



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

المرجع .....

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم القانون العام

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر

## دور الموارد البشرية في عصره الإدارة العمومية

ميدان الحقوق والعلوم السياسية

التخصص: القانون الإداري

الشعبة: حقوق

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالب:

د./فرقاق معمر

هونة حسان

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ: حيدرة محمد.....رئيسا

الأستاذ: فرقاق معمر.....مشرفا مقرر

الأستاذ: بن عوالي علي.....مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

نوقشت يوم: 2021/09/19

# الإهداء

- إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما.
- إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما.
- أمي وأبي رحمهما الله واسكنهما فسيح جناته.
- والى الزوجة والأبناء.
- والى كل الأصدقاء من قريب أو من بعيد.

# شكر وتقدير

الحمد والشكر أولاً لله . أحمدته تعالى على توفيقه في طلب نعمة العلم ، وله نسجد سجود  
الحامدين الشاكرين، على أن وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع ،ونصلي ونسلم على خير  
الأنام سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى السلام .

ننقدم بشكرنا وامتناننا الكبيرين للأستاذ الدكتور " فرقاق معمر " على قبوله الإشراف على  
هذا البحث و الذي لم يدخر جهدا في مساعدتنا ولم يبخل علينا بنصائحه القيمة وتوجيهاته.  
كما أتقدم بشكري لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة.  
والشكر إلى كل الذين ساهموا عن قصد أو غير قصد ، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة  
في إنجاز هذا العمل المتواضع.

## قائمة المختصرات

ط = طبعة

ص = صفحة

ج = جزء

ب ط = بدون طبعة

Human Resource =UR



## مقدمة:

لقد شهد العالم تطورا كبيرا في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وخاصة في مجال تطوير العمل الإداري، هذا التطور الجديد أدى إلى التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية والتي تؤدي المهام ذاتها لكنها تعيش في الشبكات الإلكترونية ، وتتميز بإجراء مختلف التعاملات إلكترونيا بدلا من الإدارة التقليدية التي تتميز بكثرة الأوراق والتعقيدات البيروقراطية ، هذا المشروع الرقمي الذي يعد من الركائز الأساسية المعول عليها يتطلب توفير مجموعة من المقومات أهمها الموارد البشرية المؤهلة باعتبارها عنصر أساسي و فعال في عملية التغيير مما يستوجب تأهيلها وتدريبها للاستجابة للتحديات الجديدة من أجل تفعيل الإدارة الإلكترونية.

وتعتبر الجزائر من بين الدول التي تسعى جاهدة من أجل تطوير وعصرنه الإدارة العمومية وذلك باستقطاب وتوظيف أفضل العناصر المتحكمة في التكنولوجيا الحديثة بطرق وأساليب إلكترونية، إضافة إلى تأهيل الموارد البشرية الحالية من خلال تلبية الحاجات التدريبية المناسبة، وعليه يعتبر العنصر البشري حجر الأساس في كل إدارة عمومية.

## 1- إشكالية الدراسة:

تتلخص إشكالية موضوع هذه المذكرة في عصرنة الإدارة العمومية، ودور الموارد البشرية في تحقيق ذلك ، باعتبارها الوسيلة الأساسية في هذه المعادلة ، وهو موضوع يكتسي أهمية بالغة في الجزائر ، بالنظر إلى سعي الدولة نحو عصرنة جميع القطاعات والتحول إلى نظام الرقمنة ، لاسيما في الظروف الاستثنائية التي يعيشها العالم.

ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة:

إلى مدى تساهم الموارد البشرية في عصره الإدارة العمومية ؟

التساؤلات الفرعية:

- ما هي الموارد البشرية وخصائصها؟

- ما هي الإدارة الإلكترونية، أهدافها ومتطلباتها ؟

- ما أهمية تدريب العنصر البشري في تفعيل الإدارة الإلكترونية ؟

- ما هي أساليب استقطاب وتوظيف الموارد البشرية إلكترونياً؟

2- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف بالموارد البشري كفاعل في تحديث العمل الإداري والتخلص من البيروقراطية مع تقديم خدمة عصرية للمواطن بالانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة مع إعطاء لمحة عن مفهوم الإدارة الإلكترونية كمفهوم عصري ودور الموارد البشرية المؤهلة في تفعيلها.

3- أسباب اختيار الموضوع:

نظر لأن الموضوع حديثاً نسبياً وهذا راجع إلى حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية، فهو موضوع يناسب العصر وواقع يتطلب إعادة النظر في كثير من الأمور، وقد شكل وباء كورونا أحد الأسباب والعوامل التي دفعت الإدارة العمومية إلى اعتماد الرقمنة والتكنولوجيا في الإدارات، وهذا بتسييرها وإدارتها عن بعد حفاظاً على استمراريتها إضافة للدور الكبير الذي يلعبه العنصر البشري في هذا المجال.

#### 4- أهمية الدراسة:

نسعى من خلال البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

- توضيح الدور الذي يلعبه العنصر البشري في تفعيل الإدارة الإلكترونية.
- أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية للتغلب على الأساليب التقليدية.
- توضيح أهمية التدريب الإلكتروني للموارد البشرية.
- الاستفادة من البحث في الدراسات القادمة.

#### 5- المناهج المستخدمة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على بعض المفاهيم وتحليلها وذلك لعرض كل من خصائصها وأبعادها، والمنهج التاريخي وذلك للوقوف على أهم مراحل الاقتصادية والاجتماعية لظهور مفهوم الموارد البشرية وتجارب بعض الدول في مجال تسيير الموارد البشرية ورقمته الإدارة .

#### 6- خطة الدراسة:

لدراسة هذا الموضوع قمنا بتقسيمه إلى فصلين يعالج الفصل الأول الإطار المفاهيمي للموارد البشرية والإدارة الإلكترونية ، تم من خلاله التطرق في (المبحث الأول) للمفاهيم الأساسية للموارد البشرية: المفهوم، الخصائص، الأهمية، الأهداف بالإضافة إلى الإحاطة بالمفاهيم الأساسية للإدارة الإلكترونية في (المبحث الثاني): المفهوم، الوظائف والمميزات، الأهداف، ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.



أما الفصل الثاني وللمزيد من الإحاطة بالموضوع تم التعرض إلى أهمية تأهيل العنصر البشري لتفعيل الإدارة الإلكترونية بقاء بمعالجة موضوع تدريب وتنمية الموارد البشرية في (المبحث الأول) تطرقنا فيه إلى المفاهيم، الخصائص والمراحل ، الأهمية، ومتطلبات تدريب الموارد ، وفي(المبحث الثاني) تم التطرق إلى توظيف الموارد البشرية حسب الكفاءات من خلال التوظيف الإلكتروني، الإستقطاب الإلكتروني، ثم عرجنا على تجربة الجزائر في هذا المجال من خلال التسيير الإلكتروني والحكومة الإلكترونية.

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للموارد البشرية والإدارة الإلكترونية

**تمهيد:**

تحتل الموارد البشرية المرتبة الأساسية في الإهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية، وتجمع دول العالم المتقدمة والنامية على السواء في تركيزها على إعداد برامج شاملة وطموحة للتنمية المستدامة وقد انتقل هذا الإهتمام المتزايد بالموارد البشري من الحكومات إلى منظمات العمال المختلفة كبيرها وصغيرها. وسنحاول في هذا الفصل معالجة مسألة الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية من خلال التطرق إلى ماهية الموارد البشرية في المبحث الأول، وماهية الإدارة الإلكترونية في المبحث الثاني.

**المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية**

تعتبر الموارد البشرية الهدف المحوري الذي يشغل تفكير مدراء الموارد البشرية والمهتمين بهذا المجال ، لما تقوم به من رفع مستوى القدرات وصقل للمهارات وتنمية الكفاءات البشرية، ولإلمام بموضوع الموارد البشرية سوف يتم التطرق إلى ما يلي:

**المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية.**

تعددت تعريفات الموارد البشرية وعلى الرغم من كثرة التعريفات التي تناولت الموارد البشرية من حيث الصياغة إلا أنها تقصد تقريبا في مضمون وروح رسالتها، وقد جاءت هذه التعريفات مواكبة لتطور الفكر<sup>1</sup>. وقبل التطرق لمفهوم الموارد البشرية نستعرض أهم المراحل التاريخية التي مرت بها، وظهرت إدارة مستقلة لتسيير هذه الموارد.

**أولاً: التطور التاريخي للموارد البشرية.**

إن إدارة الأفراد بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة للعديد من التطورات المتداخلة التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود أفراد متخصصة فمن أهم المراحل التاريخية التي مرت بها الإدارة من منتصف القرن العشرين حتى وقتنا الحاضر.<sup>2</sup>

**المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية.**

1 - صالحى ايمان، دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، جامعة حمى لخضر الوادي ، السنة الجامعية 2016 ، ص 09  
2 - صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية المكتب الجامعي، 2007، ص: 14

كانت الصناعة قبل الثورة الصناعية محصورة في نظام الطوائف المختصة، وكان كل الصناع يمارسون الصناعة اليدوية في منازلهم، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة، وقد صاحب عدة ظواهر أهمها:

## الفصل الأول الإطار المفاهيمي للموارد البشرية والإدارة الإلكترونية

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمل.
- ظهور مبدأ التخصص وتقييم العمل.
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان واحد وهو المصنع.
- إنشاء المصانع الكبرى ، التي تستوجب الآلات الجديدة.

