



جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية
تخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

أثر تدريب الموارد البشرية على تفعيل الإدارة الالكترونية
دراسة ميدانية بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية فرنده ولاية تيارت (الجزائر)

تحت إشراف الأستاذ
الدكتور شيخاوي سنوسي

من إعداد الطالب:
بن يحي عبد الحكيم

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	أعضاء لجنة المناقشة
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	أ.د. مبطوش الحاج
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر - ب-	د. شيخاوي سنوسي
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر - ب-	د. عريوات انتصار
عضوا مدعوا	أستاذ محاضر - أ-	د. بلخضر طيفور

السنة الجامعية: 1442-1443 هـ. 2022 - 2023 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

قال الله تعالى { ولئن شكرتم لأزيدنكم }
نحمد الله عز وجل الذي من علينا بفضله وكرمه، وأعانني على إتمام
هذا العمل المتواضع، انه هو أهل الثناء والحمد.
أتوجه بالشكر الجزيل والامتنان الكبير لأستاذي القدير

الدكتور شيخاوي سنوسي

لأشرف على هذا العمل الذي كان خير مرشد ومحفز على العمل الجاد فله
تحية علي كل ما قدمه من توجيهات وإرشادات جزاه الله عنا خير الجزاء.
كما أتقدم بوافر التقدير والاحترام لأعضاء لجنة المناقشة.
و كذلك بأسمى معاني التقدير لكافة أعضاء التدريس بقسم العلوم
السياسية، الذي كان لهم دور في تزويدنا بالعلم والمعرفة الذي
به وصلنا إلى هذه المرحلة.
وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو من
بعيد ونسأل الله أن يجعلها في ميزان حسناتكم.

إهداء

أهدي خالص امتناني وشكري ثمرة هذا البحث المتواضع إلى

أمي وأبي

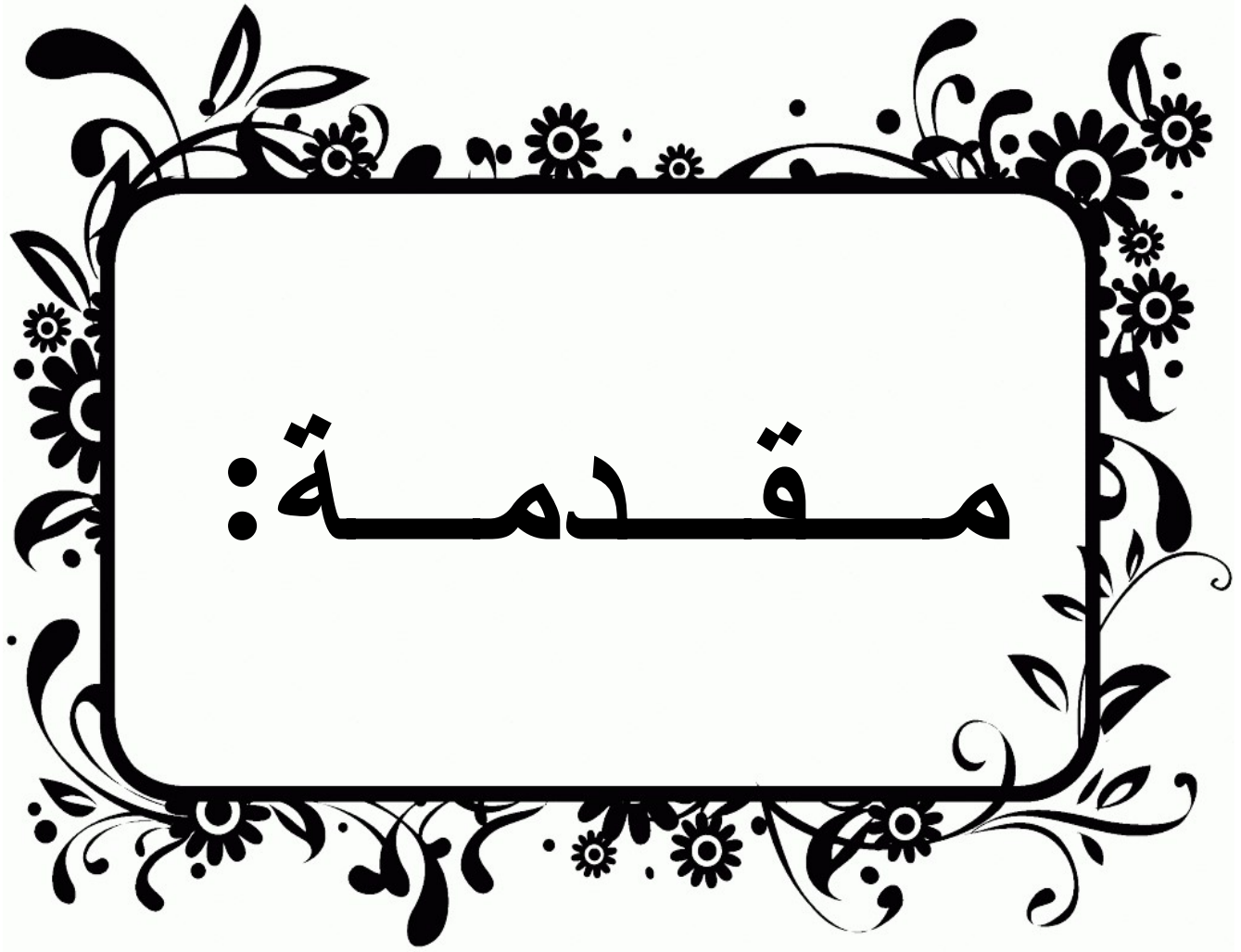
العزیزین أطال الله فی عمرهما النور الذي أضاء حياتي.

والی إخواني و أخواتي ، كل أفراد عائلتي.

والی كل من ساهم فی انجاز هذا العمل ولو بكلمة تشجيع.

كما أقدمه كعربون محبة وفخر لكل أساتذتنا عبر كل الأطوار التعليمية

خاصة أساتذة قسم العلوم السياسية.



إن تطور المنظمات من وضعها التقليدي إلى وضعها الحالي راجع إلى الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري، إذ يعتبر الحجر الأساسي لكل إبداع أو تطور حاصل داخل المنظمة، ذلك لأنه محور التميز والتفوق لها.

وتزداد الحاجة للاهتمام بالموارد البشري من أجل تحقيق أهداف المنظمة لكونه المصدر الحقيقي لضمان استمرارها خاصة في ظل التغيرات والتحولات في مجال التكنولوجيا والاتصال .

حيث يمكن اعتبار العملية التدريب من المفاتيح الأساسية لتطوير وتحسين أداء وكفاءة الموارد البشرية، أين أصبحت هذه العملية في مقدمة الأولويات لدى المنظمات كونها تعمل على تعلم مهارات جديدة وأساليب عمل فعالة تساعد في تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية مما يتيح للمنظمة مواجهة مختلف التحديات التي تواجهها.

يشهد العالم في العقد الأخير قفزة نوعية في مجال التكنولوجيا والاتصال، فعصرنا هذا يسمى بعصر التقنية فلقد شمل هذا التطور مختلف المجالات خاصة تلك المتعلقة بالجانب العملي، مما أدى إلى تحول تدريجي في الأنشطة من أنشطة تقليدية إلى أنشطة إلكترونية، وهذا ما سمح بتطبيق هذه التغيرات في مجال تقديم الخدمات الإدارية أو ما يطلق عليها بالإدارة الإلكترونية، إذ تعتبر حلقة جديدة لبناء تصور حديث لعالم المنظمات التي تقوم على استخدام الوسائل التقنية والانترنت في انجاز الأعمال الإدارية.

مما يستوجب على المنظمات توفير جميع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية خاصة المتعلقة بالموارد البشري من خلال الاهتمام به عن طريق تدريب وتنمية قدراته في مجال التكنولوجيا، وهذا من أجل تطبيقها وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

أولاً: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النقاط التالية:

أ. الأهمية العلمية:

1. إثراء المكتبات بنشر هذا المجهود لتمكين الباحثين من الاطلاع عليه.
2. تقديم فكرة واضحة لمفهوم تدريب الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية.
3. إيضاح اثر تدريب المورد البشري على تفعيل الإدارة الالكترونية من خلال وضعها في قالب علمي بناء على ما استطاع الباحث جمعه من معلومات.

ب. الأهمية العملية:

1. الدور الاستراتيجي لتدريب الموارد البشرية و تأثيرها على تطبيق الإدارة الالكترونية
2. التطور التكنولوجي الحاصل الذي أوجب على المنظمات التحول من المعاملات الورقية إلى المعاملات الالكترونية
3. التعرف على واقع تدريب الموارد البشرية و أثره في تطبيق الإدارة الالكترونية
4. إبراز موقف العاملين اتجاه التدريب ومدى مساعدته في تحسين نوعية وجودة العمل

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع:

تتجلى أسباب اختيار هذا الموضوع في نواحي عديدة تنقسم الى أسباب ذاتية و أسباب موضوعية ويمكن توضيحها وفق ما يلي:

أ. الأسباب الذاتية:

1. الرغبة في التطرق للموضوع باعتباره مواكب للأوضاع في المؤسسات الجزائرية.
2. الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالتكنولوجيا والاستخدامات التقنية للإدارة الالكترونية.

3. الرغبة في التطرق لهذا الموضوع خاصة بعد التغيرات الحاصلة في السنوات الماضية نتيجة انتشار فيروس كورونا الذي أوجب على المنظمات بصفة عامة تطبيق الإدارة الالكترونية.

ب. الأسباب الموضوعية:

1. توفر المادة العلمية بشكلها النظري المتمثلة في المراجع.
2. حداثة الموضوع الذي لا يزال في طريق البحث والدراسة في زمان ومكان مختلفين.
3. التطور التكنولوجي الحاصل في مجال الإدارة الالكترونية الذي يفرض مواكبته وإجراء بحوث يمكن اعتبارها دراسات مستقبلية في هذا المجال.
4. إثراء المكتبة بمثل هذا النوع من الدراسات.

ثالثا: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الموضوعية والذاتية ويذكر منها ما يلي:

1. التعرف على مفهوم تدريب الموارد البشرية والإدارة الالكترونية.
2. توضيح أهمية تدريب الموارد البشرية وكيف يساهم ذلك في تطبيق الإدارة الالكترونية.
3. محاولة اختيار العلاقة وطبيعة الأثر بين تدريب الموارد البشرية والإدارة الالكترونية على مستوى بلدية فرندة.

رابعا: الدراسات السابقة:

إن الكتب والدراسات النظرية التي تم الاعتماد عليها لم تتطرق لجوانب الموضوع وإنما تم الاعتماد على دراسات تناولت موضوع تدريب الموارد البشرية و دراسات تناوله موضوع الإدارة الالكترونية، ومن هنا وجب أن أشير إلى أهم الكتب التي تم الاعتماد عليها من الناحية النظرية والتي ناقشت بإسهام الجوانب النظرية لمفهومي تدريب الموارد البشرية والإدارة الالكترونية والتي هي كالتالي:

1. الدراسة الأولى: حسن احمد الطعاني كتاب تحت عنوان: التدريب الإداري المعاصر، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2010.

تحتوى هذه الدراسة على أحدث المفاهيم حول عملية التدريب وكل ما يتعلق به بمختلف جوانبه من حيث المبادئ و الأساليب والأهمية والأهداف، حيث تطرقت الدراسة على أن التدريب عملية إدارية رئيسية ومستمرة وتعد من واجبات الإدارة الحديثة في مختلف المنظمات، فالتطور العلمي والعملية مستمر ولا بد من التعرف عليه، ففي المجال الإداري استحدثت أساليب جديدة للتدريب.

يشمل هذا الكتاب على ثمان فصول نذكر منه:

الفصل الأول: يبين مفهوم التدريب وأهميته ومبادئ التدريب وأهدافه وأنواعه.

أما الفصل الثاني: يهدف إلى التعرف على أساليب التدريب الإداري وأساسيات التدريب.

ولا كن لم تظهر في هذه الدراسة مكانة الإدارة الالكترونية بالنسبة لعملية التدريب خاصة في ظل الثورة التكنولوجية الحديثة ومقاربة الرقمنة والتسيير الرقمي.

2. الدراسة الثانية: سعد غالب ياسين كتاب تحت عنوان الإدارة الالكترونية، تم فيه تناول موضوع الإدارة الالكترونية من خلال تحديد المفهوم و الأهداف ومكاسب بالإضافة إلى أسباب التحول للإدارة الالكترونية، حيث يتكون الكتاب من ثمانية فصول يتناول الفصل الأول تحليل لمفهوم الإدارة الالكترونية ومناقشة عناصر الإدارة الالكترونية وتطبيق نظم وأدوات الإدارة الالكترونية وأهميتها و مراحل تطور الإدارة الالكترونية.

إلا أن هذه الدراسة لم تتطرق إلى الدور الفعال الذي تلعبه عملية التدريب في تكريس مسار الإدارة الالكترونية عملاً إذ لا يمكن التعامل مع التكنولوجيا الحديثة دون مفاهيم سابقة أساسية مصدرها التدريب.

خامسا: إشكالية الدراسة:

تحتل الإدارة الالكترونية اليوم موقع الصدارة من حيث الدور الذي تلعبه في مختلف المجالات، من خلال إقبال المنظمات على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والسعي نحو تطبيقها، ويمثل المورد البشري القلب النابض لأي منظمة إذ لا يمكن لهذا الأخيرة تحقيق أهدافها دون العنصر البشري لهذا تسعى جاهدة إلى الاهتمام به والاستثمار في تنمية قدراته لتكون بذلك قادرة على توفير أهم المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية والعمل على نجاحها وبناءا على ما سبق يمكن طرح الإشكال التالي:

ما مدى تأثير التدريب الإداري للموارد البشرية على تفعيل الإدارة الالكترونية ببلدية فرنده ؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كالتالي:

- ما المقصود بكل من تدريب الموارد البشرية والإدارة الالكترونية ؟
- كيف يساهم التدريب في تفعيل الإدارة الالكترونية ؟
- ما نصيب الموظف ببلدية فرنده من البرامج التدريبية ؟
- هل تجسد عملية تدريب الموظفين ببلدية فرنده أبعاد تطبيق الإدارة الالكترونية ؟

سادسا: فرضيات الدراسة.

للإجابة عن الإشكالية المطروحة وأسئلتها الفرعية، يمكن الانطلاق من إجابة أولية من خلال الفرضية التالية:

- يؤدي تدريب الموارد البشرية إلى تحسين مهارات الموظفين في تجسيد الإدارة الالكترونية.
- تفعيل الإدارة الالكترونية يزيد من فعالية العمل وتحسين الأداء الإداري.

سابعا: حدود الدراسة:

- أ. الحدود المكانية: يقتصر المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بدراسة حالة بلدية فرنده.
- ب. الحدود الزمنية: امتدت الدراسة خلال الفترة من بداية شهر مارس 2023 إلى غاية أواخر شهر ماي 2023 .
- ج. الحدود البشرية تم الاعتماد في هذه الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين في بلدية فرنده باختلاف مستوياتهم الوظيفية من أعوان و متصرفون إداريون.
- ثامنا: مناهج واقترابات الدراسة:

1- مناهج الدراسة:

تختلف المناهج باختلاف المواضيع المدروسة للوصول إلى الحقيقة، وللكشف عنها يجب إتباع منهج علمي على ضوء أهداف البحث والأسئلة التي نحاول الإجابة عليها، وبطبيعة الحال أن لكل دراسة منهج معتمد وبذلك يعرف المنهج بأنه: "يعني مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم حيث انه الطريق التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة".¹

أ. المنهج الوصفي: باعتباره أحد أهم المناهج استخداما في الدراسات الاجتماعية، وقد تم تعريفه على أنه "دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كئفيا وكميا. فالتعبير الكئفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى"². وعليه فقد مكننا هذا المنهج من وصف وتحليل أهم التعريف والعناصر والخصائص الخاصة بكل من عملية التدريب والإدارة الالكترونية.

ب. منهج دراسة الحالة: هو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أ، نظاما اجتماعيا أو مجتمعا محليا أو مجتمعا عالميا، أو دراسة

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة ، 2007، ص 99

² عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مرجع نفسه، ص 137.

نظام سياسي أو دولة قصد الإحاطة بها.¹ وقد تم الاستعانة بهذا المنهج عند جمع مختلف المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

ج. المنهج الإحصائي: هو أحد أساليب جمع البيانات حول مختلف الظواهر لإثبات الحقائق المتعلقة بها عبر التعبير الرقمي والاستنتاج المنطقي القائم على جمع البيانات ومراجعتها وتبويبها وتصنيفها ثم تحليلها.² وقد تم الاعتماد على المنهج الإحصائي في تحليل نتائج الاستبيان المتعلق بالدراسة الميدانية باستعمال الحزم الإحصائية في تحليل البيانات.

2- اقتراب الدراسة:

أ. اقتراب النظم: تمت الاستعانة به لأنه يدرس جميع المستخدمين في البيئة حيث يتفاعلون معها أخذ وعطاء، من خلال المدخلات التي تتمثل في عملية تدريب المورد البشري و المخرجات تتمثل في الاستجابة في تفعيل الإدارة الالكترونية.

تاسعا: تقسيمات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على مقدمة وثلاث فصول وخاتمة، والتي يمكن استعراضها على النحو التالي:


الفصل الأول: جاء بعنوان الإطار النظري لتدريب الموارد البشرية، والذي تم التطرق فيه إلى مفاهيم أساسية حول تدريب الموارد البشرية، من خلال مبادئ وأنواع وشروط و أساليب ومعوقات العملية التدريبية.

الفصل الثاني: أما الفصل الثاني يتمحور حول الإطار النظري للإدارة الالكترونية من خلال التطرق إلى أساسيات الإدارة الالكترونية من حيث المبادئ والعناصر والخصائص والوظائف والمعوقات.

¹ محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي المفاهيم، المناهج، الاقتراعات، الجزائر: جامعة الجزائر، 1997، ص 70

² محمد كلاس، محاضرات في الإحصاء الكمي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1993، ص 07.

الفصل الثالث: فتمحور حول دراسة تطبيقية لأثر تدريب الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية ببلدية فرندة، كاستنتاج للأثر بين التدريب و تطبيق الإدارة الإلكترونية. لتختتم الدراسة بخاتمة تتضمن نتائج مع جملة من الاستنتاجات والإقتراحات.

A decorative border of black floral and leaf motifs surrounds the central text. The border features stylized flowers, leaves, and swirling lines, creating a frame for the text.

الفصل الأول:
الإطار النظري
لتدريب الموارد
البشرية.

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري رأس مال المنظمة والركيزة الأساسية التي من خلاله يتم تحقيق أهدافها، الأمر الذي جعل الاهتمام بالأفراد وتتميتهم يفوق غيره من الوظائف الأخرى المتعلقة بالمنظمة، وبالتالي أصبح للتدريب دور ايجابي وفعال في تنمية الموارد البشرية كونه احد الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية من خلال رفع وتطوير القدرات والمهارات وبالتالي تحقيق الأهداف وتلبية الطموحات التي تصبو إليها المنظمة.

لهذا جاء هذا الفصل كمحاولة لإبراز أهم المفاهيم المتعلقة بالتدريب كونه مرتبط بالعنصر البشري الذي يعد أحد الأركان الأساسية في تفعيل الإدارة الالكترونية حيث تم تقسيم هذا الفصل كالتالي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التدريب.

المبحث الثاني: أساسيات عملية التدريب.

المبحث الثالث: خطوات التدريب.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التدريب

مع التطورات المتسارعة التي يعرفها العالم والاستخدام الأمثل للموارد البشرية، بدأت المنظمات بمختلف هياكلها في الاهتمام بعملية التدريب، حيث يساعد على زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الاستقرار الوظيفي، لذي وجب توفير الإمكانيات الأزمة التي من شأنها زيادة قيمة المنظمة وتحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة .

المطلب الأول: تعريف التدريب وأهميته

يعتبر التدريب عنصراً أساسياً في العملية الإدارية وأحد الأنشطة المنوط بإدارة الموارد البشرية، بعد أن أدركت المنظمات المعاصرة حقيقة التدريب وأهميته في تسيير المورد البشري، وسيتم تناول في هذا المطلب إلى كل من تعريف التدريب وأهميته.

أولاً: تعريف التدريب:

يعرف التدريب لغة: من الفعل درب فلان على شيء بمعنى عوده ومرنه، تدرب فلان أي تعود وتمرن¹.

أما اصطلاحاً فقد تعددت التعارف الخاصة بالتدريب واختلفت من باحث لآخر من بينها ما يلي:

— تعرف الأمم المتحدة عملية التدريب بأنها عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالحياة العملية وهو نشاط لنقل المعرفة للأفراد أو الجماعات الذين يعتقد أنهم يستفيدون منها، فالتدريب باختصار هو نقل للمعرفة وتطوير للمهارات.²

— هو عملية منظمة مستمرة تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة لازمة لأداء وظيفة معينة لبلوغ هدف محدد.

¹ صلاح صلاح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، الأردن: دار ديبونو، 2010، ص21.

² عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد حراعات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، الطبعة الثانية، مصر: المنظمة العربية

للتنمية الإدارية، 2012، ص30.

— كما يعرف أيضا بأنه نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة¹.

— كما يعرف التدريب كنشاط ينبغي تصميمه بشكل مسبق حيث يعتبر الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم بفاعلية وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.²

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التدريب هو نشاط إنساني هدفه العام يركز على التحسين ، يمكن أن يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي أو جماعي وفي الحالتين يتم بصورة منظمة يمكن من خلالها تطوير معارف ومهارات وأفكار العاملين من اجل تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم ، وذلك من اجل الرفع من كفاءة المنظمة و زيادة فعاليتها³.

ويتضح من التعاريف السابقة للتدريب انه على رغم من اختلافها في ألفاظها ، إلا أنها تتفق غالبا في مضمونها ، حيث تم ملاحظة عناصر أساسية مشتركة ترد فيها على شكل عبارات متشابهة أو مختلفة بعض الشيء و منها :

✓ أن التدريب إلى رفع مستوي كفاءة الفرد في الأداء، وزيادة إنتاجيته عن طريق اكتساب الفرد مجموعة من المعلومات والمهارات والاتجاهات.

✓ أن التدريب نشاط مخطط وجهد منظم.

✓ أن التدريب يسعى إلى إحداث تغيير ايجابي في الفرد.

¹ أحمد حاج عيسى، أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية، رسالة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص: علوم التجارة فرع تسويق، جامعة الجزائر 03 السنة الجامعية 2011 \ 2012، ص 99، 100.

² فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، الأردن: دار أسامة ، 2008 ، ص 137 .

³ جودة احمد محفوظ، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 1 ، 2010، ص 172.

ثانياً: أهمية التدريب:

إن الأهداف التي تسعى عملية التدريب إلى تحقيقها تتركز بشكل أساسي على القضاء على نقاط الضعف في أداء الأفراد سواء ارتبط ذلك بالسلوك الحالي أو المرتقب.

و تتمثل أهمية التدريب في ¹:

- ✓ إتاحة الفرصة لصقل مهارات واكتساب الخبرات.
 - ✓ التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.
 - ✓ إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين.
 - ✓ رفع مستوى كفاءة وفاعلية العاملة .
 - ✓ توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة .
 - ✓ رفع مستوى كفاءة الإنتاجية .
 - ✓ المساهمة في التنمية وزيادة الخدمات. انجاز وظيفي أفضل ، كما ونوعا ، أي زيادة الإنتاجية وبالتالي تخفيض التكاليف .
 - ✓ استخدام التكنولوجيا الحديثة، فالتدريب يعد الأفراد لاستخدام الآلات الحديثة وبالتالي الحصول على أكبر عائد منها.
 - ✓ استكمال دور الجامعات والمدارس، حيث أن التعليم يوفر الأساس الذي يمكن أن ينطلق منه الفرد إلى مجتأ العمل، فان التدريب يأتي ليستكمل ما بدأه التعليم.²
- المطلب الثاني: أهداف التدريب و مبادئه:**

باعتبار التدريب وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة ، من خلال تنمية الأفراد ورفع من مستويات أدائهم فانه يختلف حسب الغرض منه، وذلك حسب طبيعة العمل والاختلاف من

¹ حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر ، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة 2 ، 2010 ، ص22.

