وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس –المدية–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تدريب المورد البشري وأثره على تبني منهج الإدارة الإلكترونية –دراسة حالة بالوكالة العقارية لولاية المدية–

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال

إعداد الطالبة:

– بوعود سهام

إشراف الدكتور:

– اسكندر عثمان

أعضاء لجنة التقييم

الأستاذ	الدرجة	الجامعة	الصفة
		المدية	رئيسا
عثمان اسكندر	أ مساعد أ	المدية	مشرفا مقررا
		المدية	ممتحنا

السنة الجامعية 2023/2022

ملخص:

لقد أصبح التدريب من أهم الركائز الأساسية في تنمية المورد البشري وتأهيله، للقيام بجميع المهام والأعمال المناطة للعاملين لكافة المؤسسات العامة والخاصة وعلى اختلاف أهدافها الإنتاجية، ومع التطور الذي حدث في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث يشهد العالم حاليا تسارعا متلاحقا في عجلة التطور التكنولوجي والتقني فقد أصبحت التكنولوجيا عاملا لا يمكن الاستغناء عنه في مختلف أنواع المنظمات والمؤسسات حيث ظهر ما يسمى بالإدارة الالكترونية وجاءت هذه الورقة البحثية للتعرف على تدريب المورد البشري وأثره على تبني منهج الإدارة الالكترونية في مؤسسة الوكالة العقارية "المدية" بمدينة البرواقية.

الكلمات المفتاحية: المورد البشري، تدريب المورد البشري، الإدارة الالكترونية، الوكالة العقارية.

Summary :

Training has become one of the most important pillars in the development and qualification of the human resource, to carry out all the tasks and tasks entrusted to the workers of all public and private institutions and their different production goals, andwith the development that occurred in the field of information and communication technology, where the world is currently witnessing a successive acceleration in the wheel of technological and technical development. Technology has factor in various types of become an indispensable called electronic - organizations and institutions, where the soappeared management .

Keywords : human resource, human resource training, , real estate agencyelectronic management

Résumé :

La formation est devenue l'un des piliers les plus importants dans le développement et la qualification de la ressource humaine, pour mener à bien toutes les tâches et tâches confiées aux travailleurs de toutes les institutions publiques et s différents objectifs de production, et avec le privées et leurdéveloppement qui s'est produit dans le domaine des technologies de l'information et de la communication, où le monde connaît actuellement une accélération successive dans que et technique.La la roue du développement technologitechnologie est devenue un facteur indispensable dans divers types d'organisations et d'institutions, où la gestion dite apparue électronique .

Mots clés : ressource humaine, formation des ressources agence immobilière ,humaines, gestion électronique .



الحمد لله ربي العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى قرة العين، إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها، إلى التي وهبتني كل شيء إلى أغلى إنسان، أمي الغالية حفظها الله ورعاها.

إلى الرجل العظيم، صاحب الصبر الجميل، إلى الذي أفنى حياته من أجل تعليمي

إلى أعز إنسان، أبي العزيز حفظه الله ورعاه.

إلى من شاركوني حلوة الحياة ومرها إخوتي " رضا- أمين وأختي رفيقة دربي "بشرى" رعاهم الله وأدام الفرح بيننا.

إلى زوجة أخي "خولة، وأولادها الكتاكيت محمد علاء و رندة".

إلى جدي "عبد الله" وجدي "زروق" أطال الله في عمرهما.

إلى خالتي " فضيلة وسليمة" بارك الله فيهما وأدام عليهما الصحة والعافية

إلى صديقاتي و أحبابي " أميرة- يسرى- آية ".

إلى كل الأقارب والأهل وكل من ساهم من قريب أو من بعيد.

شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي نورنا بنور العقل، وهدانا إلى طريق المعرفة، وذلل لنا الصعوبات ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع، فله الحمد حتى يرضى وله الحمد والشكر بعد الرضا، والصلاة والسلام على خير الورى محمد رسول الله.

ثم نتوجه بأسمى معاني الشكر التقدير إلى من كان سندا لنا بجهده وأستاذا بعلمه ومشرفا بحكمته إلى من لم يبخل علينا بنصائحه و توجيهاته إلى الصدر الرحب الأستاذ المشرف " اسكندر عثمان".

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير الذي رافقونا في المسار التعليمي طيلة هذه السنوات وموظفي الإدارة بالجامعة وكذلك كل عمال الوكالة العقارية على المعلومات التي قدموها لنا ولم يبخلوا علينا لإنجاز هذا العمل المتواضع، وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	/
الشكر والعرفان.....	/
الإهداء.....	/
الملخص.....	/
فهرس المحتويات.....	/
قائمة الجداول.....	/
قائمة الأشكال.....	/
مقدمة عامة.....	أ
الفصل الأول: عموميات حول تدريب المورد البشري	02
تمهيد.....	02
المبحث الأول: مفهوم التدريب.	03
المطلب الأول: تعريف التدريب.	03
المطلب الثاني: أهداف التدريب وأهميته	05
المطلب الثالث: خصائص التدريب.	08
المطلب الرابع: أنواع التدريب.	09
المبحث الثاني: مسار التدريب.	11
المطلب الأول:عناصر التدريب.	11
المطلب الثاني: مبادئ التدريب.	13
المطلب الثالث: مجالات التدريب.	14

المطلب الرابع: أساليب التدريب.	15
المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية.	23
المطلب الأول: مرحلة جمع وتحليل البيانات.	23
المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية.	23
المطلب الثالث: تصميم البرنامج التدريبي.	26
المطلب الرابع: تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية	30
خاتمة الفصل.	36
الفصل الثاني: الإدارة الالكترونية، مفاهيم ومبادئ	37
تمهيد.....	38
المبحث الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية.	39
المطلب الأول: تعريف الإدارة الالكترونية.	39
المطلب الثاني: التطورات التي مهدت لقيام الإدارة الالكترونية.	41
المطلب الثالث: خصائص الإدارة الالكترونية.	43
المطلب الرابع: أهداف الإدارة الالكترونية.	45
المبحث الثاني:أساسيات الإدارة الالكترونية.	46
المطلب الأول: عناصر الإدارة الالكترونية.	46
المطلب الثاني: وظائف الإدارة الالكترونية.	48
المطلب الثالث: أنماط الإدارة الالكترونية .	52
المطلب الرابع: خطوات تنفيذ الإدارة الالكترونية.	54
المبحث الثالث: التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية.	55
المطلب الأول: أسباب التحول إلى الإدارة الالكترونية.	55

المطلب الثاني: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية.	57
المطلب الثالث: متطلبات الإدارة الالكترونية.	59
المطلب الرابع: معوقات الإدارة الالكترونية.	62
خاتمة الفصل.	66
الفصل الثالث: تدريب المورد البشري وأثره على تبني منهج الإدارة الالكترونية-دراسة حالة بالوكالة العقارية لولاية المدية-	67
تمهيد.....	68
المبحث الأول:التعريف بمدان الدراسة	69
المطلب الأول: تعريف الوكالة العقارية وخصائصها.	69
المطلب الثاني: تعرف الوكالة العقارية محل الدراسة بولاية المدية.	70
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة العقارية بولاية المدية.	71
***المبحث الثاني*: الدراسة الميدانية**	83
المطلب الأول: منهجية الدراسة المتبعة	83
المطلب الثاني: الصدق والثبات	86
المطلب الثالث: تحليل وتفسير النتائج	87
خاتمة الفصل	99
الخاتمة.	100
قائمة المصادر والمراجع	105
قائمة الملاحق	112

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين الإدارة الالكترونية والإدارة التقليدية	50
02	درجات مقياس ليكارت الخماسي	85
03	معامل ثبات وصدق الاستمارة	86
04	توزيع العينة وفق متغير الجنس	87
05	توزيع العينة وفق متغير السن	88
06	توزيع العينة وفق متغير المستوى التعليمي	89
07	توزيع العينة وفق متغير الموقع الوظيفي	90
08	توزيع العينة وفق متغير سنوات الخبرة	91
09	توزيع العينة وفق متغير الاستفادة من دورات تدريبية سابقة	92
10	عرض نتائج محو التدريب	94
11	عرض نتائج محور الإدارة الالكترونية	96
12	تأثير تدريب المورد البشري على تبني منهج الإدارة الالكترونية لدى عمال الوكالة العقارية بالمدية	97

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للوكالة	72
02	النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الجنس	87
03	النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير السن	88
04	النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير المستوى التعليمي	89
05	النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الموقع الوظيفي	90
06	النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير سنوات الخبرة	91
07	النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الاستفادة من دورات تدريبية سابقة	92

مقدمة عامة

تكمن القيمة الحقيقية للمؤسسة في قيمة مواردها البشرية، وكفاءاتها الفردية والجماعية كرأس مال فكري، وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز، وبالتالي تحسين قدراتها. إذ يعد التدريب الفعال للمورد البشري محددا أساسيا لأداء ونجاعة المؤسسة اليوم، وذلك لا يتم إلا وفق إستراتيجيات مدروسة ورؤى متطورة تواكب تطور العصر والمرحلة التي يمر بها العالم.

باعتبار أنه ليس أمام الدول والمؤسسات في كل أنحاء العالم لمواجهة ثورة التكنولوجيا والمعلومات في شتى المجالات إلا التدريب الذي يعد الوسيلة المحكمة والسريعة التي تمكن الموارد البشرية من استيعاب كل جديد في العلوم التكنولوجية و المعلوماتية، وتعزز مهاراتهم وقدراتهم، وتؤثر على اتجاهاتهم وسلوكياتهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة والعاملين، ويظهر هذا الاهتمام بالتدريب من خلال حجم التمويل الذي تخصصه المؤسسة لنشاط التدريب وبرامجه سنويا كمؤشر على مدى اهتمامها بموظفيها والارتقاء بأدائهم، خاصة مع التقدم التكنولوجي.

ومع التطور الكبير والهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة والذي جعلنا نعيش في قرية صغيرة أدى، هذا إلى ظهور ما يسمى بالإدارة الالكترونية التي تبرز اللامحدودية المهنية أي محدودية العمل الإداري فالإدارة الالكترونية تعد منظومة الكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وأقل تكلفة.

إشكالية البحث:

من خلال ما سبق تتجلى لنا إشكالية البحث والتي نطرحها في التساؤل الآتي:

- ✓ **ما مدى تأثر تدريب المورد البشري على تبني منهج الإدارة الالكترونية؟**

الأسئلة الفرعية: ويندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ -كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة كف يتم تقييم نتائج الدورة التدريبية؟
- ✓ -هل هناك أجهزة تسهل من عملية الرقابة في المؤسسة؟
- ✓ -هل هناك علاقة تأثير بين تدريب المورد البشري وبين تبني منهج الإدارة الالكترونية لدى الوكالة العقارية بولاية المدية؟

فرضيات الدراسة: وللإجابة على اشكالنا المطروح قمنا بتحديد الفرضيات التالية:

- ✓ -يتم تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، ويتم تقييم نتائج الدورة التدريبية من خلال انعكاساتها على أداء المتدربين.
- ✓ -هناك وسائل وأجهزة الكترونية تسهل الجهد المبذول في عملية الرقابة داخل المؤسسة.
- ✓ -توجد علاقة تأثير بين تدريب المورد البشري وبين تبني مهج الإدارة الالكترونية لدى الوكالة العقارية لولاية المدية.

أهمية الدراسة: حيث تتمثل في:

- ✓ توضيح أهمية التدريب في مساعدة العاملين على استخدام الأدوات الرقمية في تنفيذ الأنشطة الإدارية.
- ✓ الرفع من كفاءة أداء العاملين لدى المؤسسات عبر إظهار أهمية سياسات التدريب وكذا أساليب تقييم الأداء المختلفة.
- ✓ التعرف على العلاقة التي تربط تدريب المورد البشري وتفعيل الإدارة الإلكترونية، الأمر الذي يعد قيمة مضافة للمؤسسات، بما يفيد الباحثين.
- ✓ التعرف على مدى تأثير تدريب المورد البشري على منهج الإدارة الالكترونية بالوكالة العقارية لولاية المدية.

أهداف الدراسة: حيث تجلت أهداف دراستنا عبر ما يلي:

- ✓ -التعرف على تدريب المورد البشري وأهم مراحل العملية التدريبية.
- ✓ -التعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية ومعرفة أسباب التحول من الإدارة التقليدية.
- ✓ -التعرف على درجة أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة.
- ✓ -التعرف على مدى تدريب المورد البشري لتطبيق الإدارة الالكترونية.
- ✓ -البحث عن الأسباب التي تعيق تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة.

أسباب اختيار الموضوع: تختلف أسباب اختيار الموضوع بين ما هو ذاتي وما هو موضوعي.

أ: الأسباب الذاتية: حيث نجد:

- ✓ الرغبة في الإطلاع على موضوع تدريب المورد البشري وأثره على تبني مهج الإدارة الالكترونية.
- ✓ الرغبة المتواضعة في إثراء الرصيد المعرفي والاهتمام بالمواضيع الحديثة.
- ✓ الحرص على جعل بحثنا يعتمد عليه في بحوث لاحقة.

ب: الأسباب الموضوعية: حيث نجد:

- ✓ علاقة موضوع الدراسة بطبيعة التخصص.
- ✓ إثراء مكتبة الجامعة بموضوع جديد في الإدارة الحديثة.
- ✓ أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة والمورد البشري على حد سواء.
- ✓ أهمية الإدارة الالكترونية كونها أصبحت عنصرا مهما في الحياة المهنية.

منهج الدراسة:

من أجل دراسة الموضوع وتحليل أبعاده، وكمحاولة لاختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد في الجزء النظري (الفصل الأول والثاني) على الادبيات النظرية المتصلة بمتغيرات الدراسة، وذلك بغية استيعاب الإطار النظري للبحث وفهم مكوناته وتحليل أبعاده، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بغية دراسة حالة الوكالة العقارية بالمدية والذي نركز من خلاله على مؤسسة اقتصادية لتستوعب موضوع محل البحث ونحاول ربط الأبعاد النظرية بالواقع كما نستعين الأدوات الإحصائية من اجل تحليل المعطيات والبيانات الإحصائية الخاصة بالمؤسسة للوقوف على ظاهرة تدريب المورد البشري وأثره على تبني منهج الإدارة الالكترونية.

حدود البحث:

تقتضي منهجية البحث العلمي الاقتراب من الموضوعية، والوصول إلى استنتاجات منطقية ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بهذه الدراسة، وذلك بوضع حدود الإشكالية ومنهجية اختيار فرضياتها، ولتحقيق هذا الغرض قمنا بإنجاز هذه الدراسة ضمن الحدود والأبعاد التالية:

الحدود المكانية:

تم إجراء البحث بولاية المدية، الجزائر، أما بخصوص مجريات الدراسة التطبيقية لبحثنا، فتم إجراء الدراسة لدى الوكالة العقارية لولاية المدية.

- ✓ **الحدود الزمنية:** حيث كانت خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023/2022.
- ✓ **الحدود البشرية:** ضمن هذا السياق، تمثلت عينة دراستنا الموظفون العاملون لدى مستوى الوكالة العقارية.

صعوبات الدراسة:

كأي دراسة علمية يواجه فيها الطالب مجموعة من الصعوبات أثناء مسار إعداد بحثه، وبخصوص بحثنا كانت الصعوبات التي صادفتنا حسب ما يلي:

- ✓ صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بموضوع الإدارة الالكترونية.
- ✓ قلة الدراسات التي ترتبط بين موضوع التدريب وموضوع الإدارة الالكترونية.

الدراسات السابقة:

من الأعمال التي تمكنا الاطلاع عليها فيما يخص الدراسات السابقة، تم حصرها فيما يلي:

- ✓ **الدراسة الأولى:**

دراسة فضيلة نشاش تحت عنوان "دور التدريب في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى تيليلان الجديدة بأدرار"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

– إثراء الجانب المعرفي في مجال موضوع التدريب في المؤسسة العمومية الإستشفائية الجديدة بتيليلان ولاية أدرار والكشف عن طبيعة ونوع البرامج التدريبية التي تنفذها المؤسسة المبحوثة، من أجل خلق الاتجاهات الإيجابية لزيادة الفعالية في تحسين مستوى أداء العاملين.

- ✓ **الدراسة الثانية:**

دراسة قاسي أسماء تحت عنوان "أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة دراسة ميدانية لمؤسسة شرفة جو" بجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة".

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

-أن المشروعات الصغيرة أولت اهتماما كبيرا لعملية تدريب الموارد البشرية التي تساهم في إحداث تغيرات سلوكية، فنية وذهنية ايجابية يتطلبها الفرد في عمله، وتأكد من خلال النتائج أن هناك استفادة كبيرة من التدريب في تحسين المستوى المهني للعمال من خلال اكتسابهم لمعارف وخبرات تتماشى مع مستواهم المهني.

- ✓ **الدراسة الثالثة:**

دراسة عشور عبد الكريم تحت عنوان "دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر".

تهدف هذه الدراسة إلى:

إزالة الغموض على مفهوم الإدارة الالكترونية وتأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية والوصول إلى نجاعة الإدارة الالكترونية كآلية لترشيد الخدمة العامة، تبعا للنموذج الأمريكي باعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجيا والتجربة الجزائرية باعتبارها من الدول النامية وذلك قصد المقارنة.

من أهم النتائج المتوصل إليها:

أن الإدارة الالكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية والتحويل للروابط الافتراضية وهو ما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفعالية في تقديم الخدمة لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية.

كما تلعب الإدارة الالكترونية أهمية بالغة في بناء وترقية معيار متكامل من الخدمات العامة الإلكترونية بما يحقق النزاهة والمحاسبة والرقابة وسرعة الاستجابة في تقديم الخدمات للمواطنين.

- ✓ **الدراسة الرابعة:**

دراسة إبراهيم محمد إبراهيم عوضي تحت عنوان "علاقة تطبيق الإدارة الالكترونية بالأداء الإداري"

تهدف هذه الدراسة إلى:

قياس علاقة تطبيق الإدارة الالكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

التعرف على مدى تطبيق الإدارة الالكترونية لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

تحديد معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

ومن أهم النتائج المتحصل عليها:

إن تطبيق الإدارة الالكترونية يساعد في تطوير المهارة المعلوماتية، للموارد البشرية والفنية بدرجة مرتفعة، كما نجد أن المهارة الالكترونية والمهارات الإدارية والتنظيمية تؤثر على الأداء الإداري بدرجة متوسطة.

هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول وذلك على النحو التالي:

- ✓ **الفصل الأول:** عموميات حول تدريب المورد البشري، والذي بدوره ينقسم إلى ثلاث مباحث تتمثل في:

المبحث الأول تناولنا فيه مفهوم التدريب، المبحث الثاني تكلمنا فيه عن مسار التدريب أما المبحث الثالث والأخير فقد شمل مراحل العملية التدريبية.

- ✓ **الفصل الثاني:** الإدارة الالكترونية، والذي يشمل على ثلاث مباحث تتمثل في:

المبحث الأول الذي تناول مفهوم الإدارة الالكترونية، المبحث الثاني تكلمنا فيه عن أساسيات الإدارة الالكترونية و المبحث الثالث تناولنا فيه التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية.

- ✓ **الفصل الثالث:** تدريب المورد البشري وأثره على تبني منهج الإدارة الالكترونية بالوكالة العقارية لولاية المدية، الذي يشمل مبحثين يتمثلان في:

المبحث الأول يشمل التعريف بميدان الدراسة، أما المبحث الثاني تمحور حول الدراسة الميدانية.

الفصل الاول

تمهيد:

للتدريب أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة، فهو الوسيلة التي تمكن المنظمة من تنمية وتحسين أداء الموارد البشرية بشكل مستمر ويضمن القيام بأعمالهم ومهامهم بالشكل الإيجابي، خصوصا في عالمنا المعاصر والذي يشهد تطورات عديدة في مختلف المجالات، فعلى المنظمة أن تتأقلم مع المتغيرات الحاصلة، والتدريب هو أحد الأساليب التي تقوم بها المنظمات الحديثة لتنمية معارف ومهارات وتطوير سلوك وكفاءة أفرادها حتى تتمكن من تقديم خدمات ذات نوعية جيدة للزبائن حسب طبيعة نشاط هذه المنظمة وكذلك ربح الوقت والجهد والمال.

لذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مفهوم التدريب.

المبحث الثاني: مسار لتدريب.

المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية.

المبحث الأول: مفهوم التدريب

تزايد الاهتمام بتدريب المورد البشري بشكل كبير وكان ذلك نتيجة التغيرات السريعة في العالم، والتي شكلت ضغوطا في كافة الاتجاهات على المؤسسات من أجل التكيف مع هذه التغيرات لزيادة وتعظيم القدرات على مواجهة المنافسة، حيث تقوم المؤسسة بالتدريب لأن ما ينفق عليه يمثل استثمار في الموارد البشرية قد يكون له عائد يظهر في زيادة الإنتاجية بشكل عام.

المطلب الأول: تعريف التدريب

تعددت واختلفت أراء الباحثين في تحديد تعريف مشترك للتدريب، لذا ارتأينا إلى عرض مجموعة من التعاريف نذكر منها:

التعريف الأول: "يعرف أنه النشاط المنظم المبني على أسس علمية وخاصة، اكتساب وزيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها.[1]

-يشير التعريف السابق، إلى أن التدريب هو نشاط تقوم ب المؤسسة من خلال إكساب الموارد البشرية المهارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

-التعريف الثاني: "التدريب هو التطوير المنتظم للمعارف والمهارات والأفكار والاتجاهات اللازم توافرها لدى العاملين لأداء مهام عملهم بالصور المطلوبة".[2]

[1]- طاهر محمود الكلا لده، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 100.

2- هالة مويسي، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند أو الحاج-البويرة، الجزائر، 2015/2014، ص03.

ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن التدريب هو تنمية مهارات العامل للقيام بالأداء الجيد للأعمال الموكلة له.

– التعريف الثالث:"التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات – التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم".[1]

– التعريف الرابع:" يعرف التدريب على أنه الجهود المبذولة التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب".[2]

التعريف الخامس:"التدريب هو عبارة عن البرامج التدريبية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال، كسب الفعالية والكفاءة في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة".[3]

يعتبر هذا التعريف من أحسن التعاريف التي ذكرت اعتبارا لما يلي:

- أوضح التعريف أن التدريب يكون صورة برامج رسمية مما يترتب عليه إعطاء التدريب صفة الجدية والنظام.
- أوضح هذا التعريف الجهة المسؤولة عن التدريب والتي تتمثل في المنشآت أو المؤسسات التي يعمل فيها الأفراد.
- أبرز لنا الـــهدف من التدريب وهو مساعدة العاملين على كسب الفعالية والكفاءة في أعمالهم الحالية والمستقبلية مما نستنتج من التدريب أنه عملية شاملة لجميع الفئات وكذلك عملية مستمرة في الحاضر والمستقبل.

3-عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجندارية للنشر والتوزيع، السعودية، 2016، ص، 21.
4-عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، شعاع للنشر والعلوم، الطبعة الأولى، حلب، سوريا، 2010، ص 259.
5– عبد الرحمن عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975، ص 205.

ويتبين لنا من خلال التعاريف السابقة التي تطرقنا إليها أن معظم الباحثين يتفقون على أن التدريب هو مجموعة من الأنشطة و العمليات، التي تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة و الفعالية و الموهبة للمورد البشري و التي تتناسب مع متطلبات عمله الحالية أو المستقبلية وهي تساهم بشكل كبير في تطوير و زيادة مهارة العاملين وتحسين قدرهم على أداء الأعمال المسندة إليهم.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التدريب

أولا: أهداف التدريب

إن ما يسعى إليه التدريب هو تحقيقا لأهداف المنظمة التي تتمثل في زيادة كفاءة وتطوير أداء العاملين بها، مما يعكس بدوره أهداف التدريب والتي تتمثل في:[1]

- تنمية المعارف، أي تنمية معارف المدربين ومعلوماتهم تحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان.
- تنمية مهارات العاملين وقدراتهم، أي الاهتمام بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة وفعالية.
- تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع، حيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة.
- بالإضافة إلى الأهداف السابقة هناك أهداف أخرى:
- تذكير العاملين بأساليب الأداء، وتعريفهم أولا بأول بالتغييرات والتعديلات التي تدخل عليها وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات.

