

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

التدريب الإلكتروني للموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية

دراسة حالة بلدية جيجل

مذكرة مقدمة إستمالاتا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبتين:

*عمر بلجازية

*إيمان عياشي

*أمال عياد

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	01- أ. و داد عزيزي
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	02- أ. عمر بلجازية
مناقشا	جامعة جيجل	03- أ. ياسر عبد الرحمان

السنة الجامعية: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

"ولا تقف ما ليس لك به علم إن السَّمْعَ والبصرَ

والفؤاد كلُّ أولئك كان عنه مسؤولاً"

{الإسراء: 36}

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا إلى لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن ولاة إلى يوم الدين وبعد: نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الذي لم يبخل علينا بالتوجيهات والإرشادات وكان لنا نعم العون، الأستاذ "بلجازية عمر" والذي كان سندنا لنا طيلة إعداد هذه المذكرة.

الشكر والتقدير للأستاذ "برحال عبد الوهاب" على تعاونه معنا والذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة، وإلى جميع موظفي بلدية جيجل على تعاونهم معنا وإمدادنا بالوثائق والمعلومات.

وإلى كل أساتذة جامعة التكوين المتواصل بصفة عامة وكل من ساعدنا وسهل لنا السبل وإتاحة المعلومات من قريب أو من بعيد لإتمام هذا العمل المتواضع.

شكر خاص إلى من أشرف على كتابة وطباعة هذه المذكرة فله كل الإمتنان والعرفان.

إهداء

إلى التي خصها الله بالشرف الرفيع والعز المنيع، إلى التي أهدتها الحياة التعب

والحرمان، فأهدتني الدفء والحنان، أُمِّي الغالية،

إلى رمز التضحية والعطاء الذي بدونه لما وصلت إلى ما أنا عليه، أباي الغالي.

>>حفظهما الله على طاعته ومتعهما بالصحة والعافية.<<

إلى أخي وأخواتي، سندي وذخري في الحياة.

والسلام والتحية:

لكل من يحب العلم ودروس النجاح، لكل من يقدر الأخلاق ويحيا بها ولكل من

يرسم لوحة أحلامه ويوقعها: باسم الله نمضي.

إيمان

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل الخالص لوجهه حمدا كثيرا طيبا كما

ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

من باب الشكر والإمتنان أقدم ثمرة جهدي هذا إلى اللذان لا توفي حقهما الأرقام،

اللذان أوصى ببرهما الرحمان { وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا }.

إلى من ينحني لها الحرف حبا وإمتنان، منهجي في الحياة، روح إمي الطاهرة أسكنها الله

الفردوس.

إلى من هو في الحياة حياتي، إلى من تشقت يداه في سبيل رعايتنا، إليك أبي الغالي

أطال الله في عمرك وألبسك لباس الصحة.

إلى أخواتي، إخوتي الأعزاء، حفظهم الله وأمدهم بالصحة والعافية، لهم كل الحب والتقدير.

إلى أهلي جميعا كل باسمه.

إلى كل صديقاتي ورفقاء دربي.

إلى أساتدي جميعا في كل مراحل التعليم.

أمال

الفهرس

الصفحة	الفهرس
	بسملة
	آية
	شكر وتقدير
	الإهداء
	الفهرس
	قائمة الجداول والأشكال
أ-ز	مقدمة
	الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات والإتصال.
09	تمهيد
10	المبحث الأول: مفاهيم إدارة الموارد البشرية
10	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
14	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
22	المطلب الرابع: أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
23	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والإتصال للموارد البشرية
23	المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والإتصال
25	المطلب الثاني: التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والإتصال ومكوناتها
31	المطلب الثالث: مجالات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والإتصال
33	المطلب الرابع: مزايا وعيوب تكنولوجيا المعلومات والإتصال
34	المبحث الثالث: التسيير الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية للإدارة الإلكترونية
34	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
37	المطلب الثاني: مفاهيم حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
39	المطلب الثالث: مبادئ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
40	المطلب الرابع: وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

42	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: التدريب الإلكتروني للموارد البشرية.	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: أساسيات التدريب الإلكتروني للموارد البشرية
45	المطلب الأول: مفهوم التدريب الإلكتروني للموارد البشرية
47	المطلب الثاني: الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني للموارد البشرية
50	المطلب الثالث: مزايا التدريب الإلكتروني للموارد البشرية وسلبياته
52	المطلب الرابع: صعوبات التحول إلى تدريب الشبكات للموارد البشرية
53	المبحث الثاني: آليات تطبيق التدريب الإلكتروني للموارد البشرية
53	المطلب الأول: أدوات تطبيق التدريب الإلكتروني للموارد البشرية
56	المطلب الثاني: أساليب التدريب الإلكتروني للموارد البشرية
57	المطلب الثالث: متطلبات التدريب الإلكتروني للموارد البشرية
59	المبحث الثالث: مراحل تصميم وتنفيذ برنامج التدريب الإلكتروني.
59	المطلب الأول: مرحلة التخطيط للتدريب الإلكتروني
60	المطلب الثاني: مرحلة التصميم وإعداد محتوى التدريب الإلكتروني
62	المطلب الثالث: مرحلة تنظيم التدريب الإلكتروني
62	المطلب الرابع: مرحلة تنفيذ التدريب الإلكتروني وتقييمه
64	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: دراسة ميدانية للتدريب الإلكتروني للموارد البشرية في بلدية جيجل.	
66	المبحث الأول: تقديم عام لبلدية جيجل.
66	المطلب الأول: نشأة بلدية جيجل وتعريفها
68	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية جيجل
72	المطلب الثالث: دور ومهام بلدية جيجل
73	المطلب الرابع: الإدارة العمومية الجزائرية
75	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

75	المطلب الأول: تخطيط وتصميم أداة الدراسة
78	المطلب الثاني: إختبار أداة الدراسة
79	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
79	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
79	المطلب الأول: النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول الخصائص الشخصية والوظيفية
82	المطلب الثاني: تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة حول التدريب الإلكتروني للموارد البشرية
90	المطلب الثالث: إختبار صحة فرضيات الدراسة
93	الخاتمة
98	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
47	جوانب الإختلاف بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني	01
76	توزيع عبارات محور مدى إدراك مفهوم وأهمية التدريب الإلكتروني	02
76	توزيع عبارات محور متطلبات التدريب الإلكتروني للموارد البشرية	03
76	توزيع عبارات محور معوقات التدريب الإلكتروني للموارد البشرية	04
77	درجة قياس متغيرات الدراسة حسب سلم ليكارت	05
77	درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي	06
78	معامل الثبات لأداة الدراسة وأبعادها	07
79	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	08
80	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	09
80	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	10
81	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة	11
81	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	12
82	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية الإلكترونية	13
82	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمفهوم وأهمية التدريب الإلكتروني للموارد البشرية	14
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المتطلبات التقنية	15
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المتطلبات من الكفاءات البشرية	16
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المعوقات المالية	17
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المعوقات الإدارية	18
91	الأوساط الحسابية لعبارات مدى إدراك مفهوم وأهمية التدريب الإلكتروني	19
92	الأوساط الحسابية للعبارات التي تتعلق بمتطلبات التدريب الإلكتروني	20
93	الأوساط الحسابية لعبارات معوقات التدريب الإلكتروني	21

الصفحة	العنوان	الرقم
ج	نموذج الدراسة	01
21	وظائف إدارة الموارد البشرية	02
68	الهيكل التنظيمي لبلدية جيجل	03

قائمة الملاحق:

العنوان	الرقم
إستبانة الدراسة العوامل الشخصية لأفراد عينة الدراسة	01
الهيكل التنظيمي لبلدية جيجل	02
الأساتذة المحكمين	03
العوامل الشخصية لأفراد عينة الدراسة	04

مقدمة

مقدمة:

في ظل التحولات الاقتصادية والسياسية والثقافية، وفي ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم، والذي يعيش ما يسمى بالإنفجار المعرفي والرقمي، لم يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإستفادة منها أمرا مستحبا وحسب بل أصبح توظيفها لزيادة إنتاج المعرفة ودعم عمليات الإبتكار والإبداع ضرورة حتمية من أجل زيادة قدرات المؤسسات التنافسية للولوج إلى الاقتصاد الجديد أو إقتصاد المعرفة وتعزيز تكيفها مع محيطها والمحافظة على بقائها وإستمراريتها، ويعتبر العنصر البشري أحد أهم دعائم التكيف وضمان البقاء وتطور المؤسسة، لذا فإن كل المؤسسات تسعى جاهدة من أجل تطوير مواردها البشرية وتنميتها باستمرار من أجل مواكبة التطورات الحاصلة، لذا فإن عملية تدريب الموارد البشرية من المهام ذات الأهمية البالغة في المنظمة للتأقلم مع التطورات التي حصلت والتطور الهائل في التقنيات المستخدمة في عمليات التدريب وذلك بإستخدام الشبكة العالمية العنكبوتية التي ساعدت على تسهيل أساليب التعلم والتدريب إلكترونيا، حيث تعد تقنية شبكة الأنترنت من أسرع التقنيات التي إنتشرت بين سكان العالم بسرعة مذهلة مقارنة بما سبقها من تقنيات الإتصال، حيث أن التطور الكبير في مجال الحاسب الآلي والاتصالات دفع العديد من المنظمات الحكومية والمعاهد التدريبية بل والشركات الخاصة والإدارات العمومية إلى إستخدام تقنية التدريب الإلكتروني في تعليم وتدريب عناصرها البشرية والإستفادة القصوى من التقنيات والموارد البشرية المتاحة لديها.

إن التدريب الإلكتروني يسخر التكنولوجيا في التدريب بإستخدام آليات الإتصال الحديثة من أجهزة الحاسوب وشبكة الأنترنت التي تعد وسيلة نشطة وتفاعلية وعالمية لتبادل المعلومات بشكل متزايد بعد أن حولت العالم إلى قرية إلكترونية يسهل الإتصال بين أفرادها رغم التباعد المكاني والزمني.

وبالتالي فإن تطبيق التدريب الإلكتروني يعد فرصة متميزة للإرتقاء بأداء المؤسسة، حيث يعد وسيلة لرفع كفاءات الموارد البشرية وتطوير وتحسين وتنمية أدائها ومهاراتها وتخفيف الأعباء الإدارية عنها، ويعمل التدريب الإلكتروني أيضا على تحسين جودة أداء العمل عن طريق إستخدام وسائل إلكترونية التي تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، بالإضافة إلى قدرتها على حل مشكلات الإدارات التقليدية والقضاء عليها.

1) مشكلة الدراسة:

يعد التدريب ضرورة ملحة للتطوير المهني وهو ما تسعى إليه أغلب المؤسسات من خلال مشاريعها لتطوير التدريب ومواكبة التقدم التقني مما يجعلنا أمام ضرورة ماسة لمعرفة وتحديد متطلبات التدريب الإلكتروني للموارد البشرية لكي يكون هذا الأخير بديلا أكثر كفاءة وفاعلية وعصرية عن التدريب التقليدي والتعرف على معوقاته

في المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في بلدية جيجل وهذا حتى يكون تطبيق التدريب الإلكتروني للموارد البشرية أكثر جودة ونموذجا خاليا من المعوقات والصعوبات التي تواجه استخدامه.

وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو واقع تطبيق التدريب الإلكتروني للموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية؟

تحت هذا السؤال يمكن إدراج الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى إدراك موظفو وإطارات المؤسسة العمومية محل الدراسة لمفهوم وأهمية التدريب الإلكتروني للموارد البشرية؟

2. هل تتوفر المؤسسة محل الدراسة على المتطلبات الأساسية (التقنية والبشرية) لتطبيق التدريب الإلكتروني للموارد البشرية؟

3. ما معوقات تطبيق التدريب الإلكتروني للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

(2) فرضيات الدراسة:

لمحاولة الإجابة على هذه الأسئلة نضع الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يدرك موظفو وإطارات المؤسسة محل الدراسة مفهوم وأهمية التدريب الإلكتروني للموارد البشرية.

الفرضية الثانية: تتوفر المؤسسة محل الدراسة على متطلبات (بشرية وتقنية) لتطبيق التدريب الإلكتروني للموارد البشرية بمستوى متوسط.

الفرضية الثالثة: تواجه عملية التحول نحو التدريب الإلكتروني للموارد البشرية العديد من المعوقات (المالية والإدارية).

(3) أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- مساهمة العملية التدريبية في تطوير الأداء وبناء القدرات في المؤسسات الاقتصادية.
- دور التدريب الإلكتروني للموارد البشرية في إعداد الموظفين وتطوير قدراتهم عبر استخدام العديد من الوسائل والإمكانيات المتاحة عبر شبكة الأنترنت أو عبر البرمجيات المخصصة لذلك.

الأهمية البارزة لهذا الموضوع باعتبار التدريب الإلكتروني للموارد البشرية مفهوماً جديداً في تنمية الموارد البشرية من منطلق التقدم العلمي والتقني.

— الأهمية البحثية للدراسة حيث من خلال الإطلاع على الدراسات في مجال التدريب الإلكتروني إتضح قلة الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع التدريب الإلكتروني للموارد البشرية مما يجعل لهذه الدراسة أهمية بحثية بنتائجها وتوصياتها.

(4) أهداف الدراسة:

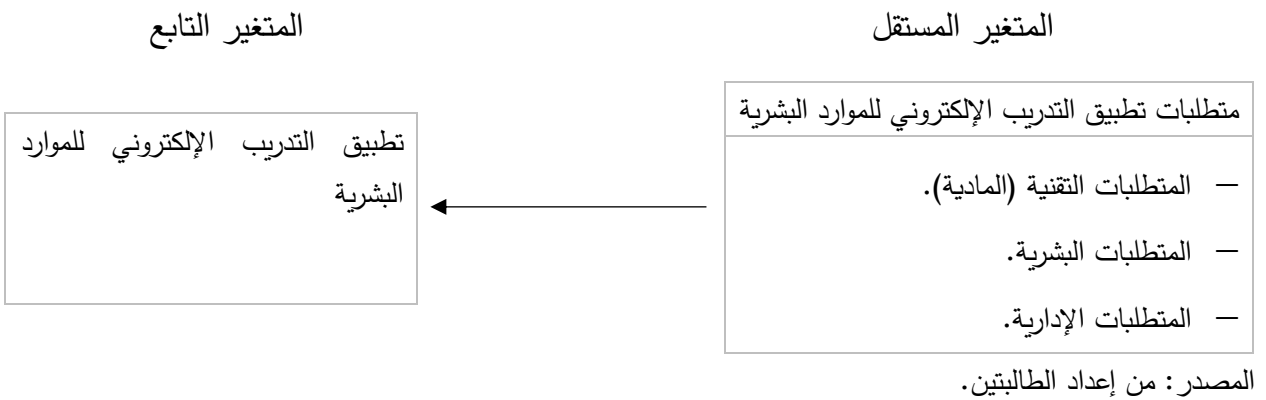
تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقييم مدى إدراك موظفي وإطارات بلدية جيجل لمفهوم وأهمية التدريب الإلكتروني للموارد البشرية.
- دراسة المتطلبات الأساسية للتدريب الإلكتروني للموارد البشرية في بلدية جيجل.
- الكشف عن معوقات استخدام التدريب الإلكتروني للموارد البشرية والحصول على نتائج تساعد على حل المشكلات التي تواجه تطبيقه في المؤسسة محل الدراسة.
- توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع، ومن ثم إثراء رصيد المكتبة.

(5) نموذج الدراسة:

لقد تألف نموذج الدراسة من متغيرين مبنيين في الشكل رقم (01):

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



6) المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

في ضوء طبيعة الدراسة والبيانات المراد الحصول عليها إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً وذلك من خلال دراسة متطلبات التدريب الإلكتروني ببلدية جيجل وأهميته وذلك بالتركيز على إستطلاع آراء الموظفين الممارسين وغير ممارسين لعملية التدريب الإلكتروني بالبلدية ومدى إستخدامهم له.

7) أسباب إختيار الموضوع:

أولاً: الأسباب الذاتية:

- الرغبة في معرفة ماهية التدريب الإلكتروني للموارد البشرية.
- الرغبة في معرفة أهم متطلبات ومعوقات إستخدام التدريب الإلكتروني للموارد البشرية.

ثانياً: أسباب موضوعية:

- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.
- موضوع خصب وقابل للإبداع فيه وإظهار بصمات الباحث.
- طبيعة تخصصنا والرغبة في تعميق المعارف فيما يتعلق بالتدريب الإلكتروني للموارد البشرية.

8) تحديد الإطار الزمني والمكاني للدراسة:

الحدود المكانية: للإحاطة بالموضوع حاولنا إسقاط ذلك على بلدية جيجل وقد إختارنا العينة للتحقق من ذلك في تلك المؤسسة.

الحدود الزمانية: لقد إستغرقت دراستنا طويلاً طول فترة التبرص من 9 مارس إلى 3 ماي 2017.

9) الدراسات السابقة:

أ. دراسة (معروف دويكات)، معاذ الأسمر بعنوان "التدريب الإلكتروني في المؤسسات المالية والمصرفية العامة في فلسطين"، ورقة عمل لمؤتمر إقتصاديات المعرفة، جامعة النجاح الوطنية فلسطين، 2007، تهدف هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على عملية التدريب في المؤسسات المالية والمصرفية وما ينفق عليها سنوياً.
- تقليل تكاليف التدريب وتبرير ما ينفق على التدريب من خلال تقييم العائد منها.

- إستبدال أساليب التدريب التقليدية بأسلوب جديد يسمى التدريب الإلكتروني والذي سيعمل على:
 - تقليل تكاليف التدريب.
 - إتاحة الفرصة للمتدرب لكي يتدرب في الوقت الذي يناسبه خارج أوقات الدوام الرسمي.
 - الإحتفاظ بالمادة التدريبية لرجوع المتدرب إليها متى شاء، وإمكانية إستخدام المادة لتدريب أفواج أخرى.
 - التغلب على معوقات الزمان والمكان للمشاركة في دورات تدريبية.
- ب. دراسة (عبد القادر بن عبيد الله الحميري)، بعنوان "أثر برنامج إلكتروني مقترح لتدريب معلمي العلوم على بعض إستراتيجيات التدريس الحديثة"، مذكرة دكتوراه، قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، تمثلت أهمية هذه الدراسة في:
- إستفادة المشرفين التربويين والمختصين في مجال التدريب من هذه الدراسة لكونها تساهم في التغلب على مشكلات عديدة.
 - تقدم برنامجا إلكترونيا في تدريب المعلمين أثناء الخدمة مثل التعلم الذاتي والتعلم التعاوني والتعلم عبر الأنترنت وتدريب الأفراد.
 - تفتح المجال أمام الباحثين للقيام بدراسات وبحوث أخرى ترتبط بالتدريب الإلكتروني، وكيفية توظيف تقنية حديثة في العملية التربوية والتعليمية بصفة عامة.
- ج. دراسة (زرقين عبود، جباري شوقي)، بعنوان "التدريب الإلكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات (305-295)، العدد السابع، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2009، تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال:
- أهمية التدريب الإلكتروني كمفهوم جديد في تنمية الموارد البشرية من منطلق التقدم العلمي والتقني لطبيعة العصر الحالي، ومن الأهمية التي يتميز بها الحاسوب وشبكة الأنترنت من خلال نشر الوعي المعلوماتي وتعزيز المعلومات والتكنولوجيا للحد من التخلف والامية.
- د. دراسة (صالح بن مرزوق عودة السناني)، بعنوان "درجة إسهام التدريب الإلكتروني في تطوير مهارات التدريس لدى معلمي اللغة الإنجليزية بمحافظة ينبع"، رسالة ماجستير في مناهج وطرق التدريس، كلية العربية، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2012، تهدف هذه الدراسة إلى:
- معرفة درجة إستفادة معلمي اللغة الإنجليزية من التدريب الإلكتروني في تطوير مهارات التدريس وكذلك المعوقات التي تحول دون الإستفادة من التدريب الإلكتروني في تطوير المهارات التدريبية لدى معلمي اللغة الإنجليزية.

* التعقيب على الدراسات السابقة:

أجريت هذه الدراسات من الفترة (2006 إلى 2012) في بلدان مختلفة، إضافة إلى أن البعض منها أجريت في قطاعات عامة والبعض الآخر في قطاعات خاصة، إتمدت هذه الدراسات على أسلوب الإستبانة لقياس متطلبات التدريب الإلكتروني ومعوقاته، كما تنوعت الأساليب المنهجية ما بين النهج الوصفي والمسح الاجتماعي، كما أن بعض الدراسات التي تناولت التدريب الإلكتروني يلاحظ أن العناصر التي تطرقت لها هي نفسها التي تحاول هذه الدراسة التعرف على مدى توفرها في بلدية جيجل، كما إستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري لبعض المعلومات المتعلقة بماهية التدريب الإلكتروني للموارد البشرية ومعوقاته، وكذلك الإستفادة في التعقيب على النتائج التي ستكشف عنها الدراسة الحالية.

تلقتي هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة حول توضيح مفهوم التدريب الإلكتروني ومعوقاته بشكل عام إلا أنها تلقتي بشكل خاص مع دراسة (صالح بن مرزوق عودة السناني)، بعنوان "درجة إسهام التدريب الإلكتروني في تطوير مهارات التدريس لدى معلمي اللغة الإنجليزية بمحافظة ينبع" تهدف إلى معرفة مدى إستفادة معلمي اللغة الإنجليزية من التدريب الإلكتروني في تطوير مهارات التدريس، وكذلك التعرف على أبرز المعوقات التي تحول دون الإستفادة من التدريب الإلكتروني في تطوير المهارات التدريبية لدى معلمي اللغة الإنجليزية.

10) خطة الدراسة:

لغرض التحكم في الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى قسمين قسم نظري وآخر تطبيقي، يشتمل كموضوع على مقدمة عامة وثلاث فصول، أهم ما تضمنته المقدمة هو طرح الإشكالية وصياغة مجموعة من الفرضيات، أما في الفصل الأول فقد تم التطرق إلى "مدخل لإدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال"، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ففي المبحث الأول تم معالجة مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية أما في المبحث الثاني فتناول الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال للموارد البشرية أما المبحث الثالث فتطرقت فيه للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

أما الفصل الثاني فقد تناولنا "التدريب الإلكتروني للموارد البشرية" والذي إشتمل على ثلاث مباحث، ففي المبحث الأول تم تحديد ماهية التدريب الإلكتروني أما المبحث الثاني فتناولنا فيه آليات تطبيق التدريب الإلكتروني للموارد البشرية، أما المبحث الثالث فتناولنا فيه مراحل تصميم وتنفيذ برنامج التدريب الإلكتروني.

أما الجانب التطبيقي فأشتمل على فصل بعنوان "دراسة ميدانية للتدريب الإلكتروني للموارد البشرية في بلدية جيجل"، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث في المبحث الأول قمنا بتقديم لمحة تاريخية عن المؤسسة

محل الدراسة، أما في المبحث الثاني فتناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثالث قمنا فيه بمناقشة صحة الفرضيات والنتائج المتوصل إليها.

11) صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي إعترضتنا خلال هذا البحث نذكر:

- أن المتاح من المراجع قليل حيث إصطدمنا بقلة الدراسات التي تناولت موضوع التدريب الإلكتروني وخاصة الدراسات في الجزائر.
- المعلومات التي حصلنا عليها من المراجع المتاحة تناولت التدريب الإلكتروني بشكل سطحي ومنها تطرقت إليها بصورة جزئية.
- محدودية الدراسات المحلية والعربية وخصوصا الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، ويرجع هذا لحدثة موضوع التدريب الإلكتروني للموارد البشرية.

12) التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

1. التدريب الإلكتروني: عملية يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على الحاسب الآلي وشبكاته ووسائطه المتعددة التي تمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن، وبأعلى مستويات الجودة من دون تقييد بحدود المكان والزمان.
2. الموارد البشرية:

الموارد البشرية في مؤسسة ما هم جميع البشر أو الأفراد المنتمون لها، والعاملين فيها، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، وهؤلاء الأفراد تعاقدت معهم المؤسسة للقيام بمهام وظيفية أو عمل مقابل راتب أو أجر أو تعويضات ومكافآت، ومزايا محددة على أن يلتزم هؤلاء الأفراد في أثناء قيامهم بأعمالهم الموكلة إليهم من قبل المؤسسة أو الشركة بإستراتيجية هذه المؤسسة أو تلك الشركة، هذه الإستراتيجية تشمل على رؤية ورسالة وأهداف مادية ومعنوية تسعى المؤسسة لتحقيقها.

3. الإدارة العمومية:

تعرف الإدارة العمومية بأنها: "العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكثر مقدار من الكفاءة وبما يحقق الرضا لأفراد الشعب.

الفصل الأول

تمهيد

تتكون المنظمة من مجموعة من الأفراد (موارد بشرية) تشكل إتجاهات ومعتقدات وعادات شتى، وهؤلاء الأفراد كمجموعة يتفاعلون مع التجهيزات والتكنولوجيا ومع ما لديهم من خبرات ومعرفة ومعلومات لتكون المخرجات في أفضل صورها، وهذا ما تسعى المنظمات إلى التسابق إليه، ومنذ القدم نشأت إدارة الموارد البشرية كعمل طبيعي لا بد منه لإدارة موظفي أية منظمة وإن لم تكن تحت هذا المسمى، إذ لا بد من وجود جهة أو شخص مختص ينظم عملية التعامل مع الأفراد، وقد تطورت على مدار قرن ونصف من الزمن تقريبا حتى وصلت إلى الصورة المتعارف عليها حاليا.

من خلال ما سبق ذكره وبهدف عرض الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية تم التطرق في هذا الفصل

الأول للمباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: مفاهيم إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المبحث الثالث: التسيير الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية للإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية:

لم يعد هناك شك في أن الموارد البشرية هي إحدى المقومات الأساسية لنجاح المؤسسة حيث أن توفر موارد بشرية ذات كفاءة ومسؤولية تمكنها من النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

1- تعريف إدارة الموارد البشرية:

تشكل المنظمة نظاماً بيئياً فرعياً يضم عدد من النظم أو الإدارات المختلفة، إحداهما إدارة الموارد البشرية، ولتعريف إدارة الموارد البشرية يمكن سرد الآتي:

التعريف الأول:

وعرفها فيليو بأنها: "تخطيط وتنظيم وتوجيه، ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتمييزهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة"⁽¹⁾.

التعريف الثاني:

وتعرف بأنها: "جميع الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتحضير وتدريب الموظفين في جميع المستويات وتوفير الدعائم اللازمة للإحتفاظ بهم وزرع الولاء لديهم وصولاً بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية"⁽²⁾.

التعريف الثالث:

تعرف بأنها: "علم إداري يختص بالجوانب البشرية وبتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين والعاملين في المنظمات، فتسعى إدارة الموارد البشرية إلى التعاون والربط والتواءم وإحداث الإنسجام بين تخصص إدارة الموارد البشرية والتخصصات الإدارية الأخرى كإدارة الإنتاج والتسويق، كما تركز إدارة الموارد البشرية على تنمية وزيادة المعرفة وتطوير الجوانب الإدارية والوظيفية والعملية مع تنمية الأفراد العاملين مادياً وعلمياً ووظيفياً"⁽³⁾.

(1) مجيد الكرفي، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، عمان 2013، ص: 20.

(2) ولاء نايف المعاينة وصالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2013 ص: 20.

(3) محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان 2012 ص: 13.

التعريف الرابع:

تعرف بأنها: "إختيار وتعيين العاملين في المنظمة بحيث تخضع لضوابط محددة مع مؤشرات البيئة السائدة في كل منظمة والمسؤولة عن التدريب ونظام الرواتب والمكافآت المختلفة"⁽¹⁾.

التعريف الخامس:

تعرف بأنها: "الإدارة المسؤولة عن زيادة الفاعلية للموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع"⁽²⁾.

ومنه يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتخطيط القوى العاملة والتنظيم والتوجيه والرقابة وتوفير الرعاية والخدمات اللازمة للموارد البشرية من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

2- أهمية الموارد البشرية:

يكمن وراء أهمية الموارد البشرية عدة أسباب جوهرية نوجزها فيما يلي: ⁽³⁾

- أسباب تتعلق بالفوائد التي تجنيها المجتمعات ككل، وليس فقط المؤسسات العاملين فيها من أعمال ونشاطات مواردها البشرية، وحسن الإنتباه لخلق إدارة خاصة بها.
- أسباب تعود إلى الإرتباط والتداخل الحاصل بين علم إدارة الموارد البشرية والعلوم المتخصصة الأخرى، ومنها على سبيل المثال العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال، والعلوم القانونية والاجتماعية وعلم النفس والطب وغيرها من العلوم الأخرى.
- أسباب أخرى منها ما يتعلق بالمؤسسات ومنها ما يتعلق بالأفراد وطرائق إختيارهم للإنضمام إلى مؤسسات معينة دون سواها.