² عبد البارئ درة و زهير الصباغ ، إدارة القوى البشرية ، عمان : دار الندوة للنشر و التوزيع ، 2008 ، ص 399 .

منظمة إلى أخرى ، لذلك يجب توفر مبادئ وأهداف للتدريب من اجل المساهمة في صيرورته على النحو الصحيح .

أولاً: أهداف التدريب: ¹

تضع المنظمات عددا من الأهداف التي تسعى لتحقيقها، حيث يعتمد نجاح اي برنامج تدريبي بان تكون له أهداف واضحة ويمكن استخلاصها فيما يلي :

✓ تنمية الموارد البشرية على حسب طبيعة عملهم وتخصصهم بما يساهم في تعزيز فعالية القوى العاملة وقدرتها على تحقيق أهداف المنظمة.

✓ تدريب الأفراد على مختلف مستويات السلم الوظيفي لزيادة مهارتهم ورفع قدرتهم على استخدام الأساليب التقنية الحديثة .

✓ زيادة الاستقرار في العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين .

✓ مواكبة المستجدات في مجالات المعرفة المتعلقة بميدان العمل .

✓ تنمية و زيادة ولاء وانتماء الموظفين للمنظمة .

✓ رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة الآن زيادة خبرة الموظف في عمله وتطوير مهاراته ومعلوماته خلال مرحلة التدريب يمنحه إحساسا داخليا بالأمان والأهمية مما قد يساهم في تقليل معدل دوران العمل.²

✓ – ويمكن تصنيف أهداف التدريب إلى مجموعات رئيسية:³

1. أهداف عادية:

¹ سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، بيروت: دار الجامعة للطباعة و النشر، 1999، ص 92.

² عطا الله محمد، إدارة العملية التدريبية، الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص 28.

³ مبروكة عمر محيرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، مصر: دار النشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، 2013، ص

وتعني الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها والتي يتم اتخاذها لمواجهة المواقف المتكررة، وهذا النوع من التدريب لا يتطلب جهداً ذهنياً وإبداعاً من جانب مصمم البرامج لأنه يعتمد على مؤشرات وأرقام واقعية تعكس الحكم الفعلي لفئة الأفراد المطلوب تدريبهم في المنظمة.

2. أهداف حل المشكلات:

يميل هذا النوع إلى إيجاد حلول للمشكلات التي توجه العنصر البشري، ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعيق الأداء، لذلك يتم تدريب الأفراد القادرين على التعامل مع تلك المشكلات وتطبيق الأساليب العلمية المتطورة في علاجها، وهذا النوع من الأهداف تعلو الأهداف العادية.

3. أهداف ابتكاريه:

تعتبر أعلا مستويات المهام التدريبية لأنها تعمل على سلوكيات وأساليب جديدة لتحسين جودة الإنتاج وخفض التكاليف، كما تهتم هذه الأهداف بمحاولة تحقيق نتائج استثنائية ترفع مستوى الأداء في المنظمة نحو أفاق لم يتم الوصول لها من قبل.

ثانياً: مبادئ التدريب:

تخضع عملية التدريب للعديد من المبادئ العامة التي يجب مراعاتها في جميع مراحل العملية و تتمثل هذه المبادئ في :¹

1. الشرعية: يجب أن يكون التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها داخل المنظمة.
2. المنطقية: يجب إن يتم التدريب على فهم منطقي وواقعي ودقيق للاحتياجات التدريبية.
3. الهادفة: أن تكون أهداف التدريب واضحة و موضوعية ، قابلة للتطبيق ومحددة بدقة من حيث الوقت ، المكان ، الكمية ، الجودة و التكلفة.

¹ عنتر عبد الرحمن ، إدارة الموارد البشرية الأسس و المفاهيم ، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2010، ص 94 - 95 .

4. الشمولية: يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية مثل القيم، المواقف، معارف ومهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
5. التدرج: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتقدم تدريجياً إلى المواضيع الأكثر تعقيداً.
6. الاستمرارية في التدريب: مع بداية المسيرة الوظيفية للموظف يبدأ في تطوير مهاراته حتى يتمكن من التكيف مع التطورات المستمرة لمواجهة التغيرات الحالية والمستقبلية.
7. المرونة: يجب أن تتطور عمليات التدريب لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لتلبية الاحتياجات التدريبية للعمال بما يتناسب ومستويات العمليات التدريبية.¹

المطلب الثالث: أنواع التدريب وشروطه.

أولاً: أنواع التدريب:

تختلف أنواع التدريب حسب سياسات المنظمات، حيث يمكن لهذه الأخيرة اختيار يناسبها من الأنواع حسب طبيعة وتكوين مواردها البشرية، وكذا الإمكانيات المادية والمالية المتاحة لها، وعلى هذا الأساس يمكن أن نصنف أنواع التدريب وفقاً للاعتبارات التالية:²

1. حسب مرحلة التوظيف :

➤ تدريب خاص بالموظف الجديد : " يحتاج الموظف الجديد قبل مباشرة العمل إلى مجموعة من المعلومات يتحصل عليها في الأيام والأسابيع الأولى له في العمل ، حيث تؤثر هذه المعلومات على أدائه ونفسيته لعدة سنوات قادمة. كما

¹ عنتر عبد الرحمن، مرجع نفسه.

² ساعد قرمش زهرة ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية مذكورة ماجستير في اقتصاد ، قسم علوم التسيير ، كلية علوم التسيير و العلوم الاقتصادية ، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة ، 2007 ، ص 47.

تعتمد برامج تقديم الموظفين على خلق اتجاهات نفسية جديدة على المشروع وتهيئة الموظفين الجدد و تدريبهم على كيفية أداء العمل.¹

➤ **التدريب أثناء العمل :** " يتلقى الموظف هذا النوع من التدريب من الرؤساء العمل ويتم ذلك عن طريق التوجيه المستمر وإشراف الرؤساء على المرؤوسين أثناء تأدية العمل. " ²

➤ **التدريب بغرض تجديد المهارة و المعرفة :** " تهدف إلى تنمية وتطوير مهارات الموظف وزيادة معارفه ومعلوماته لتقديم التدريب المناسب ، وأيضا استخدام الأساليب المستحدثة من نظم معلومات واتصالات حديثة لمواكبة التطورات الجديدة. " ³

➤ **التدريب بغرض النقل أو الترقية:** " وهو تدريب يزود العاملين بمهارات ضرورية لأداء عمل مختلف عن العمل الأصلي ، ويعددهم لتحمل مسؤولياتهم وواجباتهم الجديدة. " ⁴

2. التدريب حسب نوع الوظائف: ينقسم هذا التدريب إلى ثلاث أقسام:

➤ **التدريب المهني و الفني :** " يوجه هذا التدريب إلى الأفراد ذو المستوى التعليمي المتوسط وغالبا ما يشغلون وظائف تتطلب مهارات يدوية ميكانيكية، وفي أعمال فنية ومهنية كالنجارة و الصيانة واللحام، وتحرص بعض

¹ بوعزة ربيع ، تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة ، رسالة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، 2007/2006 ، ص 28.

² احمد بن يحيى الربيع ، دور التدريب في دعم عملية الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2009 ، ص 74.

³ قريشي محمد صالح ، تقييم فعالية برامج التدريب ، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2005 ، ص 37.

⁴ حسن احمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص45.

المؤسسات على توفير مراكز تدريب مهني تتضمن عند إتمام الدورات التدريبية الحصول على شهادة للعمل.¹

➤ التدريب التخصصي: وهو التدريب المصمم لتطوير المهارات و تحسين المواقف في مجال معين كالتدريب الإداري.

➤ التدريب الإداري: ويشمل هذا النوع من التدريب الموظفين المسؤولين على الوظائف الإدارية التي تحتاج التخطيط، تنظيم، رقابة و اتخاذ القرار.²

3. التدريب حسب المكان : ينقسم إلى نوعين:³

➤ التدريب داخل المنظمة : " هذا التدريب يكون داخلي ويكون الدرب هنا في الغالب أحد المسؤولين في المنظمة أو من العمال القدامى يشرف على تدريب الموظفين في نفس مكان العمل وفي ظروفه الواقعية، وخلال وقت العمل الرسمي .

➤ التدريب خارج المنظمة: هذا النوع يكون خارج المنظمة، تعتمد إدارة المنظمة على مراكز التدريب تقوم بتنفيذ العملية التدريبية لكون المنظمة لا تتوفر على الإمكانيات اللازمة لإتمام العملية بنفسها."

4. التدريب حسب المدة الزمنية :⁴

➤ تدريب قصير الأجل: وفيه تكون المدة قصيرة حيث يستغرق من أسبوع إلى شهر ، وفي هذه الحالة يتم عقد برامج تدريبية مركزة، من عيوبها عدم توفر الوقت الكافي للمتدرب للحصول على كافة المعلومات التدريبية.

¹ عصام حيدر، التدريب و التطوير ، سوريا: الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص 14.

² سمر بنت سعيد عطا الله الراشدي ، واقع إسهام التدريب الإداري في تحسين أداء مديرات مدارس المرحلة الثانوية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية ، 2014 ، ص 23.

³ عصام حيدر ، مرجع سابق ذكره ، ص 15- 16 .

⁴ مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، الأردن: دار المناهج ، الطبعة الأولى، 2013 ، ص 149.

➤ تدريب طويل الأجل: وفي هذا النوع قد تصل مدة التدريب إلى أكثر من عام كامل ومن مميزاته أن المتدرب يحصل على كم معلوماتي ومن عيوبها أن على الإدارة تعيين من يقومون بعمل المتدرب طول مدة التدريب.

ثانياً: شروط عملية التدريب:

هناك العديد من الشروط التي يجب توافرها حتى يكون أي نوع من أنواع التدريب فعالاً ومن أهم هذه الشروط ما يلي :¹

- ✓ يجب أن يقوم التدريب على تغيير الأساليب والطرق الأداء للأفضل.
- ✓ يجب أن يعتمد التدريب على الاحتياجات العمل والفرد من حيث المهارات والقدرات.
- ✓ أن يتم تطبيق ما تم الاستفادة منه من عملية التدريب.
- ✓ العمل على توفير الظروف المناسبة التي تسهل للموظف تطبيق ما تعلمه من عملية التدريب.
- ✓ أن يكون التدريب عملية مستمرة.²
- ✓ أن يكون التدريب يعتمد على طرق ووسائل متطورة.
- ✓ تدريب الرؤساء يجب أن يوجه تدريبهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- ✓ تبني فكرة التدريب والتطوير كضرورة حتمية ومستمرة تسعى إلى تنمية المورد البشري.
- ✓ أن يتم التخطيط لعمليات التدريب بشكل مستمر من خلال العمل على تمويل الذي يهتم بجميع عناصر التدريب.

¹ محمد مرعي مرعي ، ادراة الموارد البشرية النظرية و التطبيق، سوريا: دار الرضا للنشر و التوزيع ، ص260

² نعيم إبراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، ص 252.

المبحث الثاني: أساسيات عملية التدريب:

تمهيد:

تعتبر الأساليب المتبعة في العمليات التدريبية لها مساهمة ايجابية في تحقيق الأهداف التي تطمح إليها عملية التدريب، وتطبيقها يساعد في تحقيق التغيير الايجابي المطلوب سيتم التطرق في هذا المبحث إلى العناصر المكونة لعملية التدريب وأساليب التدريب ومعوقاته .

المطلب الأول: عناصر التدريب:

تتكون عملية التدريب من عدد من العناصر المتداخلة، حيث يؤثر كل عنصر على العناصر الأخرى وهي كالتالي: ¹

✓ المتدربون: هم أساس العملية التدريبية، ونجاح البرامج التدريبية يتطلب اختيار المتدربين على أساس موضوعي، وتدريبهم على العمل الذي يقومون به فعلا.

✓ المدربون: هم الأشخاص المسئولون عن إعداد واختيار برامج التدريب المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة، يتم تأهيل واختيار المدربين بحيث يكونوا على خبرة كاملة في موضوع التدريب والقدرة على إيصال المعلومة والفهم الكامل لموضوع التدريب.

✓ المادة العلمية: وعادة ما تكون مختصرة على تطبيقات وتمارين وحالات دراسية ونماذج علمية التي تكون ضمن محتويات حقيبة التدريب.

✓ بيئة التدريب: وتشمل مكان التدريب وقاعاته والوسائل السمعية والبصرية والتجهيزات المستخدمة في عملية التدريب.²

المطلب الثاني: أساليب التدريب:

¹ بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص 57 .

² عبد العزيز الندوي ، عولمة إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، 2009، ص 189.

تتعدد أساليب التدريب حيث لا يوجد طريقة تدريب مثالية بسبب إمكانيات واحتياجات المنظمة. كل منظمة لديها طريقة تتماشى مع طريقة عملها،¹ وبشكل عام يمكن تصنيف أساليب التدريب ضمن مجموعتين وهذا حسب معيار مكان العمل.

1. أساليب التدريب داخل مكان العمل: وتتمثل فيما يلي:

➤ أسلوب تعليمات العمل: ويكون هذا الأسلوب في مكان العمل عن طريق احد العاملين القدامى، وهو المسئول عن تدريب الموظفين الجدد من خلال الخبرة وفي ظل ظروف العمل العادية.²

➤ أسلوب التدوير الوظيفي: هو أسلوب جديد وفيه يتم نقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى مقاربة إلى وظيفته بهدف توسيع دائرة الخبرة من خلال زيادة مهام أخرى للوظيفة الأصلية في حدود صلاحية.³

2. أساليب التدريب خارج مكان العمل:

➤ المحاضرة: يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الكلاسيكية، حيث يتم نقل القدرات و المعارف من خلال العرض الشفهي أو الكتابي، حيث تعتبر من أقل الطرق تكلفة وأقلها استهلاكاً للوقت⁴

➤ تمثيل الأدوار: في هذا الأسلوب، يمثل المتدرب حالة معين من خلال تولي الدور الذي من خلاله يعطي آرائه واتجاهاته تجاه الموضوع، وبعد لعب الدور يتم مناقشة التمثيلية¹

¹ زكي محمد هاشم ، إدارة الموارد البشرية كفاءة الأداء التنظيمي ، لبنان : دار المؤسسة الجامعية ، الطبعة الثانية ، 2000 ، ص 174 .

² نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عمان: دار الجدار، 2014، ص 243.

³ عبد الحكيم جربي، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس ، الجزائر ، 2018 ، ص 32.

⁴ Raymond A , **Employée training and développment** , fifth edition , Mc graw – hill, Newyork , 2010 , p 610 .

➤ دراسة الحالة: يتمثل هذا الأسلوب في النقل الجوانب التطبيقية الواقعية لمشكلة أو موضوع معين، حيث يطلب من المتدربين فهم وتحليل وتقديم الحلول الناجحة حيث تتجلى في عمليات اتخاذ القرار.²

المطلب الثالث: معوقات التدريب:

إن من الأمور التي يجب أخذها بعين الاعتبار أنه لا يوجد نشاط إداري داخل المنظمة يخلو من المخاطر والعراقيل حيث انه تعمل تلك العراقيل والصعوبات على الحد من عملية التدريب باعتباره من الأنشطة التي تمارسها المنظمة على جميع المستويات، وبالتالي هناك أسباب عديدة لفشل الدورة التدريبية وهيا على النحو التالي:

1. مشكلات التدريب في المرحلة التمهيدية: تتمثل فيما يلي:³

- ضعف الوعي بأهمية التدريب ودوره الأساسي في رفع الأداء و تحسين الإنتاجية والمساهمة في تطوير المنظمة.
- مشكلات الهيكل التنظيمي، لا تخصص العديد من المنظمات قسما خاصا للتدريب في هياكلها التنظيمية.
- نقص أخصائيي التدريب المؤهلين للقيام بعملية التدريب.
- مشكلة الميزانية ففي الغالب تكون قليلة لا تكفي لبرمجة عمليات تدريبية.
- عدم وجود نظام سليم للكشف الدقيق عن الاحتياجات التدريبية .
- صعوبة التخطيط للتدريب بسبب عدم وجود رؤية واضحة حول الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

¹نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 248.

²بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، عمان: دار الرابية لنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص

192.

³محمد عبد الفتاح الصرفي، التدريب الإداري، الأردن: دار المنهاج للنشر والتوزيع، 2009، ص 72 .

2. مشكلات التدريب في المرحلة التخطيطية:¹

➤ عدم وجود خطط خاصة بالمنظمة مما يجعل التدريب عشوائياً ولا يأخذ بعين الاعتبار مستوى الموظفين ومن الذي يقع عليه خيار التدريب.

➤ عدم وجود ارتباط بين تخطيط الموظفين وتخطيط للتدريب، بالإضافة إلى مشكلة تحديد الأولويات وترتيب الاحتياجات التدريبية حسب أهداف المنظمة .

3. مشكلات التدريب في المرحلة التنفيذية:²

➤ نقص المراكز التدريبية المتخصصة لتوجيه الموظفين إليها .

➤ نقص المتدربين المتخصصين و كثرة المتدربين.

➤ تعارض جداول وبرامج التدريب مع ظروف العمل.

➤ الاعتماد على الأساليب التقليدية للتدريب كالمحاضرة والندوة، والتي هيا في الغالب نظرية.

المبحث الثالث: مراحل عملية التدريب:

تمهيد:

¹ محمد عبد الفتاح الصرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 74

² مرجع نفسه ، ص 75

إن التزام المنظمة بمبدأ التقييم المستمر للعمليات التدريبية أمراً ضرورياً لا بد الاهتمام به لذلك من أجل اكتشاف المعوقات واستنباط الحلول لذا سنركز في هذا المبحث على مراحل التي يمر بها التدريب وتصميم برنامج التدريب ومعايير تقييم التدريب .

المطلب الأول: مراحل تصميم وتقييم برامج التدريب:

يمثل تحديد مراحل التدريب العنصر الأساسي في نجاح العملية التدريبية حيث تمثل مراحل التدريب المدخلات الأساسية لنظام التدريب ، ولكي يكتسب الفاعلية المطلوبة يجب أن يسبقه نشاط علمي هادف يعتمد على الدراسة العلمية من أجل الكشف الدقيق عن النقائص لغرض تصميم الدورات التدريبية.

➤ جمع وتحليل المعلومات: لا ينبغي النظر إلى هذه المرحلة على أنها عملية مؤقتة، بل يجب أن تكون جزءاً من نظام معلومات إداري يزود الإدارة بكافة البيانات التي يمكن الاعتماد عليها في إعداد السياسات و التخطيط واتخاذ القرار بحيث توفر هذه المرحلة كافة المعلومات عن نظام التدريب وكل المتغيرات المتعلقة بعملية التدريب سواء داخل أو خارج المنظمة ، كما تتضمن مرحلة جمع وتحليل المعلومات التخطيط من أجل عملية التدريب بالإضافة إلى معلومات عن الأهداف والسياسات وتطوير النشاط.

➤ تحديد الاحتياجات التدريبية: من خلال تحديد المهارات التي سيتم تطويرها أو رفعها للموظف أو لأقسام معينة لان تدريب الموظف لا يعني شيء آخر غير وضعه في حالة تؤهله لانجاز عمل معين.¹

➤ تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي: بعد أن تم تحديد الاحتياجات تعمل المنظمة على تحديد الأهداف التي يتوقع تحقيقها بعد إن يخضع المتدربون لتجارب المختلفة حيث أن صياغة هذه الأهداف عملية أساسية .¹

¹ عبد الجليل مقدم و آخرون ، دور التدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي جامعة المسيلة ، العدد02 ، الجزائر، 2019 ، ص 6.

➤ **تصميم البرامج التدريبية:** يقصد به تصميم برامج التدريب العملية التي على أساسها تتحول الاحتياجات إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي الاحتياجات المحددة من حيث نقص المعلومات أو المهارات أو أوجه القصور السلوكية حيث أن الغرض من التصميم هو تلبية الاحتياجات بناءً على معطيات عديدة من خلال جمع وتحليل المعلومات.² حيث تتكون هذه المرحلة من عدة عناصر:

✓ عنوان البرنامج التدريبي.

✓ أهداف البرنامج وأهميته وموضوعاته أو مادته العلمية.

✓ الفئة المستهدفة من التدريب.

✓ الجوانب الإدارية والمالية لبرنامج التدريب.

✓ الجداول الزمنية لتنفيذ البرنامج وخطة وإجراءات تقييم البرنامج.³

لكي تتجح عملية تصميم البرامج التدريبية يجب أن يكون هناك تعاون كامل بين القيادة المسؤولة عن تطوير مهارات وقدرات الموظفين وأخصائيي التدريب من جهة ، وبناء عليه نصل إلى تصميم برنامج تدريبي يعتمد على الدقة ووضوح الأهداف.

➤ **تنفيذ البرنامج التدريبي:** هي مرحلة إدارة البرنامج ووضعه في حيز الواقع حيث أن هذه المرحلة في غاية الأهمية حيث يتضح فيها إما حسن التخطيط أو فشله . يعتمد التنفيذ الناجح للبرنامج على عدة عوامل كقدرة

¹ عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الثانية ، 2009 ، ص316 .

² عبد الجليل مقدم وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 7 .

³ علي سعد محمد داود، محمد اليس العامري ، موسوعة التدريب في التنمية الإدارية، دار التعليم الجامعي، مصر ، 2013 ، ص 81 .

المنسق وجودة المدربين والظروف المادية والمعنوية التي تحيط بالبرنامج، وهناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرامج:

✓ التأكد من إبلاغ المشتركين في العملية التدريب.

✓ توفير مستلزمات التدريب من قاعات و الوسائل المختلفة.

✓ التعرف على تجارب وتطلعات المدربين.

✓ تحديد توقعات المشاركين في البرنامج التدريبي وملاحظاتهم حول

مسار التدريب.¹

المطلب الثاني: متابعة وتقييم برنامج التدريب:

يرتبط التدريب بشكل أساسي بالأداء، ويتم تقييم التدريب بناء على النتائج التي تظهر على الموظف وبيئة العمل والمنظمة. مما يتطلب التركيز على متابعة وتقييم التدريب.

كما أنها تمثل المرحلة الأخيرة من العملية التدريبية ، حيث يتم فيها قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق أهدافها . وقد تتم عملية التقييم و المتابعة أثناء الدورة التدريبية لاكتشاف الثغرات ومعالجتها قبل فوات الأوان، أو بعد الانتهاء من الدورة للتحقق ما إذا تم تنفيذها بالشكل الصحيح.

ويمكن تصنيف أسس تقييم التدريب إلى أربعة عناصر:

✓ رد الفعل: وتتعلق برؤية المتدرب للبرنامج التدريبي من حيث التسهيلات، المدرب، المحتوى، التوقيت... الخ، وعادة ما يطلب من المتدربين ملء استبيان بسيط في نهاية الدورة التدريبية لأخذ رأي المتدربين حول نجاح البرنامج والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف.


¹ عبد الجليل مقدم وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 7.

