

### جامعة الجزائر - 3 -

كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية

قسم : التنظيم السياسي والاداري

## دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية

دراسة حالة: مصلحة إدارة الموارد البشرية لولاية الأغواط

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص: إدارة موارد بشرية

إشراف الأستاذ:

- أ.د. مرزود حسين

إعداد الطالب:

- مرّاد أحمد

### أعضاء اللجنة المناقشة

رئيسا	جامعة الجزائر 03	- د. شليغم سعاد
مشرفا	جامعة الجزائر 03	- أ.د. مرزود حسين
عضوا	جامعة الجزائر 03	- د. تيبغليت فرحات سميرة
عضوا	جامعة الجزائر 03	- د. يطو رزيقة
عضوا	جامعة الأغواط	- أ.د. بقشيش علي
عضوا	جامعة الجلفة	- د. زوامبية عبد النور

السنة الدراسية 2022/2021

# شكر و تقدير

الحمد و الشكر لصاحب الفضل لا يحمد سواه ، الحمد لله و الشكر لله.

يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك.

أتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى الأستاذ المشرف الدكتور

" مرزود حسين "

الذي أعاننا على انجاز هذه الدراسة ، و الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته و نصائحه .

نتقدم بشكرنا و تقديرنا إلى كافة أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط.

كما نتقدم بشكرنا و تقديرنا إلى كل من ساعدنا معنوياً و مادياً في إعداد هذه الدراسة

و إلى كل من علمنا حرفاً و أنار لنا درباً من بداية مشوارنا

من الابتدائي إلى الجامعة

إلى كل هؤلاء ألف شكر

# إهداء

إلى من علمني الصبر إلى النور الذي أنار لي درب النجاح

إلى المعلم و المرشد و المعين و المنهل الذي لا ينضب

إليك أهدي ثمرة عملي هذا المتواضع

..... إلى روعي أبي "مراد بن سالم" رحمه الله وطيب ثراه والذي ستبقى

ذكراه خالدة في وجداني إلى يوم الدين أهدي لك هذا خالص لك .....

إلى رمز الحنان أطال الله عمرها

..... إليك أُمي .....

إلى زوجي وأولادي

إلى إخوتي و أخواتي إلى أبنائهم و بناتهم

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل

من قريب أو بعيد

أحمد

## ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري حول الإدارة الإلكترونية، وكذا الوقوف على التحديات التي تواجه تطبيقها في الحاضر والمستقبل، ودراسة عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وتم إسقاط الدراسة النظرية على واقع وتطلعات التطبيق في المؤسسات الجزائرية، كدراسة حالة للوصول إلى صورة لما ستحدثه عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية من تغييرات على الإدارة في مختلف المؤسسات، بهدف الوصول لفهم واقع الإدارة الإلكترونية في بلادنا. ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتصميم استبيان خصيصاً لذلك ووزعناه على العينة المكونة من أفراد بالمؤسسات الجزائرية على اختلاف أهدافها، نشاطاتها وأحجامها، الأمر الذي يعطي أكثر مصداقية للبحث.

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية واختبار مدى صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي فجمعنا المعلومات اللازمة من مختلف الهيئات الوطنية والدولية إضافة إلى الاستبيان، واستخدمنا الأدوات الإحصائية في التحليل والمناقشة وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS

بعد الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع البحث نحاول التأكد من صحة الفرضيات التي طرحناها والوصول إلى مجموعة من النتائج مفادها أن واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تمثل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، تعتبر ضعيفة لا تحفز تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية وهذا ما دلت عليه التقارير الإحصائية الوطنية والدولية، رغم الجهود المبذولة لتطويرها أهمها (مشروع الجزائر الإلكترونية 2013)، وأن المؤسسات الجزائرية ما زالت متأخرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية رغم وعي موظفيها بفوائد تطبيقها، ويعود ذلك إلى مجموعة من المعوقات التنظيمية والإدارية، المعوقات البشرية، المعوقات الفنية، المعوقات المالية والمعوقات الأمنية والتشريعية، كما أن المؤسسات الجزائرية تسعى لإحلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية محل التطبيقات القديمة المعتمدة وهذا ما يبشر بمستقبل أحسن من هذا الواقع.

## **Abstract**

This study aimed to provide a conceptual frame on e-management, as well as stand on the challenges facing their application in the present and the future, and the study of the process of transformation from traditional management to emanagement, the theoretical study was dropped on the reality and the prospects of the application in the Algerian establishments, as a case study to get to the picture of what the application of e-governance will be stirred from changes to the management of the various institutions in the process, in order to reach to understand the reality of e-governance in our country To achieve the objectives of the study we designed a special questionnaire and we distributed over the sample consisting of Algerian establishments of all their goals, their activities and their size, which gives more credibility to the search.

To answer the main problem and sub-questions and test the validity of the assumptions we relied on descriptive analytical method by collecting the necessary information from various national and international institution in addition to the questionnaire, we used statistical tools in the analysis, discussion, and depending on the **SPSS** program. After the theoretical and practical study of the research authentication an assumptions reached a set of results that the reality of information and communication technologies that represent the infrastructure of e-management, is considered weak and do not stimulate the application of e- management in the Algerian institutions and this is what is indicated by the national and international statistical reports, although the efforts to develop it (notably Algeria e-project in2013), and that the Algerian establishments are lagging in e- management application, although the awareness of its employees of the benefits of its application, due to a series of obstacles (regulatory and administrative obstacles, human constraints, technical constraints, financial constraints, security and legislative constraints), and the Algerian establishment It seeks to substitute egovernance applications in the place of legacy applications and this is what the future bodes better than this reality.

# مقدمة

## مقدمة

إن تطور التكنولوجيا الحاصل في العالم اليوم دورا مهما في زيادة وكفاءة الادارة وفعاليتها وتعتبر الإدارة الإلكترونية، إحدى مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس ويتواصلون بها في شتى بقاع الأرض، والعامل المشترك في ذلك هو إتاحة وتوفير المعرفة بأقل تكلفة ممكنة وبأسرع وقت ممكن.

والإدارة الإلكترونية هي إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتصالات، فبعد تسارع نمو المعلومات وثورة الاتصالات التي ساعدت في تطور اجهزة الحاسب الآلي وتقنياته، جاءت كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية على طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية، ومن ناحية أخرى الاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة، واستخدام شبكة الانترنت في دعم التواصل بين الإدارة الحكومية وفروعها، وبينها وبين المواطنين، حيث دعمت توجهات الحكومات والمنظمات الادارية ولفت أنظارهم لإمكانية إدارة كافة التعاملات، مما مهد لظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية كمنط إداري متطور يستخدم منجزات التقنية في تطوير العمليات الإدارية واكسابها مميزات نوعية تنقلها إلى المستقبل.

وفي النصف الثاني من تسعينيات القرن العشرين بدأت مشاريع إنشاء الحكومة الالكترونية في العديد من الدول المتقدمة، أما بالنسبة للدول العربية فقد بدأت تظهر بوادر التجارب الأولى في بداية القرن الحادي والعشرين، وهذا في كل من الإمارات العربية المتحدة، قطر، السعودية، الأردن، وسرعان ما اقتنعت الدول العربية الأخرى بمميزات وفوائد هذا المشروع، مما دفعها إلى تبني الفكرة، والجزائر واحدة من هذه الدول التي تحاول تنفيذ هذا المشروع على أرض الواقع.

حيث نجد وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بحكم المسؤولية الكبيرة المناط بها، فضلا عما يتّصف به طبيعة عملها ودورها في تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فكان من الطبيعي أن تكون من اهتماماتها فكرة تطبيق الإدارة الإلكترونية، لذلك كانت لها

استراتيجية من أجل تطبيق ذلك على أرض الواقع من خلال مشروع الجزائر الإلكترونية آفاق 2013 وانطلاقاً من حقيقة أن تأهيل الموارد البشرية في أي جهة يعدّ الركيزة الأساسية لأي خطوات تطويرية، لذا فإنه لا بد أن يتم التركيز على موضوع تنمية الموارد البشرية، في خطوة تهدف إلى تغيير نوعي للموارد البشرية، ولهذا فإن هذه الدراسة تحاول أن تسلط الضوء على متطلبات تنمية الموارد البشرية من أجل تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية بوزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

### 1- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تطرقت إليه، والاهتمام المتزايد بموضوع الإدارة الإلكترونية وما تقدمه من تطوير لأداء إدارة الموارد البشرية وتخفيض للتكاليف والوقت اللازم لإنجاز الأعمال، وعليه فإن أهمية البحث تكمن فيما تقدمه من إضافات متوقعة في ميدان البحث العلمي، والتي يمكن أن تفيد الباحثين في الحقل الأكاديمي والممارسين في الواقع العملي.

#### أ- الأهمية العلمية:

- يعد موضوع الإدارة الإلكترونية من الموضوعات المهمة والحيوية بوصفه مرحلة متقدمة في تطور الفكر الإداري وتقنياته التطبيقية ومهاراته الفنية والمهنية، كما أنه من الموضوعات الحديثة، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة سوف تساهم في إثراء المعرفة العملية والمكتبية الجزائرية.

- وتبرز أهمية هذا البحث بوصفه يفتح الآفاق أمام الإداريين والمهتمين بتطوير العمل الإداري ونشر الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها في إدارة الموارد البشرية، كما يقدم إضافات تساهم في ترسيخ الوعي العلمي بظاهرة تنمية الموارد البشرية في ضوء علاقته بالإدارة الإلكترونية من خلال لفت الانتباه مدعماً بالنتائج العلمية.

- كما وتبرز أهمية هذا البحث من خلال تطبيقه في قطاع مهم والتعرف على واقع عملية تنمية الموارد البشرية والتعرف على أهم الأساليب لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

- ب- الأهمية العملية: تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال ما سنتوصل إليه من نتائج يمكن أن تساعد المسؤولين في الدولة على :
- العمل على تدريب وتطوير الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على استيعاب التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولتفعيل مشروع الجزائر الإلكترونية.
  - يساهم هذا البحث في وضع مقترحات وتوصيات للمسؤولين وصناع القرار لمواجهة المشكلات والتحديات التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر .
  - أهمية أداء المورد البشرية باعتبارها استراتيجية من الاستراتيجيات الوطنية، وكذلك أهمية تنمية الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية.

## 2- مبررات اختيار الموضوع:

تتمحور أسباب ومبررات اختيار موضوع البحث إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية:

### أ- الأسباب الموضوعية نظرا للاعتبارات التالية:

- ❖ حداثة الموضوع ومحدودية الدراسات والأبحاث في هذا المجال التي تلقى في السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا من المفكرين والباحثين خاصة تلك المرتبطة بواقع معين مثل حالتنا في الدراسة.
- ❖ ما تعانيه الإدارة الجزائرية من مشاكل وتخلف وعراقيل، خاصة البيروقراطية المعرقة التي نعاني منها، فهذا الموضوع يعين للنهوض بالإدارة ورفقيها لكي تصل إلى التطور المطلوب.
- ❖ قصور الثقافة المعلوماتية لدى أغلبية المسؤولين تجعلهم يجهلون الدور الاستراتيجي الذي تقوم به الإدارة الإلكترونية وما تقدمه من خدمات.
- ❖ حداثة الموضوع إذ يتعلق الأمر بدراسة نظام اداري مستحدث يتمثل في الادارة الالكترونية والذي ظهر مواكبا لتطور انظمة التسيير الاداري وظهر ثورة المعلومات وتداولها الكترونيا.
- ❖ إرتفاع قيمة المعلومات وإعتبارها رأس مال ومورد استثماري، ومصدر قوة و تنمية مستدامة، وإعتبار الادارة الالكترونية من النماذج المتطورة التي تسمح بمعالجة المعلومة، و إسترجاعها وتوظيفها التوظيف الانسب.

## ب- الأسباب الذاتية نظرا للاعتبارات التالية:

❖ تتبع من رغبتى الذاتية فى اختيار الموضوع من صميم تطلعى العلمى وذلك استكمالا لما تناولته فى مذكرة الماستر، وكذلك من عمق تخصصى الأكاديمى، كما يشكل الموضوع قيد الدراسة اهتماما خاصا فى نفسيتى، وكذلك إرادتى فى معالجة مثل هذه المواضيع الحساسة والمعاصرة والتي تزال محل جدل كبير لدى العديد من الدارسين والباحثين فى حقل العلوم الإدارية.

❖ الرغبة فى دراسة الإدارة الإلكترونية باعتبارها أداة فعالة لتطوير الإدارة، ومن أجل معرفة واقعه فى الجزائر وفى المؤسسة الحكومية، وخاصة مصلحة إدارة الموارد البشرية لولاية الأغواط نظرا لأهميتها الإستراتيجية وضخامة هيكلها التنظيمى.

### 3- أهداف الدراسة:

- إبراز أهمية أداء إدارة الموارد البشرية وزيادة فعاليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تسليط الضوء على دور الإدارة الإلكترونية بالجزائر وخصوصا ولاية الأغواط.
- التعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية فى إدارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها فى تطوير إدارة الموارد البشرية.
- التعرف على العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء إدارة الموارد البشرية.
- الوقوف على العديد من المفاهيم ذات الصلة بالإدارة الإلكترونية، ليكون بداية التوعية بأهمية الإدارة الإلكترونية و الترويج لها.
- تسليط الضوء على الإدارة الإلكترونية كأحد الوسائل الحديثة لإحداث حلقة فى إدارة الموارد البشرية التي تعيش حالة من ضعف الأداء على جميع النواحي فى مؤسساتنا.
- المساهمة ولو بالقليل بتقديم مقترحات وتوصيات للنهوض بإدارة الموارد البشرية فى بلدنا وجعلها فى مصاف الدول المتطورة بإذن الله.

## 4 - الدراسات السابقة:

لابد لكل دراسة حديثة أن تكون لها نماذج سابقة وإن اختلفت في مضمونها وشكلها لكن هذا لا ينفى وجود بعض العناصر القبلية الشبيهة لهذه الدراسة والتي يمكن أن تتفق معها في أحد متغيراتها أو كلها ، الأمر الذي يبين أن البحث العلمي له خاصية تراكمية وتتابعية، حيث أن كل دراسة تكمل دراسات سابقتها وتفتح المجال لإشكاليات جديدة تأتي من بعدها حتى تواصل مسيرة البحث العلمي ، فالمعلومات تتجدد بتجدد الظواهر التي تتأثر بخاصيتي الزمان والمكان ، لهذا سيتم التطرق في هذا العنصر إلى سرد الدراسات سواء منها الوطنية أو العربية والتي لها صلة مباشرة بأحد متغيرات هذه الدراسة ، على أن يتم ذكر الدراسات وفق التسلسل الزمني التنازلي أي من الدراسة الأحدث إلى الأقدم ليكون كمعيار محدد لتوظيف الدراسات السابقة في هذه الدراسة :

## أ - رسائل الدكتوراه:

❖ دراسة محمد ميلودي ، والتي بعنوان: متطلبات تنمية الموارد البشرية من أجل تطبيق الجزائر الإلكترونية حالة وزارة البريد و تكنولوجيايات الاعلام و الاتصال ، رسالة دكتوراه في العلوم السياسية و العلاقات الدولية جامعة الجزائر 3؛ 2019-2020 ولقد حاول الباحث الإلمام بمختلف جوانب تنمية وتدريب الموارد البشرية في الإطار النظري للدراسة، قصد التعرف بمفهومها والإلمام بها من جميع الجوانب، وأيضا التركيز على علاقة التأثير والتأثر بين الإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية، كما تتميز هذه الدراسة بتناولها موضوع تنمية الموارد البشرية وعلاقته بتطبيق الجزائر الإلكترونية بوزارة البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال، حيث جاءت الاشكالية كآتي : ما متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية بوزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال؟ وقد تمحورت فرضيات الباحث في :

- توجد علاقة تفاعلية بين تنمية الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية بوزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال

- تساهم العوامل البشرية وتنمية الكفاءات بوزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال في تحقيق مشروع الجزائر الإلكترونية.

- تنمية وتكوين العامل البشري بوزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال يساعد في تطبيق الجزائر الإلكترونية.

- توجد مؤشرات داخلية وخارجية على العامل البشري بوزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تعطل تطبيق الجزائر الإلكترونية.

حيث ركزت على عملية تأثير الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية وهذا العنصر مهم في معرفة هذا التأثير والذي على أساسه يتم تطوير المورد البشري، بالإضافة إلى ذلك فقد تطرق إلى واقع الإدارة الجزائرية وأهم الإصلاحات التي قدمت، و تميزت هذه الدراسة في اختيارها لمجتمع البحث والمتمثل في موظفي وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، وقد خلصت هذه الدراسة الى عدة توصيات نذكر من اهمها توفير الدعم المالي المناسب لصيانة الأجهزة الحاسبات الآلية والبرمجيات المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مع ضرورة التحديث والاستثمار فيه، ضرورة الاهتمام بموضوع التمكين، والذي يساعد في تحرك الوزارة نحو الجودة، وبالتحديد إدارة الجودة الشاملة من خلال تطوير ونشر ثقافة الجودة، التركيز على التدريب وإعادة التأهيل والتعليم المستمر، ضرورة توطين التكنولوجيا والمعرفة (أي اكتساب المعرفة والتكنولوجيا المحلية، وتوجيهها لصالح الأهداف الوطنية).

❖ دراسة آيت مهدي إيمان، بعنوان : تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة

الإلكترونية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة سطيف 2، 2017-2018، وإشكالية الدراسة تنصب حول طبيعة التأثير الذي تمارسه الإدارة الإلكترونية في مجال تسيير الموارد البشرية ؟ كما تم طرح عدة تساؤلات حول تأثير الادارة الالكترونية في الحصول على الموارد البشرية وماهي طبيعة تأثيرها على إستخدام الموارد البشرية ، كما أكدت الدراسة على الاهمية العلمية على الصعيد التطبيقي ومساهمتها في تطوير وتحسين أداء و كفاءة الموارد البشرية و النهوض بأسلوب إدارتها و تسييرها، كما هدفت الدراسة من خلال الكشف عن علاقة التأثير و التأثير بين الادارة الالكترونية وتسيير الموارد البشرية ممثلا في وظائفها و مهامها، كما حاولت الدراسة الولوج الى التجربة الجزائرية في التحول نحو تطبيق الادارة الالكترونية وإصطدامها بواقع التجربة الجزائرية في إدارة الموارد البشرية من خلال سرد تاريخي لأهم المراحل التي مرت بها منذ الاستقلال من حيث التسيير. كما خلصت الدراسة الى عدة توصيات و اقتراحات نوجز

اهمها على المستوى التنظيمي بوجوب وضع استراتيجيات دقيقة تستمد أساسا من استراتيجية المؤسسة محل تطبيق الادارة الالكترونية، اما على المستوى الهيكلي فيتمثل في وضع كافة التجهيزات و العتاد و الوسائل المتوفرة لخدمة وظائف و مهام المؤسسة، اما على المستوى البشري هو ضرورة التكوين المعرفي والتدريب الوظيفي و التطوير المهاري مع محاولة اكتساب الثقافة الالكترونية ، لتخلص التوصية الى ضرورة الكسب المعرفي لانه يعتبرها قيمة مضافة أكثر من كونها معلومات متداولة.

#### ❖ دراسة رانية هدار و المعونة ب الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في

الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية تخصص الادارة العامة و التنمية المحلية، جامعة باتنة 01 ، 2017-2018. والتي ركزت اشكالياتها إلى أي مدى يشكل التحول نحو الادارة الالكترونية آلية إدارية فعالة في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر؟ معتمدا على ثلاث مقاربات ، الاقتراب القانوني و تتجلى تطبيقاته من خلال التركيز على التغيير الذي حصل في المنظومة القانونية المنظمة والضابطة لسيرورة العمل الإداري في الجزائر، الذي استهدف تعديل القوانين القائمة واستحداث مجموعة من القوانين الجديدة المتعلقة بكيفية التعامل مع مخرجات استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في العمل الإداري وفي تقديم الخدمات العمومية، كما استعان ب الاقتراب المؤسسي وهو اقتراب يعتمد على دراسة المؤسسة كوحدة تحليل، تقوم بجملة من العمليات والوظائف الإدارية، يظهر توظيف هذا المقتراب في التركيز على دراسة المؤسسات العمومية الجزائرية كوحدة تحليل في الموضوع، و مختلف الإجراءات والتدابير التي اتخذتها لتطبيق عمليات العصرية والتحديث في تقديم الخدمات العمومية للمواطنين و مؤسسات الأعمال. ثم الاقتراب الوظيفي انطلقا من أن الإدارة الإلكترونية تمثل نظاما يؤدي عددا من الوظائف المرتبطة بالمدخلات والمخرجات، ومحاولة توظيف ذلك من خلال توضيح العلاقة التفاعلية بين الإدارة الإلكترونية أي البيئة الداخلية للإدارات العمومية وما تتوفر عليه من متطلبات و موارد والبيئة الخارجية التي تشكل مطالب و احتياجات المواطنين و مؤسسات الأعمال، و بالتالي مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمات العمومية، كما خلصت الدراسة الى:

- إصلاح المنظومة الإدارية الجزائرية و عصرنتها ضرورة حتمية لا مفر منها و أمرا غاية في الأهمية لضمان نجاح البرامج والمشاريع التنموية في مختلف المجالات، لذلك أطلقت الحكومة أول مبادرة لوضع استراتيجية "مشروع الجزائر الإلكترونية".
- نجاح تجربة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر مرتبط بتطوير البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية و وجود مورد بشري يتمتع بقدرات و مهارات تقنية عالية للتعامل معها.

❖ **دراسة بوزكري جيلالي، بعنوان: الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق،** أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015-2016، وإشكالية الدراسة تنصب حول مدى استجابة المؤسسات الجزائرية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية، وما هي التطلعات التي تسعى لتحقيقها؟، كما هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري حول الإدارة الإلكترونية وكذلك الوقوف على التحديات التي تواجه تطبيقها في الحاضر والمستقبل، ودراسة عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وتم إسقاط الدراسة النظرية على واقع وتطلعات التطبيق في المؤسسات الجزائرية، كدراسة حالة وذلك لمعرفة ما سيحصل من تغييرات على الإدارة في مختلف المؤسسات أثناء تطبيق الإدارة الإلكترونية، ولتحقيق ذلك قام بدراسة ميدانية على مؤسسات جزائرية وذلك بالاستعانة بالاستبيان، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات اعتمد على الأدوات الإحصائية في التحليل وذلك بالاعتماد على برنامج ال *SPSS*.

❖ **دراسة ومان محمد توفيق، المعنونة بتمنية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، دراسة في الأبعاد السوسيو-تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة،** أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، وكانت الإشكالية تركز على تنمية الموارد البشرية باعتبارها المحور الأساسي في تنمية المؤسسة بالإضافة إلى فهم الأبعاد السوسيو-تقنية لتنمية الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا الرقمية ومدى انعكاسها على عملية التنمية داخل المؤسسة، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة

القائمة بين التكنولوجيا الرقمية وتنمية الموارد البشرية لوصف وتشخيص ورصد طبيعة هذه العلاقة، ثم تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها من خلال المقاربات الميدانية للدراسة، ثم تقديم النتائج والتوصيات والمقترحات المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة المتمثلة في تنمية الموارد البشرية باستخدام واستثمار ما تتيحه التكنولوجيا الرقمية على مستوى مديرية الأمن لولاية بسكرة والتي تصب في العملية التنموية على مستوى المؤسسة ككل.

❖ دراسة عبد الله، الرواحنة، "أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية هي دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الأعمال الإلكترونية، قام بها الباحث عام 2013 بجامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (أورنج) وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من 77 موظفاً من فئة رؤساء الأقسام ومدراء الفروع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي

❖ جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية ليس لها تأثير واضح على كفاءة الأداء؛

❖ جودة البنية التحتية لأنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي التي لها تأثير إيجابي واضح على كفاءة أداء العاملين في الشركة.

- دراسة الباحثة وهيبة سراج و الموسومة ب إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة تصنيع اللواحق الصناعية

والصحية بعين الكبيرة مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2011<sup>1</sup> .

وتمحورت إشكالية الباحثة في : ما مدى مساهمة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية ؟ و كانت فرضيات دراسة بحثها كالتالي :

(1) - تساهم استراتيجية تنمية الموارد البشرية بنسبة كبيرة في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.

(2) - تساهم استراتيجية تنمية الموارد البشرية بنسبة كبيرة في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

(3) - تساهم استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة.

(4) - تساهم استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة.

و من بين اهم أهداف البحث التي ركزت عليها الباحثة هي : محاولة التعرف على مدى مساهمة استراتيجية المورد البشري و محاولة الوصول إلى قيمة مضافة فيما يخص المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية و التي يمكن أن تكون نقطة بداية لبحوث اخرى .

و الشيء اللافت في هذه الدراسة هي انها استخدمت مصطلحا جديدا يتم تداوله الان و هو الاداء المستدام حيث استفدت كثيرا من هذه الدراسة كونها ربطت العلاقة بين استراتيجية تنمية المورد البشري بالأداء المستدام في المؤسسة ، إلا ان هذه الدراسة تختلف عن دراستي في تحديد العلاقة بين المتغيرين بالإضافة الى طبيعة الدراسة الميدانية التي اختارتها الباحثة كونها متعلقة باللواحق الصناعية و الصحية بعين الكبيرة بسطيف ،

<sup>1</sup> وهيبة سراج ، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة تصنيع اللواحق الصناعية و الصحية بعين الكبيرة مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ،

❖ دراسة الدايني رشاد خضير وحيد أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين . هي دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قام بها الباحث عام 2010 بجامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت 31 فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 214 مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية ، واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS .

وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

❖ وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية والمالية) على أداء مصرف الرافدين .

❖ وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين .

- دراسة عبد الله بن علي التمام، بعنوان: الإدارة الإلكترونية كمدخل للتطوير الإداري، - دراسة تطبيقية على كليات التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية جامعة أم القرى بمكة المكرمة، 2007-2008، وإشكالية الدراسة تنصب حول واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، وما مدى إسهامها في تحسين مستوى إدارة الكليات التقنية، كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكليات التقنية بالسعودية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية، والتعرف على مدى إسهام تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى إدارة الكليات التقنية، بالإضافة إلى الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ومدى إسهام تطبيقها في تحسين مستوى

الكليات التقنية، وتوضيح أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية للمسؤولين في الكليات التقنية الذين يسعون للتحديث والتطوير ..

❖ **دراسة المير إيهاب خميس بعنوان متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية، مذكرة ماجستير غير منشورة السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، وكانت مشكلة الدراسة في تركيزها تنصب حول معرفة متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في البحرين، كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وطرق التخطيط لتنمية الموارد البشرية، من أجل التهيئة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتناول كذلك التدريب وتحديد احتياجاته من أجل تأهيل الموظفين، وتناول الإجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية، وطرق متابعة وتقييم التدريب لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.**

❖ **دراسة تركي بن فهد بن طالب، دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الحكومة الإلكترونية في أمانة منطقة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، تنصب مشكلة الدراسة حول التعرف على تنمية الموارد البشرية في تفعيل الحكومة الإلكترونية في أمانة منطقة الرياض، وتهدف الدراسة إلى معرفة الأساليب المتبعة والتقنيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتفعيل الحكومة الإلكترونية، وكانت نتائج الدراسة تنصب حول أن أغلبية العاملين في أمانة منطقة الرياض موافقين على الأساليب المتبعة واستخدام التقنيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتفعيل الحكومة الإلكترونية في منظماتهم، وكذلك أن هناك معوقات كثيرة معرقة لتنمية الموارد البشرية لتفعيل الحكومة الإلكترونية.**

#### ب- ملتقيات علمية:

- ندوة "الحكومة الإلكترونية: الواقع والتحديات" التي يعقدها المعهد العربي لإنماء المدن، بالتعاون مع بلدية مسقط، سلطنة عمان، 10-12 أيار 2003. تعتبر هذه الندوة من بين الندوات والمؤتمرات التي تناولت موضوع الحكومة الإلكترونية، حيث تطرقت هذه الندوة إلى

جملة من الأمور أهمها مفهوم تقديم الخدمات الحكومية إلكترونيا، وتطبيقاته العملية، وكيفية الاستفادة من الوسائل الإلكترونية، لتطوير وتحسين أساليب تقديم الخدمات والمعلومات، والتعرف على الصعوبات والتحديات التي تعيق تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية، بالإضافة إلى تحديد الخطوات العملية التي يتعين القيام بها لتطبيق هذا المفهوم كما استعرض الجهود المبذولة في المدن العربية من خلال عرض تجارب بعض المدن في هذا المجال.

- منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، هي مجموعة من الملتقيات والمؤتمرات جمعت في مؤلف أو مجموعة من المؤلفات نذكر منها:

- المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>، وهو كتاب جمع فيه بحوث وأوراق عمل الملتقيات والندوات التي عقدتها المنظمة خلال سنة 2007 حول موضوعات: "الاستشارات والتدريب وإدارة الموارد البشرية"، وضم هذا الكتاب جملة من المداخلات المهمة حول التدريب وتنمية الموارد البشري، والتي استهدفت الارتقاء بعملية التدريب الإداري في العالم العربي من حيث التخطيط والتصميم والتنفيذ والتقييم للبرامج التدريبية، ومن حيث مواكبة هذه البرامج للاتجاهات الحديثة في التدريب الإداري والتنمية البشرية، كما يمكن اعتباره من الكتب المهمة ومرجع مهم في تدريب وتنمية الموارد البشرية.

- إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري<sup>2</sup>، وهو كتاب جمع فيه بحوث وأوراق عمل ندوة: "الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي"، الذي عقد في المملكة المغربية في أبريل 2009، وغيرها من الكتب والملتقيات التي صدرت عن منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- ومؤتمر مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية الذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بالإسمايلية: مصر، أيام 6-8 ديسمبر 2006 والذي ضم كبار العلماء المتخصصين في مجال الإدارة كأستاذ. د: علي السلمي و أ.د: علي عبد الوهاب وكذلك أ.د: أحمد صقر عاشور وغيرهم حيث تناولوا في هذا المؤتمر عدة مواضيع أهمها:

<sup>1</sup> - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.

<sup>2</sup> - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010.

المتطلبات الفكرية والبشرية للتغيير داخل الإدارة وعن إدارة المعرفة ورأس المال الفكري واستثماره وعن سبل النهوض بالإدارة العربية والتحديات المستقبلية وغيرها من المواضيع الأخرى.

### ج- التقارير الدولية والمحلية:

هناك عدت تقارير صادرة عن هيئات ومنظمات دولية ومحلية اعتمد عليها الباحث في إنجاز البحث يذكر منها:

**1- تقرير اللجنة الإلكترونية<sup>1</sup>**، الذي يضم برنامج الجزائر الإلكترونية 2008 - 2013، وهو برنامج عمل الذي تم التشاور فيه مع المؤسسات والإدارات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين العموميين والخواص، والجامعات، ومراكز البحث، والجمعيات المهنية، التي تنشط في مجال العلوم وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، إذ شارك أكثر من ثلاث مئة 300 شخص في طرح الأفكار ومناقشتها خلال سنة 06 أشهر، فإستراتيجية الجزائر الإلكترونية، تندرج ضمن الرؤية الرامية إلى بروز مجتمع العلم والمعرفة الجزائرية، مع الأخذ بعين الاعتبار التحولات العميقة والسريعة التي يعيشها العالم، وتهدف هذه الإستراتيجية التي تتضمن خطة عمل متماسكة وقوية إلى تعزيز أداء الاقتصاد الوطني والشركات والإدارة، كما أنها تسعى إلى تحسين قدرات التعليم والبحث والابتكار وإنشاء مناطق صناعية في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، ورفع جاذبية البلد وتحسين حياة المواطن من خلال تشجيع نشر واستخدام الإعلام والاتصال.

**2- التقارير الصادرة عن هيئة الأمم المتحدة**، وهي عديدة كتقارير التنمية البشرية وتعتمد على مؤشر تجميعي لقياس ومقارنة إنجاز وترتيب الدول في مجال التنمية البشرية، ويسمى دليل التنمية البشرية العام Human Development Index وأخص بالذكر هنا تقرير التنمية الإنسانية العربية لسنة 2003 تحت عنوان: نحو إقامة مجتمع المعرفة<sup>2</sup>، بالإضافة إلى تقارير الأمم المتحدة حول الحكومة الإلكترونية وهي:

<sup>1</sup> - لجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، اللجنة الإلكترونية، الجزائر الإلكترونية، ديسمبر 2008.

<sup>2</sup> - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003، نحو إقامة مجتمع المعرفة، الأردن: المطبعة الوطنية، 2003.

- ❖ 2001 مقارنة الحكومة الإلكترونية: منظور عالمي.
- ❖ 2003 تقرير القطاع العام العالمي: الحكومة الإلكترونية عند مفترق الطرق.
- ❖ 2004 نحو الحصول على الفرصة.
- ❖ 2005 من الحكومة الإلكترونية إلى الاحتواء الإلكتروني.
- ❖ 2008 من الحكومة الإلكترونية إلى الحوكمة المترابطة.
- ❖ 2010 تعزيز الحكومة الإلكترونية في وقت الأزمة المالية والاقتصادية.
- ❖ 2012 الحكومة الإلكترونية لأجل الشعب.
- ❖ 2014 الحكومة الإلكترونية لأجل المستقبل الذي نتطلع إليه.

وهي مؤشرات الأمم المتحدة لتطوير الحكومة الإلكترونية، بدأت الأمم المتحدة العمل بهذا القياس السنوي لخدمات الحكومة الإلكترونية من سنة 2001 للدول الأعضاء بها والتي يبلغ مجموعها الآن 193 دولة، واعتباراً من العام 2008 أصبح يُجرى هذا القياس مرةً واحدة كل سنتين، وعلى الرغم من كثرة المؤشرات الدولية التي تقيس تقدم تطبيق الحكومة الإلكترونية إلا أن هذا المؤشر يعد من أفضلها وأدقها، وغالباً ما تعتمد الدول المشاركة فيه على نتائجه في وضع السياسات وأطر التنفيذ، هذا القياس عبارة عن مؤشر عام لتطور الحكومة الإلكترونية (EDGI) ويحتوي على ثلاثة مؤشرات فرعية:

- ❖ الأول هو مؤشر الخدمات الإلكترونية (OSI): ويفترض هذا المؤشر مرور الخدمات الإلكترونية بأربعة مراحل: خدمات المعلومات الأساسية، خدمات المعلومات المتقدمة، خدمات المعاملات، الخدمات التفاعلية، ويتم استخدام درجة الإنجاز في هذه المراحل بجانب عوامل أخرى كأدوات قياس لهذا المؤشر.
- ❖ الثاني هو مؤشر البنية التحتية للاتصالات (TII): ويتم قياس هذا المؤشر بناءً على خمسة عناصر: عدد المشتركين في الهاتف النقال، عدد المشتركين في الهاتف الثابت، عدد مستخدمي الإنترنت، عدد المشتركين في خدمات النطاق العريض الثابتة، عدد المشتركين في خدمات النطاق العريض اللاسلكية.
- ❖ الثالث هو مؤشر رأس المال البشري (HCI): ويتم قياسه عطفاً على أربعة عناصر: محو أمية الكبار، معدل الالتحاق بالتعليم، سنوات التعليم المتوقعة، متوسط سنوات التعليم.

**3- تقارير المعرفة العربي**، الذي أصدر من طرف مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، حيث تم إطلاق مشروع تقرير المعرفة العربي في 2007 كأولى مبادرات الشراكة بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، وتستند هذه الشراكة إلى الرؤية المشتركة للجهتين في دعم جهود التنمية القائمة على المعرفة بهدف تحقيق التنمية البشرية المستدامة في المنطقة العربية وعليه، تركّز تقارير المعرفة العربية على هدف تأسيس مجتمع واقتصاد المعرفة في المنطقة العربية، وتعني بمجتمع المعرفة المجتمع الذي تلعب فيه المعرفة دور الأداة والوسيط في الدمج الفعال ما بين التقنية والخبرات والحوكمة لأجل تحقيق أكبر قدر مستدام من التنمية البشرية، وقد صدر حتى اليوم ثلاثة تقارير من سلسلة تقارير المعرفة العربية: " تقرير المعرفة العربي 2009: نحو تواصل معرفي منتج"، "تقرير المعرفة العربي 2010-2011: إعداد الأجيال القادمة لولوج مجتمع المعرفة مع دراسات حالة لكل من الدول التالية: الإمارات العربية المتحدة، الأردن، المغرب، اليمن"، " تقرير المعرفة العربي 2014: الشباب وتوطين المعرفة مع دراسة حالة لدولة الإمارات العربية المتحدة"، ولا يقتصر ما تقدمه هذه التقارير على تحليل مُفصّل لوضع نقل ونشر المعرفة، لكنها توصي أيضاً بالخطوات اللازمة لزيادة تعزيز القدرات في هذا المجال. ويركز مؤشر المعرفة العربي على عدد من القطاعات الحيوية، كالتعليم ما قبل الجامعي، والتعليم التقني والتدريب المهني، والتعليم العالي، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والاقتصاد، والبحث والتطوير والابتكار، محتويًا على 304 مؤشراً في مختلف تلك القطاعات، ويتميز مؤشر المعرفة العربي في أنه يأخذ بعين الاعتبار ولأول مرة قطاعات جديدة مثل التعليم التقني والتدريب المهني وأيضاً التفاعل بين البحث والتطوير من جهة والابتكار من جهة أخرى وكذلك التفاعل بين القطاعات المختلفة، وغيرها من الدراسات والتقارير التي ساعدتني في بحثي هذا.

#### - تحليل الدراسات السابقة:

من خلال التطرق للدراسات السابقة يلاحظ أن جميعها اشتركت في دراستها للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث تناولتها من عدة جوانب، فالبعض منها ركز على دراسة واقع تطبيقها ومدى إمكانية ذلك، والبعض الآخر ركز على دوافع تطبيقها والتحديات التي

تواجهها، في حين أن بعضها ركز على دراسة دورها ومدى مساهمتها في فعالية الإدارة المعاصرة للموارد البشرية، و البعض الآخر ربط التطور التكنولوجي بتطور المورد البشري ، كما اعتمدت بعض الدراسات السابقة على علاقة التأثير و التأثير بين الادارة الالكترونية و إدارة الموارد البشرية كمل ركزت اغلب الدراسات السابقة على جانب واحد من أبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية عكس دراستنا التي ركزت على البعد التدريبي و التكويني معتمدة على الدليل الميداني الذي قمنا باسقاطه على أحد أهم المرافق العمومية في الجزائر والتي تعتبر واجهة حقيقية لمعرفة درجة نجاعة الادارة الالكترونية في تطوير أداء المؤسسات.

وعليه ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها تقترب من دراستنا الحالية في دراسة الموضوع دور الادارة الالكترونية في تطوير أداة إدارة الموارد البشرية لولاية الأغواط إلا أن الدراسة الحالية تنفرد وتتميز بمحاولة الوقوف على أهمية الادارة الالكترونية في تطوير إدارة الموارد البشرية لولاية الأغواط.

وقد اختلفت هذه الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية بان لكل منهم مجال مختلف عن الدراسة الحالية، حيث تركز الدراسة الحالية على دور الادارة الالكترونية في تطوير أداء إدارة المواد البشرية لولاية الأغواط

-وكذلك الدراسة الحالية تنفرد بالوقوف على عناصر الادارة الالكترونية (الأجهزة والمعدات - برمجيات - صناعة المعرفة) ودورها في تطوير الأداء إدارة الموارد البشرية لولاية الأغواط ثم الوقوف الى مرحلة معينة تساعد على تحقيق أهداف المنظمة، ومساهمة عامل التكوينو التدريب الإداري في رفع كفاءة المورد البشري وتحسين أدائه داخ المنظمة.

- كما اختلفت هذه الدراسة عن سابقتها من الدراسات من حيث أهدافها، ومجتمع عينة الدراسة، وكذلك الخلفية النظرية للدراسة.

وقد استفادنا من الدراسات السابقة في عدة أمور منها:

- اختيار مناهج الدراسة خاصة المنهج الوصفي التحليلي.

- عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها وتقديم التوصيات والمقترحات.

- تحديد متغيرات المناسبة للدراسة.
- تصميم الإطار النظري من حيث تناول موضوع تطوير أداء إدارة الموارد البشرية، وكذلك موضوع الإدارة الإلكترونية، والتطرق إلى مقر إدارة ولاية الأغواط.

## 5- إشكالية البحث:

إن انجاز الأنشطة الكترونيا، أدى إلى تقليل كلفة ووقت الإجراءات والعمليات الإدارية، وعليها كان التوجه القوي لأغلب المؤسسات الحكومية والخاصة إلى التحول للقيام بأعمالها وتقديم خدماتها إلكترونيا وهو ما يعرف بالإدارة الإلكترونية والتي تمثل اتجاها جديدا في الإدارة المعاصرة، على غرار المفاهيم التي ظهرت معها في السنوات الأخيرة، نتيجة للثورة المعلوماتية، وثورة الاتصالات الحديثة بما فيها من تزايد لاستخدام الكمبيوتر وشبكات الاتصال وتطبيقاتهما، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى السعي الحثيث لكل الدول والمؤسسات لتطوير أعمالها، والاستفادة من التقدم العلمي واستخدامه في إنجاز جميع الأعمال والمعاملات الإدارية.

للقوف على واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية وأهم التطلعات التي تسعى لتحقيقها. في هذا السياق تأتي الإدارة الإلكترونية في مقدمة الاهتمامات التي شكلت الإطار المتناسب مع المعطيات، حيث لها القدرة على مواجهتها والتصدي لها بكل نجاعة وفعالية بفضل ما تتيحه من تقنيات على بناء وتحقيق مرتبة متميزة من الأداء. وهذا ما يستوجب منها إعادة النظر في كل ما من شأنه أن يكفل لها القيام بأدائها بأعلى كفاءة ممكنة، حيث أن نجاحها في التنافس في ظل الألفية الثالثة مقترن بمدى استجابتها لاحتياجات المجتمع والتنمية بشكل يجعل منها ميداناً لتطبيقات العلم والمعرفة واستناداً لما سبق وانطلاقاً مما قد يحدثه تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية وبما يتماشى مع المستجدات الحديثة لا سيما في ظل التوسع في استخدام التقنيات الرقمية نطرح الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة وهي كآتي:

➡ إلى أي مدى ساهمت الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء إدارة الموارد

البشرية بولاية الأغواط ؟

وعلى ضوء هذه الإشكالية تطرح التساؤلات التالية:

- إلى أي مدى بلغ تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية؟
- ما طبيعة تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية؟
- ما هو مفهوم الاداء في ادارة الموارد البشرية وما علاقته بالتطور التكنولوجي للإدارة؟
- هل أداء الفرد في ادارة الموارد البشرية مرتبط بالإدارة الإلكترونية ام ان هناك معايير اخرى؟
- ماهي الاستراتيجيات التي تنتهجها الجزائر من أجل تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية؟

## 6-الفرضيات:

إذا كانت الفرضية عبارة عن: «تعميمات لم تثبت صحتها يطلقها الباحث ليصف بها العلاقة بين ظاهرتين، ويسعى بعد ذلك لاختبار تلك العلاقة وفق المنهج الذي يصفه لإثبات ما افترضه»<sup>1</sup>، ومنه يمكن صياغة أهم فرضيات هذه الدراسة على النحو التالي:

1-كلما تم ادخال الادارة الالكترونية بأجهزتها ومعداتنا ساهم في تطوير أداء مصلحة إدارة الموارد البشرية لولاية الأغواط.

2-كلما تم استخدام البرمجيات انعكس في تطوير أداء مصلحة إدارة الموارد البشرية لولاية الأغواط.

2- يساهم صناع المعرفة في تطوير أداء مصلحة إدارة الموارد البشرية لولاية الأغواط

3- تساهم الادارة الالكترونية من خلال أبعادها في تطوير أداء مصلحة إدارة الموارد البشرية لولاية الأغواط

<sup>1</sup> - محمد شلي، المنهجية في التحليل السياسي المفاهيم المناهج الإقترايات والأدوات. ط4، الجزائر: دار هومة، 2002، ص 41.

## 7- حدود الدراسة:

قمنا بإعداد هذه الدراسة في إطار حدود موضوعية، بشرية، مكانية و زمانية، ويمكن توضيحها فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرنا على دراسة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر و دورها في تطوير أداء ادارة الموارد البشرية وذلك من خلال تحديد الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية و كل ما يرتبط بهما، و محاولة إسقاط ذلك على تجربة الجزائر في تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية وخاصة في تأثيرها على أداء التسيير الاداري عامة و مصلحة الموارد البشرية لولاية الاغواط بصفة خاصة.

- **الحدود البشرية:** لمعرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء إدارة الموارد البشرية تم جمع آراء عينة المبحوثين حول ذلك، شملت الموظفين العاملين بمصلحة ولاية الاغواط تم اختيارهم بطريقة عشوائية، يختلفون من ناحية الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة والخبرة.

- **الحدود المكانية:** تتحصر هذه الدراسة بمصلحة الموارد البشرية لولاية الاغواط باعتبارها أقرب نموذج يمكن ملاحظة مجهودات الدولة في تطوير مرافقها العامة عبر التراب الوطني، و التي تعمل دوماً على تحسين طرق العمل بداخلها، كما لا بد أيضاً وأن تعمل كل إدارة و كل قسم وكل موظف فيها على تحسين أدائها، ليتم تبني تطبيقات الإدارة الإلكترونية والوصول إلى التفوق.

- **الحدود الزمنية:** تم تحديد فترة هذه الدراسة من سنة 2008 حتى 2013 وهذا لظهور مشروع الادارة الالكترونية في الجزائر، وكذلك للمجهودات الحالية التي تبذلها السلطات العليا في البلاد لتحسين وتطوير ادارة الموارد البشرية الى يومنا هذا.

## 8- مناهج الدراسة:

إنّ دراسة أي ظاهرة تحتاج إلى استخدام المنهج العلمي المؤدي إلى اكتشاف الحقيقة، ويعرّف المنهج العلمي عادة بأنه: « فنّ التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إمّا من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين وإمّا من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين»<sup>1</sup>.

وانطلاقاً من الفرضيات المشار إليها سابقاً وكيفية اختيارها والبرهنة على العلاقة الجدلية بين متطلبات الادارة الالكترونية وتطوير الموارد البشرية وتأثيرها على الجزائر الإلكترونية، يتبع المناهج والمقاربات التالية:

- المنهج الوصفي لأنه الأنسب في مجال الدراسات الاجتماعية والإنسانية، حيث يعتمد هذا الأخير على: "دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً وكيفياً، فالتعبير الكيفي يصف لهم الظاهرة ويوضح خصائصها، أمّا التعبير الكمي فيعطيهم وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى"<sup>2</sup>، كما لا يقتصر هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة المراد دراستها فقط، بل يمتد إلى تحليلها وتفسيرها من أجل الوصول إلى استنتاجات يمكن أن تسهم في تحسين الواقع وتطويره، فهذا المنهج يساعدهم في تقديم وصف دقيق وتحليلي للواقع والظاهرة المراد دراستها والمتمثل في متطلبات تنمية الموارد البشرية لتحقيق الجزائر الإلكترونية.

وللقيام بالدراسة الميدانية وجب علينا الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال تطوير ادارة الموارد البشرية لتطبيق الادارة الإلكترونية بمصلحة الموارد البشرية لولاية الاغواط ، باعتبارها إدارة من الإدارات الجزائرية، وكذلك لأهمية هذه الادارة في تطوير وجلب تكنولوجيا المعلومات، وما يهمننا في هذا الصدد معرفة مدى إقبالها على التكنولوجيا الحديثة

1- عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الجزائر: موفم للنشر والتوزيع، 2002، ص 29-30.

2- عمار بوحوش، محمّد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. ط8، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2016، ص139.

ومدى خبرتها ومهارتها، وكذلك ومتطلبات تنمية وتدريب موظفيها والاستراتيجيات المتبعة الادارة الإلكترونية.

وهذه المناهج تتطلب الاستعانة بأدوات تحليلية لجمع البيانات حول حالة الدراسة والتقرب منها أكثر وهذه الأدوات تتمثل فيما يلي:

- **الملاحظة:** ويقصد بها الملاحظة العلمية بغرض الوصول إلى حقائق علمية سواء عن طريق الوصف، أو عن طريق تعميق ذلك من خلال الكشف عن طبيعة الظواهر، والعلاقات الخفية داخل الإدارة محل الدراسة، وأيضا لمعرفة أثر تطوير ادارة الموارد البشرية في تطبيق الجزائر الإلكترونية.

- **المقابلة:** وذلك من خلال تحضير مجموعة من المقابلات مع إطارات وموظفين في الولاية من أجل جمع المعلومات والبيانات وأخذ آرائهم حول بعض النقاط المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.

كما اعتمدت على **تحليل المضمون** وهو أحد أدوات البحث المنهجي لجمع المعلومات عن الموضوعات المختلفة، وهذا النوع مفيد بالنسبة لمعرفة عوامل التغيير الاجتماعية الحاصلة للموظفين نتيجة اعتمادهم على الإدارة الإلكترونية، وتساعده في تحليل تقارير وإصدارات الوزارة والهيئات التابعة لها، من خلال الوصف الموضوعي والكمي والكيفي لها، من أجل الوصول إلى استنتاجات حول الموضوع.<sup>1</sup>

## 9- خطة الدراسة:

لمعالجة الموضوع تم تقسيم البحث إلى قسمين نظري وتطبيقي تطرقنا في الفصل الأول الذي خصص للتعرف على الإطار النظري المتمثل في الإدارة الإلكترونية، وفي الفصل الثاني خصص للتعرف على الاداء في إدارة الموارد البشرية، أما في الفصل الثالث تم تناول العلاقة بين الادارة الالكترونية وإدارة الموارد البشرية، أما الفصل الرابع وهو دراسة تطبيقية لواقع الادارة الالكترونية في مصلحة ولاية الاغواط لنصل الى خاتمة تم عرض أهم النتائج المتوصل إليها من خلال البحث واختبار صحة الفرضيات مع ادراج جملة من الاقتراحات

<sup>1</sup> عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، مرجع سبق ذكره، ص 33-34 بتصرف من الطالب.

بشان الاهتمام المستمر بتطبيق الادارة الالكترونية على مستوى الادارات ، في سبيل تحقيق التطور والارتقاء بالأداء إلى اعلى المستويات.

## 10- صعوبات الدراسة:

**الصعوبات النظرية:** نظرياً واجه الباحث الصعوبات التالية:

- الخلط والتداخل ما بين المصطلحات خاصة بين مصطلحي الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية، وإستخدام نفس المصطلح في الكثير من المراجع المعتمدة للدلالة على معاني مختلفة، مما ولد غموض والتباس بين المصطلحات، نتج عنه تعقيد كبير جداً في التفرقة بينها؛ صعوبة حصر وتحديد مؤشرات أداء إدارة الموارد البشرية نظراً لوجود أطر مختلفة تحدد هذه المؤشرات.

- محدودية المراجع المتوفرة التي تناولت موضوع أداء إدارة الموارد البشرية بصفة عامة والخلط بينها وبين بعض المفاهيم كاللتمية البشرية والتدريب، وبصفة خاصة تنمية الموارد البشرية في الجزائر.

**الصعوبات الميدانية:** ميدانياً واجه الباحث الصعوبات التالية:

- صعوبة الحصول على إحصائيات وطنية حديثة متعلقة بأداء إدارة الموارد البشرية  
- صعوبة توزيع وجمع الاستبيانات على اعتبار أن مصلحة ولاية الاغواط محل الدراسة لها نواحي و هياكل مختلفة؛

- صعوبات تتعلق ببعض أفراد عينة الدراسة للإجابة على أسئلة الاستبيان أو إجراء مقابلة معهم بحجة عدم توفر الوقت الكافي.

-صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع البحث خاصة الإحصائيات والاستراتيجيات من الجهات الرسمية وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

-بالإضافة إلى اعتبار أن هذا النوع من الدراسة ما هو إلا هدر للوقت والجهد ولا فائدة ترجى منه، كما التمسنا أيضاً تخوفاً كبيراً من طرفهم وامتناعهم من الإدلاء بإجاباتهم عن العديد من الأسئلة خاصة المتعلقة بخطة العمل، وحصيلة الإنجازات، وذلك بحجة سرية المعلومات، مما أثر على البحث بعدم الحصول على المعلومات الدقيقة والمرغوب فيها.

الفصل الأول :

الركائز الأساسية

للإدارة الإلكترونية

## تمهيد

يشهد العالم تطورا وتقدما نحو عالم افتراضي تحكمه شبكات اتصال قوية وبرمجيات وحواسيب متطورة، وهذا في مختلف الميادين والمجالات بما فيها الإدارة، ما جعل الباحثين والمهتمين يبحثون عن بعث جديد للإدارة التقليدية وتحول في المفاهيم والآليات التي تحكمها وهذا عن طريق استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير العملية الإدارية، التي تتحرك وبطريقة متزامنة مع كل التطورات الفكرية والاقتصادية في العالم بغرض التحسين المستمر في الخدمات المقدمة من طرفها.

إن كل هذا دفع بظهور الإدارة الإلكترونية، والتي أصبحت توجهها عالميا تسعى كل المنظمات إلى الاستفادة منها للتخلص من سلبيات الإدارة التقليدية العديدة، والحصول على ميزة السرعة في الأداء وتوفير الجهد والوقت والمال.

هذا ما جعل من توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتتبع مراحل تطبيقها أمرا أساسيا، لرفع من أداء وكفاءة وفعالية المنظمة، وفي سبيل تنمية قدراتها التنافسية والقضاء على نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة ما يجعل منها تنتقل من تحقيق الميزة التنافسية إلى تأكيد الميزة التنافسية.

## 1/ ماهية الإدارة الإلكترونية:

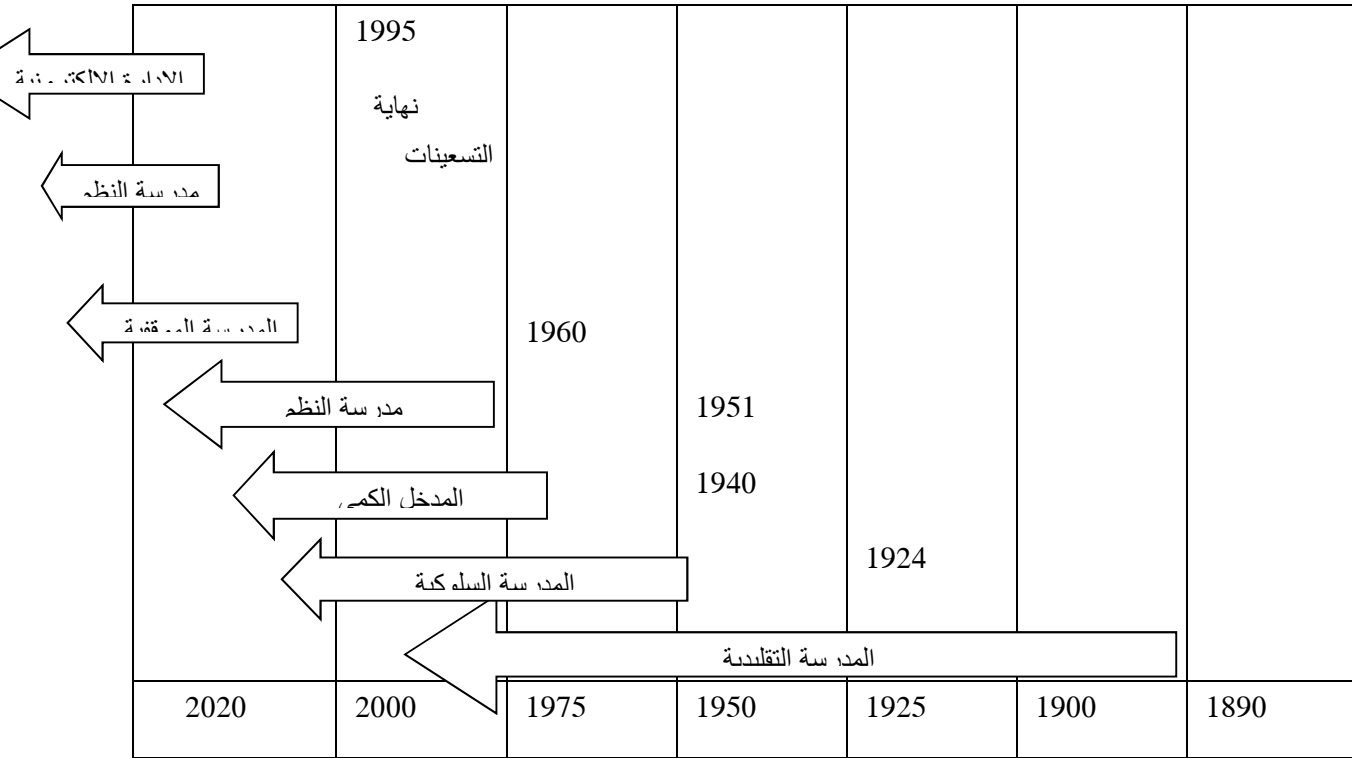
لعبت تكنولوجيا لمعلومات والاتصال دورا في تطوير حوسبة عمليات المؤسسات، وذلك من خلال توسيع مجال التكامل للمعلومات كمؤشر محوسبة معلومات المؤسسة وتعاملاتها، الذي يعمل على وصف عدد المهام التي يتم تنفيذها من خلال نظام المعلومات المتكامل وأن تسارع طاقه يكون مؤشر لمستوى تطور تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.<sup>1</sup>

إن الإدارة الإلكترونية (E-Management) هي امتداد للمدارس الإدارية. فمن المدرسة الكلاسيكية المنظمة لكل من (المدرسة البيروقراطية لماكس فيبر، ومبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، ووظائف الإدارة لهنري فايول) إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تطورت إلى المدرسة السلوكية، وإلى المدخل الكمي ثم إلى المدرسة النظم في الخمسينات ثم المدرسة الموقفية في الستينات، ومدخل منظم التعلم في الثمانينات حتى تستمر مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد نور صالح الجداية، سناء جودت خلف، تجارة الإلكترونية، دار الحكمة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2009، ص 264

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، 2012، ص 47

شكل رقم (01): تطور الفكر الإداري



المصدر: فريد كورتل، آسيا تيش إسماعيل، الإدارة الإلكترونية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص 18

كما تعتبر الإدارة الإلكترونية على غرار المفاهيم المعاصرة انها نتيجة للثورة المعلوماتية وثورة الاتصالات الحديثة بما فيها من تزايد لاستخدام الكمبيوتر، وشبكات الاتصال وتطبيقاتها، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى السعي الحثيث لكل الدول والمؤسسات لتطوير أعمالها والاستفادة من التقدم العلمي واستخدامه في انجاز جميع الأعمال والمعاملات الإدارية.

## 1/1 نشأة الإدارة الإلكترونية :

تعد الإدارة الإلكترونية من أبرز التطبيقات الإدارية الحديثة لإنجاز العمل الإداري، ومختلف المعاملات وتقديم الخدمات، وفرصة لتحسين الأداء، وتحقيق الأهداف، بالتالي تغيير العمل التقليدي للإدارة إلى العمل الإداري الإلكتروني.<sup>1</sup>

وتعودا ولي تجارب الإدارة الإلكترونية إلى منتصف الثمانيات في الدول الاستكندنافية ، وتمثلت في ربط القرى البعيدة بالمركز وأطلق عليها اسم القرى الإلكترونية (electronic villages)، وكان الهدف من تطبيقها الوصول والاطلاع على المعلومات بواسطة استخدام التقنيات الحديثة المتوفرة آنذاك، من أجل تلبية حاجات القرى البعيدة عن المدن، في الحصول على بعض الخدمات، وأطلق على هذه المبادرات: المراكز البعيدة، أو الأكواخ البعيدة، أو المجتمعات البعيدة.<sup>2</sup>

وفي سنة 1989 واعتمادا على تجربة القرى الإلكترونية في الدنمارك، تبنت المملكة المتحدة مشروع قرية مانشستر الإلكترونية حيث قد أنشئ " مضيف مانشستر " وبصفه مرحلة أولى يهدف إلى ترقية ومتابعة التطورات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية وفي سنة 1992 عقد مؤتمر الأكواخ البعيدة في المملكة المتحدة لمتابعة هذه المشاريع، كل تبني مجلس لندن مشروع بونتيل " للاتصالات البعيدة التقنية" الذي أكد على جمع ونشر المعلومات بالوسائل الإلكترونية وبالوصول عند بعد المصادر وقواعد البيانات.<sup>3</sup>

في الولايات المتحدة الأمريكية كانت بداية ظهور الإدارة الإلكترونية عام 1995 في ولاية فلوريدا الأمريكية من خلال مشروع البريد المركزي ثم تبع ذلك ظهور مبادرات ومحاولات عديدة في مختلف، الدول كما تبنتها عديد المنظمات الدولية حيث قامت المفوضية الأوروبية بإطلاق مبادرة " أوروبا الإلكترونية" بمدينة لشبونة بالبرتغال سنة

<sup>1</sup> قروش عيسى، دروس في مقياس الإدارة العمومية الإلكترونية، مطبوعة بيداغوجية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2018، 2017، ص13.

<sup>2</sup> سوسن زهير المهدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2011، ص19

<sup>3</sup> صدام حمائية، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص19

2000، والتي هدفت بالأساس إلى إتاحة فرص الوصول السهل والسريع ولكل المواطنين إلى المعلومات والخدمات في مجالات الإدارة مع تأمين الحفظ الجيد والمناسب للبيانات.<sup>1</sup>

وبالرجوع إلى الوطن العربي فقد بادرت حكومة إمارة دبي في الإمارات العربية المتحدة بإنشاء منظمة حرة للتكنولوجيا سميت (مدينة دبي للإنترنت) وكان ذلك على اثر إعلان حكومة دبي عن التحول إلى الحكومة الإلكترونية 2001 ، ثم الكويت وانتقلت بعد ذلك بصورة جزئية إلى مصر، السعودية، قطر، لبنان، اليمن، عمان ، تونس ثم الجزائر من خلال مشروع (الجزائر الإلكترونية 2013).<sup>2</sup>

## 2/1 تعريف الإدارة الإلكترونية:

إن ظهور تطبيقات الإدارة الإلكترونية بالشكل الواسع وراء الانجازات الهائلة في صناعة الحاسب وبرمجياته المختلفة وثورة الاتصالات وشبكة الانترنت وظهور أدوات تطوير نظم المعلومات وكثرة الشركات والمؤسسات التي أخذت على عاتقها تطوير البرمجيات الجاهزة والتي لها علاقة مع الإدارة الإلكترونية.

وبالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر. إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح، وإن كان أغلبها قدم لتعريف الحكومة الإلكترونية نظرا لوجود تداخل بين مصطلح الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية، حيث عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها " استخدام الوسائل، والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة، أو الإعلان".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عامر ابراهيم قديلي، الحكومة الإلكترونية، دار المسير ، عمان ، الأردن، 2015، ص25

<sup>2</sup> قروش عيسى ، دروس في مقياس الإدارة العمومية الإلكترونية جامعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017-2018 ،

<sup>3</sup> محمد محمود الطعمنة، طارق، شريف العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي: الاردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004، ص10،11

كما أطلقت على الإدارة الإلكترونية بعض التعريفات التي تربطها بالخدمة العامة مثل الباحث سعيد بن معلا العمري، بأن الإدارة الإلكترونية " تمثل تحولاً أساسياً في مفهوم الوظيفة العامة، بحيث ترسخ قيم الخدمة العامة، ويصبح جمهور المستفيدين من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، كما يتعدى مفهومها هدف التميز في تقديم إلى التواصل مع الجمهور بالمعلومات، وتعزيز دوره في المشاركة، والرقابة من خلال تطوير علاقات اتصال أفضل بين المواطن والدولة".<sup>1</sup>

كما يرى بعض الباحثين أن الإدارة الإلكترونية هي " بمثابة مجموعة من الكيانات تتعامل بكفاءة وفعالية من خلال استخدام مجموعة أنظمة وآليات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فائقة ومتقدمة لأطراف الأعمال بشكل منظم ودقيق ".حسب هذا التعريف فإن الإدارة الإلكترونية هي منظومة إلكترونية متكاملة هدفها الرئيسي إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية، داخل المنظمة.

أما الدكتور سعد غالب ياسين، فيقدم تعريف للإدارة الإلكترونية انطلاقاً من محاولة التمييز بينها وبين بعض المصطلحات المرادفة لها، مثل الحكومة الإلكترونية، الأعمال الإلكترونية.

ويعرف الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة، وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة في إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال، والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين، أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة.

في حين ركزت دراسات أخرى على محاولة تبين مدى إمكانية اختصار الوقت والسرعة في إنجاز المعاملات، وتقريب المسافات فعرفت الإدارة الإلكترونية بأنها " إنجاز المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت دون أن يضطر

<sup>1</sup> سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ" رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص14

العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصياً لإنجاز معاملاتهم، مع ما يتوافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات".<sup>1</sup>

كما يقصد بالإدارة الإلكترونية تبادل الأعمال والمعلومات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلاً من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشر.<sup>2</sup>

كما يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها " منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المؤسسات باستخدام كل الوسائل الإلكترونية، مثل. البريد الإلكتروني e-mail، والتحويلات الإلكترونية للأموال والتبادل الإلكتروني للمستندات، والفاكس والنشرات الإلكترونية، وأية وسائل إلكترونية أخرى".<sup>3</sup>

وذهب آخرون على أن الإدارة الإلكترونية هي " منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في مؤسسات عصر العولمة والتغيير المستمر".<sup>4</sup>

كما عرفت على أنها " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه الرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> علي، حسن باكير، المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات العربية المتحدة، 2006، ص 13.

<sup>2</sup> مها، وليد علي الفاضل، الإدارة الإلكترونية ومراكز مصادر المعلومات، مجلة رسالة المكتبة، المجلد السابع والأربعون - العدد الثاني، الأردن، 2012، ص 20

<sup>3</sup> حسين، محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 41

<sup>4</sup> على السهمي، خواطر في الإدارة المعاصرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001 ص 323

<sup>1</sup> نجم، عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 127

وعليه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي التي تمارس عناصرها الأساسية بالوسائل الإلكترونية لضمان السرعة والدقة والتلقائية، أي هي الإدارة التي تمارس عناصرها (البرامج، المكونات المادية، الشبكات وصناع المعرفة).

أوظائفها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني والقيادة الإلكترونية) وفقاً لمتطلبات المواكبة والاستخدام الكفء والفعال لنظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات.

ونضيف أيضاً، أن الإدارة الإلكترونية، وفق التحليل المنهجي المنظومي الآنف الذكر هي الإدارة التي تمارس وظائفها وأنشطتها بالتعاقد الإلكتروني لضمان تكوين شبكات القيمة والقيمة المضافة بدلاً من سلاسل القيمة الخطية (مدخلات - عمليات - مخرجات) التي رافقت نماذج الإدارة التقليدية، علماً أن القيمة التي تناشدها الإدارة الإلكترونية متعددة الأبعاد ومتنوعة الأوجه.

مثل القيمة الاقتصادية والقيمة المادية والمعنوية والاجتماعية.

