيمة الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05، كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط 0,578، كما تشير قيمة معامل التحديد البالغة 0.334 إلى أن تحديد الاحتياجات التكوينية تفسر ما نسبته 33.4% من التغيرات التي تطرأ على الإدارة الالكترونية، وأما النسبة المتبقية تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار

الخطي البسيط، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0,05)$ لتحديد الاحتياجات التكوينية في تطبيق الإدارة الالكترونية بمديرية البريد بولاية المغير "

3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0,05)$ لتصميم البرامج التكوينية في تطبيق الإدارة الالكترونية بمديرية البريد بولاية المغير، وتظهر نتائج اختبارها كما يلي:

الجدول رقم 19: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة t المحسوبة	الدلالة الاحصائية Sig
تصميم البرامج التكوينية	الإدارة الالكترونية	0,523	0,274	3,247	0,003

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية، وما يؤكد ذلك هو قيمة T المحسوبة البالغة 3.247، وكذلك قيمة الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط 0.523، كما تشير قيمة معامل التحديد البالغة 0.274 إلى أن تصميم البرامج التكوينية تفسر ما نسبته 27.4% من التغيرات التي تطرأ على الإدارة الالكترونية، وأما النسبة المتبقية تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0,05)$ لتصميم البرامج التكوينية في تطبيق الإدارة الالكترونية بمديرية البريد بولاية المغير "

4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0,05)$ لاختيار المكونين في تطبيق الإدارة الالكترونية بمديرية البريد بولاية المغير، وتظهر نتائج اختبارها كما يلي:

الجدول رقم 20: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة t المحسوبة	الدلالة الاحصائية Sig
اختيار المكونين	الإدارة الالكترونية	0,489	0,239	2,967	0,006

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة، وما يؤكد ذلك هو قيمة T المحسوبة البالغة 2.967، وكذلك قيمة الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.006 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط 0.489، كما تشير قيمة معامل التحديد البالغة 0.239 إلى أن اختيار المكونين تفسر ما نسبته 23.9% من التغيرات التي تطرأ على الإدارة الالكترونية، وأما النسبة المتبقية تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي

البسيط، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لاختيار المكونين في تطبيق الإدارة الالكترونية بمديرية البريد بولاية المغير".

5. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لتقييم العملية التكوينية في تطبيق الإدارة الالكترونية بمديرية البريد بولاية المغير، وتظهر نتائج اختبارها كما يلي:

الجدول رقم 21: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة	الدلالة الاحصائية Sig
لتقييم العملية التكوينية	الإدارة الالكترونية	0,625	0,391	4,240	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق ثبوت صحة الفرضية الفرعية الرابعة، وما يؤكد ذلك هو قيمة T المحسوبة البالغة 4.240، وكذلك قيمة الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط 0.625، كما تشير قيمة معامل التحديد البالغة 0.391 إلى أن لتقييم العملية التكوينية تفسر ما نسبته 39.1% من التغيرات التي تطرأ على الإدارة الالكترونية، وأما النسبة المتبقية تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لتقييم العملية التكوينية في تطبيق الإدارة الالكترونية بمديرية البريد بولاية المغير".

ثالثا: تفسير نتائج الدراسة:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

" يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$) لتحديد الاحتياجات التكوينية في تطبيق الإدارة الالكترونية بمديرية البريد بولاية المغير.

من خلال تحليلنا لمختلف إجابات الباحثين التي تضمنها الجدول رقم (18) وجدنا أنه يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية حسب احتياجات العمل.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

" يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$) لتصميم البرامج التكوينية في تطبيق الإدارة الالكترونية بمديرية البريد بولاية المغير.

من خلال تحليلنا لمختلف إجابات الباحثين التي تضمنها الجدول رقم (19) وجدنا أن المؤسسة تقوم بتكوين مواردها البشرية في مجال الإدارة الالكترونية ويتم برمجة الدورات التكوينية بناء على مجموعة مشاكل قائمة في العمل.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

" يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$) لاختيار المكونين في تطبيق الإدارة الالكترونية بمديرية البريد بولاية المغرب.

من خلال تحليلنا لمختلف إجابات الباحثين التي تضمنها الجدول رقم (20) وجدنا أنه يتم اختيار المكونين الأكفاء ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية المكونون من داخل المؤسسة أكثر تفهما للاحتياجات التكوينية مقارنة بالخارجيين.

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

" يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$) لتقييم العملية التكوينية في تطبيق الإدارة الالكترونية بمديرية البريد بولاية المغرب.

من خلال تحليلنا لمختلف إجابات الباحثين التي تضمنها الجدول رقم (21) وجدنا أن الدورات التكوينية تؤدي إلى رفع إحساس العاملين بانتمائهم إلى المؤسسة ويستخدم أسلوب تقييم فعالية الدورة التكوينية بعد انتهاء التكوين ويستخدم كذلك أسلوب مقارنة أداء المتكون قبل التكوين وبعده.