(1) محمود العكة، إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2010 ص 59.

(2) يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص:38.

(3) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت 2002 ص: 19.

- تستفيد المجتمعات على إختلاف أنواعها من مشاركة وفاعلية الموارد البشرية العاملة فيها، فالثروات التي تحصل عليها المجتمعات تأتي بالتأكيد نتيجة حصد المحاصيل الناتجة عن التشغيل والعمالة، بحيث أن هذه المحاصيل المكونة للثروات تكبر وتزداد مع إزدياد وقوة الفاعلية للموارد البشرية.
- فيما يعود لأسباب الارتباط والتداخل الحاصل بين علم إدارة الأفراد و العلوم الأخرى فإنه يكفي أن نشير إلى مقارنة بسيطة بين مدرء الأفراد الذين يعرفون علما وتطبيقا أسس ومفاهيم العلوم المتخصصة الداعمة لحسن سير إدارتهم و بين أولئك الذين أهملوا أو تغافلوا أهمية دعم العلوم المتخصصة لمسيرة مؤسساتهم، إذ نجد بأن تكاليف باهظة تدفعها المؤسسات ، نتيجة إهمال و تناسي مدرءها التركيز على أهمية و فاعلية إدارة الموارد البشرية التي من واجبها العناية بكافة شؤون وقضايا الأفراد وبالنسبة للأسباب المتعلقة بإختيار الأفراد لمؤسسات دون سواها أو إختيار المؤسسات لمواردها البشرية دون غيرها فيمكن ربطها بالسؤالين التاليين : 1- لماذا تختار المؤسسات موارد البشرية بالطرق التي تختارها ؟ 2- لماذا تفاضل بين الموارد البشرية إن أتاحت لها الفرصة بين مؤسسة وأخرى؟ فالأجوبة على هذين السؤالين عديدة ولكنها تبقى بمجملها مرتبطة بحد كبير بحاجات وطموحات وتوقعات كل من الأفراد والمؤسسات وإمكانية تقاربهما بعضا ببعض.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وأهدافها:

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة وهذه التطورات ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية بالمنظمة، وفيما يلي توضيح للمراحل التاريخية التي مرت بها هذه الإدارة:

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

يزداد الاهتمام بالموارد البشرية و ينحسر استجابة للضغوط التي واجهت و تواجه منظمات الأعمال، فقبل عام (1900) تناول و عالج **فردريك تايلور** في الخط الأول مشكلات الأفراد إلا أن هذا النظام كانت له عيوب كثيرة و على سبيل المثال فقد إستطاع المشرفون تنويع مستويات دفع الأجور بما يتناسب مع واجبات كل وظيفة كما قاموا باسترداد جزء من أجور العاملين خاصة الجدد عندما يتم تغيير وظائفهم ومواقع عملهم، هذه المساوئ بالإضافة إلى زيادة التكاليف المرتبطة بالمشرفين أدت إلى أنهم أصبحوا لا يطاقون من كثرة مساوئهم، ولذا فإن المنشآت إستطاعت خلق و إيجاد قسم منفصل لكي يساعد في تنظيم و تعديل قرارات الموارد البشرية وتعتبر الفترة التي سبقت الفترة (1900) فترة خصبة في مجال الإدارة العامة و فروعها ففي النصف الثاني من القرن الثامن عشر كانت الثورة الصناعية وما ترتب على ذلك من تقدم وسائل الإنتاج في الورش

والمصانع الصغيرة، ففي هذه الورش أهمل العامل الإنساني من حيث الدعم و المكافآت و التحفيز و التأمين وافتقد العامل حريته وكرامته وأمنه الوظيفي، ذلك لأن صاحب العمل كان يمتلك و يدير من خلال عدد صغير من المستخدمين، و بالتالي كان تركيزه على تحقيق أكبر معدلات ربحية ممكنة لصرف النظر عن حقوق العمالة لديه.

ومع بدايات القرن العشرين بدأ العديد من أصحاب الاعمال في خلق وإيجاد قسم خاص برفاهية العاملين، وذلك لتحسين الجانب المعنوي والاجتماعي والترفيهي لهم⁽¹⁾.

وبنهاية الحرب العالمية الثانية قام معظم أصحاب الأعمال بإدارة علاقات التوظيف من خلال قسمين أساسيين هما:⁽²⁾

1. قسم علاقات العمل: والذي يتصرف ويعالج العلاقات مع إتحاد العمال والنقابات المهنية المختلفة.

2. قسم إدارة الأفراد: والذي يعالج أمور وموضوعات الموظفين غير المنتمين لأي من الإتحادات العمالية، وبعد

سنوات وعقود زمنية عديدة أصبح لكل قسم اهتماما متزايدا في مجال العمل، وبالتالي أصبح هناك طلب متزايد على الإدارة الأفضل لعنصر العمل والأنشطة الخاصة بالأفراد شملت إدارة الإختبار والتعيين والتدريب، وأيضا إدارة المرتبات والأجور، وهكذا لم يعد التركيز على المنهج الأبوي ولكن التركيز كان على السعي الدائم والإصرار من قبل المنظمة على التحسين والوصول إلى الأحسن لعنصر العمل. أما في الربع الأخير من القرن العشرين فقد تغيرت الوظيفة وأصبح الاهتمام بما يسمى بإدارة الموارد البشرية، وأصبح هذا المفهوم يركز على إعتبار الأفراد هم عنصر رئيسي في المنظمة ويمثلون أصلا من الأصول التي تمتلكها المنظمة.

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهتم إدارة الموارد البشرية بالأفراد وقضاياهم داخل المؤسسة، من خلال مجموعة من الوظائف ساعية

بذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:⁽³⁾

(1) سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جامعة قناة السويس، مصر، 2008، ص:14.

(2) نفس المرجع، ص:15.

(3) مانع سبرينة، أثر استراتيجية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تنظيم الموارد البشرية، بسكرة 2014/2015، ص:25-26.

- استقطاب واختيار وتعيين المورد البشري المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة (الرجل المناسب في المكان المناسب).
- تهيئة ظروف مناسبة للعمل.
- الاهتمام برضا العاملين، والرفع من ولائهم لمؤسساتهم بما يضمن أداء أفضل وانتماء أكثر.
- الأخذ في الحسبان شكاوى العاملين والعمل على تقييم موضوعي لها.
- الاهتمام بمقترحات العاملين مهما كان مستوى منصبهم داخل المنظمة وتطبيق المناسبة منها.
- تنمية العاملين والرفع من مستوى كفاءاتهم.
- بناء مسار مهني سليم للعاملين.
- تحقيق أهداف المؤسسة من خلال بحثها الدائم عن أفضل المهارات والمحافظة عليها وتنميتها، أي توفير إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية المطابقة بين الأفراد والمهام المطلوبة من حيث الفعالية المنتظرة والمؤهلات اللازمة.
- تحقيق العدل بين الأفراد.

كما تهدف إدارة الموارد البشرية من خلال الوظائف التي تمارسها إلى وضع إستراتيجية للموارد البشرية وفق متطلبات وإحتياجات تنفيذ وإنجاز استراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية لتسهر من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عالي من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الأداء والإنجاز من أجل ضمان نجاحها وبقائها وإستمرارها⁽¹⁾.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية:

تمارس إدارة الموارد البشرية في إطار أنشطتها عدة أنشطة ووظائف وهذه الوظائف تتمثل فيما يلي:

1. تخطيط الموارد البشرية:

تسبق عملية تخطيط الموارد البشرية كل وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى، فمن غير المعقول أن تتخيل أن تقوم المنظمة بعمليات الإختبار والتعيين أو التدريب مثلا دون أن يتوفر لديها تصور واضح عن إحتياجاتها من العمالة كما ونوعا، ومن هذا المنطلق فإن الإستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة يتحقق من خلال خطة واضحة المعالم لإحتياجات المنظمة من الموارد البشرية ويتطلب وضع خطة للموارد البشرية

(1) عمر ووصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان 2005، ص: 29.

مشاركة كل المديرين التنفيذيين في إعداد الخطة، فمن غير المنطقي أن نتصور أن مسؤولية عملية تخطيط الموارد البشرية هي مسؤولية منفردة لإدارة الموارد البشرية⁽¹⁾.

ويمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية كما يلي: هو نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة في المستقبل بالعدد المناسب والنوع المناسب وفي الوقت المناسب وتكمن أهمية التخطيط فيما يلي:⁽²⁾

- تزويد المنظمة بالعمالة القادرة على الأداء بشكل أفضل.
- تزويد المنظمة بالعمالة الدائمة في الأداء.
- تزويد المنظمة بنظام عادل للاختيار والتعيين.

يهدف التخطيط إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:⁽³⁾

- زيادة المنفعة من الموارد البشرية.
- مطابقة أنشطة الإدارة بأهداف المنظمة المستقبلية.
- التنسيق ما بين أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة مثل: التعيينات، والتعويض وتقييم الأداء والتدريب والتطوير.

2. تحليل وتصميم العمل:

تحتاج المنظمة بين الحين والآخر إلى إعادة النظر بنوع ومحتوى الوظائف والأعمال التي تتجزأ وإعادة النظر هذه تقع تحت نشاط يسمى بتحليل العمال وتصميمها أو إعادة تصميمها ويكمن الهدف من هذا النشاط في جعل الأعمال أكثر جاذبية للأفراد الذين ينجزونها، أي الهدف يتمثل في زيادة دافعية العاملين وجعلهم أكثر إنتاجية ورضا والتزام وولاء لمنظماتهم في أعمالهم.

وبغض النظر عن نوع التغيير المقصود فإن الحاجة إليه تظهر لإحتواء التغييرات في الخصائص الفسيولوجية لقوة العمل أو لإحتواء أثر التغييرات للبيئة الخارجية كالتغييرات التقنية، وفي النهاية فإن تحليل وتصميم العمل يهدف إلى تحقيق أفضل مواءمة بين الهيكل التنظيمي وهيكل الوظائف وبالتالي تحقيق المواءمة

⁽¹⁾ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، جامعة القاهرة، كلية التجارة، القاهرة، 2003، ص: 32.

⁽²⁾ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 265.

⁽³⁾ محمد بسيوني البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، دار إيتراك للطباعة، القاهرة، 15454، ص: 37.

ما بين الأفراد والوظيفة وبين الفرد والمنظمة ولهذا الغرض تحتاج المؤسسة إلى تغيير محتوى العمل أو مكان ووقت الإنجاز⁽¹⁾، ويمكن تعريف تحليل العمل كما يلي:⁽²⁾

هو تحديد الأنشطة المكونة لمهام كل وظيفة ووضع ذلك في توصيف متكامل وتحديد مواصفات مشاغل الوظيفة ويهدف التحليل إلى توفير بيانات كاملة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، أما تصميم العمل فهو يساعد في تجميع الأنشطة في مهام وتجميع المهام في وظيفة كاملة تحتوي على بداية ونهاية ويحتوي على هوية واضحة وتوفر الإحساس بالمسؤولية، وتوفر التخصص وتقسيم العمل.

3. وظيفة استقطاب أو إجتذاب الموارد البشرية:

إن المغزى من وراء هذه الوظيفة هو العمالة و التي لا يمكن أن تتم إلا في توفر شروط التطوير والإختبار والإنتقاء والتوظيف الفعلي أي وضع الأفراد الذين تم إختبارهم في الوظائف الشاغرة، نركز على عملية الإستقطاب نظرا لكونها الوظيفة المتممة فعليا ومباشرة لعملية الإدارة التخطيطية، وكونها تعني نشاطات التوظيف الفعلية التطوعية منها والإختبارية، ونذكر أنه بمجرد تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية، فالخطوة التالية هي اجتذاب و استقطاب هؤلاء أي إنتقاء أفضلهم لملء الشواغر المخصصة لهم أما سياسات الاستقطاب والتوظيف فلا يجوز التقليل من أهميتها لأسباب عدة منها ما يتعلق بالمستجدات أو المتغيرات المتسارعة التي أحيانا تستدعي مناقلات أو إستبدال الأفراد وقد يتعدى ذلك إلى تحديد مصادر القلة الكيفية أو الفاعلة من الموارد البشرية لإستقطابها وتوظيفها، ومنها ما يتعلق بإعداد هيكليات الوظائف وتقليص عددها والذي إن تم يحتم إستبعاد بعض الأفراد أو تحييدهم أو تهميشهم أو عزلهم نهائيا كل هذه الأسباب إضافة إلى القوانين الخاصة خاصة المستحدثة في تصويب وتصحيح عمليات الإستخدام والتوظيف جعلت من هذه الوظيفة هامة وأساسية في الوقت نفسه نجد أن هذه الوظيفة مليئة بالتعقيدات التي فرضت على إدارة الموارد البشرية مزيدا من الإجراءات الفاعلة والصادقة إلى تفكيك عقد التوظيف والحد منها أو تجاوزه⁽³⁾.

4. وظيفة إختبار وتعيين الموارد البشرية:

تتضمن هذه الوظيفة الحصول على الموارد البشرية والقيام بإجراءات الإختبار من مقابلة وإختبارات...، لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

(1) خالد إبراهيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان 2005، ص: 95.

(2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 50.

(3) حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص: 37-38.

ونقصد بعملية الإختبار هو إنتقاء الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف

في المنظمة وتهدف عملية الإختبار إلى: (1)

- إختبار أفضل المهارات والقدرات المتاحة.

- تكوين قوة علمية راضية ومنتجة.

- تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين الجدد والقدامى بالمنظمة.

بعد عملية اختبار الأفراد لشغل الوظائف يخضعون لعدة إختبارات لإنتقاء أفضلهم وبالتالي تحديد الأصلح

من المتقدمين لشغل وظائف في المنظمة من حيث القدرات الفنية على أداء الأعمال وملائمتهم الصحية (2).

5. تعويض ومكافآت الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة بتصميم عدد من الأنظمة على أساسها يتم وضع

تعويضات ومكافآت للعاملين في المنظمة وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وتضم هذه الأنظمة ما يلي: (3)

● **نظام تقسيم الوظائف:** لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة، وذلك في ضوء نتائج تصميم

وتحليل العمل التي توضح حجم المسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغليها، وعلى هذا الأساس نتائج

التقسيم تحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي يتقاضاه شاغليها.

● **نظام التعويض المالي المباشر:** هو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية يشتمل على معايير

يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية في المنظمة ويجرى تصميم هذا الهيكل بحيث توضح معايير

في ضوء النتائج التي يتوصل إليها عند تقسيم الوظائف.

● **نظام المكافآت المالية:** هو نظام التحضير المالي لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة ويتحدد ذلك من خلال

نتائج التقسيم لأداء الموارد البشرية ويعتبر هذا النظام داعماً لنظام التعويض المالي المباشر.

● **نظام تقسيم الأداء:** هو مجموعة من القواعد والأسس والضوابط التي تستخدم من أجل تقسيم أداء وكفاءة

الموارد البشرية في العمل حيث في ضوء نتائج التقسيم يجري التعويض ومكافأة المجددين، فالمجد لا بد من

تمييزه مالياً عن غيره الأقل كفاءة.

(1) أسامة كامل محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية، البحرين، 2006، ص: 32-83.

(2) أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، 2011، ص: 134.

(3) مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر، عمان، 2009، ص: 30.

6. وظيفة تدريب الموارد البشرية:

إن التدريب هي عملية تعلم، يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسات وخطط المنظمة⁽¹⁾. حيث يلعب دوراً أساسياً في التأثير في زيادة فاعلية وكفاءة المنظمة وقد أصبح التدريب من النشاطات الأساسية المستندة لإدارة الموارد البشرية:

❖ أهمية التدريب: تكمن أهمية التدريب في: (2)

- صقل مهارات وقدرات العمال وتسلحهم بمقومات تؤهلهم للتقدم في المناصب.
- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم لمراجعة التغييرات المتوقعة، سواء تعلق الأمر بانضباط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال.
- رفع الروح المعنوية للعمال من خلال إمامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه وإهتمامه به.
- ضمان أداء العمل بسرعة وفعالية لسد كل الثغرات، مع تمكين الأفراد من التحكم في التكنولوجيا والوسائل الحديثة.
- مساعدة الإدارة في إكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وتقليل التكاليف بواسطة تنمية الكفاءات، حيث يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها والمتمثلة في التميز والبقاء.

❖ مجالات التدريب: يمكن تقسيم مجالات التدريب استناداً إلى المكان الذي يتم فيه التدريب إلى نوعين هما: (3)

أ. التدريب أثناء العمل:

يتم وفق هذا الأسلوب التدريب في نفس مكان العمل أي داخل المنظمة المعنية التي يجري العمل فيها، ويتم التدريب عادة أثناء الأداء المعين أو من خلال مراكز التدريب الخاصة بالمنظمة ، و في كلا الحالتين فإن تدريب العاملين الجدد أو القدامى وفق الإحتياجات التدريبية المطلوب معرفتها و تطوير مهاراتهم من خلالها ، و يمكن أن يكون المدرب هو ذاته المشرف المباشر للعامل أو العاملين الذين يحصلون على التدريب المطلوب، ويقوم المدرب بإعطاء معلومات تعريفية أولية للمتدرب أثناء التدريب ، بالإضافة إلى قيام المدرب بإعطاء

(1) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص:210.

(2) منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الإبتكار للنشر، عمان، 2012، ص:118.

(3) خضير كاظم حمود وكاسب ياسين الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، 2007، ص:136.

المتدرب المعلومات المتخصصة للقيام بأداء إنجاز معين على سبيل الاختبار أو التجريب للتأكد من مدى فهمه و استيعابه للمعلومات التي تم تزويده بها و طريقة الأداء.

ب. التدريب خارج العمل:

وتتمثل بعض التقنيات الرئيسية الخاصة بعملية التدريب في غير مكان العمل في:⁽¹⁾

1. **المحاضرات:** تعتبر المحاضرات مألوفة لكل الناس، حيث أنها تمثل واحدة من أكثر الطرق استخداما في توصيل المعرفة، لكن من عيوب هذه الوسيلة أنها طريقة ذات إتجاه واحد، حيث لا يوجد سوى القليل من التفاعل بين المدرب والمتدرب.

2. **تمثيل الأدوار:** في هذه الطريقة يتناول المدربون ببحث بعض المشاكل تقريبا بالطريقة نفسها المتبعة في دراسة الحالة، فيما عدا أن هناك عدد من الأشخاص يلعبون أدوار مختلفة وعادة ما يعطى للأفراد بيانا مختصرا عن نوع الدور الذي يقومون به وتتمثل قيمة هذا النوع من التدريبات في أنه من الممكن أن يلقي الضوء على وجهة نظر مختلفة.

3. **مجموعات المناقشة:** تتطوي مجموعات المناقشة على قدر كبير من الأهمية نظرا لما يتم فيها من تبادل المعلومات والأفكار والآراء بين الأعضاء المتحاورين وبالتالي الاستفادة من خبرات الآخرين.

4. **مركز التطوير:** تمثل مراكز التطوير شكلا من أشكال مراكز التقييم ليتم من خلالها إستخدام مجموعة متكاملة من الاختيارات مثل التقييم البسيكولوجي ومناقشات المجموعة التدريبية مع مجموعة من الأشخاص في مركز التدريب، ويتم القيام بذلك حتى يتم تقييم مهارات هؤلاء الأشخاص وكفاءاتهم أو معرفتهم ومن ثم مدى تناسبهم مع القيام بأدوار معينة.

5. **للتعلم من خلال الممارسة:** تتمثل هذه الطريقة في منهج تم تطويره عن طريق revas ويقوم هذا المنهج على مبدأ أن أفضل طريقة لتعليم الأشخاص تكون عن طريق الممارسة، ويتم من خلال هذا المنهج الذي يستهدف المديرين بصفة أساسية، تعرض الأشخاص إلى مشاكل حقيقية والتي تكون من الواجب عليهم التصرف بشأنها.

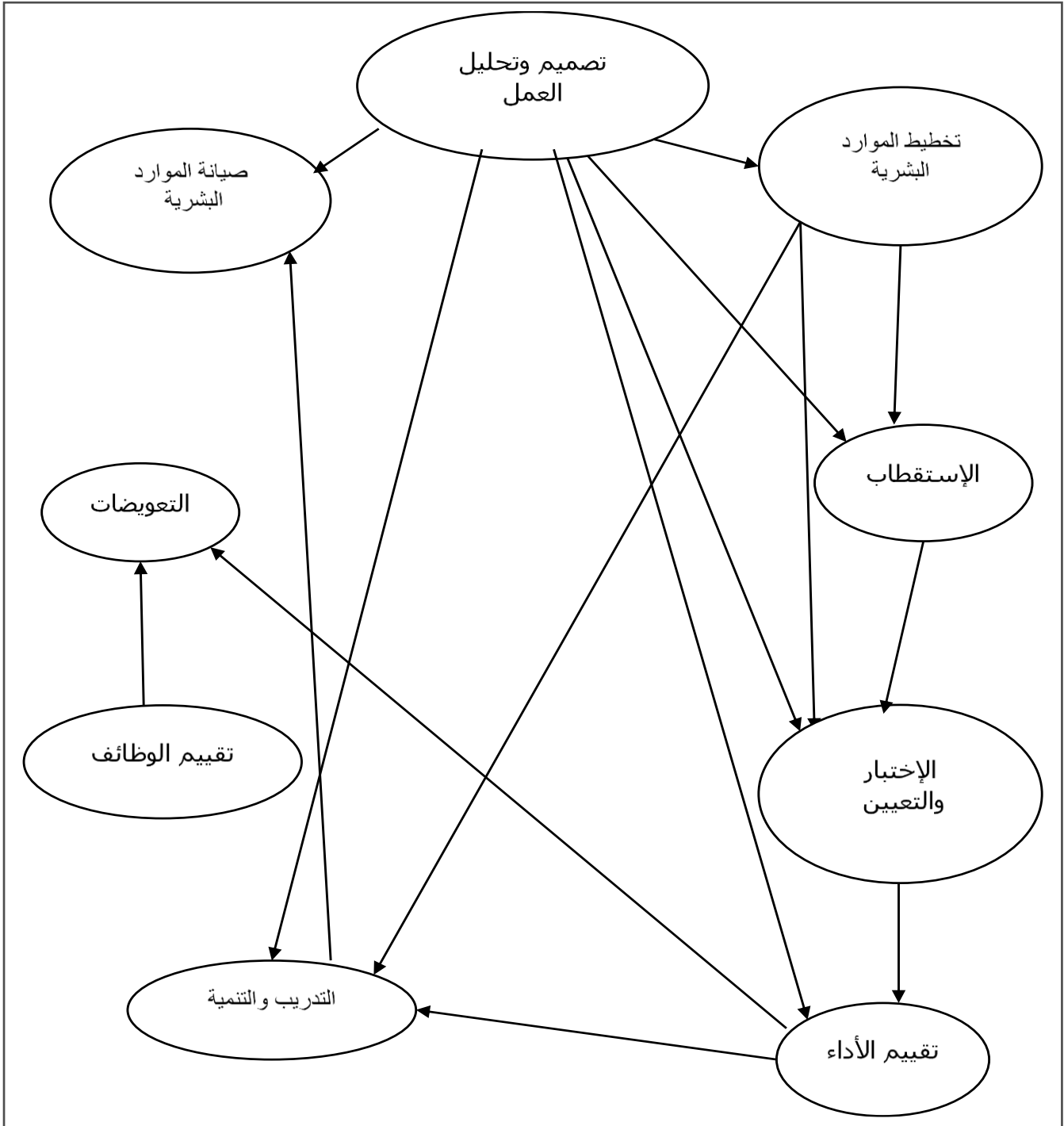
(1) باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار كوجان بيدج، القاهرة، 2006، ص:133.

6. التطوير الخارجي: كان ولا يزال هناك نمو في استخدام التدريب من خلال التطور الخارجي في السنوات الأخيرة، وتقوم هذه الطريقة على الفرض الذي يقول بأن النوع الخارجي من التدريب الذي يوضع المتدربون من خلاله في مواقف تحدّ سوف يساعد في تطوير مهارات الفريق والقيادة⁽¹⁾

⁽¹⁾ المرجع السابق، ص ص: 135-137.

ويمكن تلخيص وظائف إدارة الموارد البشرية في هذا الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): وظائف إدارة الموارد البشرية.



المصدر: نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر، عمان، 2009، ص: 82.

يشير إتجاه السهم إلى أن مخرجات الوظيفة هي مدخلات لوظيفة أخرى.

المطلب الرابع: أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

لقد ساهمت التحديات البيئية المختلفة في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى أو من حيث التطبيقات المضافة على التطبيقات التقليدية السابقة: (1)

مما لا شك فيه أن مؤسسة الغد تختلف إلى حد كبير عن مؤسسة اليوم ففي عالم تسيطر عليه آفاق العولمة. التطورات التكنولوجية الهائلة فإن المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق الإستمرار يجب أن تتصف بقدرة عالية على التكيف والمرونة حتى يمكنها التعامل بفاعلية مع التغييرات شبه اليومية في بيئة أعمالها، إذ لا بد من تبني إستراتيجيات في مجال إدارة الموارد البشرية حتى يمكن تحسين جودة عملية واتخاذ القرار وعلاقات العمل بالمؤسسة المعاصرة وبما يساعد في النهاية على مواجهة التحديات وإستغلال الفرص التي قد تفرزها البيئة المحيطة وفيما يلي بعض الأمثلة لهذه التحديات:

1. زيادة الإعتماد على التكنولوجيا الحديثة: إن التغييرات الواسعة والسريعة في مجال التكنولوجيا الإلكترونية أو غيرها سوف تؤدي حتما إلى تغييرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسة وسوف تزداد بعض الأنشطة مثل التدريب والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع هذه التغييرات (2).

2. التغييرات في تركيب القوى العاملة: كذلك من التغيرات التي حدثت زيادة عنصر المرأة في المعاملة، حيث يتطلب زيادة معدل هذا الصنف إعداد سياسات خاصة للأمهات كالرعاية الطبية وإنشاء دور الحضانة وإجازات الحمل والولادة والرضاعة كذلك تكون هناك متطلبات عديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرص الترقى، ومنه يكون على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب وتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاص بالمعاملة مع هذا الجنس.

3. العائد والتعويض المادي للعاملين: إن ما تفرضه الظروف الاقتصادية كالتضخم ومطالبه العمال برفع أجورهم مما قد يدفع الكثير من المؤسسات إلى عدم القدرة على رفع الأجور التي تتناسب مع مستوى التضخم، وبالتالي يكون ضعف الأجور وعدم توفر الحوافز الإيجابية من العوامل المؤثرة على مستوى أداء الأفراد وخاصة منها المؤسسات الحكومية، هذا بالطبع يؤدي إلى عدم الإنتظام في العمل والبحث عن الأعمال الإضافية خارج

(1) مدوري نور الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2011، ص: 26-27.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 13-14.

العمل الرسمي وهذا يلقي عبئاً جديداً على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وتحفيزهم ببذل مجهود أكبر للعمل.

4. **زيادة حجم العمالة:** إن النظام التعليمي يعتبر المصدر الرئيسي لما تحتاج إليه المؤسسات من متخصصين وبالتالي عجز النظام التعليمي عن توفير مثل هؤلاء المتخصصين يحول دون تطبيق أساليب أو برامج الأفراد التي تحتاج إلى مؤهلات تعليمية معينة و مهارات شخصية، حيث أن نسبة كبيرة من الباحثين عن العمل من دون مؤهلات و التخصصات المطلوبة خاصة مع التطورات التكنولوجية الهائلة و في المقابل وجود إلتزام الدولة بإيجاد فرص العمل لخريجي الجامعات، و هذا يلقي عبئاً على إدارة الموارد البشرية مسؤولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل المختلفة، بما يوفر التخصصات المطلوبة، و ذلك عن طريق استخدام البرامج التدريسية التي تعتمد على تقنيات التكنولوجيا الحديثة .

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والإتصال:

نتساءل في هذا المبحث مفهوم تكنولوجيا المعلومات والإتصال والتطور التاريخي لها وكذلك مكوناتها والمجالات التي تستخدم فيها تكنولوجيا المعلومات والإتصال والمزايا التي جاءت بها التكنولوجيا.

المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

لم تحظى تكنولوجيا المعلومات والإتصالات كغيرها من المصطلحات الجديدة خاصة مع ظهور الاقتصاد المعرفي بتعريف موحد، بل تعددت هذه التعريفات تبعاً لرؤية كل واحد لها، ومن هذه التعريفات نذكر:

تكنولوجيا المعلومات والإتصال:

لقد نتج عن التطور السريع لتقنيات تكنولوجيا المعلومات والإتصال إلى نمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي أمام المؤسسات الأخرى كي تحسن في مستوى أعمالها وجودة خدماتها بإدخال تقنيات التكنولوجيا في جميع أعمالها وخدماتها ولقد تعددت وتنوعت التعريفات التي تناولت تكنولوجيا المعلومات والإتصال:

التعريف الأول: تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها: "الوسائل المستعملة لإنتاج ومعالجة وتخزين واسترجاع وإرسال المعلومات سواء كانت في شكل صوتي أو كتابي أو صورة"⁽¹⁾.