حيث كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المؤسسات، فبالرغم من أنها أدت إلى تحقيق الزيادات الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، بحيث أصبح العمل ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر إليه باعتباره سلعة تباع وتشتري.<sup>1</sup>

### المرحلة الثانية ظهور حركة الإدارة العلمية.

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية، بقيادة فريدريك تايلور، قد حدثت هذه الحركة من عام 1880م تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى، وقد توصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس هي:

- التطور الحقيقي في الإدارة.
- الاختيار العلمي للعاملين.
- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم.

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن: مرجع سابق ص15

- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.<sup>1</sup>

---

1 - بن قانة سهام، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم-2015 ص3

**المرحلة الثالثة: تطور حركية وديناميكية صيانة الأفراد.**

في بداية الثلاثينيات تغيرت كثيرا من العوامل السياسية والتي أدت إلى ظهور تشريعات وقوانين تتعلق بالأفراد العاملين كتحديد ساعات العمل والأجور والاختيار والتعيين ونظام الحوافز وغيرها، كما تبلور دور الدولة في عملية توظيف الوظيفة وتحليل العمل بالإضافة إلى النقابات المهنية التي ظهرت في هذه الفترة والتي كان لها الأثر الأكبر في المفاوضات بين العاملين و أرباب العمل لزيادة الأجور وحل مشاكل العمال وتحسين ظروفهم.<sup>1</sup>

**المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى.**

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق اختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف.

وبتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية بالظهور في المؤسسات للمساعدة في بعض الأمور مثل، التوظيف والرعاية الإجتماعية والتدريب والأمن الصناعي والرعاية الصحية حيث تزايد الإهتمام بالرعاية الإجتماعية للعمال وأنشأت مراكز للخدمات الإجتماعية والتعليمية والترفيهية والإسكان حيث يمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية.

**المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية.**

لقد شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورا في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب هاوثورن Hawthorne بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة

<sup>1</sup> -على محمد رابعة: إدارة الموارد البشرية-تخصص نظام المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص: 23.

ألتون مايوو Elton Mayo وقد أقرت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

**المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر.**

لقد نمت و تطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة، واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها وأصبحت مسدودة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم بل شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم، أيضا تفشي العلاقات الإنسانية ويتضح ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث.<sup>1</sup>

إن جميع هذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير يمكن أن تتمثل على سبيل الحصر فيما يلي:

- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الإجتماعي والتقاعدي.
- أثرت التطورات والتغيرات الحاصلة بمجموعة كبيرة من السياسات والإجراءات المرتبطة بالعاملين.
- بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي.
- زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإيلاها اهتمام أكثر من ذي قبل.
- التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل.
- زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأط.

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2002 ، الإسكندرية، مصر ص: 24--25.



- التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين و بروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
  - بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.<sup>1</sup>
- ثانياً: تعريف الموارد البشرية :**

توجد تعاريف متعددة لمفهوم الموارد البشرية نذكر بعض منها فيمايلي:

"يقصد بالموارد البشرية المتواجدة بالمنظمة الموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير، المتوسط، البعيدة."

كما تعرف الموارد البشرية بكونها جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما وهذا ما يعبر عنه إحصائياً بعدد سكان الدولة المدنيين منهم من تظلم الدولة اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً، حيث تجد في حكم ذلك أولئك الذين يعملون لقاء أجر.<sup>2</sup>

هي "إجمالي الفعاليات الإدارية المفضية إلى تكوين، واستقدام وتنمية ودافعية، وتقويم وصياغة، ومستقبل الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية، بدء من تخطيط هذه الموارد ومروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي، وإعداد نظم الاختيار والتعيين ونظم تقويم أداء العاملين، ونظم الحوافز وانتهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة ."<sup>3</sup>

تعرف أيضاً بأنها "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة."<sup>4</sup>

1-خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار المسيرة، عمان، 2010، ص23.

2- عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، دراسة حالة بولاية ميلة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة منتوري قسنطينة، ص7.

3- صالحى ايمان، دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص 09

4- هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناربيك فرجوة، رسالة لنيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 7007، ص 64.

فالحديث عن الموارد البشرية إنما يعد مرادفاً للحديث عن القوى العاملة ومقتصرًا فقط عليها، وهو خليط ناجم عن تلك النظرة الاقتصادية للإنسان، ومن حيث كونه قوة متاحة اقتصادية فقط دون النظر إلى ما يحتاجه الإنسان كونه كيان لا ينبغي أن يعامل كآلة فقط للإنتاج، وإنما مراعاة كون الإنسان له حقوق يجب أن تلبى للوصول إلى تطوير الشخصية الإنسانية.<sup>1</sup>

ويعرف معجم المصطلحات الإدارية، الموارد البشرية (HR) بالتالي:

يشمل هذا المصطلح جميع العناصر البشرية من المديرين، والعاملين، الذين يؤدون عملاً في المنشأة.<sup>2</sup>

وبالرغم من عدم تحديد مفهوم شامل و كامل للموارد البشرية إلا أن هناك مجموعة من المبادئ التي تقدم لهذا المدخل و هي :

1. الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته و تنميته يمكن أن يحقق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية .

2. لابد من وجود سياسات وبرامج لإشباع الحاجات النفسية و الاقتصادية.

3. بيئة العمل لابد أن تشجع الأفراد على تنمية و استغلال مهاراتهم لأقصى حد .

4. برامج و ممارسات الموارد البشرية لابد أن تنفذ و تحقق بطريقة تراعي فيها التوازن

بين حاجات الأفراد و أهداف المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - سقني فاكية، التنمية الإنسانية المستدامة وحقوق الإنسان، رسالة ماجستير ، كلية الحقوق، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، ص63.

<sup>2</sup> - د.التويجري محمد ابراهيم، معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط1، سنة1993

<sup>3</sup> - هشام بوكفوس ، مرجع سابق ص47.

**المطلب الثاني: خصائص الموارد البشرية:**

بعدما تطرقنا إلى مفهوم الموارد البشرية فإننا نقر خصوصيته كمورد يختلف عن خصوصية الموارد الأخرى فهو مورد و بشري في الوقت نفسه ، و لهذا وجب الالتزام بنوعيات و قيد هذا المورد بذاته و من خلال عمله ، فهذا المورد يمتلك مجموعة من الخصائص لا تمتلكها أية موارد أخرى ، فهو يمتلك القدرة على التناسق و التنسيق والتكامل و الحكم و التقدير والتصور و هذا ما يمثل خصائص ارتقائه .

كما أننا لا بد أن ننظر للعامل في عمله كإنسان باعتباره مخلوق معنوي و اجتماعي وإن هذا يدعونا إلى التساؤل عن كيفية تنظيم العمل ليناسب خصائص هذا المورد و الذي يمتلك مجموعة من الخصائص تمكنه أن يسيطر سيطرة كاملة على ما يعمله شريطة أن يحفز دائما للعمل و الإنجاز ، و من بين هذه الخصائص نذكر :

**1. النتائج الجيدة هي السلوك و ليست الإمكانيات المادية:**

عندما ذهب خبره أوروبا و فنيوها إلى الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع مارشال لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية اندهشوا عندما وجدوا أن الإمكانيات و الأدوات و الأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية سوء العسكرية و الإقتصادية هي نفسها و لا تختلف كثيرا عنها في أوروبا، و من ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب ، و لكن وراء كل صور التقدم الآلي و الأدائي والإجرائي هو سلوك الإنسان العامل، و من ثم استنتجوا شعار عام لا يزال ساريا إلى اليوم و هو : "أن الإنتاجية سلوك " أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان و ليست بفضل أدوات العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - هشام بوكفوس ، مرجع سابق ص48

**2. التحفيز بالترغيب :**

إن التحفيز التقليدي ، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة و إن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت التخويف ، و الذي لا يمكن يخلق الحافز للعمل، فلذلك لا بد أن نستبدله بدوافع إيجابية ، و يمثل الوصول إلى هذه الدوافع أصعب وأهم واجبات و مسؤوليات القائد حاليا .

**3. قدرة الإنسان على التحكم و السيطرة :**

إن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم وتسيطر على جودة ما تعمل و كم ، و متى، و أين تعمل، و لماذا ؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة و إيجابية ، عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقا لشروطه و دوافعه التي يحددها ، و نأخذ على سبيل المثال : الكمبيوتر فهو أحدث الآلات دقة لا يزيد على نظام يلعب الإنسان فيه الدور الأول في كفاءة تشغيله بل و في أصل وجوده ، هذا ناهيك عن الأعمال و الواجبات التي تحتاج إلى تصورات و تخيلات الإنسان و أحاسيسه و عواطفه وتقديراته.