- ✓ التعلم: تستخدم نتائج التعلم لتحديد مدى اكتساب المتدربين للمبادئ والحقائق والأساليب، و العمليات التي تم إدخالها في البرنامج التدريبي من خلال الاختبارات لتقييم مدى التعلم.
- ✓ السلوك: ويتم استخدام نتيجة السلوك لتحديد مدى تغير سلوك المتدربين في الوظيفة كنتيجة لمشاركتهم في البرنامج التدريبي حيث يتم تقييم الجانب السلوكي عن طريق سؤال المدراء أو المشرفين حول مدى التغير في الأداء.
- ✓ النتائج: يتم استخدامها لمعرفة مخرجات البرنامج التدريبي وقد تتمثل النتائج تكلفة أقل وزيادة في الإنتاجية وتحسين الجودة.¹

^{1 1} بحري صابر، خرموش منى، تقييم البرامج التدريبية في المنظمة كمدخل لقياس فعالية التدريب في ضوء وسائل التقييم ، مجلة سوسيوولوجيا، العدد 01، الجزائر، 2021، ص 81 .

خلاصة الفصل

مما سبق يتضح بأن عملية التدريب عملية أساسية في أي منظمة خدماتية كانت أو إنتاجية، حيث تعمل المنظمات المعاصرة جاهدة على تحسين أداء العاملين عن طريق التدريب الذي يهدف إلى إجراء تغييرات إدارية معينة في الموظفين من خلال السلوك التنظيمي، المعارف، الأفكار، أو حتى العمل على صقل المهارات الجديدة حتى يستطيع العامل من القيام العمال الموكلة إليه بأحسن وجه، وأفضل طريقة، لتحقيق إستراتيجية المنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية حيث أن التغيرات التكنولوجية و التنظيمية أصبحت تفرض وجودها في البيئة التعيش فيها المنظمة وهذا ما يفرض عليها ضرورة مطابقة مواردها البشرية مع المستجدات والتطورات من أجل تحقيق ما تهدف إليه المنظمة ، مما أصبح ضروريا البحث عن البرامج التدريبية المناسبة باختلاف أساليبه وأنواعه من خلال المرور بمراحل تصميم البرامج التدريبية ،تنفيذ وتقييم لهذه البرامج لمعرفة مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المسطرة.

A decorative border with black floral and leaf motifs surrounds the text. The border features stylized flowers, leaves, and swirling lines.

الفصل الثاني:
الإطار النظري
لإدارة الإلكترونية.

تمهيد

يعد موضوع الإدارة الإلكترونية من أبرز التطبيقات الحديثة التي ظهرت في السنوات الأخيرة، حيث أنها تشكل نقلة نوعية في مستقبل الإدارة خلال السنوات القادمة، لذلك أصبح هذا الموضوع حيويًا وذو أهمية كبيرة في مختلف دول العالم، كما لعبت التكنولوجيا دورًا أساسيًا في إحداث التحولات في العمل الإداري من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية.

لذا سيتم المحاولة من خلال هذا الفصل معالجة موضوع الإدارة الإلكترونية والإحاطة به بدءًا من نشأته وصولًا إلى معوقات تطبيقها :

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

لقد أدى التطور الذي عرفه العالم في القرن العشرين إلى ظهور شبكة الانترنت التي أحدثت نقلة نوعية في مختلف المجالات، وهذا ما أدى إلى دخول التكنولوجيا إلى مجال الإدارة ليبيرز مجموعة من المفاهيم الجديدة بما في ذلك الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية

أدى التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات إلى ظهور نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل المنافسة والتحدي المتزايد للإدارات البيروقراطية، من أجل تحسين مستوى أعمالها وجودة خدماتها، وهو ما تم تسميته الإدارة الرقمية ، الحكومة الإلكترونية. بذلك فان ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي للتجارة الإلكترونية ، والإعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت.¹

ولقد ظهر أول استخدام للتكنولوجيا في أنشطة الحكومات وكان تطبيقها بشكل مصغر وأساليب بسيطة ولم تصل إلى الصورة الرسمية ، وفي أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في خدمة البريد المركزي وفيها يشير مفهوم الإدارة الإلكترونية على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الكمبيوتر دون التنقل إلى المؤسسة.²

في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية، ظهر مع بداية الاهتمام بالحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.³

¹ ياسين سعد غالب، الإدارة وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 3 .

² محمد سعيد نمر، الاتجاهات الحديثة والتكنولوجية في الإدارة العامة، عمان الأردن: دار ناشرون و موزعون، ، 2018 ، ص 102.

³ عشور عبد الكريم ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم سياسية، قسم العلوم سياسية، جامعة قسنطينة ، 2009-2010 ، ص 12.

بالتالي فإن الإدارة الإلكترونية احد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر التقدم والمعرفة ، وخلصوا جميع دول العالم إلى أن تحسين الأداء لن يتم بدون الثورة الالكترونية وتوفير بيئة حقيقية لتوظيف الحواسيب وتقنيات الاتصال في تغيير أعمال المنظمات.¹

ومن ثم فالإدارة الالكترونية هي نتيجة للتقدم في المجالات التقنية وهو ما جعل الإدارات الحكومية تعتمد وسائل متطورة تساعدها على انجاز المهام .²

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية:

قبل التطرق إلى الإدارة الإلكترونية تجدر الإشارة أولاً إلى مصطلح الإدارة

أولاً: تعريف الإدارة:

هناك العديد من التعريفات حول الإدارة وهذا يظهر في الدراسات المختلفة التي تناولت الموضوع وشملت التعريف اللغوي والاصطلاحي على النحو الآتي:³

تعرف الإدارة لغة كلمة مشتقة من أصل لاتيني مكون من كلمتين هما TO و AD ومعناها يخدم ويساعد الآخرون. فالإداري أي الشخص الذي يقوم الإدارة إنما يمارس مساعدة أو خدمة للآخرين بغية تحقيق غاية.

أما في اللغة الانجليزية فيطلق عليها إحدى اللفظين

MANAGEMENT : ويعنى مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل الجاري، ويطلق هذا اللفظ على ما يقوم به المدير في منظمات الأعمال التي تسعى لتحقيق الربحية.

ADMINISTRATION: يشير إلى المهام الأساسية التي تنهض بها الإدارة العليا والإدارة في المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الربح.

¹ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الإستراتيجية- الوظائف - المجالات ، عمان: دار اليازوري ، 2009 ، ص 157 .

² عشور عبد الكريم ، مرجع سبق ذكره، ص 12.

³ جهيد حماد ، الإدارة الالكترونية كآلية تصدي للفساد الإداري، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة نيزي وزو ، 2019 ، ص 17-18.

من خلال التعريفات، يتضح أن الإدارة هي عملية الإشراف والقيام بالعمل لتحقيق أهداف المنظمة.

أما اصطلاحاً: ¹

يقدم "فريدريك تايلور" مؤسس المدرسة الكلاسيكية مفهوم الإدارة على أنها المعرفة الدقيقة لما يراد أن يقوم به الأفراد مع التأكد أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق وأقل تكلفة.

من خلال هذا التعريف يمكن اعتبار الإدارة على أنها المعرفة المرتبطة بالعمل الذي يقوم به الأفراد بأقل وقت وأرخص تكلفة.

كما عرفها "هنري فيول" أنها الجهود المتعلقة بالتنبؤ و التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر.

من خلال التعريفات تعتبر الإدارة مجموعة من الممارسات الإدارية لغرض تنفيذ المهام من قبل مجموعة الأفراد والوسائل من أجل تحقيق الأهداف واستمرارية المنظمة.

ثانياً: تعريف الإدارة الإلكترونية:

بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما تشير إليه العديد من أدبيات الفكر الإداري المعاصر ، إلا انه هناك العديد من التعريفات التي قدمت لهذا المصطلح نذكر منها :

أنها عبارة عن عملية هندسية للأعمال والعلاقات الحكومية، وذلك من خلال تقنية المعلومات والاتصال لتحويلها إلى صيغة الكترونية، لتقديم الخدمات الإدارية للأفراد بكفاءة عالية، كما أنها تهدف إلى جعل الوصول إلى الخدمة أكثر سرعة وشفافية ، ذلك من خلال تقديم خدمات عامة فاعلة ومتقنة، وخلق تفاعل رقمي بين الأفراد و الوحدات الإدارية.²

حيث أن هذا التعريف يبين أن استخدام الوسائل الحديثة في تنفيذ الأعمال الإدارية يؤدي إلى تحقيق حكومة أفضل وهي الحكومة الإلكترونية.

¹ جهيد حماد ، مرجع نفسه ، ص18.

² بوعمامة مريم - بوهدة شهرزاد ، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية ، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، العدد 02 ، الجزائر، 2020 ، ص 109.

حيث يرى بعض خبراء المعلوماتية أن الإدارة الإلكترونية هي الأعمال الإلكترونية، بأنها توجيه وتنفيذ الأعمال الإلكترونية.¹

كما عرفت أيضا على أنها الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ومعالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا.²

فالإدارة الإلكترونية هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليست بديلا عنها إلى أن دورها يتمثل في إدارة بلا ورق وإنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية وهي إدارة بلا مكان وتعتمد أساسا على الهاتف المحمول وهي إدارة بلا زمان حيث تعمل 24-7-365.³

من خلال ما تقدم من تعريفات يتبين أن الإدارة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات في جميع معاملاتها وتبتعد عن الروتين اليومي والورقي في العمل إذ هي الانتقال من الطرق التقليدية التي تعتمد على التعاملات الورقية إلى الأساليب الإلكترونية التي يمكن تقديم الخدمة بدون مكان أو زمان معين.

المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية المبادئ و الأهداف:

من الواضح في عصرنا أن جميع الدول تسعى إلى تعزيز الإدارة بالوسائل الحديثة والانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى العمل الإلكتروني الحديث بقصد تسهيل الوصول إلى البيانات وإدخالها في أجهزة الكمبيوتر من أجل تحليلها وتحديد الاحتياجات بقصد تقديم خدمات عالية ذات جودة .

لذلك نحدد في هذا المطلب مبادئ الإدارة الإلكترونية وأهدافها.

¹ سعد غالب ياسين ، الإدارة الإلكترونية ، عمان الأردن: دار اليازوري العلمية، 2017 ، ص 8.

² جهيد حماد، مرجع سبق ذكره ، ص 19.

³ فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، عمان، الأردن: دار الكندي لنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2015 ، ص 193-194.

أولاً: مبادئ الإدارة الإلكترونية:

تتلخص أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية في ما يلي: ¹

➤ تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: هذا الاهتمام في خدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل لديها مجموعة متنوعة من المهارات والكفاءات التي تم إعدادها لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، لطالما ركزت الإدارة على استخدام المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة مما يتم استغلالها بشكل جيد من خلال الإدارة الإلكترونية.

✓ التعرف على جوهر كل مشكلة تقوم بتشخيصها ومعرفة ماهيتها.

✓ الحاجة إلى انتقاء المعلومات المتعلقة بجوهر الموضوع.

✓ إجراء تحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتاحة.

✓ تحديد نقاط القوة والضعف والتعرف عليها.

➤ التركيز على النتائج: ويعنى هذا المبدأ أن مصلحة الإدارة الإلكترونية تركز على نقل الأفكار إلى نتائج مجسدة على الواقع حيث أن المواطن يهتم بالدرجة الأولى هو الإثبات بالبرهان والدليل عن صحة العملية الإلكترونية وظهور النتائج في الواقع، حيث ينبغي أن تعود الإدارة الإلكترونية بالفوائد على المواطن من خلال تقليل العبء والجهد والمال والوقت وتقديم خدمة دائمة على مدار الساعة.

➤ سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: بحيث تكون متوفرة للجميع في المنزل والعمل والمدرسة والمكتبات بحيث يستطيع كل مواطن التواصل مع الإدارة الإلكترونية، حيث أن نظام الإدارة الإلكترونية يعتمد على سهولة الاستخدام بحيث يمكن ربط الاتصال بين المواطن والدوائر الإدارية بسهولة.

¹ حماد مختار ، تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء المرفق العام، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر ، 2007، ص 14-15.

➤ **التغيير المستمر:** هذا المبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، لأنها تسعى لتحسين ما هو موجود ورفع مستوى الأداء سواء بقصد إرضاء المواطن أو بقصد التميز في مجال المنافسة.

➤ **تخفيض التكاليف:** حيث أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين لتقديم الخدمات بأسعار تنافسية يؤدي إلى خفض التكلفة ورفع مستوى الأداء.¹

ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية:²

وبناء على ما تقدم يمكن القول أن الأهداف العامة للإدارة الإلكترونية تتلخص في الآتي:

- ✓ تقليل كلفة العمليات الإدارية وما يتعلق بها من إجراءات.
- ✓ زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين.
- ✓ إنجاز عدد أكبر من العمليات الإدارية في وقت قصير إذ أن قدرة الإدارة التقليدية محدودة مما تؤدي إلى الانتظار في الصفوف الطويلة.
- ✓ إلغاء نظام الأرشفة الورقي واستبداله بنظام إلكتروني أكثر ليونة في التعامل مع الوثائق بسرعة والاستفادة منها في أي مكان ووقت كان.
- ✓ إلغاء عامل المكان والزمان.
- ✓ القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
- ✓ تساهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية من خلال تقديم معلومات ذات درجة عالية من الموثوقية.

¹ حماد مختار، مرجع سبق ذكره، ص16.

² مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، سوريا دمشق: دار رسلان لنشر والتوزيع، 2011، ص 63-64.

✓ خلق تأثير إيجابي في المجتمع من خلال الترويج للمعارف التكنولوجية المعلومات بين أفراد المجتمع.¹

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية:

إن التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية كوسيلة ناجعة للاستفادة من مخرجات التقدم التكنولوجي يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات الضرورية التي تضمن هذا التحول.

المطلب الأول: خصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية:

أولاً: خصائص الإدارة الإلكترونية:²

مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد العشرين وفي ظل العولمة وانتشارها وتزايد حدة المنافسة على المنظمات لتحسين أنماط الإدارة والأنظمة التي تستخدمها، نمت أهمية الإدارة الإلكترونية والتي تتميز بالعديد من الخصائص ومنها :

- أنها إدارة بلا ورق: حيث تعتمد على الوسائل الإلكترونية من خلال البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الإلكترونية.
- إدارة بلا مكان: والتي تعتمد على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية، واستخدام الهواتف المحمولة والعمل عن بعد والتعامل مع المنظمات الافتراضية (VIRTUAL).
- إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود الزمنية.
- تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة: أي تجنب التنظيمات واللوائح الجامدة، حيث أن المنظمات الشبكية والذكية التي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.
- إدارة الملفات والمستندات بدلاً من الأرشيف الورقي والكتابة.

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، عمان: دار المسير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص 83.

² محمود عبد الفاتح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، 2012، ص 20.

- استخدام البريد الإلكتروني والصوتي بدلا من البريد الوارد والصادر.
- تتميز بالابتكار والاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.
- تعتمد على أنظمة الكترونية كالخدمة عن بعد وأنظمة المتابعة الفورية وأنظمة تخطيط الموارد.¹

ثانيا: عناصر الإدارة الإلكترونية:

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاث عناصر أساسية وتتمثل في:²

- العتاد المادي hardware : وتمثل الجزء المادي من الحواسيب والملحقات بمختلف أنواعها كأجهزة الإدخال أو الإخراج التي أصبح لزاما على الإدارة السعي من أجل امتلاك أحدث ما توصل إليه العلم حيث تحقق ميزتين أساسيتين الأولى في زيادة معدل انجاز الأعمال وبأقل تكلفة ، والثانية في تقليل الاتصال المباشر بين المواطن والموظف مما يساهم في تقليل حالات الفساد الإداري.
- البرمجيات software : وتمثل الشق الذهني من نظام الإدارة الإلكترونية من خلال برامج النظام و التطبيقات وقاعدة البيانات التي تعتمد عليها الإدارة في انجاز وترتيب أعمالها.
- شبكات الاتصال : وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكة الانترنت intranet الاكسرانت extranet، وشبكة الانترنت التي تمثل الجزء الأساسي للمنظمة وادرتها الإلكترونية كونها الوسيلة الناقلة للمعلومات من خلال ربط أجهزة الحاسوب مع بعضها البعض فضلا عن استفادة المجتمع من الخدمات المقدمة.

ويقع في قلب هذه العناصر صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون العنصر الإنساني والوظيفي للإدارة الإلكترونية.

¹ محمود عبد الفاتح رضوان، مرجع نفسه، ص 21.

² سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 14.

المطلب الثاني: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها :

أولاً: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

إن عملية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ليست بالسهلة ولا بالسريرة، بل يمكن أن يتم ذلك فقط من خلال العمل الجاد والمستمر، مع مراعاة الوصول إلى مرحلة تسود فيها الأجهزة والبرمجيات وتتسم بالبساطة والوفرة لكل مواطن حتى يتمكن من الحصول على خدماته الإدارية إلكترونياً، في الوقت والمكان اللذان يفضلهما.¹ حيث أن خطة الوصول إلى المرحلة الأخيرة من الإدارة الإلكترونية تتعدى على مراحل وهيا كتالي:²

(1) : مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:

خلال هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية ومحاولة تطويرها بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية وبذلك يمكن للمواطن تنفيذ معاملته وإجراءاته بسهولة ودون أي روتين أو ممانعة، في الوقت الذي يمكن فيه من يملك حساباً شخصياً أو عبر الأكشاك الاطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طباعة الاستمارات اللازمة وتعبئتها لإتمام أي معاملة.

(2) : مرحلة الفاكس والهاتف الفاعل:

تعتبر هذه المرحلة الوسيطة حيث يتم فيها تفعيل تقنية الهاتف والفاكس حيث يمكن للعميل الاعتماد على الهاتف المتاح في كافة الأماكن ، والذي يوفر خدمات بشكل معقول

¹ ناصف محمد، قداوي عبد القادر، أهمية الانتقال من الإدارة المحلية التقليدية إلى الإلكترونية مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 01 ، الجزائر، 2017، ص 98

² على حسن بكير، المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، العدد 23 ، الإمارات العربية المتحدة،

2006 ، متاح في: <http://araa.sa/index.php> ، تاريخ الاطلاع : 2023/03/27

التكلفة، بحيث انه يمكن للأفراد من الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإتمام أي معاملة بطريقة سهلة من خلال استخدام الفاكس لإرسال واستلام الأوراق.

3) : مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:

تعتبر المرحلة الأخيرة من عملية الانتقال للإدارة الإلكترونية والتي يتم التخلي من خلالها على الشكل التقليدي ، بعد أن أصبح عدد مستخدمي الشبكة الإلكترونية حوالي 25-30 في المائة وتوافر أجهزة الكمبيوتر مما يتيح لكل فرد من انجاز أي معاملة إدارية بالشكل المطلوب بأسرع وقت وأقل تكلفة وأقل تكلفة ممكنة ، وبذلك يكون المجتمع قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتعلم طرق استخدامها.¹

وتبعاً لذلك يمكن اختصار عملية التحول للإدارة الإلكترونية فيما يلي:²

1. قناعة ودعم الإدارة العليا:

يجب أن يكون للإدارة العليا بالمنظمة القناعة الكاملة ورؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى الإلكترونية من أجل تقديم الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتطبيق الإدارة الإلكترونية.

2. تدريب وتأهيل الموظفين:

يعتبر الموظف العنصر الأساسي للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، لذلك من الضروري تدريب وتأهيل الموظفين لتمكينهم من الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية، وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين.

3. توثيق وتطوير إجراءات العمل:

حيث أن لكل منظمة عدد من العمليات الإدارية ، فبعض تلك العمليات غير مكتوبة على الورق أو أنها مكتوبة منذ سنوات طويلة ولم يتم التغيير فيها، لذلك من

¹ على حسن بكير، مرجع نفسه.

² محمد سمير أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 71-72 .

الضروري تطوير الإجراءات لكي تتماشى مع التغيير من خلال تحديد الأهداف لكل عملية إدارية مع اخذ بعين الاعتبار انخفاض التكلفة وجودة الإنتاجية.

4. توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:

أي الجانب الملموس للإدارة من خلال توفير الحواسيب وربط بالشبكة وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

5. البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً:

يجب حفظ المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

6. البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً:

البدء بالمعاملات الورقية الأكثر شيوعاً في جميع الأقسام وبرمجتها في معاملات إلكترونية.¹

ثانياً: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

يتطلب الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية العديد من المتطلبات من أهمها:²

➤ المتطلبات الإدارية: تقتصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية:

✓ وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: من خلال تخطيط و متابعة لمشاريع الحكومة الإلكترونية حيث أن في هذه المرحلة يجب توفر الدعم من طرف الإدارة العليا مع توفير مخصصات مالية كافية لتطبيق التحول المطلوب.

✓ توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: من الضروري العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصال بما يتماشى مع بيئة التحول التي تتطلب شبكة

¹ مرجع نفسه، ص 73.

² عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة و عمل ، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2016، 73-74.

واسعة تستوعب الكم الهائل من التعاملات، دون إهمال المعدات والأجهزة الإلكترونية.

✓ تطوير التنظيم الإداري و الخدمات وفق تحول تدريجي:من خلال إعادة صياغة التنظيمات والوظائف من اجل مواهمتها ومبادئ الإدارة الإلكترونية.

✓ متطلبات الكفاءات والمهارات المتخصصة: من ضروري وجود قوى عاملة مؤهلة تمتلك الكفاءة والخبرة في استخدام تقنيات المعلومات.

✓ وضع التشريعات القانونية اللازمة قبل تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال تحديد القواعد القانونية التي تقر التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

✓ مطلب الإصلاح الإداري: يجب تطبيق مبادئ الإصلاح الإداري بما في ذلك التخصص المهني الذي يدير البرامج الإلكترونية من اجل ضمان امن المعلومات.

➤ المتطلبات الاقتصادية و الاجتماعية:

وهي تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة على فهم الحاجة إلى التحول للإدارة الإلكترونية ، والإلمام الكافي بمزايا تطبيق الوسائل التكنولوجية في العمل الإداري، من خلال الاستعانة بوسائل الإعلام و اللقاءات والندوات التحسيسية لنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية، مع برمجة دورات تدريبية على استخدام الآلات التقنية مع ضرورة توفير المخصصات المالية لتغطية الإنفاق في مشاريع الإدارة الإلكترونية.

➤ المتطلبات البشرية:

يمثل العنصر البشري أهم مورد يمكن الاستثمار فيه من اجل تحقيق الإدارة الإلكترونية، حيث تعتبر برامج الإدارة الإلكترونية برامج جديدة على الموظف لذا فإنها تحتاج إلى خبرة ومهارة لا تتوفر في الجهاز الإداري مما يتطلب العمل على تطبيق العمليات التدريبية لمواكبة متطلبات التحول الجديدة بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب والموارد التعليمية والتدريبية على جميع المستويات الإدارية.

➤ المتطلبات التقنية:

يشكل الجانب التقني حجر الزاوية في موضوع الإدارة الإلكترونية حيث تمثل الوسيلة التي من خلالها يتم إنجاز المشروع باعتبارها تعمل على نقل وتحويل المعلومات إلكترونياً وتنفيذ المعاملات و الخدمات عن بعد.

➤ المتطلبات الأمنية:

على رغم من الايجابيات التي يتمتع بها عصر التكنولوجيا إلا أنها لا تخلو من السلبيات خاصة ما تعلق منها بحفظ المعلومات وتخزينها إلكترونياً أو التأكد من وجود المعلومات المطلوبة وإتاحتها للجميع مع معرفة وقت وتاريخ وصول أي شخص إلى المعلومة ولتقليل الآثار السلبية لاستخدام التكنولوجيا يتطلب على الإدارة الإلكترونية تطبيق الإجراءات التالية:

✓ وضع سياسات الأمان لتقنيات المعلومات بما في ذلك خدمة الانترنت.

✓ تطوير أدوات التشفير في البرمجيات للحفاظ على خصوصية المعلومة.