(1) عزيزة عبد الرحمن العتيبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية، 2010، ص:65.

التعريف الثاني: تعرف على أنها: "أي عمليات يدوية أو أوتوماتيكية أو عقلية يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات بإستعمال تقنيات التكنولوجيا المتطورة"⁽¹⁾.

التعريف الثالث: تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها: "مختلف أنواع الاكتشافات والمنتجات والاختراعات التي تأثرت بظهور تكنولوجيا الحواسيب والاتصالات الحديثة والتي تتعامل مع شتى أنواع المعلومات من حيث جمعها وتحليلها وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة، وقد عرف (kenmetl landan) و (jan lanclan) تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ظل التغييرات الجديدة والعالم الرقمي على أنها أداة من الأدوات المستخدمة في عمليات التسيير"⁽²⁾.

ومنه يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها: هي إستعمال مختلف التقنيات التكنولوجية الحديثة للقيام بالنقاط ومعالجة واسترجاع المعلومات وعمليات الإتصال سواء في شكل معطيات رقمية، نص، صورة أو صوت تستخدم في مختلف عمليات التسيير والإنتاج وتسيير الموارد البشرية... الخ.

2- خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تتمثل خصائص تكنولوجيا الإعلام والاتصال فيما يلي:⁽³⁾

- ❖ تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا هاما في توفير كافة المعلومات اللازمة لكافة أنشطة الموارد البشرية ويمكن عن طريقها التجول في مواقع دول العالم لمعرفة كافة التفاصيل على كل ما هو جديد بالعالم بأقل جهد وبأقصى سرعة وأقل تكلفة، وزيادة الروابط بين مختلف دول العالم وكذلك بين الأفراد.
- وفي إدارة الموارد البشرية فإنها تسهل عمليات الاتصال بن أفراد المنظمة ومسيرها وإنجاز الأعمال بسرعة ودقة.
- ❖ يمكن من خلالها تحويل المعلومات إلى معارف ثم ترجمة هذه المعارف إلى ممارسات صالحة للتطبيق مما يعود بالفائدة على مستخدميها.

(1) سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال المعاصرة، مطبعة العشري للطباعة والنشر، مصر، 2006، ص: 183.

(2) شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة، الجزائر، 2007/2008، ص: 12.

(3) محمد الفولي، خصائص تكنولوجيا الإعلام والاتصال <http://kennonaonline.com/users/dvfonly/posts/655078>

- ❖ تتيح ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال للأفراد ولإدارة الموارد البشرية الوصول إلى المعلومات التي نحتاجها في الوقت المحدد لها.
- ❖ سرعة الأداء وسهولة الإستخدام والإستعمال.
- ❖ تنوع في كافة الخدمات المقدمة من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- ❖ تمكن تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالإضافة إلى وسائل الإعلام التقليدية والحديثة للأفراد المهمشين والمعزولين من أن يدلو بدلوهم وآرائهم بكل صراحة وشفافية في المجتمع المحلي والعالمي بغض النظر عن نوعهم وأماكنهم وكذا في المنظمات بحيث يساهم الأفراد في وضع حلول وإقتراحات ومشاركة في صنع القرارات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ومكوناتها:

أولاً: التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال:

إن مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال رغم حداثة وارتباطه الكبير بالحواسيب إلا أننا نستطيع أن نؤكد بأن هذا المصطلح ليس وليد الساعة بل لكونه ارتبط بالمعلومات والاتصالات التي سبقت التكنولوجيا بمفهومها الحديث، وهكذا نجد أن تكنولوجيا الإعلام والاتصال مرتبطة فيما بينها وقد مرت بمراحل تاريخية عدة تمثلت في:⁽¹⁾

1. **مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الأولى:** وتتمثل في إختراع الكتابة ومعرفة الإنسان لها وقد عمل ظهور الكتابة على إنهاء عصر المعلومات الشفهية التي تنتهي بوفاة الإنسان أو ضعف قدراته الذهنية.
2. **مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الثانية:** وتشمل هذه المرحلة ظهور الطباعة بأنواعها المختلفة وتطورها والتي ساعدت على نشر المعلومات واتصالاتها عن طريق كثرة المطبوعات وزيادة نشرها.
3. **ثورة المعلومات والاتصالات الثالثة:** وتتمثل بظهور مختلف أنواع وأشكال مصادر المعلومات كالمسموعة والمرئية كالهاتف والراديو والتلفاز والأقراص والأشرطة الصوتية واللاسلكي إلى جانب المصادر المطبوعة الورقية وسعت في نقل المعلومات وزيادة حركة الاتصالات.

⁽¹⁾ سليمان مصطفى الدلاهمة، أساسيات نظم المعلومات الحاسوبية وتكنولوجيا المعلومات، دار الوراق للنشر، عمان، 2007، ص ص:

4. ثورة المعلومات والاتصالات الرابعة: وفي هذه المرحلة تم إختراع الحاسوب وتطوراته المختلفة مع كافة مميزاته وفوائده وأثاره الإيجابية على حركة تنقل المعلومات عبر وسائل الإتصال المرتبطة بالحواسيب.
5. ثورة المعلومات والاتصالات الخامسة: وتتمثل في التزاوج والترابط الهائل ما بين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة وتكنولوجيا الاتصالات مختلفة الأنواع والإتجاهات التي حققت إمكانية تناقل كمية هائلة وبسرعة فائقة وبغض النظر عن الزمان والمكان وصولاً إلى شبكات المعلومات وفي قمته الأترنت.

ثانياً: مكونات تكنولوجيا الإعلام والإتصال:

- أولاً: الحاسوب أو الكمبيوتر: تقوم أجهزة بمعالجة كمية هائلة من البيانات والمعلومات بسرعة عالية، وهناك ثلاثة أنواع شائعة من أجهزة الكمبيوتر وهي: (1)
- أ. أجهزة الكمبيوتر الرئيسية: تتميز هذه الأجهزة بقدرة هائلة على معالجة المعلومات وهي عبارة عن نظم كبيرة تستخدم بواسطة جهاز الكمبيوتر الطرفي من شاشة عرض يطلق عليها وحدة العرض المرئية أو شاشة فقط، ولوحة مفاتيح موصولة الكترونياً وجهاز الكمبيوتر الرئيسي أو المركزي، قد يكون جهاز الكمبيوتر الرئيسي على بعد العديد من الأميال وعادة ما يحتاج إلى غرفة مكيفة لحمايته من القاذورات والأتربة والرطوبة.
- ب. أجهزة الكمبيوتر الصغيرة: تسمى عادة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية تتميز هذه الأجهزة بشاشة عرض، لوحة مفاتيح، معالج الكمبيوتر ومحرك الأقراص يستخدم في تسجيل وعرض المعلومات على أقراص الكمبيوتر.
- ت. أجهزة الكمبيوتر المحمولة: تتميز هذه الأجهزة بأنها صغيرة الحجم وتحتوي على مزايا وإمكانيات أجهزة الكمبيوتر الشخصية ولكن بشكل أجهزة محمولة.

ويمكن القول بأن الحاسوب هو أحد مميزات عصر إنفجار المعرفة الذي نعيشه حالياً بما له من قدرة فائقة في تخزين المعلومات واسترجاعها بسرعة وبدقة ولذلك فإن استخدام الحاسوب في المؤسسات المختلفة بشكل تتلخص فوائده في مجال المعلومات في النقاط التالية: (2)

- السرعة في التعامل مع المعلومات المعطاة أو المقدمة له.
- الدقة في النتائج والمعلومات المخرجة.
- تحسين طرق التعامل مع المستخدمين.

(1) جولي آن أموس، الترجمة خالد العامري، مهارات الإدارة الحديثة مدير لأول مرة، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2008، ص:53.

(2) مصطفى ربحي عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2008، ص:428.

- التخفيف من الأعمال الورقية كالنسخ والطباعة.
- توفير طاقة تخزين عالية للمعلومات.

ولقد تم التنبؤ بوجود حاسبات إلكترونية متطورة خلال السنوات الخمسين السابقة، حيث تنبأ سلاتر بآثار الحاسب المنظمة وذكر التوقعات التالية:⁽¹⁾

1. تحويل عمليات كثيرة من المنظمات من أقسام مختلفة إلى قسم تشغيل البيانات إلكترونيا.
2. سوف يتجه الاهتمام لدى الإدارة العليا من الأعمال المختلفة إلى وظيفة تحديد وتكوين الأهداف.
3. سوف يلعب تشغيل البيانات إلكترونيا دورا مهما في اتخاذ القرارات التنظيمية، وقد ذكر هارولد ليفت نتائج أخرى لآثار الحاسب على المنظمة مثل: زيادة المركزية والتنمية.
4. وجود عدد محدد من المديرين مع زيادة في روتين الأعمال التنفيذية بالإدارات المختلفة وخاصة منها إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: البرمجيات:

وتعني برامج الحاسوب التي تعمل على إدارة المكونات المادية وتشغيلها كما يقوم بمختلف التطبيقات، ولأهميتها أصبحت تكنولوجيا أساسية لتشغيل الحاسوب، تساهم البرمجيات في معالجة المعلومات وتسجيلها وتقديمها كمخرجات مفيدة لأداء العمل وإدارة العمليات، لذلك فهي تتضمن أنظمة التشغيل النهائية مثل معالج الكلمات وبرمجيات التطبيقات المرتبطة بمهام الأعمال المتخصصة⁽²⁾.

والبرمجيات نوعين رئيسيين:⁽³⁾

- **برمجيات النظام:** وهي برامج عامة تدير موارد الحاسوب مثل المعالج المركزي أي تعد كوسيط بين برمجيات التطبيق وأجهزة الحاسوب المادية.
- **برمجيات التطبيق:** برامج خاصة بتطبيق محدد وأداء وظائف محددة من قبل المستخدمين النهائيين.

⁽¹⁾ فريد النجار، تكنولوجيا الاتصالات، العلاقات والمفاوضات الفعالة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 163-164.

⁽²⁾ غسان قاسم داود اللامني وأميرة شكري البياني، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الإستخدامات والتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2010، ص: 19.

⁽³⁾ نفس المرجع ص: 19.

ثالثا: شبكات الاتصال:

هي الوسيلة المستخدمة لإرسال البيانات والمعلومات وتلقيها، إذ تتألف من مجموعة من المحطات تتواجد في مواقع مختلفة ومرتبطة مع بعضها بوسائط تتيح لمستفيدين من إجراء عملية الإرسال والتلقي. وتعد شبكات الاتصال ثروة من المنتجات والخدمات للمؤسسات مثلما هي مهمة لحياتنا الخاصة ولمكانتها البارزة في تقنيات الإدارة الحديثة.

رابعا: شبكة الأنترنت:

تعد الأنترنت إحدى أهم إنجازات تكنولوجيا شبكات الكمبيوتر في عالمنا المعاصر بل ربما هي أكثر قوة فقد بات بالإمكان الولوج إليها من أي مكان في العالم الذي وصلت إليه الأنترنت إلى أقطابه كلها. مفهومها وتطورها:

الأنترنت هي جزء من ثورة الاتصالات، و يعرف البعض الأنترنت بشبكة الشبكات، في حين يعرفها البعض بأنها شبكة الطرق و المواصلات السريعة، كما عرفها يون نورت وكاثير سميت بأنها كلمة إنجليزية مختزلة لعبارة interconnexions network و تعني الربط بين عنصرين أو شيئين وشبكة الأنترنت عبارة عن مئات الملايين من الحاسبات الآلية حول العالم مرتبطة ببعضها البعض، ومع ترابط هذا العدد الهائل من الحاسبات أمكن إرسال الرسائل الإلكترونية بينها بلمح البصر، بالإضافة إلى تبادل الملفات والصور الثابتة أو المتحركة أو الأصوات و قد تم الاتفاق على نظام موحد تتبادل جميع هذه الأنماط من المعلومات تحت تسمية النسيج العالمي.

بدأت الأنترنت سنة (1969) كشبكة تجربة بالولايات المتحدة الأمريكية، و كان من أهم أهدافها دعم الأبحاث العسكرية في تلك الوزارة وكانت تتكون من أربعة حواسيب فقط وقد شهدت أربانت arpanet منذ ذلك الحين تطورا، فقد إنقسمت إلى شبكتين الأولى " ميل نات " " milnat " وتقوم بوصل المواقع العسكرية، والثانية احتفظت باسم arpanet و إختصت بوصل المواقع غير العسكرية وفي عام (1972) تم توصيل 72 جامعة و مركز أبحاث⁽¹⁾ خاص بوزارة الدفاع الأمريكية وقد تطورت بعد ذلك حيث زاد عدد المواقع الرئيسية المرتبطة بالأنترنت إلى أكثر من 2000 موقع وإلى أكثر من ذلك بكثير سنة (1985) وكانت سنة (1990)

(1) حورية بولعودات، استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص:93.

إعلانا عن إسدال الستار على مشروع الأريانت وعرض تصميمه وهيكلته للبيع، وتوالت بعد ذلك ظهور أنظمة الإيجار مثل قوفر Gopher والنسيج العالمي للربط بين الشبكات.

ومن أهم الخدمات التي يقدمها الأنترنت نجد: (1)

(1) البريد الإلكتروني: حيث يعتبر أكثر تطبيقات الأنترنت شيوعا، حيث أنه يحقق وسيلة للإتصال أقل تكلفة من الفاكس، وسواء تم إرسال الرسالة إلى الولايات المتحدة الأمريكية أو إلى الصين أو إلى أي مستخدم آخر أو عدة آلاف من المستخدمين فلا يدفع المرسل سوى تكلفة ربطه بالشبكة فقط هذا فضلا عن إمكانية إرسال الرسائل في أي وقت على مدار 24 ساعة.

(2) البحث عن المعلومات: في عملية البحث عن أي معلومة مهما كان نوعها يمكن للمنظمات استخدام محركات البحث المختلفة، ومن أشهرها غوغل Google، ياهو Yahoo، ...

(3) التسلية والترفيه: تتيح الأنترنت أشكال عديدة من التسلية كالألعاب الإلكترونية والأفلام والموسيقى (2).

خامسا: شبكة الأنترنت:

ويمكن تعريفها بأنها: "شبكة حاسبات مقصورة على مؤسسة ما ولكنها تستخدم نفس أسلوب عمل الأنترنت وغير متصلة بالأنترنت (مثل شبكة حاسبات لشركة ما لها فروع في عدة دول ومتصلة ببعضها وغير متصلة بالأنترنت) (3).

ويكمن الاتفاق بين الأنترنت والآنترنت في أسلوب العمل وطبيعة الخدمات المقدمة، فهما يعملان طبقا لذات المعايير التقنية، ويقدمان ذات الخدمات، ولكن كلٌّ ضمن مستواه، العام للأنترنت والخاص للآنترنت. وعلى هذا الأساس أن الأنترنت هي علميا 'انترنت' ولكن ضمن إطار خاص، سواء على مدى جغرافي محلي أو على مدى جغرافي واسع، وإضافة إلى ذلك فإن الأنترنت لا تحرم مستخدميها من التوصيل مع الأنترنت والاستفادة من خدمات المستوى العام، ومن هذه الخدمات خدمات الإتصال ونقل المعلومات والبحث عنها وخدمات التعرف على الموارد المعلوماتية المتوفرة في الشبكة (4).

(1) عمارة كهينة، أهمية تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014/2015، ص:19.

(2) وهيبه غراممي، تكنولوجيا المعلومات في المكتبات، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2012، ص:167.

(3) محمد الصيرفي، البيع والشراء عبر الأنترنت، المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص:65.

(4) يوسف حسن يوسف، الإقتضاء الإلكتروني، الطبعة الأولى، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، 2012، ص:41-42.

سادسا: شبكة الإنترنت:

شبكة الإنترنت هي: "الشبكة المكونة من مجموعة شبكات انترنت ترتبط ببعضها عن طريق الانترنت وتحافظ على خصوصية كل شبكة أنترنت مع منح أحقية الشراكة على بعض الخدمات والملفات فيما بينها". أي أن شبكة الإنترنت هي شبكة حاسبات مقصورة على مؤسسة ما ولكنها تستخدم نفس أسلوب عمل الأنترنت ومتصلة بالأنترنت مع وجود وحدة حماية تسمى الجدران النارية firewals وتحمي الشبكة من القرصنة والمتصلين على الشبكات(1).

إذن فالإنترنت ما هي إلا استخدام تقنية الأنترنت لربط أكثر من شبكة إنترنت معا، تستخدم لربط فروع المنظمة معا كما أنها تربط شركاء العمل وأطراف أخرى معها بطريقة فعالة وسريعة، وعند استخدام هذه الشبكة يجب على جميع الأطراف استخدام نفس برامج التطبيق في عملية الإتصال، وعند الشروع في توظيف الإنترنت يجب الأخذ بعين الإعتبار تعريف المستخدمين بالشبكة مع توضيح وفهم عملية إدارة شبكة الإنترنت وكذلك فهم الوظائف المختلفة للشبكة بالإضافة إلى وجوب تحديد الملفات والمعلومات اللازمة مشاركتها في الشبكة(2).

سابعا: قاعدة البيانات:

هي مجموعة من البيانات أو المعلومات المترابطة والمخزنة في أجهزة خزن البيانات، ويمكن أن تكون قاعدة البيانات مخزن سجلات المؤسسة أو معلومات تخص طلب الزبون، واستخدام قواعد البيانات يؤدي إلى توفير الوقت والدقة في المعلومات وإنشاء التقارير بسهولة لذا يجب على الإدارة الإستفادة من قواعد البيانات وتطوير نظم إدارتها وتحقيق التكامل بينها وبين قدرات تكنولوجيا المعلومات وإنشاء التقارير بسهولة لذا يجب على الإدارة الإستفادة من قواعد البيانات وتطوير نظم إدارتها وتحقيق التكامل بينها وبين قدرات تكنولوجيا المعلومات والإتصال الأخرى، وتساعد قواعد البيانات في الأمور الآتية :

- توفير الأمن وحماية البيانات من دخول غير المخولين وقد تنتوع الحماية من البسيطة التي تستخدم كلمة السر إلى الأكثر تعقيدا.

(1) محمد الصيرفي، التجارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص:28.

(2) خضر مصباح إسماعيل الطيطي، أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص:47-48.

- تمثيل البيانات طبقا لواقع المؤسسة.
- القدرة على استخدام لغات متعددة في كتابة التطبيقات وسهولة تطويرها.

المطلب الثالث: مجالات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

هناك عدة مجالات يتم تطبيق فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومن هذه المجالات نجد: (1)

أولاً: تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال التسيير:

إن التدفق المتزايد للمعلومات والحاجة الماسة لمعالجتها داخل المؤسسة من ناحية، وحجم مبادلة هذه المعلومات مع بقية المصالح من ناحية أخرى، دفعت بالمؤسسة إلى لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال بها. فكانت من بين الوسائل الناجحة الموجهة لحل مشاكل التسيير خاصة بالبلدان المتطورة، فمع تعقد المحيط وتطور تكنولوجيا المعلومات إحتل الحاسوب مكانة هامة في الإدارة و توسعت مجالات إستعماله خاصة لتسيير العمليات الروتينية، مثل تسيير أجور العمال، المحاسبة و كذا في عملية تسيير الموارد البشرية، كالتخطيط و الإستقطاب و التدريب و غيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية، و لم تكتف عملياته عن هذا الحد، بل تخطت حدود الإتصال و الربط بين مختلف الوظائف و ذلك بإستعمال الشبكات الداخلية و الخارجية، كما ساهمت تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في إتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، (وكمثال على ذلك ظهور الأنظمة الخبيرة المساعدة على إتخاذ القرارات و إيجاد الحلول المتعلقة بمشاكل التسيير).

ثانياً: تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال الصناعة:

في ظل التطور المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وإزدياد شدة المنافسة أمام التغيرات الكبيرة في المحيط، دفع بالمؤسسة إلى إستعمال وتطبيق تقنيات جديدة لهذه التكنولوجيا حتى تحافظ على بقائها واستمرارها ومنها:

- **الآلات الموجهة رقمياً:** هي أجهزة حلت محل العامل في الإنتاج، ظهرت في بداية الحرب العالمية الثانية، ولكنها لم تعرف تطورها الحقيقي إلى أن ارتبطت نهائياً بال إلكترونيك.
- **الآلية:** مع تطور الإلكترونيك وظهور رقائق السيلكون تطورت هذه الآلات إلى رجال آليين يقومون بتنفيذ حركات معقدة وسريعة للغاية يعجز الإنسان عن أدائها بنفس الكفاءة، لقد أصبحت هذه الآلات تقوم بعمليات عدة أهمها: الإنتاج، التصميم، التنظيم، ويعتبر إنخفاض نسبة الأخطاء من أهم مميزات الرجال الآليين.

(1) عمارة كهينة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 8-9.

➤ **التصميم المساعد من خلال الحاسوب:** لقد استطاعت هذه التقنية أن تحدث ثورة في مكاتب الدراسات، حيث أصبح بالإمكان رؤية النموذج المجسم قبل أن ينجز، إذ يتم إنجاز العديد من التصميمات في أقل وقت ممكن وبأقل التكاليف مما سمح بإدخالها في عملية الإنتاج بواسطة التصميم والإنتاج المساعد من طرف الحاسوب.

➤ **الذكاء الإصطناعي:** إستطاع الإنسان إلى حد ما تحقيق حلمه، فها هو الحاسوب يقرأ ويتعرف على الأشياء ويستطيع أن يتحدث ويعطي لكل مشكلة حل، ولم يكن الإنسان ليتمكن من الوصول إلى هذه النتيجة لولا ظهور البرمجيات مما سمح بظهور الأنظمة الخبيرة.

➤ **التعلم الافتراضي:** حيث تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال كإحدى البنى الأساسية وكأداة لدعم التعليم الافتراضي وعملت على تسهيل النفاذ إليه وبتكلفة معقولة، كما أفادت المناطق المعزولة في توصيل التعليم لها.

➤ **الإعلام الإلكتروني:** الإعلام الذي يعتمد على وسائط الإتصال التكنولوجية في إيصال وتزويد الجماهير بالأخبار والمعلومات، فهو يشترك مع الإعلام في المبادئ والأهداف العامة، غير أنه يتميز عنه من خلال الوسائل التكنولوجية المتطورة المعتمدة مثل: الهواتف النقالة والأترنت...إلخ.

هذا وغيرها من المجالات التي مستها هذه التكنولوجيا، ولا نكون مبالغين إذا قلنا إنها مست مختلف ميادين مجالات الحياة بدون استثناء، فلم تترك مجالاً إلا ووجدت لها موقعا فيه، هذا الاهتمام يعود عادة إلى أن التكنولوجيا تساعد أفراد المجتمع في ممارسة أعمالهم اليومية البسيطة منها والمعقدة، فتطبيقات هذه التكنولوجيا ليست محدودة، بل شملت حتى الميادين التي عجز الإنسان عن إقتحامها، وفتحت بذلك آفاقا جديدة وهذا ما يوجب بأهميتها وقوة تأثيرها.

المطلب الرابع: مزايا وعيوب تكنولوجيا الإعلام والاتصال:

لتكنولوجيا المعلومات والاتصال عدة مزايا بالإضافة إلى أنها لا تخلو من عيوب يتوجب توجيه الإمكانات والأبحاث لدراسة الإجراءات التي تحد منها ما دامت التكنولوجيا أصبحت حتمية في عصرنا الحالي وتتمثل مزايا وعيوب الإعلام والاتصال فيما يلي:⁽¹⁾

(1) حرية بولعويدات، إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع تسيير هيكل نقل الغاز بالشرق GRTG قسنطينة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإتصال والعلاقات العامة، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص ص: 79-80.

أولاً: المزايا: تتمثل في:

- عملها على جلب الراحة والرفاهية للمستخدمين لما توفره لهم من جهد ووقت ومال وذلك عن طريق جمعها بين مجالي الإتصال عن بعد والكمبيوتر.
- الحد من إستهلاك الورق خصوصا بظهور الكتاب الإلكتروني والصحيفة الإلكترونية.
- تقدم التقنيات الحديثة عشرات القنوات وتتيح فرص كبيرة لبث البرامج التعليمية.
- تزويد من المعرفة والتعليم فبواسطتها يستطيع القائم بالإتصال توصيل خدمات التعليم والإسهام في علاج أوجه قصور التعليم التقليدي الرسمي إضافة إلى عالمية الإعلام يمكن أن تمثل ساحة الإحتكاك الحضاري ووسيلة لتنمية وعي إنسان هذا العصر.
- ومن مزاياها أيضا سرعتها الفائقة في نقل وإستقبال المعلومات والبيانات، فهي تتيح سرعة بمعدل ألف ضعف دفعة واحدة.

وعموما فإن أهم المزايا أن تكنولوجيا الإتصال الحديثة قدمت لمستخدميها أبعادا ثلاثة هي:

- **البعد الزمني:** حيث أتاحت أقصى درجات السرعة في نقل المعلومات إلى حد إلغاء الفرق بين زمن البث والزمن الواقعي في حالت البث المباشر عبر الأقمار الصناعية.
- **البعد المكاني:** حيث وفرت كما هائلا من المساحة المطلوبة لتخزين المعلومات ونقلها، كما أنها تكاد تحدد عنصر المسافة مهما بعدت.
- **البعد الخاص بالوسيلة وعلاقتها بالملتقى:** حيث أتاحت ثورة الإعلام والإتصال للملتقى درجة من التفاعل الإيجابي مع هذه التكنولوجيات كالتلفزيون الذي يستخدم الإتصال الرقمي ويسمح الملتقى بالتدخل في إختيار البرامج.

ثانيا: السلبيات: وتتلخص فيما يلي:⁽¹⁾

- أن هذه التكنولوجيا من شأنها أن تنتهك خصوصياتنا وتتلصص على ما يحدث داخل منازلنا.
- توسيع الفرق بين من يملكون هذه التكنولوجيا ومن يفتقرون إليها ناهيك عن الغزو الثقافي والمعرفي وإنهيار قيم وعادات الشعوب.

(1) حورية بولعودات، مرجع سبق ذكره، ص: 88.

- أن التكنولوجيا الحديثة أقل إجتماعية وعاطفية وحميمية، كما أنه على الرغم مما قدمته من خبرة عالية في مجال حرية التعبير، إلا أن هذه الحرية تقيدت بقيود سياسية، فليس هناك ضمان بأن تكنولوجيا الإتصال الحديثة سوف تؤدي إلى عصر جديد مختلف ينطوي على المزيد من حرية التعبير، فهناك العديد من المؤشرات التي تشير إلى العكس.

المبحث الثالث: التسيير الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية:

شهد العصر الحالي اتساع كبير لدور العمل المعرفي على حساب العمل الفضي بشكل حاسم، إذ أصبح يطلق عليه عصر المعلومات والمعرفة، ولقد ساد استعمال الحرف (e) مع عدة مفاهيم، الأعمال الإلكترونية (e_business)، التجارة الإلكترونية (e_commerce)، إلى غاية إنتقال العدوى إلى إدارة الموارد البشرية التي أصبح يطلق عليها تسمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e_GRH)، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إليها بالتفصيل.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية:

أ. تعريف الإدارة الإلكترونية:

التعريف الأول: الإدارة الإلكترونية هي: "عملية دمج جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بإعتماد كافة التقنيات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة في تقليل إستخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً"⁽¹⁾.

التعريف الثاني: تعرف بأنها هي: "إستغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمات"⁽²⁾.

التعريف الثالث: تعرف بأنها هي: "مفهوم ومنظومة وبنية وظائف وأنشطة تجمع كل العمليات في مستوى الأعمال الإلكترونية من جهة والأعمال الحكومية الإلكترونية من جهة أخرى"⁽³⁾.

(1) علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص:34.

(2) عبد الفتاح مراد، الحكومة الإلكترونية، دار المعارف، القاهرة، 2003، ص:23.

(3) عباس العلاق، التجارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص:17.

ب. خصائص الإدارة الإلكترونية:

تتميز الإدارة الإلكترونية بالخصائص التالية:⁽¹⁾

أولاً: أنها عملية إدارية: وهذا يعني أنها لا تخرج من نطاق خبراتنا الواسعة في الإدارة سواء في تحديد الأهداف ورسم السياسات وإن كانت سريعة التغير، وتوجيه الموارد وفق خيارات استراتيجية وعملية والرقابة عليها.

ثانياً: الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال وهذه هي التي تفسر البعد الإلكتروني في مصطلح الإدارة الإلكترونية

ويمكن تلخيص خصائص الإدارة الإلكترونية فيما يلي:⁽²⁾

- استخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات.
- كثافة العمليات ومحدودية عنصر العمل.
- هواجس إبداعية للموظفين داخل المنظمة.
- تتميز بالابتكارية والعالمية والاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.
- التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات، والاهتمام باكتشاف المشاكل وحلها.