**4.الميول الإجتماعي للإنسان:**

فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائما في شكل أو آخر من أشكال الجماعة بل إنه يسعى عمدا إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك ، يتبادل التأثير بينه وبين أفراد جماعته ، و لذلك وجب أن ينسق و يوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته و بين الجماعة كتكوين له اعتباره<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - هشام بوكفوس، مرجع سابق ص49

### 5. تطور الإنسان و تنميته عملية داخلية ذاتية:

فالإنسان يتميز بأن تنميته و تطويره ليست عملية من خارجه تصنع له ، و لكنها شيء داخلي اسمه النمو، لأن النمو يبدأ من الداخل و الذات ، و إن خصائص التفوق أقوى دائماً و أكثر دوما إذا بدأت من الداخل ، و مع ذلك فإن نوع العمل لا بد و أن يساعد على خلق و تشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور و السعي للنمو و التطور.

### 6. طاقة الإنسان على إحداث التغيير :

أن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوما إلى الأشياء الجديدة و المغايرة ، وكل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيأ الإنسان نفسيا لقبول التغيير، ومن هذه الشروط أن يبدوا له التغيير منطقيا و رشيدا أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة، و لا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون فهم واضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف الواجبات و مسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أدائها الوظيفة.<sup>1</sup>

1 - هشام بوكفوس ، مرجع سابق ص49

المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية ومصادر الحصول عليها:

أولاً: أهمية الموارد البشرية

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم العناصر الإنتاجية ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعتاء المتميز ، وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه ويقول عالم الإدارة "بيتر داركر" بهذا الصدد أن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الإهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، حيث تعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم ، وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات فيما يلي :

- تحسين الإنتاجية ورفع الألف وتفجير الطاقات لدى العاملين.
  - تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
  - تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الإحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.
  - وأهم العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية:
  - إكتشاف أهمية العنصر البشري.
  - كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.
  - ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.<sup>1</sup>
- يقول الدكتور حسن صعب أن كتاب " رأس المال ل لكارل ماركس " يعتبر أول محاولة جادة لإعادة الاعتبار العلمي والاجتماعي للموارد البشرية واعتبارها بمثابة الرأس مال الحقيقي للإنتاج".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-د.يو الشرس نور الدين، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ، جامعة باجي مختار ، عنابة،مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، العدد27/ديسمبر 2016 ص263

<sup>2</sup> - د. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ،الأردن ، ط2012، 1، ص13

وبعد أن شاع مفهوم الرأس مال الاجتماعي، يلاحظ أن معظم الكتابات أصبحت توليه أهمية كافية وأنه يمثل الحركة الكلية للمجتمعات.

وبمتابعة العديد من الأبحاث والتقارير الصادرة عن المنظمات الدولية يمكن ملاحظة التركيز على أهمية هذه الموارد لأية عمليات إنمائية في البلدان المختلفة ، وبخاصة في الدول النامية ، فتشير التقارير الصادرة عن الأمم المتحدة ومنظماته المتخصصة ، والتي تؤكد ضرورة الاعتماد على قوة العمل البشرية في البلدان الأقل تقدماً، وخاصة ذات الكثافة البشرية ، بدلا من الرأس مال المادي ، ولعل أبرز هذه التقارير تلك الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي سنوات 1990, 1991, 1992 حيث تؤكد أن البشرهم أساس الثروة عبر التاريخ، وأن التنمية لا تتم إلا بالإنسان ومن أجل الإنسان، فالإنسان هو غاية التنمية ، وهو وسيلتها الرئيسية، وبغض النظر عن مدى وفرة الموارد الطبيعية أو المالية المتاحة فإنها تظل وفرة محدودة الأهمية إذ لم يتوافر الإنسان القادر على التعامل معها واستثمارها بما يحقق أهداف التنمية في بناء الحضارة القائمة على أساس التوازن بين الطبيعة والإنسان.<sup>1</sup>

بالرغم كذلك من أهمية الموارد المادية والتكنولوجية والمالية، إلا أن الموارد البشرية قد تكون أهم هذه الموارد، لأن هذا الأخير هو الذي يربط كل هذه الموارد معا، فقد ازداد إدراك المنظمات لأهميته في تحقيق الميزة التنافسية لها، وزيادة إدراكها كذلك بمنظمات البيئة المتقدمة تكنولوجيا في المستقبل، فقد أصبحت هناك نظرة جديدة تناقض النظرة التقليدية للمورد البشري باعتبار أصل الموارد، وقد أدت المشاكل الاقتصادية إلى زيادة أهمية الموارد البشرية، فالظروف الاقتصادية والعولمة والتكنولوجيا والتغيرات والإختلافات في قيم القوى العاملة وما أفرزته التغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية، كل هذا يؤدي إلى خلق حواجز جزئية حائلة دون

1 - د. عبد المعطي عساف، مرجع سابق ص 13، 14

- تحقيق المنظمة لأهدافها لذلك أصبح ينظر إلى الموارد البشرية على أنها وسيلة لتقليل اثر هذه الحواجز من هنا يمكن تلخيص أهمية الموارد البشرية في النقاط التالية:<sup>1</sup>
- الموارد البشرية هي مصدر القدرات الفكرية والذهنية وخزان الابتكار والإبداع في المنظمات المعاصرة.
  - الموارد البشرية قادرة على تحمل المسؤوليات وتحدي المهام الصعبة وتحقيق الانجاز.
  - الموارد البشرية إذا ما أُتيح لها الوعاء التنظيمي الملائم والمحفز قادرة على الالتزام بمعايير الأداء التي تحددها المنظمة.
  - تعتبر بمثابة عامل حقيقي للتغيير، باعتبار من أساسيات استقرار ونمو المؤسسة كما تعتبر جزء كيان من هذه المنظمة.
  - الموارد البشرية الموهوبة الذكية هي الركيزة الأساسية في مواجهة تحديات التقنيات الحديثة سواء بخصوص استغلالها أو بخصوص توظيفها واستثمارها في منظومات من اجل بناء الميزة التنافسية لها في مواجهة مثيلاتها من المنظمات، وعليه فإن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة أساسية وحقيقية ومهمة يركز عليها الفكر الإداري المعاصر، ولقد كانت درجة نجاح المنظمات تقاس قديما بمدى كفاءتها بقدرتها على استغلال الموارد البشرية لإحداث التغيير والتكيف مع البيئة والإبداع والابتكار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية- اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008، ص، 82.

<sup>2</sup>- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ابتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 02.



## ثانياً: مصادر الحصول على الموارد البشرية.

تعتمد المنظمات في الحصول على الموارد البشرية على مصدرين أساسيين:

## أ-المصدر الداخلي:

بموجب هذا المصدر يتم الاعتماد على توفير العاملين داخل المنظمة نفسها و هذه السياسة

لها فوائد منها: <sup>1</sup>

• خلق علاقة جيدة مع الأفراد العاملين والإدارة.

• زيادة الإنتاجية والولاء لمنظمة.

• قلة التكاليف.

• معرفة الأفراد للإجراءات والسياسات المتبعة بالمنظمة.

وبالرغم من هذه الفوائد إلا انه ينصح بالاستعانة بالمصادر الخارجية وذلك لجذب

كفاءات جديدة وتعويض النقص من جراء التقاعد ولتزويد المنظمة بالوظائف الدنيا والتي هي

غير متوفرة من المصادر الداخلية وحسب هذا المصدر تستخدم الطرق التالية وهي:<sup>2</sup>

1- الترقية والنقل: أي ترقية احد الموظفين لشغل وظيفة ذات مسؤولية أعلى من مسؤوليته

الحالية وقد يتم نقل موظف من قسم إلى آخر في حال عدم إمكانية الترقية.

2- الإعلان التنافسي: ويكون داخل المنظمة على لوحة إعلانات أو من خلال تصميم

داخلي يوزع على العاملين ببيان الوظيفة الشاغرة مع تحديد متطلبات ومؤهلات الشخص

المناسب لها.

<sup>1</sup>- علي محمد ربيعة، إدارة الموارد البشرية-تخصص نظم المعلومات الإدارية ، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص

32.

<sup>2</sup>- زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، بدون سنة النشر، ص، 322.

3- الاستفادة من الخبرات السابقة: أي إعادة استخدام بعض الموظفين القدامى الذين أحيلوا على التقاعد نظرا للحاجة الماسة لهم.