باختصار تعتبر الإدارة الإلكترونية التي تعمل بالتعاقد الاستراتيجي الإلكتروني نقطة التقاء عتاد الكومبيوتر مع البرمجيات وشبكة الانترنت وقدرات الإدارة الحديثة على البناء والابتكار حول هذه الخدمة المتكاملة من عناصر تكنولوجيا المعلومات<sup>1</sup>

بالاطلاع على ما كتب في موضوع الإدارة الإلكترونية نجد أننا أمام العديد من المفاهيم والتعريفات التي تختلف في اتجاهاتها واهتماماتها فهناك من ينظر إليها من جانب مادي باعتبارها آلات ومعدات وهناك من ينظر إليها على أساس وظيفي لأنها تؤدي مجموعة من الوظائف، وهناك من يراها بشكل تكاملي يتمثل كل من الجوانب التنظيمية، المادية الوظيفية والبشرية.

كما تشمل جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من الحواسيب والشبكات إلى أجهزة إدخال المعلومات اللاسلكية لخدمة الأمور الإدارية اليومية.

1 Nunamaker Jay F. & others. Value creation technology in information technology and the Future enterprise; New models for manages Dickson Gary and Desanctis Gerardine. 2002.P.103

كما يعرفها البنك الدولي على أنها " مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل زيادة كفاءة و فعالية وشفافية في الإنجاز ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومؤسسات الأعمال، وتمكينهم من المعلومات، بما يدعم كافة العمليات الإجرائية الحكومية، ويقضي على الفساد، ويعطي الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف جوانب الحياة.<sup>1</sup>

يأتي هذا التعريف في إطار نشر مبادئ الحكم الراشد من كفاءة، فعالية، شفافية، مساءلة، مشاركة وسرعة الاستجابة وغيرها من قبل البنك الدولي بالاعتماد على الإدارة الإلكترونية باعتبارها هي إحدى آليات وأساليب تفعيل وترسيخ مبادئ الحكم الراشد في الممارسات الحكومية.

أما التعريف الذي تبناه الاتحاد الأوروبي فهو أن الإدارة الإلكترونية تعني:"استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارات العمومية، مرفقة بتغييرات على مستوى التنظيم والتسيير واكتساب الموظفين مهارات جديدة، بهدف تحسين الخدمات العمومية، تقوية العملية الديمقراطية ودعم السياسات العمومية".<sup>2</sup>

يتضح من هذا التعريف أن الإدارة الإلكترونية هي إدارة بلا أوراق، تعتمد على الاستخدام الفعال للوسائل التكنولوجية الحديثة، وتتطلب توفير متطلبات جديدة خاصة ما يتعلق بالتنظيم والموظفين تتناسب مع هذه الوسائل، بغية تحسين الخدمات ودعم العمليات والسياسات العمومية. كما تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها " منهجية جديدة ومتطورة في الإدارة، تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة، وتسهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء خدمات الإدارة وبناء

<sup>1</sup> World Bank " ،A definition of E- Government،"13/07/2019.

www.world bank.org/ Public sector/ egov/egovstudies.htm.access

<sup>2</sup> Christine Aidonidis, " E-Administration : enjeux et facteurs clés de succès", (République et Canton de Genève : Département des constructions et technologies de l'information, 2007),p.03.

القدرات التنافسية الفعالة للمنظمات المعاصرة، و بذلك انتقلت الإدارة من النمط التقليدي المكلف للوقت والمال والجهد إلى النمط الحديث الذي يتميز بالكفاءة والسرعة والمرونة بتطبيق أفكار الإدارة الإلكترونية التي تركز على مبدأ "الوقت" هو المورد الأكثر حيوية، والآنية في تنفيذ وظائف الإدارة في الوقت المناسب".

### 3/1 خصائص وأهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

أن كل المنظمات باختلاف طبيعتها تسعى لتدعيم أجهزتها الإدارية بوسائل الاتصالات الحديثة أو الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل الإلكتروني الحديث بهدف إنجاز الأعمال بسرعة وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة عالية وبتكلفة منخفضة، وهو ما تركز عليه الإدارة الإلكترونية، وعلى هذا الأساس سيتم في هذا المطلب التعرف أولاً على خصائص الإدارة الإلكترونية ثم بعد ذلك سيتم توضيح أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها

### 3-1 خصائص الإدارة الإلكترونية :

أدى التوسع في تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تغييرات جذرية في أساليب وطرق إنجاز الأعمال على مستوى المنظمات، وذلك بسبب ما يتوافر في الإدارة الإلكترونية من سمات وخصائص يمكن إجمالها في الآتي:<sup>1</sup>

**1- السرعة والوضوح:** تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها الأسلوب الأكثر كفاءة وفعالية لتسيير العمل الافتراضي، والقدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة في الأداء، والتي تتجسد بتوفير أي شيء وفي أي مكان وبأي طريقة داخل المنظمة .

**2- المرونة:** تتميز الإدارة الإلكترونية بالمرونة العالية، وتتجلى أقصى غايات هذه المرونة عندما يتم بناء أنظمة إنجاز العمل داخل المنظمة على أساس شبكي

<sup>1</sup> سليمة بن حسين، " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية ص 07، جويلية 2014، ص 207

يعتمد على الاتصالات الإلكترونية وقدرات الحواسيب، مما يسمح بالوصول إلى درجة عالية من التنسيق والتفاهم وتبادل المعلومات داخل المنظمة.

### 3- مكان العمل افتراضي: أن الإدارة الإلكترونية تتمتع بمزايا لإنجاز المهام

إذ يتمكن العاملون من الدخول والخروج من وإلى المنظمة بدون حدود تعيق الخدمة أو تسهلها، إذ يتم التواصل والتكامل بين الأفراد داخل المنظمة عن طريق الشبكات الإلكترونية المترابطة بين أقسام المنظمة المتقاربة أو المتباعدة، أو حتى من خارج حدود البلاد السياسية ليقدم الأفراد خبراتهم عن طريق ارتباطهم بمكاتب خاصة بالأسلوب ذاته<sup>1</sup>

### 4 - عدم التقيد بالزمان: من خصائص الإدارة الإلكترونية أنها لا تلتزم بأوقات

العمل الرسمية، بحيث يمكن للمسؤول أو الموظف العمومي أن يحل أي مشكلة ، أو يتخذ أي قرار خارج أوقات العمل لمواجهة بعض المستجدات الطارئة، وبالتالي فإنه بفضل الإدارة الإلكترونية أصبح العالم بإمكانه أن يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة في اليوم ، ففكرة الليل والنهار لم يعد لها مدلول في العصر الحالي.

### 5 - أمن المعلومات: من خصائص الإدارة الإلكترونية قدرتها على حجب

المعلومات والبيانات المهمة من خلال برامج حماية، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يسمح لهم بالوصول إلى تلك المعلومات.

### 6 - إدارة المعلومات بدلاً من الاحتفاظ بها: تقوم الإدارة الإلكترونية بإدارة

الملفات وليس تكديسها فوق بعضها البعض، وهذا لا يعني أن الإدارة الإلكترونية لا

<sup>1</sup> ميسر إبراهيم أحمد، هدى عبد الرحيم حسين، اشتقاق الأبعاد الحاكمة في جودة الإدارة الإلكترونية : ورقة بحثية في إطار المنتدى الدولي حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر :دراسة تجارب بعض الدول، جامعة البليدة 2 الجزائر ، يومي 13.14 ماي 2013 ، ص 8.

تحتفظ بالمعلومات والبيانات، وإنما تلك الملفات تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة على شبكتها الإلكترونية.

7- الرقابة المباشرة: من سمات الإدارة الإلكترونية أنها تسمح للمنظمة بمتابعة مواقع العمل المختلفة عن بعد، وذلك من خلال الشاشات والكاميرات الرقمية المنتشرة داخلها، وهذا بعيداً عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي كان يرفعها الأفراد في ظل الإدارة التقليدية .

8- الشفافية: الشفافية داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية المباشرة، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات أو ما يتم إنجازه من أعمال " اذ تعرف الشفافية بانها الجسر الذي يربط بين المواطن، ومؤسسات المجتمع المدني، من جهة، والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى ، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية<sup>1</sup>

### 3-2 أهمية الإدارة الإلكترونية:

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة، أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة. فضلا عن ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية نوعا من الاستجابة القوية لتحديات القرن الواحد والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الأنترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته وحركة اتجاهاته.<sup>2</sup>

ويمكن توضيح أهمية الإدارة الإلكترونية لكل أطراف التعامل في الآتي:

<sup>1</sup> ميسر إبراهيم أحمد، المرجع السابق، ص 8.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص35.

1- بالنسبة للحكومة : تساهم في:

- ✓ التقليل من الحواجز المادية والتنظيمية واللغوية، وتبسيط الشبكات الإدارية وتوضيح المصطلحات المستعملة واتخاذ التدابير التي تضمن المساواة في التعامل والمعالجة، واحترام ضمانات المواطن في مواجهة الإدارة.
- ✓ الاستجابة لتطلعات المواطن والاقتراب منه، وتسهيل مشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمه.
- ✓ التقليل من التعقيدات الادارية التي يمر بها القرار الإداري من خلال استغلال قواعد البيانات واعتمادها بمثابة تفويض للموظف والذي يتخذ قراره على أساسها بدلا من الرجوع إلى الرؤساء الإداريين كما هو الحال في الإدارة التقليدية.
- ✓ خلق الجو الملائم والظروف الحسنة لممارسة العمل الإداري والحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الابداع والابتكار.
- ✓ التقليل من مخاطر فقد المعلومات والحفاظ على سيرتها.
- ✓ توفير المال والوقت والموارد المستخدمة من قبل الادارات الحكومية في اطار علاقتها بالمواطنين ومؤسسات الأعمال.
- ✓ تحسين مستوى أداء العاملين في القطاع العام وذلك من خلال امكانية انتقال المعلومات بدقة وانسائية بين الدوائر الحكومية المختلفة مما يقلص من الازدواجية في ادخال البيانات وبالتالي توفير الوقت والجهد والنفقات.
- ✓ سهولة عقد الاجتماعات عن بعد (video conferencing) بين الادارات المتباعدة جغرافيا.
- ✓ تسهيل عملية الرقابة وتعزيز مبدأ المساءلة والمحاسبة الادارية بالاضافة إلى التحديد الدقيق للمسؤوليات والمهام.
- ✓ إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع الطرق الجديدة في سير العمليات الادارية.

2- بالنسبة للمواطنين: تهدف الإدارة الإلكترونية إلى:

- ✓ الحصول على خدمات عالية الجودة وتكاليف أقل.
- ✓ التغلب على عائق الزمن والمكان في الحصول على المعلومات ومختلف الخدمات.
- ✓ الحصول على مختلف الخدمات في اطار احترام قواعد السرية والخصوصية.
- ✓ الشفافية والعدالة في الحصول على الخدمة الملائمة من خلال الغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التحقيق منه إلى أقصى حد ممكن، مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في انهاء المعاملات، والقدرة على استعاب أكبر عدد منها في وقت واحد دون حاجة الانتظار في صفوف طويلة.
- ✓ الحرية المطلقة في تقديم مختلف الآراء أو التنظيمات التي تساعد في تحسين جودة ونوعية الخدمات المقدمة.
- ✓ المساهمة في صنع القرارات الادارية من خلال التفاعل المتاح على مختلف المواقع الإلكترونية.

3- بالنسبة لقطاع الأعمال ( المؤسسات)<sup>1</sup>

- ✓ تقليل زمن انجاز المعاملات الادارية الروتينية مع مختلف الجهات الحكومية.
- ✓ تخفيض تكاليف الانتاج ( تكاليف التنقلات ، التكاليف الورقية و الأرشفة ) مما ينعكس ايجابا على ربحية المؤسسة.
- ✓ سهولة اتخاذ القرارات المناسبة نتيجة لتوفير المعلومات الضرورية.
- ✓ توثيق وتتبع مسار العمليات وتعاملات المؤسسة مع مختلف المتعاملين معها.
- ✓ الوصول إلى أسواق جديدة وتوسيع الأسواق القائمة.

<sup>1</sup> سعيد بن معلا العمري، المرجع السابق، ص25

✓ تكيف وتوجه الانتاج وفقا لرغبات ومتطلبات العملاء.

بالإضافة إلى العناصر المذكورة سابقا فإن للإدارة الإلكترونية منافع أخرى ترتبط

باستخدام قدراتها الاستراتيجية والتكتيكية والتي نوضحها في الجدول التالي:

**الجدول رقم (1): منافع الادارة الإلكترونية والقدرات الاستراتيجية**

المنفعة	الاستخدامات	القدرات الاستراتيجية
تقديم أفضل خدمة لاتخاذ القرار، والخدمة التأخير بصدد وراء أية معاملة أو معالجة أو موقف محدد	-استخدام الأنترنت والاكسترنات وبناء قاعدة شاملة لتلبية حاجات اتخاذ القرار والرقابة على الأنشطة الاستراتيجية	-تجاوز القيود الجغرافية -الحصول على المعلومات حول أية مهمة من خلال مواقع التحكم ( التحكم عن بعد)
تقديم اجابة عن أي تساؤل خلال ثوان	استخدام شبكة معلومات على الانترنت ( فورية)	-تجاوز القيود الزمانية -تزويد مواقع السيطرة الذاتية بالمعلومات فور طلبها
خفض معاناة الانتظار والتي يوجهها المواطنون والمتعاملون مع الادارة وبذلك يتم تحسين مستوى اتخاذ القرار	استخدام المؤتمرات الفيديوية بين الوحدات الادارية ونظائرها من خلال الأنترنت الأنترنات والاكسترنات	-تجاوز قيود الكلفة -تحقيق الكلفة المترتبة على استخدام وسائل الاتصال التقليدية
تقديم خدمة مريحة وسريعة للزبائن والمواطنين والادارة	نظام تبادل البيانات الكترونيا بين الأطراف ذات الصلة بنشاط الإدارة باستخدام الأكسترنات أو شبكات أخرى	-تجاوز القيود الهيكلية رغم العلاقات لأهداف القدرة التنافسية

**المصدر :** محمد الطعمانة الحكومة الإلكترونية ، مدخل معاصر لتحديث وتطوير  
الادارة العامة في الأردن، المؤتمر العلمي الأول للإدارة العامة ، جامعة مؤتة، الكرك ،

الأردن، 20-22 أبريل 2004

تعد الإدارة الإلكترونية عصب حياة المجتمعات المدنية المعاصرة التي كانت  
مسيرة حياتها اليومية تواجه أزمات خانقة في ظل إدارتها التقليدية حتى استطاعت أن  
تخطو خطوات لافتة في سبيل تجاوز هذه الأزمات بفعل التكنولوجيا بينما لا تزال

مجتمعات أخرى تحبو في بداية الطريق، الذي يتسابق الآخرون في مراحلها النهائية وينظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها بديل عصري يواكب التطور الذي اعترى حياة الإنسان على سطح الأرض، ويلبي مطالبه الإدارية، ويرضي طموحه في الحصول على قدرات أعلى وأيسر في إدارة شؤون حياته وتفصيلها لذلك يعد تعميم تطبيقات التكنولوجيا في الإدارة ليس شكلا عصريا للحياة نسعى لتقصه، بقدر ما هو حاجة ماسة لمجتمعاتنا، ودافعا لتلك الإدارات لتجاوز واقعها والانطلاق إلى الأفق العالمية الرحبة بوتيرة سريعة ومشاركة واسعة.<sup>1</sup>

إن تردي مستوى خدمات كثير من الإدارات وتعقدها إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها، وجعلها أكثر سلاسة ومرونة، وتسهيل تقديمها للمواطنين والتي تؤكد أهمية الإدارة الإلكترونية، وحاجة الإدارات العمومية لتطبيقها، نظرا لما تحققه من مزايا وفوائد تظهر آثارها على جودة الخدمات العمومية، من خلال:

**1- الإدارة الإلكترونية أداة إصلاح:** الإدارة الإلكترونية ليست غاية في ذاتها بل هي وسيلة لتسهيل نجاح أهداف الأداء الحكومي، لذلك يجب أن تدرج ضمن برامج إصلاح و تحديث الدولة، في هذا الإطار التكنولوجيا وحدها لا تكفي، وإنما لابد الأخذ بعين الاعتبار هياكل و طرق العمل أيضا.

فمعظم المستفيدين- مواطنين أو مؤسسات- يتفاعلون مع إدارتهم مرات عديدة في السنة، عبر القنوات التقليدية وهي: البريد، الهاتف، الحضور الشخصي للشباك فان الإدارة الإلكترونية، تعرض وسيلة جديدة للاتصال من خلال وضع مصلحة إلكترونية للخدمات، وهي الأنترنت بنظام عمل أوتوماتيكي\* أكثر آلية، و بالتالي

<sup>1</sup> سعيد بن معلا العمري، المرجع السابق، ص27

\*أوتوماتيكي: (مفرد) ذاتي الفعل أو الحركة ، قادرعلى الفعل و الاداء الذاتي ، يعمل تلقائيا مثل سلاح اوتوماتيكي

اوسيارة اوتوماتكية

فإن الإدارة الإلكترونية هي الطريق الذي لا مفر منه لإعادة هندسة العملية\*\*  
الإدارية و إعادة التفكير فيها بطريقة أكثر فعالية، هذه المقاربة تسمح بالتحول من  
منظمة عمودية (رأسية) في صومعة إلى منظمة أفقية (مستوية) ضرورية لنشر  
الإدارة الإلكترونية. فتطبيق الإدارة الإلكترونية يفتح إذن أفق إعادة النظر في العملية  
التنظيمية لتحسين تزويد المواطنين بالخدمات، كما يعزز إنشاء تطبيقات و ممارسات  
تنظيمية جديدة تحسن التفاعلات بين الإدارة ومستخدميها ومع المنظمات الأخرى، و  
تحسين تبادل المعلومات.<sup>1</sup>

## 2- فعالية الأداء الإداري للمنظمات العمومية: إن التوجه للخدمات العامة

الإلكترونية، وجعلها بالقرب من المواطنين، سيمكن الإدارة القائمة على توفيرها من  
تسهيل توصيلها بشكل أفضل للمستخدم، وتحقيق درجة عالية من الراحة والملاءمة  
مقارنة بتسليم الخدمة وجها لوجه، أو الاتصال المباشر مع المستفيد كما يحقق ذلك  
أيضا السرعة في إنجاز المهام، وأداء الخدمات والحصول عليها أو طلبها، والسهر  
على إشباع رغبة المواطن، كما أن الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى محدودية، وقلّة نسبة  
الأخطاء في أداء وتسليم الخدمة، بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الإلكترونية،  
زيادة إلى توفير واختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة، بشكل ينهي مشاكل التعقيد  
الإداري، والمرض البيروقراطي.

كما أن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالتأكيد يعكس مدى فعالية منظمات الخدمة  
العمومية من خلال أنه يضمن حرص هذه الأخيرة على تقديم أحسن الخدمات

\*\* إعادة الهندسة هي عملية إعادة تفكير أساسية و إعادة تصميم جذرية للعمليات الإدارية  
لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية المتمثلة في التكلفة، الجودة، مستوى الخدمات والسرعة"أثر علمية  
إعادة"، الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري. للمزيد انظر: الشيخ الداوي و  
سمية برنو، تم تصفح الموقع بتاريخ: 2019/03/12. [www.manifest.asjp-cerist.dz](http://www.manifest.asjp-cerist.dz).  
Christine Aidonidis, Op. Cit. p-p.07-08

للمواطن باعتمادها الوسائل التكنولوجية الحديثة وتطوير مهارات وكفاءات القائمين على تقديم الخدمة العامة وجعل اهتمامهم ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، و ذلك لتحقيق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عنهم من حيث الجهد والمال والوقت، و توفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.

### 3- حاجة الاقتصاد الوطني للإدارة الإلكترونية : حاجة الاقتصاد الوطني إلى

الدعم ومد يد العون إليه، وليس شيء أقدر من التكنولوجية و تعميم تطبيقاتها على دوائر القطاع العام للإسهام في حل كثير من الصعوبات التي تعترض حركة الصادرات في الدولة، بما يتاح لها، في ظل الإدارة الإلكترونية من فرص التواصل مع الأسواق العالمية ومعرفة احتياجاتهم - في حالة التصدير- و أيضا معرفة أهم وأجود منتجاتها - في حالة الاستيراد- لذا تبقى الإدارة الإلكترونية خيارا لا بديل عنه أمام الحكومات التي تسعى إلى حجز موطئ قدم لها في الأسواق العالمية وكسر طوق العزلة المحلية والإقليمية، والاستفادة من وجودها بوصفها إحدى قوى السوق العالمية، حتى لا تتحول إلى سوق استهلاكية فقط تباع فيها بضائع الآخرين، و يروج فيها لمنتجاتهم المادية وإفرازاتهم الفكرية، دون أن تكون لها القدرة على الرفض أو الاختيار بسبب العزلة، وافتقاد القدرة على التمييز في المفاضلة.<sup>1</sup>

### 4- إتاحة فرص وظيفية جديدة في مجالات جديدة مثل إدخال البيانات، و تشغيل

و صيانة البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية . وأمن المعلومات وحمايتها إلكترونيا.

### 5- اللجوء إلى التطبيقات والتقنيات الحديثة في التبادل الداخلي للبيانات وفي

تحقيق الربط الوجودي بين الإدارة الحكومية المركزية أو المحلية وبين القطاع

<sup>1</sup> حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص- ص 66،67.

الخاص، فقد جعلت ثورة تقنية نظم المعلومات الترابط بين القطاع الخاص والقطاع الحكومي أمرا لا بد منه في سبيل تكامل الأدوار، وتحسين الاداء العام و تقديم الخدمات للمواطنين وقطاعات الأعمال بأسلوب عصري.<sup>1</sup>

6- تتيح الإدارة الإلكترونية تشجيع الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال، إنشاء وتشغيل صناعات محلية تعمل في هذا المجال الوطنية المتخصصة وهذا من شأنه أن يسهم في إيجاد الكوادر الوطنية المتخصصة.

7- دعم جانب الواردات، من خلال تحقيق الشفافية في الحصول على المنتجات من الأسواق العالمية بأقل الأسعار، بعيدا عن الوسطاء والوكلاء، و هذا بدوره يسهم في منع الاحتكار واختيار أفضل العروض من حيث السعر والجودة .

8- الكم الهائل من المعلومات الذي تتيحه الإدارة الإلكترونية من عرض لفرص الاستثمار المتاحة داخل الوحدة المحلية على شبكة الأنترنت خاصة في مجال الصناعات الصغيرة والمتوسطة، وتقديم معلومات جغرافية عن الوحدات المحلية وأهم مواردها ومناطقها السياحية، والمشاركة في حل المشكلات التي تواجه المجتمع المحلي، مثل عرض فرص العمل المتاحة داخل الولايات والبلديات لحل مشكل البطالة، وطرح مجالات التنمية التي يمكن أن يشارك فيها القطاع الخاص والمجتمع المدني، وإتاحة الفرصة للهيئات المانحة كالاتحاد الأوربي للتعرف على حقيقة المشاكل البيئية التي تعاني منها المناطق المحلية، وإتاحة الفرصة للحصول على

1 حمد بن محمد العجمي، تطبيقات البرامج الإلكترونية و علاقتها بجودة الخدمة ، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع ، الرياض السعودية .2016، ص72

مساعدتها والتوأمة معها، بما ينعش الاقتصاد المحلي ويحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.<sup>1</sup>

9- كما أن تكنولوجيات المعلومات والاتصالات هي وسيلة لبناء مجتمع المعلومات، واستعمالها يعتمد على حاجات ومتطلبات هذا المجتمع. خاصة وأن مجتمع المعلومات في حالة إلى الاتساع والتطور باستمرار لذلك يجب أن يفتح على فرص جديدة لتحسين الحياة البشرية والتي توفرها، باستمرار التكنولوجيا والثورة المعلوماتية المرتبطة بها.

فالإدارة الإلكترونية تتيح فرصا جديدة للتطور السياسي، الإداري الاجتماعي والاقتصادي ووهذا ما تم تأكيده في مؤتمر باليرمو\* ، " حول "الحكومات الإلكترونية من أجل التطور أين اعتبر أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لديها" القدرة على توسيع المشاركة السياسية، وزيادة الوصول إلى المعلومات حول كيفية تصرف الحكومات، و تسهيل اكتسابها واستعمالها، كما أنها تساعد في تحسين أداء الإدارات العمومية و تطوير الطرق التي تمكن المجتمع من تسيير نفسه، وبالتالي علينا تشجيع استخدام الإدارات العمومية لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات وتوظيفها من خلال تطبيق الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية لتحسين فعالية الأعمال والخدمات الاجتماعية في المناطق العمرانية، على أن تتم إدراج مبادرات الحكومة الإلكترونية

<sup>1</sup> محمد بن أعراب، "تجربة الإدارة الإلكترونية بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة و إشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي"، مجلة العلوم الاجتماعية، 19 ديسمبر 2014، ص 64  
\* مؤتمر دولي انعقد يوم 11 افريل ، 2002 ، حول "الحكومات الإلكترونية من اجل التطور"،و ذلك في العاصمة الصقلية باليرمو بايطاليا: ناقش فيه المندوبون من جميع أنحاء العالم كيفية تقليص الفجوة الرقمية بين العالم النامي والصناعي واكد المجتمعون ان تعزيز الديمقراطية من خلالها نصل الى تمكين المواطنين ، وتسيير البيروقراطية وتحسين العلاقة بين الاعمال والحكومة في العالم النامي.

تم الاطلاع على الموقع <https://ec.europa.eu/commission>. 2019 /11/28

في مخطط إصلاح حكومي واسع وفي محيط ملائم، حيث التواصل والقدرة تشكل عوامل أساسية لتطبيقها على أرض الواقع.<sup>1</sup>

في ضوء ما سبق تتضح الأهمية البالغة للإدارة الإلكترونية خاصة مع هذا التدفق المعلوماتي الهائل في ظل عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أنها تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة في المنظمات المعاصرة من خلال دورها الكبير في تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرارات الصائبة، كما يمكن اعتبار أن الإدارة الإلكترونية مدخلاً معاصر لتطوير وتحديث المنظمات ومواجهة كل مشكلات الإدارة التقليدية حيث أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على استخدام التقنيات الإلكترونية المتقدمة ذات التأثير الفعال في حياة الأفراد من خلال تقديم الخدمات الكترونياً بوسائل غاية في السهولة والانضباط والكفاءة.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Claudia Sarrocco, " **Elements and principles of the information society**", p.18  
[www.Sco.Int/org/spu/thems/access](http://www.Sco.Int/org/spu/thems/access).

<sup>2</sup> Ibid, p-p. 18-19

### 3-3 أهداف الإدارة الإلكترونية:

للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار توفير منظومة عمل متكاملة بما يحقق تقديم أرقى الخدمات للمستخدمين، إضافة إلى الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة و ذلك من خلال التحول الجذري من الأساليب الإدارية التقليدية إلى العمل الإلكتروني، ومن بين أهم أهداف الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

1- الاستفادة القصوى من ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات التي تتسابق إليها الإدارات الإلكترونية على مستوى العالم لاستثمار كل جديد فيها، لأنه يتيح مزيدا من القدرات والإمكانات التي ستزيد بدورها من قدرة النظام الإداري.

2- التخلص من حدة البيروقراطية \* واختصار الخطوات الكثيرة التي تضطر المؤسسات الحكومية إلى العمل بها، وأيضا جعل الإجراءات داخل المؤسسات أبسط وأقل جهدا و تعقيدا.

3 - ترشيد الوقت المهدور في إدارة المعاملات الإدارية، و استثمار الوقت في تطوير خدمات الإدارة، وتنفيذ مشروعات إدارية من شأنها تقديم المزيد من الخدمات و تجويدها.

<sup>1</sup> محمد بن أعراب، المرجع السابق، ص ص، 62، 63،

\* تعود جذور كلمة البيروقراطية \* Bureaucracy الى الثقافة الفرنسية حيث ظهر هذا المصطلح في القرن الثامن عشر، يعني الجزء الاول منها cracy حكم، والثانية bureau و تعني مكتب ، فيصبح المعنى اللغوي للبيروقراطية هو "حكم المكتب وهي في الأصل كلمة اغريقية. برز الاستخدام العلمي لها من خلال كتابات عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر الذي حدد السمات الرئيسة للبيروقراطية الحديثة ويرتبط هذا المصطلح بالمكاتب الإدارية و ما يرافقها من سلطة و هبة، و المعنى السائد للبيروقراطية يشير إلى إساءة استعمال السلطة والتمسك بحرفية الإجراءات والمماثلة في إنجاز الأعمال .

4 - ضمان دقة المعاملات الإدارية والاحتراز من الأخطاء التي يمكن أن تقع في ظل الأنظمة التقليدية بفعل ثبات أداء النظام الإلكتروني وكفاءة نظام الحفظ فيه، وكذلك وضوح العمليات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة.

5-ربط دوائر المؤسسة بوسائل اتصال إلكترونية تضمن سهولة التواصل فيما بينها و سرعته بالدرجة التي تجعل أجواء العمل أكثر إيجابية، و ترتقي بالأداء داخل الإدارات، فضلا عن أن الإدارة الإلكترونية ستمكن من الاتصال بالجهات الإدارية في المؤسسات الأخرى.

6 - ترشيد الأيدي العاملة بإفراز الأفراد غير الفاعلين المحسوبين على المؤسسات ويكبدونها خسائر فادحة من جراء استنزاف جزء كبير من خزانة المؤسسات في الرواتب التي تصرف لهم، وربما يحصل هؤلاء على حوافز ومكافآت بشكل دوري دون وجود دور حقيقي أو مهمة مؤثرة يؤديها، مما يسبب إحباطا لكثير من الموظفين الذين لا يحصلون على مميزات هؤلاء، مع أنهم هم الجنود المجهولون وراء إنجاز المؤسسة.

7 - التوفير هدف محوري ضمن أهداف الإدارة الإلكترونية، إذ تسعى إلى خفض أعباء تكلفة الإجراءات والمعاملات على الجهة الإدارية وعلى الأفراد، ولعل هذا يفيد مؤسسات الدولة بشكل لافت، نظرا إلى أن التوفير وترشيد الإنفاق بات هاجس هذه المؤسسات، كما أصبحت الإدارة الإلكترونية حلا ناجعا أمامها لاختصار الإجراءات وترشيد النفقات على الدولة وعلى المواطن، ففي مقابل إنفاق المواطن على المعاملات تتفق الدولة عليها أيضا مبالغ طائلة في تكلفة الخدمات للموظفين وتوفير أماكن و أبنية يتردد إليها المواطن بحثا عن المستندات والمراجعات، وما يستلزمه ذلك من نفقات.

8- القدرة على معرفة احتياجات المستفيدين ورغباتهم عن طريق المعلوماتية العالية والمتجددة لتلك الإدارات، وبخاصة الاستثمارية، مما يعطي من هامش مبيعاتها

و أرباحها، وتستطيع الإدارات الحكومية الاستفادة من هذه الميزة أيضا في معرفة شكاوى مراجعيها و مشكلاتهم، لكي يتم معالجتها وتجاوز أسبابها.<sup>1</sup>

9 - توفير المعلومات وسهولة تقديمها للجهات الإدارية أو للمراجعين أو الجهة المستهدفة، ففي حين كان الحصول على بعض المعلومات في ظل الإدارات التقليدية يحتاج إلى انتظار المراجع ساعات وربما أياما فيقدم الطلب وينتظر الإجابة بعد يوم أو يومين، أصبح ذلك ، في ظل الإدارة الإلكترونية لا يستغرق إلا دقائق يمكن خلالها المراجع أو صاحب الطلب أن يحصل على المعلومات بنفسه، من دون الحاجة إلى الرجوع للموظف قد يكون دوامه انتهى الذي يحتاج فيه أحدهم إلى معلومة مهمة بشكل عاجل.

10- فك الاختناقات التي تعانيها الكثير من الدوائر الإدارية والطوابير التي لا تنتهي أمام منافذها المختلفة، وتيسير تقديم الخدمة للمواطن في منزله عن طريق شبكة الأنترنت، مما يخفف كثيرا من الأعباء الواقعة على تلك الجهات ويوفر مجهوداتها وإمكاناتها التي كانت في ظل الإدارة التقليدية تضيق في وضع الخطط وتوفير مزيد من المباني والمقرات ومنافذ الخدمة تلبية لرغبات الجماهير، مما لم تعد تلك الجهات في حاجة إليه في ظل الحل الإلكتروني الذي يوفر عليها هذا كله.

11 - رفع درجة الوعي لدى مواطني الدول وزائريها، بقوانينها ومناهجها الاقتصادية والاستثمارية وأنظمتها التجارية والصناعية والأمنية، مما يجنب كثيرا من أفراد المجتمع والمقيمين فيه الوقوع تحت طائلة العقوبة في عدم معرفتهم الكثير عن أنظمة الدولة، وكذلك يجعل كثير من فرص الاستثمار أو السياحة والتوظيف أو غيرها متاحة أمام الجميع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص، ص119، 123..

<sup>2</sup> حسين بن محمد الحسن، "الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق" ، ورقة بحث قدمت في ملتقى دولي للتنمية الإدارية" :نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية 04-01 نوفمبر 2009 ص ص32،32.

12- التقليل من التعقيدات الإدارية التي يمر بها القرار الإداري، و انجاز العمل في وقت قياسي خلال الأربع والعشرين ساعة في اليوم وطيلة الأيام السبعة للأسبوع بمجرد الرجوع لقاعدة البيانات المعدة سلفا في الإدارة والتي تعد بمثابة تفويض للموظف والذي يتخذ قراره على أساسه، بدلا من الرجوع إلى الرؤساء الإداريين، كما هو الحال في الإدارة التقليدية، والتخلص من تعقيدات الرقابة الإدارية التقليدية واستبدالها برقابة أسهل وأدق.

13 - إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن، مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء والقدرة على استيعاب أكبر عدد من العملاء في وقت واحد دون حاجة للانتظار في صفوف طويلة تعرقل العمل الإداري.

14 - ضمان المساواة في التعامل والمعالجة، واحترام ضمانات المواطن في مواجهة الإدارة، وهذا يعد عاملا أساسيا للحكم الديمقراطي ، بتطبيق مبدأ سيادة القانون وتعزيز حقوق المواطنين فيها ومبادئ الحكم الراشد، والإدارة المتفتحة والمبنية على أساس الشفافية، المسؤولية، الصدق، العدل، الفاعلية، والمساواة في المعاملة، واحترام دولة القانون، بما يفضي إلى تحقيق الاستقرار الاجتماعي والتنمية الاقتصادية.

كما تهدف الإدارة الإلكترونية إلى:<sup>1</sup>

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة واحدة؛
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع منحها دعم أكبر في مراقبتها؛
- تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة؛
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة الموارد كافة.

<sup>1</sup>محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المرجع السابق، ص ص 292، 291

بالإضافة إلى الأهداف السابقة.<sup>1</sup>

- صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية.
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني .
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار .
- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها .
- زيادة حجم الاستثمارات التجارية .
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية .

ويمكن أن نضيف:<sup>2</sup>

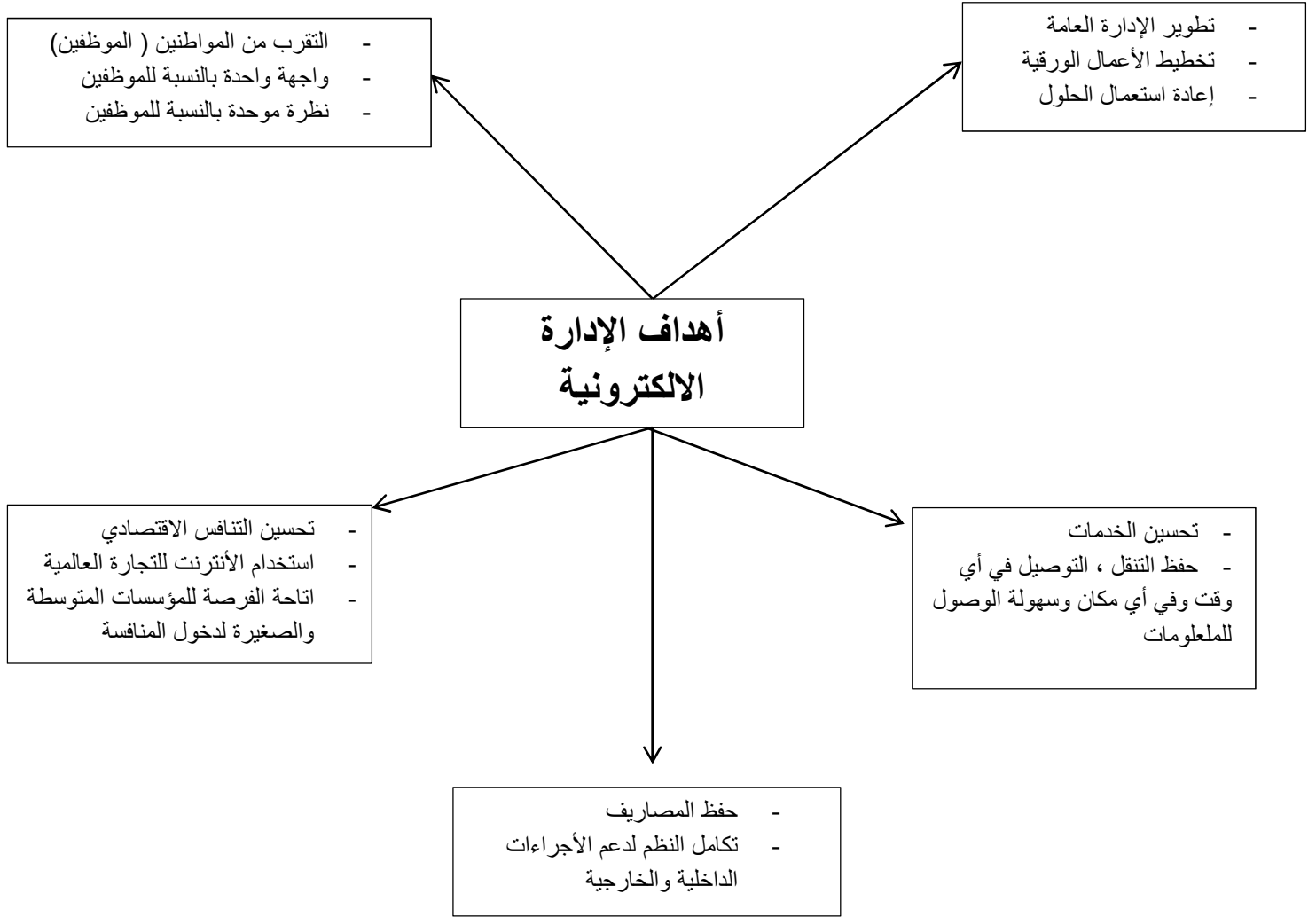
- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية .
- تبسيط الإجراءات الإدارية بشكل يسمح بتقديمها إلكترونياً .
- الوصول بالخدمات الإلكترونية إلى أقصى المواقع الجغرافية .
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات والمعلومات وربطها.

<sup>1</sup> محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار الشامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2010، ص

ص124-125

<sup>2</sup> أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1. 2015. ، ص 27

الشكل رقم (02): أهداف الإدارة الإلكترونية



المصدر: مصطفى يوسف كافي ، الإدارة الإلكترونية : دار ومؤسسة رسلان

دمشق ، سوريا ، 2012 ، ص 17

## 4/1 أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية:

التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات وشبكة الانترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية رغم كونها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الإلكترونية، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض تحقيق مسؤوليتها الرئيسية وهي خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام في العمل. إن هذا التحول ليس عملية سهلة بل شاقة تعتمد أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة وتستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط بأعلى، مستويات الجودة والإتقان ينبغي أن تتيح القيادات الإدارية العليا بصبر وتوفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات المقررة في تلك المشروعات<sup>1</sup> وتتحصر الأسباب الداعية إلى التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

## أولا :عامل الزمن :

طالما كان عنصر الزمن عقبة كبرى أمام الشركات والمؤسسات التي تخوض غمار المنافسة عالميا أو محليا بصدد تقديم منتجاتها فتقديم منتج جيد ليس كل شيء في ظل تسابق المنافسين إلى تقديم منتج افضل ، فثم عنصر آخر كثيرا ما حسم المنافسة لصالح إحدى الشركات والمؤسسات، ألا وهو الزمن. فإن توافرت فرضية أن الجميع اجادوا بمنتجاتهم، فإن من يصل بمنتجه أولا هو الذي يحوز على السبق، وعندما تسعى أي دائرة إلى كسب سباق السرعة وترجيح كفتها بعنصر الزمن، فإنها تجد نفسها، أمام ضرورة الاستفادة من تطبيقات التقنية، والانطلاق إلى أفق الإبداع التقني الذي يقدم لها حولا جديدة وتعميمها بالسرعة المطلوبة، وانجاز معاملاتها في الوقت المناسب ، إذ ليس هناك إدارة يمكنها العمل بمعزل عن التقنية، حتى ولولم تكن في دائرة التنافس، فلا احد يمكنه التضحية بعنصر الزمن.

<sup>1</sup> بشرى عبد العزيز،مدى توفر متطلبات الادارة الإلكترونية ، دراسة استطلاعية،في شركة الزوراء، مجلة المنصورة

### ثانياً: التقدم الكبير في شبكة الاتصالات والإنترنت :

لقد أدت التطورات الكبيرة في تكنولوجيا الاتصال إلى تغييرات مهمة في الإدارة على نحو واسع وخصوصاً الإدارة الحكومية والتجارة العالمية، فالاتصالات الإلكترونية أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها، بسرعة عالية ودقة فائقة وبتكاليف أقل، متجاوزة بذلك كل القيود التي تعترض الطريقة التقليدية في الاتصالات، وبهذا تكون تكنولوجيا المعلومات قد عززت من القدرات الإستراتيجية لنظم الاتصالات.<sup>1</sup>

### ثالثاً: العولمة:

أسهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة بنشأة العولمة كظاهرة حديثة تحكم العلاقات الكونية من منطلق فلسفة جديدة ذات أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وادارية وقانونية وبيئية متكاملة. وتقدم الثورة التكنولوجية أدوات معرفية وتقنية لخدمة متطلبات العولمة وتحقيق أغراضها وترجمتها إلى واقع عملي ملموس.<sup>2</sup>

كما تعتبر القرية الكونية أحد البدائل لاصطلاح العولمة، والتي تشير إلى حالة من اختزال المسافة والزمن وسرعة تجاوز المعلومات والآراء وسهولة تبادلها عبر العالم، وكذلك عقد الاتفاقيات، وانجاز الصفقات، واجراء الجراحات من خلال شبكة الانترنت في مختلف الدول .

من هنا بدأت تتأصل حزمة من الأفكار الجديدة التي أصبحت تمثل وعياً مغايراً للوعي القديم المحدود الذي طالما قعد بالمجتمعات دون اللحاق بظموحاتها، ومن تلك الأفكار تحرر الأسواق والسلع والتجارة حول العالم وعبر الحدود، بل تحرر الأفكار نفسها وانتقالها، مما اتاح فرصة لتكامل الأفكار والآراء والثقافات والمقترحات وبرامج

<sup>1</sup> محمد محمود الطعمانة، طارق شريف العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004 مصر ص 78 .

<sup>2</sup> خالد ممدوح ابراهيم، الادارة الالكترونية، الناشر الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر ، ط1، 2010 ص 49.

العمل، الأمر الذي استفادت منه الدول المتقدمة على النحو الأمثل، وبقيت دول العالم الثالث تحاول الاستفادة منه. ولقد تجاوز الأمر انتقال الأفكار والمشروعات إلى انتقال رؤوس الأموال والأفراد والخدمات عبر العالم، مما اقتضى التراضي على قوائم مشتركة من المواصفات والمقاييس تطبق عالمياً بشأن السلع والخدمات المتنوعة، فبدأت المؤسسات العالمية تضع الأطر المشتركة والموحدة للتعاون وتوحيد المقاييس والمعايير والمواصفات، حتى يصبح الخطاب العالمي الجديد عبر الشاشات والإنترنت بخصوص شيء محدد متعارف عليه بجميع المقاييس والمواصفات نفسها، من أجل توفير جومن الشفافية التي يمكن على ضوءها تبادل المصالح بما يضمن تحقيق الفائدة للجميع

ولعل ظهور الاتفاقيات العالمية التي رعتها المؤسسات بشأن توحيد مقاييس الجودة ومواصفاتها حول العالم بخصوص عدد من السلع والخدمات أحد إشارات تلك الثقافة الجديدة والواقع الجديد، وبدأت تلك المؤسسات تستبعد المنتجات غير الخاضعة لتلك المواصفات، حتى أنه أصبح من شروط الاعتراف بجودة، سلعة ما عالمياً وصلاحياتها للتداول والاتجار وتوقيع الاتفاقيات بشأنها أن تخضع لمقاييس الجودة العالمية، كالحصول على شهادة ( ISO ) \* وهذا يعكس في جانب منه ما وفره تعميم تطبيقات التقنية في تلك الدول من هيمنة لها على مقدرات التجارة والإنتاج حول العالم، فأصبح القرار بيد تلك الدول المالكة لحق الانتفاع بتلك التقنية<sup>2</sup>

#### رابعاً: تطور الحاسوب وتطبيقاته :

بقدر ما أدهش العالم ظهور الحاسوب في خمسينيات القرن الماضي، بقدر ما تلاشت تلك الدهشة سريعاً أمام التطورات السريعة والقفزات المتتالية التي قفزتها تلك التقنية، فلم يكن يمر عقد زمني إلا ويشهد جيلاً من أجيال الحاسوب، حتى شهدت

\* (ISO) هي المنظمة العالمية للتقييس Standardization for Organization International وهي

اتحاد عالمي مقره في جنيف ويضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية، جاء اختصارها

اعتماداً على الكلمة اليونانية " ISOS والتي تعني Equal " متساوي.

<sup>2</sup> بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016، ص 84 .

الثمانينيات الميلادية من القرن الماضي ظهور الجيل الرابع من الحواسيب الذي عرف بالحاسوب الشخصي، مما جعل الحاسوب في متناول الأفراد، ومهد لانتشاره سريعاً، حتى وصل إلى ما نراه اليوم، إلى درجة أنه أصبح في حقيبة أي شخص تقابله في الطريق حاسوب شخصي صغير.<sup>1</sup>

لقد نجحت تطبيقات الحاسوب في تحقيق إنجازات لم تكن متصورة من قبل، فأثارت إمكانية التعلم عن بعد والتعلم الذاتي، عبر اقتناء برامج ومناهج أرقى الجامعات والمعاهد العالمية، وأصبح من الممكن أن ترسل هذه الأخيرة برامجها عبر الإنترنت حيث يلتقي الدارس والمدرس على شاشات الحواسيب الخاصة، مما أحدث تطوراً سريعاً عالمياً في طرق التدريس وأساليبه ومحتوياته وتخصصاته . كما انعكس هذا التطور السريع في تقنية الحاسوب على نظريات الإدارة والمفاهيم الإدارية التي بدأت تتغير وتخرج من وضعها القديم، فأصبحت الآلات تتخذ كثيراً من القرارات بناء على برامج إلكترونية تم تحميلها عليها، وبدأت تتوب عن الإنسان في كثير من مواقع العمل، مما جعل عدد من الكتاب والمفكرين في الإدارة أمثال (هربرت، وسامون، ودرaker، وديفز) وغيرهم يتوقعون أن نسبة الآلات سوف تغطي على نسبة العاملين في عصر المعلوماتية الذي سيبنى أنظمتها الإدارية على محورية دور الآلات<sup>2</sup> والحواسيب .ومن هنا كان الحاسوب وتطبيقاته الناجحة، والفوائد المحسوسة التي حققها على مختلف الأصعدة ، دافعاً مهماً للتحويل إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية.

### خامساً: الإجماع على تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

إن التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وجميع نواحي الحياة، ساهمت وبشكل كبير في شيوع الثقافة الإلكترونية وانتشارها بين أفراد المجتمع وخاصة الشباب منهم سواء المتخصصين منهم في هذا الحقل أو غير المتخصصين إلى درجة أصبحت محرجة للمنظمات ومن وراءها الحكومات. وتعمقت

<sup>3</sup> حسين بن محمد الحسين، نفس المرجع السابق ، ص 22.

علاقتهم بالحاسوب والإنترنت، إن لم تتخذ خطوات عاجلة؛ لتشعر الأجيال الجديدة أنها على قدر طموحاتهم، إذ ليس من المنطق أن تسبق عقول الأجيال الجديدة منظماتها وإداراتها، في حين الأصل هو أن تبادر هذه الأخيرة للاستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومن ثمة رفع مستوى وعي أفراد المجتمع وثقافتهم بهذه التكنولوجيا.<sup>1</sup>

### سادسا: دعم الإصلاح في الإدارات العمومية:

تشكل الإدارة الإلكترونية أداة فعالة لاصلاح الدولة واداراتها وكذا تقديم خدمات عمومية ذات جودة عالية. ذلك انها تسمح بتحقيق عدة إيجابيات تتعلق بتخفيض تكاليف الإجراءات والوثائق الورقية، تحقيق الربح في الإنتاجية، الربح في الوقت والجهد، تحسين جودة الخدمات المقدمة والحصول على معلومات موثقة، وهي تهدف أيضا الى تسهيل القيام بالإجراءات الإدارية من طرف مستعملي الخدمات بالاعتماد على الانترنت، توفير امكنة لتزین المعلومات الإدارية على الخط، توفير إمكانية استخدام التوقيع الإلكتروني على الوثائق الإدارية، ضمان حماية المعلومات المتنقلة عبر الشبكات بين المواطنين والإدارات وكذا بين الإدارات العمومية.

إذ لا يمكن لأي منظمة أن تتصور أنه بإمكانها العمل بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات وما توفره من مزايا لها.<sup>2</sup>

ونتفق مع الأسباب السابقة ونرى أن جميعها كانت دافعاً ضرورياً للمنظمات للتحويل إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك حتى يتسنى لها تحسين جودة خدماتها وتطوير أدائها ومواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نائل عبد الحفيظ العواملة، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة في دولة قطر، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 3 الأردنية، عمان، الأردن، 2001، ص51.

<sup>2</sup> عماد بوقلاشي، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أقط الإدارات العمومية ، دراسة حالة وزارة العدل، رسالة ماجستير غير منشورة في 3 علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011 ، الجزائر، ص94.

<sup>1</sup> سمير عماري ، دور الادارة الإلكترونية في تطوير اداء مؤسسات التعليم العالي ، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر 2018 ، ص17.

وان هذا التحول ليس عملية سهلة بل شاقة تعتمد أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة. وتستغرق وقتا في الاعداد والتخطيط ينبغي ان تتيحه القيادات الإدارية العليا بصبر وتوفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات الموضوعية المقررة في تلك المشروعات.<sup>1</sup>

### سابعا: أزمات القطاع العام

إن اجتهاد القطاع الخاص في الاعتماد على أساليب الإدارة الحديثة عمق من الهوة الكبيرة والفارق الشاسع في الأداء بينه وبين القطاع العام، فقد بدا أداؤه نمطيا تقليديا ليس على مستوى طموح المواطن، بل حتى طموح إدارات القطاع العام نفسها، فكانت الخصخصة خطوة أولى على سبيل سعي القطاع العام إلى التخفيف من الأعباء الإدارية على الحكومات؛ وغرس ثقافة الترشيح والمسؤولية عند المواطن، وان بدت الخصخصة في ظاهرها عملية ترشيح للجهود المهدرة والوقت الضائع والأموال الطائلة التي تتسرب في ظل عدم قدرة جهة الإدارة على السيطرة على مواردها، وألحصول على تلك الموارد أصلا، ولم يعد أمام الإدارات الحكومية بد من خوض تجربة التقنية وتعميم تطبيقاتها على دوائرها الإدارية لترشيح جهودها ونفقاتها، ولسد الثغرات أمام إهدار الموارد، وبخاصة أمام شح الموارد الحكومية وازدياد الطلب على الخدمات في ظل النمو السكاني المتزايد؛ مما يضاعف من أعباء الحكومات، ويضعها أمام ضغوط مالية متزايدة، تحتاج إلى صرامة في تقنين مواردها، الأمر الذي يستدعي دائما أن يبقى العمل تحت سيطرة الإدارة الدائمة، مما لا يمكن تنفيذه على النحو المتوقع الا في ظل إدارات إلكترونية تتكامل في ما بينها لتحديد موضع الخلل وتضع يديها على الاحتياجات وأيضا فرص العمل التي يمكن إتاحتها، وما يمكن خصصته من مشروعات الدولة لزيادة مواردها واستغلالها في الجانب الخدمي، ولإتاحة مزيد من فرص العمل للعمالة الفائضة، وان استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات يتيح فرص نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء وعمليات المنظمة الواحدة.

<sup>1</sup> سمير عماري، نفس المرجع السابق، ص18.

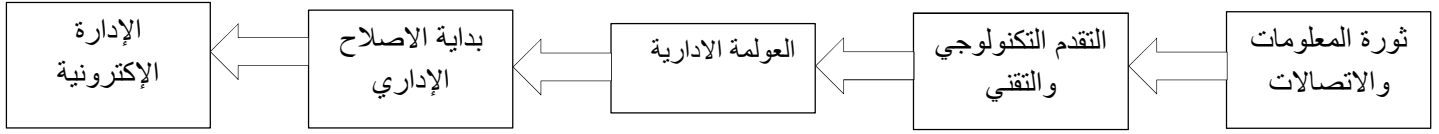
### ثامنا :الحوار والتواصل:

إن الرغبة الجماعية لدى المجتمعات المعاصرة في الالتقاء بالآخر، واقامة حوار الحضارات على نواحيها، وانشاء أواصر للصدقة مع شعوب العالم لدى كثير من فئات المجتمعات، شكلت عنصر دفع للجهات الإدارية في تلك المجتمعات إلى تعميم تطبيقات التقنية بوصفها تلك النافذة التي ستمكن، مجتمعها من أن يطل على العالم ويتواصل معه، إنسانيا، ومعلوماتيا، واقتصاديا في ظل غياب الثقافة التقنية العامة ستبقى قدرة هذه المجتمعات على التواصل منقوصة ومحدودة، لذا كان سعي الجهات الإدارية إلى تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من باب نشر ثقافة التقنية، وتعميق الخبرة الاجتماعية بقدراتها بوصفها أداة تواصل إلى جانب أنها أداة إنتاج كما يمكن اختصار الأسباب الداعية للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية فيما يلي:<sup>1</sup>

1. الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال؛
- 2 . القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- 3 . ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- 4 . صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- 5 . ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- 6 . التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
7. ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس؛
- 8 . حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة و الإدارة الإلكترونية ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، ، 2011، ص 293

الشكل رقم(03):أهم الأسباب المتعلقة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر: إيمان آيت مهدي تسيير الموارد البشرية في الإدارة الإلكترونية ،

أطروحة دكتوراه جامعة سطيف، 2018، ص30

2/التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

1/2 متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية :

ان التحول إلى الإدارة الإلكترونية لا يتم الا بتوفير ودراسة مجموعة من المتطلبات التي يمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

أولاً: وضع برامج التأسيس وخطته:

يجب أن تكون لدى الإدارة رؤية استراتيجية عامة حول مشروع الإدارة الإلكترونية الذي تسعى للتحول إليه، فتحدد مواصفات هذه الإدارة ومهامها وأهدافها التي توضع على أساس مراعاة النقائص والاحتياجات التي تعانيها الإدارة التقليدية. حيث أن وضوح رؤية الإدارة الإلكترونية حول الدور الذي ينتظر أن تؤديه في حياة الأفراد والمجتمعات والمؤسسات هو الذي يمد الإدارات بأسباب بقائها ، ويمكنها من تقديم خدمات حقيقية لا تغييرات شكلية بدون جدوى أو فائدة ، كما ينبغي أيضا الوقوف على تفاصيل تنفيذ خطة التحول من حيث الزمن اللازم للتطبيق، والإمكانات المادية والبشرية، ومعايير الإنجاز، ويراعى انصهار هذه العوامل مع بعضها وتكاملها في منظومة عمل واحدة، كما يعول بشكل كبير في نجاح أسلوب الإدارة الإلكترونية على دعم القيادة العليا في المنظمة

<sup>1</sup> الحسن حسين محمد، الإدارة الإلكترونية (المفاهيم الخصائص والمتطلبات) ، مؤسسة الوارق للنشر، 2011

أوالمؤسسة أوالوزارة أوالدولة، للمساعدة في تجاوز العقبات وتذليل الصعوبات التي تعترض تطبيقه.

### ثانيا: توفير البنية التحتية:

يقصد بالبنية التحتية الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية، وذلك بتوفير الإمكانيات المادية التي تحتاج إليها المؤسسة أوالمنظمة لخوض التجربة، والتي تتمثل في الحواسيب والشبكات ووسائل الاتصال، سواء كانت سلكية كالخطوط الهاتفية والكابلات المحورية والألياف الضوئية، أولاسلكية والأقمار الصناعية.

### ثالثا: التطوير الإداري:

يتطلب تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والاجراءات الإدارية التي كانت معتمدة في ظل النظام التقليدي للإدارة، فقد يتم استحداث ادوات جديدة أوإلغاء بعض الإدارات أودمج إدرات مع بعضها، كما تتم إعادة النظر في طبيعة العمليات الداخلية على النحوالذي يهيئ الأجواء في دائرة العمل لتطبيق هذا الأسلوب.<sup>1</sup>

### رابعا: التدريب والتثقيف:

الموظف هوالعنصر الأساسي للتحويل إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية ولأجل تطبيق هذا الأسلوب بنجاح يجب تدريب الموظفين على أساليب العمل الجديدة، كما يجب تثقيف المتعاملين أوالفئة المستهدفة وتهيئتها نفسيا لتلقي الخدمات الجديدة والتعاطي معها والإقبال عليها، فحجم الإقبال على هذه التجربة سيكون مصدر ثقة وارتياح لدى أفراد الإدارة وسيكون حافزا لهم، أيضا ليكونوا، عند ثقة المتعاملين معهم.

<sup>1</sup> فرخة ليندة ، دور تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات ، اطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، الجزائر ، 2016 2017 ،ص44 .

### خامسا: إصدار التشريعات:

يجب على الدولة التي تسعى لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية أوالتي تنوي مؤسساتها القيام بذلك، أن توفر البيئة القانونية من حيث إعداد بيئة تشريعية ملائمة، ومناخ قانوني يستجيب لمتطلبات الإدارة الإلكترونية، ويسهل معاملاتها، ويضعها موضع الاعتراف الوطني والدولي، إضافة إلى ضمان القضايا الخاصة بتدابير الأمن والحماية والسرية.

### سادسا: أمن المعلومات وحمايتها:

يقصد بأمن المعلومات ضمان بقاء المعلومات الخاصة بالجهة أوالمؤسسة التي تدار إلكترونيا في مأمن من الوصول إليها والتلاعب بها، وذلك بتأمين أكثر من وسيلة حماية، كبرامج المضادة للقرصنة لضمان سلامة المعلومات التي تعد أعلى ما تملكه المؤسسة.

## 2/2 مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية :

إن الإدارة الإلكترونية كعملية متكاملة ينطوي تطبيقها على مجموعة من المراحل المختلفة والمتتابعة لتحقيق الأهداف التي صممت من أجلها، وهذه المراحل هي:<sup>1</sup>

1- **مرحلة التوثيق الإداري:** وتشمل هذه المرحلة توثيق الهيكل التنظيمي، ومسارات الأعمال، والإجراءات الإدارية، والمهام الوظيفية والصلاحيات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتهدف عملية التوثيق الإداري للوضع الراهن للمنظمة للاستفادة منها في عمليات التطوير القادمة.

2- **مرحلة التطوير الإداري:** أو ما يعرف بإعادة هندسة الأعمال، وفي هذه المرحلة يتم التطوير الإداري بمنظور تقني يراعي متطلبات الإدارة الإلكترونية، كان

<sup>1</sup> بسام عبد العزيز الحمادي، الإدارة الإلكترونية، رسالة معهد الإدارة، العدد 50، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 27.

يأخذ بعين الاعتبار التطوير الأفقي للهيكل التنظيمي وليس التطوير العمودي، لأن التطوير الأفقي يسهل الإجراءات الإدارية، أما التطوير العمودي فإنه يزيد من تعقيدها، كما يمكن إضافة المفاهيم الحديثة في الإدارة مثل: إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، وبذلك يتم تطوير أعمال المنظمة وفق أفضل مفاهيم الإدارة الحديثة وبما يراعي أسس ومفاهيم الإدارة الإلكترونية .

**3-مرحلة التطوير التقني:** وتشمل تطوير جميع الجوانب التقنية، مثل: البرمجيات، والمعدات، والفنيين، وتتضمن عملية تطوير البرمجيات تحليل جميع الأعمال الإدارية المطورة وتحليلها إلى برامج تطبيقات في الحاسوب الآلي على أن يراعى في ذلك اختيار لغات البرمجة التي تناسب نوعية التطبيقات المطلوبة، ويترتب على ذلك توفير كافة الأجهزة اللازمة مثل شبكات الحاسوب وقواعد البيانات بأنواعها (الاتصالات، التطبيقات، الملفات، البريد الإلكتروني، موقع الإنترنت، الطباعة... الخ ) وأجهزة أمن المعلومات، والعنصر البشري أو الفنيين القائمين على التقنية وما يحتاجون إليه من تدريب وتطوير لمهاراتهم وتحفيزهم معنوياً ومادياً ليقوموا بمهامهم على الوجه الأمثل بخلاف المراحل السابقة هناك من حدد مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية في أربعة مراحل هي كالتالي:<sup>1</sup>

**اولا. مرحلة التحول:** تتطلب هذه المرحلة من المنظمة جعل البيانات العامة والأساسية متاحة فوراً على الشبكة بما في ذلك المعلومات القانونية والإدارية والثقافية والبيئية، وهي تبدي تحدياً فنياً بسيطاً حيث أن تقاسم المعلومات المهمة يتطلب توافر مستوى معين من الثقة .

**ثانيا مرحلة التفاعل:** فالشبكة المترابطة بين المنظمات يجب أن تكون أكثر كفاءة وفعالية بحيث يمكن تحميل المعلومات بالسرعة نفسها التي يمكن تنزيلها، والبدء في إنشاء شبكات تكون أكثر تطوراً واستخدام أحدث تقنيات شبكات المعلومات والاتصال .

<sup>1</sup> فهد ناصر العبود، الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003 ص 43.

**ثالثاً. مرحلة التعامل:** إن العمل الحقيقي للإدارة الإلكترونية يعتمد على السرعة والدقة في إنجاز العمل، وتوفير الكثير من الوقت والجهد والمال، والاقتصاد في تكاليف الأعمال الإلكترونية، وتقديم الخدمات الفورية عبر الشبكة .

**رابعاً . مرحلة التكامل:** وتمثل مرحلة الذروة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ويتم فيها إتاحة المعلومات فوراً عبر الشبكة، وتفاعل الأفراد مع الإدارة الإلكترونية واستجابتها لهم، والقدرة على إتمام المعاملات سريعاً عبر الشبكة، ويعني ذلك أنه بإمكان المستفيد أن يحصل على جميع المعلومات التي يحتاجها، وأن يستوفي جميع متطلباتها، وأن يطلب أو يتلقى جميع الخدمات التي يكون مخولاً لتلقيها من مصادرها، أيّاً كان نوعها، سواء اكانت في التعليم أو الصحة أو التجارة أو في أي قطاع آخر.

### 3/2 آثار التحول الى الإدارة الإلكترونية:

يمكن حصر آثار التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية بصفة عامة في المجالات الإدارية والساسية والاقتصادية والاجتماعية التالية:<sup>1</sup>

#### أولاً: المجال الإداري:

الإدارة هي أول مجال يتأثر بتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، حيث يهيء هذا الأسلوب إدارة المؤسسة لاستقبال المزيد من التدفق المعلوماتي إلكترونياً، ويمكنها من تبادل المعلومات مع الجهات ذات العلاقة، فتزداد بذلك قنوات تدفق المعلومات، كما أن هذا الأسلوب يجعل كل فرد في الإدارة بمثابة قناة معلوماتية ذات صلاحية للاستقبال والتبادل المعلوماتي، ومن أبرز الجوانب التي تظهر فيها تلك الآثار : التنظيم، التخطيط، اتخاذ القرارات، الرقابة، العمليات والإجراءات وإدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup>الحسن حسين محمد، مرجع السابق، ص165.

**ثانيا: المجال السياسي:**

بالنسبة للمجال السياسي يمكن القول أنه يتأثر إيجابيا وسلبا بالتحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، فعلى الرغم من الآثار الإيجابية الكثيرة التي ترتبت عن هذا الأسلوب كزيادة الشفافية وتقريب المسافات بين الحكومة والمواطنين وتسهيل وتسريع مختلف الإجراءات والعمليات، إلا أنه تأثر ببعض السلبيات التي يمكن وقوعها، مما يعني أن تطبيق هذا الأسلوب يحتاج إلى متابعة مستمرة ومراقبة لتأمين استمرارية تقديم الخدمات على النحو المتوقع والمأمول من توفيرها الأمثل للوقت والجهد والمال، ومن بين الآثار السلبية: التجسس الإلكتروني، زيادة التبعية للخارج، شلل الإدارة في حالة ما إذا كانت إجراءات التحول ارتجالية لم يراع فيها الترتيب المنطقي للتحول، إضافة إلى تكلفة البيئة الإلكترونية المرتفعة.

**ثالثا: المجال الاقتصادي:**

تراوحت آثار تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، سواء بالنسبة للقطاع الخاص أو القطاع العام بين السلبية والاجابية ، فبالنسبة للإيجابي يمكن تلخيص أهمها في كون هذا الأسلوب ساهم ، في ظهور وظائف جديدة لم تكن موجودة من قبل، كما غير النظرة إلى الثروة ورأس المال، حيث أصبح رأس المال الفكري والمعلوماتي بالنسبة للمؤسسة أهم من رأسمالها النقدي، وبذلك فتح أبوابا واسعة للتنافس سواء بين المؤسسات أو بين الدول، أما بالنسبة للسلبيات يمكن القول أن أهمها تمثل في البطالة والتهديد الأمني، فعلى الرغم من الوظائف الجديدة التي جاء بها إلا أنه أدى إلى حرمان العمال والموظفين من وظائفهم التي أصبحت تؤديها الآلة بسرعة أكبر وجودة أعلى وبأقل تكلفة، كما أن خطر اختراق شبكات تلك الإدارات وملفاتها والوصول إلى معلوماتها يبقى قائما، في ظل غياب برامج الحماية القوية نتيجة لتهاون بعض الإدارات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فرخة ليندة ، المرجع السابق، ص47.

## رابعاً المجال الاجتماعي :

تؤثر الإدارة الإلكترونية بشكل مباشر على النواحي الاجتماعية من خلال :

- ظهور أنظمة جديدة أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات العصر وملاءمة لمظاهر التغير المتسارع.

- تآكل البيروقراطية، وظهور هياكل تنظيمية جديدة.

- زيادة درجات الحرية المتاحة للفرد.

