

## اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحديد الاحتياجات التدريبية

د. أميرة معتصم سيد أحمد  
الدكتوراه في إدارة الأعمال، أستاذ مساعد  
البريد الإلكتروني : [amiramoutasem@gmail.com](mailto:amiramoutasem@gmail.com)

### مستخلص البحث

هدف هذا البحث إلى معرفة مدى توظيف البنوك التجارية الحكومية بجمهورية مصر العربية لتكنولوجيا المعلومات وأثر ذلك على تحديد احتياجات إستراتيجية التدريب، وقد تم صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية: ما هي طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحديد احتياجات إستراتيجية التدريب بالبنوك التجارية الحكومية بجمهورية مصر العربية؟، هل هناك أثر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لدى البنوك على تحديد متطلبات السوق التنافسي المحلي ( البيئة الخارجية) كأحد عناصر تحديد احتياجات إستراتيجية التدريب بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية؟، هل هناك أثر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لدى البنوك على الفعالية الذاتية للمتدرب كأحد عناصر تحديد احتياجات إستراتيجية التدريب بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية؟، هل هناك أثر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لدى البنوك على الخبرة الوظيفية للمتدرب كأحد عناصر تحديد احتياجات إستراتيجية التدريب بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية؟، هل هناك أثر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لدى البنوك على الدعم الإداري كأحد عناصر تحديد احتياجات إستراتيجية التدريب بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية؟، هل هناك أثر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لدى البنوك على تحديد جدوى الحاجات التدريبية المدركة كأحد عناصر تحديد احتياجات إستراتيجية التدريب بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية؟.

لتحقيق أهداف البحث تم اختبار مدي صحة الفرض الرئيسي القائل بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تكنولوجيا المعلومات لدى البنوك في تحديد احتياجات إستراتيجية التدريب بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

وينبثق من هذا الفرض الرئيسي عدة فروض فرعية وهي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تكنولوجيا المعلومات لدى البنوك على تحديد متطلبات السوق التنافسي المحلي ( البيئة الخارجية) كأحد عوامل تحديد احتياجات إستراتيجية التدريب بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، و لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تكنولوجيا المعلومات لدى البنوك على الفعالية الذاتية للمتدرب كأحد عوامل تحديد احتياجات إستراتيجية التدريب بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تكنولوجيا المعلومات لدى البنوك على الخبرة الوظيفية للمتدرب كأحد عوامل تحديد احتياجات إستراتيجية التدريب بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تكنولوجيا المعلومات لدى البنوك على الدعم الإداري كأحد عوامل تحديد احتياجات إستراتيجية التدريب بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، و اخيرا لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تكنولوجيا المعلومات لدى البنوك على تحديد جدوى الحاجات التدريبية المدركة كأحد عوامل تحديد احتياجات إستراتيجية التدريب بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية .

اتبع البحث لمنهج الوصفي التحليلي ( دراسة الحالات والطريقة الإحصائية) والمنهج التاريخي والمنهج الاستقرائي لتتبع الظاهرة وجمع البيانات وتسجيلها وعملية الفرز والتسويق والترميز وتحليل البيانات لاختبار صحة أو عدم صحة فرضيات البحث، وقد تمثل

توصل البحث إلى عدة نتائج أبرزها: يعتبر مستوى استخدام تكنولوجيا استخدام في المستوى المبدئي، لا يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية دراسة البيئة الداخلية والخارجية للبنك كأحد أبعاد إستراتيجية التدريب بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، وكذلك لا يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية تحديد المهارات الواجب توفرها لدى الموظف كمؤشر لتحديد الفجوة التدريبية كأحد أبعاد إستراتيجية التدريب بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، و لا يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية تحديد الدورات التدريبية التي سيتم عقدها بصورة دورية كمؤشر على الدعم الإداري كأحد أبعاد إستراتيجية التدريب بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، لا يتم استخدام حزم برمجية متخصص لتحديد الحاجات التدريبية المدركة عقب كل برنامج تدريبي.

أخيراً فقد خلص هذا البحث إلى عدد من التوصيات أهمها ضرورة العمل تفعيل و تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات من المستوى الاستخدام المبدئي حتى تصل إلى مستوى الاستخدام المتقدم، وكذلك توظيف تكنولوجيا المعلومات لتحديد احتياجات الإستراتيجية التدريبية، وذلك من اجل تطوير العملية التدريبية و تحقيق الإستراتيجية التدريبية وبالتالي إستراتيجية البنك.

**الكلمات المفتاحية:** تكنولوجيا المعلومات – العملية التدريبية - تحديد الاحتياجات التدريبية.

## ABSTRACT

The purpose of this research is to measure the extent of implementation of information technology in the state-owned commercial banks in Egypt, and its impact on identifying the training needs.

The research population consisted of Egyptian commercial banks, while the study random sample selected from these banks picked 384 from a total 34980 individuals (total research population items), comprising 1.097 % of the total research population. this study targeted the managers' category in these banks and their deputies, as well as staff in all grades. The questionnaire was used as a tool for data collection, as the study was conducted on 384 questionnaires collected from these banks. The research has reached several conclusions, the most significant of which were:

1. The extent of implementation of the three components of information technology (Hardware - Software - Individual skills) is considered to be at the preliminary level.
2. There is no implementation of the three components of information technology (Hardware - Software - Individual skills) in the process of studying the internal and external environment of the bank, as one of the elements of training strategies within the commercial banks in the Arab Republic of Egypt.
3. There is no implementation of the three components of information technology (Hardware - Software - Individual skills) to determine the skills needed in the employee, as an indicator to determine the training gap as one of the elements of training strategies within the commercial banks in the Arab Republic of Egypt.
4. There is no implementation of the three components of information technology (Hardware - Software - Individual skills) to determine the periodically held training sessions as an indicator of administrative support as one of the elements of training strategies within the commercial banks in the Arab Republic of Egypt.
5. No specialized software packages were used to determine the training needs perceived after each training program.



Finally this research concluded a number of recommendations, including the need to work to activate and develop the use of information technology in its three forms (Hardware - Software - Individual skills) from its preliminary level, to reach an advanced level of implementation, as well as the employment of information technology in its three forms (Hardware - Software - Individual skills) to determine the needs of training strategy, in order to develop training and to achieve the training strategy, and consequently the bank's strategy.

## المقدمة

يلعب التدريب دوراً أساسياً في التنمية الإدارية وذلك من خلال النمو المهني المستمر لشاغلي الوظائف الإدارية، وذلك بحصولهم على مزيد من الخبرات الثقافية والمهنية بغرض زيادة معدلات أدائهم ورفع مستوي كفاءتهم الإنتاجية وإطلاعهم على كل جديد في مجالات العمل ورفع مستوي الأداء وزيادة طاقات العاملين الإنتاجية عن طريق التدريب المتواصل ، لهذا أصبح ينظر إلى التدريب على أنه وسيلة للاستثمار الذي تلجأ إليه المنظمات الإدارية لتحقيق أهدافها باعتباره عنصراً حيوياً لا بد منه لبناء الخبرات والمهارات المتجددة ، ولذلك حرصت الكثير من المنظمات العامة والخاصة إلى إنشاء إدارات متخصصة تتولي مهمة تهيئة كوادرها الإدارية والتنفيذية بهدف رفع كفاءة الإنتاج في هذه المنظمات وإعداد الكوادر المدربة في شتى المجالات التي تحتاج إليها المنظمة .

ويعتمد نجاح التدريب وفعاليتيه في زيادة الإنتاجية بشكل أساسي على مدي فاعلية تحديد احتياجات استراتيجيات التدريب التي يتم في ضوءها تعيين أنواع التدريب الملائمة لتلبية تلك الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية ، واختيار الاستراتيجيات التدريبية التي تشبع تلك الاحتياجات ويرى المتخصصون في التدريب أن تحديد احتياجات استراتيجيات التدريب بطريقة علمية ركيزة من ركائز نجاح العملية التدريبية وعنصر أساس في تحقيق كفاءة المنظمات وحسن أداء العاملين ولكونها المحور الذي يدور حوله النشاط التدريبي والأساس الذي تبني في ضوءه البرامج التدريبية .

وحيث يشهد العالم تحولات وتطورات هائلة في مجال المعرفة والثورة المعلوماتية والتكنولوجية والتي دعت الحاجة معها إلى أهمية تحسين كفاءات الأفراد وتأهيلهم وتدريبهم حيث إن مهارات ومعارف الأفراد تعجز عن تأدية الواجب إن لم يتم تطويرها وتحسينها ، ولأن التدريب يزيد من كفاءة الأفراد ، وانطلاقاً من أن التدريب لا بد وأن يبنى على تحديد واضح للاحتياجات استراتيجيات التدريب .

