

## تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية بمدينة شرطة العاصمة المقدسة

### Human Resource Development role in Activating E-Management in Holy Metropolitan Police

إعداد الباحثة/ سارة عزات البيروتي

ماجستير إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية

#### ملخص:

تماشياً مع برنامج الملك سلمان بن عبد العزيز " تنمية القوة البشرية " ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠ الذي يشمل جميع المواطنين من طلاب وموظفين، سواء كانوا من القطاع العام أو الخاص وأيضا تطبيق الحوكمة الإلكترونية التي تشمل تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاعات الحكومية بشكل فعال الذي بدوره يحتاج لموارد بشرية قادرة على العمل مع التقنيات الحديثة ولديها مهارة التعامل مع الحاسب الالى. ليس فقط لتطبيق الإدارة الإلكترونية بل لتستطيع أن تطور وتحسن في العمليات الروتينية وتنقلها إلى أعمال احترافية أكثر، ويشمل التواصل الفعال بين الرئيس والمرؤوس أو بين الإدارات الأخرى، وتبسيط العمليات وسهولة إنجازها.

وانطلاقاً من اهتمام القيادة الأمنية بالمملكة العربية السعودية بتطوير أداء المنظمات الأمنية بصفة عامة، وإدارات شرطة العاصمة المقدسة بصفة خاصة، ووقوف الباحثة على الحاجة الماسة لتنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية كوسيلة فعالة لاختصار الإجراءات والعمل بفعالية واحترافية.

**الكلمات المفتاحية:** تنمية، الموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية، مديرية شرطة العاصمة المقدسة

## Human Resource Development role in Activating E-Management in Holy Metropolitan Police

### Abstract:

In line with King Salman bin Abdulaziz Program “Human Power Development” within the Kingdom’s Vision 2030, which includes all citizens, students and employees, whether they are from the public or private sectors, as well as the application of e-governance, which includes the application of electronic management in government sectors effectively, which in turn needs human resources who are capable to work with modern technologies and has the skill to deal with the computer. Not only to apply electronic management, but to be able to develop and improve operations and transfer them to more professional work, and it includes effective communication between the boss and subordinate or between other departments, and simplification of operations and ease of completion.

Although, based on the interest of the security leadership in the Kingdom of Saudi Arabia to develop the performance of security organizations in general, and the departments of the Holy Capital Police in particular, and the researcher’s identification of the urgent need for human resources development to apply electronic management as an effective means to shorten procedures and work effectively and professionally.

**Keywords:** Development, human resources, electronic management, at the Holy Capital Police Directorate

### 1. الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة

اهتمت المنظمات قديما وحديثا بالموارد البشري باعتباره الروح التي تحدد كفاءة وفاعلية أداءها من جهة ودرجة تحقيق أهدافها وطموحاتها من جهة أخرى.

كما تغيرت أدوار إدارة الموارد البشرية وتطورت، حيث جرت محاولات وجهود متعددة لتجديد الفكر الإداري وكانت نتيجته ظهور الإدارة الإلكترونية. حيث يتشكل هذا الفكر تبعا لظروف ومتطلبات العصر ليبي احتياجاته مستندا على أسس عصرية وثقافية وحضارية، ومستفيدا من التقدم التقني والمعرفي والإنجازات العلمية والعالمية.

أما في الوقت الراهن فقد اهتمت إدارة الموارد البشرية بالموظف باعتباره أصل من أصول المنظمة سواء كانت عامة أو خاصة، والنظر له كموهبة يستوجب العناية بها وتوفير البيئة والظروف الملائمة لإطلاق القدرات الكامنة للفرد لكي يبتكر ويبدع ويساهم في تطبيق استراتيجية المنظمة. لذلك اهتمت المملكة العربية السعودية ووضعت في رؤية المملكة ٢٠٣٠ " برنامج تنمية القدرات البشرية " حيث يهدف البرنامج إلى تنمية القدرات البشرية ليوكب المتطلبات والاحتياجات المحلية والعالمية المتغيرة وأيضاً متطلبات الثورة الصناعية، باستخدام سياسات ونظم تعليمية وتدريبية جديدة تعزز من كفاءة الرأسمال البشري بما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبما يحقق الشمولية والجودة والمرونة وخدمة كافة شرائح المجتمع تعزيزاً لريادة المملكة إقليمياً وتنافسياً ودولياً.

ويتضح من ذلك أن الإدارة البشرية تتطلب نظاماً إلكترونياً لنظم للمعلومات (إدارة المعرفة الإلكترونية) يكون مخطط له بصورة جيدة حتى يكون قادر على حفظ البيانات الحالية والمستقبلية لتحقيق الرقابة الفعالة واتخاذ القرارات المدروسة. يوجد عدة عناصر مهمة في عملية تنمية الموارد البشرية لكن في هذه البحث سوف يتم التطرق إلى أهمها وهو **التدريب**.

## 2.1. مشكلة البحث:

تتجه معظم دول العالم -خاصة المتقدمة- نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية وذلك بهدف تقديم الخدمات وتوفير المعلومات للمستفيدين في أي وقت وأي مكان بالسرعة والكفاءة المطلوبة، وبأقل تكلفة، وذلك باستخدام التقنية الحديثة بأنواعها المختلفة.

وإيماناً بأهمية وحيوية موضوع الإدارة الإلكترونية فقد سعت المملكة العربية السعودية لوضع خطة وطنية لتطوير تقنية المعلومات؛ حيث ورد ضمن أهداف هذه الخطة القيام بوضع الأسس والأطر اللازمة لتقنيات الإدارة الإلكترونية؛ بحيث تعتمد القطاعات الحكومية المختلفة على تقنية المعلومات في الاتصال فيما بينها، وكذلك الاتصال مع المواطنين المستفيدين من هذه القطاعات. وانطلاقاً مما سبق فقد بدأت مديرية شرطة العاصمة المقدسة بتطبيق الإدارة الإلكترونية؛ وذلك لطبيعة المهام والاعمال التي تؤديها في تقديم الخدمات للمواطنين والمقيمين، وما يترتب على ذلك من ضرورة تحسين الخدمة المقدمة، والكيفية التي تتم بها تأدية هذه المهام والاعمال، والزيادة في اعمال المراجعين.

ولذلك تتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بفعالية بأفرع شرطة العاصمة المقدسة بمنطقة مكة المكرمة؟

## 3.1. أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من خلال الجوانب العلمية والعملية التالية:

### أ- الأهمية العلمية:

- 1 - معرفة متكاملة عن تنمية الموارد البشرية وتحديد خصائصها وأهدافها في إدارات شؤون الأفراد والضباط والموظفين في مديرية شرطة العاصمة المقدسة.
- 2 - تحديد مدى فاعلية برامج تنمية الموارد البشرية المستخدمة في إدارات شؤون الأفراد والضباط والموظفين في مديرية شرطة العاصمة المقدسة.
- 3 - معرفة مدى نجاح برامج تنمية الموارد البشرية وأثرها على الإدارة الإلكترونية في مديرية شرطة العاصمة المقدسة.

4 - إثراء المكتبة العربية بدراسات حول أساليب تطوير الموارد البشرية ودور تلك التنمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية بمديرية شرطة العاصمة المقدسة.

5 - المساهمة في إثراء المعرفة العلمية حول برامج تنمية الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية من حيث أنواعها ومدى فاعليتها والتعرف على مجالات استخدامها.  
ب- الأهمية العملية:

- 1 - تسهيل المهام للمسؤولين بمديرية شرطة العاصمة المقدسة لعملية إعداد وتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، وكذلك إمداد المسؤولين بأسس بناء استراتيجية لتخطيط هذه البرامج وتلك الأسس.
- 2 - تزويد هؤلاء المسؤولين بالأساليب والنماذج لتنفيذ وتطبيق وإعداد برامج تنمية الموارد البشرية الصحيحة مما يؤدي إلى ترشيد هذه البرامج، وكلية أمل أن تساهم نتائج هذا البحث في توضيح مدى أهمية برامج تنمية الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية.

#### 4.1. منهج البحث:

استخدمت الباحثة الأسلوب الوصفي، والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما في الواقع، والأسلوب التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

#### 5.1. تساؤلات البحث:

التساؤلات الفرعية للدراسة:

- ما الأساليب المتبعة في تنمية الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في مديرية شرطة العاصمة المقدسة؟
- ما التقنيات الحديثة المستخدمة في تنمية الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في مديرية شرطة العاصمة المقدسة؟
- ما المعوقات التي تواجه تنمية الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية بمديرية شرطة العاصمة المقدسة؟
- ما سبل تفعيل برامج تنمية الموارد البشرية للإدارة الإلكترونية في مديرية شرطة العاصمة المقدسة؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر عينة البحث في مديرية شرطة العاصمة المقدسة حول محاور البحث تبعاً لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

#### 6.1. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الأساليب المتبعة في تنمية الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في مديرية شرطة العاصمة المقدسة.
- التعرف على التقنيات الحديثة المستخدمة في تنمية الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في مديرية شرطة العاصمة المقدسة.

- التعرف على المعوقات التي تواجه تنمية الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في مديرية شرطة العاصمة المقدسة.
- التعرف على سبل تفعيل تنمية الموارد البشرية للإدارة الإلكترونية في شرطة العاصمة المقدسة.
- التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر عينة البحث في مديرية شرطة العاصمة المقدسة حول محاور البحث تبعاً لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

### 7.1. فروض البحث:

هناك ثلاث فروض لهذه الدراسة:

- 1 - توجد علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية بين مستوى الثقافة الإلكترونية لدى العاملين ومدى مساهمة إدارات شؤون الأفراد والضباط والموظفين في شرطة العاصمة المقدسة في تنمية الموارد البشرية.
- 2 - توجد علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية بين مدى مساهمة إدارات شؤون الأفراد والضباط والموظفين في مديرية شرطة العاصمة المقدسة في تنمية الموارد البشرية، والمبررات التي تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية.
- 3 - توجد علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية بين مدى مساهمة إدارات شؤون الأفراد والضباط والموظفين في شرطة العاصمة المقدسة في تنمية الموارد البشرية ومستوى رضا العاملين عن التنمية المتبعة في ظل الإدارة الإلكترونية.

### 8.1. حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** ينحصر هذه البحث في معرفة دور تنمية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجه نظر العاملين في مديرية شرطة العاصمة المقدسة.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الحدود البشرية لهذه البحث على العاملين في مديرية شرطة العاصمة المقدسة بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء البحث في مديرية شرطة العاصمة المقدسة في منطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء البحث خلال العام الدراسي ١٤٤١ هـ الموافق ٢٠٢٠ م.

### 9.1. مصادر البيانات:

اعتمد البحث على نوعين من البيانات هم: البيانات الأولية والثانوية، فتم الاعتماد على عدة أساليب لجمع البيانات الثانوية منها: المصادر العربية والأجنبية من الكتب وبعض المقالات العربية والأجنبية بالإضافة إلى بعض المواقع الحكومية وأخرى موثوقة. وبالنسبة للبيانات الأولية فتم الاطلاع على الدراسات السابقة التي أعدت في نفس مجال البحث والاحتكاك المباشر بحكم عمل الباحثة بمديرية العاصمة المقدسة وأخذ المعلومات من العاملين بها. بالإضافة للبيانات المستخرجة من الاستبانة المعدة لدراسة فرضيات البحث.

## 10.1. مصطلحات البحث:

- تنمية الموارد البشرية
- الإدارة الإلكترونية
- تفعيل الإدارة الإلكترونية

### تعريف التنمية

(أ) تعريف التنمية في اللغة:

نماء الشيء - نماء، ونمواً: زاد الشيء: جعله نامياً، و نَمِيَ الشيء أو الحديث: نماء، و انتَمَى إلى كذا: انتسب (المعجم الوجيز، د.ت، ص ٦٣٦)

(ب) تعريف التنمية في الاصطلاح:

هناك تعريفين للتنمية في الاصطلاح وهما:

1. التنمية البشرية، هي "توسيع خيارات الناس و توزيع قدراتهم من أجل استخدام أمثل لهذه الخيارات". (صيدم، ٢٠٠٠م، ص ٥١)
2. التنمية المستدامة. هي التي تتضمن أبعاداً متعددة تتداخل فيما بينهما ومن شأنها التركيز على معالجة إحراز تقدم ملموس في تحقيق التنمية المستهدفة" (اديب، ٢٠٠٢، ص ٢٤)

(ج) مفهوم تنمية الموارد البشرية

مفهوم تنمية الموارد البشرية في اصطلاح علماء الإدارة: " العملية المخططة و الهادفة قد توجه عملية النمو و تسارعها أو تحسن في نوعياتها أو تغيير اتجاهها، و قد تقع خارجها فتصنع و تحلل و تتركب المتغيرات و تبدع المخرجات لتحصل على ما هو أحسن وأفضل أو ما متفرد و متميز في خصائصه، و هذا لا يحدث إلا بتوظيف الخبرة و المعرفة و بذل الجهد، و اعتماد المناهج العلمية و توظيف الدراسات و الفرضيات وكذلك النظريات" ( الغامدي، ٢٠٠٦م، ص ٥)

- التعريف الإجرائي للتنمية البشرية في مديرية شرطة العاصمة المقدسة:

هي " العمل على إعداد برامج تنمية المورد البشري وتأهيله لرفع كفاءته ومستوى أداءه وأيضاً رفع كفاءة الوسائل التكنولوجية لدى قطاع شرطة العاصمة، وذلك يتطلب عدة أبعاد من أهمها التدريب "

(أ) تعريف الموارد البشرية الإجرائي:

هي جميع العاملين الذين يعملون بجهز شرطة العاصمة المقدسة وتكون وزارة الداخلية مسؤولة عنهم باعتبارهم كوادرها، وتبدأ هذه المسؤولية منذ الالتحاق بالوظيفة وحتى التقاعد، فالموارد البشرية تضم قطاع الضباط و قطاع الأفراد و جميع أولئك الذين يعتبرون خارج هذين القطاعين و ينتمون لمديرية شرطة العاصمة المقدسة.