#### ب-المصدر الخارجي:

قد يكون من الضروري للمنظمة أن تلجأ إلى أحد المصادر للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كان لديها اكتفاء ذاتي لتشغيل الوظائف الخالية بها من أفراد يعملون بها ، فلا بد لها من اللجوء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة، وتعتبر المصادر الخارجية عن سوق العمل والتي قد تنحصر في المنطقة المحلية حيث تعمل المنظمة، أو قد تمتد لتشمل السوق القومية على مستوى الدولة وتسعى المنظمة للحصول على احتياجاتها من سوق العمل على عوامل منها:<sup>1</sup>

- نوع وأهمية الوظيفة المطلوب شغلها.
- إمكانية توافر التخصصات في سوق العمل.
- مدى السرعة المطلوبة لشغل بعض الوظائف، مثل خلو بعض الوظائف فجأة.
- مدى رغبة إدارة المنظمة في تدعيم المنظمة بأفكار ووجهات نظر جديدة.

ومن أهم مصادر العرض الخارجي للموارد البشرية نجد:<sup>2</sup>

#### 1.الإعلان:

وذلك في إحدى وسائل الإعلام المتوفرة كالصحف والمجالات والتلفزيون..الخ، حيث يتأثر اختيار أي نوع من هذه الوسائل بأهمية الوظيفة وتكلفة وسرعة الإعلان ، وبعدد ونوعية الأشخاص المرغوب تعيينهم والوقت الذي تحتاجهم فيه المنظمة.

1 - صالح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية ، مصر، 3000، ص:251.  
2- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 30 .

2. مكاتب العمل والوكالات العمالية والنقابات: حيث تحتوي هذه المنظمات على مجموعة من الطلبات التي يعرضها منسوبها تشمل كمجالات وتخصصات متعددة.
3. الاتصال المباشر: من خلال موظفي الشركة لتعيين أقاربهم وأصدقائهم على أن يكونوا أكفاء وتتطابق مواصفاتهم مع متطلبات الوظيفة.
4. الجامعات والمدارس والمعاهد: حيث تقوم المنظمة بالاتصال بهذا النوع من المصادر لانتقاء الطالبة الأكفاء في التخصصات المطلوبة.
5. الطلبات التي ترسل مباشرة إلى المنظمة وبصورة غير مخطط لها: تقوم الكثير من المنظمات بالاحتفاظ بطلبات المنفذين الذين يحملون مؤهلات وخبرات مطلوبة للمنظمة لاستدعائهم عند الحاجة.

#### المطلب الرابع: أهداف الموارد البشرية.

نظرا لأهمية الموارد البشرية فقد افرد لها فرع خاص بها من فروع الإدارة اصطلح على تسميته إدارة الموارد البشرية ومن بين أهدافها مايلي:

##### الأهداف العامة: 1

في ظل التغير المستمر للعالم، و تبعا لثقافة خدمة العملاء التي تتبناها المنظمات وممارستها للجودة الشاملة، فإن الهدف العام لإدارة الموارد البشرية هو توفير الدعم الكامل و توفير المعطيات اللازمة للمديرين و القادة التنفيذيين في جميع المسائل الخاصة ليتمكنوا من تسيير الموارد البشرية بكفاءة عالية، و من بين هذه الأهداف نجد مثال:

<sup>1</sup> - منصور بن عبد العزيز المعشوق، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية ، المفهوم و الرسالة وعلاقات الاستخدام ، معهد الإدارة العامة ، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 2011 ، ص ، 46.45

- إدارة و تجميع و تنسيق و متابعة جهود القوى العاملة و توجيهها بمختلف وسائل التطوير التدريب و التحفيز نحو غايات و أهداف المنظمة.
- توجيه رغبات العاملين نحو وظائفهم و نحو الالتزام بالتنمية الذاتية و قواعد العمل الأخلاقية التي تعتمدها الإدارة و العرف الاجتماعي.
- وضع رؤية واضحة لسياسة و لوائح المنظمة في مجال إدارة الموارد البشرية، بحيث تكون موجهة للممارسات الإدارية في أداء المهام المنوطة بهم.

### الأهداف الفرعية:1

- تمكين المنظمة من الحصول على موارد بشرية قابلة للتطو مع الالتزام بثقافة المنظمة.
- تسهيل و تطوير قدرات المديرين و الموظفين من خلال فعاليات ناجحة في التدريب . -
- المساعدة على إطلاق طاقات و إمكانيات و مواهب العاملين و توفير فرص التعلم و التدريب عن طريق البرامج التطويرية، و من ثم جعلهم أكثر قابلية للاستخدام في المنظمة و في مستقبلهم الوظيفي.
- إيجاد مناخ مناسب و فاعل للإنتاج عن طريق تحفيز المديرين و الموظفين على تبادل المعلومة لتطوير ممارساتهم الإدارية.
- توفير بيئة العمل بالتعاون مع المديرين التي تسهم في بناء شخصية الموظف و ترسيخ مفهوم العمل بروح الفريق و تقبل المسؤولية و تحديات العمل.
- نشر ثقافة الإبداع في الأداء و تكافؤ الفرص و عدالة المقاييس في الحوافز و تقدير الأداء تبعاً للجهد الذي ينمي المنظمة يحقق الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> - منصور بن عبد العزيز المعشوق، مرجع سبق ذكره ، ص 47،48

ويرى سنان الموسوي أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا، وعندما

نحلل أهداف المنظمات بصفة عامة نجدها تنطوي تحت هدفين أساسيين هما:

1- الكفاءة: وتتجسد من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها.

2- العدالة: تتجسد من خلال نسب التظلمات والشكاوي درجة خطورتها على معنويات

العاملين وتركهم للعمل.<sup>1</sup>

ويرى ناصر دادي عدون، أن هناك نوعين من الأهداف هما المشاركة والفعالية

1- المشاركة: وتتمثل فيما يلي:

- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة.

- الإحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الإختيار.

- إستقرار اليد العاملة في المؤسسة.

2- الفعالية: وهي جعل القوى العاملة تتجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة

عوامل منها:

- تحفيز الأفراد

- تطوير قدراتهم مهاراتهم.

- مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة بتحقيق ذلك.

- مساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص26

<sup>2</sup>- ناصر دادي عون، اقتصاد المؤسسة، ط2، دارا لمحمدية، الجزائر العاصمة، 1998، ص236

### المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية على غرار المفاهيم المعاصرة لها، نتيجة للثورة المعلوماتية وثورة الاتصالات الحديثة بما فيها من تزايد لاستخدام الكمبيوتر شبكات الإتصال وتطبيقاتها، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى السعي الحثيث لكل الدول والمؤسسات لتطوير أعمالها، والإسفادة من التقدم العلمي واستخدامه في إنجاز جميع الأعمال والمعاملات الإدارية.<sup>1</sup> هذا المصطلح الذي أصبح مقترنا بالقدرة على استخدام الأساليب الإلكترونية واستغلال الثروة المعلوماتية، مما ينعكس على فعالية التسيير الإداري وتحسين جودة المرافق العامة.

ولتطبيق الإدارة الإلكترونية يجب أن تتوفر متطلبات ، سواء ما تعلق بالتخطيط الاستراتيجي، أو الاهتمام بالقائمين عليها، وغيرها من المتطلبات الإدارية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو التقنية.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.

نستطيع أن نقول إن بدايات الإدارة الإلكترونية كانت منذ 1960 عندما ابتكرت IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات (Word Processing) وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964 عندما أنتجت جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه إسم (MT/ST الشريط الممغنط/ جهاز الطابعة المختار).<sup>2</sup>

1 - بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر 03، السنة الجامعية، 2015-2016، ص30  
2 - علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص30.

حيث كانت هذه الطابعة مع الشريط الممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم خزن الكلمات على شريط ممغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن يطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وعند النظر لهذه الرسالة بشكل جيد وواضح وبتأكيد هذه العملية وفرت جهد كبير وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كثير من المرسل إليهم.<sup>1</sup>

ولقد تعددت تعاريف مصطلح الإدارة الإلكترونية لعدت أسباب أهمها أن المصطلح من المفاهيم الحديثة المرتبطة بعالم التكنولوجيا الذي يتميز بالتغير والتطور السريع.<sup>2</sup>

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها التعامل مع موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال، و تميل إلى تجريد الأشياء وما يرتبط بها الى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها.<sup>3</sup>

فالإدارة الإلكترونية هي مصطلح إداري يقصد به مجموع العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد و مصادر المعلومات بواسطة وسائل الكترونية لتحقيق أهداف المنشأة من إنتاج تخطيط، تشغيل، وتطوير، سواء كانت المنشآت دوائر حكومية او شركات تجارية. فالإدارة الإلكترونية مفهوم يشمل كل الأعمال الإلكترونية سواء كانت منظمات أعمال أو إدارة عمومية.

وانطلاقاً مما تضيفه تطبيقات الإدارة الإلكترونية على الأجهزة البيروقراطية الحكومية، وخاصة منها الخدمية توجهت تعريفات الإدارة الإلكترونية إلى ربطها بالخدمة العامة المعقلنة، إذ يرى الباحث سعيد العمري بأن الإدارة الإلكترونية " تمثل تحولاً أساسياً في

<sup>1</sup> - علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص32

<sup>2</sup> -- بوزكري جباللي، مرجع سابق، ص30

<sup>3</sup> - حسين محمد الحسن، "الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دط، 2011، ص 42.