ج. أهمية الإدارة الإلكترونية:

تعد الإدارة الإلكترونية ضرورة وركيزة أساسية لمنظمات العصر، لأنها من أهم متطلبات هذا العصر المتغير، ولعل هذه الأهمية تتمثل فيما يلي:⁽³⁾

❖ تحسين مستوى أداء المنظمة، فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما يسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة لعملائها ويحقق التواصل بين المنظمة وهؤلاء المتعاملين معها. حيث يمكن توفير وإتاحة البيانات والمعلومات أمامهم بشفافية تامة، كما تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمة من عرض نماذج وإجراءات تقديم خدماتها لجمهورها بصورة أفضل لتسيير حركة التعامل مع العاملين بالمنظمة، كما تتيح لها فرصة فتح قنوات اتصال جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المتعاملين، مما يسهل أداء الأعمال ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها.

(1) نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 158-159.

(2) سعد غالب التكريني وبشير عباس العلاق، الإدارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص: 111.

(3) دميثان المجالي، أسامة عبد المنعم، التجارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 100-

- ❖ تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة حيث يختلف شكل المنظمة عن الشكل التقليدي الذي يعتمد على استخدام عدد كبير من العاملين، واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل الإلكتروني الذي يتطلب عناية قليلة دون التقيد بوجود مواقع جغرافية محددة أو مبان ضخمة كبيرة الحجم، الأمر الذي ينعكس بدوره على التكاليف ويؤدي إلى إنخفاضها، وكذلك تخفيض الوقت.
- ❖ اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة، حيث تزيل حواجز القيود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الإلكترونية، وهذا بدوره يجعل المستهلك يتعود على مساحة أكبر للاختيار والمفاضلة بين المعروضات المتعددة.
- ❖ توجيه الإنتاج وفقاً لإحتياجات ورغبات العملاء، إذ يوفر العمل وفقاً لأسلوب الإدارة الإلكترونية معلومة دقيقة عن احتياجات ورغبات العملاء، ففي ضوء هذه المعلومات تتمكن المنظمة من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات واحتياجات هؤلاء العمال.
- ❖ تحسين جودة المنتجات والخدمات وزيادة درجة التنافسية حيث تتيح الإدارة الإلكترونية للمنظمة فرصة التواجد عن قرب، الأمر الذي يوفر لها المعلومات عن رغبات العملاء، وذلك فيما يتعلق بالتشكيلة المطلوبة، وهذا بدوره يمكن المنظمة من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، فضلاً عن تحسين مستوى الخدمة، مما يؤدي إلى تحسين درجة تنافسية المنظمة.
- ❖ تقليل مخاطر التعامل الورقي، فبإمكان المنظمة في ظل الإدارة الإلكترونية استخدام الحاسوب وتخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج وتوفير السجلات والدفاتر، الأمر الذي يقضي على سلبيات التعامل الورقي المتمثلة في بدل الجهد وضياح الوقت وزيادة التكاليف والتعرض للتلف والضياع.

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

1. تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

هناك مجموعة من الباحثين تطرقوا إلى إعطاء تعريفات مختلفة للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث: (1)

(1) يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية-قطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة، كلية الدراسات العليا، 2009، ص: 73.

التعريف الأول: عرفها (wyatt) بأنها: "تطبيق أي تكنولوجيا تمكن المدراء والعاملين من الدخول المباشر إلى إدارة الموارد البشرية وخدمات المنظمة الأخرى من أجل الإتصال، تقييم الأداء، إدارة الفرق، إدارة المعرفة والتعليم ولأغراض إدارية أخرى".

التعريف الثاني: أما (strohmeier) فعرفها بأنها: "عملية تخطيط وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات لدعم على الأقل شخصين أو مجموعة من الأفراد للمشاركة في إنجاز أنشطة الموارد البشرية"⁽¹⁾.

التعريف الثالث: كما تعرف بأنها: "وضائف الموارد البشرية المدمجة بتكنولوجيا الاتصالات وأنظمة المعلومات والإعتماد على الحاسوب والأنترنت في ممارسة هذه الوظائف، وذلك إستجابة للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة"⁽²⁾.

التعريف الرابع: "كما يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها التطبيق العملي لإستراتيجيات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والإستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية"⁽³⁾.

من التعاريف السابقة يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها: استخدام كافة التقنيات الإدارية الحديثة وشبكة الاتصالات لإنجاز العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد ممكن.

ب. أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

إن تطبيق تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية متنوع وذو مدى واسع حسب حاجة المنظمة، فقد يقتصر على الجداول الإلكترونية وقد يتعداه إلى الأنظمة المعقدة.

وهذا يعتمد بطبيعة الحال على الحلول التي تقدمها أنظمة معلومات الموارد البشرية، وهذا بدوره يؤدي إلى تنوع أهمية E-HRM. وحسب تقرير (CIPD.2006.P6) الذي أجري على كبريات المؤسسات البريطانية واستغرق ثلاث سنوات (2003-2006) فإن هذه الأهمية قد ظهرت في المجالات التالية:⁽⁴⁾

⁽¹⁾ طارق مبروك، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على الأداء المنظمي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني الخاص، من الموقع: (http://www.qou.edu/arabic) (14/03/2017,15 :53).

⁽²⁾ نفس المرجع السابق، ص: 21.

⁽³⁾ سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، من الموقع: (http://www.ababe.co.uk) (14/03/2017,15 :46).

⁽⁴⁾ محمود الخالدي، التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 19-20.

- تحسين جودة توفر المعلومات بنسبة 91%.
- تحسين سرعة توفر المعلومات بنسبة 81%.
- تحسين الخدمات المقدمة إلى الموظفين بنسبة 56%.
- تخفيض التكاليف والنفقات بنسبة 35%.

ج. خصائص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:⁽¹⁾

- إدارة بلا أوراق: حيث يتم الاعتماد على الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- إدارة بلا مكان: حيث الإتصال الإلكتروني، والهاتف المحمول والهاتف الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية وغيرها من وسائل الإتصال الحديثة.
- الإدارة المستمرة: حيث العمل 24 ساعة متواصلة دون الإرتباط بالليل والنهار.
- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فالعمل يتم من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة، وأصبحت اليوم صناعات اللامعرفة تقذف إلى الجنوب والغرب وإلى العالم النامي.

المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

- إن أهداف e-hrm، نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال. وتتمثل أهم أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فيما يلي:⁽²⁾
- تحسين التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية.
- تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية.
- تسهيل أداء وضائف إدارة الموارد البشرية.
- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة.
- تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين.
- دعم أفضل للإدارة عبر أقسام الشركة.
- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.

⁽¹⁾ نفس المرجع، ص: 21.

⁽²⁾ يوسف محمد يوسف أبو أمونة، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

ويمكن تلخيص أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فيما يلي:⁽¹⁾

- ❖ تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة فورية.
- ❖ إجراء معاملات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.
- ❖ التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- ❖ زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد البشرية وتقليص معوقات إتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.

المطلب الرابع: وظائف-تطبيقات-الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

1-التوظيف الإلكتروني:

تعمل المنظمات على تخفيض تكاليف البحث عن عمل، من خلال التعريف بمناصب العمل الشاغرة لديها في الوقت الحقيقي لجميع موظفيها، هذا التطور ييسر التوظيف من السوق الداخلي للتوظيف، ويساهم في تنظيم بعض المقابلات بين العرض والطلب في آجال جد قصيرة، كما تنظم أيضا مخازن الطلبات الداخلية للتوظيف حيث تسمح للمسير بالتعرف عن المناصب الشاغرة لديها والبحث عن طريق الأنترنت عن مرشح داخلي يتوافق مع الاحتياجات.

التوظيف الإلكتروني يعتبر جزء من الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بما أنه يخص الإجراء الذي يؤدي إلى إستقبال كفاءات جديدة بالمنظمة.

يعتبر تسيير الحركة الداخلية للموظفين إلكترونياً خطوة أولى للتوظيف الإلكتروني ويمكن أن يمتد من وصف المنصب إلى غاية الإختيار النهائي مروراً بعمليات فرز طلبات التوظيف، كما يعتبر فرصة للمنظمات التي تعاني من صعوبة تنظيم سوقها الداخلي للتوظيف نظراً لكبر حجمها، ويمكن لكل موظف من تخصص دليل الوظائف للتعرف على شروط شغل منصب ما، ومعرفة البرامج التدريسية المقترحة التي تسمح له من تجميع الكفاءات اللازمة لشغل هذا المنصب.⁽²⁾

⁽¹⁾ محمود حسن الوادي وبلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص:291.

⁽²⁾ مهيل وسام، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة مديرية إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، قسم علوم التسيير، 2012، ص:97.

2-التقييم الإلكتروني:

يمكن الفرد من خلال التقييم الإلكتروني من الإجابة على إستمارات متاحة على شبكة أنترنت المنظمة، وتعالج الأجوبة من طرف المسير المسؤول، كما يتمكن الفرد من خلال التقييم الإلكتروني من جهة معرفة موضعه إزاء منصب عمله ومن جهة أخرى تحديد برنامج التثريبي الشخصي أو وصف إحتياجاته التثريسية، وبالتالي التقييم الإلكتروني وسيلة معلوماتية لتوجيه التثريب الإلكتروني لتبني البرامج التثريسية الملائمة مقارنة بالنتائج المتحصل عليها.

كما يتم تقييم الأفراد إلكترونيا بتحضير أهداف السنة المقبلة لكل موظف وبعد الموافقة عليها يتم الإحتفاظ بها حتى يتسنى للموظف الإطلاع عليها من خلال الأنترنت دون تعديلها، وفي كل فصل ينظم المسير مقابلات مع كل موظف لمناقشة مدى تحقيق هذه الأهداف المسطرة ومراجعتها وتكرر هذه العملية كل فصل.⁽¹⁾

3-التثريب الإلكتروني:

يعتبر التثريب الإلكتروني الأكثر سرعة وفعالية عن الطريقة التقليدية وهذا بنصف السعر، فخفض التكلفة راجع أساسا لإقتصاد تكاليف النقل والإيواء وأيضا تدني فرص فقدان الإنتاجية نتيجة تغيب المتثريبين، فالتثريب الإلكتروني هو العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الألي وشبكاتة ووسائطه المتعددة التي تمكن المتثريب من بلوغ أهداف العملية التثريسية من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن، وبأقل جهد مبذول، وبأعلى مستويات الجودة من دون تقيد بحدود المكان والزمان، و أيضا هو تقديم البرامج التثريسية عبر وسائط إلكترونية متنوعة تشمل الأقراص المدمجة وشبكة الأنترنت بأسلوب متزامن أو غير متزامن وبإعتماد مبدأ التثريب الذاتي أو التثريب بمساعدة مدرب.⁽²⁾

(1) نفس المرجع السابق، ص:98.

(2) حسني عوض، تصور مقترح لتطوير إستخدام جامعة القدس المفتوحة للتثريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، المجلد الأول، العدد الأول، 2012، ص:60.

خلاصة الفصل:

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أبرز مظاهر الربع الأخير من القرن الماضي وبدايات القرن الحالي، وهذا يرجع إلى تضافر جهود الباحثين ورجال الأعمال، مما أدى إلى الإستثمار في تلك التكنولوجيات و تطويرها لتتأقلم مع كل النشاطات، فظهرت العديد من التكنولوجيات المتنوعة مثل: الوسائط والشبكات بمختلف أشكالها السلكية واللاسلكية تربط أطراف متباعدة عبر الدول والقارات الأمر الذي أدى بالمؤسسات إلى الإستثمار في هذه التكنولوجيا فظهرت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التي تقوم على الإستخدام الواعي ما يناسب من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإحداث التفاعل مع مجمل وظائف إدارة الموارد البشرية تحت قيد الوقت والمكان.

الفصل الثاني

تمهيد:

تواجه المؤسسات اليوم أكثر من أي وقت مضى رهانات متعددة مصدرها القوى التنافسية، والتحديات الناشئة عن العولمة، وانفتاح الأسواق وتدفقات رأس المال إلى جانب الثورة التكنولوجية. ويعتبر تدريب العنصر البشري واحدا من أبرز دعائم التكييف وضمان التطور والبقاء للمؤسسة بإعتباره أحد أهم الوسائل لإعداد وتنمية الموارد البشرية، وتحسين أدائها في ظل التحديات التي تواجهها المنظمات. وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الإعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات ولقد طالت الثورة التقنية جميع مناحي العمل المؤسسي، فتم توظيف التقنيات الحديثة لتقنيات تكنولوجيا في تنمية الموارد البشرية، الأمر الذي ساهم في توفير فرص مرنة وميسرة للتدريب، فيما يعرف بالتدريب الإلكتروني كأحد الإتجاهات الجديدة لتطوير أداء العاملين من جهة، وترشيد تكاليف المؤسسة من جهة أخرى.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث: حيث نتناول في المبحث الأول ماهية التدريب الإلكتروني أما المبحث الثاني فتناول آليات تطبيق التدريب الإلكتروني للموارد البشرية وأما المبحث الثالث فتناول مراحل تصميم وتنفيذ برنامج التدريب الإلكتروني للموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية التدريب الإلكتروني:

يعتبر التدريب الإلكتروني من أكثر التقنيات في المجال التعليمي حول العالم التي سيزيد استخدامها خلال السنوات القادمة، ويتضاعف عدد مستخدمي هذه التقنية من سنة إلى أخرى، حيث يتيح استخدام الحاسب الآلي وشبكة الأنترنت العديد من المهارات التدريبية المعاصرة وخاصة مهارة التجديد والتغيير والخروج من الروتين المتكرر الذي يطغى غالبا على أداتنا التدريبي داخل قاعات التدريب.

المطلب الأول: مفهوم التدريب الإلكتروني:

أ-تعريف التدريب الإلكتروني: من بين التعاريف نذكر ما يلي:

التدريب الإلكتروني هو: "عملية تدريبية تهدف إلى تقديم المحتوى التدريبي من خلال أي وسيط من آليات الإتصال الحديثة من أجهزة الحاسوب وشبكة الأنترنت لتخطي المسافة الجغرافية بين المدرب والمتدرب، فهو عبارة عن نظام تدريبي بين متدربين ومدربين يفصلهم المكان والزمان، من أجل تمكين الأفراد من التدريب والتغلب على ظروف الوقت والمكان، فهو التدريب الذي يختار فيه المتدرب متى يتدرب؟ وكيف يتدرب؟ وأين يتدرب؟ وماذا يتدرب؟ ضمن الحدود الممكنة"⁽¹⁾.

كما ينظر للتدريب الإلكتروني بأنه: "تدريب يتم عن طريق استخدام الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة، سواء عن طريق شبكة مغلقة أو شبكة مشتركة أو شبكة إلكترونية، وهو تدريب مرن مفتوح وليس مجرد وسيلة للتدريب الإلكتروني، وإنما يستخدم لأغراض أخرى كثيرة مثل إدارة الأداء وإقامة المكاتب الافتراضية وغيرها من الأنشطة"⁽²⁾.

كما يعرف أيضا التدريب الإلكتروني بأنه: "عملية استخدام الأنترنت وتكنولوجيا المعلومات من أجل نشر عملية التدريب باستخدام الحاسوب أو شبكة الاتصالات الهاتفية"⁽³⁾.

(1) زرقين عبود وجباري شوقي، التدريب الإلكتروني، مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، 2009، ص: 297.

(2) عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، مرجع سبق ذكره، ص: 261.

(3) علاء فرج الطاهر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 135.

ب- أهمية التدريب الإلكتروني:

تنبثق الحاجة لهذا النوع من التدريب من عدة عوامل:⁽¹⁾

-التطور المتسارع في الابتكارات وتطبيقاتها ودمجها بتكنولوجيا التعليم والتعلم والمعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الرقمية، وهذا يقضي بأن تدريب المتدربين على استخدام هذه الابتكارات أثناء عملية التدريب لتحديث معلوماتهم باستمرار سيجعل هؤلاء المتدربين أفضل العاملين المستقبليين القادرين على التعامل مع قضايا العمل اليومية ومشاكله، إذ أنهم يملكون القدرة والثقة والمهارات التقنية لتوسيع معارفهم.

-ضرورة مواكبة الإنفجار المعرفي وتهيئة الفرد القادر على التعامل مع معطيات العولمة من خلال التعلم المستمر.

-إتاحة الفرصة لأكبر قدر من المتدربين للإلتحاق بمستويات مختلفة من التدريب عملاً بمبدأ تكافؤ الفرص والتدريب للجميع.

-التقليل من التكلفة المادية وتوفير الوقت والجهد مقابل الحصول على نتائج تدريب نوعية.

-وضع إستراتيجية تدريبية في أي مجال تدريبي لأن معظم إن لم يكن كافة المعلومات التي يستخدمها المتدربون هي في متناولهم.

-تهيئة الأفراد أنفسهم لسوق العمل أو إعادة تأهيل من هم على رأس العمل في المصانع والشركات.

ج - خصائص التدريب الإلكتروني:

إن التدريب الإلكتروني يتماشى مع مفهوم التطوير المهني المستمر بما يساعد على تنمية الموارد البشرية لمجتمع المعرفة حسب التغيير في إحتياجات السوق وتحسين الوضع الاقتصادي واستغلال الوقت بشكل فعال، كما أن التدريب الإلكتروني على عكس التدريب التقليدي الذي يركز على المدخلات، فإنه يركز على العمليات والمنتجات، فالمتدرب منتج للمعرفة وليس مستهلك لها فقط، وهذا يتطلب الكثير من المهارات التي ينبغي إنتنائها أثناء التدريب، وبمعنى آخر فإن للمتدرب خيارات أكثر مما كان عليه الحال في السابق⁽²⁾.

(1) علي بن شرف الموسوي، التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دمل الخليج العربي، الندوة

الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات والاتصالات في التعليم والتدريب، جامعة الملك سعود، 2010، ص:4.

(2) مرجع سبق ذكره، ص:4.

ومن سمات التدريب الإلكتروني نذكر: (1)

- يتم بصورة متزامنة فتتواصل الأطراف المختلفة من مدرب ومتدربين مباشرة مما يجعل جو التعلم أقرب إلى حد ما إلى الطريقة التقليدية، أو غير متزامنة حيث تكون المادة العلمية متاحة على الشبكة لكل شخص كي يتعامل معها وفقا لوقته وسرعته الشخصية.
- يساعد على التفاعل بين الثقافات المختلفة.
- يمكنه الوصول إلى أعداد كبيرة جدا من الأفراد والتعامل معهم كل حسب قدراته وإمكانياته.
- يعتمد على التغذية المرتدة وعدم اجتماع المتدرب والمدرّب وجها لوجه في جزء أو كل البرنامج التدريبي.
- تصميم البرنامج الذي يساعد المتدرب على السير وفقا لخطاه الشخصية وفي المكان الذي يناسبه.
- يتميز بالمرونة في مواعيد بدء وإنهاء البرنامج ومدى الإعتماد على التكنولوجيا وسرعة التعلم واكتساب المهارات.

المطلب الثاني: الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني:

وفيما يلي سيتم إستعراض جوانب الإختلاف بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(01): جوانب الإختلاف بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني.

نوع التدريب الفقرات	التدريب التقليدي	التدريب الإلكتروني
1	يعتمد على الثقافة التقليدية والتي تركز على إنتاج المعرفة ويكون المدرّب هو أساس العملية التدريبية.	يقدم نوع جديد من الثقافة الرقمية والتي تركز على معالجة المعرفة وتساعد المتدرب عندما يكون هو محور العملية التدريسية وليس المدرّب
2	لا يحتاج التدريب التقليدي إلى نفس تكلفة التدريب الإلكتروني من بنية تحتية وتدريب المدرّبين والمتدربين على إكتساب الكفاءات التقنية وليس بحاجة أيضا إلى مساعدين لأن	يحتاج إلى تكلفة عالية خاصة في بداية تطبيقه لتجهيز البنية التحتية وتدريب المدرّبين والمتدربين على كيفية التعامل مع هذه التكنولوجيا وبخاصة أيضا إلى مساعدين للمدرّب

(1) إيمان محمد الغراب وآخرون، الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستشارات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،

<p>لتوفير التفاعل المطلوب ثم تتخفف التكلفة في الأجل المتوسط والطويل.</p>	<p>المدرّب هو الذي يقوم بنقل المعرفة إلى أذهان المتدربين في بيئة تعلم تقليدية.</p>	
<p>لا يلتزم بمكان محدد ولا وقت معين بل هو مفتوح ومتاح في أي مكان وفي أي وقت.</p>	<p>يستقبل جميع المتدربين في نفس المكان والزمان</p>	<p>3</p>
<p>يؤدي إلى نشاط المتدرب وفاعليته لأنه يعتمد على التعلم الذاتي وعلى مفهوم تحرير التعلم.</p>	<p>يعتبر المتدرب سلبياً يعتمد على تلقي المعلومات من المدرّب دون أي جهد في البحث والإستقصاء لأنه يعتمد على أسلوب المحاضرة والإلقاء.</p>	<p>4</p>
<p>يقدم في هيئة نصوص تحريرية وصور ثابتة ومتحركة ولقطات فيديو ورسومات ومخططات ومحاكات ويكون في هيئة مقرر إلكتروني أكثر إثارة وأكثر دافعية.</p>	<p>يقدم المحتوى التدريبي للمتدرب على هيئة كتاب مطبوع به نصوص تحريرية وقد تزيد على ذلك بعض الصور.</p>	<p>5</p>
<p>المدرّب هو موجه ومسهل لمصادر التعلم.</p>	<p>المدرّب هو المصدر الأساسي للتعلم.</p>	<p>6</p>
<p>حرية التواصل مع المدرّب في أي وقت وطرح الأسئلة في أي وقت ويتم عن طريق وسائل مختلفة مثل البريد الإلكتروني وغرف المحادثة وغيرها.</p>	<p>يحدد التواصل مع المدرّب بوقت الحصة التدريبية وبأخذ بعض المتدربين الفرصة لطرح الأسئلة على المدرّب لأن وقت الحصة لا يتسع للجميع.</p>	<p>7</p>
<p>يتنوع الزملاء من أماكن مختلفة من أنحاء العالم فليس هناك مكان بعيد.</p>	<p>يقتصر الزملاء على الموجودين في القاعة الدراسية أو المؤسسة التدريبية أو السكن الذي يقطنه المتدرب.</p>	<p>8</p>
<p>ضرورة تعلم المتدرب اللغات الأجنبية حتى يستطيع تلقي المادة العلمية والاستماع إلى المحاضرات من أساتذة ومدربين عالميين.</p>	<p>اللغة المستخدمة في الغالب هي لغة الدولة التي يعيش فيها المتدرب.</p>	<p>9</p>

10	يتم التسجيل والإدارة والمتابعة واستصدار الشهادات عن طرق المواجهة أي بطريقة بشرية.	يتم التسجيل والإدارة والمتابعة وإنجاز الواجبات وتأدية الإختبارات وإستصدار الشهادات بطريقة إلكترونية-عن بعد-.
11	يقبل أعداد محدودة وفقا للأماكن المتوفرة ويعتمد على التغذية الراجعة.	يسمح بقبول أعداد غير محدودة كما يهتم كثيرا بالتغذية الراجعة الفورية.
12	لا يراعي الفروق الفردية بين المتدربين ويقدم الدروس للجميع بطريقة شرح واحدة.	يراعي الفروق الفردية بين المتدربين فهو يقوم على تقديم التدريب وفقا لإحتياجات الفرد.
13	يعتمد في جزء منه على الخطط والاستظهار ويركز على الجانب المعرفي للمتدرب على حساب الجوانب الأخرى.	يعتمد على طريقة حل المشكلات وينمي لدى المتدرب القدرة الإبداعية الناقدة.
14	قد تبقى المواد التدريبية ثابتة دون تغيير لسنوات عديدة.	سهولة تحديث المواد التدريبية المقدمة إلكترونيا بكل ما هو جديد.

المصدر: سامي قريشي، <دور التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية>>، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2012/2013، ص:61.

الجدول رقم (01) يبرز أهم جوانب الإختلاف بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني، وعليه يمكن القول إن تدفق المعلومات التفاعلي وإمكانية البحث والتحري من خلال شبكة الأنترنت، والاهتمام بظروف المدرب والمتدربين ومراعاة قدراتهم فيما يتعلق بمواصلة التقدم في البرامج والوحدات التدريبية، يجعل من المتدرب هو محور العملية التدريبية، خاصة إذا كان إيجابيا ومشارك في مناقشة المحتوى التدريبي وإثرائه، مما يساهم في زيادة فاعلية العملية التدريبية عموما.

المطلب الثالث: مزايا التدريب الإلكتروني:

من أهم الفوائد والمزايا التي يتمتع بها التدريب الإلكتروني أنه:⁽¹⁾ يتمتع بالمرونة والملائمة وسهولة وسرعة الوصول للمحتويات والأنشطة بأي وقت وأي مكان مع إمكانية الاختيار بين دورات متوفرة وبتزايد بإستمرار، كما يسهل متابعة المتدربين ولو كانوا أكثر، كما يسهل وصول الآلاف لنفس المصدر في نفس الوقت، حيث يوفر ويتيح للمتدرب تنظيم وقته بحيث يجدول تلقيه لدورته مما يتناسب وظروف العمل، كما يخفض تكلفة الإنتاج والتوزيع للمواد التدريبية وتكلفة المكاتب والمدربين إضافة إلى تقليص تكلفة ضياع وقت العاملين، كما يتيح إمكانية الإتصال والتفاعل الإلكتروني المباشر بين المدرب والمتدربين، وكذلك إتاحة الفرصة للمتدربين للتفاعل الفوري إلكترونيًا فيما بينهم من خلال وسائل البريد الإلكتروني ومنتديات النقاش وغرف الحوار وغيرها ومن بين مزاياه أنه يمكن من التدرّب بأي مكان يتوفر فيه حاسوب وأنترنيت ويشجع المتدرب على الاعتماد على النفس والوصول إلى مرحلة بناء المعرفة ذاتيا ويسمح للمتدربين بالإحتفاظ بسجلات المدرسة والعودة لها في أي وقت وأي زمان، كما يعتبر المتدرب هو المتحكم في العملية التدريبية في الوقت والزمان المناسب كما ينشئ التدريب الإلكتروني علاقة تفاعلية بين المتدربين والمدربين.

ويمكن تقسيم مزايا التدريب الإلكتروني إلى:⁽²⁾

1- المزايا والفوائد التي تعود على المتدرب: تتمثل فيما يلي:

- أ - يتعلم ما يريد أن يتعلمه في الوقت الذي يختاره وبالسرعة التي تتناسب: يستطيع كل فرد أن يختار ما يحتاجه فعلا من أي برنامج.
- ب - يتعلم ويخطئ في جو من الخصوصية: فالأفراد يختلفون من حيث قدراتهم على الإستجابة كما يختلفون في قدرتهم على المواجهة ومن مزايا التدريب الإلكتروني أنه يتم بمعزل عن الآخرين بحيث يمنح للمتدربين الفرصة للتجربة والخطأ في جو من الخصوصية دون أي شعور بالحرج.
- ج - يمكنه تخطي بعض المراحل التي يراها سهلة أو غير مناسبة: فلا يحتاج إلى حضور برامج بأكملها لا يحتاج منها إلى أجزاء بسيطة أو يرى أنها لن تعود عليه بأية فائدة، فيختار ما يحتاجه فعليا، وذلك بمساعدة بعض الإختبارات سواء الذاتية أو عن طريق المرشد.

(1) حمد بن يحيى المطيري، متطلبات التدريب الإلكتروني ومعوقاته بمراكز التدريب التربوي بمدينة الرياض من وجهة نظر المدرسين، رسالة ماجستير غير منشورة في تقنيات التعليم، جامعة الملك سعود، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2012، ص: 45.

(2) إيمان محمد الغراب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

- د - يمكنه الإعادة بالقدر الذي يحتاجه: وذلك إلى أن يطمئن على إستيعابه تماما مما يزيد من ثقته بنفسه ويجعله يتقدم بخطى ثابتة إلى المستويات العليا.
- هـ - يجعل كم هائل من المعلومات بيده: وذلك بدون مقابل في كثير من الأحيان وكل ذلك يساعد على رفع كفاءته في الأداء.

2-المزايا والفوائد التي تعود على المنظمة: تتمثل فيما يلي:

- تقليل مصروفات السفر والانتقال بالنسبة للمتدربين.
- تقليل أوقات الغياب عن العمل.
- تنمية مهارات إستعمال وسائل التكنولوجيا الحديثة.
- إيجاد بيئة مناسبة لتنمية العمالة المعلوماتية.
- تحقيق ذاتية التدريب وتعلم المهارات المطلوبة.
- تدريب عدد غير محدود من العاملين.

