



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم العلوم الإجتماعية
شعبة علم الإجتماع



عنوان المذكرة

الإحتياجات التدريبية للعمال الإداريين في ظل الإدارة الإلكترونية
دراسة ميدانية بمديرية التكوين والتعليم المهنيين - بسكرة -
(DFEP)

مذكرة تخرج مكلمة أنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تخصص: تنظيم وعمل

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
مشرفا	أستاذ التعليم العالي	شاوش اخوان جهيدة

إشراف الأستاذ(ة):
أ. د. شاوش إخوان جهيدة

من إعداد الطالبتين:

- دنداني عبلة
- بوجمعة وفاء

السنة الجامعية: 2023/2022



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم العلوم الإجتماعية
شعبة علم الإجتماع



عنوان المذكرة

الإحتياجات التدريبية للعمال الإداريين في ظل الإدارة الإلكترونية
دراسة ميدانية بمديرية التكوين والتعليم المهنيين - بسكرة -
(DFEP)

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تخصص: تنظيم وعمل

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
مشرفا	أستاذ التعليم العالي	شاوش اخوان جهيدة

إشراف الأستاذ(ة):
أ. د. شاوش إخوان جهيدة

من إعداد الطالبتين:
- دنداني عبلة
- بوجمعة وفاء

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

نحمد الله عز وجل الذي من علينا بفضله وأعاننا على إتمام هذه المذكرة

وعلمنا ما لم نكن نعلم وكان فضله علينا عظيما فسيحانك لا نحصى الثناء

عليك كما أثنيت على نفسك ونصلي على صفوة أنبيائه سيدنا

محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذتنا المشرفة "شاوش اخوان جسيمة" على دعمها لنا

وسعة صدرها وتوجيهاتها التي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذه الدراسة ، فجزاها

الله عنا كل خير.

كما نتقدم بالشكر والإحترام والتقدير للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة.

كما أتقدم بالشكر أيضا إلى زملائي عمال مديرية التكوين والتعليم المهنيين لولاية

بسكرة على مساعدتهم لنا.

و إلى جميع من ساعدنا على إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد

الفهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وعرافان
	الملخص
	Résumé
	الفهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
20	أولا: الإشكالية
21	ثانيا: أسباب اختيار الموضوع
21	ثالثا: أهداف الدراسة
22	رابعا: أهمية الدراسة
32 - 22	خامسا : تحديد المفاهيم المرتبطة بالدراسة
40 - 32	سادسا : الدراسات المشابهة
الفصل الثاني: الدراسة السوسولوجية للاحتياجات التدريبية	
48-44	أولا: تحديد الاحتياجات التدريبية
	ثانيا: خصائص الإحتياجات التدريبية
	ثالثا: خطوات عملية تحديد الإحتياجات التدريبية
	رابعا: أهمية وأهداف تحديد الإحتياجات التدريبية
	خامسا: مصادر الإحتياجات التدريبية
	سادسا: أصناف الإحتياجات التدريبية
	سابعا: مستويات الإحتياجات التدريبية
	ثامنا: مداخل الإحتياجات التدريبية
	تاسعا: تحديد أنواع الإحتياجات الضرورية للمتدرب
	عاشرا: أسس وأساليب تحديد الإحتياجات التدريبية
	الحادي عشر: طرق تحديد الإحتياجات التدريبية
	إثنى عشر: معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية

	خلاصة
الفصل الثالث: التحليل السوسيولوجي للإدارة الإلكترونية	
74	تمهيد
75	أولاً: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية
76	ثانياً: خصائص الإدارة الإلكترونية
78	ثالثاً : مبادئ الإدارة الإلكترونية
79	رابعاً: أهداف الإدارة الإلكترونية
81	خامساً: أهمية الإدارة الإلكترونية
82	سادساً : عناصر الإدارة الإلكترونية
83	سابعاً: متطلبات الإدارة الإلكترونية
86	ثامناً: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية
87	تاسعاً: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية
88	عاشراً: آثار التحول إلى الإدارة الإلكترونية:
93	الحادي عشر: إيجابيات وسلبيات الإدارة الإلكترونية
95	خلاصة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
98	تمهيد
99	أولاً: لمحة عامة حول المؤسسة
106	ثانياً: مجالات الدراسة
107	ثالثاً: منهج الدراسة
108	رابعاً: أسلوب الدراسة
109	خامساً: أدوات جمع البيانات
109	1. الملاحظة بالمشاركة
110	2. المقابلة المقننة
110	3. الاستمارة
111	سادساً: أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية
112	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية	
114	تمهيد

115	أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية لمفردات العينة
117	ثانياً: عرض وتحليل البيانات للمحور الأول "الاحتياجات التدريبية الفنية"
128	ثالثاً: عرض وتحليل البيانات للمحور الثاني "الاحتياجات التدريبية الإدارية"
137	رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة
141	خامساً: النتيجة العامة
143	خاتمة
146	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
26	الشكل رقم(1):الدلالة اللغوية للاحتياجات التدريبية
27	الشكل رقم(2): الدلالة الاصطلاحية للاحتياجات التدريبية
28	الشكل رقم(3):تحليل الاحتياجات التدريبية
47	الشكل رقم(4) : المكونات الرئيسية للعملية التدريبية
48	الشكل رقم (5): تحديد الاحتياجات التدريبية
52	الشكل رقم (6) : خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية
54	الشكل رقم(7): مصادر الاحتياجات التدريبية
59	الشكل رقم (8): مدا خيل تحديد الاحتياجات التدريبية
63	الشكل رقم(9): المدرب و أبعاد تحليل الاحتياجات التدريبية
67	الشكل رقم (10): طرق جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات
86	الشكل رقم (11): الإدارة الإلكترونية
102	الشكل رقم (12) الهيكل التنظيمي لمديرية التكوين والتعليم المهنيين - بسكرة

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
106	الجدول رقم (1) عدد مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين التابعة للمديرية
107	الجدول رقم (2) تحديد توزيع العمال
115	الجدول رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية
117	الجدول رقم 4: تدريب العمال الإداريين على الإدارة الالكترونية
118	الجدول رقم 5: إخضاع العمال للتدريب
119	الجدول رقم 6: تحديد الاحتياجات التدريبية الفنية في المؤسسة
120	الجدول رقم 7: المؤسسة توجه التدريب
121	الجدول رقم 8: التدريب يتم داخل المؤسسة و خارجها
122	الجدول رقم 9: احتياج العمال تدريب حول استخدام أساسيات الحاسوب والانترنت
122	الجدول رقم 10: استئثار العمال في المؤسسة عن احتياجاتهم قبل وضع البرنامج التدريبي
123	الجدول رقم 11: تدريب العمال يناسب الاحتياجات الخاصة بهم
123	الجدول رقم 12: البريد الالكتروني المستخدم في العمل
124	الجدول رقم 13: تدريب العمال على البريد الالكتروني
126	الجدول رقم 16: تدريب العمال يناسب احتياجاتهم الخاصة
126	الجدول رقم 17: تدريب العمال يواكب التطور التكنولوجي
127	الجدول رقم 18: فترة التدريب كافية لاستيعاب معارف ومهارات جديدة
128	الجدول رقم 19: الهدف من تحديد الاحتياجات التدريبية
128	الجدول رقم 20: تكوين العمال في المجال الالكتروني المستخدم
129	الجدول رقم 21: استخدام المؤسسة شبكة الاتصال الداخلي
129	الجدول رقم 22: تكيف العمال مع مستجدات التطور التكنولوجي
130	الجدول رقم 23: المعارف المكتسبة كافية للقيام بالعمل المطلوب
131	الجدول رقم 24: نقص التدريب أصبح عائقا لتطبيق الإدارة الالكترونية
131	الجدول رقم 25: احتياج العمال تدريب في البرامج المتخصصة في الأنترنت
132	الجدول رقم 26: احتياج العمال تدريباً حول كيفية الاتصال الالكتروني
132	الجدول رقم 27: احتياج العمال تدريباً على نصوص القوانين التي تحكم الإدارة الالكترونية
133	الجدول رقم 28: احتياج العمال تدريباً عن بعد في المجال الالكتروني

133	الجدول رقم 29: احتياج العمال تدريباً على استخدام شبكة الانترنت
134	الجدول رقم 30: تدريب العمال قدم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل
134	الجدول رقم 31: تتناسب الأساليب التدريبية مع احتياجاتك الوظيفية
135	الجدول رقم 32: صعوبات التدريب على الإدارة الالكترونية
135	الجدول رقم 33: تطبيق ما تلقاه العامل أثناء التدريب في العمل الحالي
136	الجدول رقم 34: رضا العمال عن التدريب المقدم

إن التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية أصبح ضرورة حتمية تفرضها التغيرات العالمية والتقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كما أن إدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة من شأنها أن تحدث تغييرا إيجابيا وتطويرا في جميع جوانب المؤسسة، من أجل التخلص من الصعوبات التي يعاني منها الجهاز الإداري في أداء وظيفته، ويهدف رفع كفاءة وفعالية المورد البشري فيها. هذا الأخير الذي أصبح عنصرا فعالا في تحقيق كفاءة المؤسسة وتنافسها، ولذلك ينبغي النظر للمتطلبات والاحتياجات التدريبية الحقيقية التي يحتاجها العامل الإداري، وتحديد نوع التدريب الذي يتلقاه العامل وخاصة في ظل اعتماد الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

يتمحور البحث في هذه الدراسة عن إجابة للتساؤل الرئيسي: ماهي الاحتياجات التدريبية للعمال الإداريين في ظل الإدارة الإلكترونية؟ ، ويندرج تحته تساؤلان فرعيان، الأول: ماهي الاحتياجات التدريبية الفنية للعمال الإداريين في ظل الإدارة الإلكترونية؟، والثاني : ماهي الاحتياجات التدريبية الإدارية للعمال الإداريين في ظل الإدارة الإلكترونية؟.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة الميدانية التي تم تطبيقها بمديرية التكوين والتعليم المهنيين لولاية بسكرة، أين تم القيام بمسح شامل لفئة العمال الإداريين ، والذي بلغ عددهم 30 مفردة ، طبقت عليهم أداة البحث الرئيسية المتمثلة في الاستمارة، إضافة إلى أداتي الملاحظة بالمشاركة والمقابلة المقننة.

وبعد جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها تم التوصل إلى النتائج التالية أهداف التدريب تتماشى مع أهداف المؤسسة إجمالا في رفع المهارات وبالتالي تحسين الأداء ومنه تحقيق أهداف المؤسسة وتجلى ذلك في اهتمام المؤسسة بالتدريب والتقييم لعمالها ، وبما أن العاملين استفادوا من التدريب الذي تلقوه وهذا يعني أن المؤسسة قادرة على التدريب الجيد وهذا دليل على أن التخطيط للتدريب من طرف الإدارة يتماشى مع الاحتياجات التدريبية للعمال، وان المؤسسة توفر الإمكانيات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة بدرجة كبيرة

حيث توفر البرامج الإلكترونية وأجهزة الحاسوب، كما أنها توفر مجموعة من البرمجيات التي تساعد في تسريع عملية معالجة البيانات والتقليل من الانحرافات ، إذ يوجد في المؤسسة شبكة حاسوب تسهل عملية تبادل الوثائق و المستندات كما تساهم شبكة الاتصال من تسهيل التواصل بين العاملين و تقلل من تكلفة حفظ المعلومات.

Abstract :

The shift to the method of electronic management has become an inevitable necessity imposed by global changes, scientific and technical progress, and the continuous demand to raise the quality of outputs and ensure the safety of operations, and the introduction of the concept of electronic management as a mechanism for developing the information structure within the institution that would bring about positive change and development in all aspects of the institution, in order to Eliminate the difficulties that the administrative apparatus suffers from in performing its job, with the aim of raising the efficiency and effectiveness of the human resource in it. The latter, which has become an effective element in achieving the institution's efficiency and competitiveness, therefore, the real training requirements and needs needed by the administrative worker should be considered, and the type of training that the worker receives, especially in light of the adoption of electronic management in the institution, should be considered.

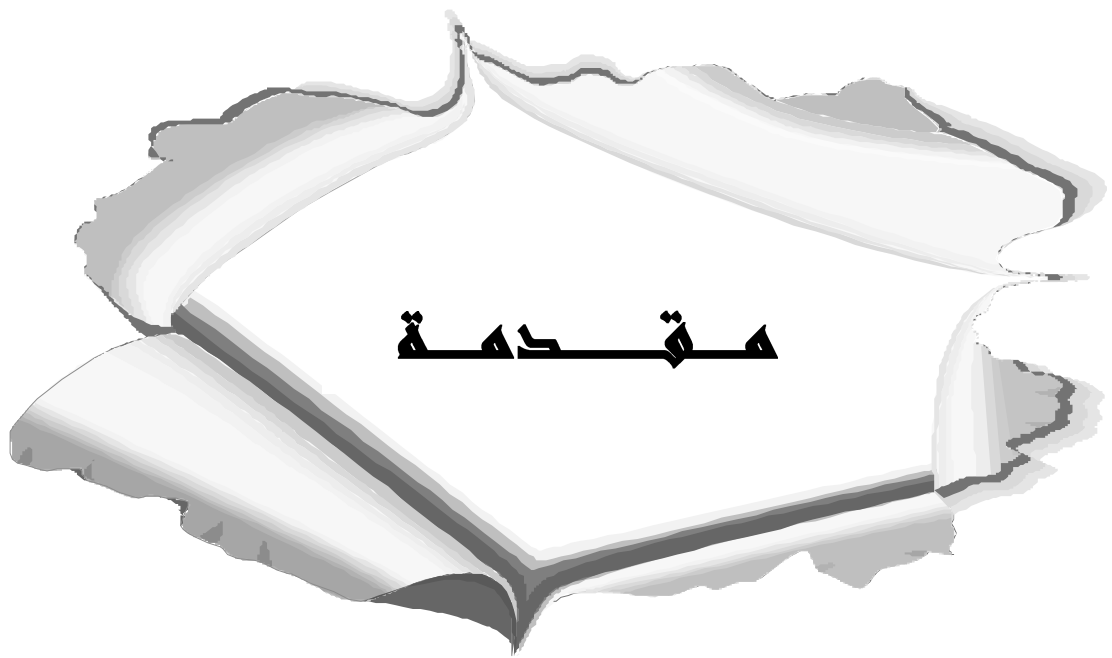
The research in this study revolves around an answer to the main question: What are the training needs of administrative workers under electronic management? And two sub-questions fall under it, the first: What are the technical training needs for administrative workers under electronic management?, And the second: What are the administrative training needs for administrative workers under electronic management?.

In order to achieve the objectives of the study and answer its questions, the descriptive approach was relied upon in the field study that was applied in the Directorate of Vocational Training and Education in the state of Biskra, where a comprehensive survey was carried out for the category of administrative workers, which numbered 30 individuals, and the main research tool represented in the questionnaire was applied to them, in addition to The two tools are participatory observation and the standardized interview.

After collecting, analyzing and interpreting the data, the following results were reached. The training objectives are in line with the overall objectives of the institution in raising skills and thus improving performance, including achieving the objectives of the institution. Good training, and this is evidence that planning for training by the management is in line with the training needs of workers, and that the institution provides the technical capabilities necessary to implement electronic management in the institution to a large extent.

Where it provides electronic programs and computers, it also provides a set of software that helps speed up the data processing process and reduce deviations, as there is a computer network in the institution that facilitates the process of exchanging documents and documents, and the communication network contributes to facilitating communication between workers and reduces the cost of saving the information

Keywords: training needs, electronic management.



تعد الموارد البشرية ذات أهمية بالغة لكونها قضية مركزية في نقاشات أصحاب المؤسسات وكذا المفكرين والباحثين، خاصة بعد تأكيد أهميتها في رفع كفاءات وفعالية المؤسسة، ذلك أن سر نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها لم يعد مقتصرًا على استخدام مواردها المادية فحسب، بل أيضا استخدام الموارد البشرية وحملها على اكتشاف وتفجير الطاقات الكامنة لديها، فالطاقات البشرية لا تصبح قدرة ذات فعالية إلا بتحريكها وتطويرها وتحفيزها على البذل والعطاء.

وفي ظل التغييرات التكنولوجية العالمية الراهنة أيقن الباحثون في علم الإدارة أن التنمية الاقتصادية في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال بقدر اعتمادها على مدى توفر الموارد البشرية المدربة والمؤهلة ولا يمكن أن يتم هذا إلا بواسطة توفير التدريب لهذه الموارد لأنه في العصر الحالي لم يعد مجرد خدمة اجتماعية بل أصبح استثمارًا منتجًا يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة و طاقة إنتاجية خلاقية، ذلك لأن التدريب الجيد يساعد كثيرا في رفع الكفاءة والخبرة المهنية للقوة العاملة، كما يؤدي إلى زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة الخاصة بالفرد واللازمة لإنجاز عمل معين، ولا يتم هذا إلا في إطار تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة وتلبية متطلبات الأساسية للعمال، الأمر الذي يساعد هم على التحكم الأفضل في التجهيزات والتقنيات المستخدمة وصيانتها.

وقد أفرزت التحولات التكنولوجية الحاصلة في أواخر القرن العشرين العديد من التغييرات على الجانب البشري والتقني والإداري، فتولد عن ذلك ما يسمى بالإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التكنولوجيات الرقمية، ما يجعل عملها يتحول من العمل الورقي إلى العمل الإلكتروني الشبكي، وهذا يتطلب تطوير في الإمكانيات البشرية و إخضاعها للتدريبات والتكوينات الخاصة بمجال الإدارة الإلكترونية، فبين الدافعية إلى التطور والتجديد للعمل الإداري، والتوجه نحو التقدم الاجتماعي، والوظيفي للممارسات الإدارية وليت تنمية الموارد البشرية يتماشى مع متطلبات الإدارة الإلكترونية، هنا تكمن الشمولية في الدراسة.

ومن أجل تغطية هذا الموضوع تجسدت خطة البحث في خمسة فصول موزعة كما يلي:

الفصل الأول: يتعلق بالإطار المنهجي للدراسة ويتضمن، إشكالية الدراسة والتساؤلات، وتحديد المفاهيم، أسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف، بالإضافة إلى الدراسات المشابهة

الفصل الثاني: تناولت مجموعة البحث كل ما يتعلق بماهية الاحتياجات التدريبية، بداية بتمهيد للفصل، ثم تحديد، خصائص، أهمية وأهداف، أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية والمعوقات وأخيرا خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: تناول بتمهيد للفصل، التطور التاريخي لإدارة الالكترونية، خصائصها، مبادئها، أهدافها، عناصرها، متطلباتها، مجالات تطبيقات وأثار التحول إليها، إلى سلبياتها وإيجابياتها وفي نهاية خلاصة الفصل.

الفصل الرابع: تمثل الفصلين الرابع والخامس بالجانب التطبيقي للدراسة، في الفصل الرابع تمثل في الإجراءات المنهجية الدراسة الميدانية، بداية بالتمهيد الفصل ثم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ومجالات الدراسة (المجال المكاني، الزمني، و البشري)، المنهج المستخدم في الدراسة، وأساليب الدراسة وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل والمعالجة الإحصائية، وفي النهاية ختم بخلاصة الفصل.

الفصل الخامس: تمثل في عرض وتفسير وتحليل البيانات الميدانية بداية بالتمهيد، ثم عرض وتفسير وتحليل البيانات الشخصية لمفردات مجتمع البحث، بعدها عرض وتحليل البيانات للمحور الأول والثاني، ثم مناقشة نتائج الدراسة، وخلاصة الفصل.

وأخيرا الخاتمة العامة الخاصة بالدراسة.



الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: تحديد المفاهيم المرتبطة بالدراسة

سادساً: الدراسات المشابهة

أولاً: الإشكالية

تتشكل المؤسسة من هياكل مادية وموارد بشرية، فهي تتحكم في سلوك مجموعة من الأفراد داخل مجتمع معين، فقد كانت في السابق تهتم الجانب المادي، إلا أنه وبعد التطورات والتحوليات التي مست جل جوانب الحياة، أصبحت المؤسسة تهتم بالموارد البشري، والذي اكتشفت مؤخراً الأبحاث والنظريات أنه الثروة الأساسية للمؤسسة، أو بالأحرى رأس مال المؤسسة.

وبعد التطورات الكبيرة والهائلة في عدة مجالات الحياة لاسيما مجال التكنولوجيا التي أحدثت تغييراً جذرياً في المجتمع بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة، فبدخول التقنيات التكنولوجية إلى المؤسسة أصبحت جزء من عملها، فلا تستطيع الاستغناء عنها، فهذه الأخيرة سواء كانت صغيرة أو كبيرة لا تكون لها قيمة إلا إذا كان هناك مورد بشري يقوم بتسيير هذه المؤسسة يؤثر ويتأثر بها ويتفاعل مع جميع التطورات التي تمس المؤسسة داخلياً وخارجياً.

وفي ظل هذه التكنولوجيا لا بد للمورد البشري أن يواكب هذا التقدم والتطور، وذلك لاكتساب مهارات جديدة وتقنيات تساعده على السيطرة في التكنولوجيا، فهذه الأخيرة لا تأتي من العدم بل من عمليات تحسين الكفاءات عن طريق التدريب؛ والذي أصبحت الحاجة إليه ملحة للمتخصصين في القيام به، وذلك أن التدريب في مجال الصناعة الحديثة، صار ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد عند التحاقهم بالعمل ومعالجة مشاكلهم أثناء الأداء وتطوير لقدراتهم؛ فالتدريب من أهم مقومات جهاز الإدارة للأفراد في المؤسسة الحديثة هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة حتى تصبح أكثر استعداداً ومعرفة وامتلاكه القدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب.

وعليه أصبح التدريب عنصراً مهماً في المؤسسة؛ يعنى به كل عامل بناء على المهام المنوطة به والقدرات التي يمتلكها، ومن ثم يترتب عليه اكتساب خبرات جديدة تؤهله إلى ممارسة عمله بطريقة أفضل، ففي ظل تسارع التكنولوجيا وتطورها أضحت التدريب لا يقتصر على العاملين الذين لديهم نقص في مستوى أدائهم فقط بل أيضاً يركز الآن على رفع الكفاءة وتحسين الخبرة المهنية للجميع العمال وإكسابهم مختلف المستجدات في الميدان التكنولوجي.

ومن هنا أضحت الإدارة داخل مختلف أنواع المؤسسات تولي اهتماماً كبيراً بالموارد البشري وتنميته و توفر له كل الوسائل اللازمة من أجل التزود بكم معرفي من المعلومات الهائلة التي يوفرها مجتمع المعلومات في العصر الحالي، وخاصة في ظل توفر التكنولوجيا وامتلاك أساليب وتقنيات حديثة تستخدمها المؤسسة في

التحكم في الكم الهائل في المعلومات وتسهيل العمل الإداري والفضاء على الأعمال الروتينية، لذلك وجب وضع برامج تدريبية لتحديد الاحتياجات التدريبية الفنية والإدارية للعاملين، والتي تهتم بها وتدرس مراحلها وتحديدها تحديدا دقيقا لأنها مرحلة حاسمة وهامة في العملية التدريبية في المؤسسة الجزائرية، وأي خلل أو قصور بالتأكيد يؤثر على المؤسسة بشكل عام ، إذ أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي اللبنة الأولى التي تقوم عليها العملية التدريبية بالاعتماد على الأساليب الحديثة في التكنولوجيا لرفع كفاءة تنمية المورد البشري، وهذا ما سيتم محاولة معرفته من خلال طرح :

1. التساؤل الرئيسي للدراسة:

- ما هي الاحتياجات التدريبية للعمال الإداريين في ظل الإدارة الإلكترونية؟
والذي يندرج تحته سؤالين فرعيين وهما:

2. التساؤلات الفرعية للدراسة:

- ماهي الاحتياجات التدريبية الفنية للعمال الإداريين في ظل الإدارة الإلكترونية؟
- ماهي الاحتياجات التدريبية الإدارية للعمال الإداريين في ظل الإدارة الإلكترونية؟

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع

- الرغبة الشخصية في التطرق إلى موضوع الاحتياجات التدريبية كونها غير متناولة بكثرة
- علاقة موضوع الدراسة بطبيعة التخصص تنظيم وعمل.
- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع التي تتعلق عموما بالموارد البشرية.
- ضرورة الاهتمام بالعاملين وتحسين مستوياتهم كونه عنصر مهم في استمرارية المؤسسة وبقائها.
- توفر المراجع وسهولة الدراسة الميدانية المتاحة لمجموعة البحث
- أهمية الموضوع خصوصا في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة.

ثالثا: أهداف الدراسة:

- من خلال هذه الدراسة تم تحقيق جملة من الأهداف أهمها ما يلي:
- الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة من أجل تحقيق الأفضل من خلال تحديد إحتياجاتهم التدريبية.
- إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية في المؤسسة من خلال تدريب العمال.
- ربط الاحتياجات التدريبية الفنية والإدارية بالإدارة الإلكترونية لضمان التدريب الجيد.
- محاولة معرفة طرق تحديد الاحتياجات التدريبية المطبقة في المؤسسات الجزائرية.
- التعرف على مفهوم الاحتياجات التدريبية وأهميتها في المؤسسة.

- معرفة مستويات العاملين من خلال الاحتياجات التدريبية و الفروقات الفردية لديهم.

رابعاً: أهمية الدراسة

- التأكيد على أهمية الاحتياجات التدريبية في تنمية المهارات والقدرات وصلتها.
- توضيح الاحتياجات التدريبية في ظل الإدارة الالكترونية.
- الحاجة الضرورية لاستكشاف الاحتياجات التدريبية الفنية والإدارية التي تساعد على رفع كفاءات العمال.
- الكشف عن حاجاتهم الفعلية للتدريب.
- إلقاء الضوء على أهم عنصر في التدريب وهو الاحتياجات التدريبية في عصر التكنولوجيا، والذي أصبح من الضروري الاهتمام به في الوقت الراهن كونه يساعد على توفير عمالة قادرة على التكيف مع التحولات السريعة إلى جانب مساهمته في ارتقاء المؤسسة.
- التدريب يساعد العاملين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم ، بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة من خلال تحديد احتياجاتهم التدريبية.
- تساعد الاحتياجات التدريبية في اكتساب العمال مهارات وخبرات جديدة تساعدهم في أداء وظائفهم.

خامساً: تحديد المفاهيم المرتبطة بالدراسة

لاشك أن التدريب يعتبر من أهم الوسائل التي تم اللجوء إليها من قبل القائمين على إدارة المؤسسات لغرض تحسين مستوى أداء المورد البشري فيها، وفي هذا السياق تعددت وتنوعت المصطلحات والمفاهيم التي تشير إلى التدريب والاحتياجات التدريبية، فبالرغم من هذا التنوع الكبير في هذه المفاهيم إلا أن مضامينها تقاربت وتشابهت إلى حد كبير أهمها ما يلي:

1. مفهوم التدريب:

يعرف التدريب بأنه " مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية، مع الأخذ بعين الاعتبار دائماً إمكانية تطبيقها في العمل"¹.

ويعرف التدريب أيضاً " على أنه النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارات الفرد لأداء عمل معين"².

¹ - رضا أكرم ، برنامج تدريب المدربين ، القاهرة ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، (2003) ص15

² - ربابعة على احمد ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار صفاء ، (2003)، ص53

في هذين التعريفين تم التركيز على تحسين المعارف والقدرات المهنية مع تطبيقها في العمل و إهمال الجوانب الأخرى.

كما يعرف على أنه " الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة"¹.

ويعرف التدريب بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم"².

التدريب " هو الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة، وتستهدف إحداث تغييرات ايجابية مستمرة من خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم من أجل تطوير كفايتهم"³.

يلاحظ أن هذه التعريفات شملت جوانب عديدة وهو التدريب منظم، مخطط له، كما يعمل على تغيير السلوك و الاتجاه مع تطوير الكفاية لتحسين المورد البشري.

كما يعرف أيضا" انه عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والاتجاهات الصالحة للعمل ولإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق"⁴.

هذا التعريف تناول التدريب بصورة عامة، ركز على سلوك الفرد في اكتساب المعارف و الإتجاهات الصالحة، المهارة الملائمة، و العادات لرفع مستوى الكفاءة بشرط إتقان العمل وظهور الفاعلية لربح الوقت والجهد ونقض التكلفة.

التدريب " عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسات وخطط المنظمة"⁵.

1 - عبد الباقي صلاح الدين ، إدارة الموارد البشرية ، (2000) الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ص211

2 - ابوظاحون عدلي على ، إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعة ، الإسكندرية ،المكتب الجامعي الحديث، ص15

3 - محمد هاني محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار المعترف للنشر والتوزيع ،(2000) ، ص63

4 - هاشم زكي محمود ، إدارة الموارد البشرية ، الكويت ، ذات السلاسل للطباعة والنشر(1996) ، ص403

5 - يوسف جحيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، (2006)

، ط1 ، عمان مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،ص271

يلاحظ في هذا التعريف أن التدريب عملية تعلم و إكتساب المعارف للوصول إلى الأهداف المحددة، و الإنسجام مع سياسة المنظمة.

التدريب "هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على مزاوله عملها، بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها"¹.

ما يميز هذا التعريف أنه ركز على ثلاث جوانب الإنتاجية، كفاءة الفرد و الأداء.

يعرف التدريب "أنه مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكلفون بها مستقبلا من السير الحسن للمؤسسة بمهارة"².

هذا التعريف لم يوضح مفهوم التدريب بشكل صريح بل اعتبره عدة عمليات يقوم بها الفرد مستقبلا التدريب "هو أداة لأحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات والسلوك ، فهو قد يعني تغيير مايعرفه العاملون ، كيفية أدائهم للعمل، اتجاهاتهم نحو العمل ، أو نماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء العملاء"³.

ويقصد به أيضا "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكتسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه كفاءة الفرد العامل الحالية و المستقبلية"⁴. في هذين التعريفين يلاحظ بأنه اكتساب مهارات وسلوك جديد وخبرات تمكن العاملين من استخدام طرق جديدة في أداء أعمالهم.

و يقصد بعملية التدريب بأن يضع الفرد برنامجا لنفسه وبنفسه يتضمن مجموعة من المعارف والمهارات بغرض زيادة قدرته على التصرف الصحيح في مختلف المواقف وهي ليست بديلا للتدريب أو التعليم ولكن قد تحدث نتيجة ما يثيره كل منهما.

1 - خليل بوزيان ، خالد جوادي وبوغربي محمد، درجة استجابة البرامج التدريبية اثناء العمل للاحتياجات التدريبية للعاملين في

الإدارات الرياضية بالجزائر، مجلة المنظومة الرياضية، جامعة سوق اهراس ، المسيلة، البويرة ، ص420

2 - السعيد مبروك ابراهيم، تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات ، دار النشر الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،

الاسكندرية ، ط1 ، 2012 ، ص71

3- ساسي صافية، الاحتياجات التدريبية لأخصائي المكتبات في ظل البيئة الرقمية دراسة حالة لمكتبة ، مجلة العلوم الإنسانية 9255-

1112 -ISSN: المنارة للاستشارات ، أحمد عروة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية - الجزائر، ص3

4 - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره ، ص271

ويخلص رضا السيد مضمون التدريب في معادلة لتبسيط مفهومه

التدريب = معرفة + مهارة + اتجاه * عمل معين أو موقف محدد

حيث: - المعرفة: هي الجمل أو المعاني والمصطلحات التي تعطي لشيء ما أو ظاهرة معينة معنى.

- المهارة: وتعني ذلك السلوك الذي يرتبط بالقدرة العالية على حل المشاكل ومواجهة المواقف بأعلى قدر من الفعالية والكفاءة.

- الاتجاه: هو استعداد أو شعور الفرد نحو غيره من الأفراد أو الأشياء أو المؤسسات أو الممارسات أو الأفكار مثل: الإحترام، الطاعة...

- العمل: مجموعة من المهام التي تؤدي بواسطة فرد ما مرتبطة ومتجانسة ومتكاملة.¹

من خلال التعريفات التي تم التطرق إليها يمكن أن نخلص إلى:

تعريف إجرائي:

التدريب هو تلك العملية المخطط لها و المقصودة، يتم فيها تدريب العاملين من أجل إكسابهم مهارات وخبرات جديدة والسلوكيات اللازمة لإحداث تغييرات في جوانب مختلفة وهدفها تنمية قدرات العمال وزيادة معارفهم وتعديل اتجاهاتهم لتحسين مستوى أدائهم، و رفع إنتاجية المؤسسة.

2. مفهوم الاحتياجات التدريبية:

لا يمكن أن يتم تصميم برامج تدريبية فعالة ومؤثرة بشكل مباشر في زيادة الإنتاجية في المؤسسة إلا على أساس احتياجات تدريبية، فإذا كان تخطيط التدريب يجب على ثلاثة أسئلة هي: ماذا؟ لماذا؟ وكيف؟ فان الاحتياجات التدريبية تجيب على اثنان منهم وهما: ماذا؟ ولماذا؟.

إن لفظ احتياج يتضمن وجود نقص في مجال معين، ولفظ " تدريب " يتضمن إمكانية استكمال هذا النقص عن طريق إجراءات منظمة. ومن هنا فنحن نستخدم مفهوم الاحتياجات التدريبية حينما نسعى لتطبيق أسلوب منظم لمواجهة نقص أو قصور في مجال معين.

يعرف الاحتياج لغة بأنه الافتقار والنقص ، والحاجة تعنى القصور عن المبلغ المطلوب، والاحتياج هو ما يتطلبه الشيء لاستكمال نقص أو قصور فيه.²

1 - رضا السيد، الاحتياجات التدريبية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، 2007، ص ص17-19
2- السيد محمود، الاتجاهات المعاصرة في تحديد الاحتياجات التدريبية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، القاهرة،

من إعداد الطالبتين



الشكل رقم(1):الدلالة اللغوية للاحتياجات التدريبية.

فالاحتياجات التدريبية هي " مجموعة من التغيرات المطلوبة إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه، و مهاراته، و خبراته، و سلوكه، واتجاهاته لجعله لائقا لشغل وظيفة أعلى، أو لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية"¹.

هي جملة من التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء و الإنتاج.²

يلاحظ أن هذا التعريف لم ينظر إلى الاحتياجات التدريبية المتوقعة التي يتطلبها مستقبل العمل وتطوراتها .

وتعرف أيضا: على أنها مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها بصورة إيجابية في معارف ومهارات وسلوكيات العاملين، سواء للتغلب على نقاط الضعف أو المشكلات التي تحول دون تحقيق الأهداف الموجودة، أو رفع وتحسين معدلات الأداء أو إعداد العاملين لمقابلة التغيير و التطوير، في محيط أعمالهم وأوضاعهم للمؤسسة.³

في هذه التعريف ينظر للاحتياجات التدريبية بالمعنى العام في تحديدها لان بعض التغيرات المطلوبة يمكن تحقيقها بأساليب إشرافية غير التدريب.

ويعرف الاحتياج التدريبي "بأنه التفاوت بين ما هو كائن وما يجب أن يكون ، للوصول إلى تحديد الاحتياجات التدريبية فانه يجب أن نحدد السلوك أو الأداء المراد تغييره أو تطويره ، والسلوك أو الأداء

1- مبروكة عمر محيرق ، أساسيات تدريب الموارد البشرية ، (2013) ، ط1 ، القاهرة ، دار السحاب للنشر والتوزيع، ص55

2- بلال خاف السكارنة، إتجاهات حديثة في التدريب ، عمان درا المسير للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص99.

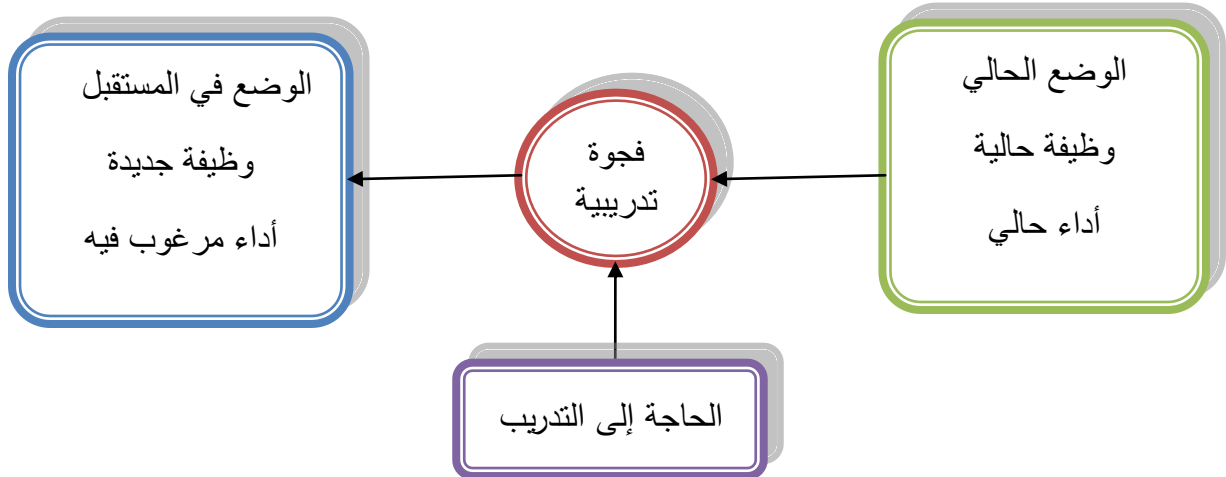
3 - يقين موسى احمد الرواشدة، الاحتياجات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجية لدى مديرية مدارس محافظة الكرك، رسالة

ماجستير في الإدارة التربوية ، قسم الأصول والإدارة التربوية جامعة مؤتة، 2015، ص5

المستهدف بعد التدريب ، ويلاحظ أن الاختلاف أو الفرق بين السلوك أو الأداء المستهدف هو الأساس لمعرفة درجة الاحتياج التدريبي الذي نسعى للوصول إليه "1.

في هذا التعريف ركز على السلوك والأداء قبل وبعد التدريب بأنه الأساس لمعرفة الاحتياج التدريبي.

من إعداد الطالبتين



الشكل رقم(2): الدلالة الاصطلاحية للاحتياجات التدريبية

فالاحتياجات التدريبية "هي جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في منظمة ما، لأي سبب من الأسباب و التي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة إلى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء"2.

إن الحاجة تعني "أن هناك نقصا ما لا بد أن يسد، أما الاحتياجات التدريبية تعنى أن هذا النقص في المعارف أو المهارات أو الاتجاهات ، وتعني أيضا أن هذا النقص يعبر عن حدوث فجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف، نتيجة قصور في المعارف والمهارات و الإتجاهات"3.