✓ يجب أن تسند مسؤولية امن أنظمة المعلومات في المنظمة إلى أشخاص محددين.¹

المطلب الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية:

تعمل الإدارة الإلكترونية على تأدية مجموعة من الوظائف الأساسية التي تميزها عن الإدارة التقليدية وتتمثل فيما يلي:

➤ التخطيط الإلكتروني: ² يعتمد التخطيط الإلكتروني بشكل أساسي على استخدام

التخطيط الاستراتيجي والسعي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث تكون القرارات التي تستخدمها الأنظمة الإلكترونية في تخطيط أعمالها شاملة لخدمة الإدارات المختلفة للمنظمة، كما يعتمد التخطيط الإلكتروني على أنظمة المعرفة الجديدة مثل نظام دعم

¹ عبان عبد القادر ، مرجع نفسه ، 74 - 75.

² الوافي رابح، محاولة إرساء الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية، دراسة حالة دائرة سيدي عيسى، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة اكلو محند ألحاج البويرة، ص 12 .
التنظيم المصفوفي: يعرف على انه الهيكلية الإدارية التي تضم مسؤولية إدارية ثنائية أو متعددة.

القرار، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم وإجراءات العمل.

وفيما يلي سيتم عرض أهم الفروق بين التخطيط الإلكتروني و التخطيط التقليدي:

✓ أن عملية التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية ومستمرة ومتجددة بعكس التخطيط التقليدي الذي يخطط للفترة قصيرة المدى.

✓ زيادة تدفق المعلومات إلى المنظمة مما يسمح بمزيد من الدقة في عملية التخطيط.

✓ تغيير فكرة أن الإدارة العليا تخطط و الإدارة السفلى تنفذ (التخطيط التقليدي)، بحيث يقوم جميع الموظفين بالمشاركة في التخطيط الإلكتروني، حيث أن التخطيط التقليدي هو تخطيط عمودي في حين إن التخطيط الإلكتروني تخطيط أفقي.

✓ تتميز الخطط الإلكترونية بالمرونة على عكس الخطط التقليدية.

➤ التنظيم الإلكتروني: ¹ في ظل التحول الإلكتروني تغيرت مكونات التنظيم من خلال ظهور هيكل تنظيمي جديد يعتمد على بعض الوحدات الثابتة يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساسا على وحدات صغيرة و منظمات دون هيكل تنظيمي.

ويمكن تفسير هذه التغيرات في مجال التنظيم وتلخيصها على النحو التالي: ²

1. الهيكل التنظيمي:

✓ الانتقال من التنظيم العمودي إلى التنظيم المصفوفي.

✓ الانتقال من الهيكل القائم على الوحدات الثابتة إلى الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية.

✓ الانتقال من التنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى التنظيم الأفقي.

¹ عشور عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، عمان الأردن: دار أسامة لنشر و التوزيع، 2009، ص 57.

✓ الانتقال من الهيكل المحدد إلى الهيكل الغير محدد.

2. التقسيم الإداري: الانتقال من التقسيم الإداري التقليدي إلى التنظيم القائم على التحالفات وفرق العمل.

3. سلطة الأوامر:

✓ الانتقال من سلسلة الأوامر الكتابية إلى الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا.

✓ الانتقال من رئيس مباشر واحد إلى تعدد الرؤساء المباشرين.

➤ الرقابة الالكترونية: ¹إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي فان الرقابة الالكترونية يسمح بالمراقبة في الوقت الفعلي من خلال الشبكة الداخلية، مما يقلل الفاصل الزمني بين عملية اكتشاف الانحراف و تصحيحه، حيث إنها عملية مستمرة ومتجددة تكشف الأخطاء بشكل مباشر، من خلال تدفق المعلومات بين المدراء والموظفين مما يؤدي إلى تحقيق الثقة الالكترونية مما يعني أن الرقابة الالكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة.

➤ القيادة الالكترونية: أدى التغيير في بيئة الأعمال الالكترونية والتحول في مفاهيم الإدارة إلى تحقيق نقلة نوعية، كان من نتائجها الانتقال إلى أسلوب القيادة الالكترونية التي تتمثل فيما يلي:

✓ القيادة التقنية العملية: تركز في نشاطها على استخدام الانترانت، وتتميز بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها، وهي التي تعرف بالقيادة الالكترونية التي تعتمد على البرمجيات و الشبكات و التطبيقات التي تتصف بالسرعة و الاستجابة الفورية و اتخاذ القرار.

✓ القيادة الذاتية: من خلال التركيز على انجاز الأعمال بكل مسؤولية والرغبة في المبادرة ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.

¹ عشور عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 31 .

✓ القيادة البشرية الناعمة: توحى فكرة القيادة الناعمة بالحاجة إلى قائد يتميز الكفاءة و المعرفة و حسن التعامل، من خلال سرعة الاستجابة للمطالب حيث يتميز القائد الناعم بالقدرة على إدارة المنافسة والوصول إلى الأهداف المسطرة.¹

المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن مجرد وجود إستراتيجية متكاملة للانتقال إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية لا يعني أن الطريق ممهّد لتنفيذ هذه الإستراتيجية بسهولة وبشكل سليم، حيث أن العديد من المعوقات ستواجه تنفيذ الخطة، لذلك يجب أن يتمتع المسؤولون عن تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بفكر شامل يحيط بالعناصر التي يمكن أن تعيق خطة العمل، لذلك لتفادي وإيجاد الحلول المناسبة لها، من بين هذه المعوقات ما يلي:²

- التخطيط السياسي الذي يؤدي إلى مقاطعة مبادرة الإدارة الإلكترونية، ويشكل هذا العنصر خطراً كبيراً على مشروع الإدارة الإلكترونية.
- قلة الموارد اللازمة لتمويل مبادرة الإدارة الإلكترونية، خاصة في حالة انخفاض الإيرادات المالية للحكومة.
- التأخير المقصود أو الغير مقصود في وضع الإطار القانوني والتنظيمي الذي يشكل الأساس لعملية تنفيذ الإدارة الإلكترونية.
- المشاكل الوطنية الناتجة عن نزاع إقليمي يمكن أن يعطل البنية التحتية لفترة من الزمن، مما يعيق تنفيذ إستراتيجية الإدارة الإلكترونية.
- مقاومة التغيير من طرف الموظفين خشية على عملهم بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الإدارية.

¹ عشور عبد الكريم، مرجع نفسه ، ص 31-32

² فداء حامد، مرجع سبق ذكره ص 235-236

➤ عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية.

➤ نقص القدرات في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المحلية.¹

كما يتم أيضا تصنيف المعوقات على النحو التالي:²

➤ المعوقات البشرية : وتتمثل فيما يلي:

✓ ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي.

✓ عدم وجود برامج تدريبية في مجال التكنولوجيا الحديثة.

✓ تنامي شعور بعض المدربين وذوي السلطة أن هذا التغيير يشكل تهديدا.

✓ قلة الخبرة لدى المدربين وندرة تزويدهم بحوافز المادية.

➤ المعوقات المادية: تتمثل فيما يلي:

✓ قلة الموارد المالية المخصصة لتطبيق الإدارة الإلكترونية خاصة إنشاء الشبكات وتطوير الأجهزة والبرامج.

✓ ضعف قدرة بعض الأفراد على شراء الأجهزة الإلكترونية اضعف الجانب المالي الذي يعانون منه.

✓ ارتفاع تكلفة البرمجيات والأجهزة الإلكترونية.

➤ المعوقات الإدارية: تتمثل فيما يلي:

✓ ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية.

✓ عدم اهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية.

¹ فداء حامد، مرجع نفسه، ص 235-236

² مكيد علي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 19،

الجزائر، 2014، ص 227-229

✓ عدم التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

➤ المعوقات الأمنية : وتتمثل في:

✓ مخاوف لدى المتعاملين مع الإدارة بشأن نجاح عمليات القرصنة وان يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو الإتلاف أو استغلالها في أعمال غير مشروعة.

✓ عدم توفر برامج الحماية للتحكم في الاختراقات المتعمدة.

➤ المعوقات التشريعية: ¹

✓ عدم صلاحية القوانين والأنظمة التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة الإلكترونية وهذا ما يجعلها لا تلبي الحاجة في ظل عدم وجود قوانين تنظم سير الإدارة الإلكترونية.

✓ عدم وجود تشريعات يجرم اختراق شبكات الإدارة، ويحدد العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم، خاصة فيما يخص الحسابات البنكية والمستندات ذات الخصوصية وأسرار الشركات التي تخوض المنافسة التجارية.

¹مرجع نفسه ، ص 230

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يتبين أن الإدارة الإلكترونية إستراتيجية إدارية جديدة تمثل تحولا شاملا في المفاهيم والأساليب والإجراءات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية بحيث تهدف إلى تحويل العمل الإداري من إدارة يدوية ورقية إلى إدارة تعمل بنظم الكترونية ومعلوماتية من أجل الحصول على كفاءة وفعالية في تأدية العمل بأقل وقت وأقل تكلفة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة والرفع من قيمة المنظمة.

وبالتالي فتطبيق الإدارة الإلكترونية ووضعه موضع التنفيذ، يجب تلبية مجموعة من الشروط التي تتمثل في شبكة معلوماتية قوية وسريعة وآمنة ، وعنصر بشري مدرب على استخدام التكنولوجيا الحديثة لهذا يعتبر التدريب نشاطا هاما في تفعيل الإدارة الإلكترونية ونجاح تطبيقها في المنظمات .

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية بالمجلس

الشعبي البلدي

بلدية فرندة.

تمهيد

تعد البلدية من أهم المؤسسات الحكومية المحلية المسؤولة عن إدارة وتنظيم شؤون المدن، وترتبط بمجموعة من الخدمات الأساسية التي تؤثر على حياة المواطنين كالنظافة والصحة والزراعة والبنية التحتية والتخطيط الحضري وغيرها، حيث تدار البلديات بواسطة مجالس بلدية ورؤساء بلديات، الذين يسهرون على تلبية احتياجات المواطنين وتحسين مناخ الحياة داخل المنطقة، كما أنها تعد واجهة الحكومة المحلية للمواطنين، وتعتبر عاملا أساسيا لتحقيق التنمية والاستقرار المجتمعي في المنطقة.

لذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى :

المبحث الأول لمحة عن البلدية.

المبحث الثاني تبويب نتائج الاستبيان وتحليلها.

المبحث الأول: لمحة عن البلدية

باعتبارها جماعة محلية ذات طابع إقليمي تتولى إدارة و تسيير المدن والمناطق الحضرية، تلعب البلدية دورا هام و أساسي في تحسين جودة الحياة وتلبية احتياجات المواطنين في جميع المجالات الأمر الذي يسمح لها بالعمل بحرية لإدارة الخدمات العامة وتطوير البنية التحتية وتحفيز الاستثمار.

المطلب الأول: نشأة وتعريف البلدية

تعتبر البلدية كما عرفها قانون 11/18 لسنة 2018 المتعلق بتنظيم الجماعات المحلية وذات الصلة، على أن البلدية هي " الهيئة الإدارية المنتخبة من قبل المواطنين المقيمين في نطاق محدد لتمثيلهم وتسيير شؤون المنطقة الواقعة ضمن حدودها الإدارية بما في ذلك تشجيع النمو الاقتصادي وتوفير الخدمات العامة والحفاظ على البيئة والتنمية المستدامة والاهتمام بالشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والسياحية والتعليمية والصحية والبيئية في النطاق المحلي ". ويجب أن تكون البلدية مؤسسة مستقلة بذاتها وممارسة سلطاتها وصلاحياتها بصورة ديمقراطية وشفافة وفي إطار احترام القانون والقواعد المنظمة للعمل الإداري في الجزائر، وتخضع البلدية للإشراف الإداري من طرف الولاية.¹

أولا: تعريف بلدية فرندة:

فرندة بلدية تابعة إقليميا إلى ولاية تيارت، تقع في الهضاب العليا الغربية للجزائر، استغل الاستعمار الفرنسي المكانة الإستراتيجية للبلدية وأقام بها ثكنة عسكرية وتمركز بها المعمرين المدنيين، أطلق عليها اسم البلدية المختلطة حتى اصدر المرسوم الفرنسي في 31 ديسمبر 1957 و المعروف بـ *la loi de cadre* لتصبح مدينة فرندة دائرة تابعة لعمالة تيارت.²

¹ نص القانون رقم 11/18 المتعلق بتنظيم الجماعات المحلية وذات الصلة

² وثائق في مكتبة جاك بارك

تقع بلدية فرنده في الجهة الجنوبية الغربية لولاية تيارت، يحدها من الشمال بلدية مدغوسة ومشروع الصفا، ومن الشرق دائرة السوقر، ومن الجنوب بلدية عين كرمس، ومن الغرب ولايتي سعيدة و معسكر.

تبعد عن وهران ب 220 كلم، وعن معسكر ب 110 كلم وعن عاصمة الولاية ب 50 كلم. وتبع للتقسيم الإداري سنة 2000 تتربع بلدية فرنده على مساحة 139297 كلم مربع بينما وصل عدد سكانها 105088 (إحصاء 2008).¹

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية:

يعتبر الهيكل التنظيمي للبلدية أحد أهم العوامل التي تؤثر على كفاءة وفعالية العمل داخلها وتحقيق أهدافها المختلفة، وهو يمثل نظاما يحدد الجهات والأقسام والوظائف والصلاحيات في البلدية ويحدد العلاقات والتفاعلات التي تربط بينها.

يتكون الهيكل التنظيمي من مجموعة من الإدارات والمصالح يهدف إلى تنظيم وتنسيق العمل داخل البلدية من أجل ضمان تقديم الخدمات بأفضل صورة ممكنة. تختلف هياكل البلديات من بلدية إلى أخرى، وذلك يعتمد على عدة عوامل مختلفة كالحجم والميزانية والخدمات المطلوبة، ولكن عادة ما يحتوي الهيكل التنظيمي للبلدية على الإدارات التالية:

- رئيس المجلس الشعبي البلدي: هو الرجل الأول في البلدية ويشكل الهيئة التنفيذية لمداومات المجلس الشعبي البلدي، بحيث يعين من طرف أغلبية أعضاء القائمة التي نالت أغلبية المقاعد في الانتخابات المحلية لعهدتها الانتخابية مدتها 5 سنوات، ويتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بعدة صلاحيات فتارة يمثل البلدية وتارة يمثل الدولة.²

¹ موقع ويكيبيديا

² المرسوم التنفيذي 91-26 المؤرخ في فيفري 1992 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات (المناصب العليا).

- المجلس التنفيذي البلدي: هو هيئة تنفيذية تشكل من قبل مجلس البلدية، ويتكون من رئيس البلدية وعدة نواب يتراوح عددهم من نائبين 02 إلى 06 نواب، يعمل المجلس على تنفيذ قرارات المجلس بما يخدم مصالح السكان و تحسين الخدمات العامة.
- الأمانة العامة: يرئسها الأمين العام للبلدية بالتنسيق مع جميع المصالح البلدية ويسهر على السير الحسن للأعمال، كما يقوم بإعداد جدول الأعمال الخاص بالمجلس الشعبي البلدي وتحرير المداولات ومتابعتها، والأمانة العامة هيya المشرفة على إدارة البلدية والتنسيق بين مختلف مديرياتها والسهر على التسيير الحسن للبريد الصادر أو الوارد، تتكون من سبعة مكاتب وهي:¹

1. فرع المداولات و المتابعة: تتمثل مهامها فيما يلي:

متابعة المصادقة على المداولات والقرارات والملاحظات الخاصة بها مع السلطة الوصية.

متابعة تنفيذ المداولات وقرارات البلدية.

متابعة محاضر لجان المجلس.

تنظيم استقبالات المواطنين وتوجيههم.

2. فرع الإعلام الآلي:

ضبط البرامج لتعميم الإعلام الآلي عبر مختلف المصالح.

3. فرع التنظيم والتلخيص:

تنسيق وتنظيم الأعمال الإدارية والتقنية.

المتابعة والتنظيم داخل البلدية.

تنظيم العلاقات بين البلدية والجماعات ذات الطابع الاجتماعي.

4. فرع الإحصاء والتخطيط:

عمليات الإحصاء وحركة المواطنين.

وضع بطاقة فردية لكل موظف من بداية توظيفه إلى التقاعد.

¹ مقابلة مع العسكري أمين ، الأمين العام للبلدية فرنده، بلدية فرنده ، 22-05-2023

إحصاء السكان ومتطلباتهم.

5. فرع الصفقات ويقوم بالمهام التالية:

يختص بالمشاريع التنموية الخاصة بالبلدية.

إعداد ومتابعة الصفقات.

الإعلان عن المنقصات.

إعداد الكشوف الكمية والتقديرية وتسليمها للمقاولين.

6. فرع البريد المركزي:

يسهر على السير الحسن للبريد الصادر والوارد للبلدية.

7. فرع الأرشيف يعتبر الذاكرة الإدارية لكل وثائق مصالح البلدية حيث يعمل على

التكفل بالأرشيف، خفضه، ترتيبه، تسييره، متابعته والسهر عليه.

كما توجد أربع مديرية تابعة للأمانة العامة وذلك لتسهيل شؤون البلدية وتلبية

متطلباتها وحاجيات المواطنين و هي:

أ. مصلحة التنظيم والشؤون العامة.

ب. مصلحة التعمير والبناء.

ج. مصلحة الإدارة والمالية.

د. مصلحة الأملاك والوسائل العامة.

أ. مصلحة التنظيم والشؤون العامة: من مهامها كما ما يتعلق بالقضايا ذات الطابع التنظيمي

وتنقسم إلى:

1. مكتب الشؤون الاجتماعية الثقافية والرياضية: تعمل على متابعة كل القضايا

المتعلقة بالجانب التربوي الثقافي الرياضي والخدمات والمساعدات الاجتماعية

وكذا النشاطات الاجتماعية.

2. مكتب النشاط الاجتماعي: من مهامه كل الصلاحيات المحددة ضمن القرار المشترك المؤرخ في 17/10/1998 .

3. مكتب الانتخابات والخدمة الوطنية: من مهامه كل ما يتعلق بالانتخابات والخدمة الوطنية .

ب. مصلحة التعمير والبناء: وهي المصلحة المسؤولة عن إصدار التراخيص للبناء و التعمير في البلدية، ومراقبة المشاريع والصيانة والترميم ومتابعة البناءات الفوضوية.

ج. مصلحة الإدارة والمالية وهي المسؤولة عن التخطيط والتنسيق الخاص بالبلدية، تهدف إلى تحسين إدارة المورد المالي في البلدية من خلال:

✓ إعداد الميزانيات والحسابات.

✓ متابعة مخططات البلدية.

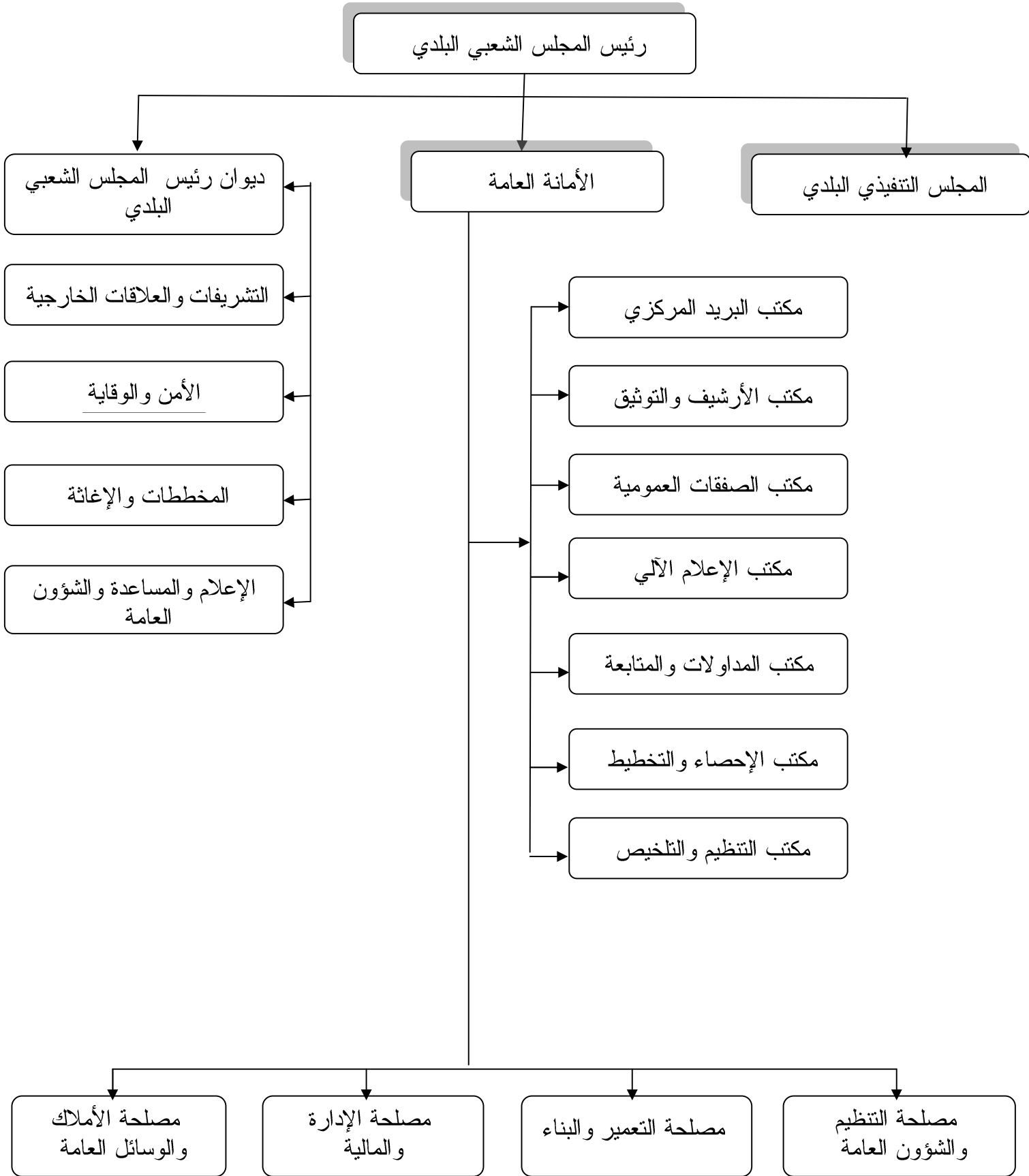
✓ حساب الأجور و مرتبات المستخدمين.

✓ مسك دفاتر الالتزامات والنفقات والمداخل.

د. مصلحة الأملاك والوسائل العامة: حيث تعنى بإدارة وصيانة الممتلكات الخاصة بالبلدية كالمباني والمنشآت والطرق والمرافق العامة والعربات والآليات التي تملكها البلدية حيث تهدف إلى الحفاظ عليها وتطويرها وتحسينها، وضمان توفير الخدمات العامة بأعلى جودة وأقل تكلفة ممكنة.

1

¹مقابلة مع العسكري أمين، مرجع نفسه



(الشكل رقم 01)

المبحث الثاني: تبويب نتائج الاستبيان وتحليلها

بعدما اشتمل الجانب لمفاهيمي على فصلين تم فيهما تقديم نظرة عامة حول تدريب الموارد البشرية و الإدارة الالكترونية، يتم في هذا المبحث إسقاط كل ما هو نظري على الجانب التطبيقي والذي هو عبارة عن دراسة ميدانية تتضمن تقديم استمارة استبيان للأعوان العاملين في بلدية فرندة والتي تحتوى على 26 سؤالاً مقسمة على ثلاث محاور كالتالي:

المحور الأول يحتوى على معلومات شخصية مثل الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الإدارية.

المحور الثاني تم فيه التطرق إلى تدريب الموارد البشرية.

المحور الثالث أبعاد تطبيق الإدارة الالكترونية من حيث استخدام الأجهزة والمعدات و استخدام البرمجيات و استخدام شبكات الاتصال.

المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية

لعل قبل البدء في الدراسة الميدانية لابد من التطلع على الظروف والإجراءات التي سيتم فيها إجراء هذه الدراسة الميدانية، لهذا جاءت الدراسة الاستطلاعية كتمهيد وكمنطلق للدراسة الميدانية. وذلك نظراً لأهميتها في مساعدة الباحث على تطبيق أدوات البحث.

1. تحديد مشكلة الدراسة تحاول هذه الدراسة التوصل إلى إثبات أثر تدريب المورد البشري على تطبيق الإدارة الالكترونية على أعوان بلدية فرندة .

2. أهداف الدراسة تهدف الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

- تعريف وتحديد العوامل الأكثر أهمية والتي لها علاقة بتدريب الموارد البشرية وتأثير ذلك على تطبيق الإدارة الالكترونية.

- التعرف على آراء وتوجهات المستجوبين للتوصل إلى تحديد أهم المشاكل التي تعيق تطبيق الإدارة الالكترونية.

- اكتشاف العلاقة بين متغيري الدراسة ميدانيا.

- محاولة اكتشاف مدى الوجود الفعلي لتدريب المورد البشري في البلدية ومدى تطبيق الإدارة الالكترونية في بلدية فرندة.

3. اختيار العينة:

العينة: "هي جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة يختارها الباحث إجراء دراسته عليها وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا." ¹

عينة الدراسة عبارة عن عينة عشوائية تعتبر ممثلة للمجتمع المدروس إلى حد ما.

- اشتملت عينة الدراسة على 25 موظف موزعين على الشكل التالي:

- أعوان من مكتب رخصة السياقة.

- أعوان من مكتب بطاقة التعريف الوطني.

- أعوان من مكتب جواز السفر.

- أعوان من مصلحة الحالة المدنية.

ملاحظة تم توزيع 40 استمارة استبيان تم الإجابة على 25 استمارة.

4. طرق جمع المعلومات يتطلب إعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع وتصب في فحواه، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتتمثل فيما يلي:

¹ دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي، عمان: دار

أولاً: المقابلة: تعرف المقابلة "على أنها محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد، بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج." ¹

ثانياً: الوثائق والسجلات: حيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التعريفي بالبلدية.

ثالثاً: الاستبيان: يعرف الاستبيان بأنه "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين للحصول على أجوبة من أجل الوصول الى حقائق جديدة حول موضوع معين." ²

لتحقيق أهداف الدراسة وللكشف عن أثر تدريب الموارد البشرية على تفعيل الإدارة الالكترونية، فقد تم تصميم استمارة استبيان الى ثلاث محاور المشار إليها سلفاً.

- تم توزيع الاستبيان على مستوى البلدية.

- تم جمع الاستبيان من عينة الدراسة.

- أما فيما يخص نوع الأسئلة التي تم توظيفها في الاستبيان فهي الأسئلة المغلقة وهذا بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة وجمعها في جداول إحصائية.

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الرابعة ، 2007، ص 75

² عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مرجع سبق ذكره، ص 67

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

بعد عملية جمع الاستبيانات التي أجاب عليها أفراد العينة، تأتي عملية تفرغ وتحليل البيانات المتحصل عليها، حيث اعتمدنا في عملية التحليل على الأدوات الإحصائية الآتية:

عرض الجداول الإحصائية للأجوبة.

تمثيل النسب لنتائج الاستبيان في أشكال بيانية.

1. المحور الأول تفرغ وتحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة:

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الاستبيان كانت النتائج كالتالي:

1. النتائج المتعلقة بالأسئلة الشخصية

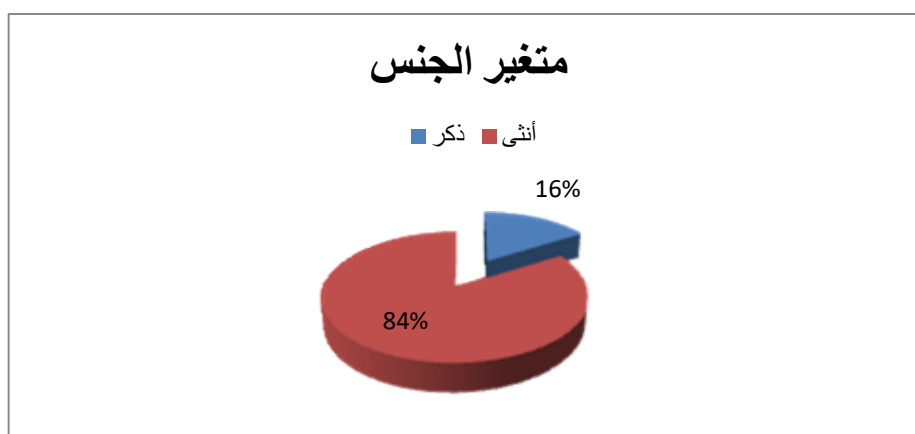
1-1: الجنس:

الجدول (01): يمثل تغيرات أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسب المئوية%	التكرارات	المتغيرات
16.0	4	ذكر
84.0	21	أنثى
100.0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

الشكل رقم 01: يمثل تغيرات أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

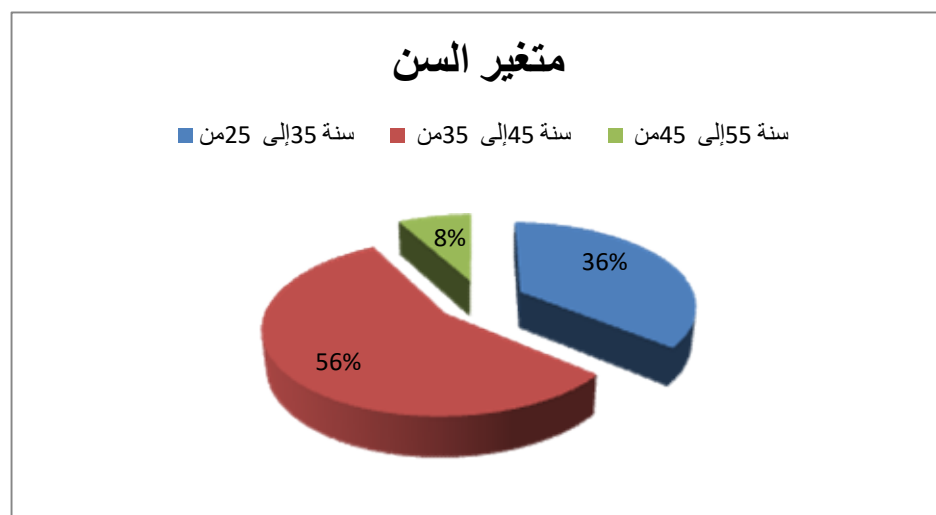
من خلال معطيات الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن العينة تكونت من 16% من الذكور و84% من الإناث، وهو ما يؤكد أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور، وذلك لطبيعة نشاط المؤسسة العمومية الخدماتية الذي يتلاءم مع فئة الإناث.

2-1: السن:

الجدول (2): يمثل تغيرات أفراد العينة حسب متغير السن

المتغيرات	التكرارات	النسب المئوية%
من 25 إلى 35 سنة	9	36.0
من 35 إلى 45 سنة	14	56.0
من 45 إلى 55 سنة	2	8.0
من 55 فما فوق	0	0.0
المجموع	25	100.0

الشكل (2): يمثل تغيرات أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

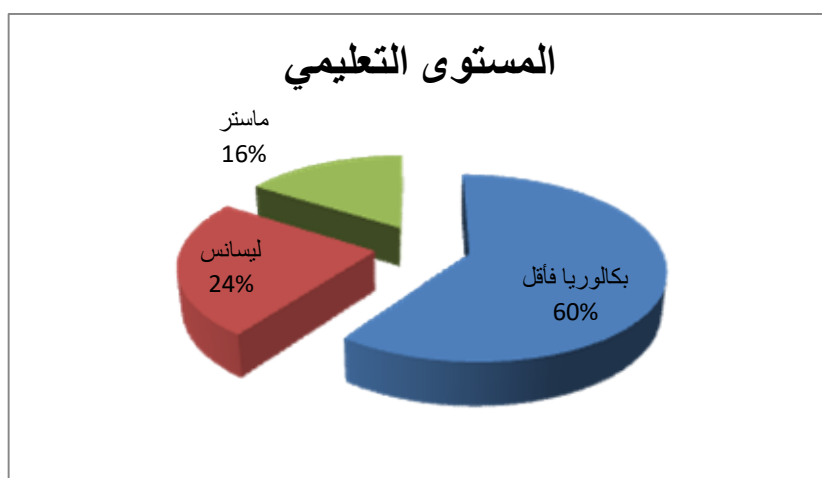
نلاحظ من الجدول والشكل أن 36% من أفراد العينة سنهم من 25 سنة إلى 35 سنة و 56% منهم يتراوح سنهم من 35 إلى 45 سنة، و 08% سنهم من 45 إلى 55، بينما من سن 55 فما فوق يندم في المؤسسة . من هنا يمكن القول أن فئات مجتمع البحث في المؤسسة تنتمي إلى كل من الفئتين بين 25 سنة إلى 35 سنة و من 35 إلى 45 سنة ، وقد يعود ذلك لنقص عملية التوظيف من جهة ثم قدرة هذه الفئة على تحمل المسؤولية والتمسك بالعمل.

3-1: المستوى التعليمي:

الجدول (3): يمثل تغيرات أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغيرات	التكرارات	النسب المئوية %
بكالوريا فأقل	15	60.0
ليسانس	6	24.0
ماستر	4	16.0
ماجستير	0	0.0
المجموع	25	100.0

الشكل (3): يمثل تغيرات أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول والشكل أن 60% من أفراد العينة مستواهم التعليمي متوسط (بكالوريا فأقل)، و 24% منهم لديهم مستوى جامعي ليسانس، و 16% منهم مستوى جامعي ماستر. من هنا يتضح أن البلدية تمتلك موارد بشرية ذات مستوى متوسط، مكون بأغلبية من فئة دون البكالوريا، و 40% من خريجي الجامعات، وهو ما يبين حاجة البلدية الى موظفين ذوي شهادات علمية ومعرفية للاستثمار والاستفادة من كفاءتهم .

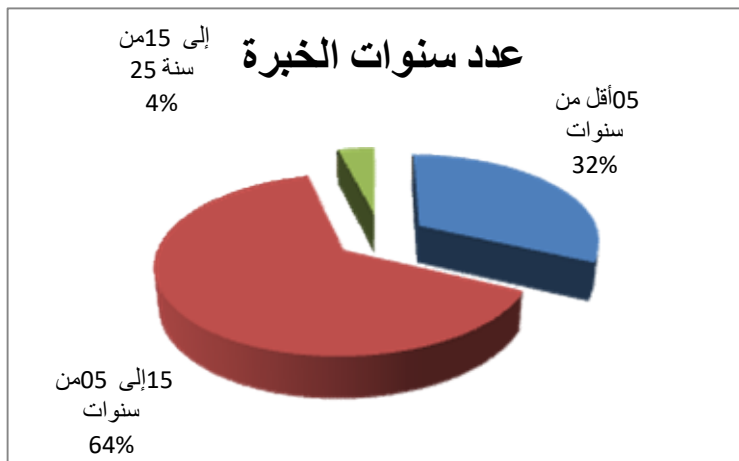
1-4: عدد سنوات الخبرة (الأقدمية):

الجدول (4): يمثل تغيرات أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغيرات	العدد	النسبة %
أقل من 05 سنوات	8	32.0
من 05 إلى 15 سنة	16	64.0
من 15 إلى 25 سنة	1	4.0
من 25 فأكثر	0	0.0

المجموع	25	100.0
---------	----	-------

الشكل (3-4): يمثل تغيرات أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

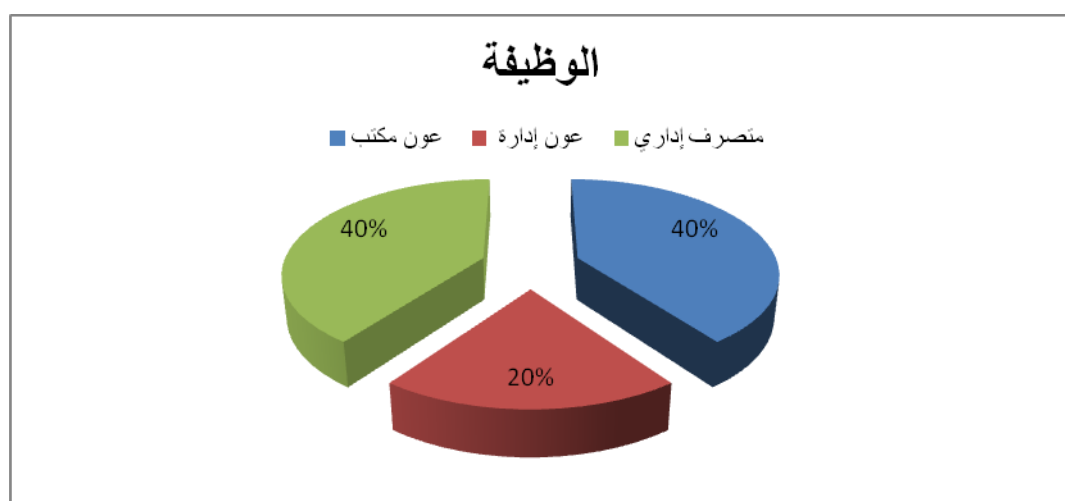
من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن 32% من الأفراد لديهم أقدميه أقل من 05 سنوات، و 64% من الأفراد لديهم أقدميه من 05 إلى 15سنوات، كما تتراوح نسبة الأفراد 4% الذي تتراوح أقدميتهم من 15 إلى 25 سنة، كما نرى أن من تتراوح خبرتهم 25 سنة فأكثر تنعدم. ومنه يتضح أن الفئة من 05 إلى 15سنوات تشمل أغلبية مجتمع الدراسة وهذا راجع لمتغير السن.

1-5 الوظيفة:

الجدول (5): يمثل تغيرات أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

المتغيرات	التكرارات	النسب المئوية %
عون مكتب	10	40.0
عون إدارة	5	20.0
متصرف إداري	10	40.0
أخرى	0	0.0
المجموع	25	100.0

الجدول (5): يمثل تغيرات أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

يتبين من الجدول والشكل أن 40% من الأفراد عون مكتب و 20% من الأفراد عون إدارة و 40% متصرف إداري.

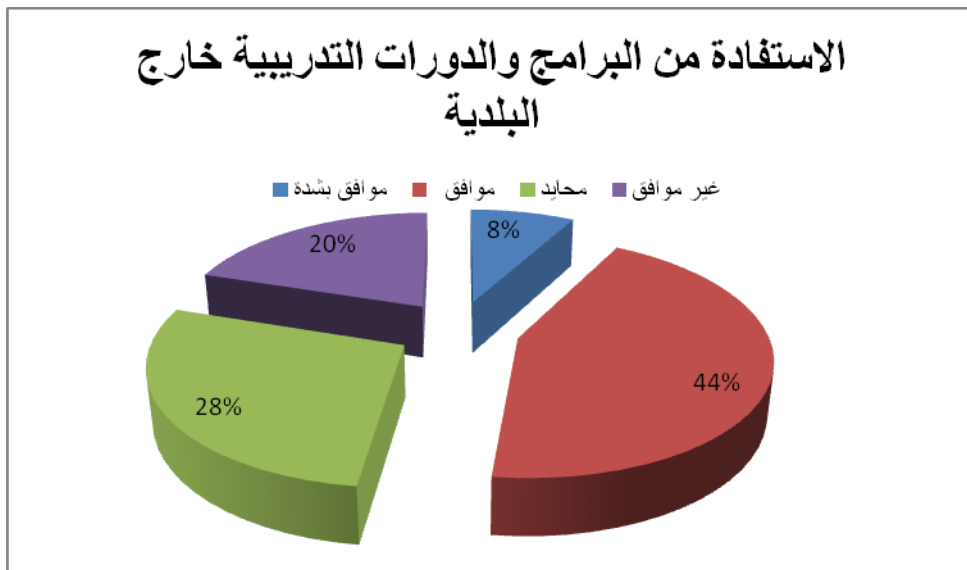
2. المحور الثاني: النتائج المتعلقة تدريب الموارد البشرية في المؤسسة:

1-2: ف1: سبق لك الاستفادة من البرامج والدورات التدريبية داخل البلدية:

الجدول(6): الاستفادة من البرامج والدورات التدريبية داخل البلدية

المتغيرات	التكرارات	النسب المئوية%
موافق بشدة	2	8.0
موافق	11	44.0
محايد	7	28.0
غير موافق	5	20.0
غير موافق بشدة	0	0.0
المجموع	25	100.0

الشكل(6): الاستفادة من البرامج والدورات التدريبية داخل البلدية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

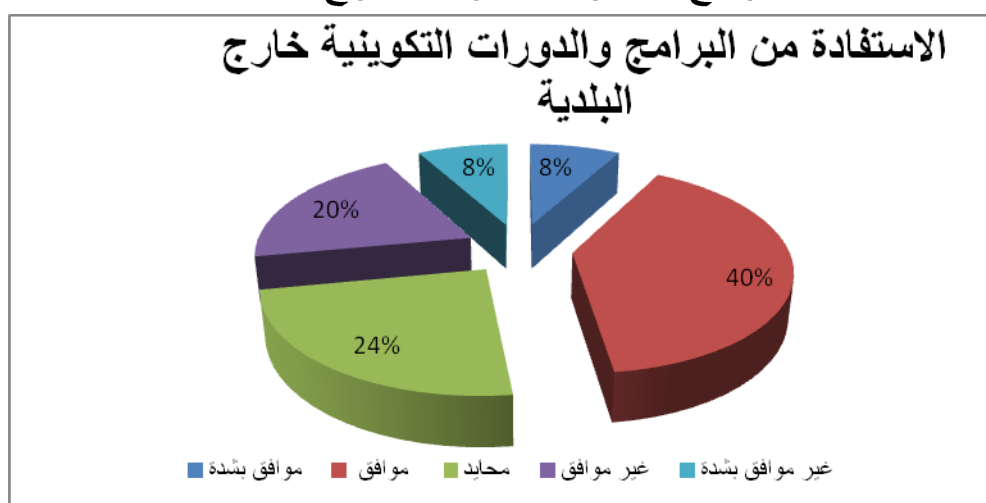
يتضح من خلال الجدول و الشكلا أن أغلبية أفراد العينة 44% يوافق على الاستفادة من البرامج والدورات التدريبية داخل البلدية، كما تليها الإجابة بمحايد بنسبة 28%، وتليها أيضا بغير موافق بنسبة 20% وفي الأخير نرى عدم التوافق بشدة يحصل على نسبة 8%.

2-2: ف2: سبق لك الاستفادة من البرامج والدورات التدريبية خارج البلدية:

الجدول (7): الاستفادة من البرامج والدورات التدريبية خارج البلدية

المتغيرات	التكرارات	النسب المئوية %
موافق بشدة	2	8.0
موافق	10	40.0
محايد	6	24.0
غير موافق	5	20.0
غير موافق بشدة	2	8.0
المجموع	25	100.0

الشكل (7): الاستفادة من البرامج والدورات التدريبية خارج البلدية



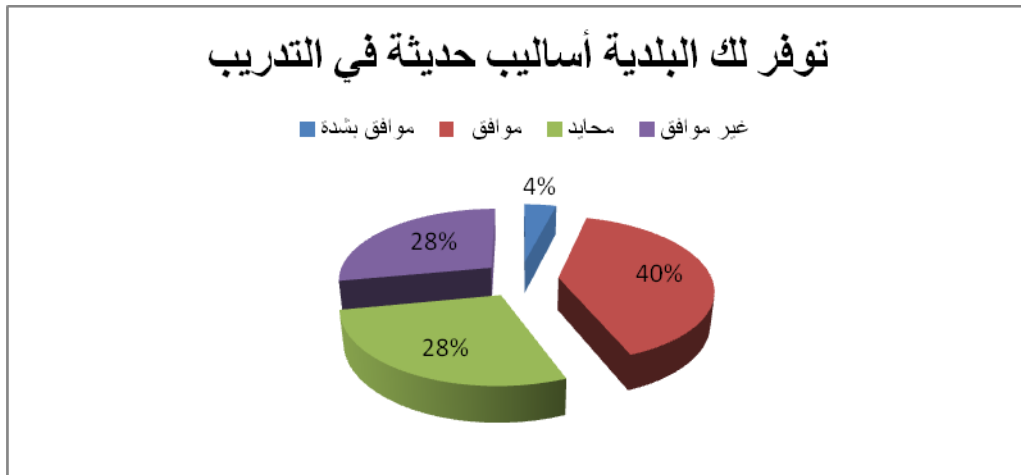
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول و الشكل أن أغلبية أفراد العينة 40% يوافق على الاستفادة من البرامج والدورات التدريبية خارج البلدية، كما تليها الإجابة بمحايد بنسبة 24%، وتليها أيضا غير موافق بنسبة 20% وفي الأخير نرى غير التوافق والتوافق بغير شدة يحصلان على نسبة 08%.

2-3: ف3: توفر لك البلدية أساليب حديثة في التدريب:
الجدول(8): توفر لك البلدية أساليب حديثة في التدريب

المتغيرات	التكرارات	النسب المئوية %
موافق بشدة	1	4.0
موافق	10	40.0
محايد	7	28.0
غير موافق	7	28.0
غير موافق بشدة	0	0.0
المجموع	25	100.0

الشكل (8): توفر لك البلدية أساليب حديثة في التدريب



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

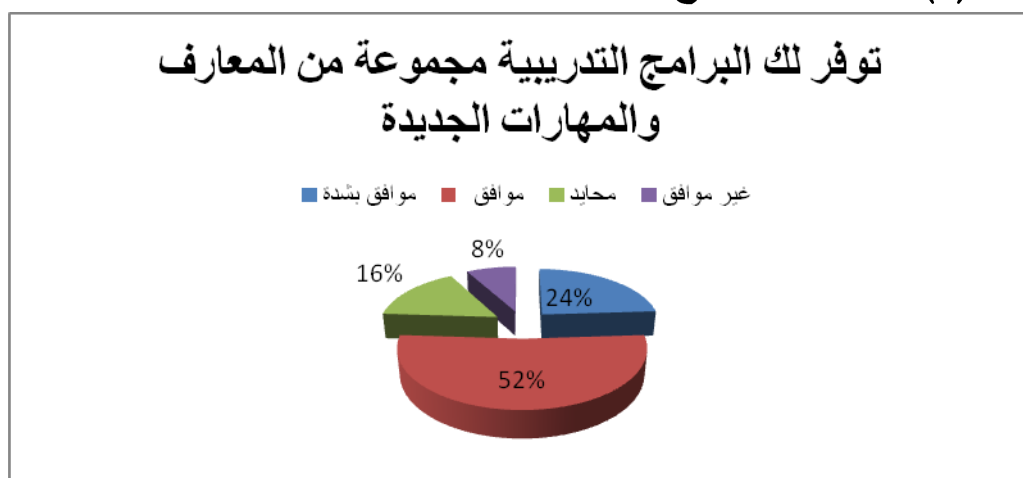
يتضح من خلال الجدول و الشكل أن البلدية توفر الأساليب الحديثة في التدريب وذلك بنسبة 40% أما الذين كانت إجاباتهم غير موافق ومحايد بنسبة 28% حيث كانت الإجابة بغير موافق بشدة منعدمة .