- سيادة قيم الشفافية والمشاركة والصراحة والوضوح، وكذلك الثقة التي يشعر بها الأفراد، والقدرة على إبداء الرأي والمشاركة إيجابياً، وعلى الرغم مما توفره الإدارة الإلكترونية من إيجابيات فإن لها انتقادات مآخذ عديدة، إلا أنها لم ترق لتكون عائقاً وسبباً للتخلي عن خيار الأخذ بها، وأهم هذه المآخذ هي:<sup>1</sup>

**1- التجسس الإلكتروني:** يعود ذلك لكون الإدارة الإلكترونية تعتمد على الأرشفة الإلكترونية الذي يعرضه لمخاطر كثيرة تكمن في التجسس على الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها، لذلك فهناك مخاطر أمنية كبيرة على المعلومات ووثائق وأرشفة الإدارة سواء تعلق الأمر بالأشخاص أو المؤسسات أو الإدارات أو حتى الدول؛

**2 - زيادة التبعية للخارج:** تصنع تقنيات الإدارة الإلكترونية غالباً في الدول الكبرى الصناعية وهذا ما يجعل دولنا رغم الجهود المبذولة تابعة لهذه الدول فيما يخص هذه التقنيات، الأمر الذي ينعكس بشكل خاص على الجانب الأمني كما ذكرنا؛

**3- شلل الإدارة:** قد يؤدي التحول غير التدريجي والسوي إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية إلى شلل وظائف الإدارة؛

**4- الكلفة الباهظة لبناء البيئة الإلكترونية:** وذلك لما تحتاجه من بنية تحتية وخدمات مساندة للمشاريع الإلكترونية من تدريب وتأهيل والتي يتم اقتطاع جزء كبير

<sup>1</sup> محمود القدوة ، المرجع السابق، ص، 251.

من ميزانية الدولة لها، مما يؤثر على أولويات تنفيذ الخدمات وخاصة في البلدان النامية.

كما يؤخذ على الإدارة الإلكترونية أنها تتسبب في<sup>1</sup>:

-مشكلة البطالة: يؤثر الاعتماد على الأجهزة الإلكترونية في القيام بالأنشطة المختلفة بدلا من الإنسان في سوق العمالة والطلب عليها خاصة في القطاع العام بالرغم مما يمكن أن توفره من فرص جديدة للعمل؛

- التهديد الأمني: مما يجعلها عرضة للاختراق والعبث .

- التخوف من اقتصار العمل على فئة محدودة من العمال : أعلى أنواع متدنية من تبادل المعلومات عوضا عن تبادل المعلومات المفيدة، وكذلك التخوف من تدني نسبة المشاركة نظرا لعدم وجود المستوى الثقافي المعلوماتي الكافي بين أفراد المجتمع.

- تضائل شخصية الفرد، والخسارة المستمرة للذات الشخصية

- تشديد الرقابة على فكر الفرد

- اتساع الفجوة بين المديرين والمبدعين وبين العاملين في المستويات الدنيا في التنظيم كما تشكو الإدارة الإلكترونية من<sup>2</sup>:

-التفكك الاجتماعي: ويكون ذلك نتيجة نقص الاتصال الجماهيري بين الأفراد.

- فقدان الخصوصية: وذلك لاحتمال تسرب المعلومات الخاصة بالأفراد، كالأسرار الأسرية التي لا يرغب كثير من الناس إطلاع الغير عليها.

<sup>1</sup> حسين محمد ، الحسن ، المرجع السابق ،ص 180 .

<sup>2</sup> ربحي مصطفى، عليان، إدارة التغيير، عمان، الاردن، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2015، ص 216 .

### 3/ وظائف الإدارة الإلكترونية:

تعتبر الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المنظمات ومجالات عملها وخاصة عمليات تهيئة أو إصلاح البنية التنظيمية مما يعكس عمق التغيير الجذري الذي تحمله تطبيقات الإدارة الإلكترونية على استراتيجياتها ووظائفها الرئيسية ومنه.<sup>1</sup>

- الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات .
- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي.
- الانتقال من الإدارة المباشرة وجهاً لوجه إلى الإدارة عن بعد
- الانتقال من النظام الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي.
- الانتقال من القيادة المرتكزة على المهام أو على العاملين إلى القيادة المرتكزة على المزيج .
- الانتقال من الزمن الإداري إلى زمن الإنترنت.
- الانتقال من الرقابة التقليدية مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط إلى الرقابة الآتية المباشرة أولاً بأول.
- الانتقال من قيادة الآخر إلى قيادة الذات.

وفيما يلي الوظائف الأساسية للإدارة الإلكترونية والتي مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح والتطوير الإداري .

<sup>1</sup> ربحي مصطفى، عليان، المرجع السابق، ص، 217.

## 1/3 التخطيط الإلكتروني: (E-Planning)

يعرف التخطيط بمفهومه التقليدي بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة والأهداف التفصيلية للإدارة ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها والتخطيط هو عملية ذهنية بطبيعتها يقوم بها المديرون، وهي تعتمد على تفكيرهم الخلاق، حيث في كما أنه الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع<sup>1</sup> ضوئها يتم بلورة الحقائق والمعلومات المتاحة عن موقف معين واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.<sup>2</sup>

قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها. إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاث مجالات:<sup>3</sup>

أ - إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في المستقبل، وإعادة تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط؛

ب - التدفق المستمر للمعلومات على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط يحوله من التخطيط المتقطع إلى التخطيط المستمر؛

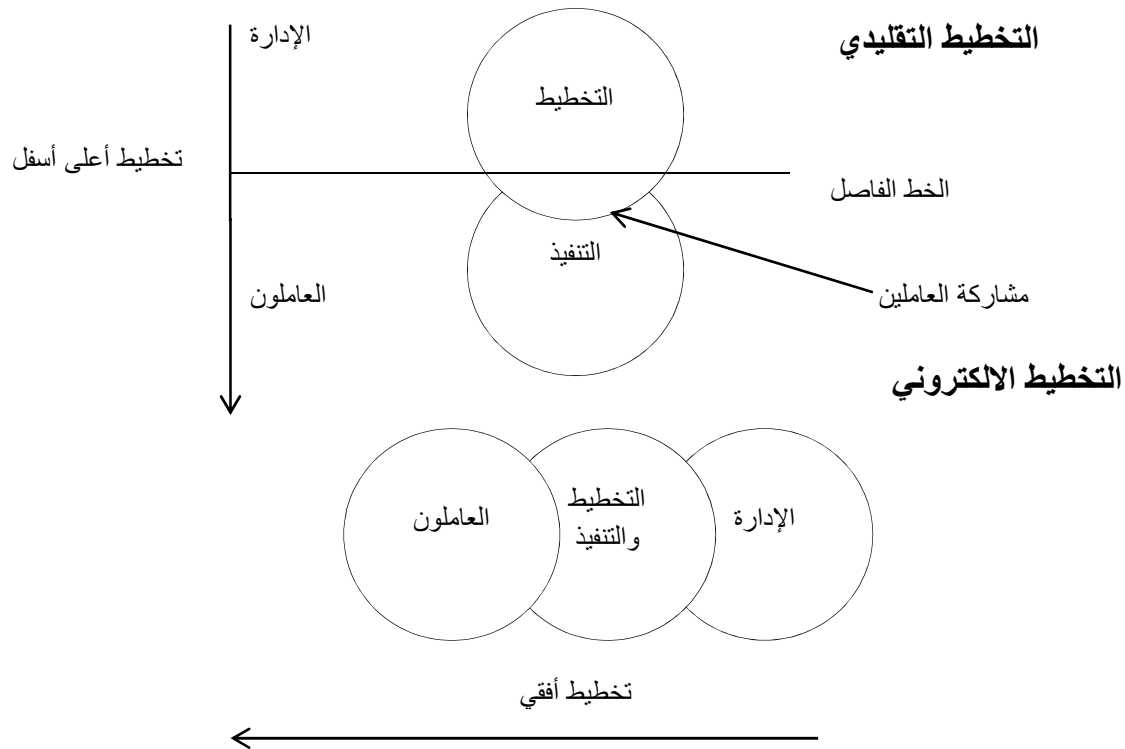
<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق ، ، المكتبة العصرية للنشر والطباعة، القاهرة ، مصر ، 2009، ص 81.

<sup>2</sup> بشير العلق، التسويق الإلكتروني، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن، 2019، ص، 120.

<sup>3</sup> خليفة مصطفى أبو عاشور ،ديانا جميل النمري، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإداريين ، المجلة الاردنية في العلوم التربوية ،جامعة اليرموك ،الاردن ن عدد02، سنة 2013،ص15.

ت - إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي ينفذون، يتم تجاوزها تماما في الإدارة الإلكترونية. فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل والشكل يوضح جانبا من هذه المقارنة فيما يتعلق بتقسيم العمل الإداري التقليدي(في جوهره تخطيط أعلى أسفل). (وأبعاد التخطيط الإلكتروني)تخطيط أفقي.

الشكل رقم(04) : مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف

والمشكلات: دار المريخ للنشر بالرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص238.

أن التخطيط كان مفيدا في الماضي عندما كانت البيئة الإدارية مستقرة، أما في ظل الزمن الآني والسرعة الفائقة للتغير فإن التخطيط يصبح بلا جدوى نظرا لكثرة التغيرات التي تطرأ على الخطة استجابة للتكيف مع التغيرات المتلاصقة، ودرجة

المرونة العالية التي تغطي نطاقا واسعا من الخيارات والسيناريوهات .المحتملة وغير المحتملة، وتجعل الخطة مجرد مرشد استراتيجي أو مبدأ تأشيرى أو توجيهي.<sup>1</sup>

وفي البيئة الرقمية حيث التغيير يتم فيها بسرعة انتقال الومضات إلى ذاكرة الحاسوب والنقرات عبر الشبكة العالمية، وحيث أن نماذج الأعمال الجديدة التي تأتي بأعمال وأسواق جديدة ومنتجات وخدمات لم تكن معرفة، فإن قوة التخطيط الإلكتروني لا تكمن فقط في المحافظة على قدرات وفرض الشركة الحالية، وإنما بدرجة أكبر تكمن في القدرة على الإتيان بما هو جديد من الأفكار والخدمات التي لا تزال غير موجودة (ما هو خارج اهتمام التخطيط في العادة) . وهذا التحدي أخذ يؤدي إلى استخدام المزيد من الفرق المدارة ذاتيا والعاملين المدارين ذاتيا أولذين يعملون على أساس إدارة الذات.<sup>2</sup>

في مثل هذه الظروف التي تتغير في كل فصل أو شهرين لم يتم التغيير، بالأسبوع واليوم على الأرجح ستكون الخطة التقليدية بلا جدوى .

**أولا الحاجة الى التخطيط :** سيكون من الضروري إعادة كتابتها مرة تلو المرة مما يجعل الخطة الجديدة في كل مرة أبعد من سابقتها عن الخطة الأصلية.

**ثانيا أفق التخطيط :** إن الخطة طويلة ومتوسطة الأمد قد تكون في الشركات التي تعمل في زمن الإنترنت وبيئتها هي الأقرب إلى التراث الإداري ومن تقاليد الإدارة القديمة أو هي في أحسن الأحوال لا تزيد، عن عبارة أو مبدأ تأشيرى أو توجيهي عام، قليل الكلمات، عام المقاصد ،يتسم بالمرونة العالية التي تغطي نطاقا واسعا من الخيارات والسيناريوهات المحتملة وغير المحتملة.

**ثالثا قيود الممارسة في التخطيط :** مع أن التخطيط في الشركات المادية التقليدية له مزايا كثيرة في التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه الشركة والتحديد المتأني للقدرات الجوهرية للشركة من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق في المقابل

<sup>1</sup> عبد المحسن الطائي (نبأ مؤيد) ، إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية ، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص83 .

<sup>2</sup> ريم الألفي، وآخرون، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 01، مصر، 2010، ص59.

كان للتخطيط أوجه نقد عديدة في الممارسة منها، أن التخطيط يسبب التقييد وعدم الاستجابة للتغيرات في البيئة، بينما نجد أن التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة، وانتقال وظيفة التخطيط من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بالإضافة إلى، مشاركة الزبائن في التخطيط ووضع الأهداف في ظل منافسة مواقع الويب.

### 2/3 التنظيم الإلكتروني: (E-organizing)

التنظيم هو:"عملية تجميع الأنشطة والموارد في شكل وحدات منطقية وبشكل مناسب."<sup>(1)</sup> وتزويد كل وحدة بالقدر المناسب من السلطة والمسؤولية، وتحديد العلاقات بينها لتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وقد شهد التنظيم تطورات كثيرة خلال الفترة الماضية التي سبقت الإنترنت. مما يعني أن إعادة التنظيم والتطوير التنظيمي كانت حالة طبيعية في مواجهة هذه القيود ومحاولة الحد منها.<sup>2</sup>

في ظل التحول الإلكتروني فإن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى، شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة، والشركات دون هيكل تنظيمي، بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي شريف، الإدارة المعاصرة،، الدار الجامعية للنشر، مصدر، 2003، ص252.

<sup>2</sup> بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في الجزائر واقع وافاق: اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3 الجزائر، 2015/2016، ص76.

<sup>3</sup> عبد القادر، عبان، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، اطروحة دكتوراه جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2015/2016، ص82.

الجدول رقم(02): الانتقال من التنظيم التقليدي الى التنظيم الإلكتروني

المكونات التنظيمية	التنظيم التقليدي	التنظيم الإلكتروني
الهيكل التنظيمي: الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقييم المهام والموارد وتجميعها في أقسام ادارات والتنسيق بينها لتحقيق أهداف المؤسسة	التنظيم عمودي هويكل قائم على وحدات ثابتة وتنظيم عمودي من الأعلى إلى الأسفل وهيكل التنظيمي محدد	التنظيممصنوففي(شبكي) أو مشروعوي والهيكل قائم على فرق العمل الجماعية والتنظيم أفقي والهيكل غير محدد
التقسيم الإداري :هوقاعدة تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات وأقسام (حسب الوظيفة، المنتج،.....)	التقسيم الإداري قائم على أساس الوحدات والأقسام	قائم على أساس تحالفات داخلية وخارجية وفرق العمل
سلسلة الأوامر :تمثل خط السلطة المستمر الذي يمتد من مستويات التنظيم الأعلى إلى الأدنى الذي يوضح من يأمر .ويمثل علاقات الإشراف أو تبعية لا بد من مراعاتها	السلطة خطية والأوامر خطية والرئيس مباشر واحد يسمى المدير الفردي	السلطة في الوحدات الاستشارية وسلسلة الأوامر في وحدات مستقلة والفرق مدارة ذاتيا والتنظيم ثنائي بمديرين او اكثر .
الرسمية:مجموعة اللوائح، السياسات، والقواعد والإجراءات المكتوبة التي توجه العاملين وتحدد طريقة استجابتهم في تأدية أعمالهم	-التعليمات الحرفية. - قواعد الإجراءات المحددة - جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا.	-سياسات مرنة - إدارة الذات والفرق المدارة ذاتيا . -جداول عمل مرنة ومتغيرة .
المركزية واللامركزية: الأولى تركيز سلسلة اتخاذ القرار في المستوى التنظيمي الأعلى واللامركزية توزيع ، السلطة بشكل يجعلها أكثر اقترابا من المستويات الدنيا	المركزية يعني السلطة في القمة واللامركزية هي السلطة الموزعة	تعدد مراكز السلطة واللامركزية ، الوحدات مستقلة والفرق مدارة ذاتيا

المصدر: محمد،محمود المكاوي،الإدارة الإلكترونية،دار الفكر، مصر،2011،

ص144

إن التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية-الأفقية التي تحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل انجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم .إنه يتعامل مع مديرين وعاملين(الإلكترونيين) في داخل المؤسسة زبائن وموردين(الالكترونيين)خارج المؤسسة، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة البيانات المشتركة وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل

المؤسسة وعلاقات الموردين عبر الشبكة الخارجية التي تجعلهم جزء من تخطيط الموارد الصناعية للمؤسسة.<sup>1</sup>

### 3/3 القيادة الإلكترونية: (E-Leader)

القيادة بمفهومها التقليدي هي القدرة على اقناع الآخرين في التوجه نحو تحقيق الأهداف ، وهي التي تجمع المجموعات البشرية وتحفزها للعمل.<sup>2</sup>

وتعود أهمية القيادة إلى اعتمادها على العنصر البشري الذي يحتل درجة عالية من الأهمية بين عوامل الإنتاج المختلفة التي تندمج معا من أجل تحقيق أهداف المشروع حيث واجهت القيادة في السابق تحديان أساسيين هما المهام والعاملون، وكان هذان التحديان يتقاسمان اهتمام الإدارة، بوقتها مما أدى إلى ظهور مدخلين، المدخل المرتكز على المهام وهو المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم، والمدخل المرتكز على العاملين، وهو المدخل المرن القائم على قوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين، وقبول المرؤوسين لقائدهم وتأثيره فيهم .

في عصر الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات فلا بد أن يؤثر ذلك على، إدارة المنظمة وطبيعتها،علاقاتها مع البيئة الداخلية والخارجية،وتغير نمط القيادة التقليدية إلى الإلكترونية، ويظهر ذلك، في تكون قيادة ذات حس تكنولوجي، ووجود قائد قادر تحسس أبعاد هذا التطور والعمل علي توظيف مزاياه لتكون جزءا من الميزة التنافسية للمنظمة.

وتتمثل القيادة في "التكامل بين رغبات القائد والأفراد بصورة تلقائية تمكن من تحقيق الأهداف المشتركة كما في الأوركسترا الموسيقية التي تجعل من مكونات مختلفة

<sup>1</sup> محمد محمود المكاوي، المرجع السابق، ص 148.

<sup>2</sup> يوسف، محمد يوسف، ابو امونة، واقع الموارد البشرية الكترونية في الجامعات الفلسطينية :رسالة ماجستير ، غزة، فلسطين، 2009، ص58.

نغما مطربا ومستساغا<sup>1</sup>. كما أن القيادة مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد (القائد) بتوجيهه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أوفي سلوكهم لتحقيق هدف مشترك.<sup>2</sup>

هذا وتجدر الإشارة إلى أن التطبيق الكفاء والفعال للتوجيه الإلكتروني في المنظمات المعاصرة أصبح يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية، ( Electronic Leaders ) والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، هذا ولا بد أن تكون هذه القيادات أيضاً قادرة على الابتكار ولديها الاستعداد الكامل لتحمل المخاطر التي تتعرض لها المنظمة عند التعامل بالنظم الإلكترونية، بالإضافة إلى قدرتها على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة. كذلك يعتمد التطبيق الكفاء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة كشبكة الإنترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها.

إن القيادة الإلكترونية تتمثل في الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث وتكوين المعرفة كما ان القائد في ظل الإدارة الإلكترونية ينبغي أن تتوفر فيه مجموعة من المهارات أهمها:<sup>3</sup>

-مهارات المعارف الإلكترونية: مثل تقنية المعلومات في أجهزة الحاسوب وشبكات الاتصالات والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها، بالإضافة إلى تطوير الأنظمة المعلوماتية، الإلكترونية والمعرفية .

- مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين :حيث يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس علاقات عمل جديدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات.

<sup>1</sup> موسى خليل، الإدارة المعاصرة ، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، لبنان، ط1 2005،ص220.

<sup>2</sup> بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ،عمان: دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن،2012 ص 281.

<sup>3</sup> احمد ،محمد غنيم، المرجع السابق ، 2009،ص81 .

- مهارات إدارية: وهي تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل الجماعي. بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة والتعاون.<sup>1</sup>

الجدول رقم (03): مقارنة بين القائد التقليدي والقائد الإلكتروني

القائد التقليدي	القائد الإلكتروني
خط سير وظيفي ثابت ذو اتجاه واحد	متغيرات وظيفية متعددة في اتجاهات عدة
أهدافه طويلة الأجل	أهدافه متتالية وقصيرة الأجل
يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية	يعتمد على عمله وجرأته
يميل إلى المركزية والتسلسل الهرمي معتمداً على نفسه أولاً.	يميل إلى التمكين ويقبل التغيير ويستوعب المفاجآت.
يرتبط بالمؤسسة والأفراد	يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات
يهتم بالتفاصيل ويغرق فيها	يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز
يدبر العمل بصوته ويجيد الكلام	يدبر العمل بأفكاره المبتكرة ويجيد الإنصات
يتجنب المخاطرة ويسعى لهامش الأمان.	يخاطر بمشروعات جديدة وأحياناً يغادرها قبل أن تفشل.
مظهره وملامحه أهم أدواته الإدارية.	أسلوبه في الاتصالات وملامح لغته هي أهم أدواته الإدارية.
محلي.	عولمي، محلي
أحادي المزاج، فهو إما سعيد وإما حزين طوال اليوم.	متعدد الأمزجة بتعدد نوافذ الاتصال وتعدد علاقاته ومهامه
انطوائي ومنغلق على مؤسسته ورفاقه.	تواصلني ومنفتح على مؤسسات الآخرين.
مجامل أو صدامي.	محاور أو مستمع.
غير مضطر على التعلم، ويتعلم بالمصادفة أو الإكراه.	مضطر إلى التعلم، ويتعلم بالعمد والاختيار.
يركز على مهمة واحدة قبل أن ينتقل إلى مهمة أخرى	ينجز مهاماً متعددة في الوقت نفسه
أدواره هي: مسوق، بائع، ومدير أفراد	أدواره هي: مدير معلومات وشبكات، وصانع معرفة.

المصدر: بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات: مركز الامارات

للدراستات و البحوث الاستراتيجية ، أبوظبي، الامارات، 2005 ص ص: 22، 23.

بالإضافة إلى ما سبق يجب على القيايين في هذا العصر متابعة كل جديد في مجال التكنولوجيات الإلكترونية وأن يتسموا بثقافة الإبداع والانفتاح والمرونة، وذلك

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم، المرجع السابق، ص ص، 82، 83.

حتى يتمكنوا من التخطيط السليم والجيد للدخول إلى عصر الثورة الرقمية والاستفادة من إمكانياته لتطوير أداء منظماتهم.<sup>1</sup>

### 4/3 الرقابة الإلكترونية ( E- Controlling )

تعرف الرقابة بشكلها التقليدي بأنها متابعة العمل وقياس الأداء والانجاز الفعلي ومقارنته بما هو مخطط له باستخدام معايير رقابية ، بحيث تحدد الانجازات الايجابية التي يجب تدعيمها والانحرافات السلبية التي يجب معالجتها وتلافيها مستقبلا، وبالتالي تحقيق الأهدف المطلوبة.<sup>2</sup>

ويهدف نظام الرقابة إلى عدم مواجهة أي مفاجآت غير سارة في المستقبل بحيث يكون المدير أو واضع الخطط على استعداد للاستجابة لأي متغير في الوقت المناسب.

ومن أبرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي وهذا ما يظهر واضحا في كون الرقابة هي المرحلة التي تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، أي أنها تتسم بعدم قدرتها على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها إلا في نهاية المدة.

ولكن نتيجة للتطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبحت عملية الرقابة تتم بشكل إلكتروني وبذلك أصبح يطلق عليها "الرقابة الإلكترونية - (E Controlling) ." هذه الأخيرة تسمح بالرقابة الفورية بمساعدة شبكة الإنترنت ومن ثم تقليص الفجوة الزمنية بين الانحرافات وتصحيحه أولاً بأول، حيث ان المعلومات تسجل التنفيذ ، مما يسمح من معرفة الانحرافات قبل أو عند التنفيذ لأخذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية .

كما تعمل شبكة الإنترنت في ظل هذا النوع من الرقابة كقناة آنية لنقل المعلومات بشكل فوري، وهذا ما يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة، وسير القرارات المتنوعة وتصحيح الأخطاء في

<sup>1</sup> سمير عماري، المرجع السابق ، ص 35.

<sup>2</sup> محمد ، موفق حديد ، إدارة الأعمال الحكومية، دار المناهج ،الاردن، 2002، ص343.

كافة أقسام المنظمة " حيث تتداخل بشكل كبير حدود المسؤولية الإدارية للمديرين والمسؤولية التنفيذية للعاملين، فالجميع يعملون في الوقت نفسه، ويتحملون المسؤولية نفسها، وهذا كله ينمي الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة بالأساليب الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة، فتكون الرقابة الإلكترونية أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة، بينما الرقابة التقليدية تكون قائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية".<sup>1</sup>

وان من بين الاسباب القائمة على الثقة ما يأتي:<sup>2</sup>

- نمط العاملين في المنظمات المعاصرة يتمثل في أفراد ذوي مهارة وتخصص عالٍ مقارنة بالعاملين محدودي المهارة والتعليم في المنظمات التقليدية.
- أن تكنولوجيا المعلومات قللت من المستويات الإدارية مما أدى الى ظهور المنظمات الشبكية وإزالة عقبات الأقسام الإدارية.
- أن المنظمات اليوم تميل بشكل كبير نحو تبني نمط العاملين عن بعد، وهذا النوع لا يمكن العمل بموجبه في ظل الرقابة القائمة بالأساليب التقليدية، ولكن لا بد من تنمية خبراتهم وقدراتهم على إدارة الذات، وتطوير العلاقات المتفاعلة القائمة على أساس الثقة بالأساليب والطرق الإلكترونية .
- وعليه تكون الرقابة القائمة على الثقة هي المعول الأساسي مع جهات ليس للمنظمة أي سيطرة عليهم إلا هذه الثقة المتبادلة بين المنظمة ومورديها أو بين المنظمة وزبائنها.

<sup>1</sup> عادل حرحوش، الفرجي، وآخرون ، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية ، مصر، 2010، ص 109.

<sup>2</sup> DESSLER, Gary, A Framework for Management: Printice Hall, New Jersey, 2001, p345

## 4/ الإدارة الإلكترونية وتميزها عن بعض المفاهيم ذات الصلة

نتيجة للتطورات التكنولوجية وأنظمة الاتصالات في منظمات الأعمال رافق طرح مفهوم الإدارة الإلكترونية عدداً من المصطلحات ذات الصلة تتداخل معها تارة وتتربط معها بعلاقات تارة أخرى، وهو أمر يوجب ضرورة توضيح نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين مفهوم الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى بيان العلاقة بين كل منها .

وإذا كان من الصعوبة مقارنة مفهوم الإدارة الإلكترونية مع مجالات وأنشطة أخرى مثل المصارف الإلكترونية e-Banking، التسويق الإلكتروني e-Marketing أو البريد الإلكتروني e-Mail، التوريد الإلكتروني e-supply الخ فإنه من الضروري مقارنة ومقاربة الحقول والمصطلحات الأساسية الثلاثة، الأعمال الإلكترونية e-Business، التجارة الإلكترونية e-Commerce، الحكومة الإلكترونية e-Government، التي شاع استخدامها في الآونة الأخيرة من دون تمييز واضح.<sup>1</sup>

## 1/4 الأعمال الإلكترونية: e-Business

استخدمت شركة IBM هذا المصطلح أول مرة سنة 1997 وذلك في إطار سعيها المكثف لتمييز أنشطة الأعمال الإلكترونية عن أنشطة التجارة الإلكترونية . وعرفت الشركة بأنها مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلال أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مرنة وبمبسطة وباستخدام تكنولوجيا الانترنت .

بهذا المعنى، تصبح الأعمال الإلكترونية نتاج علاقة الارتباط بين موارد نظم المعلومات التقليدية، وقدرات الوصول السريع الى شبكة الانترنت والويب بما في ذلك

<sup>1</sup> سعد غالب، ياسين، المرجع السابق، ص، 24.

القدرة على ربط نظم الاعمال الجوهريّة مباشرة مع الأطراف المستفيدة من الزبائن الموردين، العاملين وغيرهم.<sup>1</sup>

#### 2/4 الحكومة الإلكترونية : ( E-Government )

كثر النقاش حول مصطلحي الإدارة الإلكترونية (E- Management) والحكومة الإلكترونية (E- Government) وطبيعة العلاقة بينهما، هل هما مختلفان أم متشابهان؟ منفصلان أم متّصلان؟ حيث يرى فريق من الباحثين أنهما مختلفان، وأن العلاقة بينهما هي علاقة الجزء بالكل إذ تمثل "الإدارة الإلكترونية الجزء " وتعني تحويل جميع عملياتها إلى النّسق الإلكتروني من خلال استخدام التطورات التقنية الحديثة. كما تعمل الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المنظمة ، بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثمة أداء الأعمال وبعبارة أخرى ان تطبيقها مقتصر على حدود المنظمة فقط.<sup>2</sup>

والذي يمكن لها التّحكم فيه والسيطرة عليه ولا يتعداها إلى غيرها من المنظمات . أما الحكومة الإلكترونية فهي تمثّل الكُل وتعني العمليات الإلكترونية التي يتمّ من خلالها الربط بين ، المنظمات التي تطبق الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال التشغيل الحاسوبي ذي التقنية العالية وهذا يعني أن الإدارة الإلكترونية هي مرحلة سابقة من الحكومة الإلكترونية.<sup>3</sup>

أما فريق آخر فيرى أنّهما مترادفان، وحثته في ذلك أن "مصطلح الإدارة الإلكترونية مشتق بالأساس من المصطلح الإنجليزي ( E-Government ) والذي يعني حكومة إلكترونية بحيث أن ترجمته تمت بشكل حرفي إلى اللغة العربية، دون

<sup>1</sup> Amor Daniel ,the e-Business.Evolution Living and Working in an Interconnected .Hall PTR .Upper Saddle River,P.7 World.prentice-

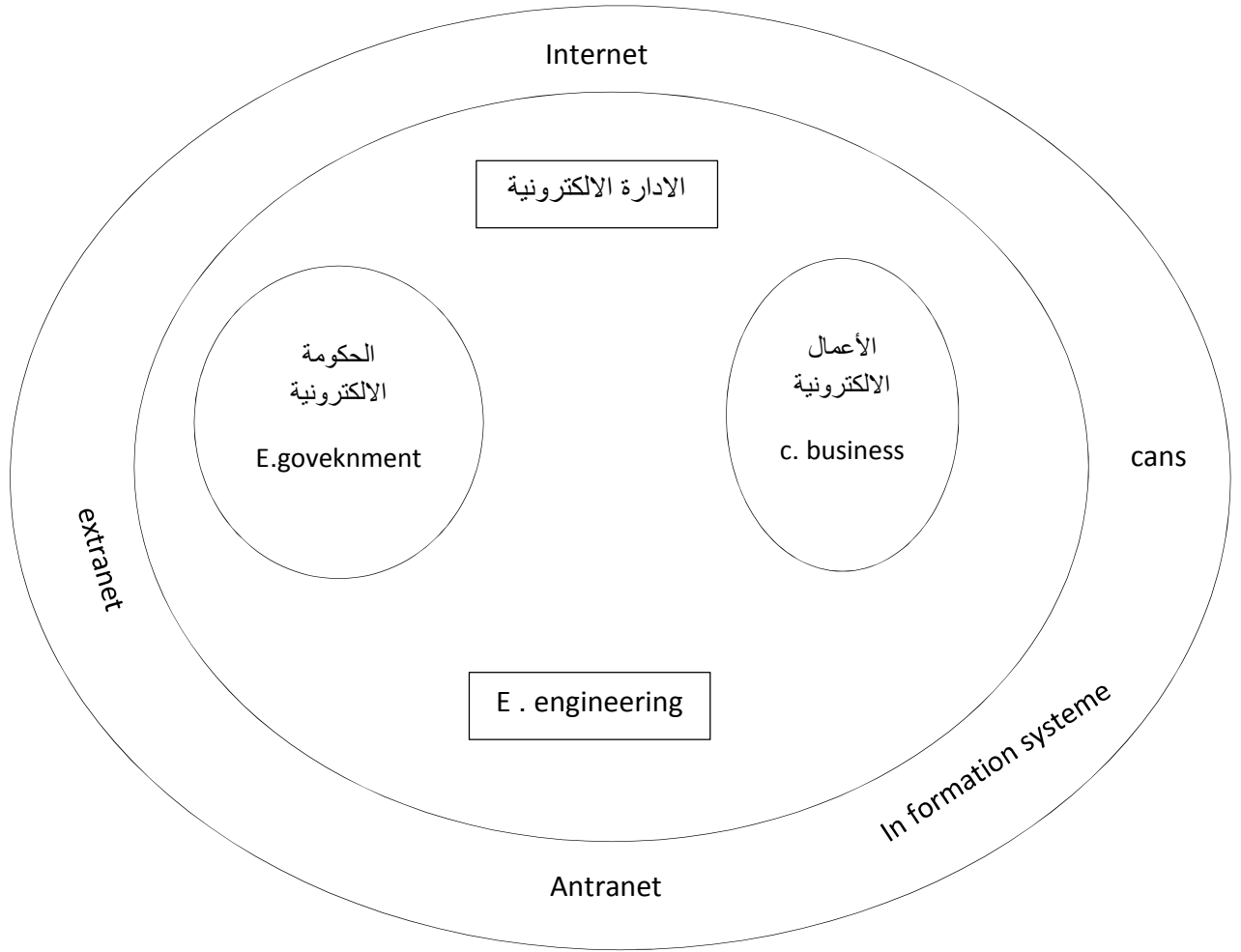
<sup>2</sup> محمود القدوة، المرجع السابق، ص ص 22، 23 .

<sup>3</sup> نصيرة شوب، الإدارة البنكية الإلكترونية في الجزائر ، دراسة ميدانية حول أنظمة النقد الآلي رسالة ماجستير غير منشورة في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012-2013، ص 50 .

مراعاة لمعناه الحقيقي وما يراد به في لغته الأصلية ولذلك يؤكدون على ضرورة استخدام مصطلح الإدارة الإلكترونية بدلاً من الحكومة الإلكترونية.

على النقيض من ذلك فإن المصطلح الإنجليزي (-E- Government) ليس المقصود به ممارسة الحكم في الدولة بطريقة إلكترونية، وإنما هو للدلالة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من طرف الهيئات العامة للدولة بهدف تقديم الخدمات الحكومية. وعليه فإن الحكومة الإلكترونية هي جزء لا يتجزأ من الإدارة الإلكترونية، باعتبارها منظومة متكاملة وفضاء رقمي يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال، والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة أو الإدارة الإلكترونية العامة، وهو ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (05): أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين غالب، الإدارة الإلكترونية ، الأردن، عمان، دار اليازوري، العلمية ، للنشر والتوزيع، 2010، ص 27

### 3/4 التجارة الإلكترونية : ( E-Commerce )

يتكون مصطلح التجارة الإلكترونية من مقطعين ، حيث أن الدول الأول وهو " التجارة" والتي تشير في مفهومها ومضمونها إلى نشاط إقتصادي يتم من خلاله تداول السلع والخدمات بين الحكومات والمؤسسات والأفراد، وتحكمه قواعد وأنظمة محددة، أما المقطع الثاني " الإلكترونية " فهو يشير إلى المجال أداء التجارة ، ويقصد به أداء النشاط التجاري باستخدام الوسائط والأساليب الإلكترونية والتي تدخل الأنترنت كواحد من أهم الوسائط.<sup>1</sup>

أما من حيث تعريفها فهي تشير حسب التعريف المقدم من منظمة التجارة العالمية إلى تنفيذ كل ما يتصل تعليمات الشراء وبيع البضائع والخدمات والمعلومات، عبر شبكة الأنترنت والشبكات التجارية العالمية الأخرى، وتشمل الآتي:<sup>2</sup>

- ✓ الإعلانات عن السلع والخدمات.
- ✓ تقديم العملاء التي تدعم الشراء والبيع وخدمات مابعد البيع.
- ✓ التفاعل والتفاوض بين البائع والمشتري.
- ✓ عقد الصفقات وإبرام العقود.
- ✓ سداد الإلتزام المالية وفعها.
- ✓ الدعم الفني للسلع التي يشتريها الزبائن.
- ✓ تبادل البيانات الكتونيا بما في ذلك كالتولوجات الأسعار- المراسلات الآلية المرتبطة بعمليات البيع والشراء- الاستعلام عن السلع- الفواتير الإلكترونية- المعاملات المصرفية.

<sup>1</sup> عبيرات مقدم، عجيلة محمد، بن نوي مصطفى، اثر التجارة الإلكترونية على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الثاني بين مؤسسات الزيبان وتأثير الانكسار الرقمي شمال جنوب على تسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 14-15- افريل، 2007، ص 03.

<sup>2</sup> إبراهيم أحمد، عبد الخالق، التجارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على المكتبات، مطبوعة مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2011 ، ص 27.

ومن ثم فإن التجارة الإلكترونية تمثل بداية الموجة المستارعة نحو سعي المنظمات بجعل عملياتها التجارية تكتسب السمة الإلكترونية ورافق إلى (E) التي تشير إلى كلمة Electrone بعملياتها التجارية المختلفة وفي الحقيقة أن امكان استخدام الأنترنت من الجمهور منح فرصا جديدة أمام المنظمات متمثلة في السوق الإلكتروني (E. Market) واستخدام الفضاء السوقي من أجل عقد الصفقات ، مما منح المجال لظهور تجارة الإلكترونية جديدة، وصول إلى عصر الكتروني رقمي جديد ومن ثم فقد حدث التبادل الإلكتروني للبيانات الذي أدى إلى تطور التجارة الإلكترونية وتوسيعها من الصفقات إلى معالجة أشكال أخرى من التعاملات.<sup>1</sup>

إذن وفق لمفهوم أوسع يمكن تعريف التجارة الإلكترونية على أنها عملية البيع والشراء للسلع والخدمات الكترونيا ، واطمام صفقات الأعمال المحسوبة باستخدام الأنترنت ، والشبكات ، والتكنولوجيا الرقمية الأخرى.<sup>2</sup>

ولغرض التمييز فإن التجارة الإلكترونية تعمل في الفضاء السوقي، بينما التجارة التقليدية تعمل في المكان السوقي وتغطي جميع الصفقات التجارية التي تعتمد على مواقع وصفقات العرض على الشبكة العالمية وليس في المتاجر المادية.<sup>3</sup>

ولكي تتوفر لدينا رؤية أفضل نستعرض فوائد التجارة الإلكترونية في الجدول

1 Wamukoya, justus,and mutula stephen, **capacity building requirment records** ; journal, vol, 15,n 2,2005,page 71

<sup>2</sup> Laudon kemment ,**management systems** : prence half ,new jersey, 2002, page,25.

<sup>3</sup> Hago Stephen, **Management Information Systemes for the Informat Age**: Mmcgrow Hill Boston (2002),p10-11

الجدول رقم (04): فوائد التجارة الإلكترونية

فرص الموردين	المنافع التي يحصل عليها العملاء
حضور عالمي	خيار عالمي
وضع تنافسي افضل	جودة افضل
تفصيل السلع والخدمات حسب العميل	الاستجابة السريعة للحاجات
تقصير أو إلغاء سلاسل التوريد	تخفيضات هائلة على الاسعار
وفرة في التكلفة	خدمات شخصية منفصلة حسب حاجة العميل
فرص اعمال مبتكرة	خدمات ومنتجات جديدة

المصدر: سعد غالب، ياسين، التجارة الإلكترونية عمان: دار المناهج للنشر

والتوزيع الطبعة 2 ، الأردن، 2015، ص 227.

باختصار، التجارة الإلكترونية هي عملية بيع وشراء المنتجات بالوسائل الإلكترونية مثل تطبيقات الهاتف المحمول والإنترنت وتشير إلى كل من التسوق عبر الإنترنت وكذلك المعاملات الإلكترونية.<sup>1</sup>

<https://ecommerce-platforms.com/ar/glossary/ecommerce>

<sup>1</sup>مدونة شرح التجارة الإلكترونية.

تم الاطلاع عليه يوم 2019/12/08

## 5/ تطبيق الادارة الالكترونية:

## 1/5 تجارب بعض الدول الأجنبية في تطبيق الإدارة الإلكترونية:

توجد تجارب رائدة وناجحة في تطبيق مشروعات الإدارة الإلكترونية، وإذا كان من المستحيل دراسة وشرح هذه التجارب بصورة مفصلة فإن من المفيد حقا تقديم عرض موجز لأبرز ملامحها وأميز قسماتها، إلى جانب تجارب إلكترونية عربية سنحاول استعراضها.

**1 . الولايات المتحدة الأمريكية:** تعتبر الولايات المتحدة رائدة على جميع دول العالم في مجال المعلوماتية، سواء من حيث التصنيع المعلوماتي لمختلف منتجات وأنواع التقنيات ، أو من حيث حجم الإستثمارات، ومن ثم من حيث العوائد المالية من جراء الإستثمار في المجال المعلوماتي<sup>1</sup>، والحكومة الفيدرالية الامريكية هي بحق أكبر منظمة بيروقراطية في العالم، حيث يعمل بها (2.1) مليون موظف مدني ، و(800) ألف عامل بريد، بالإضافة الى(1.8) مليون يعملون في القطاع العسكري. وبهذا يكون عدد العاملين في الحكومة أكثر من سبعة أمثال عدد العاملين في أكبر شركة أمريكية. وتبلغ الميزانية الفدرالية حوالي (1.5) تريليون ، أي أكبر من إجمالي الناتج القومي لألمانيا ثالث أكبر قوة اقتصادية في العالم.<sup>2</sup>

وبلغت نفقات تكنولوجيا المعلومات على المستوى الفيدرالي أكثر من (48) بليون دولار في سنة 2002، و(52) بليون دولار في سنة 2003 مما يعني توفر البنية التقنية التحتية والمعلوماتية لتطوير وتطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عادل حرحوش، الفرجي، وآخرون ، المرجع السابق، ص 133.

<sup>2</sup> فرانك كيلش، ثورة الانفوميديا ،الوسائط المعلوماتية و كيف تغير عالمنا وحياتك، الكويت ، مجلة عالم المعرفة ،ترجمة ،حسام الدين، زكرياء عالم المعرفة عدد 253 ، 2000 ، ص 12.

<sup>3</sup> Fraud,west. **E-govenment Strategy :Simplified Delivery of Services To Citizens** , Executive Office of the President Office of Management and Budget, Washington,(2002) , P 7.

الأمر الذي أدى إلى حدوث ثورة حقيقية في عالم الإتصالات ولاسيما بعد ظهور شبكة الإنترنت ، لذا كانت تجربة الولايات المتحدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال الإتاحة الكاملة لجميع المعلومات والقوانين واللوائح الحكومية على شبكة الإنترنت ، بصورة تحقق لأي مستخدم التعرف الكامل على جميع القوانين التي تحكم أي موضوع معين أو قضية معينة، فضلا عن قيامها بإتاحة النماذج المستخدمة في أداء الخدمة وما يتبعه من إمكان الطباعة مستفيد لهذه النماذج على طابعته الخاصة ثم ملئها في إطار التعليمات الموضحة ، قبل التوجه إلى مراكز أداء المعلومات، وهذا الأسلوب يقضي على أحد الإختلافات الرئيسية التي تؤثر في أداء الخدمة ، كما أن هناك مبادرة خاصة قامت بها وزارة الدفاع الأمريكية لإدارة تنظيم مشترياتها من خلال بناء شبكة متكاملة للمعاملات الخاصة بالتوريدات الحكومية والموردين المسجلين في هذه التوريدات ، حيث يتم من خلال هذه الشبكة الإدارة الكاملة للمخزون الحكومي، وتنفيذ عمليات الشراء إلكترونيا محققين بذلك وفرة هائلة في الإنفاق الحكومي يمكن أن يؤدي إلى إرتفاع مستوى الخدمات الحكومية.<sup>1</sup>

**2 . الإتحاد الأوروبي:** تحظى الإدارة الإلكترونية في الإتحاد الأوربي باهتمام كبير تأتي نظرا لأهميتها في مجال الخدمات التي تقدمها الحكومة إلى قطاع الأعمال والمواطنين كما تحاول دول الإتحاد الأوروبي دائما اللحاق بركب التقنيات الحديثة بشكل تحاول فيه مجاراة النموذج الأمريكي، ففي عام 2000 تبنى الإتحاد الأوروبي فكرة الإنتقال إلى المجتمع المعلوماتي، ومن ثم التمهيد لإجراء إصلاحات في مؤسساته ، تؤدي في النهاية إلى الإدارة الإلكترونية حيث أطلقت اوربا شعار (E- E) أي أوربا الإلكترونية، وهي بذلك تدعو جميع أعضاء الإتحاد الأوروبي للقيام بمساعيهم لتحويل حكوماتهم إلى حكومة إلكترونية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عادل حرحوش، الفرجي، المرجع السابق، ص، 134.

<sup>2</sup> مرزة ،موفق ،الإدارة الإلكترونية، المؤتمر العلمي السنوي الثاني ، تكنولوجيا المعلومات و دورها في التنمية الاقتصادية، الجزء الثاني 6-8 ماي 2002 ، ص ص 44 ، 46.

ومن هنا نستعرض بعض النماذج للدول الرائدة في الإدارة الإلكترونية ونحاول ان نقسمها جغرافيا فمن اوربا .

**3.السويد:** حيث تحتل السويد المركزالأول في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ولاسيما في مجال الإنترنت والإدارة الإلكترونية، حيث يحظيان باهتمام كبير ويمكن لكل الوكالات الحكومية والثقافية والتنفيذية والمجالس الإقليمية والسلطات المحلية الولوج فيها من خلال مراكز النداء المؤتمتة \* في خدمات الهاتف، كما دخلت في حوار مفتوح مع الفعاليات التجارية، بهدف خلق نظام مفتوح للتوقيع الإلكتروني، حيث تبنت الحكومة السويدية مبادرة خاصة لإدارة وتنظيم المخزون الحكومي وعملية الشراء الحكومية من خلال شبكة الإنترنت ، وهي ترمي بذلك إلى خفض تكلفة عمليات التخزين بنسبة تصل إلى 30% .<sup>2</sup>

**4 سنغافورة:** تعتبر تجربة سنغافورة في تطبيق الإدارة اللاكترونية والاعمال الالكترونية من بين التجارب الرائدة المهمة في الدول النامية المتطورة. وقد ساعد في نجاح هذه التجربة موقع سنغافورة المهم وتوفر بنية تحتية لوجستية، ووجود مؤسسات مالية تعمل بمعايير عالية، وسوق للاتصالات مفتوح ، بالإضافة إلى توفر استراتيجيات تقوم على التفكير بسرعة، والعمل للسوق الكوني من خلال توظيف مزايا تكنولوجيا المعلومات والموارد الفكرية والمعرفية المتاحة .<sup>3</sup>

\* الأتمتة أو التشغيل الآلي بالإنجليزية: Automation: هو مصطلح مستحدث يطلق على كل شيء يعمل ذاتيا بدون تدخل بشري فيمكن تسمية الصناعة الآلية بالأتمتة الصناعية مثلا. وهي تعني حتى في أتمتة الأعمال الإدارية، وأتمتة البث التلفزيوني. وهي عملية تهدف إلى جعل المعامل أكثر اعتمادا على الآلات بدلا من الإنسان، تعتبر كنوع من أنواع الروبوت لكنها ما زالت بحاجة إلى الإنسان لتكملة عملها. تهدف الأتمتة إلى زيادة الإنتاج حيث تستطيع الآلة العمل بسرعة ودقة ووقت أكثر من الإنسان بمئات المرات، ففي السابق برغم وجود الآلات لكنها كانت تحتاج إلى وقت طويل للإنتاج وكذلك الإنتاج لم يكن بالدقة المطلوبة على يد الإنسان. موقع المعرفة.

تم الاطلاع عليه يوم 2019/12/14

<sup>2</sup> باري عبد اللطيف ، دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة ، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر ، 2014، ص92.

<sup>3</sup> سعد ، غالب ياسين، المرجع السابق، ص 369.

وبالنسبة لقطاع التصدير فقد احتل تصدير عتاد الحاسوب ومكونات تكنولوجيا المعلومات قرابة 53.5% من قيمة صادرات سنغافورة في سنة 2001، ثم تأتي خدمات الاتصالات بنسبة 23.2% ، وخدمات تكنولوجيا المعلومات بنسبة 10.6% من قيمة الصادرات والوسائط الرقمية 0.4%<sup>1</sup>.

هذا النجاح الباهر الذي تحقق في سنغافورة، يعود إلى كفاءة وفعالية الإدارة في سنغافورة التي وضعت خططا إستراتيجية أطلقت عليها خرائط الطريق لتحويل سنغافورة إلى جزيرة، التكنولوجيا الذكية لوضع رؤية إستراتيجية للمستقبل الرقمي للجزيرة كما في يوضح هذا الجدول الى خريطة الطريق إلى الإدارة الإلكترونية ما بين 2000-2005.

#### جدول رقم (05) : خريطة الطريق إلى الإدارة الإلكترونية

الأهداف الاستراتيجية	التاريخ	خريطة الطريق
التكنولوجيا الرقمية تكنولوجيا الاتصالات	24 جويلية 2000	1-خريطة الطريق الأول
أمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التجارة الإلكترونية والربط الشبكي للمنازل	20 مارس 2001	2-خريطة الطريق الثانية
تطوير شبكات الاتصال تطبيقات الانترنت (الجيل القادم)	28 فيفري 2002	3-خريطة الطريق الثالثة
تكنولوجيا الشبكات وأمن التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية	26 نوفمبر 2002	4-خريطة الطريق الرابعة

المصدر: [www.ida.gov.sg](http://www.ida.gov.sg)

ولدى سنغافورة إستراتيجية لتطوير الإدارة الإلكترونية وصناعة الاعمال الإلكترونية من خلال برنامج مشترك لسلطة تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومجلس المعايير والإنتاجية .

<sup>1</sup> Annual Survery on Singapore's Information Industry : Executive Summary,IDA Singapore,at [http:// www.ida.gov.sg](http://www.ida.gov.sg).

وتتضمن سلطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فرق عمل وظيفية تتوزع على الفرق التالية.<sup>1</sup>

- 1- مجموعة التشريعات ووضع السياسات .
- 2- مجموعة التطوير على الخط.
- 3- مجموعة تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- 4- مجموعة التكنولوجيا .
- 5- مجموعة النظم الحكومية .

بطبيعة الحال زيادة على ذلك فقد توفرت لسنغافورة عوامل مساعدة أخرى منها الاستقرار الاقتصادي والسياسي ، جاذبية سنغافورة في استقطاب الاستثمار الأجنبي ، وجود بنية تحتية معلوماتية وتقنية، برامج الحوافز الحكومية للمشروعات الريادية وتوفر معايير الجودة لخدمات ومنتجات تكنولوجيا المعلومات. والشوط الكبير الذي قطعته سنغافورة في تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية ، والتي نجحت بصورة جوهرية في تحويل سنغافورة إلى جزيرة التكنولوجيا الذكية .

## 2/5 تجارب بعض الدول العربية في تطبيق الإدارة الإلكترونية:

1 . الإمارات العربية المتحدة: اذ حققت دولة الإمارات العربية مكانة متميزة أهلتها لأن تكون من الدول الرائدة عالمياً في تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية. حيث احتلت المرتبة (28) في قائمة الدول الأكثر تقدماً في تطبيق الإدارة الإلكترونية في التصنيف العالمي المعتمد لدى الأمم المتحدة في 2012. في حين حصلت على المرتبة الأولى على صعيد دول الشرق الأوسط وأفريقيا والمرتبة الخامسة بين الدول الآسيوية. هذا وقد توفرت مجموعة من العوامل التي أهلت دولة الإمارات لتولي هذه المكانة، ولعل من أهمها:

<sup>1</sup> .Iaudon kenneth c.and traver carol guercio ,2001, **E-Commerce business, Technology,Society**, Boston :Addison-Wesley.p74.

حرص القيادة الإماراتية على تبني التطورات التكنولوجية العصرية في نظم المعلومات والاتصالات والعمل على تطبيقها بما يتناسب مع البيئة الداخلية والمعايير الدولية.

فضلاً عن العمل الجاد في محاور عديدة ترتبط بالبنية التحتية والكوادر البشرية وتطوير القوانين والتشريعات لخلق مناخ ملائم للاستثمار والأعمال في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لاستخدام هذه التكنولوجيا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة،<sup>1</sup> لكونها أدركت أهمية المعلومات والاتصالات ، ووضعت الخطط اللازمة للحاق بركب المعلوماتية المتقدم ، فقد أنشأت حكومة دبي أول منطقة حرة للتجارة الإلكترونية في العالم أسمتها مدينة دبي للإنترنت ، وإستقطبت منذ إنشائها في عام 2000 حوالي 200 شركة عالمية وإقليمية في عالم الإلكترونيات، وتسابقت الشركات الصغيرة والكبيرة فيها إلى ممارسة التدريب والتأهيل والبرمجيات، كما أنها وفرت البنية التحتية المناسبة للمشروعات ، وزودتها بالمرافق الحيوية الخدمية الأخرى.<sup>2</sup>

بحيث شجع ذلك على إستقطاب الكفاءات العالية والمهارات الإبداعية، وخلقت الأجواء المشجعة والمبادرات الحكومية لدعم الأعمال، ومن الجدير بالذكر أن دولة الإمارات قد حددت خطة طموحة لبناء نظام إلكتروني شامل كانت بداياته في عام 2003، فمثلا ما ذهبت إليه وزارة المالية والصناعة بتقديم خدماتها من خلال تقنية الإنترنت بغية تحسين الخدمات التي تقدمها هذه الوزارة إلى العملاء والمواطنين من خلال تطوير آلية تحصيل الإيرادات الحكومية وتسديد رسوم الخدمات ، حيث وفر النظام الجديد إمكان إستقبال طلبات الرخص من العملاء والمواطنين الراغبين في

<sup>1</sup> نادية حمدي، باشا ، نصيرة محاجبية، عرض تجربة دولة الامارات العربية المتحدة في ارساء حكومة الكترونية اتحادية: مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات، الجزائر، العدد 02، 2013، ص 79.

<sup>1</sup> حجازي، عبد الفتاح بيومي، مقدمة في التجارة الإلكترونية العربية، الاسكندرية : دار الفكر الجامعي، مصر 2003، ص42 .

الإشتراك والتسجيل في الخدمة بعد إدخال العميل لجميع البيانات بدون تحمل عناء الحضور شخصياً إلى مقر تلك الوزارات.<sup>1</sup>

**2 . الأردن:** قامت الحكومة الأردنية بتطبيق الإدارة الإلكترونية فيها بهدف تحسين الخدمات العامة في الدولة ومواكبة التقدم التكنولوجي والمعرفي، ورصدت لذلك خطة تتمثل في زيادة استخدام الخدمات الإلكترونية وأتمتة الإجراءات الحكومية ضمن منهجية التحول الإلكتروني من خلال تنفيذ إستراتيجية " أردن رقمي 2020 " والتي تستهدف خدمة المواطن الأردني، وقطاع الاعمال، وخدمة المقيمين في الأردن ، والدوائر الحكومية وتحديد جدول زمني للدوائر الحكومية المشاركة في خطة التحول الإلكتروني لفترة 2017-2020 .

ترتكز خطة التحول الإلكتروني للاعوام 2017- 2020 على إعادة هندسة إجراءات وأتمتة خدمات الوزارات والدوائر بالإضافة الى إلزامها إعادة هندسة الإجراءات وتطبيق مخرجات إعادة هندسة الإجراءات على ارض الواقع ومن ثم أتمتة الخدمات ورفع تقرير شهري عن تقدم سير العمل لتحقيق التحول الإلكتروني.

كما تشمل الخطة على وقف تقديم 10 خدمات حكومية بالطرق التقليدية وحصر تقديمها إلكترونياً اعتباراً من 2018/01/01 . وهي اصدار مخطط أرضي، إصدار شهادة عدم المحكومية، تجديد رخص المهن، دفع مخالفات السير، دفع المسققات، الاشتراك بالضمان الاجتماعي ودفع الاشتراك الاختياري للأفراد والشركات، تجديد رخصة السيارات بدون فحص، وعلى هذا اتبعت الحكومة الأردنية مجموعة من المحاور تتضمن:

- البنية التحتية
- التوقع الإلكتروني.
- السياسات والتعليمات.
- أمن المعلومات

<sup>1</sup> عادل ،حرحوش الفرجي وآخرون المرجع السابق ، ص 140 .

➤ الارشفة الإلكترونية

➤ الارشادات<sup>1</sup>.

### 3/5 تجربة الجزائر مشروع " الجزائر الإلكترونية 2008-2013 "

إن التطور التكنولوجي الهائل الذي شهده العالم مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحالي والذي غير ملامحه بشكل جذري، لم تكن الجزائر بمعزل عنه، فكان لزاما عليها إقحام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال في مختلف المجالات، وهذا تحضيراً للتحول الحقيقي نحو مشروع الإدارة الإلكترونية في كل المؤسسات العمومية منها والخاصة وذلك في إطار مشروع الجزائر الإلكترونية التي تم إطلاق بدايتها في 2009 سنة ، وتحتاج عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية إلى برنامج يجسد من خلال إستراتيجية يتم تحديدها مسبقاً، وإدارتها للتعامل بشكل إلكتروني في إطار ذلك سعت الجزائر على غرار باقي الدول لتحويل مؤسساتها وإلكتروني من خلال وضع برنامج يتم تجسيده في فترة معينة وعبر مراحل.

#### 1- مشروع الجزائر الإلكترونية 2009-2013 :

أعدت الدولة الجزائرية في سبيل تطوير تطبيقات الإدارة الإلكترونية، مخططاً متعدد القطاعات، يسمى: إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2009-2013 ، تم تحديد الأهداف المرجوة وضبط الأعمال الواجب تنفيذها في غضون الخمس سنوات، حيث يرتكز المخطط على ثلاثة عشر محوراً رئيسياً، بحيث تم إعداد وتقييم الوضع بالنسبة لكل

<sup>1</sup> وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات الاردنية ،"استراتيجية أردن رقمي" 2017-2020.

موقع تم الاطلاع عليه يوم 2020/10/12 . <https://modee.gov.jo>

محور وتحديد أهدافه الرئيسية والخاصة المسطرة على مدى الخمس السنوات، مع وضع لائحة للعمليات اللازمة لتجسيد هذه الأهداف تتمثل في مايلي:<sup>1</sup>

## 2-المحاور الرئيسية للجزائر الإلكترونية

### المحور 1 : تسريع استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال في الإدارة العمومية

سيحدث إدخال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات وتعزيز استخدامها في الإدارة العمومية تحولا كبيرا في أساليب تنظيمه وعملها، مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب، لاسيما من خلال وضع خدماتها على شبكة الإنترنت . والتي تسمح بإنشاء فضاء اتصال مستقل عن التوقع المادي ويتيح توفر المعلومات في أي وقت وفي أي مكان .وفي هذا السياق، تم وضع أهداف خاصة وأحيانا مشتركة لكل دائرة وزارية .

وهي تخص الجوانب التالية:<sup>2</sup>

- إستكمال البنى التحتية المعلوماتية الأساسية .
- وضع نظم إعلام مندمجة .
- تنمية الكفاءات البشرية .
- تطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى في الجزائر انطلاقا من تقييم الوضع الذي أجرى إعداد إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013".

<sup>1</sup> اللجنة الإلكترونية، الجزائر الإلكترونية: <http://www.mptic.dz/ar/IMG/pdf/e> تاريخ الاطلاع :

2021 /09/20

<sup>2</sup> بلعربي عبد القادر ،لعرج مجاهد نسيمة ،مغير فاطمة الزهراء ، تحديات التحول الى الحكومة الإلكترونية في الجزائر : الملتقى العلمي الخامس الموسوم ب الاقتصاد الافتراضي و انعكاساته على الاقتصاديات الدولية ،المتاح في : <http://www.elmaouid.com/arab/wp-content/uploads/2012/06/> ، تم الاطلاع على الموقع في 03/2021.

**المحور 2 : تسريع إستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات (المؤسسات الإلكترونية).**

إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أضحى أمرا ضروريا من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى المؤسسات وتمكينها من الاستفادة من الفرص التي يتيحها سوق أوسع، ويمكن من تحسين العلاقات مع الزبائن والشركاء ويساعد على تحقيق فاعلية أكبر بفضل استخدام نظم تسيير المعارف وبفضل الانترنت أصبحت السوق العالمية في اقتصاد يعتمد على المعرفة كقيمة أساسية وبذلك الأهداف من هذا المحور هي المؤسسة الإلكترونية وذلك من أجل :

❖ دعم تملك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

❖ تطوير تطبيقات أداء الشركات .

❖ اولوية تطبيق الرقمنة في الإدارة المحلية لتحسين الخدمة العمومية .<sup>1</sup>

إذا فالادرة الإلكترونية هي الانطلاقة لتجسيد مشروع الجزائر الإلكترونية ونجاح هذه الاخيرة، متوقف على نجاح الاولى ،و مرتبط بها،لأنها تشكل دعائمها القاعدية،وركيزتها الأساسية،و هذا الارتباط بين الاثنين،يشكل دعامة تجسيد مشروع الجزائر الإلكترونية.

**معوقات تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية،**

واجه مشروع الجزائر الإلكترونية منذ بدايته العديد من المصاعب و المعوقات و التي كانت السبب الرئيسي لتأخره منذ انطلاقة الفعلية عام 2008، و من خلال ماتم استعراضه يمكن إستنتاج العديد من المعوقات و التي يمكن تقسيمها إلى:

<sup>1</sup> فوزية صادقي ، واقع رقمنة الجماعات المحلية الجزائرية و تحديات تحسين الخدمة العمومية في ظل الثورة التكنولوجية: مجلة العلوم الانسانية لجامعة ام البواقي ، الجزائر، جامعة قسنطينة، المجلد 07، العدد03،ديسمبر 2020،ص 21.

**المعوقات التنظيمية:** تتمثل أهم المعوقات التنظيمية في عدم جاهزية المؤسسات الجزائرية، بمختلف أنماطها لمواكبة موجة التحول، فكثرة المشاريع الموضوعية، تتطلب جاهزية دقيقة، وإستعداد تاما مسبقا، وتوفير الأرضية التنظيمية، و الخطة الاستراتيجية الملائمة ،مع دراسة كافة أبعاد المشروع، من جميع النواحين وربط ما هو موضوع على الورق ، بما هو موجود في أرض الواقع الفعلي ناهيك عن مشكل البيروقراطية الادارية و مختلف مشاكل المسيرين وعجزهم عن التحكم في الأوضاع و تغييرها.

**المعوقات التشريعية:**<sup>1</sup> إن غياب التشريع الإلكتروني ومحدودية الإطار القانوني المنظم للمعلومات يضع مرحلة التحول الإلكتروني أمام العديد من الأشكالات ،التي تتعلق بتداول المعلومات، ونوعية هذه المعلومات المتداولة ومحتواها وعلى وجه الخصوص تلك المتعلقة بالأشخاص، حيث أصبحت هذه الأشكالات القانونية حاجزاً أمام التحول نحو الجزائر الالكترونية ، إذ ولحد الان تفتقر الجزائر إلى نص قانوني يعالج مواضيع مرتبطة بحفظ المعلومات، وطريقة التعامل معها عن طريق التكنولوجيات الحديثة.

**المعوقات البشرية:** تعتبر العناصر البشرية أهم الموارد المعول عليها لبدأ أي مشروع وإنهائه، فمهما كان حجم المشروع أو نوعية الموارد التي يتطلبها، فإن الموارد البشرية كقوى عاملة، تعتبر ركيزة إنجاحه الاولى والتي تحتاج لتكوين فعلي، لخوض تطبيق المشروع، وذلك بتزويدها بكافة المعارف النظرية والتطبيقية، والزامها باحترام عنصر الزمن، والتقليل من الجهود المهدورة، هذا من جهة ومن جهة اخرى، محاولة القيام بحملات تحسيسية مكثفة لنشر الثقافة الالكترونية ،عن طريق إستخدام وسائل الإعلام والأشهار المختلفة، لزيادة نسبة الوعي لدى الزبائن والمتعاملين، وكل المتعلقين بالمحيط الخارجي

<sup>1</sup> خالد قاشي، إستراتيجية الجزائر الالكترونية 2013 فجوة النظرية و التطبيق: مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات، العدد 04 ، ص21.

للمؤسسات، و المنظمات، فالعمل في الظل دون إعطاء إحصائيات دقيقة لتقدم المشروع سيجعل الجميع بمنأى عما يحدث.

**المعوقات الجغرافية:** من بين أهم معوقات تأخر إنجاز مشروع الجزائر الإلكترونية عجز المؤسسات المعنية بهذا المشروع خاصة قطاع الاتصالات ، عن توسيع التغطية الشبكية عبر كافة التراب الوطني ، وحتى لو كانت هناك العديد من المحاولات المنجزة ، فإنها تتسم بالبطئ وعدم الكفاية، مقارنة مع المساحة التي يجب تغطيتها، والامكن التي يجب الوصول اليها، إضافة للتركيز على مناطق دون أخرى كالمناطق الريفية و البعيدة.

**المعوقات التقنية:** إن مشروعاً بحجم مشروع الجزائر الإلكترونية، يتطلب بنية تحتية تكنولوجية وتقنية قوية ومتينة، والتي تتطلب بدورها رؤوس أموال ضخمة، وتكاليف وميزانيات خاصة ، وتمويل طويل الأمد، أي نقص من هذا الجانب ، سيؤثر بالسلب على نوعية التطبيق ومدته، وكيفية إنجازه ، ونتائجه النهائية إن تم إنجازه، و خاصة إذا كانت الدولة التي ستطبق هذا المشروع " دولة مستهلكة للتكنولوجيا وليست مصنعة لها".

ضف إلى ذلك محدودية تدفق الانترنت والذي من شأنه إن يعيق تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية.<sup>1</sup>

**المعوقات الأمنية :** يعتبر الأمن مطلباً لإنجاح أي مشروع، خاصة إذا ماتعلق الأمر بالأمن المعلوماتي، لذلك لا بد من العمل على توسيع دائرة المحافظة على الأمن المعلوماتي، لكافة التعاملات الصفقات، والمشاريع الإلكترونية المختلفة، ووضع النصوص القانونية المتعلقة بالتعامل مع مختلف الوسائط التكنولوجية كالخدمات الشبكية، أبرزها الأنترنت حيث تقوم هذه القوانين بتجريم ومكافحة مختلف الجرائم الإلكترونية و المعلوماتية.

<sup>1</sup> كمال فار، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرفق العام، مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية و الاتصالية ، المجلد 8، العدد04، 2021/02/20، ص 18.

## خلاصة الفصل:

تعد الإدارة الإلكترونية من الاتجاهات الحديثة في المجال الإداري الناتجة عن ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأحد أهم الآليات الناجمة لتحسين جودة الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن، حيث تحقق الكثير من المزايا و الفوائد التي تشكل في مضامينها مرتكزات ومبادئ الحكم الراشد. لذلك شكلت ثورة تحول و نقلة نوعية في نموذج الخدمة العمومية ودعامة أساسية لتعزيز الحكم الراشد في الإدارات العمومية المعاصرة، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات التأثير الفعال والسريع، التي أحدثت تحولات جذرية وعميقة في جوهر أداء الوظائف الإدارية وآليات تحقيق الإدارة لأهدافها، مما انعكس إيجابا على تحسين مستوى الخدمات العامة التقليدية وأساليب وطرق تقديمها، و إحداث خدمات جديدة برز ضمنها نمط الخدمات الإلكترونية التي تقدم عن بعد وبطريقة ديناميكية تتميز بجودة ودقة عاليتين وبسرعة وسهولة كبيرتين وفي أي وقت ومن أي مكان، لاغية بذلك كل الحواجز المادية من مسافات وحدود جغرافية وزمانية وما يرتبط بها باتجاه تجسيد الخدمات الإلكترونية والعمل دون أوراق و الحصول المرن والسريع على المعلومات، مما ساعد على إذابة كل التعقيدات والصعوبات التي تعاني منها الإدارات التقليدية في تقديم الخدمات، أين كانت تلقي الكثير من إجراءات إنجاز الخدمة و أعباءها على المستفيد بينما يجب أن تلقى في صلب مسؤولية الجهاز الإداري. مما جعل الإدارة الإلكترونية كنمط إداري متطور وسيلة اتصال و تفاعل سريعة و سهلة في إتاحة المعلومات وتقديم الخدمات آلية فعالة لتحقيق مسعى الإدارة العامة الرشيدة وإضفاء خصائص وميزات الفعالية، الشفافية، الاستمرارية، سرعة الاستجابة، الدقة، تقليص الوقت والجهد والتكلفة والتي تعبر في جوهرها عن مرتكزات ومبادئ الحكم الراشد على الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية على المستوى المحلي أو على مستوى الدولة بشكل عام.