يلاحظ في هذين التعريفين أنهما ركزا على جوانب النقص في الأداء والسعي الى تداركه من خلال برامج تدريبية .

كما يعرف الاحتياج التدريبي أيضا على أنه: حجم الفجوة ما بين الأداء الفعلي من قبل شخص معين(من حيث النوع والكم)، وما بين ما يجب أن يكون عليه الأداء

1 - رباح الخطيب ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، (1995) ، مجلة كلية التربية جامعة اسيوط ، العدد26، ص660

2 - محمود عبد الفتاح رضوان، تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط التدريب ، (2013)، ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص20

3 - رضا السيد ، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق و أساليب إعداد الخطة التدريبية، (2007) ، ط1 ، الشركة العربية للتسويق و التوريدات القاهرة، ص62

المطلوب أو المستهدف وفقا لمعايير والمقاييس والأهداف والخطط المعتمدة¹.

وتعرف الاحتياجات التدريبية على أنها: الفجوة بين متطلبات العمل من المهارات والمعارف والسلوك الوظيفي، وبين تلك التي يمتلكها المتدرب وتترجم هذه الاحتياجات إلى خطة تدريبية وتصمم على أساسها البرامج التدريبية².

من إعداد الطالبتين



الشكل رقم(3): تحليل الاحتياجات التدريبية

و هناك عدة مفاهيم مرتبطة بالاحتياجات التدريبية من الضروري أن يتم التفرقة بين 3 مفاهيم أساسية وهي:

أ- **الاحتياجات التدريبية:** نوع من الحاجة إلى التحسين في الأداء الإنساني الذي يمكن تلبينه بواسطة التدريب المنظم.

ب - **تحديد الاحتياجات التدريبية:** هو العملية المطلوبة لتحديد أي المجالات التدريبية المطلوب التعامل معها مثل : الاحتياجات المرتبطة بالنواحي التنظيمية، الاحتياجات الوظيفية، الاحتياجات الفردية

ج - **تحليل الاحتياجات التدريبية:**وهي عملية فحص الاحتياجات التدريبية لتحديد أفضل الطرق لتلبية هذه الاحتياجات³.

ويمكننا الخروج من المفاهيم المختلفة للاحتياجات التدريبية بالآتي:

1 - ساسي صافية، **الاحتياجات التدريبية لأخصائي المكتبات في ظل البيئة الرقمية دراسة حالة لمكتبة** ، مجلة العلوم الإنسانية 9255-

ISSN : 1112 - المنارة للاستشارات ، أحمد عروة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية - الجزائر، ص3

2 - نصر الدين بونس مهنا، **حقيبة تدريبية بعنوان تحديد الاحتياجات التدريبية لأكاديميات السبع**، رقم 2016، الإصدار رقم 5، 2021 العدد 12 ، ص 23

3 - احمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، 2007، بدون طبعة ، ص 465

- أنها معلومات واتجاهات ومهارات وقدرات معينه، فنية أو سلوكية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها.
- أنها تمثل نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية، حالية أو محتملة في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها.
- إنها عملية مستمرة غير منتهية وذلك نتيجة للتغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو الإنسانية أو بسبب التزقيات أو التقلبات، التوسعات، عمليات التطوير، أو بسبب بعض المشكلات غير المتوقعة وغيرها من الظروف التي تتطلب إعداداً وتدريباً ملائماً ومستمرًا لمواجهتها.
- إنها توفر ما يمكن تسميته باستمرارية النضج والتقويم الذاتي، فتحدد الاحتياجات التدريبية يسمح بالمراجعة المستمرة للواقع ودوره في الوصول إلى وضع أفضل.
- إنها بوجه عام أهداف للتدريب تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فالتدريب لا يكون إلا إذا كانت هناك احتياجات تدريبية.

وعلى الرغم من الاختلافات الشكلية الظاهرة في تعريفات الاحتياجات التدريبية بين الباحثين إلا أنهم جميعاً يجمعون على مضمون واحد وهو أن الاحتياج التدريبي يمثل النقص أو العجز في المعارف، أو المهارات، أو الاتجاهات، أو السلوكيات لمستوى الأداء الفعلي عن مستوى الأداء المطلوب للقيام بعمل معين.

من خلال التعريفات السابقة للاحتياجات التدريبية نلخص إلى:

تعريف إجرائي للاحتياجات التدريبية: هي جوانب من النقص أو الفجوات التي تظهر في أداء العمال الإداريين، ويتم تصميم برامج تدريبية من أجل معالجة هذا النقص، فالاحتياج فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستقبلي الذي يرغب العامل في الوصول إليه والتغلب عليه من خلال التدريب.

3. تعريف الإدارة الإلكترونية:

عرفت الإدارة الإلكترونية من قبل العديد من المفكرين والباحثين ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

- هي عملية جميع مهام وأنشطة المؤسسات الإدارية بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة من تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لكون كل أداة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً.¹

¹- علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 135.

- هي استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية، المتنوعة والمعلومات في تسيير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدمتها العامة الالكترونية Téléservices، ذات القيمة والتواصل مع طالبي الانتفاع
- من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الالكترونية عبر بوابة واحدة.¹
- الإدارة الالكترونية هي تنفيذ كافة المعلومات والخدمات الحكومية المقدمة للمواطن أو قطاعات الأعمال من خلال شبكات المعلومات وقواعد البيانات باستخدام وسائل الاتصال الحديثة الأتريبت والهواتف بما يدعم كفاءة وفعالية الأداء الحكومي في إطار التفاعل بين مطالب الخدمة ومقدمها.²
- الإدارة الالكترونية بكل بساطة هي الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الالكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد.
- تعرف كذلك أنها منظمة إلكترونية حديثة تعتمد في استخدامها على التكنولوجيا الحديثة، حيث تقوم بتحويل الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية عن طريق استخدام الحاسب الآلي والبرامج الخاصة بالعمل.
- تعرف أيضا: أنها الوظائف التي تقوم بتجديد الإدارة للموظفين عن طريق الاتصال بالحاسب الآلي.³
- تعرف بأنها تحويل العمل الإداري من الطبيعة إلى عمل ذو طبيعة الكترونية من خلال استخدام التقنيات المتطورة، أي الإدارة بلا أوراق، وبالتالي تطوير البني الالكترونية والمعلوماتية داخل المنظمة.
- تعريف آخر: عملية توظيف تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة ولتحسين الهيكل التنظيمي للمنظمة و مكننة المنظمة لضمان مستوى عالي من الفعالية والكفاءة.⁴
- تعرف أيضا: أنها الإستراتيجية في عصر المعلوماتية، غايتها التوظيف الأفضل للموارد المعلوماتية وفي إطار إلكترونية، حيث
- وفي ظل اعتبارات التشغيل السليم للموارد البشرية والمادية وبالأسلوب الإلكتروني.⁵

1- حماد مختار: تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقها في الدول العربية، شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية، ص 8.

2- توفيق عبد الرحمان، الإدارة الالكترونية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003، ص 95.

3- إسرائ هشام: بحث عن الإدارة الالكترونية وسبل تطبيقها، مقال 16 جويلية 2022

4 - غصون مدلول، دور الإدارة الالكترونية في تحسين العمل الإداري، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 3، 2022، ص 254.

5 - عزيز سامية: تدريب الموارد البشرية ومساهمتها في تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2021، جامعة بسكرة، ص 351.

- عرفها عبود نجم بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنيت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه ورقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف مشتركة.¹

- ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج وجود عدة نقاط هامة فيما يلي:

- الإدارة الالكترونية إدارة بلا ورق وتعتمد على الحاسب الآلي.
- تعتمد الإدارة الالكترونية على تكنولوجيا المعلومات.
- هي تتعامل مع موارد معلوماتية.
- تهدف إلى تحويل العمل الإداري من إدارة يدوية إلى إدارة آلية .
- الإدارة الالكترونية إدارة تنظيمات جامدة.

- من خلال ما ذكر سابقا يمكننا أن نعرف الإدارة الالكترونية

تعريف إجرائي:

بأنها إدارة آلية تستخدم الحاسب الآلي بدل المعاملات الورقية وتتعامل مع موارد معلوماتية، فتعتمد على تكنولوجيا المعلومات والتي تساعد في اتخاذ القرارات في وقت قصير وبتكلفة أقل.

مفهوم الإدارة:

الإدارة في أصل اشتقاقها اللغوي عند العرب تعود إلى الفعل دار، يدور، دوراناً، أي تحرك وعاد إلى حيث كان أو ما كان عليه، والإدارة هي الاسم والمصدر من أدار، فالإدارة عند العرب بالمعنى العام تعني معالجة الشؤون وما يستلزمه ذلك من استقبال الحلول ورسم مسار يدفع بها إلى الأرقى والأفضل.²

أما في اللغة الفرنسية فكلمة Administer هي ذات أصل لاتيني تتألف من مقطعين أحدهما (AD) ويعني من أجل أو بهدف ومقطع (Minister) الذي يعني يخدم أو يساعد بمعنى أداء خدمة للآخرين.³

يرى ستونر أن الإدارة هي عملية التخطيط والتنظيم والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية.⁴

1- نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الالكترونية، 2004، 121.

2- عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، بيروت، منشورات الحلبي الحقوقية، 2013، ص 11-12.

3- نفس المرجع السابق

4 - محمد الفاتح بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، عمان، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2017، ص 11.

يشير هذا التعريف إلى العمليات الإدارية واستخدام الموارد المتاحة (الأموال، الأفراد، الآلات، ... الخ)

وفي تعريف آخر لعللي السلمي "عملية إنسانية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري وبالإستعانة بالموارد المادية المتاحة، وقد تكون الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها خدمة أو إنتاجية.¹

وجاء هذا التعريف أن الإدارة بالمفهوم الحديث تهتم بالجوانب العقلانية والاجتماعية للأفراد وطموحاتهم ورغباتهم وإشراكهم في الإدارة.

وفي تعريف آخر لوليام هويت الإدارة بأنها: "فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم.²

يركز هذا التعريف على الوظيفة التخطيطية اللازمة لتحقيق الأهداف التي تسمح بالتحديد المسبق للسياسات التنظيمية وتنفيذها في الآجال.

التعريف الإجرائي للإدارة:

هي مجموعة من عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تستهدف لتحقيق غايات معينة ومجدولة زمنياً باستخدام كل من الجهد البشري والموارد المادية والتكنولوجية والمالية.

سادساً: الدراسات المشابهة:

حظي موضوع الاحتياجات التدريبية اهتمام العديد من الباحثين و الكتاب، حيث ظهر في العديد من الدراسات و البحوث العلمية و في بعض الكتب التي نشرت، وفيما يلي سوف نقوم بعرض أهم الدراسات المشابهة التي أجريت في هذا المجال، و التي استخدمت في هذا البحث.

1.6. الدراسات المشابهة المتعلقة بالاحتياجات التدريبية:

1. دراسة: عمار بن عيشي (2005-2026) بعنوان دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة-.

1 علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة، مكتبة غريب للنشر والتوزيع

2- عبد الرحمان عيسوي، الكفاءة الإدارية، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1996، ص 15.

من خلال هذه الدراسة والتي عنوانها دور أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية تم التطرق للإشكالية التي انبثقت عنها تساؤل رئيسي و الذي كان كالتالي:

السؤال الرئيسي: ما دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب؟

الأسئلة الفرعية كانت كالتالي:

- ما دور تقييم الأداء وما هي أهدافه؟

- ما هي الطرق المتبعة في التقييم؟

- ما هو التدريب و ما هي دوافعه؟

فرضيات البحث: في ضوء العرض السابق لإشكالية البحث أمكننا صياغة الفرضيات التالية:

- يعتبر نظام تقييم الأداء من أهم الأدوات المستعملة في تسيير الموارد البشرية

- يؤدي استعمال نظام تقييم الأداء بفعالية إلى تحسين النتائج الفردية والجماعية

- يحتل التدريب مكان هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية تحسين العمل

عينة البحث: لقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من 236 مفردة من بين عمال الموظفين في

مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية والبالغ عددهم 789 عامل من مختلف المستويات الوظيفية

أدوات جمع البيانات: لقد استخدم الباحث الاستمارة لأنها الأكثر أدوات استخداما في جمع البيانات تم استخدام

استمارتين كوسيلة للكشف عن آراء المرؤوسين والثانية للرؤساء

كما استخدم الباحث المقابلة مع المسؤولين عن الموارد البشرية، أضف الى ذلك الملاحظة المباشرة للحصول

على معلومات تعذر الوصول إليها

مما سبق نخلص إلى أن الاحتياجات التدريبية يتم تحديدها عن طريق نتائج تقييم الأداء: حيث

تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين ومن بين هذه القرارات

تحديد الاحتياجات التدريبية: وهذا ما يؤكد النتيجة التي توصلنا إليها من تحليل الجدول رقم (33)

2. دراسة: ياسر محمد عبد الرحيم زهران، (فبراير 2022) بعنوان: الاحتياجات التدريبية لدى مديري

المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي مديرية تربية عين الباشا الأردنية، كلية التربية كلية معتمدة من الهيئة

القومية لضمان جودة التعليم إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)، المجلد الثامن والثلاثون-العدد

الثاني-الجزء الثاني.

▪ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية من

وجهة نظر معلمي مديرية تربية لواء عين الباشا ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانته

تضمنت 31 فقرة طبقت على عينة قوامها 314 معلم ومعلمة في مديرية تربية عين الباشا ممثلة لمجتمع الدراسة

- تكمن مشكلة الدراسة في الكشف عن الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية عين الباشا من وجهة نظر المعلمين وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:
- ما الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية عين الباشا من وجهة نظر المعلمين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، و الخبرة)؟
- 4. دراسة: سمير سليمان الجمل، ورود محمود على حجة، بعنوان : الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا.

تمثل الاحتياجات التدريبية الحلقة الأولى والأساسية من سلسلة حلقات مترابطة تكون العملية التدريبية ، لذلك فإهمال تحديدها وقيامها بأسلوب علمي ومهارة يعد الأساس الأول الذي يبنى عليها برامج تدريبية، لهذا يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيسي للنشاط التدريبي

ولهذا تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا، بحيث يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا؟

وينبثق عن التساؤل السابق الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما الاحتياجات التدريبية الإدارية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا؟
2. ما الاحتياجات التدريبية الفنية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا؟
3. ما الاحتياجات التدريبية الشخصية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا؟

فرضيات الدراسة:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة العمل.

كما هدفت هذه الدراسة للتعرف على:

1. الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا، لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم على القيام بأعمالهم بفعالية وكفاءة، ومواكبة التطور التكنولوجي والمعرفي.
 2. الاحتياجات التدريبية الإدارية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا من حيث صياغة الخطط وإعداد الميزانيات، وتوثيق المعلومات.
 3. الاحتياجات التدريبية الفنية للعاملين في المجالس القروية من حيث تحليل النتائج وتقديم التوصيات والمقترحات.
 4. الاحتياجات الشخصية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا.
- وتكمن أهمية الدراسة في:

1. تثير الانتباه إلى عملية تصميم برنامج التدريب للعاملين في المجالس القروية من أجل تطوي رآدائهم بما يواكب التقدم التكنولوجي والمعرفي في مجال عمل المجالس القروية.
2. قد يساعد التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا على تطوير أدائهم.

حدود الدراسة: تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا.

الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الأول من العام 2019/2020.

الحدود المكانية: المجالس القروية في مدينة دورا.

الحدود البشرية: العاملين في المجالس القروية في مدينة دورا.

في هذه الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، بإستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة البالغ عددهم (30) من العاملين في المجالس البلدية.

بعد تحليل البيانات خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- درجة الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا جاءت مرتفعة جداً، وجاءت الاحتياجات التدريبية على الترتيب: (الاحتياجات الإدارية، الاحتياجات الشخصية، الاحتياجات الفنية).
- ويعزى ذلك إلى أن غالبية العاملين في المجالس القروية ليسوا من ذوي الاختصاص، ويتم انتخابهم كل أربعة سنوات مرة، وبالتالي فإنهم ليسوا مختصين في الإدارة، إضافة إلى ذلك فإن المجالس القروية

تختلف عن البلديات، التي يكون فيها عدد كبير من العاملين المثبتين فيها، والذين لديهم الخبرة الكافية، ولذلك فإن نقص الخبرة والمعرفة لدى العاملين في المجالس القروية يجعلهم بحاجة كبيرة إلى الدورات التدريبية لتلبية النقص في المعارف الإدارية والفنية والشخصية لديهم.

- أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

4. دراسة: خليل بورنان، خالد جواوي، بوغربي محمد، درجة إستجابة البرامج التدريبية أثناء العمل للاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارات الرياضية بالجزائر، جامعة سوق أهراس جامعة المسيلة جامعة البويرة

هدفت الدراسة للتعرف على درجة إستجابة البرامج التدريبية أثناء العمل للاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارات الرياضية، درجة توافق آليات الاستفادة من البرامج التدريبية المقترحة على مستوى الإدارة الرياضية الجزائرية مع متطلبات الاحتياجات التدريبية، حيث تمثلت

مشكلة الدراسة فيما يلي: ما درجة إستجابة البرامج التدريبية أثناء العمل للاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارة الرياضية بالجزائر؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- هل إعداد البرامج التكوينية يتم بناء على تحديد الحاجات التكوينية للعاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية؟

- هل مضمون ومحتوى البرامج التكوينية يتلاءم مع الحاجات التكوينية للعاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية؟

- هل تتوافق آليات الاستفادة من البرامج التدريبية المقترحة على مستوى الإدارة الرياضية الجزائرية مع متطلبات الاحتياجات التدريبية؟

الفرضية العامة: البرامج التدريبية أثناء العمل تساهم في رفع كفاءة العاملين للاحتياجات التدريبية بالإدارات الرياضية بالجزائر وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية، أخذت عينة منه بطريقة عشوائية قدر عددها 130 فرد، وزع عليهم استبانة مكون من جزئين، الجزء الأول اشتمل على معلومات أولية تتعلق بعينة الدراسة وجاء فيها بيانات تتعلق "السن،الجنس،المسمى الوظيفي،عدد الدورات التكوينية الت

يشارك فيها، الخبر المستوى الدراسي، الشهادة المحصل عليها"، أما الجزء الثاني فتكون من 43 عبارة كل عبارة تحتل خمس درجات من حيث الموافقة بشدة والموافقة، والحياد، وغير موافق، و غير موافق بشدة، موزعة على خمسة محاور، وتم إتباع خطوات المنهج الوصفي لمعالجة إشكالية الدراسة ومن خلال التحليل تما لتوصل إلى:

نتائج الدراسة: مجموعة من الاسـتنتاجات نـورد أهمها:

- البرامج التدريبية أثناء العمل لا تتلاءم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارة الرياضية الجزائرية إعداد الدورات التكوينية لا يتم وفق الاحتياجات التكوينية-التدريبية-
- لا يتم الأخذ برأي الأفراد العاملين عند بناء البرامج التدريبية.
- قلـة التـسيق بين الإدارة والجهة المكلفة بعمليـة التكوـين.
- عد متوافق آليات الاستفـادة من البرامج التدريبية المقترحة على مستوى الإدارة الرياضية الجزائرية مع متطلبات الاحتياجات التدريبية.

2.6. الدراسات المشابهة المتعلقة بالإدارة الالكترونية:

5. دراسة: دراسة خنفري خيضر و بورنيسة مريم تحت عنوان "الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل أداء المؤسسات تجربة الجزائر في بعض القطاعات "تمودجا" جاءت تحت الإشكالية التالية

* الإشكالية: ما هي أبرز مجالات الإدارة الإلكترونية ؟

* وكان من أهم أهدافها :

- تشخيص واقع الإدارة الإلكترونية في عدة قطاعات.
- محاولة تقديم حلول و مقترحات لتحسين تفعيل أداء الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

و من أهم نتائجها ما يلي :

- الجزائر خت خطوة جيدة نحو رقمنة إدارتها في السنوات الأخيرة ، حيث تجلى ذلك في اعتماد كل من قطاعها البنكي ، الصحي والقطاع الخدماتي على البطاقات الإلكترونية التي مكنتها من تحسين نوعية خدماتها مقارنة بالأساليب التقليدية .

- ساهمت الإدارة الإلكترونية من تخفيف الضغط على الإدارات العامة في تقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال و الجهد.

- تعرض البطاقات الإلكترونية للعديد من المخاطر بسبب قصور أنظمة الرقابة الإلكترونية وغياب قانون المعاملات الإلكترونية.

6. **دراسة:** دراسة احمد سعد محمد طيب ومحمد مصطفى القصيمي بعنوان "تشخيص معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية" دراسة استطلاعية في عدد من المدارس الأهلية في مدينة الموصل، 2012م .

* **جاءت تحت الإشكالية التالية :** ما هي طبيعة المعوقات التي تواجه تطبيق نماذج الإدارة الإلكترونية في المدارس الأهلية في مدينة الموصل ؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة المعوقات المختلفة التي تقلل من درجة إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الأهلية في المحافظة وتصنيفها وفق لمحاور محددة بحيث يمكن التعامل معها بإيجابية وتحولها إلى عوامل دائمة لتطبيق نماذج الإدارة الإلكترونية .

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة باستخدام استمارة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات. عينة بعض مدارس الأهلية في مدينة الموصل مدرسة الأوائل الابتدائية مدرسة الأوائل الثانوية مدرسة الريادة الابتدائية مدرسة الامتياز الابتدائية ومدرسة البنراس الثانوية .

نتائج الدراسة: وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عامة نوجزها في ما يلي: من أهم النتائج المتوصل إليها تحقق وقبول كل الفرضيات السابقة والتي تقر بوجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية (إدارية بشرية، تقنية مالية، تشريعية).

7. دراسة:دراسة جهاد مختار 2007 بعنوان "تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية" مذكرة الماجستير ، جامعة يوسف بن خدة - الجزائر

إشكالية الدراسة

تتصدر الإشكالية العامة للدراسة في التعرف على مدى تأثير تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية على تسيير تسيير المرفق العام والمبادئ التي يتضمنها سيره ، وكيفية إدارته ؟

تساؤلات الدراسة

- ما هو مفهوم الإدارة الإلكترونية ، ومنهجية تطبيقها ؟
- ما هو أثر الإدارة الإلكترونية على سير و إدارة المرفق العام ؟
- ما هو تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء موظفي المرفق العام ؟
- ما هو وضع الإدارة الإلكترونية في البلدان العربية ؟

أهداف الدراسة

تهدف دراسة إلى توضيح و إبراز تأثير الإدارة الإلكترونية على دوام السير الحسن للمرافق العامة وعلى أداء موظفيه حيث تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحسين قدرات المنظمة على استيعاب التحديات ومواكبة التطورات لحل المشكلات التي تقف أمام السير الحسن للمرافق العامة من خلا توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة في تعبئة الجهود الجماعية واستيعاب الحضارة التنظيمية .

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج المقارن.

أهم النتائج

عدم الإدراك الكامل والواعي لكل عناصر التكنولوجيا والبرمجيات وأهميتها عند بناء مشروع الإدارة الإلكترونية في العالم العربي هناك قصور واضح في التعرف على قدرات ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات من ثراء معرفي للمواقع بما يمكن المواطن العربي على الإفادة الكاملة منها .

أهمية تعزيز البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومراعاة التوزيع الجغرافي النسبي لها في أنحاء كل دولة عربية بما يضمن وصول خدمات لمستحقيها .

3.6. أوجه الاستفادة من الدراسات المشابهة:

من خلال عرض لمختلف الدراسات المشابهة التي كانت لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية والمتمثل في: الاحتياجات التدريبية للعمال الإداريين في ظل الإدارة الإلكترونية وبعد تحديد الهدف من كل دراسة من الدراسات المشابهة وطريقة معالجتها، وكذا أهم النتائج المتوصل إليها تبين ان هناك علاقة بين دراسة الحالية والدراسات المشابهة.

حيث تم الاستفادة منها من خلال مفاهيم كل من الاحتياجات التدريبية والإدارة الالكترونية وبسطت موضوع دراسة الحالية، ووضحت متغيرات الدراسة، وكذا التوجيه لبعض المؤشرات التي تم استغلالها في الدراسة الحالية: وهذا لا يمنع من وجود عدة اختلافات وهذا راجع لطريقة المعالجة و طبيعة الدراسات المشابهة التي تختلف من دراسة لأخرى، بالإضافة إلى أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسات، و التي نحن بصدد الوصول إليها، كما تختلف في طبيعة دراسة الحالة حيث ركزت كل دراسة على العينة التي تستوعب موضوع البحث وتخدمه بطريقة سليمة.



الفصل الثاني

الدراسة السوسولوجية للاحتياجات

التدريبية

تمهيد

أولاً: تحديد الإحتياجات التدريبية

ثانياً: خصائص الإحتياجات التدريبية

ثالثاً: أهمية وأهداف تحديد الإحتياجات التدريبية

رابعاً: مصادر الإحتياجات التدريبية

خامساً: أصناف الإحتياجات التدريبية

سادساً: مستويات الإحتياجات التدريبية

سابعاً: مداخل الإحتياجات التدريبية

ثامناً: تحديد أنواع الإحتياجات الضرورية للمتدرب

تاسعاً: أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية

عاشراً: طرق تحديد الإحتياجات التدريبية

الحادي عشر: معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية

خلاصة

تمهيد:

أصبح الاهتمام بتحقيق أهداف التدريب أحد عوامل نجاح المؤسسة، ولكن لن يأتي ذلك إلا بإعداد برامج تدريبية مؤهلة تتوافق مع احتياجات المؤسسة، لأنها تحتاج إلى امتلاك عاملين على درجة عالية من الخبرة والمهارة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المخططة والحفاظ على مكانتها، وهو ما يبرز أهمية التدريب في استراتيجيات هذه المؤسسات لذا تلجأ إلى التدريب في حالة توافر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمة التدريب في حل مشكلات محددة أو رفع الكفاءة في مجالات معينة وهو ما يتطلب إعداد تحليل كلي للتنظيم من أفراد وأنشطة وأهداف.

فالعملية التدريبية تستهدف المهارات والقدرات البدنية والفكرية والسلوكية لتطوير الطاقة التطبيقية لدى الفرد أو الجماعة بحيث يمكنهم ذلك من وضع جميع أصناف المعرفة التي يتوصل إليها العقل البشري والجهد البشري موضع التطبيق، وتطوير الطاقات من خلال بناء الأساليب والوسائل والأدوات التي تساهم في تطوير العمليات في جميع مجالات الحياة وقطاعات العمل، و تنمية القدرات اللازمة على التعامل معها وتوظيفها بفعالية في سير هذه العمليات.

ومن خلال هذا الفصل حاولنا الإحاطة ببعض ما يتعلق بالاحتياجات التدريبية كخطوة جهرية في تصميم البرنامج التدريبي، وكيف تتم سير عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مختلف المستويات للنهوض بمستقبل المؤسسة وتجاوز ما يعوق ازدهارها وتقدمها.

لذلك قمنا في هذا الفصل بالتطرق إلى جوانب الموضوع محل الدراسة حيث تناولنا عملية تحديد الاحتياجات التدريبية كخطوة أساسية في انجاز أو إعداد الخطة التدريبية وكل ما يتعلق بها.

أولاً: تحديد الإحتياجات التدريبية:

إن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية تعتبر واحدة من أهم مكونات العملية التدريبية ، والتي تتطلب توافر قدرات ومهارات في القيم بتنفيذ مهما تلك العملية، ومن هنا تعتبر قدرات ومهارات تحديد الإحتياجات التدريبية من أهم القدرات الضرورية للمدرب المتميز للقيام بالتدريب ووضع اللبنة الأولى على طريق التميز والتفرد، حيث يمكننا القول بان نجاح المدرب في بلورة الإحتياجات التدريبية نتيجة لدراسة وتحليل الأسباب وراء تلك الإحتياجات وتقديم الحلول لسد ومواجهة فجوات الأداء الفردي والتنظيمي بمثابة وضع اللبنة الأساسية في بناء العملية التدريبية ، فإذا صلحت تلك العملية واستقامت اتسم البناء التدريبي بالسلامة والقوة والفعالية ، وفي هذا المقام يتشابه عمل المدرب إلى حد كبير مع ما يقوم به مهندسو البناء والبناءون من وضع القواعد الخرسانة و الإسمنتية للبناء بعد دراسة وتحليل التربة والموقع من كافة الجوانب الجيولوجية والميكانيكية حيث، تتوقف سلامة وصلابة المبنى بشكل أساسي على القواعد و الأسس الأولية للبناء¹.

إن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية عملية مستمرة غير منتهية وذلك نتيجة للتغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو الإنسانية أو بسبب الترقيات أو التنقلات ، التوسعات ، عمليات التطوير، أو بسبب بعض المشكلات غير المتوقعة وغيرها من الظروف التي تتطلب إعدادا و تدريبا ملائما ومستمرًا لمواجهتها، كما توفر ما يمكن تسميته باستمرارية النضج والتقويم الذاتي، فتحديد الإحتياجات التدريبية يسمح بالمراجعة المستمرة للواقع ودوره في الوصول إلى وضع أفضل.

إنها بوجه عام أهداف للتدريب تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فالتدريب لا يكون إلا إذا كان هناك إحتياجات تدريبية².

بما أن المهمة الأساسية للتدريب هي توفير برامج لتنمية الموارد البشرية، ولضمان تقديم هذه البرامج في الوقت المناسب لذا يجب أن يتم تخطيط وتنفيذ العديد من الأنشطة المهمة ضمن عمليات التدريب والتطوير، ومن أهم هذه الأنشطة تحديد الإحتياجات التدريبية.

وتعتبر عملية تحديد الإحتياجات التدريبية عملية مهمة و حاسمة لنجاح البرامج التدريبية لأنها تتطلب ما يلي:

1- أيمن أبو سعده، أسس تحديد الإحتياجات التدريبية ، معهد التنمية الإدارية ، دولة الإمارات العربية المتحدة، (2006)، ص5

2- محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص21

- ✓ تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب ومدة البرامج والنتائج المتوقعة منهم.
- ✓ يحدد للتدريب أهدافه بدقة ، كما يتقرر في ضوءها تصميم محتوى البرامج التدريبية ، والوسائل المستخدمة واختيار المتدربين وكذلك برامج التدريب.
- ✓ يساهم في تحديد المسافة بين المستوى الذي يكون عليه المتدرب قبل بدء التدريب، والمستوى الذي نأمل وصوله إليه عند نهايته، إذ إن تقدير الإحتياجات التدريبية وقياسها علميا هو الوسيلة المثلى لتحديد القدر المطلوب تزويده للمتدربين كما وكيفا من المعلومات والاتجاهات والخبرات الهادفة إلى إحداث التطوير ورفع الكفاءة المهنية¹.
- ✓ يساعد في تشخيص مشكلة ما، و عملية التخطيط لحلها، ويبين مدى استحقاقية برامج التدريب من عدمها.
- ✓ يساهم في تخفيض النفقات والتقليل من الإهدار من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة ، ورفع معدل كفاءة الأداء والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عن طريق التدريب.
- ✓ إضافة إلى ذلك فإن المعلومات التي يتم الحصول عليها في عملية تحديد الإحتياجات التدريبية يمكن أن تستخدم في عملية التنبؤ بالإحتياجات التدريبية المستقبلية²
- على الرغم من أن الإحتياجات التدريبية تتوفر على مظاهر ايجابية هذا لا يمنع من وجود مظاهر سلبية تؤدي إلي وجود حاجة للتدريب منها مايلي:
- ✓ ارتفاع التكاليف.
- ✓ ضعف الرقابة على المواد.
- ✓ ضعف الرقاب على الجودة وزيادة نسبة التالف والعدم.
- ✓ العمالة الزائدة.
- ✓ الصراع المستمر مع الإدارة.
- ✓ كثرة الشكاوي.
- ✓ عدم الالتزام و الإجراءات الموضوعية، ضعف الانضباط.
- ✓ ارتفاع معدل دوران العمل .
- ✓ ارتفاع نسبة الغياب.

1 - محمد هاني محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص108

2 - عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية ، زهران للنشر ، 2009، ص100

✓ التأخير في الإنتاج وعدم مقابلة الإحتياجات في مواعيدها¹.

وبالتالي على الرغم من كثرة الحديث عن الإحتياجات التدريية ، فإن ذلك لم يقابله للأسف القدر الذي تستحقه من الإهتمام والجدية في التنفيذ، فعندما سئل كل من "بلاك وموتن" Blak & Mouton عن أهم القضايا الخلاقية في مجال تنمية الموارد البشرية أجابا إلى أن الاستجابة إلى الإحتياجات على أساس مجرد الإحساس والشعور وليس على أساس الإحتياجات الفعلية هي المشكلة الأولى التي تواجه المتخصصين في مجال التدريب والتطوير، ولقد صاغ "هوفمان" Hoffman ذلك بشكل قاطع عندما ذكر انه قد تم تصميم معظم البرامج التدريية بدون تحديد للإحتياجات الفعلية²

هذا وقد أشار كل من "جون مارشال" و"سارة كالدويل" Marshall & Caldwell إلى أن مشاركة المتدربين في تحديد إحتياجاتهم التدريية إنما يؤدي إلى إقبالهم بحماس على حضور الدورات التدريية وذلك لاتفاق إحتياجاتهم التدريية الحقيقية مع أهدافها ومضمونها.

ويرى "إدجال دال" Dale ان تبني المتدربين لأهداف الدورات التدريية التي سيحضرونها واشتراكهم في تحديد إحتياجاتهم التدريية يسهم بالفعل في القضاء على السلبيات التي قد تعترض عقدها، هذا فضلا عن أن المتدربين الذين يشاركون في تحديد إحتياجاتهم التدريية، إنما يصبحون أكثر مقدرة على النقد الذاتي، ومعرفة لطاقتهم المهنية، ويستفسرون عن كل عمل يقومون به³.

ومن هنا ينبغي على المؤسسات التي تؤمن بحتمية الاستثمار في العنصر البشري أن تمكن المدربين من القيام بتلمس وتحديد وتحليل الإحتياجات التدريية " فالبداية الحقيقية لتفعيل هذا الاستثمار هي الإهتمام بتحديد وتحليل الإحتياجات التدريية، بحيث يكون التدريب موجها بها ، و تتبني عليه كافة المراحل الأخرى، فيتم تصميم أنشطة تدريية تلبي إحتياجات فعلية، وتنفيذ أنشطة لتلبية تلك الإحتياجات، وأخيرا متابعة وتقييم الأنشطة التدريية للتحقق من مدى تلبيتها للإحتياجات التي سبق وتم تحديدها ولإلقاء مزيدا من الضوء رقم(4) والذي يبرز لنا المكونات والخطوات الرئيسية للعملية التدريية للمضي قدما في إمداد المدربين بالمعرفة والمهارات الأساسية لأحداث الفروق والتميز التدريي⁴.

1- سامح عبد المطلب عامر ، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، عمان- دار الفكر ناشرون و موزعون(2010)، ط1 ، ص154.

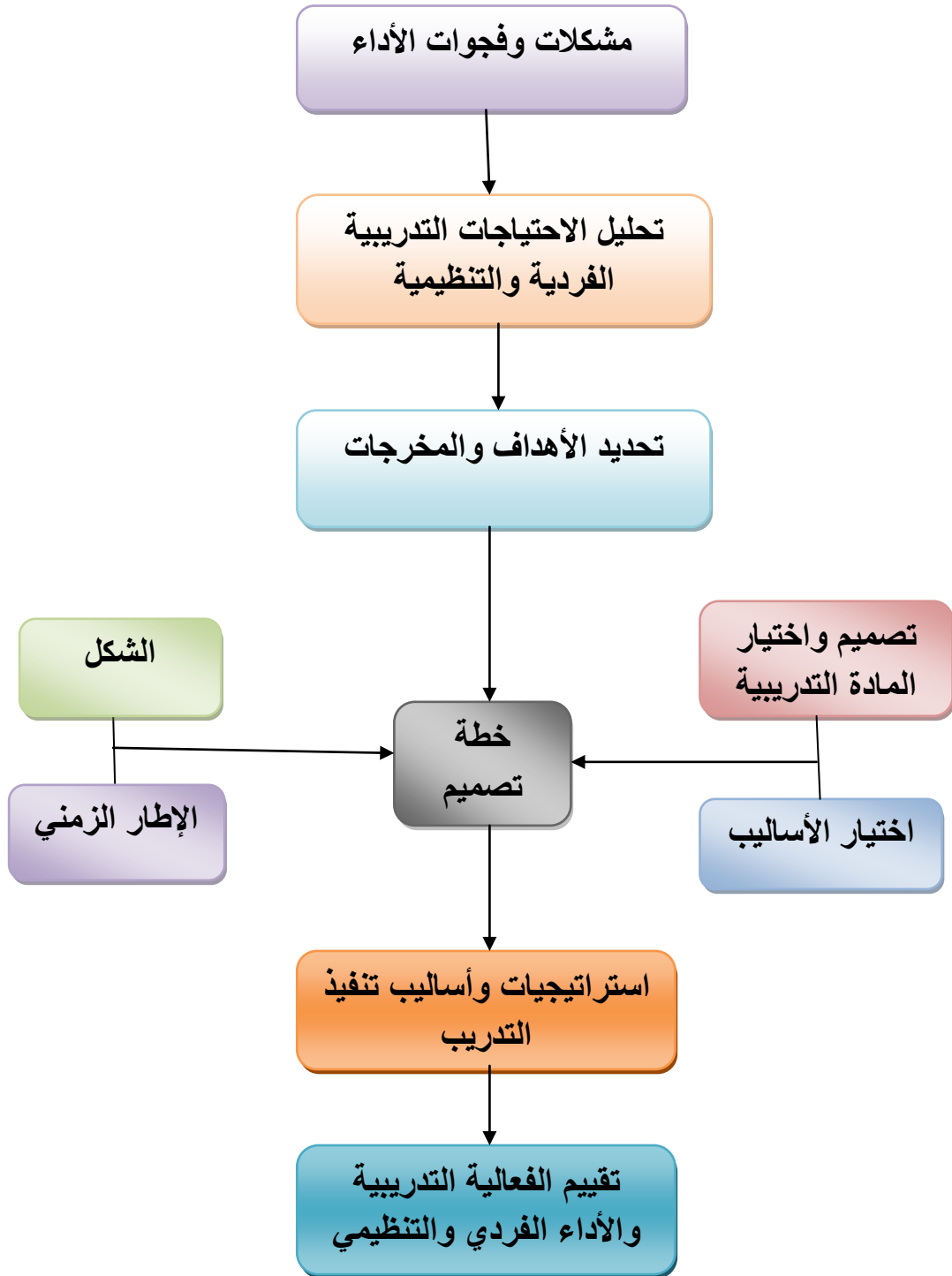
2 - جمال الدين الخازندار ، دليل المدرب الناجح في التدريب والتنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، ط2، (2015) ، ص83

3 - رداح الخطيب ، مرجع سبق ذكره، ص656

4 - سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص30

على أهمية وموقع عملية تحليل الاحتياجات التدريبية في منظومة التدريب، سنقوم بتقديم الشكل

الآتي:



الشكل رقم(4) : المكونات الرئيسية للعملية التدريبية¹

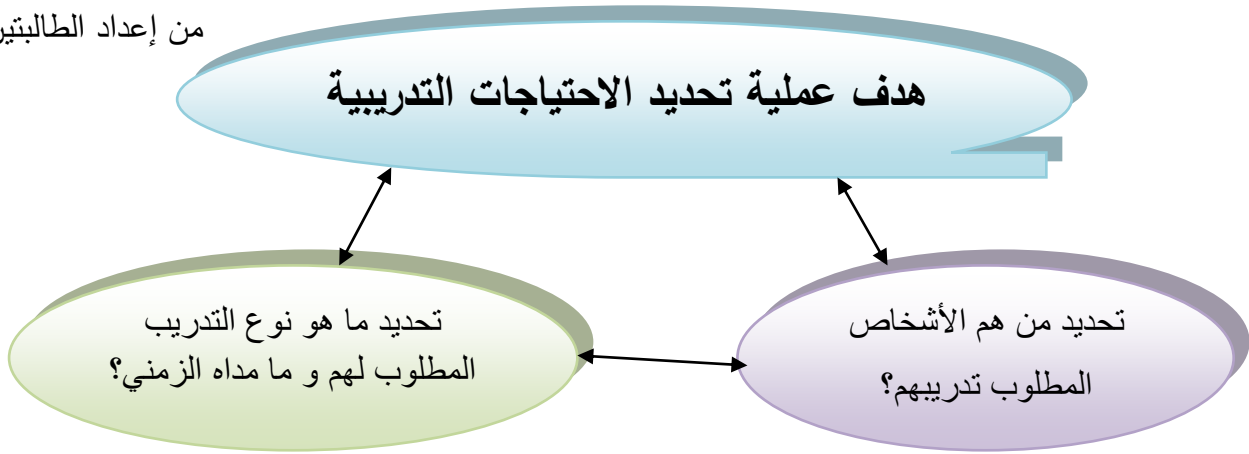
إذا أن تحديد الاحتياجات التدريبية تتم على مرحلتين:

1 - سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص31

1. **التحديد المبني للاحتياجات التدريبية:** وهنا يلتمس المدير أو الرئيس المباشر حاجة أو المشكلة التدريبية التي تستلزم البحث والتحليل وبما لا يتمكن بالأساليب والأدوات المرجوة أو في حدود الوقت المتاح له من تحديد الدقيق لهذه الحاجة التدريبية ، كما قد يقوم الفرد ذاته بالمبادرة في نقل لرئيسه المباشر حاجته التدريبية.