[1]– عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن–عمان، سنة 2016، ص 91.

- الإسهام في إعادة توازن النوعي والعددي لهيكل العمالة، فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين يمكن من خلال التدريب التحويلي، تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.
- تقليل وقت لأداء الخدمة في المنظمات الخدمية، وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضائهم عن المنظمة ومنتجاتها، وتحسين صورتها في أذهانهم ويدعم مركزها تنافسي.

وتلخص الأهداف السابقة إلى ثلاثة مجموعات هي:

- **الأهداف الاقتصادية:** تتمثل في تحسين الإنتاجية، تخفيض الفاقد والضائع، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو، وتأكيد المركز التنافسي.
- **الأهداف التقنية:** تتمثل في تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة تعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها.
- **الأهداف السلوكية:** وتتمثل في تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغباتهم للأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

ثانيا: أهمية التدريب

يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي احتلت موقعا محوريا في المشروعات الحديثة فهي وظيفة تأتي بعد وظيفة الاختبار والتعيين، و التدريب له أهمية بالنسبة للفرد و المؤسسة وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:[1]

أ/ أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة: وتتمثل هذه الأهمية في:

1. زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي، إذ يساعد التدريب على زيادة مهارات وكفاءات العاملين و هذا ما ينعكس على الإنتاجية و يساهم في رفعها و كذا المساهمة في الاستقرار التنظيمي.

2. ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.

7- قاسي أسماء، أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر، سنة 2012، ص 54.

3. يساهم التدرب في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي و ذلك من خلال مواكبتها للتطورات و التغيرات البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية.

4. يساهم التدريب في تحديد و إثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.

5. يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية و خارجية نحو المؤسسة.

6. يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة وبناء قاعدة فعالة للاتصالات و الاستثمارات الداخلية.

ب/ أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين:

1. .بما أن للتدريب أهمية على مستوى المؤسسة و بالتالي فله أهمية كبيرة بالنسبة للعاملين.

2. يساعد على تحسين و تطوير كفاءات و قدرات الأفراد و بالتالي تحسين فهمهم للمشروعات الصغيرة و استيعاب دورهم فيها.

3. يساعد الأفراد في تحسين قرارهم و حل مشاكلهم في العمل.

4. يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

5. يطور الدفاعية للأداء، إذ يساعد في تحفيز العمال على تطوير أدائهم.

6. يسمح التدريب بالتقليل من نقاط الضعف لدى الأفراد و يوفر لهم الفرص للترقية و التطوير.

7. يسمح التدريب بتخفيض معدل حوادث العمل و رفع درجة الروح المعنوية لدى العاملين داخل المشروعات الصغيرة.

ج/ أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية: تظهر أهمية التدريب هنا من خلال تطوير العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين بالمشروعات الصغيرة مهما كانت مستوياتهم وتبرز هذه الأهمية في:

1. توطيد العلاقات بين الإدارة و الأفراد العاملين.

2. تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات في المؤسسة.

3. يساهم في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

المطلب الثالث: خصائص التدريب

يتميز التدريب بخصائص متعددة، ومنها:[1]

- ✓ **التعلم بالأهداف:** هو تصميم التدريب حتى يهتمّ بالأهداف الخاصة بالتعلم؛ حيث تحتاج برامج التدريب إلى وجود أهداف معينة يجب تحقيقها من خلال المُدربين، ويتمّ ربطها مع المهارات الأساسيّة التي يحتاجها المتدربون ليصبحوا ناجحين.
- ✓ **المُشاركة:** هي من الخصائص الفعالة لكافة برامج التدريب؛ حيث تهتمّ بتفعيل دور المشاركة بين كافة الأفراد المشاركين بها، وتعتمد هذه المشاركة على تنفيذ تمرينات وجلسات تساعد على تعزيز التعاون بين المتدربين؛ من خلال تنفيذ العديد من الأدوار والنشاطات التي تشمل حلّ المشكلات.
- ✓ **فرصة للمشاركة في الخبرات:** إذ يهتمّ التدريب بتبادل الخبرات بين المتدرّبين؛ ممّا يُساهم بتعزيز فِهم المفاهيم الجديدة التي من الممكن مراجعتها ومناقشتها.
- ✓ **يُعدّ التدريب من الوسائل المُمتعة:** حيث يجعل التدريب من التعلم والتعليم وسائل ذات متعة كبيرة، فقد يعتمد على استخدام الألعاب أو تطبيق نشاطات إبداعيّة؛ ممّا يساهم في تعزيز الاستمتاع عند المتدرّبين.

[1]Kermit Burley, "Four Characteristics of an Effective Training Program That Allows Employees to Learn Best ", https://smallbusiness.chron.com.15/04/2020.

المطلب الرابع: أنواع التدريب

يقسم التدريب إلى عدة أنواع وذلك حسب اعتبارات مختلفة:

1. أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:[1]

أ) **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قائمة.

ب) **التدريب أثناء العمل:** ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تتضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتسمى المنظمات إلى أن تقوم المشرفين المباشرين فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين.

ج) **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك فلشاغلي الوظائف يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم أداء العمل باستخدام أنظمة حديثة.

ه) **التدريب للتهيئة على التقاعد:** في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن، على التقاعد، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد.

9 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، سنة 2004، ص 325/323.

2. أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

أ) **التدريب المهني أو الفني**: ينطوي التدريب المهني على إعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد ولكن بعدة أنواع من الأعمال المتعلقة ببعضها، أي يكون الغرض من التدريب إلمام الفرد بحرفة معينة وتكون المهارة لديه على كل فنون الحرفة.[1]

ب) **التدريب الشخصي**: ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية لتوفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.[2]

ج) **التدريب الإداري**: ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات، وتوجيه وقيادة، وتحفيز، وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.[3]

3. أنواع التدريب حسب مكانها:

أ) **التدريب داخل المنظمة**: يعرف التدرب الداخلي على أنه أنشطة التعليمية والمعدة مسبقا من قبل إدارة الأفراد داخل المنظمة والتي تجذب فقط الأفراد الذين يعملون بالمنظمة.[4]

ب) **التدريب خارج المنظمة**: تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة، ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة.

و يمكن الاستعانة (سواء كانت مكاتب خاصة أو مؤسسة تدريب خاصة) أو بالالتحاق ببرامج حكومية أي برامج تدريبية تدعمها الدولة أو الجامعات.

1- صلاح شنواني، إدارة الأفراد، مؤسسة شباب الجامعة، مصر سنة 1999، ص 147.
2- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، سنة 2001، ص 275.
3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 327 .
4- نفس المرجع سابق، ص 328.

المبحث الثاني: مسار التدريب

ضمن هذا المبحث سوف نتناول عناصر التدريب ومبادئه علاوة على أساليبه ومجالاته.

المطلب الأول: عناصر التدريب

❖ ويقصد به أن للتدريب مدخلات ومخرجات، والمجموعة التدريبية التي يتكون كل منها من مجموعة العناصر المتكاملة والمترابطة.

- ومن أجل تطبيق العملية التدريبية و وضعها موضع التنفيذ لذا يتكون التدريب من عناصر أساسية تظهر كما يلي:[1]

أولا: المدخلات

❖ هي التي يتم إخضاعها لعمليات تحول، فتتغير طبيعتها الأولى لتصبح مخرجات التدريب وتتمثل فيما يلي:

1. المدخلات الإنسانية وتتمثل في:

- المتدربون: بمستويات وأنماط أدائهم الفني والتفاعلي ويتطلب نجاح برنامج التدريب اختيار المتدربين على أساس موضوعية، وتدريبهم على العمل الذي يؤدونه فعلا.
- المدربون: يتم تأهيل واختيار المدربون بحيث يكونوا على خبرة تامة بموضوع التدريب والقدرة على توصيل المعلومات بالإقناع، والإحاطة الكاملة بموضوع التدريب.
- أعضاء جهاز التدريب بالمؤسسة: وهم المختصون بتخطيط وتنفيذ وتقييم التدريب.

1- فضيلة نشاش، دور التدريب في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى تيليلان الجديدة بأدرار، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، سنة 2020، ص 47.

2. **المدخلات المادية وتتمثل في:**

- المعلومات: أهداف المؤسسة، الفرص والقيود البيئية، برنامج التدريب وتجهيزاته.
- مركز التدريب وتجهيزاته: من المهم توافر المساحة المناسبة بها، ينتج مساحات داخلية كافية لقاعة التدريب للوحدات الخدماتية.
- برامج التدريب: وهي البرامج التي تصمم بمحتوى ومدى زمني محدد لتغطية الاحتياجات التدريبية، فهي تساهم في تكامل وفعالية المدخلات ومن ثم جودة التدريب.

3. المدخلات المعنوية: وتتمركز في المعلومات التي تتعلق بالمدرب والمتدرب والعملية التدريبية ومدخلات المعلومات وأيضا المواد التدريبية التي تعرض على المتدربين.

4. المدخلات التكنولوجية: والتي تتمثل في أساليب الإنتاج والمعرفة الفنية المتاحة للتنظيم.

5. العمليات: هي عبارة عن معالجة معينة تتضمن أنشطة وإجراءات وأساليب وأدوات مختلفة لتحويل المدخلات.

ثانيا: المخرجات

❖ وتشير الى الانجازات أو نتائج عمل التدريب وتعرف بأنها الأشياء التي تعمل لمقابلة الأهداف التي يصمم من أجلها وتنقسم الى:

1. المخرجات الإنسانية: وهم الأفراد المتدربون والذين يتوقع أن يكتسب خصائص جديدة بعد التدريب.

2. المخرجات المادية: وهي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون باكتساب خصائص جديدة وأهمها زيادة الإنتاجية كما ونوعا.

3. المخرجات المعنوية: وتمثل مدى الرقي في معلومات المتدربين وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسستهم.

المطلب الثاني: مبادئ التدريب

- يقوم التدريب على مجموعة من المبادئ الرئيسية، أهمها:[1]

✓ دعم الإدارة العليا في المنظمة لجهود التدريب: من الضروري لضمان نجاح التدريب أن تؤمن الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية تدريب العاملين وذلك من خلال دعمها والتزامها بتطبيق إستراتيجية التدريب.

✓ الشفافية والوضوح: يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بالوضوح ومشاركة كافة المعنيين بالعملية التدريبية، بحيث يجب إطلاع جميع العاملين على سياسات التدريب ومن ثم إعلامها للجميع.

✓ التناغم مع الأهداف العامة للمنظمة: يجب أن ترتبط السياسة التدريبية وأهدافها بالسياسة العامة للمنظمة بحيث تنبثق وتتناغم السياسة التدريبية مع سياسة إدارة الموارد البشرية والسياسة العامة للمنظمة ككل.

✓ مشاركة كافة العاملين في المنظمة: من الضروري الاستفادة من أفكار كافة المعنيين بالعملية التدريبية في المنظمة وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية للبرامج التدريبية بهدف الوصول الى كافة الأهداف.

✓ الشرعية: من الضروري أن تتم العملية التدريبية بكافة مراحلها وفقا للأنظمة والقوانين والتعليمات المطبقة في المنظمة.

✓ التدرج: يبدأ التدريب بمعالجة المواضيع والقضايا البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومدروسة إلى الأكثر صعوبة وتعقيدا.

✓ تلبية الاحتياجات التدريبية الفعلية للمنظمة: من الضروري أن تلبي السياسة التدريبية للمنظمة الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين، ويتم ذلك من خلال التحديد العلمي والدقيق للاحتياجات التدريبية.

1- عطا الله محمد الشرعية، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيقية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، شفا بدران، سنة 2014، ص 28.

✓ الواقعية: يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بواقعية الأهداف التدريبية بحيث يؤخذ بعين الاعتبار واقعيتها وقابليتها للتطبيق الفعلي.

✓ المرونة: من الضروري أُن يسعى القائمين على العملية التدريبية في المنظمة الى وضع خطط وأهداف تدريبية مرنة، بحيث يجب أن يتصف نشاط التدريب في كافة مراحله بعدم الجمود وقابلية التعديل في الخطط.

✓ الشمولية: وهو مبدأ هام ورئيسي في التدريب بحيث يشمل التدريب كافة المستويات الإدارية (الإدارة العليا، والإدارة الإشرافية، والإدارة التنفيذية).

✓ الاستمرارية: ويقصد بذلك أن يبدأ التدريب منذ اليوم الأول لعمل الموظف في المنظمة ويستمر معه في كافة مراحل حياته الوظيفية لتطوير أدائه وتزويده بشكل مستمر بالمهارات والمعارف والسلوكيات التي يحتاجها لتأدية الأعمال المستجدة في عمل المنظمة.

✓ مواكبة التطورات الجديدة: تعني مواكبة التطور أن يهتم التدريب في المنظمات بكل ما هو جديد من تطور ومعرفة وأن يركز على أساليب العمل الحديثة والمتطورة وأن يراعي الاطلاع على أعمال المنظمات. **المطلب الثالث: مجالات التدريب**

يمكن تقسيم مجالات التدريب استنادا إلى المكان الذي يتم فيه التدريب إلى نوعين هما :

❖ **التدريب أثناء العمل *on the Job training*:**

يتم وفقا لهذا الأسلوب التدريب في نفس موقع العمل داخل المنظمة المعينة التي يجري العمل فيها، ويتم التدريب عادة أثناء الأداء للعمل المعين أو من خلال مراكز التدريب الخاصة بالمنظمة، وفي كلا الحالتين فان التدريب يتم تحت إشراف شخص مسؤول في المنظمة يقوم بتوجيه وتدريب العاملين الجدد أو القدامى وفق الاحتياجات التدريبية المطلوب معرفتها وتطوير مهاراتهم من خلالها، ويمكن أن يكون المدرب هو ذاته المشرف المباشر

للعامل أو العاملين الذين يحصلون على التدريب المطلوب، ويقوم المدرب بإعطاء معلومات تعريفية أولية للمدرب، كما يقوم بالإجابة على كافة التساؤلات التي يطرحها المتدرب أثناء التدريب.[1]

❖ **التدريب خارج العمل *off the job training*:**

ووفقا لهذه الطريقة يتم التدريب خارج المنظمة التي يعمل بها الفرد، حيث غالبا ما تتوافر منظمات أو مراكز تدريبية متخصصة وغالبا ما تضم هذه المراكز عناصر متخصصة بالتدريب وتكون برامجها التدريبية منظمة ودقيقة وذات فائدة واضحة وملموسة في مجالات التخصص المهني والإداري للمدربين، إذ غالبا ما يمتلك هؤلاء التراكم المعرفي الكبير والخبرات العالية في مجالاتهم الاختصاصية مما يعود بمنافع واسعة على المتدربين على الرغم من أي المنظمات الراغبة بالتدريب لموظفيها تتكلف جراء ذلك أعباء مالية كبيرة لتغطية البرنامج التدريبي والعديد من المصروفات المتعلقة بإنجازه كالنقل والإقامة وتوفير التسهيلات التدريبية وغيرها من التكاليف المالية العالية .[2]

المطلب الرابع: أساليب التدريب

- يستخدم القائمين على التدريب العديد من الأساليب التدريبية، بما يتناسب مع الأهداف المخطط لها من قبل المنظمة بحيث يتم اختيار الأسلوب التدريبي الذي يحقق أكبر درجة من الكفاءة والفعالية.[3]

1. **أسلوب المحاضرة:** يعتبر أسلوب المحاضرة من أقدم أساليب التدريب ومن أكثرها شيوعا، ويتم استخدامها لنقل المعلومات والمعارف لمجموعات كبيرة من المتدربين، ويقوم المدرب في هذا الأسلوب من التدريب بإلقاء

[1]– خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 135-137.

[2]– نفس المرجع السابق، ص 135-137.

مادة تدريبية بشكل مباشر، بحيث تكون عملية الاتصال بين المدرب والمتدرب من جانب واحد فقط وهو المدرب.

ويناسب هذا النوع من التدريب الحالات الآتية:

- ✓ في حالة الحاجة إلى لإيصال المعلومات والقواعد وطرق أداء العمل لأكبر عدد ممكن من المتدربين.
- ✓ في حالة الحاجة لإيصال المعارف والمعلومات بأقصر السبل وبأقل تكلفة.
- ✓ عندما يتطلب موضوع التدريب دراسة وتحليل بعض النواحي الفلسفية أو الأفكار والمفاهيم المستخدمة أو الاتجاهات في الإدارة والنظريات المعمول بها أو تنمية القدرات العلمية على مواجهة المشاكل وحلها.

وبشكل عام تعمل هذه الطريقة على تحسين أداء العاملين إذا تم إدخال الوسائل للتوضيحية السمعية البصرية.

2. **حلقات النقاش:** يتميز هذا الأسلوب بما يلي:[1]

- ❖ يعتبر من المداخل الأساسية لتحقيق المشاركة المباشرة من قبل العاملين في المنظمة لبحث قضاياهم وقضايا المنظمة ومشكلاتهم وأهدافها.
- ❖ يتيح هذا الأسلوب للمتدربين التعبير عن الأفكار و الآراء.
- ❖ يساعد هذا الأسلوب على تنمية مهارات المتدربين في مجال العلاقات الإنسانية.
- ❖ يوفر التغذية العكسية من المتدربين.

- أما أهم الأمور التي يجب مراعاتها في أسلوب المناقشة:

- ✓ يجب على المدرب أن يسعى لإدارة المناقشة بصورة منظمة حيث أن للمدرب دورا هاما في نجاح هذا الأسلوب.

1- عطا الله محمد الشرعية، مرجع سابق سبق ذكره، ص 84.

- ✓ يجب على المدرب تنظيم المدة الزمنية الملائمة للموضوع بحيث لا تكون قصيرة فتذهب فائدتها أو طويلة فتبعث الملل في نفوس الحاضرين.
- ✓ يجب أن يشارك الجميع دون سيطرة أحد المشاركين على النقاش.
- ✓ من الضروري أن يحترم كل طرف في المناقشة آراء الطرف الآخر.
- ✓ من الضروري التحكم في سير المناقشة وإبقاء النقاش في موضوع المحاضرة وتوجيهها نحو الموضوعات المهمة والابتعاد عن الأمور الجانبية.

3. **المؤترات**: تستخدم طريقة المؤتمر وأساليب النقاش الجماعية للوصول لأهداف التدريب. وتتضمن هذه الأساليب مزيجاً من الأسئلة والإجابات والتعليقات من قبل المدرب، والإجابات والتعليقات والأسئلة من قبل المتدربين؛ حيث يوجه كل ذلك لتحقيق الأهداف التدريبية.

- ✓ متى تستخدم المؤتمرات؟ تستخدم طريقة المؤتمرات ف تنمية حلول إبتكارية للمشكلات:
- ✓ إثارة الاهتمام والتفكير وضمان المشاركة قد يبقى المتدرب فيها سلبياً إذا لم تُستخدم طريقة المؤتمر.
- ✓ التأكيد على النقاط التدريبية الأساسية.
- ✓ دعم المحاضرات أو لقاءات أو التمارين العملية.
- ✓ تحديد مدى فهم المتدربين للمفاهيم والمبادئ، وتحديد ما إذا كان المتدرب على استعداد للانتقال إلى مواد جديدة أو مواد أكثر تقدماً.
- ✓ إعداد المتدربين لتطبيق نظرية أو إجراء في مواقف معينة.
- ✓ توضيح نقاط أو تلخيص أو مراجعة موضوعات.
- ✓ تجهيز المتدربين لتدريب لاحق.

- ✓ تحديد مدى تقدم المتدربين، وفاعلية التدريب السابق.

ب- مزايا المؤتمرات : وتتمثل في:

- ✓ إن إعطاء الفرصة للتعبير عن وجهة نظره، وسماع أراء الآخرين يعتبر أمرا مثيرا للدافعية؛ فالدافعية غالباً ما تكون عالية في المؤتمر الذي يُعدُّ له بشكل جيد، ويُدار بمهارة.
- ✓ نظراً لأن المتدربين يشاركون إيجابياً في تصميم موضوعات التدريب فإنهم يكونون أكثر اقتناع بأهمية وجدوى المحتوى، كما أنهم يكونون أكثر التزماً بحلول المشكلات أو القرارات التي تم التوصل إليها عما لو كان المحتوى قد قدّم إليهم بواسطة المدرب..
- ✓ كما تسمح الطريقة للمدرب والمشاركين بالاستفادة من الخبرات ونتاج التفكير الذي يقوم به جميع المشاركين.
- ✓ وفي هذه الطريقة فإن حدوث التعلم بالنسبة للمشارك يتناسب بشكل مباشر مع حجم مشاركته في عملية التعلم .ونظرا لأن المؤتمر يستلزم درجة عالية من المشاركة من قبل المتدربين فإنه يساعد على حدوث تعلم أفضل ودائم بالنسبة لهم.

ج-عيوب المؤتمرات : ونجد:

- ✓ عدم توفر المدربين القادرين على إدارة المناقشة.
- ✓ تتطلب معظم المؤتمرات إعداداً مسبقاً في شكل قراءات محددة وتفكير ودراسة.
- ✓ يحتاج إلى وقت كبير.
- ✓ صغر عدد المشاركين.

✓ يتطلب اتفاق مستوى المشاركين من حيث الخلفية والنضج والدافعية .[1]

4. أسلوب التعليم المبرمج: هذا الأسلوب هو مفهوم التعليم الذاتي، حيث يتحمل المتدرب مسؤوليات أساسية في تدريب نفسه ويكتسب المتدرب المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتنمية وتطوير أدائه من خلال قيامه بمجموعة من الخطوات المرتبة والتي خطت لعناية بشكل مسبقا وأورد حسين أوبجي مجموعة من المبادئ التي يستند عليها التعليم المبرمج وهي:[2]

✓ تقسيم كل عمل أو مهمة task على الخطوات الصغيرة التي تتكون منها small step لتجنب الفشل الى حد كبير وكذلك اكتشاف الخطأ عند وقوعه وتحديد في أضيق نطاق ممكن.

✓ الاستجابة والمشاركة الإيجابية بين المتدرب والموقف التدريبي الذي يحيط به، فعند مواجهة الدارس بسؤال أو بعبارة أن يسجل استجابة بطريقة إيجابية و إلا فلن ينتقل البرنامج إلى الخطوة التالية.

✓ المعرفة الفورية بنتيجة الاستجابة التي تمت أو التعزيز قبل الاستمرار في البرنامج إذ يؤدي معرفة الخطأ والصواب إلى تعزيز الاستجابة الصحيحة وتأكيد التعلم و التقليل الوقت الذي يضع نتيجة لتعلم أشياء خاطئة.

✓ لسير في التعليم حسب قدرة المتعلم الشخصية، ويتيح هذا المبدأ للمتعلم أن ينقل من كل خطوة إلى الخطوة التالية حسب قدرته، واستعداده كما يستمر في متابعة دراسة الموضوع وفق رغبته ويتوقف عن ذلك حسب ما يريد حتى لا يتطرق الملل والسأم إلى نفسه، وينعكس على حبه للموضوع الدراسة.

[1]– أكرم رضا، برنامج تدريب المدربين، القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2003، ص126.

2– فايز الخاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2009، ص45-46.

✓ يعرف الدارس أخطاءه بنفسه، وبذلك يصبح معيار نجاح البرنامج هو سلوك الدارس ومدى تعليمه وتحقيقه لأهدافه ويسهل ذلك عملية تشخيص الخطأ ووصف العلاج المناسب كما أن البرنامج لا يقارن الدارس بآخر ولكنه يعتمد على التقييم الذاتي لأدائه فلا يشعر الدارس مثلا بالخجل عند مقارنته مع أقرانه .

5. دراسة الحالة / الحالة الدراسية: دراسة الحالة تتضمن اختبارا تفصيليا لوضع محدد، هذا الوضع قد يكون حقيقيا أو افتراضيا لكن بالضرورة أن يتم اختياره بعناية ليتضح ويرتبط بشكل مباشر بالإطار العام البرنامج التدريبي. في دراسة الحالة ينمي المتدربون مهاراتهم في التحليل والتفكير والاستنتاج حول المبادئ النظرية والتطبيقية.[1]

- وتتمثل نقاط القوة في أسلوب دراسة الحالة في أنه يمزج بين المناهج العملية لحل المشكلات مع التحليل العميق لحالات محدودة. من خلال إدخال الواقعية إلى قاعة التدريب، فإنه من الأفضل استخدام الحالة كتكملة لأساليب التدريب الأخرى، بينما تكون المحاضرة أكثر فاعلية في توصيل المعلومات الأساسية لموضوع ما، فإن دراسة الحالة تكون الأفضل عند استخدامها لتطبيق تلك المعارف حول الموضوع.