### ١-١ مشكلة البحث:

نظراً للمزايا العديدة التي يحققها استخدام تكنولوجيا المعلومات للمنظمات بكافة أنواعها ، بالإضافة إلى وجود فجوة بحثية لم تتناولها العديد من الدراسات للعلاقة بين متغيرات تكنولوجيا المعلومات في تحديد احتياجات استراتيجيات التدريب وذلك كما هو مبين في الدراسات السابقة ، قامت الباحثة بدراسة تلك العلاقة وذلك من خلال دراسة أثر تكنولوجيا المعلومات على تحديد احتياجات استراتيجيات التدريب بالبنوك التجارية الحكومية بجمهورية مصر العربية .

## تم صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

١- ما هي طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحديد احتياجات استراتيجيات التدريب بالبنوك التجارية الحكومية بجمهورية مصر العربية؟

٢- ما هي طبيعة العلاقة بين كل من {مستوي البرمجيات ، ومستوي الأجهزة والمعدات ، ومستوي قدرات ومهارات الأفراد العاملين} تحديد احتياجات استراتيجيات التدريب بالبنوك التجارية الحكومية بجمهورية مصر العربية؟

### ٢-١ أهداف البحث:

يهدف البحث إلى الآتي:

- ١- إلقاء الضوء على آراء واتجاهات العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة حول أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في تحديد احتياجات استراتيجيات التدريب بالبنوك محل الدراسة.
- ٢- الوقوف على أثر بُعد مستوى البرمجيات (Software) في تحديد احتياجات استراتيجيات التدريب بالبنوك محل الدراسة .
- ٣- الوقوف على أثر بُعد مستوى الأجهزة والمعدات (Hardware) في تحديد احتياجات استراتيجيات التدريب بالبنوك محل الدراسة .
- ٤- تقديم مجموعة من التوصيات على ضوء نتائج الدراسة والتي تفيد البنوك التجارية الحكومية محل الدراسة في تحديد احتياجات استراتيجيات التدريب.

### ٣-١ أهمية البحث:

#### ١- الأهمية العلمية:

يستمد هذا البحث أهميته مما يلي :

- ١- يركز البحث على تحديد وتفسير تأثير تكنولوجيا المعلومات على تحديد احتياجات استراتيجيات التدريب بالبنوك التجارية الحكومية بجمهورية مصر العربية وهي بذلك تُسهم في سد الفجوة البحثية في هذا المجال، حيث تم تناول هذا الموضوع بأشكال مختلفة في العديد من الدراسات.
- ٢- إلقاء المزيد من الضوء على تكنولوجيا المعلومات واحتياجات استراتيجيات التدريب وأدوات قياسها.

#### ٢- الأهمية العملية :

- تستمد أهمية هذه الدراسة من كونها دراسة تطبيقية متخصصة تتلمس موضوع تكنولوجيا المعلومات في البنوك التجارية الحكومية بجمهورية مصر العربية وأثرها على تحديد احتياجات استراتيجيات التدريب حيث يمكن الاستفادة من نتائجها في:
- ١- تفعيل ورفع مستوى القيادة الإدارية بالبنوك محل الدراسة .

- ٢- المساعدة في تحديد أهم المعوقات التي تؤدي إلى أداء العاملين بالبنوك التجارية الحكومية والتي تؤثر على إستمرار العطاء من قبل البنوك محل الدراسة مما يسفر في النهاية بنتائج سلبية على العميل .
- ٣- للدراسة أهمية خاصة في توفير المعلومات المطلوبة بدقة وسرعة مما يُمكن من إتخاذ القرارات السليمة، وربما مساهمتها في إيجاد أسلوب علمي قادر على الحساب والدقة والموضوعية.

#### ٤-١ فرضيات البحث:

يهدف هذا البحث إلى اختبار مدي صحة الفرض الرئيسي والفرضيات الفرعية التالية:  
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تكنولوجيا المعلومات لدى البنوك بمكوناته الثلاثة (الأجهزة، البرمجيات، مهارات الأفراد) في تحديد الاحتياجات التدريب بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية .

#### ٥-١ منهج البحث :

المنهج المتبع في البحث هو المنهج الوصفي التحليلي ( دراسة الحالات والطريقة الإحصائية) والمنهج التاريخي والمنهج الاستقرائي لتتبع الظاهرة وجمع البيانات وتسجيلها وعملية الفرز والتسويق والترميز وتحليل البيانات لإختبار صحة أو عدم صحة فرضيات البحث.

#### ١- أسلوب الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية.  
المنهج الوصفي : يتضمن مراجعة الكتب والدوريات والنشرات والدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع محل الدراسة .

المنهج التحليلي: يتضمن جمع البيانات الميدانية عن طريق قائمة الإستقصاء التي سيتم الإعتماد عليها والمقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين والعاملين بالبنوك التجارية الحكومية بجمهورية مصر العربية.

#### ٢- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في عدد من البنوك التجارية المصرية.

#### ٦-١ حدود الدراسة:

سوف يتم إجراء هذا البحث في ضوء الحدود التالية:

حدود مكانية: البنوك التجارية.

حدود زمنية: الفترة من العام ٢٠٠٠ وحتى العام ٢٠١٦ .

وهي فترة كافية لتحقيق أهداف الدراسة ، خاصة وقد شهدت هذه الفترة تطورا ملحوظا في مجال تكنولوجيا المعلومات في البنوك التجارية الحكومية بجمهورية مصر العربية .

**حدود بشرية :** عبارة عن مجتمع البحث وهو عبارة عن ٣٨٤ مفردة .

### حدود موضوعية:

- ١- دراسة أبعاد تكنولوجيا المعلومات التالية {مستوى البرمجيات، مستوى الأجهزة والمعدات، ومستوى قدرات ومهارات الأفراد العاملين} بالبنوك التجارية.
- ٢- دراسة أبعاد الاحتياجات التدريبية التالية {الفعالية الذاتية للمتدرب، الدعم الإداري، المستوى التعليمي للمتدرب، الخبرة الوظيفية للمتدرب، نطاق الإشراف، الربط بالترقية، جدوى التدريب، الحاجات التدريبية المدركة} بالبنوك التجارية.

### ٧-١ - أنواع ومصادر البيانات وطريقة جمعها :

#### مصادر البيانات:

١- مصادر ثانوية: الكتب والدوريات والتقارير و الانترنت والمستندات طرف البنوك التجارية.

٢- المصادر الأولية : الإستبانة والمقابلات الشخصية.

#### ٨-١ الدراسات السابقة :

تشكل الدراسات السابقة نشاطاً معرفياً مهماً لأية دراسة لاحقة كونها حصيلة جهود ونتائج جاهزة قدّمها إلينا من اجتهاد لغناء المعرفة ، ووضعها بين أيدينا ، لذا يقوم الباحثون والدارسون عادةً بالاطلاع على الدراسات السابقة لمعرفة ايجابياتها للاهتمام بها وتطويرها ، وتجاوز العثرات التي وقع بها الذين سبقونا ، فمن خلال هذا المدخل ، اطلعت الباحثة علي العديد من الدراسات الأجنبية و العربية التي تتحدث عن دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية و تحديد الاحتياجات التدريبية ، وجعلها مرتكزا لها. و فيما يلي عرض للدراسات السابقة ابتداءً من الأقدم إلي الأحدث .

### أولاً : الدراسات الأجنبية

#### ١. دراسة { Gupta, ٢٠٠٠ }

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى استخدام الحواسيب في المكاتب الحكومية الهندية على مستوى الإدارة، وقد أسفرت أهم

نتائجها عما يلي :

- أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً في كل المستويات الإدارية بشكل واسع وثابت، وهناك دور مهم و ضروري جداً للحكومة لإنجاح تكنولوجيا المعلومات، وأن التركيز يجب أن ينصب على التدريب التطبيقي العملي لاستخدام المعلومات. وليس على تعليم تكنولوجيا المعلومات . وأجهزة الحاسب الآلي يجب أن تكون متناسبة مع احتياجات المستخدمين ، والهدف من استخدام الحواسيب هو زيادة الإنتاجية بسهولة وراحة .



## ٢. دراسة { El Sabbgh, ٢٠٠٣ } :

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على العلاقة بين التحول التكنولوجي في نظم المعلومات وإدارة التكلفة الإستراتيجية، وقد

أسفرت أهم نتائجها عما يلي:

- إبراز التمايز بحيث تبقى الشركة رائدة.
- يحول هذا الاستثمار التكلفة لصالح المنشأة .
- إن الزيادة في التحول التكنولوجي تترجم إلى أفضلية مبكرة .

## ٣. دراسة ( ٢٠١١ ) Jason Dedrick & Kenneth L & Eric Shih :

هدفت الدراسة إلى تحليل البيانات الجديدة عن الاستثمار والإنتاجية في تكنولوجيا المعلومات ل ٤١ دولة من عام ١٩٨٥م إلى

٢٠٠٤م ، و مقارنة النتائج من عام ١٩٩٤م إلى عام ٢٠٠٤م مع نتائج عام ١٩٨٥م حتى عام ١٩٩٣م .

النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- أن الدول النامية حققت مكاسب كبيرة في الاستثمار والإنتاجية في تكنولوجيا المعلومات في الفترة الأخيرة .
- وجود الخبرة الجيدة في استخدام تكنولوجيا المعلومات .
- أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى مردودات اقتصادية كبيرة .
- اعتماد واسع النطاق على الإنترنت والتجارة الإلكترونية وأجهزة الكمبيوتر ، وخدمة عملاء الحوسبة ، والهواتف الذكية .
- تقليل فجوة رأس المال في مجال تكنولوجيا المعلومات بين الدول النامية والدول المتقدمة .
- تتوقع الدراسة أن ترى علاقات جديدة بين تكنولوجيا المعلومات و الإنتاجية .

## ٤. دراسة ( ٢٠١١ ) Dewan, Shi , Gurbaxani :

هدفت الدراسة إلى تحليل حجم مخاطر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على تحديد مقدار العوائد في الاستثمار في

تكنولوجيا المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن استثمارات تكنولوجيا المعلومات أكثر خطورة من أنواع أخرى من الاستثمارات الرأسمالية.
- تقديم رؤى جديدة في القيمة المستمدة من قرارات الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.
- أن قيمة الخيارات المرتبطة مع استثمار رأس المال هو وظيفة متزايدة لخطر متوسط الاستثمار مما يجعل استثمارات تكنولوجيا المعلومات ذات مخاطر عالية.
- إن استثمارات تكنولوجيا المعلومات لا تزال تعتمد على الابتكار وإدخال تكنولوجيا جديدة بمعدل سريع مما يتيح للمدراء الاستفادة منها .

## ثانياً الدراسات العربية

### ١. دراسة { الغريب ، ٢٠١٠ }

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيود و المعوقات التي تحد من فاعلية و جودة البرامج تطوير الأداء الجامعي بجامعتي قناة السويس و الزقازيق، التعرف على أهمية التدريبية المقدمة بمراكز الأساليب التدريبية الالكترونية المستخدمة بمراكز تطوير الأداء الجامعي بجامعتي قناة السويس و الزقازيق و مدى تأثيرها في كفاءة نشاط التدريب. وقد تمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في الآتي:

- يعجز النظام التدريبي التقليدي عن تحقيق أهدافه في ظل التطور التكنولوجي السريع و المتزايد مما يدل على أن نظام التدريب التقليدي لم يعد متناسبا مع متطلبات و تطورات العصر الحديث.
- ضرورة مشاركة المرؤوسين –المتدربين- في تحديد احتياجاتهم التدريبية الالكترونية وهو الأمر الذي يؤدي لمناسبة البرامج التدريبية لطبيعة العمل الذي يقوم به المتدربين مما يؤدي لجودة البرامج التدريبية .
- إن أهم التغيرات التي تؤدي إلي كفاءة البرامج التدريبية الالكترونية هي استخدام طرق و أساليب جديد للتدريب تعتمد على التكنولوجيا و تقليل التدريب الحالي الذي يتم من خلال الفصول الدراسية، ومن ثم إلغاء كافة البرامج التدريبية التقليدية بالتدرج و الاعتماد على برامج التدريب الالكتروني.
- إن هناك نقص في الثقافة التكنولوجية الحديثة لدى المسؤولين عن التدريب و المدربين و المتدربين مما يستلزم الأمر إجراء المزيد من الدراسات لتحديد متطلبات تطبيق نظم التدريب الحديثة كنظام التدريب الالكتروني.

### ٢. دراسة (إسكندر ، ٢٠١١):

هدفت الدراسة إلي تحديد أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تطوير كفاءة أداء الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة في الجمهورية اليمنية، التعرف على العوائق والمشكلات التي تحد من فعالية استخدامها، وضع المقترحات التي تساعد على تطوير نظم المعلومات القائمة في وحدات وقطاعات الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة في الجمهورية اليمنية، فحص واختبار العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وبين درجة كفاءة الأداء في الجهاز المركزي .

النتائج التي توصلت إليها الدراسة تمثلت في :

- عدم توافر الوعي الكافي لدى القيادات والعاملين بالجهاز - محل الدراسة - بأهمية تكنولوجيا المعلومات.
- اقتصار استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات على الأعمال الروتينية .

- لا توجد خطة واضحة بالجهاز للاستفادة من تطبيق تكنولوجيا المعلومات .

### ٣. دراسة { أبو لحية-٢٠١١ }

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد نموذج مقترح لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في زيادة كفاءة إدارة علاقات العملاء في البنوك التجارية الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية بين تكنولوجيا المعلومات وكفاءة إدارة العلاقات مع العملاء أي أن التوسع في تطبيق تكنولوجيا المعلومات سوف يؤدي إلي زيادة كفاءة إدارة العلاقات مع العملاء.

- أوضحت الدراسة أن هناك قصور في تكنولوجيا المعلومات مثل عدم قدرة تكنولوجيا المعلومات على ربط العملاء بالعاملين بالبنك وعدم تأمين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتعقد نظم تكنولوجيا المعلومات والحاجة إلى كفاءات متخصصة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات.

### ٤. دراسة {مفلح-٢٠١٥}:

استهدفت الدراسة التعرف إلى تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي وأثرها على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، بالإضافة إلى التعرف إلى مستوى التمكين فيها، وأثر التخطيط الاستراتيجي، على ممارسات الموارد البشرية، بوجود التمكين كمتغير معدّل، حيث وضعت مجموعة من الفرضيات لهذا الغرض. وطبقت الدراسة على وزارة التربية والتعليم الأردنية.

### من خلال استعراض أهم نتائج الدراسات السابقة توصلت الباحثة الي النقاط الاتية :

#### أوجه الشبة بين الدراسات السابقة و البحث قيد الدراسة:

١. ركزت الدراسات السابقة على تحديد الاستراتيجيات الإدارية من جهات مختلفة وكذلك تنوعت الدراسات بين دراسات أجريت في بيئات عربية ودراسات أجريت في بيئات أجنبية ، وقد طبقت تلك الدراسات في قطاعات ومجالات عمل مختلفة.
٢. أسفرت بعض الدراسات السابقة عن وجود علاقة طردية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات و الأنشطة المقدمة في البنوك.
٣. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء فكر الباحثة من ناحية الخلفية النظرية حيث إن وجود العديد من الدراسات التي تناولت موضوع تحديد احتياجات استراتيجيات التدريب ، وبشكل خاص الدراسات التي تناولت علاقة تكنولوجيا المعلومات وتحديد احتياجات استراتيجيات التدريب -تعتبر الأهم- قد ساعدت الباحثة في وضع الخلفية النظرية التي يمكن أن تعطي صورة واضحة عن متغيرات الدراسة الحالية .

٤ . استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في مساعدة الباحثة على الوقوف على مقاييس الدراسة حيث تميزت الدراسات السابقة بوجود تنوع كبير في المقاييس المستخدمة لقياس تحديد احتياجات استراتيجيات التدريب والتي طبقت على شرائح مختلفة وفي بيئات مختلفة.

٥ . بناء على ما سبق سوف تتناول الدراسة الحالية أثر تكنولوجيا المعلومات على تحديد احتياجات استراتيجيات التدريب بالبنوك التجارية الحكومية بجمهورية مصر العربية . وذلك باستخدام متغيرات قد تم الإعتماد عليها من قبل العديد من الباحثين وتتمثل في تكنولوجيا المعلومات {الأجهزة، البرمجيات، مهارات الأفراد} وتحديد الاحتياجات الإدارية {الفعالية الذاتية للمتدرب ، الدعم الإداري ، المستوى التعليمي للمتدرب، الخبرة الوظيفية للمتدرب، نطاق الإشراف، الربط بالترقية، جدوى التدريب، الحاجات التدريبية المدركة}.

### أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والبحث قيد الدراسة:

١ . تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث إن الدراسة الحالية تتناول العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحديد احتياجات استراتيجيات التدريب بالبنوك التجارية الحكومية بجمهورية مصر العربية .

### الإضافات الجديدة التي تطرق لها البحث قيد الدراسة:

١ . التعرف على آراء المفردات موضع الدراسة حول مدى تأثير تطبيق تكنولوجيا المعلومات علي تحديد احتياجات استراتيجيات التدريب.

٢ . دراسة دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في زيادة كفاءة تحديد احتياجات استراتيجيات التدريب بالبنوك التجارية.

٣ . اختبار العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحديد احتياجات استراتيجيات التدريب بالبنوك التجارية.

### تكنولوجيا المعلومات

### المبحث الأول: مفهوم و أهداف وأهمية تكنولوجيا المعلومات وأنواعها.

يشهد القرن الحادي والعشرين تحديات كبيرة ، تواجه المنظمات كماً ونوعاً، ومن هذه التحديات التغيرات المتصاعدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانفتاح الأسواق العالمية، وتعددها وازدياد المنافسة، وحركة الاندماج والمشاريع المشتركة بين

المنظمات، إذ تتعاظم وتزيد أهمية ومجالات استخدام تكنولوجيا المعلومات في العصر الحديث، وذلك لأسباب عديدة منها كثافة رأس المال المطلوب لاقتناء التكنولوجيا الحديثة والمتطورة، وأيضاً التزايد السريع والمتلاحق في الإبداعات والابتكارات التكنولوجية، بالإضافة إلى الإنتاج باستخدام التكنولوجيا المتقدمة، يتميز بالسرعة والجودة والدقة وإنتاج الحجم الكبيرة.