مفهوم الوظيفة العامة، بحيث ترسخ قيم الخدمة العامة ويصبح جمهور المستفيدين من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، كما يتعدى مفهوم هدف التميز في تقديم الخدمة إلى التواصل مع الجمهور بالمعلومات وتعزيز دوره في المشاركة والرقابة من خلال تطوير علاقات اتصال أفضل بين المواطن والدولة.<sup>1</sup>

وتعرف الإدارة الإلكترونية كذلك على أنها: "تبادل ورقي لمعلومات العمليات وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات EDI، والبريد الإلكتروني E-Mail، وشاشات الكتالوجات EFT".<sup>2</sup>

وقد عرّفها بعضهم بأنها: «استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة والمعلومات في تسيير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الإلكترونية ذات القيمة، والتواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية عبر بوابة واحدة»<sup>3</sup>

وهناك من يعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: «الإستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية، ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفاذة مسبقاً»<sup>4</sup>

أما البنك الدولي فعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: «مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال، وتمكينهم من المعلومات بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية ويقضي على الفساد وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة

<sup>1</sup> حسين محمد الحسن، نفس المرجع السابق، ص 45، 46

<sup>2</sup> أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الناشر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، ط1، 2009، ص 26.

<sup>3</sup> هيثم الفيلاوي، الحكومة الإلكترونية، مجلة الحرس الوطني الكويتي، العدد 19، السنة الخامسة، نوفمبر 2002، ص 50

<sup>4</sup> علاء عبد الرزاق السالمي مرجع سابق، ص 32



في كافة مراحل العملية السياسية، والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة»<sup>1</sup>

كما تبني الاتحاد الأوروبي تعريفا للإدارة الإلكترونية مفاده: «أنها حكومة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقدم للمواطنين وقطاع الأعمال الفرصة للتعامل والتواصل مع الحكومة، باستخدام الطرق المختلفة للاتصال مثل الهواتف، الفاكس، البطاقات الذكية، الأكشاك، البريد الإلكتروني والانترنت، وهي تتعلق بكيفية تنظيم الحكومة نفسها في الإدارة والقوانين والتنظيم، ووضع إطار لتحسين وتنسيق طرق إيصال الخدمات وتحقيق التكامل بين الإجراءات»<sup>2</sup>.

وعليه فإنه يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها الاعتماد الكلي على تكنولوجيا المعلومات في العمل الإداري لتحسينه بغية الاستجابة للمتطلبات المتزايدة للفرد، من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة بكفاءة عالية وبسرعة وبأقل تكلفة، مع ضمان سرية وامن المعلومات في أي وقت وأي مكان<sup>3</sup>.

كما ركز بعض أهل الإختصاص على البعد الإستراتيجي فعرفوا الإدارة الإلكترونية على أنها " إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات وزبائنها (الإدارة الخاصة منها) مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت المال والجهد تحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة مع دعم لمفهوم ( أدخل على الخط ولا تدخل في الخط).<sup>4</sup>

1 - حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2007، ص06

2 - حماد مختار، مرجع سابق، ص07

3- د. ، ولهي المختار، الإدارة الإلكترونية في الدول العربية(المتطلبات والتحديات)، جامعة محمد بوضياف/المسيلة، 2016

4- ربحي مصطفى عليان، الإدارة الإلكترونية : متطلباتها ومشكلاتها من وجهة نظر المتخصصين في الإدارة العامة وإدارة الأعمال ونظم المعلومات الإدارية في جامعة البلقاء التطبيقية(الأردن)، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد السابع عشر-العدد الثاني-، يونيو-نوفمبر 2011، ص207.

ومنهم من ركز على بعض المسائل الإجرائية التي تعتمد عليها الإدارات الإلكترونية ، فعرفوا الإدارة الإلكترونية على أنها: " قدرة المنظمة على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطن ، وبين قطاعات الأعمال بسرعة ودقة عالية، وبأقل تكلفة عبر شبكة الانترنت ، مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتناقلة ( في أي وقت وأي مكان ) معتمدة على مبدأين هما:

**1- تفني:** يتمثل في إعداد المعلومات إلكترونياً، وتناقلها عبر شبكة الإنترنت وضمن دقتها وسريتها.

**2- إجرائي:** يتمثل في تنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد مع ضمان صحتها ومصداقيتها.<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الإدارة الإلكترونية تتميز بما يلي:

**أولاً:** إنها عملية منهجية إدارية جديدة: وهذا لا يعني أنها تخرج من إطار خبرتها الواسعة في الإدارة سواء في تحديد الأهداف ورسم السياسات وتوجيه الموارد وفق خيارات استراتيجية وعملية، والرقابة عليها، أي هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها.

**ثانياً:** الامكانيات المتميزة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة الإنترنت وشبكات الأعمال: وهذه هي التي تفسر البعد الإلكتروني في مصطلح الإدارة الإلكترونية، وتتمثل هذه الإمكانيات المتميزة في:

أ - التشبيك الفائق.

ب - التفاعل الآلي على مدار الساعة (24 ساعة في اليوم و7 أيام في الأسبوع).

ت - التفاعل هنا وفي كل مكان ( هنا حيث توجد المؤسسة وفي أي مكان في العالم) بيسر وسهولة وتكلفة اتصال محدودة جداً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- أحمد المعاني، وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 82.

<sup>2</sup> - بوزكري جيلالي، مرجع سابق، ص33

ث - السرعة الفائقة ( تقترب من سرعة الضوء).

ج- الموارد و العمل عن بعد وبلا حدود.

ثالثا: تستخدمها كل المؤسسات الربحية وغير الربحية ، الخاصة والحكومية، الخيرية و الأفراد.<sup>1</sup>

وتأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطا مختلفة وأشكالا متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المنشأة بما يحقق أهدافها. ومن تلك الأنماط ما يلي:

### 1-الحكومة الالكترونية :

تُعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية، بشفافية عالية. ويمكن أن يتمثل ذلك في إنجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة مثل: العلاقة بين الحكومة والحكومة. والعلاقة بين الحكومة والأفراد. والعلاقة بين الحكومة والشركات، والعلاقة بين الحكومة والموظف.<sup>2</sup>

### 2- الأعمال الإلكترونية:

هي إجراء جميع الوظائف التي تقوم بها الإدارة عن طريق شبكة الكترونية متصلة ببعضها البعض، وكذلك تتصل بشبكة المعلومات، أي أن الأعمال الالكترونية تشمل كلا من التجارة والتسويق وكذا الإدارة الإلكترونية ، أي تحويل كل الوظائف التقليدية إلى الشكل الإلكتروني.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- بوزكري جيلالي، مرجع سابق، ص33

<sup>2</sup>- براهيمى سميحة، مداخلة بعنوان الإدارة الالكترونية في الجزائر بين الواقع و الأفاق كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة-2019، ص5

<sup>3</sup>- راضية سنقوقة، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد المرفق العام، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة باتنة ،العدد الثاني عشر، جانفي 2018 ، ص 585.

**3- التجارة الإلكترونية :**

التجارة الإلكترونية هي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الإنترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة. ويمكن أن يتحقق الدفع من خلال البطاقات البنكية. وتُعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

**4- الصحة الإلكترونية :**

تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل إلكترونية، فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت. كما يمكن إجراء العمليات الجراحية في دولة وأن يكون الطبيب الاستشاري في دولة أخرى. كما يمكن تقليل أوقات الانتظار للمراجعين. فالمريض عندما يخرج من عيادة الطبيب ويتجه إلى الصيدلية يكون الدواء في انتظاره لدى الصيدلي. لأن الطبيب أرسل وصفة الدواء إلكترونياً إلى الصيدلية<sup>2</sup>

**5- التعليم الإلكتروني :**

في التعليم الإلكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو عبر شبكة الإنترنت. كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الإنترنت.<sup>3</sup>

**6- النشر الإلكتروني:**

هو استخدام أجهزة وأنظمة تعمل بالحاسوب في الابتكار والإبداع والصف واعداد الصفحات وإنتاج صفحات نموذجية وإخراجها كاملة ومنتهية.

1 - عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، 2003، القاهرة، مصر، ص44.

2 - بوزكري جيلالي، مرجع سابق، ص35

3- أحمد المعاني، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 82 .

من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الإقتصادية والإجتماعية والإطلاع على آخر المؤلفات، والإستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مميزات وظائف الإدارة الإلكترونية

للإدارة عدة مميزات وظائف أساسية من شأنها تطوير الخدمة العمومية والتحوّل الجذري من أساليب الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة وتتمثل هذه المميزات والوظائف فيما يلي:

#### أولاً: مميزات الإدارة الإلكترونية

##### 1: إدارة سرعة

وهذا يعود إلى استعمال الحاسوب بدل العمل التقليدي، حيث مكن من توفير المعلومات والبيانات المطلوبة في أداء الخدمات بسرعة فائقة.