خلاصة

تعرفنا من خلال هذا الفصل على لمحة عن المؤسسة وكذا هيكلها التنظيمي، وقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الإستبانة التي وزعناها على موظفي المؤسسة، والتي تحتوي على محورين أساسين هما تكوين الموارد البشرية والإدارة الالكترونية، وكان هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: "هل يساهم تكوين الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الالكترونية بمديرية البريد بولاية المغرب؟"

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتكوين الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الالكترونية بمديرية البريد بولاية المغرب وعند بحث أثر كل بعد من أبعاد الموارد البشرية على الإدارة الالكترونية لدى أفراد عينة البحث، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05.

الخاتمة

إن التحولات والتغيرات الحاصلة في عالمنا المعاصر جعلت من الإدارة الإلكترونية تنصدر المواضيع المطروحة للبحث والنقاش في الفكر التسييري والاقتصادي الحديث، ومختلف مجالات العمل حتى الاجتماعية والثقافية، فجراء الثورة العلمية والتكنولوجية الشاملة، وفتح الأسواق وإزالة القيود الجمركية أصبح مطلوبا من المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة، أن تحقق تطبيق الإدارة الإلكترونية وبفعالية في جميع أوجهها الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية.

ولا يتم ذلك إلا بتطبيق أحدث الاستراتيجيات الإدارية في إدارة العمليات ونظم المعلومات والاتصالات وتنمية كفاءات العاملين التي أضحت لها أثر كبير في أداء المنظمات جراء اعتبارها المحرك الأساسي لأي تقدم أو نمو، فتحقيق التطور والنجاح ليس رهانا فحسب على تحقيق معدلات نمو أسرع أو تدفق كبير للموارد المالية ومختلف الموارد داخل المنظمة، وإنما رهانات على قدرة المنظمات على تنمية الكفاءات الفردية والموارد البشرية، تلك الكفاءات التي يجب أن تكون محملة بالمعارف والخبرات والمهارات ذات الجودة العالية، للحفاظ عليها يتطلب من المنظمات الإنفاق والاستثمار في تكوينها، وتنمية مهاراتها وقدراتها الابداعية فالكفاءات والمهارات الفردية هي العمود الأساسي في نجاح المنظمات في عصر وجو يتسم بتنافسية شديدة.

من خلال الدراسة التي تناولناها، تبين أن عملية التكوين هي سيورة نظامية وجهود هادفة لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بالمعلومات والمعارف والمهارات التي تزيد من كفاءة أدائه لعمله الحالية أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل، وهذا ما يجعله يواكب التطورات المعرفية والتغيرات المختلفة وخاصة التطور الذي تعرفه المنظمة في مجال الإدارة الإلكترونية التي تعتبر منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسوب ومختلف الأجهزة والوسائل التكنولوجية، بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وأقل التكاليف، حيث أن تفعيل الإدارة الإلكترونية في المنظمة يهدف بالأساس إلى نقص الأعمال الورقية، تحسين الخدمات، إنقاص التنقل، سهولة الوصول للمعلومات، التقرب من الموظفين والزبائن والموردين وكل من يتعامل مع المنظمة، تسهيل الإجراءات، إدخال الشفافية الكاملة، وعلى هذا النحو فإن الإدارة الإلكترونية قامت بدور فعال في تطوير كافة أنظمة المنظمة، وهذا ما تم معرفته والوصول إليه من خلال الدراسة التي قمنا بها، وذلك راجع لنشاط التكوين الذي تقوم به المنظمة فهي تعتبر أفضل أنواع الاستثمار وليس مصروفا، كما يعتبر وسيلة لتنمية الموارد البشرية وليس غاية في حد ذاته، فتكوين الموارد البشرية جعل المنظمة في مستوى عال من التطور، ويظهر ذلك من خلال قدرتها على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المجالات وسهولة استخدامها للبرامج والتطبيقات الإلكترونية، فالدراسة التي قمنا بها في مديرية وحدة البريد بالمغرب أثبتت ان التكوين ضروري جدا فهي تهتم بتقييم العملية التكوينية بعد اهتمامها الأولي بمنح فرص التكوين لمواردها البشرية مما جعلها تتفادى التنظيمات الغير رسمية والاضطرابات، فالمهم هو ترقية الأداء والسعي إلى ارضاء زبائنها وعملائها بأي طريقة سريعة مثل تطبيق الإدارة الإلكترونية عموما التي تجعل منها ذات كفاءة عالية وريادة مميزة، وهذا ما يؤدي بنا للخروج بأن التكوين يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الكفاءة وتحديد المعارف والخبرات وخاصة في مجال الإدارة الإلكترونية حيث أصبح تطبيقها ضروري في كل المجالات والمستويات الإدارية.

كما أصبح من الضروري على المنظمات الخاصة والحكومية تطبيق الإدارة الإلكترونية، والانطلاق مما تتيحه تكنولوجيا الاتصال والمعلومات كأداة لترقية أنشطة ومهام المنظمات فهي تمثل مطلبا هاما تفرضه التحولات الإلكترونية وتنتهجه برامج الإصلاح الإداري كمرحلة أساسية في ظل العصر الرقمي التنافسي والانفتاح على المجتمعات العالمية.