(ب) تعريف التفعيل الإجرائي:

هو تشييك مجال معين والعمل به وفق قواعد خطة مدروسة وأسس منضبطة بهدف الدخول في حيز التنفيذ لأجل تنمية هذا المجال.

## - تعريف الإدارة الإلكترونية

ينبغي قبل التطرق لمفهوم الإدارة الإلكترونية التعرف على مفهوم الإدارة: حيث تعرف الإدارة لغوياً بأنها: من دور الشيء أي جعله يدور، و دار الشيء أي تعاطاه و تولى السهر على حسن عمله، و الإدارة في المؤسسات جهاز يسير أمورها و يشرف على أعمالها، و الإداري هو من يعمل في الإدارة (ابن منظور، ٢٠٠٥م، ص٢٩٥).

(أ) اصطلاحاً: تعرف الإدارة بأنها " مجموعة الأساليب والنظم المرتبطة بالأعمال الإدارية التي تؤديها منظمات وأجهزة الدولة والتي تهدف بصفة أساسية وقاطعة إلى تحقيق المصالح العلمية في المجتمع. وتؤثر قراراتها تأثيراً شاملاً وعماماً ومباشراً على مصالح أفراد المجتمع وجماعته (المصري، ٢٠٠٣، ص٢٥).

## (ب) تعريف الإدارة الإلكترونية:

هي جهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الكمبيوتر وشبكات الانترنت (الحمادي والحميضي، ٢٠٠٤م "٣) وهذا التعريف ينطلق من كونها جهداً إدارياً يستغل أجهزة الكمبيوتر وشبكات الانترنت.

الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن الإدارة التي تتعلق و ترتبط باستخدام شبكة الانترنت و الشبكات الأخرى و النظم الإلكترونية من أجل إنجاز الوظائف الإدارية المختلفة في المؤسسات و تحقيق أهدافها (الحيث، و الكساسبة، ٢٠١٣م، ص٥٥).

## (ج) تعريف الإدارة الإلكترونية الإجرائي:

هي تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية مثل: البريد الإلكتروني، والبوابات الإلكترونية، ومواقع الويب، والمدونات وصفحات التواصل الاجتماعي للتواصل بين العاملين في مديرية شرطة العاصمة المقدسة.

## - تفعيل الإدارة الإلكترونية:

المجهودات الإدارية المتضمنة لتبادل المعلومات و تقديم الخدمات للمواطنين و قطاع الأعمال بسرعة عالية و تكلفة منخفضة عبر أجهزة الكمبيوتر و شبكات الانترنت مع ضمان سرية و أمن المعلومات المتبادلة، (الحمادي، الحميضي، ٢٠٠٤م، ص٣).

## 2. الدراسات السابقة

## (أ) الدراسات التي تناولت تنمية الموارد البشرية:

- هدفت دراسة المير (٢٠٠٧) إلى تحديد سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. بالإدارة العامة بالمرور بوزارة الداخلية بمملكة البحرين. وأظهرت النتائج فاعلية تحديد سياسات تنمية الموارد البشرية وأوصى البحث بالإستمرار في سياسة بحرنه الوظائف في الإدارة العامة للمرور والتركيز على استقطاب الكفاءات البحرينية أصحاب التأهيل في مجالات الإدارة الإلكترونية، وبضرورة توفير الدعم المالي اللازم لعملية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة بالمرور.

- أوضحت دراسة كريم (٢٠١٩) أثر تنمية الموارد البشرية على الفعالية التنظيمية: دراسة تجريبية. نتائج هذه الدراسة لديها القدرة على مساعدة صناع القرار في الجامعات على تطوير ممارسات فعالة لتنمية الموارد البشرية والتي ستمكنهم من تحسين كفاءات الموظفين في تعزيز الفعالية التنظيمية. توصي هذه الدراسة أيضاً بمديري الجامعات باستخدام ممارسات فعالة لتنمية الموارد البشرية تهدف إلى بناء كفاءات ممتازة للموظفين وزيادة التكامل بين تنمية الموارد البشرية والفعالية التنظيمية.
- في دراسة العمري (٢٠١٨) بعنوان واقع التدريب وعلاقته في تعزيز الحس الأمني من وجهة نظر العاملين بقيادة حرس الحدود بالمنطقة الشرقية وتوصلت للنتائج التالية: يحظى التأديب بمساندة الإدارة العليا بالقيادة، تساهم الخبرة الميدانية في تنمية الحس الأمني، ويسهم التدريب في تنمية الحس الأمني والقدرة على تحمل المسؤولية وصعوبة تحديد الإحتياجات التدريبية. وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة الإهتمام بدعم التدريب الحديثة مدعمة بالخبرة الميدانية في تنمية الحس الأمني والاهتمام بالتنمية المهنية عن أعداد البرامج التدريبية لزيادة تحمل المسؤولية.
- هدفت دراسة المعيزر (٢٠١٠) للتعرف على أهم التقنيات الحديثة التي يتم التدريب عليها بالإدارة العامة للتحريات والبحث الجنائي الرياض وأنواعها ومدى إسهام البرامج التدريبية المنفذة حالياً في فاعلية استخدام التقنيات الحديثة، والتعرف على معوقات فاعلية التدريب على التقنيات الحديثة بالإدارة العامة للتحريات والبحث الجنائي بمدينة الرياض. وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة اهتمام الجهات المسؤولة بالبرامج التدريبية والتعاون مع الجامعات والمعاهد المتخصصة في مجال العلوم التقنية لتدريب الضباط وصف الضباط على استخدام التقنيات الحديثة وكيفية الاستفادة منها لأغراض تطوير العمل في البحث والتحري.
- تناولت دراسة القحطاني (٢٠١٢) مدى فاعلية التدريب الأمني في حرس الحدود من وجهة نظر الضباط، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات ومن أهمها تضمين البرامج التدريبية في حرس الحدود في النواحي التطبيقية إلى جانب النواحي النظرية. أوصت أيضاً بتناول مشكلات واقعية في العمل كأتملة للتدريب عليها في البرامج التدريبية في حرس الحدود وتحديد الإحتياج التدريبي للضباط في حرس الحدود بدقة.
- هدفت دراسة الهويش (٢٠١٣) إلى التعرف على فاعلية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الأمن الوظيفي والتعرف أيضاً على مدى فاعلية تخطيط الموارد البشرية في إمارة منطقة الرياض وشركة سابك. وأوصت الدراسة بضرورة مناقشة إحتياجات الأقسام المختلفة من العاملين في الاعتبار عند القيام بتخطيط الموارد البشرية والحد من الإزدواجية والتدخل في بعض مهام إدارة وتخطيط الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى وحث المسؤولين على منح وحدات التخطيط للموارد البشرية للصلاحيات الكافية لتهيئة البيئة المناسبة للتخطيط السليم.
- تناولت دراسة الجربوع (٢٠١٠) دور تحديد الإحتياجات التدريبية في جودة برامج تنمية العاملين بجوازات منطقة القصيم. حيث هدفت الدراسة إلى تحديد مدى استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين في جوازات القصيم وتحديد مدى إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية في جودة البرامج التدريبية للعاملين في جوازات منطقة القصيم ومعرفة المعوقات التي تحد من تحديد الإحتياجات التدريبية.
- تناولت دراسة الطويان (٢٠١٣) تقويم المسار التدريبي الإلزامي للضباط من وجهة نظر ضباط المديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض.

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج ومن أهمها: أن أكثر إيجابيات تنفيذ المسار التدريبي الإلزامي للضباط من وجهة نظر أفراد عينة البحث تتمثل في كونه يحقق إلزامية التدريب في مراحل الحياة العملية الأولى للضباط في مجال تخصصهم، كما يوفر نوعية من الدورات التخصصية التي تخدم القطاع، ويحقق المساواة بين الضباط من خلال منحهم فرص متكافئة.

- هدفت دراسة الحربي (٢٠١٣) إلى التعرف على دور التدريب في تنمية المهارات الإدارية للعاملين بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الرس وقد أوصت الدراسة بالحفاظ على اتجاهات العاملين الإيجابية نحو التدريب وإقبالهم عليه وكشف عوامل النجاح في برامج تقنية المعلومات وبرامج ضغوط العمل والاستفادة منها في البرامج الأخرى وأوصت أيضا بالكشف على نقاط الضعف في برامج التخطيط الاستراتيجي والتوجيه والعمل على معالجتها. وأوصت بتكثيف برامج تدريب المدربين والمدربات.

- تناولت دراسة أبو ملحه (٢٠١٥) دور التدريب في تطوير الأداء الوظيفي لمنسوبي الشرطة العسكرية الخاصة للقوات البرية بالرياض. وأوصت الدراسة بضرورة المحافظة على الوضع العام للتدريب والتي تبين أن مستوى توافره عالي وأوصت أيضا بضرورة مراجعة الزمن الفعلي لإقامة الدورات التدريبية حيث تبين من النتائج عدم ملاءمة الوقت لتنفيذ البرامج التدريبية.

- هدفت دراسة العتيبي (٢٠١١) إلى التعرف على تفويض الصلاحيات بالرضا الوظيفي للعاملين بإدارة التدريب بالقوات الجوية الملكية السعودية. وأوصت الدراسة بالعمل على تعديل اللوائح والنظم التي لا تسمح بتفويض الصلاحيات بإدارة التدريب بالقوات الجوية الملكية السعودية والعمل أيضا على رفع مستوى ثقة المرؤوسين في أنفسهم بإدارة التدريب بالقوات الجوية الملكية السعودية وتحفيز المرؤوسين لتحمل مسؤولية تفويض الصلاحيات بإدارة التدريب ورفع مستوى الثقة بين القادة والمرؤوسين بإدارة التدريب بالقوات الجوية الملكية السعودية.

- هدفت دراسة القحطاني (٢٠١٠) إلى معرفة مستوى الفوائد المتحققة من التدريب من وجهة نظر العاملين بأمن وتقنية المعلومات بشركة الاتصالات السعودية ومعرفة مستوى التمكين المتحقق. وأوصت الدراسة بتوجيه الهيئات الإدارية بالشركة إلى ضرورة مشاركة كل الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال الإدارة. وأوصت أيضا بدعوة الهيئات الإدارية بالشركة للأخذ بمبادرات الأفراد العاملين المستقلة عن التعليمات الرسمية وأوصت بإنشاء المدربين من ذوي الخبرة والكفاءة العالية لتحقيق الأهداف المرجوة من عملية التدريب وإجراء الدورات التدريبية منهجية للنهوض بمستوى التمكين لدى الأفراد العاملين.

- هدفت دراسة بن مضبان (٢٠١٨) إلى معرفة واقع التدريب الإداري للموظفين في أمانة منطقة القصيم والتعرف على مستوى المهارات الإدارية للموظفين ومعرفة مدى إسهام التدريب الإداري في تطوير المهارات الإدارية للموظفين بأمانة منطقة القصيم. وأوصت الدراسة أن يتم تركيز البرامج التدريبية على النواحي العملية التي لها علاقة مباشرة بالعمل. والاهتمام بتقويم العملية التدريبية من قبل أمانة منطقة القصيم وأوصت أيضا بتوفير ميزانية مخصصة للتدريب من قبل أمانة منطقة القصيم.

- تناولت دراسة الحميدي (٢٠١٦) بعنوان التدريب الإداري وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين. وقد هدفت الدراسة للتعرف على واقعة التدريب الإداري للعاملين في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية وعلى واقع الأداء الوظيفي بها والتعرف على مدى إسهام التدريب الإداري للعاملين على كفاءة الأداء والتعرف على المعوقات التي تواجه التدريب الإداري بالجامعة وأوصت الدراسة أيضاً بربط الدورات التدريبية للعاملين بالمسار الوظيفي التخصصي و تفعيل دور تقييم الأداء الوظيفي و إثراء المشاركة في صنع القرارات، وأوصت أيضاً بتنمية روح المبادرة و الإبداع عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية وربط نتائج تقييم الأداء بالحوافز.

#### (ب) الدراسات التي تناولت تفعيل الإدارة الإلكترونية:

- تناولت دراسة الشباكي (٢٠١٨) مدى الدعم المقدم من الإدارة العليا للجامعات في مساعدة الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية. وهدفت الدراسة إلى تعريف الإدارة الإلكترونية ودورها في خدمة المجتمع، بينما يوضح الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية. وتتبع أهمية هذه الدراسة في حقيقة أنها تتعامل مع مؤسسات التعليم العالي وهي مصدر المهارات والكفاءات التي توفر المجتمع باحتياجاته. وأيضاً أهمية عامل التكنولوجيا في التأثير على كفاءة وتطوير المنظمات عامة في كل من القطاعين العام والخاص.

- وفي دراسة الرحال (٢٠١٤) بعنوان أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، أوصت الدراسة بأن الموارد البشرية تحقق نمو الأرباح والمنافسة على هذه البنوك وكذلك النتائج تشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تنمية الموارد البشرية وتحقيق أداء متميز في البنوك المتمثلة في الربح والنمو والقدرة التنافسية. وأوصت أيضاً أنها بحاجة إلى ممارسة وتأهيل في الإدارة الإلكترونية لجميع العمليات المصرفية الخاصة في القطاع المصرفي لأن هذا له أهمية كبيرة في نمو هذه البنوك.

- تناولت دراسة الجهني (٢٠١٦) تطبيقات الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير إجراءات العمل الإداري في وزارة الثقافة والإعلام. أوصت الدراسة بالتالي: إلحاق موظفي وزارة الثقافة والإعلام بالدورات التدريبية المناسبة لتدريب الموظفين على التعامل مع الإدارة الإلكترونية لتنفيذ الإجراءات الإدارية اللازمة، حيث أوضحت النتائج أن قلة تلك الدورات مع المعوقات التي تواجه تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الوزارة. وأوصت أيضاً على الحرص على وجود دليل إجرائي لاستخدام الإدارة الإلكترونية في تنفيذ الإجراءات الإدارية حيث بينت النتائج أن عدم وجود دليل إجرائي من المعوقات التي تواجه تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الوزارة.