الفصل الثاني:

الأداء في ادارة

الموارد البشرية

## تمهيد:

عرفت إدارة الموارد البشرية تطورا هاما في الفكر الإداري الحديث، وهذا بالنظر إلى المكانة التي أصبحت تحتلها في الهيكل التنظيمي لمختلف المنظمات، ويكمن ذلك في العمليات الأساسية التي تؤديها من خلال تنظيم، وتخطيط، وتوجيه، ورقابة القوى العاملة، التي أصبحت تحظى ببالغ الأهمية من طرف المنظمات المعاصرة، وباعتبار أن العنصر البشري قد أصبح أحد الركائز التي تسعى المنظمات من خلاله إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء والكفاءة، فإن النظرة إلى إدارة الموارد البشرية قد تغيرت من المنظور التقليدي القائم على الوظيفة الروتينية لأداء الفرد، إلى المنظور الحديث الذي يعتبرها كأهم الإدارات التي تسعى إلى توظيف وتطوير أداء الفرد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة، وهذا ما جعل الإدارة تسارع في تطبيق العديد من آليات التقارب بين التكنولوجيا والإدارة ، وذلك بتطبيق عمليات إعادة تحديث كلي للبناء الإداري مع ما يتوافق والتغيرات الجديدة على مستوى المنظمات وهيكلها ، أهم هذه العمليات تطبيق الإدارة الالكترونية، على مستوى إدارة الموارد البشرية، إذ سيتناول هذا الفصل الربط بين النظام الإداري الإلكتروني وأداء إدارة الموارد البشرية، وكيفية إنتقال الجهاز الإداري ، من طابعه التقليدي الى طابعه المعاصر .

## 1/ الاطار النظري لعملية الأداء في الموارد البشرية :

## 1/1 مفهوم الأداء:

نال مفهوم الأداء ولا يزال اهتمام أغلب الكتاب والباحثين سيما في مجال إدارة المؤسسات، ذلك لما له من دور فاعل في تبليغ المؤسسات في النمو والبقاء، حيث يعتبر من أكثر المفاهيم اتساعا وتطورا مما زاد في صعوبة تحديد مفهوم موحد له من طرف المهتمين بهذا المجال ، نظرا لاختلاف المعايير المعتمدة من طرف كل باحث في دراسة الأداء وأهم الجوانب المرتبطة به.

إرتبط مفهوم الأداء (Performance) لدى العديد من الباحثين بالموارد البشري دون غيره، لاعتباره أساس بناء أي مؤسسة والعضو الفاعل في تحريك باقي الموارد فيها. ويعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء "performance" كلمة انجليزية مشتقة من الكلمة القديمة performance المأخوذة من الكلمة performer والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى (Accomplire).<sup>1</sup>

ويمكن تعريف الأداء بأنه إنجاز الاعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع إتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق اهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته ،حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على تحقيق أهداف المنظمة.

وتجدر الإشارة أن مصطلح الأداء يعني تنفيذ مهمة او تأدية عمل.<sup>2</sup>

وعليه نحاول إعطاء اهم التعاريف التي ارتبطت بمصطلح أداء الموارد البشرية على انه:

<sup>1</sup> Dictionnaire Larousse de la langue française : 2001. P 766.

<sup>1</sup> الداوي ،الشيخ، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة، العدد،07، 2010، ص 217.

- درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.<sup>1</sup>
- هو محصلة سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة أو قسم أو دائرة، التي يقوم بها الموظف أو المدير لتحقيق هدف معين.<sup>2</sup>
- المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله ، من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.<sup>3</sup>
- النتيجة المحصلة من جراء إتمام عمل ما.<sup>4</sup>
- وعليه يمكن القول أن أداء الموارد البشرية يعني به "القدرة على إنجاز المهام"<sup>5</sup>،
- تعكس هذه القدرة في إنجاز مهام ما تم تحقيقه من طرف الموارد البشرية في المؤسسة ومستويات ودرجات الإنجاز لديهم الناتجة أساسا عن الأنضباط والجدية في القيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بهم .
- كما تم تحديد مفهوم الأداء وفقا لمصطلحي الكفاءة والفعالية ( Efficiency and Effectiveness )، نتناوله وفق ثلاث عناصر:

<sup>2</sup> راوية، حسن محمد، المرجع السابق، ص، 209.

<sup>3</sup> إبراهيم الخلوف ، الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن ، عمان : الوراق للنشر و التوزيع ، ط 1، الاردن 2009، ص 29.

<sup>3</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، الجزائر ، مديرية النشر لقائمة ، 2004، ص 123.

<sup>1</sup> Yvon Mouglin , processus, Les outils d'optimisation de la performance, Edition d'organisation, paris :1996, p17

<sup>2</sup> Annie Bartoli, Le Management dans les organisations publiques , Edition Dunod, Paris ,2007, p78

### أ- مدخل الكفاءة:

تعرف الكفاءة على أنها " القدرة على استغلال الموارد أفضل استغلال لتحقيق أهداف المنفعة <sup>1</sup>، أي أنها تشير إلى القدرة على تدني مستويات استخدام الموارد دون المساس بالاهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة، معبرة بذلك عن العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، فهي الكيفية التي تستخدم المؤسسة مواردها المالية و البشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة .

### ب- مدخل الفعالية:

ينظر الباحثون في علم التسيير الى مصطلح الفعالية على أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة ،هذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة <sup>2</sup> والأهداف المخططة، فالأداء يعبر عن المخرجات المراد تحقيقها أو النتائج المحصل عليها .

ويمكن التفريق بين مصطلحي الفعالية و الكفاءة في الجدول التالي :

### الجدول رقم (01) : مقارنة بين الكفاءة و الفاعلية

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	
المدخلات مثل: العمل، المؤهلات، المواد المعدات	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات مثل : الأرباح، العائد، رقم الأعمال	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	الفاعلية

المصدر: نور الدين ،شونفي، تفعيل نظام تقييم الاداء في المؤسسة العمومية

الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،جامعة الجزائر

،2004/2005،ص27.

<sup>1</sup> أحمد يوسف،دودين، إدارة الاعمال الحديثة، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن،2012،ص136.

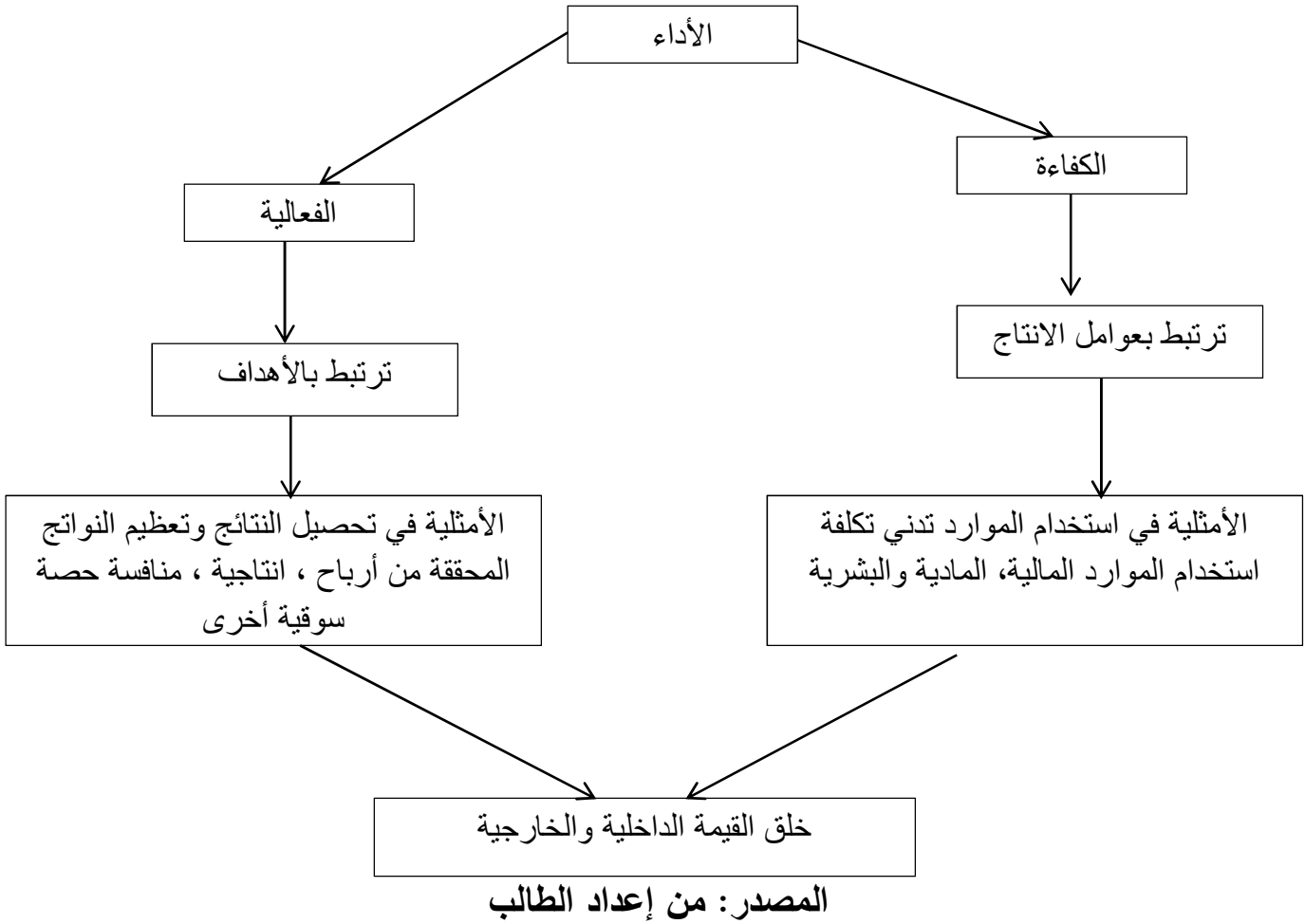
<sup>2</sup> الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء،مجلة الباحث،جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، العدد 2010،07 ص219.

من خلال الجدول يتبين أن الفروقات الأساسية بين مصطلحي الكفاءة والفعالية والمتمثلة في مجالات الاهتمام والمعالجة والتحليل وكذا معايير القياس، إنما تعبر في ذات الوقت عن التكامل بينهما (المصطلحين) في سبيل الوصول إلى المعنى الحقيقي للأداء والظاهر في الاستغلال الأمثل للموارد بغية تحصيل النتائج المسطرة وتغيب فجوة الأداء السلبي.

### ج-مدخل الكفاءة والفعالية Efficiency and Effectiveness:

يعرف الأداء وفقا لمصطلحي الكفاءة والفعالية على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية." واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ويمكن التعبير عن الأداء من خلال إقترانه بمصطلحي الكفاءة والفعالية حسب الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): الأداء وفقا لمصطلحي الكفاءة و الفعالية

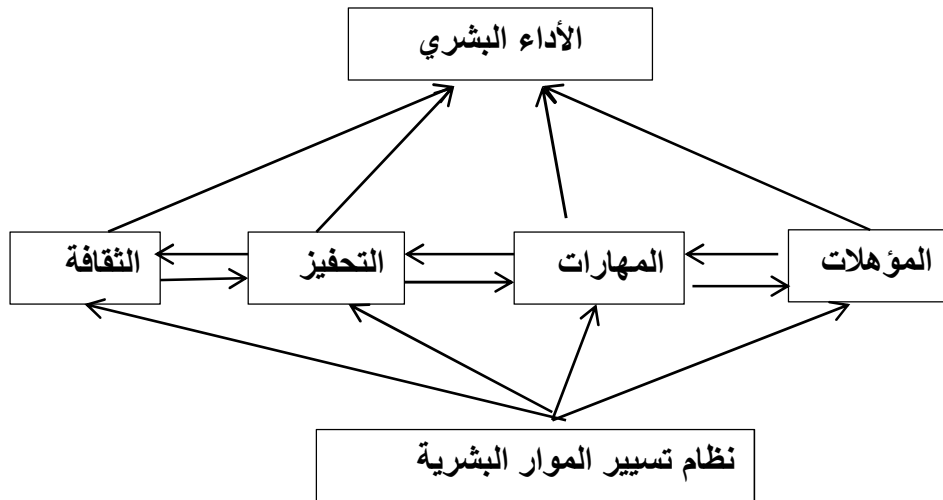


وعليه يعتبر كل من الكفاءة والفعالية مصطلحين يعبران عن المعنى الحقيقي للأداء ، إذ يعكسان التوجه الذي يعرف الأداء إنطلاقا من العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول، فلا يمكن تحقيق الأداء المرغوب دون وجود كفاءة تامة (إستخدام رشيد للموارد دون تبذير وبأدنى تكلفة ممكنة) والفعالية تمكن من بلوغ الأهداف .

وعليه فإن الأداء يشمل مفهومين هما الكفاءة والفعالية؛ فالأداء البشري يحوي في مضامينه ما حققته الموارد البشرية من إنجازات وأهداف بكفاءة وفعالية كنتيجة لالتزامها الإيجابي بالقيام بمهامها ومسؤولياتها على الوجه المطلوب.

ويمكن التعبير عن فلسفة التكامل بين محددات الأداء، في كون الأداء لا يمكن تحقيقه إلا إذا كان المورد البشري في المؤسسة يملك مجموعة من المؤهلات والمهارات التي تعكس متطلبات وظيفته وللحفاظ على هذه المؤهلات والمهارات وكذا تتميتها واكتساب الجديد منها، لابد ان تعمل المؤسسة على تحفيز مواردها البشرية كترقيتهم لمناصب أعلى او الزيادة في مردودية الأداء لديهم،بالأضافة إلى الاعتراف بجهودهم وإنجازاتهم كحافز معنوي، هذا يؤدي الى خلق ثقافة الزيادة في مردودية الأداء لديهم ،بالإضافة إلى هذا يؤدي الى خلق عامل قوي ومشارك يزيد الولاء ويرفع من المستوى المعرفي للموارد البشرية لديها.

الشكل رقم (02): محددات الأداء البشري وتسيير الموارد البشرية



Dimite : Weiss, Les ressoueses humaines,Les éditions

d'organisation paris,2000,p251

**2/1 تقييم الأداء وطرقه:**

إن التشخيص للحالة التي تكون عليها المنظمة في وقت ما لا يكف، وإنما تقديم النتائج بطريقة كمية ومصحوبا بجملة من الإقتراحات والحلول لبعض المشاكل والأزمات، هو الحل الأمثل لازدهار المؤسسة وتحقيق أهدافها.

**أ: مفهوم تقييم الأداء:**

لقد صار من الضرورة على كل منظمة طرح بعض الأسئلة مثل:  
 بأي أسلوب قامت المنظمة بكافة وظائفها لإنجاز أدائها ؟  
 ما مدى تحقيق الموارد البشرية لمختلف مهامها ؟  
 ما نتيجة ممارسة المنظمة لوظائفها ؟ هل أخفقت ، أما إن كان العكس فما مدى توفيقها

ما هي مواطن القوة لدى المنظمة لجني ثمار النجاح ؟  
 وماهي نقاط ضعف المنظمة في حالات الإخفاق ؟  
 ولعل الإجابة عن مثل هذه الأسئلة يكشف النقاب عن دور تقييم الأداء في كل منظمة وضعت سياسات واستراتيجيات ، لتعرف مدى تحقيقها لأهدافها المسطرة قبلا ، ومدى نجاح استراتيجياتها باعتبار تقييم الأداء يعد مصدرا أساسيا للتغذية العكسية.  
 إذن : يمكن القول أن عملية قياس وتقييم الأداء في المؤسسة هي المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية تقدم كنتيجة نهائية خلال فترة معينة.

وفي هذا الصدد يجب توضيح الفرق بين اللفظين : "القياس وتقييم الأداء إذ يمثل أولهما عملية جمع معلومات كمية عن الموضوع المراد قياسه فإذا أضيف عليها ما يلي : معرفة

النتائج وأسبابها ،ثم اقتراح الحلول لتفادي السلبيات منها وصولا إلى أهداف جيدة مستقبلا تحول القياس إلى تقييم للأداء.<sup>1</sup>

ويعرف عموما تقييم الأداء على أنه : "التقدير العادل لجهود العاملين لمكافأتهم انطلاقا من مقارنة أدائهم بجملة من المعايير تتمثل في: الصفات والمميزات المتوفرة في الفرد ، وذلك لبلوغ أهداف منها :تمكين العامل من أداء عمله بنجاح وكفاءة من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة عن طريق مقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل إلى تحديد مستوى إنتاجه الحقيقي".<sup>2</sup>

ويرى البعض أن "تقييم الأداء بأنه عملية إدارية للحكم على مدى تقدم الموظف في واجباته وسلوكياته خلال فترة زمنية لا تتعدى السنة، ويصدر عن العملية تقريرا في نموذج معين يرفق بملف العامل وينتج أثارا إدارية قانونية".<sup>3</sup>

ويعرف الدكتور عمر وصفي عقيلي تقييم الأداء على أنه : "نظام رسمي مصمم من قبل إدارة الموارد البشرية يحتوي على مجموعة من الأسس ،القواعد العلمية، الإجراءات، يعتمدها كل مستوى إداري أعلى في تقييمه أداء المستوى الأدنى منه بدءا من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته".<sup>4</sup>

وهذا المفهوم يوحي بضرورة تقييم أداء كل طرف في المنظمة سواء عامل بسيط أو مدير كون تقييم الأداء يرمي إلى مقارنة الأداء الفعلي لكشف أوجه القصور، ولا يعني بالضرورة التجريح أو التشويه أو حتى الإتهامات والمحاكمة ؛ لذا يمكننا القول أن "التقييم ذو الكفاءة والفعالية يعتمد أساسا على الحوار إذ يحدد أهداف العامل في إطار الأهداف العامة

<sup>1</sup>عريوة محاد، دوربطاقة الداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية : رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة سطيف ، 2010-2011، ص 50.

<sup>2</sup> العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث ، العدد 10، 2012، ص 323.

<sup>3</sup> الخزامي عبد الحكيم، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الرياض: مكتبة الساعي للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 21.

<sup>4</sup> عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الاردن: دار وائل للنشر، ط 2 ، 2009، ص 363.

للإدارة والتي تسمح بمشاركته في بلوغها أيضا من خلال اقتراح الأفضل ثم التحسين و التطوير.<sup>1</sup>

وكخلاصة لهذه التعريفات يمكن القول أن تقييم الأداء هو تلك العملية الحيوية والمستمرة والتي تهدف إلى تحسين وتطوير العاملين ، وإتاحة فرصة الترقية والمكافآت العادلة من جهة وتبين نقاط القوة والضعف للمنظمة انطلاقا من الملاحظة والتحليل ووفقا لسياسات ومواعيد ثابتة وكذا معايير " معينة من جهة أخرى مثل:حجم التوظيف الحقيقي، كلفة العمل والبرامج ، مستويات الإنتاجية المتحققة... وغيرها.

### ب:طرق تقييم الأداء :

إن الكثير من المنظمات تعتمد على مجموعة من الطرق والأساليب عند تقييمها للأداء؛ وهذه الطرق تنقسم إلى قسمين:

أ. قسم تقييم الأداء بالطرق التقليدية أو الذاتية نظرا لاعتماده على الحكم الشخصي.  
ب. قسم تقييم الأداء بالطرق الحديثة أو الموضوعية والتي تم تدارك الأمر فيها لتجنب أخطاء الطرق التقليدية.

أ. تقييم الأداء بالطرق التقليدية الذاتية: وتتضمن هذه الطريقة حكم الرئيس المباشر للفرد على أدائه في عملية التقييم ، وهي تركز على الجوانب الكمية وتستخدم المعايير والمؤشرات المالية البحتة إلى جانب الاهتمام بالأداء الفردي.<sup>2</sup> وهي تضم:

<sup>1</sup>Annie Chemla , **performance de la fonction ressources humaines :définitions et cadre d'analyse ,étude préparatoire, département recherche ,études ,veille-IGPDE ,France, 31 mars 2008 , p 54.**

<sup>2</sup> بوجعادة الياس ، تفعيل الموارد البشرية واثره في تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسة ، اطروحة دكتوراه ،جامعة سكيكدة ، الجزائر ، 2005.2006،ص 60.

**1. طريقة الترتيب:** أسلوب قديم في تقييم الأداء يعتمد أساسا على المقارنة بين أداء فردين أو أكثر، وفق صيغ معينة وخصائص مفترض توافرها في أفراد الجماعة، إذ يتولى المقيم ترتيب الأفراد والعاملين بالتسلسل تنازليا لمستوى الأداء من الأفضل إلى الأسوأ.<sup>1</sup>

**2. طريقة التوزيع الإجباري:** هنا يقوم المقيم بتوزيع من يريد تقييمهم حسب قدراتهم وكفاءاتهم على شكل منحني طبيعي، حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة ، ثم تتدرج التوزيعات بنسب أقل أو أعلى بالتساوي على طرفي المنحنى.<sup>2</sup>

**3. طريقة التدرج:** تعد هذه الطريقة أبسط طرق تقييم الأداء وأكثرها شيوعا ،فهي تعتمد على وضع تصنيفات للأفراد العاملين محضرة من قبل إدارة الموارد البشرية أو المقيم؛ ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء تبدأ من غير المرضية وحتى الفائقة ، وبالمقارنة بين أداء الفرد مع التصنيفات المحددة مسبقا تتجلى درجة كل الفرد.<sup>3</sup>

رغم بساطة هذه الطريقة أي التقليدية ،واعتمادها من قبل جل المنظمات إلا أنها تعاني من بعض المشاكل كالتأثير بسلوكية وشخصية المقيم ، وعدم حياده بالإضافة إلى أن أدواته لم تعد قادرة على إعطاء الصورة الواضحة والمتكاملة فيما يخص الأداء ،" هذا ما أوجب اعتماد طرق حديثة تركز على رأي الكل وبشكل يتوافق مع البيئة المحيطة، ويضمن موضوعية القرارات ، بغرض الرفع من فعالية الموارد البشرية.

<sup>1</sup> مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية،رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة فرحات عباس سطيف، 2019، ص19.

<sup>2</sup> محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: رسالة دكتوراه ، جامعة غزة ،فلسطين ، 2006،ص.ص 60.

<sup>3</sup> مشعلي بلال،المرجع السابق، ص 20.

ب. تقييم الأداء بالطرق الحديثة "الموضوعية" وهي تضم:

1. أسلوب الإدارة بالأهداف: "يطلق على الإدارة بالأهداف عدة مسميات مثل: الإدارة

بالنتائج، إدارة النتائج، تخطيط العمل، إدارة الأداء و برامج المراجعة."<sup>1</sup>

"وتعتبر هذه فلسفة إدارية جديدة، إذ أصبح من الأمور البديهية في المؤسسة اشتراك العاملين مع رئيسهم في تحديد الأهداف الواقعية ووضوح ووفقا لقدراتهم ورسم الاستراتيجية ، خلال فترة زمنية مستقبلية لتحقيقها وإنجازها ومن ثمة مراجعة الأداء انطلاقا من فكرة أن الأهداف صارت معايير لتقييم الأداء.

ومن أهم مميزات هذه الطريقة أنها تهتم بالأداء في المستقبل، وتنمي قدرة الفرد على تحقيق أهدافه وتحليلها.

2. طريقة المقارنة المزدوجة: "بموجب هذه الطريقة، تقسم الوحدة التنظيمية إلى فرق

في شكل "أزواج"

3. طريقة الأحداث الحرجة: "يتم تقييم الأداء بموجب هذه الطريقة على أساس أحد

العوامل المحددة له ، ألا وهو طبيعة الوظيفة وما يترتب عن تحليلها وتوصيفها ، ومن ثمة تحديد مجموعة السلوكيات الإيجابية أو السلبية شرط أن تكون بشكل هام وحساس وذات تأثير مباشر على أداء الأفراد والمسؤولون عنها"<sup>2</sup> وتستبعد كل العناصر التي لا تفرق بين الأداء الفعال وغير الفعال ، ثم تحفظ في سجل لدى المقيّم وتخصص كل صفحة لعامل محدد ويصبح بهذا السجل أساس لمراجعة أداء العاملين خلال فترة معينة بصورة رسمية.

4. طريقة الاختيار الإجباري: "عرف هذا النوع من التقييم انتشارا واسعا، يهدف أساسا

إلى تقليص التحيز البشري أثناء عملية التقييم ،وفي غالب الأحيان يأخذ شكل استمارة تحمل

<sup>4</sup>. طاهر محمود، الكلادة، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية ، عمان : دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن 2011، ص84.

<sup>1</sup> عمر، وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2005، ص 423.

جملة من العبارات المقسمة إلى مجموعات ، تحوي كل منها أربع عبارات مقسمة مثنى مثنى مرغوبة وغير مرغوبة" <sup>1</sup> وهنا يجبر المشرف على عملية الإختيار ولا مجال للتخطي أبدا ؛ وذلك انطلاقا من أوزان معطاة لكل عبارة مختارة وغير معروفة بالنسبة له؛ وتتصف بسرّية تحتفظ بها المؤسسة فقط".<sup>2</sup>

**5. طريقة قوائم المراجعة:** "عادة ما تحضّر هذه القوائم من قبل خبراء ذوا دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم ، وذلك انطلاقا من عدد من العبارات الوصفية والتي تصف الجوانب الإيجابية المختلفة لأداء العامل وكثيرا ما يتم وضع عبارات نمطية لكل وظيفة ، إذ يطلب من المشرف القائم بالتقييم والتأشير بنعم أو لا على الصفة الملائمة لكل عامل حسب رأيه الشخصي؛ ثم تعود القائمة بعد ذلك إلى خبراء بإدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد قيمتها سرّيا طبعا لتفادي التحيز .

**6. طريقة التقرير المكتوب:** "طريقة مشابهة إلى حد كبير طريقة الأحداث الحرجة ، ويقوم فيها المشرف بكتابة تقرير في نهاية الفترة حول حكمه وملاحظاته على أداء العامل ، معتمدا في ذلك على ذاكرته دون أي مستند خطي للتقييم".<sup>3</sup>

"ومن الطرق الحديثة في قياس وتقييم أداء العاملين هو تقييم الفرد بطريقة الاقتراع السري بواسطة كل فرد من أفراد جماعة العمل، دون أي اعتبار للمركز الإداري؛ وعادة ما تمتاز طرق تقييم الأداء بتسلطية المشرفين ويتصف بالطابع العقابي، والتغاضي عن العوامل النفسية و الإجتماعية المحيطة بالفرد".<sup>4</sup>

1 مشعلي بلال،المرجع السابق، ص 21.

<sup>2</sup>فدوى، محمد رمضان، أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء،اطروحة دكتوراه ،جامعة غزة ،فلسطين، 2009،ص 101.

<sup>3</sup>مشعلي بلال،المرجع نفسه ، ص 22.

<sup>3</sup> محمد ،الصيرفي، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، الاسكندرية : مؤسسة الحورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1،مصر ، 2008، ص12.

**3/1 مجالات استخدام تقييم الأداء:**

يمكن تلخيصها في مايلي:<sup>1</sup>

**1 الترقية و النقل:** اذ يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم الى وظائف أعلى من وظائفهم كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.

**2 اجراء تعديلات في الرواتب والأجور:** اذ ان تقييم الاداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها في تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما يمكن إقتراح نظام حوافز معين لهم، عن طريق تقييم الأداء وما يظهر من نتائج يتم تحديد من يستحق منه علاوة او مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه.

**3.التعيين:** يعتبر تقييم الأداء مؤشرا لعمليات الاختبار والتعيين في المؤسسة، حيث تعتبر نتائجه معيارا هاما للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته و قدراته.

**4 . تخطيط الموارد البشرية:** تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعد في عملية تخطيط هذه الموارد ،وبالتالي مساعدتها في أداء مهمتها الأساسية على النحو التالي :

- عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ في زمن أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى مما يجعل زمن العمل المتاح في المستقبل الذي يخطط له اكبر، وهذا يشير الى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلا لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل.

<sup>1</sup> محمد ،محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية ،الدار الجامعية ،2001،ص 288.

- توضح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغني عنهم، ووجوب الاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة، وهذا يمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية.

و هناك استخدامات لنتائج تقييم الأداء الأخرى أهمها:<sup>1</sup>

#### أ- تحديد مستوى الأداء المطلوب و تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن نتيجة تقييم الأداء تحدد موقف الفرد العامل بما فيه من نقاط قوة وضعف فتستطيع الإدارة والعامل أن يعمل معا على رسم طريق التغلب على نقاط الضعف بالتدريب، كما تؤدي معرفة الفرد العامل بنقاط قوته الى الاستزادة منها للمحافظة على مستواه أو تحقيق مستوى أفضل.

وتحديد نقاط الضعف لدى العامل هو البداية الصحيحة لتخطيط برامج التدريب، حيث يأتي على أساس من الحاجة الحقيقية لها ويتطلب ذلك أن تكون العناصر التي يتم تقييم وفقا لها على درجة كافية من التفصيل وبما يسمح لتحديد نقاط الضعف بصورة دقيقة.

#### ب- فاعلية الرقابة والاستشراف و تحسين مستوى المشرفية :

إذا كانت نتيجة التقييم تبين مستوى أداء العامل فأنها تعكس كذلك مقدرة الرئيس على الاشراف والتوجيه والحكم السليم اذا خضعت نتيجة تقييم الرئيس للمراجعة من مستوى أعلى مما سيدفعه الى العمل على تنمية مهاراته في شؤون القيادة ولا شك أن ذلك سينعكس على دقة نتائج التقييم فيوفر ثقة العاملين فيها و يطمئن الى الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات .

#### ج- تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين: ان عملية تقييم الكفاءة تتطلب من

الرئيس الذي يقوم بها أن يكون على اتصال مباشر ومستمر بالشخص الذي سيقوم كفاءته، حتى يأتي حكمه موضوعيا وعادلا ومن ناحية المرؤوس فإنه سيجرّص على معرفة رأي

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم، الهيتي، إدارة الموارد البشرية الأردن: داروسائل النشر والطباعة، 2003، ص،ص 211،210.

رئيسية فيه وتقبل نقده ولكي تكون نتائج تقييم الكفاءات ذات فاعلية أكبر في هذا المجال فإن الأمر يتطلب من الرئيس أن يقوم بحصر وتسجيل أداء وتصرفات الفرد العامل لكي يتسنى له تحسين مستواه، وتحقيق درجة عالية من الكفاءة.

## 2/أسس ومستويات تقييم الأداء:

### 1/2 أسس تقييم الأداء:

- إن التقييم ينص على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه و تصرفاته من ناحية أخرى.<sup>1</sup>

- إن التقييم يشمل على الحكم في نجاح الفرد وظيفته الحالية أي في الوقت الحاضر من ناحية ، وعلى الحكم مدى نجاحته و ترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

وهناك مجموعة من الأسس لتقييم أداء العاملين فهي تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- تحديد أهداف و مجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.

- يجب ان يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، فعلى سبيل

المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة و كمية الجهد يجب أن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة.

- التعريف الواضح و الدقيق لواجبات كل وظيفة و معايير الأداء فيها .

- يجب أن يكون القائمين بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم

تقييمهم .

- إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء مثل الحضور، الجودة، الكمية فإن

وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتا على مدار وقت التقييم.

- يجب ان يتم التقييم عن طريق اكثر من شخص واحد وان يتم كل تقييم بشكل

مستقل .

<sup>1</sup> محمد حافظ ، حجازي، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية : 2002، ص282.

<sup>2</sup> زهير ثابت ، كيف تقييم الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، 2003، ص91.

- تدريب القائمين بالتقييم تدريبا كافيا على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم، ومستوى هذا الأداء.
- يجب ان يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية بالإضافة الى أسس أخرى و هي: <sup>1</sup>

- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو مجموعات وظيفية متجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.
- أن التقييم ليس تصيدا للأخطاء واتهاما أو تجريحا لشخص الفرد وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف او المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور و مساعدة الفرد على تداركه.

- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وایمانهم بها ، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفاعليتها في تنميتهم الذاتية.

- إدراك وإعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما يظهر من الموظف ملموس بواجبات و اخلاقيات العمل.

- إستقاء المعلومات عن أداء الفرد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه و ذلك دون الاستماع الى آراء الآخرين التي قد تؤثر على حياده و موضوعية التقييم أو تلغيها تماما.

و حتى تكون برامج تقويم الأداء الفعال، أي تحقق هدفها، و تستفيد منها الموارد

البشرية في ممارسة فعاليتها يجب ان تركز على النحو التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000، ص332.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية ، ، دار الوفاء للنشر و التوزيع ،مصر، 2005، ص288.

**1- فيما يتعلق بالمعايير والمقاييس :**

- الموضوعية: أي تبني برنامج الأداء على الحقائق فقط وإن تتأني عن الانطباعات والاجتهادات الشخصية .

- البساطة والمرونة : يتوفر في البنود المعيارية التي ستقاس البساطة، بمعنى عدم التدقيق في الصياغة، او في القياس، وان يتوفر لها القابلية للتعديل والتشكيل وفقا للظروف المتغيرة التي تطرأ على العمل أو الأفراد، أو الظروف المحيطة بهم.

- تصميم معدلات الأداء : ينبغي ان تكون نابعة من أهداف التنظيم، وأهداف الفرد أيضا لضمان الفعالية، عندما يسعى الفرد لتحقيق مصالحه ، وعموما تشمل المعدلات على كمية النتائج، و جودتها وأسلوب الأداء بما ينطوي عليه من صفات وإمكانات ومهارات المؤدي.

**2- في ما يتعلق بالمنظمة والمديرين :**

- الاهتمام : تصنع الإدارة العليا ، الممثل الرسمي للمنظمة ،برنامج تقييم الأداء في بؤرة اهتمامها ، و توليها عنايتها وتتقرب عن افضل السبل لنجاحها.

- الاقتناع : يطبق المديرون الذين يحتكون مباشرة بالعاملين برنامج تقييم الأداء و عليه لا بد من الفهم الجيد لهذه البرامج، ومن ثم الاقتناع بفائدة وحداتهم، ثم التدريب الجيد على كيفية التعامل مع المقاييس، ومن ثم تقارير تقييمية التي تحقق النجاح .

**3 - في ما يتعلق بالعاملين :**

- تحديد الفئات : تحديد نوعية العاملين الخاضعين للتقييم، حيث لا يمكن تقييم كافة العاملين ببرنامج واحد، كما ان العوامل التقييمية تختلف باختلاف نوعية الأفراد و فئاتهم. -  
المقابلة الاختيارية: يجب ان تكون التقارير التقييمية علنية و يفضل ان تتم عبر مقابلة اختيارية بين الرئيس و المرؤوسين، و تتم بالود و الصراحة و الديمقراطية.

- **التظلم** : الظلم و ضياع الحق، و انتقاء العدل، فيجب افساح المجال للعاملين لحق التظلم، ان وقع عليهم الضرر بسبب تقويم الأداء.

## 2/2 مستويات تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء هو في حد ذاته عملية إدارية تقوم بها الإدارة لتقدير الأداء الإنساني او العاملين ومدى مساهمة العامل بقدراته الفنية و العلمية في تحقيق أهداف المنظمة و من الممكن أن تقييم الأداء يكون على ثلاث مستويات.

أ- **تقييم الأداء الكلي للمؤسسة**: من أهم العناصر التي تخضع للتقييم على مستوى المؤسسة ككل ما يلي:<sup>1</sup>

- **الفعالية**: تحقيق الأهداف المسطرة من حيث نوعية المخرجات وكميتها، الوقت المحدد للإنجاز، رضا العملاء، رضا العاملين.

- **الكفاءة** : تمثل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من حيث استعمال العمالة المهنية. **التقدم في العمل** : باستعمال المقاييس المرحلية للعمل والخطوات الفرعية للمشروع. **أساليب و نظام إجراءات العمل** : الجانب التنظيمي بالمؤسسة.

- **عادات العمل** : خلق ثقافة تطويرية ومبادئ تسير عليها المؤسسة ويتم استخدام وسائل وأساليب متعددة كالملاحظة وهي مراقبة ما يحدث فعليا وتكون إما ملاحظة مباشرة من خلال زهاب المدير الى مكان العمل أو استقصاء العملاء سواء الداخليين (العمال بالمؤسسة) أو الخارجيين (المستهلكين).

وأفضل طريقة لمراقبة جودة جهود العاملين في هذه الإدارات هي أن تسأل هؤلاء العمال عن تقييمهم لأداء هذه الإدارات، أما خارج المؤسسة استطلاع آراء واتجاهاتهم نحو المؤسسة وسلعها وخدماتها. وإن تقويم أداء العاملين هو في حد ذاته تقويم للأداء الكلي للمنظمة إذ أن التقويم يكشف نقاط الضعف والقوة في وظائف الإدارة في مجالات التخطيط ،

<sup>1</sup> أحمد جعفر، أبو القاسم، السلوك التنظيمي للأداء، الرياض ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، السعودية، 1991،ص378

والتنظيم والرقابة و التوظيف، ومن خلال تقييم الأداء تستطيع المنظمة أن تعيد النظر في سياساتها وبرامجها وإجراءاتها وبالأخص في مجال إستخدام الطاقات البشرية.<sup>1</sup>

## 2 - تقييم أداء الأنشطة الرئيسية :

يشتمل تقييم الأداء على مستوى الأنشطة و الوظائف الأساسية وتتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

### أ- تقييم الأداء التسويقي:

أصبح للتسويق دورا رئيسا في نجاح أو فشل المؤسسة، إنه العمل الإداري الذي يشمل كل الأنشطة التي تسعى الى إيجاد نوع من الملائمة بين المؤسسات و الجهات الخارجية التي تقوم باستخدام، شراء وبيع منتجات المشروع أو التأثير في مخرجاته التي يتم إنتاجها أو الخدمات التي يقوم بتوفيرها.

### ب- تقييم الأداء الإنتاجي:

يعتبر معيار الإنتاجية أحد أهم معايير تقييم الأداء في المؤسسة، حيث عرفتها منظمة الناتج الذي تحصل عليه بقسم المخرجات على أحد عناصر الإنتاج، وبهذه الطريقة نشير الى إنتاجية رأس المال او الاستثمار.

### ج- تقييم أداء الأفراد العاملين: وهو تقييم الجانب الإنساني السلوكي في المؤسسة

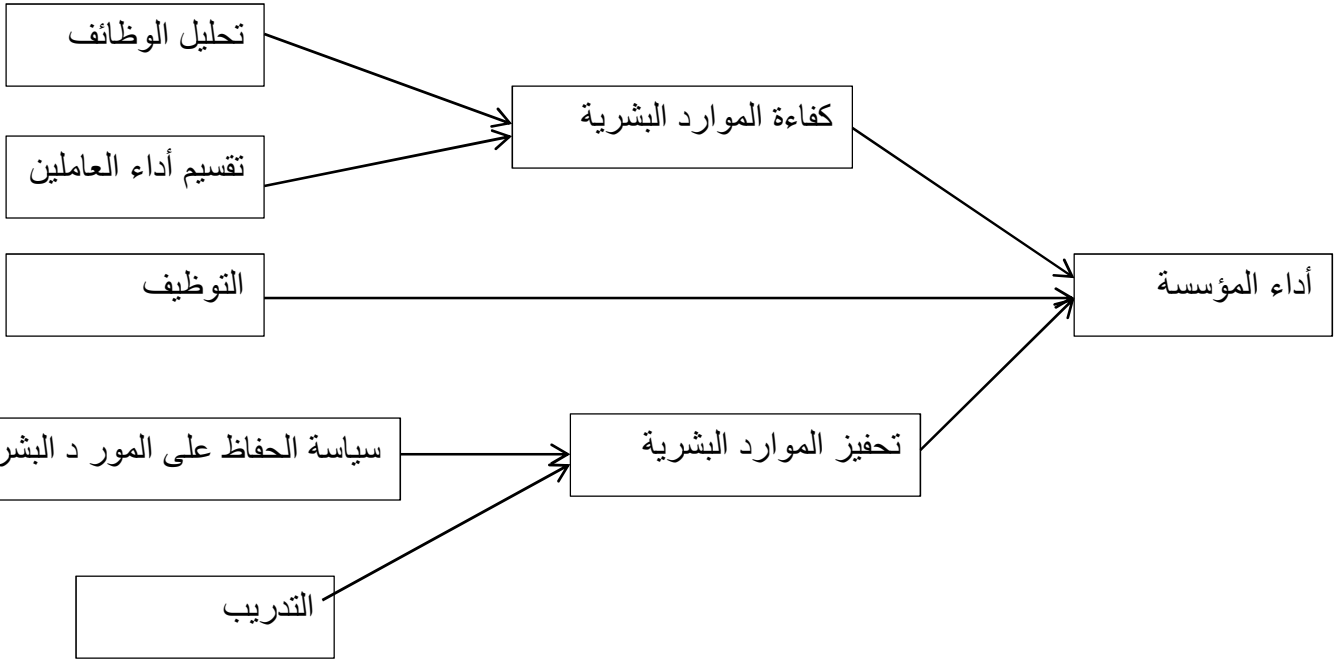
باعتباره ان العمال داخل المؤسسة يشكلون تجمعا اجتماعيا يهدف الى تحقيق أهداف معينة وهذا يعني أن تقييم الأداء الإنساني يركز أساسا على كفاءة العامل وقدراته الفنية والعملية وقياس مدى مساهمته في تحقيق النتائج المطلوبة والتي تعتبر جزءا لا يتجزأ من المنظمة، لذلك فإن تقييم الأداء يحمل في تطبيقه أهدافا مثل الترقية، الزيادة في الأجر، أو منحة أية حوافز، فعلى الإدارة أن تعطي للعامل فترة زمنية مناسبة ليثبت قدراته وكفاءاته في أداء مهام

<sup>1</sup> محمد زاهد ، ديري، إدارة الموارد البشرية ، دار الثقافة، عمان،2011،ص 124

<sup>2</sup>صلاح الدين عبد الباقي ، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات. الدار الجامعية لنشر، مصر ،2002،ص273.

وظيفته و من ثم تتم عملية تقييم الأداء من بعد فترة زمنية محددة من تاريخ استلام العامل لعمله.<sup>1</sup>

الشكل رقم (03): يوضح علاقة أداء المنظمة بوظائف إدارة الموارد البشرية



من اعداد الطالب

3/2 أهداف و فوائد تقييم الأداء :

اولا : أهداف تقييم الأداء :

توجد اهداف متعددة وعلى مستويات مختلفة منها على مستوى المنظمة وعلى مستوى الافراد وعلى مستوى المديرين.<sup>2</sup>

(1)-على مستوى المنظمة : ومن بينها ما يلي : تهدف عملية تقييم الاداء الى الربط والتكامل بين الاهداف الاستراتيجية التنظيمية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة

<sup>1</sup> محمد زاهد ،ديري، المرجع السابق، ص 125.

<sup>2</sup> محمد ،خليفة، إستراتيجية إستقطاب و إختيار الموارد البشرية وعلاقتها بأداء العاملين، اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة الجزائر 3 ، 2017/2018، ص167.

لتنفيذها والمتمثلة في المخرجات المحددة مسبقا ، لذلك لا بد ان يكون نظام تقييم الاداء مرنا يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المنظمة .

**(2) - تحسين المحيط الاجتماعي :** إذ تساعد عملية تقييم الاداء في توضيح اساليب التعايش في المنظمة وتحسين علاقات العمل بها، لذلك يمكن القول ان تقييم الاداء هي وسيلة تنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الافراد والمنظمة معا الامر الذي يصعب تحقيقه غالبا في المنظمات ذات الثقافة التقليدية الجامدة والسلطوية .

**(3) -يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على اعداد سياسة جيد للرقابة ،** فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على اساس سليم فان الامر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات المنظمة على اداء عامليه ونقاط القوة والضعف فيه وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.

**(4) -وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل و** مستلزماته.

**(5) -تحديد تكاليف العمل الانساني وامكانية ترشيد سياسات الانتاج وسياسات** التوظيف عن طريق الربط بين العائد و التكلفة.<sup>1</sup>

## **2 على مستوى العاملين : و اهم هذه الاهداف ما يلي :**

**(1) - تنمية الاحساس بروح المسؤولية:** وهذا من خلال توليد القناعة لدى العاملين بان الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق اهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم ، الامر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت و يتجنبوا العقوبات .

**2-اختبار مقياس اداء العاملين :** حيث تعتبر هذه الغاية الاكثر تبريرا في العديد من انظمة التقييم الموجودة في كثير من المنظمات، والمقصود بها هو قياس مستوى اداء

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس ،إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2006، ص. 139.

العاملين مقارنة بمعايير خاصة مرتبطة بتعريف الوظيفة والمهام المستمرة والاهداف السنوية او مقارنة بمميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض .

**3 -المساعدة على استثمار مهارات و قدرات العاملين :** وهذا المفهوم اصبح اليوم

يشكل جوهر اشكالية خلق القيمة في عالم المنظمات ، مما جعل ادارة الموارد البشرية توجه سياساتها اكثر فأكثر نحو تسيير كفاءات و مهارات افرادها .

4- تساعد عملية تقييم الاداء على اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة

لتطوير سلوك العاملين و تطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية و بصورة مستمرة<sup>1</sup> .

**3 -)على مستوى المديرين :** و تنحصر هذه الاهداف في ما يلي :

**1 -** تنمية قدرات المديرين في مجالات الاشراف والتوجيه واتخاذ القرارات .

**2 -** مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين الذين هم تحت اشرافهم و تحسين

الاتصالات فيما بينهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين و زيادة التعاون لرفع الانتاجية من ناحية و تنمية قدرات الافراد من ناحية اخرى.

**3 -** التعرف على كيفية اداء الموظف بشكل علمي وموضوعي .

وعموما يمكن القول ان عملية تقييم الاداء هي العملية التي يتم بموجبها الحصول

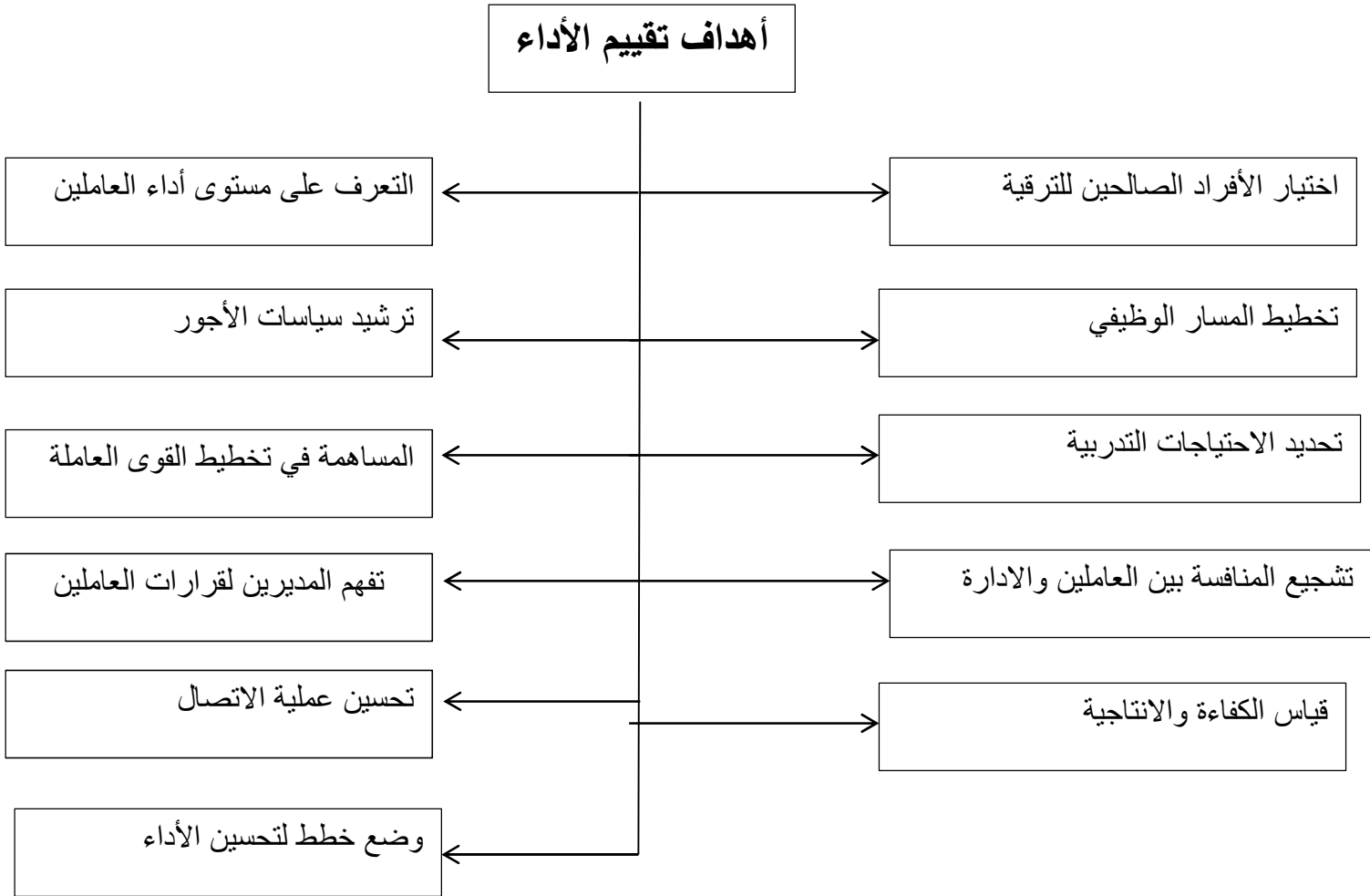
على معلومات مرتدة على كفاءة اداء العاملين وسلوكياتهم الوظيفية ويتخذ على ضوء نتائجها العديد من النتائج

والقرارات الادارية اضافة الى انها تعتبر اداة رقابية ليس على اداء العاملين فقط بل

حتى على اداء المديرين والمشرفين في مستويات عليا وحتى على اداء المنظمة . والشكل التالي يوضح اهداف تقييم اداء العاملين.

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة ،مصر ، 2003 ، ص 295.

الشكل رقم (04): اهداف تقييم الاداء



من اعداد الطالب

**ثانيا: فوائد تقييم الأداء:**

تقوم المؤسسات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها، وذلك لان هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمؤسسة والتي يمكن استخدامها في تقييم العاملين أنفسهم وعن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وهذا بهدف تحسين أدائهم بشكل افضل وتحديد إمكانية نقل الموظف إلى وظيفة أخرى أو ربما الاستغناء عنه.<sup>1</sup>

ومنه يرى بعضا من الباحثين ان تقييم الاداء الوظيفي يحقق للمنظمة الكثير من المزايا والتي من بينها : انه يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين ويساعد المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، كما انه يشكل أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم وكذلك يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين زيادة على انه يشكل أداة مراجعة لمدى توافر الفرد على مؤهلات معينة مثل تحقيق أداة اتصال بين العاملين ورؤسائهم .<sup>2</sup>

وزيادة على هذا اعطى بعض الباحثين مجموعة من الفوائد الاخرى نبرزها في النقاط

التالية:

**1- رفع الروح المعنوية : سيادة جو من التفاهم والعلاقات الحسنة بين العاملين**

والإدارة ، ومنه يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة.

**2 - منح العلاوة : التقدم على قياس كفاءة الفرد في عمله بناء على تقييم موضوعي**

عادل لأداء الفرد ، اي خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم و بالإدارة ككل ما يدفع الفرد

<sup>1</sup> ماضي أبو ماضي خالدي ، ( معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية و سبل علاجها ) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2007 ، ص 16.

<sup>2</sup> عبد الكريم إبراهيم درة ، زهير نعيم صباغ ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، دار الفنك ،الأردن ، 2003،ص260.

من أن يقدم على عمله راضيا مستعدا ووجدانيا، وما الروح المعنوية إلا الاستعداد الوجداني نحو العمل وهذا ما يساعد العاملين على زيادة الإنتاج.

### 3- شعور العاملين بمسئولياتهم : فعندما يشعر الفرد أن أداءه في العمل موضع

تقييم من قبل رؤسائه المباشرين وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سيشعر بالمسؤولية تجاه نفسه والعمل معا ، فعملية تقييم الأداء اذن يمكن أن تكون مدخلا لإعادة تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات والأعباء و الأدوار .

### 4 - ان تقييم الاداء وسيلة لضمان عدالة المعاملة : حيث تضمن الإدارة عند

استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء، حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته بالعمل وبمعاملة عادلة ومتساوية للعاملين كافة ، كما تسهم هذه العملية في توفير الأساس الموضوعي والعاقل لكثير من أنشطة ومجالات الموارد البشرية المختلفة كالترقية والنقل والتحفيز وغيرها.

### 5 -الرقابة على الرؤساء : إذ أن عملية تقييم الأداء تجعل الإدارة العليا في المؤسسة

قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقرير الإدارة المرفوعة من قبلهم لتحقيقها و مراجعتها.<sup>1</sup>

## 4/2 مشاكل الأداء:

فعملية تقييم الاداء بالاستناد الى مستويات محددة للأداء تكشف بوضوح عن نوع المشاكل التي تعترض حسن اداء الافراد بمهارة و فعالية لوظائفهم وعن مدى كفاءة الافراد. ويتضح مما سبق تعدد تعاريف الأداء وذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أو ميدانية ، وإن نجاح عملية توجيه الأداء ترتكز على تفهم الرؤساء والمشرفين لأهمية التوجيه وأثره في تحسين فرص النجاح للقائمين بالأعمال المختلفة في المؤسسة و المدير الناجح أيضا هو الذي يشعر كل موظف معه مهما كان دوره

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف ، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، الاردن، 2001 ، ص181 ،

بأنه مهم وعضو في المؤسسة وأن عمله هو أهم الأعمال ، وإذا تمكن هذا الشعور من الموظفين ككل في المؤسسة فلن تعرف المدير من الموظف، فكلهم في الغيرة على أداء العمل سواء.

كما نستنتج من التعاريف المقدمة أنفا أن الاداء مرتبط بالسلوك المقيم من طرف المشرفين على هؤلاء العمال سواء كان هذا السلوك الصادر منهم ايجابيا أو سلبا داخل منظماتهم، لذلك تقييم الاداء يحقق العلاقة بين الجهد المبذول والنتيجة المحققة كما ان عملية التقييم انطلاقا من وجهة نظر بعض الباحثين هي عملية تحقيق الشروط لقياس ذلك الجهد. ومن جهة أخرى نقر بأن عملية تقييم الأداء هي عملية حديثة تسير بطرق علمية تنهض بأعباء وجهود العاملين والحكم عليهم وهذا من خلال قياس مدى انجازهم للأعمال في وقت محدد زيادة على توفير شروط الرقابة القبلية والبعديّة في الحكم على الأفراد كما مر بنا بهدف تحقيق أهداف المنظمة وربحيّتها، ولهذا فمفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل : معدلات الدوران والحوادث والغيابات والتأخير وغيرها... حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجية عالية ، وبالتالي يسهم أداءه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل، لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل.

## 3/التدريب

## 1/3 مفهوم التدريب

زاد الاهتمام بموضوع التدريب وخاصة في السنوات الأخيرة بالدول المصنعة نتيجة التغير التكنولوجي وتطور المهارات المطلوبة في تقنيات الإنتاج، أما في الدول النامية فأهمية التدريب في تزايد نتيجة الرغبة في التصنيع السريع و الانتقال من اقتصاد فلاحى متخلف الى اقتصاد صناعى متطور خلال مدة زمنية محددة زما يتطلب ذلك من يد عاملة مؤهلة، قادرة على إستيعاب التقنيات المتطورة.

ويقصد بالتدريب (LA FORMATION) بالفرنسية ، وبالانجليزية ( TRAINING )

العملية المخططة المستمرة الخاصة بإكتساب الفرد المهارات والمعرفة وأنماط السلوك المرغوب فيها التي تحسن أداء الفرد وتزيد فعالية المنظمة.<sup>1</sup>

وأصل كلمة تدريب حسب ما حددها الفيروز ابادي درب، تدرب، تجربة ،تطبيق

،تمرين، درية، مزاوله ، ممارسة، مران : بمعنى ضواه ،والمدرب هو المنجد المجرب.<sup>2</sup>

ويعرف التدريب في معجم العمل على انه "مجموعة الفرص المنظمة والموجهة لتحقيق

المزيد من النمو المهني للقوى العاملة".<sup>3</sup>

1 برعي محمد جمال ، فن التدريب و التنمية ،القااهرة: عالم الكتاب ، مصر ، 1973، ص 140 .

<sup>1</sup> الفيروز آبادي، القاموس المحيط ،بيروت: دار المعجم ،لبنان ،1983، ص160.

<sup>2</sup> محمد البقيمي،الاحتياجات التدريبية للقيادات الادارية،رسالة ماجستير،جامعة ام القرى ،المملكة العربية السعودية

2008، ص 15.

ويعرف على انه « إجراء منظم، يرتبط بتغيير سلوكي هادف، ويتضمن ثلاثة جوانب رئيسية هي: المهارات والمعرفة، ثم الاتجاهات، والتي تدعى أحيانا المهارات الاجتماعية».<sup>1</sup>

ويعرف بأنه نوع من التعليم يتضمن الأعداد التربوي السليم والتوجيه السلوكي القويم للموظف مع إكسابهم المهارات اليدوية والمقدرة العلمية الملائمة لمتطلبات العمل الفنية التي تقع على عاتقها مسؤولية التشغيل و الإنتاج و الصيانة.<sup>2</sup>

كما انه إعداد العمال لأداء أعمالهم بصورة جيدة، والتدريب لا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية فحسب، بل يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية للعمال.<sup>3</sup>

وعليه ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأنه ورغم الاختلاف الملاحظ في تعاريف الباحثين.

لمفهوم التدريب، إلا أننا نلمس بعض نقاط الاتفاق في كون التدريب ضرب من ضروب التعلم المنظم، والهادف إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك الأفراد، واتجاهات جديدة تساعدهم على متابعة أعمالهم، وتحسين أدائهم بصورة عامة.

### 2/3 مراحل التطور التاريخي للتدريب:

لقد مرّ التدريب بمراحل عدة قبل أن يصل إلى المراحل المعروفة حالياً ويمكن تقسيمها إلى أربعة مراحل:

#### 1- المرحلة الأولى: منذ فترة التجمعات 111حتى بداية العشرينيات، كان التدريب في

القديم محصوراً في شكل التعليم البسيط الذي يتلقاه العامل المكلف به، وقد استمرت هذه

<sup>1</sup> Jinks Michal , **Training**, Baland Ford Press, 1979, P 2

<sup>3</sup> موسى سليمان ، دور التدريب المهني في تقليل معدل البطالة : مجلة الاقتصاد و المالية ،المجلد 04،العدد 02،2018، ص 96.

<sup>4</sup> Denova C. Charles, **Establishing a Training Function. Educational Technology Publication**. Engle Wood. Cliffs, 1977. P 3

الطريقة حتى منتصف العشرينيات وكانت تقدم دروس تكوينية بسيطة مرتبطة بمجال القانون التجاري والصناعي.

**2- المرحلة الثانية:** من بداية العشرينات حتى نهاية الخمسينات ككل المجالات أصبح التدريب بعد نهاية الحرب العالمية الثانية واقعيًا، خصوصاً وأن المعارف في تغيير مستمر، وقد تمّ في نهاية هذه الفترة اعتماد برنامج التدريب الأمريكي من قبل الدول 111 مشروع مارشال 1945 Training wilhime industry الأوربية والمسمى.

**3- المرحلة الثالثة:** مع التطور التكنولوجي الذي شهده العالم في بداية الستينات والذي جعل المستخدمين عاجزين عن التأقلم معه ظهر التدريب كضرورة ملحة والشغل الشاغل لأرباب العمل.

**4- المرحلة الرابعة:** خلال سنوات التسعينات تمّ تعزيز أهمية التدريب بالنسبة لأغلبية المنظمات وحالياً يمكن القول أنّ نوعية التعلم والأداء يزداد بوتيرة سريعة وأخذ في كل الميادين من أجل مسايرة التقدم التكنولوجي.<sup>1</sup>

## 2- مبادئ وإجراءات التدريب:

**1- مبادئ التدريب:** يعتمد التدريب على عدد من المبادئ والتي تزيد من فعالية في اكتساب الفرد للمعرفة والمهارة المرتبطة بوظيفته والتي يجب على كل مدير أو مشرف ناجح معرفتها وفهمها حتى يقوم بمسؤولياته بكفاءة، ومن المبادئ الهامة للتدريب التي يجب مراعاتها عند تخطيط البرنامج التكويني ما يلي:

- ✓ يجب أن يكون للأشخاص اهتمام ورغبة في التعلم قبل قبولهم في التكوين.
- ✓ أن يتساوى التدريب مع ما يستطيع الفرد تعلّمه.

<sup>1</sup>Lakhdar Sekiane: **gestion du personnel organisation**،: édition d'organisation، 3eme، Québec، 1990، p25

- ✓ يجب أن يتناسب التدريب مع الحاجات الفردية للمتكوّنين.<sup>1</sup>
- ✓ ضرورة تصميم هذه البرامج التكوينية مع وسائل التكوين، حتى لا تصبح الجهود المبدّولة غير فعّالة.
- ✓ ربط عملية التدريب بعملية الثّواب والعقاب، أي أن يكون للتدريب ودرجة إحراز النّقدّم فيه علاقة بالتّرقية وبالعلّاقات والحوافز التشجيعية الأخرى وفي شغل المناصب المهمّة في المنظمة.
- ✓ لا يجب أن يتمّ التدريب بمعزل عن سياسات الموارد البشريّة الأخرى المكتمّلة، ذلك أن التدريب يمثل نظاماً فرعياً أو جزئياً من نظم وسياسات الموارد البشريّة الأخرى كالاختيار والتّقييم والتّرقية والنقل وغيرها.<sup>2</sup>
- 2-1- التكرار والمران: التكرار يُساعد على تعلّم أداء أيّ عمل، أما مقدار التّكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها، وعلى شخصية المتعلّم وعلى الطرق المستخدمة في التكوين.
- 2-2- الإرشاد والتّوجيه: الإرشاد يُساعد على سرعة التّعلّم ودقّته، فالتدريب المقترن بإرشاد أفضل بكثير من التدريب بدونه، فإرشاد المتعلّم إلى طريق الصّواب فيه اقتّصاد للوقت والجهد.<sup>3</sup>
- حيث يتعلّم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة بدءاً من تعلم الحركات الخاطئة ، ثم يبذل بعد ذلك جهداً في إزالة العادات الحركية الخاطئة ثم يتعلم بعد ذلك العادات الصّحيحة.

<sup>1</sup> عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة مفاهيم وقضايا، المكتبة الجامعية الحديثة، مصر، 1998، ص184.

<sup>2</sup> سمير، عبد الوهاب ، إدارة الموارد البشريّة المفاهيم والمجالات والاتّجاهات الجديدة، دار النّهضة العربية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص128،129.

<sup>3</sup> صلاح الشّنواني ، إدارة الافراد و العلاقات الانسانية الاسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع ، مصر، 1998 ، ص153.

3- **الدافع والحافز:** كلما كان الدافع قوياً لدى المتكُون كلما ساعدَ ذلك على سرعة

التَّعلم واكتساب المعرّفة والمهارات الجديدة، فلكي تتحقق الفعالية للمتكون يجب أن يرتبط التدريب بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو التربية أو زيادة مستوى الدخل.

كما تتوقف فاعلية برامج التدريب على وجود نظام سليم للحوافز لحثّ العاملين على الإقبال على التدريب بجديّة، ويرتبط بنظام التدريب نظام الثواب والعقاب، وبالتالي فإنّ نجاح المتكون في البرنامج يؤدي إلى مكافئته، أمّا تقصيره فيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي.

2-4- **الطريقة الكليّة والجزئية في التعلم:** الطريقة الكليّة هي التي تقتضي أن يتعلم

المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة، أمّا الطريقة الجزئية فهي التي تقتضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثمّ حفظها أو تعلمها على مراحل متتالية، فكّما تعقد العمل وكان مركباً كلّما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه .

أما إذا كان العمل بسيطاً أو يتكون من جزئيات قليلة أو يصعب فصل جزئياته عن بعضها فمن المفيد أن يُعطي مرة واحدة حتى تكون الصّورة واضحة متكاملة.<sup>1</sup>

**إجراءات التّكوين:** يتطلب التدريب الجيّد إتباع مجموعة من الإجراءات وتتمثل فيما يلي:

2-1- **إعداد المتكون وتأهيله:** من المحتمل أن المتكون الذي سيتمّ اختياره لعمل

دورات تكوينية جديدة سوف يحتاج إلى تطوير إضافي، كمهارته ومعارفه وذلك بوضع وإعداد برنامج تكويني، يسمح له بأن يتولى عملية التدريب بنفسه استناداً لعدد الدورات فإنّ هذا يمكن أن يستغرق من ثلاثة أشهر إلى سنة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صلاح الشنواني، المرجع السابق، ص153.

<sup>2</sup> نفسه المرجع، ص153.

يتطلب هنا الإعداد الجيد لمكان التدريب مع التركيز على تبيان أهمية العمل وكذا تهيئة ذهن المتكّون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التّكوين.<sup>1</sup>

2-2- استعراض العمل وأسلوبه وآراءه: توجد عدة طرق لعرض بيان وكيفية التشغيل للعملية بواسطة الشرح وأيضاً بين توضيح مختلف النقاط من خلال الصّور والأفلام والوسائل الأخرى المساعدة في التدريب.

2-3- إعطاء المتدرّب فرصة للممارسة الفعلية للأداء: يقتضي قيام المتدرّب بالبداة بالتطبيق العملي حيث يبدأ ببطء، وقد يرى البعض أن يقوم المتدرّب بشرح كل المراحل قبل الممارسة العملية لها خاصّة إذا ماكانت العملية تنطوي على مخاطر.

2-4- المتابعة: يجب مراجعة الفرد من وقت لآخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة ونشرها، إلى أنه ينبغي على إدارة الأفراد أن تكون على علم بأداء للفرد قبل وبعد التدريب ، والهدف من ذلك هو قياس إنتاجية الفرد المتدرّب قبل التحاقه بالتدريب وبعده للتعرف على أثر التّدريب على إنتاجيته سواء من حيث القياس الكمي أو النوعي.

فالنظر إلى أهمية التدريب والأهداف التي يمكن التوصل إليها بواسطته فإن بعض المديرين يعتبرونه مكلفاً وأن عوائده لا تظهر إلّا في المستقبل، من هنا فإنّ دعم التدريب والالتزام به مهم جداً.<sup>2</sup>

لذا لا بد من وجود جهة مسؤولة عن هذه الوظيفة الهامة ضمن وظائف إدارة الأفراد، ومما لا شك فيه أن تحديد الجّهة المسؤولة عن التدريب يفيد في:

- أنه يدل على مدى اهتمام المؤسسة بالنشاط التكويني.

<sup>3</sup> صلاح الشّنواني، المرجع السابق، ص154.

<sup>1</sup> مايك ويلز، إدارة عملية التّدريب لوضع المبادئ موضع التنفيذ، الرياض : ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي، الإدارة العامة للطباعة و النشر، الرياض، السعودية، 1981، ص47.