## ١ - تعريف التكنولوجيا

يرجع أصل التكنولوجيا إلى الكلمة يونانية التي تتكون من مقطعين هما (Techno) تعني التشغيل الصناعي، والثاني (Logos) أي العلم أو المنهج، لذا تكون بكلمة واحدة هي علم التشغيل الصناعي. ويمكن تعريفها من جهة التحليل الاقتصادي بأنها "مجموعة المعارف والمهارات والخبرات الجديدة التي يمكن تحويلها إلى طرف إنتاج أو استعمالها في إنتاج سلع وخدمات وتسويقها وتوزيعها، أو استخدامها في توليد هياكل تنظيمية إنتاجية". ويمكن تعريف التكنولوجيا على إنها: "تطبيق الإجراءات المستمدة من البحث العلمي والخبرات العلمية لحل المشكلات الواقعية، ولا تعني التكنولوجيا هنا الأدوات والمكانن فقط بل أنها الأسس النظرية والعلمية التي ترمي إلى تحسين الأداء البشري في الحركة التي تتناولها". تعرف التكنولوجيا بأنها ما هي إلا تطبيقاً للعلوم الطبيعية. ويعرفها البعض بأنها ما هي إلا تطبيقاً للعلوم الإنسانية التي تطبق استخدام المبادئ الأساسية من التعليم وفن التعلم. وهناك من يرى أن التكنولوجيا هي تعني الأجهزة ( HARD WARE ) والبرمجيات والمواد التعليمية والمعدات اللينة ( SOFT WARE ) ويقصد بالتكنولوجيا في هذا البحث " بأنها منظومة متكاملة من الأجهزة ( HARD WARE ) والبرمجيات ( SOFT WARE ) ، والإجراءات والعمليات ، التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية وكفاءة .

## ٢ - نظام المعلومات:

تعددت التعاريف المقدمة لنظم المعلومات و من التعاريف الأكثر شيوعاً : اتجه سين في تعريفه لنظم المعلومات إلى توضيح المدلول اللفظي لكلمتي نظم و معلومات حيث، عرف النظم بأنها: "مجموعة من الأجزاء أو مكونات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق عرض معين"، كما عرف المعلومات بأنها: "بيانات قد تم معالجتها بحيث يكون لها معنى و قيمة حقيقية مدركة بالنسبة لمنفذ القرار". و استناداً إلى ذلك فإن نظم المعلومات وفقاً لسين هي "مجموعة الأجزاء التي تتفاعل مع بعضها البعض بغرض معالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات يمكن أن تستخدم لأغراض صنع القرارات". نظام المعلومات هو: "عبارة عن مجموعة منظمة من الموارد: مادية، برمجيات، أفراد، بيانات، إجراءات، تسمح بجمع معالجة،

تخزين، إيصال المعلومات ( على شكل بيانات، نصوص، صور، أصوات... الخ ) في المنظمات".  
نظام المعلومات هو "مجموعة إجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تشغيل و تخزين المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات و الرقابة و يمكن أن يساعد المديرين و العاملين في تحليل المشكل و تطوير و خلق منتجات جديدة".

## ١- وظائف نظام المعلومات

يقوم نظام المعلوماتية بالوظائف التالية :

- ١-٢- **تجميع البيانات:** و يتم ذلك من خلال مصادر الداخلية و الخارجية، الداخلية المتمثلة في النشاطات الداخلية في المؤسسة بواسطة التقارير أو سير الآراء و غيرها من الوسائل، أما المصادر الخارجية فتتمثل في طريقة المسح الشامل.....الخ.
- ٢-٢- **تشغيل البيانات:** و هي عملية تحويل البيانات إلى معلومات باستخدام كافة الوسائل مثل التصنيف، الترتيب، الفرز ، التلخيص و إجراء العمليات الحسابية على البيانات لتحويلها إلى معلومات ثم تخزين في قواعد البيانات و قد تعد على شكل نماذج.
- ٣-٢- **إدارة البيانات:** و هي الوحدة التنظيمية التي تعمل على تخزين و تحديث و استدعاء البيانات و وضعها في ملفات و قواعد البيانات، بتحديثها، و إجراء عمليات التشغيل عليها لتحويلها إلى معلومات مفيدة للمستخدم.
- ٤-٢- **رقابة و حماية البيانات و المعلومات:** و هي العمليات التي تتضمن التأكد من خلو هذه البيانات من الأخطاء من خلال المراجعة و ضمان عدم التلاعب و الاختراق للنظام و العبث بالبيانات و المعلومات.
- ٥-٢- **إنتاج المعلومات:** و هي الخلاصة النهائية لعملية معالجة البيانات و الوصول إلى المعلومات المطلوبة من قبل المستفيد لتوفيرها لمتخذ القرارات في المؤسسة عند الطلب.

## ٣- أنواع نظم المعلومات

يمكن تقسيم نظم المعلومات إلى :

- ١-٣- **النظم اليدوية :** تتمثل في النظام التقليدي لإدارة نظم المعلومات، تم الاعتماد عليها سابقا غير أنه هناك العديد من المؤسسات تستعمله و من أهم النظم المستخدمة لهذا النوع :
- ١-٣-١- **نظام الملفات :** و يتمثل في الأوراق الرسمية و المستندات الخاصة بنشاط المؤسسة لحفظ البيانات و الرجوع إليها عند الحاجة.
- ١-٣-٢- **نظام السجلات :** تتمثل في نماذج معينة بها ملخص لمحتويات نظام الملفات أي الأوراق و المستندات الرسمية الأصلية مما يسهل تصنيفها، تداولها و استرجاعها.
- ١-٣-٢- **النظم اليدوية مع استخدام الآلات :** هو تطوير للنظام السابق، ذلك باستخدام الآلات التي تيسر تسجيل البيانات و إجراء العمليات الحسابية و كذلك العمليات المتعلقة بمجموعة السجلات و السندات مما يساهم في زيادة سرعة تنفيذ الأعمال كإستعمال الآلة الحاسبة.

### ٣-٣- النظام الآلي للمعلومات وأنواعه :

٣-٣-١- نظام المصغرات الفلمية : هي مجموعة من الوسائل والأجهزة التي تهدف إلى تحويل الوثائق الورقية إلى صور مصغرة لا يمكن قراءتها في حجمها المصغر بالعين المجردة، لكن بالإمكان تكبيرها، نسخ صورة رقمية منها وهي وسيط متطور لتخزين وتسجيل المعلومات في عصرنا الحاضر.

٣-٣-٢- نظام الحاسب الآلي : يمثل الحاسب الآلي أكثر هذه الأنواع تطوراً، حيث لا يمكن لأي مؤسسة في مختلف الميادين من تطوير مجالات أعمالها وأنشطتها ما لم تستخدم نظام الحاسب الآلي.

### ثالثاً: تكنولوجيا المعلومات

أن القرارات خاصة الإستراتيجية منها تعتمد علي المعلومات المتاحة لدى المنظمة، فالمعلومات الجيدة تؤدي الي إتخاذ قرارات جيدة، و تتيح المعلومات معرفة الظروف الماضية و الحالية للمنظمة، و إذا ما تم استخدامها جيداً و الاعتماد عليها بشكل فعال فإنها توضح ما سيكون عليه مستقبل المنظمة، كما ان المعلومات تتيح فهم الأهداف و الأنشطة التنظيمية و تساهم في إتخاذ القرارات في النظام الرقابي في المنظمة، من ناحية اخرى فإن الحصول علي البيانات و تشغيلها و توزيعها كمعلومات يكون امرأ ضرورياً و هاماً لزيادة كفاءة المنظمة، و تزداد أهمية المعلومات إذا ما اعتمدت علي تكنولوجيا متقدمة سواء في الحصول أو التشغيل أو الإخراج ايضاً التغذية المرتدة.

### ١- تعريف تكنولوجيا المعلومات:

توجد عدة تعريفات لتكنولوجيا المعلومات هي :

تعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها التكنولوجيا الإلكترونية اللازمة لتجميع واختزان وتجهيز وتوصيل المعلومات. وهناك فئتان من تكنولوجيا المعلومات الأولى : التي تتصل بتجهيز المعلومات كالنظم المحسبة ، والثانية : تلك المتصلة ببث المعلومات كنظم الاتصالات عن بعد ، فالمصطلح يشمل بصفه عامة النظم التي تجمع بين الفئتين .