2. **التحديد المفصل للاحتياجات التدريبية:** وهنا يستلم المشكلة التدريبية اختصاصي و مسؤول التدريب في المؤسسة أو مستشار خارجي ، إذ لم تتوفر الخبرة أو الوسائل اللازمة داخل المؤسسة ، فيقوم بدراسة الموقف وتجميع البيانات اللازمة وتحليلها والوصول إلى تحقيق دقيق للاحتياج التدريبي الموجود ومن ثم تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية نتيجة جهود مشتركة و تعاون بين عدد من الأفراد.¹

من إعداد الطالبتين



الشكل رقم (5): تحديد الاحتياجات التدريبية

ثانيا: خصائص الإحتياجات التدريبية:

1. **البساطة:** ليس من ضروري أن يكون البرنامج معقد يكون ناجحا وفعالاً، بل على عكس من ذلك و قد ثبت أن هناك علاقة بين بساطة وفعالية نتائج.
2. **المرونة:** قدرة البرنامج على التكيف ومواجهة التغيرات، يجب أن يكون برنامج مصمما في المدخلات أوفي ضروري في البيئة أو غيرها.
3. **الثقة:** توافر الثقة عندما يكون هناك تماثل في عمليات واتساق في نتائج، فبرنامج اتخاذ القرارات مثلا يعطي منهاجا أو مناهج محدد في هذا الموضوع

1 - عبد الوهاب ياسر، **أسس وطرق تحديد الاحتياجات التدريبية**، الملتقى الإستشاري"الاتجاهات الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالمسار الوظيفي بالمنظمات"- مصر، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة ، 2008، ص5

4. الإقتصاد: يمكن البرنامج التكوين بأن يكون فعالا إذا اقتصر على الأوجه الضرورية فقط، حسب

الاحتياجات التكوينية، إذا استبعدت نواحي الإسراف أو الإنفاق الذي لا تقتضيه مهام البرنامج.

5. الاقتناع والقبول: ربما كانت هذه الخاصية أهم خصائص البرنامج التكويني الفعال، وذلك لأنها تتعلق

بقبول العاملين لأهداف البرنامج واقتناعهم بأساليب هو سياسته وحبهم للوظيفة أو خدمة التي يمارسها

النظام.1.

فكيف نتوقع أن يستفيد المتكون من الموضوع الذي يتكون فيه إذ يقتنع بأهمية هذا موضوع أو إذا

كان رئيسه قد أرسله لتكوين دون رغبة داخلية أو ذاتية عنده ، بحيث تتأثر فعالية برنامج التكوين بعوامل

مؤثرة وهي كالتالي:

✓ زيادة فعالية برنامج التكوين من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد.

✓ المكون ودوره في زيادة فعالية برنامج التكوين.

✓ محتوى برنامج التكوين ودوره في زيادة الفعالية.2.

فتقييم برنامج التكوين رغم أهمية التقييم لمعرفة مدى فعالية التكوين المقدم إلا أن الكثير من

المؤسسات الأعمال لا يقومون به على أساس علمي ومنهجي، ومن ضروري أن تقوم المؤسسة بتقييم برامج

التكوين لتأكد من تحقيق أهدافها المسطرة مسبقا ويمكن إجراء التقييم باستعمال عدة طرق أهمها:

▪ **آراء المشاركين** : وهي طريقة شائعة في أغلبية المؤسسات، تقوم على تصميم استمارة لتقييم مختلف

الجوانب الخاصة بالتكوين كالمحتوى ،المدة، أهمية الموضوع ،المكون، وهم أسلوب بسيط وسهل التنفيذ

لأنه لا يقيم البرنامج التكويني بدقة كما أن آراء المشاركين مختلفة وغير موضوعية.

▪ **تغيير في السلوك**: يتم التأكد في هذه الحالة من تغيير سلوك المشارك سواء باكتساب مهارات محددة أو

قيم واتجاهات جديدة .ويتم ملاحظة سلوكا لمشاركين وتقييمه سواء بتوجيه بعض الأسئلة لهم أو

لرؤسائهم.3.

▪ **التكوين المحقق فعلا**: يقوم في هذه الحالة بتقييم أداء المشارك بعد فترة ومقارنته بالأداء السابق .و

يمكن تطبيق هذا الأسلوب في حالة البرامج التي تهدف الى تزويد المشارك بمعارف و مهارات محددة

تتبعك مباشرة على أداء العامل.4.

ثالثا: خطوات عملية تحديد الإحتياجات التدريبية

1 - سهيلة محمد عباس، علي حسين، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، الأردن، 1999 ، ص56

2 - مرجع سبق ذكره ، ص57

3 - ربابية على أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص60

4 - مرجع سبق ذكره، ص61

- كيف نستطيع القيام بعملية تحديد الإحتياجات التدريبية؟
 الأمر ببساطة يتركز في الخطوات الآتية:
1. **تحديد الأهداف:** من الأهمية بمكان التحديد الدقيق لأهداف وغايات الشركة، مع وصف النتائج المطلوب تحقيقها بالأرقام.
 2. **تحديد المهارات المطلوبة :** للوصول إلى الأهداف التي تم تحديدها، لاشك أن هناك مستوى معين من المهارات، يجب أن يتحقق لدى العاملين بالشركة، من قياديين وإداريين وفنيين وعاملين في مختلف المستويات الإدارية للشركة، فيجب عمل توصيف دقيق للمهارات، والمستوى المطلوب تحقيقه في كل مهارة، بالنسبة لكل موظف.
 3. **تحديد المستوى الحالي للمهارات:** يجب تحديد واقع المهارات المتوفرة للشركة، على شكل قيم رقمية أو نسب، سواء للمهارات الصلبة أو الناعمة، على سبيل المثال: يعتبر التسويق إحدى المهارات الناعمة، وحتى يتم وضع قيمة رقمية له، يمكن الاستعانة بالنتائج المتحققة من الجهد التسويقي.
 4. **تحديد فجوات المهارات والأداء:** من خلال التحليل الناتج من الخطوة الثانية والثالثة أعلاه، يسهل أن نضع جدول تقيمي لفجوات المهارات، مما يعطينا مؤشراً جيداً لحجم ونوع وزمن التدريب المطلوب.
 5. **تحديد أفضليات التدريب :** بمعنى تحديد نوع التدريب المطلوب، ومن يجب تدريبه؟، وكيف يمكن أن يتدرب؟.
 6. **تصميم التدريب:** وبالاعتماد على الخطوات السابقة؛ يمكن تصميم حقائب تدريبية، أو اختيار برامج تدريبية قائمة لتغطية الفجوة بين المهارات الواقعية والمطلوبة، كما يجدر الإشارة إلى أن الدورات التدريبية ليست الحل الأمثل دائماً لاكتساب القدرات والمهارات، فهناك أساليب نذكر منها على سبيل المثال:
 - الدراسة الأكاديمية.
 - التدريب على رأس العمل.
 - القراءة التخصصية.
 - ورش العمل.
 - جلسات تبادل الخبرات وغيرها.
 7. **قياس فعالية التدريب :** وحتى تكتمل دائرة التدريب ونتحقق من جدوى التدريب، يجب قياس فعالية التدريب، وتحرص الشركات المتمكنة على إعطاء قيمة مالية لذلك، ويسمى العائد على الاستثمار في التدريب، بينما تقوم بعض الشركات بقياس فعالية التدريب، ببيان تقييم مستوى المهارات قبل التدريب وبعده، وكلما كانت الفجوة بينهما كبيرة كان التدريب فعالاً.

مهما كانت دقة مقاييسك وسلامة منهجيتك في تحديد الإحتياج التدريبي، تبقى جدواها محدودة لخطة تدريبية واحدة، تحتاج بعدها لإجراء تحليل وتحديد جديد للإحتياج التدريبي، يتلاءم مع التطورات في مجال العمل¹.



الشكل رقم (6) : خطوات تحديد الإحتياجات التدريبية

رابعاً: أهمية وأهداف تحديد الإحتياجات التدريبية:

- إن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لفعالية البرامج التدريبية، ولها أهمية كبرى في نجاح أي منظمة من منظمات التدريب في تحقيق أهدافها وتتلخص هذه الأهمية في النقاط التالية:
- توفر بيانات ومعلومات ضرورية يتم على أساسها وضع الخطط التدريبية.
 - تساعد على التحديد الدقيق لأهداف التدريب ، بالإضافة إلى تصميم برامج التدريب الفاعلة
 - تحديد المستهدفين بالتدريب ، ونوعية التدريب المطلوبة لهم.
 - تساعد المدربين على تصميم برامج تدريبية تلبي إحتياجات المتدربين بدقة2.
 - تحديد الصعوبات ومشاكل الأداء، التي يعانيها العاملون بالمؤسسة.
 - تحديد الإحتياجات التدريبية تزيد من مشاركة العاملين في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.
 - كونها العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم .

1- حسين محمد حسنين، أدوات تحديد الإحتياجات التدريبية، خبير في شؤون التنمية الريفية والتدريب، ط1، 2001، ص20

2 - محمد حامد حسين، تحديد الإحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني، (1987)، ودور معهد الإدارة العامة في تلبيةها ، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية، كلية التربية الأردنية الجامعة الأردنية الأردن، ص14

- تعد العامل الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي و المؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة.
- الأساس لكل عناصر العملية التدريبية ، وتصميم محتوى البرنامج التدريبي ونشاطه، وتقييم البرنامج التدريبي.
- توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم الصحيح.
- التركيز على الأداء الحسن ، والهدف الأساسي من التدريب¹.
- يوضح الأفراد المطلوب تدريبهم ، ونوع التدريب المطلوب ، والنتائج المتوقعة.
- تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب فيه.
- تخطيط القوى العاملة والعمل على تنميتها مما يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.
- تكوين علاقات ايجابية بين المؤسسة وأفرادها وبالتالي يؤدي إلى تنمية انتماء الفرد للمؤسسة.
- تحسين المناخ العام للعمل في المؤسسة وتمكين أفراد التنظيم من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم وتزويدهم بالخبرات المختلفة².
- تساهم في تحديد مسار وظيفي وسلم تطور واضح للموظف.
- تساعد الموظف على التطوير من مهاراته ويرفع ثقته بنفسه.
- تساعد صاحب العمل على تحقيق أهدافه بسرعة وكفاءة أكبر.
- تعمل على بناء صلة وثيقة بأهدافها المرجوة وأهداف المنظمة الحالية والمستقبلية.
- تعمل على تحديد المهام الوظيفية المرجوة من التدريب.
- تعمل على تحديد القدرات للمهام الوظيفية المطلوب تحقيقها من العاملين بالمنظمة.
- تعمل على تحديد المغزى من التدريب وسبب القيام به.
- تعمل على تحديد معايير تقييم أهداف التدريب.
- تعمل على ربط الإحتياجات بخطط القوى العاملة و إستراتيجية المنظمة³.

1 - مبروكة عمر محيرق ، مرجع سبق ذكره ، ص57

2 - عبد الحق بركات، سعاد مخلوف، الإحتياجات التدريبية والتكوينية لتحقيق أهداف مشروع المؤسسة الجامعية، مجلة العلوم الإنسانية المجلد 20 ، العدد1(2020)، ص 504

3 - محمد هاني محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص110

- أهداف تحديد الإحتياجات التدريبية:

يعرف الهدف بشكل أساسي على أنه نتيجة يراد الوصول إليها ، وهو نقطة البداية لأي نشاط إنساني . ذلك لأن الهدف هو الذي يحفزنا ويحرك سلوكنا ، وهو الذي يرشدنا إلي البدائل الملائمة لبلوغه كما أنه يضمن تكامل الجهود وتنسيقها ، ويسهل الاتصال والتعاون بين أعضاء الجماعة التي تعمل على بلوغه ويختلف هدف البرنامج التدريبي من برنامج إلى آخر كل حسب وظائفه ، كما تشتق الأهداف التدريبية من الإحتياجات التدريبية، فإذا كانت الأخيرة دقيقة واضحة ، محددة بعناية ، وتعكس الوضع العملي فعلاً كانت الأهداف التدريبية أيضاً واضحة محددة ممكنة التحقيق ، لذلك يجب مراعات عدة اعتبارات في الهدف التدريبي:¹

- يجب أن يصاغ الهدف التدريبي في صورة نتيجة سلوكية محددة .
- يجب أن يكون الهدف التدريبي وثيق الصلة بـ:
 - أهداف الوظيفة التي يشغلها الفرد .
 - أهداف المؤسسة التي يعمل فيها².

إذن فالإحتياجات التدريبية تصاغ بشكل أهداف تدريبية تسعى المؤسسة للوصول إليها ويمكن تصنيف إلي ما يلي:

1. أهداف عادية: وتشمل الأهداف التقليدية كتدريب العاملين الجدد وتدريب المشرفين على تطبيق أساليب عمل جديدة وعقد برامج تنشيطية.
2. أهداف حل المشاكل: وتعني أساسا بإيجاد حلول لمشكلات إنسانية وفنية محددة تعاني منها المنظمة وذلك من خلال تدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشاكل .
3. أهداف ابتكارية: وتسعى الى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة، بحيث ترتفع بمستوى الأداء في المنظمة نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل اليها لغرض مسايرة متطلبات البيئة وتحقيق تميز وتقديم عن المنظمات الأخرى المنافسة³

خامسا: مصادر الإحتياجات التدريبية:

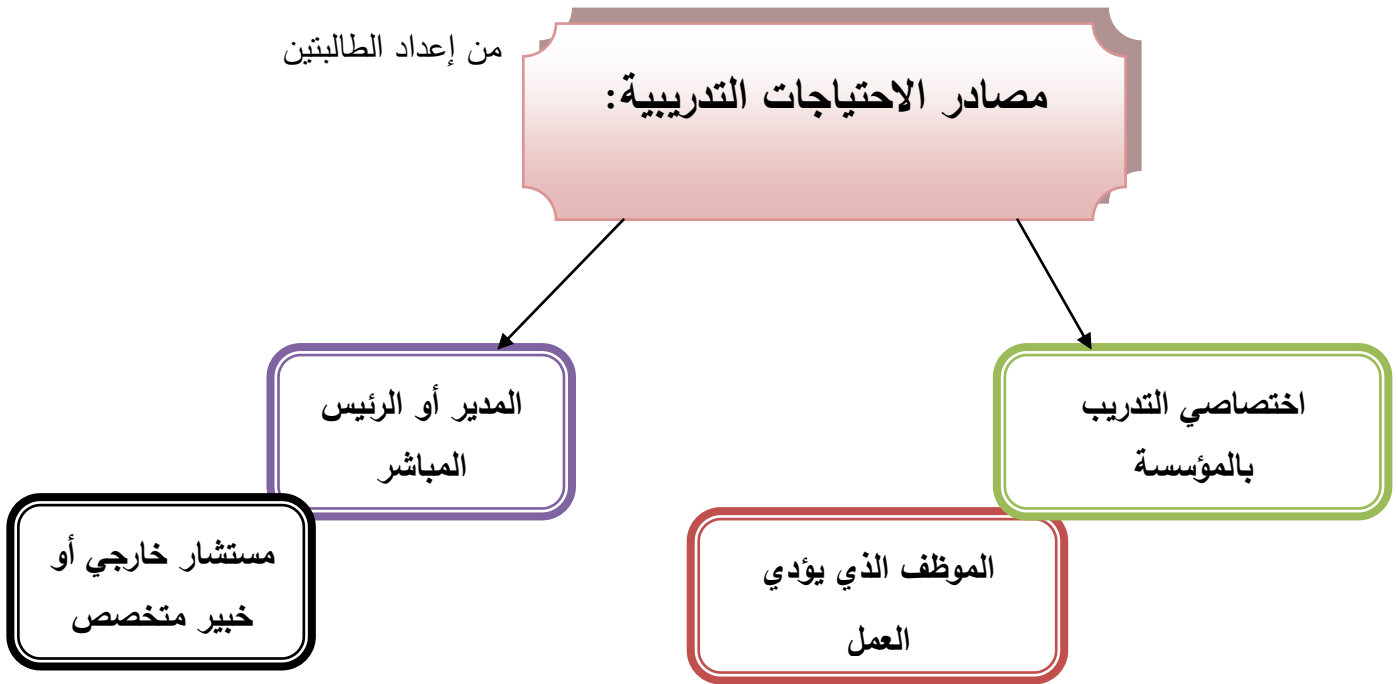
تعتبر عملية تحديد الإحتياجات التدريبية نتيجة جهود مشتركة وتعاون عدد من الأفراد كما يلي:

1 - عبد الوهاب ياسر ، مرجع سبق ذكره، ص6

2 - عبد الهادي درة، التدريب مفهومه ومدخل نظمي له، رسالة المعلم، المجلد32، العددان1و2، 1991، ص8

3 - عبد الهادي درة ، مرجع سبق ذكره ، ص9

1. الموظف الذي يؤدي العمل: و يعتبر مصدرا أساسيا في تحديد الإحتياجات التدريبية ، حيث انه الشخص الذي يعرف تفاصيل العمل وجزئياته ويواجه مشكلاته اليومية.
2. المدير أو الرئيس المباشر: الذي يشرف على العاملين ويعرف طبيعة عملهم بالأعمال الأخرى، وما يلزم لمروؤسيه من معلومات ومهارات... الخ لأداء العمل على الوجه المطلوب¹
3. اختصاصي التدريب بالمؤسسة: وهو شخص متفرغ ضمن مسؤولياته عملية تحديد الإحتياجات التدريبية ، لذلك فهو دائم الاتصال بالعاملين ، يحصل منهم على البيانات اللازمة لتحليلها والخروج منها بتحديد دقيق للإحتياجات التدريبية الحالة والمستقبلية.
4. مستشار خارجي أو خبير متخصص: ينتمي إلى هيئة تدريبية مستقلة تتخصص في هذا النوع من الأنشطة، ويقوم بنفس دور اختصاصي التدريب. و لا تكتمل جهود هؤلاء الأفراد إلا إذا كان هناك تأييد من جانب الإدارة العليا وتسهيل لمهامهم واقتناع بدورهم و بأهمية تحديد الإحتياجات التدريبية، لإقامة التدريب على أساس سليم للوصول إلى الأهداف المرجوة منه².



الشكل رقم(7): مصادر الإحتياجات التدريبية

سادسا: أصناف الإحتياجات التدريبية:

هناك عدة تصنيفات للإحتياجات التدريبية منها:

1 - رضا السيد، الإحتياجات التدريبية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، 2007، ص19

2 - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص29

1. تصنيفها حسب الهدف ، أي تصنيفها إلى :

- احتياجات عادية لتحسين أداء الأفراد، مثل دورات المدرسين المعنيين حديثاً في أصول التدريس أو في الأساليب التربوية
- احتياجات تشغيلية لرفع كفاءة العمل مثل الدورات المتابعة بكيفية استخدام نظام إداري جديد أو طريقة عمل جديدة
- احتياجات تطويرية لزيادة فعالية المنظمة، مثل دورات إعداد كوادر متكاملة لتشغيل وحدة فنية ، أو تخصيص منح للراغبين في العمل مستقبلاً في المنظمة أو العاملين حالياً بهدف تأمين الحصول على كوادر ماهرة مستقبلاً حسب خطة الإحتياجات من الكوادر¹

2. تصنيفها حسب الفترة الزمنية، أي تصنيفها إلى:

- احتياجات عاجلة (آنية - غير مخططة)
- احتياجات قريبة المدى (مخططة) .
- احتياجات مستقبلية (تطويرية/خطة بعيدة المدى) .

3. تصنيفها حسب حجم التدريب أو كثافة، أي تصنيفها إلى:

- احتياجات فرديّة.
- احتياجات جماعية²

4. تصنيفها حسب طريقة التدريب أو أسلوبه، أي تصنيفها إلى:

- احتياجات لتدريب عملي في الموقع /تطبيقي.
- احتياجات لتدريب معرفي في قاعات/ نظري.

5. تصنيفها حسب مكان التدريب أو جهته، أي تصنيفها إلى:

- احتياجات تدريبية أثناء العمل اعتماد على الخيرات الداخلية .
- احتياجات تدريبية خارج العمل اعتماداً على مراكز وهيئات تدريبية أو مؤسسات مماثلة³.

سابعا: مستويات الإحتياجات التدريبية:

-
- 1 - عطابي عصام ، ترزولت عمروني حورية ، مفهوم الإحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، مخبر علم النفس وجودة الحياة ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر العدد35سبتمبر، 2018، ص851
 - 2 - منير عبوي سامي، محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، بدون طبعة، ص131
 - 3 - مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية : النظرية التطبيقية، دار الفجر، الطبعة الأولى، 2008، ص144

ويمكن النظر إلى مستويات الإحتياجات التدريبية وأصنافها من حيث:

1. **مستوى الأفراد:** وهذه هي نقطة البداية في عملية تحديد الإحتياجات، فكل موظف حاجات فريدة ترتبط بنوع وظيفته وطبيعتها، وخلفيته العملية والثقافية، وخبراته العملية وشخصيته، وإن التركيز على الإحتياجات التدريبية للأفراد يجعل من الممكن وضع برنامج تدريبي يلبي تلك الإحتياجات، كما يسهل تحقيق نتائج يأملها و يدركها الأفراد أصحاب العلاقة مستوى الجماعات وهنا تتعلق الحاجات بمجموعة من مديرين و مسؤولين أو مشرفين لهم حاجات تدريبية مشتركة¹.
 2. **مستوى التنظيم:** إن الأفراد والجماعات يعملون في تنظيم، ومن هنا فان المنظمات قد تجمع الحاجات الفردية وحاجات الجماعات وتصمم برامج تدريبية وفق الموارد المتاحة للتوفيق بين حاجات الأفراد وحاجات الجماعات من جهة، وحاجات التنظيم ككل من جهة أخرى، وكذلك فان المسؤولين في المنظمات قد يحددون الحاجات التدريبية لمعالجة مشكلات تتعلق بالتنظيم مثل ثقافة المنظمة، وقيم العاملين فيها، وعلاقاتهم الإنسانية ، وأساليب الاتصالات واتخاذ القرار بها، وبالتالي يصممون برامج تدريبية تعالج تلك المشكلات وينضم إليها عاملون في المنظمة ومن مستوى اداري أو عدة مستويات²
 3. **مستوى الوطن:** وهنا تجري مسوحا عامة على مستوى الوطن فتحدد الإحتياجات التدريبية في جميع القطاعات الإنتاجية والخدمة، تمهيدا لوضع برامج تدريبية عامة للعاملين في تلك القطاعات، وقد يأخذ تحديد الإحتياجات التدريبية هنا شكلا لمديرين غي القطر أو مديرين التسويق في جميع الوزارات العامة
 4. **مستوى الأقاليم:** وهنا يجري تحديد الإحتياجات التدريبية لقطاع إنتاجي أو مديرين من عدة أقطار يضمهم إقليم جغرافي واحد يجمع بين أقطاره خصائص ثقافية أو سياسية أو إقتصادية مشتركة.³
 5. **مستوى العالم (المستوى الدولي):** نتيجة لتشابك العالم وترابط أجزائه بسبب ثورة المواصلات والاتصالات، ونشوء أسواق عالمية، فإنه قد تحدد الإحتياجات لفئة معينة من المديرين أو القطاعات الإنتاجية، أو لمعالجة مشكلات ذات طابع دولي مثل الفقر أو الإسكان أو تلوث البيئة، وقد تسهم المنظمات الدولية إسهاما واضحا في مثل تلك العملي.
- إن تناول الإحتياجات التدريبية أيا كانت مداخله ، فانه ينصب على كيفية التوصل بصورة موضوعية ودقيقة إلى حجم الإحتياجات التدريبية المطلوبة ونوعها⁴.

1 - سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الطبعة الثالثة، 2007، ص447

2 - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003، ص343

3 - محمد صالح فالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، الطبعة الأولى، 2004، ص101

4 - محمد هاني محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص114

ثامنا: مداخل الإحتياجات التدريبية:

و تكاد تجمع أدبيات التدريب على أن مداخل تحديد الإحتياجات التدريبية ثلاثة هي:

1. مدخل تحليل المنظمة:

ويتضمن دراسة المنظمة ككل من حيث الجوانب التالية:

أهداف المنظمة ومواردها و أساليب العمل فيها.

تحليل الهيكل التنظيمي وسياسات المنظمة والقوانين و الأنظمة والتعليمات الخاصة المتعلقة بالتدريب من حيث وضع التدريب الحالي في كل قسم من أقسام المنظمة، وهنا تجري دراسة فعاليات التدريب و أنواعه، والمشكلات التدريبية، والمواد المتاحة، والإحتياجات التدريبية المستقبلية، و ما يتصل بذلك من قضايا.

- دراسة وتحليل القوى العاملة.
- تحليل مؤشرات العمل .
- تحليل المناخ التنظيمي¹.

2. مدخل تحليل الوظيفة:

ويجري تحليل الوظيفة منة دراسة وصف الوظيفة ومواصفات الوظيفة، وهنا تجري مقارنة وصف الوظيفة بمواصفات شاغل الوظيفة واستنباط اهم المعارف والمهارات والكفايات والقدرات والصفات التي تنقص شاغلي الوظائف، كما قد تجري مقارنة مواصفات الوظيفة المطلوبة بمواصفات الوظيفة الواقعية الحالية المتوفرة لدى شاغل وظائف معينة، وهنا يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الظروف المحيطة بالوظيفة والمعلومات والمهارات والقدرات الضرورية لأدائها.

والغرض من ذلك تحديد ما يجب أن يعرفه الموظف لتأدية تلك الوظيفة أو المهمة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة، و بالإضافة إلى ذلك يقوم المخطط للتدريب بتحليل مسؤوليات الوظيفة أو العملية المتضمنة في كل مهمة، وغالبا ما يأخذ التوصيف الوظيفي كأساس للحصول على مثل تلك المعلومات، ويمكن استخدام المعلومات المجمعّة عن الوظائف الحالية والمستقبلية لتحديد ما يجب ان يدرب عليه الموظف ، وهذا يتطلب تحديد كل معايير الأداء والواجبات والمهام التي تتضمنها الوظيفة وطريقة أدائها

1 - جوادى خالد ، قندوزان نذير ، الإحتياجات التدريبية ودورها في بناء البرامج التدريبية ،جامعة مسيلة المجلة العلمية لمعهد التربية والرياضة (RSEPS) المجلد 22 ،العدد 1، جوان 2013 ، ص25

بالإضافة إلى المعارف والكفاءات اللازمة لأدائها، وبهذا فإن برنامج التدريب يمكن أن يقدم عائدا واستثمارا مناسباً إذا ارتبط مباشرة مع العمل لا مع شاغل الوظيفة¹.

أما طرق تحليل العمليات (الوظيفة) فإنها كثيرة، إلا أنه يمكننا تقسيم المعلومات والبيانات المطلوبة لعملية التحليل إلى ثلاثة أنواع وهي :

- معلومات تتعلق بواجبات ومهام الوظيفة
- معلومات تتعلق بالمسؤوليات المترتبة على شاغل الوظيفة حتى يتمكن من أدائها
- معلومات تتعلق بالمهارات والكفاءات والمعرفة الضرورية لإنجاز هذه المهمات بشكل كاف
- وأخيراً فإن العناصر الأساسية التي تشملها عملية تحليل (الوظائف) يمكن تلخيصها كالآتي:
- اسم الوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي.
- خلاصة الوظيفة، جملة أو جملتين تعطي فكرة عامة عن الوظيفة.
- المهام المطلوبة، وهذه عادة تتطلب لائحة كاملة للمهام التي تشملها الوظيفة، مع الإشارة إلى توزيع وقت الموظف بين هذه المهام.

- علاقة الوظيفة ويقصد به عدد الذي يشرف عليهم شاغل الوظيفة وأسماء وظائفهم

وتستخدم عدة بدائل لتحليل الوظيفة أهمها: المقابلة، الملاحظة، الاستبيان، وتحليل المشكلات، وقد

نستعين بالتحليل الوظيفي لتقدير الحاجة التدريبية، أي النظرة إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة².

3. مدخل تحليل الفرد:

ونحاول هنا أن نقيس أداء الفرد في وظيفته، وتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة

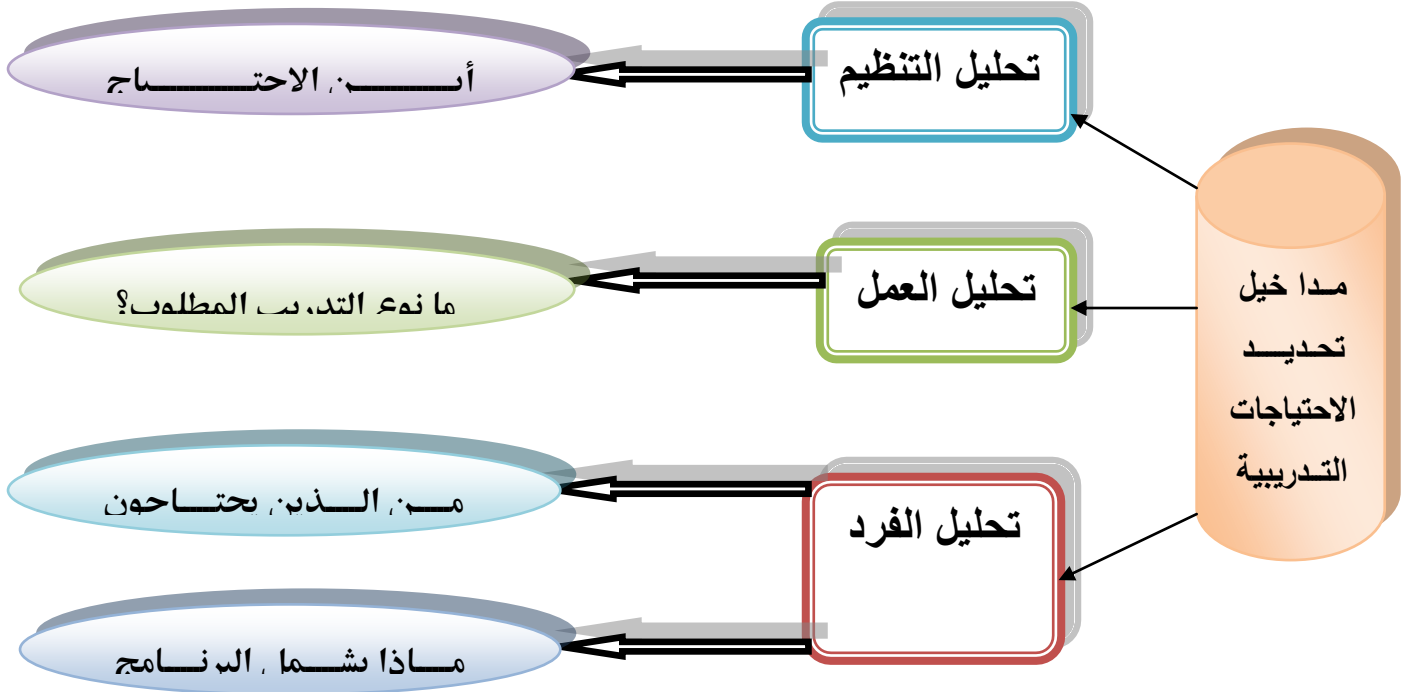
لتطوير أدائه، وبنصب التحليل هنا على العامل وليس على الوظيفة ، ونستخدم في هذا المدخل

1 - السيد محمود ، الاتجاهات المعاصرة في تحديد الإحتياجات التدريبية ، أعمال ملتقيات وندوات - المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، القاهرة، 2008، ص333.

2 - أحمد هاني محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص116

أسلوب الملاحظة أو المقابلة أو تقارير تقييم الأداء، أو توزيع قوائم رصد الإحتياجات التدريبية على عدد الأفراد¹

من إعداد الطالبتين



الشكل رقم (8): مداخيل تحديد الإحتياجات التدريبية

تاسعا. تحديد أنواع الإحتياجات الضرورية للمتدرب:

تختلف الإحتياجات التدريبية لكل تدريب، وهذه الإحتياجات بمثابة الأسباب التي تدعو إلى تنظيم البرامج التدريبية باختلاف أشكالها فهناك برامج الإعداد، و برامج التطور والتجديد والتنقيف وغيرها، ويحتاج المتدربون عموما لكي يستفيدوا من البرامج التدريبية²:

1. توفير مدربين أكفاء:

إن المدرب الذي لا يعرف أساليب التدريب، قد يكون معلما غير ناجح ، وذلك يرجع إلى احد الأسباب التالية:

1 - يقين موسى أحمد الرواشدة ، الإحتياجات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي لدى مديري مدارس محافظة الكرك، مذكرة الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة كلية الدراسات العليا، 2015، ص14
2 - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره ، ص351

- قد يتجاهل المدرب تدريس كل العملية ، وذلك لأنها أصبحت من الثابت لديه، ولكن المتدرب لا يعرف ذلك ، على المدرب إذن ربط جميع المعلومات الأساسية، وتقديمها إلى المتدرب .
 - قد يركز المدرب على بعض الأمور التي يعتقد بأهميتها ويستغرق فيها وقتا طويلا.
 - قد يكون المتدرب غير صبور مع بعض المتدربين الذين لا يفهمون بسرعة، ومن ثم إن هذا المتدرب بليد .
 - قد يجد صعوبة في التدريس واستخدام الكلمات المناسبة التي توصل المعنى.
 - قد يكون المدرب عدائيا اتجاه المتدرب، وذلك بسبب عدم معرفته في العلاقات الإنسانية، فالمدرب الجيد يستطيع اكتساب ثقة المتدربين وتعاونهم¹.
- ومن هنا يجب أن يكون المدرب ملما بأساليب التعليم الماما تاما، وذلك لأحداث الأثر المطلوب، إن هناك اعتبارات عديدة على المدربين أن يضعوها في اعتباراتهم، فمثلا الفروق الفردية بين المتدربين تؤثر بطريقة أو أخرى على نتائج التدريب و ينبغي أن يتم التعديل ليتلاءم مع مثل هذه الفروق فالأفراد الكبار في السن تكون سرعة الإستجابة لديهم أبطئ من غيرهم، وتنشأ عن هذه الفروق عامة من الاختلافات في القدرات العقلية والحركة².
- إن كبار السن يتذكرون بدرجة اقل ممن يصغرونهم سنا، وهذا متعلق بضعف ذاكرتهم قصيرة المدى، وهذا الضعف من شأنه إن يقلل من فرص التقدم في التعلم أثناء عملية التدريب، خاصة في مواقف، مثل حل المشكلات، ولذلك من الملاحظ أن أداء كبار السن في المهام التي تتكون من عدة خطوات يكون اقل من سرعة ولكن اثر دقة³.
- فالمدرب الجيد هو الذي يكون على قدر واسع من المعرفة بالنظريات النفسية والتربوية الخاصة التي تفسر عمليات التعلم والتعلم والفروق الفردية بين الأفراد، بالإضافة إلى إتقان مهارات استخدام معينات التدريب⁴.

2. توفير مكان ملائم:

- 1 - أحمد هاني محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص117
- 2 - يقين موسى احمد الرواشدة ، مرجع سبق ذكره، ص20
- 3 - على محمد عبد الوهاب ، تحديد الإحتياجات التدريبية، المؤتمر الاول حول الاتجاهات الحديثة في التدريب والتنمية الإدارية، 1987، الخبراء العرب في الهندسة و الإدارة، مصر، القاهرة ، ص66
- 4 - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص41

ينبغي أن يتوفر في مكان التدريب أثاث ملائم للمتدربين، حيث يتاح لكل مشترك مقعد وطاولة إذ انه يحتاج لان يكتب أو يقوم ببعض الأنشطة اليدوية، اناي دورة بغض النظر عن عدد المشاركين، فتنطلب تقسيم المشتركين عدة مجموعات أصغر ولعب الدور قد يتطلب المحاكاة، حيث يشترك فريق يكون من فردين أو ثلاثة أفراد، أما المناقشات فقد تتطلب مجموعات فرعية، لذلك يعتبر التأكد من وجود المكان الملائم للتدريب أمرا ضروريا، و إذا كانت هناك قاع كبيرة متاحة، فكل من الأركان الأربعة للغرفة يمكن استخدامها لتخدم المجموعات الفرعية، لكن ينبغي تنظيم الطاولات والكراسي والشاشات والسيورات والأجهزة الأخرى وتنظيمها مسبقا حتى نتلافى مضيعة الوقت، إن إزعاج إحدى المجموعات قد تؤثر على الأخرى، لذلك كان لابد من الإعداد لفصل الغرفة أو لوجود الغرف المنفصلة¹.