✓ مميزات دراسة الحالة:

1) تحسن مهارات حل المشكلات وتطبيق المفاهيم والأساليب.

2) تضفي لمسة من الواقعية على المناقشات النظرية. الحكم الموضوعي المبني على الحقائق.

3) نشاط يركز على المتدرب.

4) تمكن من التفاعل والتعلم الجماعي.

5) تمكن من البناء التحليلي.

1- بلال خلف السكارنة، التدريب الاداري، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة الاسراء، الطبعة الاولى، الأردن- عمان، شارع الجمعية الملكية، سنة 2009، ص 178/176.

6)تركز على أنه ليس هناك طريقة واحدة صحيحة لحل المشكلات وإنما هناك أكثر من حل.

✓ محددات دراسة الحالة:

1)قد تستهلك الكثير من الوقت.

2)صعوبات الاختيار مع المواد الجاهزة المتاحة.

3)إعداد حالات دراسة جديدة يحتاج إلى وقت.

4)خطورة التعامل معها كلعبة أو تمرين خاصة عند اعتمادها على تصور افتراضي.

5)توقع أن تكون هناك إجابة صحيحة أو خطأ.

6)تحد من إمكانية التعميم.

6.أسلوب تمثيل الأدوار: يعتبر هذا الأسلوب أسلوبا عمليا لتدريب المتدربين على الأدوار والمهام والمسؤوليات، والمواقف الموجود في بيئة الأعمال الحقيقية أو أنه يسمح بقيام المتدرب بتمثيل دور شخصي ما ويتصرف كما يعتقد بأن ذلك الشخص يتصرف في أدائه لذلك الدور. ويقوم المتدرب بالمشاركة في أداء الدور بعض زملائه أو مع بقية المتدربين الذين يقومون بمتابعة تمثيله من خلال الملاحظة العلمية لتوفير التغذية الراجعة وليستفيد المشاركون من أداء الدور من إتقان أداء الدور والإلمام بكافة متطلباته وتبرز أهمية التغذية الراجعة في النقاش الذي يدور بعد الانتهاء من لعب الدور والذي يشارك فيه جميع المتدربين والمدربين، ويهدف هذا الأسلوب على إتاحة الفرص للمتدربين لمعرف و إدراك مشاعرهم تجاه بعض المواقف ولتطبيق بعض المفاهيم النظرية في بيئة وظروف وعوامل مشابهة لبيئة العمل.[1]

2- فايز الخاطر، استراتيجية التدريب الفعال، مرجع سابق، ص 46-47.

7.التدريب العملي: ويقوم الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد، وبموجب هذه الطريقة يتم تدريب الموظف في نفس مكان العمل وخلال أوقات العمل الرسمية، وعلى ذلك يتم التدريب في بيئة طبيعية سواء من الناحية المادية أو المعنوية فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب والمشرف أو الرئيس المباشر هو نفسه المدرب.

ويقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء، ويلاحظ أن هذا الأسلوب لا يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.[1]

- اللجان: تقوم هذه الطريقة على تشكيل لجنة تضم عددا من المتدربين لدراسة ومناقشة وتحليل مشكلة أو وضع ما، والعمل على الوصول إلى إتفاق وقرار جماعي حول آلية حل المشكلة.[2]

ويتميز هذا الأسلوب بما يلي:

- ✓ يعتبر من أفضل الأساليب التعاونية الذي ينمي التفكير المشترك بين أعضاء اللجنة.
- ✓ يقوم هذا الأسلوب على دراسة الوثائق والحقائق.
- ✓ ينمي هذا الأسلوب القدرة لدى المتدربين في إيجاد وتطويل البدائل لحل المشاكل واختيار البديل الأفضل من بينها في اتخاذ القرار السليم.
- ✓ عادة ما يستخدم هذا الأسلوب في تنمية القادة الإداريين.

---

[1]– صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 – 2000، ص 225.

2– عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية، المرجع السابق، ص 89.

3– فايز الخاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، المرجع السابق، ص 47.

✓ الزيارات الميدانية: يقصد بالزيارات الميدانية قيام المتدربين بجولات لأماكن خارج مكان المتدرب تجسد الأفكار والمفاهيم و الممارسات المعطاة للمتدربين في قاعات التدريب، وتتم الزيارات لتحقيق بعض أهداف التدريب فهي تتيح الفرصة للمتدربين لمشاهدة الأشياء والممارسات والعمليات والمواقف التي لا يمكن تجسيدها في قاعات التدريب وإحضارها إليهم، وقد تستغرق الزيارة ساعة أو عدة أيام وبإمكانها تحقيق أهداف تدريبية لا يمكن تحقيقها إلا بها وإن الزيارات الميدانية تتضمن ثلاث مراحل كما يلي:[1]

- ❖ مرحلة التخطيط.
- ❖ مرحلة الجولة الميدانية.
- ❖ مرحلة أنشطة المتابعة(ما بعد الزيارة.)

المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية

تتكون العملية التدريبية من أربعة مراحل أساسية وهي:

مرحلة جمع وتحليل البيانات، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، حيث تعمل هذه العملية على تنمية وتطوير المورد البشري وذلك حسب إمكانيات المنظمة وهي مهمة تعكس مدى اهتمام المنظمة بهذا المورد الذي يعتبر بدوره العمود الفقري لها.

المطلب الأول: مرحلة جمع وتحليل البيانات

تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة المعلومات والبيانات عن مختلف عناصر نظام التدريب سواء كانت داخل أو خارج المؤسسة، هذه العملية هي جزء من نظام المعلومات الإدارية وذلك من أجل تخطيط التدريب وتتمثل هذه المعلومات كالآتي :[2]

---

[1]– بن عنتر عبد الرحمن, ادارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية) دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ,عمان 2010 م، ص 98–99.

- معلومات عن التنظيم الإداري.
- معلومات عن الأهداف و السياسات .
- معلومات عن تطور النشاط وأسلوب ممارسة الوظائف الإدارية .
- معلومات عن الإمكانيات المادية و النظم و الإجراءات .
- معلومات عن الأفراد و الظروف المحيطة.

المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية

إن تحديد الاحتياجات التدريبية هي الخطوة الأساسية الأولى التي تسبق أي عمل تدريبي في سلسلة الحلقات المترابطة التي تكون في مجموعها العملية التدريبية ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

وتعرف الاحتياجات التدريبية على أنها جملة من التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد، بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشاكل التي تعترض الأداء والإنتاج.[1]

-أنواع الاحتياجات التدريبية:

- الاحتياجات التعليمية: وتوجه أساسا إلى المعارف والاتجاهات.
- التدريب: ويوجه أساسا إلى المهارات.
- التنمية: وهي المستهدفة عند توفير الخبرات الجديدة.[2]

بناءا على ما سبق يتضح أن المنظمة من الضروري أن تقوم بمسح أولي لاحتياجات التدريب، وأن تكون هذه الاحتياجات شاملة لكل المستويات الإدارية على النحو التالي:

1- منان رزيقة، رزيق سمية، خنوش صليحة، أهمية التدريب في تسيير الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس،كلية علوم التسيير،جامعة المدية،الجزائر،2013-2014، 46.

[2]- نفس المرجع السابق، ص62-63، ص 46.

احتياجات التدريب على مستوى المنظمة: والمقصود بها تحديد مراكز الضعف في الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة إلى جانب تحديد أولويات الاحتياجات التدريبية لكل وحدة أدارية ومجالاتها.

احتياجات التدريب على مستوى الوظيفة: قد يكون تحديد احتياجات الوظيفة أمرا في غاية السهولة أو أمرا بالغ الصعوبة وذلك اعتمادا على نوع من الوظيفة، فبالنسبة للوظائف التشغيلية التي تنطوي على المهارات الحركية يمكن مشاهدتها تكون العملية سهلة وبسيطة حيث يتم إجراء تحليل للمجال الوظيفي والوظائف والمهام، وذلك لتحديد ما يجب أن يكون عليه محتوى التدريب من حيث السلوك أو الأداء المطلوب (ما يجب أن يقوم به الموظف)، والظروف التي يتم الأداء من خلالها (ما يتم توفيره للموظف للقيام بمهام الوظيفة مثل الأدوات والبيئة المحيطة بالموظف أثناء أدائه للعمل)،ومعايير الأداء (مستوى الأداء المطلوب، أو مستوى جودة أداء الموظف للمهمة أو الوظيفة).

أما بالنسبة للوظائف الإشرافية أو الإدارية فإن مشكلة وصف السلوك، والظروف والمعايير تكون أكثر تعقيدا وذلك بسبب أن الكثير مما يجري في أثناء أداء الموظف للوظيفة أو المهمة لا يكون من السهل ملاحظاته حيث أنه يشتمل على عمليات عقلية، أو وجدانية أكثر منها عمليات حركية.[1]

احتياجات التدريب على مستوى الأفراد: ويشير إلى دراسة الاحتياجات التدريبية الخاصة بالأفراد الذين تظهر فيهم مواطن الضعف من حيث المهارة والمعرفة في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم لأدائها أو الأعمال المطلوب منهم أداؤها في المستقبل.[2]

[1]- محمد عبد الفتاح الصيرفي،التدريب الإداري،دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص32. -
31-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007، ص201

المطلب الثالث: تصميم البرامج التدريبية

عملية تصميم البرنامج التدريبي تعتبر عملية إنتاج وصياغة وتحديد للمواد التعليمية والتدريبية اللازمة على ضوء الهدف من التدريب، وتمر عملية تصميم البرنامج التدريبي بالخطوات التالية:

1.تحديد أهداف البرنامج:

الأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجرى تصميمها وإقرارها مقدما.

وتوضيح الأهداف وما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم، وفي ضوئها يتم وضع المادة التدريبية، ويتم وضع أهداف البرنامج التدريبي في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية التي سبقت الإشارة إليها.

2.تحديد المادة التدريبية:

يقصد بالمادة التدريبية مجموعة المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العملية التي ترشح وتوضح موضوعا معينا حيث يجب إخراج هذه المادة بشكل يتناسب مع المستوى العلمي والعملي للمتدربين كما يجب مراعاة المظهر الخارجي.[1]

أما عن حجم التفصيلات الواجبة في عرض موضوعات البرنامج التدريبي فإن ذلك يتوقف على:

- ✓ المستوى الوظيفي.
- ✓ المستوى العلمي.
- ✓ درجة التخصص الوظيفي.
- ✓ متطلبات الوظيفة الحالية.

34-محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2007، ص185-186

- ✓ نوعية المشكلات المطروحة خلال البرنامج التدريبي.

هذا مع ملاحظة أنه يجب أن تغطى تلك الموضوعات النقاط التالية:

- ✓ المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل والظروف المحيطة بالمنظمة وسياستها الداخلية والخارجية.
- ✓ المهارات والطرق والأساليب التي يمكن استخدامها والتي تتناسب مع ظروف المنظمة.
- ✓ أنماط السلوك الواجب اكتسابها وتلك الأنماط التي يجب البعد عنها.

وبصفة عامة فإنه يجب أن تتوافر المادة التدريبية لأي برنامج تدريبي الشروط التالية:

1)أن تثير رغبة المتدرب للتعلم والمعرفة.

2)تقديم مكونات المادة العلمية في أسلوب التدريب بطبيعة كل مكون.

3)تقسيم المادة العلمية إلى أهداف إجرائية من معلومات ومهارات وسلوك.

4)أن تكون المادة وثيقة صلة بالبرنامج التدريبي مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف البرنامج التدريبي والاحتياجات المطلوب سدها ونوع المتدربين ووظائفهم والمشكلات التي تواجههم في منظماتهم.

3.تحديد محتوى الخطة التدريبية:

ويتضمن تحديد الموضوعات التي سيتم تقديمها للمشاركين خلال البرنامج التدريبي والتسلسل المنطقي لهذه الموضوعات وربطها ببعضها البعض. تختلف موضوعات التدريب حسب طبيعة الخطة والغرض منها، ويجب تلبية الاحتياجات التدريبية. تتضمن موضوعات التدريب موضوعات لزيادة المعرفة، ويهدف بعضها إلى تعميق اتجاهات معينة، كما تساعد بعض هذه الموضوعات أيضا اكتساب المهارات والقدرات وترتيبها ومستوى التفاصيل والمخطط العام.[1]

[1] -info a hakaptek.com 966-567518848 , 9 novembre ,2021.

4.اختيار المدربين:

يجب أن يتم اختيار المدربين على أساس المبادئ التالية، ومن أهمها:

أ- القدرة على التواصل الجيد.

ب- عمق المعلومات في المجالات المهنية.

ت- القدرة والرغبة في التدريب والإلمام بمبادئ سلوكها.

ث- يوجد وقت كاف لاختيار المدربين من عدة مجموعات.

يعتبر المدرب الكفء ذلك الجزء الأساسي من تصميم البرنامج التدريبي، حيث يلعب المدرب دورا هاما في نجاح أو فشل البرنامج التدريبي. ويوجد أربعة أنواع من المدربين:

المدرب القائد: وهو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.

المدرب المحاضر: وهو الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات ويكون هو المتحدث الأساسي.

المدرب التطبيقي: ويقصد به الشخص المدرب الذي لديه الخبرة العلمية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية، وهذا النوع من المدربين يكون قادرا على تدريب مجموعات المتدربين باستخدام أساليب دراسة الحالات والمنافسات.

المدرب النفسي: ويقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك.

5.أساليب التدريب:

هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة، ومن ضمن هذه الأساليب ما يلي:[1]

- المحاضرات.
- المؤتمرات والندوات أو حلقات البحث.
- التطبيق العلمي.
- أسلوب الحساسية.
- دراسة الحالات.
- العصف الذهني.
- الوقائع الحرجة.
- المباريات الإدارية.

6.إعداد الجدول الزمني والمادة العلمية لموضوعات البرنامج:

يراعي في ذلك أسبقية الموضوعات بالنسبة لهدف البرنامج، ويتم ذلك على أساس أسبقية أولى للموضوعات التي تحتم تزويد المتدربين بها وهي تتمثل في المعلومات والخبرات والتطبيقات التي تحقق هدف البرنامج، وأي نقص فيها يجعل التدريب عاجزا عن تلبية الاحتياج التدريبي. ثم تحديد المعلومات والخبرات التي ينبغي تزويد المتدربين بها وهي التي تزيد من كفاءة البرنامج وتساعد المتدربين على تحقيق مستويات أعلى للوصول إلى معدلات أداء أكبر وأحسن.[2]

[1]-عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم الأفراد، المرجع السابق، ص 117-121.
[2]-محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، المرجع السابق، ص 213-214.

ثم تأتي بعد ذلك المعلومات والخبرات التي يمكن تزويد المتدربين بها كأسبقية ثالثة، وهي التي لا ترتبط بالاحتياج التدريبي ارتباطا مباشرا وإنما تعتبر موضوعات تكميلية تساعد على زيادة كفاءة المتدربين وإكسابهم المزيد من الصلاحية لشغل وظائفهم وهي التي تتضمن موضوعات التوعية بصفة عامة.

7.تحديد كلفة البرنامج التدريبي:

تعتبر هذه الخطوة بمثابة الخطوة الأخيرة من عملية تصميم البرنامج التدريبي، حيث يستفيد مشرفو برامج التدريب من وضع ميزانية التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية للمتدرب الواحد وتكلفة الخطوات السابقة ويؤثر كل هذا في اتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا ومحددا في إطار الإمكانيات والقدرات المالية والمادية للمؤسسة كما يؤثر في تحديد قيمة اشتراك الدارس في حالة قيام جهاز خارجي للتدريب.

المطلب الرابع: تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية

أولا: تنفيذ البرامج التدريبية[1]

بعد جمع وتحليل الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي تأتي مرحلة مهمة، إذ يتم فيها التأكد من نجاح أو فشل المراحل السابقة، وفي هذه المرحلة يتم إخراج البرنامج التدريبي إلى حيز الواقع، وهي مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية، ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة وهي وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، ترتيب مكان قاعات التدريب، والمتابعة اليومية لسير البرنامج.

وتتم مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي كما يلي:

[1]-بن عصيد زروق، جميل أسامة، أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2018-2019، ص61-65.

أ) وضع الجدول الزمني وإعداد تجهيزات التدريب وتجهيز المطبوعات:

*وضع الجدول الزمني: ويتضمن ما يلي:

- موعد بدء البرنامج التدريبي وموعد انتهائه.
- توزيع العمل التدريبي خلال الفترة التدريبية.
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

ب) التجهيزات التدريبية: يجب إعداد ما يلي:

اختيار المكان وفقا لمستلزمات البرنامج.

تصميم طريقة جلوس المتدربين.

*تجهيزات المطبوعات: وتتضمن ما يلي:

- استلام المطبوعات من المكلفين بإعدادها علميا.
- إجراءات الطباعة والتجليد.
- إجراءات توزيع المطبوعات.

ج) متابعة المتدربين والمدربين:[1]

*متابعة المتدربين: وتكون كما يلي:

- التأكد من وصول الدعوات إلى الأفراد المعنيين بالتدريب في الوقت المناسب.
- إعداد القوائم الخاصة بالمتدربين وتتضمن أسمائهم، مؤهلاتهم، ووظائفهم وعناوينهم.
- المتابعة اليومية للمتدربين وذلك من خلال مراقبتهم والحرص على احترام المواقيت من طرف المتدربين.

*متابعة المدربين: وتكون المتابعة كما يلي:

[1]- نفس المرجع السابق، ص62-63.

- تذكير المدربين بالبرنامج والمواعد الموافقة له من خلال الاتصال بهم في الوقت المناسب.
- توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية وتقنيات سمعية بصرية.
- تقديم المدرب للمتدربين.
- متابعة سير المحاضرات ودور المدرب في الوقت المناسب.
- دفع مخصصات في الوقت المناسب.

د) افتتاح البرنامج وإرشادات متعلقة بسير البرنامج:

*افتتاح البرنامج: ويتضمن ما يلي:

- افتتاح البرنامج في الوقت المناسب.
- شرح أهداف البرنامج ومتطلبات المتدربين.
- التعرف على توقعات المتدربين والأخذ بالتوقعات المقبولة منها.
- فسح المجال للتعارف غلى بعضهم البعض.

*الإرشادات المتعلقة بسير البرنامج: وتكون كما يلي:

- العمل على حل مشاكل المتدربين وذلك من خلال احترام قدراتهم وإدماجهم في الأنشطة التدريبية والتعرف عليهم بشكل جيد.
- محاولة التعرف على وجهات نظر المدربين والمتدربين في سير البرنامج التدريبي للحصول على التغذية العكسية.

ه) تصنيف المحتوى التدريبي: في هذه الخطوة يتم تحديد الأهمية النسبية لكل موضوع حيث أن ذلك يمثل أهمية كبيرة في الاعتبارات التنظيمية (تخصيص الوقت اللازم لمختلف الموضوعات).

ولذلك يتم تقييم المحتوى إلى موضوعات غاية الأهمية:

*ترتيب المحتوى التدريبي: بعد تحديد الأهمية النسبية لكل موضوع يتم تحديد الترتيب الذي يتم به عرض الموضوع ثم تحديد الذي يقوم به عرض الموضوعات المختلفة في المحتوى التدريبي، ويكون ذلك إلى حد ما وفقا للتدريب المنطقي من وجهة نظر المتدرب. وفي معظم الأحيان يكون التدريب وفقا للآتي:

- نظرية التدريب التي تتبناها الدورة التدريبية.
- ظروف المتدرب.
- من العام إلى الخاص.
- من المختصر إلى التفصيلي.
- من المعلوم إلى المجهول.

*اختيار الأسلوب المناسب: لتدعيم كل جز من أجزاء المحتوى التدريبي ثم اختيار الأسلوب التدريبي الذي يتناسب مع طبيعة كل موضوع تدريبي وعدد المتدربين ومستواهم ووقت التدريب.

- والمحتوى التدريبي الفعال هو الذي يتميز باحتوائه على مجموعة متنوعة من أساليب التدريب الفعال لتحقيق الهدف.

*تحديد الزمن اللازم: وهذا لتحقيق كل جزء من أجزاء المحتوى لإعداد الحقائب التدريبية.

- مفهوم الحقيبة التدريبية: هي عبارة عن محتوى تدريبي في مجالات مختلفة يتم استخدامه بواسطة المدرب لتحقيق أهداف محددة.

❖ عوامل نجاح البرنامج التدريبي وزيادة فاعليته:

*زيادة فاعلية البرنامج من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد، ويتم ذلك عن طريق:

- تصميم البرنامج التدريبي حسب الحاجة الفعلية للأفراد.
- وضع نظام مناسب للمكافآت والحوافز.

- أن يصمم البرنامج لحل مشاكل العاملين.
- تهيئة التغذية العكسية حول مستوى أداء المتدربين لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم.

*زيادة الفاعلية من خلال المدرب، يجب توفر الشروط التالية بالمدرب:

- توفر الخبرة والمعرفة بالعمل الذي يقوم بتدريبه.
- توفر الإدراك والتحسس لدى المدرب لاحتياجات المتدرب ورغته.
- توافر المكافآت والحوافز المادية المناسبة.
- توافر الرغبة والحماس لديه.
- قدرته على مواجهة الآخرين.
- الإلمام بالجوانب التربوية والنفسية لفهم سلوك المتدربين.
- توافر المهارات القيادية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم للبرامج التدريبية.

ثانيا: تقييم البرامج التدريبية:[1]

إن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، و إنما على دقة التنفيذ، ومن ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المنشأة، وتعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة، ويرجع ذلك إلى:[2]

- عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد.
- تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها.
- عدم توافر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس.

[1]-هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري المفاهيم و الأساليب، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ص66.

[2]

- التقييم هو عملية تهدف إلى مراقبة تنفيذ الخطة لتأكد من أنها تسير وفق المنهج المرسوم لها، والبرنامج الزمني المحدد لانجاز مراحلها والميزانية المقدرة لها من اجل تحقيق أهدافها المقررة.
- ويعرفه تريسي بأنه عملية تحديد ما إذ كان قد تم تحقيق أي تقدم من أجل الوصول إلى الأهداف الموضوعية ضمن مدة زمنية معينة وبتكاليف معقولة.

وتقييم التدريب يتضمن جوهره محاولة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل يتم التدريب الذي يقدم احتياجات المتدربين؟
- هل يلبي التدريب احتياجات المنظمة؟
- ما هي نقاط الضعف في التدريب الحالي، وكيف يمكن التغلب عليها؟
- ما هو التدريب اللازم في المستقبل؟

خلاصة الفصل الأول:

أصبحت المنظمات اليوم تعطي أهمية كبيرة للتدريب بهدف تحسين أداء وكفاءة عمالها، باعتبار التدريب الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء المورد البشري وتنمية المعارف والمهارات وتوضيح نظم وأساليب العمل، وكافة المتطلبات الوظيفية التي يشغلها المتدرب، لذلك قمنا باستعراض وتبيان مفهوم التدريب بشكل مفصل، وقمنا بالتطرق إلى مساره ، وكذلك مراحل العملية التدريبية من مرحلة جمع وتحليل البيانات، تحديد الاحتياجات التدريبية و تصميم البرنامج التدريبي إلى التنفيذ والتقييم، وذلك لأهميته البالغة على المنظمة خصوصا في عصرنا هذا، إذ يتطور العالم بشكل مستمر، إذ يعتبر التدريب السبيل لتحسين وتطوير المهارات والقدرات ومحاولة تغيير السلوك بشكل إيجابي، وبالتالي تحسين أداء المورد البشري، مما يضمن للمنظمة المنافسة ومسايرة الأوضاع وتحقيق الرضا لدى الزبائن أو المستفيدين من الخدمة.

الفصل الثاني

تمهيد:

لقد أصبحت تقنية المعلومات الإدارية عنصر أساسي و مهم في المؤسسات بمختلف أنواعها و اختصاصاتها صغيرة أو كبيرة لكونها أداة مهمة في عملية إنجاز الأعمال بشكل كفء و دقيق و سريع، وكذلك مواجهة التحديات الجديدة التي تفرضها الثورة المعلوماتية في الوقت الحاضر.