المطلب الرابع: صعوبات التحول إلى تدريب الشبكات:

إن التدريب الإلكتروني في المنظمات العربية يعوقه وجود نسبة كبيرة من العمالة تعاني من الأمية المعلوماتية، لم يسبق لها أن تعاملت مع الحاسب الآلي والموظف العربي بطبعه يتصف بالحذر ولا يميل إلى المخاطرة، وأن الجهات الرئاسية تعتمد على كبار السن لا صغارهم الذين هم على دراية كاملة بكيفية التعامل مع تقنيات العصر ومنها الحاسب الآلي والشبكات، ومع ذلك فقد بدأت الكثير من المنظمات تستشعر أهمية التدريب الإلكتروني حتى تواكب المتغيرات العالمية والإتجاهات الحديثة في تكنولوجيا الاتصالات، ويمكن إيجاز صعوبات التحول للتدريب عبر الشبكات الإلكترونية في الأسباب التالية:⁽¹⁾

- إختيار التكنولوجيا الحديثة أي الوسائط الإلكترونية في التدريب قبل تحديد الإحتياجات التدريبية.
- عدم تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة.
- عدم الدراية الكافية من جانب الإدارة العليا.
- عدم الترويج لهذه المنظومة داخليا.
- إختيار تكنولوجيا غير مناسبة أو معقدة.

(1) عبد الفتاح بيومي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص:262.

- عدم وجود دعم من الإدارة العليا.
- عدم وجود تفاعل كاف بين المدربين والمتدربين.
- عدم وجود متابعة للمتدربين.
- ولقد أوردت الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية القائمة التالية لأسباب عدم نجاح التحول:⁽¹⁾
- إختيار التكنولوجيا قبل تحديد الإحتياجات التدريبية.
- عدم تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة.
- عدم الدراية الكافية من جانب الإدارة العليا.
- عدم تكوين فريق التعلم عن بعد.
- عدم إعتبار المتدربين جزءا من هذا الفريق.
- عدم إدراج ممثل من الإدارة المالية في الفريق.
- عدم تدعيم فكرة التدريب الذاتي والدور الأساسي للمتدرب.
- عدم الترويج لهذه المنظومة داخليا.
- ضعف تحليل فاعلية التكاليف.
- أن تكون المنظومة غير متاحة بالنسبة للمتدربين المحتملين.
- عدم العناية الكافية بمستخدمي هذه المنظومة.
- عدم التدريب الكافي للمتدربين قبل تنفيذ البرنامج.
- عدم كفاءة الأنشطة الإدارية المساعدة.
- المقارنة الدائمة بالتدريب التقليدي.

المبحث الثاني: آليات تطبيق التدريب الإلكتروني للموارد البشرية:

تمهيد:

ساهمت التطورات التكنولوجية والتغيرات السريعة اعتبارا من منتصف القرن الماضي في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والنمو للمؤسسات، وأدت التطورات التقنية والتغيرات العديدة إلى ظهور العديد من الأعراض والمشكلات التي تحتم الاهتمام بالعنصر البشري، والتركيز على تدريبه

⁽¹⁾ إيمان محمد العزاب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 100-101.

إلكترونيا باستخدام وسائل وتقنيات تكنولوجية حديثة وأساليب متطورة تماشيا مع عصر التكنولوجيا والمعلوماتية.

المطلب الأول: أدوات تطبيق التدريب الإلكتروني للموارد البشرية:

هناك العديد من التطبيقات والتقنيات المستخدمة في عمليات التدريب الإلكتروني منها:

أولاً: الحاسب:

في ظل التقدم المذهل والمتلاحق في مجال علوم الحاسب الآلي ونظم المعلومات، بزغت الحاجة الملحة إلى تأهيل وتنمية الموارد البشرية المتخصصة والمؤهلة للعمل في هذه المجالات العلمية والتكنولوجية الحديثة لمواجهة تحديات المستقبل المتنامية، وبالفعل أنشئت في السنوات الحديثة منظمات ومؤسسات رسمية وغير رسمية عامة وخاصة للإستجابة لمتطلبات التعليم والتدريب المتنوعة والمتعددة للقوى العاملة المرتبطة بقطاع تكنولوجيا المعلومات المتنامي الأهمية في المجتمع والذي يعمل كآلية رجع أي نظام نشط يتسم بالديناميكية ومن هذا المنطلق صار توظيف تكنولوجيا الحاسب في تدريب العاملين بالإدارة ضرورة ملحة تشغل إهتمامات الدوائر الأكاديمية والهيئات والمؤسسات المتخصصة، وذلك لمواجهة التغيرات والتطورات المتلاحقة والمتجددة لتحقيق عملية التوازن المطلوب والإنطلاق إلى رحاب المجتمع، فالوقت الحالي هو عصر تفجر المعرفة إذ أن المعارف أصبحت تتضاعف كل ثلاث سنوات تقريبا وبوجود هذا الحجم الضخم من المعرفة فإن أساليب التدريب التقليدية كالمحاضرة والشرح والتوضيح وغيرها من الممارسات التي سادت لعقود طويلة هي أساليب قد آن الأوان للبحث عن أساليب أخرى وطرائق جديدة مختلفة عنها تمكن للإداريين من مسايرة الإنفجار المعرفي⁽¹⁾.

وقد أدى التدريب المعتمد على الحاسب الآلي إلى تحقيق كفاءة عظيمة في نقل هذا المستوى للمعرفة، تجسدت في برامج تعلم موجهة ذاتيا تسمح للمستخدم بالعمل في المادة وفق المعدل السري الخاص به⁽²⁾.

(1) السعيد مبروك إبراهيم، تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات والمرافق العامة، الطبعة الأولى، دار وفاء لندنيا للطباعة، الإسكندرية،

2012، ص: 157.

(2) عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالمعرفة، دار مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2004، ص: 260.

ثانياً: شبكات الأنترنت:

هي أكبر شبكة في العالم من الحواسيب المرتبطة فيما بينها بلغة تفهمها جميع هذه الآلات وهي تتيح لأي فرد من أي نقطة في الكرة الأرضية أن ينقل أي نوع من المعلومات أو المعطيات بمنتهى السرعة⁽¹⁾. إن زيادة فرص التطور والتأهيل المعرفي والمهني من خلال الأنترنت، وإنتشار الفضائيات والتغيير في الأعمال الإدارية الخاصة بالموارد البشرية أوجد فرصة كبيرة للمنظمات والعامل نفسه، للتطوير والتعلم والتدريب وإكتساب المهارات وتعزيز القدرات الذاتية للإستفادة منها، وفرض مهارات جديدة على العنصر البشري، أقلها إتقان أكثر لإستخدام التقنيات الحديثة وتطوير مهارات التفاوض وسرعة تداولها وتوظيفها، أي أن هناك تحدياً فكرياً وعملياً يواجه العنصر البشري، وهو سرعة الإنتقال الحالية إلى السرعة العالمية الجديدة، ويتبعها إختصار الوقت الذي يصرف بين الفكرة والتطبيق، وأوجد عبئاً جديداً قديماً على مستوى أداء العاملين في الإدارات العليا وخاصة متخذي القرارات لكنه في نفس الوقت يشمل أيضاً مساعديهم من العنصر البشري في الإدارات الوسطى الملقى على عاتقهم زيادة قدراتهم بالتعامل مع البيانات والإحصائيات لرفع مستوى أدائهم⁽²⁾.

ثالثاً: المكتبة الإلكترونية:

من وجهة نظر "كينثا داولين" فإن المكتبة الإلكترونية هي عبارة عن هيئة معلومات تقوم بإستيعاب التقنيات الجديدة المتاحة في عصر المعلومات لدعم قدرتها على تقديم الخدمة، أي أنها تدرس كل تقنية تظهر القدرة على تحسين الخدمات القائمة والإمداد بخدمات جديدة في نطاق رسالتها، وأن الوسائل المتاحة لها من المكونات المادية والنظم والمهارات تهيئ فرص جديدة لم تظهر من قبل وقتنا هذا كما ترى بأنها تلك المكتبة التي أدخلت تقنيات المعلومات الإلكترونية في تنظيمها من أجل المزيد من الفعالية والكفاءة وتجري كل العمليات آلياً على الخط المباشر، [وتتضمن البحث البيليوغرافي والتزويد والفهرسة والإعارة والفهرس العام وملفات الإدارة الخاصة بعمليات وطرق وأدوات وأساليب التدريب]⁽³⁾.

(1) عمر مبروكة محيريق، التأهيل والتدريب المهني للعاملين بمرافق المعلومات في العصر الإلكتروني، الطبعة الأولى، دار مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص:288.

(2) فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، دار المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص:89.

(3) ربحي مصطفى عليان، المكتبات الإلكترونية والمكتبات الرقمية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص:158.

رابعاً: الوسائط المتعددة:

الوسائط المتعددة هي عبارة عن تراكيب متداخلة ومنسوجة من النصوص والفنون المرسومة والمخطوطة والصوت والرسوم المتحركة وعناصر الفيديو المتفاعلة مع المستخدم، ويحتاج تصميم وعمل الملتيميديا إلى أجهزة وبرمجيات وأفكار جيدة وحتى تعمل بشكل جيد فإنها تحتاج إلى موهبة وممارسة أيضا وتحتاج أيضا إلى أن تبقى منظما، لأنه في الوقت الذي يكون فيه البناء في الطريق الصحيح للإنجاز فإن كل الأشياء الصغيرة وقطع الملتيميديا ستضيع تحت تراكمات أكوام الورق والتسجيلات الصوتية والفيديو والأقراص والبريد المتراكم للأيام السابقة⁽¹⁾.

إن إنتاج نظام الوسائط المتعددة له أهمية بالغة خاصة في التوثيق لكنه يواجه عدة صعوبات لأنه يحتاج لعدة متخصصين للعمل في إعدادة كمصممي الشاشات، فناني الفيديو، . فنيو الصوت، ومبرمجي المادة المعروضة كما أن نظام آكوم يكلف كثيرا بسبب تكلفة البنية التحتية التي يحتاجها مثل المعدات كاميرا، برمجيات متخصصة في التصميم الفني، طابعات ذات مواصفات عالية...⁽²⁾

المطلب الثاني: أساليب التدريب الإلكتروني:

تمثل أساليب التدريب الإلكتروني الأشكال التي يقدم من خلالها البرامج التدريبية بغرض تحقيق أهدافها، والحصول على الفائدة المعرفية المطلوبة، وتتمثل أساليب التدريب الإلكتروني في الدورات التدريبية والمؤتمرات والمناقشات وغيرها من الأساليب الأخرى، ولا تختلف أساليب التدريب الإلكتروني عن أساليب التدريب التقليدي فقط أن أساليب التدريب الإلكتروني تقدم عبر وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأكثر الأساليب إستخداما هي:

1. الدورات التدريبية: وهي برامج تدريبية متخصصة في مجالات موضوعية ذات أهداف محددة، عادة ما تكون قصيرة الأجل أو متوسطة، وتستخدم فيها تقنيات الصوت والصورة وبرمجيات تصميم مواقع الأنترنت، وخدمات البريد الإلكتروني.

(1) عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر، عمان، 2002، ص:380-382.

(2) عبد الله عوض الكريم حاج المختار، برامج التدريب الإلكتروني لأخصائي المكتبات والمعلومات في السودان (دراسة الواقع والمستقبل)، المؤتمر الثالث للجمعية السودانية للمكتبات والمعلومات، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2013، ص:8.

2. **الندوات التدريبية الإلكترونية:** يعتمد أسلوب الندوات والمؤتمرات الإلكترونية على درجة عالية من المشاركة حيث يجمع هذا الأسلوب بين المشاركة في النقاش من قبل المتدربين والإستماع إلى آراء المتخصصين، وتعد الندوات حلقات نقاش للمتدربين، ويعتمد هذا الأسلوب على تصميم مواقع إلكترونية، وتوجد العديد من مواقع الأنترنت المتخصصة في إستضافة الندوات والمؤتمرات الإلكترونية.
3. **المحاضرات:** حيث يصدر من جانب واحد يقدم فيه المحاضر خلاصة أفكاره، ومن مميزاتها السرعة في نقل المعلومات، إمكانية إيصال المعلومات لمجموعة من الأفراد دفعة واحدة.
4. **المناقشات:** يستخدم أسلوب المناقشة لطرح موضوع ما أو قضية معينة في حلقة بحيث مكونة من مجموعة من المتدربين يقومون خلالها بتبادل الآراء وتقديم التعليقات وتبادل الأفكار والخبرات وطرح الأسئلة وإعطاء الأمثلة وتتم عن طريق المجموعات البريدية أو مساحات النقاش.
5. **الفصول الافتراضية:** الفصول الافتراضية هي برامج تدريبية إلكترونية تعني بالتواصل الآني والمتزامن عن طريق الصوت والكتابة النصية والفيديو والمشاركة في العرض، وسميت بذلك لأنها تحاكي الفصل التقليدي ويكون للمدرب أو المشرف في الفصل الافتراضي القدرة على التحكم في برمجة الفصل وصفا لما يقدم من مادة تدريبية وتتطلب الفصول الافتراضية بعض المكونات الضرورية والمتمثلة في أجهزة الحاسب الآلي المتصلة بالأنترنت وكذا برامج الفصل الافتراضي وأجهزة الصوت والكاميرات⁽¹⁾.
6. **مؤتمرات الفيديو:** تعد تكنولوجيا مؤتمرات الفيديو من أهم المستجدات التكنولوجية التي أتاحت بعدا جديدا من أبعاد التعلم والتدريب التفاعلي وذلك لتعدد فوائدها العامة والتعليمية حيث أنها تستخدم في توصيل التعليم عن بعد وتحسين الإتصال بين عناصر المنظومة التدريبية، حيث أنها تستطيع تكنولوجيا مؤتمرات الفيديو أن تربط بين كل من المدرب والمتدرب من خلال شبكة تلفزيونية عالية القدرة يستطيع المتدرب من خلالها أن يرى ويسمع المدرب، ويتبادل الأسئلة معه مما يعمل على تحقيق قدر كبير من التفاعل الإيجابي، ويعرف كل من ريد وهايمن مؤتمرات الفيديو على أنها عبارة عن إتصال سمعي مرئي يجري في وقت واحد بين أطراف متفاعلة معا في مواقع مختلفة حيث يمكن من خلال تلك المواقع إستعمال الشبكة في التمازج معا أو مع الموقع الرئيسي من خلال إمكانيات أجهزة الكمبيوتر السمعية والمرئية وكاميرات الفيديو الرقمية حيث يمكن للمتدربين في المواقع المختلفة توجيه الأسئلة والإستفسارات الخاصة بها⁽²⁾.

(1) عبد الله عوض الكريم حاج المختار، مرجع سبق ذكره، ص:9.

(2) سوسن زهير المهدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان، 2011، ص:157.

المطلب الثالث: متطلبات التدريب الإلكتروني للموارد البشرية:

لكي ينجح التدريب الإلكتروني فإنه يحتاج إلى متطلبات ضرورية تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

(1) المتطلبات التقنية (المادية):

وتتمثل في شبكة الربط الإلكتروني التي ستصل بين الإدارات والمؤسسات ببعضها البعض والتي تضمن سرعة تبادل البيانات في حالة التدريب التفاعلي، بالإضافة إلى الهيكلة التي ستقوم عليها الشبكة والتي تحدد أجهزة الربط الإلكتروني (DCE and DTE) وأجهزة الحاسوب التي تستخدم للاتصال والتصفح ومن ثم البرمجيات التي ستوفر التطبيقات التدريبية. ويجب الاعتماد على مركزية المعالجة من خلال تسخير أجهزة خوادم عالية القدرة الحسابية والسعة التخزينية وأجهزة حواسيب طرفية رخيصة ذات قدرة محدودة وهذا يتطلب شبكة ربط عالية السعة لضمان سرعة انتقال التطبيقات والمحتويات عند الحاجة إليها بدلا من الدخول في تعقيدات تحميل البرمجيات على الحواسيب الطرفية وصيانتها.

(2) المتطلبات البشرية:

لو فرضنا أن جميع العناصر المادية التي تم ذكرها سابقا قد توفرت للحصول إلى نظام تدريب إلكتروني متكامل ومستمر، فيبقى العنصر الأهم هو العنصر البشري، فلا بد من توفر عدد كافي من الكوادر البشرية المؤهلة القادرة على متابعة عمل النظام المتراخي الأطراف وصيانتته وضمان إنسياب المعلومات في جميع الإتجاهات داخل الشبكة، وليس ذلك فحسب، بل يجب أن يكون المدرب والموظف قادرين على إستخدام التكنولوجيا بوعي، وبشكل يخدم العملية التدريبية، إضافة إلى ذلك فإن دور الإبداع في أساليب التدريب وإستغلال التقنيات ليس غايته الحصول على المعرفة وحسب، بل أيضا توليدها بحيث يصبح جزءا لا يتجزأ من عملية التدريب، ونظرا لأن مثل هذا النظام يتطلب تغييرا جذريا في نمط تفكير المدرب والموظف فإنه لا بد من وضع إستراتيجية للتغيير والتحول نحو النظام الجديد ووضع أسس وأنظمة لإدارة هذا التغيير لتجنب الفوضى والتشتت وتبعثر الجهود.

(3) البيئة الممكنة:

لو تحققت جميع المتطلبات السابقة، فلا بد من توفر البيئة الممكنة التي تدعم خطوات تنفيذ الإستراتيجية الوطنية للتدريب الإلكتروني وتتمثل في الوعي الكامل بضرورة وأهمية هذا المفهوم على جميع المستويات،

⁽¹⁾ المرجع السابق، ص: 170.

بالإضافة إلى توفر الدعم والتعاون من قبل الجميع لإنجاح هذا النظام الجديد وضمان القبول والتعامل مع المعطيات الجديدة التي يفرضها هذا النظام⁽¹⁾.

بالإضافة إلى المتطلبات السابقة هناك شروط ومتطلبات أخرى ثانوية تتمثل في:⁽²⁾

- ❖ خطط واضحة تبين كيفية دمج التدريب الإلكتروني ومراحله ومميزاته.
- ❖ متطلبات إدارية تتمثل في الأنظمة والإدارة العصرية وإدارة تسجيل وإتصال المتدربين.
- ❖ أدوات إتصال وتواصل مثل منتديات ودرشات وإقتراعات.
- ❖ أدوات إضافة وإدارة الأنشطة أو المصادر.

المبحث الثالث: مراحل تصميم وتنفيذ برنامج التدريب الإلكتروني للموارد البشرية:

تمهيد:

سنتناول في هذا المبحث مراحل تصميم وتنفيذ برنامج التدريب الإلكتروني للموارد البشرية حيث سنتطرق في المطلب الأول إلى مرحلة التخطيط للتدريب الإلكتروني للموارد البشرية وفي المطلب الثاني سنتناول كيفية التصميم وإعداد المحتوى ثم مرحلة التنظيم ثم في المطلب الثالث سنتناول مرحلة تنفيذ التدريب وتقويمه.

المطلب الأول: التخطيط للتدريب الإلكتروني للموارد البشرية:

إن الموارد المعلوماتية متعددة يمكن أن تكون متطابقة فيما بينها، أي أنها توظف فيما بينها دون إشكال، التطبيقات تثبت على هذه الآلات، هذه الآلات يجب أن تتوفر على لغات وعلى برمجيات قاعدة تكون ملائمة، ففي النسخة الجديدة من التطبيقات على هذه الآلات وجد أنها تتألف من ذاكرة مركزية وقرص صلب ذات طاقة كافية، سرعة العمليات يجب أن تتناسب مع حجم التطبيقات، والشبكات يجب أن تتوفر على تدفق كافي حتى تستطيع نقل المعلومات في أزمنة مناسبة فالتوافق بين الأجهزة، الشبكات والبرمجيات هو ضروري من أجل نوعية الإستغلال المعلوماتي وهذا يتطلب التخطيط الجيد من أجل إستغلال هذه الشبكات و البرمجيات أحسن إستغلال

يتم في هذه المرحلة وفي ضوء تقدير الإحتياجات للفئة المستهدفة، وبالتنسيق مع الخبراء الإداريين والأكاديميين وخبراء التدريب من أجل وضع الخطة العامة للبرنامج وخطة اللقاءات والأنشطة وأساليب التقويم

(1) نفس المرجع السابق، ص:172.

(2) جميل إطميزي، دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية، من الموقع: <http://www.acit2k.org/aei>.

وجمع محتوى المادة التدريبية وتنظيمه وتنسيقه بالإضافة لوضع الإستراتيجيات العامة والخاصة للتدريب الإلكتروني والإجراءات اللازمة للبدء وتصميم البرامج التدريبية الإلكترونية، ويبرز دور شبكات المعلومات الداخلية "الأنترنت" في تعريف مديري التدريب ببرامج وخطط العمل والإنتاج لكافة الإدارات الأخرى، ومعرفة التوقيتات المؤثرة على تنفيذ هذه البرامج كما تتيح الحاسبات الخاصة بالتخطيط إمكانات لوضع خطط تكتيكية للتدريب الإلكتروني، ويتيح الوسيط الذكي (Intelligent agent) إمكانية التخطيط الديناميكي للبرامج التدريبية بصورة تتناسب مع الواقع الحقيقي حيث تتطلب هذه المرحلة تقدير الإحتياجات المستقبلية للمتدربين للعمل على إتباعها وتحديد الأهداف العامة والخاصة للتدريب ووضوحها⁽¹⁾.

المطلب الثاني: مرحلة التصميم وإعداد المحتوى التدريبي الإلكتروني للموارد البشرية:

أولاً: مرحلة التصميم للتدريب الإلكتروني:

ويقصد بالتصميم الكيفية التي من خلالها يتم ترجمة للسياسات والإستراتيجيات التي يتم وضعها في مرحلة التخطيط لتحقيق أهداف التدريب الإلكتروني بالإضافة إلى تصميم أنشطة الدورات التدريبية، كما تركز على عملية تصميم المنهج التدريبي المراد تقديمه على شبكة الأنترنت⁽²⁾.

ويذكر (Porter et Rossman) أن فريق التطوير يعتمد عند تصميمه للتدريب الإلكتروني على أحد

المدخلين التاليين:⁽³⁾

1. مدخل النظم: يركز على العلاقات بين المتدربين والمدرسين والمحتوى التدريبي حيث يعتمد كل عنصر من ذلك العناصر ويتأثر بها ويؤثر فيها، وأي تعديل أو تغيير في إحدهما يؤثر على النظام بأكمله وعلى نتائج وخرجات التدريب.

2. المدخل الشامل: يعتمد على قيام المطورين بتكوين رؤية شاملة ومنهجية لفهم وإستيعاب مدى تأثير ذلك النوع من التدريب على المؤسسة بأكملها، ويتطلب ذلك المدخل فهم كامل للمكونات ومستلزمات البنية

(1) أحمد صقر عاشور وآخرون، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، الطبعة الثانية، دار منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص:352.

(2) أحمد حسين عبد المعطي وأحمد زراع، التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية، مجلة دولية للأبحاث التربوية، العدد 31، القاهرة، 2012، ص:295.

(3) السعيد عبد الرزاق، مراحل وخطوات تصميم وتنفيذ التدريب الإلكتروني على شبكة الأنترنت، مجلة التعليم الإلكتروني، العدد السابع، مصر، 2009، ص:201.

الأساسية للشبكة والأجهزة المتاحة لها وبرامجها وخاصة برامج المتصفح browser، ويقوم المدخل الشامل على عدة خطوات وتتمثل تلك الخطوات فيما يلي:

أ. تقدير الاحتياجات التدريبية من خلال تحديد الغايات والأهداف والمستهدفين والتدريبين وبيئة التدريب.

ب. إختيار أكثر الطرق والأساليب ملائمة للتدريب الإلكتروني والتي تتمثل فيما يلي:

- التدريب القائم على الحاسب من خلال شبكة (w/CBI) world computer based training وهو يعتمد على التعلم الفردي من خلال التدريب والممارسة والمحاكاة وتوجيه الأسئلة.

- النظم الإلكترونية لدعم الأداء من خلال الشبكة (électronique performance support système (eps) وهو الأسلوب الذي يوفر التدريب وقت الحاجة إليه من خلال حل المشكلات والطرق العلمية والتجريبية وتنفيذ المشروعات.

- التدريب غير المتزامن: يعتمد على التدريب الجماعي على الشبكة في غير الوقت الحقيقي من خلال المهام التجريبية والمناقشات ومشروعات الفريق، ويجمع التدريب غير المتزامن المتدربين والمدربين معا للتدرب على المهارات والمعارف الجديدة ويقومون بالدخول إلى الموقع بشبكة الأنترنت في أوقات مختلفة لإنجاز المهام التي يكلفون بها والعمل في المشروعات مما يساعد على تبادل الخبرات بين المتدربين.

- التدريب المتزامن: يعتمد على التدريب الجماعي على الشبكة في الوقت الحقيقي من خلال المناقشات وحل المشكلات حيث يتواجد المدرب والمتدربين على الشبكة في نفس الوقت من خلال مؤتمرات الفيديو والمؤثرات المسموعة وغرف الحوار.

ج. تصميم الجلسات التدريبية وتحديد محتواها وأساليبها اللازمة لنقل المعارف والمهارات للمتدربين عبر الشبكة وتحديد التغذية الراجعة عن التدريب والمتدربين واتخاذ إجراءات التصحيح.

د. توثيق هيكل المحتوى وإعداد دليل تفصيلي لتطبيقات ومشروعات التدريب.

ثانياً: الإعداد لمحتوى التدريب الإلكتروني للموارد البشرية:

يقصد بالمحتوى التدريبي المادة التدريبية أو الملف التدريبي أو الحقيبة التدريبية والتي تشمل على

سبيل المثال: المحاضرات والأقراص المضغوطة وأشرطة سمعية بصرية وغيرها من وسائل وأساليب التدريب

الإلكتروني⁽¹⁾.

(1) مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2008، ص:190.

وتجهز محتوى الدورات التدريبية في ضوء تحليل الإحتياجات الحقيقية للمتدربين بإستخدام الطرق المنهجية وتحليل النظم، كما يجب مراعاة إرتباط المحتوى بالأهداف التدريبية والتعليمية المراد تحقيقها، وأن يكون صحيحا من الناحية العلمية وقابلا للتطبيق وكافيا لإعطاء فكرة عن المادة التدريبية ويتم تصميم أنشطة تدريبية للمحتوى بما يتناسب مع المتطلبات الفنية والمعايير العالمية لتصميم المحتوى الإلكتروني بما يحقق التدريب الذاتي التفاعلي ثم بعد ذلك يتم تصميم الموقع وتهيئة بيئة التدريب ويتم تصميم موقع خاص بالتدريب الإلكتروني يتضمن المحتوى التدريبي التفاعلي على هيئة دروس مدعومة بالوسائط المتعددة.

المطلب الثالث: تنظيم التدريب الإلكتروني للموارد البشرية:

تتمثل خطوات تنظيم التدريب الإلكتروني فيما يلي:⁽¹⁾

- أ. تحديد المدة الزمنية للتدريب، بحيث يتضمن كل أسبوع المواد والأنشطة التدريبية الخاصة به (المحتوى التدريبي-موضوعات المحادثة الإلكترونية، المصادر الإثرائية، الإختبارات التدريبية).
- ب. يعقد إختبار نهاية الدورة التدريبية وتعيين درجة الإختبار 100 درجة موزعة مثلا كما يلي:
(50 درجة خاصة بالمحتوى التدريبي، 35 درجة خاصة بالمصادر الإثرائية، 15 درجة خاصة بالمحادثات الإلكترونية مع المدرب).

ج. الإشراف التدريبي يتضمن الموقع نظاما فعالا للإشراف على التدريب يتيح للمدرب متابعة العمل التدريبي والحصول على التغذية الراجعة وإستخراج البيانات وكتابة التقارير⁽²⁾.

المطلب الرابع: مرحلة تنفيذ التدريب الإلكتروني للموارد البشرية وتقويمه:

أولا: مرحلة تنفيذ التدريب الإلكتروني للموارد البشرية:

- يتم تنفيذ التدريب الإلكتروني من خلال الدخول إلى نظام التدريب الإلكتروني لتشغيل برنامج internet explorer وكتابة عنوان الموقع عندئذ تظهر الصفحات التالية:
- صفحة تسجيل الدخول: حيث يقوم المتدرب بإدخال إسم المستخدم وكلمة المرور الممنوحة له بواسطة المدرب أو المشرف ثم الضغط على زر الدخول.

(1) المرجع السابق، ص: 296-297.

(2) أحمد حسين المعطي وأحمد زراع، مرجع سبق ذكره، ص: 197.