كما تعرف تكنولوجيا المعلومات علي انها تطبيق لتوظيف أجهزة الكمبيوتر ومعدات الاتصالات السلكية واللاسلكية لتخزين واسترجاع ونقل ومعالجة البيانات، ويستخدم هذا المصطلح عادة كمرادف لأجهزة الكمبيوتر وشبكات الكمبيوتر، ولكنه يشمل أيضا تقنيات توزيع المعلومات الأخرى مثل التلفزيون والهواتف. وترتبط العديد من الصناعات مع تكنولوجيا المعلومات، مثل أجهزة الكمبيوتر، والبرمجيات، والالكترونيات، وأشبه الموصلات، والإنترنت، ومعدات الاتصالات، والتجارة الإلكترونية وخدمات الكمبيوتر.

يعرف روجر كارتر تكنولوجيا المعلومات بأنها : "الأنشطة والأدوات المستخدمة لتلقى، تخزين، تحليل، تواصل المعلومات في كل أشكالها، تطبيقها لكل جوانب حياتنا شاملة، المكتب، المصنع و المنزل". و يميز روجر كارتر بين ثلاث جوانب رئيسية لتكنولوجيا المعلومات :

الجانب الأول : تكنولوجيا تسجيل البيانات وتخزينها،

الجانب الثاني : تكنولوجيا تحليل البيانات،

الجانب الثالث : تكنولوجيا توصيل البيانات (الاتصال).

ويمكن من خلال هذه التعريفات يمكن أن نعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها توظيف تقنية المعلوماتية ( المادية و البرمجية) والشبكات المحلية والعالمية ( الإنترنت ) وذلك بهدف تخزين ومعالجة واسترجاع المعلومات كل وقت وفي أي وقت.

## ٢- خصائص تكنولوجيا المعلومات: تتميز تكنولوجيا المعلومات بمجموعة من الخصائص أهمها:

٢-١- **تقليص الوقت:** فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن الإلكترونية متجاورة، مثال على ذلك شبكة الانترنت التي تسمح لكل واحد منها

بالوصول على ما يلزمه من معلومات و معطيات في وقت قصير مهما كان موقعه الجغرافي،

٢-٢- **رفع الإنتاجية:** تعمل تكنولوجيا المعلومات على رفع الإنتاجية حين يتم إستعمالها بشكل جيد و فعال؛

٢-٣- **المرونة:** تعددت إستعمالات تكنولوجيا المعلومات لتعدد احتياجاتنا لها، أبسط مثال على ذلك الحاسوب الذي نستعمله في حياتنا

اليومية والعملية، فهو أداة للكتابة والقيام بمختلف العمليات المعقدة مثل الإتصال عن البعد أو القرب ..... الخ. كما أنها تمنح للإنتاج

كفاءة عالية وهذا بكسب تكنولوجيا المعلومات مرونة كبيرة بالمقارنة مع آلة محدودة الاستعمال؛

٢-٤- **التمتمة la miniaturisation:** ويقصد بها الأسرع و الأصغر و الأقل تكلفة وهي من أهم مميزات تكنولوجيا المعلومات فهي

تتميز بالتحسن الدائم في سرعتها وسعة ذاكرتها.

## ٣- أقسام تكنولوجيا المعلومات

شهد قطاع تكنولوجيا المعلومات تطورا كبيرا وذلك من سنة إلى أخرى بل ومن يوم إلى آخر، حيث إتسع هذا التطور حتى أصبح

يضم مجالات و أقسام عديدة نذكر منها :

**صناعة المحتوى المعلوماتي :** و تتمثل هذه الصناعة في المؤسسات التي تنتج الملكية الفكرية عن طريق المحررين و المؤلفين و

غيرهم؛

**صناعة بث المعلومات :** وتتم بواسطة شركات الاتصال و البث التي تتم من خلالها توصيل المعلومات من أماكن تواجدها إلى

مستخدميها؛

**صناعة معالجة المعلومات :** وتقوم هذه الصناعة على منتجي الأجهزة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال كما تشمل هذه

الصناعة على منتجي البرمجيات.

**رابعا : تكنولوجيا الشبكات**

## ١- الشبكات الخاصة (الإنترنت و الإكسترانت)

تستخدم الإنترنت في تادية عمل المؤسسة، كما تسمح بإنشاء شبكات خاصة للإستعمال الحصري من قبل المؤسسة تدعى بالشبكات

الداخلية (الإنترنت) و شبكات خاصة بالزبائن و موردي و شركاء المؤسسة و التي تسمى بالشبكات الخارجية ( الإكسترانت).



### ١-١ شبكة الانترنت:

#### ١-١-١ تعريف الإنترنت :

يرى J.N.yolin أن الإنترنت : " عبارة عن شبكة داخلية، تستعمل تكنولوجيا الإنترنت و تكون فيها المعلومات في متناول العاملين بالمؤسسة فقط".

فالإنترنت هي : "شبكة خاصة لمؤسسة تمكن المستخدمين الموجودين فيها فقط من الاستفادة من خدمات الشبكة و لا تسمح لأي مستخدم من خارج المؤسسة أو الشركة من الاستفادة من خدمات هذه الشبكة. و الإنترنت هي في الواقع نسخة مصغرة من شبكة الإنترنت تعمل داخل مؤسسة يستطيع العاملون في هذه المؤسسة وخدمهم الوصول إلى المعلومات الموجودة فيها".

و ربما تسمح إدارة الشركة بإعطاء موافقة خاصة للأشخاص الغير العاملين مثل الموردين أو العملاء الكبار للاستفادة من موارد الإنترنت و باستخدام نظام الحماية و السيطرة و تقنيات الرقابة على المعلومات مثل برامج جدران النار ( Fire walls ) و غيرها، تستطيع المؤسسات حماية موارد الشبكة و ضمان الاستخدام لها.

#### ٢-١ شبكة الاكسترا نت:

تستخدم المؤسسات المتطورة بالإضافة إلى الإنترنت ما يسمى بالإكسترا نت.

#### ١-٢-١ تعريف الإكسترا نت : تعرف شبكة الإكسترا نت على أنها : "نتائج تزاوج" كل من الإنترنت و الإنترنت فهي شبكة إنترنت

مفتوحة على المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسة المتعاونة معها و التي لها علاقة بطبيعة نشاطها بحيث تسمح لشركاء أعمال المؤسسة المرور عبر جدران نارية التي تمنع ولوج الدخلاء و الوصول لبيانات المؤسسة، وقد يكون هؤلاء الشركاء موردين، موزعين، شركاء، عملاء، أو مراكز بحث تجمع بينهما شراكة عمل في مشروع و احد «.

#### ٣-١ تكنولوجيا الشبكات العامة ( الإنترنت )

لقد أصبح إهتمام المؤسسات ينصب أكثر فأكثر على إيجاد الطرق الأكثر فعالية للإتصال بالمستهلكين و تلبية حاجاتهم و رغباتهم و هو ما حصل بفعل عامل التقدم التكنولوجي، مما أدى إلى ظهور ما يسمى بمراكز الإتصال الافتراضية و المتمثلة في الإنترنت.

#### تعريف الانترنت

كلمة إنترنت Internet هي إختصار الكلمة الانجليزية International Network و معناها شبكة المعلومات العالمية، التي يتم فيها ربط مجموعة شبكات مع بعضها البعض في العديد من الدول عن طريق الهاتف أو الأقمار الصناعية، حيث يكون لها القدرة على تبادل المعلومات بينها من خلال أجهزة كمبيوتر مركزية تسمى بإسم أجهزة الخادم server ، التي تستطيع تخزين المعلومات الأساسية

فيها و التحكم بالشبكة بصورة عامة، كما تسمى أجهزة الكمبيوتر التي يستخدمها الفرد بإسم أجهزة المستخدمين users.

## تحديد احتياجات استراتيجيات التدريب

المبحث الاول : مفهوم التدريب واستراتيجيات التدريب.

### ١-٢ التدريب

يهدف التدريب بصفة عامة إلي تدعيم القدرة علي العمل و الرغبة فيه لدى الأفراد عن طريق تزويدهم بالمعلومات الضرورية أو لمتجددة عن طريق عملهم و ما يحدث من تطورات في أساليب العمل المختلفة بم يحقق التغيرات المرغوب فيها في معارفهم و خبراتهم و مهاراتهم و قدراتهم و أيضاً تطوير سلوكهم و إتجاهاتهم بما يؤدي في النهاية إلي رفع مستوى الإنتاجية.

### أولاً: مفهوم التدريب:

يمكن تعريف التدريب علي أنه البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمات لمساعدة الأفراد العاملين بها علي مختلف مستوياتهم من أجل كسب الفاعلية و الكفاية في أعمالهم الحالية و المستقبلية من خلال تنمية المهارات الفكرية و العملية الملائمة، وكذلك المهارات و المعارف و الاتجاهات بم يتناسب و تحقيق أهداف المنظمة.

كما تعتبر العملية التدريبية مجموعة فعاليات (أنشطة)، أو هي العمليات الفرعية التي توجه الي عدد من البشر لتحقيق أهداف محددة من برنامج منظم يسمي البرنامج التدريبي.