2-4: ف4: توفر لك البرامج التدريبية مجموعة من المعارف والمهارات الجديدة:

الجدول(9): توفر لك البرامج التدريبية مجموعة من المعارف والمهارات الجديدة

المتغيرات	التكرارات	النسب المئوية %
موافق بشدة	6	24.0
موافق	13	52.0
محايد	4	16
غير موافق	2	8
غير موافق بشدة	0	0.0
المجموع	25	100.0

الشكل (9): توفر لك البرامج التدريبية مجموعة من المعارف والمهارات الجديدة



يتضح من خلال الجدول و الشكل أن البرامج التدريبية توفر مجموعة من المعارف والمهارات الجديدة وذلك بنسبة 52% و موافق بشدة بنسبة 24% أما الذين كانت إجابتهم غير موافق ومحايد بنسبة ضئيلة 08% حيث كانت الإجابة بغير موافق بشدة منعدمة .

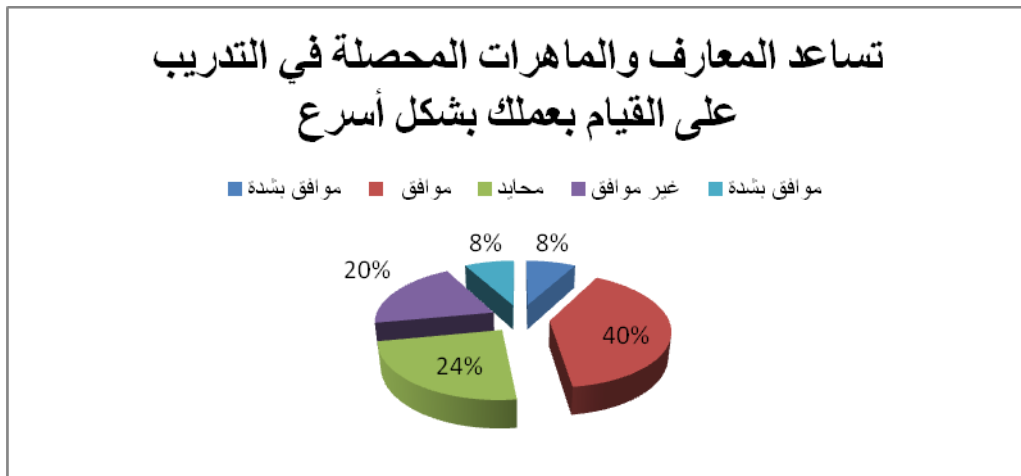
2-5: ف5: تساعد المعارف والمهارات المحصلة في التدريب على القيام بعملك بشكل أسرع:

الجدول(10): تساعد المعارف والمهارات المحصلة في التدريب على القيام بعملك بشكل

أسرع

المتغيرات	التكرارات	النسب المئوية %
موافق بشدة	2	8.0
موافق	10	40.0
محايد	6	24.0
غير موافق	5	20.0
غير موافق بشدة	2	8.0
المجموع	25	100.0

الشكل (10): تساعد المعارف والمهارات المحصلة في التدريب على القيام بعملك بشكل أسرع



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

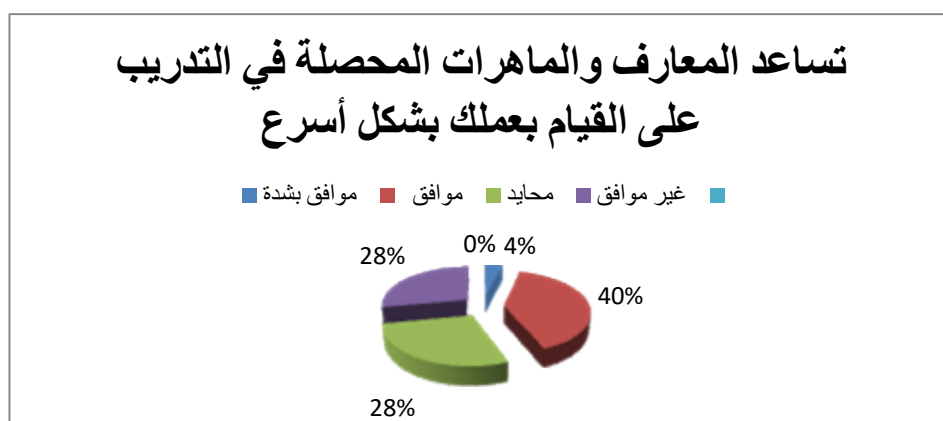
يتضح من خلال الجدول و الشكل أن أغلبية أفراد العينة 40% يوافق على المعارف والمهارات تساعد في التدريب على القيام بالعمل بشكل أسرع كما تليها الإجابة بمحايد بنسبة 24%، وتليها أيضا غير موافق بنسبة 20% وفي الأخير نرى غير التوافق والتوافق بغير شدة يحصلان على نسبة 8%.

2-6: ف:6: تساعدك المعارف والمهارات المحصلة في التدريب على تحسين النوعية بشكل أسرع:

الجدول(11): تساعدك المعارف والمهارات المحصلة في التدريب على تحسين النوعية بشكل أسرع:

المتغيرات	التكرارات	النسب المئوية %
موافق بشدة	1	4.0
موافق	10	40.0
محايد	7	28.0
غير موافق	7	28.0
غير موافق بشدة	0	0.0
المجموع	25	100.0

الشكل (11): تساعدك المعارف والمهارات المحصلة في التدريب على تحسين النوعية بشكل أسرع:



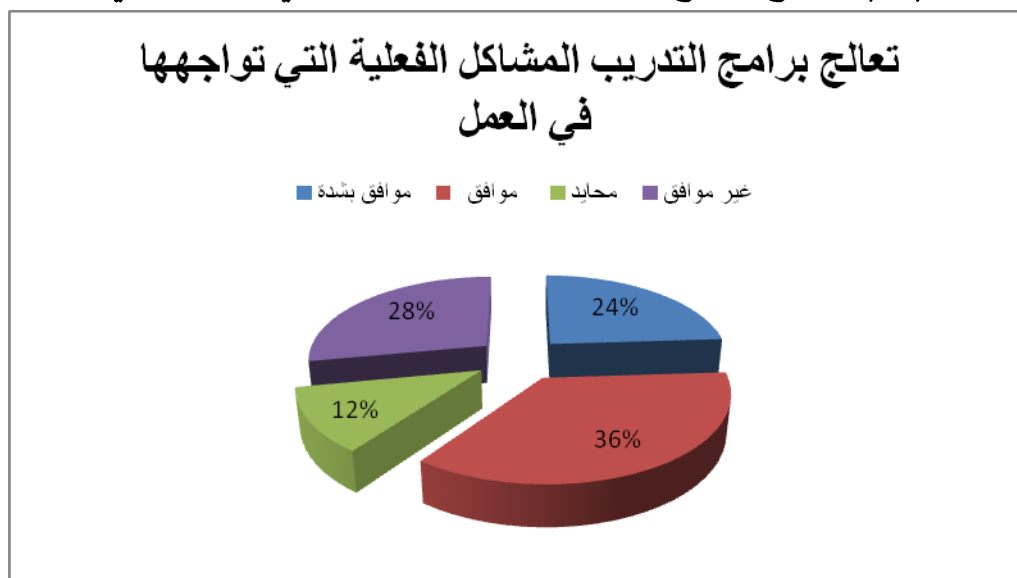
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول و الشكل أن تساعد المعارف والمهارات المحصلة في التدريب على تحسين النوعية بشكل أسرع وذلك بنسبة 40% أما الذين كانت إجابتهم غير موافق ومحايد بنسبة 28% حيث كانت الإجابة بغير موافق بشدة منعدمة .

7-2: ف7: تعالج برامج التدريب المشاكل الفعلية التي تواجهها في العمل :
الجدول(12): تعالج برامج التدريب المشاكل الفعلية التي تواجهها في العمل

المتغيرات	التكرارات	النسب المئوية %
موافق بشدة	6	24.0
موافق	9	36.0
محايد	3	12.0
غير موافق	7	28.0
غير موافق بشدة	0	0.0
المجموع	25	100.0

الشكل (12): تعالج برامج التدريب المشاكل الفعلية التي تواجهها في العمل



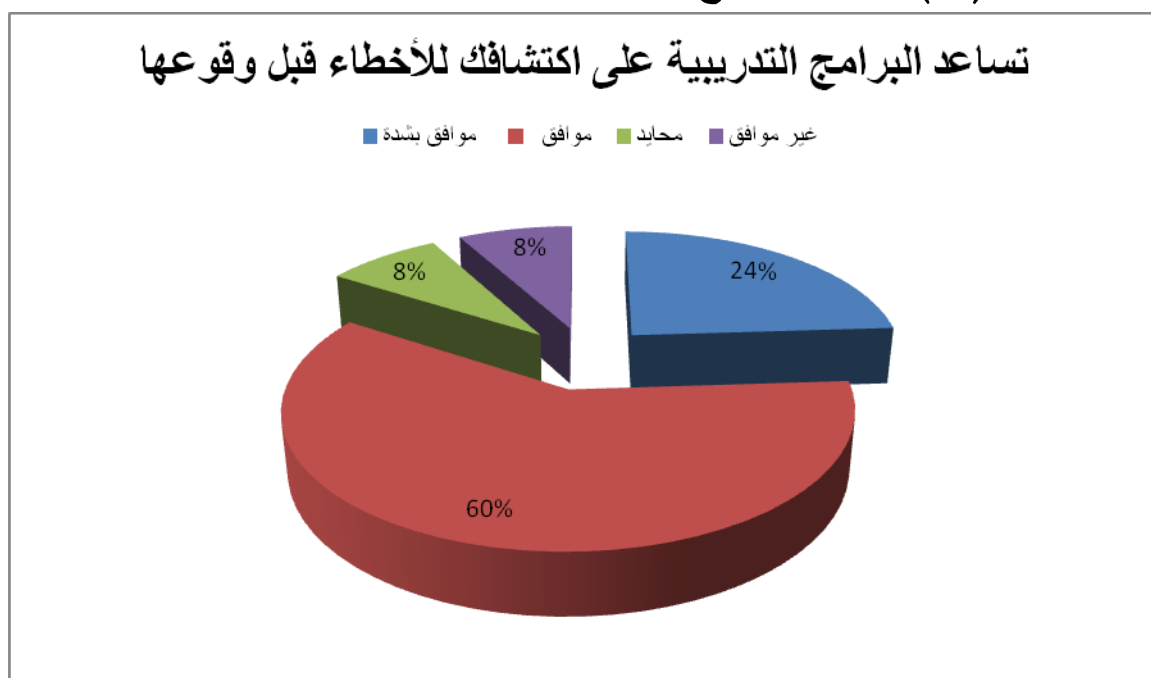
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول و الشكل أن الموافقون بشدة (24%) و موافق بنسبة 36% وأن 28% فقط من لا تعالج برامج التدريب المشاكل الفعلية التي يواجهونها في العمل.
8-2: ف8: تساعد البرامج التدريبية على اكتشافك للأخطاء قبل وقوعها:

الجدول (13): تساعد البرامج التدريبية على اكتشافك للأخطاء قبل وقوعها

المتغيرات	التكرارات	النسب المئوية %
موافق بشدة	6	24.0
موافق	15	60.0
محايد	2	8.0
غير موافق	2	8.0
غير موافق بشدة	0	0.0
المجموع	25	100.0

الشكل (13): تساعد البرامج التدريبية على اكتشافك للأخطاء قبل وقوعها



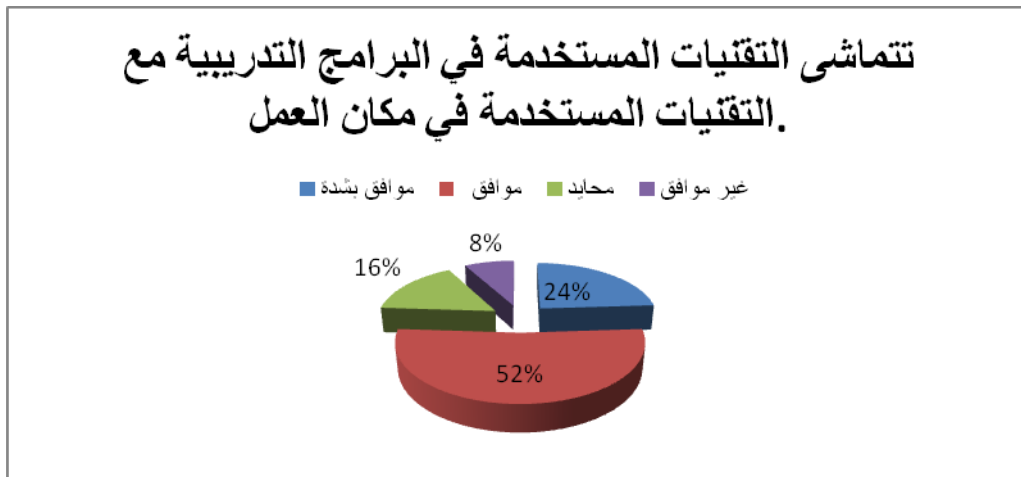
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS
 يتضح من خلال الجدول و الشكل أن البرامج التدريبية على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها يتراوح 60% ، أي أن معظم الإجابات كانت بموافق، أما بنسبة 08% غير موافق.

2-9: ف9: تتماشى التقنيات المستخدمة في البرامج التدريبية مع التقنيات المستخدمة في مكان العمل.

الجدول(14): تتماشى التقنيات المستخدمة في البرامج التدريبية مع التقنيات المستخدمة في مكان العمل.

المتغيرات	التكرارات	النسب المئوية %
موافق بشدة	6	24.0
موافق	13	52.0
محايد	4	16
غير موافق	2	8
غير موافق بشدة	0	0.0
المجموع	25	100.0

الشكل (14): تتماشى التقنيات المستخدمة في البرامج التدريبية مع التقنيات المستخدمة في مكان العمل.



يتضح من خلال الجدول و الشكل أن التقنيات المستخدمة في البرامج التدريبية مع التقنيات في مكان العمل وذلك بنسبة 52% و موافق بشدة بنسبة 24% أما الذين كانت إجاباتهم غير موافق ومحايد بنسبة ضئيلة 08% حيث كانت الإجابة بغير موافق بشدة منعدمة.

3. المحور الثالث: النتائج المتعلقة بأبعاد تطبيق الإدارة الالكترونية:

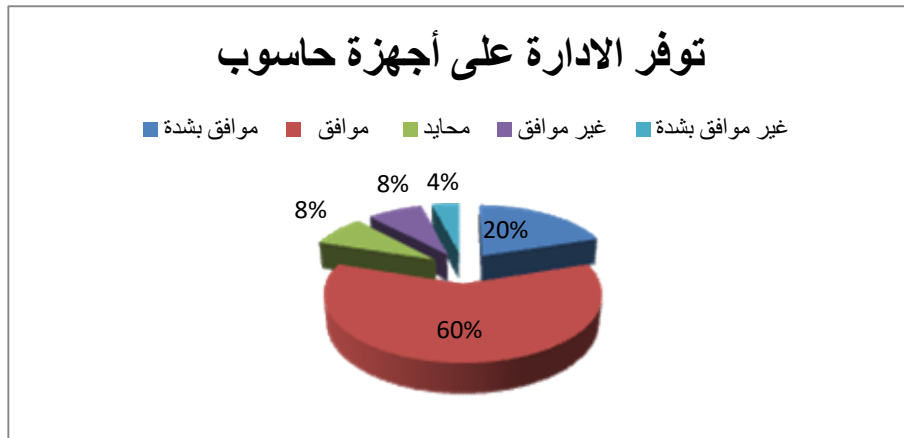
أولا : استخدام الأجهزة :

3-1: ع1: تتوفر الإدارة التي أعمل بها على أجهزة حاسوب كافية:

الجدول(15): توفر الإدارة التي أعمل بها على أجهزة حاسوب كافية

النسب المئوية %	التكرارات	المتغيرات
20.0	5	موافق بشدة
60.0	15	موافق
8.0	2	محايد
8.0	2	غير موافق
4.0	1	غير موافق بشدة
100.0	25	المجموع

الشكل (15): توفر الإدارة التي أعمل بها على أجهزة حاسوب كافية



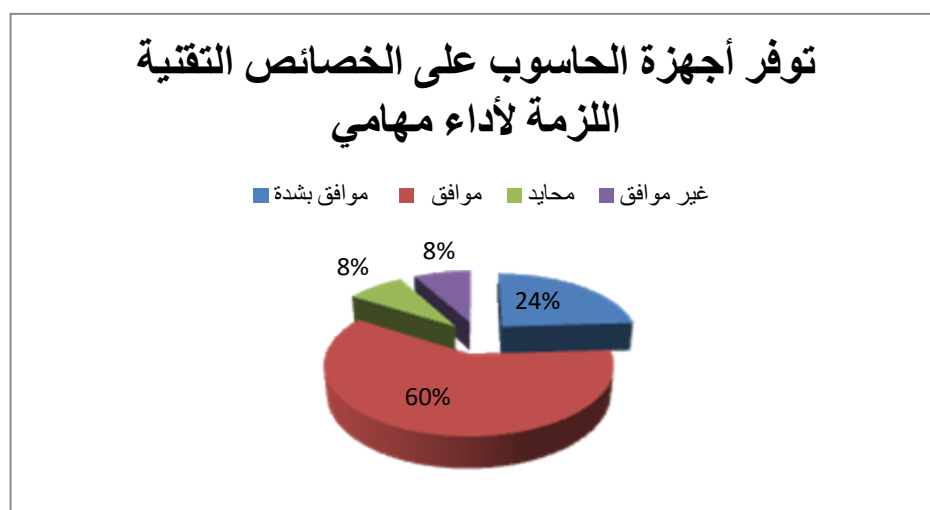
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول و الشكل أن أغلب الإدارة تتوفر على أجهزة حاسوب كافية وذلك حسب الاجابة بموافق بنسبة 60 %ونرى أن المكاتب التي لا تتوفر على أجهزة حاسوب بنسبة قليلة 08%.

3-2: تتوفر أجهزة الحاسوب على الخصائص التقنية اللازمة لأداء مهام: الجدول(16): توفر أجهزة الحاسوب على الخصائص التقنية اللازمة لأداء مهام

المتغيرات	التكرارات	النسب المئوية %
موافق بشدة	6	24.0
موافق	15	60.0
محايد	2	8.0
غير موافق	2	8.0
غير موافق بشدة	0	0.0
المجموع	25	100.0

الشكل (16): توفر أجهزة الحاسوب على الخصائص التقنية اللازمة لأداء مهام



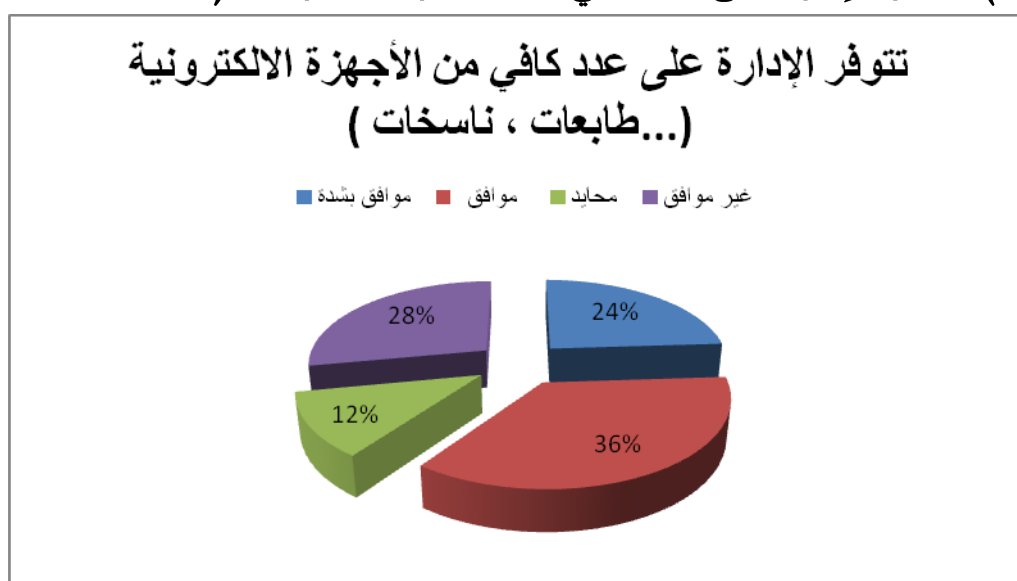
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS يتضح من خلال الجدول و الشكل أن توفر أجهزة الحاسوب على الخصائص التقنية اللازمة لأداء مهام يتراوح 60% ، أي أن معظم الأجهزة تساعد على أداء مهام

3-3: تتوفر الإدارة على عدد كافي من الأجهزة الالكترونية (طابعات ، ناسخات ...)

الجدول (17): توفر الإدارة على عدد كافي من الأجهزة الالكترونية (طابعات ، ناسخات ...)

المتغيرات	التكرارات	النسب المئوية %
موافق بشدة	6	24.0
موافق	9	36.0
محايد	3	12.0
غير موافق	7	28.0
غير موافق بشدة	0	0.0
المجموع	25	100.0

الشكل (17): تتوفر الإدارة على عدد كافي من الأجهزة الالكترونية (طابعات ، ناسخات ...)



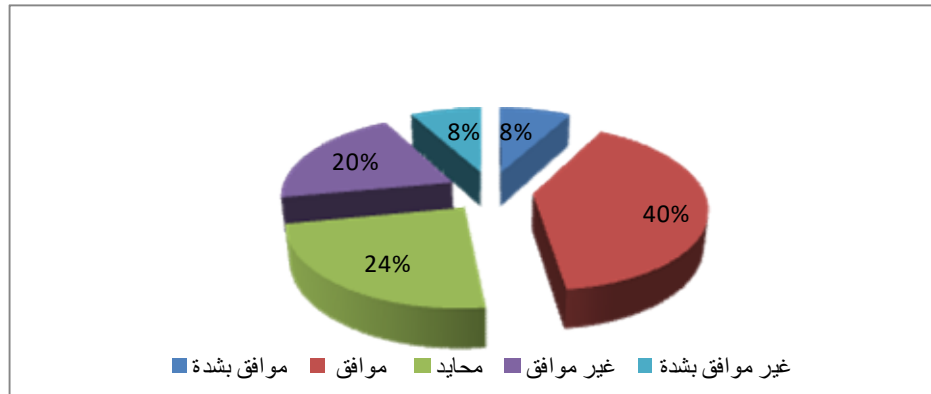
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول و الشكل أن أغلبية المكاتب تتوفر فيهم أجهزة الكترونية تساعدهم على العمل وذلك بالإجابة بموافق بشدة (24%) و موافق بنسبة 36% وأن 28% فقط من لا تتوفر لديهم هذه الأجهزة و يبقى بعض الأفراد بمحايد بنسبة (12%) وذلك لعدم ضرورة الاستعمال لهذه الأجهزة.

3-4: ع4 أجد سهولة في التعامل مع الأجهزة الالكترونية التي أحتاجها في عملي:
الجدول(18): أجد سهولة في التعامل مع الأجهزة الالكترونية التي أحتاجها في عملي

المتغيرات	التكرارات	النسب المئوية %
موافق بشدة	2	8.0
موافق	10	40.0
محايد	6	24.0
غير موافق	5	20.0
غير موافق بشدة	2	8.0
المجموع	25	100.0

الشكل (18): أجد سهولة في التعامل مع الأجهزة الالكترونية التي أحتاجها في عملي



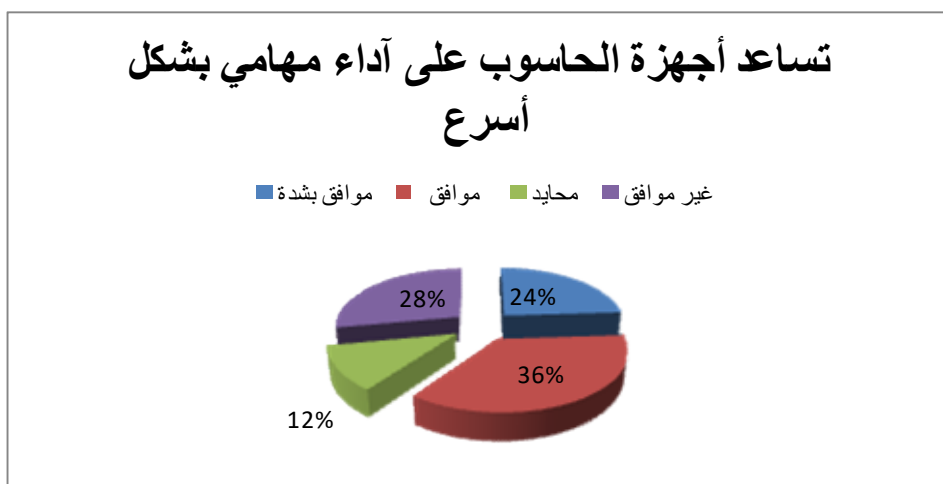
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول و الشكل أن أغلبية أفراد العينة 40% يوافق على وجود سهولة في التعامل مع الأجهزة الالكترونية التي يحتاجها الموظف في عمله ، كما تليها الإجابة بمحايد بنسبة 24%، وتليها أيضا غير موافق بنسبة 20% وفي الأخير نرى غير التوافق والتوافق بغير شدة يحصلان على نسبة 08%.