وتعد الإدارة الالكترونية إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتصالات، فبعد بروز ثورة المعلومات و ثورة الاتصالات التي ساعد عليها تطور أجهزة الحاسب الآلي و تقنياته، جاءت الإدارة الالكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجالات الخدمة العامة لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة و فعالية من ناحية، و الاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت و الجهد و التكلفة من جهة أخرى.

تم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية وهي كالتالي:

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية.

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الالكترونية.

المبحث الثالث: التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية

يعد تناول مفهوم الإدارة الالكترونية مدخلا مهما لتعريفها وفق المفاهيم المرادفة لها كالحكومة الرقمية والتسويق الالكتروني والتجارة الالكترونية، الأعمال الالكترونية والمكاتب الالكترونية وغيرها، كما توجد العديد من التعريفات لهذا المفهوم منها ما هو مبسط ومنها ما هو مركب وأكثر عمقا فالإدارة الالكترونية هي عبارة عن أعمال تقدمها الإدارات بواسطة الاعتماد على الانترنت والاتصالات الالكترونية، عبر جميع طبقات ومستويات الحكومة لتقديم الخدمات والمعاملات للأفراد والحصول على المعلومات في شتى المجالات بيسر وسهولة.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الالكترونية

التعريف الأول: الإدارة الالكترونية هي بديل يعيد النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن، انطلاقا من التغير الحاصل في مفاهيم الإدارة العامة، وتقديم الخدمات العامة كمحصلة للتحول في عمل الأجهزة والمؤسسات الحكومية من الشكل التقليدي إلى شكل يرتكز أساسا على تقنيات الانترنت، والانترانت، والإكسسوارات، والبرمجيات، فإنها أيضا الفضاء الرقمي الذي يسهم في توحيد معايير إجراءات العمل الإلكتروني.[1]

التعريف الثاني: هي منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي بتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في مؤسسات عصر العولمة والتغيير المستمر.[2]

---

[1]- إيمان مفتي، دور الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية،قسم القانون العام، جامعة البويرة، الجزائر، 2018،ص 07-08.

[2]- عبد الدايم هشام، بن بيه إيمان، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة أدرار، الجزائر، 2017-2018، ص43

التعريف الثالث: حسب تعريف الدكتور السلمي "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا".[1]

التعريف الرابع: تعرف أنها الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلا من الاعتماد على استخدام الوسائل البدائية الأخرى كوسائل الاتصال المباشر. [2]

التعريف الخامس: هي عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولا إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والاتخاذ السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية. [3]

التعريف السادس: هي الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الطريقة الالكترونية من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد.[4]

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج وجود عدة نقاط نلخصها فيما يلي :

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

---

[1] ساسي مريم، الإدارة الالكترونية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم القانون العام، جامعة البويرة، الجزائر، 2015-2016، ص08.

[2] بكوش دلال، سعودي نسرين، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة جيجل، الجزائر، 2014-2015، ص11.

[3] مصطفى يوسف الكافي، الإدارة الالكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر، سوريا، دمشق،2011، ص06.

[4] صفاء فتوح جمعة، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص03.

ومن خلال ما ذكرنا سابقا يمكننا أن نعرف الإدارة الالكترونية بأنها الاتجاهات الحديثة في الإدارة، التي تسعى لتقديم الخدمات وتبسيط الإجراءات وإنجاز المعاملات وتحقيق الأهداف وتنفيذ السياسات واتخاذ القرارات بكفاءة وجودة عالية وسرعة كبيرة، مما ينعكس إيجابا على علاقة المواطنين بالمنظمة ويجعل هذه الأخيرة بعيدة عن مختلف المشكلات والأزمات التي تهدد استقرارها واستمرارها في أداء وظائفها.

المطلب الثاني: التطورات التي مهدت لقيام الإدارة الالكترونية

عرف قيام الإدارة الالكترونية عديد التطورات التي مهدت لحدوث ذلك، وجعلت من الإدارة الالكترونية مطلبا لابد منه لدى جميع دول العالم بمختلف مؤسساتها، وتمثلت هذه التطورات فيما يلي:

1) انتشار الثقافة الالكترونية:

تختلف الأجيال كثير في مجال الثقافة الالكترونية، فالأجيال الجديدة تتعامل بشكل سهل مع الثقافة الالكترونية، فهي متعلقة بالانترنت والثقافة الرقمية، و لم يعد الأمر يتطلب شهادة جامعية متخصصة في الحاسب الآلي، فقد انتشرت وسائل التعليم عن بعد، ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية الإعلامية، ومقاهي الانترنت وغيرهم من سبل نقل الثقافة الالكترونية، فأصبح المواطن لديه وعي كبير وأصبح أكثر تطلعا نحو خدمات أفضل وأسرع وأسهل، خصوصا بعد سهولة معرفة ما يدور في العالم المتقدم من خلال وسائل الإعلام، ولعل ظهور الحاسب الآلي الشخصي، وانتشاره في معظم البيوت هو ما يؤدي غلى إضفاء الطابع الشخصي على مفهوم الخدمات العامة المطلقة بحق كل مواطن في الوصول إلى المعلومة، وشجع ذلك على ميل عدد كبير من المواطنين في الدول العالمية نحو الإدارة الالكترونية.[1]

2) التقدم الكبير في تقني ات الحاسب الآلي وتطبيقاته:

[1]– العوالمة ونائل عبد الحفيظ، الحكومة الالكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة الدراسات في العلوم الإدارية، الأردن، 2002، ص151.

تطورت تقنية الحاسب الآلي تطورا كبير منذ القرن العشرين، من الجيل الأول إلى الجيل الرابع الذي عرف بالحاسب الشخصي، وقد اختلف الحاسب الآلي من جيل إلى آخر في درجة تخزينه للمعلومات، بحيث شهد زيادة من جيل لآخر على التوالي ونفس الأمر من حيث معالجة المعلومات وسرعة نقلها.[1]

3)التقدم السريع في شبكة الاتصالات والانترنت:

أدت التطورات التي شهدته الاتصالات وتقنياتها إلى تغيرات مهمة في الإدارة، فالاتصالات الالكترونية أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها، بسرعة ودقة فائقة وبتكاليف أقل، إن تقنية المعلومات عززت القدرات الإستراتيجية لنظم الاتصالات والإدارة فضلا عن تحقيق العديد من الفوائد الملموسة وغير ملموسة.[2]

أ – الفوائد الملموسة : وهي التي تزيد الإنتاجية عن طريق زيادة المخرجات بنفس الإمكانيات، وتقليل وقت تكاليف السفر أو حذف الأعمال الروتينية غير المساهمة في إنجاز المعاملات وبالتالي توفير العمالة وتقليل وسطاء نقل وحفظ المعلومات.

ب – الفوائد غير الملموسة : وهي تكون غير واضحة وصعبة القياس ولكنها موجودة مثل الرقابة الأفضل على الأعمال والوقت، والتحسين المستمر في ظروف العمل، وإحساس بالرضا عن العمل، وتقليل الاحتكاك مع سائر المتعاملين مع المنظمة.

4)تزايد شح الموارد والاتجاه نحو الخصخصة:

إن التراكم الرأسمالي ساعد على الاستثمار وإنشاء الصناعات وغيرها لتوظيف العمالة الفائضة، إلا أن ذلك جعل من بعض الدول ترى أن قيامها بأنشطة اجتماعية وثقافية، هو لون من ألوان الإسراف الاقتصادي التي لا لزوم لها فبدأت بخصخصة بعض الأنشطة من أجل استخدامها في تمويل العجز في

[1] –محمود ومحمد فتحي، الإدارة العامة المقارنة، ط2، مطابع الفرزدق التجارية، السعودية، 1997، ص221.

[2] –عبد الدايم هشام، بن بيه ايمان، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية، مرجع سابق، ص45.

الموازنات واستكمال مشروعات التنمية، وفي نفس الوقت نقل الإرادات من القطع العام إلى الخاص، وإخضاعها للمنافسة والاقتصاد في التكلفة، وسرعة الانجاز بحيث المرونة والرغبة في التحديث، والتطبيق المتسارع للتقنيات العالمية الحديثة في مجال تقديم السلع والخدمات، ومن أجل تحقيق ذلك سعت الدول العالمية إلى تحقيق الإدارة الالكترونية، بهدف الوصول إلى قيمة تنافسية من حيث الجودة والسرعة والدقة في الانجاز.[1]

المطلب الثالث: خصائص الإدارة الالكترونية

مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، وفي ضوء العولمة وانتشار الاقتصاد الشبكي، وتزايد حدة المنافسة ونزايد الضغوط على المنظمات لتحسين الأنماط الإدارية والأنظمة التي تستخدمها، تزايدت أهمية الإدارة الالكترونية والتي تتميز بالعديد من الخصائص منها:[2]

أنها إدارة بلا أوراق: حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.

إدارة بلا مكان: والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية، واستخدام التليفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية.

إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية.

- كما أنها تتميز ب:[3]

[1] –محمود ومحمد فتحي، الإدارة المقارنة، مرجع سابق، ص153.

[2] –رضوان محمد عبد الفتاح، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 20-21.

[3] –ساسي مريم، الإدارة الالكترونية، مذكرة لنيل شهادة الماستر،كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم القانون العام، جامعة البويرة، الجزائر، 2015-2016، ص09.

أ- **السرية والخصوصية:** من خصائص الإدارة الالكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور.

ب- **زيادة الإتقان:** إن الإدارة الالكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية، وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات.

ت- **تخفيض التكاليف:** إذا كانت الإدارة الالكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول، فإن انتهاج نموذج المنظمات الالكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة، حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير.[1]

ث- **تحقيق الشفافية:** فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الالكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الالكترونية، التي تتضمن المحاسبة الدورية في كل ما يقدم من خدمات.

إن خصائص الإدارة الالكترونية قد مثلت دافعا أساسيا لدى القائمين على مبادرات التحول الالكتروني في الكثير من الدول، والحكومات وتوج بخلق استراتيجيات الكترونية متنوعة، مقسمة على مراحل حسب الظروف، والإمكانيات، وهذا ما يبين أن التحول للإدارة الالكترونية لا بد أن يتم عبر مراحل.[2]

[1] – عشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2009-2010، ص19.

[2] –عشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مرجع ساق،ص19.

المطلب الرابع: أهداف الإدارة الالكترونية

تعمل أغلب مبادرات الإدارة الالكترونية على تحقيق انتقال، وتحول جذري من الأساليب الإدارية التقليدية، إلى العمل الالكتروني، لتجسيد عدد من الأهداف العامة نوجزها على النحو الآتي:[1]

- إدارة الملفات، واستعراض المحتويات بدلا من حفظها، ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
- التحول نحو الاعتماد على مراسلات البريد الالكتروني بدلا من الصادر والوارد.
- اختصار الوقت وسرعة انجاز المعاملات، حيث أن التعامل الالكتروني يتم بشكل آني دون انتظار.
- تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيداته، إذ لا حاجة إلى تضخيم المستويات الإدارية وتعددها.
- تقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) ما يتعلق بها من عمليات.[2]
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الشبكة الالكترونية للإدارة.
- إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى حد ممكن.
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.
- مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل المعلومات وتقليل مخاطر فقدها.
- تعميق مفهوم الشفافية والعد عن المحسوبية.[3]

---

[1] –علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية،دار وائل للنشر، الأردن، 2009،ص39.

[2] –العبود فهد بن ناصر، الحكومة الذكية، ط 3، الناشر للنشر، الرياض، المحمدية، 2016، ص3.

[3] –علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية، مرجع سابق،ص39.

بالإضافة إلى الأهداف السابقة نجد بأن الإدارة الالكترونية تتميز بجملة من الأهداف وهي كالآتي:[1]

- تطوير نظام الحكم والشؤون العامة وإيجاد علاقة جديدة بين المواطنين والدولة.
- خلق الفاعلية في الإدارة وتحسين مستوى العمليات الإدارية باستعمال تقنيات حديثة.
- تقليص الازدواجية في الإجراءات المعقدة.
- تخفيف القيود البيروقراطية والتقليل من عدد الأوراق المطلوبة لإنجاز المعاملات.

البحث الثاني: أساسيات الإدارة الالكترونية

المطلب الأول: عناصر الإدارة الالكترونية

بما أن الإدارة الالكترونية منظومة تفاعلية وتكاملية وعلى هذا الأساس تتكون هذه الأخيرة من مجموعة أجزاء أو عناصر وتحدد فيما يلي :

1)الحواسيب وملحقاتها: Hardware: ينبغي على الإدارة قبل تعميم تطبيق التقنية في دوائرها أن تتأكد إن لديها القدرة المالية على توفير العدد المطلوب من أجهزة الحاسوب اللازمة لتشغيل المواقع أو المواقع الإدارية التابعة لها، مع مراعاة الإمكانيات اللازم توفرها فقد تحتاج بعض الإدارات إلى طابعات مثلا على اختلاف قدراتها ومواصفاتها وأحجامها وغيرها من الأجهزة الملحقة، كأجهزة فصل الألوان ووسائط النقل والأقراص المدمجة وأجهزة البصمة الالكترونية إلى ما يصعب حصره من الأجهزة الملحقة التي تحتاج إليها الإدارة على اختلاف طبيعة عملها وما يلزم لذلك العمل.[2]

[1] –حماد مختار، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، بن يوسف بن خدة، 2006–2007، ص05.

[2] –حسين محمد حسن، الإدارة الالكترونية–المفاهيم، الخصائص المتطلبات، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،ص 69–70.

2)البرمجيات: وهي تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب مثل: برامج البريد الإلكتروني وقواعد البيانات والبرامج المحاسبية ونظم إدارة الشبكة ومترجمات لغة البرمجة وغيرها، فإن تطبيق من جهة إلى جهة أخرى تختلف من حيث العناصر المطلوب تعبئتها، فإن هذه البرمجيات الواجهة الأساسية في تفعيل الخدمات وتلقي إجابة من قبل الإدارة الالكترونية.[1]

3)الشبكة الالكترونية: وهي تلك الحزم من المواصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والاكسترنات، وعلى شبكة الاتصال الخاصة بالإدارة، تحمل قاعدة البيانات والمعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين وقرارات وبيانات وأفراد ومشروعات وملفات شخصية ومعاملات وغيرها من البيانات والمعلومات التي يتعامل معها موظفو الإدارة، فيدخل كل منهم إلى المواقع التي يسمح له بالدخول إليها عبر كلمة المرور الخاصة به، حتى يتمكن من تحديد الخلل أو المسؤولية الخاصة بكل موظف، كما يقوم أيضا بقياس معدل أدائه، كما يمكن للأفراد مراسلة الإدارة عبر بريدها الالكتروني، وتلك العمليات جميعها تدور من خلال شبكة الاتصال التي تستقبل جميع الأوامر التي ترد إليها من منسوبي الخدمة ومراجعيها، وتحتفظ الشبكة الالكترونية في ذاكرتها بجميع تلك الأوامر والعمليات والبيانات التي ترد إليها من جميع الأطراف بتوقيت إجرائها بالدقيقة والثانية.[2]

4)صناع المعرفة: ويقع في قلب المكونات، ويتكون من القيادات الرقمية والمديرين والمحللين للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة.[3]

-.[1] الوافي صليحة، دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019-2020، ص28.

.[2] -جمبيبة ذهبية، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة خنشلة، الجزائر، 2015-2016، ص31.

.[3] -الوافي صليحة، دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري، المرجع السابق، ص28.

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الالكترونية

التطور الهائل في العصر الحالي عصر الثورة التقنية أدى إلى حدوث تغييرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة، حيث تحولت إلى وظائف الكترونية من اجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد والطاقات، وتشمل هذه الوظائف على ما يلي:

التخطيط الالكتروني: التخطيط الالكتروني يعتمد بصفة أساسة على استخدام التخطيط الإستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث تتسم القرارات التي تستخدم نظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلفة أقسام المؤسسة وإدارتها، ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضا على نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم إجراءات العمل.[1]

التنظيم الالكتروني: من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة من التنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، والذي يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي. وبالتالي يصبح القسم الإداري قائما على أساس الفرد بدلا من القسم على أساس الوحدات والأقسام والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دون الرئيس المباشر إلى متعدد الرؤساء المجاورين المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.[2]

[1] –قندوز ياسر، واقع تجسيد الإدارة الألكترونية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة جيجل، الجزائر، 2017-2018، ص58.

[2] –عيسى جلاب، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم قانون إداري، جامعة تيارت، الجزائر، 2021-2022، ص26.

القيادة الالكترونية: أدى التغيير في بيئة الأعمال الالكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الالكترونية، والتي تنقسم للأنواع الثالثة التالية:[1]

أ- **القيادة التقنية العملية:** حيث ترتكز في نشاطها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة والبرمجيات، وتمكن القائد الالكتروني من امتلاك القدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات، والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الالكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات.

ب- **القيادة البشرية الناعمة:** تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود القائد يمتاز بالحرفية، والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

ج- **القيادة الذاتية:** ترتكز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، والتركيز على انجاز المهمات، والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.

الرقابة الالكترونية: تهدف عملية الرقابة بصفة عامة إلى مقارنة الأداء الفعلي للأداء المستهدف لتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات لتصحيحها، وفي النظم الالكترونية توفر الاتصالات السريعة المتشابكة

[1] -بلغيث عبد الله، زعفان ريمة، واقع الإدارة الالكترونية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة تبسة، الجزائر، 2020-2021، ص28.

معلومات هائلة عن الأداء الفعلي، حيث تزيد فعالية الرقابة علاج الانحرافات وقت حدوثها ويتسع مجال الرقابة ليشمل الرقابة الداخلية والخارجية خاصة الرقابة على النظم الالكترونية لمنع اختراق النظم وقواعد البيانات.[1]

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (1-2): يوضح الفرق بين الإدارة الالكترونية والإدارة التقليدية

وجه المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الالكترونية
التخطيط	-مهمة الإدارة العليا. -الخطط الطويلة والمتوسط الأجل. -التخطيط من الأعلى إلى الأسفل.	-مشترك بين الإدارة والعاملين. -إعداد الخطط على فترات قصيرة. -التخطيط الأفقي.
التنظيم	-هرمي متعدد المستويات. -التقسيمات التنظيمية ثابتة. -تركز السلطة في الإدارة العليا.	-الهياكل التنظيمية الشبكية. -التقسيمات التنظيمية متغيرة. -تعدد مراكز السلطة وفرق العمل.

[1] -جهيدة حمدان، الإدارة الالكترونية كآلية تصدي للفساد الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2019، ص29.

القيادة	-القائد مركز التحكم والتوجيه. -القرارات من سلطة القائد ودور العاملين إمداده بالمعلومات.	-القائد يقدم الاستشارات ويحل المشكلات. -القرارات تشاركية للإتاحة الفرصة للعاملين للإبداع والتميز.
الرقابة	مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد الانحرافات وتصحيحها.	-الرقابة الفورية وهي عملية مستمرة يشارك فيها أكثر من طرف من خلال الشبكة الالكترونية.

المصدر: إيمان عبد المحسن، الحكومة الالكترونية، مدخل إداري متكامل، القاهرة، المنظمة الإدارية للتنمية الإدارية، 2009, ص106.

ويمكن القول أن وظائف الإدارة الالكترونية هي في حد ذاتها وظائف الإدارة التقليدية مع الاختلاف في آلية التنفيذ والسرعة، بحكم استخدام الإدارة الرقمية كأساس لتقديم الخدمات بدلا من الاستخدامات الورقية، الأمر الذي أدى إلى إزالة الفجوة بين الإدارة والعاملين وإلغاء التقييم التقليدي المتمثل في الإدارة والعاملين والمستشارين، حيث أصبح الشخص هو العامل والمدير والاستشاري في نفس الوقت.

المطلب الثالث: أنماط الإدارة الالكترونية

تأخذ الإدارة الالكترونية أنماطا مختلفة وأشكالا متعددة، تتفق مع طبيعة العمل لدى المنشأة بما يحقق أهدافها ومن تلك الأنماط ما يلي:[1]

التجارة الالكترونية:

تعد التجارة الالكترونية أحد أنماط الإدارة الالكترونية، وبقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل الكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية، بشفافية عالية، ويمكن أن يتمثل ذلك في إنجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة.

وعليه فالتجارة الالكترونية تمثل:

- عملية بيع أو شراء أو تبادل المنتجات والخدمات والمعلومات من خلال شبكات عديدة من ضمنها الانترنت.
- وسيلة من أجل إيصال المعلومات والخدمات أو المنتجات عبر خطوط الهاتف أو عبر شبكات كمبيوترية أو عبر أي وسيلة تقنية.
- تبادل المعلومات وتقديم الخدمات عبر شبكة الانترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة ودقيقة مع تفعيل البطاقات الشبكية.

[1]. –بلغيث عبد الله، زعفان ريمة، واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر، مرجع سابق، ص 29–30

الصحة الالكترونية:

تقوم الصحة الالكترونية بتوفير الاستثمارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل الكترونية، فالمريض يستطيع متابعة الفحوصات الطبية والتحاليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الانترنت.[1]

النشر الالكتروني:

من خلال النشر الالكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والاطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادره الأساسية.[2]

الحكومة الالكترونية:

هي مجموعة من الخدمات المقدمة الكترونيا من وإلى الحكومة، إلى قطاعات الأعمال، وإلى الأفراد أو المواطنين في بيئة تستخدم شبكات المعلومات والاتصال عن بعد مثل الانترنت، وتعمل الحكومة فيها على تسيير وتحسين هذه الخدمات من خلال التكنولوجيا المستخدمة من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ما تقدمه.[3]

[1] –خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الالكترونية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2010، ص 56.

[2] –جميبية ذهبية، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، مرجع سابق، ص37.

[3] –أقاسم عمر، ساوس الشيخ، الحكومة الالكترونية، مجمع أعمال اليوم الدراسي حول واقع الإدارة الالكترونية في الجزائر، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علوم التسيير، جامعة أدرار، الجزائر، 2012، ص04.

التعليم الالكتروني:

يعتبر التعليم الالكتروني نظام تعليمي يستخدم تقنيات المعلومات وشبكات الحاسوب في تدعيم وتوزيع نطاق العملية التعليمية من خلال مجموعة من الوسائل منها، أجهزة الحاسوب والانترنت، والبرامج الالكترونية المعدة من قبل أما من قبل المختصين في الوزارة أو الشركات.[1]

المطلب الرابع: خطوات تنفيذ الإدارة الالكترونية

هناك العديد من الأمور عند تطبيق الإدارة الالكترونية، لذا يجب القيام بالخطوات التالية:

أولا: إعداد الدراسة الأولية:

إنشاء فريق عم للوصول إلى القرارات التالية:[2]

- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى التطوير.
- انسجام مع آخر التطورات الحدية واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الالكترونية.

ثانيا: وضع خطة التنفيذ:

عند إقرار توصية من قبل الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمة، لابد من إعداد خطة متكامل ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.[3]

ثالثا: تحديد المصادر:

[1]. كباهم خميسة، أبو القاسم سعد الله، التعليم الالكتروني وتقنياته التكنولوجية المعاصرة، مجلة بيداغوجيا، العدد01، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009، ص62

[2]. الوفي صليحة، دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري، مرجع سابق، ص 31-32

[3]. http://www.starhams.com, 2015. 05

والتي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة أو المؤسسة.[1]

رابعا: تحديد المسؤولية:

لتنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلفة المرصودة.[2]

خامسا: متابعة التقدم التكنولوجي:

نظرا للتطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة العناصر التي لها علاقة بتطبيق الإدارة الالكترونية.[3]

المبحث الثالث: التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية

المطلب الأول: أسباب التحول إلى الإدارة الالكترونية

إن التحول إلى الإدارة الالكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت احد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور

[1] –حمبيبة ذهبية، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، مرجع سابق، ص 47.

[2] –أسماء عابد وخولة عزيزي، اتجاهات الجمهور الداخلي نحو تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015-2016، ص92.

[3] –بلغيث عبد الله، زعفان ريمة، واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر، مرجع سابق، ص52.

التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الالكترونية. ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الالكتروني إلى:

أولا: تطور قطاع المعلومات والاتصال

مرت الاتصالات الالكترونية بطفرة هائلة، جعلت كل ما يحتاج إليه الإدارة متوفرة بأزهد تكلفة وأقل جهد. ففي ظل تطور هذه الأخيرة وجدت الإدارة نفسها أمام حتمية التحول نحو العالم الالكتروني في إجراءاتها وخدماتها تجاوزا لعوائق الروتين التي كانت تقف عثرة دون إنجاز الكثير من المهام، فكان تطور قطاع المعلومات والاتصال دافعا قويا لفكرة التوجه إلى تعميم تطبيقات الإدارة الالكترونية لتحقيق أهداف الدولة، حيث بلغ مستخدمي الانترنت حوالي 4 نسمة، وتكتل فئة الشباب الأكثر استخداما وهي تزايد مستمر مما ساعد على نقل البيانات عبر المواقع الالكترونية بطريقة سهلة وتطوير الخدمات في الإدارات العامة.[1]

ثانيا: عامل الزمن

طالما كان عنصر الزمن عقبة كبرى أمام الشركات والمؤسسات التي تخوض مضمار المنافسة عالميا أو محليا بصدد تقديم منتجاتها، فتقديم منتج جيد ليس كل شيء في ظل تسابق المنافسين إلى تقديم منتج جيد أيضا، فثم عنصر آخر للمعادلة كثيرا ما حسم المنافسة لصالح إحدى الشركات أو المؤسسات ألا وهو الزمن، فإن توافرت فرضية أن الجميع جودوا منتجاتهم، فإن من يصل بمنتجه أولا هو الذي يحوز قصب السبق، لذا فكثيرا ما حدد عنصر الزمن حظوظ إدارة ما في القدرة على المنافسة والبقاء والترجيح كفتها بعنصر الزمن فإنها تجد نفسها أمام الاستفادة من التطبيقات التقنية.[2]

[1] –جهيدة حمدان، الإدارة الالكترونية كآلية تصدي للفساد الإداري، مرجع سابق، ص69-70.

[2] –قادة دليلة، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية،أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2015،2016، ص88.

ثالثا: الإجماع على التقنية

تتجه أعين أجيال اليوم على أجيال دول العالم المتطور، و لم تعد ترضى بأقل من أن تكون على قدم المساواة معها، وأن تعمم تطبيقات التقنية على كل تفاصيل الحياة حولها وبخاصة ما يتعلق بجانب المعاملات، فلم تعد الأجيال الحديثة تتقبل على الإطلاق فكرة الاصطفاف بالأوراق والملفات أمام شباك موظف الإدارة المحلية للحصول على رخصة محل أو مزاولة.[1]

ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الالكتروني في النقاط التالية:[2]

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- القرارات والتوصيات الفورية التي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- ضرورة توحيد البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

المطلب الثاني: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية

إذا كان تطبيق الإدارة الالكترونية دفعة واحدة تؤدي إلى خلل في إستراتيجية التطبيق كون الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائما بتهيئة الظروف والمناخ الملائم، فإن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الالكترونية، بما يتماشى والظروف المحيطة بالمنظمات، والهيئات الإدارية التي تشهد عملية التحول الالكتروني. ولا بد أن يمر بمراحل ذات أهمية والتي تشمل ما يلي:[3]

[1] –ساسي مريم، الإدارة الالكترونية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم القانون العام، جامعة البويرة، الجزائر، 2015–2016، ص31

[2] –عبد الحكيم عمارية، رشيدة سيتي ،تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحتمية التحول الالكتروني للمؤسسات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر03، 2018، ص976.

[3] –عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015–2016، ص 70–71.

أولا: مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:

حيث يتم من خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية، ومحاولة تنميتها وتطويرها، وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية، إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته، وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين، أو مماطلة، في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي، أو عبر الأكشاك، الإطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الالكترونية، مع إمكانية طبع أو استخراج الاستمارات اللازمة، وتعبئتها لانجاز أي معاملة.

ثانيا: مرحلة الفاكس والتليفون الفاعل

حيث يتم خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة الالكترونية ومحاولة تنميتها وتطويرها وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ الإدارة الالكترونية إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته، وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين، أو مماطلة في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي، أو عبر الأكشاك الاضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الالكترونية، مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.[1]

ثالثا: مرحلة الإدارة الالكترونية الفاعلة

هي المرحلة الأخيرة وفق ما يرى أصحاب هذا الاتجاه، والتي يتم من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الالكترونية يقارب 30 بالمائة من المواطنين، ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب، سواء بشكل شخصي، أو عن طريق الأكشاك، مما يتيح ويمكن كل الأفراد من استعمال الشبكة الالكترونية لانجاز أي معاملة إدارية، وبالشكل المطلوب و بأسرع وقت، وأقل جهد،

[1] –بكوش دلال، سعودي نسرين، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة جيجل، الجزائر، 2014–2015، ص85.

وأقل تكلفة ممكنة، وبأكثر فعالية كمية ونوعية، وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الالكترونية، تقبلها، وتفاعل معها، وتعلم طرق استخدامها.[1]

المطلب الثالث: متطلبات الإدارة الالكترونية

إن نجاح مشروع الإدارة الالكترونية في تحقيق أهدافه مرتبطة بتوفر مجموعة من المتطلبات اللازمة، وهناك من يرى من الضروري توفير جملة من المستلزمات البشرية والمادية والتنظيمية والبرمجيات ولتوضيح تلك المتطلبات من خلال الشرح التالي:[2]

1) المتطلبات الإدارية:

وتنحصر المتطلبات الإدارية في العناصر التالية:

- **وضع استراتيجيات وخطط تأسيس:** التي يمكن من أن تشمل إدارة أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم مع توفير مخصصات كافية لإجراء التحول المطلوب.
- **توفير البنية التحتية للإدارة الالكترونية:** توفير العتاد وشبكات الاتصال والبرامج.
- **القيادة والدعم الإداري:** دعم والتزام الإدارة العليا أمر مهم لنجاح الإدارة الالكترونية.
- **الهيكل التنظيمي:** لا تستطيع الإدارة الالكترونية العمل في هيكل هرمي يعتمد على قواعد تقليدية وروتين إداري وعمل يدوي.

[1] –عشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009–2010، ص20.

[2] –زيدي إدريس، حريز بكار عبد الجبار، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات العمومية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، 2019–2020، ص 09.

- **التعليم والتدريب والتثقيف:** بما أن التقنية علم وثقافة وأداة عمل جديدة ومغايرة للأدوات العمل التقليدية بشكل كبير فإنه لا يكفي تعليم العاملين بالإدارة الالكترونية وتدريبهم على أساليب العمل الجديدة والأجهزة فحسب، بل ينبغي أيضا تثقيفهم بالتقنية.

2) المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الالكترونية حيث يعتبر المنشأة للإدارة الالكترونية فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها لذلك فإن الإدارة الالكترونية من وإلى العنصر البشري فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة والذين يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال الفكري في المؤسسة يتولون إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الالكترونية ومنهم المديرون، الوكلاء والمساعدون، ضابط البيانات والمشغل أو المحور.[1]

3) المتطلبات الاجتماعية:

تتعلق بالبعد التوعوي الذي يرتبط بتكوين وتهيئة أفراد المجتمع لاستخدام التكنولوجيا بإدماجها في أنظمة التعليم ف جميع المستويات. باعتبار الفرد هو الهدف الأساسي من هذا التحول، فتطوير الحكومة الالكترونية يجب أن يتوافق مع تطوير مهارات المواطنين وقدراتهم، وإلا فلا فائدة من حكومة الكترونية من دون جمهور الكتروني.[2]

[1] –مرابط نبيلة، وزين أمينة، الإدارة الالكترونية ومدى تأثيرها في تطير الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارة وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017-2018، ص36.

[2] –خرشي إلهام، الإدارة الالكترونية في الجزائر، محاضرة ألقيت على طلبة السنة الثالثة ليسانس، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم القانونية والإدارية، جامعة سطيف2، الجزائر، 2020-2021، ص 18

4) المتطلبات التقنية:

يمكن تقسيم البنية التقنية إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي:[1]

- **البنية التحتية الصلبة للأعمال الالكترونية:** وتشمل مختلف التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب، ومختلف تكنولوجيا المعلومات والشبكات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الالكترونية التي تتيح تبادل البيانات الكترونيا.
- **البنية التحتية الناعمة للأعمال الالكترونية:** وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات، وبرمجيات، النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الالكترونية.
- **البنية الشبكية الالكترونية:**

وتتضمن:

✓ شبكة الاتصال المحلي.

✓ شبكة الاتصال الإقليمية.

✓ شبكة الاتصال الواسعة.

✓ الانترنت.

✓ الشبكة الداخلية.

5) المتطلبات الأمنية:

[1] –بوشفيرات رضوان، بو عبد الله علي، دور الإدارة الالكترونية في تفعيل خدمات الإدارة المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة جيجل، الجزائر، 2017-2018، ص 25،26.

على الرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من امتيازات وخدمات، إلا أن هناك تحديات كبيرة تنصب في أغلبها على سرية المعلومات سواء كان ذلك يتعلق بحفظ المعلومات وتخزينها الكترونيا أو المحافظة على سريتها بين المؤسسات أو التأكد من وجود المعلومة المطلوبة و إتاحتها للجميع بشكل متساوي، وتتضمن سرية المعلومات على محاور متنوعة منها السرية، والتكامل، وتوفير المعلومات، ومعرفة تاريخ دخول أي شخص إلى المعلومات وأمن المعلومات، ونذكر بعض الإجراءات التي تتطلبها الإدارة الالكترونية لتحقيق أمن المعلومات وتقليص التأثيرات السلبية لاستخدام شبكة الانترنت منها:[1]

- ✓ وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت.
- ✓ وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الالكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الالكترونية.
- ✓ وضع سياسة حماية عامة لأمن نظم المعلومات المحاسبية تتحدد حسب طبيعة عمل المنشأة.
- ✓ يجب على الإدارة العليا في المنشأة دعم أمن نظم المعلومات لديها.
- ✓ تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة.

المطلب الرابع: معوقات الإدارة الالكترونية

تواجه الإدارة الالكترونية تحديات كبيرة ذات طبيعة خاصة، لأن الإدارة الالكترونية هي عملية ابتكار جذرية، ويمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترضها فيما يلي:

- **المعوقات الإدارية:** نذكرها فيما يلي:[2]

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية.

[1] –عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر،مرجع سابق، ص 77،78.

[2] –مسيف مروة، حاجي فلة، الإدارة الالكترونية ودورها في إدارة الموارد البشرية في ظل مخاطر وباء كورونا، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أم الواقي، الجزائر، 2020-2021، ص 29.

- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها.

- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية ومحاولة التمسك بمبادئ الغدارة التقليدية.

- **المعوقات البشرية:** وتتمثل في الآتي:[1]

- محدودية وعي صناع القرار في بعض المؤسسات وخاصة الحكومية، بأهمية التحول إلى الإدارة الالكترونية وعوائدها، مما يؤخر تلك المؤسسات عن اللحاق بركبها.

- قصور نظرة بعض الأفراد إلى المشاريع التقنية والحاسوب عامة اقتصارها على رؤية ما تكلفة من نفقات، دون النظر إلى ايجابياتها وفوائدها.

- قبة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة التقنية الجديدة والمعقدة.

- ضعف الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في مجال المعلومات الإدارية على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب.

- قلة برامج التدريب في مجال التقنيات الحديثة المتطورة.

- انتشار الأمية المعلوماتية والتكنولوجية، والتي تقف غالبا عائقا أمام استخدام الأفراد والإدارات والمجتمعات للأجهزة التكنولوجية الحديثة.

- الجهل باللغات التقنية خاصة اللغة الإنجليزية التي لا يمكن الاستغناء عنها للحصول على معلومة دقيقة وبرامج متطورة.

[1] –رانية هدار، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة باتنة01، الجزائر، 2017-2018، ص 66.

- **المعوقات المالية والتقنية:** حيث تتمحور حول:[1]

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية للإدارة الالكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول.

- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.

- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الالكترونية، ومشاكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الالكترونية.

- **المعوقات السياسية والقانونية:** تشمل هذه المعوقات ما يلي:[2]

- غياب الإدارة السياسية الفاعلة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الالكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.

- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي، وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الالكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الالكترونية وترقيته.

- عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحترم اختراق وتخريب برامج الإدارة الالكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

- **المعوقات الأمنية:** وتتمثل هذه المهددات في الآتي:[3]

- التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الالكترونية، خوفا عن ما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصر الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية.

---

[1] -إبراهيم محمد إبراهيم عوضي، علاقة تطبيق الإدارة الالكترونية بالأداء الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2022،ص 15.

[2] -قندوز ياسر، زلوف موسى، واقع تجسيد الإدارة الالكترونية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قيم علم الاجتماع، جامعة جيجل، الجزائر، 2017-2018، ص70.

[3] -مسيف مروة، حاجي فلة، الغدارة الالكترونية ودورها في إدارة الموارد البشرية في ظل وباء كورونا، مرجع سابق، ص 31.

- ويمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الالكترونية، مثل التحويلات الالكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان

.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى إطار مفاهيمي حول الإدارة الالكترونية من خلا مفهومها وخصائصها ووظائفها وأنماطها, خطواتها، وذلك بالتعرف على تعريف الإدارة الالكترونية وعناصرها ومتطلباتها اللازمة للتحول نحو تطبيق إدارة الكترونية فعالة وناجحة، وفي التحول نحو تحقيق استراتيجيات هذا المشروع الحكومي بهدف ترقية الإدارة من خلال الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية، بالاعتماد على أنماط الإدارة الالكترونية بهدف الوصول إلى تحقيق أهدافها، وفي الأخير اشرنا إلى بعض المعوقات التي تقف على إعاقة الإدارة الالكترونية.

الفصل الثالث

تمهيد:

من خلال هذا الفصل التطبيقي سنحاول تطبيق ما تطرقنا إليه في الجانب النظري الذي تم تناوله في الفصلين السابقين، وذلك لمحاولة معرفة مدى الأهمية التي يحتلها التدريب في الوكالة العقارية بولاية المدية، وكذلك الإدارة الالكترونية والدور الذي تؤديه ، وفي هذا السياق قمنا بتخصيص مبحثين في هذا الفصل وهما كالآتي:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بالوكالة العقارية، التعريف بخصائصها والفروع التابعة لها، إضافة إلى هيكلها التنظيمي وشرح المهام التي يرتكز عليها.

المطلب الأول: تعريف بالوكالة العقارية وخصائصها

الفرع الأول: تعريف الوكالة العقارية

حسب المرسوم رقم 86-04 تعد الوكالة العقارية حسب ما جاء به هذا المرسوم بأنها مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي أنشأتها البلديات بصفة منفردة أو مشتركة جوازيا ، من أجل تنفيذ عمليات تكوين احتياطاتها العقارية وبيعها، كما 3تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي طبقا لنص المادة 01 من المرسوم 86-04.[1]

الفرع الثاني: خصائص الوكالة العقارية

- الوكالة العقارية مؤسسة عمومية.
- الوكالة العقارية ذات طابع صناعي وتجاري.
- الوكالة العقارية تتمتع بالشخصية المعنوية وذمة مالية مستقلة.
- نشاط الوكالة العقارية غير محدد المدة.

[1] بن سالم شمس الدين، لطفي بلال، الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري كمرق عقاري ودورها استثمارا وتسييرا، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم قانون عقاري، جامعة المدية، 2017-2018، ص 11.

المطلب الثاني: الوكالة العقارية لولاية المدية

الفرع الأول: التعريف بالوكالة العقارية لولاية المدية

الوكالة العقارية لولاية المدية هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، أنشئت الوكالة العقارية لوالية المدية بموجب مداولة المجلس الشعبي الولائي رقم 64 المؤرخة في 2004/10/05 المتضمنة إنشاء وكالة التسيير والتنظيم العقاريين الحضريين وقرار وزارة الداخلية والجماعات المحلية رقم 04/54 المؤرخ في 2004/11/21 المتضمن المصادقة على هذه المداولة، و بناء على المرسوم الوزاري المشترك المؤرخ في 2004/12/14 المتضمن 4إحداث الوكالة العقارية لوالية المدية ، يشرف على إدارتها المجلس الإداري الذي يترأسه السيد والي والية المدية ، ويضم أعضاء دائمين من السادة المديرين التنفيذيين لإدارات العمومية والمحلية التي لها عالقة مباشرة بالوكالة العقارية، كما يسهر على حسن سيرها مدير وهي مقسمة حسب الهيكل التنظيمي المصادق عليه بموجب اللائحة رقم 26 لجلسة المجلس الإداري للوكالة العقارية لولاية المدية المنعقدة بتاريخ 2013/04/09 رقم 2013/01.[2]

الفرع الثاني: بطاقة فنية للوكالة العقارية لولاية المدية

- **عدد العمال بالوكالة العقارية:** 139 عامل
- **عدد العمال (الإناث):** 58 عاملة
- **عدد العمال (ذكور):**81 عامل

أهدف المؤسسة: تتمثل لأهداف الوكالة العقارية في :

تنفيذ العمليات المرتبطة بتكوين مجموع احتياطات عقارية تطبيقا لتوجيهات مخطط التعمير وتعليماته.

[2] من وثائق المؤسسة.

نقد الملفات التقنية والإدارية السابقة لقرارات برامج التهيئة.

تقوم بتكليف من يقوم بالدراسات أو أشغال تهيئة المناطق السكنية والصناعية والمناطق الخاصة طبقا لتوجيهات مخطط التعمير وتعليماته.

تسهر على برمجة الأعمال المنسقة بين المتدخلين في المناطق التي تتكفل بها وعلى تنفيذها.

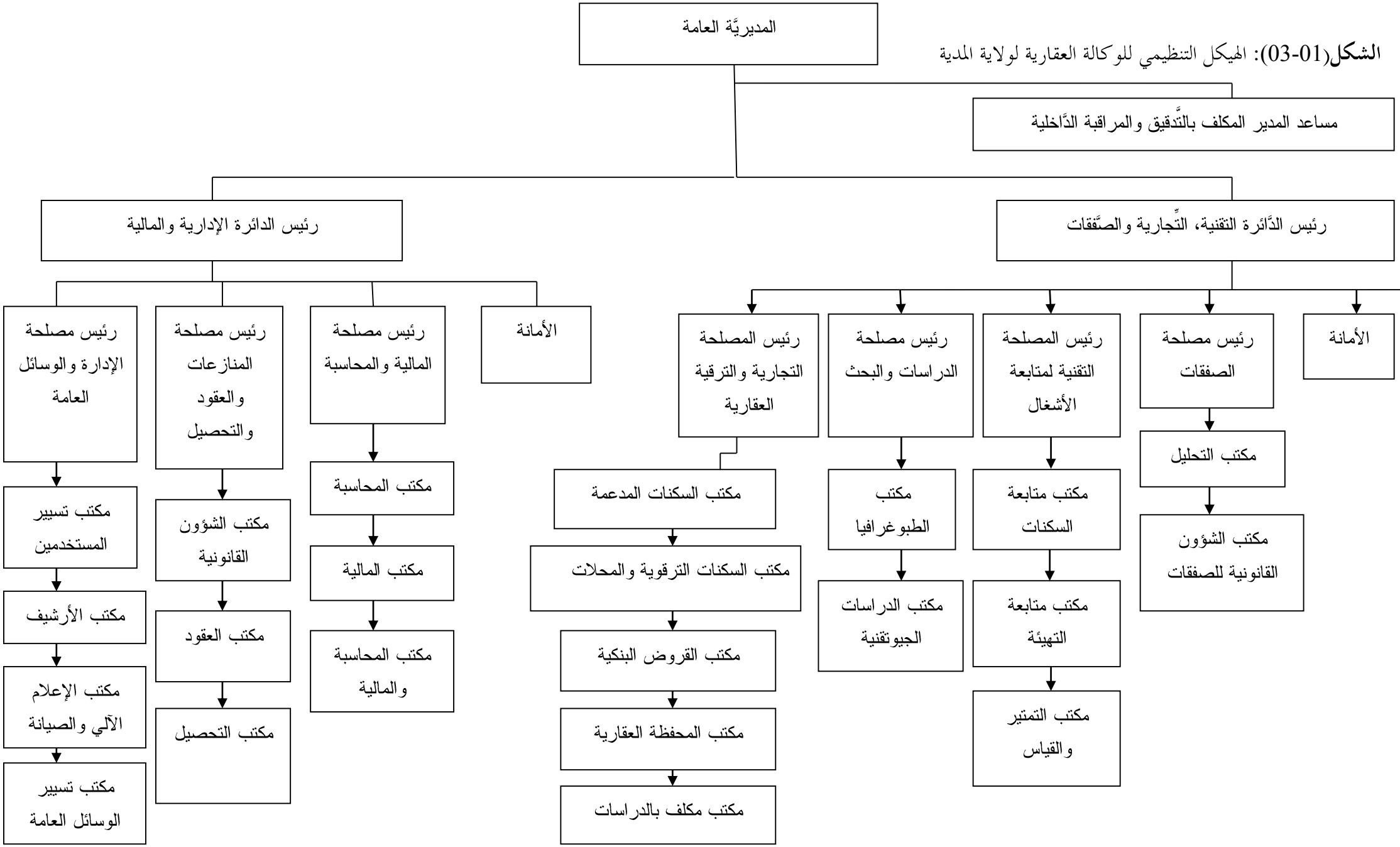
وسائل وعتاد المؤسسة: للمؤسسة عدة وسائل منها:

10 سيارات، 140 حاسوب، 140 مكتب، 11 كاميرا، 60 طابعة، 02 طابعة حجم كبير، 28 مكيف هوائي، 20 آلة نسخ، شبكة الانترنت، 06 فاكس، 01 مدفئة مركزية.

الفروع التابعة للوكالة العقارية: تضم الوكالة العقارية لولاية المدية التي تناولناها كنموذج، ستة فروع تابعة للمديرية العامة وهي كالآتي: فرع المدية، فرع البرواقية، فرع عين بوسيف، فرع تابلاط، فرع قصر البخاري، فرع بني سليمان.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة العقارية لولاية المدية

الشكل(01-03): الهيكل التنظيمي للوكالة العقارية لولاية المدية



وعليه الهيكل التنظيمي للوكالة العقارية يرتكز على المهام حسب العناصر التالية:

أولا: المديرية العامة

سنتطرق إلى تنظيم المديرية العامة من خلال معرفة المهام المنوطة بكل من مساعد المدير المكلف بالتدقيق والمراقبة الداخلية ورئيس الدائرة الإدارية والمالية ودورهم في تفعيل نشاط الوكالة العقارية:

مساعد مدير مكلف بالتدقيق والمراقبة الداخلية:

بناء على المرسوم رقم 11/07 المؤرخ في 2007/11/25 والمتضمن النظام المحاسبي المالي لاسيما المادة 11 منه تم تشكيل هذا المكتب وتتمثل مهامه في:

- يطلع المدير عن طريق عرض حال بكل النشاطات الإدارية والمالية للوكالة العقارية.
- بالتدقيق في مختلف العمليات الخاصة بالمصالح بطلب من المدير.
- يضمن التنسيق بين هياكل الوكالة العقارية
- يشارك في اجتماعات هياكل الوكالة العقارية .
- . يقوم بإعداد تقارير خاصة بطلب من المدير
- يمثل المدير لدى الهيئات والإدارات الخارجية والملتقيات الاقتصادية.

إضافة إلى وجود أمانة عامة من بين مهامها استقبال البريد والقيام بإجراءات التسجيل، تحويل البريد إلى المدير من أجل تقديم الموافقة، توزيع البر يد على الدوائر والمصالح المعنية، تنظيم وتسجيل المواعيد والاجتماعات الخاصة بالمدير، الحضور في الاجتماعات وتقييد الأوامر الشفهية، الرد على الاتصالات الهاتفية وتسجيل الرسائل ،مكلفة بنسخ الرسائل والوثائق السرية والحفاظ على سريتها ، تحرير الرسائل وتسجيلها في الحاسوب.

رئيس الدائرة الإدارية والمالية:

حيث يقوم بعدة مهام منها ما هو إداري وآخر تنسيقي بين مختلف المصالح الموضوعة تحت تصرفه والتي يتم تبيانها كالتالي:

- مكلف بالتنسيق والمتابعة من جميع النشاطات الإدارية والمالية للوكالة العقارية.
- يمثل المدير لدى الإدارات والهيئات الخارجية.
- يطلع المدير عن طريق عرض حال بكل النشاطات والمهام الموكلة إلى دائرته.
- يضمن تنسيق وتنشيط مراقبة مصالح المالية، المحاسبة والوسائل العامة والمنازعات.
- يساهم في تعريف ووضع سياسة تسيير المستخدمين.
- يرسم أهداف المصلحة حسب أنماط الشغل بالتنسيق مع باقي المصالح.
- يتحقق من الوثائق الإدارية قبل الإمضاء.
- يعمل على متابعة وتسيير ومراقبة نشاطات المصالح.
- يعمل على تطبيق المحاسبة العامة للمؤسسة.
- يسهر على دفع التصريحات الاجتماعية الشهرية والسنوية.