##### 2: إدارة بدون ورق وبلا زمن.

حيث يتم الاستغناء على التعامل الورقي واستبداله بالبريد والأرشفة الإلكترونية والرسائل الصوتية والمتابعة الآلية، وكذلك أن الخدمة الإلكترونية على مدار الساعة، مما يمكن المواطن من الحصول على الخدمة في أي وقت يرغب فيه.

##### 3: إدارة بدون خطأ.

الإدارة الإلكترونية تقدم الخدمة وفق برنامج وقاعدة بيانات، حيث تعطي نتائج دقيقة وبيقينية لا مجال للخطأ فيها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 82

<sup>2</sup> - د. ولي المختار، الإدارة الإلكترونية في الدول العربية (المتطلبات والتحديات)، جامعة محمد بوضياف/المسيلة، ص4

**4: إدارة تقوم على تخفيض التكاليف**

حيث أنه في الإدارة الإلكترونية يتم الاستغناء على الكثير من الأدوات المكتبية، وكذا المرور بأكثر من موظف وغيرها من التكاليف عند أداء الخدمة تقليدياً.

**5: إدارة سهولة الاستعمال وتبسيط الإجراءات**

وهذا عن طريق تخفيف البيروقراطية واختصار مراحل إنجاز المعاملات ، وعدد الدوائر المساهمة في إنجاز طلبات ومصالح الجمهور، أي أن نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال عن طريق إتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة، وبالتالي الوصول إلى المعلومة بسرعة.<sup>1</sup>

**6: إدارة تقوم على الشفافية**

الإدارة الإلكترونية تقلل من الضبابية والفساد، حيث تحول العلاقة بين الإدارة والمواطن من علاقة ملؤها السرية إلى علاقة شفافة ومشاركة وتناغم، أي إرساء الديمقراطية الإدارية وانفتاح الإدارة على الجمهور، وبالتالي زيادة ثقة المواطنين بها.<sup>2</sup>

**7 إدارة تتسم بالتغير المستمر**

الإدارة الإلكترونية تسعى بانتظام إلى تحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء بقصد ترضية الزبائن، أو بقصد التفوق في مجال المنافسة، وبالتالي فهي دوماً في حالة تغير متواصل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد الفتاح بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، ج1، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 2003، ص 106.

<sup>2</sup> - راضية سنقوقة، مرجع سابق، ص 588.

<sup>3</sup> - حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقها في الدول العربية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2007، ص 16.

## ثانيا: وظائف الإدارة الإلكترونية.

## 1. وظيفة التخطيط:

ينطوي التخطيط على محاولة استشراف المستقبل والتنبؤ به والاستعداد لهذا المستقبل، والتخطيط عملية ذهنية بطبيعتها وتعتمد على التفكير الخلاق من خلال بلورة الحقائق والمعلومات عن موقف معين، ومن ثم يقرر المدير من خلاله ماذا يريد أن يعمل، وما هو الواجب عمله؟، ومتى؟، وما هي المواد اللازمة لإنجازه؟، ويرتكز التخطيط على دعامة أساسية، تتضمن تحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، ورسم السياسات، تحديد الإجراءات والقواعد، ثم إعداد البرامج الزمنية لوضع الأهداف موضع التنفيذ.

## 2. وظيفة التنظيم:

تتطوي هذه الوظيفة على تحديد الأنشطة والمهام المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف السابق تحديدها في وظيفة التخطيط، ثم التقسيم والتجزئة في الأداء الفعال لهذه الأنشطة والمهام. وتتضمن هذه الوظيفة أيضا تحديد طبيعة العلاقات التنظيمية وبناء الهيكل التنظيمي الذي يعكس طبيعة الأنشطة والعلاقات التنظيمية بأشكالها المختلفة وبمستوياتها المتنوعة.

## 3. وظيفة التوجيه:

وتهدف هذه الوظيفة إلى توجيه وإرشاد وتحفيز العاملين على نحو يساهم في ضمان تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل اليومي المتشابه بين كل من الرؤساء والمرووسين في مختلف المستويات الإدارية، ولذلك فهي ترتبط بمهارات الاتصال والقيادة والدافعية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - براهيمي سميحة، مداخلة: الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والافاق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

**4. وظيفة الرقابة:**

تهدف هذه الوظيفة إلى التأكد بأن الأداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعة على نحو يؤكد مدى الاتجاه نحو الهدف، ومن ثم يكمن تصحيح المسار عن طريق اكتشاف الانحرافات وتحديد مواطن الخلل والعمل على تلافي أسبابها باتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة ومواجهتها بالأسلوب الملائم.<sup>1</sup>

**5: وظيفة القيادة**

القيادة الإلكترونية تجعل من المدير أن يكون في كل مكان ويملك كل المعلومات، ويتصل بكل العاملين على الشبكة الداخلية، أو بالمتعاملين عبر الشبكة الخارجية<sup>2</sup>، وتنقسم القيادة الإلكترونية إلى ثلاثة أنواع.<sup>3</sup>

**1 القيادة التقنية العلمية**

وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة، حيث تركز على استخدام التكنولوجيا وتنتم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها، بالإضافة إلى سرعة الحصول عليها، حيث تمكن القائد الإلكتروني من تحسس أبعاد التطور التكنولوجي والعمل على الاستفادة منه وتوظيفه، كما تجعله يتسم بمواصفات جديدة، وهي سرعة الحركة والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال واتخاذ القرارات.

**02 القيادة البشرية الناعمة:**

وتتمثل في ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن كما تنتم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة والوصول إلى السوق، مع التركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

<sup>1</sup> - براهيمي سميحة، مرجع سابق، ص 04

<sup>2</sup> - راضية سنقوقة، مرجع سابق، ص 589.

<sup>3</sup> - عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، جامعة بسكرة، 2015/2016، ص 83



## 03- القيادة الذاتية

تتطلب جملة من المواصفات التي يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على إنجاز المهمات والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية

تتجلى أهداف الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وذلك من خلال ما يلي :

أولاً : الأهداف الإدارية: و يتمحور أهمها في :

- توفير المجال الواسع لجميع الإداريين للتعامل الفوري مع بعضهم لتحقيق الأهداف و ضمان مصالح المنظمة و العملاء و تحسين جودة المنتجات.<sup>2</sup>
- تبسيط الإجراءات و سرعة الانجاز و رفع مستوى الأداء الخدمات و بالتالي تقديم خدمة للزبائن ذات جودة تتناسب مع طبيعة الإدارة الإلكترونية.<sup>3</sup>
- الشفافية و الوضوح الإداري من خلال تقديم معلومات ذات درجة عالية من الموثوقية و توفر الاتصال و تسهيل عملية اتخاذ القرار.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2010، ص 28.

<sup>2</sup> - غزلا بنت محمد مطلق الغامدي؛"واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على مدارس التعليم بنين ينبع الصناعية و درجة مساهمتها لتجويد عمل الإداري".رسالة ماجستير(قسم التربية والتخطيط،جامعة أم القرى السعودية،2009).

<sup>3</sup> - وسام زغلول؛ " الإدارة الإلكترونية و الحكومة الإلكترونية ". مجلة البحوث، العدد 259 ، 2009. ص01

<sup>4</sup> - خالد إبراهيم ممدوح ؛ أمن الحكومة الإلكترونية . الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008.ص62.

- تطوير الإدارة باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة التي من شأنها تطوير العمل الإداري لرفع الكفاءة و إنتاجية الموظف و خلق جيل جديد من الموارد البشرية قادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة.

- استخدام نظام الأرشيف الإلكتروني نظرا لما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق.<sup>1</sup>

### ثانيا : الأهداف الاجتماعية :و تتمثل فيما يلي:

- وجود مجتمع قادر على التعامل مع المعطيات العصر التقني.

- محاربة البيروقراطية و القضاء على تعقيدات العمل اليومية<sup>2</sup>

- خلق تأثير إيجابي في المجتمع من خلال ترويج و تنمية المعارف و مهارات تكنولوجيا المعلومات بين أفراد المجتمع.

- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة للحد من تأثير العلاقات الشخصية و النفوذ.<sup>3</sup>

### ثالثا : الأهداف العلمية: و تتمثل في:

- تقليل من مخاطر فقد المعلومات و ضمان سيرتها.

- توظيف تكنولوجيا المعلومات من اجل دعم و بناء ثقافة مؤسسية ايجابية.

<sup>1</sup> - حمزة محمد ناجي خالد ؛ المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الالكترونية للمعلومات. متحصل عليه: [www.wlibooks.val.com/](http://www.wlibooks.val.com/) بتاريخ 10/03/2013.

<sup>2</sup> - - شائع بن سعد مبارك الفحطاني؛ " مجلات و متطلبات و معوقات تطبيقية الإدارة الالكترونية في السجون". رسالة ماجستير (قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض ، 2006. ص15.