- أنه يمكن من تحديد مسؤولية هذه الجهة تجاه التدريب بما يمكن معه مكافئتها إذا كان اهتمام من جانبها بتطوير النشاط التكويني أو مجازاتها في حالة التقصير في القيام بواجبه.

أما عن مسؤولية التدريب فقد اختلفت الآراء حول مسؤولية (متابعة) التدريب من الذي سوف يكون مسؤولاً عنه هل هي الإدارة العليا أم الإدارة الوسطى، أم الرئيس المباشر أم تختص بها إدارة مستقلة للتدريب عن هذا النشاط الحي تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة.<sup>1</sup>

أ- مسؤولية التدريب مسؤولية مشتركة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية والفرد

العامل:

فإدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن إيضاح الصورة لأداء العاملين أمام الجهة المسؤولة عن تخطيط البرامج التدريبية والإشراف على تنفيذها ومراقبة وتقييم النتائج، ومن ثم إعداد التقارير النهائية التي تطلع عليها الإدارة العليا في المنظمة، ويقع على عاتق الإدارة العليا.

- رأي آخر يرى أن تكوين الفرد الجديد يكون من مسؤولية الفرد القديم عن طريق تعيينه

مساعداً له في العمل ، وذلك لأن الفرد في بداية تعيينه لا يعرف طبيعة العمل في الجهة التي تم تعيينه فيها ولا الدور الذي يجب أن يقوم به، وهنا تظهر مسؤولية الفرد القديم تجاه الجديد<sup>2</sup>. الجزء الأكبر من مسؤولية التدريب باعتبارها الجهة المسؤولة مباشرة عن تطوير المنظمة ككل، وعن الأهداف العامة التي يمكن تحقيقها من خلال امتلاك موارد بشرية مؤهلة

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص ص 289، 290.

<sup>2</sup> محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004، ص6.

وذاوات أداء عالي للأعمال المنوطة بها، إلى جانب ذلك فالفرد العامل في المنظمة يتحمل مسؤولية تنمية وتطوير نفسه من خلال التطوير الذاتي فعن طريق زيادة المعارف يتمكن الفرد من جني نتائج هذا التطوير الذي يتمثل في زيادة الأجر، الترقية الوظيفية.<sup>1</sup>

### ب- مسؤولية التدريب تقع على عاتق مدراء الإدارات:

إذ يُعتبر مدير كل إدارة مسؤولاً عن تحديد عدد العاملين لديه المراد تدريبهم، كما أنه مسؤول عن وضع البرامج التدريبية اللازمة لهم وتقديم تقرير دوري إلى إدارة الموارد البشرية يوضح فيه مدى تقدم المُتدرب في التدريب.

### ج- مسؤولية التدريب مسؤولية الإدارة التنفيذية:

وهناك رأي آخر يقضي بأن تكون الإدارة التنفيذية في المؤسسة هي المسؤولة عن التدريب بصفة مباشرة أو يتم الاستعانة بخبراء في التكوين، وأحياناً نتبع الطريقتين.

### د- مسؤولية التدريب هي مسؤولية الإدارة العليا:

ويرى البعض أن المسؤولية الأساسية للتدريب يجب أن تقع أولاً وأخيراً، على عاتق الإدارة العليا حتى يمكن أن يتحقق الهدف منه.

✓ تكون الإدارة مسؤولة عن تخطيط نظم التدريب داخل المؤسسة وخارجها ومتابعتها بصفة مستمرة لتحقيق من أن برامج التدريب منفذة، وأن كل العاملين يحصلون على نصيبهم منها.

✓ لا بد من إنشاء إدارة متخصصة تكون مسؤولة أمام الإدارة العليا عن كل ما يتعلق بالتدريب وهي التي تقوم بدراسة وتحديد احتياجات التدريب وتقرر ميزانيته.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمن الهيثي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2008، ص ص227،228.

✓ من الضروري أن تشارك كافة الإدارات في المؤسسة بالاتفاق على برامج التدريب وتكاليفها.<sup>1</sup>

### 2/3 أنواع وأساليب التدريب:

**1- أنواع التدريب:** تستطيع المؤسسة أن تختار أنواع التدريب حسب ما يُناسبها، وهذا بحسب طبيعة تركيب مواردها البشرية، نشاطاتها، الإمكانيات والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر عليها وعلى هذا تمّ تصنيف أنواع التدريب حسب:

#### 1- محتوى البرامج والغاية منها:

**أ- التدريب المستمر (المواصل):** يستجيب للمتطلبات الجديدة التي تفرضها المؤسسة إذ يسمح للفرد تعلم معارف طوال تواجده في المؤسسة<sup>(2)</sup>.

**ب- التدريب من أجل الترقية:** وهو التدريب الذي يُلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.

**ج- التدريب بغرض تجديد المعارف (تنظيم نظام جديد):** يتضمن هذا النوع من التدريب تجديد واستحداث المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم في التخصص الذي يمارسه، وتدعو الحاجة دائماً إلى تعميم هذا النوع من التدريب في كافة التخصصات<sup>(3)</sup>.

**د- التدريب الابتدائي:** ويأتي هذا التدريب بتقديم واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص وظيفية التي سوف يُمارسها الفرد في مراحله الأولية (الابتدائية).

<sup>1</sup> محمود فهمي: نظرات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة، عالم الكتب، ط1، مصر ، 1975، ص 265.

<sup>2</sup>Bater Gruyl ; L'ingénierie et L'évaluation de la formation :Ed. d'organisation ، paris 2013 , p84.

<sup>3</sup>عبد الباقي صلاح الدين ، إدارة الموارد البشرية ،مدخل تطبيقي معاصر ، دار الجامعة للنشر،مصر 2004،ص274.

هـ- التدريب من أجل الرّسكلة (إعادة التأهيل): وهو يخص التّكيف مع الوضعيات المهنية الجديدة من خلال استحداث وتجديد المعارف السابقة أكثر تلاؤماً مع المعطيات الجديدة التي تفرضها المؤسسة، وأيضاً تحسينات وتقنيات أكثر حداثة في عالم الشغل.<sup>1</sup>

و- التدريب أثناء العمل: ترغب المنظمات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حيث تعمل المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي.<sup>2</sup>

ومما يزيد من أهمية التدريب أن كثيراً من الآلات والتقنيات الجديدة تتميز بتعقيد الأمر الذي لا يكفي معه استعداد الفرد (العامل) وخبرته الماضية، إنما عليه أن يتلقى تدريباً مباشراً على التقنيات نفسها.

## 2- التدريب حسب مرحلة التوظيف وهو نوعين:

أ- التدريب عام: هو إضافة مكتسبات المدرسة يهدف إلى تسهيل بنية التفكير.

ب- التدريب خاص: وهو تكوين يتطلب الرفع من المهارات ويعرف بأنه التدريب الذي يُعطي للموظف خبرات وتوجيهات أو الممارسة داخل أو خارج العمل.<sup>3</sup>

كما تم تصنيف أيضاً أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى:

<sup>1</sup> عبد الباقي صلاح الدين ، المرجع السابق، ص 274.

<sup>2</sup> أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة: دار الفكر العربي، مصر، 1998، ص 116.

<sup>3</sup> أحمد ماهر ، المرجع السابق، ص 322.

أ- **التدريب خاص بالموظفين الجدد:** يُعرف هذا النوع من التدريب بالتهيئة ويقصد به: "تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مُرضي وهذه المعلومات غالباً ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة.<sup>1</sup>

وتُعد التهيئة جزءاً أساسياً من عمليات وسياسات الإدماج الاجتماعي وإلى تجريد المنظمة مع عمالها الجدد وهي بذلك تهدف إلى الحفاظ على أنماط السلوك والاتجاهات والقيم داخل المنظمة، وعادة ما يقوم متخصص في إدارة الموارد البشرية بأداء الجزء الأول من عملية التهيئة لدى التحاق الموظف الجديد بالعمل إذ يتولى شرح مختلف النواحي المرتبطة بالعمل.

ب- **التدريب خاص بالموظفين الحاليين:** تزيد أهمية هذا النوع من التدريب خاصة في وقت تتغير فيه أساليب العمل بشكل كبير وتتعدد فيه أنظمة تشغيل المعدات والآلات، الأمر الذي لا يكفي معه استعدادات العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريباً على المعدات والآلات نفسها وكذا على الأساليب الجديدة لإنجاز عمل ما وتتجلى أهمية هذا التدريب المستمر لأنه: "يقوم إلى الارتقاء المهني وبالتالي إلى الارتقاء الاجتماعي، كما يتيح لقدامى العمال مثلما يُتيح للجدد التدريب حتى لا يتخلفوا عنهم في المقدرّة العلمية"<sup>2</sup>، كما أنّ هذا النوع ضروري لإعداد الفرد لتولي مهام وظيفية أخرى أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة .

### 3- أنواع التدريب حسب نوع الوظائف: تختلف الوظائف في كيفية أدائها والوسائل

المستخدمة لانجازها فمنها ما يعتمد على الخبرة والمعرفة دون استخدام وسائل إنتاجية ولا

<sup>1</sup> جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، الرياض: ترجمة: محمد سيّد أحمد عبد المتعالي، دار المريخ، السعودية، 2003، ص264.

<sup>2</sup> أحمد المرجع السابق، ص265.

مُعدات، ومنها ما يتطلب انجازه هذه الوسائل، ويُقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى ثلاثة أنواع هي: التدريب المهني والفني ، التدريب المتخصص ، التدريب الإداري.

**4- أنواع التدريب حسب مكان إجرائه:** تعمل المنظمة على اختيار الجهة التي تُشرف على العملية ومن خلالها يتم تحديد مكان إجرائها، وقد يقع الاختيار على أن يتم التدريب داخل المنظمة، وقد يكون الاختيار على التدريب الخارجي.

**أ- التدريب الداخلي (داخل المؤسسة):** تقوم المؤسسة بعقد برامجها التكوينية بداخلها وبالتالي تعمل على تصميم البرامج أو دعوة المكوّنين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف على تنفيذها، ويقوم الرؤساء المباشرين بتكوين العمال وتعظيم طاقاتهم لأداء العمل ، أوقيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة ويمتاز هذا النوع من التدريب بتمائل وتشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل ومنه سهولة نقل ما يُمكن تعلّمه إلى أرض الواقع.

**ب- التدريب الخارجي(خارج المؤسسة):** تُفضل بعض المؤسسات أن تنتقل كجزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها، ولذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارجها، يُمكن الاستعانة بالتدريب الخارجي، أو بمؤسسات خاصة، أو معاهد، أو الالتحاق بالبرامج الحكومية وتتراوح مدة التدريب ما بين ستة أشهر فما فوق.<sup>1</sup>

## 2- أساليب و طرق التدريب :

ليس المهم الاعتراف بأهمية التدريب والتخطيط له وإجراء قياس علمي للاحتياجات وتحديد محتوى البرامج ، فمثل هذه الجهود يُمكن أن تكون محدودة النتائج لو أنّ تنفيذها جاء بأسلوب غير ملائم . وعلى هذا الأساس يُعتبر الاختيار العلمي السليم لطرق التدريب أحد المعايير الأساسية المحددة لدرجة فعالية برامج التدريب ، ونظراً لكونه الاختبار الأول لكفاءة التصميم .

<sup>1</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص ص328،327.

لذلك فإنّ الكثير من مشاكل التدريب قد تكمن في هذه المرحلة إذا فشل القائمون عليه في اختيار الطرق الملائمة ، طريقة التدريب هي التي تمنح الحياة للبرنامج التكويني أو تؤدي إلى جموده أو فشله .<sup>1</sup>

فمن نتائج التطور السريع الذي ميّز طبيعة الأعمال والتعدد الملحوظ في الخبرات المطلوبة خلال السنوات الماضية، أن حدثت تطورات مميزة ليس فقط في محتويات برامج التدريب وإنما شملت أيضاً تنوع الطرق التي يتم بموجبها التنفيذ ، الأمر الذي فتح المجال أمام خبراء التدريب لاختيار الطريقة التي يجب أن تتلاءم مع :

- الهدف المطلوب تحقيقه حيث تُساعد طبيعة المعارف والمهارات والاتجاهات الواجب إكسابها للمتدربين في تحديد طريقة أو طرق التدريب الملائمة.
- المستوى الثقافي والتعليمي وطبيعة الخبرة العملية للمشاركين (المستوى الوظيفي): فالطرق المستعملة في تكوين المكلفين بالأعمال المكتبية تختلف عن تلك المستعملة في تكوين المشرفين والمدرّبين.
- المادة التدريبية: فالتدريب على اتخاذ القرارات يتطلب أسلوب يختلف عن أسلوب التدريب على العلاقات الإنسانية.
- فترة التدريب: حيث تُعتبر المحاضرة أكثر ملائمة للبرامج التدريبية قصيرة المدّة في حين تعتبر المباريات الإدارية وتمثيل الأدوار أكثر ملائمة في حال البرامج طويلة المدى.
- التكاليف وعدد المتدربين: حيث تعتبر المحاضرة أسلوباً مثالياً إذا كان الهدف هو تخفيض التكاليف وكذلك إذا كان عدد المشاركين في البرنامج التدريبي كبيراً.<sup>2</sup>
- مستوى الشمول والعمق في عرض الموضوعات: حيث تُعتبر المحاضرة جيدة إذا كان الهدف من التدريب هو تزويد المتدرب بأكبر وأشمل قدر من المعارف المرتبطة

<sup>1</sup> أمين الساعاتي ، المرجع السابق،ص65 .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق الذكر ص66.

بموضوع البرامج، أمّا إذا كان الهدف هو إثارة الاهتمام بالموضوع، فقد تكون المناقشة هي الأسلوب الأفضل.

ويلاحظ أن الكثير من المؤسسات تقوم بإعادة النظر في برامجها التدريبية لغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال ما يسمى بالرافعة التدريبية العالية.<sup>1</sup> وتحقق البرامج التدريبية الفعالة فوائد كثيرة للمؤسسة منها زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وخلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة، وتوضيح السياسات العامة للمنظمة وترشيد القرارات الإدارية وتجديد المعلومات وتحديثها وبناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية.

### طرق التدريب :

#### 1- التدريب في مكان العمل :

هذه الطريقة التكوينية من أكثر الطرق شيوعاً ، كما تُعتبر من أقدم أساليب التدريب وأكثرها انتشاراً حتى يومنا هذا لاسيّما في المجال الصناعي ، وبسبب ذلك أن الصناعة تتصف بسهولة تعلمها في فترة قصيرة كما أنّ مكان التدريب هو نفسه مكان ممارسة العمل الحقيقي الأمر الذي يربط الفرد مادياً ونفسياً بجو العمل ومن بين أكثر الطرق تجسيدا لهذا الأسلوب نجد :

#### أ- التلمذة الصناعية :

تهدف هذه الطريقة إلى تحسين مهارة الفرد، أما برنامج التلمذة الصناعية يتضمن تعليماً نظرياً وعملياً لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل ذاته بأحد المصانع كما يعرف "بالتدريب المهني"، وقد أصبح خاضعاً للتنظيم والتشريعات الحكومية في الكثير من الدول

\* الرافعة التدريبية العالية، High leverage training بموجب هذا المفهوم يتم الربط بين نتائج او مخرجات البرامج التدريبية و الأهداف الاستراتيجية للمنظومة فالتركيز على النوعية و الجودة في البرامج التدريبية مقارنة بكلفتها لابد أن يكون متوافقا مع استراتيجية المنظمة ويؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية المتمثلة في تلبية حاجات الزبائن من المنتجات والخدمات وبالنوعية المرغوبة.

وذلك لمنع الاستغلال الذي قد يُمارسه صاحب العمل للأطفال، فنظمت الأجور وساعات العمل كما حددت الأعمال التي يشغلها التدرّيب يُصنّف أحد النقاد نظام التلمذة الصناعية: " بأنه ذلك العقد المؤقت القائم على أساس تطبيق غير مناسب والذي لا يلاءم الوقت الذي وضع فيه وهو تقييد للتلمذة واستغلال له، ويتم ذلك كله في مجال يُناهض الصور الواعيّة المرنة للتدريب المهني<sup>1</sup>.

### ب- الإثراء الوظيفي :

يعمل الإثراء الوظيفي على تنويع واجبات الفرد، وتكبير مهامه ، من خلال إسناد مسؤوليات جديدة إلى المسؤوليات التي يتضمنها عمله، مستهدفاً زيادة إنتاجية الفرد، وارتفاع درجات رضائه، وتنويع مهاراته وإفادته من فرص الترقية المفتوحة أمامه ، وغالباً ما يتم استخدام هذه الطريقة مع المديرين أو ذوي المهن الرفيعة أو الموظفين المهرة في مجال العمل<sup>2</sup>.

بموجب هذا الأسلوب ينتقل الموظف من عمل إلى آخر داخل القسم الواحد أو بين الأقسام، والغرض من هذا التنقل الجغرافي هو أن يتقن الموظف عدداً من العمليات المتشابهة، أو التي يكمل بعضها بعضاً من أجل تكوين صورة شاملة عن طبيعة عمله، وقد يكون الانتقال بين هذه الوظائف خلال يوم واحد أو خلال أسابيع أو أكثر<sup>3</sup>، وهكذا يُعد التناوب الوظيفي وثيقة الصلة بالتوسع الوظيفي يُنوع أعباء العامل وواجباته فإن التدريب الوظيفي يُنوع مكان العمل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد سليم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، ط2، الأردن، 2006، ص ص 143، 144 .

<sup>2</sup> محمد جمال الكفافي ، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، القاهرة : الدار الثقافية للنشر ، ط1، مصر 2008، ص 179

<sup>3</sup> عادل حرحوش صالح ، المرجع السابق ، ص 144 .

<sup>4</sup> محمد جمال الكفافي ، المرجع السابق ، ص 179

**د- التدريب من خلال الوظيفة :**

وفقا لهذا الأسلوب يشغل المتدرب وظيفة تحت الإشراف المباشر للمدير وغالبًا ما تحمل هذه الوظيفة لقب مساعد المدير، وبهذا الشكل يُعطي له بعض الاختصاصات لممارستها لمساعدة المدير أو يتصرّف في حالة عدم وجوده، وهذا الشكل يُمكن التعرف على أعباء المركز عن قرب واكتساب المهارات من خلال الممارسة.<sup>1</sup>

**هـ- دراسة البريد الوارد :**

سعيًا وراء محاكاة وتمثيل عبء العمل اليومي الذي يقوم به المسؤول، يتم اللجوء إلى تمارين البريد الوارد الذي يعتمد على وضع الفرد في موقف مشابه لما يدور في الواقع العملي لتحمل المسؤوليات التي يقوم بها المشرف أو المدير ، فيزودون بالمنكرات والتقارير والبرقيات بهدف دفعهم لاتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة.

وبنهاية التمرين يكون كل متربص قد أعد سجلاً كاملاً لتصرفاته، وملاحظاته، وتعليقاته، وكل ما يتخذه من قرارات ليقوم بمناقشتها مع المكون، تتمثل في إمداد المشاركين بالمعلومات والبيانات اللازمة للمدير في تعامله مع سلسلة من المشاكل المتعاقبة، في موقف محدد وتحت ضغوط معينة، وإرشادهم إلى الأسلوب الأمثل في التعامل مع البريد الوارد.

تعتمد فعالية هذه الطريقة بمدى ارتباط محتوى البريد مع الواقع العلمي، بمعنى ضرورة تمثيله لنماذج الأداء الإداري بأنواعه المختلفة، كما يُستحسن عدم استخدامه كأداة تكوين فردية والاستعانة بأحد الطرق الأخرى<sup>1</sup>.

**2-التدريب خارج مكان العمل :****أ - طريقة تمثيل الأدوار:**

تتمثل في تقديم حالة أو موقف عمل للمتدربين في شكل قصة تضم شخصيات متعددة تتفاعل في مواقف العمل، ويقوم المتدربون بعد ذلك باستيعاب الموقف بتمثيل أدوار

<sup>1</sup>. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات القاهرة: منشورات كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2002، ص 53

الشخصيات بحوار حر من واقع تصورهم وتقمصهم للدور، أو يمثلون وفقاً لنص مكتوب مسبقاً ، ويمكن أن تقتزن هذه الطريقة مع طريقة دراسة الحالات حيث تنتهي الحالة بأسئلة للمناقشة ، ثم أخرى تتطلب تمثيل الأدوار.<sup>1</sup>

### ب - طريقة دراسة الحالة :

حيث يقوم المتدرّب بطرح مسألة معينة ويصفها ويقدم اقتراحاته وحلوله بشأن هذه المسألة ويُفضل أن تكون هذه الحالة التي يقوم بدراستها من واقع العمل في الشركة، وبالتالي يكون أقدم على معرفة خلفية المشكلة ،ويحذر من محاولة الهيمنة على تفكير المتدرّب من قبل هيئة المدربين ويمكن للمتدرّب أن يتناقش مع غيره قبل عرضه للفكرة الخاصة به.<sup>2</sup>

### ج- المباريات الإدارية :

تقوم هذه الطريقة على أساس تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة ، ويُمثل كل منها منظمة معينة ثم مد كل مجموعة بيانات ومعلومات أساسية ، ويقوم كل فريق باتخاذ قراراته في زمن محدد وتحتسب نتيجة كل قرار بناء على أسلوب محدد مسبقاً بمعرفة الهيئة المشرفة على التدريب ،مما يُحقق توعية الأطراف المشاركة بالظروف البيئية المحيطة بهم عند اتخاذ القرار، وتوعيتهم بأنّ عملية اتخاذ القرارات تتطلب درجة من الاعتماد والترابط بين الأقسام المختلفة في المنظمة ، وممارسة الإجراءات الفعالة في اتخاذ القرار الرّشيد .

### د- الندوات و المؤتمرات وحلقات العمل :

هذه الطريقة التّدريبية تسمح بالحركة والتفاعل داخل قاعة الندوة أو المؤتمر بين المدرب والمتدربين ،وبين المتدربين أو المشاركين أنفسهم فهي إذاً وسيلة متعددة الاتصالات وغالباً ما تطرح في هذه اللّقاءات موضوعات في المشاكل التّنظيمية والسياسية والإدارية

<sup>1</sup> جاري ديسلر ، المرجع السابق ، ص 286.

<sup>2</sup> محمد جمال الكفافي المرجع السابق ، ص 178.

ويتوجب على قائد الندوة أو المؤتمر أو الحلقة أن يكون على درجة عالية من المهارة في المواضيع المطروحة لضمان النجاح الجيد للمؤتمر أو الندوة أو الحلقة.<sup>1</sup>

### 3/3 أهمية وأهداف التدريب:

#### 1- أهمية التدريب :

إنّ نجاح المؤسسات وحتى المجتمع ككل مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد العاملين، فالتدريب يُعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية، وتبرز أهمية التدريب في تزويد العاملين بمهارات ترتقي بأدائهم من المستوى الممارس إلى مستوى أفضل بصورة دائمة لتحقيق الأهداف، فهو عملية إنسانية تُمكن الفرد من كسب الفعالية والتكيف المستمر مع عملية التجديد في حالة انتقال الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى.

وتظهر أهمية التدريب في مستويين (أهميته بالنسبة إلى المؤسسة، أهميته بالنسبة

للفرد)

#### 1-1- أهميته بالنسبة إلى المؤسسة :

أ- إنّ الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشغلونها، وبالتالي التعريف بها والتدريب عليها.

ب- إنّ الوظائف نفسها تتغير، كما أنّ الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يُمارسون مسؤولية واحدة فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات خلال فترة عملهم، الشيء الذي يتطلب إعادة تكوينهم عند ترقيةهم وانتقالهم إلى وظائف أخرى.<sup>2</sup>

ج- إنّ التطور التكنولوجي أو الآلي تُواكبه تحسينات على عمليات الإنتاج والذي أصبحت معه الإبداعية والابتكارية هي الصّفة الغالبة في العمل، وأصبح عامل اليوم مُطالب لأن يكون له القدرة من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية الدقيقة والمعقدة، وهذا

<sup>1</sup> عادل حرحوش صالح ، المرجع السابق ، صص 145 - 146.

<sup>2</sup> عمرو غنيم ، علي الشرفاوي ، تنظيم وإدارة الأعمال ، دار النهضة العربية ، لبنان، 1984 ، صص 607

يتطلب تكوين الأفراد تبعاً لذلك، فكلما ازدادت أساليب وأدوات الإنتاج أكثر دقة وتعقيداً  
تطلب ذلك مستوى أعلى من التدريب لدى العامل.

د- إن التطور التكنولوجي تُوَكِّبُه تحسينات على مستوى عملية الإنتاج، مما يؤدي  
إلى بروز وظائف جديدة وإلغاء البعض الآخر وهذا يتطلب تكوين الأفراد على الوظائف  
المستحدثة من وقت لآخر.<sup>1</sup>

هـ- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن اكتساب الأفراد المهارات، والمعارف  
اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة ،وتقليص الوقت  
الضائع،والمواد المستخدمة في الإنتاج يُساعد على الاتجاهات الايجابية لدى الأفراد العاملين  
نحو العمل والمنظمة ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء  
العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم أهداف .

كما أن التدريب يعمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة، واكتسابها صفة  
الاستقرار والصور الجيدة في المجتمع ، حيث يعمل على تقليص الفوارق بين المنظمة  
وزبائنها ، إذ بفضل التدريب تقدم لهم خدمات في المستوى المطلوب والمرضي .

### 1-2 أهميته بالنسبة للفرد :

أ-تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم اتجاهها .  
ب-يعمل على تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة ويساهم في تنمية  
القدرات الذاتية للعاملين.

ج- يقلل الحاجة إلى الإشراف أي أن العامل المتدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله  
يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤوسيه ، وبالتالي  
يوفر له الوقت للقيام بنشاطات أخرى في خدمة مصالح المنظمة .

د-إمداد واكتساب الفرد القيم والمعارف والمهارات والخبرات اللازمة لأداء أعماله بنجاح

<sup>1</sup>كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، رسالة ماجستير، في العلوم الاقتصادية، جامعة  
الجزائر، 2001-2002 ، ص4 .

ويمكن إبراز أهمية التدريب من خلال العناصر التالية:<sup>1</sup>

1- تزويد الموارد البشرية بالمعارف و المهارات الوظيفية التي تتعلق بالعمل وتعمل على تحسينه وطرق الأداء المناسب لوظيفة معينة.

2 - تطوير الإمكانيات و المهارات و القدرات المتوفرة لدى العاملين مما يؤدي إلى تقليص الحاجة إلى الاشراف .

3- السماح للفرد بتنمية فرص العمل

4- إرتقاء مستوى الأداء من خلال تجميع المعارف ، مما يعمل على تخفيض التكاليف وزيادة إنتاجية المؤسسة .

إضافة إلى مساهمة التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي والرقى الاجتماعي للأفراد وانخفاض نسب تعرضهم لحوادث العمل ،إضافة إلى القدرة على مواكبة كل ما هو حديث في مجال العمل من خلال عملية التدريب المستمر .<sup>2</sup>

إذن فإن التدريب هو وسيلة لمعالجة الكثير من المشاكل التي يمكن أن تواجه المؤسسة عندما يكون سببها هو أداء الافراد أوسلوكهم أو علاقاتهم ببعضهم البعض ولذلك أصبحت مراكز التدريب تقترح نماذج متنوعة ببرامج متخصصة ،حسب خصوصية المواضيع المعالجة وتقنية التدريبات التي سوف تقترح لضمان التطور التدريجي للكفاءات و المرونة اللازمة للتكيف مع مختلف التغيرات .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Nathalie Moncla- Perez, **Pénurie de cadres: La mobilité interne grâce à la détection des potentiels**, EMS Editions, Paris, 2006, p. 131

<sup>2</sup> Jacques Aubret; Patrick Gilbert; Frédérique Pigeyre, **Management des compétences: realizations, concepts, analyses**, Dunod, Paris, 2002, p. 112.

<sup>3</sup> Virgile Lungu, **Ressources humaines , Le nouveau défi des RH: l'accompagnement en mode digital**, Gereso Edition, France, 2016, p. 92

**2- أهداف التدريب :**

يحظى التدريب في الوقت الحاضر بقدر كبير من الاهتمام بالنظر إلى النتائج التي يمكن أن يحققها مما لا شك فيه أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح ، لان هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح او الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس .

**2- 1 أهداف التدريب بالنسبة للمؤسسة :**

- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة.
- تصنيف الفجوة القائمة بين الانجازات والطموحات التي تود المؤسسة الوصول إليها.
- يساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم عن طريق سياسة واضحة للتدريب وبرامج معدة على أسس علمية
- مساعدة الإدارة على اكتشاف الكفاءات وذلك لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- تحقيق وضمان إستقرار ومرونة المؤسسات ، والتكيف مهما كانت التهديدات و القيود المفروضة من بيئتها.<sup>1</sup>
- تسهيل عملية الاتصال وإبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياساتها ومراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف والمعلومات.

<sup>1</sup> الشيخ الداوي ، تحليل أثرالتدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، مجلة الباحث،العدد 6 ،جامعة ورقلة،2008،ص،13.

- زيادة الإنتاج إذ يعد أحد الأسباب المباشر للاستثمار في العنصر البشري وبالتالي تنعكس زيادة مهارة الفرد والنااتجة عن التدريب على ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف هذا يعني زيادة الكفالة الإنتاجية.<sup>1</sup>

#### 4-2- أهداف التدريب بالنسبة للأفراد :

-تقديم المعرفة في حالة قدمها ونسيانها ولأجل توسيع مدارك العمال وكذا ظهور معارف وعلوم جديدة ويستدعي كل هذا برامج تكوينية تهدف إلى تقديم أحدث ما توصل إليه التقدم العلمي.<sup>2</sup>

- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتكون مثل معرفة التنظيم المؤسسة وسياستها وأهدافها ، معلومات عن إجراءات وتنظيم العمل بالمؤسسة، المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج المعرفة بالوظائف الإدارية وأساليب القيادة والإشراف.

- تنمية المهارات والقدرات مثل المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة، القدرة على حل مشاكل العمل مثل حالات التغيب، دوران العمل، الشكاوي والتظلمات، القدرة على اتخاذ القرارات، المهارات الإدارية في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.

معدل تكرار الحوادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل، سير العمل، وسير حركة الآلات، إذ أن التدريب يعتبر صمام أمان يحيط العامل بحماية تعليمية وقواعد عملية وإرشادات عملية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> هشام مصطفى الجمل ، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية ،الاسكندرية : دار الفكر الجامعي ، ط1 ، مصر ، 2007 ، ص ص 190 ، 191

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،الاسكندرية : مكتبة التجارة ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص ص 208 ، 209

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي ، المرجع السابق،ص 582 ،

## خلاصة الفصل الثاني:

يعد العنصر البشري أهم مورد من موارد المنظمة ذلك أن تحقيق أهداف المنظمة من زيادة الانتاج و تحسين أدائها ورفع جودة منتجاتها بشكل كبير يؤثر على زيادة وتحسين أداء الأفراد العاملين بها لهذا تعد عملية تقييم أداء العاملين عملية مستمرة وهي جزء مهم من عمل ادارة الموارد البشرية وأن الفرد العامل ينظر اليها على انها تحقق له النجاح في عمله وتنمي قدراته وإنها تركز على التغذية العكسية وهذا بإبلاغ العاملين بالمعلومات حول نتائج هذا التقييم بهدف الاسترشاد به في تحسين أدائهم.

بحيث أن عملية تقييم الاداء هي عملية تفاعل بين المقوم والذي تجرى عليه عملية التقييم وهي ممارسة قديمة قدم الحضارات، وقد تطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس الناجمة عن تطور الفكر الإداري عموماً، لهذا تباينت المسميات بشأن تقييم الأداء كونها عملية متشابكة، وان هذا الاختلاف راجع إلى استخدام مرادفات كثيرة لهذا المفهوم.

وفي عنصر اخر تطرقنا الى أهمية تقييم اداء العاملين حيث اهتمت المنظمات العامة بتطويره نظرا للحاجة الملحة إليه ولبلوغ هذه الغاية يتعين في نظرنا على المنظمات وضع نظام لتقييم أداء العاملين يكون ذا فعالية يهدف إلى تنمية قدرات ومهارات ومواهب العاملين.

أما في مبحث آخر تناولنا بالدراسة والتحليل عدة عناصر لتقييم الاداء وهي المقدره على العمل الخبرة العلمية، الرغبة في العمل وكذلك المعرفة بمتطلبات الوظيفة ، إذ يمكننا القول أن هذه العناصر هي معلومات مرتدة تستخدمها المنظمات للرفع من كفاءة أداء العاملين وسلوكياتهم الوظيفية ويتخذ على ضوء نتائجها العديد من النتائج فيما بعد لاسيما القرارات الادارية والتي تعتبر هي الأخرى أداة رقابية على أداء العاملين، كما هي أساس جوهري لعمليات التطوير الإداري ما يحقق في النهاية دعم العلاقة الوطيدة بين العاملين والإدارة .

الفصل الثالث:

علاقة الإدارة

الإلكترونية بتسيير

إدارة الموارد البشرية

**تمهيد:**

إن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المنظمات مرهون بتوفير وتسخير جميع الإمكانيات والموارد اللازمة لذلك، والتي من أهمها العنصر البشري، من هذا المنطلق سيتم من خلال هذا الفصل الإلمام بجميع الجوانب المتعلقة بهذا العنصر من حيث مفهومه، وأهميته وعوامل نجاحه لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

**1/ إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية:**

إن المقصود بالموارد البشرية في نظام الإدارة الإلكترونية هم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، والذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، وهم العنصر الأهم فيها، ويمثلون القيادات الرقمية والمديرون والمحللون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة<sup>1</sup> ومنهم:

- **المديرون والوكلاء والمساعدون:** وهم الذين يقومون بوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ويجب أن تتوفر فيهم مؤهلات تقنية، أو يكونوا حاصلين على دورات تؤهلهم إلى استخدام التقنية الحديثة من حواسيب وشبكات ووسائل إتصال؛

- **المبرمجون:** وهم بمثابة المترجمين الذين ينقلون رغبات الإدارة من اللغة العادية إلى إحدى لغات البرمجة التي يمكن للحاسوب أن يتعامل معها؛

- **ضابط البيانات:** يجب أن تكون لديه القدرة على الإتصال بكل أجزاء المنظمة؛ ووظيفته حفظ وتعريف البيانات، وتصميم ملفات المعلومات وتحديد البيانات الناقصة، وتزويد المشغل والإدارة بها؛

- **المشغل أو المحرر:** هو الذي يقوم باستخدام الحاسوب ويكون على اتصال مباشر مع الإدارة والمبرمج، ووظيفته إدخال وإخراج البيانات والمعلومات

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص25.

## 2/ أهمية العنصر البشري لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

يؤدي العنصر البشري دوراً هاماً وبارزاً في إنجاح مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المنظمات، كما أن هذه الأخيرة بدون هذا العنصر لن تتمكن من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أحدث الأجهزة والمعدات، لذا لا بد من تأهيل الموارد البشرية تأهيلاً جيداً وعلى مستوى عالي من الكفاءة، ويمكن إعداد الموارد البشرية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية، من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الموارد البشرية المطلوبة لمواكبة التطور التكنولوجي ولتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup> وعليه يتضح أن مشروع الإدارة الإلكترونية لا يمكنه أن يستغني عن العنصر البشري في أداء عمله وتقديم خدماته، فهذا المشروع في حاجة إلى عناصر بشرية مدربة تدريباً جيداً من حيث المهارات العلمية والتقنية، ومستوعبة لكافة التطبيقات الخاصة بإنجاز أعمال الإدارة الإلكترونية، وبالتالي يستوجب على

مختلف المنظمات تطوير العنصر البشري العامل بها، حتى يتمكن من إدارة المشروع بشكل فعال.

وما يلاحظ في هذا الشأن هو أن العديد من الموظفين التقليديين يحاولون تجاهل مشروع الإدارة الإلكترونية وما ينطوي عليه من تقنيات المعلومات الجديدة، بدلاً من محاولة مواكبته والتجاوب معه، لذلك ينبغي إقناعهم بضرورة تطبيق هذا المشروع، وإلا فإنهم سيكونون عقبة في طريق التطور والحدثة والاستفادة من نتائج ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكما هو معلوم فإن الحصول على التقنية أسهل بكثير من كون العنصر البشري

<sup>1</sup> ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة في الدراسات التربوية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2011، ص59.

قادراً على التعامل معها، وعليه يجب التركيز على جانب مهم يتمثل في تدريب وتنقيف العنصر البشري، من خلال إعداد مختلف الخطط والإستراتيجيات الخاصة بذلك، مع متابعتها ومراقبة ما تحقق من انجازات، وهذا في الوقت الذي يتم فيه الإعداد لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>

كما تعتبر خطوة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخدامها وحاجة المنظمات إليها، عنصر أساسي لضمان نجاح وتطور عمل هذه المنظمات في العصر الحالي. ويعد العمل الإلكتروني من بين عوامل رفع كفاءة وفعالية أداء المنظمات، حيث تعمل الإدارة الإلكترونية من خلال تطبيقاتها على حسن إدارة الوثائق وحماية سريتها وحسن مراقبة سير المعاملات خلال مرحلة الاعتماد منذ لحظة وصولها إلى الجهة المختصة في المنظمة مروراً بالجهات ذات العلاقة وإنهائها وتخزينها واسترجاعه وأرشفتها، وتشير الإحصائيات العالمية إلى أن هناك منظمات كبيرة عملاقة لها استراتيجيات واضحة لإدارة معاملاتها إلكترونياً، وانعكس هذا على سرعة وسهولة وإنسيابية إنجاز أعمالها وعلى نتائج أدائها.

<sup>1</sup> محمد سعدوي، إنعكاسات تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية على أداء المرافق العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2009، ص50.

وهذا ما يؤكد على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري كعنصر مهم جداً في نجاح عملية التحول إلى النظام الرقمي.<sup>1</sup>

### 3/عوامل نجاح الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية

هناك مجموعة من العوامل التي يجب توافرها في منظومة الموارد البشرية في المنظمة والتي تؤدي بشكل مباشر إلى نجاح الموارد البشرية في التعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية وهي :

- ✓ العمل ضمن رؤية إستراتيجية واضحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- ✓ ضرورة وجود سياسات وممارسات وبرامج خاصة بالمنظمة والموارد البشرية مما ينعكس بالإيجاب على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ✓ الاهتمام بالعنصر البشري من حيث الاهتمام باختياره وتطويره وتدريبه وتحفيزه، ووضع استراتيجيات واضحة للموارد البشرية توضح آلية تعاملها مع الإدارة الإلكترونية؛
- ✓ تحقيق التوازن بين حاجات العاملين وأهداف واستراتيجيات المنظمة عند تطبيق السياسات والبرامج وإجراءات العمل الخاصة بالإدارة الإلكترونية؛
- ✓ توفير بيئة عمل تعمل على تنمية وتطوير العاملين والاستفادة من مهاراتهم ومعرفتهم وقدرتهم.

<sup>1</sup> زهية بركان ، تنمية الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية ، ورقة بحثية في إطار المؤتمر الدولي الاول حول الانظمة الرقمية و الذكاء الاقتصادي ، جامعة خميس مليانة، الجزائر ،يومي :22، 23، افريل 2014،ص 15.

تأسيساً على ما سبق يتضح أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب ضرورة العمل بشكل مستمر على تهيئة الموارد البشرية العاملة بالمنظمة للتعامل مع التغيرات السريعة والمتلاحقة في وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال تصميم برامج تدريبية مرنة قابلة للتعديل والتطوير مع الوقت لاستيعاب التغيير في المهارات والمعارف المتقدمة.

#### 4/ مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

إن مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-MRH، له تعريفات ومسميات تحمل نفس المعنى فمنهم من يطلق عليه في الدراسات الأدبية الأجنبية المصطلح HR Intranet ، Virtual HRM ، e-HR ، e-HRM، أو Web-Based HR وغيرهم من الباحثين يطلقون عليه مصطلح آخر يسمى Computer-Based HRM، بالإضافة إلى آخرين يطلقون عليه HR Portals وقد تم استثناء مسمى نظم معلومات الموارد البشرية SIRH نظراً لوجود اختلاف جوهري بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ونظم معلومات الموارد البشرية، بأن هذه الأخيرة موجهة نحو خدمة إدارة الموارد البشرية نفسها، أي أن مستخدمي هذا النظام هم في الغالب من موظفي إدارة الموارد البشرية بغرض تطوير الخدمات المقدمة للمنظمة، حيث تعتبر أنظمة معلومات الموارد البشرية عاملاً رئيساً في إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وذلك من خلال الاعتماد بشكل كبير على البيانات الدقيقة وسرعة وصول المعلومات إلى أصحاب القرار.<sup>1</sup> بينما في نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، فإن الفئة المستهدفة هم العاملين خارج إدارة الموارد البشرية سواء كانوا مدراء أو موظفين، بحيث تقدم خدمات الموارد البشرية عبر الانترنت أو الانترنت للاستخدام من كافة العاملين في المنظمة.

<sup>1</sup> Michael Armstrong. **Human Resource Management Practice** .8th ed. Great Britain:kogan Page Limited,2001, P 875.

ويمكن تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها طريقة لتنفيذ استراتيجيات وإجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال دعم موجه مباشر وواعي معتمداً على تقنيات الويب.<sup>1</sup>

ويمكن تعريفها بأنها تطبيق أي تكنولوجيا تمكن المدراء والعاملين من الدخول المباشر إلى إدارة الموارد البشرية وخدمات المنظمة الأخرى من أجل الاتصال ، تقييم الأداء ، إدارة الفرق إدارة المعرفة والتعليم ولأغراض إدارية أخرى أو على أنها تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية ، والذي سيسهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع ، وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات.<sup>2</sup>

وتعرف أيضا بأنها المظلة التي تغطي كل الآليات والمضامين الممكنة للتكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بهدف خلق القيمة للموظفين وللإدارة الموجودة في المنظمات.<sup>3</sup>

وهذا التعريف يقترح التكامل بين أربعة جوانب هي:

**مضمون نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:** أي التركيز على ممارسات كل من الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة والربط بينهما.

<sup>1</sup> Ruel Huub, Bondarouk Tanya and Van der Velde Mandy. **The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness: Results from Quantitative Study in a Dutch Ministry**, employee relation. Vol 29. No 3. 2007

<sup>2</sup> Srivastava Shashank. **Shaping Organization with E-HRM**. International Journal of Innovation, Management and technology, Vol 1. No1. 2010. PP 03-04.

<sup>3</sup> Steve Foster. **An Exploratory Analysis of e-HRM in the Context of HRM Transformation**. University of Hertfordshire. 2008. P02

تطبق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: حيث التركيز على عملية تبني نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومدى ملائمتها للعاملين في المنظمة.

**الموظفين المستهدفين والمدراء:** حيث التركيز على أصحاب المصلحة بشكل محدد، حيث يجب الذهاب إلى أبعد من قسم الموارد البشرية أو حتى على المنظمة على المديرين التنفيذيين والموظفين الذين يستخدمون تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بشكل كبير.

**عواقب استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:** وهذه متعددة المستويات حيث يؤدي تطبيق النظام إلى خلق القيمة ليس فقط على مستوى المنظمة بل على المستوى الشخصي لمستخدمي النظام أيضا .

ويمكن تبني هذا التعريف لكونه يغطي كل جوانب التكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، كما يركز أيضا على الفئة المستهدفة من تطبيق النظام سواء كانوا موظفين عاديين أو مدراء بالإضافة إلى التتويه إلى أن التكنولوجيا المعتمدة على الويب تخلق القيمة للمنظمة وللأفراد العاملين أيضا.

## 5/ أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

## 5-1 أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

إن تغير القوى والعوامل المؤثرة على المنظمات وقضايا العولمة ، تغير النظرة من الوظيفة الآمنة إلى المهنة الآمنة ، ارتفاع معدلات التعليم في العالم وتغي نوعية قوى العمل المطلوبة ، كل ذلك كان من أهم أسباب توجه المنظمات نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسة التالية:<sup>1</sup>

- ✓ زيادة التركيز على القضايا الإستراتيجية
- ✓ زيادة مرونة الإجراءات والممارسات
- ✓ زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية
- ✓ تقليل التكاليف
- ✓ توجيه إدارة الموارد البشرية نحو خدمة الإدارة والعاملين في المنظمة
- ✓ تجميع البيانات من مصادر رها الأصلية بصورة موحدة.<sup>2</sup>
- ✓ توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية
- ✓ تعميم مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية
- ✓ محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية ورفع مستوى العملية الرقابية.

<sup>1</sup> هويكنز برايان، ماركهام جيمس. الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. ترجمة خالد العامري. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006، ص18.

<sup>2</sup> الوادي بلال محمود، الوادي محمود حسين. المرجع السابق، ص 295

## 5-2 أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، ويستوعب تقنياته المتجددة ، ويطبق آلياته الفاعلة ويستثمر تكنولوجيات المعلومات والاتصال في أداء وظائفها . وأهم خصائص الإدارة الإلكترونية الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

- تبني مفاهيم الإدارة الاستراتيجية من حيث وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للمنظمة والتعامل الإيجابي مع مناخ المحيط الداخلي والخارجي، وتحديد الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية؛

-التعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في سوق العمل وتطورات هيكل الموارد البشرية اللازمة للمنظمة وتعديل أساليب وخطط الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع تلك التحولات.

-التطوير المستمر والسريع لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم وإجراءات العمل وأسس اتخاذ القرارات -توزيع الصلاحيات والمسئوليات في شؤون إدارة الموارد البشرية لمواكبة التطورات التقنية.

-تيسير التعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة للموارد البشرية وتوظيفها لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات من خلال مفهوم " إدارة المعرف بأبعادها الثلاثة توليد المعرفة ، تطبيق المعرفة ، ونشر المعرفة.<sup>1</sup>

-التعامل في سوق العمل العالمي بحثاً عن الموارد البشرية الأفضل.

-الاعتماد على تكنولوجيات العصر الأساسية وهي الإعلام الآلي وتكنولوجيات المعلومات والاتصال وبخاصة منها شبكات الانترنت (internet) وشبكات الربط الداخلية

<sup>1</sup> الوادي بلال محمود، المرجع السابق، 296

(intranets) والتطبيقات المختلفة الناجمة عنها كالبريد الإلكتروني وتدفق العمل، والعمل الجماعي عن بعد ... وغيرها.

ومنه فإن نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يعني وجود وسيلتين لتطوير الوصول إلى المعلومات فيمكن تطوير نظم تقوم ب: <sup>1</sup>

- إحداث تكامل في الوصول لقواعد البيانات وبذلك يتم توسيع نطاق المعلومات المتاحة.

- زيادة إمكانية وصول الأفراد إلى قواعد البيانات من خلال نموذج البوابات الإلكترونية.

ويمكن استخدام كلا النموذجين معاً لتوفير الوصول لكل المعلومات الخاصة بالمنظمة على نطاق أوسع، وهناك العديد من المزايا التي يمكن أن تعود على المنظمة من ذلك، ومنها أنه يمكن للعاملين بمختلف أقسام المنظمة الوصول بشكل مباشر إلى أية معلومات تتناسب مع مسؤولياتهم الوظيفية وموقعهم في العمل، مما يوفر للمديرين المعلومات المتاحة التي يحتاجونها ويسهل من طبيعة العمل بالنسبة للموظفين.

إن استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية له أثر كبي في تقليل التكاليف الإدارية الناتجة عن عمليات الأفراد، تقليل فترة الاستقطاب والتعيين، زيادة تفاعل الأفراد مع أنشطة إدارة الموارد البشرية، مثل تحديد حزمة المنافع والتعويضات

والتكوين من خلال الإنترنت وغير ذلك من المنافع الكثيرة التي تتعلق بكافة وظائف إدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> العمري سعيد معلا. المرجع السابق، ص 20

وبالتالي تحصل المنظمة على منافع عديدة من استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتتوسع هذه المنافع بين:<sup>1</sup>

### منافع جيدة الأثر:

- ✓ تقليل التكاليف عن طريق أتمتة عمليات وأنشطة الموارد البشرية
- ✓ تقليل تكاليف التصحيح عن طريق تحسين دقة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية
- ✓ تخفيض تكاليف طباعة ونشر المعلومات عن طريق إتاحة الوصول إليها مباشرة
- ✓ تحسين إنتاجية الموظف عن طريق إتاحة الوصول للمعلومات في أي وقت من أي مكان .

- ✓ تقليل تكاليف إدخال البيانات والبحث عنها عن طريق خدمات الموظفين والمدراء الذاتية
- ✓ زيادة كفاءة اتخاذ القرارات من خلال التحليل المطور لمعلومات الموارد البشرية
- ✓ تقليل متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام واجهة خدمات الموارد البشرية.

### منافع عادية الأثر:

- ✓ إتاحة المعالجة الفورية للمعلومات المؤدية إلى تخفيض الدورة الزمنية
- ✓ زيادة رضا الموظف من خلال تحسين جودة خدمات الموارد البشرية والوصول للمعلومات
- ✓ السماح لإدارة الموارد البشرية بالتحول إلى شريك استراتيجي للمنظمة
- ✓ مؤشر محتمل للتغيرات في ثقافة المنظمة التي تحفز الإبداع الذاتي وتطور معايير الخدمات الداخلية.

<sup>1</sup> Emma Parry, Shaun Tyson, Doone Selbie ,Ray Leighton. **HR and Technology: Impact and Advantage**.UK:cipd, 2007 ,p8

## 6/ متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

إن أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تتمثل في:<sup>1</sup>

- ✓ الالتزام بإدارة التغيي منذ بداية تطبيق النظام
- ✓ وجود ثقافة تكنولوجيا المعلومات لدى موظفي المنظمة
- ✓ إشراك كل المعنيين في النظام منذ البداية لكسب التأييد والدعم اللازمين
- ✓ توضيح قيمة الحلول التكنولوجية التي يقدمها النظام لكل المستخدمين
- ✓ توضيح أهمية استخدام النظام لكل موظف من الموظفين
- ✓ التكوين الكافي للمستخدمين
- ✓ سهولة استخدام النظام من قبل المستخدمين، وعلاقته بوظائف الموارد البشرية
- مع تمتع النظام بالجودة العالية والأمان، مما يعزز عامل الثقة لدى المستخدمين
- ويزيد من كفاءة استخدام النظام
- ويلعب الإنترنت دورا رئيسيا في هذا المجال ، حيث يساعد المنظمة في تفعيل وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال:<sup>2</sup>

- ✓ الاتصالات الفورية
- ✓ الحصول على معلومات فورية عن إدارة الموارد البشرية .
- ✓ المشاركة في المناقشات والحوارات مع النقابات والمدراء .
- ✓ توفير معلومات عن أسواق العمل وفرص التوظيف.
- ✓ تبادل المعلومات بين الحكومة والنقابات ومراكز التكوين والتعليم.
- ✓ إجراء دراسات وأبحاث في مجال إدارة الموارد البشرية

<sup>1</sup> Shilpa Varma, Gopal R., **The Implications of Implementing Electronic-Humane Resource Management(E-HRM) Systems in Companies**. Journal of Information Systems and Communication, Vol2, Issue 1, 2011,PP 10-29.

<sup>2</sup>فريد النجار. إدارة الأعمال الدولية والعالمية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006، ص254.

✓ العمل عن بعد

✓ تحديث قواعد البيانات وإجراء المقارنات

✓ ربط العمالة بفرص العمل محليا ودوليا

✓ التعليم وربطه بأسواق العمل .

بالإضافة إلى ذلك، وحتى يكون تطبيق النظام فعالا فلا بد من وجود وتوفير متطلبات

أخرى، تتفاوت من منظمة لأخرى، نذكرها في النقاط التالية:

-إن نجاح أي نظام كان ، يعتمد على مدى تقبل المستخدمين للنظام ، ولن ينجح أي

نظام في حال وجود رفض ومعارضة له ، فلذلك على المنظمة العمل منذ البداية على شرح

العلاقة بين أهمية النظام وإجراءات العمل ، وجعل المستخدمين جزءا من عملية تصميم

وتنفيذ النظام ، مع الاتصال المستمر معهم في كل مرحلة من مراحل النظام والحصول على

تغذية عكسية من المستخدمين حول التغييرات.

-تكوين المستخدمين على النظام الجديد، ضمن بيئة آمنة، تتيح لهم فهم أهمية النظام

ومزاياه، وفهم أهمية التكنولوجيا للمنظمة وللمستخدمين، على كافة المستويات الإدارية ولكافة

العاملين ومستخدمي النظام.

-سهولة استخدام النظام من قبل المستخدمين، وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية،

مع تمتع النظام بالجودة العالية والامان، مما يعزز عامل الثقة لدى المستخدمين ويزيد من

كفاءة استخدام النظام.<sup>1</sup>

-توفر واجهات استخدام للأنظمة وتوفير شبكة إنترنت بشكل أساسي، حيث تقدم

المنظمة من خلال تلك الواجهات مجموعة من المعلومات لموظفيها، تشمل الإجراءات

والممارسات والأنظمة الخاصة في إدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> فريد النجار، المرجع السابق، 255

- إن استخدام وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من قبل العاملين بالمنظمة، مرتبط بشكل أساسي على مستوى الفائدة التي تحصل عليها العائل في المنظمة من تكنولوجيا معلومات الموارد البشرية ومن مستوى استخدامها.

ويوجد مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى نجاح أو فشل تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المنظمة، ومنها:<sup>1</sup>

✓ الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، وكذا الثقافة نحو إدارة التغيير.

✓ مهارات الموظفين في استخدام التكنولوجيا

✓ التعاون والتنسيق بين قسمي إدارة الموارد البشرية وإدارة تكنولوجيا المعلومات

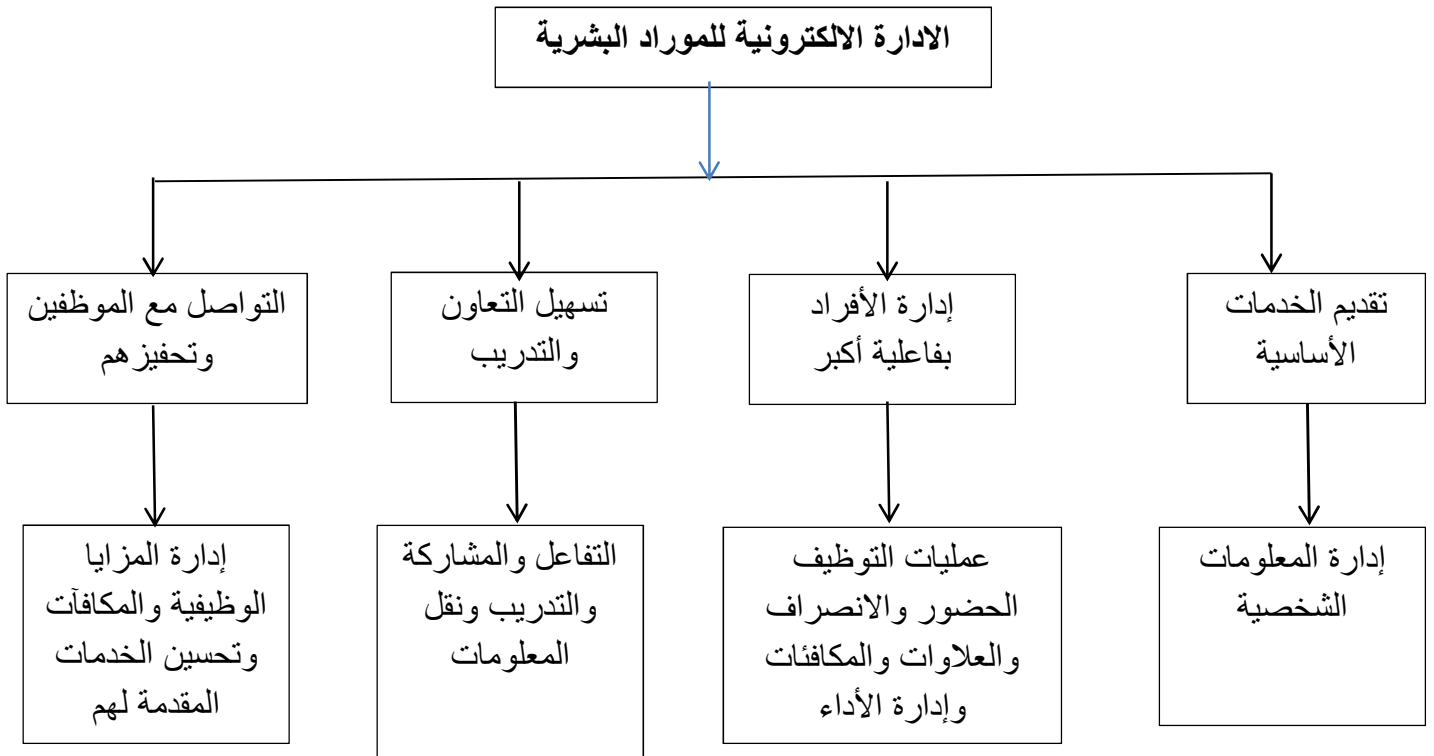
وعليه يجب على إدارة الموارد البشرية ضمان نجاح تطبيق النظام القيام بتوعية الموظفين بأهميته ليزداد اقتناعهم وتقبلهم له، وتصميمه بحيث يكون سهل الاستخدام، كما ويجب تكوين الموظفين على استخدامه بشكل جيد، وتحديث برمجياته بما يتناسب مع حاجة العمل، وكذا توفر الدعم الفني المستمر للمستخدم والصيانة المستمر للأجهزة والبرمجيات والشبكات، والتواصل المستمر مع مستخدمي النظام لأخذ التغذية العكسية حول المشاكل والمعوقات التي تواجههم أثناء استخدام النظام وذلك بهدف تطوير النظام باستمرار.

<sup>1</sup> النجار فريد، مرجع سبق ذكره، ص 256.

## 7/ مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يمكن تقسيم مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى أربعة مجالات أساسية، تشمل تقديم الخدمات الأساسية للموظفين إدارة الأفراد ، تسهيل التعاون والتكوين والتواصل مع الموظفين وتحفيزهم ، ويوضح الشكل التالي تلك المجالات الأربعة:

الشكل (01) : مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية



المصدر: هوبكنز برايان، ماركهام جيمس. الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية،

(ترجمة خالد العامري .) القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 23

بالرغم من أن تلك المجالات قد تتداخل معا في الحياة العملية اليومية ، فقد تختلف تماما الحلول البرمجية لكل منها ، فاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنفيذ العمليات الخاصة بالموارد البشرية لايعني بالضرورة تقديم برامج التكوين عبر شبكات الإنترنت أو العكس.

هناك العديد من التطبيقات لكل مجال من هذه المجالات ولكن قد لا يكون بعضها ملائم لجميع المنظمات وقد لا تحتاج كثير من المنظمات الكبرى إلى استخدام كل التطبيقات المتاحة، فقد يكون لأحد النظم القدرة على تلبية معظم احتياجات المنظمة، ولكن ترى المنظمة أنها لا تحتاج لكل الإمكانيات التي يوفرها هذا النظام أو أنها تبحث لدى موردي التطبيقات عن تطبيق مخصص لعملها.

إن الأنظمة الإلكترونية المختلفة ممكن أن تدعم كافة وظائف إدارة الموارد البشرية في كافة المجالات، ويوضح الجدول التالي الإمكانيات التي من الممكن توفيرها من خلال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الجدول رقم (01): المجالات التي يمكن توفيرها من خلال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الرقم	وظيفة إدارة المواد البشرية	الاستخدامات المحتملة للتكنولوجيا
1	التطور وإدارة الأداء	- التعليم الإلكتروني - تقييم الأداء من خلال الإنترنت - تحديد الاحتياجات التكوينية
2	التزويد	- الاستقطاب والاختيار من خلال الإنترنت - التخطيط والتنبيه بالاحتياجات من الموارد البشرية
3	العلاقات بين الموظفين والاتصالات	- الإنترنت - مراكز الخدمات المشتركة - تطوير فرق العمل
4	معلومات الموارد البشرية والمحاسبية	- خدمات المدراء والموظفين الذاتية - قياس رأس المال البشري
5	الاحتفاظ بالموظف ومكافأته	- الأجور - المكافآت والحوافز - الخدمات الذاتية للموظفين - مراجعة البيانات المالية والمكافآت - إدارة المنافع

Source : Emma Parry, Shaun Tyson, Doone Selbie ,Ray Leighton, HR and Technology: Impact and Advantages,www.cipd.co.uk,2007 ,P3.

يمكن أيضا التمييز بين نوعين من تطبيقات استخدام النظام وهما التطبيقات الإدارية والتطبيقات الاستراتيجية ، حيث نعني بالتطبيقات الإدارية تلك التي تساعد في أتمتة الكثي من مهام العمل الروتينية ، وفي كثي من الأحيان تساعد على تطويرها.

فعلى سبيل المثال يساعد الربط بين نظم تسجيل الوقت والحضور والنظم المالية والبريد الإلكتروني في أتمتة عملية جمع البيانات الخاصة بتحرير فواتير العملاء والإسراع من إيقاعها. أما التطبيقات الاستراتيجية ، فهي تلك التي تمكن الشركة من أداء العديد من المهام التي كان يصعب أداؤها قبل ذلك ، فعلى سبيل المثال تساعد تطبيقات المشاركة الإلكترونية العاملين بقارات مختلفة في رؤية بعضهم البعض والتحدث معا عبر أجهزة الكمبيوتر المكتبية الخاصة بهم خلال عملهم معا لإعداد جدول إلكتروني البرامج الخاصة بالرسوم أو عرض تقديمي خاص بإحدى حزم البرامج الخاصة بالرسوم.

إن تطوير الوصول إلى المعلومات يجعل نقل السلطات للمديرين التنفيذيين أكثر بساطة وبمرور الوقت ستظهر أهمية التطبيقات الإستراتيجية هذه في تقديم فرص هائلة تساعد في تطوير المنظمات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> .هوبكنز برايان، ماركهام جيمس. المرجع السابق، ص 22

## 8/ أهم وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الداعمة لإدارة المعرفة:

## 1/8 الأنترنت كأداة لنشر ومشاركة المعارف في المنظمة:

## 8-1-1 مفهوم الأنترنت في المنطقة

إن تطور شبكات المعلومات سمح للمنظمات بتأسيس شبكات خاصة (Private network) وذلك اعتماداً على شبكة الإنترنت وتكنولوجيا الويب، حيث يمكن من خلال هذه الشبكة الداخلية الخاصة التعامل مع أنواع مختلفة من الحواسيب المتوفرة داخل المنظمة، فهي تسمح للعاملين بالاتصال معاً للمشاركة في المعلومات بشكل إلكتروني، كما يمكن اقتصار استخدامها على عدد محدد من الموظفين، بحيث لا يستطيع مستخدمو الإنترنت العاديين الوصول إلى المعلومات المخزنة فيها.<sup>1</sup>

حيث يمكن تعريف شبكة الإنترنت على أنها شبكة خاصة تستخدم تكنولوجيات الإنترنت (بروتوكول النقل، الصلة الفائقة...) لتبادل المعلومات ما بين المعدات المعلوماتية غير المتجانسة داخل المنظمة.<sup>2</sup>

فشبكة الإنترنت لا تحتاج إلى حواسيب خاصة، حيث تعتمد على نفس تكنولوجيا البرمجيات المستخدمة في الويب مع إمكانية استخدام الصلة الفائقة.

يعتبر الإنترنت اليوم من التكنولوجيات الحاضرة بكثرة في الكثير من المنظمات، حيث تعتبر من الأدوات المهمة للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لأنها أداة للإعلام والاتصال. ولنشر المعرفة داخل المنظمة.

<sup>1</sup> إيمان فاضل السمرائي، نظم المعلومات الإدارية، عمان، الأردن، دار الصفاء، للنشر و التوزيع، 2004، ص 182.

<sup>2</sup> Robert REIX. *Dictionnaire des systèmes d'information*. Paris :Vuibert, 1999, p 52

**8-1-2 أهم استعمالات الأنترانت في المنظمة:****1-الإنترانت كأداة اتصال:** تعتبر المرحلة الأولى لتعلم أساسيات أو أبجديات

تكنولوجيات المعلومات والاتصال من طرف العاملين من خلال البريد الإلكتروني (E-MAIL) بصفة خاصة، حيث تمكن هذه التكنولوجيا من تسهيل تبادل المعلومات مع إدارة الموارد البشرية وطرح انشغالات العاملين مباشرة على القائمين عليها .كما تستخدم هذه الأداة في خلق التفاعل بين الطرفين وفي شرح مضامين التغييرات الكبيرة، من أجل القضاء على تخوفات العاملين ومقاومتهم لها.

**2-الإنترانت كأداة إعلام:** بالنسبة للمنظمات فإن الإنترانت يعتبر قبل كل شيء واسطة

مهمة للاتصال وشرح السياسات والاستراتيجيات و تجنيد العاملين وتعبئتهم حول ثقافة موحدة ، كما يمكن استخدام هذه الأداة أيضا في إشراك العاملين وتقاسمهم لنفس المعلومات ونفس المعارف. فالإنترانت تسمح بالوصول إلى المعلومات دون وسطاء من خلال إنشاء قواعد وثائقية وقواعد بيانات توضع في متناول العاملين؛ فمثلا يمكن نشر سياسات إدارة الموارد البشرية والقواعد التي تحكم هذه الوظيفة والاتفاقيات والمعلومات المتعلقة بحياة المنظمة ونشاطاتها وبرامج التكوين ، وإعلانات التوظيف... وغيرها.<sup>1</sup>

وبالتالي فإنه يجب تنظيم هذه المعلومات وترتيبها وتسهيل الوصول إليها من خلال

كلمات مفتاحية.

**3-الإنترانت كأداة تعاون:** الإنترانت كأداة للتعاون تسمح بتطبيقات عديدة وخاصة من

خلال التطبيقات المتمثلة في المنتديات و العمل التعاوني.

<sup>1</sup> Eric Beal, Sarah Delattre. **Les intranets RH bousculent le management**, in Liaisons sociales,N°35,Octobre 2002, p5

فالمدونات تعتبر بمثابة فضاءات للتداول والمحادثة تسمح للمستعملين بإرسال بريد مقروء من طرف المستعملين. ففي ميدان الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تستخدم منتديات المحادثة لتبادل الآراء والمعلومات سواء في الوقت الحقيقي أو بصفة غير مباشرة. أما العمل التعاوني، فهو أداة ترتبط خاصة بمجموعات العمل الأفقية وشبكات الخبراء أو جماعات المصالح و تمكن من العمل الجماعي عن بعد ضمن نفس الموضوع أو المشروع أو حتى بنفس الوثيقة حيث يكون الدخول مؤمناً ، ومن الضروري تعيين منشط من أجل ضمان السي الحسن لمجموعة العمل.

**4- تطبيقات أخرى للإنترنت:** إن الإنترنت التفاعلي يتيح إمكانية تنفيذ تطبيقات أخرى من نوع "الخدمة الذاتية" فالرهان الأساسي لا يتمثل فقط في أتمتة سيورات إدارة الموارد البشرية ولكن أيضا جعلها سهلة الدخول وقابلة للتغبي. و من ثم فإن تطبيقات الإنترنت تتعدى دور الاتصال والتعاون لتتحول إلى نظام معلومات مركزي خاص بالموارد البشرية يتيح للعاملين الإطلاع على لائحة مرتباتهم وعلى بعض المعلومات الإدارية التي تهمهم وتحيينها عند الحاجة) مثلا تحيين المعلومات المتعلقة بالأفراد كالعنوان والحالة العائلية، أو تغبي العنوان المصرفي.