إضافة إلى العديد من المهام، حيث تضم الدائرة الإدارية والمالية كل من الأمانة، (أ)، مصلحة المالية والحاسبة (ب).

الأمانة:

حيث تقوم بالمهام التالية:

- استقبال البريد والقيام بإجراءات التسجيل.
- تحويل البريد إلى رئيس الدائرة من أجل تقديم الموافقة والتوجيه.
- توزيع البريد على المصالح المعينة.
- تنظيم وتسجيل المواعيد والاجتماعات الخاصة برئيس الدائرة.
- الحضور في الاجتماعات الخاصة برئيس الدائرة.
- الحضور في الاجتماعات وتقييد الأوامر الشفهية.
- الرد على الاتصالات الهاتفية وتسجيل الرسائل.
- مكلفة بنسخ الرسائل والوثائق السرية والحفاظ على سريتها.
- تحرير الرسائل وتسجيلها على الحاسوب.

رئيس مصلحة المالية والمحاسبة:

تستند إلى رئيس المصلحة المهام التالية:

- مكلف بالتنسيق والمتابعة لمجموع النشاطات والمهام الموكلة إلى مصلحته.
- يمثل المدير لدى الهيئات والإدارات الخارجية.
- يطلع رئيس الدائرة عن طريق عرض حال بكل النشاطات والمهام الموكلة إلى مصلحته.
- يرسم أهداف المصلحة حسب أنماط الشغل بالتنسيق مع باقي المصالح.
- يتحقق من الوثائق الإدارية قبل الإمضاء.
- يعمل على متابعة وتسيير ومراقبة نشاطات المصلحة.

- مسؤول عن المحاسبة العامة للمؤسسة.
- يقوم بإعداد التصريحات الاجتماعية، الشهرة والسنوية.
- تسديد المستحقات الضريبية والنسبة الضريبية الخاصة بالوكالة العقارية.
- يسهر على فرض الانضباط داخل المصلحة.
- يسهر على التطبيق الصارم للنصوص والقوانين المعمول بها.
- يقوم على مراقبة وتفتيش كل الوثائق المحاسبية.
- وتضم مصلحة المالية والمحاسبة كل من مكتب المحاسبة، مكتب المالية، مكتب المحاسبة التحليلية.

رئيس مصلحة الإدارة والوسائل العامة:

تعتبر مهام رئيس مصلحة الإدارة والوسائل العمة جد مهمة في نشاط الوكالة العقارية والتي تتمثل أساسا فيما يلي:

- مكلف بالتنسيق والمتابعة لمجموع المهام.
- يساهم في تعريف ووضع سياسة تسيير المستخدمين.
- يضمن تسيير المستخدمين من خلال متابعة كل مستخدم من الناحية المهنية والاجتماعية من تكوين، تحسين، ترقية.
- يسهر على إعداد رواتب المستخدمين.
- يشارك في إعدد التصريحات الاجتماعية، الشهرية والسنوية.
- يضمن المتابعة اليومية لحضور العمال إلى المؤسسة.
- يعد كل الوثائق الإدارية المتعلقة بتسيير المستخدمين.
- يعد برنامج التموين.

- يسهر على حماية ممتلكات الوكالة العقارية وفروعها. يضمن تسيير الاستثمارات الخاصة بالوكالة العقارية من خلال متابعة احتياجاتها اليومية .
- يسهر على ضمان الصيانة العامة من كهرباء، غاز، ماء وتدفئة مركزية، وكذا مختلف الاستثمارات الخاصة بالوكالة العقارية.
- حيث تضمن مصلحة الإدارة والوسائل العامة كل من مكتب تسيير المستخدمين، مكتب تسيير الوسائل العامة، مكتب الأرشيف، مكتب الإعلام الآلي والصيانة.

رئيس مصلحة المنازعات والعقود والتحصيل:

- تلعب هذه المصلحة دور جد فعال في نشاط الوكالة العقارية إذ تمثل الجانب القانوني لها، بالإضافة إلى عملية التدفق في صحة العقود وسنتناول هذه المهام في النقاط التالية:
- يمثل المدير لدى الهيئات الإدارية الخارجية.
- ينشط، ينسق يراقب نشاط المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.
- يقوم بالتنسيق مع مختلف المصالح من أجل احترام القوانين والمراسيم.
- يسه على متابعة المنازعات الناتجة عن التحصيل.
- يسهر على متابعة المنازعات المرتبطة بنشاطات المؤسسة.
- يسهر بالتنسيق مع مصلحة الصفقات على احترام قانون الصفقات العمومية.
- يسهر على التدقيق في العقود الخاصة بالمستفيدين قبل إمضاءها من طرف المعني ومدير الوكالة العقارية والتأكد من صحتها.
- حيث تضم مصلحة المنازعات والعقود والتحصيل كل من مكتب الشؤون القانونية، مكتب العقود مكتب التحصيل.

رئيس الدائرة التقنية، التجارية والصفقات:

- نظرا لاعتبار الدائرة التقنية والتجارية والصفقات القلب النابض لنشاط الوكالة العقارية فإن مهام رئيس هذه الدائرة جد هام وفعال يتمثل فيما يلي:
- يكلف بالتنسيق والمتابعة لمجموع النشطات التقنية والتجارية للوكالة العقارية.
- يمثل المدير لدى الإدارات والهيئات الخارجية.
- يطلع المدير عن طريق عرض حال بكل النشطات والمهام الموكلة إلى دائرته.
- يضمن التنسيق بين المصلحة التقنية وكذا المصلحة التجارية.
- يساهم ويضع الإستراتيجية التجارية في مجال الحيازة والتنازل عن العقار الحضري، الصناعي والسياحي.
- يعد ويتابع تنفيذ إجراءات تسيير الممتلكات العقارية.
- يسهر على تطبيق التنظيم في مجال الحيازة والتنازل عن الممتلكات العقارية.
- يدرس ويفحص السوق العقارية المحلية من أجل إثراء المحفظة العقارية.
- يتكفل بمختلف العمليات المرتبطة بالإنجاز في إطار الترقية العقارية.
- يسهر على مختلف الملفات التقنية لمختلف البرامج.
- يسهر على متابعة الأشغال على مستوى الورشات.

حيث تضم الدائرة التقنية، التجارية والصفقات كل من الأمانة، مصلحة الصفقات، المصلحة التقنية لمتابعة الأشغال، مصلحة الدراسات والبحث، المصلحة التجارية والترقية العقارية، والتي سنوضحها كما يلي:

الأمانة:

للأمانة دور يتمثل في:

- استقبال البريد والقيام بإجراءات التسجيل.
- تحويل البريد إلى رئيس الدائرة من أجل تقديم الموافقة والتوجيه.
- توزيع البريد على المصالح المعنية.
- تنظيم وتسجيل المواعيد والاجتماعات الخاصة برئيس الدائرة.
- الحضور في الاجتماعات وتقييد الأوامر الشفهية.
- الرد على الاتصالات الهاتفية وتسجيل الرسائل.
- مكلف بنسخ الرسائل والوثائق السرية والحفاظ على سريتها.
- تحرير الرسائل وتسجيلها غلى الحاسوب.

رئيس مصلحة الصفقات:

يقوم رئيس هاته المصلحة بدور جد إيجابي في عملية اختيار المقاولين المتعاقدين مع الوكالة العقارية في إطار نشاط الترقية العقارية أين تتمثل مهامه فيما يلي:

- ينسق ويتابع المهام والنشاطات المرتبطة بمصلحته.
- يصادق على الصفقات والاتفاقيات.
- يعمل على احترام الإطار القانوني الخاص بإبرام الصفقات والاتفاقيات.
- يعمل على مراقبة الصفقات والاتفاقيات.
- يصمن تناسق مختلف القياسات مع الصفقات المبرمة.
- يعمل على ضمان مطابقة دفاتر الشروط للنصوص القانونية.

- يناقش الصفقات مع المقاولين الأسعار الوحدوية.
- يقوم على ضمان الإعلان عن المناقصات والاستشارات.
- يعد البطاقات التقنية للمشاريع.
- الخروج للمعاينة الميدانية للأشغال والتأكد من نسبة إنجازها.
- يعمل على تطبيق قانون الصفقات العمومية.
- ينسق مع المصلحة التقنية لتنفيذ الصفقات المبرمة لمصالح الوكالة العقارية.
- حيث تضم مصلحة الصفقات كل من مكتب الصفقات، مكتب التحليل، مكتب الشؤون القانونية للصفقات.

رئيس المصلحة التقنية لمتابعة الأشغال:

يعمل رئيس هذه المصلحة على مراقبة مدى تقدم الخاصة بمشاريع الوكالة العقارية أين يصادق على وضعيات الأشغال ويحرص على انتهاء المشاريع في آجالها وتكمن مهامه في:

- يمثل المدير لدى الإدارات والهيئات الخارجية.
- يطلع رئيس الدائرة عن طريق عرض حال بكل النشاطات والمهام الموكلة إلى مصلحته.
- يعمل على التنسيق بين المصلحة التقنية ومصلحة الدراسات والبحث.
- يسهر على مختلف الملفات التقنية لمختلف البرامج.
- يسهر على متابعة الأشغال على مستوى الورشات.
- ينشط وينسق ويراقب نشاط المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.
- يساهم في تحضير التقارير الدورية.
- يسهر على احترام آجال التنفيذ ونوعية الإنجاز.

- يصادق على وضعيات الأشغال.
- يقوم بإعداد ومراقبة دفاتر الشروط الخاصة بالمشاريع.
- يحرر محاضر الزيارات الميدانية.
- السهر على حفظ وترتيب الوثائق.
- يشرف غلى الاستلام النهائي والمؤقت لمشاريع.
- التأكد من حسن تنفيذ وإتمام المهام في وقتها.

تضم المصلحة التقنية لمتابعة الأشغال كل من مكتب متابعة السكنات، مكتب متابعة التهيئة، مكتب التمتير والقياس.

رئيس مصلحة الدراسات والبحث:

قبل البدء في تجسيد مختلف برامج الوكالة العقارية لابد من دراستها من قبل هاته المصلحة حيث تتلخص مهامها في النقاط التالية:

- يمثل المدير لدى الإدارات والهيئات الخارجية.
- يطلع رئيس عن طريق عرض حال بكل النشاطات والمهام إلى مصلحته.
- يضمن التنسيق بين مصلحة الدراسات والبحث والمصلحة التقنية.
- يسهر على مختلف ملفات الدراسات والبحث لمختلف البرامج.
- يقوم بالتنسيق مع مكاتب الدراسات والمقاولين وباقي المصالح التقنية الخارجية المختصة والتي لها علاقة بمشاريع الوكالة العقارية.
- يقوم بالتنسيق ومراقبة نشاط المكاتب التابعة لمصلحتها.
- يضمن توزيع المعلومات لجميع المتعاملين.

- يسهر على إعداد مخططات التهيئة والتعمير.
- يسهر على حفظ وترتيب الوثائق.
- يقوم بتكوين ملف الخاص بكل قطع الأراضي الخاصة بمشاريع الوكالة العقارية كأصل الملكية، المخططات، رخص التجزئة، رخص الهدم إن وجدت بنايات الهدم.
- ينفذ توصيات ومقترحات مخططات التعمير.
- يعمل على متابعة الأشغال الربط بالشبكات الخارجية من قنوات الصرف للمياه، الكهرباء والغاز، الماء الصالح للشرب.
- يعمل على احترام المساحات المسموحة في دفاتر الشروط الخاصة بالبناية.
- تضم مصلحة الدراسات والبحث، مكتب الطبوغرافيا، مكتب الدراسات الجيوتقنية.

رئيس المصلحة التجارية والترقية العقارية:

حتى تتحقق أهداف الوكالة العقارية في كافة البرامج المتعلقة بنشاطها فإن هذه المصلحة لها دور مهم في تحديد مهام هذا النشاط والذي سنتناوله كما يلي:

- ينشط ينسق ويراقب نشاط المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.
- يساهم في إعداد التقارير الدورية.
- يضع المخططات الإشهارية لمختلف العمليات التجارية.
- يساهم وينسق في وضع مختلف البرامج المتعلقة بنشاط الوكالة العقارية.
- يسهر على متبعة فواتير وأوامر الدفع.
- يعد البطاقات المالية للعمليات.
- يسهر على احترام الإجراءات الخاصة بالبيع بالمزايدة.

- يرسم أهداف المصلحة حسب أنماط الشغل بالتنسيق مع باقي المصالح.
- يتحقق من الوثائق الإدارية قبل الإمضاء.
- يسهر على تكوين الملفات الإدارية والتقنية لكل عملية.
- يعلم مصلحة المحاسبة والمالية بكل عمليات الدفع من طرف المستفيدين.
- يحرر قائمة المستفيدين بكل عملية بناء على مداولات الاستفادة أو محاضر اجتماعات مجلس الإدارة.
- الحرص على الانضباط داخل المصلحة.
- التأكد من حسن تنفيذ و إتمام المهام في وقتها.

حيث تضم المصلحة التجارية والترقية العقارية كل من مكتب السكنات المدعمة، مكتب السكنات الترقوية والمحلات، مكتب القروض البنكية، مكتب المحفظة العقارية، مكتب المكلف بالدراسات.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

يحتوي هذا المبحث على تقييم تدريب المورد البشري وأثره على تبني منهج الإدارة الالكترونية بالوكالة العقارية لولاية المدية، وذلك من خلال الاستبيان الذي تم إعداده، وقبل ذلك سوف يتم التطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية.

المطلـــب الأول: منهجية الدراسة المتبعة

لدراسة تدريب المورد البشري وأثره على تبني منهج الإدارة الالكترونية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الملاحظة والوصف والتحليل للوكالة العقارية بولاية المدية، عن طريق الحصول على الوثائق والبيانات الثانوية باستخدام المقابلة وجها لوجه مع مسيري الوكالة، بالإضافة إلى استخدام أداة الاستبيان كتقنية كمية موجه لقياس اتجاهات العاملين وفق مقياس ليكارت الخماسي لدى الوكالة العقارية.

أولا: طبيعة الدراسة:

طبيعة المتغيرات المراد تقييمها لدى الوكالة والمتمثلة في متغير أبعاد التدريب وكذا أبعاد الإدارة الإلكترونية، حيث أن هذه الدراسات تتطلب الاستعانة بالبيانات والمعلومات المتصلة بتدريب المورد البشري وأثره على تبني منهج الإدارة الالكترونية، بغية تحليلها باستخدام أداة تكميم للبيانات وهي أداة الاستبيان.

أ: حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة بحدود مكانية وزمانية نوضحها الآتية:

- **الحدود المكانية:** الوكالة العقارية –بولاية المدية.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023-2023.

ب: عينة الدراسة:

تم اختيار حجم عينة موضوع الدراسة على أسلوب العينات العشوائية التي تعتمد على الاختيار المعقول لعناصر العينة من المجتمع الإحصائي المدروس، خصوصا إذا كان المجتمع الإحصائي صغير نسبيا، حيث تمثل مجتمع الدراسة في موظفي الوكالة العقارية بولاية المدية، ولإجراء الاستبيان تم الاعتماد على العينة الميسرة وذلك من خلال توزيع 30 استبيان على الموظفين.

ثانيا: بناء أداة الدراسة:

أ: تعريف الاستبيان:

هو وسيلة من وسائل جمع البيانات، ويأتي عن طريق استمارة تضم مجموعة من العبارات المكتوبة حول موضوع البحث، والتي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية وكيفية، تفيد في تفسير ظاهرة الدراسة.

ب: صياغة دليل الاستبيان:

تم تصميم الاستبيان المكون من 05 درجات وفقا لمقياس لكرت الخماسي، مكون من ثلاث محاور هي كآلاتي:

– **المحور الأول:** يحتوي على المعلومات الشخصية للمستجوبين.

– **المحور الثاني:** يتضمن هذا المحور مكون من أبعاد التدريب، ويمثل المتغير المستقل، وقد خصصنا له 16 عبارة متعلقة بكل أبعاد التدريب بحيث يقابل كل عبارة الإجابات: (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما).

– **المحور الثالث:** يتضمن هذا المحور أبعاد الإدارة الالكترونية ويمثل المتغير التابع، ويتكون من 19 عبارة متعلقة بالإدارة الالكترونية ، بحيث يقابل كل عبارة الإجابات: (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق تماما).

كما اشتملت الاستبيان على 5 نقاط بمقياس لكرت والتي تدرجت حسب المعايير التالية:

الجدول رقم (01-03): درجات مقياس لكرت الخماسي

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطلبة.

وانطلاقا من هذه الدرجات ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس لكرت الخماسي تم حساب طول المدى: 5-1=4، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على 4/5=0.8.

المطلب الثاني: الصدق والثبات

1–معامل ثبات الاستمارة:

لحساب معامل الثبات تم استخدام معامل ألفا كرونباخ والجدول رقم (**02-03**) يوضح ذلك.

2–صدق الاستمارة:

لحساب صدق الذاتي للاستمارة تم استخدام حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات والجدول (**02-03**) يوضح ذلك.

جدول رقم (02-03): يبين معامل ثبات وصدق الاستمارة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
المحور الأول	**16**	**0.74**	**0.86**
المحور الثاني	**19**	**0.93**	**0.86**
الاستبيان ككل	**35**	**0.91**	**0.95**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الثبات لمحاور الدراسة تنحصر بين القيمتين 0.74 و0.93 وهي قيم عالية تفوق 0.70، فيما تراوحت قيمة الصدق بين 0.85 و0.95 وهي قيم عالية ما يدل على أن الاستمارة تتمتع بمعاملات صدق وثبات عالية.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

1–البيانات الشخصية:

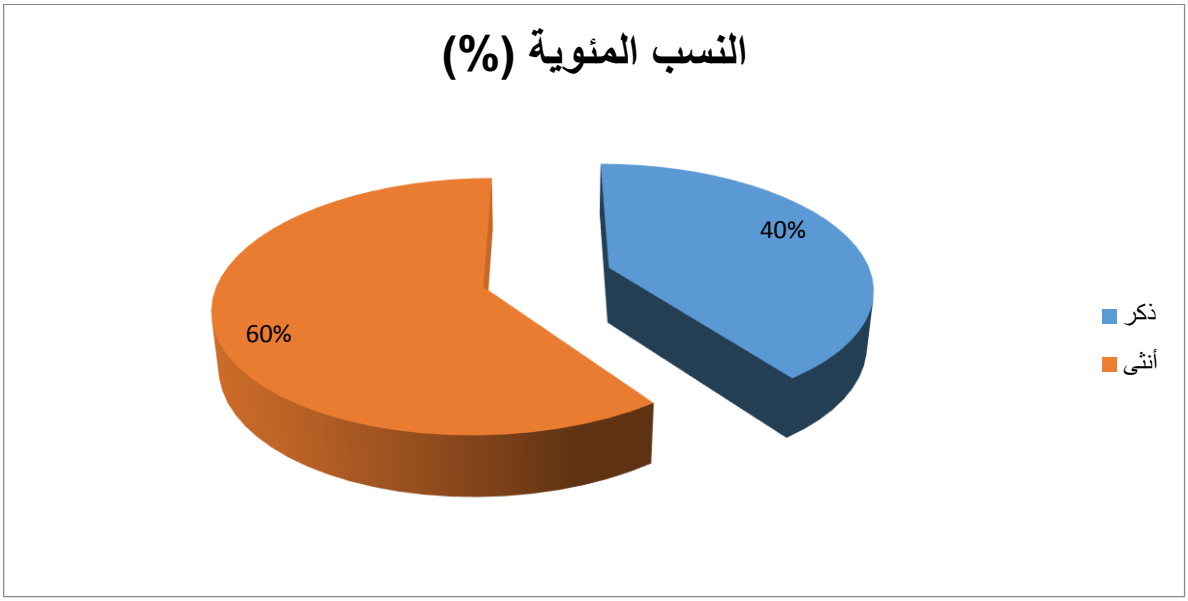
1–1–توزيع العينة وفق متغير الجنس:

جدول رقم (03-03): يبين توزيع العينة وفق متغير الجنس

المحور	التكرارات	النسب المئوية (%)
ذكر	12	**40**
أنثى	**18**	**60**
المجموع	**30**	**100**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS .

شكل رقم (03-02): يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الجنس



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS .

من خلال الجدول رقم 05 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 60% من جنس أنثى، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 40% من جنس ذكور.

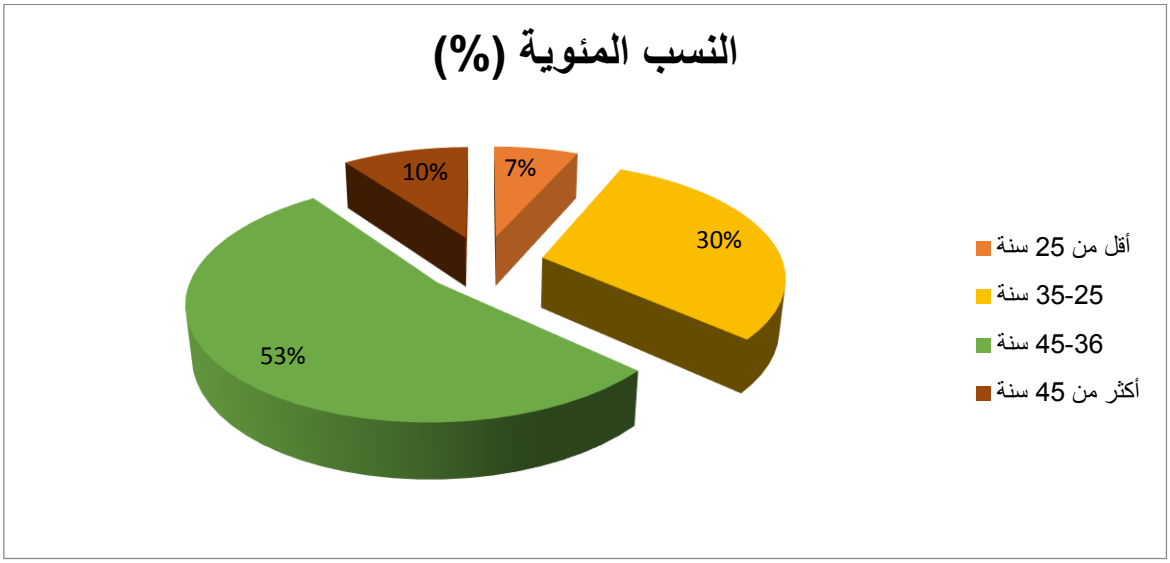
1–2–توزيع العينة وفق متغير السن:

جدول رقم (03-04): يبين توزيع العينة وفق متغير السن

المحور	التكرارات	النسب المئوية (%)
أقل من 25 سنة	02	07
35-25 سنة	09	30
45-36 سنة	16	53
أكثر من 45 سنة	03	10
المجموع	30	100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS .

شكل رقم (03-03) يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير السن



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS .

من خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 53% تتراوح أعمارهم بين 36 و45 سنة، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 07% تقل أعمارهم عن 25 سنة.