- الصفحة الرئيسية: تتضمن الصفحة الرئيسية للعناصر التالية: محتوى التدريب courses، البحث search، المحادثة chat، التقييم évolution، البريد mail، ملفات التحميل download.
- صفحة محتوى التدريب: تتضمن جدول المحتويات يوضح للمتدرب كيفية إستعراض المحتوى والتنقل عبر صفحاته كما تتضمن فهرس المحتوى التدريبي.
- صفحة التقييم الذاتي: توضح الإستراتيجية التي يتم من خلالها تقييم أداء المتدرب.
- صفحة المتدربين: تضم قائمة بأسماء المتدربين المقيدين لدراسة محتوى التدريب وبريدهم الإلكتروني ليتسنى لهؤلاء المتدربين مراسلة بعضهم البعض.

ثانيا: مرحلة تقويم التدريب الإلكتروني للموارد البشرية:

عملية تقويم التدريب الإلكتروني للموارد البشرية تستند على عدة أسس ومعايير التي يمكن من خلالها إجراء التعديلات لتطوير نظام التدريب ورسم إستراتيجياته المستقبلية، ومن هذه الأسس والمعايير تحديد أهداف التدريب القريبة والبعيدة ووضوحها وشمول التدريب عملية التقويم وإستمرارها وترابط عناصر منظومة التدريب وإتساقها، وتكامل جهود التدريب السابقة واللاحقة وجودتها.

خلاصة الفصل:

تسعى المؤسسات في عصر الانفجار المعرفي والتكنولوجي إلى تحقيق المزيد من الإبداع والإنتاجية لتظل متواجدة دائماً، والمؤسسة مطالبة أن تحدث عملية تحول كبيرة في تنمية الموارد البشرية، ليس بالضرورة أن يكون ذلك بتوفير عدد أكبر منها بل بتوفير موارد بشرية أكثر كفاءة وقدرة إبداع وذلك من أجل التوافق مع متطلبات العمل التي أصبحت تتطلب استخداماً للتكنولوجيا الحديثة بشكل مستمر.

فعلى المؤسسة أن تستغل التكنولوجيات الحديثة وتقنياتها في تطويرها لدعم برامج التدريب المستمر والإستفادة من إمكانياتها الهائلة في السعة والذاكرة والسرعة، فيما يعرف ببرامج التدريب الإلكتروني في بيئة التدريب الإلكترونية ونظام إدارة التعلم الإلكتروني.

الفصل الثالث

المبحث الأول: تقديم عام لبلدية جيجل:**تمهيد:**

تعتبر بلدية جيجل هيئة عمومية محلية مستقلة ماليا وذات شخصية معنوية، تضم في كيانها مجموعة من المواطنين تربطهم مجموعة من المصالح المشتركة، ولها سلطة القرار والفعالية، وتحوز على مجموعة من الوسائل المادية والمالية تساعد على تسيير كافة مصالحها في شتى المجالات بغرض تلبية حاجيات سكانها وتحقيق الأهداف والبرامج التي وضعتها الحكومة للمنفعة العامة.

المطلب الأول: نشأة بلدية جيجل والتعريف بها:**أولاً: نشأة بلدية جيجل:**

لقد نشأت فكرة البلدية في الأحياء الإنجليزية(لندن) لتنظيم شؤون ذلك الحي، حيث تكونت لجنة لتسيير شؤون تلك المدينة، تم تطورت تدريجياً لتأخذ شكل بلدية.

وقد ظهرت هاته الفكرة في الجزائر مع المستعمر الفرنسي إذ كان هناك نوعين من البلديات، بلدية تخص شؤون الأهالي وبلدية تخص شؤون المعمرين إلى غاية 1976، أين صدر أول قانون للبلديات وظهرت المجالس الشعبية المنتخبة وكان عددها آنذاك أقل من العدد الحالي.

إلى أن جاء قانون البلدية الجديد 80/90 المؤرخ في 12 رمضان 1410 الموافق لـ 18 أبريل 1990 فقد جاء في المادة الأولى منه (أن البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية بالشخصية المعنوية للإستقلال المالي وتحديث بموجب قانون).⁽¹⁾

كما ضبط هذا القانون شؤون البلديات البالغ عددها 1541 بلدية عبر إقليم الوطن، وعليه فقد تم تصنيف البلديات طبقاً لتعداد السكان إلى خمسة أصناف نذكرها فيما يلي:⁽²⁾

- ❖ الصنف الأول: أقل من 20 ألف نسمة.
- ❖ الصنف الثاني: من 20 إلى 50 ألف نسمة.
- ❖ الصنف الثالث: من 50 إلى 100 ألف نسمة.
- ❖ الصنف الرابع: من 100 إلى 160 ألف نسمة.

(1) الوثائق الداخلية للمؤسسة.

(2) نفس المرجع.

❖ الصنف الخامس: من 160 ألف نسمة فما فوق.

كما تعتبر البلدية الخلية الأساسية في تنظيم الدولة إذ أنها قريبة جدا من المواطنين في أداء حاجاتهم وأعمالهم والتي يتركز عليها الهرم العام الذي تتشكل منه الدولة العصرية، وهذا ما أدى بكل ولاية إلى إنشاء بلدية خاصة بها لتنظيم شؤون مجتمعتها، وتعد بلدية جيجل واحدة من البلديات التي أنشأت لهذا الغرض، وتم تصنيفها في المركز الرابع، أسست في عهد الإستعمار سنة 1838م حيث كانت تابعة لولاية قسنطينة وأصبحت بلدية مستقلة بذاتها بعد قرار التقسيم لعام 1974م تكونت في البداية من 13 بلدية من بينهم هذه البلدية.

ولأن بلدية جيجل تعتبر من البلديات الساحلية بالدرجة الأولى، تقع في الشمال الشرقي بالنسبة للعاصمة وتبعد عنها بحوالي 350 كلم، يحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط ومن الشرق بلدية الأمير عبد القادر في حين يحدها من الغرب بلدية العوانة ومن الجنوب بلدية قاوس. تتربع على مساحة 65.66 كم²، يبلغ عدد سكانها 11540.9 نسمة (إحصاء جويلية 1998).

ولأنها تحتل موقعا جغرافيا مهما أدى هذا إلى توسعها وزيادة عدد سكانها فأصبحت البلدية تعاني نوعا من النقص في تقديم الخدمات للمواطنين في تحقيق الغرض الذي أنشأت له ولتدارك هذا النقص تم إنشاء وتدعيمها بملاحق جديدة منها الملحق البلدي أيوف (1995) وملحق حراثن.

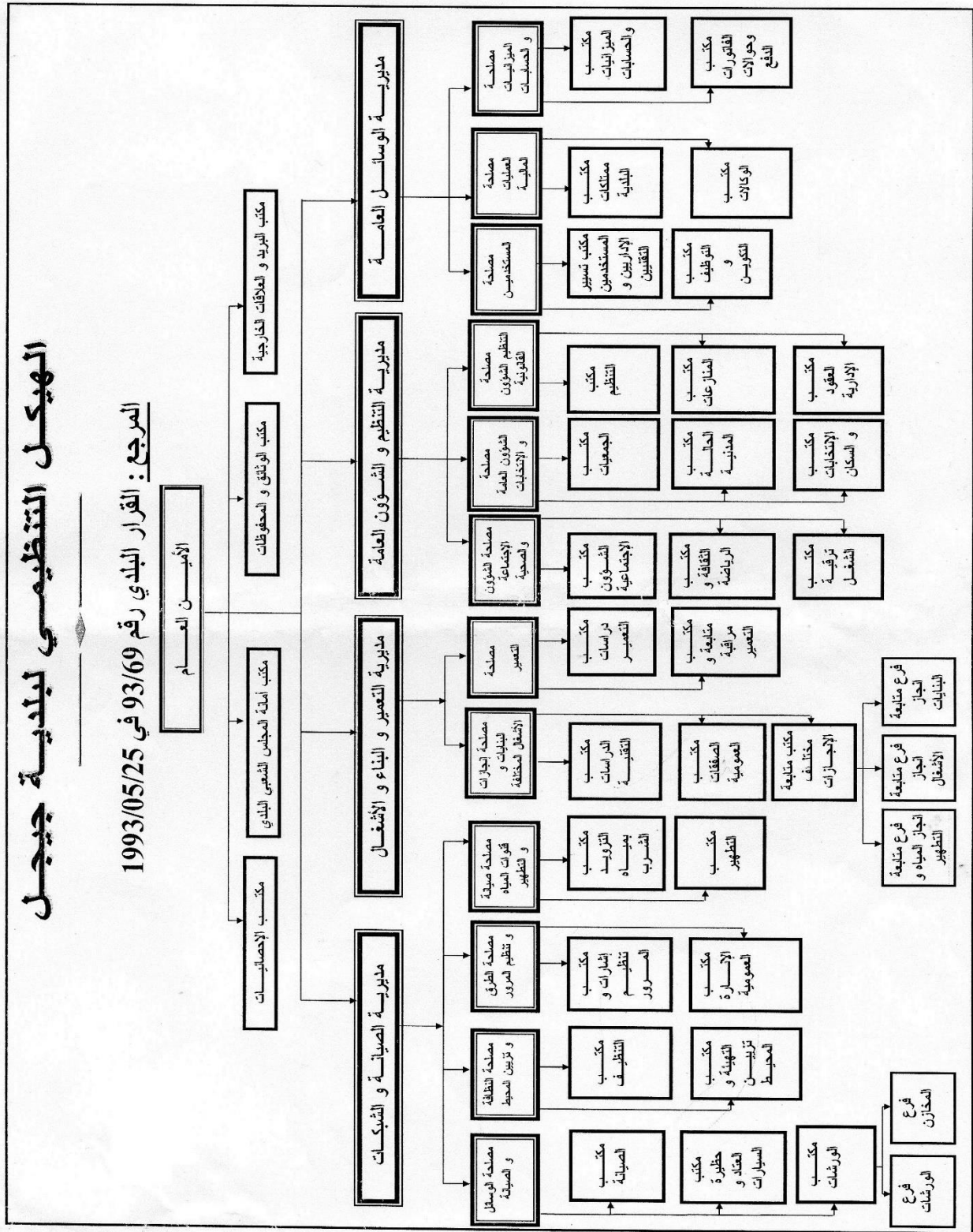
ثانيا: تعريف البلدية:

هي هيئة أو وحدة لامركزية إقليمية (محلية) في النظام الإداري، بل هي الجهاز أو الخلية التنظيمية الأساسية والقاعدية سياسيا، إداريا، إجتماعيا وثقافيا (البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية) حسب ما ورد في الدستور الجزائري لسنة 1976 في مادته 36 و 49 من القانون المدني وميثاق البلدية ص 11 المادة الأولى من القانون البلدي القديم.

أما في القانون البلدي 80/90 المؤرخ في 1990/04/07 فقد نص في مادته الأولى بأن "البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وتحدد بموجب قانون".

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية جيجل:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لبلدية جيجل



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

بالنسبة للأجهزة العامة لبلدية جيجل سنتطرق إلى هيكلها التنظيمي وإلى مختلف المصالح والأقسام والمكاتب التي تتكون منها والمهام التي يقوم بها مسؤوليها وذلك كما يلي:⁽¹⁾

أ. الأمانة العامة:

تعتبر الهيئة الأساسية داخل الهيكل التنظيمي للبلدية، حيث تتكفل بتنسيق وتنشيط جميع مصالح البلدية وتتكون من أربعة مكاتب هي:

- مكتب البريد والعلاقات الخارجية: يقوم بتسيير المصالح المشتركة وتجهيز المكاتب وتسجيل البريد الصادر والوارد وتوزيعه.
- مكتب الوثائق والمحفوظات: يتولى جمع وحفظ وحماية وتسيير المحفوظات والوثائق القانونية والتنظيمية للبلدية.
- مكتب الإحصائيات: وهو المسؤول عن جمع وحفظ مختلف المعلومات المتعلقة بالبلدية ونشاطاتها.
- مكتب أمانة المجلس الشعبي البلدي: وتتمثل مهمته أساسا في تجهيز ومتابعة أعمال المجلس الشعبي البلدي.

ب. مديرية الوسائل العامة:

تتمثل دورها في ممتلكات البلدية وإعداد الميزانية السنوية للبلدية وتضم ثلاث مصالح:

- مصلحة الميزانيات والحسابات: وتتمثل مهامها فيما يلي:
 - جمع مختلف الموارد المالية وتقييمها.
 - إعداد الميزانيات الأولية والإضافية والحساب الإداري.
 - جمع الوثائق المالية اللازمة لتقدير إيرادات ونفقات البلدية.
 - إعداد الفاتورات التابعة للغير وتسجيلها بعد التأكد من تأدية الخدمة.
 - إعداد حوالات الدفع ومتابعة عملية التسديد.
- مصلحة العمليات المالية: تهتم بما يلي:
 - حصر ممتلكات البلدية وكذا حصر المعالم التاريخية والأثرية الموجودة داخل تراب البلدية وتسييرها.
 - متابعة عمليات تحصيل إيجار العقارات التابعة للبلدية.

(1) القرار البلدي رقم 69-93، المؤرخ في 05-05-1993، المتعلق بالتنظيم الإداري لمصالح بلدية جيجل، وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

— مراقبة الوثائق المالية المتعلقة بإنشاء وتسيير الكفالات.

- مصلحة المستخدمين: وتتولى مهمة تسيير المستخدمين التقنيين والإداريين ومتابعة حركتهم داخل مصالح البلدية بالإضافة إلى ضبط إحتياجات البلدية من المستخدمين وتنظيم مسابقات التوظيف والدورات التكوينية لعمال البلدية.

ج. مديرية التنظيم والشؤون العامة:

تتكفل بالجانب التنظيمي والتسييري وتضم ثلاث مصالح:

- مصلحة التنظيم والشؤون القانونية: تقوم بمتابعة كافة الشؤون القانونية والتنظيمية للبلدية، وذلك من خلال المصادقة على الوثائق الإدارية، متابعة كل المنازعات التي تكون البلدية طرفاً فيها، تنظيم وتسجيل مداوات المجلس الشعبي البلدي ومتابعة تنفيذها وكذا إصدار مدونة خاصة بالعقود الإدارية في آخر كل سنة.

- مصلحة الشؤون العامة والانتخابات: تتابع هذه المصلحة كل الجمعيات الموجودة عبر التراب الوطني وتعد سجلات الحالة المدنية والوثائق المتعلقة بها، كما تعمل على التحضير للانتخابات وكل العمليات المرتبطة بها.

- مصلحة الشؤون الاجتماعية والصحية: تتولى هذه المصلحة متابعة كافة الميادين والأمور المتعلقة بالشؤون الاجتماعية، الثقافية، الصحية، الرياضية والتشغيلية داخل البلدية.

د. مديرية التعمير والبناء والأشغال:

تقوم بدراسة ومتابعة كل ما يتعلق بالجانب العمراني للبلدية وتتكون من مصلحتين هما:

*مصلحة التعمير.

*مصلحة الشؤون الاجتماعية والصحية.

ويمكن تلخيص مهام هذه المصالح في النقاط التالية:

- دراسة ومتابعة وحماية وسائل التعمير على مستوى إقليم البلدية.
- متابعة التعمير فيما يخص رخص البناء، رخص الهدم، رفض التجزئة...
- متابعة عملية التجديد الحضري.
- مراقبة التعمير والبناء.

- متابعة إنجاز الأشغال العمومية.
- إعداد البطاقات الفنية للمشاريع والإهتمام بالدراسات التقنية الخاصة بها وتقييمها.
- دراسة العروض المتعلقة بالصفقات العمومية من الناحية التقنية.
- هـ. مديرية الصيانة والشبكات:
- تقوم أساسا بمتابعة وصيانة مختلف شبكات البلدية وتضم أربعة مصالح:
- *مصلحة صيانة قنوات المياه والتطهير.
- *مصلحة الطرق وتنظيم المرور.
- *مصلحة النظافة وتزيين المحيط.
- *مصلحة الوسائل والصيانة.
- وتقوم هذه المصالح بالمهام التالية:
- متابعة وصيانة جميع شبكات البلدية كشبكة التزويد بالمياه الصالحة للشرب، شبكة الغاز، شبكة تصريف المياه القدرة...إلخ.
- تنظيف الأحياء وجمع القمامات وتهيئة المحيط.
- صيانة طرقات البلدية وتنظيم شبكة النقل ومراقبتها داخل إقليم البلدية.
- صيانة وحماية كافة ممتلكات البلدية العقارية والمنقولة.
- صيانة الإنارة العمومية والعمل على توسيعها.
- إعداد رخص الإيصال بمختلف الشبكات التابعة للبلدية.

المطلب الثالث: دور ومهام بلدية جيجل:

تلعب بلدية جيجل دورا هاما في مختلف جوانب الحياة الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية للمنطقة، ويمكن إبراز هذا الدور من خلال ما يلي:

أ. في المجال الاقتصادي:

فيما يتعلق بالجانب الاقتصادي تتولى بلدية جيجل المهام التالية:

- إعداد المخططات التنموية ومتابعة إنجاز مختلف المشاريع الرامية إلى تطوير وترقية المنطقة وذلك في إطار ما يعرف بالتنمية المحلية.
 - تطوير ومتابعة الأنشطة الاقتصادية للبلدية.
 - تنظيم مختلف المناقصات ودراساتها والمصادقة عليها.
 - المساعدة على ترقية برنامج السكن وتشجيع إنشاء التعاونيات في تراب البلدية.
- ب. في المجال الاجتماعي:**

يتجلى دور بلدية جيجل من الناحية الاجتماعية في العمل على تحسين المستوى المعيشي والاجتماعي لسكانها من خلال:

- الاهتمام بالتعليم عن طريق إنجاز مؤسسات التعليم وتجهيزها وصيانتها.
- إنجاز مراكز الصحة وقاعات العلاج وصيانتها طبقا للمقاييس الوطنية.
- توفير مختلف الخدمات العمومية للسكان كالإنارة العمومية.
- الاهتمام بتهيئة وتزيين المحيط وإعطاء أهمية كبيرة للبيئة.

ج. في المجال الثقافي:

- السهر على حماية المعالم الأثرية.
- المشاركة في صيانة المساجد والمدارس القرآنية الموجودة في البلدية وضمان المحافظة على الممتلكات الدينية.
- التكفل بإنجاز كل الأشغال المتعلقة بتهيئة الهياكل القاعدية والأجهزة الخاصة بالشبكات التابعة لممتلكاتها، وكذا التكفل بكل العمليات الخاصة بتسييرها وصيانتها.
- صيانة الهياكل والأجهزة المكلفة بالشبيبة والثقافة وترقيتها.

المطلب الرابع: الإدارة العمومية:

تعتبر الإدارة العمومية الوسيلة التي تقوم من خلالها الدولة بتقديم خدمات عديدة ومتنوعة تتميز بالمجانبة النسبية للمواطنين لنفس البلد، ولهذا فهي تشكل مركز حوار بين أصحاب القرار والمواطنين.

أولاً: تعريف الإدارة العمومية:

من التعاريف نذكر ما يلي:

التعريف الأول: يعرفها جيليني (gilinier) بأنها: "تنفيذ السياسة العامة للدولة عن طريق الإدارة العمومية".⁽¹⁾

التعريف الثاني: يعرفها ويلسون (wilson) بأنها: الغاية أو الهدف العملي للحكومة موضوعه هو إنشاء المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والإنفاق مع رغبات الأفراد وحاجاتهم.⁽²⁾

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن الإدارة العمومية هي مزيج من القوانين واللوائح التنظيمية والعلاقات التي تساعد على تنفيذ السياسة العامة للدولة، كما أن ممارسة هذا النوع من الإدارة لا يتم بصورة عشوائية وإنما يجب الاهتمام بعنصرين أساسيين هما: العنصر البشري والعنصر المالي.

ثانياً: أهمية الإدارة العمومية:

تكمن أهمية الإدارة العمومية في:⁽³⁾

- وجود إدارة عمومية في كل المجتمعات البشرية التي تمتلك إمكانيات مادية وفنية وطبيعية تساعد على تحقيق أهدافها وتنفيذ واجباتها.
- الإدارة العمومية هي الركيزة الأساسية لأي دولة حديثة.
- الإدارة العمومية تقف وراء كل إنجاز ضخم لا تستطيع المؤسسات الأخرى القيام به.
- لا بد من وجود جهاز تنفيذي قادر على الإشراف على شؤون الدولة

(1) الوثائق الداخلية للمؤسسة.

(2) نفس المرجع.

(3) نفس المرجع.

ثالثا: وظائف الإدارة العمومية:

تقوم الإدارة العمومية بمجموعة من الوظائف المتداخلة والمتزامنة تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة حسب معظم علماء الإدارة وهي كما يلي:

1. **التخطيط:** هو التقدير سلفا لما يجب عمله، كيف؟ متى؟ ومن سيقوم به؟ ويعرفه جورج تيدي بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الغروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة وتقوم عملية التخطيط على المراحل التالية:

أ. تحديد الأهداف حيث تقوم السلطة السياسية عموما بهذه المهمة مع مساهمة الإدارة العمومية بمختلف هياكلها.

ب. تحديد الوسائل والإمكانات وذلك يتحقق بدراسة القوانين والأنظمة المتعلقة بالهدف المراد تحقيقه ومدة التنفيذ.

ج. توزيع الخطة على الأعوان العموميين والإدارات الفرعية المطلوب منها تنفيذ ما تم تخطيطه.

د. متابعة الخطة وتقييمها حيث تقوم بهذه المهمة السلطات العمومية المختصة.

2. **التنظيم:** هو حلقة ربط بين جميع وظائف الإدارة العمومية من تخطيط وتوجيه ورقابة ويعرف على أنه: " جميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف وإسناد مهمة الإشراف على كل مجموعة لشخص تمنح له السلطات الإشرافية اللازمة ".

3. **التوجيه:** تضاعفت أهمية التوجيه مع إتساع الجهاز الإداري في المنظمات والإدارات العمومية والذي يعرف على أنه: " التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق غرض مشترك وبث الإنسجام بين أفرادها والوظيفة التي بمقتضاها يستطيع الإداري "، والجدير بالذكر أن وظيفة التوجيه تندرج تحتها ثلاثة عناصر أساسية تشكل قاعدة أساسية في ممارسة هذه الوظيفة وهي: الإتصال، التحفيز والقيادة.

4. **الرقابة:** تعتبر الرقابة وظيفة ضرورية في جميع مستويات الإدارة تقوم على أدوات وأساليب كمية ووصفية يتم من خلالها التحقق من مدى تحقيق الأهداف والسياسات العمومية وتصحيح مسار العمل لرفع الكفاءة والفعالية وقد عرفها هنري فايول بأنها: " تنطوي على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وتتمثل الأهداف الأساسية للرقابة في:

— مراقبة مدى سير الخطة ومستوى تحقيق الإنجاز في كل مرحلة.

— السعي لتحقيق الجودة في العمل، والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة:

نسعى من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة وهذا بإبراز مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة المستخدمة لجميع البيانات وكذا المحاور التي تغطيها. ننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، ونختم هذا المبحث بإجراء إختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى صدقها.

المطلب الأول: تخطيط وتصميم أداة الدراسة:

في هذا المطلب سنتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى نوع الأداة التي إستخدمت في جميع البيانات وكذلك المحاور التي تغطيها.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة جميع عمال وموظفي بلدية جيجل والبالغ عددهم (510) موظفاً، ونظراً لصعوبة الوصول إلى كل العمال بالبلدية محل الدراسة بسبب نظام العمل. ثم إختيار عينة عشوائية قدرها (70) فرداً أي ما نسبته (13.50%) من مختلف الفئات المهنية وهذا لمعرفة آرائهم حول التدريب الإلكتروني للموارد البشرية ومتطلباته وأهم معوقاته ببلدية جيجل.

ثانياً: أداة الدراسة:

يعتبر الإستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات الميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة والتي بواسطتها يستطيع الباحث أن يصل إلى عدد كبير من المبحوثين في مدة وجيزة.

ويمكن تعريف الإستبيان على أنه: "عبارة عن مجموعة من الأسئلة قد تكون مفتوحة، مغلقة أو كليهما وهي تركز على إستطلاع الآراء والمواقف من خلال الأسئلة التي تتضمنها، وتستخدم بشكل مكثف في الدراسات الإستطلاعية كأداة أساسية لجمع المعلومات والبيانات"⁽¹⁾ وبناء عليه ثم الإعتماد في هذه الدراسة على الإستبيان كأداة أساسية قصد الإلمام بجميع جوانب الموضوع وتم تقسيمه إلى أربعة محاور:

المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية التالية: السن والجنس والخبرة والمؤهل العلمي وعدد الدورات التدريبية الإلكترونية.

(1) هاني عرب، مهارات التفكير والبحث العلمي، ملقى البحث العلمي 2009، ص ص88-89.

المحور الثاني: ويتضمن مدى إدراك مسؤولي وموظفي بلدية جيجل لمفهوم وأهمية التدريب الإلكتروني، ويبين الجدول رقم (02) توزيع عبارات هذا المحور.

الجدول رقم (02): توزيع عبارات محور مدى إدراك مفهوم وأهمية التدريب الإلكتروني

رقم العبارة	البعد
من 1 إلى 5	إدراك مفهوم وأهمية التدريب الإلكتروني للموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة.

المحور الثالث: ويتضمن المتطلبات اللازمة للتدريب الإلكتروني للموارد البشرية في بلدية جيجل، ويبين الجدول رقم (03) توزيع عبارات هذا المحور.

الجدول رقم (03): توزيع عبارات محور متطلبات التدريب الإلكتروني للموارد البشرية

رقم العبارة	البعد
من 6 إلى 12	المتطلبات الفنية
من 13 إلى 20	المتطلبات البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة.

المحور الرابع: يتضمن أهم معوقات استخدام التدريب الإلكتروني في بلدية جيجل وقد تضمن بعدين هما: المعوقات المالية والمعوقات الإدارية، ويبين الجدول رقم (04) توزيع عبارات هذا المحور.

الجدول رقم (04): توزيع عبارات محور معوقات التدريب الإلكتروني

رقم العبارة	البعد
من 21 إلى 26	المعوقات المالية
من 27 إلى 33	المعوقات الإدارية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة.

وبقي معرفة درجة موافقة المبحوثين على عبارات الإستبيان بإستخدام مقياس likert المتدرج حيث أعطيت أوزاناً تقيس هذه الدرجة، قد حددت الأوراق بخمس نقاط من 1 إلى 5 بالنسبة للأسئلة المتعلقة بأبعاد الدراسة حيث يقوم المبحوث بإختيار أحد الدرجات تعبيراً عن رأيه، ويمكن عرض هذه الدرجات بأوزانها كما يلي:

الجدول رقم (05): درجة قياس متغيرات الدراسة حسب سلم ليكارت

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي كونه فيتم ذلك من خلال إيجاد طول المدى $4-1=5$ ، ثم قسمة المدى

على عدد الفئات $(0.8=5/4)$ وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس لتصبح الفئة الأولى من

$1-1.8$ ، هكذا لبقية الفئات فيكون عندنا درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي وفق مقياس ليكارت الخماسي الآتي:

الجدول رقم (06): درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي:

درجة التقدير	مقياس ليكارت	قيم المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	غير موافق بشدة	1.8 – 1.00
منخفضة	غير موافق	2.60 – 1.81
متوسطة	محايد	3.40 – 2.61
مرتفعة	موافق	4.20 – 3.41
مرتفعة جداً	موافق بشدة	5.00 – 4.21

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة.

المطلب الثاني: إختبار أداة الدراسة:

لإختبار أداة الدراسة سنحاول التأكد من صدق وثبات الدراسة.

أولاً: صدق أداة الدراسة: ثم التأكد من صدق الإستبيان بطريقتين:

1- صدق المحكمين: لمعرفة صدق أداة الدراسة تم عرضها على الأستاذ المشرف لمناقشتها من حيث شموليتها وإمكانية تحقيقها للهدف الذي ترمي إليه، كما تم عرض الإستبيان على أساتذة من أعضاء هيئة التدريس (أنظر ملحق رقم (1))

وقد طلب من المحكمين إبداء رأيهم حول وضوح صياغة العبارات ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، كما طلب من المحكمين إساءة النصح بإدخال أي تعديلات على صياغة العبارات لتزداد وضوحاً أو إضافة إي عبارة جديدة ليزداد الإستبيان شمولاً أو حذف أي عبارة مكررة أو غير ضرورية وقد تم تعديل بعض العبارات بناء على ملاحظات الأساتذة.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة: من أجل التأكد من ثبات الدراسة والإستبانة تم حساب معامل ألفا كرونباخ بإستخدام نظام الإحصاء spss. حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لكل المحاور إضافة إلى الثبات الكلي والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): معامل الثبات لأداة الدراسة وأبعادها.

معامل ألفا كرونباخ	أرقام العبارات	المحاور	
0.627	5-1	مدى إدراك بلدية جيجل لمفهوم وأهمية التدريب الإلكتروني	
0.892	12-6	المتطلبات التقنية	محور المتطلبات اللازمة للتدريب الإلكتروني
0.882	20-13	المتطلبات البشرية	
0.876	26-21	المعوقات المالية	محور معوقات التدريب الإلكتروني
0.891	33-27	المعوقات الإدارية	
0.675	33-1		الثبات الكلي للدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ونتائج spss.