<sup>3</sup> - سعد غالب ياسين ؛ الإدارة الالكترونية و أفاق تطبيقاتها العربية. الرياض: مركز البحوث، 2005. ص190

رابعاً : الأهداف الاقتصادية: و يمكن انجازها في ما يلي:

- إنجاز إجراءات العمل بسرعة المطلوبة و بالتكلفة المناسبة ورفع مستوى كفاءة الأداء .
- تغيير البنية التحتية لإدارة للاستخدام الحاسوب و إبرام عقود إدارية عن طريق الوسائط الإلكترونية.
- سهولة تسديد الرسوم الحكومية عن طريق الدفع الإلكتروني بواسطة البطاقات الائتمانية.
- استخدام الإنترنت التي تساهم في تعزيز دور المستهلك و العمل في تنمية الأداء التنظيمي.
- حضور اجتماعات دون الحضور الشخصي أو الرسمي عن طريق الدخول إلى شبكة الإنترنت و التماثل من خلالها<sup>1</sup>.

**المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.**

تعتبر المعوقات الإدارية من أهم العقبات التي تعترض التطبيق السليم والسريع للإدارة الإلكترونية ، لأنها تشمل على عدة محاور أهمها الرؤيا والأهداف التي ينبغي تصورها، وكذا التخطيط، بالإضافة إلى الإجراءات والأساليب الإدارية. وقبل معرفة هذه المعوقات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية ، نتطرق أولاً لمتطلبات الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> - عبد الفتاح بيومي الحجازي ؛ النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2003. ص99.

إولا متطلبات الإدارة الإلكترونية: وتتمثل فيما يلي:1

### 1- وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس.

ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والإستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة.

### 2- القيادة والدعم الإداري:

من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشله كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة اهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

### 3-الهيكل التنظيمي:

أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائما لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات و تنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات. ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض

1 - أ. عبدوني كافية، ابن حجوبة حميد، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2017، جامعة عباس لغرور، خنشلة ص 228

الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية.

#### 4-تعليم وتدريب العاملين:

تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

#### 5- وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات:

أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، لذا فإنها أسست لأداء العمل وفقا لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئة وظيفية و قانونية مختلفة، كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة.<sup>1</sup>

#### ثانيا-المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع أو أي منظمة ، فلذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة

1 - - أ.عبدوني كافية،أبن حجوبة حميد، مرجع سابق،ص229

الإلكترونية ، حيث هو المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من و إلى العنصر البشري، وتمثل البيئة التحتية للأعمال الإلكترونية في مجموعة الملكات العلمية والفنية والمهارية المؤهلة لتقديم الخدمات المرتبطة بالإعمال الإلكترونية سواء تلك المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة (تأسيسات ، توصيلات، تشبيك، وصلات، تطبيقات لاحقة ) أو البنية التحتية الناعمة (تقديم خدمات، استشارات ، نماذج أعمال جديدة، برمجيات تطبيق....الخ).<sup>1</sup>

### 6- المتطلبات التقنية

تعد الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث يهدف إلى تطوير الأداء ، كما يمكنه أن يحقق نتائج كبيرة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالإضافة إلى النتائج التعليمية، لكن هذا الأسلوب الحديث يتطلب توفير البنى التحتية الملائمة لإقامة مشروع الإدارة الإلكترونية ، ومن المهم الإشارة في هذا الجانب إلى ضرورة ارتباط الإدارة الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات و تقنيات، فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية، كما تتنوع أنماطها، مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة مثل ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات الهاتف الخليوي مع شبكة الإنترنت وتقنياتها مثل خدمات الرسائل القصيرة (SMS)، و بروتوكول الاتصال بالإنترنت (WAP)، والوسائط المعلوماتية الأخرى. ويمكن تصنيف بعض المكونات المادية للبنية التحتية التقنية للإدارة الإلكترونية إلى:<sup>2</sup>

1 - محمد جمال، اكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل الأجنين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2009، ص74، 73  
2 -- أ. عبدوني كافية، أ. بن حجوبة حميد، مرجع سابق، ص230

أ. المكونات المادية : وتتمثل في أجهزة الحاسب الآلي بمختلف أنواعها وقدراتها ، إضافة إلى الأجهزة الملحقة بها، والتي تعتبر ضرورية كأجهزة الإدخال أو الإخراج بمختلف أنواعها.

ب. المكونات المنطقية : وتشمل نظم برامج التشغيل وبرامج التطبيقات وخلافه.

ج. مستلزمات البنية التحتية لأعمال الحاسب الآلي داخل مبنى المنظمة مثل : المواقع

المكانية، التوصيلات السلكية، الأجهزة المساندة، الطاولات الخاصة بالحاسب وغير ذلك.

د. شبكات الحاسب الآلي: تعني كلمة شبكة توصيل مجموعة من الحاسبات معا بواسطة

سلك أو كيبيل بشكل مباشر، أو عن طريق خطوط الهاتف السلكية أو اللاسلكية، أو عن

طريق الأقمار الصناعية ، بغرض الحصول على المعلومات والبيانات وتبادلها فيما بين

هذه الحاسبات ، وفيما يلي توضيح لأهم أنواع الشبكات:

- شبكة الإنترنت (Internet): ورغم كبر حجم الكرة الأرضية ، (World Wide

Web) هي الشبكة العنكبوتية العالمية وامتدادها الجغرافي إلا أنها باتت تغطي أجزاء

كبيرة منها وهي مفتوحة لأي شخص في العالم.

- شبكة الإنترنت (Intranet): وتعرف بأنها الشبكة الداخلية للمنظمة، والتي تسمح

للموظفين والمنتسبين لهذه المنظمة بالحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها داخل

المنظمة مع فتح قنوات اتصال جديدة بين الموظفين، والفرق الرئيسي بينها وبين شبكة

الإنترنت هو أن الأخيرة مفتوحة لأي شخص في العالم، بينما الأولى خاصة فقط

بمنتسبي المنظمة وتحمى بما يسمى بالجدار الناري من الغرباء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أ. عبدوني كافية، أين حجوبة حميد، مرجع سابق، ص231

- شبكة الإكسترانت (Extranet): وتعرف بأنها "شبكة إنترنت خاصة يسمح لبعض المستخدمين المحددين سلفا بالدخول عبر شبكة الإنترنت إلى الإنترنت ولكن بصلاحيات وقيود محددة"، وبذلك تكون تطويرا لشبكة الإنترنت تلبية لمتطلبات أنشطة المنظمات على اختلاف أنواعها، وخاصة في المجالات التجارية<sup>1</sup>

### 7- المتطلبات الأمنية:

وهي توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث ، والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة أو الأفراد ، وذلك إما بوضع الأمن في برمجيات بروتوكول الشبكة أو باستخدام التوقيع الإلكتروني أو كلمة المرور. ونذكر بعض الإجراءات التي تتطلبها الإدارة الإلكترونية لتحقيق أمن المعلومات و تقليص التأثيرات السلبية لاستخدام شبكة الإنترنت ومنها:

1- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت.

2- وضع القوانين و اللوائح التنظيمية و العقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاك خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.

3- تطوير أدوات تشفير في البرمجيات للمحافظة على الخصوصية و خاصة في البرمجيات المتعلقة بخدمات الإنترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة.<sup>2</sup>

1 - أ.عبدوني كافية،أبن حجوبة حميد، مرجع سابق،ص232

2 - اللوزي محمد،التنمية الإدارية،دار وائل للنشر،عمان ،الأردن سنة 2000،ص145



4. وضع سياسة حماية عامة لأمن نظم المعلومات المحاسبية تتحدد حسب طبيعة عمل المنشأة .
5. يجب على الإدارة العليا في المنشأة دعم أمن نظم المعلومات لديها .
6. يجب أن توكل مسؤولية أمن نظم المعلومات في المؤسسة لأشخاص محددين .
7. تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة .
8. تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية .
9. الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن .
10. تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط .
11. تأمين استمرارية عمل وجاهزية نظم المعلومات خاصة في حالة الأزمات ومواجهة المخاطر المتعلقة بنظم المعلومات.<sup>1</sup>

### ثانياً: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

تواجه الإدارة في تحولها من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني عدداً من المعوقات الإدارية والتنظيمية التي يمكن عرضها فيما يلي:<sup>2</sup>

#### أولاً: المعوقات الإدارية .

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتابعتها.

<sup>1</sup> - اللوزي محمد،، مرجع سابق،ص145

<sup>2</sup> - نبأ مؤيد عبد الحسين الطائي، إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية، دار الكتب القانونية ، مصر، 2011، ص107.