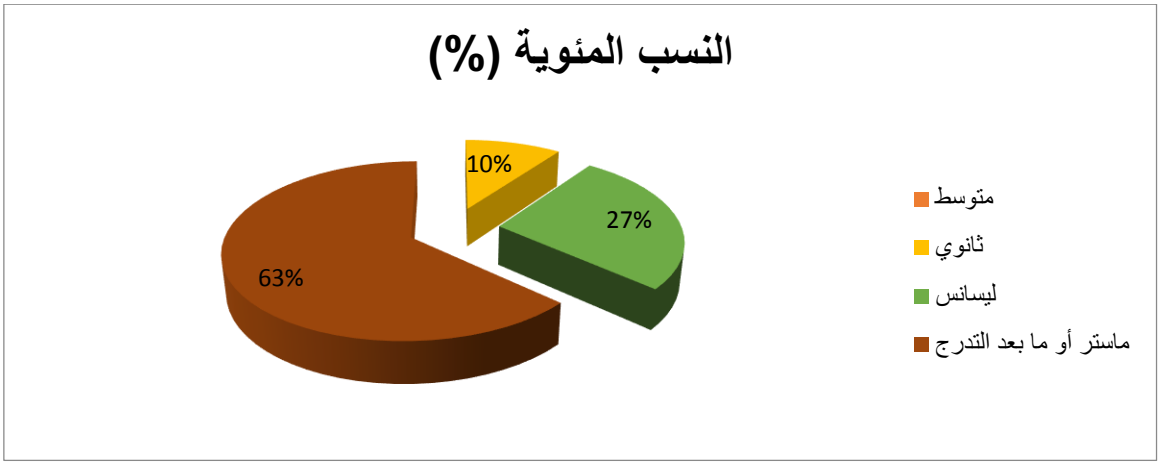
1-3-توزيع العينة وفق متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (03-05): يبين توزيع العينة وفق متغير المستوى التعليمي

المحور	التكرارات	النسب المئوية (%)
متوسط	**00**	**00**
ثانوي	**03**	**10**
ليسانس	**08**	**27**
ماستر أو ما بعد التدرج	**19**	**63**
المجموع	**30**	**100**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS .

شكل رقم (03-04) يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS .

من خلال الجدول والشكل السابق نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 63% لديهم شهادة ماستر أو ما بعد التدرج، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 10% لديهم مستوى ثانوي.

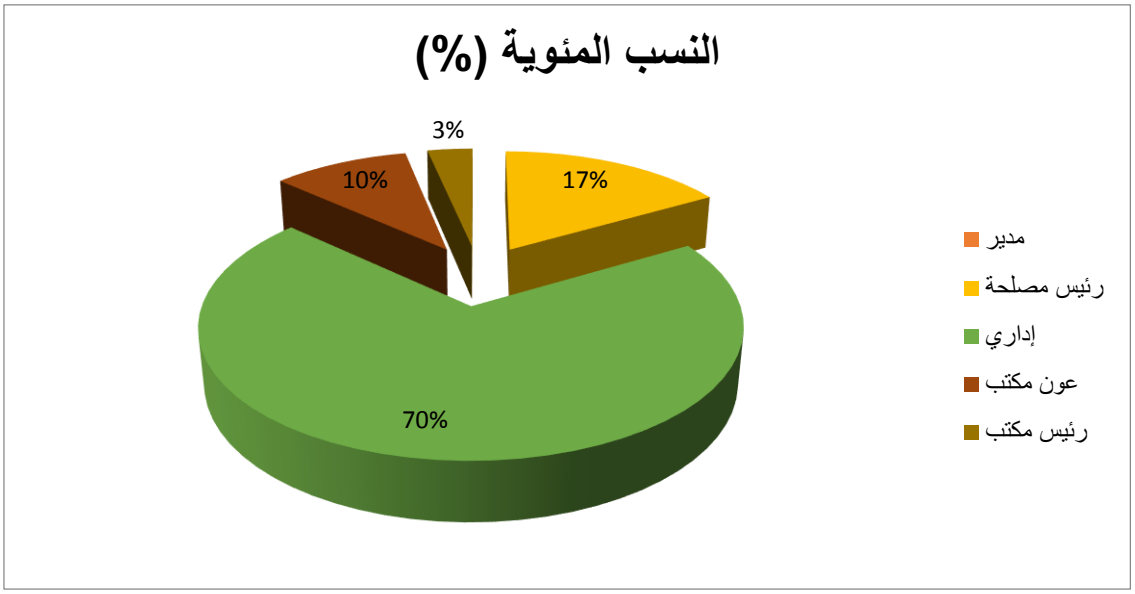
1–4–توزيع العينة وفق متغير الموقع الوظيفي:

جدول رقم (06-03): يبين توزيع العينة وفق متغير الموقع الوظيفي

المحور	التكرارات	النسب المئوية (%)
مدير	00	00
رئيس مصلحة	05	17
إداري	21	70
عون مكتب	03	10
رئيس مكتب	01	03
المجموع	30	100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS .

شكل رقم (05-03): يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الموقع الوظيفي



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS .

من خلال الجدول والشكل السابق نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 70% يعملون كإداريين، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 03% يعملون كرؤساء مكاتب.

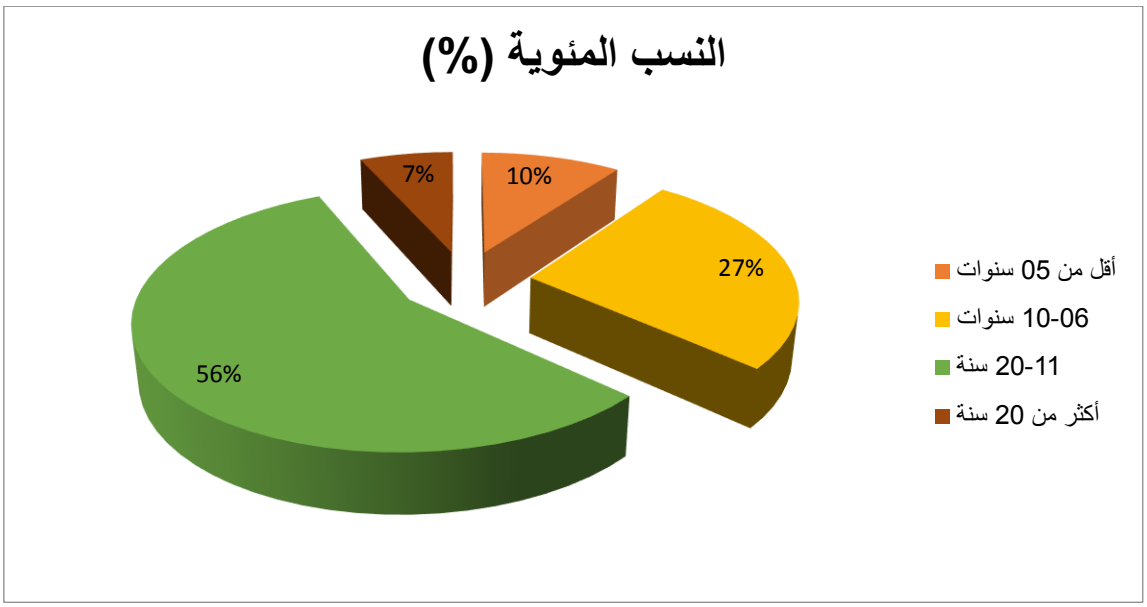
1-5-توزيع العينة وفق متغير الخبرة المهنية:

جدول رقم(07-03): يبين توزيع العينة وفق متغير الخبرة المهنية

	التكرارات	النسب المئوية (%)
أقل من 05 سنوات	03	10
10-06 سنوات	08	27
20-11 سنة	17	56
أكثر من 20 سنة	02	07
المجموع	30	100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS .

شكل رقم (06-03): يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الموقع الوظيفي



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS .

من خلال الجدول والشكل السابق أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 56% تتراوح خبرتهم المهنية بين 11 و20 سنة، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 07% تفوق خبرتهم 20 سنة.

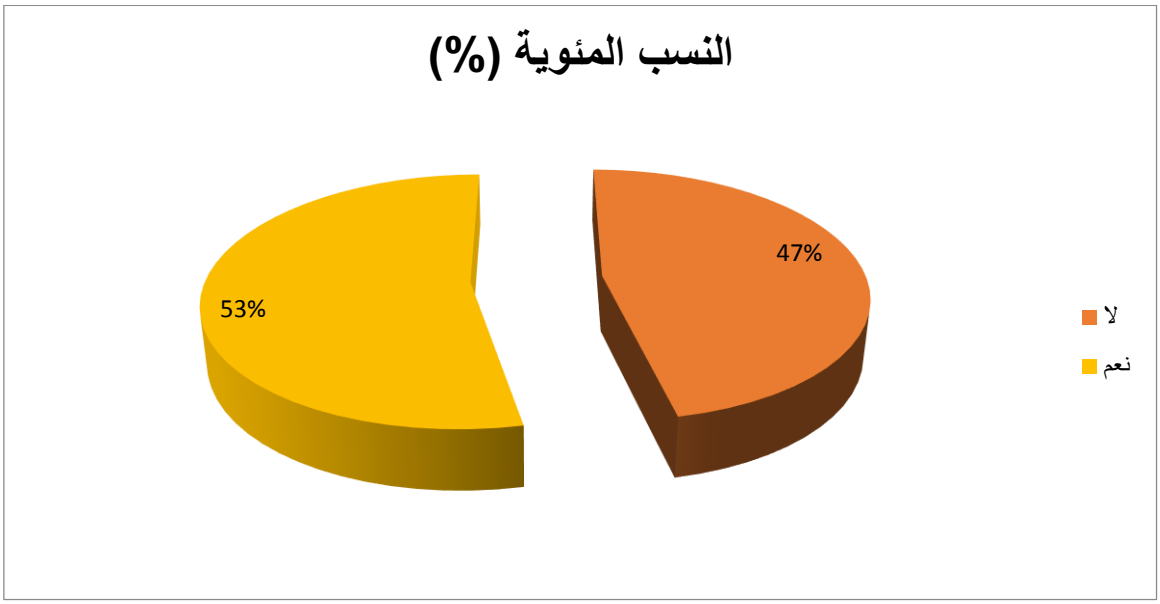
1-6-توزيع العينة وفق متغير الاستفادة من دورات تدريبية سابقة:

جدول رقم(08-03): يبين توزيع العينة وفق متغير الاستفادة من دورات تدريبية سابقة

المحور	التكرارات	النسب المئوية (%)
لا	14	47
نعم	16	53
المجموع	30	100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS .

شكل رقم (07-03): يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الاستفادة من دورات تدريبية سابقة.



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS .

من خلال الجدول والشكل السابق أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 53% استفادوا من دورات تدريبية سابقة، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 47% لم يستفيدوا من ذلك.

ثانيا–عرض نتائج الاستبيان:

2–1–عرض نتائج محور التدريب:

جدول رقم (09-03): يبين عرض نتائج محور التدريب

العبارة		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن
01	التكرار	01	04	04	20	01	30	3.53	0.90	07	موافق
	النسبة	3.3	13.3	13.3	66.7	3.3	100				
02	التكرار	00	03	04	20	03	30	3.77	0.77	04	موافق
	النسبة	00	10	13.3	66.7	10	100				
03	التكرار	00	04	01	19	06	30	3.90	0.88	02	موافق
	النسبة	00	13.3	3.3	63.3	20	100				
04	التكرار	02	09	30	10	06	30	3.30	1.29	11	محايد
	النسبة	6.7	30	10	33.3	20	100				
05	التكرار	03	04	06	17	00	30	3.23	1.04	12	محايد
	النسبة	10	13.3	20	56.7	00	100				
06	التكرار	04	03	11	10	02	30	3.10	1.12	14	محايد
	النسبة	13.3	10	36.7	33.3	6.7	100				
07	التكرار	03	04	07	11	05	30	3.37	1.22	10	محايد
	النسبة	10	13.3	23.3	36.7	16.7	100				
08	التكرار	08	03	09	06	04	30	2.83	1.39	16	محايد
	النسبة	26.7	10	30	20	13.3	100				
09	التكرار	00	03	05	16	06	30	3.83	0.87	03	موافق
	النسبة	00	10	16.7	53.3	20	100				
10	التكرار	04	07	04	14	01	30	3.03	1.19	15	محايد
	النسبة	13.3	23.3	13.3	46.7	3.3	100				
11	التكرار	00	04	08	16	02	30	3.53	0.82	08	موافق
	النسبة	00	13.3	26.7	53.3	6.7	100				
12	التكرار	03	06	08	10	03	30	3.13	1.17	13	موافق
	النسبة	10	20	26.7	33.3	10	100				
13	التكرار	01	01	08	16	04	30	3.70	0.88	05	موافق
	النسبة	3.3	3.3	26.7	53.3	13.3	100				
14	التكرار	00	03	10	14	03	30	3.57	0.82	06	موافق
	النسبة	00	10	33.3	46.7	10	100				
15	التكرار	00	01	03	11	15	30	4.33	0.80	01	موافق تماما
	النسبة	00	3.3	10	36.7	50	100				
16	التكرار	01	06	06	13	04	30	3.43	1.07	09	موافق
	النسبة	3.3	20	20	43.3	13.3	100				
التدريب								3.48	0.47	موافق	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS .

من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ أن المتوسط العام لفقرات هذا المحور والمتمثل في الاحتياجات التدريبية بلغ 3.48 وبانحراف معياري 0.47، حيث كان الاتجاه العام للمحور نحو "موافق"، وقد احتلت الفقرة رقم 15 (تؤدي الدورة التدريبية إلى زيادة كفاءة العاملين في أداء الأعمال اليومية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.33 وبانحراف معياري 0.80، فيما احتلت الفقرة رقم 08 (تلعب الوساطة دورا في اختيار المتدربين) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.83 وبانحراف معياري 1.39.

2-2-عرض نتائج محور الإدارة الالكترونية:

جدول رقم (10-03): يبين عرض نتائج محور الإدارة الالكترونية

العبارة		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن
01	التكرار	01	01	00	15	13	30	4.27	0.91	01	موافق تماما
	النسبة	3.3	3.3	00	50	43.3	100				
02	التكرار	02	02	04	18	04	30	3.67	1.03	10	موافق
	النسبة	6.7	6.7	13.3	60	13.3	100				
03	التكرار	04	08	06	08	04	30	03	1.29	19	محايد
	النسبة	13.3	26.7	20	26.7	13.3	100				
04	التكرار	01	02	01	12	14	30	4.20	1.03	02	موافق
	النسبة	3.3	6.7	3.3	40	46.7	100				
05	التكرار	04	06	03	10	07	30	3.33	1.40	16	محايد
	النسبة	13.3	20	10	33.3	23.3	100				
06	التكرار	02	08	00	11	09	30	3.57	1.36	12	موافق
	النسبة	6.7	26.7	00	36.7	30	100				
07	التكرار	01	03	00	18	08	30	3.97	01	04	موافق
	النسبة	3.3	10	00	60	26.7	100				
08	التكرار	00	03	04	17	06	30	3.87	0.86	05	موافق
	النسبة	00	10	13.3	56.7	20	100				
09	التكرار	03	04	02	15	06	30	3.57	1.25	13	موافق
	النسبة	10	13.3	6.7	50	20	100				
10	التكرار	02	06	06	11	05	30	3.37	1.19	15	محايد
	النسبة	6.7	20	20	36.7	16.7	100				
11	التكرار	01	04	04	14	07	30	3.73	1.08	07	موافق
	النسبة	3.3	13.3	13.3	46.7	23.3	100				
12	التكرار	03	00	08	12	07	30	3.67	1.15	09	موافق
	النسبة	10	00	26.7	40	23.3	100				
13	التكرار	01	02	01	16	10	30	4.07	0.98	03	موافق
	النسبة	3.3	6.7	3.3	53.3	33.3	100				
14	التكرار	03	00	07	12	08	30	3.73	1.17	06	موافق
	النسبة	10	00	23.3	40	26.7	100				
15	التكرار	06	06	05	07	06	30	3.03	1.45	18	محايد
	النسبة	20	20	16.7	23.3	20	100				
16	التكرار	03	04	06	12	05	30	3.40	1.22	14	محايد
	النسبة	10	13.3	20	40	16.7	100				
17	التكرار	02	02	07	14	05	30	3.60	1.07	11	موافق
	النسبة	6.7	6.7	23.3	46.7	16.7	100				
18	التكرار	01	03	07	12	07	30	3.70	1.06	08	موافق
	النسبة	3.3	10	23.3	40	23.3	100				
19	التكرار	02	06	09	11	02	30	3.17	1.05	17	محايد
	النسبة	6.7	20	30	36.7	6.7	100				
الإدارة الالكترونية								3.63	0.76	موافق	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS .

من خلال الجدول رقم 12نلاحظ أن المتوسط العام لفقرات هذا المحور والمتمثل في الإدارة الالكترونية بلغ 3.63 وبانحراف معياري 0.76، حيث كان الاتجاه العام للمحور نحو "موافق"، وقد احتلت الفقرة رقم 01 (ساعدت أجهزة الحاسوب بالقيام بالمهام الإدارية المختلفة لدى الوكالة العقارية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.27 وبانحراف معياري 0.91، فيما احتلت الفقرة رقم 03 (ساهمت وسائل الاتصال الالكترونية في اشراك الموظفين في وضع الخطط السنوية والفصلية) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 03 وبانحراف معياري 1.29.

3–عرض نتائج تأثير تدريب المورد البشري على تبني منهج الإدارة الالكترونية لدى عمال الوكالة العقارية بالمدية:

جدول رقم (11-03): يبين تأثير تدريب المورد البشري على تبني منهج الإدارة الالكترونية لدى عمال الوكالة العقارية بالمدية

معامل الارتباط (R)	قيمة معامل التحديد (R^2 ajusté)	قيمة فيشر (F)	احتمالية فيشر (sig)	معامل التوجيه	قيمة العدد الثابت
0.44	0.16	6.69	0.02	0.71	1.15

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS .

من خلال الجدول رقم 13 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.44 بقيمة احتمالية 0.02 وهذا ما يدل على وجود ارتباط معنوي بين تدريب المورد البشـــري وتبني منهج الإدارة الالكترونية لدى عمال الوكالة العقارية بالمدية، كما نلاحظ أن قيمة فيـ شر بلغت 6.69 وبقيمة احتمالية 0.02 وهذا ما يدل على وجود تأثير معنوي لتدريب المورد البشري على تبني منهج الإدارة الالكترونية لدى عمال الوكالة العقارية بالمدية حيث بلغت نسبة التأثير 16%.

خلاصة الفصل:

احتفى هذا الفصل بمجريات الدراسة الميدانية التي تم اجرائها لدى الوكالة العقارية بولاية المدية ، حيث قمنا بالتعريف بالمؤسسة واستظهار أهم الانشطة التي تقوم بها، علاوة على قيامنا بإجراء استبيان من أجل الحصول على المعلومات التي من خلالها يمكن اختبار فرضيتنا التطبيقية ومن خلال الاستبيان الذي وزعناه على عينة من الموظفين لدى المؤسسة محل الدراسة، وبعد استرجاعه وتحليل متغيراته، تأكد لنا أن تدريب المورد البشري يؤثر على تبني منهج الإدارة الالكترونية.

الخاتمة

لقد كان هدفنا الأساسي في هذه الورقة البحثية هو التعرف على تدريب المورد البشري وأثره على تبني منهج الإدارة الالكترونية في المؤسسة بصفة عامة، حيث أدلت الدراسة أن تدريب المورد البشري له دور فعال في نشر التعاملات الالكترونية في المؤسسات وهذا من خلال القيام بإعداد برامج تكوينية تستخدم فيها المؤسسة وتستعن بوسائل حديثة ومتطورة وآلات تقنية لتسهيل عملية التكوين ونشر المعاملات الالكترونية لتسهيل أعمالها.

كما أن الخبرات والمهارات التي يملكها المورد البشري في المؤسسة، تساهم بشكل كبير في نشر التعاملات الالكترونية بدل التقليدية ومنه يساهم في تبني منهج الإدارة الالكترونية واستقطاب المؤسسة لعمال وكوادر قادرة على تفعيل الإدارة الالكترونية من خلال صيانة الأجهزة المتوفرة وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

نتائج البحث:

أولا: النتائج النظرية:

ولقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ أغلبية الموظفين استفادوا من دورات تدريبية سابقة بالوكالة العقارية.
- ✓ تؤدي الدورة التدريبية التي تقوم بها الوكالة إلى زيادة كفاءة العاملين في أداء الأعمال اليومية.
- ✓ ليس للوساطة دور في اختيار المتدربين لدى الوكالة.
- ✓ تساعد أجهزة الحاسوب بالقيام بالمهام الإدارية المختلفة لدى الوكالة.
- ✓ التدريب ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة، قد لا يكون جميع العاملين معنيين ببعض أنواع التدريب لكنهم جميعا بحاجة إلى تدريب يناسب قدراتهم ومناصبهم وأهداف المؤسسة.

- ✓ اختيار أسلوب التدريب على حسب نوع طبيعة العمل يؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب.
- ✓ للوكالة نظام الكتروني لمتابعة موظفيها.
- ✓ استخدام وسائل الإدارة الالكترونية تساهم في تنفيذ العمليات بسرعة.

ثانيا: النتائج التطبيقية:

❖ **الفرضية الرئيسية:**

✓ **توجد علاقة تأثير بين تدريب المورد البشري وبين تبني مهج الإدارة الالكترونية لدى الوكالة العقارية لولاية المدية .**

❖ **الفرضية العدمية:** لا توجد علاقة تأثير لتدريب المورد البشري وبين تبني مهج الإدارة الالكترونية لدى الوكالة العقارية لولاية المدية عند مستوى المعنوية (0,05).

❖ **الفرضية البديلة:** توجد علاقة تأثير لتدريب المورد البشري وبين تبني مهج الإدارة الالكترونية لدى الوكالة العقارية لولاية المدية عند مستوى المعنوية (0,05).

حيث تبين لنا من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مخرجات الاستبيان أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.44 بين متغير تدريب المورد البشري ومتغير منهج الإدارة الإلكترونية لدى الوكالة، بقيمة احتمالية 0.02 وهذا ما يدل على وجود ارتباط معنوي عند مستوى (0,05) بين تدريب المورد البشري وتبني منهج الإدارة الالكترونية لدى عمال الوكالة العقارية بالمدية، كما بلغت قيمة فيشر 6.69 وبقيمة احتمالية 0.02 وهذا ما يدل على وجود تأثير عند مستوى المعنوية (0,05) لتدريب المورد البشري على تبني منهج الإدارة الالكترونية لدى عمال الوكالة العقارية بالمدية حيث بلغت نسبة التأثير 16%.

❖ وهذا ما أكد لنا صحة الفرضية البديلة، حيث **توجد علاقة تأثير لتدريب المورد البشري وبين تبني منهج الإدارة الالكترونية لدى الوكالة العقارية لولاية المدية عند مستوى المعنوية (0,05)**.

التوصيات:

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات نذكر منها:

- ✓ جدوى قيام الوكالة العقارية بالعملية التدريبية بصفة مستمرة لزيادة كفاءة الموظفين.
- ✓ أهمية قيام الوكالة العقارية بدورات تدريبية داخلية من أجل تحقيق أهداف الوكالة.
- ✓ إشراك الموظفين في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للاستفادة من آراءهم وتحسيسهم بأهمية التدريب.
- ✓ تكثيف الدورات التدريبية يساهم في رفع الرصيد المعرفي للموظفين، مما يؤدي إلى تطوير الأداء ورفع الروح المعنوية للعاملين.
- ✓ تحديد الوقت المناسب للدورات التدريبية (لا تتعارض مع الوقت الرسمي للدوام).
- ✓ الحرص على وضع شبكات اتصال تساعد في متابعة الأعمال المنجزة واكتشاف الأخطاء فور حدوثها والمسارعة في تصحيحها.
- ✓ توفير وسائل اتصال الكترونية لإشراك الموظفين في وضع الخطط السنوية والفصلية.
- ✓ العمل على توفير قواعد وبيانات الكترونية للأرشيف.
- ✓ الحرص على تفعيل شبكة انترنت جيدة للقيام بعملية الاتصال بين الموظفين لدى الوكالة العقارية.

آفاق الدراسة:

ضمن هذا السياق نقترح على طلبتنا دراسة المواضيع التالية:

- ✓ واقع تدريب المورد البشري في المؤسسة.
- ✓ واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية والخاصة.
- ✓ تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية.

قائمة المراجع

أولا: الكتب:

1- طاهر محمود الكلا لده، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

2 - عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجندارية للنشر والتوزيع، السعودية، 2016.

3- عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، شعاع للنشر والعلوم، الطبعة الأولى، حلب، سوريا، 2010.

4- عبد الرحمن عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.

5-عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن-عمان، سنة 2016.

أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، سنة 2004.

صلاح شنواني، إدارة الأفراد، مؤسسة شباب الجامعة، مصر سنة 1999.

8- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، سنة 2001.

9- عطا الله محمد الشرعية، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيقية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، شفا بدران، سنة 2014.

10- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

11- أكرم رضا، برنامج تدريب المدربين، القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2003.

12- فايز الخاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2009.

13- بلال خلف السكارنة، التدريب الاداري، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة الاسراء، الطبعة الاولى، الأردن- عمان، شارع الجمعية الملكية، سنة 2009.

14- عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية،2000/1999.

15- بن عنتر عبد الرحمن, ادارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية) دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ,عمان 2010 م.

محمد عبد الفتاح الصيرفي،التدريب الإداري،دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2008.

16-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007.

17- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2007.

18- هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري المفاهيم و الأساليب، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012.

19- مصطفى يوسف الكافي، الإدارة الالكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر، سوريا، دمشق،2011.

20- صفاء فتوح جمعة، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، مصر، 2014.

21- محمود ومحمد فتحي، الإدارة العامة المقارنة، ط2، مطابع الفرزدق التجارية، السعودية، 1997.

22- رضوان محمد عبد الفتاح، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.

23- علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية،دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

24- العبود فهد بن ناصر، الحكومة الذكية، ط 3، الناشر للنشر، الرياض، المحمدية، 2016.

25- حسين محمد حسن، الإدارة الالكترونية-المفاهيم، الخصائص المتطلبات، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

26- خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الالكترونية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2010.

الرسائل (دكتوراه، ماستر، ماجستير):

27- هالة مويسي، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند أو الحاج-البويرة، الجزائر، 2015/2014.

28- قاسي أسماء، أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر، سنة 2012.

29- فضيلة نشاش، دور التدريب في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى تيليلان الجديدة بأدرار، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، سنة 2020.

30- منان رزيقة، رزيق سمية، خنوش صليحة، أهمية التدريب في تسيير الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس،كلية علوم التسيير،جامعة المدية،الجزائر،2013-2014.

31- بن عصيد زروق، جميل أسامة، أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2018-2019 60-.

32- إيمان مفتي، دور الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية،قسم القانون العام، جامعة البويرة، الجزائر، 2018.

33- عبد الدايم هشام، بن بيه إيمان، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة أدرار، الجزائر، 2017-2018.

34- ساسي مريم، الإدارة الالكترونية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم القانون العام، جامعة البويرة، الجزائر، 2015-2016.

35- بكوش دلال، سعودي نسرين، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة جيجل، الجزائر، 2014-2015.

36- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2009-2010.

37- حماد مختار، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، بن يوسف بن خدة، 2006-2007.

38- الوافي صليحة، دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019-2020.

39- جمبيبة ذهبية، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة خنشلة، الجزائر، 2015-2016.

40- قندوز ياسر، واقع تجسيد الإدارة الألكترونية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة جيجل، الجزائر، 2017-2018.

41-عيسى جلاب، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم قانون إداري، جامعة تيارت، الجزائر، 2021-2022، ص26.

42- بلغيث عبد الله، زعفان ريمة، واقع الإدارة الالكترونية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة تبسة، الجزائر، 2020-2021.

43- جهيدة حمدان، الإدارة الالكترونية كآلية تصدي للفساد الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2019.

44- أقاسم عمر، ساوس الشيخ، الحكومة الالكترونية، مجمع أعمال اليوم الدراسي حول واقع الإدارة الالكترونية في الجزائر، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علوم التسيير، جامعة أدرار، الجزائر، 2012.

45- أسماء عابد وخولة عزيزي، اتجاهات الجمهور الداخلي نحو تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015-2016.

46- قادة دليلة، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية،أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2015،2016.

47- عبد الحكيم عمارية، رشيدة سيتي ،تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحتمية التحول الالكتروني للمؤسسات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر03، 2018.

48- عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016.

49- مرابط نبيلة، وزين أمينة، الإدارة الالكترونية ومدى تأثيرها في تطير الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارة وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017-2018.

50- بوشفيرات رضوان، بو عبد الله علي، دور الإدارة الالكترونية في تفعيل خدمات الإدارة المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة جيجل، الجزائر، 2017-2018.

52- مسيف مروة، حاجي فلة، الإدارة الالكترونية ودورها في إدارة الموارد البشرية في ظل مخاطر وباء كورونا، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أم الواقي، الجزائر، 2020-2021.

53- رانية هدار، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة باتنة01، الجزائر، 2017-2018.

54- إبراهيم محمد إبراهيم عوضي، علاقة تطبيق الإدارة الالكترونية بالأداء الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2022.

ثانيا: المجلات:

55- العوالمة ونائل عبد الحفيظ، الحكومة الالكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة الدراسات في العلوم الإدارية، الأردن، 2002.

56- كباهم خميسة، أبو القاسم سعد الله، التعليم الالكتروني وتقنياته التكنولوجية المعاصرة، مجلة بيداغوجيا، العدد01، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009.

57- عبد الحكيم عمارية، رشيدة سيتي ،تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحتمية التحول الالكتروني للمؤسسات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر03، 2018.

ثالثا: المحاضرات:

58- خرشي إلهام، الإدارة الالكترونية في الجزائر، محاضرة ألقيت على طلبة السنة الثالثة ليسانس، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم القانونية والإدارية، جامعة سطيف2، الجزائر، 2020-2021.

رابعا المراجع الأجنبية ومواقع الانترنت:

59- Kermit Burley, "Four Characteristics of an Effective Training Program That Allows Employees to Learn Best .

60-https://smallbusiness.chron.com.15/04/2020.

61 -info a hakaptek.com 966-567518848 , 9 novembre ,2021.

http://www.starhams.com, 2015. 05.

قائمة الملاحق

ملحق رقم 01: استمارة تحكيم الاستبيان واستمارة الاستبيان

استمارة تحكيم الاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الصفة	الامضاء
01	عثمان اسكندر	مشرف	
02	محمد بولصنام	أستاذ	
03	عبد العزيز بوخرص	أستاذ محاضر ب	

ملحق رقم 01: استمارة تحكيم الاستبيان واستمارة الاستبيان

إلى الأستاذ المحترم

في إطار الإعداد لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بعنوان

" تدريب المورد البشري وأثره على تبني منهج الإدارة الإلكترونية

- دراسة حالة الوكالة العقارية بالمدية_ ".

نرجو من سيادتكم مساعدتا في إتمام هذا العمل بوضع ملاحظاتكم لنا وأهم اقتراحاتكم في المحاور والعبارات الموضوعة لقياس متغيرات الدراسة ومدى فعاليتها للإجابة على مشكلة الدراسة: حيث تعتبر آرائكم خطوة هامة لإثراء الاستبانة والبحث.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

من إعداد الطالبة **تحت إشراف الأستاذ: اسكندر عثمان**

- بوعود سهام

إشكالية الدراسة :

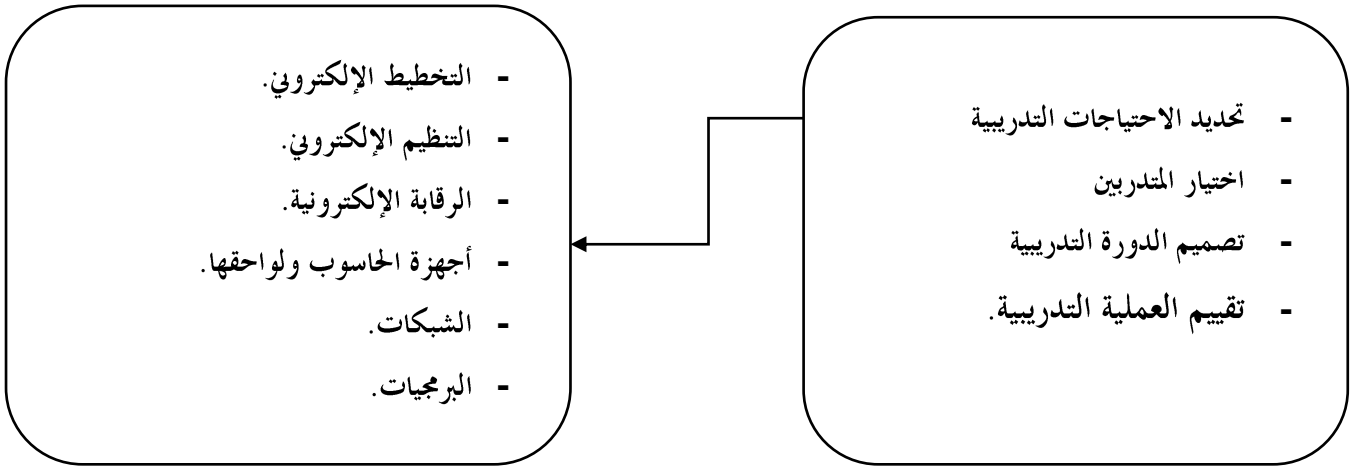
_ ما مدى تأثير تدريب المورد البشري على تبني منهج الإدارة الإلكترونية لدى الوكالة العقارية بالمدية ؟

- المنهجية والأداة : دراسة كمية اعتماداً على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وفق مقياس ليكرت الخماسي.

ملحق رقم 01: استمارة تحكيم الاستبيان واستمارة الاستبيان

نموذج الدراسة المقترح:

المتغير المستقل: أبعاد التدريب **المتغير التابع: أبعاد الإدارة الإلكترونية**



المرجع: قمنا بتصميم هيكل النموذج بالاستناد على إشكالية البحث وبالاعتماد على الدراسات السابقة، حيث نجد:

ـ **المتغير المستقبل:** بالاعتماد على دراسة : -بن عصيد زروق ، جميل أسامة، أثر التدريب على أداء الموارد البشرية – مذكرة ماستر في علوم التسيير ،كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة المدية، 2018-2019.

- **المتغير التابع:** بالاعتماد على دراسة: سلمى زرقين، نور الدين تاوريرت، مستوى أبعاد الإدارة الإلكترونية ببلدية بسكرة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 11-العدد 02 جوان 2022.

ملحق رقم 01: استمارة تحكيم الاستبيان واستمارة الاستبيان

جامعة يحيى فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

أخي الفاضل /أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

استمارة استبيان

في إطار الإعداد لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بعنوان
" تدريب المورد البشري وأثره على تبني منهج الإدارة الإلكترونية دراسة حالة الوكالة العقارية بالمدية_
" نرجو من سيادتكم أن تمدوا لنا يد المساعدة بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بدقة وموضوعية مما يعزز الثقة في النتائج هذه الدراسة التي نأمل أن تعود على الجميع بالنفع والفائدة ونؤكد لكم أن الآراء التي ستدون بها سوف تتسم بالسرية التامة وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

من إعداد الطالبة

بوعود سهام

تحت إشراف الأستاذ

إسكندر عثمان

ملحق رقم 01: استمارة تحكيم الاستبيان واستمارة الاستبيان

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:

انثى ☐ ذكر ☐

2-الفئة العمرية:

اقل من 25 سنة ☐ 25-35 سنة ☐ 36-45 سنة ☐ اكثرمن 45 سنة ☐

3-المستوى التعليمي:

متوسط ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر أو ما بعد التدرج ☐

4-الموقع الوظيفي:

مدير ☐ **رئيس مصلحة** ☐ **إداري** ☐ **عون مكتب** ☐ **أخرى حدد** ☐

5-سنوات الخبرة:

اقل من 5 سنوات ☐ ما بين 6 و10 سنوات ☐ بين 11 و 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

6-الاستفادة من دورات تدريبية سابقة: نعم ☐ لا ☐

ملحق رقم 01: استمارة تحكيم الاستبيان واستمارة الاستبيان

المحور الثاني: المتغير المستقل "أبعاد التدريب"

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أولا:	**تحديد الاحتياجات التدريبية**					
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي					
2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التقييم الدوري لأداء العاملين					
3	الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية حسب احتياجات العمل					
4	يتم تحديد الحاجة للدورة التدريبية عند استحداث وظائف جديدة					
ثانيا	**اختيار المتدربين**					
5	يتم اختيار المتدربين حسب وفق المعايير المعلنة					
6	يتم اختيار المتدربين حسب الأداء السنوية					
7	المؤهلات العلمية له الأفضلية للاختيار بالدورة التدريبية					
8	تلعب الوساطة دورا في اختيار المتدربين					
ثالثا	**تصميم الدورة التدريبية**					
9	يقوم تصميم الدورة التدريبية على أهداف واضحة ومكتوبة					
10	التوقيت الزمني للدورة لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل					
11	الدورة التدريبية الداخلية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف					
12	هناك تكرار مستمر في المحتوى العملية التدريبية					
رابعا	**تقييم العملية التدريبية**					
13	يتم تقييم نتائج الدورة التدريبية من خلال انعكاسات ها على أداء المتدربين					
14	يتم دراسة وتقيم فعالية الدورة التدريبية بصورة دورية					
15	تؤدي الدورة التدريبية إلى زيادة كفاءة العاملين في أداء الأعمال اليومية					
16	يمثل تكرار محتوى العملية التدريبية إحدى العوامل المؤثرة على فاعلية الدورات التدريبية					

ملحق رقم 01: استمارة تحكيم الاستبيان واستمارة الاستبيان

المحور الثالث: المتغير التابع "أبعاد الإدارة الإلكترونية"

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أولا:	**التخطيط الإلكتروني**					
1	ساعدت أجهزة الحاسوب بالقيام بالمهام الإدارية المختلفة لدى الوكالة العقارية					
2	تعتمد الوكالة على البرامج الإلكترونية في عمليات التخطيط واختيار الخطط المعتمدة لديكم					
3	ساهمت وسائل الاتصال الالكترونية في اشراك الموظفين في وضع الخطط السنوية والفصلية					
ثانيا	**التنظيم الإلكتروني**					
4	ساعدت أجهزة الحاسوب في حفظ الملفات الإدارية لدى الوكالة العقارية					
6	تعتمد الوكالة إلى طرق الاتصال الإلكتروني في إجراء المراسلات الإدارية					
7	تتيح الوسائل الالكترونية في الحد من استخدام الأوراق ضمن العمل الإداري لديكم					
8	استخدام الوسائل الإدارة الالكترونية لديكم ساهم في تنفيذ المهام بسرعة.					
ثالثا	**الرقابة الإلكترونية**					
9	تسهل الأجهزة الإلكترونية لديكم من الجهد المبذول في الرقابة					
10	تستخدم الوكالة لديكم نظام متابعة إلكتروني للموظفين					
11	ساعدت شبكات الاتصال لديكم في متابعة الأعمال المنجزة واكتشاف الأخطاء وقت حدوثها والمسارة في تصحيحها					
رابعا	**أجهزة الحاسوب ولواحقها**					
12	تتوفر لدى الوكالة لديكم حواسيب حديثة لمختلف الإدارات والمكاتب					
13	تحوز وكالتكم على وسائل كافية من ماسحات الضوئية					
14	تعتمد وكالتكم على الكاميرات الرقمية					
خامسا	**الشبكات**					
15	يوجد لدى الوكالة شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين					
16	يتوفر لدى الوكالة خدمات الاتصال بالإنترنت جيدة					
17	يتمر استخدام البريد الالكتروني في العمل والاتصال الإداري					
سادسا	**البرمجيات**					
18	تمتلك وكالتكم البرمجيات الحاسوبية اللازمة لتطبيق الأعمال الإلكترونية					
19	لديكم أنظمة الحماية الإلكترونية اللازمة للبيانات					

الملحق رقم 2 مخرجات spss

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	12	40,0	40,0	40,0
	أنثى	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	2	6,7	6,7	6,7
	25-35 سنة	9	30,0	30,0	36,7
	36-45 سنة	16	53,3	53,3	90,0
	أكثر من 45 سنة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	3	10,0	10,0	10,0
	ليسانس	8	26,7	26,7	36,7
	ماستر أو ما بعد التدرج	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الموقع_الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس مصلحة	5	16,7	16,7	16,7
	إداري	21	70,0	70,0	86,7
	عون مكتب	3	10,0	10,0	96,7
	رئيس مكتب	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة_المهنية

الملحق رقم 2 مخرجات spss

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	3	10,0	10,0	10,0
	سنوات 10-06	8	26,7	26,7	36,7
	سنة 20-11	17	56,7	56,7	93,3
	أكثر من 20 سنة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الدورات_التدريبية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	14	46,7	46,7	46,7
	نعم	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	4	13,3	13,3	16,7
	محايد	4	13,3	13,3	30,0
	موافق	20	66,7	66,7	96,7
	موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	4	13,3	13,3	23,3
	موافق	20	66,7	66,7	90,0
	موافق تماما	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم 2 مخرجات spss

س3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	13,3	13,3	13,3
	محايد	1	3,3	3,3	16,7
	موافق	19	63,3	63,3	80,0
	موافق تماما	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	9	30,0	30,0	36,7
	محايد	3	10,0	10,0	46,7
	موافق	10	33,3	33,3	80,0
	موافق تماما	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	4	13,3	13,3	23,3
	محايد	6	20,0	20,0	43,3
	موافق	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	13,3	13,3	13,3
	غير موافق	3	10,0	10,0	23,3
	محايد	11	36,7	36,7	60,0
	موافق	10	33,3	33,3	93,3

الملحق رقم 2 مخرجات spss

	موافق تماما	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	4	13,3	13,3	23,3
	محايد	7	23,3	23,3	46,7
	موافق	11	36,7	36,7	83,3
	موافق تماما	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	8	26,7	26,7	26,7
	غير موافق	3	10,0	10,0	36,7
	محايد	9	30,0	30,0	66,7
	موافق	6	20,0	20,0	86,7
	موافق تماما	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	5	16,7	16,7	26,7
	موافق	16	53,3	53,3	80,0
	موافق تماما	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س10

الملحق رقم 2 مخرجات spss

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	13,3	13,3	13,3
	غير موافق	7	23,3	23,3	36,7
	محايد	4	13,3	13,3	50,0
	موافق	14	46,7	46,7	96,7
	موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	13,3	13,3	13,3
	محايد	8	26,7	26,7	40,0
	موافق	16	53,3	53,3	93,3
	موافق تماما	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	6	20,0	20,0	30,0
	محايد	8	26,7	26,7	56,7
	موافق	10	33,3	33,3	90,0
	موافق تماما	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	1	3,3	3,3	6,7
	محايد	8	26,7	26,7	33,3
	موافق	16	53,3	53,3	86,7

الملحق رقم 2 مخرجات spss

	موافق تماما	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	10	33,3	33,3	43,3
	موافق	14	46,7	46,7	90,0
	موافق تماما	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	3	10,0	10,0	13,3
	موافق	11	36,7	36,7	50,0
	موافق تماما	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	6	20,0	20,0	23,3
	محايد	6	20,0	20,0	43,3
	موافق	13	43,3	43,3	86,7
	موافق تماما	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
س1	30	1,00	5,00	3,5333	,89955

الملحق رقم 2 مخرجات spss

س2	30	2,00	5,00	3,7667	,77385
س3	30	2,00	5,00	3,9000	,88474
س4	30	1,00	5,00	3,3000	1,29055
س5	30	1,00	4,00	3,2333	1,04000
س6	30	1,00	5,00	3,1000	1,12495
س7	30	1,00	5,00	3,3667	1,21721
س8	30	1,00	5,00	2,8333	1,39168
س9	30	2,00	5,00	3,8333	,87428
س10	30	1,00	5,00	3,0333	1,18855
س11	30	2,00	5,00	3,5333	,81931
س12	30	1,00	5,00	3,1333	1,16658
س13	30	1,00	5,00	3,7000	,87691
س14	30	2,00	5,00	3,5667	,81720
س15	30	2,00	5,00	4,3333	,80230
س16	30	1,00	5,00	3,4333	1,07265
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التدريب	30	2,13	4,38	3,4750	,46673
N valide (liste)	30				

س1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	1	3,3	3,3	6,7
	موافق	15	50,0	50,0	56,7
	موافق تماما	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	6,7	6,7	6,7

الملحق رقم 2 مخرجات spss

	غير موافق	2	6,7	6,7	13,3
	محايد	4	13,3	13,3	26,7
	موافق	18	60,0	60,0	86,7
	موافق تماما	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سؤ3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	13,3	13,3	13,3
	غير موافق	8	26,7	26,7	40,0
	محايد	6	20,0	20,0	60,0
	موافق	8	26,7	26,7	86,7
	موافق تماما	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سؤ4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	2	6,7	6,7	10,0
	محايد	1	3,3	3,3	13,3
	موافق	12	40,0	40,0	53,3
	موافق تماما	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سؤ5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	13,3	13,3	13,3
	غير موافق	6	20,0	20,0	33,3
	محايد	3	10,0	10,0	43,3
	موافق	10	33,3	33,3	76,7
	موافق تماما	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم 2 مخرجات spss

سؤ6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	8	26,7	26,7	33,3
	موافق	11	36,7	36,7	70,0
	موافق تماما	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سؤ7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	3	10,0	10,0	13,3
	موافق	18	60,0	60,0	73,3
	موافق تماما	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سؤ8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	4	13,3	13,3	23,3
	موافق	17	56,7	56,7	80,0
	موافق تماما	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سؤ9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	4	13,3	13,3	23,3
	محايد	2	6,7	6,7	30,0

الملحق رقم 2 مخرجات spss

	موافق	15	50,0	50,0	80,0
	موافق تماما	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سؤ10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	6	20,0	20,0	26,7
	محايد	6	20,0	20,0	46,7
	موافق	11	36,7	36,7	83,3
	موافق تماما	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سؤ11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	4	13,3	13,3	16,7
	محايد	4	13,3	13,3	30,0
	موافق	14	46,7	46,7	76,7
	موافق تماما	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سؤ12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	8	26,7	26,7	36,7
	موافق	12	40,0	40,0	76,7
	موافق تماما	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سؤ13

الملحق رقم 2 مخرجات spss

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	2	6,7	6,7	10,0
	محايد	1	3,3	3,3	13,3
	موافق	16	53,3	53,3	66,7
	موافق تماما	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سؤ14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	7	23,3	23,3	33,3
	موافق	12	40,0	40,0	73,3
	موافق تماما	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سؤ15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	6	20,0	20,0	20,0
	غير موافق	6	20,0	20,0	40,0
	محايد	5	16,7	16,7	56,7
	موافق	7	23,3	23,3	80,0
	موافق تماما	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سؤ16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	4	13,3	13,3	23,3
	محايد	6	20,0	20,0	43,3
	موافق	12	40,0	40,0	83,3

الملحق رقم 2 مخرجات spss

	موافق تماما	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سؤ17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	2	6,7	6,7	13,3
	محايد	7	23,3	23,3	36,7
	موافق	14	46,7	46,7	83,3
	موافق تماما	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سؤ18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	3	10,0	10,0	13,3
	محايد	7	23,3	23,3	36,7
	موافق	12	40,0	40,0	76,7
	موافق تماما	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سؤ19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	6	20,0	20,0	26,7
	محايد	9	30,0	30,0	56,7
	موافق	11	36,7	36,7	93,3
	موافق تماما	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

الملحق رقم 2 مخرجات spss

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
سؤ1	30	1,00	5,00	4,2667	,90719
سؤ2	30	1,00	5,00	3,6667	1,02833
سؤ3	30	1,00	5,00	3,0000	1,28654
سؤ4	30	1,00	5,00	4,2000	1,03057
سؤ5	30	1,00	5,00	3,3333	1,39786
سؤ6	30	1,00	5,00	3,5667	1,35655
سؤ7	30	1,00	5,00	3,9667	,99943
سؤ8	30	2,00	5,00	3,8667	,86037
سؤ9	30	1,00	5,00	3,5667	1,25075
سؤ10	30	1,00	5,00	3,3667	1,18855
سؤ11	30	1,00	5,00	3,7333	1,08066
سؤ12	30	1,00	5,00	3,6667	1,15470
سؤ13	30	1,00	5,00	4,0667	,98027
سؤ14	30	1,00	5,00	3,7333	1,17248
سؤ15	30	1,00	5,00	3,0333	1,44993
سؤ16	30	1,00	5,00	3,4000	1,22051
سؤ17	30	1,00	5,00	3,6000	1,06997
سؤ18	30	1,00	5,00	3,7000	1,05536
سؤ19	30	1,00	5,00	3,1667	1,05318
الادارة_الالكترونية	30	1,42	4,79	3,6263	,75797
N valide (liste)	30				

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التدريب[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : الادارة_الالكترونية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,214	1	3,214	6,692	,015[b]
	de Student	13,447	28	,480		
	Total	16,661	29			

الملحق رقم 2 مخرجات spss

a. Variable dépendante : الادارة_الالكترونية

b. Prédicteurs : (Constante), التدريب

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,148	,966		1,187	,245
	التدريب	,713	,276	,439	2,587	,015

a. Variable dépendante : الادارة_الالكترونية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,740	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	19

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,909	35