- هدفت دراسة القحطاني (٢٠١١) إلى التعرف على واقع تطبيقات الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على المستفيدين من خدمات الجوازات بمدينة جدة، ومن أهم النتائج تقدم المديرية العامة للجوازات العديد من الخدمات الإلكترونية بشكل تام أو بصورة شبائيك الخدمة الإلكترونية تتمثل بالآتي (اثبات القدوم والمغادرة للمسافرين من وإلى المملكة، وإصدار وتجديد وثائق السفر السعودية، وإصدار وتجديد وثائق الإقامة، ومنح تأشيرات السفر، وتحديث المتغيرات وخدمة الاستفسار والاستعلام). عينة البحث محايدون في مواقفهم على مجمل الانعكاسات الإيجابية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية بالمديرية العامة للجوازات وانقسمت الدراسة بين الحياد والموافقة على الانعكاسات السلبية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية بالمديرية العامة للجوازات.

- تهدف دراسة المراد (٢٠١٨) إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تبسيط إجراءات العمل في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية وتوصلت لعدة نتائج ومن أهمها ان جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية تطبق الإدارة الإلكترونية في عملياتها الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) وبدرجة مرتفعة جداً، وانه توجد اختلافات جوهرية في آراء افراد العينة حول مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة محل البحث في عملياتها الإدارية وفقاً لعدد سنوات الخبرة.
- هدفت دراسة القحطاني (٢٠٠٦) إلى التعرف على مدى إدراك القيادات العامة لأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون السعودية والتعرف على مجالات توظيفها ومتطلباتها ومعوقات ذلك التطبيق وسبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون السعودية.

## 2. الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية.

### 1.2. تنمية الموارد البشرية:

#### تمهيد:

تعد تنمية الموارد البشرية احدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة واستدامتها. لدورها المحوري في صقل المهارات وتحريك القدرات. وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العملية والمهنية والتقنية، اللازمة لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل. (المير، ٢٠٠٧، ص ٦٤).

رأس المال البشري أصبح المصدر الرئيسي لثروات الامة وليس امتلاك الخامات والآلات. ويشير رأس المال البشري إلى المعارف والمهارات والدوافع التي يمتلكها الأفراد، وتطوير وتحسين الرأس مال البشري يكون عن طريق التعليم والتدريب المستمر. ولذلك تلجأ الكثير من الحكومات إلى تقديم التعليم العالي لمواطنيها دون تكلفة، بسبب ادراكها ان المعرفة تساعد على تطوير الرأس مال البشري، الذي بدوره سوف يحسن اقتصاد البلد وثقافته.

#### مفهوم تنمية الموارد البشرية

التعليم: عملية واسعة وشاملة توجه نحو اكتساب الأفراد خلفية عامة وقاعدة عريضة من المعارف والمعلومات والاتجاهات النظرية التي من شأنها ان تمكن الأفراد من التعامل الإيجابي مع الحياة والواقع وتؤهلهم لتقبل البرامج التدريبية اللاحقة بطريقة أسرع وأفضل، وفي هذه العملية لا بد من وجود طرفين هما المعلم والمتعلم (الكبيسي، ٢٠٠٥، ص ٢٣٠)

التعلم، هو عملية نمو ذاتية ينهض بها الفرد من اجل اكتساب معارف ومعلومات نظرية عن طريق الاستماع والملاحظة واكتساب مهارات ادائية ووظيفية عن طريق الممارسة الميدانية والتجريب والمحاولة (الكبيسي، ٢٠٠٥، ص ٢٣٠)

**بينما التنمية:** فهي عملية مخططة تهدف إلى التسريع في عملية النمو لاختصار الوقت وإلى التنويع في المحتوى والمضمون لتعميق كم ونوع الإضافة المعلوماتية واية ممارسة هادفة ومقصودة يراد منها تحسين القدرات وتوظيف الاستعدادات وزيادة المعلومات، ولذلك يقترب هذا اللفظ من مصطلح Development. (الكبيسي، ٢٠٠٥، ص ٢٣١)

## أهمية تنمية الموارد البشرية

(أ) وذكر (مشرف، ٢٠٠١م، ص ٩١) أهمية تنمية الموارد البشرية في ترجمة اهداف التدريب

- 1- إحداث تغيير في طبيعة الفرد بالشكل الذي يجعله أكثر استجابة للتقويم وأكثر استعداداً لتطويع طبائعه لصالح المنظمة، وأكثر قبولاً للتضحية والولاء وأكثر انعطافاً نحو الخير والتسامح .
- 2- إحداث تغيير في سلوك الفرد أو تصرفاته مع نفسه ومع الجماعة والمنظمة .
- 3- تحريك دوافع الإنسان، وإعطائه كل ما يمكن إعطائه من ولاء ووقت وجهد للمنظمة لتحقيق أهدافها عند تحقيق غايته في العمل كترقية أو زيادة في الاجر .

(ب) إن تنمية الموارد البشرية تساعد على تحقيق العديد من المنافع للأفراد، ومنها ما يلي:

- 1- توفير المناخ المناسب من أجل زيادة إنتاج الفرد
- 2- العمل على إخراج القوى التي تدفع الأفراد من اجل تحقيق ذاتهم.
- 3- المساعدة على إشباع احتياجات الأفراد الأساسية، مما يجعلهم يرغبون في إيجاد الاعمال التي تتحدى قدراتهم.
- 4- معرفة الفروق الفردية لدى الأفراد، مما يساعد على الاستفادة من ذلك الامر في إتمام المهام، من خلال التكاليفات التي تتناسب مع تلك الفروق
- 5- تنمية الأفراد، مما يساعد على زيادة قدرتهم ورغبتهم في تحمل المسؤوليات.

تعزز شعوراً لدى الموظفين بأن المنظمة تستثمر فيهم بالتزامن مع نمو المنظمة، مما يحقق قوة عاملة أكثر ولاء وإنتاجية  
أهداف تنمية الموارد البشرية

- تعليم الموارد البشرية تنمية جوانب القوة وتلافي جوانب الضعف في أداءها الحالي، وذلك من خلال تطوير وسد النقص الحاصل في معارفها ومهاراتها وسلوكياتها الحالية.
- إكساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة؛ لتمكينها من أداء أعمال جديدة في المستقبل تحتاجها المنظمة.
- تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات البيئية التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها (عقيلي، ٢٠٠٥م، ص ٤٣٩).

## مقومات تنمية الموارد البشرية

وتنقسم المقومات الخاصة بالتنمية في النظام الرأسمالي إلى قسمين وذلك على الوجه الآتي:

أولاً: المقومات المادية:

- أ- توفر الموارد الطبيعية: اختلفت الآراء حول العلاقة بين الموارد الطبيعية والتنمية، ومدى أهمية هذا المقوم من عدمه في تحقيق التنمية، وبالرغم من أهمية هذا المقوم إلا ان البعض يعتبره غير ذي أهمية كبيرة في إحداث التنمية، ويستدلون على ذلك بأن كثير من الدول المختلفة رغم امتلاكها الكم الهائل من الموارد الطبيعية إلا انها ما زالت تعاني من التخلف ومشاكله، بينما بعض الدول المتقدمة لا تملك شيئاً مما يذكر. " (خليل، ١٩٦٣، ص ٤١).

ب- **تراكم رأس المال:** يعد رأس المال أحد المقومات الأساسية في عملية التنمية وإجراء التحولات الجذرية المطلوبة، والمقصود برأس المال: الأموال التي يتم ادخارها بقصد إعادة استخدامها مرة أخرى، ومن بين أوجه الاستخدام الاستثمار العيني المتمثل في المباني والآلات التي يحوزها المجتمع، إذ لا قيمة لرأس المال النقدي مالم يتحول إلى أصل منتج لسلعة أو خدمات. (عبد الخالق، ١٩٩٧م، ص ١٦٩ - ١٧٠).

ت- **ضرورة التخطيط للتنمية:** يثير التدخل الحكومي الكثير من التساؤلات في عملية التنمية، لما يقال عن عيوب تداخل الحكومة في النشاط الاقتصادي، إلا أنه من المسلم به أن التنمية لا تحدث بطريقة عفوية بل لابد من وضع الخطط اللازمة لذلك بطريقة علمية وموضوعية مدروسة، ومتابعتها وإزالة العقبات التي قد تقف في طريق التنمية مثل قلة المدخرات، وعدم وجود رأس المال اللازم لعمليات التنمية (عبد الخالق، ١٩٩٧، ص ١٧١).

#### ثانياً: المقومات غير المادية:

أ- **إدراك الأفراد لأهمية التنمية وإحساسهم بالحاجة إليها:** تعتبر السلبية الناجمة عن جهل الشعوب بمدى أهمية العقبات التي تواجه عملية التنمية والقائمين عليها في جميع القطاعات، فجميع المشاريع التي تقوم الدولة بإنشائها وإنفاق المبالغ الطائلة عليها لا يكون لها قيمة إلا إذا وعت الشعوب قيمة هذه المشاريع وأثارت الدول في مجتمعاتها أهمية هذه المشاريع (السماطوي، ٢٠٠١، ص ٨٤).

ب- **دور النهضة السكانية بتنمية الموارد البشرية:** تعد الموارد البشرية أحد المقومات الهامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، لأنه بدون عدد كاف من العنصر البشري ونوعية ملائمة قادرة على النهوض بعملية التنمية لا يمكن تحقيق الهدف. فالإنسان هو المبتكر والمخترع والمنفذ لكل عمليات التنمية فلا غرابة أن تهتم الدول والمنظمات الدولية بضرورة تنمية الموارد البشرية (عبد الله، ١٩٧٦، ص ١٨٤).

ت- **الاستقلال السياسي والاقتصادي:** من أهم مقومات التنمية هو دعم الاستقلال الوطني وتقليل التبعية للعالم الخارجي، والاعتماد على الذات، ولذلك فإن التنمية لا يمكن فصلها عن الاستقلال، ولا يمكن ان تفرط في السيادة الوطنية بحجة الاعتماد على ما تقدمه الدول المتقدمة للدول النامي (هلال، ١٩٩٢م، ص ٥٧).

#### عوامل نجاح الموارد البشرية وأثرها على الإدارة الإلكترونية

##### (أ) المتطلبات الإدارية:

- 1 - تحديد أهداف وغايات الإدارة بشكل واضح ومن ثم بيان الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.
- 2 - التخطيط الفعال لاحتياجات النظام من الموارد المتعددة مما يتطلب بدوره اقتناع وتأييد الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية نظام معلومات الموارد البشرية وتقديم الدعم المادي والمعنوي لذلك.
- 3 - مشاركة الإدارات الرئيسية في المنظمة مع إدارة الموارد البشرية في الإعداد والتصميم للنظام.
- 4 - مراعاة احتياجات كافة المستفيدين من مخرجات ومعلومات النظام سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.
- 5 - الرقابة والمتابعة المستمرة على كافة عناصر نظام معلومات الموارد البشرية بما يضمن فعالية أدائه.

### (ب) المتطلبات الفنية:

- 1 - توفير الأجهزة والآلات والأدوات اللازمة لتشغيل النظام بمراعاة إمكانيات واحتياجات المنظمة.
- 2 - توفير الأفراد ذوي المهارات والخبرات الفنية اللازمة لتشغيل الأجهزة والآلات والحاسبات الآلية أو الاستعانة بمجموعة من الاستشاريين في هذا المجال.
- 3 - تصميم نظام متكامل للصيانة والسلامة وسرية البيانات والمعلومات التي يتعامل معها النظام.
- 4 - تكامل البيانات- الملفات والسجلات والوثائق من أجل استخدامات أكثر فاعلية.

### (ج) المتطلبات الاقتصادية:

- 1 - توفير وقت كاف لعملية إعداد وتصميم نظام الإدارة الإلكترونية مما يساهم في إيجاد نظم المؤسسة بوضوح.
- 2 - العمل على تخفيض التكاليف.
- 3 - الاستخدام الفعال للأفراد العاملين على تشغيل نظم الإدارة الإلكترونية ومعلومات الموارد البشرية.
- 4 - توفير الجهد المبذول في جميع مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية مما يتطلب تدريب العاملين بالنظام لزيادة مهاراتهم في تشغيل واستخراج المعلومات.

### (د) المتطلبات الاجتماعية:

- 1 - التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية وكافة الإدارات الأخرى بالمنظمة لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الإدارات والحصول منها على البيانات والحقائق.
- 2 - الاتصال الجيد بين العاملين في إدارة الموارد البشرية ومجموعة العاملين بالإدارة الإلكترونية ووحدات الحاسب مع ضرورة وجود تفاهم متبادل بين الطرفين.
- 3 - توفر روح المساعدة من قبل مصممي النظام للمستفيدين منه.
- 4 - سهولة استخدام مخرجات النظام مما يتطلب دعم السلوك الإيجابي لدى العاملين بالنظام والمستفيدين منه.

### مفهوم التدريب

يعرف التدريب بأنه " مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية مع الأخذ في الحسبان دائماً إمكان تطبيقها في العمل (النمر وآخرون، ١٤٢٢هـ، ص ٢٦٤).

### التدريب الأمني:

وأشار الكبيسي (٢٠٠٨) إلى أن مصطلح التدريب الأمني ظهر بديلاً لمصطلحات عديدة وشائعة كمصطلح التدريب الشرطي والتدريب في المجالات الأمنية وتدريب رجال الأمن والشرطة حتى جاءت توصية مسؤولي التدريب في الأجهزة الأمنية العربية في اجتماعهم الخامس باعتماد مصطلح " التدريب الأمني " لا سيما أنه برزت العديد من الإدارات المختصة والمعاهد والكليات والأكاديميات المختصة في هذه المجالات على امتداد الوطن العربي.