تتراوح معامل الثبات للمحاور بين (0.627 و 0.892)، أما معامل الثبات الكلي فقد بلغ (0.675) مما يدل على أن أداة الدراسة (الإستبيان) يتمتع بدرجة عالية من الثبات. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة (الإستبيان) وتباتها تم توزيع 70 إستمارة على أفراد عينة الدراسة وتم إسترجاعها كلها بنسبة 100%.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة ومن أجل تحليل البيانات تم إستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: وهذا لوصف أفراد عينة الدراسة وتحديد إجاباتهم إتجاه محاور وأبعاد الدراسة التي تضمنها الإستبيان.
2. معامل ألفا كرونباخ: وإستعمل من أجل تحديد درجة ثبات أداة الدراسة.
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة إتجاه محاور الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

سنتناول في هذا المبحث أهم خصائص العينة المدروسة ومواصفات متغيرات الدراسة، وفي الأخير سيتم اختيار الفرضيات.

المطلب الأول: نتائج متعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول الخصائص الشخصية والوظيفية:

في هذا المطلب سنتناول خصائص العينة المدروسة من حيث: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة، عدد الدورات التدريبية من أجل هذا تم إستخدام التكرارات والنسب المئوية كما هو مبين في الجداول التالية:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	26	37.1
أنثى	44	62.9
المجموع	70	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss.

من الجدول رقم (08) يتضح لنا أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور، حيث بلغ عدد الذكور 26 فردا أي ما نسبته (37.1%)، في حين بلغ عدد الإناث 94 فردا أي ما نسبته (62.9%) من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل في الإدارة الذي لا يتطلب جهد بدني كبير.

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسب المئوية	التكرارات	فئات السن
7.1%	5	أقل من 30 سنة
67.1%	47	من 30 إلى 40 سنة
25.7%	18	41 سنة فأكثر
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS.

يتضح لنا من الجدول رقم (09) أن أكبر فئة عمرية هي الفئة 30 إلى 40 سنة بتكرار مقداره 47 فردا ونسبة مئوية (67.1%)، تليها الفئة العمرية من 41 سنة فأكثر بتكرار 18 فردا وبنسبة مئوية قدرها (25.7%)، بعد ذلك جاءت الفئة أقل من 30 سنة حيث بلغ عدد أفرادها 5 أفراد بنسبة (7.1%)، وهي آخر مرتبة، ويبدو جليا من خلال الجدول أن نسب الفئات متفاوتة وهذا ما يدل على أنه لا يوجد إعتدال في معدلات الدخول والخروج وتجديد القوى العاملة، وأن أغلب الموظفين شباب.

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
35.7%	25	بكالوريا أو أقل
52.9%	37	جامعي
11.4%	8	دراسات عليا
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS.

يتضح الجدول رقم (10) أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى تعليمي جامعي (52.9%) أي ما يقابله 37 فرد، ويليه مستوى تعليمي بكالوريا أو أقل ب 25 فرد ما يعادل (35.7%)، وفي الأخير يأتي مستوى الدراسات العليا ب 8 أفراد ونسبة مئوية (11.4%)، وهذا دليل على أن العينة المبحوثة مؤهلة

علميا وهذا أمر طبيعي نظرا لطبيعة الأعمال التي يمارسها مجتمع الدراسة (والتي تحتاج إلى تأهيل علمي لأداء الأعمال والمهام بكفاءة).

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة

النسب المئوية	التكرارات	نوع الوظيفة
8.6%	6	إشرافية
67.1%	47	إدارية
24.3%	17	تقنية
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول رقم (11) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة إداريين في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ عددهم 47 فردا بنسبة 67.1%، في حين تليها الوظائف التقنية ب 17 فردا وبنسبة 24.3%، وفي الأخير تأتي الفئة الإشرافية ب 6 أفراد بنسبة 8.6%، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب الإداريين في الدرجة الأولى.

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسب المئوية	التكرارات	الخبرة
40.0%	28	أقل من 5 سنوات
28.6%	20	من 5 إلى 10 سنوات
31.4%	22	أكثر من 15 سنة
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن أكبر نسبة من أفراد العينة المدروسة لديهم أقدمية أو خبرة في مجال العمل أقل من 5 سنوات بنسبة (40%) ب 28 فرد، وتليها الفئة أكثر من 15 سنة التي بلغ عدد أفرادها 22 فرد بنسبة (31.4%)، وأخيرا الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (28.6%) ب 20 فرد، وهذا يعني أن البلدية تعتمد المزج بين الخبرات المتوسطة والقصيرة، يعود الأمر إلى أن هناك أعمال إدارية بسيطة لا تحتاج إلى كفاءات عالية.

الجدول رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية الإلكترونية

النسب المئوية	التكرارات	عدد الدورات التكوينية الإلكترونية
82.9%	58	أقل من 5 دورات
14.3%	10	من 5 إلى 10 دورات
2.9%	2	أكثر من 10 دورات
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من الجدول رقم (13) يبدو جليا أن أكبر نسبة من أفراد العينة المبحوثة بلغت عدد الدورات التكوينية الإلكترونية فيها أقل من 5 دورات بنسبة (82.9%) ب 58 فرد، تليها الأفراد الذين بلغت عدد دوراتهم التدريبية الإلكترونية بين 5 إلى 10 دورات والبالغ عددهم 10 أفراد بنسبة (14.3%)، وأخيرا تأتي الفئة الأكثر من 10 دورات بنسبة (2.9%) بفردين (2)، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة لم يتلقوا دورات تكوينية إلكترونية.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة حول التدريب الإلكتروني للموارد البشرية.

أولا: النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمدى إدراك مفهوم وأهمية التدريب الإلكتروني للموارد البشرية في بلدية جيجل:

يبين هذا الجدول قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور.

جدول رقم (14): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمفهوم وأهمية التدريب الإلكتروني للموارد البشرية

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	لديك فكرة واضحة حول مفهوم التدريب الإلكتروني.	3.87	0.977	1	مرتفعة
2	تدرك إدارة الموارد البشرية أهمية التدريب الإلكتروني.	3.83	1.007	3	مرتفعة
3	الإلمام بالصعوبات التي تواجه تطبيق وإستخدام التدريب الإلكتروني للموارد البشرية.	3.49	0.989	4	مرتفعة
4	الإلمام بالفرق بين التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي.	3.46	1.073	5	مرتفعة

مرتفعة	2	1.141	3.87	تحويل المهارات والمعارف إلى مستوى إلكتروني يزيد من فعالية التدريب الإلكتروني.	5
مرتفعة		0.658	3.701	المتوسط الحسابي العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول رقم (14) يتضح أن متوسطات عبارات محور إدراك أهمية ومفهوم التدريب الإلكتروني للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها تتراوح بين (3.46-3.87) وفق مقياس سلم ليكارت (Likert)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (3.70) وبانحراف معياري (0.65) مما يدل على أنه هناك إدراك لدى مسؤولي وموظفي المؤسسة محل الدراسة لمفهوم وأهمية التدريب الإلكتروني للموارد البشرية.

كما يتضح من نتائج الجدول رقم (14) أن أكثر العبارات التي أكدت على مدى إدراك مفهوم وأهمية التدريب الإلكتروني للموارد البشرية بدرجة عالية وهي العبارة رقم (1) "لديك فكرة واضحة حول مفهوم التدريب الإلكتروني" بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.777)، ثم في المرتبة الثانية العبارة رقم (5) "تحويل المهارات والمعارف إلى مستوى إلكتروني يزيد من فعالية التدريب الإلكتروني" بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.141)، وتليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (2) "تدرك إدارة الموارد البشرية أهمية التدريب الإلكتروني" بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.007)، ثم في المرتبة الرابعة العبارة رقم (3) "الإلمام بالصعوبات التي تواجه تطبيق وإستخدام التدريب الإلكتروني للموارد البشرية" بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف

معياري (0.989)، ثم تأتي في المرتبة الأخير العبارة رقم (4) "الإلمام بالفرق بين التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي" بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.073).

وبالتالي درجة تقدير هذه العبارات كانت مرتفعة وبالتالي يمكن أن نقول إن هناك إدراك لمفهوم وأهمية التدريب الإلكتروني لدى موظفي ومسؤولي محل الدراسة.

ثانيا: النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بالمتطلبات اللازمة للتدريب الإلكتروني:

أ- بعد المتطلبات الفنية:

يبين الجدول رقم (15) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد.

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المتطلبات التقنية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
6	تتوفر المؤسسة على برمجيات حديثة ومتطورة.	3.20	1.325	3	متوسطة
7	تتوفر المؤسسة على ملحقات أجهزة الحاسب مثل data show، وشاشات العرض وسبورة إلكترونية.	3.34	1.238	2	متوسطة
8	تتوفر مؤسستك على مساحات ومختبرات مناسبة للتدريب الإلكتروني.	2.76	1.324	6	متوسطة
9	تولي المؤسسة أهمية بالغة في توفير أجهزة إلكترونية لأفرادها للتدريب عليها.	3.20	1.325	4	متوسطة
10	تمتلك المؤسسة فضاءات إلكترونية تمكن عمالها من الإطلاع على كل ما هو جديد.	2.40	1.147	7	منخفضة
11	تتوفر المؤسسة على شبكة داخلية (الأنترنت) تربط أجهزة الحاسوب داخل المؤسسة.	3.36	1.236	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	3.02	0.989		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول رقم (15) أن متوسطات عبارات بعد المتطلبات التقنية اللازمة في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها تراوحت بين (2.40-3.36) وفق مقياس سلم ليكرت (Likert)، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (3.02) وانحراف معياري (0.989) مما يشير إلى توفر المتطلبات الفنية والتقنية اللازمة للتدريب الإلكتروني للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ولكن بشكل متفاوت.

ويمكن من خلال هذه النتائج ترتيب العبارات التي أكدت على توفر المتطلبات التقنية والفنية للتدريب الإلكتروني للموارد البشرية حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (11) "تتوفر المؤسسة على شبكة داخلية (الأنترنت) تربط أجهزة الحاسوب داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي (3.36) وإنحراف معياري (1.263) بدرجة تقدير مرتفعة، ثم تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (7) " تتوفر المؤسسة على ملحقات أجهزة الحاسب مثل data show، وشاشات العرض وسبورة إلكترونية " بمتوسط حسابي (3.34) وإنحراف معياري (1.238) ودرجة تقدير متوسطة. تليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (6) "تتوفر المؤسسة على برمجيات حديثة ومتطورة" بمتوسط حسابي (3.20) وإنحراف معياري (1.325) ودرجة تقدير متوسطة، وفي المرتبة الرابعة العبارة رقم (9) "تولي المؤسسة أهمية بالغة في توفير أجهزة إلكترونية لأفرادها للتدريب عليها" بمتوسط حسابي (3.20) وإنحراف معياري (1.325) ودرجة تقدير متوسطة، ثم تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (8) "تتوفر مؤسستك على مساحات ومختبرات مناسبة للتدريب الإلكتروني" بمتوسط حسابي (2.76) وإنحراف معياري (1.324) ودرجة تقدير متوسطة، ثم تأتي في المرتبة السادسة والأخيرة العبارة رقم (10) "تمتلك المؤسسة فضاءات إلكترونية تمكن عمالها من الإطلاع على كل ما هو جديد" بمتوسط حسابي (2.40) وإنحراف معياري (1.263) ودرجة تقدير منخفضة.

يظهر من نتائج الجدول أن متوسطات عبارات المتطلبات الفنية اللازمة تتراوح بين منخفضة ومتوسطة ومرتفعة وبالتالي ربما يعود الأمر إلى توفر بعض المتطلبات من الأجهزة التقنية اللازمة للتدريب الإلكتروني وعدم توفر بعض المتطلبات الأخرى وهذا يعني أن هناك نقص في جانب الأجهزة الفنية اللازمة للتدريب الإلكتروني بالمؤسسة.

ب-بعد متطلبات الكفاءات البشرية:

يبين الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لبعدها المتطلبات من الكفاءات البشرية:

جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لبعدها المتطلبات من الكفاءات البشرية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
13	أستطيع تشغيل الأجهزة الملحقة بالحاسب كالمطابعة والماسح الضوئي.	4.00	1.142	02	مرتفعة
14	أقوم بتثبيت وإزالة البرامج الحاسوبية المختلفة.	3.70	1.244	05	مرتفعة

مرتفعة	07	1.386	3.61	أستخدم برنامج العروض التقديمية باوربوينت PowerPoint.	15
مرتفعة	03	1.295	3.79	أتعامل مع محركات البحث لتصفح المواقع.	16
مرتفعة	01	1.227	4.13	لدي القدرة على إنشاء بريد إلكتروني والتعامل معه.	17
مرتفعة	04	1.301	3.76	لدي القدرة على التواصل صوت وصورة مع الآخرين عبر برامج المحادثة عبر الأنترنت.	18
مرتفعة	06	1.355	3.70	أستخدم الدروس المتاحة عبر مواقع الأنترنت في التدرب على كيفية أداء أعمالتي.	19
مرتفعة	08	1.338	3.49	أستطيع التسجيل والمشاركة في المنتديات التدريب الإلكترونية المتخصصة.	20
مرتفعة		0.953	3.771	المتوسط الحسابي العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss.

من الجدول رقم (16) يتضح أن متوسطات عبارات بعد المتطلبات من الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها تراوحت بين (3.49-4.13) وفق مقياس سلم ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البحث (3.771) بإنحراف معياري قدره (0.953)، مما يشير إلى توفر المتطلبات من الكفاءات البشرية وهذا حسب عبارات هذا البعد.

كما يتضح من نتائج الجدول رقم (16) أن هناك إتساق مقبول في حكم أفراد عينة الدراسة على توفر المتطلبات من الكفاءات البشرية كما يتضح من نتائج الجدول على أن أكثر العبارات التي أكدت على وجود المتطلبات من الكفاءات البشرية بدرجة عالية هي العبارة رقم (17) "لدي القدرة على إنشاء بريد إلكتروني والتعامل معه" بمتوسط حسابي (4.13) وإنحراف معياري (1.227)، ثم تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (13) "أستطيع تشغيل الأجهزة الملحقة بالحاسب كالطابعة والماسح الضوئي" بمتوسط حسابي (3.79) وإنحراف معياري (1.295)، وفي المرتبة الثالثة العبارة رقم (16) "أتعامل مع محركات البحث لتصفح المواقع" بمتوسط حسابي (3.79) وإنحراف معياري (1.295)، ثم تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (14) "أقوم بتثبيت وإزالة البرامج الحاسوبية المختلفة" بمتوسط حسابي (3.70) وإنحراف معياري (1.244)، وفي المرتبة السادسة العبارة رقم (19) "أستخدم الدروس المتاحة عبر مواقع الأنترنت في التدرب على كيفية أداء أعمالتي" بمتوسط حسابي (3.61) وإنحراف معياري (1.355)، وفي المرتبة السابعة العبارة رقم (15) "أستخدم برنامج العروض التقديمية باوربوينت PowerPoint" بمتوسط حسابي (3.61) وإنحراف معياري (1.386)، وأخيرا تأتي العبارة

رقم (20) "أستطيع التسجيل والمشاركة في المنتديات التدريب الإلكترونية المتخصصة" بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.338).

يظهر من النتائج أن متوسطات عبارات بعد المتطلبات من الكفاءات البشرية كانت مرتفعة، وهذا يدل على توفر الكفاءات البشرية اللازمة لتطبيق التدريب الإلكتروني.

ثالثا: النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمعوقات استخدام التدريب الإلكتروني:

أولاً: المعوقات المالية:

يبين هذا الجدول (17) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد.

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث المعوقات المالية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
21	ضعف المخصصات المالية للتدريب تحول دون تعميم التدريب الإلكتروني في مؤسستك.	3.56	0.987	4	مرتفعة
22	ضعف الحوافز المالية التشجيعية لإستخدام التدريب الإلكتروني.	3.57	0.972	3	مرتفعة
23	ارتفاع تكاليف شراء البرمجيات لتطبيق التدريب الإلكتروني.	3.71	1.079	1	مرتفعة
24	ارتفاع تكاليف إنتاج البرمجيات.	3.61	1.040	2	مرتفعة
25	ارتفاع تكاليف صيانة البرمجيات والأجهزة المستخدمة في التدريب الإلكتروني.	3.23	1.052	6	متوسطة
26	ارتفاع تكلفة تصميم الموارد التدريبية الإلكترونية.	3.39	0.982	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.511	0.691		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (17) أن متوسطات عبارات بعد المعوقات المالية لإستخدام التدريب الإلكتروني في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها تراوحت بين (3.23-3.71) وفق مقياس سلم ليكرت،

حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3.511) والانحراف المعياري (0.691)، مما يشير إلى وجود معوقات مالية تحول دون استخدام التدريب الإلكتروني في المؤسسة محل الدراسة.

كما يتضح من نتائج الجدول رقم (17) أن هناك إتساق في حكم أفراد العينة على معوقات استخدام التدريب الإلكتروني.

ومن نتائج الجدول رقم (17) يتضح أن أكثر العبارات الدالة على وجود المعوقات المالية بدرجة عالية هي العبارة رقم (23) "ارتفاع تكاليف شراء البرمجيات لتطبيق التدريب الإلكتروني" بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.079)، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (24) "ارتفاع تكاليف إنتاج البرمجيات" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.040)، وتأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (22) "ضعف الحوافز المالية التشجيعية لإستخدام التدريب الإلكتروني" بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.972)، وبعدها تأتي العبارة رقم (21) "ضعف المخصصات المالية للتدريب تحول دون تعميم التدريب الإلكتروني في مؤسستك" بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.987)، وفي المرتبة الخامسة تأتي العبارة رقم (26) "ارتفاع تكلفة تصميم الموارد التدريبية الإلكترونية" بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.982)، وأخيرا تأتي العبارة رقم (25) "ارتفاع تكاليف صيانة البرمجيات والأجهزة المستخدمة في التدريب الإلكتروني" بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.053).

ومن النتائج يظهر لنا أن متوسطات عبارات بعد المعوقات المالية لإستخدام التدريب الإلكتروني كانت مرتفعة، ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة مازالت تعاني من معوقات مالية منها: ارتفاع تكاليف شراء بعض البرمجيات والأجهزة المستخدمة في التدريب الإلكتروني وضعف المخصصات المالية لهذا النوع من التدريب والتي تحول دون تعميم التدريب الإلكتروني فيها.

ثانياً: المعينات الإدارية:

يبين الجدول (18) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد.

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث المعوقات الإدارية

رقم العبارة	العبارة	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
27	لا تشجع إدارة الموارد البشرية عملية التدريب الإلكتروني.	3.39	1.120	03	مرتفعة
28	لا تلبي إدارة الموارد البشرية إحتياجات المتدربين لإستخدامها في التدريب الإلكتروني.	3.39	1.243	04	مرتفعة
29	لا تهتم إدارة الموارد البشرية بتحضير المتدربين إلكترونياً.	3.50	1.073	01	مرتفعة
30	لا تدعم إدارة الموارد البشرية المواد الإلكترونية.	3.29	1.241	07	متوسطة
31	تفضل إدارة الموارد البشرية إستخدام التدريب التقليدي على التدريب الإلكتروني.	3.49	1.241	02	مرتفعة
32	تؤجل إدارة الموارد البشرية عمليات الصيانة والتحديث للأجهزة والبرمجيات المستخدمة في التدريب الإلكتروني.	3.34	1.128	05	متوسطة
33	تحول إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الميزانية الخاصة بالتدريب الإلكتروني إلى أمور أخرى.	3.31	0.986	06	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.385	0.868		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول رقم (18) أن متوسطات العبارات الخاصة ببعث المعوقات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها تراوحت بين (3.29-3.50) وفق مقياس سلم ليكرت (Likert)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه العبارات (3.385) وانحراف معياري (0.868) ودرجة تقدير مرتفعة مما يدل على وجود معوقات إدارية نذكر منها: عدم إهتمام الإدارة بتحضير المتدربين إلكترونياً والتي تحول دون تطبيق أو تعميم التدريب الإلكتروني بالمؤسسة محل الدراسة.

كما يتضح من الجدول رقم (18) أن أكثر عبارات بعد المعوقات الإدارية أهمية العبارة رقم (29) "لا تهتم إدارة الموارد البشرية بتحضير المتدربين إلكترونياً" والتي تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.073) ثم تلتها في المرتبة الثانية العبارة رقم (31) "تفضل إدارة الموارد البشرية استخدام التدريب التقليدي على التدريب الإلكتروني" بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.241)، ثم تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (27) "لا تشجع إدارة الموارد البشرية عملية التدريب الإلكتروني" بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.120)، ثم تليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم (28) "لا تلبى إدارة الموارد البشرية إحتياجات المتدربين لإستخدامها في التدريب الإلكتروني" بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.243)، ثم تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (32) "توَجَل إدارة الموارد البشرية عمليات الصيانة والتحديث للأجهزة والبرمجيات المستخدمة في التدريب الإلكتروني" بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.128)، ثم تليها في المرتبة السادسة العبارة رقم (33) "تحول إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الميزانية الخاصة بالتدريب الإلكتروني إلى أمور أخرى"، بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.986) أما العبارة رقم (30) "لا تدعم إدارة الموارد البشرية المواد الإلكترونية" فقد حلت أخيراً بمتوسط حسابي بلغ (3.29) وانحراف معياري (1.241).

من النتائج السابقة فقد جاءت متوسطات عبارات بعد المعوقات الإدارية مرتفعة ويعود السبب إلى وجود بعض المعوقات الإدارية التي لا تسمح بتعميم التدريب الإلكتروني بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: إختبار صحة فرضيات الدراسة.

يتناول هذا المطلب إختبار الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة من أجل الوصول إلى نتائج تعكس أهمية هذه الدراسة.

أولاً: إختبار صحة الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى: يدرك موظفو بلدية جيجل مفهوم وأهمية التدريب الإلكتروني للموارد البشرية.

من خلال الجدول رقم (19) الذي يعرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بمدى إدراك مفهوم وأهمية التدريب الإلكتروني نجد أن العبارات (1)، (2)، (3)، (4) و(5) كانت أوساطها الحسابية في مستوى متوسط لأنها ضمن المجال [2.41-3.40]، كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (19): الأوساط الحسابية لعبارات مدى إدراك مفهوم وأهمية التدريب الإلكتروني.

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	درجة التقدير
01	لديك فكرة واضحة حول مفهوم التدريب الإلكتروني.	3.87	مرتفع
02	تدرك إدارة الموارد البشرية أهمية التدريب الإلكتروني.	3.83	مرتفع
03	الإلمام بالصعوبات التي تواجه تطبيق التدريب الإلكتروني.	3.49	مرتفع
04	الإلمام بالفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني.	3.46	مرتفع
05	تحوي المهارات والمعارف إلى مستوى إلكتروني يزيد من فعالية التدريب.	3.87	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.70	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS.

يتضح لنا من خلال الوسط الحسابي العام للعبارات والذي يقدر ب (3.70) أنه يوجد إدراك لمفهوم وأهمية التدريب الإلكتروني لدى موظفي بلدية جيجل وأنهم يلمون بالفرق الموجود بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني وبالصعوبات التي تواجه عملية تطبيق التدريب الإلكتروني وبالتالي فإن ثقافة الموظفين في بلدية جيجل حول التدريب الإلكتروني وأهميته في تحسين أدائهم تتوفر بنسبة عالية.

ومن خلال ما سبق يمكننا القول إن الفرضية الأولى مثبتة.

ثانيا: إختبار صحة الفرضية الثانية.

تنص الفرضية الثانية على أن: "تتوفر بلدية جيجل على المتطلبات الفنية والمتطلبات من الكفاءات البشرية بمستوى متوسط".

من خلال الجدول رقم (20) الذي يبين إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتعلق بمتطلبات التدريب الإلكتروني نجد أن العبارات (06)، (08) و (09) كانت أوساطها الحسابية في مستوى متوسط لأنها ضمن المجال [2.76-3.20]، أما العبارات (07)، (10)، (13)، (14)، (15)، (16)، (17)، (18)، (19) و (20) فهي ضمن المجال المرتفع لأن أوساطها الحسابية ضمن المجال [3.41-4.20]، كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (20): الأوساط الحسابية للعبارات التي تتعلق بمتطلبات التدريب الإلكتروني.

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	درجة التقدير
06	تتوفر المؤسسة على برمجيات حديثة ومتطورة.	3.20	متوسط
07	تتوفر المؤسسة على ملحقات أجهزة الحاسب مثل أجهزة data show، وشاشات العرض وسبورة إلكترونية.	3.34	متوسط
08	تتوفر مؤسستك على مساحات ومختبرات مناسبة للتدريب الإلكتروني.	2.76	متوسط
09	تولي المؤسسة أهمية بالغة في توفير أجهزة إلكترونية لأفرادها للتدريب عليها.	3.20	متوسط
10	تمتلك المؤسسة فضاءات إلكترونية تمكن عمالها من الإطلاع على كل ما هو جديد.	3.36	متوسط
11	تمتلك المؤسسة على شبكة داخلية (أنترنت) تربط أجهزة الحواسيب داخل المؤسسة	2.40	متوسط
12	هناك إضاءة جيدة في مكان التدريب الإلكتروني.	2.89	متوسط
المتطلبات البشرية			
13	أستطيع تشغيل الأجهزة الملحقة بالحاسب كالطابعة والماسح الضوئي والكاميرا.	4.00	مرتفعة
14	أقوم بتثبيت وإزالة البرامج الحاسوبية المختلفة.	3.70	مرتفعة
15	أستخدم برنامج العروض التقديمية باوربوينت.	3.61	مرتفعة
16	أتعامل مع محركات البحث لتصفح المواقع.	3.79	مرتفعة
17	لدي القدرة على إنشاء بريد إلكتروني والتعامل معه.	4.13	مرتفعة
18	لدي القدرة على التواصل صوت وصورة مع الآخرين عبر برامج المحادثة عبر الأنترنت.	3.76	مرتفعة
19	أستخدم الدروس المتاحة عبر مواقع الأنترنت في التدريب على كيفية أداء أعمالتي.	3.70	مرتفعة
20	أستطيع التسجيل والمشاركة في المنتديات التدريبية التخصصية.	3.49	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	3.42	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS.

يتضح لنا من خلال الوسط الحسابي العام للعبارات والذي يقدر ب 3.42 وهو ضمن المجال المرتفع وبالتالي يمكن أن نقول إن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على متطلبات التدريب الإلكتروني من أجهزة تقنية

وفنية وكذلك تتوفر على متطلبات الكفاءات البشرية التي تستطيع تطبيق وإستخدام مختلف التقنيات المستخدمة في التدريب الإلكتروني وهذا راجع لكون المؤسسة هي إدارة عمومية تابعة للدولة بحيث تتوفر على الأموال اللازمة لإقتناء التجهيزات التقنية والفنية اللازمة للتدريب الإلكتروني.

من خلال ما سبق يمكن القول ان الفرضية الثانية مثبتة.

ثالثا: إختبار صحة الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أن: "هناك معوقات مالية وإدارية تحول دون تطبيق وإستخدام التدريب الإلكتروني بالمؤسسة محل الدراسة".

من خلال الجدول رقم (21) الذي يعرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمعوقات التدريب الإلكتروني نجد أن العبارات (21)، (22)، (23)، (24)، (25)، (26)، (27)، (28)، (29)، (30)، (31)، (32)، و(33) كانت أوساطها الحسابية في المستوى المرتفع لأنها ضمن المجال -4.20 [3.41]، كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (21): الأوساط الحسابية لعبارات معوقات التدريب الإلكتروني

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	درجة التقدير
المعوقات المالية			
21	ضعف المخصصات المالية للتدريب الإلكتروني تحول دون تعميم التدريب الإلكتروني في مؤسستك.	3.56	مرتفعة
22	ضعف الحوافز المالية التشجيعية للمدربين لإستخدام التدريب الإلكتروني.	3.75	مرتفعة
23	ارتفاع تكاليف شراء البرمجيات لتطبيق التدريب الإلكتروني.	3.71	مرتفعة
24	ارتفاع تكاليف إنتاج البرمجيات.	3.61	مرتفعة
25	ارتفاع صيانة البرمجيات والأجهزة المستخدمة في التدريب الإلكتروني.	3.23	متوسطة
26	ارتفاع تكلفة تصميم المواد التدريبية الإلكترونية.	3.39	متوسطة
المعوقات الإدارية			
27	لا تشجع إدارة الموارد البشرية عملية التدريب الإلكتروني.	3.39	متوسطة

مرتفعة	3.50	لا تلبى إدارة الموارد البشرية إحتياجات المتدربين لإستخدامها في التدريب الإلكتروني.	28
متوسطة	3.29	لا تهتم إدارة الموارد البشرية بتحضير المتدربين إلكترونياً.	29
مرتفعة	3.49	لا تدعم إدارة الموارد البشرية المواد الإلكترونية.	30
متوسطة	3.34	تفضل إدارة الموارد البشرية إستخدام التدريب التقليدي على التدريب الإلكتروني.	31
متوسطة	3.31	تؤجل إدارة الموارد البشرية عمليات الصيانة والتطوير والتحديث للأجهزة والبرمجيات المستخدمة في التدريب الإلكتروني.	32
مرتفعة	3.70	تحول إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الميزانية الخاصة للتدريب الإلكتروني إلى أمور أخرى.	33
مرتفعة	3.46	المتوسط الحسابي العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss.