ومن شروط نجاح البرامج التدريبية توفر الأماكن الملائمة لتنفيذ هذه البرامج، وقد لا تتحقق الأهداف المقررة بسبب سوء اختيار مكان التدريب، وقد يؤثر مناخ التدريب، مثل حجرة الدراسة وترتيبات التدريب خارج المباني ومكان العمل وغير ذلك من المواقع، في اختيار نوع النشاط، ويجب أن نتأكد من أن المناخ أو بيئة التدريب مجهزة بشكل كاف، مثل وجود المعدات السمعية والبصرية، وكذلك الساحات المفتوحة للنشاط، وتكون إجراءات التنظيم والترتيب تحت هيمنة المدرب، مع توفير الأجهزة والآلات المساعدة عند الحاجة إليها².

3. توافر حوافز للمتدربين:

ينبغي ان يوجد دافع عند العاملين لكي يقبلوا على التدريب، بدافع تحسين أدائهم وتطوير كفاءاتهم، تتكون الدوافع من عدة عوامل معقدة هي التي تبقي نشاط الفرد قويا، هذا النشاط هو الذي يأخذ على عاتقه تحقيق الأهداف الشخصية، ويوجد العديد من النظريات التي فسرت الدافعية، مثل نظرية هرمية الحاجات " لماسوا" والتي تفترض وجود خمسة مستويات من الحاجات (السيولوجية، والحاجة إلى للأمن و الانتماء و التقدير، والحاجة إلى تحقيق الذات)، وتنشط الحاجات في المستويات العليا كلما تم إشباع الحاجات في المستويات الدنيا، وهناك نظرية "هيرزبرج" الذي ميز عاملين مؤثرين في عمل الدافعية، وهي المحفزات وعوامل الإبقاء أو الإدامة، وكل من العاملين يتضمن مجموعات مستقلة من المكونات، مجموعة المحفزات المرتبطة بالرضا عن العمل³.

1 - راوية حسن، إدارة الموارد لبشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، 2002-2003، ص165

2 - جوادي خالد ، قندوزان نذير، مرجع سبق ذكره ، ص34

3 - على محمد عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره، ص67

أما مجموعات الإبقاء و الإدامة، فهي مرتبطة بعدم الرضا عن العمل ، مكونات المحفزات تشبع الحاجات ذات المستوى إلا على، الحاجة للتقدير وتحقيق الذات، بينما مكونا الإدامة تشبع الحاجات الدنيا مثل الحاجة إلى الأمن والانتماء¹.

إن توفر الحوافز المادية والمعنوية من الأشياء الضرورية التي ينبغي أن تتوفر في أي برنامج تدريب، قد يكون الالتحاق بالبرنامج التدريبي نفسه حافز للتدريب، وقد يكون في شهادة الانتهاء من البرنامج حافزا، وقد يكون في المكافأة أو زيادة الراتب حافزا آخر، إن نوعية المتدربين أنفسهم أيضا تستطيع أن تحدد نوعية الحوافز التي يمكن أن تمنح لهم، فالعمال في أدنى المستويات قد ترضيهم الحوافز المادية تشبع حاجاتهم، بينما القيادات في المستويات العليا من التنظيمات قد يرضيهم مجرد الالتحاق ببرنامج تدريبي، يهدف إلى إثراء معلوماتهم، لذلك كان من الضروري الاهتمام باختيار الحافز الملائم لكل فئة من المتدربين، وتأتي أهمية الحافز في انه احد الأسباب التي تساعد على إنجاح البرامج التدريبية، وضمان استفادة المتدربين منه أقصى استفادة².

4. توفر وسائل النقل:

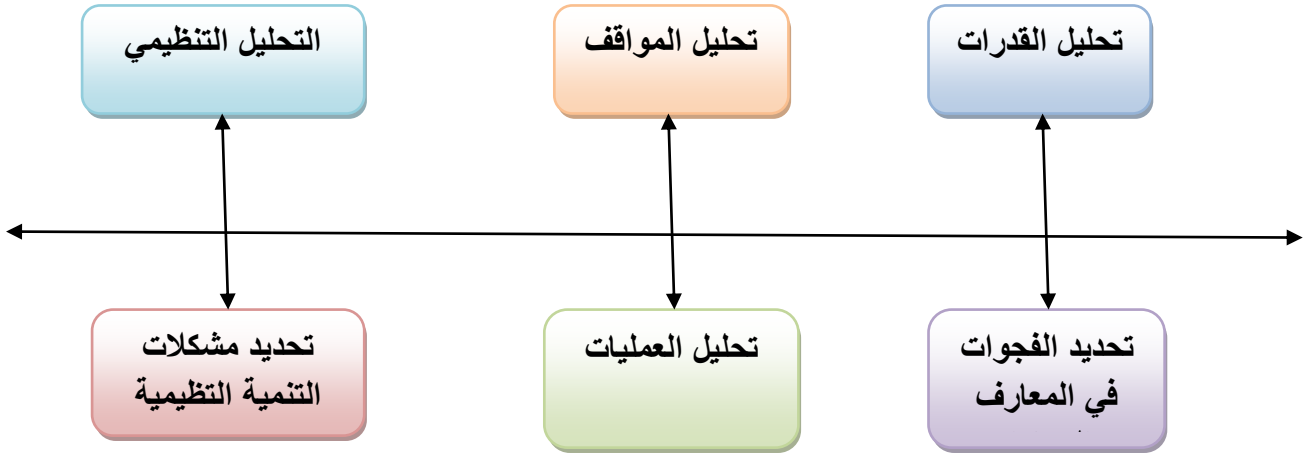
تصبح وسيلة النقل هامة بالنسبة للمتدربين إذا قدموا من مناطق بعيدة، وكان مكان التدريب غير مألوفة بالنسبة لهم، إن الانتقال عادة ما يكون مكلفا ويحتاج إلى تنظيم خاص، وعندما يكون المتدربون من منطقة واحدة أو مناطق متقاربة، فإن اشتراكهم في وسيلة نقل واحدة يكون شيئا مفيدا، بالإضافة إلى انه يزيد من نصيبهم في المخرجات التعليمية، لأنهم يتقاسمون الأفكار والآراء في رحلة الذهاب و الإياب إذا أردنا انتظام المتدربين في البرامج التدريبية، فلا بد من توفر وسائل النقل للمتدربين من مقر أعمالهم الى مراكز التدريب، ومن أسباب نجاح الدورات التدريبية التأكد من انه لا توجد مشاكل قد تعوق المتدرب من الانتظام اليومي في الدورات.

ومن هنا نرى أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر من العناصر الأساسية في تصميم التدريب الدقيق لمقابل هذه الاحتياجات، ويساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطا هادفا ذو معنى للمتدربين، ويجعله نشاطا واقعا يوفر كثيرا من الجهود والنفقات، ولكي يحقق التدريب أهدافه، يجب أن يعتمد على نشاط أو جهد مخطط هادف، يقوم على الدراسة العملية والعلمية للكشف عن الاحتياجات التدريبية،

1 - راوية حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص165

2 - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص51

حيث أن مشكلة التدريب إنما تتركز في كثير من الأحيان في عدم تحديد الإحتياجات التدريبية الدقيقة التي تليها البرامج التدريبية ومن ثم فإن الجهد التدريبي يفقد هدفه الدقيق، وبالتالي يحدث التشتت والضياع¹ إن فعالية تخطيط، وتصميم، وتنفيذ التدريب يعتمد أساسا على فعالية تحديد الإحتياجات التدريبية، حيث أن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية يترتب عليها تقديم النوع المطلوب من التدريب، ومن يحتاج إليه، ومستوى الأداء المطلوب، ويترتب عليه أيضا تقرير أهداف التدريب بدقة².



الشكل رقم(9): المدرب و أبعاد تحليل الإحتياجات التدريبية³

عاشرا: أسس وأساليب تحديد الإحتياجات التدريبية

1. أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية:

تعنى أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية بتلك المناهج الذي يمثل كل منها مجموعة متجانسة من الخطوات والإجراءات التي تؤدي إلى التعرف على أوجه القصور أو المشاكل أو فجوات الأداء التي يرجع سببها إلى قصور أو نقص في المعارف والمهارات والاتجاهات سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى مجموعة من العاملين فيها.

أ- تحديد الإحتياجات التدريبية على مستوى الفرد

يؤدي القصور في أداء الفرد إلى تحديد إحتياجاته إلى التدريب وهذا يرجع إلى أحد أو أكثر

الأساليب التالية:

- الترقية والنقل: تؤدي إلى وجود الفجوة بين القدرات الحالية لفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة.
- تقييم الأداء: يؤدي إلى اكتشاف فرق بين الأداء الفعلي والمطلوب.

1 - جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص353

2 - أحمد هاني محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص121

3 - جمال الدين الخازندار ، مرجع سبق ذكره ، ص88

- برنامج تخطيط المستقبل الوظيفي: يتم بواسطة التعرف على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد.
 - الإدارة بالأهداف: يؤدي هذا الأسلوب الإداري إلى التعرف على القصور في النتائج الفعلية و المستهدفة.
 - الحوادث: إذا كانت هذه الحوادث راجعة إلى قصور في معلومات الأفراد عن الأمن والوقاية والأجهزة.
 - الرقابة على الجودة: إذا أشارت تقارير الرقابة على الجودة بسبب الأخطاء وانخفاض الجودة.
 - الشكاوي: إذا كانت أسباب الشكاوي ترجع إلى نقص في معرفتهم بالعمل وحب تدريبهم.
 - القيام بمهام خاصة: تدريب الفرد ليرتقي للقيام بالمهام الخاصة.
 - التناوب الوظيفي: إذا كان هناك تناوب بين مجموعتين من الأفراد على أكثر من عمل وظيفي يجب تدريبهم على هذه الأعمال¹
- ب- تحديد الحاجة إلى التدريب على مستوى المؤسسة:

- تحليل الخطط وبرامج العمل: تمثل الخطط وبرامج العمل مجموعة من الأهداف التي تتضمن نتائج مطلوب تحقيقها في المستقبل وهي عملية تتم على أسس من أهمها:
 - استخلاص التغيرات التي ستحدث في الأنشطة والمهام.
 - تحديد العوامل البيئية الخارجية والداخلية الدافعة إلى تنفيذ تلك البرامج.
 - ترجمة هذه التغيرات والعوامل إلى احتياجات تدريبية فعلية في شكل برنامج تدريبي.
- اللجان ومجموعات العمل المشتركة: ويتم في هذا الأسلوب تشكيل لجان يشترك فيها ممثلون من مختلف المستويات الإدارية والإشرافية في المؤسسة (إدارة عليا-إدارة وسطا-إدارة إشرافية) لمناقشة مشاكل الأداء والإنتاجية في المؤسسة وأسبابها وتحديد دور التدريب كعلاج حتى تصل هذه اللجان إلى تحديد الإحتياجات التدريبية فعلية.²

¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2007، بدون طبعة ، ص465-467

² - رضا السيد، الإحتياجات التدريبية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، الطبعة الأولى، 2007 ، ص107

- تحليل تقارير تقييم الأداء والإنتاجية: ويتعلق هذا الأسلوب بتحليل الواقع الحالي وصولاً إلى مؤشرات تؤدي إلى التعرف على الإحتياجات التدريبية من خلال دراسة هذه التقارير ولا بد أن يكون مسؤول التدريب على معرفة جيدة بأساليب التحليل المالي وتقييم الأداء.
 - مسح بيئة العمل الداخلية أو المناخ التنظيمي: وذلك عن طريق تصميم استبيانات أو إجراء مقابلات أو ملء الاستبيانات عن طريق المقابلات حيث تتضمن أسئلة عن:
 - مدى وضوح الأهداف والسياسات.
 - مدى الإلمام بإستراتيجية المؤسسة.
 - علاقات العمل واتجاهات العاملين نحو الإدارة العليا.
 - مدى رضائهم عن العمل؛
 - أكثر المشاكل الفنية و الإدارية التي يواجهونها.
 - معوقات نمو وتطوير العاملين في أعمالهم؛
 - مدى مصداقية الإدارة في قراراتها... وغيرها من العوامل يقوم بترجمتها كل من مسؤول التدريب ودير التنظيم إلى إحتياجات تدريبية.
 - طلبات الإدارات: حيث تقوم إدارة التدريب بمخاطبة الإدارات في المؤسسة لإرسال إحتياجاتها من البرامج التدريبية خلال العام المقبل ليتم تضمينها خطة التدريب.¹
- 2. أسس تحديد الإحتياجات التدريبية**
- يقوم تحديد الإحتياجات التدريبية على عدة أسس أهمها :
 - تحليل أهداف المؤسسة وما تتطلبه أنشطة تنفيذها من قدرات بشريّة.
 - تحليل الأفراد و دراسة قدراتهم و مؤهلاتهم، معدلات انتاجيتهم لتحديد مدى كفاءتها لدى كل فرد في أدائه لدوره في تحقيق تلك الأهداف .
 - تحليل التنظيم و مدى وضوح الأهداف و الاختصاصات أو المهام.
 - تحليل الوظائف من حيث طبيعة الأعمال، ظروف الأداء ومتطلباته.
 - تحليل تقارير تقييم الأداء للتعرف على نواحي القصور ونقاط القوة لدى العمال.
 - تحليل الشكاوي المقدمة من عاملين ضد رؤسائهم.
 - تخطيط الموارد البشرية من حيث عدد المعينين.¹

1 - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد(مدخل كمي)، الطبعة الثالثة، 1998، ص 159-160

- تحديد أهداف واضحة للمنظمة عما يلزم تحقيقه من متطلبات كأشطة العاملين التنفيذية وقدراتهم.
- تحديد العاملين وإدراج من هم بحاجة للبرامج التدريبية ، والتي تتضح من خلال مؤهلاتهم الدراسية قدراتهم ، دوافعهم ، اتجاهاتهم ، والتزامهم.
- تحديد كافة المناحي التي يتطلب التركيز على تدريب العاملين بها من أجل تعديل اختصاصاتهم الوظيفية لتحقيق الآمال المنشودة.
- تحديد مدى احتياج هذه الشركات والمنظمات للأسواق من حيث الجودة والأسعار المقدمة للعملاء وغيرها ، ويتم ذلك لمعرفة النقاط التي يلزم التركيز عليها بالتدريبات.
- تحديد كافة الوظائف من حيث طبيعة عملها ، وظروف أدائها ، ومتطلباتها من قدرات تلزمها من أيدي العاملين بها².
- الاستماع لرؤية العاملين بشأن ما يحتاجون إليه من تدريبات ، والحرص على عمل تقارير لتقييم القصور والعجز لدى العاملين بصفة دورية مستمرة.
- تحديد التطورات الحادثة نتيجة البرامج التدريبية للعاملين من خلال التقارير التي تعمل على تقييم ما توصلوا إليه ، ويتم كل ذلك للعمل على مدى اكتمال سد الثغرات والحاجات التدريبية³.

أحد عشر: طرق جمع المعلومات لتحديد الإحتياجات التدريبية:

تتبع المعلومات أهمية خاصة عند تحديد وتحليل الإحتياجات التدريبية بحسبان عملية تحديد الإحتياجات التدريبية ، يترتب عليها تقرير نوع التدريب المطلوب ، ومن الذي يحتاج إليه ومستوى الأداء المطلوب لمقابلة مشكلات محددة أو لتطوير أساليب العمل، كما يترتب عليها تحديد هذه البرامج وتحديد أهدافها، ومعرفة المهارات المطلوب اكتسابها، وتتمثل طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الإحتياجات التدريبية في الآتي⁴:

1. المقابلة: تمثل المقابلة مواجهة شخصية بين خبير التدريب والمتدربين المحتملين، بهدف التعرف على إحتياجاتهم التدريبية، وعند إجراء المقابلة لابد من مراجعة الأسئلة للتأكد من أنها تستجيب لهدفها، وان يستمع المقابل بعناية للمتدربين المحتملين ولا يذهب إلى استنتاج الإجابات.

1 - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة ، ص 216 - 217

2- الطرقي سامي ، الملتقى الاستشاري للاتجاهات الحديثة في تحديد الإحتياجات التدريبية وعلاقتها بالمسار الوظيفي بالمنظمات ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، مصر ، القاهرة ، 2008، ص20

3 - رضا السيد ، مرجع سبق ذكره، ص110

4 - السيد عليوة، تحديد الإحتياجات التدريبية ، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، (2001)، ص40

ومن مزايا المقابلة إنها تعطي المتدربين المحتملين فرصة كافية لإبداء الآراء وتقديم المقترحات ، أما من عيوبها أنها تتطلب وقتاً طويلاً، وقد تؤدي إلى نتائج يصعب تطبيقها ويمكن أن تنمي الإحساس لدى بعض المتدربين المحتملين بالحرَج، وأنهم في مأزق يهدد مستقبلهم.¹

2. الاستبيان: تمثل استمارة تتضمن عدد من الأسئلة مطلوب الإجابة عليها، يضعه خبير التدريب بهدف التعرف على الإحتياجات التدريبية، وهناك شرط لا بد من مراعاتها عند تصميم الاستبيان منها: أن تكون الأسئلة واضحة لا لبس فيها، وأن تكون الإجابات المطلوبة ، كلما أمكن ذلك على هيئة "إشارات" يقوم الفرد بوضعها في المكان المخصص لها حتى يسهل حصرها وتبويب بياناتها ، وأن لا تكون الأسئلة معقدة ترهق المتدرب عند الإجابة عنها، وأن تكون موضوعة بحيث تلبى الرض الذي جاءت من اجله.

من مزايا الاستبيان انه يمكن ان يل إلى اكبر عدد ممكن من الأفراد في وقت قصير، وانه قليل التكاليف، ويقدم بيانات مركزة وواضح²

أما عيوبها فتتمثل في ضعف قدرته في الوصول إلى أسباب المشكلات ووضع الحلول الممكنة.

3. الاختبار: قد تكون الاختبارات شفوية وقد تكن كتابية يلجأ إليها خبراء التدريب، بهدف التوصل الى الإحتياجات التدريبية للعاملين، وتستخدم الاختبارات كوسيلة لتحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء غير انه تعطي مؤشرات عامة لانهائية في تقييم أداء الفرد للعمل أو إحتياجاته التدريبية³.

4. تحليل المشكلات: تستهدف هذه الطريقة معرفة السبب الحقيقي للمشكلة، بهدف ا نياتي لتدريب لعلاجها من مزايا هذه الطريقة انها تزيد من مستوى التفاهم بين الرؤساء و المرؤوسين وتعطي هذه الطريقة النتائج نفسها التي تعطيها المقابلة⁴.

5. تقييم الأداء: يعطي تقييم لأداء مؤشرا واضحا عن الواجبات التي لم تتجز، وأسباب عدم انجازها كما تبين نتيجة التقييم مدى حاجة العاملين إلى التدريب

إن تقييم الأداء وإن كان يقدم معلومات دقيقة عن واجبات و مسؤوليات الوظائف و أنواع التدريب الذي يحتاج إليه شاغلوها، فانه يستنفذ وقتاً طويلاً.

1 - نادر احمد أبو شيخه، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، (2001)، ص270

2 - مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكرة للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص104

³ - جمال الدين الخازندار مرجع سبق ذكره، ص101

4 - الطوخي سامي، مرجع سبق ذكره ، ص23

تمثل نتائج تقييم الأداء مصدرا هاما وغنيا يزودنا بمعلومات واضحة لا من يحتاج من الموارد البشرية في المنظمة إلى لتدريب ، سواء لعلاج نقاط ضعفه، أو تدعيم جوانب القوة لديه، لتطوير دائه الحالي وتحسينه في المستقبل.

يتميز هذا المصدر بأنه يبين لنا مسببات كل من نقاط الضعف والقوة في الداء، وهذا بحد ذاته يساعد كثيرا في معرفة وتحديد طبيعة حاجات التدريب.

كما تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختيار للحكم على مد سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه تقييم الأداء ، إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات¹.

5. **دراسة التقارير والسجلات:** تبين دراسة التقارير والسجلات نقاط الضعف إلي تمكن علاجها بالتدريب، وتتمى هذه الطريقة بأنها تظهر مشكلات الأداء لكنها لا تكشف عن أسباب هذه المشكلات، و لا تتسم بالموضوعية ، مما يصعب الاعتماد عليها وحدها في تحديد الإحتياجات التدريبية²



الشكل رقم (10): طرق جمع المعلومات لتحديد الإحتياجات

أثنى عشر: معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية

إن ربط النشاط التدريبي بالإحتياجات التدريبية الفعلية للمنظمة يعد من العوامل الهامة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية أمام المنظمات الأخرى، إلا أن كثيرا من المنظمات

1 - نصر الدين يونس مهنا ، تحديد الإحتياجات التدريبية تقديم ، الأكاديميات السبع، رقم 216 ، الإصدار رقم 5 ، 2021/12، ص42

2 - مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص105

لا تهتم باستخدام الأسلوب العلمي السليم في تحديد الاحتياجات التدريبية وهذا يرجع إلى أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تحتاج لخبرات و مهارات خاصة ربما لا تتوفر في المنظمة وكذلك تستلزم وقتاً طويلاً، بالإضافة إلى عنصر التكلفة.

- إن الكثير من المنظمات تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بأسلوب غير علمي لعدم وجود تصور للقائمين على تحديد هذه الاحتياجات عن الأسس المستخدم لتحقيق ذلك.
- عدم توافر البيانات الضرورية لتحديد هذه الاحتياجات.
- يوجد قصور في بعض المعلومات لدى معظم المديرين فيما يتعلق بالمهارات والخبرات الضرورية المطلوب توافرها في العاملين تحت رئاستهم.
- عدم قدرة المديرين على تحديد أي من مرؤوسيهي يحتاج إلى تدريب و ما نوع التدريب اللازم لعلاج القصور في أداء الموظف .
- ان تحديد الاحتياجات التدريبية يمثل ركن أساسي في التخطيط للنشاط التدريبي بالمنظمات، فإهمال هذا الركن يؤدي إلي عدم الوصول إلى النتيجة المرجوة¹.
- عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي.
- عدم وعي إدارات المنظمات بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- السرعة في تنفيذ البرامج التدريبية وبالتالي عدم إعطاء الوقت الكافي لتحديد الاحتياجات
- الاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التدريبية.
- عدم دعم إدارة المنظمة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مادياً.
- إسناد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لغير المتخصصين أو عديمي الخبرة².

1 - مبروكة عمر محيرق، مرجع سبق ذكره ، ص87

2 - سمير سليمان الجمل، ورود محمود على حجة، الإحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا، بدون طبعة، ص6

خلاصة:

إن التدريب وسيلة وليس غاية، استثمار وليس استهلاك يتم بتفاعل عمليات متسلسلة؛ أهمها عملية تحديد الإحتياجات التدريبية التي تعتبر الخطوة الأساسية في إعداد خطة تدريبية تترجم جملة المعلومات والاتجاهات والمهارات والقدرات، فنية كانت أو سلوكية، والتي يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها، من خلال برامج تدريبية تعمل على تجاوز نواحي الضعف أو النقص نتيجة للتغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو الإنسانية، أو بسبب الترقيات أو التنقلات، التوسعات، عمليات التطوير، أو بسبب بعض المشكلات غير المتوقعة وغيرها من الظروف التي تتطلب إعداداً وتدريباً مستمراً لمواجهتها.

كما توفر عملية تحديد الإحتياجات التدريبية استمرارية النضج والتقويم الذاتي، حيث تسمح بالمراجعة المستمرة للواقع ودوره في الوصول إلى وضع أفضل، وفق مستويات ومراحل متتالية واجبة إتباعاً وتنفيذها، حتى تكون الإحتياجات التدريبية معبرة عن الواقع الفعلي في المؤسسة.



الفصل الثالث

التحليل السوسيولوجي للإدارة

الالكترونية

تمهيد

أولاً: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية

ثانياً: خصائص الإدارة الإلكترونية

ثالثاً: مبادئ الإدارة الإلكترونية

رابعاً: أهداف الإدارة الإلكترونية

خامساً: أهمية الإدارة الإلكترونية

سادساً : عناصر الإدارة الإلكترونية

سابعاً متطلبات الإدارة الإلكترونية

ثامناً: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية

تاسعاً: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

عاشراً: آثار التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

الحادي عشر: إيجابيات وسلبيات الإدارة الإلكترونية

خلاصة .

تمهيد:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الوقت الحالي جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية نتيجة للتطورات التي مرت بها في السنوات السابقة، وخاصة التطور الهائل الذي طرأ على وسائل الاتصال، ومنها شبكة الانترنت والتي أثرت بشكل واضح في الأنشطة المختلفة من الحياة، وبدا التحول التدريجي من الأنشطة العادية إلى الأنشطة الالكترونية، وخصوصاً الاستفادة من شبكة الانترنت حيث تزايد الاهتمام بهذه التقنية، ووضعت خطط وبرامج لتطويرها واستثمارها على أكمل وجه، والأخذ بما يتناسب مع احتياجاتها ويتلاءم مع قيمتها وثقافتها خاصة في مجال تقنية المعلومات والاتصال، حيث أصبح الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات احد الركائز المهمة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة، والتي تؤثر بشكل مباشر على الإنسان وحياته اليومية، وأصبحت من الركائز الجوهرية والمعمول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن هذا المنطلق ظهر ما يعرف بالأعمال الالكترونية، وانتشر تطبيق فروعها المختلفة كالإدارة الالكترونية التي تحاول الانتقال من نطاق العمل التقليدي إلى نطاق العمل الالكتروني، الذي يساعدنا على تبسيط الإجراءات وتحسين الإنتاجية، وزيادة كفاءة وفعالية العمل، لذا نجد الكثير من دول العالم تسعى جاهدة إلى الانتقال من المفهوم التقليدي للإدارة إلى ما يعرف بالإدارة الالكترونية .

و في هذا الفصل سيتم تناول: عدة عناصر للإدارة الإلكترونية.

أولاً : التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية

بدأ الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات في القرن العشرين عام 1900 ابتداء من التلغراف والراديو والهواتف إلى الحاسوب والبرمجيات ثم الأقمار الصناعية والتقنيات الرقمية ثم شبكة المعلومات وقد تم سابقاً أتمتة المكاتب وجود الحاسب بأكثر من عقدين من الزمن، وقد عرفت الإدارة بعض أنماط استخدام الآلات في ربط دوائرها منها آلات الهاتف والفاكس والحفظ الآلي والميكروفيلم وغيرها، لكن الثورة الحقيقية لتطوير الإدارة ارتبطت بقوة بداية ظهور الحاسوب والتصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب ثم التصنيع المتكامل بالحاسوب وتطبيقات الذكاء الصناعي في إنتاج الخدمات وغيرها¹، حيث ارتبط التطور والتغير في الإدارة بظهور الحاسوب ومختلف التقنيات المتعلقة به وأصبح خيار الإدارة الطموحة لانجاز أي معاملة إدارية، وبالشكل المطلوب بأسرع وقت والجهد وقل تكلفة ممكنة وأكثر فعالية كمية ونوعية، ويكون الرأي العام تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعلها معها، وتعلم طريقة استخدامها² يتضح أن الإدارة الإلكترونية مكنت مختلف الأطراف من الاستجابة السريعة والحقيقية لمختلف المتطلبات الإدارية.

يرى السالمي بأن بدايات الإدارة الإلكترونية (أتمتة المكاتب) بدأت منذ 1960 عندما ابتكرت شركة (IBM) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، وكانت سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت انتباه الإدارة في مكاتب إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب، واستخدام معالج الكلمات أو لبرهان على أهميتها، حيث هذه الشركة منذ عام 1964 عندما أنتجت هذه الشركة جهاز طرحته في الأسواق، أطلق عليها اسم الشريط الممغنط جهاز الطابعة (المختار)، حيث كانت هذه الطابعة MI/ST عند كتابة اي رسالة تتم خزن الكلمات على الشريط الممغنط بالمكان طباعة الرسالة بعد استرجاعها من الربط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنون الشخص المرسل إليه، وهذه العملية وفرت جهد كبير وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم.

فقد تولى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري لتطبيقات في المؤسسات لي اختلافها وصولاً إلى الأهداف المنشودة بجودة عالية.

¹ أسامة محمد عبد الحليم و آخرون ، "الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة الإلكترونية" ط1، دار المناهج، الأردن، 2003، ص 64.

² صدام الخماسية ، "الحكومة الإلكترونية نحو الإصلاح الإداري"، ط 1، عالم الكتب الحديث، ص 8.

يشير نجم الدين عبود في كتابه الإدارة والمعرفة الالكترونية من خلال دراسته للفكر الإداري والمدارس الإدارية ، إلا أن الإدارة الالكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي الإدارة بعد إحلال الآلة محل العامل فـي التخطيط والرقابة بمساعدة الحاسوب. فالإدارة حسب نجم عبود نجيم ما هي إنتاجا لتطور الذي صاحب الإدارة في مختلف التقنيات وما صاحبها من تسهيلات.

في عام 1973 استخدم مصطلح مكتب الأوراقي في الولايات المتحدة الأمريكية في إشارة إلى فكرة مفادها إن التحول إلى العمل الرقمي ،digital، أحدث إن في عام 1974 أخذت مؤسسة زيروكس لهذا المفهوم باعتباره يمثل مكتب المستقبل، في عام 1996 بدأت شركة ميكروسوفت الأمريكية باستخدام الرابط الشبكي من الحواسيب المستخدمة في مؤسسات reuse local مما أدى إلى تقليص الحاجة إلى استخدام الورق بشكل كبير جدا، في نهاية التسعينات استخدام مصطلح الإدارة الالكترونية، مع انتشار شبكة الانترنت العالمي، وهو ما ساعد ظهور الثورة الرقمية التي تقودونا إلى عصرنة المعرفة من خلال شبكات التواصل الاجتماعي email yahoo على الإدارة في معاملاتها وتقديم الخدمات من خلال هذا يتضح بان مع استخدام الحاسوب أصبحت معظم المؤسسات والمنظمات العامة في انجاز الأعمال واختصار الجهد والوقت والموارد¹

ثانيا: خصائص الإدارة الالكترونية:

تمتلك الإدارة الالكترونية مجموعة من الخصائص والتي تميزها عن الإدارة التقليدية، وهي الميزة الأساسية والجوهرية التي تجعل الدول تسعى الى تطبيق الإدارة الالكترونية في منظماتها ، وفيما يلي سيتم بيان هذه الخصائص:

1. **التشبيك الفائق:** وهذا التشبيك يعمل في اطار تعظيم إمكانيات الشبكة وفق قانون متكالف الذي يقوم على القيمة الحقيقية لكل شبكة ذات اتصال باتجاهين تعادل مربع إمكانيات عدد المشاركين فيها.²
2. **التفاعل الآني على مدار الساعة:** هنا وفي كل مكان: هذا من خلال التفاعل الحي المباشر بين المتعاملين كما أنه يعمل وفق قاعدة 24سا/ اليوم و 7 أيام في الأسبوع، مما يوفر إمكانية التعامل والعمل في الوقت الحقيقي مع العاملين والموجودين في أي مكان في العالم بيسر وسهولة وبتكلفة اتصال محدودة.

¹ _صدام الخماسية ، "الحكومة الالكترونية نحو الإصلاح الإداري" ، مرجع سابق، ص 8.

² - صفاء فتوح جمعة، مسؤولية الموظف العام في اطار تطبيق الإدارة الالكترونية، ط1، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، المنصورة، 2014، ص8.

² - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية، د ط دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص121.

³ - نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية (الاستراتيجية والوظائف والمشكلات)، المريخ للنشر الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص34

3. **السرعة الفائقة** : ان المزايا التي تتميز بها الانترنت في الاتصالات عن بعد و المتقلة وبسرعة هي سرعة التوصيل الكهربائي التي تقرب من سرعة الضوء، تجعل ارسال رسالة من قارة الى قارة لأخرى عبر البريد الالكتروني لا يأخذ أكثر من 15 ثانية.²

4- **زيادة الاتقان**: ان الإدارة الالكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية وتتطوي على مزايا لأهمها المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في انجاز المعاملات.

5- **تخفيف التكاليف**: اذا كانت الإدارة الالكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول فان انتهاج نموذج المنظمات الالكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة.

6- **تبسيط الإجراءات**: أمام الحاجة للتحديث والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على ادخال المعلومات الى مصالحتها وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع.³

7- **السرية والخصوصية**: من خصائص الإدارة الالكترونية سرية وخصوصية المعلومات والبيانات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجبها، وعدم اتاحتها الا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفاد اليها، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية اللذين تتمتع بهما الإدارة الالكترونية على الإدارة التقليدية، اذ ان قدرتها على الاخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول الى أسرارها وملفاتها المحجوبة امرا بالغ الصعوبة.¹

8- **الإدارة الالكترونية هي إدارة بلا ورق**، حيث عوضت الوسائل الالكترونية الورق فيما يخص طلب الوثائق الحصول على البيانات ومعالجتها.

9- **الإدارة الالكترونية إدارة بلا مكان**، حيث يمكن الاستفادة من مختلف خدمات المؤسسات الإدارية المقدمة الكترونيا في أي مكان عند الحاجة إليها.²

ثالثا : مبادئ الإدارة الإلكترونية

¹ - رانية هدار، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، الجزائر، 2018/2017، ص33.

² - عطوي سميرة، "الإدارة الالكترونية كاداة لتحسين الخدمة العمومية مع الإشارة لتجربة بعض مؤسسات الخدمة العمومية بالولايات المتحدة الأمريكية"، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، العدد 14، 2017، ص275.

إن الإدارة الإلكترونية تركز على مجمل من المبادئ وهي كالتالي:

1/ جودة الخدمات المقدمة للمواطنين: وهنا نعني ضرورة اتصاف الموظفين المقدمين للخدمة بالمهارة والكفاءة في استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة بشكل يسمح لهم بالتعرف على أي مشكلة يتم تشخيصها، ومعرفة جمع المعلومات حول الموضوع، والقيام بالتحليلات الدقيقة للمعلومات، مع تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، واستخلاص النتائج، وطرح الحلول المناسبة للمشاكل.

2/ التركيز على النتائج: إن للإدارة العامة الإلكترونية دور كبير في تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع، بالإضافة إلى أنها تعود بالفائدة على المواطنين حيث تخفف العبء عنهم وتوفر لهم المال والوقت، وتوفر خدمة مستمرة على مدار الساعة (كدفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان دون التنقل إلى مراكز الهاتف، أو مراكز الغاز).

3/ سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل¹.

4/ تكاليف منخفضة: إن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى انخفاض التكاليف.

5/ التغيير المستمر: باعتبار أن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى تحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء بقصد كسب رضا الزبائن، أو يقصد التفوق في التنافس.

6/ إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى العاملين في الأسفل².

7/ إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة.

8/ إعادة بناء الأدوار والوظائف.

9/ إحلال الآلة محل العامل واستخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات، وإنجاز الأعمال والصفقات رقمياً عن بعد.

¹ _ عشور عبد الكريم، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر"، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة - الجزائر، 2010، ص41.

² _ مصطفى يوسف كافي، "الإدارة الإلكترونية"، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2012، ص47.

10/ تبادل البيانات إلكترونياً لتغطي جميع العاملين في المؤسسة وعلاقات المؤسسة مع الموردين والعملاء والمجموعة المشتركة من المؤسسات .

11/ التفاعل الآلي¹.

رابعاً: أهداف الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية تعمل على تجسيد مجموعة من الأهداف تحقق بها الانتقال من الأساليب الإدارية التقليدية إلى العمل الإلكتروني:

- اختصار الوقت وسرعة انجاز المعاملات خصوصاً العمل الإلكتروني يتم بشكل آلي.
- التخفيض من البيروقراطية بالعمل الإلكتروني لم تكون هناك الحاجة إلى تضخيم المستويات الإدارية وتعددتها .
- إضفاء جو من الشفافية بالعمل الإلكتروني نتوجه إلى تحقيق الشفافية في العمل الإداري وشفافية المعلومات وعرضها أمام العملاء والمواطنين والموردين .
- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي و استبداله بنظام أرشفة الكتروني ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة و نشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان .
- إلغاء عامل المكان من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة يتم التخاطب مع الموظفين وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الفيديو كونفرانس² .
- إن السعي الدائم للحكومات من أجل تحسين خدماتها لا يكاد يتوقف، ونلاحظ ذلك من خلال تدعيم أجهزتها المستمر بأحدث الوسائل التكنولوجية لمواكبة العصر، وتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات ومعالجتها آلياً، للاستفادة منها وقت الحاجة خاصة عند اتخاذ القرارات من أجل إشراك

¹ مصطفى يوسف كافي ، "الإدارة الإلكترونية" ،مرجع سابق، ص47.

1 بن مسعود ادم واخرون، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر،مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 2 ،العدد 2، 2019، ص78.

² ياسمينه بغيرش، الإدارة الإلكترونية بين الدوافع والأهداف ، مجلة الباحث الاجتماعي ، المجلد 13 ، العدد 01، 2017، ص389.

