



كلية التجارة  
الدراسات العليا  
قسم إدارة الأعمال

**دور تحديد الاحتياجات التدريبية  
للعاملين بالهيئة العامة للتخطيط والتطوير العمراني  
في تفعيل مشروع الحكومة الإلكترونية بدولة قطر**

**The Role of Employee Training Need Assessment  
at the Urban Planning and Development Authority  
In Activating e-government Project in Qatar**

إعداد الطالب

جابر حمد فاضل العذبه

تحت إشراف

**أ.د. علي محمود المبيض**      **د. محمد خليفة الكواري**

أستاذ جغرافي تخطيط  
كلية الآداب والعلوم - جامعة قطر

أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
 بكلية التجارة - جامعة عين شمس

2010

## فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع	مسلسل
<b>الفصل الأول : إطار الدراسة</b>		
3	مشكلة الدراسة	أولاً
28	أهمية الدراسة	ثانياً
28	أهداف الدراسة	ثالثاً
29	تساؤلات الدراسة	رابعاً
30	مصطلحات الدراسة	خامساً
38	منهج الدراسة	سادساً
38	أدوات الدراسة	سابعاً
39	حدود الدراسة	ثامناً
44	خطوات الدراسة	تاسعاً
45	خاتمة	
46	مراجع الفصل الأول	

## الفصل الثاني : تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات

53	مقدمة	
53	مفهوم التدريب	أولاً
55	أساليب التدريب	ثانياً
58	خطوات عملية التدريب	ثالثاً
60	مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية	رابعاً
61	أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية	خامساً
63	مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية	سادساً

79	مقدمة	سابعاً
78	خلاصة	
	مراجع الفصل الثاني	
	الفصل الثالث : الحكومة الالكترونية ومتطلبات تنفيذها	
85	مقدمة	
85	مفهوم الحكومة الإلكترونية	أولاً
89	مجالات الحكومة الإلكترونية	ثانياً
91	أبعاد الحكومة الإلكترونية	ثالثاً
92	أهداف الحكومة الإلكترونية	رابعاً
94	مزايا الحكومة الإلكترونية	خامساً
97	خطوات تنفيذ برنامج الحكومة الإلكترونية	سادساً
103	متطلبات نجاح الحكومة الإلكترونية	سابعاً
107	معوقات تنفيذ برنامج الحكومة الإلكترونية	ثامناً
108	المنظمات الرقمية والافتراضية وعلاقتها بالحكومة الإلكترونية	تاسعاً
109	نموذج مقترن للحكومة الإلكترونية	عاشرأً
111	تجارب بعض الدول لتطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية	حادي عشر
115	خلاصة	
	مراجع الفصل الثالث	

#### الفصل الرابع : نتائج الدراسة الميدانية

121	تصميم قائمة الاستقصاء	أولاً
123	الأساليب الإحصائية	ثانياً
125	مجتمع وعينة البحث	ثالثاً
127	اختبار الثبات	رابعاً
129	الإحصائيات الوصفية	خامساً

132	الاختبارات الالعملمية لتأثير المتغيرات الديموغرافية في متطلبات تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية	سادساً
140	تحليل الارتباط	سابعاً
142	تحليل الانحدار المتعدد لتأثير خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية في متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية والمقياس الكلي للحكومة الإلكترونية	ثامناً
151	تحليل الانحدار البسيط لتأثير نتائج تحديد الاحتياجات التدريبية في متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية والمقياس الكلي للحكومة الإلكترونية	تاسعاً
155	خاتمة	
<b>الفصل الخامس : ملخص نتائج الدراسة و توصياتها</b>		
157	النتائج	أولاً
159	النوصيات	ثانياً
163	قائمة الاستقصاء	
175	الملخص	

## فهرس الأشكال التوضيحية

رقم الصفحة	الشكل التوضيحي	مسلسل
58	خطوات عملية التدريب	1
70	المدخل الثلاثي لتحديد الاحتياجات التدريبية	2
73	استماراة التحليل الخاص بالمهمة	3
75	المدخل الثلاثي لتحليل الاحتياجات التدريبية	4
76	محفظة الموارد البشرية	5
98	مراحل تقديم الخدمات في ظل مفهوم الحكومة الإلكترونية	6
100	مراحل النصح الألكترو - حكومي	7