نتائج الدراسة:

كانت الدراسة الميدانية حول موضوع دور تكوين الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية وحدة البريد والتي أسفرت على النتائج التالية:

- اهتمام وتركيز المؤسسة على التكوين يعد استثمارا حقيقيا لتطوير الموارد البشرية والوصول لمستوى الكفاءة، ويؤدي إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل فعال؛
- تشير الدراسة الميدانية إلى أن التكوين ضروري لتحقيقه لتنمية وتطوير المهارات الحالية واكتساب مهارات جديدة، ويساهم في تفعيل التغيير التكنولوجي وذلك بتركيزه على المواضيع الجديدة في التكنولوجيا واستعمالاتها المختلفة؛
- التكوين المستمر للأفراد يساعد على التحكم أكثر في التقنيات الحديثة، ومنه رفع وتيرة العمل لأفضل مستوى من الأداء في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة؛
- استخدام وتطبيق الإدارة الإلكترونية يعطي ديناميكية جديدة للعمل الإداري، فهو يجعل العمال يكتشفون خبايا هذه الطريقة الجديدة؛
- سرعة أداء المهام التي تأخذ فترة طويلة في تنفيذها، أصبحت اليوم تؤدي في وقت قصير جدا جراء سرعة انتقال المعلومة وسط المعنيين؛
- أكبر حاجس تعاني منه الإدارة الإلكترونية بالجزائر هو ضعف الانترنت، لكن في المؤسسة محل الدراسة لاحظنا تدفق عال جدا في الشبكة الواسعة الانترنت؛
- اعتماد المراسلات الإلكترونية الداخلية بدلا من الورقية مثل برنامج Télégamme web، مما يساهم بشكل كبير في تقليل النفقات المالية الإدارية وسرعة إنجاز العمل.

آفاق البحث:

في ختام البحث نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية هامة للمزيد من الإثراء والتحديد والإضافة، ونذكر كآفاق لبحثنا ما يلي:

- دراسة تأثير الإدارة الإلكترونية على مجالات عمل المؤسسة؛
- دراسة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل الأمن الإلكتروني؛
- دور برامج التكوين في إحداث التغيير في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

توصيات الدراسة:

أدت الدراسة التي قمنا بها حول دور تكوين الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي أثبتت صحة الفرضيات إلى بروز أهم التوصيات اللازمة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية والمتمثلة فيما يلي:

- قيام المؤسسات خاصة العامة بالتوجه الرسمي والعملي نحو الإدارة الإلكترونية وذلك باعتماد مؤسسات خاصة تهتم بكل ما يخص البرمجيات والنظم وكل ما هو جديد؛
- تركيز المؤسسات اهتمامها على نشاط التكوين في مجال الادارة الالكترونية من خلال مختلف انظمة التعليم الإلكتروني التي تحفز أكثر التعليم الذاتي بدلا من الاقتصار فقط على التكوين والتعليم التقليدي؛
- خلق ودعم بيئات التكوين والتعلم هي جزء من العالم الجديد للتوجه الاللكترونية لإدارة الموارد البشرية؛
- ضرورة اعتماد كفاءات بشرية متخصصة في الإدارة الإلكترونية من أجل رفع مستوى التوعية الثقافية لأهمية الإدارة الإلكترونية؛
- تفعيل وتوسيع استخدام الانترنت في تطوير الموارد البشرية واستغلالها بشكل واسع؛
- قد تواجه تطبيقات الادارة الالكترونية والخدمات التي تقدمها، معوقات قانونية أو قد تتعارض مع البيانات العامة القائمة، لذلك يجب تحديث القوانين والتشريعات لإضافة الشرعية والقبول للوثائق والمعاملات الإلكترونية، من خلال مراعاة ما يترتب عنها ومنح الصفة القانونية للإدارة الإلكترونية لجعلها تتلاءم مع بيئة العمل وإصلاح العمليات والإجراءات الإدارية من خلال تبسيط الإجراءات وتدفق مهام العمل.

فهرس المحتويات

5	شكر وتقدير.....
6	الإهداء.....
7	ملخص.....
7	Abstract.....
8	قائمة الجداول.....
9	قائمة الأشكال:.....
أ	المقدمة.....
1	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للتكوين ودوره في تطبيق الإدارة الالكترونية.....
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: أساسيات حول تكوين الموارد البشرية.....
3	المطلب الأول: تعريف تكوين الموارد البشرية وأهميته.....
5	المطلب الثاني: أنواع وأساليب التكوين.....
8	المطلب الثالث: مراحل عملية التكوين.....
12	المبحث الثاني: دور تكوين الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الالكترونية.....
12	المطلب الأول: مفهوم الادارة الالكترونية وأهميتها.....
15	المطلب الثاني: خطوات تطبيق الإدارة الالكترونية ومعيقاتها.....
18	المطلب الثالث: دور الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الالكترونية.....
20	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....
20	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.....
21	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة.....
23	خلاصة:.....
24	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية وحدة البريد بولاية المغير.....
25	تمهيد:.....
26	المبحث الأول: مدخل للتعريف بمديرية وحدة البريد بالمغير.....
26	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.....
27	المطلب الثاني: الهياكل التنظيمية والبشرية الجهوية.....