كما يعتبر التدريب الجهد المبذول والمخطط له لتزويد القوي البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي وفق لمصلحتهم ومصلحة المنظمة، من خلال رفع انتاجياتهم بشكل عام.

و يمكن ان نستخلص من التعريفات السابقة بأن التدريب هو كل عملية ادارية مخططة وفق لاستراتيجيات محده تعمل علي تزويد العاملين بالمعارف و المهارات والقدرات التي تحتاج اليها المنظمة لتحقيق أهدافها.

### ثانياً : أساليب التدريب :

يمكن تقسيم طرق و أساليب التدريب الي نوعين : طرق تقليدية ، و طرق حديثة.

#### أ- الطرق التقليدية:

هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تستخدم لعرض موضوعات البرنامج التدريبي والتي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات والقدرات التي يحتاج إليها والتي تسهم في تطوير مستوى أدائه لعمله. وهذه الأساليب تأخذ صوراً متعددة منها ما يختص بالتدريب الفردي ومنها ما يختص بالتدريب الجماعي. وبالتالي تختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة. فاختلاف المستوى الوظيفي للمتدربين يحتم اختلاف أساليب التدريب في كل مستوى بمعنى أن برامج التدريب التي تصلح لتدريب وتنمية المديرين لا تصلح لتدريب الفنيين والعاملين في المستويات التنفيذية، كما أن إختلاف الغرض من عملية التدريب والتنمية يحتم الاختلاف في طريقة التدريب المستخدمة، فالطرق التي تستخدم لإكساب الفرد المهارات اللازمة بغرض أداء وإنجاز عمله بكفاءة تختلف عن تلك التي تستخدم لإكسابه المهارات المرتبطة بالسلوك وأنماط الشخصية والتفكير، كما أن الاختلاف في خبرات

وثقافات المتدربين من شأنه أن يؤدي إلى الاختلاف في طرق تدريبهم. فعلى سبيل المثال فإن المؤتمرات التي تستخدمها المؤسسة كأحد طرق التدريب تتطلب أن تتوفر لدى أعضائها الخبرات والتجارب الكثيرة، أما المحاضرات فلا تتطلب من الدارسين هذا القدر من الخبرات والتجارب .

يمكن مناقشة الأساليب التقليدية المختلفة للتدريب من خلال تقسيمها الي نوعين أساسيين هما:

٢- أساليب التدريب داخل العمل.

٣- أساليب التدريب خارج العمل.

#### ب- طرق التدريب الحديثة :

التدريب طريق مهم لكافة الموارد البشرية على إختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم الإدارية ، فالتدريب مكسب للمهارات والمعارف أى القدرات. على أن التدريب التقليدي بمفرده حتى وإن وفر تلك القدرات فى مهارات العملية الإدارية وما يرتبط بها غير كاف ، فقد ظهرت أساليب ومناهج إدارية جديدة كإعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة وهى تكشف جوانب أخرى لإنخفاض كفاءة وجودة النشاط التدريبي فى ظل إستخدام ان طرق التدريب الحديثة هي الطرق الجديدة المؤسسة علي إستخدام تكنولوجيا الحاسبات الالية في التدريب . و التي تعطي نتائج أسرع و دقة اكبر و ذات تكلفة اقل.

#### ٢-٣ :تحديد الاحتياجات التدريبية

##### تعريف الاحتياجات التدريبية:

ذكر أحد الباحثين فيما يختص بتحديد الإحتياجات التدريبية :أن المنظمة تضع استراتيجيات تحدد بها الأداء المرغوب من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية، وبمقارنة الأداء المرغوب بالأداء الحالى تظهر الفجوة التدريبية ( الإحتياج التدريبي) والتي يجب أن تعالجها المنظمة لتحصل على مستوى عالى من التميز الإدارى وذلك فى ظل مواجهة التطورات التكنولوجية الحديثة

##### تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام تكنولوجيا المعلومات

#### ١- المرحلة المبتدئة :

بعد استعراض السياق التقليدى يتضح ان :

##### تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية يتم على ثلاث مستويات:

- مستوى المنظمة ( استراتيجى )

- مستوى المجموعة الوظيفية

- مستوى الفرد

##### المدخل الرئيسية لتحليل الاحتياجات التدريبية أربعة هم:

- تحليل الأداء

- تحيل المهمة

- قياس المقدرة والكفاءة

- مسح الاحتياجات التدريبية

### طرق جمع البيانات متعددة وأهمها :

- الاستبيان
- المقابلة
- اجتماع المجموعات
- الاختبارات
- الملاحظة
- قواعد البيانات

إذا نظرنا إلى النقاط الثلاثة السابقة بالتسلسل المنطقي نجدهم يمثلون ثلاث مراحل متتالية لتحديد الاحتياجات التدريبية. تنتهي هذه المراحل الثلاث بمرحلة رابعة وهي تلك البيانات التي تم تجميعها وتحليلها وإنتاج التقارير حسب الجهات المختلفة. الشكل التالي يوضح هذه المراحل الأربعة وتسلسلها منطقيًا حسب أولوية حدوثها .

بناءً على ما تقدم يتضح أن دور تكنولوجيا المعلومات في هذه المرحلة المبتدئة يقتصر على سرعة ودقة إمداد المعلومات لاستخدامها في الطرق التقليدية. ثم يساهم في تجميع وتحليل وفهرسة تلك المعلومات اذن يمكن القول ان هذه المرحلة تعتبر خطوة انتقالية نحو تحديد الاحتياجات التدريبية بالكامل ويعزي للجوء إلى هذه المرحلة لسببين هما :

(أ) ضعف إمكانيات تكنولوجيا المعلومات ( في الماضي " كيفاً " بالنسبة للمنظمات في الدول المتقدمة وفي الحاضر " كمياً " بالنسبة لأغلب منظمات العالم العربي ).

(ب) قلة الموارد البشرية القادرة على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.

لذلك نجد ان تكنولوجيا المعلومات استخدمت هنا كعامل مساعد للعنصر البشري الذي كان له الحضور الأقوى. كما ان مراحل تداول البيانات تكون متقطعة نظرا للسببين السابق ذكرهما (ضعف إمكانيات تكنولوجيا المعلومات والعنصر البشري ).

لقد مرت منظمات الدول المتقدمة بهذه المرحلة، بعضها مكث فيها فترة ربما زادت عن عشرة سنوات لكن مع تراكم البيانات والمعلومات وكذلك الخبرات البشرية التي تم اكتسابها من هذه المرحلة ثم التطور الكبير الذي شهدته تكنولوجيا المعلومات بما في ذلك ظهور شبكة الانترنت، تم الانتقال إلى المرحلة المتقدمة.

في هذه المرحلة - المبتدئة - هي التي تعيشها الآن غالبية البنوك التجارية الحكومية في مصر في أكثر مواقعها تقدماً وسيتم التعرض تفصيلاً لذلك في المبحث الثاني من هذا الفصل.

### ثانياً : المرحلة المتقدمة

هي مرحلة عالية التقنية ومستوى مرتفع مقارنة بالمرحلة المبتدئة، ويمكن القول ان هذه المرحلة تطور طبيعي لسابقتها المبتدئة كما أنها ظهرت لمواجهة المتطلبات الكثيرة والمتشعبة التي يعتمد عليها التدريب الإلكتروني Training-E. ولفهم هذه المرحلة يجب التعرض لمحتوياتها والتي يوضحها الشكل رقم:

مكونات التدريب الإلكتروني، و بالتركيز على تلك الدوائر ذات الإطار النقطة التي تختص بتحديد الاحتياجات التدريبية والتي سنتناولها بالشرح اذ أنها تمثل احدث الأدوات التي أوجدتها تكنولوجيا المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية هي :

- ١- التقييم على الخط.
- ٢- أدوات التعاون.

٣- إدارة المقدرة ( الكفاءة ).  
٤- نظام معلومات الموارد البشرية.