## نهرس جداول الدراسة

رقم الصفحة	عنوان الجدول	مسلسل
65	مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية	1
88	عوامل المقارنة بين الحكومة الكلاسيكية والإلكترونية	2
111	تقييم قدرات بعض الدول العربية نحو تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية	3
126	توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات الديموجرافية	4
127	نتائج اختبارات الثبات	5
129	الإحصائيات الوصفية لمتطلبات تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية وللمقياس الكلي لمتطلبات	6
130	الإحصائيات الوصفية لخطوات تحديد الاحتياجات التدريبية وللمقياس الكلي	7
131	الإحصائيات الوصفية لنتائج تحديد الاحتياجات التدريبية	8
132	نتائج اختبار مان وتيتي لتأثير النوع في متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية	9
134	نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير المستوى التعليمي في متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية	10
136	نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير المستوى التنظيمي في متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية	11
138	نتائج اختبار مان وبيتي لتأثير الجنسية في متطلبات تطبيق	12

		الحكومة الإلكترونية
141	مصفوفة الارتباط	13
143	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية في المتطلبات الفنية	14
145	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية في المتطلبات الفنية	15
147	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية في المتطلبات الفنية	16
149	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية في المتطلبات الفنية	17
152	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير نتائج تحديد الاحتياجات التدريبية في متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية والمقياس الكلي للحكومة الإلكترونية	18
160	توصيات الدراسة والجهة المسئولة عن التنفيذ وأسلوب وزمن التنفيذ	19

((بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ))

قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي وَيَسِّرْ لِي  
أَمْرِي  
وَاحْلُلْ عُفْدَةً مِنْ لِسَانِي يَفْقَهُوا قَوْلِي

صدق الله العظيم

سورة طه  
الآية 25 - 28

# شُكْر وَتَقْدِير

الحمد لله والشُّكْر لله رب العالمين

يتقدم الباحث بالشُّكْر والتَّقْدِير لكل من:

الأستاذ الدكتور / علي محمود المبيض

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - بكلية التجارة - جامعة عين شمس على قيامه  
بالإشراف على البحث، ومتابعة ونصح الباحث وتوجيهه العديد من النواحي العلمية التي  
واجهت الباحث أثناء إجراء هذا البحث، فإني أسأل الله السميع العليم أن يسهل له أمره  
ويوفقه لكل خير.

والدكتور / محمد خليفة الكواري

أستاذ جغرافي تخطيط - بكلية الآداب والعلوم - جامعة قطر على قيامه  
بالإشراف ومتابعة الباحث ومساعدته، فإني أسأل الله السميع العليم أن يسهل له أمره  
ويوفقه لكل خير.

يتناول الباحث في هذا الفصل النقاط التالية

أولاً: مشكلة الدراسة

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: تساؤلات الدراسة

خامساً: مصطلحات الدراسة

سادساً: منهج الدراسة

سابعاً: أدوات الدراسة

ثامناً: حدود الدراسة

تاسعاً: خطوات الدراسة



## أولاً: مشكلة الدراسة

مع مجئ ثورة المعلومات، التي أطلقتها احتياجات عالم متغير، ومع التقدم غير المسبوق الذي أحرزته تكنولوجيا الحاسوبات والاتصالات، انبعث فضاء افتراضي جديد يحكم حركة الإنسان، ومن ثم لم تعد الدول الحديثة تعترف بحدود ترسم على الأرض الجغرافية وحدها، وإنما صارت حدود الدول ترسم أيضاً داخل الفضاء الافتراضي الذي صنعه تدفق المعلومات عبر قنوات الاتصال الشبكي (أحمد، حازم احمد، 2004، ص 1).