## أهمية التدريب

وقد ذكر العزاوي (٢٠٠٩) أهمية التدريب من خلال النقاط التالية:

- 1 - التطورات العلمية والمتواصلة والمستحدثات والاكتشافات في طرق الإنتاج وما يقتضي السوق من احتياج دائم ومتجدد.
  - 2 - التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية والعولمة أدت إلى استنباط أساليب وطرق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية وإدارية مختلفة مثل:
    - أعمال البرمجة واستخدام الحاسب والانترنت.
    - أنشطة نظم المعلومات وتحليل النظم.
    - أساليب اتخاذ القرارات باستخدام بحوث العمليات
  - 3 - التطوير الهائل في تركيب القوى العاملة يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة التغيرات في هيكل القوى العاملة على مستوى المنظمة والدولة والمستوى القومي والعالمي.
  - 4 - التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم، ومن ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الإنتاجي، والحاجة إلى أفراد متعددي المهارات، يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية (العزاوي، ٢٠٠٩، ص ٢٠).
- وتتمثل أهمية وفوائد التدريب في الجوانب الآتية:
- يوجد عدة فوائد للتدريب على مختلف المستويات وهنا نسردها أهمها:

## 1 - أهمية التدريب للمنظمة:

للتدريب أهمية كبيرة للمنظمات لأنه يحدد طبيعة الوظائف وتوصيفها وتحديد العناصر الأساسية لها لوضع خطط استراتيجية قصيرة المدى تحدد عملية الإعداد والتأهيل من خلال التدريب وفقاً لأوليات احتياجات العاملين والمستجدات والتطورات السريعة في ذلك العصر، كما له أهمية اقتصادية واجتماعية كبيرة يكتسب العامل الإداري قدرات ومهارات جديدة تنعكس بالتأكيد على إنتاجيته وتخدم منشأته ومجتمعه معاً (موسى، ٢٠٠٦، ص ٧٨).

## 2- أهمية التدريب للأفراد العاملين:

ذكر الكبيسي (٢٠١٠م) إلى أن الأهمية التي يحققها التدريب للأفراد العاملين أنه يساهم في الآتي:

1. توسيع وزيادة فرص الترقيّة الوظيفية وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية
2. رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية.
3. تقليل الأخطاء والانحرافات والإصابات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية.
4. تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية.
5. زيادة الفهم للقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات.

## أنواع التدريب

أ- التدريب في ضوء احتياجات الأفراد ويقسم إلى ثلاث أنواع:

1 - التدريب الذاتي

2 - التدريب الفردي

3 - التدريب الجماعي

ب- التدريب في ضوء احتياجات المنشأة ويقسم إلى نوعين:

1 - التدريب التخصصي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية المهارات وتحسين الاتجاهات في المجال التخصصي كالتدريب الإداري والمهني.

2 - التدريب القيادي: هو ذلك النوع من التدريب الموجه لمستويات الإدارة الثلاثة وهي

• التدريب لمستوى الإشراف الأول: هو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات العاملين في وظائف الصف الإشرافي الأول.

• التدريب لمستوى الإدارة الوسطى: هو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات العاملين مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول، ويصل إلى مستوى أقل مباشرة من الإدارة العليا ولهذا المستوى أهمية كبيرة لأنه حلقة الاتصال بين القيادة العليا والمستويات الدنيا من العاملين.

• التدريب لمستوى الإدارة العليا: وهو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات شاغلي الوظائف الرئيسية التي تكون مسئوليتها وضع السياسات والخطط العامة للمنشأة.

ث- التدريب في ضوء احتياجات الدولة ويقسم إلى نوعين:

1 - التدريب الداخلي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد العاملين أفراداً أو مجموعات في داخل الدولة.

2 - التدريب الخارجي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد العاملين أفراداً أو جماعات خارج الدولة وخاصة الدول النامية التي في حاجة ملحة إلى مساعدة الدول المتقدمة.

ج- التدريب في ضوء احتياجات العمل ويقسم إلى ثلاث أنواع:

1 - التدريب السابق: هو ذلك النوع من التدريب الذي تتغلب عليه الصفة النظرية ويطلق عليه بالتدريب خلال مراحل البحث الأكاديمية وما تقدمه دور العلم للخريجين قبل التحاقهم بأعمالهم.

2 - التدريب التوجيهي: هو ذلك النوع من التدريب الذي هدفه تعليم الموظف أو العامل الجديد بعمله ومهامه المسندة له وظروف عمله واتصالاته ويطلق عليه التدريب الإرشادي أو الابتدائي.

## أنواع التدريب الإداري:

1 - وفقاً للغرض: تدريب لاكتساب مهارة، تدريب لزيادة المعلومات العامة لفهم طبيعة العمل، تدريب تنشيطي لتزويد المتدربين بالمعلومات الحديثة في مجال عملهم، وتأهيل العامل للقيام بعمل آخر.

- 2- وفقاً للمرحلة التي يتم فيها: وهي تنقسم إلى التدريب السابق لدخول الخدمة، والتدريب أثناء الخدمة لزيادة قدرات العاملين وفعاليتهم، التدريب للترقية إلى وظائف أعلى ومسئوليات أكبر، والتدريب العلاجي.
- 3- وفقاً للطريقة التي يعد بها البرنامج التدريبي: وينقسم التدريبي الإداري إلى تدريب رسمي وتدريب غير رسمي.
- 4- وفقاً للجهة المشرفة على البرامج التدريبية: وينقسم التدريب الإداري إلى تدريب مركزي وتدريب غير مركزي (ربيع، 2015م، ص187).

#### معوقات التدريب الإداري

- القيام ببعض البرامج التدريبية من قبل المنظمات لتعودها على ذلك دائماً، وربما أصبح التدريب جزءاً من تقاليد المنظمات لتعودها على ذلك دائماً، وهذه البرامج في أحوال كثيرة تظل دون حدوث تغيير لها في التصميم بالرغم من التغيرات في الوظائف التي أتت بها التقنيات الحديثة (بورنان، 2014م، ص68).
- عدم تفرغ الموظف للتدريب، يتم انعقاد البرامج التدريبية الفترة المسائية بعد انتهاء يوم العمل، عندها يكون الموظف قد نفذت قواه وأصابه الخمول والإعياء بعد يوم عمل شاق، مما ينعكس سلباً على مدى الفائدة المتحصلة من التدريب (هشام، 2010م، ص91).
- عدم الاختيار الدقيق للموظفين المشاركين في البرنامج ويتم في الغالب بناء على الأهواء والمعايير غير الموضوعية، خصوصاً إذا كان البرنامج التدريبي خارج الدولة.
- ضعف المادة التدريبية وتقدمها مع عدم تحديثها وعدم مراعاة مستويات المتدربين المعرفية في تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها (أدم، 2016م، ص160).

#### تنفيذ البرنامج التدريبي

##### أ- توفير فريق لتنفيذ التدريب:

أهمية توفير فريق متكامل لتنفيذ التدريب يعمل بشكل متناسق، ويختلف العدد الخاص بأفراد الفريق ومسمياتهم باختلاف طبيعة التدريب في الجهة التي يعملون بها.

##### ب- تحديد الاختصاصات بوضوح في مجال التدريب:

لكي تضطلع إدارة التدريب بمسؤولياتها ومهامها كاملة، يتطلب الأمر الإعداد المتقن للتنظيم الهيكلي لإدارة التدريب وعلاقتها الوظيفية المباشرة بالهيكل التنظيمي. وأهمية إعطاء الإهتمام الخاص للوصف الوظيفي المتعلق بوظائف كل من مدير إدارة التدريب، أخصائي التدريب (شبير، 2009م، ص45).

##### ت- تدريب العاملين بإدارة التدريب:

يجب الاهتمام ببرامج إدارة العملية التدريبية، بحيث يصمم لها برامج خاصة تركز على كيفية تنفيذ الواجبات المكلف بها الموظفون في إدارة التدريب.

##### ث- توفير الأماكن المناسبة للتدريب:

يجب اختيار المكان الملائم للتدريب والعمل على توفير التجهيزات الأساسية المرتبطة به، وذلك لضمان رضا وتفاعل ومشاركة المتدرب الإيجابية، وأن يجري إعداد وترتيب المكان المخصص للتدريب بطريقة تمكن من تحقيق الاستفادة العالية من التدريب.

### ج- استخدام نظام معلومات فعال للعمليات التدريبية:

استخدام نظام معلومات فعال للعمليات التدريبية من خلال إنشاء نظام فعال للمعلومات التدريبية المتعلقة بمراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم (الصاعدي، 2011م، ص 184-185).

### معوقات تنمية الموارد البشرية:

- 1 - عملية الاستقطاب لا تلقى العناية الكافية؛ حيث تتركز أساليب الاستقطاب في الإعلانات أو عن طريق موقع جدارة، أو صندوق تنمية الموارد البشرية أو مكاتب العمل، وتتم عملية الاختيار أساساً عن طريق المقابلات الشخصية المتعجلة وغير المصححة بدقة.
- 2 - عدم العناية باستثمار فترة الاختبار لتكون فترة إعداد وتهيئة الفرد؛ للكشف عن قدراته الحقيقية.
- 3 - تأخذ نظم قياس وكفاءة الأداء درجة عالية من الشكلية وعدم الموضوعية.

### المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية

#### نشأة الإدارة الإلكترونية

الإدارة كممارسة بشرية هي قديمة قدم التاريخ وقد تواجد الإنسان وحياته على الأرض، فهي أهم حقائق حياة الإنسان وهي الأبرز في تقدير الأمور وتصريف شؤونه الحياتية وفي سعيه نحو تحقيق أهدافه، وبالتالي فالإدارة كانت انعكاساً لأحوال وأفكار المجتمعات الإنسانية وأنماط سلوكيات أعضائها.

يعود التنظير الإداري إلى المائتين سنة المنصرمة، أي إن الممارسة العلمية للإدارة تطورت عبر الزمن كلما دعت الحاجة إلى ذلك (المنيف، 1993م، ص 13).

#### مفهوم الإدارة الإلكترونية

" أنها الإدارة الشاملة التي توظف جميع الطاقات المتاحة من موارد بشرية ومادية وتقنيات وبرمجيات حديثة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لها، وتقديم خدماتها لزيائنها بفعالية أكثر وتكلفة أقل مما يؤدي لتعزيز روح التنافس لديها بالمقارنة مع مؤسسات مماثلة، ويجعل كفة المنافسة راجحة لها وتحقق رضا الجمهور المتعامل معها؛ مما يمدّها بأسباب التطور والنمو المتسارع الذي يشهده العالم من حولنا" (عياصرة، 2018م، ص 350).

#### أهمية الإدارة الإلكترونية:

#### ويمكن توضيح أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

- 1 . تحسين مستوى أداء المؤسسة الحكومية، فالإدارة الإلكترونية تعمل على تحسين الخدمات الحكومية وتبسيط إجراءاتها بأقل وقت وبأعلى مستوى للأداء وبجهد أقل وتكلفة أقل؛ مما يبسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي يتم تقديمها للمواطنين، وبالتالي تحقيق التواصل بين المؤسسة الحكومية والمواطنين، ويصب ذلك نحو الوصول للأهداف وتيسير الأعمال والمعاملات الحكومية ويزيل الكثير من المعوقات المتعلقة بها.

2. المرونة في أعمال الموظفين بحيث يمكن للموظفين سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان يتواجد فيه والقيام بعملهم في أي وقت ومكان يريدونه مما قلل الجهد والتكلفة في أداء الأعمال (علي، ٢٠١٨م، ص ٨٢).
3. قيام المؤسسات التي تطبق الإدارة الإلكترونية بإشراك الموظفين عن طريق استطلاع آرائهم ووجهات نظرهم حول الخدمات المقدمة لهم.
4. تسهيل طرق الاتصال والتواصل بين دوائر وأقسام المؤسسة وخارجها، والدقة والوضوح في إنجاز الأعمال وتطبيق الإدارة الإلكترونية سيفل من استخدام الأوراق في المؤسسات مما يعالج مشكلة التخلص منه والاحتفاظ به وتوثيقه، وبالتالي عدم الحاجة لمكان تخزين له مما يزيد من إيجابية المؤسسة.
5. تقديم الخدمات للمواطنين بصورة أفضل وسريعة وتسهيل وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين كذلك (العازمي، ٢٠١٨م، ص ٢٤١).

### عناصر الإدارة الإلكترونية

1. **الحواسيب وملحقاتها:** ينبغي على الإدارة قبل بدء تعميم تطبيق التقنية في دوائرها أن تتأكد أن لديها القدرة المالية التي تمكنها من توفير الأعداد المطلوبة من أجهزة الكمبيوتر المطلوب توافرها حسب طبيعة العمل لديها.
2. **البرامج:** تختار كل إدارة قائمة من البرامج التي تناسبها من بين آلاف البرامج الحاسوبية، وربما تعدد بعض الجهات إلى تكليف مبرمجين، أو بعض الجهات المتخصصة في تصميم البرامج الخاصة التي تحتاج إليها بحكم طبيعة عملها.
3. **الشبكة الإلكترونية:** وهي تلك الحزم من الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والانترنت والإكسترنات، وعلى شبكة الاتصال الخاصة بالإدارة تحمل قاعدة البيانات والمعلومات التي تعتمد عليها الإدارة في عملها من قوانين وقرارات وبيانات ومعلومات يتعامل معها موظفي الإدارة، فيدخل كل منهم إلى الموقع المسموح له بالدخول إليها عن طريق كلمة المرور الخاصة به، حتى يتمكن تحديد جهة الخلل أو التقصير والمسؤولية الخاصة بكل موظف.
4. **القوى البشرية:** يرى بعض الباحثين أن العنصر البشري أصل ثابت من أصول المنظمة يجب الاهتمام به، وتنمية إبداعاته بل يرى آخرون أن القوى البشرية في الإدارة الحديثة من أكثر الأصول أهمية وخطورة
5. **الأنظمة والتشريعات:** تعد الأنظمة والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة بمثابة أساس تعتمد عليه ومنطلق تنطلق من في أداء أعمالها،
6. **الأنظمة الداعمة:** ويقصد بها العوامل والأسس التي تقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية نفسه، والضوابط التي تحكم هذا المشروع، ويستمد منها مشروع الإدارة صلاحيته واستمراريته، وتشمل الأنظمة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وتعد بمثابة محددات لنمط الإدارة وطبيعتها وأساليب عملها وحجمها.