31	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والبشري لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى الولائي:
34	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
34	المطلب الأول: منهج الدراسة
34	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
35	المطلب الثالث: أداة جمع البيانات
39	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الاحصائية
41	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
41	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
43	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة
52	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
57	خلاصة
58	الخاتمة
58	فهرس المحتويات
58	قائمة المراجع
58	الملاحق

قائمة المراجع

1. الكتب

- أحمد ماهر. (2003). *إدارة الموارد البشرية* (الإصدار 1). مصر: الدار الجامعية.
- أحمد محمد غنيم. (2004). *الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق* (الإصدار 1). مصر: المكتبة العصرية.
- انصر الله حنا. (2011). *إدارة الموارد البشرية*. الأردن، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- برنوطي سعاد. (2001). *إدارة الموارد البشرية* (الإصدار 1). الأردن: دار وائل للنشر.
- بلال خلف السكارنة. (2009). *التدريب الإداري*. الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
- توفيق عبد الرحمان. (2002). *العملية التدريسية* (الإصدار 2). القاهرة، مصر: مركز الخيرات المهنية للإدارة.
- خالد عبد الرحيم الهيتي. (2000). *إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين*. مصر: الدار الجامعية.
- خلية مصطفى أبو عاشور، دينا جميل النمري. (2013). *مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين*. مجلة الأردنية في العلوم التربوية، 9 (2).
- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم. (2000). *مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)*. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- زكي محمود هاشم. (1989). *إدارة الموارد البشرية* (الإصدار 1). الكويت، جامعة الكويت .
- سهيلة محمد عباس. (2006). *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي* (الإصدار 1). الأردن: دار وائل للنشر.
- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي. (1999). *إدارة الموارد البشرية* (الإصدار 1). الأردن: دار وائل للنشر.
- صلاح الدين عبد الباقي. (2000). *إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية*. مصر: الدار الجامعية للنشر.
- صلاح الدين عبد الباقي وعلي عبد الهادي مسلم. (2007). *إدارة الموارد البشرية* . 2007: المكتب الجامعي الحديث.
- عادل حرحوش ومؤيد سعيد سالم. (2009). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي* (الإصدار 3). بغداد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمان عيسوي. (2003). *علم النفس والانتاج*. مصر: دار المعرفة الجامعية.
- عبد الكريم بوحفص. (2010). *التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

- عقلي عمر وصفني. (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
- علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي. (2008). الإدارة الإلكترونية. الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
- عمر وصفني عقلي. (1991). إدارة الموارد البشرية. الأردن: مؤسسة زهران للنشر والتوزيع.
- محفوظ أحمد جودة. (2010). إدارة الموارد البشرية. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- محمد الصربي. (2003). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. الأردن، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2009). التدريب الإداري. الأردن: دار المنهج للنشر.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2009). التدريب الإداري. الأردن: دار المنهج للنشر.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2012). التدريب الإداري (الإصدار 1). الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- محمد عبد الفتاح ياغي. (2010). التدريب بين النظرية والتطبيق. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- محمد عثمان اسماعيل حميد. (1993). إدارة الموارد البشرية. مصر: دار النهضة العربية.
- مصطفى نجيب شاويش. (2005). إدارة الموارد البشرية (الإصدار 3). الأذن: دار الشروق.
- ناصر داداي محدون وآخرون. (2012). استراتيجية التدريب ودورها في تكوين وتوجيه الثقافة التنظيمية. مجلة الدراسات (18)، صفحة 178.
- نصر الدين الشيخ بوهني. (2014). التكوين متطلباته ومراحل المعلم نموذجاً. مجلة العلوم والدراسات الإنسانية (1).
- هاشم حمدي رضا. (2012). التدريب الإداري المفاهيم والأساليب. الأردن، عمان: الراية للنشر والتوزيع.
- يوسف حجم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل. (2006). إدارة الموارد البشري مدخل استراتيجي متكامل. الأردن، عمان: دار الوراق للنشر.

2. الرسائل الجامعية:

- أحمد يحي ربيع. (2009). دور التدريب في دعم عملية الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية : جامعة بومرداس.
- بالطيب عيسى كديدة إيمان. (2012). دور التكوين في تنمية الموارد البشرية (مذكرة ليسانس). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.

- بلقايد إبراهيم. (2006). أهمية التكوين ودوره في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية واقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، الجزائر: جامعة وهران.
- بن عمر جبارية. (2015). دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين (رسالة ماجستير). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
- بوزكري جيلالي. (2016). الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- بوشليق الأمين. (2015). دور التكوين في تحسين أداء العاملين (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
- جعفري جلال. (2009). فعالية التكوين في تطوير الكفاءات (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسنطينة: جامعة منتوري .
- حدة قربة. (2007). دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، البليدة: جامعة سعد دحلب.
- سعادي الخنساء. (بلا تاريخ). التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي (رسالة ماجستير). الجزائر، جامعة يوسف بن خدة.
- طيبي فاطمة الزهراء. (2017). دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية (رسالة الماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، خميس مليانة: جامعة الجيلالي بونعامة .
- كلثم محمد الكبيسي. (2008). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نزم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر-رسالة الماجستير). قطر: الجامعة الافتراضية الدولية.
- مرزوق نسيم. (2013). دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة: جامعة أكلي محمد أولحاج.
- يوسف محمد يوسف أبو أمونه. (2009). واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية (رسالة كاجستير). كلية الدراسات العليا، غزة: الجامعة الإسلامية.