كما أن "الخدمة الذاتية" تستخدم في غالب الأحيان تدفق العمل (Workflow) والذي يتمثل في الإدارة الإلكترونية للسيورات من خلال الربط ما بين الأفراد الفاعلين والوثائق والنشاطات ، ويجد تطبيقات كثيرة خاصة في التسيير الإداري كإدارة العطل السنوية وصرف تعويضات التنقلات والتسجيل في الدورات التكوينية... الخ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ايمن فاضل السمراي، المرجع السابق، ص184

## 2/8 الأنترنت و إدارة المعرفة:

من كل ما سبق يمكننا أن نؤقلم مهام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في استعمالات الأنترنت مع عمليات إدارة المعرفة، حيث أن الأنترنت تقدم الدعم اللازم لنشر المعرفة في المنظمة وتسهيل عملية التعلم التنظيمي. فالبريد الإلكتروني يمثل أفضل الحلول لنشر المعرفة لما توفره من عملية الاتصال اليومي بين الأفراد بدعمه لنقل الوثائق المرقمة في أسرع الآجال حيث أن الإمكانية التي توفرها الأنترنت من خلال الأرشفة الإلكترونية للوثائق تسمح بالوصول إلى المعرفة بسهولة ويسر، وتساعد على نشر الذاكرة التنظيمية لدى العاملين، كما يمكن للأنترنت أن تكون داعماً مهماً لاكتساب و خلق المعرفة، بما تقدمه من تسهيلات لعمليات التعاون والاتصال بين أفراد المنظمة. فمثل عقد المؤتمرات بواسطة الفيديو يسمح تداول المعرفة الغي مرمزة بين أفراد المنظمة دون مراعاة عامل التواجد الجغرافي الموحد، بينما تسهل المنتديات عملية تقاسم المعرفة من خلال نظام سؤال/ جواب.

ومع ذلك، فالحلول التقنية التي تتيحها الأنترنت لا يمكنها إدارة كل المعرفة المتوفر في المنظمة، حيث يمكن ملاحظة عائقين مهمين يتمثلان في:

-الثقة المفرطة لأفراد في نظم المعلومات يمكنه أن يحدث فقداناً جزئياً بالإحساس بالواقع، حيث يجعل الأفراد يحسون أنهم يملكون كل مصادر المعرفة الممكنة.

-لا يمكن للأنترنت تعويض أهمية الاتصال المباشر بين الأفراد وما له من فوائد لنقل المعرفة الضمنية عبر التعابير الحسية للجسد والوجه مثلاً.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ايمن فاضل السمراي، المرجع السابق، ص186

## 9/ التوظيف الإلكتروني (E-Recruitment) ودوره في استقطاب المعرفة

## 9-1 مفهوم التوظيف الإلكتروني:

إن عملية التوظيف الكلاسيكي كما تم التعرف عليها في المبحث الأول من هذا الفصل والتي هي عبارة عن مجموعة من العمليات المتتابعة والمتمثلة في عملية تحديد حاجات المنظمة من الأيدي العاملة ( المناصب الشاغرة أو المناصب المرادخلقها)، ترجمة هذه الحاجات إلى أهداف و هام تتعلق بهذه الوظائف الشاغرة ثم استقطاب المهارات اللازمة لشغلها إن إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال على عملية التوظيف داخل المنظمة أدى إلى القضاء على الحواجز البيروقراطية وخلق علاقة مباشرة مابين المنظمة أو المدير المكلف بعملية التوظيف و الشخص المتقدم لشغل المنصب من خلال استخدام شبكة الإنترنت، حيث يمكن لهذا الأخي الدخول إلى الموقع الإلكتروني للمنظمة والاتصال مباشرة بالمدير المسئول عن عملية التوظيف بطريقة سهلة وريعة .وبالتالي فإن التوظيف الإلكتروني (e-recruitment) يعتبر من التطبيقات الأكثر انتشارا في المنظمة حيث يمنح للمسئولين المكلفين بعملية التوظيف أداة تساعدهم في التسيي الكلي لمختلف عمليات التوظيف التقليدية.<sup>1</sup>

يعتبر التوظيف الإلكتروني من أهم المجالات التي يمكن أن يتم فيها استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث يعمل على زيادة كفاءة عملية التوظيف سواء للمنظمة أو للمتقدمين للوظائف، وأصبح جزء أساسي من عملية التوظيف العصرية.

إن استعمال الإنترنت لتسريع عمليات الاستقطاب هو حقل أساسي في حرب البحث عن المواهب ، وسيبقى الإنترنت المحرك الأساسي للتكنولوجيا الموجهة للاستقطاب خلال

<sup>1</sup> M.FABRE, B.MERCK, M-A.PROUST, F.RIDET, M.ROMANET, Op.cit. p 95.

السنوات القادمة، فوفقاً لإحصائيات أجريت عام 2006 في الولايات المتحدة الأمريكية، توصل الباحثون إلى النتائج التالية فيما يخص استعمال الإنترنت للتوظيف:<sup>1</sup>

✓ يستعمل ثلاثة أفراد من بين كل خمسة أفراد يبحثون عن عمل الإنترنت للبحث عن وظائف.

✓ 88% من الأفراد الباحثين عن وظائف يقرؤون إعلانات التوظيف على الإنترنت.

✓ 60% من الأفراد الباحثين عن وظائف يرسلون سيئهم الذاتية وطلبات التوظيف عبر الإنترنت.

✓ 40% من الأفراد يستعملون لوحات التوظيف المباشرة على الإنترنت لوضع سيئهم الذاتية.

يستعمل الإنترنت للإعلان عن الوظائف ولجذب الأفراد المؤهلين ، بالإضافة إلى توفير معلومات تتعلق بالوصف الوظيفي والمؤهلات المطلوبة وثقافة المنظمة وهويتها المعرفة، كما يمكن استعماله لإعطاء نظرة واقعية وحقيقية عن المنظمة من خلال استخدام التكنولوجيا لعرض مكان العمل أو التعرف على فرق العمل ومواقع المنظمة.

## 9-2 الفوائد المرجوة من التوظيف الإلكتروني:

إن نظم التوظيف الإلكتروني تسهل العديد من الإجراءات المرتبطة بعملية التوظيف ، ومن هذه الإجراءات:

✓ تسهيل عملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة

✓ تسهيل التعرف على الوظائف الشاغرة.

<sup>1</sup> Jennifer Schramm, **HR Technology Competencies : New Roles for HR Professionals** , HRazine,(<http://www.shrm.org/Research/Articles/Documents/0406RQuartpdf.pdf>).p 6.

- ✓ التعامل مع المنظمات الخارجية التي تقوم بترشيح المتقدمين لشغل الوظائف
- ✓ توفير تتبع طلبات المرشحين لشغل الوظائف.
- ✓ توفير إمكانية ربط مصادر المعلومات الأخرى المرتبطة بعملية التوظيف، مثل برامج التكوين ومتطلبات الكفاءة.

ويمكن استخلاص بعض فوائد أخرى لتوظيف الإلكتروني وهي كالتالي:<sup>1</sup>

### 1- تدعيم العلاقة المباشرة ما بين المدير والمترشح

إن وضع المنظمة لإعلانات عن مناصبها الشاغرة عبر شبكة الإنترنت تعتبر من أهم وظائف مواقعها الإلكترونية، ولقد أدت هذه العملية إلى التخفيض من تكاليف اتصال المنظمة بالمرشحين بنسبة معتبرة، حيث أنه من خلال توفير برامج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، للمدير إمكانية توصيف الوظائف الشاغرة ووضعها مباشرة داخل موقع المنظمة عبر شبكة الإنترنت. فاستطاعت المنظمة من التخفيض من نسبة التكاليف اللازمة لأداء هذه الوظيفة بالطريقة التقليدية، فعملية توصيف الوظيفة الشاغرة عبر شبكة الإنترنت تكون غنية بالمعلومات الأساسية والإضافية عما تكون عليه من خلال استخدام طرق الإعلان التقليدية (كالجرائد مثلاً)، ومن جهة أخرى فإن المترشح يستطيع من خلال الإطلاع المباشر على إعلانات التوظيف عبر موقع المنظمة الحصول على معلومات جديدة فيما يتعلق بطلبه، حيث تقوم المنظمة بتحديث إعلاناتها كل ما تطلب الأمر ذلك، كما يسمح التوظيف الإلكتروني من التقليل من عدد الوسطاء في عملية التوظيف وبالتالي ضمان تقدم كل المترشحين الذين يرون بأن المنصب الشاغر يتناسب مع مهاراتهم و طموحاتهم.

<sup>1</sup>Olivier LAGREE, Laurent MAGNE. e-Management comment les nouvelles technologies transforment lerôle du manager. Paris: Dunod, 2001, pp 77- 79.

## 2- القضاء على الحواجز الجغرافية

يمكن للسيرة الذاتية الإلكترونية للمرشح الانتقال بسهولة وفي كل المواقع الجغرافية عبر محركات البحث داخل شبكة الإنترنت وبالتالي إمكانية الحصول عليها من طرف مديري الموارد البشرية خلال عملية بحثهم عن مترشحين يناسبون المناصب الشاغرة الموجودة لديهم، على عكس الإعلانات التقليدية التي تنتشر في الجرائد مثلا والتي يطلع عليها سوى قرائها، كما يمكن التوظيف الإلكتروني من التغلب عقبات التقاء العرض والطلب للأيدي العاملة الناجم عن الحواجز الجغرافية من خلال السماح للمرشحين في جميع أنحاء العالم من تقديم سيرتهم الذاتية و لتقدم بطلب منصب شغل.

## 3-الحركة الإلكترونية e-Mobilité

إن سهولة إقامة علاقة مباشرة مابين المديرين والمترشحين من خلال استخدام التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال و لتوظيف الإلكتروني تعود بالفائدة على السوق الداخلية للعمل من خلال تقدم موظفي المنظمة للترشح بعد اطلاعهم على فرص التوظيف المعروضة داخل موقع الشركة عبر شبكة الإنترنت وإرسال سيرتهم الذاتية الإلكترونية مباشرة لمديرية الموارد البشرية .ولكن تجب الإشارة هنا إلى أن بعض المنظمات تقي د من القيام بهذا العملية من طرف العامل مباشرة ، بل تفرض ضرورة إعلام المسؤول المباشر حتى يتم تعويض العامل الذي يرغب في تغيي منصب العمل.

## 4-أتمتة بعض أنشطة التقييم و الاختيار

تستخدم إدارة الموارد البشرية مجموعة من برامج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تسمح لها بإجراء عمليات تقييمه أولية من خلال دراسة وتحليل ملفات المترشحين المقدمة عبر شبكة الإنترنت أو الإنترنت و إجراء خيارات أولية دون أن يتطلب الأمر استدعاء المترشحين للحضور بمقر المنظمة، و بالتالي التقليل من عددهم في عملية التقييم والاختيار النهائية.

**5-إنشاء قاعدة بيانات للمرشحين.**

المعالجة المعلوماتية والمشفرة للسيرة الذاتية للمرشحين تسمح بإعداد ملفات مستحدثة يمكن استخدامها بطريقة فعالة في عملية التوظيف، حيث أن تواجد مساحات افتراضية داخل موقع المنظمة مخصصة للمرشحين تمكنهم من تحديث ملفات سيرتهم الذاتية مباشرة، وبالتالي فإنه يتم تحديث المعلومات دون تكاليف تسيي إضافية بالنسبة للمنظمة.

**9-3 أدوات التوظيف الإلكتروني:**

يستخدم التوظيف الإلكتروني مجموعة من الأدوات لاستقطاب الأيدي العاملة قد تكون تابعة للمنظمة إذا سمحت إمكاناتها المادية بذلك أو عبارة عن حلول خارجية تلجأ إليها، و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

**1-مواقع توظيف (Job Boards) غير تابعة للمنظمة:**

وتمثل هذه المواقع نقطة وصول المرشحين إلى شبكة الإنترنت في إطار بحثهم عن منصب عمل، حيث تعد هذه المواقع همزة الوصل بين المنظمات والكفاءات ومن بين المواقع الكبرى للتوظيف عبر شبكة الإنترنت نجد ( cademploi, Bayt, Emploitic..., EmploiPartenaire) بالإضافة إلى مواقع متخصصة تعرض فرص عمل في مجالات محددة كموقع abjob الذي يتخصص في مجال المعلوماتية والطيان، وتقوم هذه المواقع بإقامة علاقة شراكة مع مكاتب توظيف وذلك لعرض خدماتها على المنظمات لمساعدتهم على إدارة عملية التوظيف، وقد تلجأ المنظمات الصغيرة والمتوسطة إلى مثل هذا النوع من المواقع و ذلك لأسباب عديدة تتمثل في التكاليف، حجم المهارات الداخلية...، وخاصة إذا كانت لا تمتلك موقع توظيف عبر شبكة الإنترنت.

<sup>1</sup> M.FABRE, B.MERCK, M-A.PROUST, F.RIDET, M.ROMANET, Op.cit., p 96.

## 2- مواقع خاصة بالمنظمة تحتوي على مجال خاص بعملية التوظيف

يمكن أن تحتوي هذه المواقع على مجرد إعلانات توظيف أو كما يمكن أن تحتوي على تطبيقات خاصة بإدارة عملية التوظيف ودراسة طلبات المترشحين عبر الشبكة، وفي هذه الحالة فإنه بالإضافة إلى عملية التوظيف يمكن للمنظمة من تعريف المترشحين الذين يرغبون في الحصول على منصب شغل بنشاطاتها، منتجاتها، وخدماتها الاقتصادية، وبالتالي فإن مثل هذا الموقع الإلكتروني يعتبر كذلك كنقطة اتصال وتسويق لصورة المنظمة اتجاه المترشحين والذين يمكن أن يكونوا كذلك زبائن لها في المستقبل، وفي هذه الحالة تكون العلاقة بين المترشح و المنظمة مشخصة وتفاعلية، كما أن موقع التوظيف عبر شبكة الإنترنت يسمح للمترشح بأن يكون له ملف وحيد حتى ولو تقدم بطلب عمل في عدة وحدات من نفس الشركة وفي مناصب مختلفة.

لقد سمح التوظيف الإلكتروني لمديرية الموارد البشرية من التخفيض من الوقت الذي كان يقضيه موظفوها في فرز ومعالجة وتصنيف طلبات التشغيل التي كانت تتلقاها عبر البريد، الهاتف أو البريد الإلكتروني والتي كانت تجيب عليها، فمن خلال التوظيف الإلكتروني تستطيع مديرية الموارد البشرية تقديم خدمة توظيف متكاملة وذات فعالية أكبر ونوعية أحسن عن طريق القضاء على العمليات الإدارية التي لا تنتج قيمة مضافة و ترك المجال لموظفي إدارة الموارد البشرية للتركيز على توصيف المهام و اختيار المترشحين، كما يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلجأ إلى مختصين في التوظيف خارج المنظمة أو إلى حلول معلوماتية خارج المنظمة، وهي عبارة عن حلول جاهزة و قابلة للاستعمال مباشرة تُقترح للمنظمات التي هي بحاجة للتوظيف، حيث تتولى هذه المنظمات الوسيطة بكامل عملية التوظيف عبر شبكة الإنترنت (البحث، الاختيار) ... لاسيما عن طريق الاطلاع على المواقع التي

تعرض مترشحين يبحثون عن العمل، كما تعرض خدمات الاستشارة و تقديم النصائح، وضع الاختبارات، ترتيب و تصنيف السيرة الذاتية للمترشحين بالإضافة إلى تقديم المعلومات الإضافية اللازمة للمترشحين.<sup>1</sup>

#### 9-4 الاختيار الإلكتروني e-Selection:

أنظمة الاختيار لها أهمية كبرى جدا حيث أنها تمكن المنظمة من زيادة فرص الحصول على الأشخاص المؤهلين لشغل المناصب، وتعتمد هذه الأنظمة على مجموعة متنوعة من استراتيجيات معينة تشمل المقابلات، اختبارات القدرة، الاختبارات الشخصية وغيرها، للحصول على تقدير سليم لقدرات وإمكانيات المتقدم للوظيفة ضمن المدى المطلوب للوظيفة.

قد تكون هذه الأنظمة تستخدم لقياس مدى ملائمة المتقدمين بطريقة قليلة التكاليف وذات كفاءة عالية ، وبعض

المنظمات تستخدم تلك الأنظمة لغرض إجراء اختبارات المحاكاة أو المقابلات المباشرة فعلى سبيل المثال ، استخدمت شركة "Depo" الأمريكية العالمية في عام 2005، نظام الأكشاك في متاجرها لتمكين الأفراد من تقديم طلبات التوظيف والاختبارات عبر الإنترنت، مما ساهم في تقليص التكاليف الإدارية لكل متقدم بمقدار 135 دولار كما انخفض معدل دوران المتقدمين للعمل الذين أجروا الاختبار من خلال الكشك بنسبة 11%.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Olivier LAGREE, Laurent MAGNE, Op.Cit, pp 82-83.

<sup>2</sup> Dianna L.Stone , Eugene F.Stone Romero , Kimberly Lukaszewski .**Factors Affecting the Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Resource Systems** , Human Resource Management Review Vol.(16) , Issue(2) 2006, pp 229-244.

إن الاختبارات التي تتم عن طريق الإنترنت ، تشكل عاملاً هاماً في فرز وتصفية المتقدمين للوظائف، فليس بالضرورة استبعاد المتقدم في حال عدم ملائمة الوظيفة ، فبعض الأنظمة المتطورة لديها القدرة على فرز الطلبات وتحويلها إلى وظائف ملائمة شاغرة وأخرى تحتفظ ببيانات المتقدمين في مستودع للبيانات للرجوع إليها بشكل آلي في حال توفر فرص عمل جديدة.

بالرغم من المزايا التي توفرها تلك الأنظمة من توفير بالنفقات الإدارية ونفقات التوظيف، إلا أنه هناك بعض المساوئ لهذه الأنظمة نذكر منها:

- ✓ احتمالية إجراء شخص ما للاختبار بخلاف المتقدم الفعلي، وخاصة ما إذا كان يتم الاختبار من قبل جهة خارجية.
- ✓ تحيز الاختبارات التي تتم عن طريق الإنترنت ضد الأفراد ذوي المهارات المحدودة في استخدام الكمبيوتر.
- ✓ احتمال وجود تمييز ضد ذوي الاحتياجات الخاصة.

### 9-5 التوظيف الإلكتروني في خدمة إدارة المعرفة

تعتمد المنظمات الساعية لتحقيق الميزة التنافسية، على ما بات يعرف بالأصول غي الملموسة، فالإنسان وحده هو الذي يفكر ويحلل ويبتكر ليصبح تفكيره إبداعياً. والتفكير الإبداعي هو القدرة على التفكير والتحليل التي لا يمتلكها الكثير من الناس، نتيجة أن طريقة معالجتهم فكرياً للمدخلات تختلف عن الناس العاديين. وهي الفئة التي أطلق عليها "بتر دراكر" بعمال المعرفة فهم عمال يتعاملون مع الرموز وليس مع الآلات، ويشمل هؤلاء العمال المعماريين والمصرفيين والباحثين في الصناعات الدوائية والمعلمين والمحليلين

السياسيين في البلدان الاقتصادية المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية هناك ما يزيد عن 60% من العاملين هم عمال معرفة.<sup>1</sup>

ومنه نلاحظ أن التوظيف الإلكتروني من العناصر الحديثة الهمة لاستقطاب عمال المعرفة للمنظمة الحديثة، بما يوفره من إمكانيات لوصول المنظمات إلى هذه الفئة من العمال مهما كانت مواقعهم الجغرافية ودون حدود زمنية، لذا تسعى المنظمات إلى تطوير طرق الاستقطاب الإلكتروني لاستهواء أكبر عدد ممكن من العمال المحتملين إلى وضع سيهم الذاتية لمصلحة المنظمة، كذا تطوير عمليات الاختيار الإلكتروني لاستبقاء أفضل المؤهلات المعرفية من الكم الهائل من السي الذاتية المستقبلية.

كما ساهمت نظم الحركية الإلكترونية من مقدرة المنظمات وخاصة الدولية منها من الاستفادة من أفضل كفاءاتها الداخلية لسد الفراغات التنظيمية في فرعها المتناثرة في بقاع العالم، وبذلك تمكنت من الاستفادة من معارفهم المكتسبة من مناصبهم الوظيفية الأصلية أو من معارفهم الكامنة لنقلها ومشاركتها في وظائفهم ومهامهم الجديدة.

ومنه عن طريق تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تستطيع المنظمات أن تجني الكثي من الفوائد الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية التي تتطلبها التحولات والتغيرات الاقتصادية الجذرية.

<sup>1</sup> Drucker, P. **The Knowledge Economy**, IT Advisory Group, Ernest and Young, New Zealand, 1998, P 3.

## 10/التكوين الإلكتروني (e-formation) :

## 10-1 مفهوم التكوين الإلكتروني:

إن استخدام التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في إدارة الموارد البشرية أدى إلى توفى فرص تكوينية وتكوينية جديدة تلخصت في عملية التكوين الإلكتروني (e-formation) أو (e-learning).

ولقد تعددت تعريفات التكوين الإلكتروني، حيث تعرفه شركة Cisco Systems على أنه " عملية التكوين باستخدام شبكة الإنترنت المعتمدة على بث ونشر المحتويات في أشكال مختلفة، إدارة العملية التكوينية ومجموعة المتدربين عبر الشبكة، وجود مختصين في تطوير وتنمية المحتويات، فعلمية التكوين الإلكتروني تزيد من إمكانية وصول الموظفين إلى التكوين والتعلم ويتم ذلك بطريقة سريعة و بتكاليف منخفضة، بالإضافة إلى إشراكهم في العملية التكوينية".<sup>1</sup>

ويعرف Elliot MASIE التكوين الإلكتروني على أنه عملية استخدام تكنولوجيات الشبكات لاختيار، نشر و إدارة العملية التكوينية.<sup>2</sup>

كما يعرف التكوين الإلكتروني كذلك على أنه مجموعة التكنولوجيات التي تسمح بالتعلم عن طريق استخدام وسائل الإعلام الإلكترونية (الأقراص المضغوطة، الإنترنت، الإنترنت)، وهو يتيح فرصة التعلم الفردي عن طريق محاضرات أو دروس تكون متاحة للموظف من خلال جهازه المعلوماتي عبر شبكة الإنترنت أو الإنترنت، بالإضافة إلى إمكانية مشاركته في الأقسام الافتراضية، المحاضرات عن بعد، قاعات المحادثة... و استعماله لكل الوسائل المستخدمة في عملية التعليم عن بعد سواء أكانت تفاعلية أم لا الأقراص المضغوطة

<sup>1</sup> Séverine GOTTRAND, Vanessa QUEANT. **Le e-learning comme innovation en Ressources Humaines.** université de Lille1, 2003, (www.e-rh.org/documents/e\_learning\_innovation.pdf), consulté le 24/11/2021, p 8.

<sup>2</sup> Ibid, p 7.

(Cd-rom) أشرطة الفيديو و التعليم المعتمد على جهاز الكمبيوتر والاجتماعات عن بعد ، استخدام المواقع التعليمية المختلفة على الإنترنت ، استخدام تقنيات الاجتماعات المرئية (ideo Conference) الاذاعة الإلكترونية والتلفزة التعليمية وقنوات التعلم، ففي مجتمع العولمة وفي ظل المنافسة الشديدة أصبح من الضروري للمنظمات من تكوين وتكوين موظفيها بسرعة وبتكاليف أقل نظرا للتقدم السريع لمعلوماتهم و مهاراتهم وضرورة تجديدها باعتبارها ميزة تنافسية للعديد من المنظمات، وبالتالي فقد سمحت التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال من تجديد وتحديث طرق التكوين داخل المنظمات، وأصبح التكوين والتدريب عملية مستمرة بالنسبة للموظف.<sup>1</sup>

كما يضم التكوين الإلكتروني الطرق الجديدة للتعليم التي تجمع من جهة ما بين هدف الحصول على المعرفة و تنمية المهارات المشترك لكل أنظمة التعليم، و من جهة أخرى الخدمات و الفرص المتاحة من طرف التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال، و تأتي هذه الطرق سواء كان طرق التكوين التقليدية أو بغرض تدعيمها فهي تسمح بتكوين مستمر و مشخص حسب حاجات الموظفين بغض النظر عن الحواجز الجغرافية<sup>2</sup>، و يمكن للتكوين الإلكتروني من أن ينظم بطريقة متزامنة (Sychrone) من خلال وجود علاقة مباشرة ما بين المكون و المتكون أو أعضاء القاعة الافتراضية عن طريق استخدام تكنولوجيا المحادثة عبر الشبكة داخل قاعة محاضرات تكون مزودة بأجهزة كمبيوتر مرتبطة بعضها ببعض، أو باستخدام تكنولوجيا القاعات الافتراضية (Classe Virtuelle Sychrone) المحاضرات

<sup>1</sup> Charlotte FILLOL, **Le e-learning dans la stratégie de formation des entreprises**, Cahier de recherche du CREPA n°85, (www.crepa.dauphine.fr), Consulté le 20/12/2021, pp 7-8.

<sup>2</sup> Assaâd EL AKREMI, Nabila BEN NAOUÏ, Chiha GAHA, **LES DÉTERMINANTS D'UTILISATION DE LA FORMATION ÉLECTRONIQUE : APPROCHE PAR LES THÉORIES D'ADOPTION DES TECHNOLOGIES** , (http://basepub.dauphine.fr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2076/bennaoui.pdf), consulté le 21/12/2021,p1

عن بعد، أو عن طريق تبادل رسائل إلكترونية و ملفات رقمية مباشرة، كما يمكن أن تكون العملية التكوينية الإلكترونية منظمة بطريقة غي متزامنة (Asynchrone) من خلال الاعتماد على المكونين لمتابعة أعمال الموظفين عن طريق المراسلة الغي مباشرة باستخدام تكنولوجيا البريد الإلكتروني، فالتكوين الإلكتروني من خلال استخدامه لتكنولوجيات الصوت و الصورة يعتبر أكثر تفاعلية و يسمح بالقيام بأبحاث واسعة من خلال استخدام شبكة الإنترنت بالإضافة إلى إجراء تطبيقات متعددة تعتمد على التقييم الذاتي و التبادل السريع للمعلومات كالعمل الجماعي مثلا.<sup>1</sup>

كما يختلف التكوين الإلكتروني عن غيه من أساليب التعلم من حيث أنه يتم.<sup>2</sup>

❖ **في الوقت المناسب:** من حيث الصباح أو المساء، ومن حيث بداية الدراسة والانتهاؤ منها.

❖ **للشخص المناسب:** يأخذ كل شخص ما يناسبه فقط من البرنامج وفقا لاحتياجاته الشخصية التي قد تختلف عن غيه من المشاركين في البرنامج نفسه.

❖ **في المكان المناسب:** في المنزل أو في العمل أو في مكتبه عامة أو مقهى إنترنت.

❖ **بالشكل والمحتوى المناسبين:** من حيث الكم والكيف.

❖ **بالسرعة المناسبة:** حيث يختلف الأشخاص في قدراتهم وسرعاتهم الاستيعابية ، فينتقل كل مشارك من مرحلة إلى أخرى حين يتأكد لاستيعابه ما سبق وفقا لقدراته الشخصية وسرعته في الاستيعاب.

<sup>1</sup> Patrice ROUSSEL. **Pour un développement de la e-formation dans le prolongement du e-management.**

Note du LIRHE n°354, (<http://www.ut-capitole.fr/LIRHE/publications/notes/354-01.pdf>), consulté le 21/11/2020, pp 4-10.

<sup>2</sup> الغراب إيمان محمد. **التعلم الإلكتروني مدخل إلى التدريب الغير تقليدي.** القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية

الإدارية، 2003 ، ص 23

- ❖ يتم بصورة متزامنة (Synchrone) فتتواصل الأطراف المختلفة من مدرب ومتدربين مباشرة (Online) مما يجعل جو التكوين أقرب إلى الطريقة التقليدية، أو يتم بصورة غير متزامنة (Asynchrone) حيث تكون المادة العلمية متاحة على الشبكة لكل شخص كي يتعامل معها وفقا لوقته وسرعته الشخصية.
- ❖ يستطيع الوصول إلى مناطق جغرافية منعزلة، وبالتالي يساعد على التفاعل بين الثقافات المختلفة، كما يساعد على الوصول إلى أعداد كبيرة جدا من الأفراد والتعامل معهم كل حسب قدراته وإمكانياته.

## 10-2 فوائد ومزايا التكوين الإلكتروني

و يمكن تلخيص فوائد التكوين الإلكتروني بالآتي:<sup>1</sup>

- ❖ تدعيم عملية تبادل المعارف، التطبيقات و التجارب ما بين الموظفين.
- ❖ إمكانية تعرف كل المشاركين في عملية التكوين الإلكتروني على الأسئلة المطروحة سابقا من طرف زملائهم و الإجابات المناسبة لها.
- ❖ السماح لكل الموظفين من الوصول إلى المعارف المخزنة في أرشيف المكتبة الإلكترونية للمنظمة والإطلاع عليها من خلال موقع المنظمة عبر الشبكة.
- ❖ يساعد على وضع أدوات تكوين عن بعد سهلة الاستعمال و بطريقة فردية، يمكن تغيتها وتشخيصها حسب حاجات الموظفين.
- ❖ تنظيم تغذية عكسية فورية و بناءة باستخدام وسائل تقييم ذاتية.

يسمح باتصال العديد من الموظفين المشاركين في عملية التكوين في الوحدات المختلفة للشركة عن طريق الشبكات المعلوماتية و زيادة تبادل المعلومات فيما بينهم، و كما يسمح لهم بالتعرف أكثر بعضهم ببعض.

<sup>1</sup> Patrice ROUSSEL. Op.cit. p 10.

و بالتالي فإن للتكوين الإلكتروني مزايا عديدة نذكر منها:<sup>1</sup>

### 1- بالنسبة للمنظمة

#### أ- التخفيض من تكاليف العملية التكوينية:

والذي يعتبر من أهم إيجابيات عملية التكوين الإلكتروني مقارنة بالعملية التقليدية من خلال:

✓ التخفيض من بعض التكاليف المرتبطة بالعملية التكوينية مثل تكاليف تنقل المتكويين وإيوائهم

✓ الاستغلال الفعال للتطبيقات عن طريق استخداماتها المشتركة ما بين عدد كبي من المتدربين

✓ التسيير الأمثل للزمن من خلال تخفيض التكاليف المتعلقة بالوقت الذي يقضيه الموظف في العملية التكوينية

وبالتالي فإن التكوين الإلكتروني يخفض من التكاليف الإجمالية المتعلقة بالعملية التكوينية من خلال تفضيل التكوين الذاتي أو التكوين عبر الشبكات للموظفين بطريقة تعتمد أو تركز على تكوين الموظفين في المجالات ذات القيمة المضافة الأكبر.

#### ب- يسمح بمرونة أكبر للمنظمات:

يسمح التكوين الإلكتروني بأن يكون مكان التكوين غي مادي، حيث تعتبر هذه الميزة إيجابية بالنسبة للمؤسسات العمالية التي توظف عمال عبر جميع أنحاء العالم، حيث يمكن لمسيبها من التأكد من محتوى العملية التكوينية و الرسالة المراد إيصالها أو الهدف منها، وأن يكون هذا الأخير متماثل عبر جميع أنحاء العالم.

<sup>1</sup> Séverine GOTTRAND, Vanessa QUEANT. Op.cit, pp 15-17.

## 2- بالنسبة للمتكون

- يسمح التكوين الإلكتروني من الزيادة من فعالية العملية التكوينية للأسباب التالية:
- تكون العملية التكوينية متاحة لكل الموظفين، حيث تسمح لهم بالتكون خلال ساعات العمل، في المنزل أو في أي مكان يكون مزودا بنقطة اتصال بشبكة الإنترنت.
  - يمكن للموظف من إدارة العملية التكوينية بكل مرونة، حيث يستطيع متابعة دروسه أو محاضراته في الوقت الذي يريده دون وجود حواجز تتعلق بالزمن
  - يمكن تكيف العملية التكوينية بسهولة مع الاحتياجات الخاصة بكل موظف عن طريق استخدام الوسائل التفاعلية المعلوماتية، كما أن محتوى العملية التكوينية يمكن أن يشخص بسهولة حسب احتياجات كل متدرب مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى ووتيرة تعلم كل واحد منهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق. الإدارة الإلكترونية و تحديات المستقبل. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003، ص 50

## خلاصة الفصل:

من كل ما سبق ذكره نلاحظ أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أنشأت حالة فكرية جديدة أدت إلى تغيير عميق في نظرة إدارة الموارد البشرية إلى مهامها وأساليبها، حيث ركزت على أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي في الأساس "التعامل بالمعرفة"، بمعنى أن عليها توظيف وإدماج المعرفة في عملياتها بحيث تنعكس على تصميم و أداء الأعمال ، وكذا تضمين المعرفة واستثمارها في كافة عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية عبر زرع وسائل تكنولوجيا مناسبة كالتكوين الإلكتروني والأنترانت وبذلك يتحقق التميز في عمليات المنظمة ويتأكد لها المركز التنافسي المتميز، وأن إدارة الموارد البشرية ليست فقط معالجة المعرفة - كما كان الشأن في نظم المعلومات -، بل الأهم هو إبداع المعرفة بإدماج مصادرها الكاملة والمعلنة في نسيج متكامل ومتميز. وبذلك فإن مهمة إدارة الموارد البشرية الأساسية ليست ضبط السلوك البشري والسيطرة على علاقات الأفراد ، بل في العمل على تنشيط و تحفيز الأفراد على تبادل المعلومات وتقاسم المعرفة فيما بينهم، ومن ثم إطلاق المعرفة الكامنة ودعم عملية ابتكار ونشر وتدفق المعرفة في أرجاء المنظمة لتكوين "قدراتها المحورية" ، ومن ثم تثبيت ميزتها التنافسية.

أن اهتمام إدارة الموارد البشرية بالبيئة الخارجية يتجاوز الفكر الاستراتيجي التقليدي الداعي إلى رصد المتغيرات في البيئة لاكتشاف الفرص والتهديدات ومن ثم الإعداد لها، إلى مستوى أعمق من الفهم باعتبار البيئة الخارجية مصدرًا للمعرفة المتجددة المنبعثة من عناصرها المختلفة والتي تمثل منبعًا لتجديد معرفة الموارد البشرية بالمنظمة وتطوير رصيدها المعرفي من خلال مجموعة من الأدوات التي توفرها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية . كالحركية الإلكترونية، التوظيف الإلكتروني، الأنترانت... الخ.

الفصل الرابع : الدراسة

التطبيقية لواقع الإدارة

الإلكترونية في مصلحة

الموارد البشرية لولاية

الأغواط

### تمهيد:

بعد دراسة الجانب النظري الذي يتناول فيه الرصيد المعرفي الخاص بموضوع الدراسة يتناول هذا الفصل دراسة ميدانية لإعطاء المنهجية العلمية حقها وكذا تطابق المعلومات النظرية التي في الفصول السابقة الذكر ويتم ذلك عن طريق تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان الذي وجه إلى الموظفين في إدارة الموارد البشرية بولاية الأغواط.

ولإثبات الفرضيات المقدمة في الجانب النظري أونفيها ، لابد لنا من دراسة تكون أكثر دقة وأكثر مصداقية والمتمثلة في الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة التي من خلالها تم التطرق إلى الدراسة الاستطلاعية واختيار منهج الدراسة وأدواتها ومدى صدق واثبات أداة الدراسة وكذا مجتمع البحث وعينة الدراسة ومتغيرات الدراسة ومجالاتها والوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة .

## 1/ الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الطالب في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية حيث يقوم الطالب بتنظيم زيارات لميدان الدراسة قام الطالب بإجراء دراسة استطلاعية إلى إدارة الموارد البشرية لولاية الأغواط 2021/2019، وذلك للتعرف على مدى جاهزية الطالب على توزيع الاستبيان والفترة التي يستغرقها الطالب في توزيع الاستبيان المعد لقياس هذه الظاهرة ، وكذلك من اجل مدى ملائمة أداة البحث على أفراد العينة ،حيث تم توزيع الاستبيان على مجموعة من الإداريين العاملين بها وذلك من اجل معرفة الأخطاء والثغرات الموجودة في الاستبيان، ومعرفة والتعرف على وضوح الأسئلة أو غموضها ومعرفة الأسئلة التي قد تسبب حرجا للمستجوبين أو يحاولون الهرب من الإجابة على الأسئلة حتى يتم صياغتها بشكل بسيط أو بطريقة أخرى قبل التوزيع النهائي والنموذج النهائي للبحث.<sup>1</sup>

وقد خرج الطالب بعدة نتائج تتمثل فيما يلي :

- التعرف وجمع المعلومات حول الميدان الذي سوف تجرى فيه الدراسة
- وجد بعض الغموض في بعض الأسئلة مما أدى إلى تعديل هذه الأسئلة وإعادة صياغتها
- عدم الإجابة من بعض المستجوبين على بعض الأسئلة مما جعل الطالب يقوم بتعديلها
- قد مكنتنا الدراسة الاستطلاعية من خلال توزيع الاستبيان الأولي أن الفرضيات قابلة للدراسة بشكل عادي.

<sup>1</sup>رشيد زرواتي، منهاج وأدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، عين مليلة،الجزائر،ط2007،1،ص54

## 2/ تعريف بميدان البحث:

### 2-1 عرض عام حول مقر الولاية - الأغواط -

#### 2-1-1 تعريف بولاية الأغواط

هي جماعة محلية عمومية اقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية و تنشأ بواسطة قانون الولاية في اقليم معين واسم ومقر حيث حدد اسم الولاية.

ولاية الأغواط من بين الولايات 58 في الجزائر تأتي ولاية الأغواط في الترتيب الثالث وتحتل مكانة استراتيجية معتبرة وهامة في الجزائر وتعتبر بوابة الصحراء وعاصمة السهوب فبعد ما كانت تابعة لولاية الواحات اصبحت ولائية بموجب الأمر 69 / 74 بتاريخ 02/07/74، تتربع ولاية الأغواط على مساحة 25.025 كلم يفطنها حوالي 300.000 نسمة أي 32.6 منهم في عاصمة الولاية، كما أن الولاية تسبح على مخزون من الغاز الطبيعي من اكبر الاحتياطات العالمية مع مركباته الصناعية لا سيما في حاسي الرمل مما جعل الولاية تستقطب اليد العاملة من كامل جهات الوطن تضم ولاية الأغواط 10 دوائر و 24 بلدية و هي كالاتي:

- دائرة الأغواط (بلدية الأغواط)

- دائرة قصر الحيران (ب. قصر الحيران ، ب ، بن ناصر بن شهرة )

- دائرة حاسي الرمل (ب. حاسي الرمل)

- دائرة سيدي مخلوف (ب. عين ماضي، ب. تاجموت، ب. تاجرونة ب. الخنق،

ب. الخنق. ب. الحويطة)

- دائرة آفلو (ب. آفلو، ب. سيدي بوزيد، ب. سباق)

- دائرة بريدة (ب. بريدة، ب. الحاج مشري، ب. تاويالة)

- دائرة قلثة سيدي سعد (ب. قلثة سيدي سعد، ب. عين سيدي علي، ب. البيضاء)

- دائرة واد مرة (بواد مرة ، ب. واد مزي )

- دائرة الغيشة (ب. الغيشة )

و للولاية هيئتان :

\* المجلس الشعبي الولائي

\* الوالي

أ - المجلس الشعبي الولائي: هو محل منتخب ويعتبر هيئة المداوم في الولاية ويقوم بإعداد تضامه الداخلي ويصادق عليه ينتخب المجلس الشعبي الولائي رئيسيا بين اعضاءه بالاقتراع السري وبالأغلبية المطلقة ومن اختصاصات هذا المجلس:

\* أعمال التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

\* تهيئة إقليم الولاية.

\* مد المساعدة للبلديات

\* حماية البيئة

ب - الوالي: ويعتبر ممثل لرئيس الجمهورية ويمثل الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية ويجب على الوالي أن يقيم في عاصمة الولاية، ومن مهامه :

- إدارة الأملاك والحقوق التي تتكون منها ممتلكات الولاية باسم الولاية وتحت مراقبة المجلس الشعبي الولائي.

- السهر على تسيير مصالح الولاية ومؤسساتها وتنشيط أعمالها ومراقبتها طبقا للتشريع والتنظيم المعمول هما.

- يسهر على ممارسة مهامه في حدود اختصاصه على حماية حقوق المواطنين وحررياتهم حسب الأشكال والشروط المنصوص عليها في القانون.

**الإدارة في الولاية:** للولاية ادارة توضع تحت الادارة السليمة للموالي وتكلف بتنفيذ مداوات المجلس الشعبي الولائي وقرارات الحكومة، ويتولى الوالي التنسيق العام للإدارة توظف الولاية المستخدمين الضروريين لتسيير مصالحها وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بما

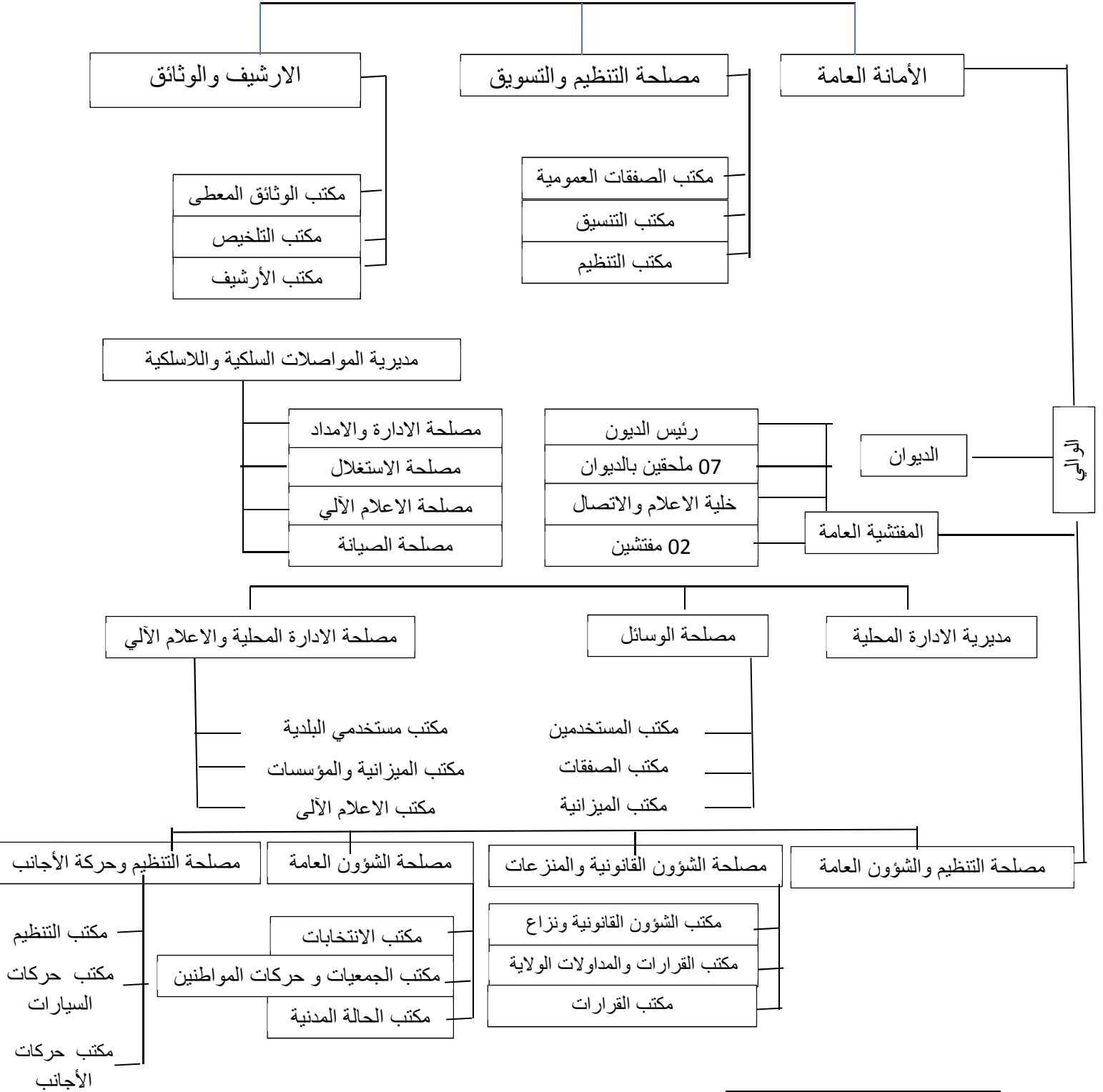
## الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية لواقع الادارة الالكترونية في مصلحة الموارد البشرية لولاية الاغواط

---

يناسب احتياجاتها وإمكانياتها، يمكن للولاية ان تلجا الى توظيف خبراء ومختصين بعقد محدود المدة حسب الشروط المحددة في القوانين والتنظيمات المعمول بهما.

2-1-2 الهيكل التنظيمي لمقر الولاية: <sup>1</sup>

الشكل (01): الهيكل التنظيمي للولاية



<sup>1</sup> - مدير مكتب المستخدمين

### شرح الهيكل التنظيمي:

- **مكتب الوثائق وبنك المعطيات:** ويهتم هذا المكتب بتجميع الوثائق و استثمارها لجميع مديريات الولاية كما يتم تجميع المنشورات وتوزيعها على المصالح التي تمثل مصدرا اعلاميا داخل الولاية واعداد الايام الدراسية والملتقيات التي تنظم من طرف الولاية كما تشرف على الترتيب الدائم لبنك المعطيات .

- **مكتب التلخيص:** يسهر على تجميع المعلومات وفحصها حتى يكون هناك تنسيق بين جميع مديريات الولاية فيما يخص البرامج السنوية للنشاطات وتنظيم حركة المعلومات ما بين هذه القيادات كما يسهر على تجميع تقارير نشاطات جميع مديريات الولاية ومن ثم يقوم بفحصها و تلخيصها واستثمارها في اطار الدراسات الدورية.

- **مكتب الأرشيف:** يهتم بتوزيع كل القواعد المطبقة علة كيفية تسيير المحفوظات مع المديريات الولاية في كيفية تنظيم أو شيقها، كما يتم تجميع كل الوثائق ذات الطابع التنظيمي والمتمثلة في القرارات الإدارية وفحصها في مكان ما وإرسالها إلى هيئة المختصة بتسيير ملكية الأرشيف.

**مديرية الإدارة المحلية :** تتكون مديريةية الإدارة المحلية من مصلحتين :

\* مصلحة الوسائل

\*مصلحة الإدارة العلمية والإعلام الآلي

\*مصلحة الوسائل : تضم هذه الصحة ثلاث مكاتب كما يلي:

-مكتب المستخدمين: يسهر هذا المكتب على تسيير الحياة المهنية للموظفين والمستخدمين ابتداء من تعيين الموظف ومرورا بمساره المهني.

- مكتب الصفقات: يهتم هذا الأخير جميع العمليات الخاصة بالصفقات التي تيرمها الولاية مع المتعاملين.

- مكتب الميزانية: يقوم بتحضير مشروع الميزانية قبل عرضها في دورة خاصة على المجلس الولائي مناقشتها والتصويت عليها وبعد المصادقة عليها من الجهة الوصية والمتمثلة في مصالح وزارة الداخلية والجماعات المحلية بالسهر على تنفيذها.

• مصلحة الإدارة المحلية و الإعلام الآلي:

وتعتبر هذه المصلحة الجهة الوصية فيما يخص تسيير الموظفين و ذمة البلديات المتمثلة في الأملاك المنقولة و الغير منقولة هذه المصلحة ثلاث مكاتب

- **مكتب مستخدمي البلديات والذمة:** يشهر هذا المكتب على مراقبة المصالح البلدية المختصة في تسيير المستخدمين

- **مكتب الميزانية والمؤسسات:** يهتم هذا المكتب مراقبة الميزانية التابعة للولاية بعد أعدادها والتصويت عليها من طرف المجالس البلدية قبل المصادقة عليها كما يسير على أعداد الإعانات الاستثنائية في التسيير للبلديات المسجلة العجز في ميزانيتها.

- **مكتب الإعلام الآلي:** يتابع هذا المكتب كل العمليات الخاصة برنامج التنمية المحلية بالتنسيق مع القطاعات الأخرى.

ب - **مديرية التنظيم والشؤون العامة:** ختم هذه المديرية بجميع الشؤون التنظيمية العامة وتتكون من ثلاث مصالح :

\* مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات

\* مصلحة الشؤون العامة

\* مصلحة التنظيم وحركة الأجانب

\* مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات تتكون من ثلاث مكاتب:

- **مكتب الشؤون القانونية ونزع الملكية:** يهتم هذا المكتب جميع الشؤون القانونية للمنازعات التي تكون مصالح الولاية طرفا فيها .

- مكتب قرارات الإدارة ومداولات الولاية: وظيفة هذا المكتب مراقبة القرارات التي اصدر عن مختلف القطاعات الموجودة في الولاية وصدرت هذه القرارات عن طريق نشرة شهرية

وتكون هذه القرارات ممضية من طرف الوالي والأمين العام أما بالنسبة للمداولات فيقوم هذا المكتب جمع المداولات وإرسال نسخ إلى وزارة الداخلية ثم اعداد إحصائيات لكل ثلاثي

- **مكتب القرارات الإدارية والبلدية:** يقوم هذا المكتب مجمع المقاولات والقرارات البلدية المرسله من طرف البلدية وفي حالة عدم تطابق المداولات الإجراءات القانونية يتم إلغائها بواسطة قرار ولائي .

- **مصلحة الشؤون العامة:** تلخص هذه المصلحة من خلال المكاتب الثلاثة التي تضمهم كما يلي :

- **مكتب الانتخابات:** يهتم هذا المكتب بضبط البطاقة العامة للناجحين و يقوم في فترة الانتخابات بتوزيع قوانين الانتخابات وتسيير الفترة الانتخابية المنتخبين المحليين .

- **مكتب الجماعات وحركة المواطنين :** يهتم هذا المكتب بالتسيير القانوني لجميع الجمعيات المحلية ويقوم بدراسات حول الجمعيات ومنح الاعتمادات في الموافقة ويسهر على متابعة الحج من البداية إلى النهاية.

- **مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية:** يسهر على متابعة الحالة المدنية لجميع سكان الولاية من توفير الوثائق المطلوبة كما يقوم بإحصاء المواليد الجدد أما بالنسبة للخدمة الوطنية يقوم بتوزيع الإعفاءات.

- **مكتب الإعلام الآلي:** يهتم برقمنة سجلات الحالة المدنية بالتنسيق مع مكتب الحالة المدنية و بلديات الولاية.

- **مصلحة التنظيم وحركة الأجانب:** وتضم هذه الصفحة ثلاث مكاتب

\* **مكتب التنظيم:** يسهر هذا المكتب على تنظيم حركة المؤسسات المصنفة وغير المصنفة.

\* **مكتب حركة السيارات:** يهتم هذا المكتب بإصدار جميع الوثائق القانونية الخاصة بحركة السيارات ابتداء من البطاقة الرمادية ورخص السياقة وشهادة الكفاءة.

\* مكتب حركة الأجانب: يهتم هذا المكتب بإصدار بطاقات الإقامة الخاصة بالأجانب المقيمين بالولاية كما يهتم بمتابعة البطاقة العامة وحالات الزواج المختلط.

د- مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية: تتكون هذه المديرية من أربعة مصالح:

- مصلحة الإدارة والإمداد.

- مصلحة الاستقلال

- مصلحة الصيانة

-مصلحة الإعلام الآلي

## 2-2 الولاية وعملية تسيير تكنولوجيا الاتصال الحديثة:

إن وجود قيادة إدارية قوية متمثلة في الوالي ورؤساء المصالح ذوي مستوى عالي في عملية التسيير لا يأتي إلا عن طريق هيكل تنظيمي واضح لعملية الاتصال والتي أصبحت تكنولوجيا الاتصال الحديثة أهم وسائله وآلياته لتحقيق الأهداف وعصرنة الإدارة، لذلك أصبح من الضروري في وقتنا الحالي اللجوء إلى الاستعمال المكثف لتكنولوجيا الاتصال الحديثة بشتى أشكالها وأنواعها واستغلالها لتفعيل عملية الاتصال الداخلي والخارجي بمختلف أنماطه وأشكاله الرسمية الذي يسند إلى والي الولاية مما يسمح له بالإشراف والتحكم في عملية الاتصال بصفة عامة وتكنولوجيا الاتصال الحديثة بصفة خاصة والمتمثلة في مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية و خلية الإعلام والاتصال والإعلام الآلي

### 1-2-2 أهمية خلية الاتصال والإعلام الآلي في عصرنة الإدارة

تعتبر خلية الاتصال والإعلام الآلي أداة جد هامة في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة حيث تتبع مباشرة ديوان الوالي ويشرف عليها مباشرة، تتكون هذه الخلية من موقع (مهندسين في الإعلام الآلي) ذوي مهارات عالية تسهر على متابعة وتحديث وصيانة وبرمجة العديد من المواقع الإلكترونية التابعة للولاية وبالتنسيق مع 86 خلية فرعية من البلديات والدوائر التنفيذية) كل خلية فيها ممثل فرعي يقوم بالتنسيق مع الخلية الرئيسية.

## الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية لواقع الادارة الالكترونية في مصلحة الموارد البشرية لولاية الاغواط

حيث يمكن لأي مواطن الولوج إلى الموقع المشكل من عدة نوافذ تمثل مختلف المديرية التنفيذية وبلديات الولاية، للاستفسار حول موضوع الادارة مثلا: ما هي الإجراءات التي يجب عليه إتباعها لاستخراج رخصة البناء أو تكوين ملف تأسيس جمعية كما يوجد في هذا الموقع العديد من الخدمات من بينها جدول المناوبات الخاص بقطاع الصحة وسيارات الأجرة ويضم كذلك البريد الإلكتروني ( الشباك الإلكتروني).

لكل الهيئات التابعة لولاية الأغواط، كما أن للخلية دور آخر متمثل في الإشراف على الموقع الإلكتروني الرسمي لولاية الأغواط/ <http://www.laghouatdz.org> يهتم بتوجيه وإعلام المواطنين بمختلف شؤون الإدارة ويتم تحديثه ومتابعته باستمرار من طرف مكلف خلية الاعلام الآلي بديوان الوالي بما يتوافق مع مستحقات الإجراءات الإدارية وكل الأحداث الرسمية التي لها علاقة رسمية بالولاية من زيارة الوزراء والمشاريع الجديدة والأحداث الوطنية.

الموقع الرسمي لولاية الاغواط

<http://www.laghouat-dz.org/>



للإعلام باقتراحاتكم و الإفادة باقتراحكم و الإفصاح عن مشاريعكم حتى نستطيع معا بلورة ما يساهم في ترقية الإعلام الإلكتروني.

طرح انشغالاتكم واستفساراتكم

خلية الإعلام و الاتصال و إدارة الموقع في خدمتكم 24/24 سا 7/7 أيام  
هاتف الولاية : 029-93-10-02 فاكس : 029-93-21-22 بيميل : [wilaya.laghouat@gmail.com](mailto:wilaya.laghouat@gmail.com)  
هاتف إدارة الموقع : 029-92-67-67  
البريد الإلكتروني: [contact@laghouat-dz.org](mailto:contact@laghouat-dz.org)  
مدير الموقع : [support@laghouat-dz.org](mailto:support@laghouat-dz.org)  
صفحتنا على الفيس بوك : الموقع الرسمي لولاية الاغواط

شكرا لوفانكم لموقعنا

## 2-2-2 مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية ودورها في استغلال تكنولوجيا

### الاتصال الحديثة:

تهتم مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية باستغلال تكنولوجيا الاتصال الحديثة يشرف عليها الموالي مباشرة تضم أربعة مصالح هي: مصلحة الإدارة والإمداد- مصلحة الاستغلال- مصلحة الصيانة مصلحة الإعلام الآلي حيث تلعب دورا هاما في عملية الاتصال عن طريق تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتوفر الوسائط الجديدة بالإضافة إلى صيانة شبكة الاتصال وتطويرها.

## 2-3 تكنولوجيا الاتصال الحديثة كأداة للانشغالات و التوجيهات:

أصبحت تكنولوجيا الاتصالات الحديثة وسيلة جد فعالة وسريعة في إبلاغ الرسائل والحصول على المعلومات بصفة سهلة ودقيقة مما جعل الإدارة تلجأ إلى استعمال هذه الأدوات لمعرفة انشغالات العملاء وتوجيههم وحل مشاكلهم.

## 2-3-1 أهمية البريد الإلكتروني ودوره الفعال عند الوالي:

تقوم فكرة البريد الإلكتروني على تبادل الرسائل الإلكترونية والملفات عن طريق إرسالها من المرسل إلى شخص أو أكثر وذلك باستعمال عنوان البريد الإلكتروني للمرسل إليه بدلا من العنوان التقليدي ويشبه صندوق البريد الإلكتروني صندوق البريد التقليدي فكل مشترك في صندوق البريد الإلكتروني في عالم الانترنت مع وجود فارق جوهري يتمثل في أنه صندوق البريد الإلكتروني توجد الرسائل المرسلة إليك وتلك التي سبق لك إرسالها والرسائل الملغاة بالإضافة إلى قائمة بالعنوان البريدية التي تضيفها أو تتسئها في صندوقك حتى لا تعود في كل وقت لطباعة العنوان وكل ما تحتاجه للوصول إلى صندوق البريد الإلكتروني<sup>1</sup>.

وباعتبار البريد الإلكتروني أصبح ذات فعالية وسرعة ودقة من البريد التقليدي أعطى والي الولاية أهمية كبيرة للموضوع من خلال موقع الكتروني خاص به يحمل عنوان التالي:

www.laghouat (@gmail.com) يهتم بتلقى انشغالات المواطنين، حيث يقوم

الوالي في أغلب الأحيان بالاطلاع على الرسائل الإلكترونية المرسلة من المواطنين حول

<sup>1</sup> -هارون منصر، مرجع سابق،ص168.

انشغالاتهم وتبليغهم الحلول المتوصل إليها في ظرف قصير لا يتجاوز ثلاثة أيام في غالب الأحيان وإن استدعى الأمر يقوم باستدعائهم إلى مكتبه عن طريق البريد الإلكتروني مما جعل من هذه التقنية والتكنولوجيا من أهم الوسائل التي يستعملها الوالي لإيجاد الحلول والاطلاع على مشاكل المواطنين حيث تعتبر أسرع من البريد التقليدي المباشر وأكثرها فعالية لا من حيث الاطلاع على أكبر عدد من الانشغالات أو من حيث السرعة في التبليغ والرد.

### 2-3-2 مركز النداء و دوره في حل مشاكل المواطنين:

تم فتح مركز النداء بالولاية حيث يتبع مباشرة وزارة المالية ويشرف عليه والي الولاية يمكن الاتصال بالمركز مجانا عن طريق الرقم الأخضر 1100، حيث أن مركز الأغواط مزود بهاتف وأجهزة الكمبيوتر يعمل 24/24 ساعة يهتم بالاستماع إلى انشغالات المواطنين من حيث التوجيه أو الشكاوي ، المركز يقوم بتسجيل المكالمات، كما يقوم موظفون مكلفون بتحليل انشغالات المواطنين وإرسالها إلى ولاية الأغواط للمتابعة والرد عليها في أقرب الآجال يستقبل المركز عشرات الشكاوي والانشغالات يوميا ويقوم الموالي بالرد عليها في أقرب الآجال عن طريق تبليغ المعني بالأمر بالحلول والإجراءات المتخذة.

ومن مهام هذا المركز أيضا طلب المعلومات الخاصة بتكوين الملفات الإدارية مثل: بطاقة التعريف الوطنية، والدفتر العائلي وشهادة الإقامة وكيفية إنشاء جمعية... الخ ويتم الرد عليها آليا على الموضوع عن طريق التسجيل الصوتي الذي يشتغل على مدار 24 ساعة، أما بخصوص الشكاوي التي يقدمها المواطن إلى وزارة الداخلية فإن هذه الأخيرة تقوم بتسجيل المكالمات ثم ترسلها إلى الولاية للمتابعة.

## 2-4 دور تكنولوجيا الاتصال في ترقية الخدمة العمومية و جودتها:

سطرت الحكومة الجزائرية العديد من الأهداف والبرامج لتحسين أداء الإدارة العمومية وجعلها تتميز بالفعالية والشفافية، حيث قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتجسيد عدة مشاريع هامة في مجال عصرنه الإدارة باستعمال الوسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

### 2-4-1 دور المركز الوطني لتأمين الوثائق في مؤسسة ر المركز البيومترية) في

#### تحسين الخدمة العمومية

#### 1-تعريف المركز البيومترية:

في إطار التطور العلمي الحاصل في مجال تسيير الإدارة والخدمية العمومية قامت الحكومة الجزائرية بتسطير برنامج العصرنه الإدارة وتقديم خدمات جديدة تتمثل في استرجاح جواز السفر البيومترية طبقا للاتفاقية المبرمة مع المنظمة الدولية للطيران المدني والتي أعطت الحكومة الجزائرية تاريخ 25 نوفمبر 2015 آخر أجل لتعميم استعمال جواز السفر البيومترية، وتم فتح المركز الوطني الأول لإنتاج الوثائق المؤمنة البيومترية (جواز السفر - بطاقة التعريف الوطنية بالحميز بالجزائر العاصمة و يتم حاليا إنجاز مركز ثاني بالأغواط الذي تتراوح فيه تمسية الأشغال فيه حوالي 80 % و سيختص في إنجاز جواز السفر البيومترية و بطاقة التعريف البيومترية على المستوى الوطني.

ويحتوي هذا المركز على ما يلي:

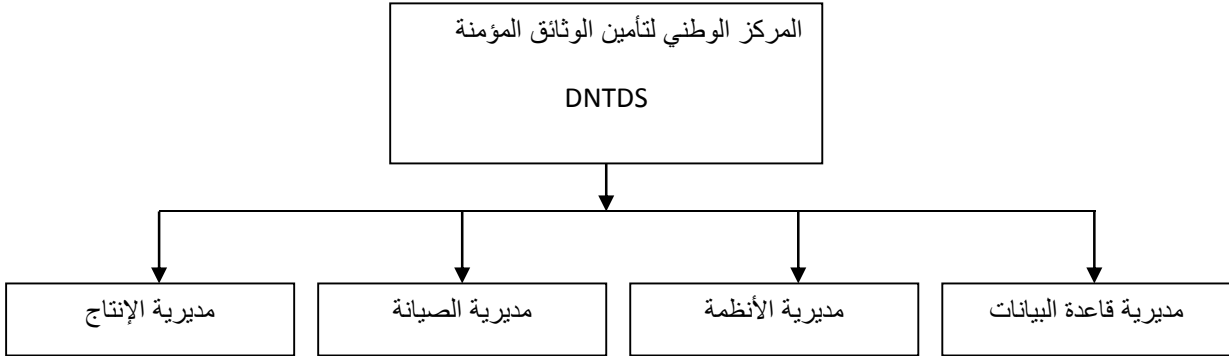
مركز تابع لوزارة الداخلية والجماعات المحلية تحت وصاية المديرية العامة لعصرنه

الإدارة.

## 2- الهيكل التنظيمي للمركز البيومتری:

الشكل رقم (02): المركز الوطني لتأمين الوثائق المؤمنة<sup>1</sup>

### DNTDS



## 3- عدد العمال بالمركز البيومتری:

يتواجد حاليا إلا التقنيين لأن المركز الثانوي لولاية الأغواط لم يفتح بعد، يوجد 27  
عامل مهنيًا + تقنيون)

- الوثائق المنتجة الحرة:

الوسائل المستعملة في إنجاز الوثائق البيومترية متكونة من أجهزة ذات تقنية عالية وبرامج ذات إنتاج جزائري ويستفيد مركز الأغواط منها عندما يتم فتحه في منتصف السنة 2021 وسيختص في إنتاج بطاقات التعريف الوطنية البيومترية عبر 58 ولاية وإنتاج جوازات السفر البيومترية عبر ولايات الجنوب ورئاسة هذا المركز حاليا تحت إشراف والي الولاية حيث يتم التطرق إلى كيفية إصدار هذه الوثائق بالتفصيل في :

### أولا: جوازات السفر البيومترية:

نظرا لتغيرات والأحداث العالمية التي حدثت بداية الألفية الثانية و ظهور مصطلح العولمة حتم على المنظمة الدولية للطيران المدني أن تفرض على الدول استعمال جواز

<sup>1</sup> -موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية على الانترنت <http://interieur.gov.dz>

السفر البيومتري تفاديا لمشاكل أمنية قد تحدث مستقبلا مثلما حدث في 11 سبتمبر 2011 وحدد آخر أجل لذلك غاية نوفمبر 2015 طبقا لاتفاقية الدولية المرتبطة بالطيران المدني المبرمة مع الجزائر .

**تعريف مصطلح كلمة البيومتري لغة:** ينقسم إلى كلمتين البيو: وتعني حيوية يقصد فيها ما يتعلق بجسم الانسان مثل: بصمة العين، بصمة اليد أما مثري: فيقصد بها القياسات الخاصة بكل مواصفة من المواصفات الحيوية التي ذكرناها سابقا وهي تختلف من شخص إلى آخر.

- ويتميز جواز السفر البيومتري عن جواز السفر التقليدي بالمواصفات التالية:
- لون جواز السفر الجزائري غامق يحمل الكتابات التالية وهي بالفرنسية والإنجليزية:
  - في الأعلى: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية"
  - بالفرنسية: Republic Algerienne Democratique Et Populaire .
  - بالإنجليزية: Republic of Algeria peoples Democratic
  - في الوسط يوجد علم الجزائر،
  - في الأسفل جواز السفر ( بالفرنسية passeport ) (بالإنجليزية passport)
  - يعتبر جواز السفر الجزائري ملكا للدولة الجزائرية كما هو موضح في الصفحة الخلفية للغلاف يحتوي
  - على 28 صفحة
  - يحمل الجواز توصيات منقولة بالحرف الواحد
- 1-جواز السفر شخصي لا يمكن إعارته ولا يجوز إرساله عن طريق البريد.
- 2- كل تقسيط أو تشطيب أو إضافة أو تعديل لا يكون في مصدرا عن سلطة رسمية يعرض للإلغاء.

3- ينتهي حق اصطحاب الأولاد عند بلوغهم سن الخامسة عشر إذ يلزمهم الحصول على جوازات سفر شخصية، في حالة ضياع الجواز أو إصابته بعطب يجب على الفور إخبار السلطة الإدارية المختصة أو القنصلية الجزائرية المعتمدة بالخارج.

أما من الناحية التقنية فهو يحتوي على شريحة الكترونية ترسل إشارة يمكن التقاطها عبر القمر الاصطناعي وأجهزة التقاط الإشارات الموجودة في المطارات والموانئ وتخزن فيها معلومات حامل الجواز أو صورته الرقمية وبصماته وتوقيعه الرقمي والبيانات الخاصة بوثيقة السفر ويتضمن أيضا صورة طيفية لحامل الجواز ولا تظهر إلا بزاوية انعكاس معينة للضوء وغالفا شفافا به صورة مرئية وغير مرئية يتضمن 19 عنصرا أمنيا لا ترى إلا بالانعكاس البصري كخريطة الجزائر ومقام الشهيد وشعار الجمهورية الجزائرية وعبرة الجزائر و dz وعنصر واحد إذا أثر معدني يتمثل في خريطة الجزائر الجغرافية وثلاثة عناصر للطباعة المؤمنة لهذا يعتبر جواز السفر البيومتري غير قابل للتزوير وهو جواز سفر ذكي.<sup>1</sup>

القياس الحيوي أو ما يسمى بالـ biometriques هو العلم الذي يستخدم التحليل الإحصائي لصفات الإنسان الحيوية و أهم استخداماته تكمن في مجال صناعة الكمبيوتر التي جعلت مفهوم التحليل الإحصائي لدى معظم الناس بأنه الطريقة المثلى لإثبات هوية الأشخاص باستخدام الصفات الفريدة بسبب أهميته هي حقيقة أن الصفات الفيزيائية والسلوكية للإنسان لا يمكن نقلها للآخرين ولا يمكن سرقتها مما جعل بعض الطالبين يعرف صفة الإنسان الفريدة بأنها كلمة سر PASSWORD ولكن يجد البعض بأن استخدام هذه السمات الحيوية لا يمكن الاعتماد عليه بشكل كامل لعدم دقة التحليل الإحصائي في بعض الحالات .