### ١- التقييم على الخط Online Assessment

هذا النوع من التقييم يستخدم لقياس مستوى مهارة موظف ما في مجال من المجالات وقد يكون :

#### (أ) على قرص مدمج

يكون التقييم هنا جزءا من المحتويات التدريبية الموجودة على هذه الاقراص وبالطبع يمكن ان تشمل هذه الاختبارات اي مهارة يمكن التدريب عليها من خلال الاقراص المدمجة ( مثال على ذلك اختبارات تحديد المستوى اللغوية الانجليزية او اساسيات الحاسب الالى )

#### (ب) النوع الثاني يتم باستخدام شبكة الانترنت أو الانترنت

حيث تقوم المنظمة بتصميم ووضع أسئلة التقييم على شبكتها الخاصة ( الانترنت ) أو تتفق مع إحدى الشركات المتخصصة في ذلك ويتم تزويد الموظفين بكلمة المرور لموقع تلك الاختبارات على الانترنت وهناك شركات قامت لمثل هذا النوع من التقييم سواء قبل الدورات أو بعد الدورات التدريبية وهي تكاد تشمل معظم المهارات المطلوبة في جميع مجالات الأعمال سواء من خلال الاختبارات الجاهزة Ready Made أو تلك التي يتم إعدادها حسب الطلب Customized Tests ومن الشركات المتخصصة في ها المجال :

شكل رقم (٨/٢)

الشركات المتخصصة في مجال التدريب الإلكتروني

No	Company Name	Web Site
١	Questionmark	www.questionmark.com
٢	Quiz Studio	www.quizstudio.com
٣	Pedagogue solutions	www.pedagogue.com
٤	Hour Test ٢٤	www.test٢٤hour.com

المصدر: من إعداد الباحثة ( من مواقع الانترنت التي تم ذكرها في الجدول)

### ٢- أدوات التعاون Collaboration Tools

أدوات التعاون هي تلك الوسائل التي أوجدتها تكنولوجيا المعلومات لتعطي القوة للطرق التقليدية لجمع وتبادل ومناقشة وتحليل المعلومات ، وتقدم هذه الأدوات ميزة هائلة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إذ يستخدمها الخبراء المختصون Subject Matter

( SME ) ( Expert ) ، وكذلك مسؤولي التدريب أو عينات الموظفين في أكثر من مرحلة من مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية. لكن أهم نتائج أدوات التعاون في هذه المرحلة من مراحل التدريب هو وضع المقاييس المعيارية للمهارات ومستوى القدرات التي يجب إكسابها للموظفين

(Setting standards for skills- and competency levels)

واهم هذه الوسائل :

أ- المجموعات الإلكترونية **Electronic groups**

تعنى ببساطة تحويل المجموعات التقليدية الشهيرة مثل:

- المجموعة الاسمية Nominal group

- منبر مجموعة المجتمع Community group forum

- المجموعة المحورية Focus group

إلى مجموعات إلكترونية بعد تزويدها بإمكانيات تكنولوجيا المعلومات

ولقد كانت الشركة الرائدة في استخدام هذه التكنولوجيا شركة IBM في عام ١٩٩٢ لاحظ كيركباتريك ان IBM تمتلك خمسين قاعة

منشرة في أمريكا وقد أعدت للتعامل مع المجموعات الإلكترونية وذلك بتزويدها بالحاسبات والشبكات مع برنامج Teams Focus

ويستطيع الأشخاص الموجودون في هذه القاعات العمل تقريبا بنفس الأسلوب ( كتابة الأفكار – ترتيب الأولويات – المناقشة .....

الخ ) الذي تعودوا عليه في الطرق التقليدية السابق عرضها لكن مع تعديل طفيف يناسب التكنولوجيا الجديدة وبالطبع مع إمكانيات أكبر .

الآن وبعد عشر سنوات من وجود قاعات IBM فقد تطورت الإمكانيات كثيرا جدا فمع ظهور الانترنت وبرمجيات عديدة مثل Net

Meeting من شركة مايكروسوفت وبرامج أخرى للاتصالات كثيرة . ويمكن بسهولة وبالمجان تقريبا إجراء مثل هذه المجموعات

الإلكترونية ( موقع Hote lephone حيث انه يمكن مشترك الانترنت بالاتصال بأكثر من ٨٠ دولة بالمجان على التليفون العادي )

ب- البريد الإلكتروني والدرشة **mail & chatting-e**

يعتبر البريد الإلكتروني واحدا من أقوى وظائف الانترنت حيث انه مكن العالم من تبادل الرسائل في لحظات وبالمجان تقريبا

اضف الى ذلك خاصية المرفقات attachment والتي يمكن باستعمالها تبادل الملفات بجميع انواعها وبأى لغة في العالم

اما الدردشة فيمكن اجرائها بالنص Text او بالصوت والصورة وهناك مواقع كثيرة توفر تلك الميزة اهمها موقعين هما Yahoo &

Hotmail

بالنسبة للبريد الإلكتروني يمكن استخدامه للاستفسار بين الخبراء ومسؤولي التدريب او عمل مناقشة متواصلة Threading

discussion

كذلك يمكن استخدام امكانية المرفقات لارفاق الاستبيانات Questionnaires للموظفين وتلقيها بعد ملئها .

والمنظمة لها خياران في التعامل مع العناوين البريدية لموظفيها :

(أ) الاعتماد على المواقع العامة مثل .....

or www.hotmail.com www.yahoo.com

ويتميز هذا البديل بتكلفتة الزهيدة ودعم فنى قليل جدا وغير محتاج الى تحديث برمجياتة لكن الجانب المظلم من هذا البديل هو محدودية السعة التخزينية وعدم ضمان السرية كما ان مستوى الامن من ناحية الفيروسات اقل.

(ب) الاعتماد على شبكتها الخاصة **Intranet** لاعطاء عناوين لموظفيها كما هو الحال في غالبية البنوك المصرية. ومميزات هذا البديل الخصوصية والسرعة ودرجة اعلى من الامان وتستطيع المؤسسة السيطرة عليه لكن على الجانب الاخر نجد من يقف متربصا لمزايا هذا البديل محاولا استنزافها وهما التكلفة والدعم الفنى. ويبقى - القرار - فى الاخير لذوى الرأى فى المنظمة القادرين على الاختيار من البدائل ما يعظم المزايا ويحجم العيوب.

### ٣- إدارة المهارات والمقدرة **Skills & Competency management**

تعتبر إمكانية إدارة المهارات والمقدرة من اقوي المميزات التي أعطتها تكنولوجيا المعلومات للعملية التدريبية واهم الوظائف التي تستطيع هذه الميزة القيام بها في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية هي :

- ١- تعريف المهارات والمقدرة **Define skills and competency**
  - ٢- المهارات الموضوعية مسبقا **loaded skills-Pre**
  - ٣- الوزن النسبي للمقدرة في حدود الدور **Competency weighted within roles**
  - ٤- رصد ومتابعة المهارات والقدرات **Skills and competency tracking**
  - ٥- تقييم المهارات على أساس بروفایل الوظيفة **driven skills assessment –Profile**
- جميع هذه المهارات تأتي ضمن حزمة **Package** تسمى نظم إدارة التعلم **(LMS Learning Management System)**. ولما كانت شركة **Learn Click** ٢ صاحبة النظام الأقوى والمشهود له من قبل مؤسسة رائدة مثل مؤسسة براند هيل **Brandon Hall** فسوف نتناول نظامها والمعروف باسم **Ingenium** لنرى المهارات والمقدرة مع ملاحظة أن باقي الأنظمة تكاد تتشابه في تقديم ميزة إدارة المهارات والمقدرة.

### ت- نظام معلومات الموارد البشرية **Human Resources Information System**

عند تحول المنظمات إلى التدريب الإلكتروني سيكزن لديها نظامان للتعامل مع الموارد البشرية الخاص بها :

#### (أ) نظام معلومات الموارد البشرية **HRIS**

يمكن تعريف نظام معلومات الموارد البشرية بأنها " الإجراءات المنظمةة الخاصة بجمع و تخزين و حفظ و استرجاع البيانات الصحيحة و الفعالة عن الموارد البشرية و أنشطة الأفراد و خصائصهم في أي منظمة، و بما يدعم كفاءة و فعالية إدارة الموارد البشرية في إتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري

#### (ب) نظام إدارة التعلم **LMS**

ويختص هذا النظام أساسا بالتعامل مع المعلومات الخاصة بتنمية الموارد البشرية وكذلك إدارة الأنشطة التدريبية للموظفين وعلى ذلك فانه يتعين على المنظمات مواجهه مشكلة هامة وهى كيفية الاستفادة من تكامل النظامين مع أهمية مزمنة ( تحديث ) المعلومات بينهما لذلك يقترح ويندى وآخرون حلا لهذه المشكلة يتلخص في النقاط التالية :

- عند اختيار نظام إدارة التعلم يجب ان يكون متوافقا مع نظام معلومات الموارد البشرية ويعمل على نفس القاعدة **Platform**

- يجب أن تكون الحقوق الأساسية ( مثل رقم الموظف – اسمه – وظيفته ) مشتركة بين النظامين حتى تسهل عملية تبادل المعلومات بين النظامين

- أن تكون هناك مزامنة ( تحديث مشترك ) بين النظامين وقد يكون اليا اي مبرمج او يدويا بناء على ما سبق يمكن القول ان نظام معلومات الموارد البشرية يمكن الاستفادة منه في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية بإمداد القائمين على المرحلة بالوضع الحالي الذي عليه الموظفين بصورة دقيقة وحديثة .