- المواطن المعني الأول بعملية التطوير والتحسين وتوفير الخدمة العمومية والإدارية بأحسن الظروف، ويمكن تلخيص الأهداف المرجوة من تنفيذ الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:
- تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة وتحسين مستوياتها عبر الاستخدام الفعال والمبتكر لتقنيات المعلومات.
 - تقليل الاعتماد على العمل الورقي.²
 - تكاليف إدارية أقل فيما يخص المعاملات التجارية للحكومة والقطاع الخاص.
 - تحقيق تصور أفضل للحكومة بحيث تكون أكثر ارتباطا واستجابة وسبل الوصول إليها تكون أسرع وأيسر.
 - كسر الحواجز الجغرافية، وخاصة تلك المتعلقة بالسكان، ورفع مستوى المهارات والمعرفة الفردية والقدرة على الدفع. رفع كفاءة الأداء باستخدام تقنية الاتصالات والمعلومات .
- كما يبقى الهدف الأسمى هو تطوير نظام الحكم والشؤون العامة وتجديد العلاقة مع المواطن عن طريق تجميع المعلومات. كأساس لتطوير هذه العلاقة ونشرها على أساس المشاورة، واستخدام نظم المعلومات لتعزيز المشاركة في اتخاذ القرار، كما هو الحال في الانتخابات ، بالإضافة إلى خلق ديناميكية تفاعلية وتمكين المواطن من مواكبة معطيات عصر التكنولوجيا.
- هذا فضلا عن اعتماد مراسلات البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد، واختصار الوقت، لأن التعامل الإلكتروني يتم بشكل أني دون انتظار استيعاب أكبر قدر ممكن من العملاء في الوقت ذاته، كفاءة التنقل والطوابير الممتدة في الإدارات وتخفيض حدة الجهاز البيروقراطي في ظل اختزال المستويات الإدارية وتعددتها في إنجاز أي معاملة، والأكثر من ذلك هو الشفافية في عرض المعلومات أمام العملاء والمواطنين الذين أصبحوا في ظل الإدارة الإلكترونية محور الاهتمام والتميز ومحل تحقيق الرضا عن الخدمات المقدمة وتعزيزهم دوره في المشاركة، وفي الجهة المقابلة رفع صفة الرداءة عن الموظف الإداري من خلال إعادة تكوينه وتأهيله لمواكبة التطورات التكنولوجية والرقمية وتقليل معوقات الأداء المتميز من خلال ربط البيانات بدوائر صنع القرار ونشرها على أوسع نطاق هنا لا يتسع لمن يفتقر للكفاءة والتأهيل¹.

¹ ياسمينه بغيريش، الإدارة الإلكترونية بين الدوافع والأهداف ، مجلة الباحث الاجتماعي ، المجلد 13 ، العدد 01 ، 2017، ص 389.

خامسا: أهمية الإدارة الإلكترونية

يمكن تناول أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فيما :

- تعزيز الأداء التنظيمي والسيطرة على جميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموظفين ومهاراتهم والتأكيد على جودة الأداء وتحقيق نتائج أفضل للمؤسسة.
- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة من خلال تخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.
- تحسين مستوى أداء المورد البشري من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب و توفير المناخ المناسب للعمل.
- تدعيم درجة الولاء والانتماء من خلال وضع هيكل مناسب للأجور و الحوافز، و العمل على تدعيمها .
- مراعاة مصالح العاملين و التعبير عن اهتماماتهم و توصيلها إلى الإدارة العليا للمؤسسة ، و هذا باعتبار أن إدارة الموارد البشرية رائدة التطوير و التغيير و مصدر للأفكار الجديدة .
- التقارب بين رأس المال البشري و العمليات و البيانات و الأدوات كمحفز لتحقيق إستراتيجيات أعمال المؤسسة. تقوم بتحويل وظيفة الموارد البشرية إلى وظيفة خلاقية للقيمة" عبر تغذية و تغيير نظام معلومات الموارد البشرية ابتكار طرق عمل جديدة تسرع من التعلم و تمكن من تطوير وتنمية الكفاءات عبر تشجيع على العمل الجماعي و تقاسم المعارف خاصة عبر شبكات الانترنت كونها القاعدة الأساسية لتسيير الموارد البشرية وذلك لخدمتها الفرد الفريق و المؤسسة ككل إضافة إلى هذا فهي ترفع من الفاعلية، تقلص من التكاليف و تجعل الموارد البشرية شريكا إستراتيجيا في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- فمن هذا المنطلق يتجلى أن للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الأهمية البالغة التي تجعل منها القلب النابض لتحقيق أهداف المؤسسة كونها تشجع على التعاون بين مختلف الفاعلين عن بعد، تزرع ثقافة الابتكار ، تشجع على تقاسم المعارف تقبل التغيير مقابل دعم المؤسسة و تعزيزها لها عبر توفير ما تحتاجه هذه الطريقة، وهذا التكامل بين الإدارة الإلكترونية عموما و الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية خصوصا و دعم المؤسسة لها، يرفع من أداء هذه الأخيرة ويجعلها قادرة على مواجهة تحديات العصر¹.

¹ بيومي هشام محمد ، عبد العليم ،أسامة محمد ، أبو هاشم الشريف ، عمر أحمد ، " الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة" ، دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان- الأردن، ص 283.

- وبصفة عامة يمكن تحديد أهمية الإدارة الإلكترونية للمنظمات المعاصرة من خلال تحديد العديد من خلال تحديد الفرص والمزايا التي توفرها تلك الإدارة لهذه المنظمات، والتي تتمثل بصفة عام أساسية فيما يلي:
- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة.
- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة توجيه الإنتاج وفقاً لاحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين.
- تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المنظمة .
- تلافي مخاطر التعامل الورقي .

وفي ضوء ذلك فإن الإدارة الإلكترونية تعتبر مدخلاً معاصراً لتطوير وتحديث المنظمات ومواجهة والقضاء على كل مشكلات الإدارة التقليدية لديها، وذلك على اعتبار إن الإدارة الإلكترونية تعتمد أساساً على تطبيق الفكر المعاصر وتستخدم التقنيات الإلكترونية المتقدمة ذات التأثير الفعال في حياة الناس جميعاً، حيث تقدم لهم كل الخدمات وتتعامل معهم عن طريق شبكة الانترنت بوسائل غاية في السهولة والانضباط والكفاءة، الأمر الذي يساهم مساهمة فعالة في القضاء على المشكلات والعقبات التي تعترض هؤلاء العملاء في تعاملاتهم مع المنظمات بالإضافة إلى ضمان تحقيق العدالة والدقة والشفافية عند تنفيذ الأعمال والمعاملات المختلفة¹.

سادساً: عناصر الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر هي:

- 1- **عتاد الحاسوب** : وهو كل ما يتعلق بأجهزة الحاسوب وملحقاتها، وعلى المؤسسات مراعاة أحدث العتاد في العالم من أجل توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة، وأيضاً ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية. 2- **البرمجيات**: البرمجيات هي مجموعة البرامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة .
- 3- **الشبكات**: وتتمثل في الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت، الاكسترنات، وشبكة الإنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة وإدارتها الإلكترونية.

¹ -فوري المهدي الكوني ، "المدخل العلمي للإدارة الإلكترونية" ، ط 1 ، دار الكتب الوطنية، بنغازي- ليبيا، 2020 ، ص26.

4-صناع المعرفة: وهو العنصر الأهم في الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية والمديرون، والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة.

ومنه فالإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي تمارس عناصرها (البرمجيات، المكونات المادية الشبكات وصناع المعرفة ووظائفها (التخطيط الإلكتروني. الكتروني، القيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية) وفقا لمتطلبات المواكبة والاستخدام الكفاء والفعال لتكنولوجيا المعلومات.¹

سابعاً: متطلبات الإدارة الإلكترونية

• المتطلبات الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

1. القيادة والدعم الإداري: من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دوراً رئيسياً في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمراً ضرورياً لدعم كل نقطة من نقاط إستراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية .

2. وضع الإستراتيجيات وخطط التأسيس: ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة .

3. الهيكل التنظيمي : أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائماً لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات و الأعمال الإلكترونية، إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات، ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية تغيرات في الجوانب الهيكلية أو دمج بعض الإدارات مع

¹ موسى عبد الناصر ومحمد القرشي، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي"، مجلة الباحث، عدد 9

بعضها و العمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية .

4. **تعليم وتدريب توعية وتثقيف المتعاملين**: تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية الأفراد بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وبيئة الاستعداد النفسي والسلوكي و التقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.¹

• **المتطلبات الأمنية**: إصدار التشريعات الضرورية والحديثة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية فقبل تطبيقها يتم التشريع بتحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحويل الإلكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفرغ القانوني اللازم، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية تضمن أمن المعاملات الإلكترونية وتحدد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في الجرائم الإلكترونية

- الإلكترونية أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية .

- أمن وحماية المعلومات الإلكترونية .²

• **المتطلبات البشرية**: يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري. فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، الذين يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال الفكري في المؤسسة، يتولون إدارة التعاضد الإستراتيجي العناصر الإدارية الإلكترونية ومنهم: المديرون والوكلاء والمساعدون المبرمجون، ضابط البيانات، والمشغل أو المحرر .

¹ موسى عبد الناصر ،محمد القرشي ،"مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي" ، مجلة الباحث ، العدد 09،2011، ص 90.

² رابحي لخضر، لكل عائشة ، "الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية" ، مجلة الدراسات القانونية والسياسية ، العدد 3 ،2016،ص

• متطلبات البنية التحتية: إذ أن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة بين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى .

• المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية: إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا التطبيق الوسائل النصية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية، مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية التغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي.¹

● تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الحكومية والخاصة مرتبط بتوفير متطلبات عدة مهمة وضرورية، تكمل بعضها البعض للوصول إلى تطبيق فعلي للإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، وهذا الأمر ليس بالسهل واليسير، بل يتطلب جهد ودقة في التنفيذ، وأيضا متابعة ومراقبة دائمة ومن أهم المتطلبات ما يلي:²

1. البنية التحتية: تتضمن البنية التحتية توفر شبكات اتصالات حديثة وقاعدة بيانات كبيرة، وبنية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية لها القدرة على نقل المعلومات بين الإدارات والمؤسسات الحكومية فيما بينها وبين المؤسسات الخاصة لترابطها مع المواطن.

2. توافر المستلزمات والوسائل الإلكترونية الأساسية: للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية ومن خلالها يمكن لنا الاستفادة منها باستخدام أجهزة الحاسوب وشبكة الهاتف، باستخدام شبكة الإنترنت، وبأسعار معقولة للحصول عليها.

3. شبكة الإنترنت: توفير كافة المزودي خدمة الإنترنت، وبأسعار معقولة ومدروسة، من شأنه فتح المجال لتفاعل أكبر للمواطنين والاستفادة من الخدمات بأقل تكلفة وأقل جهد وفي وقت وجيز.

¹ عاشور عبد الكريم، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة قسنطينة، 2010، ص 25.

² قانة حسين، شني تالية، "الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد ومنهج معاصر في مجال الإدارة"، مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي، المجلد 5، العدد 2

، 2021، ص 62.

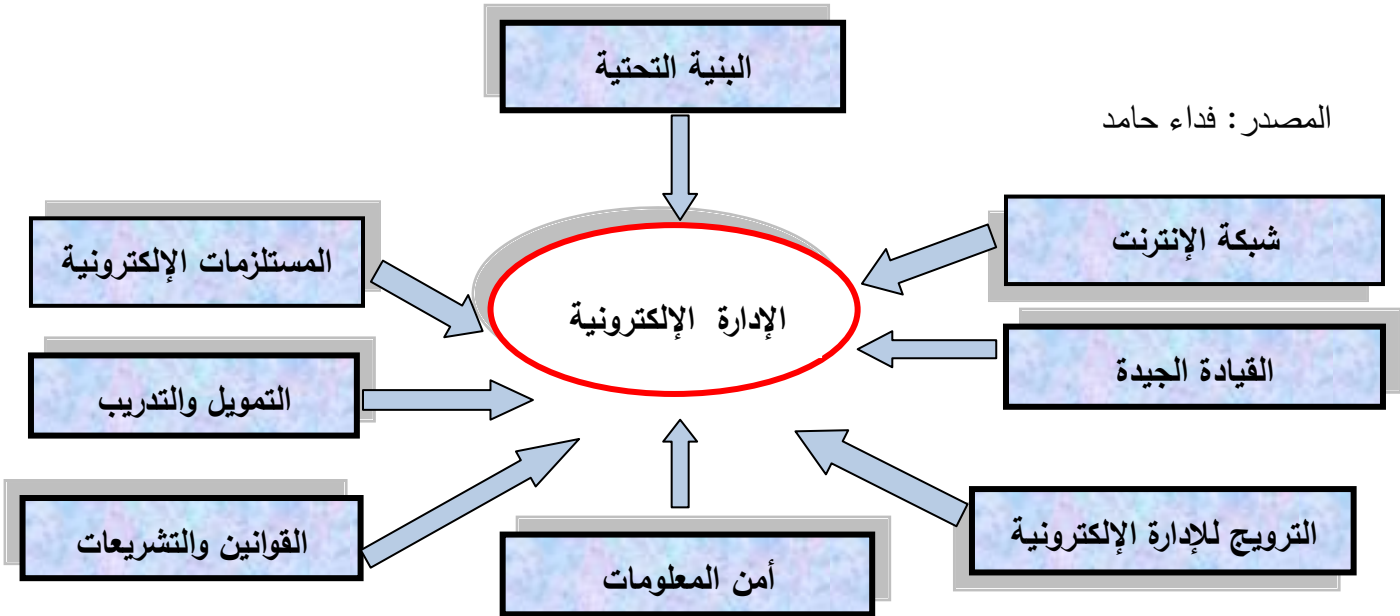
4. **التدريب:** تكوين وتدريب الموظفين على استخدام الحاسوب وإدارة الشبكات وقواعد البيانات، للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح، ولكي يكون التكوين والتدريب جيداً، يتطلب ذلك وجود كفاءات بشرية مؤهلة وتوفر معاهد متخصصة في هذا المجال.

5. **التمويل:** الدولة تقويم بتوفير الإعتمادات المالية وتكون مخصصة للصيانة والتطوير دورياً وأيضاً التدريب والتكوين المستمر للموارد البشرية في مجال التكنولوجيا الحديثة من أجل مواكبة التطورات السريعة من شأنه تقديم خدمات بمستوى عالٍ وجودة كبيرة.

6. **القوانين والتشريعات:** لابد من إعداد النصوص القانونية والتشريعية، التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية.

7. **وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:** ولا يكون هذا إلا بتشكيل جهة عليا مختصة تتولى وضع ومتابعة إستراتيجية للإدارة الإلكترونية، بالإضافة بالاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية من أجل المشاركة في وضع الخطط المناسبة أجل تطبيق وتنفيذ الإدارة الإلكترونية.

8. **وضع خطة تسويقية شاملة للترويج لكيفيات استخدام الإدارة الإلكترونية:** وإبراز محاسنها وضرورة مشاركتها مع المواطنين، ويقوم بهذه الحملة كافة الوسائل الإعلامية من إذاعات وقنوات تلفزيونية وصحف من خلال ما سبق الشكل رقم (12) يبين ويلخص أهم المتطلبات المهمة والضرورية للإدارة الإلكترونية:



الشكل رقم (11): الإدارة الإلكترونية¹

1 - المصدر: فداء حامد ، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية و التطبيقية ، دار ومكتبة الكدي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص194.

ثامنا: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية

لتطبيق الإدارة الإلكترونية يجب على المنظمات أولاً أن تتأكد من عدة أمور أهمها: الحاجة الفعلية لهذه الإدارة وهل التكاليف التي تصرف في سبيل تطبيقها تكون موازية للخدمات التي سوف تقدمها، وهل تتوفر العناصر الأساسية لإنجاحها. ولكي تطبق الإدارة الإلكترونية هناك عدة خطوات يجب إتباعها¹:

1- إعداد الدراسة الأولية:

لإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال تلك الإدارة من تقنيات المعلومات، وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية و الفنية والبشرية، حيث يصل الفريق إلى واحد من القرارات التالية:

* تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.

* وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير.

* ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية.

* عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.

2- وضع خطة التنفيذ :

عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة أو المؤسسة لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

3- تحديد المصادر:

وهي المصادر التي تدعم الخطة بشكل محدد و واضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والميدانية والبرمجيات المطلوبة، ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

4- تحديد المسؤولية: لتنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكافية.

5- متابعة التقدم التقني: نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، ولغرض مواكبة آخر

¹ _السالمي علاء عبد الرزاق، "الإدارة الإلكترونية" دار وائل للنشر، عمان، 2006ص ص656.

الابتكارات في هذا المجال فان هناك مسؤولية مضاعفة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر أي لها علاقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية .

تاسعا: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تطبق تقنيات الإدارة الإلكترونية أساس علاقات الإدارة، فقد تكون بين الإدارة والمواطن وقد ترتبط بين الإدارة وقطاع العمال وهذا ما سوف نوضحه فيما يلي:¹

• **في إطار علاقة الإدارة بالمواطن:** من أهم مبررات ظهور نظم الإدارة الإلكترونية هي تطوير علاقة المواطن بالإدارة وتحسين خدماتها العامة المقدمة لهم، ومن بينها مثلا: التسجيل المدني كإصدار شهادة الميلاد، بطاقات التعريف البيومترية، الشيء الذي يؤدي إلى تقليص الروتين الإداري وتخفيض تكلفة إنجاز وتنفيذ المعاملات وتسريع وقت الإنجاز، ومن ثم زيادة كفاءة أداء الإدارة العمومية.

استغلال تقنية الاتصالات والمعلومات في البلدية مثلا من خلال البلدية الإلكترونية هو نمط متطور وجديد من الإدارة يسمح بتقديم خدمات البلدية المؤثرة على حياة المواطن اليومية بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، وتمكينه من الحصول على هذه الخدمات عن طريق المواقع الخدمية المتصلة بالبلديات على شبكة الانترنت.

• **في إطار علاقة الإدارة بالأعمال:** إذ ترتبط الإدارة بعلاقات مع قطاع الأعمال لما لها من أدوار ووظائف في مجال إعداد الخطط وتوجيه الاستثمار، ودعم القطاعات الاقتصادية وتنظيمها وتحفيزها وحمايتها، ومراقبة عمليات الاستيراد والتصدير وتسهيلها، ومن شأن العمل بتكنولوجيا الإدارة الإلكترونية كذلك أن يساعد على استيعاب كل تلك الأدوار لتعزيز الشراكة مع مؤسسات وشركات القطاع الخاص بكل مرونة وشفافية، خاصة عين النشر. الإلكتروني للإعلانات والتشريعات والقوانين لتحقيق أفضل كذلك أن يساعد على استيعاب كل تلك الأدوار لتعزيز الشراكة مع مؤسسات وشركات القطاع الخاص بكل مرونة وشفافية، خاصة عبر النشر الإلكتروني للإعلانات والتشريعات والقوانين لتحقيق أفضل مستويات النجاح، وتنمية قدراتها على الإنتاج وتطويره.

عاشرا: آثار التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

تتجلى الآثار الناجمة عن التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية في مختلف المجالات:

1- المجال الإداري¹:

¹ _صافية زادي، «تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية»، مجلة تاريخ العلوم، العدد 8، جامعة عاشور زيان، الجلفة- الجزائر، 2017، ص282.

تتبع آثار تعميم تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية في الإدارة حيث تشهد وظائفه وعناصره الرئيسية تحسنا ملحوظا ومن أبرز الجوانب الإدارية التي يظهر فيها التأثير بشكل جلي مايلي:

أ- التنظيم:

-يصبح الهيكل التنظيمي أكثر مرونة وتصبح القيادات التنظيمية أقل سلطوية مما يسمح بمرونة التبادل المعلوماتي.

-المرونة الفائقة في التعامل مع المعلومات بفعل التواصل مع كثير من الجهات عبر شبكة الانترنت.
-تقلص الأعمال الكتابية الورقية والمعاملات الورقية تقلص كبير ومنه تقلص المساحة التي تشغلها تلك الأعمال من الهيكل التنظيمي.

-يتسع الحيز الذي يشغله التنظيم كثيرا فلن تعود علاقات التنظيم داخل مبنى مؤسسة أو منظمة أو حتى فروعها فدائرة الإدارة تتسع كثيرا في ظل ما يتوافر للإدارة الإلكترونية من وسائل اتصال عن بعد تسمح بامتداد الهيكل التنظيمي وتمدده مكانيا

ب- التخطيط:

تظهر التأثيرات فيما يلي:

-يصبح تحت تصرف الإدارة الإلكترونية كم هائل من المعلومات التي تتوافر لديها بفعل السلاسة والمرونة والقدرات الاتصالية التي توفرها الإدارة الإلكترونية.
-يصبح الوصول إلى المعلومة اللازمة لبناء خطط الإدارة الإلكترونية سهلا ومتاحا بالسرعة الكافية للاستفادة من المعلومة.

-تساعد النظم المعلوماتية المتطورة الحديثة التي تمتلكها الإدارة الإلكترونية على منحها ميزة القدرة على تحليل بياناتها ومعلوماتها.

-تكون الإدارة الإلكترونية اقدر على معرفة الإمكانيات المتاحة للمؤسسة أو المنظمة التي تريدها.
-تتيح وسائل التقنية الحديثة للإدارة الإلكترونية الوصول للمعلومات المهمة منكل أطراف الخدمة و البيئة الخارجية.

ج-اتخاذ القرارات :

¹ - حسين محمد الحسن ، الإدارة الإلكترونية ، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، ط،1 عمان، 2010ص166.

يمكن ملاحظة مدى الثقة التي تتمتع بها الإدارة الالكترونية في اتخاذ قراراتها عبر النقاط التالية:

-تزداد قدرة الإدارة الالكترونية على تشخيص مشكلاتها وتقويم نفسها في ظل شمولية المعلومات أي يمكنها الحصول عليها.

-خيارات الإدارة من القرارات والقرارات البديلة تصبح متعددة.

-السرعة في اتخاذ القرار.

د-إدارة الموارد البشرية:

يظهر التأثير فيما يلي:

-يزداد البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية نظرا إلى اختلاف البعد التنظيمي والمداخل النظرية و العملية ومنهج الإدارة الالكترونية.

-تصبح إدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة الالكترونية أكثر تحديدا و دقة في تنبؤاتها واقدر على استقراء حيز من جوانب نشاطها.

-ابتكار وظائف حديثة تناسب المهام الجديدة في ظل تلك الإدارة.

-تطرح مفاهيم جديدة في نظام العرض والطلب على وظائف الإدارة.

-وضع خطط برامج التنمية البشرية وتقويم القوى البشرية في المنظمات وكذلك تخطيط مسارها الوظيفي والمهام التي تتناسب أفراد هذه القوى.

هـ-الرقابة:

تؤثر الإدارة الالكترونية بشكل ايجابي على الرقابة وذلك بما يلي:

تمكن الإدارة الالكترونية من الوصول إلى المعلومات وتقنين الدخول إليها مما يزيد من قدرة الإمكانيات الرقابية.

-تستطيع الإدارة الالكترونية في المؤسسة متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة فيما حولها من مؤسسات ومنظمات.

-في ظل التواصل الالكتروني وسهولة تداول المعلومات تتاح لجهة الإدارة إمكانية نشر اللوائح والإجراءات الخاصة بالخدمات الحكومية ومعايير تقديمها والاطلاع عليها الكترونيا.

-تزداد القدرات الرقابية للإدارة الالكترونية مع إتاحة المزيد من قنوات الاتصال المتعددة لتبادل المعلومات في ظل الرصد المعلوماتي الهائل لتلك الإدارات.

-الإدارة الإلكترونية اقدر على متابعة أعمالها وإجراءاتها وانجازاتها في ظل برامج شبكات الإدارة التي تعلم أول بأول بكم ما انحرز من خدمات وما انتهى من إجراءات .

و-العمليات و الإجراءات :

من مظاهر التأثير:

-أن تكون السرعة سمة أساسية في الإجراءات الإدارية الجديدة وبخاصة الحكومية.
-تشهد التعاملات و الخدمات في ظل الإدارة نقلة نوعية وكمية.

2-المجال السياسي:

تؤثر الإدارة الكترونية في المجال السياسي ايجابيا وسلبيا¹ .

1-ايجابيات التحول في المجال السياسي:

-تصبح فرصة الأنظمة السياسية كبيرة في التواصل مع مجتمعاتها في ظل تعميم الإدارة الإلكترونية على دوائر الدولة الإدارية.

-تتيح للمواطنين فرصة المشاركة الحقيقية الفاعلة في كل مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها.
-يساعد تعميم تطبيقات التقنية على دوائر الدولة الإدارية كثيرا على تطوير نظام إدارة الحكم والشؤون العامة و يمنحه مزيد من الرؤية، الشمولية الصادقة الدقيقة لاحتياجات المواطنين ورغباتهم ومصالحهم.

ب- سلبيات التحول في المجال السياسي:

هناك بعض السلبيات التي يحتمل ارتدادها على النظام الإداري الإلكتروني منها:

-التجسس الإلكتروني:

في ظل الأرشفة الإلكترونية لمعلومات الدول في دوائرها الإلكترونية، ستصبح محاولات اختراق الشبكات أمرا قائما، بهدف الوصول إلى مافي أرشيفاتها من وثائق لكشفها ونقلها، ومن الممكن أيضا إتلافها، لذا تبقى تلك الملفات في خطر دائم أمام محاولات التجسس الإلكترونية، عن طريق اختراق الشبكات لذا فالجانب الأمني أولوية مقدمة في مجال تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية وإهماله يؤدي إلى كوارث وطنية.

-زيادة التبعية للخارج:

في ظل اعتماد الدول العربية، على وجه الخصوص، على استيراد التقنية واستهلاكها دون إنتاجها أو

¹ _ حسين محمد الحسن ، مرجع سابق ، ص 172-177.

تصديرها فان إدارات تلك الدول تعتمد بشكل كبير على استيراد التقنية من الدول الغربية بيد أن الأمر لا يقف عند حد استيراد الأجهزة الالكترونية ،بقدر ما يتبع ذلك من تأثير وتبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية بحكم أن الموقف الحضاري الراهن لصالح تلك الدول، مما يجعل الدول العربية تحت سيطرة الدول الغربية، مما يفتح الباب لمزيد احتمالات نجاح عمليات التجسس الخارجية.

-شلل الإدارة:

يحدث شلل أطراف الإدارة عندما تكون إجراءات التحول من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الالكترونية إجراءات ارتجالية لم يراع فيها الترتيب المنطقي للتحول ،ولم توضع له الضوابط اللازمة لنجاح عملية العبور من النظام التقليدي إلى النظام الالكتروني بنجاح.

-تكلفة البيئة الالكترونية :

إن الإعسار المادي ببعض الدول النامية يمنعها من اتخاذ خطوة التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية فيكون قرار الدولة لتطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية، بما يكلف هذا القرار من بنية تحتية وخدمات مساندة للمشاريع الالكترونية من تدريب،وتأهيل وكل نفقاتها مقتطعة من خزانة تلك الدول مما يؤثر سلبا في أولويات تنفيذ الخدمات التنموية الأخرى في تلك الدول،وإما أن تؤجل قرار التحول فتتأخر عن ركب الحضارة ويفوتها قطار المدنية المتسارع.

3-في المجال الاقتصادي

تتراوح الآثار بين الايجابية و السلبية ¹:

1-ايجابيات التحول في المجال الاقتصادي:

-ظهور وظائف جديدة.

-اختلفت معايير الثروة ورأس المال كثيرا في ظل الأنظمة الإدارية الجديدة والتحولات التقنية فأصبح رأس المال الفكري والمعلوماتي للمؤسسة يفوق رأسمالها النقدي.

-تشجيع مبدأ المنافسة وذلك بفتح أسواق جديدة.

-يكتسب التطور الاقتصادي في ظل تحول الدوائر الحكومية، صفة السرعة التي توفرها التقنية لوتيرة الحراك الاقتصادي فضلا عن أن التقنية نفسها تصبح حقا للاستثمار مما يزيد من سرعة التطور الاقتصادي للمجتمعات.

¹_المرجع نفسه ،ص 178-181.

-يمثل تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية دافعا كبيرا للقوى العاملة في الدول التي تسعى مؤسساتها الخاصة والحكومية إلى تعميم التقنية على إدارتها، حيث تشعر تلك القوى بالحاجة الماسة إلى الإسراع في تعلم التقنية واكتساب ثقافتها لتحجز مقاعدها في الإدارات الجديدة.

-تساعد التقنية على تخفيف الضغط على مرافق مؤسسات القطاعين الخاص والعام نتيجة لقلّة تردد المتعاملين عليها واعتمادهم على التواصل عن بعد.

-تساعد التقنية الجديدة على دخول سلع جديدة للمجتمع المحلي عرفها المجتمع عبر التواصل مع العالم من خلال الإدارات الإلكترونية والانترنت.

ب-سلبيات التحول في المجال الاقتصادي:

-البطالة : تنشأ هذه المشكلة بسبب إحلال الأجهزة مكان العمال و الموظفين حيث يتم الاعتماد على الأجهزة اعتمادا كبيرا.

-التهديد الأمني : يظل التهديد الأمني لأسرار العمل قائما ويبقى خطر اختراق شبكات تلك الإدارات وملفاتها والوصول إلى معلوماتها قائما أيضا في ظل غياب برامج الحماية القوية نتيجة لتهاون بعض الإدارات.

-الاستهلاكية: تصبح الاستهلاكية من سمات المجتمع حيث تسترد الدول خاصة دول العالم الثالث التقنية واقتفاء اثر الدول المنتجة لها في التعامل معها، في ظل عدم قدرة مجتمعاتنا على إنتاج ما تحتاج إليه من الأجهزة التقنية، مما يحد من الإبداع ويزيد من التبعية للآخرين.

4-المجال الاجتماعي:

تظهر الآثار الايجابية والسلبية في الجوانب التالية:

1-ايجابيات التحول:

-عودة الثقة بين الأفراد والمؤسسات.

-سيصبح الأفراد أكثر قدرة على تفاعلهم مع المتغيرات التقنية والعلاقات الاجتماعية على مستوى العمل.

-تناقص البيروقراطية وإعلاء الهياكل التنظيمية الإلكترونية الجديدة من قيمة الأفراد وتعظيمهم لأدوارهم مما يكسب أفراد المجتمع العاملين الثقة والرضا عن بيئة العمل ويبث فيهم روح التفاؤل.

-تسود المجتمعات الإلكترونية قيم الشفافية ، المشاركة ، الصراحة والوضوح وكذلك الثقة التي يشعر بها أفراد هذه المجتمعات والقدرة على إبداء الرأي والمشاركة وفرصة الاطلاع على أدق تفاصيل خطط الدولة.

المشاركة المجتمعية في القرارات الإدارية التي ستصبح ممكنة في ظل استطلاع آراء المواطنين ومعرفة وجهات نظرهم حول الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلكترونيا.

ب- سلبيات التحول في المجال الاجتماعي:

- يمثل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية تهديد لأمن أفراد المجتمع وخصوصياتهم وحريتهم.
- التفكك الاجتماعي الذي يتوقع أن يواجه إنسان المجتمعات الإلكترونية من جراء محدودية الفرص التي يلتقي فيها أفراد المجتمع بسبب اعتمادهم على الآلة وتواصلهم من خلالها.
- التأثير السلبي على الثقافة المحلية التي تتراجع في وعي الأفراد أمام تقدم مد العولمة في وعي الأفراد.
- استخدام شبكات الانترنت لدى المواطنين في الإدارات الإلكترونية ساعات طويلة يؤثر سلبا في صحة الفرد.

-ضعف الروابط الإنسانية في ظل تلك الإدارات الأمر الذي يجعل من العملية الإدارية عملية آلية لا يتواصل فيها إلا من خلال الآلة التي تفقد المجتمع كثيرا من تواصله إنسانيا.

الحادي عشر: إيجابيات وسلبيات الإدارة الإلكترونية :

أ. الإيجابيات:

الإدارة الإلكترونية العديد من الإيجابيات التي جعلت المنظمات تتجه نحو تطبيقها وفي ما يلي أهمها:

1. تبسيط إجراءات انجاز الأعمال من المنظمات من خلال تدفق سير المعلومات الكترونيا.
2. توفير معلومات دقيقة وموثوقة.
3. تقليل من أعباء الأعمال الورقية.
4. تساعد المنظمات في تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تحسين جوده الخدمات المقدمة.
5. تساهم في فتح قنوات الاتصال جديدة داخل المنظمات بين دوائرها المختلفة ومع المنظمات الأخرى.
6. تساعد الإدارة العليا للمنظمات في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب نتيجة توافر البيانات والمعلومات الدقيقة والضرورية عند الحاجة إليها.
7. تلغي المستويات الإدارية المتعددة بل يمكن القول بأنه لا يوجد سوى مستوى إداري واحد متصل بالشبكة وتصبح شبكه هي الإدارة.
8. تساهم في تحقيق التميز بالمنظمة من خلال تخفيض تكاليف العمل الإداري والسرعة في انجاز الأعمال مع رفع مستوى الأداء

9. تقليل من حجم القوى العاملة غير توفو فالك وفي الوقت نفسه تعمل على إعادة تأهيل الآخرين لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المنظمة¹.

ب. السلبيات:

بالرغم من الايجابيات العديدة لتطبيق الإدارة الالكترونية إلى انه هناك بعض السلبيات المحتمل التي قد تتجم عن هذا التطبيق منها:

انتشار البطالة إن : تطبيق الإدارة الالكترونية يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة حيث لم تعد هناك حاجة إلى طلب تعيين موظفين جدد نتيجة ميكنة جميع الخدمات.

المساس بالصحة العامة : حيث يؤدي تطبيق الإدارة الالكترونية إلى استخدام الحاسوب لساعات طويلة مما ينجم عنه ضعف حاسة النظر بشكل تدريجي.

المساس بالحق في الخصوصية : حيث أن التعامل الالكتروني قد يمكن بعض الأفراد في معرفه خصوصيات الآخرين.

فقدان الأمان : حيث يؤدي التعامل الالكتروني إلى فقدان الأمان في الكثير من تعاملات والتي من أهمها التحولات الالكترونية والتعاملات عن طريق بطاقة الائتمان وغيرها وكذا المصادقة الالكترونية²

ضعف الإدارة : إن تطبيق الغير صحيح والدقيق للإدارة الالكترونية والانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الالكتروني دفعة واحدة بدون مقدمات أو بدون اعتماد أي تسلسل أو تدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى ضعف الوظائف الإدارة حيث بذلك نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة و لم نتخذ الإدارة الالكترونية بمفهومها الشامل سنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية وهو من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة و إيقافها حيث يتم الإيجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الالكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء وهذا ما لا يجب أن يحصل في أي تطبيق إستراتيجية الإدارة الالكترونية.³

¹ عادل حرحوش وآخرون، "الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات أساسية عملية"، ط1، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص12، 2007، ص35.

² عصام عبد الفتاح مطر، "الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعية الجديدة، الأزاريطة، 2008، ص60، 61.

³ علي حسين باكير، "المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الالكترونية"، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، العدد 23، الإمارات، 2006، ص40.

خلاصة:

ان الانتقال من الإدارة الالكترونية كما وضعناه في سير تحليلنا النظري، يقتضي تفكير جدي وواضح يدعم هذا التحول ويستوجب موارد فنية تتواكب مع بيئة الإدارة وتحقق الهدف المنشود بالإضافة الى موارد بشرية مؤهلة تستطيع التكيف السريع مع البيئة المهتزة التي تفرزها العولمة لتعظيم الاستفادة من كافة الوسائل التكنولوجية مع حرص الإدارة الى رفع كفاءة الموارد البشرية وتطوير قدراتهم من خلال التكوين المستمر قصد ضمان تحسين تأهيله وتلاقيته مهنيا وتأهيله لمهام جديدة، ومدى قيام الإدارة العليا للمؤسسة بتدريب عمالها على استغلال هذه المكونات ومدى تقديمها لمختلف أشكال التحفيز المادي والمعنوي التي تشجع الموظفين على التحول الى بيئة الإدارة الالكترونية، الى جانب الوقوف على مدى ثقة العاملين في المؤسسات الجزائرية في التعاملات التي تميز بيئة الإدارة الالكترونية.



الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: لمحة عامة حول المؤسسة

ثانياً: مجالات الدراسة

ثالثاً: المنهج المستخدم

رابعاً: أسلوب الدراسة

خامساً: أدوات جمع البيانات

1. الملاحظة بالمشاركة

2. المقابلة المقننة

3. الاستمارة

سادساً: أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

بعد ما تم التطرق في الجزء النظري من خلال الفصول السابقة إلى الاحتياجات التدريبية و الإدارة الالكترونية؛ تم إسقاطها بمديرية التكوين والتعليم المهنيين - بسكرة - كمحل لإجراء الدراسة الميدانية ، حيث تمت الدراسة وفق عناصر تم التطرق إلى العنصر الأول الذي يحتوي على لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة؛ كما تضمن العنصر الثاني مجالات الدراسة؛ أما العنصر الثالث فقد احتوى على المنهج المستخدم في هذه الدراسة؛ فالعنصر الرابع فقد تضمن أسلوب الدراسة؛ في العنصر الخامس فكان مضمونه التقنيات المتبعة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة (الملاحظة بالمشاركة، المقابلة المقننة والاستمارة) وفي العنصر السادس والأخير تم التطرق إلى أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية.

أولاً: لمحة عامة حول المؤسسة

في هذا العنصر تم إعطاء لمحة عن المديرية الولائية للتكوين والتعليم المهنيين بصفة عامة وتوضيح أهم مصالحها التي يبينها التقسيم الإداري والوظائف التي تقوم بها، باعتبار كل المديريات تخضع إلى التنظيم القانوني والإداري لوزارة التكوين والتعليم المهنيين.

1. لمحة تاريخية عن مديرية التكوين والتعليم المهنيين

يتوفر قطاع التكوين والتعليم المهنيين في الجزائر على 48 مديرية ولائية حسب عدد الولايات، مرت هذه المديريات بالعديد من المراحل الهيكلية، يمكن قراءتها من خلال ما يلي:

❖ : نشأة مديرية التكوين والتعليم المهنيين

مرت مديرية التكوين والتعليم المهنيين بفترتين انتقاليتين

➤ **الفترة الأولى:** ما قبل المرسوم التنفيذي رقم 90/2044 المؤرخ في 40 أوت 1990 وهذه الفترة لم تعرف المديرية كهيئة مستقلة، ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل:

أ. **المرحلة الأولى:** الفترة ما قبل 1986: مديرية التشغيل والتكوين المهني والتمهين DTFPA، التابعة لوزارة العمل والتشغيل.

ب. **المرحلة الثانية:** الفترة الممتدة ما بين 1986 - 1988: سميت بـ Division Ressource Humaine D.V.R.H، هذا التقسيم تابع لوزارة التربية من بين أقسامها الخمسة.

ج. **المرحلة الثالثة:** الفترة الممتدة ما بين 1988 و 1990: عرفت المديرية كمصلحة في الولاية باسم D.E.F.P ثم D.F.P مديرية التكوين المهني.