الملاحق

الملحق 1: استبيان الدراسة

السنة الثانية ماستر: وعلوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

السنة الجامعية: 2021/2022

إستبانة البحث

الأخ الفاضل.. الأخت الفاضلة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان (دور تكوين الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية) وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تكوين الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية البريد بولاية المغير ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نثيب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالب: إدريس بن الفيلاي

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فما أكثر
3. المؤهل العلمي: تقني سامي مهندس ليسانس شهادة دراسات عليا
4. سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: تكوين الموارد البشرية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تكوين الموارد البشرية (بمديرية وحدة البريد بولاية المغير) والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
	تحديد الاحتياجات التكوينية					
01	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين من خلال التقييم الدوري للأداء					
02	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة					
03	يتم تحديد الحاجة للدورات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة					
04	الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية حسب احتياجات العمل					

تصميم البرامج والدورات التكوينية					
				الدورات التكوينية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف المرجوة	05
				تقوم المؤسسة بتكوين مواردها البشرية في مجال الادارة الالكترونية	06
				المدة المخصصة للتكوين من طرف المؤسسة غير كافية	07
				يتم برمجة الدورات التكوينية بناء على مجموعة مشاكل قائمة في العمل	08
				هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة	09
اختيار المكونين					
				المكونون من داخل المؤسسة أكثر تفهما للاحتياجات التكوينية مقارنة بالخارجيين	10
				المكونون في المؤسسة قادرون على استخدام التقنيات الحديثة بكفاءة عالية	11
				يتم اختيار المكونين الأكفاء ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية	12
				توفير التكوين من الخارج يزيد من خبرات المتكونين	13
تقييم العملية التكوينية					
				يستخدم أسلوب مقارنة أداء المتكون قبل التكوين وبعده	14
				يستخدم أسلوب تقييم فعالية الدورة التكوينية بعد انتهاء التكوين	15
				يتم دراسة وتقييم فاعلية الدورات التكوينية بصورة دورية	16
				تؤدي الدورات التكوينية إلى رفع احساس العاملين بانتمائهم الى المؤسسة	17

المحور الثاني: الإدارة الالكترونية

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تطبق مديرية البريد أغلب وظائفها إلكترونيا					
02	هناك معرفة جيدة بواقع الادارة الالكترونية لديك					
03	تعتمد المؤسسة في إدارتها الالكترونية على مجموعة برامج إلكترونية					
04	تعتبر الطريقة الالكترونية فعالة في الإدارة الحديثة					
05	يساهم تكوين الموارد البشرية في تطبيق الادارة الالكترونية على تسريع وتيرة العمل					
06	يساهم تطبيق الادارة الالكترونية في التقليل من الوثائق والملفات الورقية					
07	تطبق مديرية البريد التخطيط الالكتروني عن طريق برامج إلكترونية وفق شبكة الانترنت					
08	تعتمد مديرية البريد على تطبيق التنظيم الالكتروني من خلال وضع نظام أرشيف إلكتروني					
09	القيادة الالكترونية اسلوب تعتمده مديرية البريد وفقا لما يتمتع به المديرين من معارف وخبرات في مجال المعلوماتية					
10	تستخدم مديرية البريد الرقابة الذاتية والآنية عن طريق الرقابة الالكترونية للموظفين					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم 2: صدق الاستبيان

CORRELATIONS

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 التكوينية_الاحتياجات_تحديد
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		A1	A2	A3	A4	تحديد_الاحتياجات_التكوينية
A1	Corrélacion de Pearson	1	,455**	,429**	,099	,712**
	Sig. (bilatérale)		,003	,006	,542	,000
	N	40	40	40	40	40
A2	Corrélacion de Pearson	,455**	1	,225	,229	,706**
	Sig. (bilatérale)	,003		,163	,155	,000
	N	40	40	40	40	40
A3	Corrélacion de Pearson	,429**	,225	1	,549**	,762**
	Sig. (bilatérale)	,006	,163		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
A4	Corrélacion de Pearson	,099	,229	,549**	1	,641**
	Sig. (bilatérale)	,542	,155	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
تحديد_الاحتياجات_التكوينية	Corrélacion de Pearson	,712**	,706**	,762**	,641**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=B5 B6 B7 B8 B9 التكوينية_البرامج_تصميم
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		B5	B6	B7	B8	B9	تصميم_البرامج_التكوينية
B5	Corrélacion de Pearson	1	,733**	,476**	,382*	-,026	,780**
	Sig. (bilatérale)		,000	,002	,015	,874	,000
	N	40	40	40	40	40	40
B6	Corrélacion de Pearson	,733**	1	,367*	,503**	-,047	,772**
	Sig. (bilatérale)	,000		,020	,001	,771	,000
	N	40	40	40	40	40	40
B7	Corrélacion de Pearson	,476**	,367*	1	,392*	-,040	,643**
	Sig. (bilatérale)	,002	,020		,012	,807	,000
	N	40	40	40	40	40	40
B8	Corrélacion de Pearson	,382*	,503**	,392*	1	,148	,724**
	Sig. (bilatérale)	,015	,001	,012		,361	,000
	N	40	40	40	40	40	40
B9	Corrélacion de Pearson	-,026	-,047	-,040	,148	1	,360*
	Sig. (bilatérale)	,874	,771	,807	,361		,023
	N	40	40	40	40	40	40
تصميم_البرامج_التكوينية	Corrélacion de Pearson	,780**	,772**	,643**	,724**	,360*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,023	
	N	40	40	40	40	40	40