### إختبار فرضيات البحث:

في إطار الدراسة النظرية للبحث وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية لموضوع اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحديد الاحتياجات التدريبية ، يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصل إليها البحث على النحو التالي كما في الشكل ادناه:

### شكل رقم (١)

### ملخص نتائج إختبار الفروض

رقم الفرض	الفرض	نتيجة اختبار الفرض
١	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تكنولوجيا المعلومات لدى البنوك بمكوناته الثلاثة (الأجهزة، البرمجيات، مهارات الأفراد) على متطلبات السوق المحلي التنافسي (البيئة الخارجية) كأحد أبعاد تحديد استراتيجيات التدريب بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية .	قبول فرض العدم
٢	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تكنولوجيا المعلومات لدى البنوك بمكوناته الثلاثة (الأجهزة، البرمجيات، مهارات الأفراد) على الفعالية الذاتية للمتدرب كأحد أبعاد تحديد استراتيجيات التدريب بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية .	رفض فرض العدم و قبول الفرض البديل
٣	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تكنولوجيا المعلومات لدى البنوك بمكوناته الثلاثة (الأجهزة، البرمجيات، مهارات الأفراد) على الخبرة الوظيفية للمتدرب كأحد أبعاد الاحتياجات التدريبية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية .	قبول فرض العدم
٤	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تكنولوجيا المعلومات لدى البنوك بمكوناته الثلاثة (الأجهزة، البرمجيات، مهارات الأفراد) على الدعم الإداري كأحد أبعاد تحديد استراتيجيات التدريب بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية .	قبول فرض العدم
٥	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تكنولوجيا المعلومات لدى البنوك بمكوناته الثلاثة (الأجهزة، البرمجيات، مهارات الأفراد) على تقييم جدوى الحاجات التدريبية المدركة كأحد أبعاد استراتيجيات التدريب بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية .	قبول فرض العدم





[www.mecsaj.com/ar](http://www.mecsaj.com/ar)

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثالث عشر ( حزيران ) ٢٠١٩

--	--	--

المصدر: إعداد الباحثة من الاستبانة عام ٢٠١٦م.

## النتائج و التوصيات وموضوعات مقترحة للدراسة مستقبلاً

يشتمل هذا الفصل علي النقاط التالية:

اولاً : النتائج.

- ١- يعتبر مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات بمكوناته الثلاثة ( الأجهزة – البرمجيات – مهارات الأفراد) استخدام في المستوى المبدئي.
- ٢- يمثل استخدام الكمبيوتر كأحد عناصر تكنولوجيا المعلومات ضرورة للقيام بالمهام الوظيفية لأكثر من ٥٤% من موظفي البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.
- ٣- يمثل استخدام شبكة الانترنت كأحد عناصر تكنولوجيا المعلومات ضرورة للقيام بالمهام الوظيفية لأكثر من ٢٥% من موظفي البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.
- ٤- يوجد موقع علي شبكة الانترنت خاص بكل بنك كأحد أشكال الاستخدامات لتكنولوجيا المعلومات.
- ٥- توجد حزم برمجية خاص بكل بنك ، وكذلك شبكة داخلية للربط بين أجهزة الكمبيوتر كأحد أشكال الاستخدامات لتكنولوجيا المعلومات.
- ٦- لا يتم استخدام حزم برمجية متخصص لتحديد الحاجات التدريبية المدركة عقب كل برنامج تدريبي.
- ٧- لا يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات لتقييم المهارات المكتسبة عقب كل برنامج تدريبي.
- ٨- لا يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات لتقييم المهارات المكتسبة عقب كل برنامج تدريبي.

ثانياً: التوصيات

- ١- العمل تفعيل و تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات بأشكالها الثلاثة ( الأجهزة – البرمجيات – مهارات الأفراد) من المستوى الاستخدام المبدئي حتى تصل إلى مستوى الاستخدام المتقدم.
- ٢- استخدام بعض وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية الالكترونية لتحديد الحاجات التدريبية المدركة عقب كل برنامج تدريبي.
- ٣- استخدام بعض وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية الالكترونية لتقييم المهارات المكتسبة عقب كل برنامج تدريبي.
- ٤- استخدام بعض وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية الالكترونية لتقييم المهارات المكتسبة عقب كل برنامج تدريبي.

## المراجع

- إسكندر، نجيب علي ، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة في الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه، (كلية التجارة ، جامعة قناة السويس ، ٢٠١١).
- أبولحية ، سلمان محمد سلمان ، استخدام تكنولوجيا المعلومات في زيادة كفاءة إدارة العلاقات مع العملاء، دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، (كلية التجارة ، جامعة قناة السويس، ٢٠١١).
- الزيدانيين، مفلح عودة عياد، التخطيط الاستراتيجي وأثره على ممارسات إدارة الموارد العنوان البشرية: الدور المعدل للتمكين، دراسة ميدانية مطبقة علي وزارة التربية والتعليم الأردنية،، رسالة مقدمة على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، (جامعة العلوم الإسلامية العالمية-كلية الدراسات العليا، ٢٠١٥).
- جاد الرب ، سيد محمد ، نظم المعلومات الإدارية الأساسيات و التطبيقات الإدارية، (الإسماعيلية: كلية التجارة جامعة قناة السويس، ٢٠١٣م) ، .
- غسان قاسم ، إدارة التكنولوجيا، ط١ (عمان: دار المناهج، ٢٠٠٦م)
- نوفيل حديد، تكنولوجيا الإنترنت و تأهيل المؤسسة للإندماج في الإقتصاد العالمي، أطروحة دكتوراه دولة، (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التسيير، جامعة الجزائر، ٢٠٠٦/٢٠٠٧ ص ص ٥١-٥٢.
- عبد الباري، إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣
- لشر، تريسا. تسويق المعلومات في مواجهة معلوماتية تتنافس و موارد تتناقص، (الكويت: الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، ٢٠٠٦) .
- سونيا محمد البكري، على عبد مسلم، مقدمة نظم المعلومات الإدارية (الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، ١٩٩٠م).
- سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٢م) ص ١٤.
- ١ عبده نعمان الشريف، دور نظم المعلومات في إدارة المؤسسات الحكومية، مذكرة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، ٢٠٠٤/٢٠٠٥.
- عبد العزيز سطحاوي، مفيدة يحيوي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات

[http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03\(٢٣/٠٧/٢٠١١\)](http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03(٢٣/٠٧/٢٠١١))

- ١- إبراهيم يختي، مقياس تكنولوجيايات و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، أكتوبر ٢٠٠٥.

- الموسوعة الدولية لعلم المعلومات والمكتبات، ٢٠٠٨،
- محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات وصناعة و الإتصال الجماهيري، (د.م: دار العربي للنشر والتوزيع ، ١  
<http://www.shared.com/get/UP٥u.html> /n٧D/
- عبد العزيز سطحاوي، مفيدة يحياوي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات  
[http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03\(٢٣/٠٧/٢٠١١\)](http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03(٢٣/٠٧/٢٠١١))
- إبراهيم يختي، مقياس تكنولوجيات و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، أكتوبر ٢٠٠٥ .
- غنية لالوش، دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة (دراسة حالة مجمع صيدال)، مذكرة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، ٢٠٠١/٢٠٠٢ .
- حاج عيسى آمال، هواري معراج، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الحديدي ٢٢-٢٣ أبريل ٢٠٠٣ .
- سلوى محمد الشرف، دورة إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع عزة، مذكرة دكتوراه، الجامعة الإسلامية، عزة، عمارة الدراسات العليا، ٢٠٠٨ .
- بشير عباس العلق، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و تطبيقها في مجال التجارة النقال، (عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٧م) ص ٢٠ .
- مراد رايس، أثر تكنولوجية المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط " DML"، مذكرة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، بالجزائر، ٢٠٠٥/٢٠٠٦ .
- كريم عياد، مفهوم الإنترنت (د.م، د.ن، ٢٠١١م). <http://www.kutub.info/downloads/٦٥٣٣.doc>.
- الكتبي، محسن علي ، إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي إنساني ( الإسماعيلية: كلية التجارة جامعة قناة السويس، ٢٠١٣).
- درة، عبد الباري ، وآخرون، إدارة القوى البشرية (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ٢٠١٠)
- سليم ، كمال نسيم محمد ، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات علي العملية التدريبية ، رسالة مقدمة للحصول علي درجة الدكتوراه في إدارة الاعمال، اكااديمية السادات للعلوم الادارية، ٢٠٠٢ .

Keyla Shillingford, E-Learning Components, [WWW.Brandon-hall.com](http://WWW.Brandon-hall.com), 2000 -

Michael Rochelle, Best Practice E-Learning Study, [WWW.Brandon-hall.com](http://WWW.Brandon-hall.com), 2001 -

D.kirppatrick, Here Comes The Payoff From The PCs, Fortune

[www.msn.com/products/software](http://www.msn.com/products/software)



[www.mecsjs.com/ar](http://www.mecsjs.com/ar)

Brandom hall , How to buy the Best - [www.hotelephone.com](http://www.hotelephone.com)

[Wendy@learningcircuit.com](mailto:Wendy@learningcircuit.com) LMS , [www.brandon-hall.com,2001](http://www.brandon-hall.com,2001)

handler, Daniel; Munday, Rod, "Information technology", A Dictionary of Media and Communication

(first ed.), Oxford University Press, August 2012

Jacobs R.L, Structured on the job training ( San Francisco,1999