وقد ساهمت ثورة المعلومات في ظهور اتجاهات قوية لميكنة جميع وسائل المعيشة والأعمال في قطاعات المجتمع في معظم الدول، وأصبح أمام القطاع العام والخاص على حد سواء تحديات كبرى وفرص مثيرة توازيها من حيث الحجم وتختلف عنها بعدم وضوح معالمها لمجموع جمهور العامة: تحديات إذا لم يتم مواجهتها بالوسائل والحكمة والخطيط الواعي والمدروس فإنها من الممكن أن تلقي ب أصحابها في ماجاهل العالم المختلف.

ومن أهم القطاعات التي تأثرت أو سوف تتأثر بشكل أساسي بثلاثية "المعلومات . الاتصالات . الوسائل المتعددة" هو القطاع الحكومي، فطالما عانت الحكومات من بيرورقراطية متحجرة غير قادرة على التفاعل وللتكييف مع المتغيرات. في محيطها وأصحابها الخمول وغابت عنها الفعالية والكفاءة غياباً تاماً، والذي يدفع الثمن دائماً هو المواطن، وهو يدفعه مرتين: مرة عند قيامه بواجباته المدنية ومرة أخرى عند مطالبه بحقوقه المدنية، في المرة الأولى عندما يدفع المستحقات المترتبة على مواطنته إلى الجسم التنظيمي المسمى "حكومة". ومرة أخرى عندما يطالب الحكومة بخدمات ومعاملات قاضياً وقته في ملاحقة تفويتها وكسب رضا موظف القطاع العام لتسهيلها ( بدران، عباس، 2004، ص ص 15-18).

ولقد أدركت معظم حكومات العالم أهمية تحسين العلاقة بينها وبين مواطنيها من خلال تيسير حصولهم على الخدمات الحكومية المختلفة وكذلك إتاحة أخبارها

ومشروعاتها لجميع المواطنين بكل شفافية في أي وقت وبسهولة، وساعدت شبكة المعلومات العالمية "الإنترنت". على ذلك فهي قناة اتصال سهلة ومتاحة لكثير من المواطنين، ومن ثم أصبح يتردد بين العامة الآن عبارة الحكومة الإلكترونية حيث خصصت الدول موقع لها أو بوابة خدمات تتيح لمواطنيها في الداخل والخارج العديد من الخدمات بطريقة الكترونية حتى يكون هنالك تواصل دائم بين المواطن والحكومة خطوة في طريق تحقيق الجودة المنشودة في أداء الخدمات.

وقد أصبحت دولة قطر واحدة من أكبر مستخدمي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنطقة العربية وساهم في ذلك النمو الاقتصادي المضطرب سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص وكجزء من مبادرة الحكومة الإلكترونية تم تشكيل لجنة للتخطيط والتوجيه عام 2002 تهدف إلى الآتي:-

1- تحديد استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات.

2- تحديد خطط التنفيذ.

3- تحديد خطة عمل وتنظيم الهيئات الحكومية.

و عملت اللجنة في المجالات الرئيسية الآتية:

1- الإدارة الحكومية.

2- الإدارة الخاصة أو قطاع الأعمال.

3- سياسات وإجراءات تكنولوجيا المعلومات.

والمتبعة للخدمات الحكومية في دولة قطر يجد أنها قاربت على 1350 خدمة تقدم منها حالياً ما يقرب من 130 خدمة بواسطة الحكومة الإلكترونية (United Nations ) (p.p. 1-2).

إن الهدف من حكومة قطر الإلكترونية هو توفير الخدمات الحكومية الفورية على الشبكة العنكبوتية للمواطنين والمقيمين وقطاع الأعمال في دولة قطر، علاوة على استهداف الإمكانيات السياحية في قطر. وتسعى حكومة قطر الإلكترونية باستمرار لتحقيق أعلى مستويات الأداء في تنفيذ المعاملات الحكومية الكترونياً، مما يؤدي إلى

ترشيد الإجراءات الحكومية، وتمكين الدولة ووضعها في مصاف الدول التي توفر خدماتها الكترونياً (الكعبي، فاضل هاجس حمد، ص 67).

ومن المجالات التي تلقى اهتماماً خاصاً داخل مشروع الحكومة الالكترونية في دولة قطر مجال التخطيط العمراني حيث هناك حاجة ملحة إلى التنسيق بين عمليات التنمية العمرانية ومشاريع البلدية التحتية وللطرق. وتخصيص الأراضي الملزمة لاستيعاب المشاريع السكنية والتجارية والصناعية ومشاريع الخدمات العامة.