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=C10 C11 C12 C13 المكونين_اختيار
/PRINT=TWOTAIL NOSIG

Corrélations

		C10	C11	C12	C13	اختيار_المكونين
C10	Corrélacion de Pearson	1	,503**	,264	,262	,681**
	Sig. (bilatérale)		,001	,099	,102	,000
	N	40	40	40	40	40
C11	Corrélacion de Pearson	,503**	1	,437**	,448**	,822**
	Sig. (bilatérale)	,001		,005	,004	,000
	N	40	40	40	40	40
C12	Corrélacion de Pearson	,264	,437**	1	,524**	,751**
	Sig. (bilatérale)	,099	,005		,001	,000
	N	40	40	40	40	40
C13	Corrélacion de Pearson	,262	,448**	,524**	1	,722**
	Sig. (bilatérale)	,102	,004	,001		,000
	N	40	40	40	40	40
المكونين_اختيار	Corrélacion de Pearson	,681**	,822**	,751**	,722**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

** La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=D14 D15 D16 D17 التكوينية_العملية_تقييم
/PRINT=TWOTAIL NOSIG

Corrélations

		D14	D15	D16	D17	تقييم_العملية_التكوينية
D14	Corrélacion de Pearson	1	,496**	,429**	,099	,718**
	Sig. (bilatérale)		,001	,006	,542	,000
	N	40	40	40	40	40
D15	Corrélacion de Pearson	,496**	1	,259	,260	,731**
	Sig. (bilatérale)	,001		,106	,105	,000
	N	40	40	40	40	40
D16	Corrélacion de Pearson	,429**	,259	1	,549**	,765**
	Sig. (bilatérale)	,006	,106		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
D17	Corrélacion de Pearson	,099	,260	,549**	1	,644**
	Sig. (bilatérale)	,542	,105	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
التكوينية_العملية_تقييم	Corrélacion de Pearson	,718**	,731**	,765**	,644**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

** La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Corrélation de Pearson	,784**	,678**	,746**	,856**	,645**	,558**	,776**	1	,732**	,237	,915**
E8	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,141	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Corrélation de Pearson	,521**	,907**	,457**	,445**	,552**	,381*	,510**	,732**	1	,610**	,831**
E9	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,003	,004	,000	,015	,001	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Corrélation de Pearson	,119	,610**	,185	,083	,272	-,026	,273	,237	,610**	1	,472**
E10	Sig. (bilatérale)	,466	,000	,252	,612	,090	,875	,088	,141	,000		,002
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Corrélation de Pearson	,793**	,761**	,809**	,844**	,820**	,697**	,628**	,915**	,831**	,472**	1
الإلكترونية_الإدارة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم 3: معامل الثبات ألفا كرومباخ

```
RELIABILITY
/VARIABLES=A1 A2 A3 A4
/SCALE('التكوينية الاحتياجات تحديد') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité**Echelle : التكوينية الاحتياجات تحديد****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	40	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,662	4

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

```
RELIABILITY
/VARIABLES=B5 B6 B7 B8 B9
/SCALE('التكوينية والدورات البرامج تصميم') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : التكوينية والدورات البرامج تصميم**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	40	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,649	5

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

```
RELIABILITY
/VARIABLES=C10 C11 C12 C13
/SCALE('المكونين اختيار') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité**Echelle : المكونين اختيار****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	40	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,731	4

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY

```

/VARIABLES=D14 D15 D16 D17
/SCALE('التكوينية العملية تقييم') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité**Echelle : التكوينية العملية تقييم****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,680	4

Fiabilité**Echelle : التكوين****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,760	17