---

<sup>1</sup> - <http://www.echoroukonline.com>

## ثانيا: أنواع المقاييس الحيوية

### 1-بصمات الأصابع:

تستخدم بصمة الإصبع الاختيار الأنماط الموجودة على طرق الإصبع مسحا ضوئيا باستخدام قارئات خاصة مثل القارات المدمية بأجهزة الكمبيوتر الخاصة التي تستخدم للتحقق من شخصية المستخدم وتعتبر أدوات بصمة الإصبع الأكثر توفرا من أي نوع توثيقي آخر، فالتوثيق عن طريق بصمة الإصبع قد يكون اختيارا جيدا للأنظمة الخيامية، حيث تستطيع إعطاء شرح كافي وتدريب بسيط للمستخدمين لسهولة التعامل معه، وقد تكون منطلقة طلب الدخول إلى التطبيقات مستندة تقريبا على بصمات الأصابع فقط سبب الكلفة المنخفضة نسبيا، والحجم الصغير للألات.

### 2-هندسة اليد:

هندسية اليد تتطلب تحليلا وقياسا لشكل اليد حيث تتميز هذه التكنولوجيا الحيوية بتوازن جيد لخصائص الأداء وتعني سهولة الاستعمال نسبيا، كما أنها تكون مناسبة عند وجود عدد كبير من المستخدمين أو عندما يدخل المستخدمون النظام بشكل نادر ويمكن أن تكون الدقة عالية جدا إذا كان ذلك مطلوبة. وتستعمل الشركات قارئات هندسية اليد في سيناريوهات مختلفة، مثل تسجيل وقت الحضور والانصراف، والجدير بالذكر أن هذا النظام قد أثبت شعبيته الكبيرة بسبب اقترانه بسهولة الاستعمال بحيث توضع اليد على الجهاز الماسح في المكان المخصص لها، ويقوم النظام بفحص تسعين صفة من بينها شكل اليد ثلاثي الأبعاد D3، طول وعرض الأصابع، وكذلك شكل مفاصل الأصابع ومن ثم يقوم بمقارنة هذه الصفات بصفات المستخدمين المسجلين في قاعدة البيانات حيث يتم قبول أو رفض المستخدم في حالة عدم التطابق.

### 3-شبكة العين:

هذه التقنية تعتمد على اختبار شبكية العين حيث يتضمن عملية لطبقة الأوعية الدموية خلف العين ويمكن أن يكون المسح الشبكي دقيقا جدا لكنه يتطلب من المستخدم التركيز وإطالة النظر في نقطة محده داخل إناء وهذا ليس ملائمة جدا إذا كان المستخدم يرتدي

النظارات أو قلقا بشأن الالتماس المباشر بأداة القراءة. لهذه الأسباب، فإن المسح الشبكي لم يتم استقباله بشكل مرضي من قبل كل المستخدمين، بالرغم من أن التقنية في حد تستطيع العمل بشكل جيد.

#### 4- اختبار قزحية العين:

هذا الاختبار يحلل المميزات الموجودة في الحلقة الملونة للنسيج الذي يحيط بؤبؤ العين وعادة تتم هذه العملية باستخدام آلة تصوير تقليديه ولا تطلب من المستخدم تقريبا هذه العدسات من عينه فهي تعطي النتائج بدقة عالية مع سهولة الاستخدام.

#### 5- ملامح الوجه:

يعتمد هذا الاختيار على ملامح الوجه حيث يقوم بتحليل خصائص الوجه والتعرف عليها ويتطلب هذا النظام آلة تصوير رقمية لتصوير صورة وجهه للمستعمل لغرض التوثيق، ويملك هذا الاختيار ميزة انه يقارن مع غيره من نظم التحقق من الهوية بأنه لا يحتاج التفاعل المباشر مع شخص كما تفعل البصمات أو بصمة العين ولكن المشكلة الرئيسية التي تحدث عند استخدام هذا النوع من النظم هي الإضاءة التي يمكن تغير لون الوجه وأيضا مرور الوقت لأنه كلما تقدم الشخص في السن نعرف وجهه لتغيرات مثل زيادة الوزن أو كثرة التجاعيد والتي يمكن أن تمنع التعرف

#### 6- التوقيع:

يستخدم التوقيع في إثبات أخوية بحيث يحل ويركز على صفات التوقيع إلى جانب التوقيع نفسه ومن صفات التوقيع والسرعة في التوقيع واهتزاز اليد أثناء التوقيع والضغط على القلم. وتكمن طريقته في توقيع الشخص على شاشة حساسة للمس، ومن ثم يتم تحويل توقيعهم إلى شكل أو تمثيل رقمي و الذي يتم مقارنته مع ما خزن في النظام للتأكد من الهوية.

يتم إيداع ملف طلب جواز السفر البيومتري في الدائرة او البلدية ويشكل الملف من ما

يلي:

استمارة مملوءة و موقعة من طرف المعني أو الولي الشرعي بالنسبة للقصر, تكون مرفقة بما يلي :

- 1- مستخرج خام من عقود شهادة الميلاد رقم S12.
- 2- شهادة الجنسية في حالة تلقي الطلب لأول مرة.
- 3- جواز السفر منتهي الصلاحية أو التصريح بالضياع أو التصريح بعدم إمتلاك جواز السفر .
- 4- شهادة الإقامة يقل تاريخ إصدارها عن ستة (6) أشهر.
- 5- شهادة عمل أو شهادة مدرسية للطلبة , أو تصريح بعدم العمل
- 6- أربعة (4) صور شمسية ملونة حديثة و مماثلة تماما
- 7- قسيمة جبائية من مصالح الضرائب بمبلغ 60.000 دج
- 8- نسخة من بطاقة فصيلة الدم ،

ترسل المعلومات الخاصة بصاحب الطلب من الدائرة إلى المركز الوطني للمستندات والوثائق المؤمنة الكترونيا على أن يستلم المعني جوازه بصفة نهائية في ظرف عشرة أيام يقوم المركز بإنتاج 20 ألف جواز بيومتري يوميا

كما يمكن للمعني متابعة مراحل انجاز جواز السفر البيومتري الخاص به من الموقع الالكتروني الداخلي الذي وضع حيز الخدمة وهو يربط بين المركز الوطني للوثائق المؤمنة وكل الدوائر عبر الولاية.

#### ثالثا : بطاقة التعريف البيومترية:

تأخذ بطاقة التعريف البيومترية شكل بطاقة الضمان الاجتماعي ينتجها المركز الوطني للوثائق المؤمنة بالأغواط والذي سيدخل حيز التنفيذ قريبا وتكون البطاقة ذات لون أخضر وتحمل صورة المعني صاحب الهوية تكون داخل البطاقة التي تحتوي على شريحة الكترونية تتعلق بالمعلومات الخاصة بالمعني، كما تضمن العديد من التطبيقات التي تمكن من التعامل مع العديد من المرافق العمومية وعدة خدمات في آن واحد من قبل بطاقة الضمان

الاجتماعي وبطاقة المواصلات المستعملة في التنقل عمر الميτρο والترامواي في حالة تطوير التعامل إلى البطاقات الالكترونية، ويتم حاليا إعداد بطاقة وطنية (لبطاقة التعريف الوطنية) لتمكين المواطنين من استخراجها من أي دائرة غير التراب الوطني بعد استنفاد كل مواطن من رقما تسلسليا وحيدا وشخصيا يمكن بواسطته استخراج أية وثيقة وستكون بطاقة التعريف الوطنية البيومترية الإلكترونية (CNIBE) وثيقة مؤمنة عامة ذات شكل أكثر مرونة ستضمن للمواطنين الإلمام السريع لمختلف الإجراءات اليومية وهذا بسبب ثقتها واستخداماتها المتنوعة في إطار الربط بين القطاعات الأخرى، مما يساهم في تحسين الخدمات والقضاء على البيروقراطية في جميع القطاعات.<sup>1</sup>

## 2-4-2 دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تسهيل الخدمة العمومية<sup>2</sup>

### أولا: تسهيل استخراج وثائق الحالة المدنية:

تنفيذا لمخطط عمل الحكومة الهادف إلى تحسين أداء الإدارة العمومية وجعله يتميز بالفعالية قامت وزارة الداخلية بتجسيد مشروع السجل الوطن الآلي للحالة المدنية برقمنة جميع سجلات الحالة المدنية على مستوى الوطن وربط كل البلديات وملحقاتها الإدارية والبعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية به ولقد مكن هذا الإنجاز على:

تمكين المواطن من استخراج كل بوثائق الحالة المدنية بصفة آنية من أي بلدية أو ملحقة إدارية عبر الوطن دون أن يتكبد عناء التنقل بما فيها شهادة الميلاد الخاص (S12) التي تحمل تشفيرا مرقما يتميزها ويضمن صحتها، ويشرف على السجل الولائي للحالة المدنية مدير التنظيم والشؤون العامة بالولاية عن طريق خلية الإعلام الآلي التابعة له مباشرة ويقدم مهندس في الإعلام الآلي بمتابعة الموقع وتحديثه وإصلاحه، هذا الأخير الذي أشرف على جميع المكلفين بالحالة المدنية في بلديات الولاية حيث يقوم بالتنسيق معهم وتزويدهم بالمعلومات الجديدة، كما توجد خلية بالولاية مكلفة بتصحيح أخطاء سجلات الخيالية المدنية

<sup>1</sup> - وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> -موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية،السابق الذكر.

للمولودين بتراب الولاية 24 ساعة دون حيث يتم إرسال هذه الأخطاء من السجل الآلي إلى الولاية المعنية لتصحيح الأخطاء في ظرف أن ينتقل المعني إلى بلدية مسقط رأسه.

### ثانيا: البطاقة الرمادية:

في إطار عصنة الإدارة باستعمال تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتنفيذ برامج الحكومة قامت وزارة الداخلية بإنشاء السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات الذي مكن المواطنين من الحصول على بطاقات الترقيم لمركباتهم بصفة آنية.

ودون تكبد عناء التنقل إلى ولاية التسجيل، كما يمكن استصدار بطاقة المراقبة الخاصة بالمراقبة الخاصة بالمركبة عن السجل مما سهل عملية إنجاز بطاقات ترقيم المركبات عبر كامل دوائر الولاية بعدما كان الأمر مقتصرا على مقر الولاية حيث ساهم ذلك في تخفيف الضغط عن المواطنين وتسهيل الإجراءات لاستصدار البطاقات في وقت قصير مقارنة بالماضي والملاحظ أن القطاع يعكف حاليا على إعداد السجل الوطني الآلي لرخصة السياقة والمخالفات المرورية والذي سيدخل حيز الخدمة فور الانتهاء منه.

### 5- دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تفعيل المورد البشري:

في إطار عصنة الإدارة أصبح يتوجب على الولاية إدخال مناصب عمل جديدة تتلاءم مع التطور الحاصل واستعمال تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتتزامن الإدارة إلى رفع التحدي وتطوير وتحسين أداء الإدارة استجابة لتطلعات المواطن والرقى في الخدمة العمومية إلى مصاف النوعية و الاحترافية.

### 2-5-1 تكنولوجيا الاتصال الحديثة تفرض حتمية التعبير في المورد البشري:

لكي تتماشى أهداف الإدارة مع العصنة بالاستعمال المكثف لتكنولوجيا الاتصال الحديثة يتطلب لذلك فتح مناصب جديدة لم تكن في السابق ووضع خطط لتسيير الموارد البشرية يتماشى والأهداف المنتظرة من بينها فتح مناصب تقنية يتم توظيفها بعد عملية الاستقطاب حيث يشترط على المتقدمين لهذه الوظائف أن يكونوا مهندسين في الإعلام الآلي ومختصين في الشبكات والبرمجية أو يكونوا تقنيين في الإعلام .

## 2-5-2 تنمية و تكوين المورد البشري في زمن تكنولوجيا الاتصال الحديثة

أصبح من اللازم على الإدارة العمومية لتطوير خدماتها وتقديم خدمة ذات جودة عالية بأقل تكلفة وأقصر وقت ممكن في ظل إدارة عصرية ورفع تحدي التطوير وتحسين أداء الإدارة استجابة لتطلعات المواطنين وتحقيق رضاء مرتكزه في ذلك التكوين والتدريب ويندرج هذا الإصلاح في إطار خطط الحكومية الراعي إلى بناء إدارة فعالة وشفافة متحررة من كافة العوائق البيوقراطية، وقد سطرت الوزارة لمختلف موظفي الجماعات المحلية دورات تكوينية ورسكلة لفائدة الموظفين والمؤطرين المعنيين بتقديم الخدمات للمواطنين في مجال الحالة المدنية وجواز السفر البيومتري وبطاقات الترقية الخاص بالمركبات خصوصا في مجال تكنولوجيا الاتصال حيث يتم تدريبهم وتكوينهم على التقنيات الجديدة وذلك هدف السماح لهم بالتحكم بصفة صحيحة وسهلة في تسهم هذه التقنيات دون مشاكل أو عوائق وقد ساهمت هذه البرامج التكوينية في الرفع من كفاءة المؤطرين والمكلفين بهذه الوظائف مما زاد من فعاليته أكثر من السابق وهذا ما ساهم في تقدم خدمة عمومية ذات جودة عالية.

### 3/ مجالات الدراسة:

#### 1-المجال المكاني:

تمت الدراسة الميدانية على مستوى إدارة الموارد البشرية بولاية الأغواط

#### 2- المجال الزمني:

تم تقسيم هذا الأخير إلى فترتين، الأولى خصصت للدراسة النظرية وقد تمت في شهر ديسمبر 2019 وانتهت في شهر فيفري 2020، أما الثانية والتي خصصت للدراسة الميدانية فقد أجريت في شهر مارس 2020 حتى أواخر جوان 2021.

#### 4/مجتمع وعينة البحث:

##### 1- مجتمع البحث

يعرف مجتمع الدراسة بأنه:"جميع المفردات التي تكون إطار البحث المراد دراسته، فهو جميع الأشخاص أو الأشياء المكونة للدراسة".<sup>1</sup>

يتمثل مجتمع الدراسة المستهدف من الإداريين الموجودين في إدارة الموارد البشرية بولاية الأغواط بحيث كان عددهم الإجمالي 73 موظف

##### 2- عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، فهي تعتبر جزءا من الكل، فالعينة جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي".<sup>2</sup>

تم اختيار عينة الدراسة على أساس أن هذه الأخيرة هي دراسة ميدانية، وبالتالي كان التعامل مع المبحوثين بطريقة مسحية، حيث تمت عملية التوزيع التي شملت مختلف فئات العاملين الإداريين وبعد عملية توزيع الاستمارات التي مست كل العينة وبالتالي كل مجتمع الدراسة، أي 73 مبحوث ، وقدمت توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث، واستردت كلها.

##### 3-خصائص عينة الدراسة: سوف نتناول خصائص عينة الدراسة من حيث: الجنس،

العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

##### 1-توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس: الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة

وفق المعيار الجنس.

<sup>1</sup>أحمد عارف العساف ومحمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية -المفاهيم والأدوات -، دارالصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص22

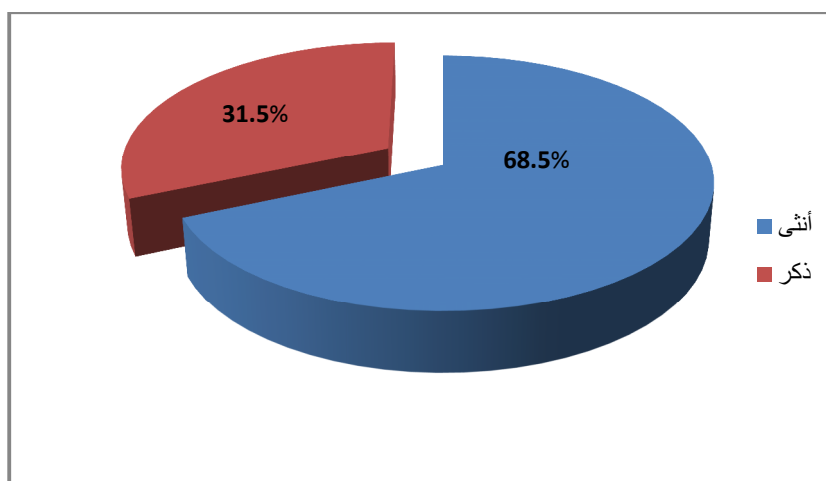
<sup>2</sup>رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص26

الجدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
31.5	23	ذكر
68.5	50	أنثى
100	73	المجموع

من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

الشكل رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



يوضح الشكل السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة المقدره بـ73 موظفا هي من فئة الإناث أي 50 فردا من المبحوثين بنسبة تقدر بـ68.5% ، مقابل 31.5% من الذكور والمقدره بـ23 من الذكور، وهي في ريماء في الواقع تعكس النسبة الداخلية موظفي إدارة الموارد البشرية بولاية الأغواط حيث يهيمن جنس أنثى على الحصة الأكبر من الموظفين.

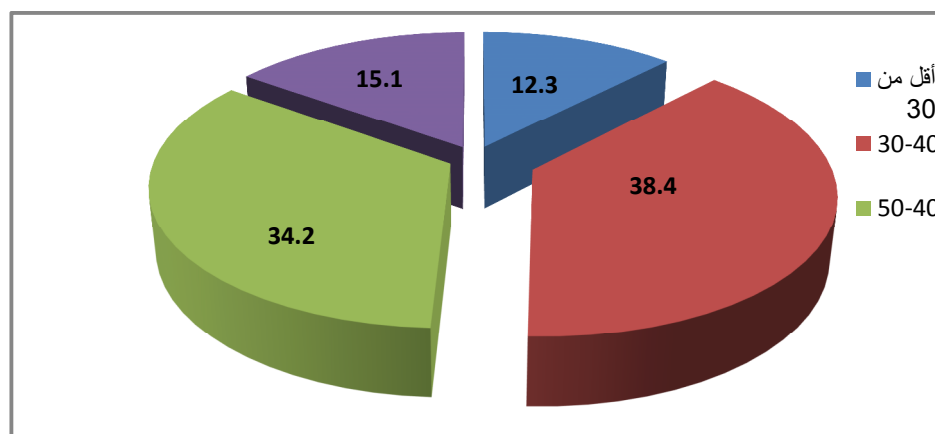
## 2 - عمر الموظف :

الجدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب عمر

النسبة %	التكرار	عمر الموظف
12.3	9	أقل من 30
38.4	28	40-30
34.2	25	50-40
15.1	11	أكبر من 50
100	73	المجموع

من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

الشكل رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب العمر



يتبين من الجدول أن الفئة العمرية 40-30 سنة أكثر من الفئات الأخرى ، وذلك بنسبة 38.4% ، لتأتي الفئتان: الأقل من 30 سنة والفئة أكبر من 50 سنة بنسبة 12.3% و 15.1% لكل منهما بالترتيب ، أما بالنسبة للفئة العمرية الأكبر من 40 إلى 50 سنة فبلغت نسبة أفرادها 34.2%.

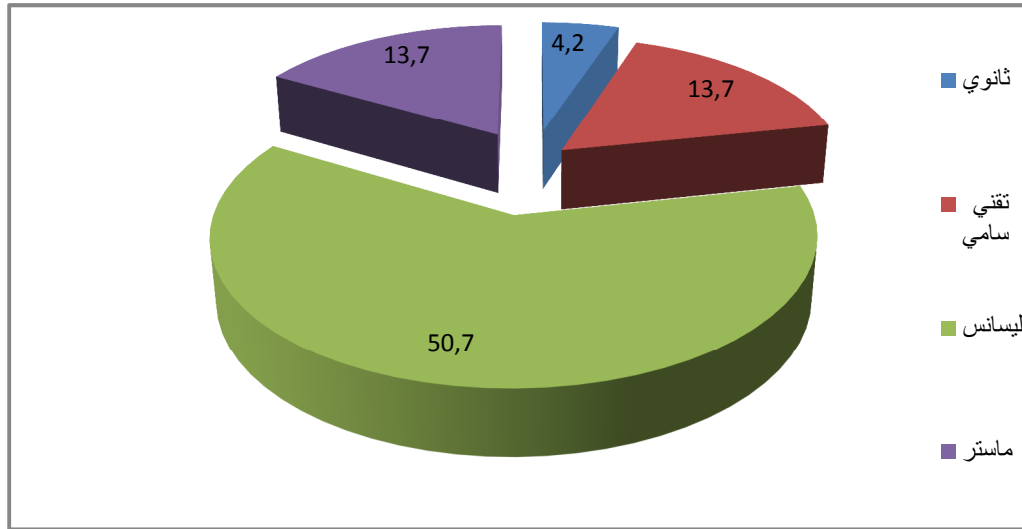
### 3 - الشهادات المتحصل عليها:

الجدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب الشهادات

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
4.2	3	ثانوي
13.7	10	تقني سامي
50.7	37	ليسانس
30.8	23	ماستر
100	73	المجموع

من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

الشكل رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الشهادات المتحصل عليها



يتبين من الجدول أن النسبة الأكبر لأفراد العينة هم حملة شهادة الليسانس بنسبة تقدر على التوالي ك 50.7% ، ويأتي حملة الماستر في المرتبة الثانية بنسبة وهذا ربما يعزى إلى أن متطلبات تسيير إدارة الموارد البشرية هي متطلبات تقنية للتسيير .

## 5/ أدوات جمع المعلومات:

عند إجراء الدراسة الميدانية يتطلب من الطالب الاستعانة بوسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي يتمكن بواسطتها من معرفة ميدان الدراسة، وقد تضمن بحثنا هذا في جانبه الميداني التقنية التالية:

### 1-الاستبيان:

وجدنا أن أنسب وسيلة لجمع المعلومات هي الاستبيان ، وعلى ضوء ذلك تم تصميم الاستبيان بما يتوافق مع أهداف الدراسة ، وتحتوي على مجموعة أسئلة للتعرف على دور الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء إدارة الموارد البشرية. يعرف الاستبيان على أنه:"عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد في الحصول على بيانات معينة".<sup>1</sup>

إن الدراسة الحالية اعتمدت على أداة الاستبيان لجمع البيانات لتدعيم نتائج تحليل الاستبيان . ولقد صمم الاستبيان بالشكل التالي:

**القسم الأول:** ويتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة ،وهي الجنس ،العمر ،الشهادات المتحصل عليها ، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة

**القسم الثاني:** ويتعلق بمحاور الاستبيان وتم تقسيمه وفقا لمتغيرات الدراسة كما يلي:

• المحور الأول: المتغير المستقل "الإدارة الالكترونية" ويتكون من 36 فقرة وينقسم

الى 3 أبعاد كما يلي: الأجهزة والمعدات-برامج الحاسوب - صناعات المعرفة

• المحور الثاني: المتغير التابع" تطوير الأداء إدارة الموارد البشرية" ويتكون من 15

فقرة

<sup>1</sup>طلعت إبراهيم لطفى، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995

**الجدول رقم (4): أبعاد الاستبيان**

أرقام الفقرات		أرقام الفقرات	الإدارة الالكترونية
52-37	تطوير	14-1	الأجهزة والمعدات
	الأداء في إدارة	27-15	برامج الحاسوب
	الموارد البشرية	36-28	صناع المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على النتيجة النهائية لتصميم الاستبيان

**2- الخصائص السكيومترية للأداة:**

**2-1 صدق أداة الدراسة:** تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال كل من الصدق

الظاهري والصدق البنائي.

**2-2 الصدق الداخلي**

**2-2-1 الإتساق الداخلي :**

يعرف صدق الداخلي بأنه عملية التأكد من أن الأداة (المقياس) المستخدمة تقيس الظاهرة التي صممت من أجل قياسها بالفعل. ومن جهة أخرى فهو يعبر عن مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ونستخدم هنا معامل الإرتباط سبيرمان بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (5):معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات محور الاجهزة

رقم العبارة	الإرتباط	مستوى الدلالة - sig -
1	0.642	0.00
2	0.702	0.00
3	0.510	0.00
4	0.693	0.00
5	0.609	0.00
6	0.439	0.00
7	0.772	0.00
8	0.732	0.00
9	0.741	0.00
10	0.716	0.00
11	0.765	0.00
12	0.631	0.00
13	0.620	0.00
14	0.585	0.00

من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

الجدول رقم (6): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور برامج الحاسوب

والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	الارتباط	مستوى الدلالة - sig -
01	0.450	0.000
02	0.608	0.000
03	0.636	0.000
04	0.532	0.00
05	0.706	0.00
06	0.803	0.00
07	0.758	0.00
08	0.739	0.00
09	0.617	0.00
10	0.701	0.00
11	0.742	0.00
12	0.787	0.00
13	0.761	0.00

من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

الجدول رقم (7):معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات محور العنصر البشري

رقم العبارة	الإرتباط	مستوى الدلالة - sig -
01	0.641	0.000
02	0.706	0.000
03	0.694	0.000
04	0.737	0.00
05	0.737	0.00
06	0.604	0.00
07	0.783	0.00
08	0.633	0.00
09	0.576	0.00

من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

الجدول رقم (8): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور تطوير الأداء إدارة الموارد

البشرية والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	الارتباط	مستوى الدلالة - sig -
1	0.463	0.000
2	0.504	0.000
3	0.360	0.002
4	0.350	0.002
5	0.241	0.040
6	0.256	0.029
7	0.289	0.013
8	0.483	0.000
9	0.307	0.008
10	0.293	0.012
11	0.298	0.010
12	0.361	0.002
13	0.614	0.000
14	0.478	0.000
15	0.379	0.001
16	0.415	0.000

من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

من خلال الجداول السابقة يتبين لنا أن جميع قيم معامل الارتباط الخاص بكل عبارة من العبارات مع محورها موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية عالية جدا (0.01 فأقل) ، مما يدل على إتساق هذه العبارات مع محاورها ، وبالتالي تحقق الإتساق الداخلي للأداة الدراسة.

## 2-2-2 الصدق البنائي :

يعتبر الصدق البنائي احد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ، ويعرف من مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة ، ونستعمل هنا معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق البنائي .

### الجدول (9): معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الدراسة

المحور	الارتباط	مستوى الدلالة - sig -
الاجهزة والمعدات	0.850	0.000
برامج الحاسوب	0.919	0.000
العنصر البشري	0.828	0.000
تطوير الأداء	0.492	0.000

### من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن جميع قيم معامل الارتباط الخاص بكل محور من المحاور مع الدرجة الكلية للدراسة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية عالية جدا ( 0.01 فأقل) ، مما يدل على وجود صدق بنائي للإستبيان كأداة لجمع البيانات.

## 2-3 ثبات أداة الدراسة :

يقصد بثبات أداة القياس، إمكانية الحصول على نفس النتائج إذا ما تمت إعادة الدراسة باستخدام نفس الأفراد وفي نفس الظروف، وقد تم الاعتماد على مقياس (ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، ولقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة الحالية وكانت النتائج كمايلي:

### الجدول رقم (10): معامل الثبات ألفا - كرومباخ لقياس

الترتيب	محاور الدراسة	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
1	الاجهزة والمعدات	14	0.902
2	برامج الحاسوب	13	0.904
3	العنصر البشري	9	0.856
4	تطوير الأداء	16	0.601
	الثبات العام لمحاور الدراسة	52	0.933

من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

من النتائج المبينة في الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ألفا - كرومباخ كانت مرتفعة لكل محور من محاور الدراسة، وتتراوح بين : 0.601 و 0.904 ، بالإضافة إلى أن قيمة الثبات لجميع محاور الإستبيان كانت : 0.933 ، وهذا يدل على أن جميع محاور الدراسة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات وبالتالي يمكن الإعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وتحليلها وتفسير نتائجها وتعميمها على مجتمع الدراسة.

## 6/ متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: الادارة الالكترونية

المتغير التابع: تطوير الأداء إدارة الموارد البشرية

## 7/ الأساليب الإحصائية:

بغرض تحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات و تفسيرها تم الإعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 22 ، فبعد ترميز البيانات و إدخالها ، تم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة و تتمثل هذه الأدوات في :

✓ التكرارات و النسب المئوية: للتعرف التفصيلي على الصفات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة و تحليلها.

المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرات الاستبيان .

✓ المتوسط الحسابي المرجح (Mean Weigbet): وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد.

✓ الانحراف المعياري (Standard déviation): و ذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، و يوضح أيضا التشتت في استجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات و عدم تشتتها، أما في حال كانت قيمته أكبر من أو تساوي الواحد فهذا يعني تشتت الإجابات و عدم تركزها، كما أنه يفيد أيضا في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.

✓ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha (a): وذلك بغية تقدير ثبات

الدراسة، حيث يؤخذ هذا العامل قيما تتراوح بين الصفر و الواحد، وكلما اقترب الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة.

حيث يعرف في مجال منهجية البحث العلمي قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي:

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0,6)؛ فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في أداة الدراسة .
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0,6-0,7)؛ فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول .
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0,7-0,8)؛ هذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد .
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0,8)؛ فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز .

✓ **معامل الارتباط لبيرسون:** بين درجة إرتباط كل فقرة و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، كما و الذي ستوافق مع الاختبارات المعلمية، ويستخدم لدراسة خاصية ثبات مقياس ليكرت، وكذا لتحديد نوع و شدة العلاقة بين المتغيرات على النحو التالي:

- **شدة العلاقة تحدد وفق قيمة معامل الارتباط فإذا كانت قيمة معامل**

**الارتباط:**

- أكبر من (0,50)؛ نقول أن العلاقة قوية بين المتغيرين .
- أقل من (0,50)؛ نقول أن العلاقة ضعيفة بين المتغيرين .
- تساوي (0,50)؛ نقول أن العلاقة متوسطة بين المتغيرين .

**جدول رقم(11): يبين خيارات الإجابة و الأوزان**

الوزن	خيارات الإجابة
1	غير موافق
2	محايد
3	موافق

من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

و ذلك وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي ، وقد كان تصنيف المتوسطات بعد حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات المقياس ( $3-1=2$ ) ، وتم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي : ( $0.67=3-1/3$ ) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد(1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة ( $0.67+1=1.67$ ) ، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول الموالي :

**جدول رقم(12): يبين طول الفئة و الاتجاه الموافق لها**

طول الفئة	درجة الموافقة
1-1.67	غير موافق
1.68-2.35	محايد
2.36-3.00	موافق

المصدر :من إعداد الطالب

من خلال هذا الجدول، يمكننا أن نستنتج بأن تحديد الاتجاه العام نحو كل فقرة من فقرات الدراسة يكون وفقا للآلية التالية:

- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(1-1.67)، فهذا يعني إن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيها يتجه نحو "غير موافق".
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين(1.68-2.35)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيها يتجه نحو "محايد".

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (2.36-  
3.00)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيه يتجه نحو "موافق".

## 8/ عرض وتحليل النتائج

### 8-1 عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

يحتوي هذا البعد على 14 عبارة وقد الاستفادة من خلال تلك العبارات التعرف على العلاقة بين استخدام برامج الحاسوب في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية لولاية الأغواط، ويبين الجدول إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفق المتوسط الحسابي، بحيث أنه كلما ازدادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد الموافقة وتزداد الأهمية.

**الجدول رقم (13): يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات تجاه مساهمة الأجهزة و المعدات في تطوير الأداء إدارة الموارد البشرية بولاية الأغواط**

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب وفق الاتجاه
1- هل الموظفون في إدارة الموارد البشرية لديهم دراية كافية بالإدارة الالكترونية	1.6393	0.8950	غير موافق	13
2- هل الموظفون في إدارة الموارد البشرية لديهم التحكم في الاعلام الألي	2.4373	0.9692	موافق	2
3- هل الموظفون في إدارة الموارد البشرية قاموا بدورات تكوينية في مجال الإدارة الالكترونية	1.9098	0.7389	محايد	10
4- هل توفر إدارة الموارد البشرية أجهزة الحواسيب تلبي احتياجات تطبيق الإدارة الالكترونية	2.5967	0.9801	موافق	8
5- هل توفر إدارة الموارد البشرية العدد الكافي من ملحقات الحاسوب لمختلف الإدارات و الأقسام	2.8984	0.9782	موافق	4
6- هل توفر إدارة الموارد البشرية العدد الكافي من كاميرات المراقبة	1.8557	0.8923	محايد	11
7- هل تتوفر في إدارة الموارد البشرية وسائل لتخزين البيانات اللازمة	2.9672	0.9304	موافق	1

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية لواقع الادارة الالكترونية في مصلحة الموارد البشرية  
لولاية الاغواط

7	موافق	0.9292	2.7377	8- هل توفر في إدارة الموارد البشرية قاعدة البيانات ملائمة للعمل الإلكتروني
12	محايد	0.8923	1.7757	9- هل يتم تحديث أجهزة الحاسوب بشكل منتظم
3	موافق	0.9730	2.9016	10- هل يتم تحديث ملحقات الحاسوب بشكل منتظم
5	موافق	0.9292	2.8623	11- هل تساهم الأجهزة و المعدات في سرعة الحصول على البيانات اللازمة للقيام بالعمل في الوقت المناسب
6	موافق	0.9277	2.8033	12- يمتلك الموظفون المهارات و الخبرة الحاسوبية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية
2	موافق	0.8966	2.9131	13- هل تساهم مصلحتكم في توفير المكونات المادية لحاسوب لغرض أداء مهمة ما أو العمل بطريقة معينة للحصول على النتائج المطلوبة
14	غير موافق	0.8665	1.5574	14- هل تساعد أجهزة الخادم (serveur) التي توفرها إدارة الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية
	موافق	0.9141	2.41825	النتائج الاجمالية للبعد الأول

من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

تحليل نتائج الفرضية الأولى :

يخص الجدول بدراسة هل الأجهزة والمعدات تساهم في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية بولاية الأغواط وقد تم ترتيب بنود هذا البعد وفق درجة أهمية كل منها، حيث كانت نتائج التصريحات كالتالي:

- جاءت العبارة السابعة "هل تتوفر في إدارة الموارد البشرية وسائل لتخزين البيانات اللازمة" في الترتيب الأول، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.96 وانحرافها يساوي 0.93، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة من 2.36 إلى 3.00 حسب مقياس ليكرت

الثلاثي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-كما جاءت العبارة الثالثة عشر "هل تساهم إدارة الموارد البشرية في توفير المكونات المادية لحاسوب لغرض أداء مهمة ما أو العمل بطريقة معينة للحصول على النتائج المطلوبة" في الترتيب الثاني، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.91 وانحرافها المعياري يساوي 0.89، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة .

-جاءت العبارة العاشرة "هل يتم تحديث ملحقات الحاسوب بشكل منتظم" في المرتبة الثالثة وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.90 بانحراف معياري يساوي 0.97، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36 - 3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة قد زادت عن درجة الحياد، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة:الخامسة "هل توفر إدارة الموارد البشرية العدد الكافي من ملحقات الحاسوب لمختلف الإدارات والأقسام" في المرتبة الرابعة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.89 بانحراف معياري يساوي 0.97، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36 - 3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الحادي عشر "هل تساهم الأجهزة والمعدات في سرعة الحصول على البيانات اللازمة للقيام بالعمل في الوقت المناسب" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي

يساوي 2.86 وبانحراف معياري يساوي 0.92، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة قد زادت كذلك عن درجة الحياد، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة .

-جاءت العبارة الثانية عشر "يمتلك الموظفون المهارات والخبرة الحاسوبية اللازمة لتطبيق الادارة الإلكترونية" في المرتبة السادسة ،وكان وسطها الحسابي يساوي 2.80 بانحراف معياري يساوي 0.92، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36 - 3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي ،وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة قد زادت كذلك على درجة الحياد ،وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الثامنة "هل توفر في إدارة الموارد البشرية قاعدة بيانات ملائمة للعمل الإلكتروني؟" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يساوي 2.73 وبانحراف معياري يساوي 0.92، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة قد زادت على درجة الحياد، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الرابعة "هل توفر إدارة الموارد البشرية أجهزة حواسيب تلبي احتياجات تطبيق الإدارة الإلكترونية؟" في المرتبة الثامنة، وكان وسطها الحسابي يساوي 2.43 بانحراف معياري يساوي 0.98، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة قد زادت على درجة الحياد.

-جاءت العبارة الثانية "هل الموظفون في إدارة الموارد البشرية لديهم التحكم في الإعلام الألي الإلكترونية؟" في المرتبة التاسعة، وكان وسطها الحسابي يساوي 2.59

بانحراف معياري يساوي 0.98، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زادت على درجة الحياد، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الثالثة "هل الموظفون في إدارة الموارد البشرية قاموا بدورات تكوينية في مجال الإدارة الإلكترونية؟" في المرتبة العاشرة، وكان وسطها الحسابي يساوي 1.90 بانحراف معياري يساوي 0.73، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 1.68-2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت محايدة.

-جاءت العبارة السادسة "هل توفر إدارة الموارد البشرية العدد الكافي من كاميرات المراقبة؟" في المرتبة الجادي عشر، وكان وسطها الحسابي يساوي 1.85 بانحراف معياري يساوي 0.89 والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 1.68-2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "محايد".

-جاءت العبارة التاسعة "هل يتم تحديث أجهزة الحاسوب بشكل منتظم؟" في المرتبة الثانية عشرة، وكان وسطها الحسابي يساوي 1.77 بانحراف معياري يساوي 0.89، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 1.68-2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "محايد"، مما يشير إلى حيادية أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الأولى "هل الموظفون في إدارة الموارد البشرية لديهم دراية كافية بالإدارة الإلكترونية؟"، في المرتبة الثالث عشر، وكان وسطها الحسابي يساوي 1.63 بانحراف معياري يساوي 0.89، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 1-1.67

حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "غير موافق"، وعليه نستنتج أن الموظفين ليس لديهم دراية كافية بالإدارة الالكترونية. -جاءت العبارة الرابعة عشر "هل تساعد أجهزة الخادم (serveur) التي توفرها إدارة الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية؟" في المرتبة الأخيرة، وكان وسطها الحسابي يساوي 1.55 بانحراف معياري يساوي 0.86، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 1-1.67 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "غير موافق".

انطلاقاً من العبارات التي تمت الموافقة عليها من قبل المستجوبين يمكن أن نستنتج أن إدارة الموارد البشرية بولاية الأغواط تسهر بالدرجة الأولى على توفير وسائل تخزين البيانات اللازمة في إطار رقمنة الإدارة وهذا لمواكبة التقنيات الحديثة في الإدارة، كما أنها تساهم في توفير المكونات المادية للحاسوب خاصة تلك التي تساعد على أداء مهمة ما أو تعين على العمل بطريقة معينة وهذا للحصول على النتائج المطلوبة. ولقد وجدنا أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تحديث ملحقات الحاسوب بشكل منتظم ، وهذا لغرض توسيع استخدامها من طرف كل الموظفين المعنيين وتيسير عملهم، حيث يؤكد هؤلاء الموظفين أن الأجهزة والمعدات قد ساهمت فعلاً في سرعة الحصول على البيانات اللازمة للقيام بالعمل في الوقت المناسب خاصة إذا امتلك الموظفين المهارات والخبرة الحاسوبية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية كما هو الحال في عينة الدراسة. كما سجلنا توفر قاعدة بيانات ملائمة للعمل الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية المستوحاة من جهة وتوفير أجهزة حواسيب تلبي احتياجات تطبيق الإدارة الإلكترونية من جهة أخرى، كما تجدر الإشارة إلى أن الموظفين يمتلكون مهارات التحكم في الإعلام الآلي والإدارة الإلكترونية.

كل هذه المؤشرات تشير إلى مدى توفير وسائل تطبيق الإدارة الإلكترونية في ادارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تطوير الأداء الوظيفي حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع عبارات البعد الأول يساوي 2.41 بانحراف معياري يساوي 0.91, بمأن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 فإنه يمكن القول أن العبارات السابقة ساهمت حقا في رفع تقدير محور "تساهم الأجهزة والمعدات في تطوير أداء الإدارة المورد البشرية " إلى درجة "موافق" وفسرته.

في حين لم نتمكن أن العبارة رقم 03 في الترتيب العاشر والعبارة رقم 06 في الترتيب الحادي عشر، والعبارة 03 في الترتيب الثاني عشر من جمع معلومات فيما يخص المعلومات الآتية:

حيث كانت إجابات أفراد العينة في هذه العبارات تتجه نحو الحياد في أغلبها أي أنه لا يمكننا الحكم إن كان موظفي ادارة الموارد البشرية بولاية الأغواط يقومون بدورات تكوينية في مجال الإدارة الالكترونية ام لا من جهة وإن كانت مصلحة ادارة الموارد البشرية توفر العدد الكافي من كاميرات المراقبة وتقوم بتحديث أجهزة الحاسوب بشكل منتظم من جهة أخرى, وهذا قد يرجع لعدة أسباب منها:

- المؤسسات لا تبرمج دورات تكوينية في مجال الإدارة الالكترونية بل تعتمد على توفيرمهارات الإعلام الآلي في السيرة الذاتية لموظفيها.
- كاميرات المراقبة تكون غير ظاهرة للعيان وبالتالي جهل أغلب الموظفين بوجودها.
- تحديث أجهزة الحاسوب بشكل منتظم يقوم به فقط التقنيون والمهندسون وقد لا يلاحظ باقي الموظفين هذه العملية.

بينما سجلنا عدم موافقة المستجوبين على العبارتين:

-الموظفون في ادارة الموارد البشرية لديهم دراية كافية بالإدارة الإلكترونية.  
-تساعد أجهزة الخادم (serveur) التي توفرها ادارة الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وهذا راجع إلى حداثة الإدارة الإلكترونية في مصلحة الموارد البشرية بولاية الأغواط الى  
النقص في التكوين الذي يضمن تطوير كفاءات الموظفين لرفع آدائهم وعدم فعالية أجهزة  
الخادم المستعملة وبطء تدفق الانترنت

**جدول رقم (14) يبين معامل الارتباط بيرسون بين الأجهزة والمعدات من جهة  
وتطوير الأداء إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى**

المتغير التابع تطوير الأداء إدارة الموارد البشرية			المتغير المستقل
مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط بيرسون R	عدد الإجابات N	
0.000	0.632	73	الاجهزة و المعدات

**من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22**

**القراءة الاحصائية**

بلغ معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل الأجهزة والمعدات والمتغير التابع تطوير الأداء إدارة الموارد البشرية (0.632) وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة 0.000، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الأجهزة و المعدات و تطوير الأداء إدارة الموارد البشرية.

### مناقشة الفرضية الأولى على ضوء النتائج

تنص الفرضية القائلة " هل توجد العلاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجهزة والمعدات وتطوير الأداء إدارة الموارد البشرية بولاية الأغواط " من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات البعد الأول علاقة بين الأجهزة والمعدات والأداء الوظيفي بلغت 2.41 ويقع في مجال 2.36-3.00، وهي الفئة التي تشير الى خيار موافق، الأمر الذي يدل على أن هناك إقرار من طرف أفراد العينة الدراسة على وجود علاقة بين الأجهزة والمعدات وتطوير الأداء إدارة الموارد البشرية بولاية الأغواط مع انسجام نسبي لأراء أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري 0.91 حيث أن الأجهزة والمعدات هي مجموعة أجهزة الحاسوب وملحقاته ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في إدارة الموارد البشرية بولاية الأغواط وجب على هذه المنشئة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل اليه صانعو العتاد في العالم لما له أهمية كبيرة في تطوير الأداء وزيادة فعاليته وهذا من خلال سهولة وصول الى المعلومات وكذلك يؤدي الى تخفيض التكاليف وتوفير المعلومات لإدارة العليا بهدف ايجاد القرار السليم، وكل هذا له علاقة وطيدة بتطوير الأداء إدارة الموارد البشرية، واتفقت الدراسات السابقة وتحديدا دراسة الدايني رشاد خضيرة الذي توصل من خلال نتائجه أن الأجهزة والمعدات تساهم في تحسين الأداء الوظيفي، ومنه نقول توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين الأجهزة والمعدات والأداء إدارة الموارد البشرية بولاية الأغواط.

## 8-2 عرض وتحليل نتائج ومناقشة الفرضية الثانية

يحتوي هذا البعد على 13 عبارة وقد استفدنا من خلال تلك العبارات التعرف على العلاقة بين استخدام برامج الحاسوب في تطوير الأداء إدارة الموارد البشرية بولاية الأغواط وبيين الجدول إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفق المتوسط الحسابي، بحيث أنه كلما ازدادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد الموافقة وتزداد الأهمية.

**الجدول رقم (15):** يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات تجاه مساهمة برامج الحاسوب تطوير الأداء إدارة الموارد البشرية بولاية الأغواط .

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب وفق الاتجاه
1- هل توفر إدارة الموارد البشرية البرمجيات الخاصة بالتسيير	1.8033	0.90957	محايد	9
2- هل تستخدم إدارة الموارد البشرية نظم المعلومات الإدارية MIS	1.4426	0.71937	غير موافق	13
3- هل تستخدم إدارة الموارد البشرية نظم دعم القرارات DSS	1.5574	0.80673	غير موافق	12
4- هل تستخدم إدارة الموارد البشرية الأنظمة الخبيرة EXPERT SYSTEMS	2.7541	0.90656	موافق	2
5- هل تستخدم إدارة الموارد البشرية الشبكات العصبية Neural Networks	2.5738	0.78441	موافق	8
6- هل تساهم إدارة الموارد البشرية في توفير نظم تشغيل أصلية	2.5738	0.82581	موافق	7
7- هل تساهم إدارة الموارد البشرية في توفير نظم تشغيل	2.6230	0.83992	موافق	6

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية لواقع الادارة الالكترونية في مصلحة الموارد البشرية  
لولاية الاغواط

أصلية				
3	موافق	0.84737	2.6885	8- هل تعتمد إدارة الموارد البشرية على برامج أصلية لحماية أمن و سرية المعلومات
5	موافق	0.94580	2.6475	6- هل تحرص إدارة الموارد البشرية على توفير أنظمة حماية متطورة لحماية بياناتها المختلفة
1	موافق	0.93095	2.8000	10- هل تساهم إدارة الموارد البشرية في توفير برامج الحاسوب اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية
4	موافق	0.87027	2.6721	11- هل تساهم إدارة الموارد البشرية في توفير الأنظمة الخاصة بالاتصالات الإدارية الالكترونية
10	محايد	0.93300	1.7869	12- هل تستخدم إدارة الموارد البشرية برامج الحاسوب القادرة على الحصول على البيانات اللازمة بسرعة للقيام بالعمل في الوقت المناسب
11	محايد	0.90656	1.7541	13- هل تستخدم إدارة الموارد البشرية برامج الحاسوب قادرة على معالجة البيانات و تخزينها و استرجاعها وقت الحاجة
	محايد	0.8942	2.2828	النتائج الاجمالية للبعد الثاني

من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

تحليل نتائج الفرضية الثانية

- جاءت العبارة العاشرة "هل تساهم إدارة الموارد البشرية في توفير برامج الحاسوب اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية" في المرتبة الأولى، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.8 بانحراف معياري يساوي 0.93، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الرابعة "هل تستخدم إدارة الموارد البشرية الأنظمة الخبيرة EXPERT SYSTEMS" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يساوي 2.75 وبانحراف معياري يساوي 0.90، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الثامنة "هل تعتمد إدارة الموارد البشرية على برامج أصلية لحماية أمن وسرية المعلومات" في المرتبة الثالثة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.68 وبانحراف معياري يساوي 0.84، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الحادي عشر "هل تساهم إدارة الموارد البشرية في توفير الأنظمة الخاصة بالإتصالات الإدارية الإلكترونية" في المرتبة الرابعة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.67 وبانحراف معياري يساوي 0.87، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة التاسعة "هل تساهم برامج الحاسوب في تطوير العمل من خلال المعالجة الإلكترونية للبيانات" في المرتبة الخامسة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.64 وبانحراف معياري يساوي 0.94، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة السابعة "هل تساهم إدارة الموارد البشرية في توفير نظم تشغيل أصلية" في المرتبة السادسة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.63 و بانحراف معياري 0.83 يساوي ، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة السادسة "هل تحرص إدارة الموارد البشرية على توفير أنظمة حماية متطورة لحماية بياناتها المختلفة" في المرتبة السابعة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.57 وبانحراف معياري يساوي 0.82، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة

3.00-2.36 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الخامسة "هل تستخدم إدارة الموارد البشرية الشبكات العصبية Neural Networks" في المرتبة الثامنة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.57 و بانحراف معياري يساوي 0.78، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 3.00-2.36 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الأولى "هل توفر إدارة الموارد البشرية البرمجيات الخاصة بالتسيير" في المرتبة التاسعة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 1.80 و بانحراف المعياري يساوي 0.90، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.35-1.68 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت محايدة .

- جاءت العبارة الثانية عشر "هل تستخدم إدارة الموارد البشرية برامج الحاسوب القادرة على الحصول على البيانات اللازمة بسرعة للقيام بالعمل في الوقت المناسب" في المرتبة العاشرة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 1.78 و بانحراف معياري يساوي 0.93 ، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.35-1.68 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت محايدة.

- جاءت العبارة الثالثة عشرة "هل تستخدم إدارة الموارد البشرية برامج الحاسوب قادرة على معالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها وقت الحاجة" في المرتبة الحادية عشرة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 1.75 و بانحراف معياري يساوي 0.90، و الملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.35-1.68 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت محايدة.

- جاءت العبارة الثالثة "هل تستخدم إدارة الموارد البشرية نظم دعم القرارات DSS" في المرتبة الثانية عشرة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 1.55 بانحراف معياري يساوي 0.80، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 1.67-1 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "غير موافق".

- جاءت العبارة الثانية "هل تستخدم إدارة الموارد البشرية نظم المعلومات الإدارية MIS" في المرتبة الثالثة عشرة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 1.44 وبتحرف معياري يساوي 0.71 والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 1-1.67 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "غير موافق".

من خلال ما سبق وانطلاقاً من العبارات التي قبلت بالموافقة نستنتج أن ادارة الموارد البشرية العينة المدروسة تساهم بالدرجة الأولى في توفير برامج الحاسوب اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية كما تستخدم الأنظمة الخبيرة EXPERT SYSTEMS, وهذا راجع إلى اهتمامها بالبرامج ومواكبتها لتطوراتها. بالإضافة إلى أنها تعتمد على برامج أصلية لحماية أمن وسرية المعلومات مما يدل على اختيارها لبرامج الحاسوب الأكثر فعالية وجودة. بالنسبة للاتصالات الإدارية الالكترونية, فقد سجلنا مساهمة ادارة الموارد البشرية بولاية الاغواط في توفير الأنظمة الخاصة بها, وقد وجدنا أن برامج الحاسوب قد ساهمت في تطوير العمل من خلال المعالجة الالكترونية للبيانات. ولاحظنا كذلك أن إدارة الموارد البشرية تستخدم الشبكات العصبية Neural Networks كما تساهم في توفير أنظمة تشغيل أصلية وتحرص على توفير أنظمة حماية متطورة لحماية بياناتها المختلفة.

في حين سجلنا حيادية ملموسة فيما يخص:

- توفر إدارة الموارد البشرية البرمجيات الخاصة بالتسيير.
- استخدام إدارة الموارد البشرية برامج الحاسوب القادرة على الحصول على البيانات اللازمة بسرعة للقيام بالعمل في الوقت المناسب.
- استخدام إدارة الموارد البشرية برامج الحاسوب القادرة على معالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها وقت الحاجة.

حيث لم نتمكن من جمع المعلومات اللازمة حول هذه الخصائص.

كل هذه الاتجاهات أدت إلى خفض اتجاه البعد ككل، حيث كان المتوسط الحسابي الاجمالي لجميع عبارات البعد الثاني يساوي 2.28 بانحراف معياري 0.89، والملاحظ أن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة 1.68-2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، مما يدل على حيادية اتجاه البعد: "تساهم برامج الحاسوب في تطوير الأداء إدارة الموارد البشرية". بمعنى لا يمكن الحكم من خلال عينة الدراسة إن كانت برامج الحاسوب تساهم في تطوير إدارة الموارد البشرية أم لا.

**جدول رقم (16): يبين معامل الارتباط بيرسون بين برامج الحاسوب من جهة و  
تطوير إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى**

المتغير التابع تطوير إدارة الموارد البشرية			المتغير المستقل
مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط بيرسون R	عدد الإجابات N	
0.031	0.580	73	برامج الحاسوب

من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

**القراءة الاحصائية**

بلغ معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل برامج الحاسوب والمتغير التابع تطوير إدارة الموارد البشرية (0.580) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة 0.031، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين كفاءة الأجهزة والمعدات و تطوير إدارة الموارد البشرية.

### مناقشة الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية " هل توجد علاقة بين برامج الحاسوب وتطوير الأداء تطوير إدارة الموارد البشرية بولاية الأغواط "

من خلال النتائج المبينة في الجدول نلاحظ أن قيمة المتوسط الكلي لجميع عبارات البعد علاقة برامج الحاسوب وتطوير الأداء إدارة الموارد البشرية بولاية الأغواط بلغت 2.28 ويقع ضمن المجال 1.68-2.35 وهي الفئة التي تشير الى خيار محايد الأمر الذي يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون على وجود علاقة بين برامج الحاسوب تطوير الأداء إدارة الموارد البشرية، مع انسجام نسبي لأراء أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري 0.89 مما يدل على أن الاتجاه العم للمستجوبين كانت محايدة.

حيث أن برامج الحاسوب هي مجموعة البرامج التي تستخدم لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكاناته المختلفة وتسمى بالبرمجيات وتصنف البرمجيات التشغيل - برمجيات الترجمة- البرمجيات التطبيقية-البرامج التعليمية، وهذا يدل على أن البرمجيات التي يوفرها النظام الحالي قادرة على القيام بما ينتظره منها القيام به فهي تتأقلم مع تطورات العمل وتغطي كل نشاطات إدارة الموارد البشرية كما أنها تتماشى مع الأجهزة المتوفرة وهي بالتالي تساهم في تقليل الورق وتستطيع تنظيم ومعالجة البيانات

وانتقلت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة وتحديدا دراسة قجوج فوزي الذي من خلال نتائجه رأى أن برمجيات الحاسوب تساهم في تحسين الأداء الوظيفي، وبالتالي نقول هناك علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين برامج الحاسوب وتطوير الأداء إدارة الموارد البشرية وهذه النتيجة تعتبر منطقية حيث أن برامج الحاسوب ما هي الا معززات تدفع باتجاه زيادة الدافعية نحو العمل، وأن برامج الحاسوب مهما تنوعت يبقى الهدف منها تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين.

### 3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

يحتوي هذا البعد على 09 عبارات وقد استقدينا من خلال تلك العبارات التعرف على العلاقة بين صناع المعرفة في تطوير الأداء إدارة الموارد البشرية بولاية الأغواط ،ويبين الجدول إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفق المتوسط الحسابي، بحيث أنه كلما ازدادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد الموافقة وتزداد الأهمية.

**الجدول رقم (17):يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات تجاه مساهمة البعد صناع المعرفة في تطوير الأداء إدارة الموارد البشرية بولاية الأغواط .**

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب وفق الاتجاه
1- هل توفر إدارة الموارد البشرية لكوادرها البشرية دورات تدريبية في مجال استخدام التقنية الحديثة	1.4426	0.78580	غير موافق	9
2- هل يوجد لدى الكوادر البشرية في إدارة الموارد البشرية اهتمام بتطبيقات الحاسوب	2.9344	0.94638	موافق	1
3- هل تعمل إدارة الموارد البشرية على استقطاب أصحاب الخبرات و المهارات في مجال العمل الالكتروني	2.8033	0.90957	موافق	3
4- هل إدارة الموارد البشرية تتوفر على كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب	1.8033	0.87216	محايد	8
5- هل يوجد في إدارة الموارد البشرية كوادر بشرية قادرة على تسيير المواقع الالكترونية بكفاءة	1.9016	0.90747	محايد	7
6- هل تتوفر في إدارة الموارد البشرية مهندسون قادرين على تطوير البرمجيات المستخدمة بكل سهولة	2.6393	0.89504	موافق	6

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية لواقع الادارة الالكترونية في مصلحة الموارد البشرية  
لولاية الاغواط

5	موافق	0.86681	2.6885	7- هل توفر إدارة الموارد البشرية مسؤول البيانات مهمته الأساسية حفظ و تهريف البيانات , والاتصال بكل أقسام إدارة الموارد البشرية و تزويدهم بالبيانات المطلوبة
2	موافق	0.89198	2.8656	8- هل تساهم إدارة الموارد البشرية في توفير المحررين الذين يقومون بإدخال و اخراج البيانات و المعلومات
4	موافق	0.87778	2.7869	9- هل في إدارة الموارد البشرية كوادر قادرة على نقل رغبات الإدارة من اللغة العادية الى احدى لغات البرمجة التي يمكن للحاسب الألي التعامل معها
	موافق	0.8836	2.4283	النتائج الاجمالية للبعد الثالث

من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

تحليل نتائج الفرضية الثالثة:

- جاءت العبارة الثانية "هل يوجد لدى الكوادر البشرية في إدارة الموارد البشرية اهتمام بتطبيقات الحاسوب" في المرتبة الأولى ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.93 و بانحراف معياري يساوي 0.94 ، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الثامنة "هل تساهم إدارة الموارد البشرية في توفيرالمحررين الذين يقومون بإدخال و اخراج البيانات والمعلومات" في المرتبة الثانية، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.86 و بانحراف معياري يساوي 0.89 ، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الثالثة "هل تعمل إدارة الموارد البشرية على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الالكتروني" في المرتبة الثالثة، وكان متوسطها الحسابي

2.80 و بانحراف معياري يساوي 0.90 ، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة التاسعة "هل في إدارة الموارد البشرية كوادر قادرة على نقل رغبات الإدارة من اللغة العادية الى احدى لغات البرمجة التي يمكن للحاسب الألي التعامل معها" في المرتبة الرابعة وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.78 و بانحراف معياري يساوي 0.87، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق؟

-جاءت العبارة السابعة "هل توفر إدارة الموارد البشرية مسؤول البيانات مهمته الأساسية حفظ وتعريف البيانات ، والاتصال بكل أقسام إدارة الموارد البشرية و تزويدهم بالبيانات المطلوبة" في المرتبة الخامسة ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.68 و بانحراف معياري يساوي 0.86، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة السادسة "هل تتوفر في إدارة الموارد البشرية مهندسون قادرون على تطوير البرمجيات المستخدمة بكل سهولة" في المرتبة السادسة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.63 و بانحراف معياري يساوي 0.89، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي ينتمي الى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، و عليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الخامسة "هل يوجد في إدارة الموارد البشرية كوادر بشرية قادرة على تسيير الموقع الالكترونية بكفاءة" في المرتبة السابعة ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 1.90 و بانحراف معياري يساوي 0.90، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 1.68-2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت محايدة، مما يشير الى حيادية أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الرابعة "هل إدارة الموارد البشرية تتوفر على كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب" في المرتبة الثامنة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 1.80 و بانحراف معياري

يساوي 0.87، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 1.68-2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت محايدة، مما يشير الى حيادية أفراد العينة على هذه العبارة

- جاءت العبارة الأولى "هل توفر إدارة الموارد البشرية لكوادرها البشرية دورات تدريبية في مجال استخدام التقنية الحديثة" في المرتبة التاسعة، وكان متوسطها الحسابي 1.44 و بانحراف المعياري 0.78، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي ينتمي الى الفئة 1-1.67 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "غير موافق".

وبشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الثالث يساوي 2.42 بانحراف معياري يساوي 0.88، والملاحظ أن قيمة المتوسط تنتمي الى الفئة 2.36-3.00، من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن أفراد العينة بشكل عام يبدون موافقة على عبارات البعد العنصر البشري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث يستنتج أن هذه النتيجة هي من أهم أسباب النتائج الإيجابية في لأداء العاملين.

انطلاقاً من العرض السابق واستناداً إلى الفقرات التي وافق عليها المستجوبون يمكن استنتاج مايلي: في إدارة الموارد البشرية يوجد لدى الكوادر البشرية اهتمام بتطبيقات الحاسوب كما إدارة الموارد البشرية أنها تساهم في توفير المحررين الذين يقومون بإدخال واخراج البيانات والمعلومات وتعمل على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الالكتروني، من بين هؤلاء المستقطبين سجلنا وجود كوادر قادرة على نقل رغبات الإدارة من اللغة العادية الى احدى لغات البرمجة التي يمكن للحاسب الآلي التعامل معها. كما تتوفر إدارة الموارد البشرية على مسؤول البيانات مهمته الأساسية حفظ وتعريف البيانات، والاتصال بكل أقسام إدارة الموارد البشرية وتزويدهم بالبيانات المطلوبة، ومهندسون قادرون على تطوير البرمجيات المستخدمة بكل سهولة.

من جهة أخرى لا يمكن الحكم على وجود كوادر بشرية قادرة على تسيير المواقع الالكترونية بكفاءة، في حين وجدنا أن إدارة الموارد البشرية لا توفر لكوادرها البشرية دورات تدريبية في مجال استخدام التقنية الحديثة.

وبالتالي نستنتج أن صناع المعرفة يساهمون فعلا في تطوير الأداء إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (18): يبين معامل ارتباط بيرسون بين صناع المعرفة من جهة  
وتطوير الأداء إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى

المتغير التابع الاداء الوظيفي			المتغير المستقل
مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط بيرسون R	عدد الإجابات N	
0.000	0.502	73	العنصر البشري

من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

القراءة الاحصائية

بلغ معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل العنصر البشري والمتغير التابع تطوير الأداء إدارة الموارد البشرية (0.502) و كان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) ، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة 0.000 ، وعليه نرفض  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العنصر البشري وتطوير الأداء إدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ).

مناقشة الفرضية الثالثة على ضوء النتائج:

تنص الفرضية القائلة " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين صناع المعرفة و تطوير الأداء إدارة الموارد البشرية بولاية الأغواط من خلال النتائج المبينة في الجدول يلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور علاقة صناع المعرفة وتطوير إدارة الموارد البشرية بلغت 2.42 ويقع ضمن المجال 2.36-3.00 و هي الفئة التي تشير الى خيار موافق، الأمر الذي يدل على أن هناك اقرار من طرف أفراد عينة الدراسة على وجود علاقة بين صناع المعرفة وتطوير الأداء إدارة الموارد البشرية مع انسجام نسبي لآراء أفراد

العينة حيث بلغ انحراف المعياري 0.88 مما يدل على أن مصلحة تتوفر على متخصصين في المعلومات وكذلك متخصصين في الاعلام الآلي وكما أنهم يلبون حاجة إدارة الموارد البشرية.

حيث يعتبر العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية هو صناع المعرفة ونقصد بهم من القيادات الرقمية والمديرين والمحللين للموارد المعرفية والرأسمال الفكري في المنظمة ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاقد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتعزيز طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة وتعتمد إدارة الموارد البشرية على صناع المعرفة في تطوير أدائها الوظيفي وذلك من خلال مساهمتهم الجادة والفعالة في عملية التخطيط ووضع الأهداف والتنبؤ، وتنظيم وتنسيق الموارد المادية والبشرية بشكل يخدم تحقيق تلك الأهداف، ونقل رغبات الإدارة من اللغة العادية إلى إحدى لغات البرمجة التي يمكن للحاسوب التعامل معها فيدون خبراء في الاعلام الآلي لا تستطيع أي مؤسسة النهوض وقد اتفقت جميع الدراسات و تحديدا دراسة قجوج فوزي على أن صناع المعرفة لهم دور كبير وكبير جدا في تحسين الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية فعلى إدارة الموارد البشرية العمل على استقطاب أو جذب متخصصين في الاعلام الآلي، وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين العنصر البشرية تطوير الأداء إدارة الموارد البشرية ومنه الفرضية الثالثة قد تحققت.

#### 4- عرض وتحليل نتائج ومناقشة المتغير التابع تطوير أداء إدارة الموارد البشرية

يحتوي هذا المحور على 16 عبارة ، ويبين الجدول إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفق المتوسط الحسابي، بحيث أنه كلما ازدادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد الموافقة وتزداد الأهمية

الجدول رقم(19): يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات تجاه المتغير التابع تطوير الأداء إدارة الموارد البشرية بولاية الأغواط .

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب وفق الاتجاه
1- هل تستثمر الوقت بشكل جيد أثناء أدائك مهامك	2.6721	0.62507	موافق	6
2- هل تشعر بأن مشاركتك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ساعدتك على تحسين أدائك الوظيفي	2.3770	0.91586	موافق	12
3- هل قلة الإمكانيات المادية ساهمت في انخفاض أدائك الوظيفي	1.9508	0.99039	محايد	16
4- هل أنت على علم بما فيه الكفاية بالمهام الموكلة اليك	2.6393	0.73104	موافق	7
5- هل سوء العلاقة بينك وبين الإدارة يسهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي	2.5410	0.80775	موافق	9
6- هل تبذل الجهد لانجاز العمل في الوقت المناسب	2.8525	0.47736	موافق	2
7- هل تكليفك بالعديد من الواجبات ساعد في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي	2.2787	0.95098	محايد	13
8- هل تشجيع الذي تناله من رؤسائك يؤديك الى	2.5082	0.76644	موافق	10

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية لواقع الادارة الالكترونية في مصلحة الموارد البشرية  
لولاية الاغواط

انجاز العمل بكفاءة				
3	موافق	0.48923	2.8373	9- هل تبحث عن الجودة في أدائك لعملك
14	محايد	0.93329	2.2787	10- هل تشعر بالظلم تجاه الواجبات والمهام الملقاة على عاتقك في العمل
11	موافق	0.90143	2.4098	11- هل تتناسب قدراتك مع كافة المهام الموكلة اليك
1	موافق	0.39602	2.9016	12- هل تنجز الكم المطلوب من الأعمال الموكلة اليك
8	موافق	0.78267	2.5902	13- هل تشعر بالحماس عند أداء وظيفتك
5	موافق	0.59598	2.7541	14- هل لديك القدرة على التكيف في الحالات الطارئة
15	محايد	0.93036	2.0328	15- هل ترغب في البقاء في إدارة الموارد البشرية لالمامك بمتطلبات وظيفتك
4	موافق	0.58860	2.7705	16- هل تبحث على الابداع عند أدائك لوظيفتك
	موافق	0.7426	2.5246	النتائج الاجمالية للمحور الثاني

من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

### تحليل نتائج المتغير التابع ( تطوير الأداء ادارة الموارد البشرية ) :

- جاءت العبارة الثانية عشر "هل تنجز الكم المطلوب من الأعمال الموكلة إليك" في المرتبة الأولى، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.90 وبانحراف معياري يساوي 0.39، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36 - 3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة السادسة "هل تبذل الجهد لانجاز العمل في الوقت المناسب" في المرتبة الثانية، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.85 وبانحراف معياري يساوي 0.47 ،

والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة التاسعة "هل تبحث عن الجودة في أدائك لعملك" في المرتبة الثالثة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.83 وبانحراف معياري يساوي 0.48، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، و عليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة السادسة عشر "هل تبحث على الابداع عند أدائك لوظيفتك" في المرتبة الرابعة ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.77 وبانحراف معياري يساوي 0.58، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق،

- جاءت العبارة الرابعة عشر "هل لديك القدرة على التكيف في الحالات الطارئة" في المرتبة الخامسة، وكان متوسطها الحسابي 2.75 يساوي وبانحراف معياري يساوي 0.59، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي ينتمي الى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، و عليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الأولى " هل تستثمر الوقت بشكل جيد أثناء أدائك مهامك" في المرتبة السادسة و كان متوسطها الحسابي يساوي 2.67 وبانحراف معياري يساوي 0.62، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي ينتمي الى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الرابعة "هل أنت على علم بما فيه الكفاية بالمهام الموكلة اليك" في المرتبة السابعة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.63 وبانحراف معياري يساوي 0.73، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الثالثة عشرة "هل تشعر بالحماس عند أداء وظيفتك" في المرتبة الثامنة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.63 و بانحراف معياري يساوي 0.73، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق

- جاءت العبارة الخامسة "هل سوء العلاقة بينك وبين الإدارة يسهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي" في المرتبة التاسعة " وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.54 و بانحراف معياري يساوي 0.80، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي ينتمي الى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الثامنة "هل تشجيع الذي تتاله من رؤسائك يؤديك الى انجاز العمل بكفاءة" في المرتبة العاشرة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.50 و بانحراف معياري يساوي 0.76، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الحادي عشر "هل تتناسب قدراتك مع كافة المهام الموكلة اليك" في المرتبة الحادية عشر، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.40 و بانحراف معياري يساوي 0.90، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق

- جاءت العبارة الثانية "هل تشعر بأن مشاركتك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ساعدتك على تحسين أدائك الوظيفي" في المرتبة الثانية عشر، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.37 و بانحراف معياري يساوي 0.91، و الملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الثالثة "هل قلة الإمكانيات المادية ساهمت في انخفاض أدائك الوظيفي" في المرتبة السادسة عشر، وكان متوسطها الحسابي 1.95 يساوي وبانحراف المعياري يساوي 0.99، و الملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة -1.68-2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت محايدة .