يتضح لنا من خلال الوسط الحسابي العام للعبارات والذي يقدر ب 3.46 وهو ضمن المجال المرتفع وبالتالي يمكن أن نقول إن المؤسسة محل الدراسة لديها معوقات مالية وإدارية تحول دون تطبيق التدريب الإلكتروني للموارد البشرية.

خاتمة

خاتمة:

تعتبر الموارد البشرية ركيزة أي تغيير إداري مرتبط بالأداء، لذلك فإن تطوع الجزائر لإقامة الإدارة الإلكترونية يجب أن يعطي الأهمية البالغة للموارد البشرية، حيث أن النقص في عدد الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية أصبح أمرا تعاني منه أغلب الدول ومنها الجزائر، لذلك لا بد من تأهيل العنصر البشري وإعداد الكوادر الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية، وذلك بالإعتماد على التدريب الإلكتروني، فالتدريب الإلكتروني للموارد البشرية أصبح وسيلة لتوفير التدريب للأشخاص الذين لديهم الرغبة في تطوير المعرفة والمهارات بطريقة مرنة وتتناسب وظروفهم دون الحاجة إلى أعباء إضافية، كما أن التدريب من خلال شبكة الأنترنت وأجهزة الاتصالات الحديثة يوفر فرصة ممتازة للمؤسسات لإستخدام هذا التدريب بتكلفة أقل وبصورة أكثر ملائمة وإمكانيات وإحتياجات المؤسسات وبتكلفة أقل، وتحقيق أهداف المؤسسة بمواكبة التغيرات ورفع كفاءة الموظفين لديها.

وفي الختام فإننا نعتقد بأن ظاهرة التدريب الإلكتروني تستحق الدراسة والتطبيق في المؤسسات التي تهتم بتنمية المعرفة والمهارات لموظفيها وتعتبره بديل مناسب في عصر العولمة والانفتاح الذي يشهده العالم وإعتماد الاقتصاد على المعرفة.

ومن خلال هذه الدراسة وخصوصا الجانب التطبيقي منها والتي أجريت ببلدية جيجل، وبعد التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة، فقد تم التوصل إلى نتائج وتوصيات تتقارب في بعض الجوانب مع نظيرتها من البحوث العلمية التي تطرقنا إليها في الدراسات السابقة في المقدمة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة:

نعرض من خلال الآتي الخلاصات المتوصل إليها من خلال إعداد هذا البحث العلمي:

أ. النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

1. إن التدريب الإلكتروني هو العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكاتة ووسائطه المتعددة.
2. للتحويل من التدريب التقليدي إلى التدريب الإلكتروني ينبغي مراعاة التخطيط لنظام التدريب أولاً، ثم تنفيذ التدريب وتكوين فريق التدريب، ثم تقويم التدريب الإلكتروني.

3. يهدف التدريب الإلكتروني إلى مساعدة المتدربين على إستخدام تقنية المعلومات والشبكات المتاحة للتعليم والبرامج والمقررات التدريبية ومراجعتها.

ب. النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

1. الجنس الغالب من بين عينة أفراد الدراسة هو الإناث إذ مثلوا ما نسبته (62.9%) من إجمالي عينة الدراسة.
2. الفئة العمرية الشائعة من بين أفراد عينة الدراسة هي الفئة من (30 إلى 40 سنة) وقد مثلوا ما نسبته (67.1%) من أفراد عينة الدراسة.
3. المستوى الجامعي هو المستوى التعليمي الشائع بين أفراد عينة الدراسة إذ مثلوا ما نسبته (52.9%) من إجمالي عينة الدراسة وهذا راجع لطبيعة العمل.
4. عدد سنوات الخبرة الشائعة في مجال العمل الحالي بين أفراد عينة الدراسة هو (أقل من 5 سنوات) حيث بلغت نسبتهم (40%) من إجمالي عينة الدراسة.
5. المستوى الوظيفي الشائع بين أفراد عينة الدراسة هو الوظائف الإدارية إذ مثلوا ما نسبته (67.1%) من إجمالي عينة الدراسة.
6. إن عدد الدورات التدريبية لم تتعدى 5 دورات حيث أنها كانت محصورة بين (5-0 دورة) بنسبة (82.9%) من إجمالي العينة المدروسة.

ج. النتائج الخاصة بإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمتطلبات التدريب الإلكتروني للموارد البشرية في بلدية جيجل:

1. كشفت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على المتطلبات التقنية للتدريب الإلكتروني (توفر الحاسب الآلي وملحقاته)، وكذلك توفر قاعات مجهزة بالأجهزة اللازمة لتطبيق التدريب الإلكتروني بالإضافة إلى توفر إتصال سريع بالإنترنت وتوفر البرمجيات.
2. بينت النتائج أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على المتطلبات البشرية للتدريب الإلكتروني والمتمثلة في (إجادة تشغيل الحاسب الآلي وملحقاته وكذلك إتقان إستخدام الأنترنت في البحث عن المعلومات).

د. النتائج الخاصة بإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمعوقات استخدام التدريب الإلكتروني للموارد البشرية في بلدية جيجل:

1. أوضحت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على معوقات التدريب الإلكتروني المالية والمتمثلة في (ضعف المخصصات المالية للتدريب الإلكتروني وكذلك ارتفاع تكاليف شراء بعض البرمجيات لتطبيق هذا النوع من التدريب وارتفاع تكاليف شراء بعض الأجهزة المستخدمة في التدريب الإلكتروني).
2. كشفت النتائج أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على معوقات التدريب الإلكتروني الإدارية والتي من بينها (عدم إهتمام الإدارة بتحضير الدروس إلكترونياً).
3. على الرغم من توفر الكفاءات البشرية والإمكانيات الفنية فإنه لا توجد ممارسة فعلية للتدريب الإلكتروني للموارد البشرية في البلدية المعنية بالدراسة، إذ مازالت عملية التدريب لا تطبق إلكترونياً بصفة فعلية حيث يتم الجمع بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني، ورغم ذلك فهو مؤشر إيجابي في عملية التحول إلى التدريب الإلكتروني.

هـ. النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

1. بينت نتائج الدراسة من خلال العبارات المتعلقة بالفرضية الأولى والتي قدر وسطها الحسابي (3.70) أنه يوجد إدراك لمفهوم وأهمية التدريب الإلكتروني للموارد البشرية لدى موظفي بلدية جيجل، وأنهم يلمون بالفرق الموجود بين التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي.
2. بينت النتائج من خلال الوسط الحسابي العام للعبارات المتعلقة بالفرضية الثانية الذي قدر ب (3.42)، أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على متطلبات التدريب الإلكتروني من أجهزة تقنية وفنية وكذلك الكفاءات البشرية التي تستطيع إستخدام مختلف التقنيات وهذا راجع لطبيعة العمل وكون المؤسسة هي إدارة عمومية تابعة للدولة تتوفر على الأموال اللازمة لإقتناء التجهيزات اللازمة للتدريب الإلكتروني.
3. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود معوقات مالية وإدارية في المؤسسة محل الدراسة والذي يعلل ذلك الوسط الحسابي العام لعبارات الفرضية الثالثة، والذي قدر ب (3.46) وهو ضمن المجال المرتفع.

ثانياً: إقتراحات الدراسة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن الخروج ببعض الإقتراحات والتي من شأنها التقليل من معوقات تطبيق التدريب الإلكتروني في المؤسسات.

أ. مقترحات الدراسة:

- ضرورة القيام بالتعبئة الاجتماعية لدى الأفراد للتفاعل مع هذا النوع من التدريب.
- زيادة المخصصات المالية لتوفير التقنيات الحديثة.
- دعم المدربين ماديا وتشجيعهم لإستخدام التدريب الإلكتروني.
- الحرص على وجود دعم فني لكل من (الأجهزة، البرمجيات، وشبكات الإتصال).
- زيادة الوعي حول ما يمكن تحقيقه من خلال إستخدام التقنيات الحديثة للإتصالات.
- إنشاء أقسام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة المدروسة بصفة خاصة والمؤسسات الكبيرة الأخرى بصفة عامة، من أجل التعامل بشكل مرن، وتوفير الدعم اللازم للبرامج التدريبية الإلكترونية عن طريق الشبكات الطرفية والإستجابة للمتطلبات المتزايدة على هذا النوع من التدريب.

ب. آفاق الدراسة:

- في ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن يعتمد عليها الباحث مستقبلا:
- دور التدريب الإلكتروني في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة.
 - أهمية تدريب الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

قائمة المصادر المراجع

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 2- أحمد صقر عاشور، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، الطبعة الأولى، دار منشورات المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2007.
- 3- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، 2006.
- 4- أسامة كامل محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية، البحرين، 2006.
- 5- باري كشوي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار كوجان بيدج، القاهرة، 2006.
- 6- بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للمشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 7- جولي آن أموس، الترجمة: خالد العامري، مهارات الإدارة الحديثة مدير لأول مرة، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2008.
- 8- جاسم مجيد، أساسيات علم الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- 9- دياتومات المجالي وأسامة عبد المنعم، التجارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2013.
- 10- وهيبة غرارمي، التجارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2013.
- 11- ولاء نايف المعاينة وصالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، الطبعة الأولى، كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2003.
- 12- حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية المفاهيم والخصائص للمتطلبات البشرية، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر، عمان، 2011.
- 13- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 14- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 15- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 16- يوسف حسن يوسف، الاقتصاد الإلكتروني، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.

- 17- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، دار أثر للنشر، عمان، 2009.
- 18- مجيد الكرفي، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 19- مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية بين النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 20- محمد حسن الوادي -بلال الوادي-، المعرفة والإدارة الالكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 21- محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 22- محمد سيوفي البرادي، تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار إتراك للطباعة، القاهرة، 2002.
- 23- محمد الصيرفي، البيع والشراء عبر الأنترنت، المكتب الجامعي الحديث، 2008.
- 24- محمد الصيرفي، التجارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية، عمان، 2005.
- 25- محمود محمد الخالدي، التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2006.
- 26- محمود العكة، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان، 2005.
- 27- محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 28- منير بن أحمد الدريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الإبتكار للنشر، عمان، 2012.
- 29- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل إلى تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 30- مصطفى ربحي عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2008.
- 31- نجم عبد الله الجيزاوي وعباس حسن جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 32- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان، 2009.
- 33- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2009.

- 34- سوسن زهير المهدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان، 2011.
- 35- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال المعاصرة، مصر، 2006.
- 36- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، جامعة قناة السويس، مصر، 2008.
- 37- سليمان مصطفى الدلاهمة، أساسيات في نظم المعلومات، المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، دار الوراق للنشر، عمان، 2007.
- 38- سعد غالب ياسين وبشير العلق، التجارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 39- سعد غالب التكريني وبشير العلق، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 40- السعيد مبروك إبراهيم، تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات والمرافق العامة، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا الطباعة، الإسكندرية، 2012.
- 41- عادل حرحوش المخرجي، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
- 42- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، جامعة القاهرة، كلية التجارة، القاهرة، 2003.
- 43- عامر إبراهيم قنديلجي وإيمان فاضل السمراي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر، عمان، 2002.
- 44- عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والتطبيق،
- 45- عبد الفتاح مراد، الحكومة الإلكترونية، دار المعارف، القاهرة، 2003.
- 46- عبد الرحمان توفيق، إدارة المعرفة، دار مركز الخبراء المهنية للإدارة، القاهرة، 2009.
- 47- عمر مبروكة محيرق، التأهيل والتدريب المهني لمرافق المعلومات المعاصرة في العصر الإلكتروني، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، 2005.
- 48- عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 49- علاء عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السلطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 50- علاء فرج الطاهر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 51- فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، دار المكتبية الوطنية، عمان، 2011.
- 52- فريد النجار، تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 53- صلاح عبد الباقي، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

- 54- غسان داود اللامي وأميرة شكرولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الإستخدامات والتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر، 2010.
- 55- خالد إبراهيم الهيثمي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 56- خيضر كاظم محمود وكاسب ياسين الخشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، 2007.
- 57- خيضر مصباح إسماعيل الطيطي، أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

ثانياً: الرسائل الجامعية:

- 1- أبو أمونة محمد يوسف، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا في الجامعات الفلسطينية النظامية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال الجامعية الإسلامية، كلية الدراسات العليا، غزة، 2009.
- 2- بوحسان سارة كنزة، الأثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والإتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2012.
- 3- بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال على قسم المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة 2، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسنطينة، 2012/2013.
- 4- حورية بلعويدات، إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالشرق، رسالة ماجستير غير منشورة في الإتصال والعلاقات العامة، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة، 2007/2008.
- 5- حمد بن يحي المطيري، متطلبات التدريب الإلكتروني ومعوقاته بمراكز التدريب التربوي بمدينة الرياض من وجهة نظر المدربين، رسالة ماجستير غير منشورة في تقنيات التعليم، جامعة الملك سعود، كلية التربية، المملكة السعودية، 2012.
- 6- مانع صبرينة، أثر إستخدام تكنولوجيا الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، بسكرة، 2014/2015.
- 7- مهيب وسام، تكنولوجيا المعلومات والإتصال ودورها في تفعيل وظيفة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 3، قسم علوم التسيير، 2012.

- 8- عبد القادر بن عبيد الله الحميري، بعنوان "أثر برنامج إلكتروني مقترح لتدريب معلمي العلوم على بعض إستراتيجيات التدريس الحديثة"، مذكرة دكتوراه، قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 9- سامي قريشي، دور التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة 20 أوت، سكيكدة، الجزائر، 2013/2012.
- 10- صالح بن مرزوق عودة السناني، بعنوان "درجة إسهام التدريب الإلكتروني في تطوير مهارات التدريس لدى معلمي اللغة الإنجليزية بمحافظة ينبع"، رسالة ماجستير في مناهج وطرق التدريس، كلية العربية، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2012.

ثالثا: المجالات

- 1- أحمد حسين عبد المعطي، أحمد زراع، التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية، مجلة دولية للأبحاث التربوية، العدد 31، القاهرة، 2012.
- زرقين عبود وجباري شوقي، التدريب الإلكتروني، مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية، مجلة الأبحاث للبحوث والدراسات، العدد السابع، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2009.
- 2- حسن عوض، مقترح لتطوير استخدام جامعة القدس المفتوحة للتدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية المجلد الأول، العدد الأول، 2012.
- 3- السعيد عبد الرزاق، مراحل وخطوات تصميم وتنفيذ التدريب الإلكتروني على شبكة الأنترنت، مجلة التعليم الإلكتروني، العدد السابع، مصر، 2009.

رابعا: الندوات والمؤتمرات

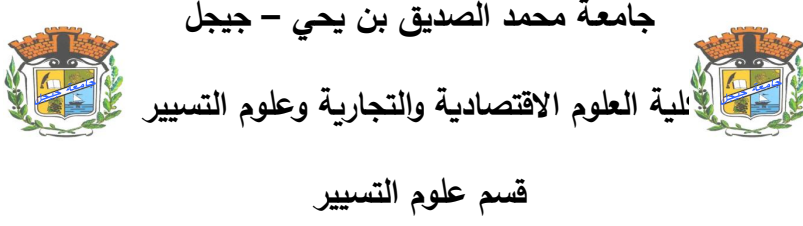
- 1- هاني عرب، مهارات التفكير والبحث العلمي، ملتقى البحث العلمي، 2009.
- 2- معروف دويكات، معاذ الأسمر بعنوان "التدريب الإلكتروني في المؤسسات المالية والمصرفية العامة في فلسطين"، ورقة عمل لمؤتمر إقتصاديات المعرفة، جامعة النجاح الوطنية فلسطين، 2007.
- 3- عبد الله عوض الكريم حاج المختار، برامج التدريب الإلكتروني لأخصائي المكتبات والمعلومات في السودان (دراسة الواقع والمستقبل)، المؤتمر الثالث للجمعية السودانية للمكتبات والمعلومات، جامعة أم درمان الإسلامية، 2013.

4- علي بن شرف الموسوي، التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج، الندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات والاتصالات في التعليم والتدريب، جامعة الملك سعود، السعودية، 2010.

خامسا: المواقع الإلكترونية

- 1- جميل إطميزي، دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية من الموقع <http://www.ocit2K.org/acr>
- 2- سميرة مطر السعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص، <http://www.ahabe.com.UK>.
- 3- محمد الفولي، خصائص تكنولوجيا الإعلام والاتصال من موقع <http://kenaneonline.com/users>
- 4- طارق مبروك، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على الأداء المنظمي للعاملين في قطاع الصحة الفلسطيني الخاص، <http://www.qou.edu/arabic>.

الملاحق



استبانة

سيدي / سيدتي ؛ السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

في إطار إعداد مذكرة ماستر في تخصص تسيير الموارد البشرية حول موضوع:

التدريب الإلكتروني للموارد البشرية، نقدم لكم هذه الاستبانة راجين من سيادتكم

التفضل بقراءة جميع العبارات التي تتضمنها والإجابة عليها بدقة، علما أن الإجابات

التي تقدم ستكون في سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم تعاونكم مع التقدير

الباحثين: أمال عياد/ إيمان عياشي

تأطير: أ/بلجازية عمر

السنة الجامعية 2016/2017.

المحور الأول: السمات الشخصية

يرجى وضع علامة (x) داخل الخانة التي تناسب حالتك:

1-الجنس: ذكر أنثى

2-الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 41 فأكثر

3-المؤهل العلمي:

بكالوريوس أو أقل جامعي دراسات عليا

حدد في كل حالة:

4-طبيعة الوظيفة:

إشرافيه إدارية تقنية

5-الخبرة العملية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 15 سنة

6-عدد الدورات التدريبية الإلكترونية:

أقل من 5 دورات من 5 إلى 10 دورات أكثر من 10 دورات

المحور الثاني: مدى إدراك مفهوم وأهمية التدريب الإلكتروني

درجات المقياس					العبارة	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					لديك فكرة واضحة حول مفهوم التدريب الإلكتروني	1
					تترك إدارة الموارد البشرية أهمية التدريب الإلكتروني.	2
					الإمام بالصعوبات التي تواجه تطبيق وإستخدام التدريب الإلكتروني	3
					الإمام بالفرق بين التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي.	4
					تحويل المهارات والمعارف إلى مستوى إلكتروني يزيد من فعالية التدريب.	5

المحور الثالث: المتطلبات اللازمة للتدريب الإلكتروني

درجات المقياس					العبارة	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
البعد الأول: المتطلبات الفنية						
					تتوفر المؤسسة على برمجيات حديثة ومتطورة.	6
					تتوفر المؤسسة على ملحقات أجهزة الحاسب مثل جهاز data show، وشاشات العرض وسبورة إلكترونية.	7
					تتوفر مؤسساتك على مساحات ومختبرات مناسبة للتدريب الإلكتروني.	8
					تولي المؤسسة أهمية بالغة في توفير أجهزة إلكترونية لأفرادها للتدريب عليها.	9
					تمتلك المؤسسة فضاءات إلكترونية تمكن عمالها من الإطلاع على كل ما هو جديد.	10
					تتوفر المؤسسة على شبكة داخلية (الأنترنت) تربط أجهزة الحواسيب داخل المؤسسة.	11
					هناك إضاءة جيدة في مكان التدريب الإلكتروني.	12
البعد الثاني: المتطلبات البشرية						
					أستطيع تشغيل الأجهزة الملحقة بالحاسب كالطابعة والماسح الضوئي والكاميرا.	13
					أقوم بتثبيت وإزالة البرامج الحاسوبية المختلفة.	14

					15	أستخدم برنامج العروض التقديمية باوربوينت.
					16	أتعامل مع محركات البحث لتصفح المواقع.
					17	لدي القدرة على إنشاء بريد إلكتروني والتعامل معه.
					18	لدي القدرة على التواصل صوت وصورة مع الآخرين عبر برامج المحادثة عبر الأنترنت.
					19	أستخدم الدروس المتاحة عبر مواقع الأنترنت في التدريب على كيفية أداء أعمالتي.
					20	أستطيع التسجيل والمشاركة في المنتديات التدريبية المتخصصة.

المحور الرابع: معوقات استخدام التدريب الإلكتروني

الرقم	العبارات	درجات المقياس			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
البعد الأول: المعوقات المالية					
21	ضعف المخصصات المالية للتدريب تحول دون تعميم التدريب الإلكتروني في مؤسستك.				
22	ضعف الحوافز المادية التشجيعية للمدربين لإستخدام التدريب الإلكتروني.				
23	ارتفاع تكاليف شراء البرمجيات لتطبيق التدريب الإلكتروني.				
24	ارتفاع تكاليف إنتاج البرمجيات.				
25	ارتفاع تكاليف صيانة البرمجيات والأجهزة المستخدمة في التدريب الإلكتروني.				
26	ارتفاع تكلفة تصميم المواد التدريسية الإلكترونية.				
البعد الثاني: المعوقات الإدارية					
27	لا تشجع إدارة الموارد البشرية عملية التدريب الإلكتروني.				
28	لا تلبى إدارة الموارد البشرية إحتياجات المتدربين لإستخدامها في التدريب الإلكتروني.				
29	لا تهتم إدارة الموارد البشرية بتحضير المتدربين إلكترونياً.				
30	لا تدعم إدارة الموارد البشرية المواد الإلكترونية.				
31	تفضل إدارة الموارد البشرية إستخدام التدريب التقليدي على التدريب الإلكتروني.				

					تتوجّل إدارة الموارد البشرية عمليات الصيانة والتطوير والتحديث للأجهزة والبرمجيات المستخدمة في التدريب الإلكتروني.	32
					تحول إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الميزانية الخاصة للتدريب الإلكتروني إلى أمور أخرى.	33

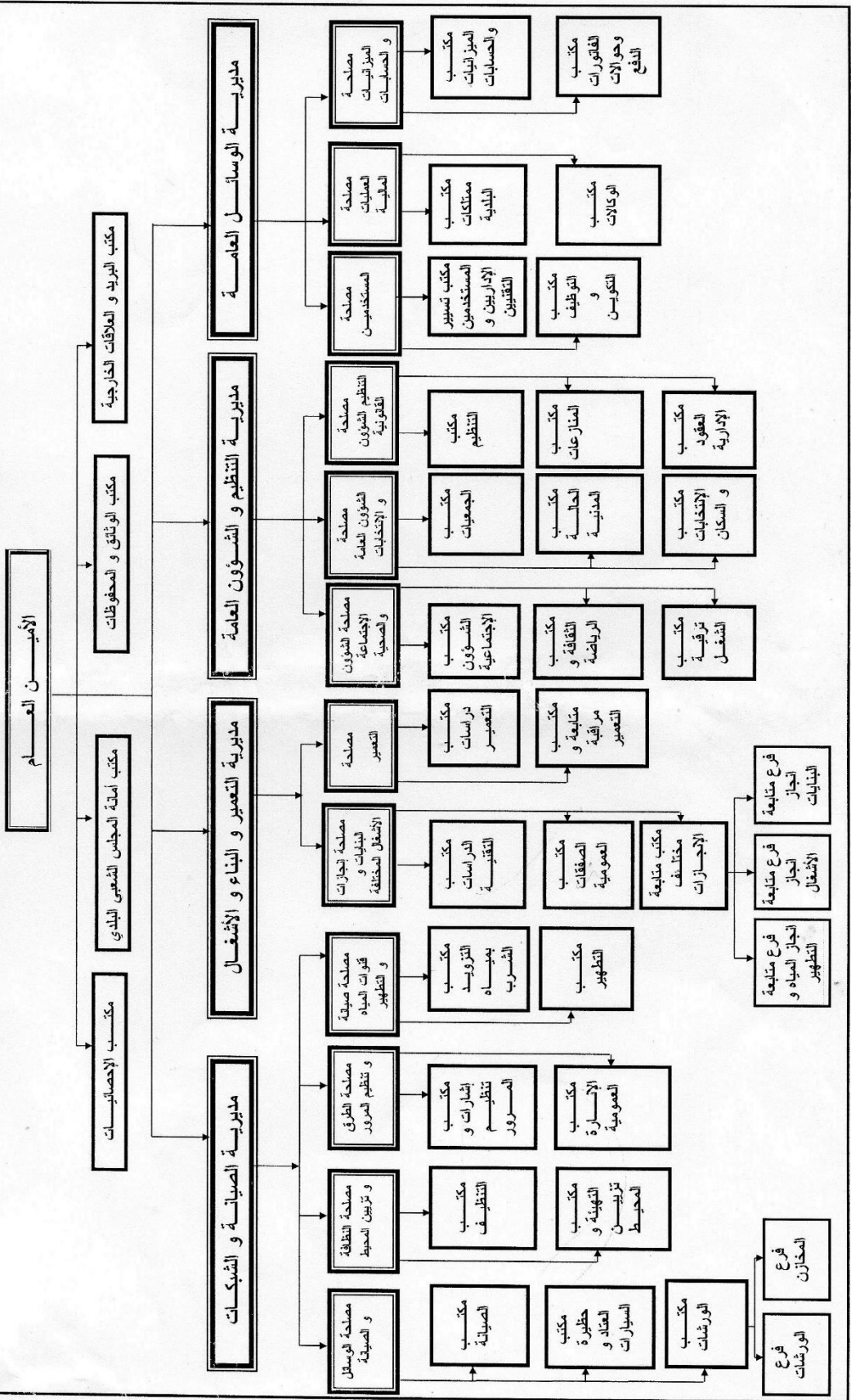
سؤال مفتوح:

ماهي السبل التي تراها كفيلة للتغلب على معوقات التوجه نحو التدريب الإلكتروني للموارد البشرية، من

وجهة نظرك؟

الهيكل التنظيمي لبلدية جيجل

المرجع: القرار البلدي رقم 93/69 في 1993/05/25



ملحق رقم (03): الأساتذة المحكمين

الكلية	الأستاذ
أستاذ في كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية	زايدي أبو سفيان
أستاذة في كلية الحقوق والعلوم السياسية	فريدة حموم
أستاذة في كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية	رقية بوحيزر

ملحق رقم (04): العوامل الشخصية لأفراد عينة الدراسة

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	26	37,1	37,1	37,1
أنثى	44	62,9	62,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	4	5,7	5,8	5,8
من 30 إلى 40 سنة	47	67,1	68,1	73,9
41 سنة فأكثر	18	25,7	26,1	100,0
Total	69	98,6	100,0	
Manquante	Système manquant	1	1,4	
Total		70	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بكالوريا أو أقل	25	35,7	35,7	35,7
جامعي	37	52,9	52,9	88,6
دراسات عليا	8	11,4	11,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

طبيعة المهنة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إشرافية	6	8,6	8,6	8,6
إدارية	47	67,1	67,1	75,7
تقنية	17	24,3	24,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	28	40,0	40,0	40,0
من 5 إلى 10 سنوات	20	28,6	28,6	68,6
15 سنة فأكثر	22	31,4	31,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات التدريب الإلكتروني للموارد البشرية في بلدية جيجل من وجهة نظر الموظفين فيها، وكذلك التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون إستخدام التدريب الإلكتروني للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

وشملت الدراسة عينة بلغ عددها (70) فردا تم إختيارهم عشوائيا، وقد إستخدم الباحثين الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، ونم تحليل البيانات بإستخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها ما يلي:

- بينت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على متطلبات التدريب الإلكتروني التقنية والفنية.
- كشفت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على متطلبات التدريب الإلكتروني المالية والإدارية.

الكلمات المفتاحية: التدريب الإلكتروني، الإدارة العمومية، الموارد البشرية.

Study Summary

Electronic training for human resources in the Algerian public institution.

This study aimed to recognize the need of using the electronic training of human resources in the municipality of Jijel from employers point of view in one side and the most important handicaps that prevent the use of electronic training for human resources in the municipality of Jijel, in the other hand the present study was conducted on a sample of 70 employers randomly selected.

The research used questionnaire as a tool for collecting data and information, and the analysis of the data using the statistical methods of frequency, percentages, arithmetic averages and standard deviations. The study reached several results, the most important of which are the following:

- The results of the study showed that there is agreement among the sample of the study on the requirements of electronic technical and technical training.
- The results of the study revealed that there is agreement among the sample of the study on the requirements of electronic financial and administrative training.