وتعتبر الهيئة العامة للتخطيط والتطوير العمراني هي المسئولة عن إدارة كافة العمليات المتصلة بالتنمية العمرانية بالدولة، وتسعى الهيئة إلى القيام بهذه المهمة على أكمل وجه.

والهيئة كواحدة من المنظمات المعاصرة تحاول أن تبني أنشطتها على المعرفة والمعلوماتية، إذ أن المعلوماتية على هذا النحو تمثل شريان الحياة الدافق الذي يزود متذبذبي القرارات. بما يحتاجونه من معلومات. تستخدم. للتشخيص وللتحليل وللتقويم والمتابعة، فهي بذلك منظمات الكترونية أو منظمات رقمية، وتباور على هذا الأساس العديد من المفاهيم، منها مفهوم الحكومة الالكترونية وللتي أخذت. تقدم. خدماتها للمواطنين والمؤسسات وسائر المستفيدين من خدماتها الالكترونية عبر الشبكات.

وقد انعكس ذلك بشكل أو آخر إلى تغيير هيكل العمليات والمعاملات والإجراءات والبني التحتية والمهارات وسياقات اتخاذ القرارات ومعايير الأداء وأشكالها، فضلاً عن امتداد أوقات الخدمة إذ أن بعض الخدمات الالكترونية تمتد ليل نهار وعلى مدار الساعة وفي أي وقت، وبما يتاح للمواطن إنجاز معاملاته الرسمية دون حواجز الوقت والمكان. وبشفافية تامة بين المواطن (عميل الحكومة) وللحكومة (الطاعونة). محمد العلوش، طارق شريف، 2004، ص 9).

ونظراً لأن الدراسة الراهنة تتناول موضوع تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالهيئة العامة للتخطيط والتطوير العمراني خطوة أساسية لتعزيز دور. الهيئة في المشاركة في نجاح مشروع الحكومة الالكترونية بدولة قطر وللتعرف على الجهود

البحثية السابقة في موضوعات متصلة بالموضوع الذي اختاره الباحث فقد قام بالإطلاع على الجهود البحثية السابقة في موضوعات متصلة بالموضوع الذي اختاره الباحث فقد قام بالإطلاع على رسائل ماجستير ودكتوراه وكذلك عمل بحث في قواعد البيانات العالمية ونستطيع أن نضع الجهود البحثية السابقة المتصلة بموضوع الدراسة في ثلاثة مجموعات رئيسية على النحو التالي:

**المجموعة الأولى:** دراسات تناولت موضوع الحكومة الالكترونية.

**المجموعة الثانية:** دراسات تناولت موضوع تطوير المسار الوظيفي في التنظيمات المختلفة.

**المجموعة الثالثة:** دراسات تناولت موضوع التدريب في التنظيمات على مختلف أنواعها.

**المجموعة الرابعة:** دراسات. تناولت موضوع تحديد الاحتياجات. التدريبية للعاملين بالمنظمات.

وفيما يلي نستعرض الدراسات السابقة بالتفصيل ثم نقوم بالتعليق عليها من حيث أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وكذلك أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

**المجموعة الأولى:** دراسات تناولت موضوع الحكومة الالكترونية:

أولاً: دراسة مركز بحوث السوق العالمية، 2001 (احمد، حازم احمد، 2004، ص ص 26-27).

كانت بمثابة مسح للحكومات. الالكترونية على مستوى العالم قام به المركز بالاشتراك مع جامعة براون . تحت إشراف البروفيسور داريل ويست لرصد الحالة التي كانت عليها مشاريع الحكومة الالكترونية بدول العالم المختلفة وقت إجراء المسح في صيف عام 2001 وعلى الرغم من اعتماد المسح تعريفاً متوائماً للحكومة الالكترونية بأنها أداء خدمات. وتوصيل المعلومات. عبر خطوط الاتصال. من خلال. شبكة المعلومات. العالمية (الإنترنت) . فقد جاءت النتيجة الرئيسية للمسح بأن. الحكومة