3-5: تساعد أجهزة الحاسوب على أداء مهامهم بشكل أسرع
الجدول (19): تساعد أجهزة الحاسوب على أداء مهامهم بشكل أسرع

النسب المئوية %	التكرارات	المتغيرات
24.0	6	موافق بشدة
36.0	9	موافق
12.0	3	محايد
28.0	7	غير موافق
0.0	0	غير موافق بشدة
100.0	25	المجموع

الشكل (19): تساعد أجهزة الحاسوب على أداء مهامهم بشكل أسرع



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول و الشكل أن الموافقون بشدة (24%) و موافق بنسبة 36% وأن 28% فقط من لا تساعد أجهزة الحاسوب على أداء مهامهم بشكل أسرع.

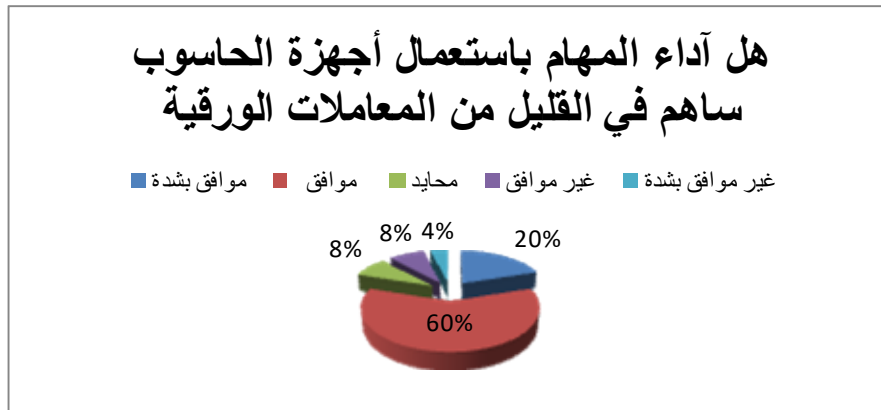
3-6: هل أداء المهام باستعمال أجهزة الحاسوب ساهم في القليل من المعاملات

الورقية:

الجدول(20): هل أداء المهام باستعمال أجهزة الحاسوب ساهم في القليل من المعاملات الورقية

المتغيرات	التكرارات	النسب المئوية %
موافق بشدة	5	20.0
موافق	15	60.0
محايد	2	8.0
غير موافق	2	8.0
غير موافق بشدة	1	4.0
المجموع	25	100.0

الشكل (20): هل أداء المهام باستعمال أجهزة الحاسوب ساهم في القليل من المعاملات الورقية:



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن 60% من العينة ترى أن استعمال أجهزة الحاسوب تساهم في القليل من المعاملات الورقية، ونسبة ضعيفة من يجيبون بعد الموافقة 4%.

3-7: ع 7: أستطيع التعامل مع المشاكل التقنية التي تصيب الأجهزة الالكترونية التي

استخدمتها في عملي :

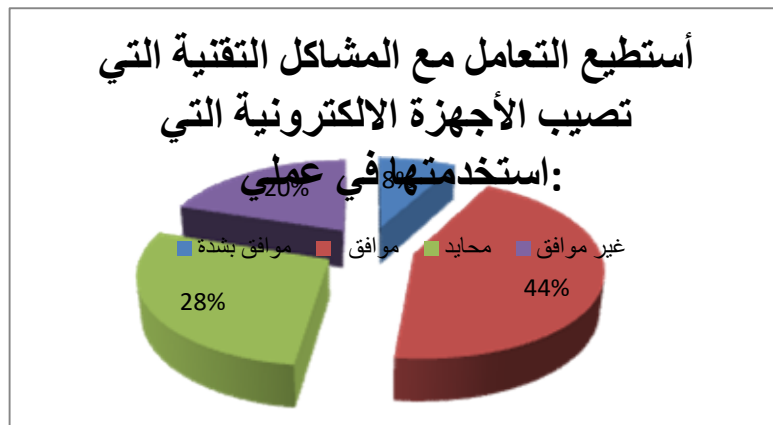
الجدول(21): أستطيع التعامل مع المشاكل التقنية التي تصيب الأجهزة الالكترونية التي

استخدمتها في عملي :

المتغيرات	التكرارات	النسب المئوية %
موافق بشدة	2	8.0
موافق	11	44.0
محايد	7	28.0
غير موافق	5	20.0
غير موافق بشدة	0	0.0
المجموع	25	100.0

الشكل(22): أستطيع التعامل مع المشاكل التقنية التي تصيب الأجهزة الالكترونية التي

استخدمتها في عملي :



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول و الشكل أن أغلبية أفراد العينة 44% يوافق على إمكانية التعامل مع المشاكل التقنية التي تصيب الأجهزة الالكترونية التي يستخدمها العامل في عمله

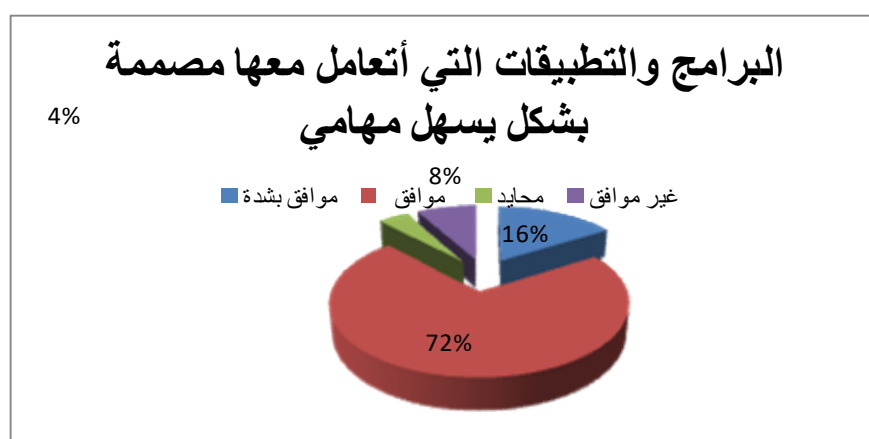
كما تليها الإجابة بمحايد بنسبة 28% ، وتليها أيضا بغير موافق بنسبة 20% وفي الأخير نرى عدم التوافق بشدة يحصل على نسبة 08%.

ثانيا : استخدام البرمجيات :

3-01: البرامج والتطبيقات التي أتعامل معها مصممة بشكل يسهل مهامى:
الجدول(23): البرامج والتطبيقات التي أتعامل معها مصممة بشكل يسهل مهامى

المتغيرات	التكرارات	النسب المئوية %
موافق بشدة	4	16.0
موافق	18	72.0
محايد	1	4.0
غير موافق	2	8.0
غير موافق بشدة	0	0.0
المجموع	25	100.0

الشكل (23): البرامج والتطبيقات التي أتعامل معها مصممة بشكل يسهل مهامى



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

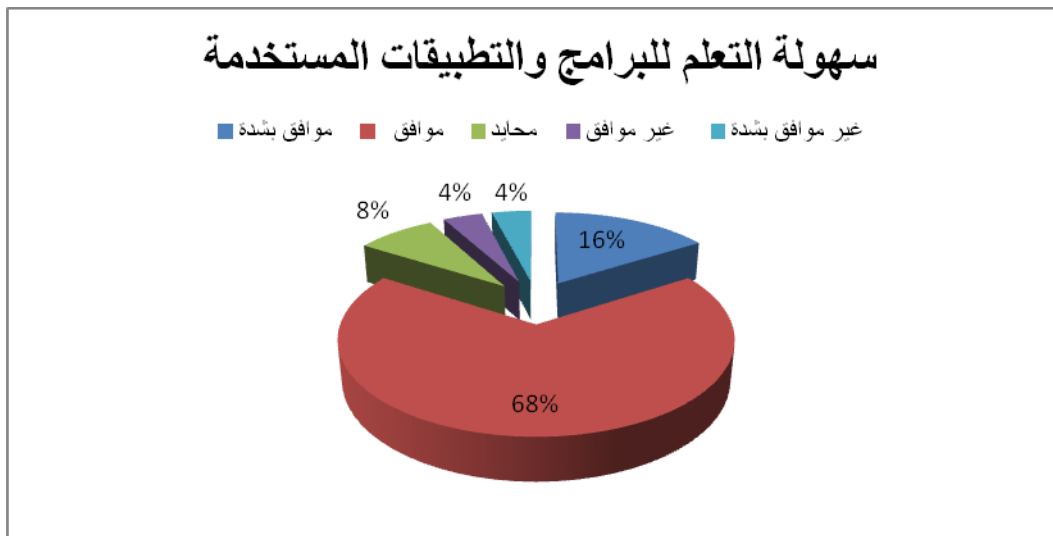
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن البرامج والتطبيقات التي تستخدمها المؤسسة أنها تسهل من عمل الموظفين وذلك حسب الإجابة بموافقة بنسبة 72%، و الإجابة بموافق بشدة 16% كما نلاحظ أن البرامج التي لا تسهل الخدمة بنسبة ضعيفة جدا 08%.

3-02: تتصف البرامج والتطبيقات المستخدمة بسهولة التعلم:

الجدول (24): سهولة التعلم للبرامج والتطبيقات المستخدمة

المتغيرات	التكرارات	النسب المئوية %
موافق بشدة	4	16.0
موافق	17	68.0
محايد	2	8.0
غير موافق	1	4.0
غير موافق بشدة	1	4.0
المجموع	25	100.0

الشكل (24): سهولة التعلم للبرامج والتطبيقات المستخدمة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن صعوبة التعلم للبرامج والتطبيقات المستخدمة بنسبة 4% ومن هنا نجد أن البرامج المستعملة سهلة لأن معظم الاجابات لموافق بنسبة 68% و موافق بشدة 16%.

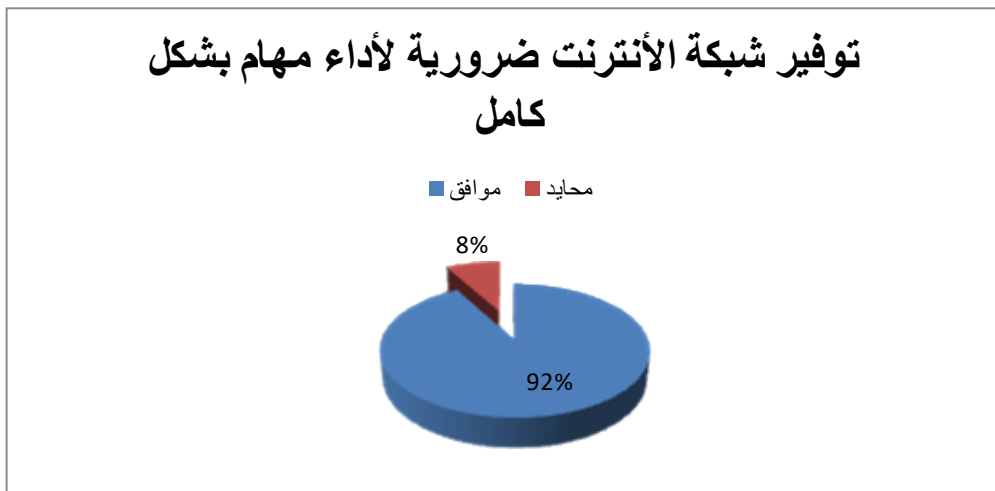
استخدام شبكات الاتصال:

3-001: ع001: أعتبر أن توفير شبكة الأنترنت ضرورية لأداء مهام بشكل كامل

الجدول(25): توفير شبكة الأنترنت ضرورية لأداء مهام بشكل كامل

المتغيرات	التكرارات	النسب المئوية %
موافق بشدة	0	0.0
موافق	23	92.0
محايد	2	8.0
غير موافق	0	0.0
غير موافق بشدة	0	0.0
المجموع	25	100.0

الشكل (25): توفير شبكة الأنترنت ضرورية لأداء مهام بشكل كامل



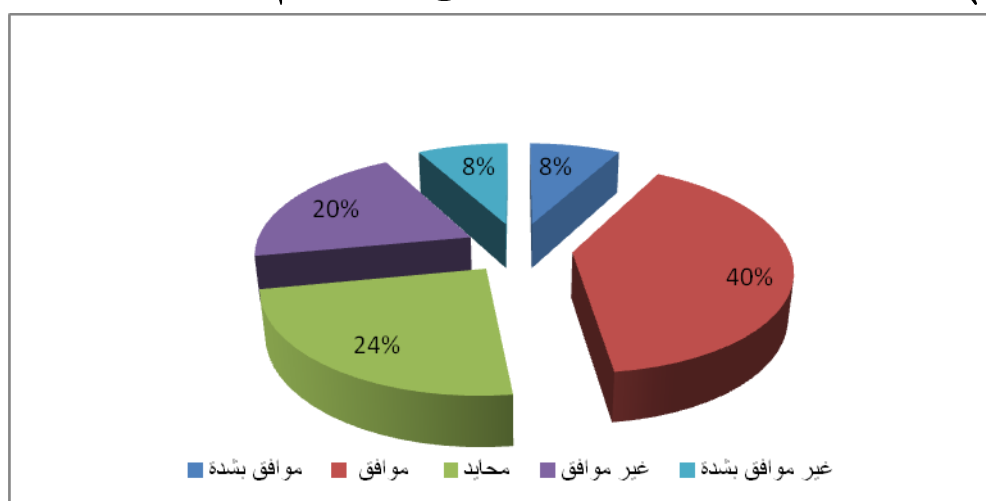
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن توفير شبكة الأنترنت ضرورية لأداء مهام بشكل كامل بنسبة 92%.

3-002: ع002: توفر البلدية تدفق أنترنت يساعد على أداء المهام
الجدول(26): توفر البلدية تدفق أنترنت يساعد على أداء المهام

المتغيرات	التكرارات	النسب المئوية %
موافق بشدة	2	8.0
موافق	10	40.0
محايد	6	24.0
غير موافق	5	20.0
غير موافق بشدة	2	8.0
المجموع	25	100.0

الشكل (26): توفر البلدية تدفق أنترنت يساعد على أداء المهام



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

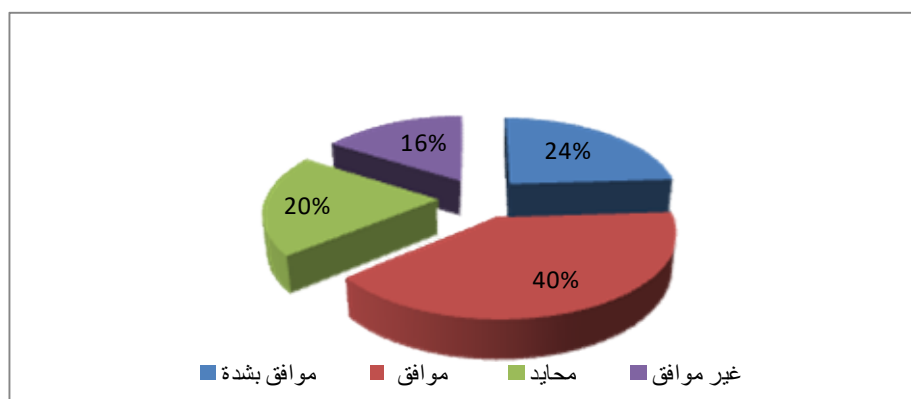
يتضح من خلال الجدول و الشكل أن أغلبية أفراد العينة 40% يوافق على أن البلدية توفر تدفق أنترنت يساعد على أداء المهام، كما تليها الإجابة بمحايد بنسبة 24%، وتليها

أيضا غير موافق بنسبة 20% وفي الأخير نرى غير التوافق والتوافق بغير شدة يحصلان على نسبة 08%.

3-003: تضمن شبكات الاتصال داخل البلدية التواصل السهل والسريع
الجدول(27): تضمن شبكات الاتصال داخل البلدية التواصل السهل والسريع

المتغيرات	التكرارات	النسب المئوية %
موافق بشدة	6	24.0
موافق	10	40.0
محايد	5	20.0
غير موافق	4	16.0
غير موافق بشدة	0	0.0
المجموع	25	100.0

الشكل (27): تضمن شبكات الاتصال داخل البلدية التواصل السهل والسريع.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول و الشكل أن أغلبية أفراد العينة 40% يوافق على أن شبكات الاتصال داخل البلدية تضمن سهولة التواصل السريع، أما عدم التوافق فكان بنسبة قليلة 16%.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية للدور الذي تلعبه عملية التدريب في تطبيق الإدارة الالكترونية ببلدية فرنده ومنه تم الاستعانة بالاستبيان لرصد إجابات أفراد العينة بالاستعانة على برنامج الحزم الإحصائية الذي نجمت عنه جملة من المؤشرات الموضحة في الجداول والدوائر النسبية التي استخلص من خلالها جملة من الاستنتاجات التي تتمحور حول تدريب الموارد البشرية و الإدارة الالكترونية وهي كالتالي :

- 1- بلغت نسبة الإجابات لأفراد العينة حول استفادتهم من الدورات التدريبية 52% بين موافق و موافق بشدة وهو ما يعني أنهم يستفيدون من البرامج التدريبية بدرجة متوسطة .
- 2- تبين أن الموظفين في بلدية فرنده يستفيدون من البرامج التدريبية المختلفة، حيث يرون أن هذه البرامج تساعدهم على اكتساب مهارات ومعارف جديدة وتساهم في تحسين نوعية وجودة العمل كما تسمح لهم بحل المشاكل التي تواجههم خلال قيامهم بالأعمال الموكلة لهم، كما تعمل أيضا على كشف الأخطاء قبل وقوعها.
- 3- تبين أن الموظفين الإداريين لبلدية فرنده لديهم إدراك مرتفع لأبعاد الإدارة الالكترونية تلك المتعلقة باستخدام الأجهزة و المعدات والبرمجيات وكذا استخدام شبكات الاتصال وهذا راجع للتغيرات التي تسعى لتحسين جودة الخدمات على مستوى الجماعات المحلية .
- 4- بلغت نسبة إجابات أفراد العينة 60 % حول استخدامهم للأجهزة والمعدات وهو ما يعني أنهم يتعاملون في وظائفهم بشكل مقبول مع مختلف الأجهزة و البرمجيات ذات العلاقة بالإدارة الالكترونية.

خاتمة:

خاتمة:

أصبحت تكنولوجيا المعلومات ذات علاقة وطيدة بمختلف القطاعات، إذ يعتبر مجال الإدارة من أكثر القطاعات التي تأثرت بها، والتي نتج عنها رقمنة الجماعات المحلية فهي تقوم بصفة أساسية على جودة الانترنت، ووجود وسائل التكنولوجيا كالحواسيب كونها أهم وابرز مظاهر الإدارة الالكترونية

كما يعتبر المورد البشري ركيزة أي تغيير إداري ومفتاح نجاحه، لذلك فان تطوع البلدية لتكريس الحقيقي للإدارة الالكترونية يتجلى في الاهتمام البالغ بالموارد البشرية من خلال تدريبهم وتأهيلهم لتأقلم مع البيئة الرقمية

مما سبق عرضه يمكن استنتاج أن تطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية يوفر واقعا جديدا ومتطورا لظروف العمل داخل هذه المؤسسة، حيث يساعدها على اختصار الوقت والجهد والارتقاء بمستوى أدائها.

لقد تم من خلال هذه الدراسة تناول موضوع أثر تدريب الموارد البشرية على تفعيل الإدارة الالكترونية، بحيث تم المحاولة في هذا البحث بشقيه النظري والميداني إبراز الفائدة التي يوليتها تدريب الموارد البشرية في تعزيز الإدارة الالكترونية، حيث انطلقت الدراسة من إشكالية مفادها ما مدى تأثير التدريب الإداري للموارد البشرية علي تفعيل الإدارة الالكترونية ببلدية فرندة ، ومن خلال التطرق للجانب النظري والتطبيقي للدراسة تم التوصل إلى:

نتائج اختبار الفرضية: بعد عرض محاور الدراسة تم إخضاعها لبرنامج الحزم الإحصائية بهدف اختبار الفرضية وتحليل النتائج المتحصل عليها وذلك وفقا لما يلي

الفرضية: يؤدي تدريب الموارد البشرية إلى تحسين مهارات الموظفين في تجسيد الإدارة الالكترونية

من خلال عرض نتائج الاستبيان ودراسة الارتباط بين المتغيرين تم التأكد من صحة الفرضية، بحيث تم ملاحظة وجود ارتباط ايجابي بين تدريب الموارد البشرية و تجسيد

الإدارة الالكترونية حيث يلعب التدريب دورا حاسما في تعزيز الإدارة الالكترونية من خلال تحقيق نقاط ايجابية التي تقوم على تطوير مهارات الموظفين وتحسين فعاليتهم في استخدام الأدوات والبرامج الالكترونية بكل كفاءة.

نتائج الدراسة على ضوء دراسة هذا الموضوع تم التوصل الى مجموعة من النتائج تدرج على النحو التالي:

أ. النتائج النظرية :

1- إن لعملية التدريب أهمية بالغة على المنظمات والموظفين، من خلال زيادة قدرة المنظمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات التي تسمح لها بتحقيق النمو و البقاء . أما بالنسبة للموظف فهي تساعده في التطوير والتميز وأداء مهامه بالكفاءة المطلوبة.

2- إن الهدف الرئيسي من تدريب الموارد البشرية هو العمل على الأداء الصحيح والفعال و تطبيق الأعمال بأكمل وجه وبذلك تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة.

3- أدى اختلاف المواقف والظروف إلى اختلاف الأساليب الملائمة لعملية التدريب سواء كان داخل أو خارج مكان العمل.

4- تطبيق المنظمات للإدارة الالكترونية أصبح من الضروريات لمواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة العمل.

5- إن نجاح مشروع الإدارة الالكترونية مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات خاصة المتعلقة بالجانب المالي والتقني والبشري.

6- إن توفر الموارد البشرية المؤهلة وتدريبها باستمرار في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية يساهم في نجاح المنظمة وبالتالي تحقيق جودة الخدمة.

ج. توصيات واقتراحات الدراسة:

انطلاقاً مما سبق وبعد تناول موضوع اثر تدريب الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الالكترونية، نخلص الى أهم الاقتراحات نذكر منها ما يلي:

1- توفير برامج ودورات تدريبية خاصة داخل البلدية لكافة العاملين الإداريين بها.

2- تبني الوسائل الحديثة في تطبيق البرامج التدريبية داخل البلدية

3- مراعاة تنويع البرامج التدريبية التي يتم إخضاع الموظفين لها وتماشيها مع التقنيات المستخدمة في مكان عملهم.

4- زيادة الدعم المالي المخصص لتنظيم الدورات التدريبية الخاصة بتطبيق الإدارة الالكترونية.

5- العمل على تدريب الموظفين الإداريين على استخدام تقنيات الإدارة الالكترونية.