### خصائص الإدارة الإلكترونية

- أنها عملية إدارية: وذلك لأنها تتميز بالتخطيط والتنظيم الذي يساهم بدوره في وضع أهداف المنظمات وسياساتها ورؤيتها.

- **الإمكانات المميزة للإنترنت وشبكات الأعمال:** وهذا ما يميزها عن الإدارة التقليدية التي تقوم باستخدام الورق كوسيلة للعمليات الإدارية، وهذه الإمكانات تتمثل في البعد الإلكتروني التي يتميز بها يلي:
- **التفاعل الآلي وعلى مدار الساعة:** حيث يتمثل الإنترنت تفاعل حسي ومباشر سواء بين العاملين أو بينهم وبين الزبائن والموردين والأطراف الأخرى.
- **السرعة الفائقة:** إن المزايا التي يتمتع بها الإنترنت في الاتصالات عن بعد وبسرعة هي سرعة التوصيل الكهربائي التي تقترب من سرعة الضوء.
- **العمل عن بعد وبلا حدود:** إن المؤسسة مع الإنترنت لم تعد تهتم بالحدود التي تفصلها كموارد مادية وبشرية عن الآخرين لهذا فإن سمة العمل الأساسي للأعمال الإلكترونية هي إمكانية العمل بلا حدود

#### مجالات تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية

كثرت الاجتهادات بين باحثي الشأن التقني ومفكره حول أكثر المجالات والأعمال التي يمكن تعميم أسلوب الإدارة الإلكترونية في بيئتها الإدارية، أو أكثرها حاجة إلى التقنية على اعتبار أن التقنية في جوهرها حاجة إدارية، وليست ممارسة فقط تعمم على الإدارات بغض النظر عن مدى الحاجة إليها.

#### أما عوائد ذلك التطبيق على تلك الجهات الحكومية، فتشمل:

- 1 . تقديم الخدمات الذاتية بين إدارات الجهة الحكومية داخلياً، ويرتبط هذا التطبيق برفع كفاءة أداء الموظفين من خلال التغيير والتحديث والتدريب للعاملين.
- 2 . تبادل المعلومات والخدمات إلكترونياً بين مختلف القطاعات الحكومية.
- 3 . تقديم الخدمات وتبادل المعلومات بين القطاعين العام ونظيره الخاص إلكترونياً عبر أنشطة القطاعين التجارية والصناعية والمعلوماتية وغيرها.
- 4 . تقديم الخدمات الإلكترونية إلى المواطنين من خلال منفذ واحد يسهل للمراجعين الدخول إلى موقع الجهة الحكومية وطلب الخدمة.

ويجب أن تشمل التطبيقات الإدارية بعض السياسات واللوائح الداخلية للمنشآت الخاصة والحكومية الإدارية الإلكترونية وفق الآتي (حسين، ٢٠١١م، ص ٢٠١٧).

- 1 . الأعمال الإدارية
- 2 . الأعمال المالية
- 3 . أعمال الميزانية
- 4 . الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية.
- 5 . أعمال المشتريات والتمويل
- 6 . المؤتمرات الإلكترونية:
- 7 . المتابعة الإلكترونية

## أثر الحاسب الآلي في العنصر الإداري

الأخطاء التي قد تقع فيها الإدارة عند استخدام الحاسب الآلي قد تأتي على النحو التالي:

- 1 - الاتجاه الخاطئ إلى ميكنة Mechanization النظم اليدوية الحالية وليس إلى تطوير نظم جديدة، وبالتالي تنقل النظم وبمشاكلها وعيوبها.
- 2 - الاتجاه إلى التطبيقات الفردية التي تخدم العمل الورقي المكتبي، وليس إلى النظم المتكاملة التي تخدم عملية اتخاذ القرارات، فيجب تطوير وتحسين التطبيقات اليدوية عند تحويلها إلى نظم معلومات آلية وبالتالي يتحول النظام الكتابي إلى نظام لمعلومات الإدارة.
- 3 - ضعف النظام الإداري للمنشأة لأن استخدام الحاسب الإلكتروني لا يحل المشكلات التي تواجهها الإدارة، بل يوفر المعلومات اللازمة لذلك فقط ولا بد من وجود نظام إداري سليم يستخدم هذه المعلومات كأساس لاتخاذ القرارات لحل هذه المشكلات.

دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية:

### 1 - مهارات إدارة المعلومات:

- أ- مدير البرامج والموظفين الذين يمتلكون المهارات والمعارف التي تضمن سيران مفعول المحتوى والتعريفات الواضحة للبيانات الكبيرة والمثبتة، وأنواع كثيرة من المعلومات النوعية.
- ب- متخصصي تكنولوجيا المعلومات والمسؤولين عن إنشاء الاستثمارات والملفات وقواعد البيانات التي تستخدم لعرض وتنظيم البيانات.
- ت- موظفي الأرشيف والمكتبيين ومديري المعلومات خصوصاً في أعمال التصنيف والبحث والحفظ.

### 2- المهارات التقنية:

- أ- إدارة قواعد البيانات والأفراد أو تشغيل البرامج والخدمات وغيرها من البيانات التي تحتويها.
- ب- تصميم وتنفيذ أنظمة متوافقة مع البنية التقنية التحتية الموجودة.
- ت- تطوير واجهات التخاطب مع المستفيد والتي تسهل للمستفيدين إيجاد واستعمال المعلومات.
- ث- نقل البيانات من نظام أو شكل إلى اخر لتكون ملائمة للاستعمال لطرق جديدة.
- ج- انشاء مستودعات للبيانات لتكامل المعلومات من مصادرها المختلفة لتسهيل الاسترجاع والاستعمال الواسع لها.

### 3- مهارات العرض والاتصال:

تحتاج الإدارة الإلكترونية في كل مرحلة من مراحلها إلى متابعة أهدافها و نتائجها، كما تعتبر العروض حولها متطلبات مستمرة، وقد يتطلب الأمر إجراء اللقاءات مع المشاركين لتوضيح جوانب تأثيرهم وتشجيعهم ومساهماتهم فيها، كما تعتبر النشرات الإخبارية وقوائم البريد الإلكتروني والتقارير الرسمية جميعاً طرقاً للاتصالات حولها، وبذلك تتعدى مهارات العرض وإعداد وإيصال المحادثة بشكل مرئي أو غير مرئي؛ لتضمن المقدرة على أخذ البيانات المعقدة وتنقيتها لتصبح مفيدة لجمهور محدد، وربما يحتاج تحويلها إلى مختصرات تتضمن حقائق هامة.

#### 4- مهارات إدارة المشروع:

يجب تكريس جميع أعمال التدريب لمهارات إدارة المشروع، والتي تتضمن القدرة على التخطيط والتنظيم وتوزيع الموارد والتفاوض ومتابعة التقدم وقياس النتائج وحل المشاكل (جبر، 2002م، ص 185 - 187).  
إن دور تنمية الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية يتطلب بناء وإعداد الأفراد المؤهلين علمياً وفنياً من خلال التدريب المستمر وربطه بالتطوير التنظيمي والتقني في آن واحد.

#### معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

##### 1. معوقات إدارية:

##### تتمثل المعوقات الإدارية فيما يلي:

- غياب التوافق في أهداف الإدارة الإلكترونية مما يؤدي إلى الاختلاف في الرؤى وانتشار الفوضى والصراعات (أبو مهارة، 2012م، ص 65).
- قصور آليات التعليم والتدريب وكذلك عدم تبني الإدارة للابتكار.
- ضعف المخصصات التدريبية وغياب التحديد الدقيق للاحتياجات وتقييم عائد التدريب.

##### 2. المعوقات البشرية:

##### ويتمثل أبرزها فيما يلي:

- انخفاض الخبرات التكنولوجية، والخبرات العالية في الخدمات التي يتم تقديمها.
- عدم كفاية التدريبات اللازمة للعاملين على الأجهزة الإلكترونية، حيث يقتصر التدريب على الشرح النظري.
- انعدام الوعي الثقافي لدى البعض بتقنية المعلومات على المستويين الاجتماعي والتنظيمي.

##### 3. المعوقات المالية:

##### ويتمثل أبرزها فيما يلي:

- ضعف الموارد المالية اللازمة لعمل بنية تحتية للإدارة الإلكترونية، خاصة وأن التقنية متشابكة ومكاملة وفي تطور مستمر، الأمر الذي يجعل اللحاق بهذه التطورات صعباً ومن المستحيل التدرج في توفيرها حيث يتوجب توفيرها جميعاً في وقت محدد خصوصاً على صعيد المنظمة الواحدة.
- عدم توفر مخصصات مالية كافية لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.
- ارتفاع نفقات خدمات الصيانة لأجهزة الكمبيوتر وشبكاتها (إبراهيم، 2008م، ص 37).

##### 4. المعوقات القانونية:

##### ويتمثل أبرزها فيما يلي:

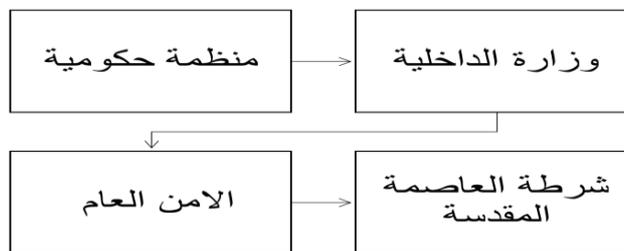
- عدم الاعتراف بالوثائق الإلكترونية وعدم اعتمادها كبديل للوثائق التقليدية أو الاعتراف بمصادقيتها.
- احتياج الواقع الإداري الإلكتروني إلى جهد ووقت طويلين لوضع الأطر القانونية لممارستها وتحديد قواعد تضبط معاملته.

- انعدام التشريعات التي تقوم بتجريم مخترقي شبكات الإدارة الإلكترونية، وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم (السبيل، 2013).
- عدم وجود تشريعات قانونية لاعتماد التوقيعات الإلكترونية والدفعات المالية والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة (الحسن، 2019م، ص195).

#### 4. الإطار التطبيقي للدراسة.

##### 1.4. الإطار النظري عن مديرية شرطة العاصمة المقدسة

##### مجالات العمل:

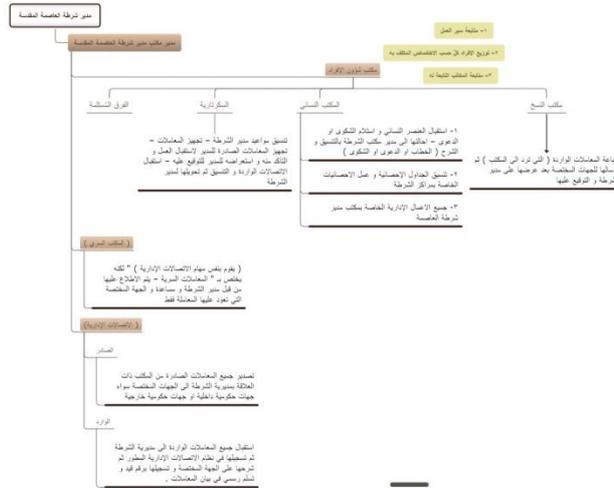


**الرؤية:** أن يكون المجتمع السعودي الأكثر أمناً وطمأنينة من خلال التميز في مجال الأمن الداخلي والخدمة العامة في منطقة مكة المكرمة

**الرسالة:** تحقيق المحافظة على النظام العام وتوفير التغطية الأمنية في منطقة مكة المكرمة وحماية المقدسات والأرواح وممتلكات المواطنين والمقيمين ومنع وقوع الجريمة قبل وقوعها والقبض على مرتكبيها عند وقوعها لتقديمهم للعدالة باستخدام الوسائل النظامية والفنية ودعم وتطبيق أحكام الشريعة،

**الأهداف:** تسعى مديرية شرطة العاصمة المقدسة إلى المحافظة على النظام العام وتوفير التغطية الأمنية لكافة المواقع على أراضي مدينة مكة المكرمة، وحماية الأرواح والممتلكات ومنع وقوع الجريمة والقبض على مرتكبيها لتقديمهم للعدالة باستخدام الوسائل النظامية والفنية المتاحة كما يعمل على تحقيق السلامة المرورية وتأهيل منسوبيه على استخدام أحدث التقنيات وأفضل الأساليب لأداء مهامه الرئيسية وتطوير كافة الخدمات الأمنية بغية الوصول إلى درجة عالية من رضا المواطنين والمقيمين وتحقيق استقرارهم الأمني.