RELIABILITY

```

/VARIABLES=E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 E10
/SCALE('الالكترونية الادارة') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité**Echelle : الالكترونية الادارة****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,914	10

RELIABILITY

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 B5 B6 B7 B8 B9 C10 C11 C12 C13 D14 D15 D16 D17 E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 E10
/SCALE('الكلية الثبات') ALL /MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : الكلية الثبات

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	40	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	40	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,860	27

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

الملحق رقم 4: اختبار التوزيع الطبيعي

Statistiques descriptives

	N	Asymétrie		Kurtosis	
		Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
تحديد الاحتياجات_التكوينية	40	,409	,374	-,766	,733
تصميم البرامج_التكوينية	40	,385	,374	-1,107	,733
اختيار_المكونين	40	-,670	,374	,427	,733
تقييم_العملية_التكوينية	40	,416	,374	-,822	,733
التكوين	40	-,036	,374	-,323	,733
الادارة_الالكترونية	40	,288	,374	-,499	,733
N valide (listwise)	40				

الملحق 5: الخصائص الشخصية لأفراد العينة

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	22	55,0	55,0	55,0
أنثى	18	45,0	45,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	9	22,5	22,5	22,5
من 30 إلى أقل من 40 سنة	13	32,5	32,5	55,0
Valide من 40 إلى أقل من 50 سنة	12	30,0	30,0	85,0
من 50 سنة فما أكثر	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تقني سامي	7	17,5	17,5	17,5
مهندس	18	45,0	45,0	62,5
Valide ليسانس	8	20,0	20,0	82,5
شهادة دراسات عليا	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 05 سنوات	5	12,5	12,5	12,5
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	17	42,5	42,5	55,0
Valide من 10 إلى أقل من 15	13	32,5	32,5	87,5
15 سنة فأكثر	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الملحق رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات ومتغيرات الدراسة

Effectifs

Tableau de fréquences

A1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	23	57,5	57,5	57,5
Valide تماما موافق	17	42,5	42,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

A2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	1	2,5	2,5	2,5
موافق	19	47,5	47,5	50,0
تماما موافق	20	50,0	50,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

A3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	26	65,0	65,0	65,0
تماما موافق	14	35,0	35,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

A4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	28	70,0	70,0	70,0
تماما موافق	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

B5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	2	5,0	5,0	5,0
موافق	21	52,5	52,5	57,5
تماما موافق	17	42,5	42,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

B6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	1	2,5	2,5	2,5
موافق	20	50,0	50,0	52,5
تماما موافق	19	47,5	47,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

B7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	20	50,0	50,0	50,0
تماما موافق	20	50,0	50,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

B8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	1	2,5	2,5	2,5
موافق	26	65,0	65,0	67,5
تماما موافق	13	32,5	32,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

B9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	1	2,5	2,5	2,5
موافق	20	50,0	50,0	52,5
تماما موافق	19	47,5	47,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

C10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	2	5,0	5,0	5,0
موافق	22	55,0	55,0	60,0
تماما موافق	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

C11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	1	2,5	2,5	2,5
محاييد	1	2,5	2,5	5,0
موافق	17	42,5	42,5	47,5
تماما موافق	21	52,5	52,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

C12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	3	7,5	7,5	7,5
موافق	19	47,5	47,5	55,0
تماما موافق	18	45,0	45,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

C13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	20	50,0	50,0	50,0
Valide تماما موافق	20	50,0	50,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

D14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	23	57,5	57,5	57,5
Valide تماما موافق	17	42,5	42,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

D15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	1	2,5	2,5	2,5
موافق	20	50,0	50,0	52,5
Valide تماما موافق	19	47,5	47,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

D16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	26	65,0	65,0	65,0
Valide تماما موافق	14	35,0	35,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

D17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	28	70,0	70,0	70,0
Valide تماما موافق	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

E1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	1	2,5	2,5	2,5
محايد	9	22,5	22,5	25,0
Valide موافق	25	62,5	62,5	87,5
تماما موافق	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

E2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	2	5,0	5,0	5,0
محايد	11	27,5	27,5	32,5
موافق	21	52,5	52,5	85,0
تماما موافق	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

E3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	9	22,5	22,5	22,5
موافق	27	67,5	67,5	90,0
تماما موافق	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

E4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	12	30,0	30,0	30,0
موافق	23	57,5	57,5	87,5
تماما موافق	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

E5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	8	20,0	20,0	20,0
موافق	19	47,5	47,5	67,5
تماما موافق	13	32,5	32,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

E6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	8	20,0	20,0	20,0
موافق	17	42,5	42,5	62,5
تماما موافق	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

E7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	8	20,0	20,0	20,0
موافق	27	67,5	67,5	87,5
تماما موافق	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

E8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	18	45,0	45,0	45,0
موافق	17	42,5	42,5	87,5
تماما موافق	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

E9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	2	5,0	5,0	5,0
محاييد	10	25,0	25,0	30,0
موافق	17	42,5	42,5	72,5
تماما موافق	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

E10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	2	5,0	5,0	5,0
محاييد	2	5,0	5,0	10,0
موافق	21	52,5	52,5	62,5
تماما موافق	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الملحق رقم (6)-تابع: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات ومتغيرات الدراسة

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
A1	40	4,43	,501
A2	40	4,48	,554
A3	40	4,35	,483
A4	40	4,30	,464
تحديد_الاحتياجات_التكوينية	40	4,39	,353
B5	40	4,38	,586
B6	40	4,45	,552
B7	40	4,50	,506
B8	40	4,30	,516
B9	40	4,43	,636
تصميم_البرامج_التكوينية	40	4,41	,362
C10	40	4,35	,580
C11	40	4,45	,677
C12	40	4,38	,628
C13	40	4,50	,506
اختيار_المكونين	40	4,42	,447
D14	40	4,43	,501
D15	40	4,45	,552
D16	40	4,35	,483
D17	40	4,30	,464
تقييم_العملية_التكوينية	40	4,38	,358
التكوين	40	4,40	,247
E1	40	3,85	,662
E2	40	3,78	,768
E3	40	3,88	,563
E4	40	3,83	,636
E5	40	4,13	,723
E6	40	4,18	,747
E7	40	3,93	,572
E8	40	3,68	,694
E9	40	3,93	,859
E10	40	4,23	,768
الادارة_الالكترونية	40	3,94	,529
N valide (listwise)	40		

الملحق رقم (7)-اختبار ملائمة النموذج

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT الالكترونية_الادارة

/METHOD=ENTER التكوينية_البرامج_تصميم التكوينية_الاحتياجات_تحديد التكوينية_العملية_تقييم المكونين_اختيار .

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التكوينية_العملية_تقييم التكوينية_البرامج_تصميم المكونين_اختيار, _الاحتياجات_تحديد التكوينية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الالكترونية_الادارة

b. Toutes variables requises saisies.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	0,321	4	0,321	4,097	,000 ^b
1 Résidu	5,818	35	0,153		
Total	6,139	39			

a. Variable dépendante : الالكترونية_الادارة

b. Valeurs prédites : (constantes), التكوينية_الاحتياجات_تحديد, المكونين_اختيار, التكوينية_البرامج_تصميم, التكوينية_العملية_تقييم,

الملحق رقم (8): اختبار فرضيات الدراسة بالانحدار الخطي البسيط

اختبار الفرضية الرئيسية

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT الالكترونية_الادارة

/METHOD=ENTER التكوين .

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التكوين ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الالكترونية_الادارة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,709 ^a	,503	,485	,375

a. Valeurs prédites : (constantes), التكوين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,982	1	3,982	28,344	,000 ^b
1 Résidu	3,934	28	,140		
Total	7,916	29			

a. Variable dépendante : الالكترونية_الادارة

b. Valeurs prédites : (constantes), التكوين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,949	,530		1,791	,084
التكوين	,729	,137	,709	5,324	,000

a. Variable dépendante : الالكترونية_الادارة

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT الالكترونية_الادارة

/METHOD=ENTER . التكوينية_الاحتياجات_تحديد

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	_الاحتياجات_تحديد التكوينية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الالكترونية_الادارة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,578 ^a	,334	,310	,434

a. Valeurs prédites : (constantes), التكوينية_الاحتياجات_تحديد

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,645	1	2,645	14,055	,001 ^b
1 Résidu	5,270	28	,188		
Total	7,916	29			

a. Variable dépendante : الالكترونية_الادارة

b. Valeurs prédites : (constantes), التكوينية_الاحتياجات_تحديد

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,840	,515		3,571	,001
1 التكوينية_الاحتياجات_تحديد	,482	,129	,578	3,749	,001

a. Variable dépendante : الالكترونية_الادارة

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الالكترونية_الادارة
/METHOD=ENTER التكوينية_البرامج_تصميم .
```