الملاحق :

الملحق رقم 01

(الاستبيان)



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

رقم الاستمارة

استبانة بحث

سيدي الفاضل، سيدتي الفاضلة

تحية طيبة...

في إطار انجاز مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علوم سياسية تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان - أثر تدريب الموارد البشرية على تفعيل الإدارة الالكترونية - دراسة ميدانية ببلدية فرندة وعلى هذا الأساس نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، ونرجو منكم قراءة جميع عباراته بدقة والإجابة عليها بموضوعية، كون صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، ونؤكد لكم بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

ولكم منا جزيل الشكر و الاحترام.

تحت إشراف الأستاذ:

شيخاوي سنوسي.

من إعداد الطالب:

بن يحي عبد الحكيم.

ملاحظة: ضع العلامة (X) في المربع المناسب

السنة الجامعية: 2022-2023

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن : 35-25 45-35 55-45
- من 55 فما فوق
3. المستوي التعليمي: بكالوريا فأقل ليسانس
- ماجستير ماستر
4. عدد سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات من 5 إلى 15
- من 15 إلى 25 من 25 فأكثر
5. الوظيفة الإدارية: عون مكتب عون إدارة
- متصرف إداري أخرى

المحور الثاني: تدريب الموارد البشرية

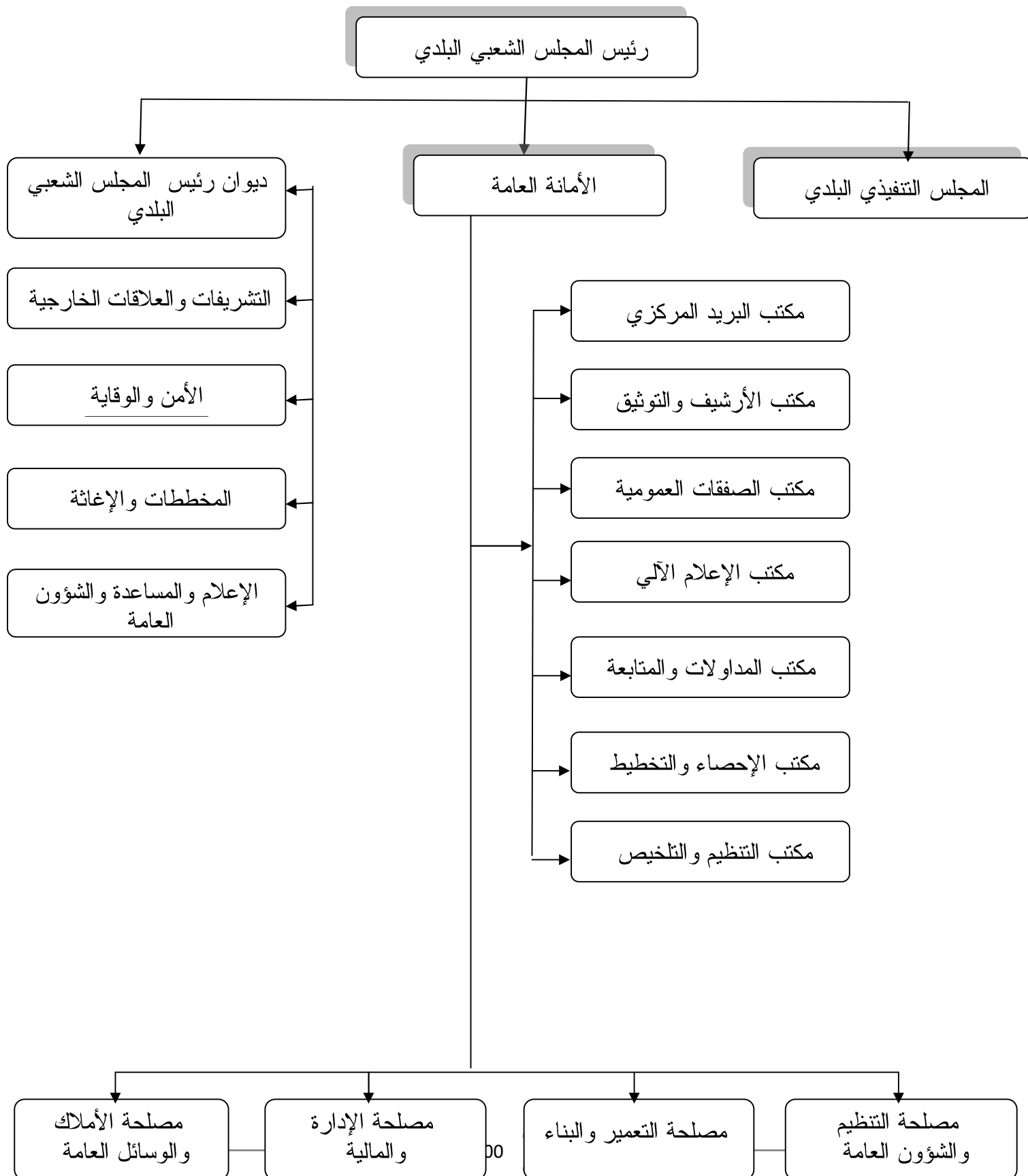
رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	سبق لك الاستفادة من البرامج والدورات التدريبية داخل البلدية.					
02	سبق لك الاستفادة من البرامج والدورات التدريبية خارج البلدية.					
03	توفر لك البلدية أساليب حديثة في التدريب.					
04	توفر لك البرامج التدريبية مجموعة من المعارف والمهارات الجديدة.					
05	تساعدك المعارف والمهارات المحصلة في التدريب على القيام بعملك بشكل أسرع.					
06	تساعدك المعارف والمهارات المحصلة في التدريب على تحسين نوعية وجودة عملك.					
07	تعالج برامج التدريب المشاكل الفعلية التي تواجهها في العمل.					
08	تساعد البرامج التدريبية على اكتشافك للأخطاء قبل وقوعها.					
09	تتماشى التقنيات المستخدمة في البرامج التدريبية مع التقنيات المستخدمة في مكان العمل.					
10	سبق لك الاستفادة من دورة تدريبية عن الإدارة الالكترونية.					


البعد	رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
استخدام الأجهزة	01	تتوفر الإدارة التي أعمل بها على أجهزة حاسوب كافية.					
	02	تتوفر أجهزة الحاسوب على الخصائص التقنية اللازمة لأداء مهامي .					
	03	تتوفر الإدارة التي أعمل بها على عدد كافي من الأجهزة الالكترونية التي احتاجها في عملي (طابعات، ناسخات..)					
والمعدات	04	أجد سهولة في التعامل مع الأجهزة الالكترونية التي احتاجها في عملي .					
	05	تساعد أجهزة الحاسوب على أداء مهامي بشكل أسرع.					
	06	هل أداء المهام باستعمال أجهزة الحاسوب ساهم في التقليل من المعاملات الورقية .					
	07	استطيع التعامل مع المشاكل التقنية التي تصيب الأجهزة الالكترونية التي استخدمها في عملي.					
استخدام البرمجيات	01	البرامج و التطبيقات التي أتعامل معها مصممة بشكل يسهل من مهامي.					
	02	تتصف البرامج والتطبيقات المستخدمة بسهولة التعلم والاستخدام .					
	03	البرامج و التطبيقات المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوبة مني.					
	04	البرامج و التطبيقات المستخدمة لا يمكن الاستغناء عنها من أجل استمرار العمل.					

					أعتبر أن توفير شبكة الانترنت ضرورية لأداء مهام بشكل كامل .	01	استخدام شبكات الاتصال
					توفر البلدية تدفق انترنت يساعد على أداء المهام	02	
					تضمن شبكات الاتصال داخل البلدية التواصل السهل و السريع.	03	
					شبكات الاتصال التي تستخدمها البلدية آمنة وتحفظ السرية.	04	
					تعمل شبكات الاتصال داخل البلدية بشكل سليم أغلب الوقت.	05	

الملحق رقم 02

الهيكل التنظيمي لبلدية فرنده



A decorative black and white floral border surrounds the central text. It features stylized flowers, leaves, and swirling lines. The border is thicker at the corners and tapers towards the center.

قائمة المصادر
والمراجع.

الكتب

1. إبراهيم الظاهر، نعيم ، تنمية الموارد البشرية، عمان: دار الجدار، 2014.
2. أحمد ، محمد سمير ، الإدارة الالكترونية، عمان: دار المسير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.
3. احمد الطعاني، حسن ، التدريب الإداري المعاصر ، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة 2 ، 2010 .
4. احمد محفوظ ، جودة ، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 1 ، 2010.
5. بوحوش ، عمار ، الذنبيات، محمد محمود ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الرابعة ، 2007
6. حامد ، فداء ، الإدارة الالكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، عمان، الأردن: دار الكندي لنشر والتوزيع، ، الطبعة الأولى، 2015.
7. حسونة فيصل ، إدارة الموارد البشرية ، الأردن: دار أسامة ، 2008.
8. حيدر، عصام ، التدريب و التطوير ، سوريا: الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
9. خلف السكارنه ، بلال ، التطوير التنظيمي والإداري، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011 .
10. درة ،عبد البارئ و الصباغ ، زهير ، إدارة القوى البشرية ، عمان : دار الندوة للنشر و التوزيع ، 2008 .
11. سعد غالب، ياسين ، الإدارة الالكترونية ، عمان الأردن: دار اليازوري العلمية، 2017.

12. سعد غالب، ياسين ، الإدارة وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005
13. شلبي ، محمد ، المنهجية في التحليل السياسي المفاهيم، المناهج، الاقتربات، الجزائر: جامعة الجزائر، 1997.
14. الصرفي، محمد عبد الفتاح ، التدريب الإداري، الأردن: دار المنهاج للنشر والتوزيع، 2009.
15. صلاح معمار، صلاح ، التدريب الأسس و المبادئ ، الأردن: دار ديونو، 2010.
16. عبد الرحمن، عنتر ، إدارة الموارد البشرية الأسس و المفاهيم ، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2010.
17. عقلي، عمر وصفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الثانية ، 2009
18. عمر محيرق، مبروكة ، أساسيات تدريب الموارد البشرية، مصر: دار النشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، 2013.
19. القاضي ، دلال ، البياتي، محمود ، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي، عمان: دار الحامد، 2008.
20. القدوة، محمود ، الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة، عمان الأردن: دار أسامة لنشر و التوزيع، 2009
21. كافي ، مصطفى يوسف ، الإدارة الالكترونية، سوريا دمشق: دار رسلان لنشر والتوزيع، 2011.
22. الكرخي، مجيد ، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، الأردن: دار المناهج ، الطبعة الأولى، 2013.

23. كلاس ، محمد ، محاضرات في الإحصاء الكمي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1993.
24. محمد المبيضين، عقلة ، أسامة محمد حرا عات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، الطبعة الثانية، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2012.
25. محمد داود ،علي سعد، العامري ، محمد اليس ، موسوعة التدريب في التنمية الإدارية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2013.
26. محمد سعيد، سلطان ، إدارة الموارد البشرية، بيروت: دار الجامعة للطباعة و النشر، 1999.
27. محمد هاشم، زكي ، إدارة الموارد البشرية كفاءة الأداء التنظيمي، لبنان : دار المؤسسة الجامعية ، الطبعة الثانية ، 2000.
28. محمد، عطا الله ، إدارة العملية التدريبية، الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2014.
29. محمود ، عبد الفاتح رضوان، الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، 2012.
30. مرعي ، محمد مرعي ، ادراة الموارد البشرية النظرية و التطبيق، سوريا: دار الرضا للنشر و التوزيع.
31. نجم ، عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية الإستراتيجية- الوظائف - المجالات ، عمان: دار اليازوري .
32. النداوي ،عبد العزيز ، عولمة إدارة الموارد البشرية، عمان،الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى، 2009.
33. نمر ، محمد سعيد ، الاتجاهات الحديثة والتكنولوجية في الإدارة العامة، عمان الأردن: دار ناشرون و موزعون، ، 2018.

34. يزيد الوليد ، بشار ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، عمان: دار الراية لنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008.

المجلات

35. بكير، على حسن ، المفهوم الشامل للإدارة الالكترونية، مجلة آراء حول الخليج، العدد 23 ، الإمارات العربية المتحدة، 2006 ، متاح في: <http://araa.sa/index.php> ، تاريخ الاطلاع : 2023/03/27

36. بوعمامة، مريم - بوهدة ، شهرزاد ، أثر استخدام الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية ، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، العدد 02 ، الجزائر، 2020.

37. صابر، بحري، منى، خرموش ، تقييم البرامج التدريبية في المنظمة كمدخل لقياس فعالية التدريب في ضوء وسائل التقييم ، مجلة سوسولوجيا، العدد 01، الجزائر، 2021.

38. مقدم، عبد الجليل ، دور التدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي جامعة المسيلة ، العدد 02 ، الجزائر، 2019.

39. مكيد، علي، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 19، الجزائر، 2014.

40. ناصف، محمد، قداوي ، عبد القادر، أهمية الانتقال من الإدارة المحلية التقليدية إلى الالكترونية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 01 ، الجزائر، 2017،

مذكرات التخرج

41. بن يحيى الربيع، احمد ، دور التدريب في دعم عملية الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2009.
42. جربي ، عبد الحكيم ، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس ، الجزائر ، 2018.
43. حاج عيسى، أحمد ، أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية، رسالة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص: علوم التجارة فرع تسويق، جامعة الجزائر 03 السنة الجامعية 2011 \ 2012.
44. حماد، مختار ، تأثير الإدارة الالكترونية على أداء المرفق العام، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر ، 2007.
45. حمادن ، جهيد ، الإدارة الالكترونية كآلية تصدي للفساد الإداري، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة، كلية الحقوق والعلوم سياسية، قسم العلوم سياسية،جامعة تيزي وزو ،2019.
46. الراشدي، سمر بنت سعيد عطا الله ، واقع إسهام التدريب الإداري في تحسين أداء مديرات مدارس المرحلة الثانوية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية ، 2014.
47. ربيع، بوعزة ، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة ، رسالة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، 2007/2006.

48. عبان ، عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة و عمل ، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2016.
49. عشور، عبد الكريم ، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم سياسية، قسم العلوم سياسية، جامعة قسنطينة ، 2009-2010.
50. قرمش زهرة، ساعد ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ،مذكرة ماجستير في اقتصاد ، قسم علوم التسيير ، كلية علوم التسيير و العلوم الاقتصادية ، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة ،2007.
51. محمد صالح ، قريشي ، تقييم فعالية برامج التدريب ، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2005.
52. الوافي، رابح، محاولة إرساء الإدارة الالكترونية في الجماعات المحلية،دراسة حالة دائرة سيدي عيسى، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة اكلي محند ألحاج البويرة.

القوانين

53. نص القانون رقم 11/18 المتعلق بتنظيم الجماعات المحلية وذات الصلة

المراسيم


54. المرسوم التنفيذي 91-26 المؤرخ في فيفري 1992 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات (المناصب العليا).

مراجع أجنبية.

Raymond A , **Employée**

.55

.**training and développent** , fifth edition , Mc graw – hill, Nyorkew , 2010

A decorative black and white floral border surrounds the text. It features stylized flowers, leaves, and swirling lines. The text is centered within a white rectangular frame with rounded corners.

قائمة الجداول
والأشكال.

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
61	يوضح تغيرات أفراد العينة حسب متغير الجنس	الجدول رقم 01
62	يوضح تغيرات أفراد العينة حسب متغير السن	الجدول رقم 02
64	يوضح تغيرات أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	الجدول رقم 03
65	يوضح تغيرات أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	الجدول رقم 04
66	يوضح تغيرات أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	الجدول رقم 05
67	يوضح الاستفادة من البرامج التدريبية داخل البلدية	الجدول رقم 06
68	يوضح الاستفادة من البرامج التدريبية خارج البلدية	الجدول رقم 07
69	يوضح توفير البلدية لأساليب حديثة في التدريب	الجدول رقم 08
70	يوضح ما إذا توفر البرامج التدريبية مجموعة من المعارف	الجدول رقم 09
71	يوضح ما إذا تساعد المعارف والمهارات المحصلة في التدريب على القيام بالعمل بشكل أسرع	الجدول رقم 10
72	يوضح ما إذا تساعد المهارات المتحصل عليها على تحسين نوعية العمل	الجدول رقم 11
73	يوضح ما إذا تعالج البرامج التدريبية المشاكل الفعلية التي تواجه في العمل	الجدول رقم 12
74	يوضح ما إذا تساعد البرامج التدريبية على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها	الجدول رقم 13
75	يوضح ما إذا تتماشى التقنيات المستخدمة في التدريب مع التقنيات	الجدول رقم 14

	المستخدمة في العمل	
76	يوضح ما إذ توفر الإدارة على أجهزة حاسوب كافية	الجدول رقم 15
77	يوضح ما إذ توفر أجهزة الحاسوب الخصائص التقنية لأداء المهام	الجدول رقم 16
78	يوضح ما إذ تتوفر الإدارة على عدد كافي من الأجهزة الالكترونية	الجدول رقم 17
79	يوضح مدى سهولة التعامل مع الأجهزة الالكترونية	الجدول رقم 18
80	يوضح ما إذا تساعد الحواسيب على أداء المهام	الجدول رقم 19
81	يوضح مدى مساهمة الحواسيب في التقليل من المعاملات الورقية	الجدول رقم 20
82	يوضح مدى القدرة على التعامل مع المشاكل التقنية	الجدول رقم 21
83	يوضح مدى سهولة البرامج المستعملة في أداء المهام	الجدول رقم 22
84	يوضح مدى سهولة تعلم البرامج والتطبيقات	الجدول رقم 23
85	يوضح مدى أهمية شبكة الانترنت في أداء المهام	الجدول رقم 24
86	يوضح مدى توفر البلدية على تدفق انترنت يساعد على أداء المهام	الجدول رقم 25
87	يوضح مدى ضمان شبكات الاتصال داخل البلدية التواصل السهل والسريع	الجدول رقم 26

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
57	يوضح الهيكل التنظيمي لبلدية فرندة	الشكل رقم 01

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
62	يوضح تغيرات أفراد العينة حسب متغير الجنس	الشكل رقم 01
63	يوضح تغيرات أفراد العينة حسب متغير السن	الشكل رقم 02
64	يوضح تغيرات أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	الشكل رقم 03
65	يوضح تغيرات أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	الشكل رقم 04
66	يوضح تغيرات أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	الشكل رقم 05
67	يوضح الاستفادة من البرامج التدريبية داخل البلدية	الشكل رقم 06
68	يوضح الاستفادة من البرامج التدريبية خارج البلدية	الشكل رقم 07
69	يوضح توفير البلدية لأساليب حديثة في التدريب	الشكل رقم 08
70	يوضح ما إذا توفر البرامج التدريبية مجموعة من المعارف	الشكل رقم 09
71	يوضح ما إذا تساعد المعارف والمهارات المحصلة في التدريب على القيام بالعمل بشكل أسرع	الشكل رقم 10
72	يوضح ما إذا تساعد المهارات المتحصّل عليها على تحسين نوعية العمل	الشكل رقم 11

73	يوضح ما إذا تعالج البرامج التدريبية المشاكل الفعلية التي تواجه في العمل	الشكل رقم 12
74	يوضح ما إذا تساعد البرامج التدريبية على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها	الشكل رقم 13
75	يوضح ما إذا تتماشى التقنيات المستخدمة في التدريب مع التقنيات المستخدمة في العمل	الشكل رقم 14
76	يوضح ما إذا توفر الإدارة على أجهزة حاسوب كافية	الشكل رقم 15
77	يوضح ما إذا توفر أجهزة الحاسوب الخصائص التقنية لأداء المهام	الشكل رقم 16
78	يوضح ما إذا تتوفر الإدارة على عدد كافي من الأجهزة الالكترونية	الشكل رقم 17
79	يوضح مدى سهولة التعامل مع الأجهزة الالكترونية	الشكل رقم 18
80	يوضح ما إذا تساعد الحواسيب على أداء المهام	الشكل رقم 19
81	يوضح مدى مساهمة الحواسيب في التقليل من المعاملات الورقية	الشكل رقم 20
82	يوضح مدى القدرة على التعامل مع المشاكل التقنية	الشكل رقم 21
83	يوضح مدى سهولة البرامج المستعملة في أداء المهام	الشكل رقم 22
84	يوضح مدى سهولة تعلم البرامج والتطبيقات	الشكل رقم 23
85	يوضح مدى أهمية شبكة الانترنت في أداء المهام	الشكل رقم 24
86	يوضح مدى توفر البلدية على تدفق انترنت يساعد على أداء المهام	الشكل رقم 25
87	يوضح مدى ضمان شبكات الاتصال داخل البلدية التواصل السهل والسريع	الشكل رقم 26

A decorative border with black floral and leaf motifs surrounds the central text. The border features stylized flowers, leaves, and swirling lines.

قائمة المحتويات:

<u>الصفحة</u>	<u>العنوان</u>
	الشكر والتقدير
	الإهداء
أ-ح	مقدمة
10	الفصل الأول: الإطار النظري لتدريب الموارد البشرية
11	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التدريب
13-11	المطلب الأول: تعريف التدريب وأهميته
16-14	المطلب الثاني: أهداف ومبادئه
19-16	المطلب الثالث: أنواع التدريب وشروطه
20	المبحث الثاني: أساسيات عملية التدريب
20	المطلب الأول: عناصره
22-21	المطلب الثاني: أساليبه
23-22	المطلب الثالث: معوقاته
24	المبحث الثالث: مراحلها
26-24	المطلب الأول: مراحل تصميم وتقييم برامج التدريب
24-26	المطلب الثاني: متابعة وتقييم برنامج التدريب
30	الفصل الثاني: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

31	المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية
32-31	المطلب الأول: نشأة الإدارة الالكترونية
34-32	المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الالكترونية
37-34	المطلب الثالث: الإدارة الالكترونية المبادئ والأهداف
37	المبحث الثاني: أساسياتها
38-37	المطلب الأول: خصائص وعناصر
43-39	المطلب الثاني: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية ومتطلبات تطبيقها
46-43	المطلب الثالث: وظائفها
48-46	المطلب الرابع: معوقاتها
51	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببلدية فرندة
52	المبحث الأول: لمحة عن البلدية
53-52	المطلب الأول: نشأة وتعريف البلدية
57-53	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية
58	المبحث الثاني: تبويب نتائج الاستبيان وتحليلها
60-58	المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية
89-61	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
93-91	الخاتمة

المأخض

ملخص الدراسة:

تتناول هذه الدراسة اثر تدريب الموارد البشرية على تفعيل الإدارة الالكترونية و العلاقة بين تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الالكترونية وتعزيز الإدارة الالكترونية في البلدية. وتهدف الدراسة إلى تحليل أهمية التدريب المناسب للموظفين وكيف يمكن أن يؤثر على تفعيل الإدارة الالكترونية بطريقة إيجابي، حيث يعتبر التدريب الموجه للموظفين حول استخدام التكنولوجيا الالكترونية يعزز من قدراتهم في استخدام الحلول الالكترونية ويحسن من كفاءتهم في تعاملهم مع أدوات الإدارة الالكترونية، ذلك أن التحول الرقمي يقتضي التركيز على أهمية تدريب الموارد البشرية على التعامل مع التقانة الحديثة وتوفير المزيد من الدعم والإرشادات في هذا المجال وصولاً إلى تحقيق إدارة الالكترونية تعمل على تحسين أساليب العمل الإدارية ورفع من مستوى الأداء.

Abstract :

This study deals with the impact of training human resources on activating electronic management and the relationship between training employees to use electronic technology and enhancing electronic management in the municipality. The study aims to analyze the importance of appropriate training for employees and how it can affect the activation of electronic management in a positive way. Focusing on the importance of training human resources to deal with modern technology and providing more support and guidance in this field in order to achieve electronic management that improves administrative work methods and raises the level of performance.