## الهيكل التنظيمي:



شكل (1): الهيكل التنظيمي لمكتب مدير شرطة العاصمة المقدسة

### الإدارة الإلكترونية في مديرية شرطة العاصمة المقدسة

#### نظام الاتصالات الإدارية المطور:

يعتبر نظام الاتصالات الإدارية إحدى أشكال الإدارة الإلكترونية التي تطبقها مديرية شرطة العاصمة المقدسة، وطريقة سير العملية يكون كالتالي:

#### سير العمل:

1. يتم استقبال المعاملات الواردة من عدة جهات إلى مديرية شرطة العاصمة المقدسة
2. بعد ذلك يتم تسجيلها في نظام الاتصالات الإدارية المطور
3. شرح الخطاب من قبل المسؤول في الجهة المختصة
4. يتم تسليمها رسمياً برقم قيد وتحال للجهة المختصة بالمعلومات المطلوبة
5. بعد ذلك تُصدَّر المعاملات ويتم الإجابة عليها من قبل مراكز الشرطة المختلفة في المنطقة
6. عند قدوم المعاملة لمكتب مدير شرطة العاصمة يتم تسجيلها في ملف اكسل

وقد وضعت الباحثة اقتراح لتحسين هذه العملية:

#### المقترح

لتبسيط عملية سير المعاملة وتوفير الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية يقترح الغاء بعض الخطوات التي تتم طباعتها ورقياً وارسالها عن طريق مراسل عن طريق الخطوات التالية:

- 1 - بعد استلام ( الشكوى / الدعوى ) أو أيِّ كانت المعاملة من المواطن يتم كتابة المعلومات في نظام الاتصالات الإدارية المطور
- 2 - ارسال للجهات المعنية للمتابعة و البحث عن طريق الاتصالات الإدارية باقتراح ( انترانت ) لأرسال الملفات و المعلومات بين الأقسام المختلفة و مشاركتها
- 3 - كل جهة تطلع على الخطاب الموجهة لها و تعمل في عملية التنفيذ
- 4 - و الإجابة على التطورات من خلال الاتصالات الإدارية مثل اتاحة بريد الكتروني داخل النظام

وهنا تقترح الباحثة وسيلة لتحويل مديرية شرطة العاصمة المقدسة لمنظمة تعمل بـ (إدارة المعرفة)

### المقترح

تفعيل التدوير الوظيفي الذي يعتبر أحد أساليب الإدارة الحديثة، والذي بدوره يساهم في زيادة الإنتاجية داخل مراكز الشرطة في العاصمة المقدسة، إضافة إلى الإثراء الوظيفي والتجديد والإبداع في العمل وزيادة الدوافع والحوافز للموظفين والقيادات إلى جانب التخلص من البيروقراطية والروتين وسد النقص في بعض المهارات المطلوبة، وهو ما سوف يحققه نظام التدوير بان يكون إجبارياً وليس اختيارياً والتي يسهم بشكل إيجابي في تطوير خدماتها للمستفيدين وبشكل مستمر.

### عمل مستودعات معرفه

حاليا يتم أرشفة البيانات والمعلومات والإجراءات في برنامج الاتصالات الإدارية المطور بالإضافة إلى مكتب الأرشيف باعتقاد أن هذه المعلومات سرية لا يمكن لاحد أن يطلع عليها، لكن هذا غير صحيح فقد يمكن أتمته جميع ذلك ووضع نماذج تتضمن كل ما يحتاجه المجتمع ويتم عمل نماذج حسب ما يتطلب العمل في مكتب مدير شرطة العاصمة المقدسة

### الية التطوير والمقارنة

تعتبر التقنية عاملاً مهماً في دعم "رؤية 2030" عبر تطبيق التقنيات الرقمية في الإجراءات والمهام الحكومية وبالتالي تسريعها، لذلك كان البد من وضع حلول تقنية متطورة وتجهيز بنية تحتية تتمتع بمواصفات عالية بما يعزز الكفاءة والإنتاجية

### 2.4. تحليل البيانات واختبار الفرضيات

#### المعالجة الإحصائية للبيانات:

بعد الانتهاء من جمع بيانات البحث الميدانية، تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم معالجتها وتحليلها واستخراج النتائج الإحصائية باستخدام برنامج " الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: تم اللجوء الي المعاملات والاختبارات الإحصائية التالية في تحليل بيانات البحث:

- التكرارات البسيطة والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- تحليل التباين ذو البعد الواحد (Oneway Analysis of Variance) المعروف اختصاراً باسم ANOVA لدراسة الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لأكثر من مجموعتين من عينة البحث في أحد المتغيرات من نوع المسافة أو النسبة (Interval Or Ratio).

#### خطوات تقنين أداة البحث:

##### أولاً: صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاختبار صحته في قياس ما يدعى أنه يقبسه، والاختبار الصادق يقيس ما وضع لقياسه. للتحقق من صدق المقياس تم الاعتماد على ثلاث طرق مختلفة وهي: الصدق المنطقي، الصدق الظاهري أو صدق المحكمين، صدق الاتساق الداخلي.

##### أ- الصدق المنطقي (صدق المحتوى):

اعتمدت الباحثة في بناء هذا الاستبيان واختيار العبارات المكونة لأبعاده على الدراسات السابقة التي اتخذت من ادارة وتنمية الموارد البشرية موضوعاً لها، وكذلك اشتقت بعض عبارات الاستبيان من بعض الاستبيانات الخاصة بالدراسات السابقة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

##### ب- الصدق الظاهري أو صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، وذلك بغرض دراسة مفردات كل مجال في ضوء التعريف الإجرائي له، وكذلك الهدف من الاستبيان، وقد أقر المحكمون صلاحية الاستبيان بشكل عام بعد إجراء بعض التعديلات التي اقترحها المحكمون، وقد تم الإبقاء على المفردات التي جاءت نسبة اتفاق المحكمين عليها 90% فأكثر، وتم حذف بعض العبارات وتعديل بعضها في ضوء الملاحظات التي أبدتها المحكمون.

##### ت- صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان، وذلك لمعرفة مدى ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان، ولهدف التحقق من مدى صدق الاستبيان، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي.

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مقياس فرعي والدرجة الكلية للاستبيان

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	**0.861	دالة عند 0.001
المحور الثاني	**0.823	دالة عند 0.001
المحور الثالث	0.178	غير دالة عند 0.05
المحور الرابع	**0.861	دالة عند 0.001
المحور الخامس	**0.413	دالة عند 0.001

جدول (1): معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مقياس فرعي والدرجة الكلية للاستبيان

### ثانياً: ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان عادة أن يكون على درجة عالية من الدقة والإتقان والاتساق فيما تزودنا به من بيانات عن سلوك عينة البحث، والاختبار الثابت هو الذي يعطي نفس النتائج (تقريباً) إذا طبق على نفس الأشخاص في فرصتين مختلفتين، وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات.

المحاور	معامل ألفا
المحور الأول	0.702
المحور الثاني	0.659
المحور الثالث	0.177
المحور الرابع	0.702
المحور الخامس	0.311

جدول (٢): معامل ثبات أداة البحث ومحاورها المختلفة باستخدام ألفا كرونباخ

### 3.4. منهج البحث :

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي بواسطة استجواب عينة من أفراد المجتمع، وذلك بغرض وصف وتحليل فرضيات البحث والإجابة عن مشكلاته المدروسة.

### 4.4. مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث من العاملين بمديرية شرطة العاصمة المقدسة، من الجنسين (الإناث، الذكور) ومختلف المناصب الوظيفية، سواء من الموظفين، الأفراد، الضباط. وهذا المجتمع الممكن والمتاح، لتجميع البيانات والمعلومات المطلوبة.

### 5.4. عينة البحث :

لقد تم اختيار عينة عشوائية (٧٣) فرداً، ممثلة لمجتمع البحث، وهو الحد الأدنى المناسب لحجم العينة التي تمثل مجتمع البحث وذلك بدرجة ثقة (٩٥٪) وخطأ في تقدير النسبة يساوي (٠,٠٥).

### توصيف العينة :

النسبة المئوية	التكرار	الخصائص	
11	8	شهادة الدبلوم	المؤهل العلمي
17.8	13	المرحلة الثانوية	
64.4	47	درجة البكالوريوس	
6.8	5	درجة الماجستير	
100	73	الإجمالي	
46.5	34	مستوي مبتدئ	مستوي المهارة الإلكترونية
34.2	25	مستوي متوسط	
19.3	14	مستوي ماهر	

100	73	الإجمالي	
9.6	7	أعمال إدارية غير إشرافيه	المجال الوظيفي
20.5	15	أعمال قيادية إشرافيه	
32.9	24	أعمال إدارية إلكترونية	
16.4	12	أعمال فنية (حاسب آلي)	
15.1	11	أعمال إدارية روتينية	
5.5	4	غير ذلك	
100	73	الإجمالي	
35.6	26	أقل من سنة	سنوات الخبرة
2.7	2	من ١ - ٣ سنوات	
2.7	2	سنوات ٣-٥	
1.4	1	سنوات ٥-٧	
57.5	42	سنوات وأكثر ٧	
100	73	الإجمالي	
63	46	لم أشارك في أي دورات تدريبية	المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية
21.9	16	شاركت في دورة تدريبية واحدة	
15.1	11	شاركت في أكثر من دورة تدريبية	
100	73	الإجمالي	

جدول (٣): توصيف العينة

## 5. نتائج البحث

### 1.5. نتائج البحث الميدانية:

1. استجابات أفراد العينة حول كفاءة البرامج التدريبية المقدمة للموظفين:

النسبة	التكرار	كفاءة البرامج التدريبية
68.4	50	يجب إعداد المدربين المسؤولين عن تدريب الموظفين
38.3	28	الدورات التدريبية المقترحة من إدارة التطوير تقي بالغرض

24.6	18	كفاءة المدربين عالية ولديهم قدرة على توصيل المعلومات الصحيحة
73		جملة من سئلوا

جدول (4): استجابات أفراد العينة حول كفاءة البرامج التدريبية المقدمة للموظفين

2. استجابات أفراد العينة حول الدورات التي يقترح إدراجها ولها احتياج من وجهة نظرهم:

النسبة	التكرار	الدورات
56.1	41	أساسيات الحاسب الآلي وبرامج الأوفيس ( Excel،Word )
36.9	27	اللغات
12.3	9	ادارة الأعمال
9.5	7	مهارات التواصل وتطوير الذات
8.2	6	دورات التعامل مع الجمهور وضغوط العمل
73		جملة من سئلوا

جدول (5): استجابات أفراد العينة حول الدورات التي يقترح إدراجها ولها احتياج من وجهة نظرهم

يوجد العديد من الدورات الأخرى التي لم تذكر ولا تقل أهمية عن التي سردت لكن هذه كانت من أكثر الدورات المقترحة من قبل عينة البحث.

3. استجابات أفراد العينة على مقياس مستوي الثقافة الإلكترونية لدي الموظفين.

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف	الاستجابة	
								ك	%
72.88	0.963	3.644	11	35	21	2	4	ك	إدراك مفهوم المعرفة الإلكترونية
			15.10	47.90	28.80	2.70	5.50	%	
71.24	0.928	3.562	9	33	24	4	3	ك	معرفة المفاهيم الأساسية لتكنولوجيا المعلومات
			12.30	45.20	32.90	5.50	4.10	%	
70.68	1.015	3.534	12	27	26	4	4	ك	إدراك مفهوم التخطيط الإلكتروني
			16.40	37.00	35.60	5.50	5.50	%	
70.14	0.899	3.507	6	36	23	5	3	ك	إدراك المبادئ الأساسية لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية
			8.20	49.30	31.50	6.80	4.10	%	
73								جملة من سئلوا	

جدول (6): استجابات أفراد العينة على مقياس مستوي الثقافة الإلكترونية لدي الموظفين

ولبيان الفروق على هذا المقياس تبعاً لمتغيرات البحث يمكن توضيحها كالتالي:

المتغيرات	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	5.943	3	1.981	0.164	0.921
	داخل المجموعات	835.618	69	12.11		
	المجموع	841.562	72			
مستوي المهارة الإلكترونية	بين المجموعات	53.803	3	17.934	1.571	0.204
	داخل المجموعات	787.759	69	11.417		
	المجموع	841.562	72			
المجال الوظيفي	بين المجموعات	83.822	5	16.764	1.482	0.207
	داخل المجموعات	757.739	67	11.31		
	المجموع	841.562	72			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	36.827	4	9.207	0.778	0.543
	داخل المجموعات	804.734	68	11.834		
	المجموع	841.562	72			
الحصول على الدورات التدريبية	بين المجموعات	20.508	2	10.254	0.874	0.422
	داخل المجموعات	821.054	70	11.729		
	المجموع	841.562	72			

جدول (7) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس مستوي الثقافة الإلكترونية لدي الموظفين تبعاً للمتغيرات البحث

المحور الأول: استجابات أفراد العينة على مقياس مدى مساهمة إدارات شؤون الضباط والأفراد والموظفين في مديرية شرطة العاصمة المقدسة في تنمية الموارد البشرية:

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	الاستجابة	
								عبارات المقياس	ك
76.44	1.059	3.822	20	31	15	3	4	ك	التدريب يجعل العاملين بمديرية شرطة العاصمة المقدسة أكثر قدرة على مواكبة التطور العلمي والتقني الذي تزداد أفاقه بمعدلات كبيرة كل يوم
			27.40	42.50	20.50	4.10	5.50	%	
67.4	1.061	3.370	10	24	27	7	5	ك	إدراك القيادات العليا في

			13.70	32.90	37.00	9.60	6.80	%	مديرية شرطة العاصمة المقدسة لأهمية الموارد البشرية
66.58	1.042	3.329	8	25	29	5	6	ك	بُعد رؤية قيادات مديرية شرطة العاصمة المقدسة المستقبلية للتحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية
			11.00	34.20	39.70	6.80	8.20	%	
65.76	1.073	3.288	9	22	29	7	6	ك	حرص مديرية شرطة العاصمة المقدسة على استخدام الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية
			12.30	30.10	39.70	9.60	8.20	%	
65.2	1.080	3.260	8	24	26	9	6	ك	حرص مديرية شرطة العاصمة المقدسة على ترسيخ الأساليب الحديثة في تنمية الموارد البشرية
			11.00	32.90	35.60	12.30	8.20	%	
64.66	1.112	3.233	9	21	28	8	7	ك	الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتدريبها يؤدي إلى التعرف على كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا والاتصالات
			12.30	28.80	38.40	11.00	9.60	%	
59.46	0.971	2.973	2	20	32	12	7	ك	تعد الموارد البشرية في مديرية شرطة العاصمة المقدسة مصدراً للإبداع والابتكار
			2.70	27.40	43.80	16.40	9.60	%	
59.18	0.935	2.959	1	21	31	14	6	ك	الجهود الموفقة لتنمية الموارد البشرية تعمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية
			1.40	28.80	42.50	19.20	8.20	%	
58.36	1.010	2.918	2	19	32	11	9	ك	الممارسات الإيجابية التي