➤ **الفترة الثانية:** ما بعد المرسوم التنفيذي رقم 90/2044 المؤرخ في 04 أوت 1990

جاء هذا المرسوم ليحدّد قواعد تنظيم مصالح التشغيل والتكوين المهني في الولاية وعملها غير أنها مهيكلة ومحدثة ضمن مصالح التشغيل وتم جمعها في مصلحة واحدة أطلق عليها تسمية " مديرية التشغيل والتكوين المهني " التي كانت تابعة لوزارة التشغيل والتكوين المهني وتقوم بتطوير وتنفيذ جميع الإجراءات المناسبة لترقية التشغيل والتكوين، وآخر مرحلة مرت بها هي التي جمعت فيها جميع مصالح التكوين المهني في المديرية وهذا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 233-2000 المؤرخ في 14 أوت 2000 الذي يحدّد قواعد تنظيم مصالح التكوين المهني في الولاية وعملها، وبهذا

أصبحت جهاز مستقل بذاته ولها كيانها القانوني الخاص، وأصبحت تابعة لوزارة التكوين المهني ابتداء من سنة 1999؛ بالإضافة إلى أن جميع المؤسسات التكوينية الموجودة على المستوى المحلي على مستوى إقليم الولاية أصبحت تابعة لها، وفي سنة 2003 تغيرت تسمية وزارة التكوين المهني إلى وزارة التكوين والتعليم المهنيين حيث تم إدماج التعليم في صلاحيات الوزير المكلف بالقطاع¹

2. التعريف بمديرية التكوين والتعليم المهنيين - بسكرة

تعتبر المديرية الولائية للتكوين والتعليم المهنيين لولاية بسكرة هيكل إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وكل ما يترتب عنها من آثار؛ ويتكفل بمتابعة وتقييم عمل المؤسسات التكوينية التابعة للقطاع بالولاية، ويسهر على التنشيط والمتابعة من الناحية البيداغوجية، وتوفير الهياكل الضرورية والتجهيزات قصد تثبيت جهاز التكوين المهني عبر تراب الولاية وكذا تحسين ظروف المتربصين وعمال القطاع.

وتقوم بتنفيذ كل التدابير التي من شأنها أن ترقى التكوين المهني وتدفعه، وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالتكوين المهني، كما تقوم بتمثيل وزارة التكوين والتعليم المهنيين في الولاية²

3. مهام مديرية التكوين والتعليم المهنيين

أسند لمديرية التكوين والتعليم المهنيين طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 233-2000 المؤرخ في 14 أوت 2000 المحدد لقاعدة تنظيم مصالح التكوين المهني في الولاية مجموعة من الصلاحيات وهي:

- ✓ تنشيط عمل هياكل التكوين ورسائله في الولاية وتنسيقه وتقييمه دوريا.
- ✓ اتخاذ التدابير اللازمة التي من شأنها ضمان التطور لنشاطات التكوين المهني.
- ✓ تنظيم جميع المعلومات ومعالجتها ونشرها لاسيما المتعلقة بالإحصائيات والمرتبطة بمجال نشاطاتها.
- ✓ إعداد وتحديث خارطة التكوين المهني في الولاية ومتابعة تنفيذها بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية.

1 - تاريخ مديرية التكوين المهني PDF. (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 2023/05/15، من موقع ولاية الجزائر:

www.wilaya-alger.dz

2 - مديرية التكوين والتعليم المهنيين - بسكرة، 2013.04.08. تاريخ الاسترداد 2023/05/17، من

<http://www.vitamedz.com>

- ✓ دفع عمليات التنسيق بين مؤسسات التكوين المهني والمتعاملين الاقتصاديين والهيكل المكلفة بالتشغيل والتربية والشباب.
- ✓ السهر على تنفيذ التدابير المتعلقة بحفظ الهياكل الأساسية وتجهيزات التكوين المهني وصيانتها بالاتصال مع الهيئات المختصة في الولاية.
- ✓ متابعة تنفيذ البرامج المقررة في مجال التوظيف والتسيير والتكوين وتحسين مستوى مستخدمي التكوين وتقييم ذلك.
- ✓ الإشراف على السير الحسن للمسابقات التكوينية ومراقبة تنفيذها¹.

4. الهيكل التنظيمي لمديرية التكوين والتعليم المهنيين - بسكرة ومؤسساتها

تضم مديرية التكوين والتعليم المهنيين ضمن هيكلها التنظيمي مصالح ومكاتب نظمت هيكلتها بموجب مراسيم تنفيذية وقرارات تنظيمية، وتشرف على متابعة وتسيير مجموعة من المؤسسات تقدّم التكوين على مستوى الولاية.

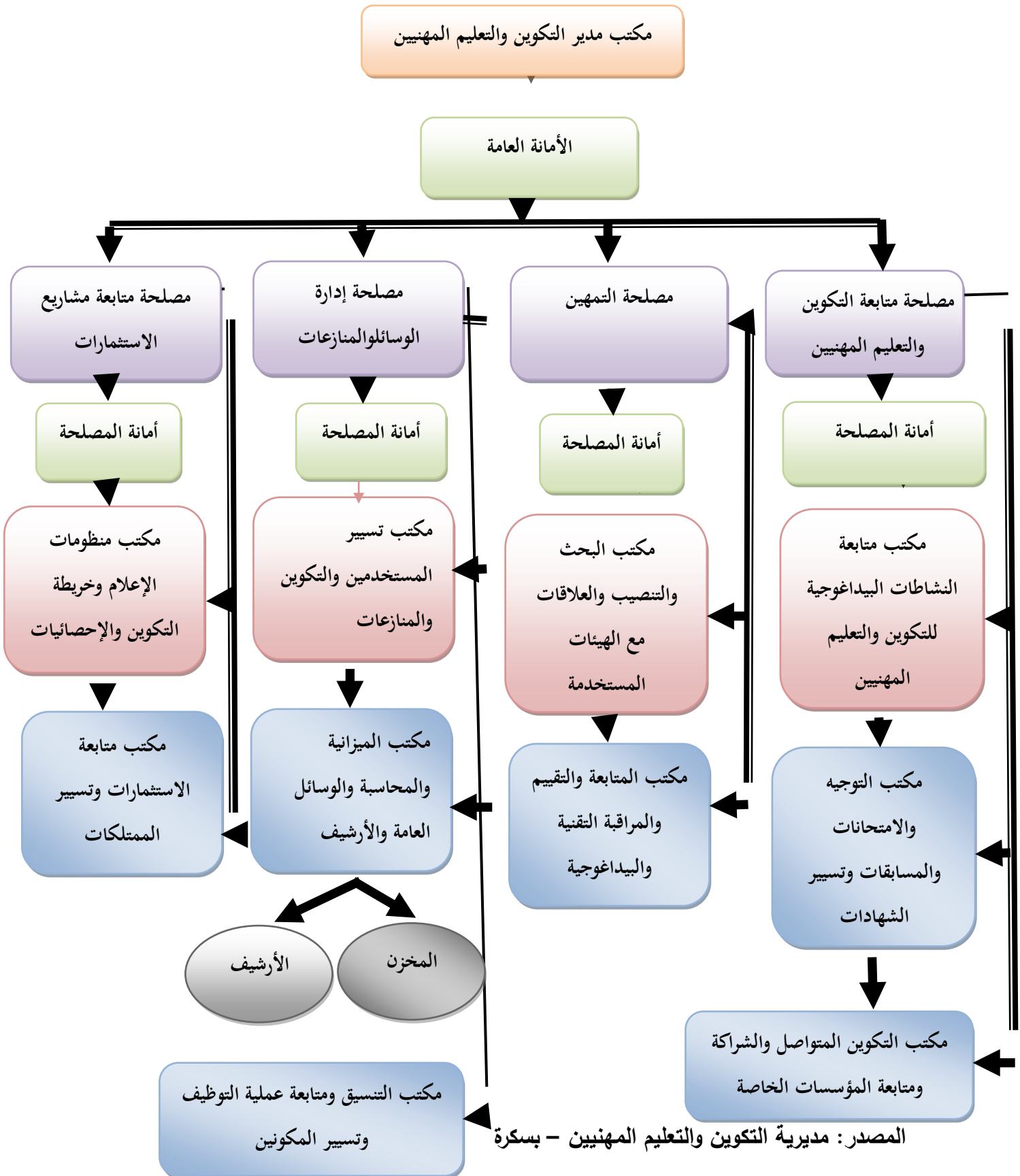
▪ الهيكل التنظيمي لمديرية التكوين والتعليم المهنيين - بسكرة

على ضوء صدور المرسوم التنفيذي رقم 2014/98 المؤرخ في 2014/03/04 المحدد لقواعد تنظيم مديريات التكوين والتعليم المهنيين في الولاية وسيرها والذي على ضوئه تم إعادة هيكلة مصالح مديريات التكوين والتعليم المهنيين، وكذلك القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11 جوان 2015، يتضمن تنظيم مديريات التكوين والتعليم المهنيين في الولاية، في مادته السابعة التي تنظم مديريات التكوين والتعليم المهنيين في الولاية من النوع الثاني في أربع مصالح، منها مديرية بسكرة، تكون المصالح الأربعة كما يأتي:

- مصلحة متابعة التكوين والتعليم المهنيين.
- مصلحة التمهين.
- مصلحة إدارة الوسائل والمنازعات.
- مصلحة متابعة مشاريع الاستثمارات وتسيير الممتلكات ومنظومات الإعلام.

1- المرسوم التنفيذي رقم 2000-233، 2000.08.14، يحدد قاعدة تنظيم مصالح التكوين المهني بالولاية، الجزائر، الجريدة الرسمية.

الشكل رقم (12) الهيكل التنظيمي لمديرية التكوين والتعليم المهنيين - بسكرة



من خلال الشكل رقم (12) وأيضاً من خلال مقابلتنا مع السادة رؤساء المصالح المعنية بمديرية التكوين والتعليم المهنيين - بسكرة، اتضح أنها تتخذ التنظيم الآتي في إدارتها:

■ **مكتب المدير:** إذ يشرف على الإدارة المدير الولائي للتكوين والتعليم المهنيين وهو شخص طبيعي معين بمرسوم رئاسي وباقتراح من الوزير المكلف بالتكوين والتعليم المهنيين، يمارس صلاحيات مختلفة طبقاً للتنظيم المعمول به بحيث يشرف على تسيير التكوين والتعليم المهنيين لولاية بسكرة.

- **مكتب الأمانة العامة:** يتفرع عن مكتب المدير الولائي مكتب للأمانة العامة للمديرية يشرف على المهام المكتبية والتنسيقية والترتيبية وكذا تسيير البريد الوارد والصادر والإشراف على توزيعه وتسجيله من وإلى مصالح المديرية ككل.

كما تضم مديرية التكوين والتعليم المهنيين لولاية بسكرة أربع مصالح تتمثل في الآتي:

1. مصلحة متابعة التكوين والتعليم المهنيين: يرأسها رئيس المصلحة وتتكون من ثلاث مكاتب مكلفة بأداء المهام المنوطة بها يمكن إيجازها في:

* **الأمانة العامة:** تسهر على القيام بالمهام المكتبية والتنسيقية وتوزيع البريد الصادر والوارد الخاص بالمصلحة.

* **مكتب التوجيه والامتحانات والمسابقات وتسيير الشهادات:** يشرف عليه رئيس مكتب يتولى التوجيه وتنظيم امتحانات الدورات الوطنية والامتحانات المهنية خارج دورات التكوين والمصادقة على محاضر اللجان والمداولات للامتحانات النهائية وتسيير شهادات التكوين.

* **مكتب متابعة النشاطات البيداغوجية للتكوين والتعليم المهنيين:** يشرف عليه رئيس مكتب مكلف بتسيير المهام المتعلقة بمتابعة كل النشاطات البيداغوجية على مستوى المؤسسات التكوينية للولاية من التقارير السداسية والسنوية والموجز الشهري للنشاطات البيداغوجية للمؤسسات وإعداد الحصائل المتعلقة بذلك وتبليغها للوزارة الوصية¹

* **مكتب التكوين المتواصل والشراكة ومتابعة المؤسسات الخاصة:** يشرف عليه رئيس مكتب يقوم بالمهام المتعلقة بتنظيم التكوين المتواصل للعمال، تسيير ملف رسمي التمهين والتكوين المتواصل، عقد اتفاقيات الشراكة الخاصة بالتكوين مع مختلف القطاعات والهيئات، تسيير ملفات التكوين الخاصة بالفئات

1 - قرار وزاري مشترك، 2015.06.11، يتضمن تنظيم مديريات التكوين والتعليم المهنيين في الولاية الجديدة الرسمية

الخاصة، تسيير ملفات التكوين الخاصة بالوسط السجني، تسيير ملفات التكوين الخاصة بهيئات المرافقة والدعم على مستوى الولاية، المصادقة على انشاء المؤسسات الخاصة للتكوين المهني المعتمدة من طرف الدولة وفتحها ومتابعتها.

2. مصلحة التمهين: يترأسها رئيس المصلحة وتتكون من أمانة وثلاث مكاتب مكلفة بأداء المهام المنوطة بها يمكن ايجازها في:

***الأمانة العامة:** تسهر على القيام بالمهام المكتبية والتنسيقية وتوزيع البريد الصادر والوارد الخاص بالمصلحة.

***مكتب البحث والتنصيب والعلاقات مع الهيئات المستخدمة:** يشرف عليه رئيس مكتب يتولى القيام بالمهام المتعلقة بالتنقيب على مناصب التمهين لدى الهيئات المستخدمة وتنصيب متمهين لديهم والسهر على تسييرها، وإبرام علاقات شراكة مع مختلف الهيئات المستخدمة للمساهمة في تنصيب عدد أكبر من المتمهين.

***مكتب المتابعة والتقييم والمراقبة التقنية والبيداغوجية:** يشرف عليه رئيس مكتب يقوم بالمهام المتعلقة بمراقبة ملف المتمهين لدى مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين، إعداد حصيلة ختامية سداسية وأخرى شهرية للمتمهين، إعداد نشاط المتربصين بالتنسيق مع البلديات.

3. مصلحة إدارة الوسائل والمنازعات: يترأسها رئيس مصلحة والذي يقوم بالإشراف ومراقبة السير الحسن للمكاتب التابعة له وتنقسم المصلحة حسب الهيكل التنظيمي المسلم لنا من بل المديرية الولائية بسكرة إلى أمانة وثلاث مكاتب:

***الأمانة العامة:** تسهر على القيام بالمهام المكتبية والتنسيقية وتوزيع البريد الصادر والوارد الخاص بالمصلحة.

***مكتب تسيير المستخدمين والتكوين والمنازعات:** والذي يشرف عليه رئيس مكتب يقوم بدوره على متابعة المسار المهني للموظفين، تعيين، ترقية... الخ، الإشراف على حركة نقل الموظفين داخل المؤسسات التكوينية، من تحويل، انتداب، وضع تحت التصرف... الخ، الإشراف على منح العطل لموظفي المديرية ومدراء المؤسسات التكوين والتعليم المهنيين، بالإضافة للتنسيق بين المؤسسات التكوينية ومصالح الوظيفة العمومية بهدف المصادقة على مخطط تسيير الموارد البشرية.

***مكتب الميزانية والمحاسبة والوسائل العامة والأرشفيف:** يشرف عليه رئيس مكتب يقوم بتحديد الوسائل الضرورية لسير المديرية وتوفير كل ما يلزمها للسير الحسن وضمنان التسيير المالي والمادي

للمديرية من فواتير، تأمين محاسبة المواد، والذي يشرف بدوره على تسيير المخزن والأرشيف بالمديرية من خلال المتابعة والإشراف على الموظفين المكلفين بهما.

*مكتب التنسيق ومتابعة عملية التوظيف وتسيير المكونين: والذي يشرف عليه رئيس مكتب عمليات تحسين المستوى للموظفين وتنظيم التبرعات والتكوين للموظفين وكل ما يخص توظيف أساتذة مؤسسات التكوين.

4. مصلحة متابعة مشاريع الاستثمارات ومنظومات الاعلام: يترأسها رئيس مصلحة الذي يقوم بالإشراف والمتابعة للسير الحسن لجميع المهام والملفات الموكلة لموظفي المكاتب الموكلة له وتنقسم إلى مكتبين وأمانة عامة، تتمثل كالاتي:

*الأمانة العامة: تسهر على القيام بالمهام المكتبية والتنسيقية وتوزيع البريد الصادر والوارد الخاص بالمصلحة.

*مكتب منظومات الإعلام وخريطة التكوين والإحصائيات: يشرف عليه رئيس مكتب يقوم بدوره بتسيير المهام والملفات المتعلقة بهندسة الإعلام الآلي والتنسيق وتسيير خريطة التكوين على مستوى الولاية وجمع وتحيين الإحصائيات المتعلقة بالتكوين والتعليم المهنيين.

*مكتب متابعة الاستثمارات وتسيير الممتلكات: يشرف عليه رئيس مكتب ويقوم بالتحضير للمشاريع وانجازها وتحديد مجال الأشغال من كل الجوانب الإدارية والتقنية التي يحددها قانون الصفقات العمومية، وكذا تسيير العقارات والتجهيزات والمساكن الوظيفية وتجهيز المؤسسات التكوينية.

5. مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين عبر الولاية

تترجع مديريةية التكوين والتعليم المهنيين لولاية بسكرة على 17 مؤسسة تكوينية و 07 مؤسسة خاصة

للتكوين المهني موزعة كالاتي¹

الجدول رقم (1) عدد مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين التابعة للمديرية كالاتي:

مستوى التأهيلي	العدد	المؤسسة التكوينية
QUAL + 4-1	13	مراكز التكوين المهني
5	3	المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني
QUAL + 4-1	6	ملاحق التكوين المهني
المستوى 4BEP، المستوى 5 BEPS	1	معهد التعليم المهني
QUAL + 5-1	7	المؤسسات الخاصة للتكوين المهني

المصدر: مديرية التكوين والتعليم المهنيين - بسكرة

من خلال الجدول يتضح ان مديرية التكوين والتعليم المهنيين تضم 13 مركز للتكوين والتكوين المهني تقدم عدة تخصصات في التكوين طويل المدى يشمل مستويات التأهيل من 1 إلى 4 و التي يترتب عليها تقديم شهادات نهاية التكوين، الكفاءة المهنية، المهارة المهنية، تقني، كما تسهر على تقديم التكوين التأهيلي قصير المدى المعبر عنه بالرمز QUAL والذي لا يتجاوز مدته من 3 إلى 6 أشهر كما تضم أيضا المعهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني والبالغ عددهم 3 معاهد تقدم المستوى الخامس من المتوج بشهادة تقني سامي، بالإضافة الى اشتغالها على معهد وحيد للتعليم المهني يقدم المستوى الرابع والخامس ومتوج بشهادة ، بالإضافة إلى مؤسسات للتكوين المهني خاصة معتمدة من طرف الدولة تقدم من 1 إلى 5 مستويات، وكذلك التكوين التأهيلي قصير المدى.

ثانيا: مجالات الدراسة

1. **المجال المكاني:** مديرية التكوين والتعليم المهنيين لولاية بسكرة - العالية ، حيث تم إعطاء لمحة

عليها في العنصر الأول

2. **المجال الزمني:** من خلال هذه دراسة تم التقرب من مؤسسة مديرية التكوين والتعليم المهنيين لولاية

بسكرة في أواخر شهر أفريل 2023 لغرض الموافقة على طلب الدراسة بهذه المؤسسة ، أين تم الاستقبال بمكتب المستخدمين وتم الموافقة لمباشرة الدراسة، وفي هذا الشهر تم مقابلة رئيس مصلحة المستخدمين بالمديرية، أين أجري معه حوار حول الموضوع محل الدراسة حيث أجاب على كل الأسئلة المطروحة التي تخدم الموضوع .

وفي اليوم الرابع من شهر ماي 2023 تم تجريب الاستمارة على عدة مبحوثين بغرض كشف الأخطاء الموجودة ، وأيضا مدى وضوح الاستمارة وهل هي في متناول المبحوثين للإجابة عليها
وفي اليوم التاسع من شهر ماي 2023 قمنا بتوزيع الاستمارة والتي دامت ثلاثة أيام على التوالي،
وفي اليوم الثالث تم استرجاع جميع الاستمارات الموزعة من طرفنا على مجتمع البحث للمباشر في مرحلة تفرغ وتحليل البيانات

3.المجال البشري: الجدول رقم(2) تحديد توزيع العمال

أصناف العمال	العدد
رئيس مصلحة	3
رئيس مكتب	7
موظف إداري	20
عامل مهني	13
المجموع	43

المصدر: مديرية التكوين والتعليم المهنيين

ثالثا: منهج الدراسة

قصد إجراء الدراسة الميدانية قمنا باختيار المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه " الإجراءات البحثية التي تتكامل بوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالاتها والوصول الى النتائج أو تعميمات عن الظاهرة محل البحث"¹

فالمنهج يساعد على تحقيق أهداف الدراسة، وأن المنهج الأنسب للدراسة يكون اعتمادا على طبيعة موضوع الدراسة، فهذه الأخيرة تحدد انسب المناهج العلمية الملائمة لها، وكيفية استخدامها لتحقيق اهداف الدراسة مع اختيار الأدوات المناسبة لذلك

¹ - شحاتة سليمان محمد سليمان، مناهج البحث بين النظرية والتطبيق ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 2005، ص337

لمحاولة معرفة الاحتياجات التدريبية للعمال الإداريين في ظل الإدارة الالكترونية لدى المؤسسة تم اتباع المنهج الوصفي في اجراء هذه الدراسة، لكونه أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه المناسب للظاهرة المدروسة

رابعا: أسلوب الدراسة:

يعرف مجتمع البحث مجتمع البحث على انه " المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث الى ان يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة". وبما أن كل دراسة ميدانية تتعين بناءا على طبيعة مجتمع البحث، فإن المجتمع المستهدف في هذه الدراسة يتمثل في العمال الإداريين لمديرية التكوين والتعليم المهنيين والمقدر عددهم ب: 30 موظفا مقسمين على ثلاث فئات وهي فئة رؤساء المصالح، ورؤساء المكاتب و فئة الموظفين الإداريين كما تم توضيح ذلك سابقا في المجال البشري للدراسة، ولكون الفئة المستهدفة في الدراسة صغيرة الحجم ، فقد تم الاعتماد على المسح الشامل لجميع العمال الإداريين بمديرية التكوين والتعليم المهنيين، إلا أنه تم استثناء فئة العمال المهنيين لأنهم لا يخدمون عينة الدراسة والتي كان عددهم 13 عامل مهني ليكون المجموع الكلي هو 43 عامل.

تعريف المسح الشامل: هو الذي يشمل كافة أفراد المجتمع الإحصائي محل البحث والدراسة، حيث يتميز بالدقة والإتقان؛ نظرا لشموله لكافة أفراد العينة، لكن أكثر ما يعيب عليه هو أنها تتطلب الكثير من الوقت والجهد و التكلفة الباهظة؛ وبالرغم من ذلك يعتبر أقل الأخطاء في النتائج¹

خامسا: أدوات جمع بيانات الدراسة الميدانية

يتطلب من الباحث عند إجراء الدراسة الميدانية الاستعانة بوسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يتمكن بواسطتها من معرفة ميدان الدراسة؛ وقد تضمن هذا البحث في جانبه الميداني مجموعة من التقنيات المستعملة لجمع البيانات الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة والاستعانة بها و تتمثل في:

1. **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من الطرق الهامة التي تستخدم لجمع البيانات التي يصعب الحصول عليها من خلال الاستبيان أو المقابلة ، لقد تم استخدام الملاحظة التي يقصد بها : "ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائيا في ظروفها العادية دون اخضاعها للبحث العلمي وبدون استخدام أدوات دقيقة للقياس بغية الدقة والملاحظة والتحلي بالموضوعية"¹

1.1 **الملاحظة بالمشاركة:** في هذا النوع من الملاحظة يدخل الباحث كعضو في المجموعة؛ ويمارس دور الملاحظ دون أن يكون جزءا من المجموعة، أو قد يمارس دور الملاحظ ، بمعنى انه يقوم بالدور نفسه ويشارك أفراد الدراسة نفس سلوكهم و الممارسة المراد دراستها، حيث يعتمدها الباحث الميداني بسبب مصداقية معلوماته نظرا لأخذها من الواقع².

في هذا البحث و بغرض تشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة، وكذلك الحصول على المعلومات التي لم نتمكن من الحصول عليها من المبحوثين مباشرة ، ولتوضيح عناصر لم يتم التطرق لها بالتفصيل في استمارة البحث، ومن الملاحظة بالمشاركة تمت مشاهدة الظروف الاجتماعية والمادية والحضارية للمبحوثين والمشاركة في نشاطاتهم والهدف منها رؤية المجتمع المدروس من الداخل والتعرف عليه

المقابلة: تعد المقابلة من الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات وأكثرها استخداما نظرا لمميزاتها ومرونتها؛ تعرف المقابلة على أنها "تقنية مباشرة تستعمل من أجل مسائلة الأفراد بكيفية منعزلة جماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين واكتشاف الحوافز العميقة والأسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية كل حالة"³. وبناء عليه تمت هذه الدراسة بإجراء المقابلة الفردية مع رئيس مصلحة الوسائل والمنازعات (مصلحة الموارد البشرية) وذلك بتاريخ 2023/04/26، ودامت 45 دقيقة بمكتبه في مديرية التكوين المهني الطابق الثاني (الأخير)؛ وكانت المقابلة في شكل مجموعة من أسئلة مغلقة حول مؤشرات البحث، ودارت هذه الأسئلة حول نشاط المصلحة وكيفية تدريبهم، كيفية تقييم أدائهم، طرق تحفيزهم ومجالات إبداعهم، والرؤية المستقبلية

1- عبد الله محمد الشريف ، **مناهج البحث العلمي** ، دليل طالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية ، مؤسسة الثقافة الجامعية

الإسكندرية ، 2008 ، ص113

2 - عباس رضوان، بن معمر بوخضرة، **الملاحظة بالمشاركة ودورها في تفعيل البحث الميداني**، مجلة الفكر المتوسطي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، تاريخ النشر: 2022/06/15، المجلد رقم11، العدد1، ص31

3- موريس انجرس ، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية**، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004، ص197.

للمؤسسة وهذا طبعا من خلال التأكيد على ضرورة التدريب واستخدام طرق ومناهج حديثة لتأدية هذه العملية على أكمل وأحسن وجه لما تحققه.

وهذا بعدما تم ضبط دليل المقابلة بالاستعانة بملاحظات الأساتذة المحكمين للوصول إلى الصيغة النهائية المدرجة ضمن الملاحق. وتم التطرق إلى النقاط التي تخدم الموضوع محل الدراسة وأخذ فكرة عامة والتعرف على الاحتياجات التدريبية وكيفية سير عملية تحديدها بالمؤسسة.

2. الاستمارة: تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والتعرف عليها فهي: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن يرسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"¹

إذن فهي: عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تعد إعدادا محددًا وتسلم إلى عينة البحث لتسجيل إجاباتهم ثم إعادتها ثانية. وقد مرت عملية إنجاز الاستمارة بعدة مراحل، يمكن حصرها فيما يلي:

- تم عرض أسئلة الاستمارة على محكمين بهدف الاستفادة من آرائهم وخبراتهم،
- تم إدخال التعديلات اللازمة على الاستمارة لاعتمادها،
- تم توزيع الاستمارات على عينة البحث المستهدفة.

وقد كانت أسئلة الاستمارة موزعة كالتالي:

3-1 بيانات عامة: معرفة مختلف الجوانب الشخصية والمهنية للمبحوثين من خلال تحديد خصائص

المبحوثين من الجنس والعمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، والوظيفة

3-2 محاور الاستمارة: بعد تعديل الأسئلة تم الاعتماد على الاستمارة كوسيلة بحث للكشف عن آراء

المبحوثين بالمديرية وتضمنت محورين كالتالي:

✓ المحور المتعلق بالاحتياجات التدريبية الفنية داخل المؤسسة

✓ المحور المتعلق بالاحتياجات التدريبية الإدارية داخل المؤسسة

1- رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية أسس عملية وتدريبية، دار الكاتب الحديث، القاهرة،

نظرا لأهمية الاستمارة واستخدامها في البحث العلمي فقد تم تصميم استمارة مكونة من 36 سؤال ، وبما أن العدد الإجمالي لعمال مديرية التكوين 43 عامل فقد تم أخذ العمال الإداريين وعددهم 30 عامل إداري وقد تم الحصول على كل إجاباتهم، وتم استبعاد العمال المهنيين من المستوى الأول (من عمال نظافة، وحراس) وهذا لطبيعة أعمالهم التي لا تتوافق والدراسة.

سادسا: أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية

عملية تحليل من المراحل المهمة في البحث العلمي ، تبدأ بتفريغ البيانات المتحصل عليها من الإستمارات في جداول إحصائية، ثم تحليلها بشكل علمي و موضوعي بالإعتماد على أسلوبين في التحليل، أسلوب التحليل الكمي ، وأسلوب التحليل الكيفي

- **أسلوب التحليل الكمي:** هو أسلوب الذي يعبر عنه بالأرقام والإحصاءات الموضحة في الجداول المتعلقة بإجابات المبحوثين التي تضمنتها استمارة البحث، وذلك في شكل أرقام أي تكرارات و نسب مئوية. وقد تم الاستعانة ببرنامج spss.v.21 في عرض البيانات .
- **أسلوب التحليل الكيفي:** و هو التفسير المعطى لمختلف الأرقام الواردة في الجداول، واعتمدنا عليه في تحليل البيانات و عرض النتائج و تفسير المعطيات الكمية و ذلك بالتعليق عليها .
- الأساليب الإحصائية: في تحليل بيانات البحث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- ✓ **النسب المئوية:** وهذا من أجل معرفة نسبة الأفراد الذين اختاروا بديل من بدائل أسئلة الاستمارة؛ وتعطى العلاقة التالية:

$$\text{النسبة المئوية} = (\text{التكرار} / \text{مجموع التكرارات}) \times 100\%$$

- ✓ **التكرارات:** هو نسبة تكرار كل فئة من مجموع التكرارات؛ وتعطى العلاقة التالية:

$$\text{التكرار النسبي} = (\text{تكرار كل فئة} / \text{مجموع التكرارات الكلي})$$

خلاصة:

في هذا الفصل تم التطرق الى موجز عن مديرية التكوين والتعليم المهنيين ببيسكرة محل الدراسة، مع توضيح أهم المحاور الإستراتيجية لعملها وأهدافها و نشاطاتها، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة البحث المتمثلة في العمال الإداريين بالمديرية ، و هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية البحث التالية: الاحتياجات التدريبية للعمال الإداريين في ظل الإدارة الالكترونية بمديرية التكوين، حيث تم استخدام أساليب إحصائية حساب التكرارات، والنسب المئوية، حيث تم الاعتماد على الملاحظة، المقابلة، و الاستمارة في جمع البيانات من خلال أسلوب التحليل الكمي والكيفي و معالجتها ببرنامج (spss).



الفصل الخامس

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد التطرق لمختلف الأدوات والطرق المنهجية المستعملة في الدراسة، والتي بموجبها قمنا بالحصول وجمع المعلومات التي تساعدنا في دراستنا الحالية، ولمعرفة و التعرف على الاحتياجات التدريبية للإدارة الالكترونية ، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المؤسسة، و المعلومات المتحصل عليها من خلال الاستمارة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة. و عليه تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة عناصر:

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية لمفردات العينة

ثانياً: عرض وتحليل البيانات للمحور الأول "الاحتياجات التدريبية الفنية"

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات للمحور الثاني "الاحتياجات التدريبية الإدارية"

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة

خامساً: النتيجة العامة

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية لمفردات العينة

فيما يلي سوف يتم التطرق إلى خصائص مفردات عينة الدراسة حسب المتغيرات التالية.

الجدول رقم(3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	12	40
	أنثى	18	60
	المجموع	30	100
العمر	[29-20]	2	6.70
	[39-30]	14	46.70
	[49-40]	10	33.30
	[59-50]	4	13.30
	المجموع	30	100
المؤهل العلمي	تقني سامي	07	23.30
	ليسانس	5	16.70
	مهندس	4	13.30
	ماستر	8	26.70
	دكتوراه	1	3.30
	شهادات أخرى	5	16.70
	المجموع	30	100
مجال الوظيفة الحالية	رئيس مصلحة	3	10
	رئيس مكتب	7	23.30
	موظف إداري	20	66.70
	المجموع	30	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	16.70
	من 5 إلى 10 سنوات	14	46.70
	من 10 إلى 15 سنة	7	23.30
	من 15 سنة إلى 20 سنة	2	6.70
	من 25 سنة إلى 30 سنة	2	6.70
	المجموع	30	100

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

من الجدول (3) نلاحظ أن خصائص مفردات عينة الدراسة تظهر كما يلي:

1- الجنس: بلغت نسبة الإناث **60%** من مجموع مفردات العينة، وهذا يعني أن ما يزيد على نصف المبحوثين هم من الإناث، علماً أن نسبة الذكور **40%** من مجموع أفراد عينة البحث؛ وهذا راجع لعدة أسباب من بينها أن التخصصات الموجودة في المؤسسة تتلاءم مع جنس الإناث، كما نجد أيضاً طبيعة الوظيفة وطريقة التوظيف التي تتبعها المؤسسة، كما أن أغلبية الإناث ذات مستوى عالي من الذكور وهذا ما ساعد العنصر النسوي على ذلك.

2- العمر: يلاحظ أن **46.70%** من أفراد عينة البحث تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 39 سنة، بينما **33.30%** من أفراد عينة البحث أعمارهم كانت من 40 إلى أقل من 49 سنة، أما بالنسبة الفئة التي تتراوح أعمارهم من 50 إلى أقل من 59 سنة فقد كانت النسبة **13.30%** من أفراد عينة البحث، أما عن الفئة التي تتراوح أعمارهم من 20 إلى 29 سنة نسبتهم **6.70%**، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن فئة 60 سنة فأكثر لم تسجل أي نسبة، وهذا ما يفسر بأن عينة البحث لا تشمل مبحوثين تزيد أعمارهم عن 60 سنة؛ وتشير هاته النتائج أن أغلبية العمال بمديرية التكوين والتعليم المهنيين تنتمي إلى فئة الشباب وهذا عامل ايجابي للمؤسسة، فهي مؤسسة فنية خاصة بعد قرار التقاعد النسبي 2013 الذي من خلاله أغلبية العمال أحيلاوا إلى التقاعد.

3- المؤهل العلمي: يلاحظ أن **26.70%** من أفراد عينة البحث هم متحصلون على شهادة ماستر، وتشير هاته النتيجة أن أكثرية أفراد عينة البحث مؤهلين بدرجة علمية كافية لكي يكونوا على دراية ومعرفة بالقضايا محل الدراسة، أما نسبة الحاصلين على شهادة تقني سامي فكانت **23.30%**، في حين أن **16.70%** من أفراد عينة البحث لديهم شهادة ليسانس وشهادات أخرى لم يتم ذكرها كالمجستير، تقني، محاسب إداري،... إلخ، أما فئة مهندس جاءت بنسبة **13.30%**، وأخيرا جاءت فئة دكتوراه التي سجلت نسبة **3.30%**، ويعود هذا التوزيع لطبيعة العمل الذي يتطلب تكويننا عاليا وكذا لكون غالبية العمال يواصلون تعليمهم بهدف الترقية واعتلاء مناصب عليا وغيرها، وعليه فإن مديرية التكوين والتعليم المهنيين تركز على استقطاب الموارد البشرية المؤهلة من حملة الشهادات الجامعية التي غالبا ما تتميز بالقدرات العلمية اللازمة للعمل.

4- مجال الوظيفة الحالية: نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة البحث الذين يشتغلون في الوظائف الحالية، موزعة كالتالي، أعلى نسبة موظف إداري 66.70%، في حين بلغت نسبة رئيس مكتب 23.30% من مجموع أفراد عينة البحث، أما نسبة رئيس مصلحة 10 %، ولقد جاء هذا التقسيم حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتي تم تقسيمها إلى أربعة مصالح كل مصلحة تحتوي على رئيس مصلحة وعدة رؤساء مكاتب

5- سنوات الخبرة: نلاحظ أن الخبرة المهنية لأفراد عينة البحث والتي تبين أعلى نسبة من 5 إلى 10 سنوات 46.70%، في حين نجد من 10 إلى 15 سنة نسبة 23.30%، أما أقل من 5 سنوات نسبتهم 16.70%، وبذلك نجد كل من 15 سنة إلى 20 سنة ، و من 25 سنة إلى 30 سنة 6.70% وهي نفس النسبة لكلتا الفئتين، و لم تسجل أي نسبة من أفراد عينة البحث للفئة التي يفوق عدد سنوات خبرتهم 30 سنة، من خلال هذا التوزيع نرى بان أغلبية العمال تتراوح خبرتهم بين (5-10 سنوات) ويرجع هذا للقرار الوزاري الخاص بالتقاعد النسبي للعمال سنة 2013؛ والذي من خلاله تم إحالة نسبة كبيرة من العمال إلى التقاعد في سن مبكرة، وبالتالي تم استحداث مناصب ، وإدماج فئة معينة من العمال في مناصب جديدة، أضف إلى ذلك بأن المديرية مؤسسة كانت تابعة لوزارة التضامن الاجتماعي وتم فصلها مؤخرا وأصبحت مستقلة بذاتها ماديا ومعنويا وممثلة لوزارة التكوين والتعليم المهنيين وتعتبر الوصية على مؤسسات القطاع

ثانيا: عرض وتحليل البيانات للمحور الأول "الاحتياجات التدريبية الفنية"

الجدول رقم 4: تدريب العمال الإداريين على الإدارة الالكترونية

الاجابات	السبب في حالة الاجابة بلا	تكرار الفعلي	النسبة %
نعم	\	19	63,30
لا	لم تسنح لي الفرصة	3	36,70
	الإدارة لم توفر لي دورات تدريبية	7	
	عدم توافق التخصص	1	
المجموع		30	100

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

من الجدول رقم 4 نلاحظ أن نسبة العاملين الذين تلقوا تدريباً حول الإدارة الإلكترونية أثناء فترة خدمتهم بالمؤسسة؛ تقدر ب: 63,3% وبعده قدره 19 عامل، في حين تبلغ نسبة الذين لم يخضعوا لأي عملية تدريب ب: 36.70% وبعده قدره 11 عامل.