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التكوينية_البرامج_تصميم b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الالكترونية_الادارة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,523 ^a	,274	,248	,453

a. Valeurs prédites : (constantes), التكوينية_البرامج_تصميم

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,166	1	2,166	10,546	,003 ^b
1 Résidu	5,750	28	,205		
Total	7,916	29			

a. Variable dépendante : الالكترونية_الادارة

b. Valeurs prédites : (constantes), التكوينية_البرامج_تصميم

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,084	,519		4,016	,000
1 التكوينية_البرامج_تصميم	,449	,138	,523	3,247	,003

a. Variable dépendante : الالكترونية_الادارة

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT الالكترونية_الادارة
 /METHOD=ENTER المكونين_اختيار .

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	المكونين_اختيار ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الالكترونية_الادارة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,489 ^a	,239	,212	,464

a. Valeurs prédites : (constantes), المكونين_اختيار

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,893	1	1,893	8,803	,006 ^b
1 Résidu	6,022	28	,215		
Total	7,916	29			

a. Variable dépendante : الالكترونية_الادارة

b. Valeurs prédites : (constantes), المكونين_اختيار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,317	,490		4,730	,000
المكونين_اختيار	,380	,128	,489	2,967	,006

a. Variable dépendante : الالكترونية_الادارة

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT الالكترونية_الادارة

/METHOD=ENTER التكوينية_العملية_تقييم .

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التكوينية_العملية_تقييم ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الالكترونية_الادارة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,625 ^a	,391	,369	,415

a. Valeurs prédites : (constantes), التكوينية_العملية_تقييم

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,095	1	3,095	17,973	,000 ^b
1 Résidu	4,821	28	,172		
Total	7,916	29			

a. Variable dépendante : الالكترونية_الادارة

b. Valeurs prédites : (constantes), التكوينية_العملية_تقييم

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,895	,443		4,274	,000
التكوينية_العملية_تقييم	,472	,111	,625	4,240	,000

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في : 27 - 03 - 2022
إلى السيد : مدير مؤسسة البريد
والمواصلات - المغير-



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم : 376 / ك.ق.ت.ت / 2022

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب :

1 - بن الفيلاي إدريس

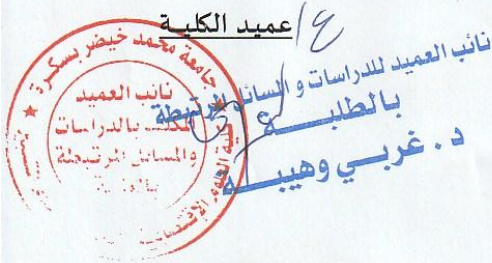
المسجل بالسنة : ثانية ماستر تخصص : إدارة الموارد البشرية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب :

" دور تكوين الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية "

تحت إشراف : أ/ شويخي اسماعيل

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام



تأشيرة المؤسسة المستقبلة



مدير الوحدة البريدية
لولاية المغير
إمضاء : هواشيرة أحمد