			2.70	26.00	43.80	15.10	12.30	%	تتبعها إدارة الموارد البشرية لتحقيق عملية بناء وتنمية موارد بشرية قادرة ومتميزة
57.54	1.142	2.877	5	16	29	11	12	ك	التناسق بين مديرية شرطة العاصمة المقدسة ومراكز البحوث بالجامعات لتنمية الموارد البشرية
			6.80	21.90	39.70	15.10	16.40	%	
73									جملة من سئلوا

جدول (8): استجابات أفراد العينة على مقياس مدى مساهمة إدارات شؤون الضباط والأفراد والموظفين في مديرية

شرطة العاصمة المقدسة في تنمية الموارد البشرية

ولبيان الفروق على هذا المقياس تبعاً لمتغيرات البحث يمكن توضيحها كالتالي:

المتغيرات	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	392.209	3	130.736	2.149	0.102
	داخل المجموعات	4197.736	69	60.837		
	المجموع	4589.945	72			
مستوي المهارة الإلكترونية	بين المجموعات	12.142	3	4.047	0.061	0.98
	داخل المجموعات	4577.804	69	66.345		
	المجموع	4589.945	72			
المجال الوظيفي	بين المجموعات	744.802	5	148.96	2.596	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	3845.144	67	57.39		
	المجموع	4589.945	72			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	66.456	4	16.614	0.25	0.909
	داخل المجموعات	4523.489	68	66.522		
	المجموع	4589.945	72			
الحصول على الدورات التدريبية	بين المجموعات	215.24	2	107.62	1.722	0.186
	داخل المجموعات	4374.706	70	62.496		
	المجموع	4589.945	72			

جدول (9) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس مدى

مساهمة إدارات شؤون الضباط والأفراد والموظفين بمديرية شرطة العاصمة المقدسة في تنمية الموارد البشرية تبعاً

للمتغيرات البحث

**المحور الثاني:** استجابات أفراد العينة على مقياس المبررات التي تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية بمديرية شرطة العاصمة المقدسة:

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	الاستجابة	
								عبارات المقياس	عبارات المقياس
80.28	0.935	4.014	25	30	13	4	1	ك	تزايد أعداد المستفيدين من خدمات مديرية شرطة العاصمة المقدسة
			34.20	41.10	17.80	5.50	1.40	%	
71.78	1.039	3.589	15	25	24	6	3	ك	دعم الإدارة العليا بمديرية شرطة العاصمة المقدسة لتطبيق الإدارة الإلكترونية
			20.50	34.20	32.90	8.20	4.10	%	
69.32	1.107	3.466	11	31	17	9	5	ك	الاستجابة للتقدم التقني في نظم المعلومات
			15.10	42.50	23.30	12.30	6.80	%	
67.68	1.186	3.384	13	23	24	5	8	ك	القضاء على الصراخ والخلافات الشخصية بمديرية شرطة العاصمة المقدسة
			17.80	31.50	32.90	6.80	11.00	%	
66.3	0.956	3.315	7	24	30	9	3	ك	تنامي الأداء الروتيني لدى العاملين بمديرية شرطة العاصمة المقدسة
			9.60	32.90	41.10	12.30	4.10	%	
65.2	1.236	3.260	14	17	24	10	8	ك	تشجيع الاتصال بين القادة والرؤساء والعاملين تحت ادارتهم
			19.20	23.30	32.90	13.70	11.00	%	
63.84	1.050	3.192	6	26	21	16	4	ك	الاستعداد لتطبيق نظام الحكومة الإلكترونية بشكل كامل
			8.20	35.60	28.80	21.90	5.50	%	
62.46	1.013	3.123	9	12	34	15	3	ك	بطء تدفق المعلومات بين إدارات مديرية شرطة العاصمة المقدسة
			12.30	16.40	46.60	20.50	4.10	%	
60	1.213	3.000	8	17	27	9	12	ك	تنسيق قواعد البيانات مع الأجهزة الحكومية الأخرى
			11.00	23.30	37.00	12.30	16.40	%	
58.64	0.871	2.932	3	13	36	18	3	ك	انخفاض مستوى جودة الخدمات الراهنة المقدمة للمستفيدين
			4.10	17.80	49.30	24.70	4.10	%	

73	جملة من سئولا
----	---------------

**جدول (10): استجابات أفراد العينة على مقياس المبررات التي تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية بمديرية شرطة العاصمة المقدسة**

ولبيان الفروق على هذا المقياس تبعاً لمتغيرات البحث يمكن توضيحها كالتالي:

المتغيرات	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	29.302	3	9.767	0.184	0.907
	داخل المجموعات	3671.218	69	53.206		
	المجموع	3700.521	72			
مستوي المهارة الإلكترونية	بين المجموعات	104.852	3	34.951	0.671	0.573
	داخل المجموعات	3595.669	69	52.111		
	المجموع	3700.521	72			
المجال الوظيفي	بين المجموعات	373.958	5	74.792	1.506	0.2
	داخل المجموعات	3326.563	67	49.65		
	المجموع	3700.521	72			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	519.616	4	129.904	2.777	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	3180.905	68	46.778		
	المجموع	3700.521	72			
الحصول على الدورات التدريبية	بين المجموعات	191.232	2	95.616	1.907	0.156
	داخل المجموعات	3509.289	70	50.133		
	المجموع	3700.521	72			

**جدول (11): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس المبررات التي تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية بشركة العاصمة المقدسة تبعاً للمتغيرات البحث**

**المحور الثالث: استجابات أفراد العينة على مقياس المعوقات التي تحول دون تفعيل الإدارة الإلكترونية بفعالية بمديرية شرطة العاصمة المقدسة.**

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	الاستجابة	
								عبارات المقياس	عبارات المقياس
69.04	1.281	3.452	19	18	21	7	8	ك	عدم توفر دورات تدريبية فعالة للعاملين
			26.00	24.70	28.80	9.60	11.00	%	
68.5	1.224	3.425	19	12	30	5	7	ك	عدم توفر البرامج التدريبية

			26.00	16.40	41.10	6.80	9.60	%	لاستخدام الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت)
66.3	1.141	3.315	13	19	23	14	4	ك	الافتقار إلى خدمة الاتصال والتواصل بين الإدارات والموظفين عن طريق الشبكة الداخلية (الإنترنت)
			17.80	26.00	31.50	19.20	5.50	%	
64.38	1.070	3.219	12	12	32	14	3	ك	ندرة العنصر البشري الوطني القادر على صناعة تقنية المعلومات
			16.40	16.40	43.80	19.20	4.10	%	
63.84	0.981	3.192	9	15	31	17	1	ك	الافتقار إلى الكفاءات البشرية المدربة على تفعيل الإدارة الإلكترونية بفعالية
			12.30	20.50	42.50	23.30	1.40	%	
57.26	1.170	2.863	9	9	27	19	9	ك	عدم اقتناع الضباط والأفراد والموظفين بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية الفعال
			12.30	12.30	37.00	26.00	12.30	%	
62.74	1.122	3.137	9	17	29	11	7	ك	ضعف البيئة التحتية للاتصالات القادرة على تحمل ضغوط المستخدمين
			12.30	23.30	39.70	15.10	9.60	%	
62.2	1.061	3.110	8	17	27	17	4	ك	ارتفاع تكلفة تطبيق الإدارة الإلكترونية تطبيق كلي
			11.00	23.30	37.00	23.30	5.50	%	
57.8	1.074	2.890	6	12	31	16	8	ك	انتشار الأمية الحاسوبية بين المواطنين
			8.20	16.40	42.50	21.90	11.00	%	
53.7	0.956	2.685	2	12	27	25	7	ك	توفر اتجاهات لدى بعض العاملين بمديرية شرطة العاصمة المقدسة بأن سلبيات العمل الإلكتروني أكثر من إيجابياته
			2.70	16.40	37.00	34.20	9.60	%	
73									جملة من سنلوا

جدول (12): استجابات أفراد العينة على مقياس المعوقات التي تحول دون تفعيل الإدارة الإلكترونية بفعالية بشرطة العاصمة المقدسة

ولبيان الفروق على هذا المقياس تبعاً لمتغيرات البحث يمكن توضيحها كالتالي:

المتغيرات	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	168.907	3	56.302	0.91	0.441
	داخل المجموعات	4270.052	69	61.885		
	المجموع	4438.959	72			
مستوي المهارة الإلكترونية	بين المجموعات	552.386	3	184.129	3.269	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	3886.573	69	56.327		
	المجموع	4438.959	72			
المجال الوظيفي	بين المجموعات	794.044	5	158.809	2.919	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	3644.915	67	54.402		
	المجموع	4438.959	72			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	126.367	4	31.592	0.498	0.737
	داخل المجموعات	4312.592	68	63.42		
	المجموع	4438.959	72			
الحصول على الدورات التدريبية	بين المجموعات	88.3	2	44.15	0.71	0.495
	داخل المجموعات	4350.659	70	62.152		
	المجموع	4438.959	72			

جدول (13): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس

المعوقات التي تحول دون تفعيل الإدارة الإلكترونية بفعالية بشرطة العاصمة المقدسة تبعاً للمتغيرات البحث

استجابات أفراد العينة حول بعض المعوقات الإضافية التي تحول دون تفعيل الإدارة الإلكترونية بفعالية بمديرية شرطة العاصمة المقدسة:

المعوقات	التكرار	النسبة
تعزير البند المالي الكافي للنقطة الإلكترونية	3	4.1
قله الدورات	3	4.1
ضعف اللغة الانجليزية لدى أكثر الموظفين	3	4.1
البيروقراطية في النظام العسكري تمثل عائق كبير	2	2.7
غياب الكادر التقني الفعال من الضباط	2	2.7
الخوف من التغيير أو ضياع المعلومات	2	2.7
لم يجب	58	79.5
جملة من سئلوا	73	

جدول (14): استجابات أفراد العينة حول بعض المعوقات الإضافية التي تحول دون تفعيل الإدارة الإلكترونية بفعالية

بشرطة العاصمة المقدسة

**المحور الرابع:** استجابات أفراد العينة على مقياس المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية بفعالية بمديرية شرطة العاصمة المقدسة من وجهة نظر الضباط والأفراد والموظفين.

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	الاستجابة	
								عبارات المقياس	
67.68	1.265	3.384	17	17	25	5	9	ك	التدريب الفعال للعاملين بمديرية شرطة العاصمة المقدسة على استخدام الحاسب الآلي
			23.30	23.30	34.20	6.80	12.30	%	
67.4	1.253	3.370	18	14	25	9	7	ك	نشر ثقافة الإنترنت والحاسوب والإدارة الإلكترونية وكذلك استخدام التقنية بين العاملين بمديرية شرطة العاصمة المقدسة
			24.70	19.20	34.20	12.30	9.60	%	
64.66	1.173	3.233	12	18	24	13	6	ك	إعداد سياسة محددة لإدارة المعلومات وطرق تخزينها في مديرية شرطة العاصمة المقدسة
			16.40	24.70	32.90	17.80	8.20	%	
64.12	1.333	3.206	16	14	23	9	11	ك	تخصيص ميزانية كافية لتطبيق وتفعيل الإدارة الإلكترونية في مديرية شرطة العاصمة المقدسة
			21.90	19.20	31.50	12.30	15.10	%	
62.46	1.333	3.123	13	18	19	11	12	ك	زيادة الحوافز (المادية والمعنوية) للعاملين في الإدارة الإلكترونية
			17.80	24.70	26.00	15.10	16.40	%	
61.92	1.238	3.096	15	8	25	19	6	ك	تحديد عملية إدارة المعرفة بين العاملين إلكترونياً والتقليل من استخدام فهرسة الملفات الورقية
			20.50	11.00	34.20	26.00	8.20	%	
60.54	1.312	3.027	12	15	21	13	12	ك	استقطاب المختصين في علوم وهندسة الحاسب الآلي ومختصين في الإدارة للإسهام في نجاح التفعيل الأمثل للإدارة الإلكترونية بمديرية شرطة العاصمة المقدسة
			16.40	20.50	28.80	17.80	16.40	%	
60.54	1.269	3.027	12	16	14	24	7	ك	تدريس مناهج جديدة بالكليات والمعاهد الأمنية تتلاءم مع التقدم العلمي والتطور التقني
			16.40	21.90	19.20	32.90	9.60	%	

58.36	1.402	2.918	15	9	18	17	14	ك	توفير أدوات تدريبية متخصصة في استخدام الحاسوب والإنترنت للعاملين بمديرية شرطة العاصمة المقدسة
			20.50	12.30	24.70	23.30	19.20	%	
56.72	1.291	2.836	10	13	17	21	12	ك	عمل ورشات عمل في قاعات الاجتماع عن ضرورة العمل على تطوير الإدارة الإلكترونية والعائد من استخدامها
			13.70	17.80	23.30	28.80	16.40	%	
73								جملة من سئلوا	

جدول (15): استجابات أفراد العينة على مقياس المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية بفعالية بشرطة العاصمة المقدسة من وجهة نظر الضباط والأفراد والموظفين

ولبيان الفروق على هذا المقياس تبعاً لمتغيرات البحث يمكن توضيحها كالتالي:

المتغيرات	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	392.209	3	130.736	2.149	0.102
	داخل	4197.736	69	60.837		
	المجموع	4589.945	72			
مستوي المهارة الإلكترونية	بين المجموعات	12.142	3	4.047	0.061	0.98
	داخل	4577.804	69	66.345		
	المجموع	4589.945	72			
المجال الوظيفي	بين المجموعات	744.802	5	148.96	2.596	دالة عند 0.05
	داخل	3845.144	67	57.39		
	المجموع	4589.945	72			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	66.456	4	16.614	0.25	0.909
	داخل	4523.489	68	66.522		
	المجموع	4589.945	72			
الحصول على الدورات التدريبية	بين المجموعات	215.24	2	107.62	1.722	0.186
	داخل	4374.706	70	62.496		
	المجموع	4589.945	72			

جدول (16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية بفعالية بشرطة العاصمة المقدسة من وجهة نظر الضباط والأفراد والموظفين تبعاً للمتغيرات البحث

**المحور الخامس:** استجابات أفراد العينة على مقياس رضا العاملين بمديرية شرطة العاصمة المقدسة بإدارات الموارد البشرية في مديرية شرطة العاصمة المقدسة عن التنمية المتبعة في ظل الإدارة الإلكترونية.