- جاءت العبارة السابعة "هل تكليفك بالعديد من الواجبات ساعد في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي" في المرتبة الثالثة عشر، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.27 و بانحراف معياري يساوي 0.95، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة -1.68-2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت محايدة .

- جاءت العبارة العاشرة "هل تشعر بالظلم تجاه الواجبات و المهام الملقاة على عاتقك في العمل" في المرتبة الرابعة عشر، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.27 و بانحراف معياري يساوي 0.93، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة -1.68-2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت محايدة ، مما يشير إلى حيادية أفراد العينة على هذه العبارة.

- جاءت العبارة الخامسة عشر "هل ترغب في البقاء في إدارة الموارد البشرية لالمامك بمتطلبات وظيفتك" في المرتبة الخامس عشر، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.03 و بانحراف معياري يساوي 0.93، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة -1.68-2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت محايدة.

- جاءت العبارة الثالثة "هل قلة الإمكانيات المادية ساهمت في انخفاض أدائك الوظيفي" في المرتبة السادسة عشر ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 1.95 و بانحراف معياري يساوي 0.99، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة -1.68-2.35

حسب مقياس ليكرت الثلاثي ،وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت محايدة.

وبشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني يساوي 2.52 بانحراف معياري 0.74 ،والملاحظ أن قيمة المتوسط تنتمي الى الفئة 2.36-3.00،ومن خلال الجدول السابق يتبين لنا أن أفراد العينة بشكل عام يبدون موافقة على عبارات محور تطوير الأداء إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

#### 5-تحليل نتائج ومناقشة الفرضية الرابعة:

ومن خلال ما تقدم يتضح لنا وجود علاقات إرتباطية موجبة و ذات مستوى دلالة عالية جدا بين مختلف محاور الادارة الإلكترونية كمتغير مستقل و تطوير الأداء إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع ، وبالتالي تظهر أهمية الادارة الإلكترونية من خلال كل من: الاجهزة والمعدات، برامج الحاسوب ، العنصر البشري في التأثير على الأداء إدارة الموارد البشرية بولاية الأغواط.

وبشكل عام فإن الإدارة الإلكترونية تعتبر من الأساسيات المساهمة في تطوير الاداء إدارة الموارد البشرية بولاية الأغواط ، حيث أنه كلما كانت الإدارة الإلكترونية أفضل كلما كان تطور إدارة الموارد البشرية أكبر ، وهو ما يدل على حالة الارتباط المباشرة والموجبة بين الإدارة الإلكترونية و تطوير أداء إدارة الموارد البشرية محل الدراسة .

وهذا ما تم إثباته من خلال معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

جدول رقم(20): يبين معامل ارتباط بيرسون بين الادارة الالكترونية من جهة تطوير  
إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى

المتغير التابع تطوير الأداء إدارة الموارد البشرية			المتغير المستقل
مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط بيرسون R	عدد الإجابات N	
0.000	0.692	73	الادارة الالكترونية

من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

#### القراءة الإحصائية

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن معامل الارتباط بين الادارة الالكترونية وتطوير الأداء إدارة الموارد البشرية يبلغ 0.692 بمستوى معنوية عال جدا (أقل من 0.01) ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

#### مناقشة الفرضية الرابعة على ضوء النتائج

تنص الفرضية الأساسية "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة الالكترونية من خلال أبعادها في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية بولاية الأغواط".

من خلال النتائج نلاحظ تحقق الفرضية الأولى مع الفرضية الثانية و الثالثة، مما يؤكد تحقق الفرضية العامة بوجود العلاقة بين الادارة الالكترونية من خلال أبعادها في تطوير الأداء إدارة الموارد البشرية بولاية الأغواط ، حيث أن عناصر الادارة الالكترونية تؤدي الى تطوير الأداء الوظيفي حيث تعمل الأجهزة والمعدات في تطوير الأداء الوظيفي من خلال توفير تكاليف و التطوير المستمر وتكاليف الصيانة وملائمة عتاد الحاسوب

للتطورات البرمجة وبرمجيات نظم المعلومات ولكي تكون الأجهزة والمعدات لها قيمة يجب توفير برامج الحاسوب التي تعمل على تحقيق الرقابة الفورية والمستمرة لاكتشاف الانحرافات أولاً بأول وتصحيحها بالإضافة ترتيب مواردها بطريقة تجعل أنشطتها تسهم في تحقيق أهدافها وتقوم كذلك على تقديم آليات فعالة وداعمة على اتخاذ القرار ولكي يتم عمل على هذه برامج الحاسوب يجب توفر أناس خبراء في مجال الاعلام الآلي الذي يسمون صناع المعرفة ويعملون كذلك صناع المعرفة يساهمون بشكل فعال في عملية التخطيط ووضع الأهداف والتنبؤ، ويساهمون في تنظيم وتنسيق الموارد المادية والبشرية بشكل يخدم تحقيق تلك الأهداف، بالإضافة الى أنهم يعملون على تحقيق رقابة فعالة من أجل الحصول على نتائج مطابقة للمعايير الموضوعية ، وبصفة عامة يؤدي تطبيق الادارة الالكترونية الى التغلب على مختلف العراقيل التي تخفض مستوى الأداء، وكذلك يؤدي تطبيق الادارة الالكترونية الى تكلفة حفظ المعلومات وتقليل معدلات الأخطاء بالإضافة الى أن تطبيق الادارة الالكترونية يؤدي الى تحقيق السرعة المطلوبة في إيصال مختلف التعليمات للموظفين ، ويؤدي أيضا تطبيق الادارة الالكترونية الى توفير وقت وجهد للموظفين ويساعد تطبيقها على الدقة والموضوعية في العمليات المنجزة والمختلفة.

ويؤدي تطبيق الادارة الالكترونية الى تنظيم أعباء العمل اليومي للموظفين، و يحسن مستوى الاتصالات بين العاملين وزيادة كفاءة العمليات الادارية، ومما لا شك فيه كذلك أن تطبيقها يقوم على تحديد مسؤوليات واضحة للموظفين ويقلل تكاليف العمل اليومي وزيادة قدرة الموظفين على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتهم على تحصيل المعلومات ، ويؤدي تطبيق الادارة الالكترونية في تطوير الأداء واتخاذ القرارات من خلال اتاحة المعلومات والبيانات لمن أراها وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وامكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الألية المتوفرة.

ويؤدي تطبيق الادارة الالكترونية الى تبسيط اجراءات العمل، وتعتبر الادارة الالكترونية وسيلة لتحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الأدوار، سرعة الانجاز، والحصول على الخدمة بأقل جهد ممكن وتزدي الادارة الالكترونية من التخلص من قيود التنظيم ، وتزدي

الادارة الالكترونية الى ربط قواعد البيانات المختلفة داخل ادارة الموارد البشرية مع بعضها كبرمجيات الأجور، برمجيات الأداء على موقع الانترنت لكل من العاملين والمديرين، ومنه نقول توجد علاقة ارتباط موجبة قوية بين الإدارة الالكترونية وتطوير الأداء ادارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05 وبالتالي نقول أن هناك علاقة بين الإدارة الالكترونية في تطوير إدارة الموارد البشري، و منه أن الفرضية الرابعة قد تحققت.

### 9/خلاصة واستنتاجات :

من خلال ما سبق، ومن خلال عرض نتائج الدراسة المتوصل إليها التي كانت حول دور الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء إدارة الموارد البشرية بولاية الأغواط ، يمكن استخلاص أن الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية يكون من خلال مجموعة مكونات هي المكونات المادية للحاسوب وملحقاته البرمجيات ، الأفراد، التي تعمل سوية الإجراءات لتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية حيث من خلال النتائج يتبين لنا إدارة الموارد البشرية بولاية الأغواط تمتلك الأجهزة والمعدات اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية بالإضافة أنها تمتلك البرمجيات اللازمة للقيام بمختلف وظائفها ولديها أفراد قادرين على تنظيم المعلومات بكفاءة اللازمة، الإدارة الإلكترونية تعد نمط جديد من الإدارة والتي أحدثت تغييرات عميقة في بيئة الإدارة في مختلف التنظيمات الاجتماعية حيث أنها تقدم أفضل خدمات للمستخدمين، وأداء أفضل للموظفين والعاملين، كما أحدثت الادارة الالكترونية تحولاً كبيراً في وظائف الإدارة التقليدية من حيث التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وهذا من خلال إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية، إعادة توزيع المهام والصلاحيات، تفويض السلطات، مشاركة القادة والعاملين في جميع مفاصل العملية الإدارية، إعادة هندسة البناء التنظيمي، صنع القيادة الذاتية، حدد العلاقات وسبل الاتصالات بين مختلف الوحدات الإدارية والتنظيمية مما أسهم بظهور الرقابة القائمة على عنصر الثقة وليس المساءلة الرسمية والقائمة على المشاركة الجماعية في الرقابة، كما ساعدت الادارة الالكترونية في تطوير الأداء إدارة الموارد البشرية

من خلال زيادة حجم العمل، تقليل الأخطاء في العمل، تقليل الجهد والكلفة المادية للعمل، تكوين عناصر بشرية مؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات (صناع المعرفة)، أتاح فرص كثيرة الإبداع والابتكار، قلل من عدد المستويات الإدارية، مرونة في المعلومات، تفويض صلاحيات واسعة للجهات التنفيذية، التقويم الآلي، تدريب الأفراد بسرعة أكبر على متطلبات العمل الإداري، إلا أن الإدارة الالكترونية تعاني في مختلف منظمات الادارية عدة معوقات و منها انخفاض المستوى المعيشي للفرد ونقص الاعتمادات المالية، وضعف الحالة التكنولوجية، وقلة المعرفة القانونية والتشريعات التي تحمي الخصوصية، وانخفاض المستوى التعليمي وضعف اللغة الانجليزية والجهل باستخدام الحاسوب، إضافة إلى العوائق الإدارية المتمثلة بخوف بعض الإداريين من التغيير، ضعف التنسيق وتداخل المسؤوليات.

خاتمة

## خاتمة:

تمثل الإدارة الإلكترونية المرحلة التي تعبر عن مدى تطور العملية الإدارية واعتمادها على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث تقوم على التفاعل الافتراضي عبر مختلف شبكات الاتصال، كما تعتمد على الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة والمعدات والبرمجيات، بالاعتماد على الموارد البشرية عالية الكفاءات والمهارات، ما يساهم في التخلص من مشاكل التي تواجه العمل الإداري التقليدي.

وبما أن الإدارة الإلكترونية منظومة قائمة على التكامل بين العنصر وأجهزة الحاسوب والبرمجيات والنظم والشبكات المختلفة، وصناع المعرفة على اعتباره العنصر الجوهري في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ولقد أصبحت الإدارة الإلكترونية مطلباً ملحاً، وأصبحت الحاجة لها ضرورية في زمن التطورات العلمية والتكنولوجية، وصارت على إدارة الموارد البشرية أن تسعى لإدماجها وتطبيقها لتطوير مستوى الأداء الوظيفي، والانتقال من الطرق التقليدية إلى طرق حديثة أكثر مرونة وفعالية تسهم في تطوير أداء موظفيها والرفع من معارفهم ومهاراتهم، من خلال توفير بيئة تفاعلية تجذب اهتمام موظفيها في عصر يتميز بالتطور المتسارع والتغير المستمر، وقد توصلت إدارة الموارد البشرية إلى قناعة لم تعد قابلة للتراجع عنها بأن التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية وتطبيقها بشكل فاعل، وضخ معطياتها في مفاصل الجسد الإداري، هو الإنجاز الأهم الذي يمكن أن تحققه إدارة الموارد البشرية، ويمكن لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية أن يوفر سهولة متابعة الإدارات المختلفة للولاية وإدارتها وكأنها وحدة مركزية، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات اللازمة لذلك بشكل مستمر وقت الحاجة إليها، وتقليل أوجه الصرف الناجمة عن متابعة عمليات الإدارة المختلفة، بالإضافة إلى توظيف تقنية المعلومات من أجل بناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة الموظفين، وزيادة الترابط بين الموظفين والإدارة العليا، إلا أن بعض الدراسات على

الرغم من بروز العديد من الأدبيات والتطورات في مجال الاهتمام بالإدارة الإلكترونية، إلا أن تطبيقات هذا النوع من الإدارة في إدارة الموارد البشرية مازال محدودا.

### نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني توصلنا إلى نتائج من أهمها:

1- نتائج الجانب النظري: لقد تم الإجابة في هذا الجانب على فرضيتين تتعلقان بمفهوم الإدارة الإلكترونية الأحدث والأكثر رواجاً والتحول إلى الإدارة الإلكترونية يمر بمراحل محددة تخضع لها كل المؤسسات، وكانت النتائج المتوصل لها على النحو التالي:

الفرضية الأولى: يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة إلا أنه لقي رواجاً كبيراً هذه الفرضية تعتبر صحيحة وهذا ما دل عليه المضمون النظري الذي اشتمل عليه الفصل الأولى، فالإدارة الإلكترونية ظهرت حديثاً بعدة مسميات: الإدارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية والحكومة الذكية. كما أن مصطلح الإدارة الإلكترونية يطرح بصورة مرادفة مع مصطلحات أخرى مثل الحكومة (e-Government) التجارة الإلكترونية ، (e-Business) الأعمال الإلكترونية (e-Government) الإلكترونية إلى غير ذلك من المفاهيم التي تربط ما بين الأنشطة والاتصالات في العالم (Commerce) الرقمي. وهذا الغموض ناتج عن حداثة المصطلح وكثرة صور استخدامه، كما أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية السابقة وخاتمة لهم.

الفرضية الثانية: والتي تنص على أن "التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يمر بمراحل محددة تخضع لها أغلب المؤسسات والإدارات الراغبة في التحول إليها المؤسسة: إن ما تضمنه الفصل الثاني من شروحات وتفسيرات وافية مكنتنا من التأكد من صحة الفرضية المقدمة، حيث أجمعت جل المراجع على أن هناك أربع مراحل محددة) رغم

اختلاف مسمياتها (تحتوي مجموعة من الإجراءات العملية تمكن المؤسسات على اختلاف أنواعها من التحول إلى الإدارة الإلكترونية).

اطلاع القائمين على تنمية الموارد البشرية على الفرص والتحديات التي تجلبها المتغيرات البيئية والتي تؤثر على تنمية الموارد البشرية بحيث يكونوا على وعي تام ومستمر بمستجدات العصر حتى يلبوا الاحتياجات ومهارات العمل ولا يتأتى ذلك إلا بالتدريب المستمر، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

- الإدارة الإلكترونية هي فلسفة متكاملة وتحولاً جذرياً في علم الإدارة على المستويين النظري والعملي، وهي أيضاً نقلة نوعية وثورة سلمية في المفاهيم والنظريات والأساليب بحيث تنعكس إيجابياً على الصورة الكلية للإدارة الحكومية بمعنى أنها تعكس الصورة التقليدية التي تتمثل في الروتين المفرط والمحسوبية، والتسلط والتخلف الإداري وغيرها من المظاهر التي تعاني منها الإدارة التقليدية، التي علقت في أذهان الناس وتسيء لعلاقتها بالأجهزة الحكومية.

- الإدارة الإلكترونية ليست مجرد تحويل للخدمات بطريقة إلكترونية والعمل بنظام إلكتروني، بل هي عبارة عن ظاهرة معقدة ذات عناصر متشابكة ومتداخلة (سياسية، اجتماعية، اقتصادية، إدارية)، بالتالي فهي تغيير مستمر في الكثير من السلوكيات، وفي مختلف التعاملات.

- يعتبر العنصر البشري في الإدارة الإلكترونية أهم عناصر العمل ومحور أساسي للوصول إلى أهدافها، فمهما توافرت من موارد مالية ومادية وتكنولوجية وهياكل تنظيمية، فإنها تبقى خامات لا بد من توافر الإنسان الكفاء القادر على التعامل معها بما يساهم في دعم الميزة التنافسية للمنظمة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

- إن تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يعني بالضرورة إلغاء الموظفين، ولكنها تؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية وجوهرية في المفهوم الإداري والفني للموظف العام، وفي عملية اختيار وتعيين

الموظفين، ومدى صلاحيتهم، فينبغي أن تكون لديهم القدرة والفاعلية والكفاءة اللازمة لنجاح ذلك التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

يعتبر العنصر البشري في الإدارة الإلكترونية أهم عناصر العمل ومحور أساسي للوصول إلى أهدافها، فمهما توافرت من موارد مالية ومادية وتكنولوجية وهياكل تنظيمية، فإنها تبقى خامات لا بد من توافر الإنسان الكفاء القادر على التعامل معها بما يساهم في دعم الميزة التنافسية للمنظمة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية

- التدريب ضرورة لا بد منها من أجل مواكبة التطورات خاصة في عصر تكنولوجيا المعلومات وتطبيق الإدارة الإلكترونية الذي يتطلب قوى بشرية مؤهلة وذات مستوى معين، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

كما أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر واجهته جملة من العراقيل أهمها: وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة

- عدم اقتناع القيادات الإدارية بفكر وبفلسفة الإدارة الإلكترونية وعدم قدرتها على التخلي عن نمط الإدارة البيروقراطية، والاعتقاد بعدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، لاعتقادهم أنها تقلل من سلطاتهم الإدارية.

- غياب التنسيق وإهدار المال والجهد.

- مشكلة الدخول للشبكة، وكيفية استخدامها، وصعوبة فهم المضمون، بسبب انتشار الأمية الإلكترونية بكثرة.

- نقص أو قلة الموارد المالية المخصصة، وتركيز جهود التنمية في المناطق المحلية على إشباع الحاجات الأساسية للمواطنين واستبعاد إدخال التطور التكنولوجي ضمن أولوياتها.

- نقص الإمكانيات وانتشار المشاكل المتعلقة بالفقر والبطالة وانخفاض مستوى المعيشة، مما قد لا يساعده على الاندماج في مجتمع المعلومات.
  - ضعف البنية التحتية للمعلومات والاتصالات وعدم اكتمالها، وهذا راجع لارتفاع أسعار الأجهزة والبرمجيات الحديثة، وارتفاع تكلفة الاتصالات، وكذا صعوبة اللحاق بالتطور المستمر لتقنية المعلومات، بالإضافة إلى ذلك وجود فجوة رقمية بين المناطق خاصة بين مناطق الشمال والجنوب وبين المدن والأرياف، وبين الأشخاص من خلال امتلاكهم ومعرفتهم لهذه التكنولوجيا.
  - المخاوف المتعلقة بالأمن المعلوماتي، بسبب إمكانية اختراق المنظومة المعلوماتية، وما يترتب عليه من فقدان خصوصية وسرية المعلومات وسلامتها، التزوير والتلاعب بالمعلومات، والتخريب المقصود للشبكات.. وغيرها.
  - الأمية الإلكترونية لدى قطاعات غير قليلة من المتعاملين مع الجهات الحكومية.
  - عدم قدرة التشريعات والنظم الإدارية على مواكبة المستجدات في هذا المضمار.
  - ضعف الوعي العام بأهمية ومزايا تطبيقات الإدارة الإلكترونية في القطاعات الحكومية.
  - عدم وجود هياكل تنظيمية واضحة ومحددة وشاملة لكافة أنشطة القطاعات الحكومية.
  - نقص التأهيل العلمي والتدريب للعاملين بالقطاعات الحكومية رغم وجود تجهيزات على أعلى مستوى توفرها الدولة مما يؤدي لمقاومتهم لكل تغير في هذا الاتجاه خوفا على وظائفهم ومصالحهم.
  - ضعف برامج التوعية الإعلامية بالإدارة الإلكترونية الحكومية.
- ولقد أوضحت الدراسة التي قمنا بها على وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، أنها لا تستخدم نظم الإدارة الإلكترونية والتقنيات الحديثة في كل الأمور الإدارية بل

تستخدمها في أمور جزئية فقط، فمازالت الأساليب اليدوية هي الأساس في هذه الأنظمة المحوسبة في حفظ وأرشفة الوثائق المؤيدة لهذه البيانات الموجودة في تلك الأنظمة، والتي يتم الرجوع إليها يدويا للتأكد من موثوقية البيانات الموجودة في قواعد البيانات الحاسوبية هذا يعيق العمل الإداري ويجعله أكثر روتينية ويزيد من شعور الفرد بعدم موثوقية الأنظمة الحاسوبية، وكذلك يعرقل العمل الإداري.

- سوء استغلال الطاقات البشرية المتاحة، خاصة الإطارات، مما أثر على الأداء المطلوب، وكذلك التوظيف على أساس عشوائي، وعلى المحاباة، والقرابة.
- التدريب غير المدروس، أي تدريب الأفراد وفق معيار الصداقة والمحاباة، كما أن تدريب الموظفين لا يتوافق في بعض الأحيان مع منصب عملهم، مما أثر على الأداء والفاعلية في العمل، وعدم متابعة تدريب الموظف حيث يبقى الموظف في بعض الأحيان سنوات دون إعادة تدريبه وهذا يؤثر على أدائه، بالإضافة إلى عدم كفاية موازنات التدريب مقارنة بحجم الاحتياجات التدريبية.
- عدم اهتمام الموظفين بالعمل وبالتدريب لاعتباره حسب رأيهم مضيعة للوقت والجهد، ونظرتهم له نظرة مادية فقط لارتباطه بالترقية، وزيادة الأجور.
- ضعف الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية وهي ضرورية لزيادة الدافعية للعمل، ومحدودية الربط بين نتيجة التدريب والنمو والارتقاء الوظيفي للموظف.
- عدم الاهتمام بالإبداع والابتكار.
- عدم الاهتمام بالأساليب الحديثة للتدريب كالتدريب الإلكتروني هو موجود في الواقع لكن في إطار ضيق جدا.

وقد تبين أن عدم معرفة المدراء بأهمية التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات، وضعف إمكانياتهم في اللغة الإنجليزية تشكلان أهم العوامل التي تؤدي إلى عدم استخدام هذه التقنية.

### الاقتراحات و التوصيات:

على ضوء النتائج السابقة ودراسة الموضوع يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي تصب في مجملها في تطوير تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات،نقترح في هذه الدراسة مايلي:

- يعتبر المورد البشري أهم أداة لنجاح المنظمة ولتحقيق أهدافها ونجاح برامجها.

تنمية الموارد البشرية نشاط بشري وعلمي هادف يستند إلى أسس ومناهج علمية وإستراتيجية، وتستخدم تقنيات متطورة، وينبغي التعامل بشأنه بالجدية المناسبة من أجل تطوير بناء وتعظيم كفاءة الموارد البشرية .

- موضوع تنمية الموارد البشرية يهدف إلى الارتقاء بالعاملين من خلال تزويدهم بالمهارات الكافية وفق معطيات بيئية وزمنية معينة واستثمارهم في الوظائف الحالية أو المستقبلية، لذلك لابد أن يتوفر للإنسان القدرة على الانخراط في عالم المعلوماتية والاتصال التكنولوجي بصورة مستمرة وأن يواكب التطورات والتغيرات العالمية.

- يجب على إدارة الموارد البشرية العمل على القضاء على العمل التقليدي بتوفير لموظفيها خدمة الانترنت في كافة الإدارات والأقسام اذا أرادت أن تتطور في عملها، وتتيح الإدارة الالكترونية للإدارة الموارد البشرية استغلال الإمكانيات المتميزة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وهذا لتطوير الأعمال الإدارية المختلفة، وبحكم أنه عصر تكنولوجيا فهناك العديد من الدوافع التي جعلت المؤسسات وتحديدا إدارة الموارد البشرية تتحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية، ويجب على إدارة الموارد البشرية لتضمن نجاح الإدارة الالكترونية تشجيع موظفيها على التحول الى الإدارة الالكترونية، وكذلك عقد دورات تدريبية لموظفيها

في مجال الإدارة الالكترونية، وخرجنا من هذه الدراسة أن عنصر نجاح الإدارة الالكترونية هو العنصر البشري لذا يجب على إدارة الموارد البشرية استقطاب كوادر البشرية أصحاب الخبرة والمهارات في مجال العمل الالكتروني.

قائمة

المصادر والمراجع

## قائمة المراجع باللغة العربية:

أ- القرآن الكريم:

ب- الأحاديث نبوية:

ج- الكتب:

1. آبادي، الفيروز، القاموس المحيط، بيروت: دار المعجم، لبنان، 1983.
2. ابراهيم، بلوط حسن، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، ط1، 2002 .
3. إبراهيم، درة عبدالباري، زهير نعيم، الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الاردن: دار وائل للنشر الطبعة 2، 2010.
4. إبراهيم درة، عبد الكريم، زهير نعيم صباغ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، عمان: دار الفنك، الأردن، 2003.
5. ابراهيم قديلي، عامر، الحكومة الالكترونية، عمان: دار المسير، الأردن، 2015.
6. أبو القاسم، أحمد جعفر، السلوك التنظيمي للأداء، الرياض: دار الثقافة للنشر و التوزيع، السعودية 1991.
7. أبو النصر، محمد، مدحت، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، القاهرة: ط 1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007 .
8. أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، عمان: إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، ط 1، 2010 .
9. أحمد عبد النبي، محمد، إدارة الموارد البشرية، عمان: زمزم ناشرون ومبدعون، الاردن، 2010.
10. أحمد محمد غنيم، الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والطباعة، مصر، 2009 .
11. إسماعيل، محمد عثمان، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، القاهرة: دار النهضة العربية، مصر، 1990.

12. إسماعيل حميد، محمد، عثمان، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار النهضة العربية، سنة ، 1993.
13. الألفي، ريم ، وآخرون، الإدارة الإلكترونية القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، ط 1، 2010.
14. الحيت، أحمد فتحي ، مبادئ الإدارة الإلكترونية عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015.
15. العجمي ،حمد بن محمد ، تطبيقات البرامج الإلكترونية و علاقتها بجودة الخدمة الرياض : دار الكتاب الجامعي للنشر التوزيع ، السعودية، 2016.
16. العلاق بشير ، التسويق الالكتروني، عمان : الاردن، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع،2019.
17. المودودي، أبو الأعلى،الحكومة ، الإسلامية ، الجزائر: تر ،ادريس أحمد، ديوان المطبوعات، الجامعية. 1980.
18. برنوطي، سعاد ، نائف ، الأعمال و الخصائص الإدارية، عمان : دار وائل للنشر، 2000 .
19. بلوط ،حسن إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي،بيروت : دار النهضة العربية ،لبنان ،2002.
20. بن دليم القحطاني ،محمد ، إدارة الموارد البشرية ،نحو منهج استراتيجي متكامل : العبيكان للنشر ، الرياض ، الطبعة 4 ، 2015.
21. بوحوش عمار ، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الجزائر: موفم للنشر والتوزيع، 2002، ص 29-30.
22. بوحوش عمار، محمّد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. ط8، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2016،
23. ثابت ،زهير، كيف تقيم الشركات والعاملين، القاهرة : دار قباء للطباعة و النشر والتوزيع ، مصر، 2003 .
24. جودة محفوظ ، وآخرون، منظمات الاعمال ، المفاهيم والوظائف، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع،2008.

25. الجوهري، عبد الهادي: علم اجتماع الإدارة مفاهيم وقضايا، الإسكندرية : المكتبة الجامعية الحديثة، مصر، 1998.
26. حجازي، محمد حافظ ، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية : دار الوفاء للنشر والتوزيع ، 2005
27. حجازي، محمد حافظ ، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية : دار الوفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
28. حرحوش ، عادل صالح ، مؤيد سعيد سليم، إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي ، عمان: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، ط2، الأردن، 2006.
29. حرحوش عادل ،الفرجي، وآخرون ، الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، الطبعة الثانية ، مصر، 2010.
30. حسن ،راوية محمد ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الإسكندرية : دار غريب للنشر، مصر، 2005.
31. حسنين، أحمد جابر ، التدريب الاستراتيجي و دوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية ، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الاردن ، ط1، 2017 .
32. حسين ،الوادي محمود ، بلال محمود الوادي، المعرفة و الإدارة الالكترونية عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، الاردن، ط1 ، 2011.
33. حمايسية، صدام ،تكنولوجيا الحكومة الالكترونية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
34. حمداوي، وسيلة، إدارة الموارد البشرية، قالمة: مديرية النشر لقالمة الجزائر، 2004.
35. حمود ،سعدون ، حسين وليد حسين ، رأس المال الفكري عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع ،عمان ، الطبعة 1، 2015.
36. حنفي، عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية الجديدة للنشر ، 2002 .

37. خليل، موسى، الإدارة المعاصرة، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، لبنان، ط 1 2005.
38. دودين، أحمد يوسف، إدارة الاعمال الحديثة، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2012.
39. ديري، محمد زاهد ، ، إدارة الموارد البشرية ، عمان: دار الثقافة، الاردن، 2011 .
40. ديسلر جاري ، إدارة الموارّد البشريّة، الرياض: تر، محمد سيّد أحمد عبد المتعالي ، دار المريخ، السعودية، 2003
41. رشاد القصبي، عبد الغفار ، مناهج البحث في علم السياسة، ج 1 التحليل السياسي، كيف تكتب بحثاً أو رسالة، مصر: مكتبة الآداب، 2004.
42. زرواتي ،رشيد ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، قسنطينة : ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة 3، الجزائر، 2008 .
43. زرواتي ،رشيد ، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، القاهرة: دار الكتاب الحديث ، ط 2، مصر ، 2016.
44. زويلف ،مهدي حسن ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل كمي ، عمان : دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، الاردن، 2001 .
45. الساعاتي، أمين ، إدارة الموارّد البشريّة من النظرية إلى التطبيق، القاهرة: دار الفكر العربي، مصر، 1998.
46. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005
47. سعيد ،مؤيد ،السالم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، بغداد: المطبعة الاقتصادية، سنة 1991م.
48. سعيد سالم، مؤيد، ،إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي تكاملي، عمان : دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
49. سلطان، محمد سعيد ، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ،مصر ، 2003 .

50. السمراي ايمان فاضل ، نظم المعلومات الادارية، عمان، الاردن ، ، دار الصفاء ، للنشر و التوزيع ،2004
- 51.سنجق محمود ،عطالله، ، إدارة الموارد البشرية ،الاتجاهات الحديثة وتحديات الالفية الثالثة، عمان : الدارالمنهجية للنشر و التوزيع ، الاردن، 2015.
52. السهمي، على ، خواطر في الإدارة المعاصرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001 .
- 53.سيد مصطفى، أحمد ، إدارة البشر الأصول والمهارات القاهرة: منشورات كليات التجارة ،جامعة بنها، مصر،2002.
- 54.سيد مصطفى، أحمد ، إدارة الموارد البشرية، القاهرة : دار الكتاب،مصر، 2000
55. شريف، علي ، الإدارة المعاصرة الاسكندرية : الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003
56. شلبي محمّد، المنهجية في التحليل السياسي المفاهيم المناهج الإقترايات والأدوات. ط4، الجزائر: دار هومة، 2002، ص 41.
57. الشنّواني، صلاح ، إدارة الافراد و العلاقات الانسانية ،الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع ، مصر ، 1998 .
58. صالح الجداية، محمد نور ، سناء جودت خلف، التجارة الكترونية ،عمان: دار الحكمة للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2009.
- 59.الصيرفي، محمد ، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، الاسكندرية: مؤسسة الحورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1،مصر ، 2008.
60. الطائي، عبد المحسن (نبأ مؤيد) ، إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية ، مصر: دار الكتب القانونية ، 2011 .
61. الطبراني، سليمان بن احمد، ، المعجم الأوسط ،القاهرة: دار الحرمين عن جوامع الكلم الجزء الأول،1995 .
62. الطعامنة، محمد محمود ، طارق، شريف العلوش، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي الاردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004.

63. عبد الباقي صلاح الدين ، إدارة الموارد البشرية ،مدخل تطبيقي معاصر ،الإسكندرية : دار الجامعة للنشر،مصر 2004.
64. عبد الباقي، صلاح الدين ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،الإسكندرية : مكتبة التجارة ، الإسكندرية ، مصر، 2002.
65. عبد الباقي، صلاح الدين ، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات. مصر : الدار الجامعية لنشر ،2002.
66. عبد الحكيم ،الخزامي ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الرياض: مكتبة الساعي للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية، 1999.
67. عبد الفتاح بيومي، حجازي ، مقدمة في التجارة الالكترونية العربية ،الإسكندرية : دار الفكر الجامعي، مصر 2003.
68. عبد الوهاب، سمير ، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، الإسكندرية : دار النهضة العربية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007 .
69. عبود نجم، نجم، الإدارة الالكترونية الرياض: دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004
70. العساف، أحمد عارف، ومحمود الوادي ،منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية -المفاهيم والأدوات، عمان: دارالصفاء للنشر والتوزيع ،الأردن، 2011 .
71. عقيلي ،عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية ،بعد إستراتيجي ،عمان : داروائل للنشر و التوزيع ،2005.
72. العقيلي عمر، وصفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2005 .
73. العقيلي، عمر وصفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الاردن: دار وائل للنشر، ط 2 ، 2009.
74. عقيلي، عمر وصفي، ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2005 .
75. العلق، بشير ، الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم ،عمان: دار اليازروي العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن، 2012 .

76. عليان. ربحي مصطفى، ، إدارة التغيير، عمان: الاردن، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2015 .
77. عليش، محمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية القاهرة: دار غريب للطباعة، مصر، 2015.
78. الغراب إيمان محمد .التعلم الإلكتروني مدخل إلى التدريب الغير تقليدي .القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003
79. غربي ،علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية ، قسنطينة: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر: ، 2002.
80. غنيم عمرو ، علي الشرقاوي ، تنظيم وإدارة الأعمال ، بيروت : دار النهضة العربية ،لبنان، 1984 .
81. فالج صالح، محمد إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004.
82. فريد النجار. إدارة الأعمال الدولية والعالمية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006
83. فهمي محمود ، نظرات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة، مصر: عالم الكتب، ط1، ، 1975 .
84. القدوة، محمود ، الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة عمان: دار الشامة للنشر و التوزيع ، ، الأردن ، 2010.
85. كاضم حمود خضير ، إدارة الموارد البشرية ، عمان: دار، المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، 2007 .
86. كافي مصطفى يوسف ، الإدارة الالكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، 2012
87. الكفافي، محمد جمال ، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية ،القاهرة : الدار الثقافية للنشر ، ط1، مصر 2008.
88. الكلالدة، طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية ، عمان : دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن 2011 .

89. لطفی، طلعت إبراهيم ، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، الإسكندرية : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر، 1995.
90. ماهر، أحمد ، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: الدار المصرية ، 2012 .
91. مجيد، الكرخي، ، إدارة الموارد البشرية ، الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، 2004.
92. محمد ،محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية : الدار الجامعية ، مصر، 2001.
93. محمد أبو النصر ،مدحت، ، إدارة وتنمية الموارد البشرية -الاتجاهات المعاصرة ،القاهرة: ، مجموعة النيل العربية، مصر: ط1 ، 2007 .
94. محمد ابوالنصر مدحت، ،إدارة الموارد البشرية-الاتجاهات المعاصرة- مصر:مجموعة النيل ط1، 2007.
95. محمد الحسن، حسين ، الإدارة الالكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2011.
96. محمد بن يونس، عمر ، المجتمع المعلوماتي والحكومة الإلكترونية : الدار العربية للموسوعات ،بيروت ، لبنان ، 2010.
97. محمد جمال ،برعي ، فن التدريب و التنمية ،القاهرة: عالم الكتاب ، مصر ، 1973 .
98. محمد حسن، أبو يحيى، ،اقتصادنا في ضوء الكتاب والسنة، عمان: ، مكتبة الرسالة الحديثة ، الأردن، 2002.
99. محمد عباس ، سهيلة، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي ،عمان: ط2 ،دار وائل للنشر ، الأردن ،2006.
100. محمود المكاوي محمد، ،الإدارة الالكترونية مصر: دار الفكر،2011.
101. الملكاوي، إبراهيم الخلوف ، إدارة الأداء بإستخدام بطاقة الاداء المتوازن ، عمان : الوراق للنشر و التوزيع ،الاردن ط 1 2009.
102. ممدوح ابراهيم ،خالد ، الادارة الالكترونية ،الاسكندرية: الناشر الدار الجامعية، مصر،2016.

103. المهدي سوسن زهير، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
104. موفق، حديد محمد، إدارة الأعمال الحكومية عمان: دار المناهج، الأردن، 2002.
105. ناصر، العبود فهد، الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ الرياض: مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2003.
106. هشام، مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، ط1، مصر، 2007.
107. هويكنز برايان، ماركهام جيمس. الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. ترجمة خالد العامري. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006.
108. الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية الأردن: دار وسائل النشر والطباعة، 2003.
109. الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة، الأردن، 2003،
110. الهيتي، خالد عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2008.
111. ويلز، مايك، إدارة عملية التدريب لوضع المبادئ موضع التنفيذ، الرياض: تر، محسن إبراهيم الدسوقي، الإدارة العامة للطباعة و النشر، الرياض، السعودية، 1981.
112. ياسين، سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، عمان: الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2010
113. يوسف كافي، مصطفى، الإدارة الإلكترونية، دمشق: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2012،

د - المقالات :

1. الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء،مجلة الباحث،جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، العدد 07،2010
2. أبو عاشور، خليفة مصطفى ،ديانا جميل النمري، مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإداريين : المجلة الاردنية في العلوم التربوية ،جامعة اليرموك ،الاردن ن عدد02، سنة 2013.
3. بن أعراب محمد ، "تجربة الإدارة الإلكترونية بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة و إشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي " : مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 15، 19 ديسمبر 2014
4. بن حسين سليمة ، " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية ص ،07جويلية 2014.
5. بن حسين سليمة ، " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية ص ،07جويلية 2014.
6. حسن باكير علي، المفهوم الشامل للإدارة الالكترونية، الإمارات العربية المتحدة : مجلة آراء حول الخليج العدد23، مركز الخليج للأبحاث، 2006.
7. الداوي ،الشيخ، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة، العدد،07، 2010.
8. رقام ليند ،إدارة الموارد البشرية ،من منطق القوة العضلية الى منطق إدارة الفكر والمعرفة:دراسة إدارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال الجزائرية،مجلة التواصل، العدد24، 2009.
9. سحر قدوري الرفاعي، الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها : مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ،العدد 07 ، 2010.
10. سليمان موسى ، دور التدريب المهني في تقليل معدل البطالة : مجلة الاقتصاد و المالية ،المجلد 04،العدد 02،2018.

11. سليمان، أبا خليل سيف، ، أهمية إدارة الموارد البشرية، مجلة، المدائن، عدد 28، 8 أكتوبر، 2017.
12. السهمي، علي خواطر في الإدارة المعاصرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001
13. الشيخ الداوي ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، مجلة الباحث، العدد 6 ،جامعة ورقلة، 2008.
14. صادقي فوزية ، واقع رقمنة الجماعات المحلية الجزائرية و تحديات تحسين الخدمة العمومية في ظل الثورة التكنولوجية: مجلة العلوم الانسانية لجامعة ام البواقي ، الجزائر، جامعة قسنطينة، المجلد 07، العدد 03، ديسمبر 2020.
15. طاهر، الاحمد ،سهيل محمد، ، تنمية الموارد البشرية من منظور اسلامي ،مجلة جامعة الاقصى ،( سلسلة العلوم الانسانية) المجلد 16، العدد الاول، 2012 .
16. عبد الحفيظ العواملة، نائل، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة في دولة قطر، مجلة دراسات العلوم الإدارية،الأردنية، المجلد 3 ، عمان، الأردن،2001.
17. عبد العزيز، بشرى، مدى توفر متطلبات الادارة الالكترونية : دراسة استطلاعية،في شركة الزوراء، مجلة المنصورة جامعة المنصورة ، العراق، العدد 22، 2014.
18. العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث ، العدد 10، 2012.
19. فار كمال ، معوقات تطبيق الإدارة الألكترونية في المرفق العام، مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية و الاتصالية ، المجلد 8، العدد 04، 2021/02/20.
20. قاشي خالد ، إستراتيجية الجزائر الالكترونية 2013 فجوة النظرية و التطبيق: مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات، العدد 04.
21. كيلش فرانك ، ثورة الانفوميديا ،الوسائط المعلوماتية و كيف تغير عالمنا وحياتك: الكويت ، مجلة عالم المعرفة ،ترجمة ،حسام الدين،زكرياء عالم المعرفة عدد 253 ، 2000.

22. مها، وليد على الفاضل، الإدارة الإلكترونية ومراكز مصادر المعلومات: مجلة رسالة المكتبة، المجلد السابع والأربعون- العدد الثاني، الاردن، 2012.
23. نادية حمدي، باشا ، نصيرة محاببية، عرض تجربة دولة الامارات العربية المتحدة في ارساء حكومة الكترونية اتحادية: مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات، الجزائر، العدد 02، 2013.
24. وليد على الفاضل مها ، الإدارة الإلكترونية ومراكز مصادر المعلومات: مجلة رسالة المكتبة، المجلد السابع والأربعون- العدد الثاني، الاردن، 2012 .

#### ه-المواد غير منشورة:

1. ابو امونة يوسف، محمد يوسف ، واقع الموارد البشرية الكترونية في الجامعات الفلسطينية :رسالة ماجستير ، غزة، فلسطين ،2009.
2. أبو ماضي خالدي، ماضي ، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية و سبل علاجها، رسالة ماجستير كلية التجارة الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2007 .
3. إلهام، تايب، إمكانية تطبيق الهندسة الادارية وإدارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية، اطروحة دكتوراه،جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011-2012.
4. البقيمي محمد ،الاحتياجات التدريبية للقيادات الادارية،رسالة ماجستير،جامعة ام القرى ،المملكة العربية السعودية، 2008.
5. بلال مشعلي ، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية،رسالة ماجستير ،جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2019.
6. بن معلا العمري سعيد ، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة مسحية على المؤسسة العامة "لموانئ" رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003

7. بوقلاشي عماد ، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية : دراسة حالة وزارة العدل، رسالة ماجستير غير منشورة في 3 علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011 .
8. جيلالي، بوزكري الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية: اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016،
9. خليفة محمد ، ، إستراتيجية إستقطاب و إختيار الموارد البشرية وعلاقتها بأداء العاملين، اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة الجزائر 3، 2017/2018.
10. سراج وهيبة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة تصنيع اللواحق الصناعية و الصحية بعين الكبيرة مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف 2011.
11. شوبوب نصيرة ، الإدارة البنكية الإلكترونية في الجزائر : دراسة ميدانية حول أنظمة النقد الآلي رسالة ماجستير غير منشورة في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012-2013.
12. صبرينة، مانع أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات ، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2014، 2015.
13. طايطي كمال ، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات : رسالة ماجستير، في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 2001-2002.
14. عبد الرحمن ابراهيم ،محمود الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: رسالة دكتوراه ، جامعة غزة فلسطين ، 2006.
15. عبد القادر، عبان، تحديات الادارة الإلكترونية في الجزائر: اطروحة دكتوراه جامعة محمد خيضر ، بسكرة الجزائر، 2015/2016.
16. عبد اللطيف باري ، دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة : أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر ، 2014.

17. عماري سمير ، دور الادارة الالكترونية في تطوير اداء مؤسسات التعليم العالي : اطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر 2018
18. عمر إسعون ، ، إعادة هندسة عمليات تطوير إدارة الموارد البشرية في الادارة الجزائرية ،مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 03 الجزائر، 2013/2012 .
19. ليندة فرخة ، دور تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات : اطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، الجزائر ، 2016 /2017.
20. محاد عريوة ، دوربطاقة الداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة سطيف ، 2010-2011.
21. محمد رمضان فدوى، ، أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء،اطروحة دكتوراه،جامعة غزة ،فلسطين، 2009.
22. منصر هارون ، إستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الانتاج الاداعي : رسالة ماجستير في الاعلام و الاتصال ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2011-2012.
23. نور الدين ،شنوفي، تفعيل نظام تقييم الاداء في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،جامعة الجزائر ،2004/2005.
24. الياس بوجعادة ، تفعيل الموارد البشرية واثره في تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسة : اطروحة دكتوراه،جامعة سكيكدة ، الجزائر ، 2005/2006.
- و- المطبوعات الجامعية و الرسائل:
1. إبراهيم أحمد، عبد الخالق، التجارة الالكترونية: دراسة تطبيقية على المكتبات، مطبوعة مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2011
2. بسام عبد العزيز الحمادي، الادارة الالكترونية: رسالة معهد الادارة،العدد 50،الرياض،المملكة العربية السعودية،2004.
3. خالد رجم، رشيد مناصرية،العربي عطية، إدارة الموارد البشرية الموارد البشرية، ورقلة : معهد التكنولوجيات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016/2017.



- الحكومة الإلكترونية في الجزائر، دراسة تجارب بعض الدول، جامعة البليدة 2  
الجزائر، يومي 13.14 ماي 2013
7. زهية بركان، تنمية الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية، ورقة بحثية في إطار المؤتمر الدولي الأول حول الانظمة الرقمية و الذكاء الاقتصادي، جامعة خميس مليانة، الجزائر، يومي: 22، 23، افريل 2014
8. عبد الرحمن توفيق. الإدارة الإلكترونية و تحديات المستقبل. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003

### ح- مواقع رسمية:

1. استشارات في الموارد البشرية والتدريب [Handitraining-Blogsot.com](http://Handitraining-Blogsot.com)  
موقع تم الاطلاع عليه يوم 2019/05/12.
2. بوابة الاخبار، أهمية إدارة الموارد البشرية، متاح على الموقع، <https://news.bawabaa.com> تم الاطلاع على الموقع يوم 16/05/2019. الساعة 18:45
3. موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية على الانترنت، <http://interieur.gov.dz>
4. وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات الاردنية، "استراتيجية أردن رقمي" 2017-2020 موقع تم الاطلاع عليه يوم 2020/10/12. <https://modee.gov.jo>
5. اللجنة الإلكترونية، الجزائر الإلكترونية :
6. <http://www.mptic.dz/ar/IMG/pdf/e> تاريخ الاطلاع : 2021 /09/20
7. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، اللجنة الإلكترونية، الجزائر الإلكترونية، ديسمبر 2008.
8. مدونة شرح التجارة الالكترونية

### ط- المنشورات والتقارير:

1. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003، نحو إقامة مجتمع المعرفة، الأردن: المطبعة الوطنية، 2003

2. قروش عيسى، دروس في مقياس الإدارة العمومية الالكترونية، مطبوعة بيداغوجية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2017،/2018.
3. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010
4. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.

### قائمة المراجع باللغة بالانجليزية:

#### A.BOOKS

1. . Hago Stephen, **Management Information Systemes for the Informet Age:** Mmcgrow Hill Boston 2002.
2. .Laudon kenneth c.and traver carol guercio,2001, **E-Commerce business, Technology,Society :** Boston :Addison-Wesley,2001.
3. .leon ,Megginson, **Personnel and Human Resources Administration** .Homewood,Illinois : Richard ,Irwin,1977
4. Amor Daniel ,the **e-Business.Evolution** Living and Working in an Interconnected World.prentice- Hall PTR .Upper Saddle River.
5. Claudia Sarrocco, " **Elements and principles of the information society**",[www.Sco.Int/org/spu/thems/access](http://www.Sco.Int/org/spu/thems/access).
6. Denova C. Charles, **Establishing a Training Function. Educational Technology Publication.** Engle Wood. Cliffs, 1977.
7. DESSLER, Gary, **A Framework for Management:** Printice Hall, New Jersey, 2001
8. Fraud,west. **E-govenment Strategy :Simplified Delivery of Services To Citizens** Executive Office of the President Office of Management and Budget, Washington, 2002
9. Jinks Michal , **Training**, Baland Ford Press, 1979
- 10.Laudon kemment ,**management systems :** prence half ,new jersey, 2002.
- 11.Nunamaker jay F.& others. **Value creation technology in information technology and the Future enterprise;** New models for manages Dickson Gary and Desanctis Gerardine. 2002
- 12.Schuler,R.S ,**Strategie Management of Human Resourses**, 5th edition ,westPublishing Company,N.Y.1995.
- 13.Wamukoya, justus,and mutula stephen, **capacity building requirment records** ; journal, vol, 15,n 2,2005.
- 14.World Bank " **‘A definition of E- Government’**"13/07/2019.

[www.world bank.org/ Public sector/ egov/egovstudies.htm.access](http://www.worldbank.org/PublicSector/egov/egovstudies.htm.access)

## قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

### A.Dictionnaire:

1. Dictionnaire Larousse de la langue française : 2001.

### B.LIVRES

1. . François cocula, **Introduction Générale à la Gestion**, Dunod, Paris, 1999,
2. . Nathalie Moncla- Perez, **Pénurie de cadres: La mobilité interne grâce à la détection des potentiels**, EMS Editions, Paris, 2006, .
3. .Lakhdar Sekiane: **gestion du personnel organisation**،: édition d'organisation ،3eme،Ouébec،1990
4. Annie Bartoli, **Le Management dans les organisations publiques** ، Edition Dunod, Paris ,2007
5. Annie Chemla ، **performance de la fonction ressources humaines** :définitions et cadre d'analyse ،étude préparatoire, département recherche ،études ،veille-IGPDE ،France, 31 mars 2008 .
6. Bater Gruyl ؛ **L'ingénierie et L'évaluation de la formation** : Ed d'organisation ،paris.2010
7. Christine Aidonidis, " **E-Administration : enjeux et facteurs clés de succès**", (République et Canton de Genève : Département des constructions et technologies de l'information, 2007
8. Dayan A: **Manuel de gestion** ; Volume 2 ; Ed° Ellipses ; Paris(1998) .
9. Dimite : Weiss, **Les ressoueses humaines** .,Les éditions d'organisation paris,2000.
10. Dolan SH L et Saba T, et Autres: **La gestion des ressources humaines** : Tendances, enjeux et pratiques actuelles ; Ed° Pearson Education ; Paris . (2002).
- 11.Jacques Aubret; Patrick Gilbert; Frédérique Pigeyre, **Management des compétences: realizations, concepts, analyses**, Dunod, Paris, 2002.
12. Loic. Cadin et autres, **Gestion des ressources humaines** , Dunod , paris, 3eme édition,2007.
- 13.Virgile Lungu, **Ressources humaines, Le nouveau défi des RH: l'accompagnement en mode digital**, Gereso Edition, France, 2016.

14. Yvon Mouglin , **processus, Les outils d'optimisation de la performance** : Edition d'organisation, paris ,1996
15. Michael Armstrong. **Human Resource Management Practice** .8th ed. Great Britain:kogan Page Limited,2001
16. Ruel Huub, Bondarouk Tanya and Van der Velde Mandy. **The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness: Results from Quantitative Study in a Dutch Ministry**, employee relation. Vol 29. No 3. 2007
17. Srivastava Shashank. Shaping Organization with E-HRM. International Journal of Innovation, Management and technology, Vol 1. No1. 2010
18. Steve Foster. An Exploratory Analysis of e-HRM in the Context of HRM Transformation. University of Hertfordshire. 2008
19. Eric Beal, Sarah Delattre. Les intranets RH bousculent le management, in Liaisons sociales,N°35,Octobre 2002
20. Emma Parry, Shaun Tyson, Doone Selbie ,Ray Leighton. HR and Technology: Impact and Advantage.UK:cipd, 2007

ملاحق

جامعة الجزائر -3-

كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية

قسم التنظيم السياسي والاداري

تخصص : إدارة الموارد البشرية

استمارة استبيان

في اطار انجاز رسالة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الدكتوراه  
تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان :

" دور الإدارة الالكترونية في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية لولاية  
الأغواط" .

نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم  
عامل أساسي من عوامل نجاحنا .

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا أغراض البحث العلمي فقط  
و تفضلوا منا بقبول فائق التقدير والاحترام

إعداد الطالب :

- مراد أحمد

القسم الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس:  ذكر  أنثى

---

2- العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 الى أقل من 40 سنة

من 40 الى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

---

3- الشهادات المتحصل عليها:  ثانوي  تقني ساعي  ليسانس  ماستر

## المحور الأول: الإدارة الإلكترونية

نرجو تحديد درجة موافقتكم أو عدم موافقتكم على العبارات، وذلك بوضع علامة ( x ) في الخانة المناسبة

أبعاد الإدارة الإلكترونية			
الرقم	البعد الأول: الأجهزة و المعدات (hardware)	موافق	غير موافق
1	هل الموظفون في إدارة الموارد البشرية لديهم دراية كافية بالإدارة الإلكترونية		
2	هل الموظفون في إدارة الموارد البشرية لديهم التحكم في الاعلام الألي		
3	هل الموظفون في إدارة الموارد البشرية قاموا بدورات تكوينية في مجال الإدارة الإلكترونية		
4	هل توفر إدارة الموارد البشرية أجهزة الحواسيب تلبي احتياجات تطبيق الإدارة الإلكترونية		
5	هل توفر إدارة الموارد البشرية العدد الكافي من ملحقات الحاسوب لمختلف الإدارات و الأقسام		
6	هل توفر إدارة الموارد البشرية العدد الكافي من كاميرات المراقبة		
7	هل تتوفر في إدارة الموارد البشرية وسائل لتخزين البيانات اللازمة		
8	هل توفر في إدارة الموارد البشرية قاعدة البيانات ملائمة للعمل الإلكتروني		
9	هل يتم تحديث أجهزة الحاسوب بشكل منتظم		
10	هل يتم تحديث ملحقات الحاسوب بشكل منتظم		
11	هل تساهم الأجهزة و المعدات في سرعة الحصول على البيانات اللازمة للقيام بالعمل في الوقت المناسب		
12	يملك الموظفون المهارات و الخبرة الحاسوبية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية		

			هل تساهم مصلحتكم في توفير المكونات المادية لحاسوب لغرض أداء مهمة ما أو العمل بطريقة معينة للحصول على النتائج المطلوبة	13
			هل تساعد أجهزة الخادم (serveur) التي توفرها إدارة الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الالكترونية	14
<b>البعد الثاني: برامج الحاسوب (software)</b>				
			هل توفر إدارة الموارد البشرية البرمجيات الخاصة بالتسيير	1
			هل تستخدم إدارة الموارد البشرية نظم المعلومات الإدارية MIS	2
			هل تستخدم إدارة الموارد البشرية نظم دعم القرارات DSS	3
			هل تستخدم إدارة الموارد البشرية الأنظمة الخبيرة EXPERT SYSTEMS	4
			هل تستخدم إدارة الموارد البشرية الشبكات العصبية Neural Networks	5
			هل تساهم إدارة الموارد البشرية في توفير نظم تشغيل أصلية	6
			هل تساهم إدارة الموارد البشرية في توفير نظم تشغيل أصلية	7
			هل تعتمد إدارة الموارد البشرية على برامج أصلية لحماية أمن و سرية المعلومات	8
			هل تحرص إدارة الموارد البشرية على توفير أنظمة حماية متطورة لحماية بياناتها المختلفة	9
			هل تساهم إدارة الموارد البشرية في توفير برامج الحاسوب اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية	10
			11- هل تساهم إدارة الموارد البشرية في توفير الأنظمة الخاصة بالاتصالات الإدارية الالكترونية	11

			هل تستخدم إدارة الموارد البشرية برامج الحاسوب القادرة على الحصول على البيانات اللازمة بسرعة للقيام بالعمل في الوقت المناسب	12
			هل تستخدم إدارة الموارد البشرية برامج الحاسوب قادرة على معالجة البيانات و تخزينها و استرجاعها وقت الحاجة	13
<b>البعد الثالث: صناع المعرفة (العنصر البشري)</b>				
			هل توفر إدارة الموارد البشرية لكوادرها البشرية دورات تدريبية في مجال استخدام التقنية الحديثة	1
			هل يوجد لدى الكوادر البشرية في إدارة الموارد البشرية اهتمام بتطبيقات الحاسوب	2
			هل تعمل إدارة الموارد البشرية على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الالكتروني	3
			هل إدارة الموارد البشرية تتوفر على كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب	4
			هل يوجد في إدارة الموارد البشرية كوادر بشرية قادرة على تسيير الموقع الالكتروني بكفاءة	5
			هل تتوفر في إدارة الموارد البشرية مهندسون قادرين على تطوير البرمجيات المستخدمة بكل سهولة	6
			هل توفر إدارة الموارد البشرية مسؤول البيانات مهمته الأساسية حفظ و تهريف البيانات , والاتصال بكل أقسام إدارة الموارد البشرية و تزويدهم بالبيانات المطلوبة	7
			هل تساهم إدارة الموارد البشرية في توفير المحررين الذين يقومون بإدخال و اخراج البيانات و المعلومات	8
			هل في إدارة الموارد البشرية كوادر قادرة على نقل رغبات الإدارة من اللغة العادية الى احدى لغات البرمجة التي يمكن للحاسب الألي التعامل معها	9

## المحور الثاني : تطوير الأداء إدارة الموارد البشرية

نرجو تحديد درجة موافقتكم أو عدم موافقتكم على العبارات، وذلك بوضع علامة ( x ) في الخانة المناسبة

الرقم	الأداء الوظيفي	موافق	غير موافق	محايد
1	هل تستثمر الوقت بشكل جيد أثناء أدائك مهامك			
2	هل تشعر بأن مشاركتك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ساعدتك على تحسين أدائك الوظيفي			
3	هل قلة الإمكانيات المادية ساهمت في انخفاض أدائك الوظيفي			
4	هل أنت على علم بما فيه الكفاية بالمهام الموكلة اليك			
5	هل سوء العلاقة بينك وبين الإدارة يسهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي			
6	هل تبذل الجهد لانجاز العمل في الوقت المناسب			
7	هل تكليفك بالعديد من الواجبات ساعد في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي			
8	هل تشجيع الذي تتاله من رؤسائك يؤديك الى انجاز العمل بكفاءة			
9	هل تبحث عن الجودة في أدائك لعملك			
10	هل تشعر بالظلم تجاه الواجبات والمهام الملقاة على عاتقك في العمل			
11	هل تتناسب قدراتك مع كافة المهام الموكلة اليك			
12	هل تنجز الكم المطلوب من الأعمال الموكلة اليك			
13	هل تشعر بالحماس عند أداء وظيفتك			

			هل لديك القدرة على التكيف في الحالات الطارئة	14
			هل ترغب في البقاء في إدارة الموارد البشرية لالمامك بمتطلبات وظيفتك	15
			هل تبحث على الابداع عند أدائك لوظيفتك	16

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الفهرس

الصفحة	قائمة المحتويات
	الشكر
	الاهداء
	ملخص الدراسة
23-1	مقدمة
<b>الفصل الأول: الركائز الأساسية للإدارة الإلكترونية</b>	
26	1/ مفهوم الإدارة الإلكترونية
28	نشأة مفهوم الإدارة الإلكترونية
29	تعريف الإدارة الإلكترونية
24	خصائص وأهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية
52	أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية
59	2/ التحول إلى الإدارة الإلكترونية
59	متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية
61	مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية
63	آثار التحول إلى الإدارة الإلكترونية
67	3/ وظائف الإدارة الإلكترونية
68	التخطيط الإلكتروني
71	التنظيم الإلكتروني
73	القيادة الإلكترونية
76	الرقابة الإلكترونية
78	4/ الإدارة الإلكترونية وتميزها عن بعض المفاهيم ذات الصلة
78	الأعمال الإلكترونية: e-Business
79	الحكومة الإلكترونية : ( E-Government )
82	التجارة الإلكترونية : ( E-Commerce )
85	5/ تطبيق الإدارة الإلكترونية
85	تجارب بعض الدول الأجنبية في تطبيق الإدارة الإلكترونية
89	تجارب بعض الدول العربية في تطبيق الإدارة الإلكترونية

92	تجربة الجزائر مشروع " الجزائر الالكترونية 2008-2013
<b>الفصل الثاني: الأداء في ادارة الموارد البشرية</b>	
100	1/ الاطار النظري لعملية الأداء في الموارد البشرية
100	مفهوم الأداء
106	تقييم الأداء وطرقه
112	مجالات استخدام تقييم الأداء
114	2/أسس ومستويات تقييم الأداء
114	أسس تقييم الأداء
117	مستويات تقييم الأداء
119	أهداف و فوائد تقييم الأداء
124	مشاكل الأداء
126	3/التدريب
126	مفهوم التدريب
127	مراحل التطور التاريخي للتدريب
134	أنواع وأساليب التدريب
143	أهمية وأهداف التدريب
<b>الفصل الثالث: علاقة الادارة الالكترونية بتسيير إدارة الموارد البشرية</b>	
151	1/إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية
152	2/ أهمية العنصر البشري لتطبيق الإدارة الإلكترونية
154	3/عوامل نجاح الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الالكترونية
155	4/مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
158	5/أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
162	6/ متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
165	7/ مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
169	8/أهم وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الداعمة لإدارة المعرفة
172	9/ التوظيف الإلكتروني (E-Recruitment) ودوره في استقطاب المعرفة
180	10/التكوين الإلكتروني (e-formation)

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية لواقع الادارة الالكترونية في مصلحة ولاية الاغواط

190	1/الدراسة الاستطلاعية
191	2/تعريف بميدان البحث
191	عرض عام حول مقر الولاية - الأغواط -
198	الولاية وعملية تسيير التكنولوجيا الحديثة
200	التكنولوجيا الحديثة كأداة لتلمع انشغالات والتوجيهات
202	دور التكنولوجيا الحديثة في ترقية الخدمة العمومية وجودتها
210	دور التكنولوجيا الحديثة في تفعيل إدارة الموارد البشرية
211	3/مجالات الدراسة
212	4/مجتمع وعينة البحث
216	5/أدوات جمع المعلومات
224	6/متغيرات الدراسة
224	7/ الأساليب الإحصائية
228	8/عرض وتحليل النتائج
228	عرض وتحليل نتائج ومناقشة الفرضية الأولى
237	عرض وتحليل نتائج ومناقشة الفرضية الثانية
244	عرض وتحليل نتائج ومناقشة الفرضية الثالثة
250	عرض وتحليل نتائج ومناقشة المتغير التابع ( تطوير الأداء إدارة الموارد البشرية)
255	تحليل نتائج ومناقشة الفرضية الرابعة
258	9/ الاستنتاج العام للدراسة
261	خاتمة
270	قائمة المراجع
290	قائمة الملاحق

# قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الجداول والأشكال

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	منافع الادارة الالكترونية والقدرات الاستراتيجية	41
2	الانتقال من التنظيم التقليدي الى التنظيم الالكتروني	74
3	مقارنة بين القائد التقليدي والقائد الالكتروني	77
4	فوائد التجارة الالكترونية	86
5	خريطة الطريق الى الإدارة الالكترونية	90
6	مقارنة بين الكفاءة و الفاعلية	104
7	المجالات التي يمكن توفيرها من خلال الإدارة الإلكترونية للموارد	169
8	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	216
9	توزيع أفراد العينة حسب عمر	217
10	توزيع أفراد العينة حسب الشهادات	218
11	أبعاد الاستبيان	220
12	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الاجهزة	221
13	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور برامج الحاسوب والدرجة الكلية للمحور	222
14	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور العنصر البشري	223
15	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور تطوير الأداء إدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية للمحور	224
16	معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الدراسة	225
17	معامل الثبات ألفا - كرومباخ لقياس	226
18	يبين خيارات الإجابة و الأوزان	229
19	يبين طول الفئة و الاتجاه الموافق لها	229
20	يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات تجاه مساهمة الأجهزة و المعدات في تطوير الأداء إدارة الموارد البشرية بولاية الأغواط	231

قائمة الجداول والأشكال

238	يبين معامل الارتباط بيرسون بين الأجهزة والمعدات من جهة وتطوير الأداء إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى	21
240	يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات تجاه مساهمة برامج الحاسوب تطوير الأداء إدارة الموارد البشرية بولاية الأغواط	22
245	يبين معامل الارتباط بيرسون بين برامج الحاسوب من جهة و تطوير إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى	23
247	يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات تجاه مساهمة البعد صناع المعرفة في تطوير الأداء إدارة الموارد البشرية بولاية الأغواط	24
251	يبين معامل ارتباط بيرسون بين صناع المعرفة من جهة وتطوير الأداء إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى	25
253	يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات تجاه المتغير التابع تطوير الأداء إدارة الموارد البشرية بولاية الأغواط	26
259	يبين معامل ارتباط بيرسون بين الادارة الالكترونية من جهة تطوير إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى	27

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
29	تطور الفكر الإداري	1
53	أهداف الادارة الالكترونية	2
61	أهم الأسباب المتعلقة نحو تطبيق الإدارة الالكترونية	3
71	مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الالكتروني	4
83	أبعاد مفهوم الإدارة الالكترونية	5
106	الأداء وفقا مصطلحي الكفاءة و الفعالية	6
107	محددات الأداء البشري وتسير الموارد البشرية	7
121	يوضح علاقة أداء المنظمة بوظائف إدارة الموارد البشرية	8
125	اهداف تقييم الاداء	9

قائمة الجداول والأشكال

169	مجالات الادارة الالكترونية للموارد البشرية	10
197	الهيكل التنظيمي للولاية	11
206	المركز الوطني لتأمين الوثائق المؤمنة DNTDS	12
216	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	13
217	توزيع أفراد العينة حسب عمر	14
218	توزيع أفراد العينة حسب الشهادات	15