هذا ما يفسر أن المؤسسة تقوم بإجراء دورات تدريبية لنسبة كبيرة من العمال بها و أن أغليبتهم تلقوا تدريباً حول الإدارة الإلكترونية، هذا ما يدل على أن المؤسسة لديها اهتمام بتدريب المورد البشري حيث تقوم المؤسسة بالتنسيق مع المعاهد الوطنية للتكوين والتعليم المهنيين في كل من معهد الأبيار ، بئر خادم، معهد لمدينة، ورقلة، سيدي بلعباس و عنابة كل واحد يتكفل باختصاص معين بتنظيم دورات تدريبية دورية لعمالها في الجانب الإداري و التقني، وذلك سعياً منها إلى مواكبة التطور التكنولوجي والأنظمة المعلوماتية الجديدة و عصرنه الإلكترونية وهدفها التخلص من الإدارة الورقية لكي تستطيع التعامل مع المؤسسات الأخرى وخاصة انها ممثلة لوزارة التكوين والتعليم المهنيين وتحقيق نتائج للمؤسسة

أما أفراد مجتمع البحث الذين لم يتلقوا الإدارة الإلكترونية فهم ينقسمون إلى ثلاث خيارات فكل عامل أجاب عليه حسب الاحتياج الذي ينقصه

وهذا ما يفسر بان أفراد مجتمع البحث إما جاؤوا عن طريق الانتداب من مؤسسات أخرى أو انه لم يتم الوصول إليهم خاصة إذا كانت المؤسسة تعتمد في تدريبها الأولوية أو حسب حاجة العمل أو كانوا في عطلة طويلة المدى أو استيداع أو وضع تحت التصرف ، وبذلك لم تتاح لهم فرصة التدريب بعد.

الجدول رقم 5: إخضاع العمال للتدريب

الخيارات	تكرار الفعلي	النسبة%
ضعف في أدائك	10	33.30
نقص الخبرة	7	23.30
الترقية	6	20
حالات أخرى	7	23.30
المجموع	30	100

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

توضح لنا بيانات الجدول رقم 5 أن أغلب العاملين يتم إخضاعهم للتدريب على أساس ضعف أدائهم، حيث بلغت نسبة الموافقين على هذا الاختيار 33.30% من حجم العينة، لتتراوح نسب الذين وافقوا على الاختيارين الآخرين 23.30% نسبة من يتم إخضاعهم للتدريب على أساس نقص الخبرة، ونفس النسبة لمن تم إخضاعهم للتدريب لأسباب أخرى، لتمثل النسبة الباقية من حجم العينة والمقدرة بـ: 20% نسبة الأفراد الذين بصدد للتدريب بغرض الترقية والنقل حيث تعمل مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة على تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين بها مما يقتضي ضرورة إلحاق العمال ببرامج تدريبي لتلقي المعارف والمهارات الإشرافية والإدارية التي تلائم المنصب الجديد.

وبهذا يمكننا القول بأن السبب الأساسي الذي يدفع الإدارة إلى إجراء دورات تدريبية للعاملين بها هو الضعف أو القصور في أدائهم لوظائفهم وهو الدافع الأساسي إضافة إلى دوافع أخرى مثل نقص الخبرة والترقية وغيرها من الحالات الأخرى و هذا ما يدل على أن المؤسسة حديثة التوظيف مما جعلها تعاني من هذه الأسباب ونقص الوسائل التكنولوجية والحديثة التي تواكب هذا التطور.

الجدول رقم 6: تحديد الاحتياجات التدريبية الفنية في المؤسسة

الخيارات	تكرار الفعلي	النسبة %
طلبات العمال	9	30
تحليل الشكاوي المقدمة من طرف العمال	3	10
قصور في أداء المهام ونقص المعارف	12	40
عدم تحقيق نتائج كافية للمؤسسة	4	13.30
حالات أخرى	2	6.70
المجموع	30	100

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

يتضح من خلال الجدول رقم 6 أن المؤسسة تعتمد في تحديد الاحتياجات التدريبية الفنية عن طريق قصور في أداء المهام ونقص المعارف بنسبة 40% وبعدهد أفراد قدره 12، أما بالنسبة لطلبات العمال 30% وعدد أفرادها 9، و فيما يخص عدم تحقيق نتائج كافية للمؤسسة 13.30% وبعدهد أفراد 4، وأيضا تحليل الشكاوي المقدمة من طرف العمال بنسبة 10% وبعدهد قدره 3 أفراد ، كما أن هناك حالات أخرى بنسبة 6.70 وعدد افرادها 2

من خلال هذا التفسير فإن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الفنية في المؤسسة هي الخطوة الرئيسية في العملية التدريبية ، إذ تقوم مصلحة التكوين بإخبار باقي رؤساء المصالح بتحديد احتياجاتهم من التدريب ويتم ذلك بتحديد الأفراد الذين يجب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب والنتائج المتوقعة، أي معرفة الهدف من التدريب ليتم تحديد نوع التدريب المطلوب بدقة

إذ أن المؤسسة في تحديد احتياجات العمال تخضع لعدة اختيارات والتي تضعها المؤسسة من أجل تدريب عمالها، فهي تعتمد على نظام دراسة الاختيارات وتحليلها بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة من خلال دراسة طلبات العمال وملاحظة الإطارات ومدى قصور في أداء العمال وبذلك فالمؤسسة تقوم بإنشاء لجنة متخصصة تتضمن إطارات تقوم بدراسة وملاحظة العمال المحتاجين للتدريب، فهذه اللجنة تقوم بإرسال التقارير المتضمنة احتياج عمالها من التدريب، بعدما تعقد مصلحة التكوين اجتماعات تستدعي فيهم رؤساء المصالح من أجل عملية تدقيق ومراجعة الاحتياجات الضرورية فعلا وفق متطلبات المؤسسة، إذ أنها هي التي تقرر وتحدد الاحتياجات التدريبية والعمال الذين لديهم الأحقية في ذلك.

الجدول رقم7: المؤسسة توجه التدريب

النسبة %	تكرار الفعلي	الخيارات
6,70	2	جميع العمال
40	12	موجه لفئة معينة
53,30	16	حسب الحاجة
100	30	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

يتضح من خلال الجدول رقم7 أن أفراد مجتمع البحث في تدريبهم ينقسمون إلى ثلاث فئات من العمال، فالفئة الأولى ترى بان المؤسسة ترى بان يتم تدريب العمال حسب الحاجة بنسبة 53,30% وبعدها أفراد قدره 16، أما الثانية ترى بان التدريب موجه لفئة معينة بنسبة 40% وبعدها أفرادها 12، فيما يخص الفئة الثالثة والتي بدورها ترى بان التدريب يضم جميع عمال المؤسسة دون استثناء بنسبة 6,70% وعدد فردين.

من خلال هذا الجدول نلاحظ بأن المؤسسة في تدريبها تعتمد على عدة خيارات من أجل إنجاز هذا التدريب ونلاحظ أن المؤسسة تركز أكثر على العمال الذين لديهم احتياج للتدريب من أجل سد النقص أو العجز في المؤسسة، كما نلاحظ أيضا أنها توجه التدريب لفئة معينة حسب احتياج كل عامل.

إذ أن المؤسسة تقوم بالتدريب حسب حاجتها من أجل تحقيق مستوى أعلى في المؤسسة بالنسبة لها وللعاملين.

الجدول رقم 8: التدريب يتم داخل المؤسسة و خارجها

الخيارات	تكرار الفعلي	النسبة %
داخل المؤسسة	9	30
خارج المؤسسة	21	70
المجموع	30	100

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

من خلال الجدول رقم 8 نرى بأن المؤسسة تعتمد في تدريبها على نوعين وهما خارج المؤسسة بنسبة 70% وبعدها أفرادها 21، أما النوع الثاني داخل المؤسسة 30% وبعدها 9 أفراد.

ويتم تفسير هذه النتائج على أن المؤسسة تعتمد على التدريب خارج المؤسسة لعدة أسباب من بينها عدم توفرها لفاعات التدريب والدراسة ، وأنها لا توفر على مدرين ذوي الاختصاصات المطلوبة، أما بالنسبة للعدد إذا كان كبير يجب أن تنتقل هذه المجموعة إلى مؤسسة معينة والتي كانت بينهم اتفاقية تتم بين الطرفين محددة لكل شروط المؤسسات على سبيل المثال الجامعة والمعاهد الوطنية التي يتم إجراء دورات تدريبية فيها من أجل تحسين مستوى عمال القطاع وكذا الترقيات، وفي بعض الأحيان تقوم المؤسسة بإرسال فرد واحد لإجراء دورة تدريبية في الإدارة الالكترونية، وبعد نهاية الدورة يقوم هذا الفرد بتعميم المعارف الجديدة التي اكتسبها على بقية زملائه

أما فيما يخص داخل المؤسسة فهي تخص عدد قليل من العمال والتي تتمثل في توظيف عامل جديد فهو يحتاج إلى تدريب من أجل تنمية قدراته واكتساب خبرة في مجالات مختلفة داخل المؤسسة ومعرفته لمعلومات التي تخص المؤسسة وخاصة في الإدارة الالكترونية، إضافة إلى ذلك تنظم إدارة المؤسسة دورات تدريبية تتمحور أساسا حول موضوع الإدارة الإلكترونية حيث تشمل عمال منظومات الإعلام المهندسين وتقني سامي في الإعلام الآلي ومساعد مهندس، وفي بعض الأحيان يتم استقدام خبراء مختصين في هذا المجال لإجراء دورات تدريبية داخل المؤسسة.

الجدول رقم 9: احتياج العمال تدريب حول استخدام أساسيات الحاسوب والانترنت

النسبة %	تكرار الفعلي	الخيارات
50	15	نعم
50	15	لا
100	30	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

من خلال الجدول رقم 9 يتضح أن أفراد مجتمع البحث الذين تلقوا تدريباً حول استخدام أساسيات الحاسوب والانترنت والذين لم يتلقوا بنسبة متعادلة لكلتا الخيارين وهي 50% وبعدد 15 فرد.

ويتم تفسير هذا الجدول بأن أفراد مجتمع البحث منهم من تلقى تدريب حول الأساسيات ومنهم من اكتسبها بالخبرة عن طريق العمل بالحاسوب وبذلك يستطيع التحكم في آليات الحاسوب، كما أن المؤسسة لم تركز على تدريب أساسيات الحاسوب باعتبارها أن العمال يكتسبونه عن طريق العمل به واكتشاف برامج تسهل الحياة العملية للعامل، كما أنه لا يوجد عامل في مديرية التكوين لا يملك جهاز الحاسوب وشبكة الانترنت.

الجدول رقم 10: استشار العمال في المؤسسة عن احتياجاتهم قبل وضع البرنامج التدريبي

النسبة %	تكرار الفعلي	في حالة الإجابة بنعم	الخيارات
33.30	10	تؤخذ بعين الاعتبار	نعم
	0	لا تؤخذ بعين الاعتبار	
66.70	20	لا	لا
100	30	المجموع	

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

من خلال الجدول رقم 10 يرى أفراد العينة والمقدرة نسبتهم 66.70% و بعدد 20 فرد عدم أخذ احتياجاتهم وأهدافهم بعين الاعتبار عند إعداد برنامج تدريبي؛ في حين نجد اتجاه بقية أفراد العينة والمقدرة نسبتها 33.30% وبعدد 10 أفراد يؤكدون على أن حاجاتهم الشخصية وأهدافهم يؤخذ بها بعين الاعتبار عند إعداد البرنامج التدريبي.

وهذا ما يفسر بأن المؤسسة لم تأخذ برأي أغلبية العمال إلا القليل منهم وهم الإطار
رؤساء المصالح أو المكاتب الذين يشاركون في البرامج التدريبية ولم تفتح مجال الاستشارة
لتفادي الصراعات والمشاكل بين العمال في الاختيارات

الجدول رقم 11: تدريب العمال يناسب الاحتياجات الخاصة بهم

النسبة%	التكرار الفعلي	الخيارات
33.30	10	دائما
60	18	أحيانا
6.70	2	أبدا
100	30	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

من خلال الجدول رقم 11 نجد أن نسبة 60% وبعده 18 فرد من حجم العينة يوافقون على أن
احتياجاتهم التدريبية تتطابق واحتياجات المؤسسة من المهارات والخبرات المختلفة من فنية وفكرية ومكتبية
وغيرها في بعض الأحيان، في المقابل نجد نسبة 33.30% و بعدد 10 أفراد منهم يقر بأن احتياجاتهم
التدريبية هي نفس احتياجات المؤسسة، أما نسبة 6.70% وبعده فردين ينفون ذلك قطعا وهذا راجع ربما
لعدم مراعاة كل منها لحاجة الآخر الشخصية والعمل على النفع والانتفاع

هذا ما يفسر أن البرامج التدريبية المقدمة من طرف المؤسسة تلبى احتياجات العمال الذين يتلقون
تدريبات في مجال الإدارة الالكترونية، لأن المؤسسة محل الدراسة لا تهمل عملية التدريب كأداة أساسية
لتنمية الموارد البشرية، وذلك بإجرائها للدورات التدريبية لعاملها كلما سنحت لهم الفرصة من أجل توفير
ما يناسب العمال والسهر على راحتهم لتقديم أفضل ما عندهم.

الجدول رقم 12: البريد الالكتروني المستخدم في العمل

النسبة%	التكرار الفعلي	الخيارات
---------	----------------	----------

	70	21	Gmail
	16.70	5	Pronto
المصدر: بالاعتماد على	13.30	4	Outlook
مخرجات spss21	100	30	المجموع

من خلال الجدول رقم 12 يلاحظ أن أفراد مجتمع البحث تنوعت إجاباتهم فكانت أكبر نسبة بالنسبة **Gmail** وهي 70% وبعدها 21 فرد، أما البريد الإلكتروني **Pronto** فكانت الإجابات بنسبة 16.70% وبعدها 5 أفراد، أما **Outlook** بنسبة 13.30% وبعدها 4 أفراد.

هذا ما يفسر أن المؤسسة تعتمد في عملها على البريد الإلكتروني المتعدد والتي بواسطته يتم به تغطية البريد الصادر و الوارد، **Gmail** يتم التعامل به مع مؤسسات القطاع ومؤسسات خارج القطاع من أجل الاستفسار أو إرسال بريد مستعجل أو حجز مراكز التابعة للمديرية من أجل إجراء امتحانات إذا كان العدد كبير خصوصا امتحانات العمال المهنيين لمديرية التربية والجامعة، أما **Pronto** و **Outlook** فيتم التعامل به مع وزارة التكوين والتعليم المهنيين ويتم تغيير كلمة المرور كل شهر تقريبا من طرف الوزارة؛ ولا يتاح لجميع العمال إلا الأمانة العامة أو المسؤول عن البريد الوزاري فقط

الجدول رقم 13: تدريب العمال على البريد الإلكتروني

النسبة%	التكرار الفعلي	الخيارات
10	3	تم التدريب عليه
90	27	تم اكتسابه بالخبرة
100	30	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

من خلال الجدول رقم 13 يلاحظ أن أفراد مجتمع البحث خياراتهم كانت أكبر نسبة للعمال الإداريين الذين اكتسبوه بالخبرة وهي 90% وبعدها 27 فرد، أما العمال الذين تلقوا التدريب عليه؛ فكانت الإجابات بنسبة 10% وبعدها 3 أفراد.

وهذا ما يفسر أن أغلبية الموظفين تم اكتساب البريد الإلكتروني بالخبرة والممارسة اليومية وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسة عليه وأنها تساير العصرنة وتحاول الاستغناء على الورق، أما فيما يخص الذين تتدربوا عليه هم موظفوا الأمانة الذين في تدريب متواصل حول تجديدهات البريد الإلكتروني.

الجدول رقم 14: تدريب العمال حول برامج الإدارة الالكترونية

الخيارات	تكرار الفعلي	النسبة
نعم	17	56.70
لا	13	43.30
المجموع	30	100

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

من خلال الجدول رقم 14 نلاحظ أن أفراد مجتمع البحث الذين تلقوا تدريباً حول برامج الإدارة الالكترونية نسبتهم 56.70% وبعدهم 17 فرد ، أما الذين لم يتم تدريبهم على برامج الإدارة الالكترونية نسبتهم 43.30% وبعدهم 13 فرد.

و هذا ما يفسر أن المؤسسة تعتمد على دورات تدريبية للموظفين وذلك حسب حاجة المؤسسة لهذا التدريب ومتطلبات الإدارة الالكترونية ولتفادي مختلف المشاكل التي تقع في المؤسسة، كما نجدها أحيانا أخرى تدرب من ترى هي أنها بحاجة إلى تدريبهم كحالات استثنائية.

الجدول رقم 15: برامج الإدارة الالكترونية في التدريب

الخيارات	تكرار الفعلي	النسبة
نظرية	16	53.30
تطبيقية	9	30
لم يتم تدريبهم	5	16.70
المجموع	30	100

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

من خلال الجدول رقم 15 يلاحظ أن أفراد مجتمع البحث تنوعت إجاباتهم فكانت نسبة الذين يرون أن التدريب حول هذه البرامج عن طريق دروس نظرية هي 53.30% وبعدهم 16 فرد ، أما نسبة الذين يرون أن هذه البرامج تكون في غالب الأحيان تطبيقية فكانت 30% وبعدهم 9 أفراد، أما العمال الذين لم يتم تدريبهم فكانت بنسبة 16.70% وبعدهم 5 أفراد حيث أنهم إمتنعوا عن الإجابة ، وهذا راجع لسبب أنهم كانوا موضوعين تحت التصرف أو كانوا في عطلة طويلة المدى.

من خلال هذه البيانات نفسر أن البرامج التدريبية تتنوع بين النظري والتطبيقي إلا أن نسبة البرامج النظرية أكبر من البرامج التطبيقية ويعود ذلك إلى قلة الوسائل المادية في المؤسسة التي تقوم بالتدريب ويتركز التطبيق أثناء العمل أو لعدم وجود مدربين أكفاء في المجال التطبيقي الإلكتروني

الجدول رقم 16: تدريب العمال يناسب احتياجاتهم الخاصة

النسبة	التكرار الفعلي	الخيارات
30	9	دائماً
66.70	20	أحياناً
3.30	1	أبداً
100	30	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

من خلال الجدول رقم 16 يتضح أن أفراد مجتمع البحث يرون أن التدريب الذي تلقوه العمال يناسب احتياجاتهم الخاصة في بعض الأحيان بنسبة 66.70% وبعدها 20 فرداً، أما الذين يقرون بأن التدريب له صلة مباشرة بالعمال ويلبي احتياجاتهم التدريبية بنسبة 30% وبعدها 9 أفراد، في حين أننا نجد المعارض لهذا الرأي بنسبة 3.30%، وذلك ربما لعدم فهمه لأهداف المؤسسة الإستراتيجية وتركيزه فقط على أهدافه الشخصية.

يتضح من خلال هذه البيانات أن أغلبية العمال الإداريين يرون أن التدريب الذي يتلقونه يتناسب مع احتياجاتهم لأن المؤسسة تدرس الاحتياجات الخاصة بالموظفين وتقوم بضبط وتخطيط هذه البرامج حسب هذا الاحتياج من أجل الكشف عن القصور أو القصور إن صح التعبير الفجوة في الأداء لدى العمال و التي تمكنها من تحديد نوع التدريب والأسلوب اللازم لذلك وكذا المكان والزمان.

الجدول رقم 17: تدريب العمال يواكب التطور التكنولوجي

النسبة	تكرار الفعلي	الخيارات
86.70	26	نعم
13.30	4	لا
100	30	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

يتضح من خلال الجدول رقم 17 أن أفراد مجتمع البحث الذين يرون أن المتلقي يواكب التطور التكنولوجي نسبتهم 86.70% وبعدهم 26 فرد ، أما الذين يرون عطس ذلك نسبتهم 13.30% وبعدهم 4 أفراد

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية العمال يرون أن التدريب يواكب التطور التكنولوجي لان المؤسسة تعتمد في عملها على الإدارة الالكترونية وتحاول دائما أن تقدم الأفضل بكل ما لديها من إمكانيات من أجل مواكبة والتكنولوجيا الحديثة من خلال البرامج التي يتم تقديمها في التدريب ، فهي تسعى لاستقطاب تكنولوجيا جديدة تحتاجها في عملها، فهي دائما تبحث في توظيفها على العمال ذات مهارات وكفاءات التي لديها القدرة على استخدام التكنولوجيا المتطورة.

الجدول رقم 18: فترة التدريب كافية لاستيعاب معارف ومهارات جديدة

الخيارات	التكرار الفعلي	النسبة
كافية	13	43.30
إلى حد ما	9	30
غير كافية	8	26.70
المجموع	30	100

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

يتضح من خلال الجدول رقم 18 أفراد مجتمع البحث والمقدرة نسبتهم 43.30% وبعدهم 13 فرد أن الفترة المخصصة للتدريب كافية لاستيعاب معارف ومهارات جديدة بينما الأفراد الذين اعتبروا أن الفترة المخصصة للتدريب غير كافية لاستيعاب المعارف والمهارات يمثلون 26.70% بعدد 8 أفراد، في حين الذين يرون أن فترة التدريب إلي حد ما كافية لاستيعاب ما يقدم بنسبة 30 % وبعدهم 9 أفراد، فهي متقاربة مع الذين يرون أن فترة التدريب غير كافية

ومن هذا يتضح أن أغلبية الموظفين يرون أن الفترة التدريبية كافية لاستيعاب معارف ومهارات جديدة وهذا طبعا بعد الانتهاء من العملية التدريبية؛ ويختلف زمن التدريب حسب مستوى كل موظف ورتبته من أسبوع إلى شهر أو عدة شهور حتى إلى سنة من أجل تدريب ناجح ومفيد، وهذا بالضرورة يعني أن العملية التدريب ساعدت الأفراد العاملين على زيادة معارفهم ومهاراتهم بالإضافة إلى تحسين أدائهم في العمل بعد التدريب.

ثالثاً. عرض وتحليل بيانات للمحور الثاني "الاحتياجات التدريبية الإدارية"

الجدول رقم 19: الهدف من تحديد الاحتياجات التدريبية

النسبة	التكرار الفعلي	الخيارات
23.30	7	تغطية القصور والفجوات
63.30	19	تحسين مستوى المعارف وتجديد المعلومات
13.30	4	عدم تحقيق نتائج كافية في مؤسستك
100	30	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

من خلال الجدول رقم 19 نلاحظ أن الإطارات في المؤسسة تهدف من خلال عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تحسين مستوى المعلومات وتجديد المعلومات بنسبة 63.30% وبعدها 19 فرد لتغطية فجوات الأداء الناتجة عن القصور في المعارف والمهارات بنسبة 23.30% وبعدها 7 أفراد، ولن تتمكن المؤسسة من تحديد هذه الفجوة إلا بواسطة عملية تقييم الأداء لعاملها ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب؛ ذلك لتحديد نوع المهارات الناقصة والخبرات الضعيفة، لتبقى لدينا عدم تحقيق نتائج كافية في مؤسسة والتي تم المصادقة عليها من قبل أطراف مجتمع البحث بنسبة: 13.30% وبعدها 4 أفراد من الجدول نفسر أن المؤسسة في تحديد الاحتياجات التدريبية تتبع عدة طرق وأساليب بملاحظتها للنقائص الموجودة في المؤسسة من خلال تقييم الأداء للعمال بالمؤسسة، فهي تسعى دائماً لسد النقص والفجوات التي تم ملاحظتها من قبل أهل الاختصاص بالتدريب لهؤلاء الفئة.

الجدول رقم 20: تكوين العمال في المجال الإلكتروني المستخدم

النسبة	تكرار الفعلي	الخيارات
33.30	10	نعم
66.70	20	لا
100	30	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

يتضح من خلال الجدول رقم 20 أن أفراد مجتمع البحث الذين يرون أن تكوين العمال في المجال الإلكتروني المستخدم ليس من الضروري نسبتهم 66.70% وبعدهم 20 فرد ، أما الذين يرون أن هذا التكوين ضروري نسبتهم 33.30% وبعدهم 10 أفراد

وهذا ما يفسر أن أغلبية العمال قد اكتسبوه بالخبرة والممارسة اليومية من خلال إجاباتهم بلا والدليل على ذلك أن المؤسسة تعمل على توفير جو ملائم يساعد الموظفين على العمل، أما فيما يخص الذين تلقوا تدريباً عليه هم موظفون جدد لم يسبق لهم وأن تعاملوا به وبذلك يتم تدريبهم في كل ما يخص الإدارة الإلكترونية من أجل التعلم واكتساب خبرات جديدة في عملهم وسد الفجوات الموجودة في المؤسسة.

الجدول رقم 21: استخدام المؤسسة شبكة الاتصال الداخلي

الخيارات	تكرار الفعلي	النسبة
نعم	30	100
لا	0	0
المجموع	30	100

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

يتضح من خلال الجدول رقم 21 أن أفراد مجتمع البحث الذين يرون أن المؤسسة تستخدم شبكة الاتصال الداخلي نسبتهم 100% وبعدهم 30 فرد.

وهذا ما يفسر بأن العمال أجمعوا على أن المؤسسة تعتمد في عملها على شبكة الاتصال الداخلي بين العمال لأن نظام العمل بالمؤسسة مترابط عن طريق تسلسل هرمي و كل مكتب يكمل الآخر مثلاً أمانة العامة للمدير تقوم بتوزيع البريد الوارد إلي كل أمانة فرعية تابعة لكل مصلحة (حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة)، فهي بدورها تقوم بتوزيعها على المكاتب المختلفة سواء عن طريق البريد الإلكتروني أو ورقياً.

الجدول رقم 22: تكييف العمال مع مستجدات التطور التكنولوجي

الخيارات	في حالة الإجابة لا	تكرار الفعلي	النسبة
نعم	١	22	73.30
لا	نقص الإمكانيات	2	26.70
	حسب نوعية العمل والمهام	2	
	التكيف غير موجود	4	
المجموع	١	30	100

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

يتضح من خلال الجدول رقم 22 أن أفراد مجتمع البحث الذين يرون أن المؤسسة تعمل على تكيف العمال مع مستجدات التطور التكنولوجي نسبتهم 73.30% ويعدد 22 فرد ، أما الذين يرون عكس نسبتهم 26.70% ويعدد 10 أفراد

وهذا ما نفسر بأن المؤسسة تعمل جاهدة على تكيف عمالها مع مستجدات التطور التكنولوجي ونلاحظ ذلك من خلال قيامها بدورات تدريبية للعمال من أجل تكوين عال لمواكبة هذه التغيرات الحاصلة في الالكترونيات، أما أفراد مجتمع البحث الذين يرون أن التكيف غير موجود في المؤسسة نسبة 13.30% و بعدد 4 أفراد، أما نقص الإمكانيات والخيار حسب نوعية العمل والمهام فكانا الإجابات بنسبة 6.70% ويعدد فردين فهما نفس النسبة

وهذا ما يفسر بوجود عمال في المؤسسة لم تتيح لهم الفرصة من أجل التدريب في المجال الالكتروني ورجحوا الأسباب السالفة الذكر هي السبب في ذلك.

الجدول رقم 23: المعارف المكتسبة كافية للقيام بالعمل المطلوب

الخيارات	تكرار الفعلي	النسبة %
دائما	6	20
أحيانا	23	76.70
أبدا	1	3.3
المجموع	30	100

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

يتضح من خلال الجدول رقم 23 أن أفراد مجتمع البحث الذين يرون أن المعارف المكتسبة كافية في بعض الأحيان للقيام بالعمل المطلوب بنسبة 76.70% ويعدد 23 فرد ، أما بالنسبة للعمال الذين

يرون أن المعارف المكتسبة من التدريب كافية للقيام بالعمل المطلوب فكانت الإجابات بنسبة 20% وبعدها 6 أفراد، أما الذين يرون أن التدريب لم يزددهم شيئاً بنسبة 3.30% بعدد فرد فقط

من خلال هذه البيانات نفسر بأن أغلبية العمال الإداريين يرون أن المعارف المكتسبة من خلال التدريب كافية للقيام بالعمل المطلوب، وذلك من خلال إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهه في العمل، اقتراحات تخدم المؤسسة، تحمل المسؤولية، واتخاذ القرار إن اقتضى الأمر، لأن التدريب في المؤسسة يركز على احتياج العمال في مجال عملهم وبالتالي فالمعارف المكتسبة أكيد تخدم العمل الذين يقومون به؛ كما نلاحظ أن التدريب مكنهم من تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل في تطبيق المكتسبات من عملية التدريب الذي ينيير طريق العمال من خلال تقديم مشاريع تخدم المؤسسة في مجال التكنولوجيا والبرمجيات.

الجدول رقم 24: نقص التدريب أصبح عائقاً لتطبيق الإدارة الالكترونية

النسبة %	تكرار الفعلي	الخيارات
30	9	دائماً
63.30	19	أحياناً
6.70	2	أبداً
100	30	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

يتضح من خلال الجدول رقم 24 أن أفراد مجتمع البحث الذين يرون أن نقص التدريب أصبح عائقاً لتطبيق الإدارة الالكترونية في بعض الأحيان فكانت نسبتهم 63.70% وبعدها 19 فرداً، أما العمال الذين يرون أن التدريب ضروري ومهم فكانت 30% وبعدها 9 أفراد، أما الذين يرون عكس ذلك فنسبتهم 6.70% بعدد فردي

من خلال بيانات الجدول نرى بأن أغلبية المبحوثين يرون بأن التدريب يجب أن يكون في أي مؤسسة وخاصة مع التطورات والمستجدات الحاصلة في الإدارة الالكترونية، وبذلك يجب على المؤسسة استقطاب أفضل المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات، لإيجاد نظم فعالة للمحافظة على هؤلاء الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم، وتمكينهم و إتاحة مبدأ و إتاحة الفرصة أمامهم للإبتكار والتعامل السريع مع متغيرات البيئة التكنولوجية.

الجدول رقم 25: احتياج العمال تدريب في البرامج المتخصصة في الأنترنت

النسبة %	تكرار الفعلي	الخيارات
10	3	دائما
63.30	19	أحيانا
26.70	8	أبدا
100	30	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

يتضح من خلال الجدول 25 أن أفراد مجتمع البحث الذين يرون أن العمال متحاجون للتدريب في البرامج المتخصصة في الأنترنت في بعض الأحيان بنسبة 63.30% وبعدهد 19 فرد ، في حين الذين يؤكدون على هذه الفكرة نسبتهم 10% وبعدهد 3 أفراد، أما الذين يرون عكس ذلك نسبتهم 26.70% وبعدهد 8 أفراد.

من خلال الجدول نفسر بان نسبة معتبرة من العمال يرون أنه متحاجون للتدريب في البرامج المتخصصة في الأنترنت في بعض الأحيان، لان هذه البرامج في تطور مستمر لذلك وجب على المؤسسة تأهيل العنصر البشري ، واعداد الكوادر الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلومات ونظم العمل على شبكات الاتصالات الالكترونية ولا يمكن تحقيق هذا إلا بالاعتماد على أنشطة التدريب وعدم إهماله لأنه العنصر الرئيسي في كل هذه العملية، وهناك من يرى أنه لا داعي لهذا التدريب هم فئة الإطارات ويرون انه بالممارسة اليومية يتم اكتسابه.

الجدول رقم 26: احتياج العمال تدريباً حول كيفية الاتصال الالكتروني

النسبة %	تكرار الفعلي	الخيارات
33.30	10	نعم
66.70	20	لا
100	30	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

يتضح من خلال الجدول رقم 26 أن أفراد مجتمع البحث الذين يرون أن العمال من غير الضروري التدريب حول كيفية الاتصال الالكتروني نسبتهم 66.70% وبعدهم 20 فرد، أما الذين يرون عكس ذلك نسبتهم 33.30% وبعدهم 10 أفراد.

من خلال الجدول نرى بأن أغلب العمال يرون من غير الضروري التدريب حول كيفية الاتصال الالكتروني وهذا يدل على أن المؤسسة تستخدم الاتصال الداخلي وتعمل بهذه الشبكة الداخلية، فالمؤسسة تسعى جاهدة للتعرف على الخطط و الإستراتيجيات الملائمة من أجل تأهيل العنصر البشري تأهيلا جيدا وعلى مستوى عال من الكفاءة وإعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية، فالمؤسسة تسعى إلى مواكبة الإدارة الالكترونية لسد النقص أو احتياج العمال، في المقابل توجد مجموعة يرون بأنه من الضروري التدريب في المجال ويعود إلى أن هؤلاء العمال جدد تم ترسيمهم في وقت قريب، أو كانوا في مناصب أخرى تم ترقيتهم إلى مناصب أعلى أو أن عملهم لا يتطلب شبكة الاتصال هذا ما جعلهم يرون أنهم من الضروري منحهم فرصة التدريب من اجل التطوير من قدراتهم واكتساب مهارات وخبرات جديدة تمكنهم من تقديم الأفضل في عملهم.

الجدول رقم 27: احتياج العمال تدريباً على نصوص القوانين التي تحكم الإدارة الالكترونية

النسبة %	التكرار الفعلي	الخيارات
16.70	5	دائماً
40	12	أحياناً
43.30	13	أبداً
100	30	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

يتضح من خلال الجدول رقم 27 أن أفراد مجتمع البحث الذين يرون ليس من الضروري التدريب على نصوص القوانين التي تحكم الإدارة الالكترونية نسبتهم 43.30% وبعدهم 13 فرد، من الضروري التدريب على نصوص القوانين التي تحكم الإدارة الالكترونية في بعض الأحيان نسبتهم 40% وبعدهم 12 فرد ، أما الذين يؤكدون على ضرورة التدريب كانوا بعدد 5 أي بنسبة 16.70%

من خلال الجدول نرى بأن أغلبية المبحوثين يرون بأنهم ليسوا بحاجة إلى التدريب على نصوص القوانين التي تحكم الإدارة الالكترونية ، ويرون بأن العامل يستطيع اكتسابها من خلال الممارسة اليومية ومن خلال أيام دراسية ومراسلات الوزارية التي تسهر عليها من أجل الممارسة الجيدة للإدارة الالكترونية.

الجدول رقم 28: احتياج العمال تدريباً عن بعد في المجال الالكتروني

الخيارات	تكرار الفعلي	النسبة %
نعم	14	46.70
لا	16	53.30
المجموع	30	100

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

يتضح من خلال الجدول رقم 28 أن أفراد مجتمع البحث الذين يرون انه من غير الضروري تدريب العمال عن بعد في المجال الالكتروني نسبتهم 53.30% وبعدهم 16 فرد ، أما الذين يرون أنه ضروري نسبتهم 46.70% وبعدهم 14 أفراد

من خلال الجدول نفسر بأن النتائج مقارنة بين الخيارين فهناك من يرى بأنه من الضروري التدريب عن بعد في المجال الالكتروني من أجل إكتساب معارف جديدة وتحسين الأداء وخاصة إذا لم يكن هناك وسائل التنقل من أجل التدريب أو نقص الإمكانيات المتعلقة بالتدريب كالمكان الملائم والمدرّب والوقت أيضاً والحل لكل هذا التدريب عن بعد من أجل تجنب هذه العوائق، ومنهم من يرى ليس هناك داعي لهذا التدريب فقد يستطيع العمال اكتسابه بالممارسة اليومية من خلال الأعمال الموكلة إليهم.

الجدول رقم 29: احتياج العمال تدريباً على استخدام شبكة الانترنت

الخيارات	التكرار الفعلي	النسبة %
دائماً	1	3.30
أحياناً	17	56.70
أبداً	12	40
المجموع	30	100

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

يتضح من خلال الجدول 29 أن أفراد مجتمع البحث الذين يحتاجون تدريباً على استخدام شبكة الانترنت في بعض الأحيان كانت نسبتهم 56.70% وبعدها 17 فرداً، أما عامل واحد فيؤكد على ذلك بنسبة 3.30% في حين الذين يرون عكس ذلك فكانت نسبتهم 40% وبعدها 12 فرداً ، من خلال الجدول نفسر أن العمال يرون أن التدريب على استخدام شبكة الانترنت يكون كلما اقتضت الضرورة ، لذلك كلما يدخل مجال الإدارة الالكترونية برنامج جديد أو يكون تعديل على مستوى نظم التكنولوجيا ، ففي هذه الحالة يجب على المؤسسة القيام بدورات تدريبية من أجل اكتساب معارف جديدة وتعميمها على العمال، في هذه الحالة يمكن أن يكون عامل واحد يخضع لهذا التدريب وعندما يعود إلى المؤسسة يقوم بتعميم هذا التدريب على سائر العمال المعنيين بذلك وتقديم كل ماتعلمه في التدريب من برنامج التدريب على جميع المواضيع التي يحتاجها العمال والتي بحاجة إليها منها شبكة الانترنت، والاتصال وكل مايتعلق بالإدارة الالكترونية، في هذه الحالة يصبح العمل المتدرب مدرب لزملائه في العمل.

الجدول رقم 30: تدريب العمال قدم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل

الخيارات	التكرار الفعلي	النسبة %
نعم	19	63.30
لا	11	36.70
المجموع	30	100

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

يؤكد أفراد العينة في الجدول رقم 30 والمقدرة نسبتهم 63.30% وبعدها 19 فرداً، أن التدريب مكنهم من تقديم حلول جديدة لمشكلات العمل، بينما الأفراد الذين اعتبروا أن التدريب لم يمكنهم من تقديم حلول جديدة لمشكلات العمل يمثلون 36.70% وبعدها 11 فرداً.

من خلال الجدول نلاحظ أن رأسي أفراد مجتمع البحث يتجه بشكل واضح نحو الموافقة بنسبة عالية ، حيث يرون أن التدريب يساعدهم في المشاكل المتعلقة بصعوبات العمل؛ وهذا دليل على أن الحصص التدريبية يتم فيها تلقيهم أساليب تساهم في تزويدهم بالمعارف والمهارات التي تجعلهم ذو كفاءة

عالية في تقديم حلول للمشكلات والصعوبات التي تواجههم أثناء العمل؛ وبالتالي البرامج التدريبية المقدمة سهلت لهم عملية الأداء واستفادوا من هذه الدورات.

الجدول رقم 31: تتناسب الأساليب التدريبية مع احتياجاتك الوظيفية

الخيارات	التكرار الفعلي	النسبة %
نعم	23	76.70
لا	7	23.30
المجموع	30	100

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

يتضح من خلال الجدول رقم 31 أن أفراد العينة والمقدرة نسبتهم 76.70% وبعدد 23 فرد أن الأساليب التدريبية تتناسب طبيعة عملهم بينما الأفراد الذين اعتبروا أن الأساليب التدريبية لا تتناسب بطبيعة عملهم يمثلون 23.30% وبعدد 7 أفراد.

من خلال الجدول نفسر بأن أغلبية العمال يرون بأن الأساليب التدريبية للعمال تتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية فيرون أن الوظيفة الحالية تتناسب مع طبيعة التدريب الذي تلقوه، وهذا يدل على أن أساليب التدريب المعتمدة من طرف إدارة المؤسسة تعتمد على إعداد العمال وتكوينهم وتأهيلهم بشكل جيد قبل أداء وظيفته، وبالتالي يبدأ عمله وهو مزود بمهارات وقدرات تجعله مناسب لوظيفته ومنتكنا في أداءه، وبذلك يكون التدريب ساهم في تحسين أدائه الوظيفي، إذ أن العمال عندما تتاح لهم فرصة التدريب فإن المؤسسة تسعى جاهدة لتلبية تلك الإحتياج وما ينقصه من أجل تحسين الأداء واكتساب مهارات جديدة يستخدمها في عمله.