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	الاستجابة	
								عبارات المقياس	
79.18	1.006	3.959	27	23	17	5	1	ك	يفضل العاملون العمل بالإدارة الإلكترونية
			37.00	31.50	23.30	6.80	1.40	%	
78.64	1.018	3.932	26	23	19	3	2	ك	تزيد الإدارة الإلكترونية إنتاجية العاملين بإدارات الموارد البشرية
			35.60	31.50	26.00	4.10	2.70	%	
75.06	1.090	3.753	23	20	21	7	2	ك	هناك ارتياح بين العاملين لتطبيق الإدارة الإلكترونية
			31.50	27.40	28.80	9.60	2.70	%	
52.32	1.062	2.616	3	11	26	21	12	ك	تفعيل الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى أخطاء متفاوتة الجسامة في إدخال البيانات
			4.10	15.10	35.60	28.80	16.40	%	
49.32	1.203	2.466	5	7	26	14	21	ك	يفضل الموظفين العمل اليدوي التقليدي على العمل الإلكتروني
			6.80	9.60	35.60	19.20	28.80	%	
73								جملة من سنلوا	

**جدول (17):** استجابات أفراد العينة على مقياس رضا العاملين بشركة العاصمة المقدسة بإدارات الموارد البشرية في شرطة العاصمة المقدسة عن التنمية المتبعة في ظل الإدارة الإلكترونية

ولبيان الفروق على هذا المقياس تبعاً لمتغيرات البحث يمكن توضيحها كالتالي:

المتغيرات	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	19.317	3	6.439	0.989	0.403
	داخل المجموعات	449.203	69	6.51		
	المجموع	468.521	72			
مستوي المهارة	بين المجموعات	32.873	3	10.958	1.736	0.168

		6.314	69	435.647	داخل المجموعات	الإلكترونية
			72	468.521	المجموع	
0.041 دالة عند 0.05	2.468	14.575	5	72.875	بين المجموعات	المجال الوظيفي
		5.905	67	395.646	داخل المجموعات	
			72	468.521	المجموع	
0.513	0.826	5.425	4	21.698	بين المجموعات	سنوات الخبرة
		6.571	68	446.822	داخل المجموعات	
			72	468.521	المجموع	
0.616	0.488	3.223	2	6.447	بين المجموعات	الحصول على الدورات التدريبية
		6.601	70	462.074	داخل المجموعات	
			72	468.521	المجموع	

جدول (18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس رضا العاملين بشرطة العاصمة المقدسة بإدارات الموارد البشرية في شرطة العاصمة المقدسة عن التنمية المتبعة في ظل الإدارة الإلكترونية تبعاً للمتغيرات البحث

## 2.5. نتائج اختبار فرضيات البحث:

### الفرضية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين مستوى الثقافة الإلكترونية لدى العاملين و مدى مساهمة إدارات شؤون الأفراد و الضباط و الموظفين في شرطة العاصمة المقدسة في تنمية الموارد البشرية.

مدى مساهمة إدارات شؤون الضباط والأفراد والموظفين في مديرية شرطة العاصمة المقدسة في تنمية الموارد البشرية		المتغيرات
معامل التحديد (R) (Square)	معامل الارتباط (R)	
0.116	**0.340	مستوي الثقافة الإلكترونية لدى الموظفين

جدول (19): معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين مستوى الثقافة الإلكترونية لدى الموظفين ومدى مساهمة إدارات شؤون الضباط والأفراد والموظفين في شرطة العاصمة المقدسة في تنمية الموارد البشرية

معامل (β)	مستوي الدلالة (Sig.)
الثابت (β0)	9.582
الميل (β1)	0.146
	0.003
	0.000

جدول (20): معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين مدى مساهمة إدارات شؤون الضباط والأفراد والموظفين في شرطة العاصمة المقدسة في تنمية الموارد البشرية، والمبررات التي تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية بمديرية شرطة العاصمة المقدسة

## الفرضية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين مدى مساهمة إدارات شؤون الأفراد والضباط و الموظفين في مديرية شرطة العاصمة المقدسة في تنمية الموارد البشرية، و المبررات التي تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية.

المتغيرات		المبررات التي تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية بمديرية شرطة العاصمة المقدسة
معامل الارتباط	الدلالة	
0.657**	0.001	مدى مساهمة إدارات شؤون الضباط والأفراد والموظفين في مديرية شرطة العاصمة المقدسة في تنمية الموارد البشرية

جدول (21): معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين مدى مساهمة إدارات شؤون الضباط والأفراد والموظفين في شرطة العاصمة المقدسة في تنمية الموارد البشرية، ومستوي رضا العاملين بشرطة العاصمة المقدسة بإدارات الموارد البشرية في شرطة العاصمة المقدسة عن التنمية المتبعة في ظل الإدارة الإلكترونية

معامل (β)	مستوي الدلالة (Sig.)	
7.692	0.026	الثابت (β0)
0.731	0.000	الميل (β1)

جدول (22): معاملات دالة الانحدار الخطي بين مدى مساهمة إدارات شؤون الضباط والأفراد والموظفين في مديرية شرطة العاصمة المقدسة في تنمية الموارد البشرية، والمبررات التي تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية بمديرية شرطة العاصمة المقدسة

## الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مدى مساهمة إدارات شؤون الأفراد والضباط والموظفين في شرطة العاصمة المقدسة في تنمية الموارد البشرية و مستوى رضا العاملين عن التنمية المتبعة في ظل الإدارة الإلكترونية

المتغيرات	مستوي رضا العاملين بمديرية شرطة العاصمة المقدسة بإدارات الموارد البشرية في مديرية شرطة العاصمة المقدسة عن التنمية المتبعة في ظل الإدارة الإلكترونية

الدلالة	معامل الارتباط	
0.05	*0.254	مدى مساهمة إدارات شؤون الضباط والأفراد والموظفين في مديرية شرطة العاصمة المقدسة في

جدول (23): معامل الارتباط بين مدى مساهمة إدارات شؤون الضباط والأفراد والموظفين في مديرية شرطة العاصمة المقدسة في تنمية الموارد البشرية، ومستوي رضا العاملين بمديرية شرطة العاصمة المقدسة بإدارات الموارد البشرية في مديرية شرطة العاصمة المقدسة عن التنمية المتبعة في ظل الإدارة الإلكترونية

معامل (β)	مستوي الدلالة (Sig.)	
الثابت (β0)	0.000	
الميل (β1)	0.194	

جدول (24): معاملات دالة الانحدار الخطي بين مدى مساهمة إدارات شؤون الضباط والأفراد والموظفين في مديرية شرطة العاصمة المقدسة في تنمية الموارد البشرية، ومستوي رضا العاملين بمديرية شرطة العاصمة المقدسة بإدارات الموارد البشرية في مديرية شرطة العاصمة المقدسة عن التنمية المتبعة في ظل الإدارة الإلكترونية

### 3.5. أهم النتائج:

في المحور الأول: اتفق العاملين على ان التدريب يجعل العاملين بمديرية شرطة العاصمة المقدسة أكثر قدرة على مواكبة التطور العلمي والتقني الذي تزداد آفاقه بمعدلات كبيرة كل يوم، مما يؤكد ان برامج تنمية الموارد البشرية هي التي تصقل العاملين في مديرية شرطة العاصمة المقدسة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس المبررات التي تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية بمديرية شرطة العاصمة المقدسة، تبعاً لسنوات الخبرة (أقل من سنة، من 1-3 سنوات، 3-5 سنوات، 5-7 سنوات، 7 سنوات فأكثر)، حيث بلغت قيمة ف 2.777 وهذه القيمة دالة عند مستوى دلالة = 0.05.

المحور الثالث: من أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية بكفاءة كانت (عدم توفر دورات تدريبية فعالة للعاملين) في المقدمة بوزن نسبي 69.04%،

وقد ذكر عينة البحث عدة معوقات أخرى وكان من أبرزها انه لا يوجد بند مالي كافي للنقل الإلكتروني، وان الموظفين غير مهيين بعد ويجب اعدادهم وإعطاء دورات لهم. وذكر أيضاً ان اللغة الإنجليزية ضعيفة عند اغلب العاملين بمديرية شرطة العاصمة المقدسة مما يبطئ الاستجابة للعمل على الإدارة الإلكترونية.

المحور الرابع: من السبل التي يجب ان تتبعها برامج تنمية الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية: التدريب الفعال للعاملين وقد جاء بوزن نسبي 67.68%، وقد كانت فالمرتبة الثانية نشر ثقافة الإنترنت والحاسوب والإدارة الإلكترونية وكذلك استخدام التقنية بين العاملين بمديرية شرطة العاصمة المقدسة. وفي المستوى الثالث كانت اعداد سياسة محددة لإدارة المعلومات وطرق تخزينها.

المحور الخامس: العاملون يفضلون العمل بالإدارة الإلكترونية، مما يسهل تقبل العاملين للعمل بالإدارة الإلكترونية بكفاءة وتقليل مقاومة التغيير.

#### 4.5. توصيات البحث:

1. العمل على كل ما هو من شأنه تفعيل الإدارة الإلكترونية بفعالية بمديرية شرطة العاصمة المقدسة
2. الاهتمام بتوفير دورات تدريبية فعالة للعاملين لأنها كانت من أبرز المعوقات التي تحول دون تفعيل الإدارة الإلكترونية
3. اتباع السياسات التحفيزية والتشجيعية التي تشجع العاملين بمديرية شرطة العاصمة المقدسة على تطبيق الإدارة الإلكترونية خصيصاً وان العاملين لديهم رغبة للعمل بالإدارة الإلكترونية.
4. تهيئة العاملين عن طريق البرامج التدريبية المقننة، لتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال السعي في توفير متطلبات التطبيق الفعال بمديرية شرطة العاصمة المقدسة.
5. يجب العمل على وضع خطط تدريبية للعاملين في مديرية شرطة العاصمة المقدسة لتنمية مهاراتهم بشكل عام ومهاراتهم الإلكترونية بشكل خاص.
6. ادراج دورات عملية عن الحاسب الالى ومهارات الاتصال ومواجهة الجمهور. والحرص على إعطاء الدورات التدريبية حسب احتياج كل موظف.
7. اعداد وتأهيل وتدريب المدربين المسؤولين عن تدريب العاملين في مديرية شرطة العاصمة المقدسة.
8. العمل على وضع خطط بديلة تتسم بالمرونة لمواجهة تغيرات الإدارة الإلكترونية.

#### 6. المراجع:

##### 1.6. المراجع العربية:

1. آدم، حساب أحمد (٢٠١٦م). أثر التدريب في تطوير أداء العاملين: دراسة حالة الصندوق القومي لتأمين الصحي (ولاية النيل الأبيض). السودان، جامعة الإمام المهدي، مجلة كلية دلنا العلوم والتكنولوجيا. العدد الثالث.
2. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم (٢٠٠٥م). لسان العرب، ط٥، بيروت: دار صادر.
3. احمد، محمد سمير (٢٠٠٩م). الإدارة الإلكترونية، عمان: دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
4. أحمد، محمد سمير (٢٠٠٩م)، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
5. بو رنان، خليل. (٢٠١٤م). دور البرامج التدريبية أثناء العمل في رفع كفاءة العاملين بالإدارات الرياضية الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، جامعة المسيلة.
6. الجمل، هشام مصطفى (٢٠٠٦م). دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي-دراسة مقارنة، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
7. الحسن، حسين بن محمد، (٢٠٠٩م)، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ١٣-١٦ ذو القعدة ١٤٣٠هـ الموافق ١-٤ نوفمبر ٢٠٠٩م.

8. حسين، محمد حسين (٢٠١١م). الإدارة الإلكترونية، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
9. الحمادي بسام عبد العزيز والحميضي، وليد سليمان (٢٠٠٤م) الحكومة الإلكترونية: المعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون الخليجي العربية، الرياض: معهد الإدارة العامة.
10. الحمادي، بسام بن عبد العزيز، الحميضي، وليد بن سليمان (٢٠٠٤م)، الحكومة الإلكترونية: الواقع والمعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية"، ورقة عمل مقدمة للندوة الدورية العاشرة المنعقدة بمعهد الإدارة العامة في الفترة من ١٦-١٧ مارس ٢٠٠٤م، الرياض، معهد الإدارة العامة.
11. الحيت، أحمد فتحي(٢٠١٤م). مبادئ الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
12. عقيلي، عمر وصفي(٢٠٠٥م) إدارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

## 2.6. مراجع اجنبية:

1. Abdelrazaq, Salem, F.Alrahahle, (2014). The Impact of E-Management and the Role of Human Resource Development in Improving the Performance of the Organization.
2. J.Meenakumari, D. (2010), usage of ICT for information Administration in Higher education Institutions.
3. Ketabchi, Einaz (2009). Use of Business Intelligence Tools for Improving e-Government Processes - Case Study: Process of Graduation in the University of Tehran
4. Mohanad, Ali Kareem,(2019). The Impact of Human Resource Development on Organizational Effectiveness: An Empirical Study.

Doi: [doi.org/10.52133/ijrsp.v3.28.16](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v3.28.16)