الجدول رقم 32: صعوبات التدريب على الإدارة الالكترونية

الخيارات	ذكر الصعوبات	التكرار الفعلي	النسبة
----------	--------------	----------------	--------

16.70	3	الوقت الغير المناسب	نعم
	2	نقص الوسائل	
83.30	25	١	لا
100	30	١	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

يتضح من خلال الجدول رقم 32 أن أفراد مجتمع البحث الذين يرون التدريب الذي تلقوه لم تكن هناك صعوبات تذكر وكانت نسبتهم 83.30% وبعدهد 25 فرد، أما الذين يرون عكس ذلك نسبتهم 16.70% وبعدهد 5 أفراد

من خلال الجدول نفسر بان أغلبية العمال يتجهون بشكل واضح نحو الموافقة بنسبة عالية على أن في تدريبهم لم تواجههم صعوبات تذكر لأن المؤسسة وفرت لهم ما يلزم من أجل تسهيل التدريب في الإدارة الالكترونية، من مدربين قادرين على توصيل المعلومة بطريقة صحيحة من حيث المعنى واللغة، توفير قاعات للدراسة سواء كان التدريب نظري أو تطبيقي أو يشملهم الإثنين، أو المتدرب نفسه قادر على استيعاب ما يقدم، فالمؤسسة تحاول دائما تخفيف الصعوبات والعراقيل من أجل إنجاح هذا التدريب لكي يعود بالفائدة عليها، إلا أن هناك من يرى بأنه توجد صعوبات تواجههم كالوقت الغير المناسب كأن يتم برمجة الدورات التدريبية في أيام لا يكون فيها العامل مستعد، أو أن هناك ظروف اجتماعية تحول بينه وبين التدريب، كما أن أيضا من يرى بان نقص الوسائل التي يتم بها التدريب كالقاعات، أجهزة حواسيب، وسائل التنقل إلى مكان التدريب إلى غير ذلك من الصعوبات، إلا أن الذين يرون بأن هناك صعوبات تواجههم في التدريب الالكترونية عددهم قليل لا يتعدى خمسة أفراد مقارنة بأغلبية العمال ويدل على اهتمام المؤسسة بالعملية التدريبية.

الجدول رقم 33: تطبيق ما تلقاه العمال أثناء التدريب في العمل الحالي

النسبة	تكرار الفعلي	الخيارات
83.30	25	نعم
16.70	5	لا
100	30	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

يتضح من خلال الجدول رقم 33 أن أفراد مجتمع البحث الذين يرون أن تطبيق ما تلقوه أثناء التدريب في العمل الحالي نسبتهم 83.30% وبعدهم 25 فرد ، أما الذين يرون عكس ذلك نسبتهم 16.70% وبعدهم 5 أفراد

من خلال الجدول نلاحظ أن النتائج جاءت لتؤكد لنا أن العمال يطبقون ما تلقوه أثناء التدريب في أعمالهم لان التدريب المتلقى في اطار احتياجاتهم التدريبية فهو مسطر وفق برامج وخطط يتم وضعها من الإطارات بما يتماشى والاحتياج الذي يروه ينقص العمال وذلك عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية التي هي اللبنة الأولى للكشف عن الفجوة أو النقص الذي يعاني منه العمال ويتم ذلك من خلال العمليات والدورات التدريبية من أجل اكتساب المهارات والخبرات تساعدهم في عملهم الحالي

الجدول رقم 34: رضا العمال عن التدريب المقدم

النسبة %	التكرار الفعلي	الخيارات
56.70	17	نعم
43.30	13	لا
100	30	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

من خلال الجدول رقم 34 يتضح أن نسبة 56.70% وبعدهم 17 فرد من مجتمع البحث ترى أنها راضية عن عملها وطرق التدريب المتبعة في المؤسسة ، في حين عبرت نسبة 43.30% وبعدهم 13 فرد عن عدم رضاهم عن عملهم في المؤسسة،

من خلال الجدول نرى بأن أغلب الموظفين راضين عن التدريب المقدم لهم وهو مؤشر ايجابي على ولاء العمال للمؤسسة التي يعمل بها وأنها توفر كل الظروف المادية والمعنوية مما يشعره بالارتياح، وهذا راجع لاهتمام المؤسسة باحتياجات العمال وتوفير لهم كل ما يلزم من أجل اكتساب مهارات جديدة وتحسين الأداء، أما الذين عبروا عن عدم رضاهم عن عملهم فربما راجع ذلك إلى ظروف العمل التي يرونها غير مناسبة، وربما إلى الصراعات الموجودة بينهم وبين رؤساء أو إنعدام الثقة بين الطرفين.

رابعا: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية:

بعد تفريغ وعرض، تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها بالاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، إضافة إلى المعلومات التي تم الحصول عليها من جراء المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية سوف نحاول في هذا العنصر مناقشة المحاور التي تم التطرق إليها في الاستمارة والمبينة على تساؤلات الدراسة التي تم صياغتها بناء على مشكلة الدراسة:

1. مناقشة نتائج البيانات الشخصية:

- هيمنت نسبة الإناث (60%) من مجموع أفراد العينة وهذا لكونهن يعملن حتى ولو كان الأجر قليل عكس الذكور (40%) وأيضا في وقتنا الحالي نسبة كبيرة من الإناث يحملن الشهادات الجامعية والذكور يميلون دائما للأعمال الحرة أكثر من المؤسسات العمومية

- معظم أفراد العينة تنحصر أعمارهم بين {30-39} بنسبة 46.70% وكذلك بين {40-49} والتي تتراوح نسبتهم 33.30% وهذا راجع إلى سياسة التوظيف التي شهدتها المؤسسات العمومية وأيضا التقاعد النسبي الذي مس القطاع العمومي سنة 2013

- أغلبية العمال ذو مستوى جامعي وتقني سامي خريجوا المعاهد والتي كانت موزعة كالتالي بنسبة 60% و 23.70% على التوالي ويعود هذا التوزيع إلى أن طبيعة العمل يتطلب تكويننا ذو كفاءة عالية

- نسبة 33.30% من أفراد مجتمع البحث من فئة الإطارات وهذا ما يبينه الهيكل التنظيمي الذي يوضح مكاتب الإطارات

- نسبة 46.70% من أفراد مجتمع البحث تتراوح سنوات خدمتهم في المؤسسة أي الخبرة التي يتمتع بها العمال ما بين {5-10} سنوات وكذلك ما بين {10-15} سنة والتي تبلغ نسبتهم 23.30%

نستنتج من خلال النتائج السابقة أن مجتمع البحث يتسم بأغلبية العمال:

- أغلب أفراد مجتمع البحث هم الإناث
- أغلب العمال هم من فئة متوسطة العمر
- أغلبية الموظفين يتمتعون بمستوى جامعي
- أغلبية الموظفين ذو أقدمية نسبية في العمل

2. مناقشة نتائج المحور الأول المتعلقة بالاحتياجات التدريبية الفنية

بعد تفريغ وعرض وتحليل وتفسير البيانات إنتهت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أغلبية العمال أكدوا أنهم تلقوا تدريباً حول الإدارة الالكترونية أثناء فترة خدمتهم بالمؤسسة؛ والتي تقدر نسبتهم ب: 63,3% .
- أكد نسبة 40 % من العمال أن الضعف أو القصور في أدائهم لوظائفهم هو الدافع الأساسي في العملية التدريبية؛ إضافة إلى دوافع أخرى مثل نقص الخبرة والترقية وغيرها بنسبة 23.30% لكلتيهما.
- مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية الأكثر اعتماداً من طرف المؤسسة والذي يعتبر السبب الرئيسي الذي يدفع الإدارة إلى إجراء دورات تدريبية للعمال بها وهو عدم تحقيق نتائج كافية للمؤسسة بنسبة 13.30 % وهي الخطوة الرئيسية في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الفنية في المؤسسة.
- أكد نسبة 53,30% من العمال أن المؤسسة تقوم بالتدريب حسب حاجتها إذ أنها تركز على نقائص العمال؛ كما أنها أيضاً توجهه لفئات معينة بنسبة 40% والتي تلاحظ أنها يحتاجون للتدريب أكثر من غيرهم.
- كل العمال تقريباً تلقوا تدريباً خارج المؤسسة وهذا بنسبة 70% وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا تستوعب عدد كبير من عمال لذا تلجأ إلى التدريب الخارجي عن اتفاقيات بين المؤسسة المستقبلية
- نسبة العمال الذين تلقوا تدريباً حول استخدام أساسيات الحاسوب و الأنترنت والذين لم يتلقوا متعادلة لكلتا الخيارين وهي 50 %
- أغلب العمال أكدوا أنهم لم يتم استشارتهم عن حاجتهم وأهدافهم الشخصية قبل وضع البرنامج التدريبي بنسبة 66.70%؛ إلا أن هناك من يرى من العمال أنهم يتم استشارتهم بنسبة 33.30 % ويتم أخذها بعين الاعتبار وهذه الفئة التي يتم استشارتهم هم الإطارات والمتمثلة في رؤساء المصالح و المكاتب
- أكد نسبة 33.30 % من العمال أن التدريب المتلقي يناسب الاحتياجات الخاصة بهم؛ في حين نسبة 60 % يرون بأن التدريب أحياناً يناسبهم

- أن المؤسسة في عملها تعتمد على البريد الإلكتروني المتعدد وحسب حاجة كل بريد حيث أكد نسبة 70% من العمال انه يستخدمون بريد Gmail؛ أما بريد Pronto فكانت نسبتهم 16.70% ، في الأخير نجد البريد الثالث وهو Outlook بنسبة 13.30%
- أكد نسبة 90% من العمال بان البريد الإلكتروني المستخدم قد تم اكتسابه عن طريق الخبرة فتم التعود عليهم من خلال الأعمال اليومية التي يقوم بها العمال والرسائل التي يتم بعثها واستقبالها، أما نسبة 10% فقد تم تدريبهم عليه.
- أكد نسبة 56.70% من العمال أنهم تم تلقيهم تدريب حول برامج الإدارة الإلكترونية، أما 43.30% لم يتم ذلك.
- أكد اغلب العمال أن برامج التدريبية في الإدارة الإلكترونية كان يقدم غالباً على شكل دروس نظرية أو تطبيقية فكانت نسبهم على التوالي 53.30%، 30%.
- أكد نسبة 30% من العمال أن الدورات التدريبية تلبي الاحتياجات التدريبية الخاصة بهم، أما 66.70% فيرون أنها أحياناً تلبي هذه الاحتياجات.
- أكد نسبة 86.70% من العمال أن التدريب الذي تلقوه في المستوى ويتماشى مع التطور التكنولوجي ؛ وهذا لكون البرامج التدريبية مصممة من طرف أخصائين في هذا المجال.
- أكد نسبة 43.30% من العمال على أن فترة التدريب كافية لاستيعاب معارف ومهارات جديدة في حين نسبة 26.70% يرون عكس ذلك، أما نسبة 30% يرون أنها غير كافية وهذا يعود إلى مدة التدريب، والذين يقدمون البرامج التدريبية كيفية وصول المعلومة للمتدرب تستغرق وقت من أجل الفهم إلى غير ذلك من الأسباب.

3. مناقشة نتائج المحور الثاني المتعلقة بالاحتياجات التدريبية الإدارية

- أكد نسبة 63.30% من العمال أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تهدف إلى تحسين مستوى المعلومات وتجديد المعلومات، كما أن نسبة 23.30% من العمال أكدوا أن تغطية فجوات والأداء الناتج عن القصور في المعارف والمهارات، أما بنسبة: 13.30% من العمال أكدوا أن عدم تحقيق نتائج كافية في مؤسسة والتي تم المصادقة عليها من قبل أطراف العينة.
- أكد نسبة 66.70% من العمال أنهم تلقوا تكويناً في المجال الإلكتروني المستخدم، في حين 33.30% فيرون عكس ذلك.
- إجماع العمال على أن المؤسسة تستخدم شبكة الاتصال الداخلي بنسبة 100%

- أكد 73.30% من العمال أن المؤسسة تعمل على تكيف العمال مع مستجدات التطور التكنولوجي، في حين نجد نسبة 26.70% يرون عكس ذلك وباختيارات مختلفة
- أكد نسبة 76.70% من العمال أن المعارف المكتسبة كافية للقيام بالعمل المطلوب في بعض الأحيان، و يرى نسبة 20% من العمال أن المعارف المكتسبة تساعدهم على أعمالهم اليومية لتحقيق نتائج أفضل في عملهم.
- أكد نسبة 63.30% من العمال أن نقص التدريب كان عائقا لتطبيق الإدارة الالكترونية في بعض الأحيان ، في حين يرى نسبة 30% أن التدريب دائما يشكل مشاكل في تطبيق الإدارة الالكترونية
- أكد نسبة 63.30% من العمال أنهم يحتاجون للتدريب في استعمال برامج متخصصة في الأنترنت، في نسبة 26.70% يرون عكس ذلك.
- أكد أغلبية نسبة 66.70% من العمال لا يحتاجون للتدريب حول الاتصال الالكتروني بالمؤسسة، إلا أن نسبة 33.30% يرون من الضروري تلقي تدريب حول الإتصال الالكتروني.
- أكد نسبة 43.30% من العمال أنهم ليس من الضروري تلقي تدريب حول نصوص قوانين الإدارة الالكترونية ؛ في حين يرى نسبة 16.70% من العمال عكس ذلك، أما ما نسبة 40% يرون أنهم في بعض الأحيان يجب تلقي تدريب حول هذا التدريب وخاصة بعد التطور و القفزة النوعية التي مكنت الإدارة الالكترونية من اكتساب مكانة في جميع المجالات و لا يمكن الإستغناء عليه.
- أكد نسبة 53.30% من العمال أنهم لا يحتاجون للتدريب عن بعد في المجال الالكتروني، في حين يرى نسبة 46.70% انه ضروري على العمال التدريب وخاصة إذا كانت الإمكانيات غير متاحة في المؤسسة وبهذا التدريب يتم ربح الوقت والاستغناء عن كثير من الأسباب التي تعرقل التدريب الحضوري.
- أكد نسبة 56.70% من العمال أنهم في بعض الأحيان يحتاجون للتدريب على استخدام شبكة الانترنت؛ في حين نسبة 40% يرون عكس ذلك.
- أكد نسبة 63.30% من أن العمال التدريب مكنهم من تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في عملهم، في حين يرى نسبة 36.70% عكس ذلك.
- أكد نسبة 76.70% من ان العمال الأساليب التدريبية تتناسب مع الاحتياجات الوظيفية لهم، إلا أن هناك من يرى أنها لا تتناسب بنسبة 23.30%.

- أكد أغلب العمال بنسبة 83.30% انه لا توجد صعوبات تذكر أثناء فترة التدريب على الإدارة الالكترونية، في حين يرى نسبة 16.70% من العمال عكس ذلك وباختيارات مختلفة فكل حسب ماواجهه من صعوبات
- أكد 83.30% من العمال أن ما يتلقونه في أثناء التدريب يتم تطبيقه في مجال عملهم الحالي وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على كون البرنامج التدريبي مصمم بدقة ويتماشى مع الاحتياجات التدريبية الفعلية للعمال في حين يرى نسبة 16.70% من العمال عكس ذلك.
- أكد نسبة 56.70% من العمال عن مدى رضاهم عن البرامج التدريبية المتبعة في المؤسسة، إلا أن البعض الآخر أكد على أن عملية التدريبية غير كافية للقيام بأعمالهم بنسبة 43.30%.

خامسا: النتيجة العامة

- بعدما تم التطرق إلى تحليل وتفسير نتائج الدراسة نصل الى النتيجة ان أهداف التدريب تتماشى مع أهداف المؤسسة إجمالاً في رفع المهارات وبالتالي تحسين الأداء ومنه تحقيق أهداف المؤسسة وتجلى ذلك في اهتمام المؤسسة بالتدريب والتقييم لعمالها ، وبما أن العاملين استفادوا من التدريب الذي تلقوه وهذا يعني أن المؤسسة قادرة على التدريب الجيد وهذا دليل على أن التخطيط للتدريب من طرف الإدارة يتماشى مع الاحتياجات التدريبية للعمال، وان المؤسسة توفر الإمكانيات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة بدرجة كبيرة
- حيث توفر البرامج الالكترونية وأجهزة الحاسوب، كما أنها توفر مجموعة من البرمجيات التي تساعد في تسريع عملية معالجة البيانات والتقليل من الانحرافات ، إذ يوجد في المؤسسة شبكة حاسوب تسهل عملية تبادل الوثائق و المستندات كما تساهم شبكة الاتصال من تسهيل التواصل بين العاملين و تقلل من تكلفة حفظ المعلومات
- كما أظهرت الدراسة أن استخدام الإدارة الالكترونية يعمل على ربح الوقت والجهد والمال من خلال العمل على :
 - سرعة انجاز العمل
 - رفع إنتاجية العاملين

- سرعة و دقة إيصال التعليمات
- توفير وقت و جهد العاملين
- تحسين الاتصالات بين الموظفين و زيادة كفاءة العمليات الإدارية
- تقليل التكاليف وتنظيم أعباء العمل
- تقليل معدلات الأخطاء
- إمكانية أداء العمل من أي مكان في العالم.



إن ظهور الإدارة الالكترونية لم يكن ظهورا عشوائيا بل جاءت نتيجة التغيرات والتطورات الحاصلة في العصر الحالي وذلك لأهميتها البالغة في المؤسسات الجزائرية، كما أنها ما هي عملية استغناء عن المعاملات الورقية واستخدام تكنولوجيا المعلومات ، فهي تقدم مزايا عديدة للأفراد والمؤسسات من خلال أنها شبكة داخلية للتواصل بين كافة الأجهزة وهي تعتمد عليها المؤسسة لاستغلال الأمثل للوقت والجهد و المال، وذلك لاستخدامها لأساليب جديدة ومتطورة ساعدتها على النمو والاستقرار.

بات من الضروري على كل الإدارات، الدخول في مرحلة تطبيق الإدارة الالكترونية، انطلاقا مما توفره تكنولوجيا المعلومات من أدوات لترقية أنشطة ومهام مختلفة للمؤسسات، وتساهم بصورة واضحة في تحسين أداءها.

و بذلك تمثل الإدارة الالكترونية مطلبا هاما تفرضه التحولات التكنولوجية كونها أحدث مدرسة في فن الإدارة، تنتهج برامج التطوير الإداري كمرحلة ضرورية في ظل العصر الرقمي ، والانفتاح على المجتمعات العالمية والتفاعل الإنساني، وهو ما يقتضيه التطوير الحقيقي لأداء المؤسسات.

ومن اجل تحقيق ذلك يجب على المؤسسة ان تولي اهمية كبرى بالعملية التدريبية و المواضيع الأساسية في مجال تسيير الموارد البشرية، لأنه يعمل على اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يعتبر أهم عناصر التنمية الادارية في العصر الحديث، وتتبع أهميته من أهمية الدور الذي يقوم به في المؤسسة بصفة عامة، وفي تحقيق الاحتياجات التدريبية للإدارة الالكترونية بصفة خاصة.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها حول الاحتياجات التدريبية والدور الذي تلعبها من أجل تفعيل الإدارة الالكترونية، هذه الأخيرة لا تزال حديثة في مختلف المؤسسات الجزائرية ، ما يتطلب تنمية المورد البشري من أجل مواكبة هذا التطور، وهو الأمر الذي وقفت عليه هذه الدراسة، كمحاولة توضيحها وتحليلها ومعرفة ما يجب أن تقوم به المؤسسة من تدابير وإجراءات لتحقيق التطبيق الأمثل للإدارة الالكترونية من خلال الاحتياجات التدريبية والوقوف في وجه كافة العوائق، التي قد تقف في طريقها.

ما يجعل هذا التحول نحو الإدارة الالكترونية يعد في صالح المؤسسة، من خلال ضرورة زيادة الاهتمام من قبل الإدارة العليا بتهيئة الموظفين نفسيا و معنويا على استخدام الإدارة الالكترونية و ذلك بزيادة التدريب و العمل على زيادة الوعي بمزايا الإدارة الالكترونية و توفير الأمن الوظيفي للعاملين من خلال التأكيد للعاملين على أن تطبيق الإدارة الالكترونية لا يمثل بأي حال من الأحوال بديلا عنهم بل تعد مكملا لهم في انجاز العمليات الإدارية بكفاءة عالية، وأيضا زيادة التزام المؤسسة بتطبيق و دعم الإدارة الالكترونية من خلال نشر ثقافة العمل الالكتروني ونشر المزايا و الفوائد الناتجة عن تطبيق الإدارة الالكترونية بين الموظفين، كما يمكنها الاطلاع على تجارب مؤسسات ناجحة في تطبيق الإدارة الالكترونية، إضافة إلى زيادة الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق آلية العمل الالكتروني، كما يجب على المؤسسة وضع نظام الحوافز للمتميزين في مجال العمل الالكتروني.



أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب باللغة العربية:

1. أبو طاحون عدلي على ، إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعة ، (200) ، الإسكندرية ،المكتب الجامعي الحديث.
2. أحمد بن مرسللي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2005.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة.
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2007، بدون طبعة.
5. أسامة محمد عبد الحليم و آخرون ، "الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة الإلكترونية" ، ط1، دار المناهج الأردن، 2003.
6. إسراء هشام: بحث عن الإدارة الالكترونية وسبل تطبيقها، مقال 16 جويلية 2022.
7. أيمن ابو سعده، اسس تحديد الاحتياجات التدريبية ، معهد التنمية الادارية ، دولة الامارات العربية المتحدة، (2006).
8. بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب ، عمان درا المسير للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
9. بيومي هشام محمد ، عبد العليم ،أسامة محمد ، أبو هاشم الشريف ، عمر أحمد ، " الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة"، دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان، دون سنة النشر .
10. توفيق عبد الرحمان، الإدارة الالكترونية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003.
11. جمال الدين الخازندار، دليل المدرب الناجح في التدريب والتنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، (2015) ، ط2.
12. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003.
13. حسين محمد الحسن ،الإدارة الإلكترونية ،المفاهيم،الخصائص،المتطلبات،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع،ط1،عمان،2010.
14. حسين محمد حسنين، ادوات تحديد الاحتياجات التدريبية، خبير في شؤون التنمية الريفية والتدريب، ط1، 2001.
15. راوية حسن، إدارة الموارد لبشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، 2002-2003.
16. ربايعية على أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، (2003) ، عمان ، دار صفاء.
17. رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية وتدريبات، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2004.
18. رضا أكرم ، برنامج تدريب المدربين، (2003)، القاهرة ، دار التوزيع والنشر الإسلامية.

19. رضا السيد ، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق و اساليب اعداد الخطة التدريبية، (2007) ، ط1 ، الشركة العربية للتسويق و التوريدات القاهرة.
20. رضا السيد، الاحتياجات التدريبية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، 2007.
21. زايد مراد ، "الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)"، دار الخلدونية ، الجزائر ، 2012.
22. السالمي علاء عبد الرزاق، "الإدارة الالكترونية"، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
23. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، عمان- دار الفكر ناشرون وموزعون(2010)، ط1
24. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الطبعة الثالثة، 2007.
25. السعيد مبروك ابراهيم، تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات: دار النشر الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية ، ط1 ، 2012.
26. سمير سليمان الجمل، ورود محمود على حجة، الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة 32دورا.
27. سهيلة محمد عباس، علي حسين، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الاردن، 1999.
28. السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية ، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، (2001).
29. السيد محمود الاتجاهات المعاصرة في تحديد الاحتياجات التدريبية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، القاهرة.
30. شحاتة سليمان، محمد سليمان، مناهج البحث بين النظرية والتطبيق، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2005.
31. صدام الخماسية ، "الحكومة الالكترونية نحو الإصلاح الإداري" ، ط1، عالم الكتب الحديث.
32. الطرفي سامي ، الملتقى الاستشاري للاتجاهات الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالمسار الوظيفي بالمنظمات ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، مصر ، 2008، القاهرة.
33. عادل حرحوش وآخرون، "الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات أساسيه عملية"، ط1 ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.
34. عبد الباقي صلاح الدين ، إدارة الموارد البشرية ، (2000) الإسكندرية ، الدار الجامعية.
35. عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي، دليل طالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، مؤسسة الثقافة، الجامعية الإسكندرية، 2008.
36. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية ، زهران للنشر ، 2009
37. عبد الهادي درة، التدريب مفهومه ومدخل نظمي له، رسالة المعلم، المجلد32، العددان 1 و2، 1991.

38. عصام عبد الفتاح مطر، "الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة ، 2008.
39. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
40. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة، مكتبة غريب للنشر والتوزيع
41. فداء حامد ، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية و التطبيقية ، دار ومكتبة الكردي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
42. مبروكة عمر محيرق ، أساسيات تدريب الموارد البشرية ، (2013) ، ط1 ، القاهرة ، دار السحاب للنشر والتوزيع.
43. محمد صالح فالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، الطبعة الأولى، 2004.
44. محمد هاني محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار المعتز للنشر والتوزيع.
45. محمود عبد الفتاح رضوان، تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط التدريب، (2013)، ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
46. مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية : النظرية التطبيقية، دار الفجر، الطبعة الأولى، 2008.
47. مصطفى يوسف كافي ، "الإدارة الإلكترونية"، دار ومؤسسة أرسلان للطباعة والنشر والتوزيع ، سوريا ، 2012.
48. منير عبوي سامي، محمد هشام حريز ، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، بدون طبعة.
49. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد(مدخل كمي)، الطبعة الثالثة، 1998.
50. موريس أنجرس منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تدريبات علمية، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
51. نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية، 2004.
52. نوري المهدي الكوني ،"المدخل العلمي للإدارة الإلكترونية"، ط1 ، دار الكتب الوطنية، بنغازي- ليبيا، 2020.
53. هاشم زكي محمود إدارة الموارد البشرية (1996) ، الكويت ، ذات السلاسل للطباعة والنشر.
54. يوسف جحيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، (2006) ، ط1 ، عمان مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
55. عبد الرحمان عيسوي، الكفاءة الإدارية، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1996.
56. عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، بيروت، منشورات الحلبي الحقوقية، 2013.
57. محمد الفاتح بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، عمان، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2017.

2. الأطروحات والرسائل:

1. عاشور عبد الكريم، "دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر"، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة - الجزائر، 2010.
2. يقين موسى احمد الرواشدة ، الاحتياجات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي لدى مديري مدارس محافظة الكرك، مذكرة الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة كلية الدراسات العليا، 2015.
3. حماد مختار: تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقها في الدول العربية، شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية
4. رانيا هدار، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة باتنة، 2017-2018.

ج-المجلات والجرائد والملتقيات:

1. بن مسعود آدم ، قلمين هشام ،لرادي سفيان ،" دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر"، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة ،المجلد 2 ،العدد 2، 2019.
2. جوادي خالد ، قندوزان نذير، الاحتياجات التدريبية ودورها في بناء البرامج التدريبية ،جامعة مسيلة، المجلة العلمية لمعهد التربية والرياضة (RSEPS) المجلد 22 ،العدد 1، جوان 2013.
3. خليل بوزيان ، خالد جوادي و بوغربي محمد، درجة استجابة البرامج التدريبية اثناء العمل للاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارات الرياضية بالجزائر، مجلة المنظومة الرياضية، جامعة سوق اهراس ، المسيلة، البويرة.
4. رابحي لخضر، لكل عائشة ، "الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية"، مجلة الدراسات القانونية والسياسية ، العدد 3 ، 2016.
5. رداح الخطيب ، تحديد الاحتياجات التدريبية ،(1995) ، مجلة كلية التربية جامعة اسيوط ، العدد 26.
6. ساسي صافية، الاحتياجات التدريبية لأخصائي المكتبات في ظل البيئة الرقمية دراسة حالة لمكتبة ، مجلة العلوم الإنسانية 9255 - 1112 : ISSN - المنارة للاستشارات ، أحمد عروة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية - الجزائر.

7. ساسي صافية، العنوان الاحتياجات التدريبية لأخصائي المكتبات في ظل البيئة الرقمية دراسة حالة لمكتبة ، مجلة العلوم الإنسانية 9255-1112 ISSN : - المناورة للاستشارات ، أحمد عروة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية - الجزائر .
8. صافية زادي ،"تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية" ، مجلة العلوم ، العدد 8 ،جامعة عاشور زيان ، الجلفة- الجزائر، 2017.
9. عباس رضوان، بن معمر بوخضرة، الملاحظة بالمشاركة ودورها في تعديل البحث الميداني، مجلة الفكر المتوسطي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، تاريخ النشر 2022/06/15، المجلد رقم 11، العدد 01.
10. عبد الحق بركات،سعاد مخلوف، الاحتياجات التدريبية والتكوينية لتحقيق أهداف مشروع المؤسسة الجامعية، مجلة العلوم الإنسانية المجلد 20 ، العدد1(2020).
11. عزيز سامية: تدريب الموارد البشرية ومساهمتها في تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2021، جامعة بسكرة.
12. عطابي عصام ، ترزولت عمروني حورية ، مفهوم الإحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، مخبر علم النفس وجودة الحياة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر العدد35 سبتمبر، 2018.
13. عطويوي سميرة ، "الإدارة الإلكترونية كأداة لتحسين الخدمة العمومية مع الإشارة لتجربة بعض مؤسسات الخدمة العمومية بالولايات المتحدة الأمريكية "،مجلة البحوث والدراسات الإنسانية ، العدد 14 ،2017.
14. علي حسين باكير، "المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية"،مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، العدد 23، الإمارات،2006
15. غصون مدلول، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين العمل الإداري، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 3، 2022.
16. قانة حسين، شني تالية، "الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد ومنهج معاصر في مجال الإدارة"،مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي ، المجلد 5، العدد 2 ، 2021.
17. موسى عبد الناصر ومحمد القرشي ،"مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي" ،مجلة الباحث ، عدد 9 ،2011.
18. ياسمينه بغريش، الإدارة الإلكترونية بين الدوافع والأهداف،مجلة الباحث الاجتماعي ، المجلد 13 ، العدد 01، 2017.

19. عبد الوهاب ياسر، أسس وطرق تحديد الاحتياجات التدريبية، الملتقى الإستشاري "الاتجاهات الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالمسار الوظيفي بالمنظمات"- مصر، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة ، 2008.
20. نصر الدين يونس مهنا، حقبة تدريبية بعنوان تحديد الاحتياجات التدريبية لأكاديميات السبع، رقم 2016، الإصدار رقم 5، 2021 العدد 12.
21. المرسوم التنفيذي رقم 233-2000، 14.08.2000، يحدد قاعدة تنظيم مصالح التكوين المهني بالولاية ، الجزائر، الجريدة الرسمية.
22. قرار وزاري مشترك، 11.06.2015، يتضمن تنظيم مديريات التكوين والتعليم المهنيين في الولاية الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 58
23. مخطط عروض التكوين المهني، بسكرة مديرية التكوين والتعليم المهنيين، فيفري 2020

3- المواقع الالكترونية:

- 1 - تاريخ مديرية التكوين المهني PDF.(بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 2023/05/15، من موقع ولاية الجزائر: www.wilaya-alger.dz
- 2 - مديرية التكوين والتعليم المهنيين - بسكرة، 08.04.2013. تاريخ الاسترداد 2023/05/17، من <http://www.vitamedz.com>
- 3- المدونة Academia Globe <http://academiaglobe.com> تم الاطلاع عليه يوم 2023/06/5 على الساعة: 23:30



الملحق رقم: (1)

أسئلة المقابلة موجهة لرئيس مصلحة المستخدمين

1. هل مؤسستكم تقوم بتدريب عمالها؟

.....

2. ماهي التدريبات التي تقومون بها؟

.....

3. هل هناك احتياجات تدريبية معينة نتجت عن طريق الإدارة الإلكترونية؟

.....

4. هل تم تدريب الموظفين لتعلم كيفية استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية؟

.....

5. هل التدريب موجه لفئة معينة من العمال أم يشمل الجميع؟

.....

6. هل مؤسستكم هي التي تقوم بتحديد الموظفين المحتاجين للتدريب ام انها تعليمات وزارية؟

.....

7. كيف يتم تحديد الفئة المستهدفة من التدريب و ما نوع التدريب المناسب لها؟

.....

8. هل هناك أساليب أخرى لنجاح عملية تحديد الاحتياجات التدريبية؟

.....

9. هل نتائج تقييم أداء العاملين تحدد فعلا احتياجات المؤسسة التدريبية ؟

.....

10. هل التدريبات التي تم القيام بها حققت نجاح الادارة الالكترونية؟

.....

11. هل هناك رضى من طرف المستفيدين من التدريب بخصوص نتائجه العملية؟

.....

جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع
تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل
السنة الثانية ماستر



الملحق رقم: (2)

استمارة البحث بعنوان
ما هي الاحتياجات التدريبية للعمال الإداريين في ظل
الإدارة الالكترونية

دراسة ميدانية للعمال الإداريين بمديرية التكوين والتعليم المهنيين لولاية بسكرة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص تنظيم وعمل بعنوان " ما هي الاحتياجات التدريبية للعمال الإداريين في ظل الإدارة الإلكترونية" دراسة ميدانية بمديرية التكوين والتعليم المهنيين لولاية بسكرة. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية للعمال الإداريين في ظل الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بكل دقة وموضوعية، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف:

- أ. د. شاوش إخوان جهيدة

من إعداد الطالبات

- عبلة دنداني

- بوجمعة وفاء

السنة الجامعية: 2022 - 2023

القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

يرجى وضع إشارة (x) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل

1. الجنس ذكر أنثى
2. العمر: من 20 - 29 سنة من 30 إلى 39 سنة من 40 إلى 49 سنة من 50 إلى 59 سنة من 60 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: تقني سامي ليسانس مهندس ماستر دكتوراه شهادات أخرى
4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة من 15 سنة إلى 20 سنة من 20 سنة إلى 25 سنة 30 سنة فأكثر
5. الوظيفة رئيس مصلحة رئيس مكتب موظف إداري

القسم الثاني: محاور الاستمارة

المحور الأول: الاحتياجات التدريبية

أ- الاحتياجات الفنية

6. هل سبق و أن تلقيت تدريباً في الإدارة الالكترونية نعم لا

- اذا كانت الإجابة بلا

لماذا؟.....

7. على أي أساس يتم إخضاعك للتدريب؟

- ضعف في أداءك ✓
 نقص الخبرة ✓
 الترقية ✓

✓ حالات أخرى

8. كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الفنية في مؤسستك؟ عن طريق:

- طلبات العمال ✓
 تحليل الشكاوى المقدمة من طرف العمال ✓
 قصور في أداء المهام ونقص المعارف ✓
 عدم تحقيق نتائج كافية للمؤسسة ✓

✓ حالات أخرى

9. هل يتم تدريب جميع العمال أنه موجه لفئة معينة أو حسب الحاجة

10. هل التدريب كان داخل المؤسسة أم خارج المؤسسة

11. هل إحتجت تدريباً حول إستخدام أساسيات الحاسوب و الأنترنت؟ نعم لا

12. هل يتم استشارتك عن احتياجاتك قبل وضع البرنامج التدريبي؟ نعم لا

- اذا كانت الإجابة بنعم هل تأخذ الإدارة بعين الاعتبار احتياجاتك؟ نعم لا

13. هل تعتقد أن التدريب الذي تلقته يناسب الاحتياجات الخاصة بك؟ دائما أحيانا أبدا
14. ماهو البريد الالكتروني الذي تستخدمه في عملك ؟ Gmail Pronto Outlook
15. هل تلقيت تدريباً عليه اكتسبتها بالخبرة
16. هل تلقيت تدريباً حول برامج الإدارة الالكترونية؟ نعم لا
17. هل هذه البرنامج نظرية تطبيقية
18. هل تعتقد أن الدورات التدريبية تلبى احتياجاتك التدريبية الخاصة بك؟ دائما أحيانا أبدا
19. هل تعتقد أن التدريب الذي تلقته يواكب التطور التكنولوجي؟ نعم لا
20. هل ترى أن فترة تدريبك كافية لإستعاب معارف ومهارات جديدة ؟ كافية إلى حد ما غير كافية

ب- الإحتياجات الإدارية

21. هل مؤسستك تقوم بتحديد الإحتياجات التدريبية بهدف:

✓ تغطية القصور والفجوات

✓ تحسين مستوى المعارف وتجديد المعلومات

✓ عدم تحقيق نتائج كافية في مؤسستك

22. هل تلقيت تكوين في المجال الالكتروني المستخدم؟ نعم
23. هل تستعمل مؤسستك شبكة الاتصال الداخلي ؟ نعم
24. هل مؤسستك تعمل على تكييف العمال مع مستجدات التطور التكنولوجي؟ نعم لا
- في حالة الاجابة بلا لماذا؟

25. حسب رأيك المعارف المكتسبة من خلال التدريب كافية للقيام بالعمل المطلوب؟ دائما أحيانا أبدا
26. هل شكل نقص التدريب لديكم عائقا لتطبيق الادارة الالكترونية؟ دائما أحيانا أبدا
27. هل احتجت تكويناً في استعمال برامج متخصصة في الانترنت؟ دائما أحيانا أبدا
28. هل احتجت تدريباً حول كيفية الاتصال الالكتروني بمؤسستك؟ نعم لا
29. هل احتجت تدريباً على نصوص القوانين التي تحكم الادارة الالكترونية؟ دائما أحيانا أبدا
30. هل احتجت تدريباً عن بعد في المجال الالكتروني؟ نعم لا
31. هل احتجت تدريباً على استخدام شبكة الانترنت ؟ دائما أحيانا أبدا
32. هل يمكنك التدريب من تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهك في العمل؟ نعم لا
33. هل تتناسب الأساليب التدريبية مع احتياجاتك الوظيفية؟ نعم لا
34. هل واجهتك صعوبات أثناء تدريبك على الادارة الالكترونية؟ نعم لا
- أذكرها.....

35. هل يتم تطبيق ما تلقته أثناء التدريب في عملك الحالي؟ نعم لا
36. هل أنت راض عن التدريب المقدم لك ؟ نعم لا

ملاحظة : نرجوا أن تتم الإجابة على جميع الأسئلة ليكون الإستبيان أكثر دقة ، و شكرا .

الملحق رقم: (3)

قائمة محكمي الإستمارة

الوظيفة	لقب و اسم المحكم	رقم
أستاذ التعليم العالي جامعة محمد خيضر بسكرة	شعباني عبد المالك	1
أستاذ التعليم العالي جامعة محمد خيضر بسكرة	حليمة نبيل	2
أستاذ التعليم العالي جامعة محمد خيضر بسكرة	بولقواس زرفة	3
أستاذ التعليم العالي جامعة محمد خيضر بسكرة	العبيدي صونيا	4
أستاذ التعليم العالي جامعة محمد خيضر بسكرة	بشقة سميرة	5