- عدم التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.
- عدم توافر تدريب للمتخصصين بشكل واسع في المواقع المرغوب فيها.
- قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية داخل مؤسساتهم.
- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات.
- الافتقار إلى وجود جهة لتبني مشروعات الإدارة الإلكترونية على مستوى الدولة مما يؤدي إلى ضعف توافق الأنظمة.
- سيطرة المفاهيم التقليدية البيروقراطية على أجواء العمل الإداري بالمؤسسة وعدم التمكن من تجاوزها أو الحد من تأثيرها.
- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بضرورة الإدارة الإلكترونية والحاجة إليها.
- عدم تهيئة الأفراد نفسياً وإشعارهم بأهمية دورهم، وأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
- الاختلاف في نظم الإدارة داخل الجهة الإدارية الواحدة ، مما يعرقل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية بشكل انسيابي وسلس.<sup>1</sup>

### ثانياً: المعوقات البشرية :

- الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية ، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة .
- غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة ، في ظل التحول للإدارة الإلكترونية.
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي ، أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية

<sup>1</sup> - نبأ مؤيد عبد الحسين الطائي، المرجع السابق، ص107

- تزايد الفوارق الإجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه ( فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات و فئات أخرى تفتقدها) مما أدى إلى ازدياد حدة التفرق ، و أضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية.
- إشكالات البطالة التي يمكن أن تتجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية وحلول الآلة محل الإنسان ، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفا عن امتيازاته ومنصبه.
- قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لإستخدام الحاسب الآلي وشبكة الأنترنت.<sup>1</sup>

### ثالثا: المعوقات التقنية والمالية:

بعض الدول العربية استطاعت احتلال مراتب متقدمة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات المعاصرة بسبب قدرتها المالية وتحكمها في الجانب التقني ، مثل دول الخليج العربي، وبالمقابل بقية الدول الأخرى أغلبها واجهت وتواجه تحديات تقنية ومالية تتلخص في الآتي:

- 1- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، وكذا مشكل الصيانة التقنية.
- 2- ضعف مستوى البنية التحتية وهذا راجع لارتفاع تكاليف التجهيز.
- 3- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والإستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا ذات الكفاءة العالية.
- 4- صعوبات الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الأفراد.

<sup>1</sup> - عيان عبد القادر، مرجع سابق، ص80

بالإضافة إلى ما سبق ومن الناحية التقنية هناك عامل آخر يتمثل في التخوف وعدم الاقتناع بالتعاملات الالكترونية، أي الهاجس الأمني، وهو من اكبر التحديات التي تواجه الإدارة الالكترونية، وللتغلب على هذا العائق يتطلب الأمر توفير أدوات حماية تقنية تتيح للمستخدم التعامل مع البيئة الرقمية بقدر من الثقة والأمان، مع ضرورة توفر عنصرين آخرين وهما: البعد القانوني، ويتمثل في التشريعات اللازمة لتنظيم الحماية والبعد التوعوي وذلك بتوعية الأفراد بالمخاطر التي تتعرض لها البيانات، والتعرّف على أهم وسائل الحماية.<sup>1</sup>

#### رابعاً: المعوقات التشريعية:

- عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة و المعاملات الإلكترونية، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات الإلكترونية.
- تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة، مما يعرقل كثيرا من المعاملات الإلكترونية التي كان من الممكن أن تكون أكثر سلاسة في وجود هذه التشريعات وتحقق الفائدة المرجوة منها.
- غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية ، وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم، وبخاصة الحسابات البنكية والمستندات ذات الخصوصية وأسرار المؤسسات.
- عدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصادقيتها.

<sup>1</sup> - السالمي علاء عبد الرزاق والسليطي خالد إبراهيم، مرجع سابق ، ص 305

- وجود إشكالات في أنظمة الرسوم والطابعات وعمليات إستفائها.
- وجود إشكالات تتصل بوسائل الدفع وقانونيتها، ومدى قبول قانون الدفع نسبة القيد كبديل عن الدفع النقدي .
- إنتهاك الخصوصية الشخصية ورسم إطار المسؤوليات الجوائية والمدنية عنه.
- صعوبة تطبيق المسؤولية الجزائية على سلوكات مرتبطة ببيئة تقنية ومن ذلك التزوير التقني وجرائم الإختلاس والسرقة وإساءة الإئتمان وإساءة استعمال السلطة والتعسف بها.
- صعوبة تطبيق القانون الوطني وذلك عندما يمتد الفعل بين أكثر من دولة.<sup>1</sup>

#### خامسا :معوقات أمنية:

- مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها، وأن يمس ذلك الإختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير، أو استغلالها في أعمال غير مشروعة.
- عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الإختراقات المتعمدة تتفق عليها كل الأطراف المعنية.
- تشمل تحديات أمن المعلومات نطاقا واسعا من العناصر ، بعضها فني تقني مرتبط بالأنظمة التقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة ،وبعضها الآخر يرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية القائمة على الإدارات الإلكترونية حول العالم.<sup>2</sup>

1 - حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص ص195-197.

2 - صدام خمابسة، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، ط1، 2013.ص99

## خلاصة الفصل

إن تفعيل الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة متطلبات منها مادية ومنها بشرية، والجزائر من بين الدول التي تطمح لعصرنة إدارتها لكن هذه التجربة لازالت بذرتها الإدارية تنمو وبشكل بطيء مقارنة مع الدول العربية والأجنبية التي كانت السبّاقة لتبني مشروع الإدارة الإلكترونية ضمن ما يسمى بعملية الترقية الإدارية وتطوير الخدمات وتحسينها بشكل يرقى إلى مستوى طموحات المواطن ووفق ما تتطلبه حاجاته التي تتميز بالتغير المستمر ، لذا كان لزاما على الإدارات الجزائرية مواكبة تلك التغيرات المستمرة لحاجات المواطن بالشكل والكيفية التي تتماشى معها.

# الفصل الثاني

أهمية تأهيل العنصر البشري لتنفيذ الإدارة الإلكترونية

**تمهيد:**

تعتبر الموارد البشرية ركيزة أي تغيير إداري مرتبط بالأداء، لذلك فإن تطلع الجزائر لإقامة الإدارة الإلكترونية يجب أن يعطي الأهمية البالغة للموارد البشرية، حيث أن النقص في عدد الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية أصبح أمرا تعاني منه أغلب الدول ومن بينها الجزائر، وهو ما يعد معوقا أمام تنفيذ مشروع الجزائر الإلكترونية.

لذلك لا بد من تأهيل العنصر البشري وإعداد الكوادر الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية، ويمكن تحقيق ذلك بالاعتماد على أنشطة التدريب.<sup>1</sup>

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل تبيان أهمية تأهيل العنصر البشري لتفعيل الإدارة الإلكترونية من خلال التطرق إلى تدريب وتنمية الموارد البشرية (المبحث الأول) وتوظيف الموارد البشرية حسب الكفاءات في (المبحث الثاني).

<sup>1</sup> - أطاحي فاطمة الزهراء، أهمية تدريب الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد 35/34 مارس 2014 ص 273



**المبحث الأول: تدريب وتنمية الموارد البشرية:**

لقد ظهر في العصر الحديث ما يسمى بإدارة الأداء التي تركز على العنصر البشري وأدائه في إطار يضم الفعالية والكفاءة، بفضل التدريب المستمر وتطور أساليبه تماشياً ومتطلبات العصر، أو بعبارة أخرى هي تهتم بحركة تكنولوجيا الأداء البشري، خاصة أن تحسين هذا الأداء يعد نوعاً من أنواع التدريب المستمر من جهة، وتبحث عن قيادات جديدة من جهة أخرى من خلال إعادة هندستها وإعادة النظر في تصميم هيكلها؛ محاولة منها إشراك العمال في وضع السياسات و اتخاذ القرارات أو ما يمكن القول عنه: تمكين العاملين مستقبلاً من أداء أدوار جديدة في مجتمع رقمي معاصر.<sup>1</sup>

وسنتناول في هذا المبحث التطرق إلى كل من مفهوم التدريب الإلكتروني، خصائصه، أهميته، ومتطلبات تدريب الموارد البشرية .

<sup>1</sup> - طويهي فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير في إدارة

الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة وهران، 2014 / 2015، ص52

**المطلب الاول: مفهوم التدريب.**

لقد اختلف الكتاب والباحثون حول تعريف التدريب، إلا أن تعريفاتهم متفقة على الركائز الأساسية لعملية التدريب، في أنها تؤدي إلى التغيير أو التحسن أو التطوير الذي يحدث للمتدرب خلال قيامه بالمهام أو الأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية أفضل، وبما يساهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع.<sup>1</sup> وسنتناول في هذه الإطار بعض التعاريف الخاصة بالتدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني والفرق بينهما ونوجز فيما يلي:

**اولا: مفهوم التدريب التقليدي.**

يعد التدريب تغيير في سلوك الفرد لسد الفجوات المعرفية، المهارية، والاتجاهية بين الأداء الحالي، والأداء على المستوى المطلوب.<sup>2</sup>

وهذا ما دعا بالكثير إلى الاعتقاد بأن تنمية الموارد البشرية تركز على نشاط واحد ألا وهو التدريب، كأمر جوهري بسبب مقتضيات انتشار الآلية والأتمتة، وبسبب الدعوة إلى ترشيد طرق وأساليب أداء الأعمال.<sup>3</sup>

فالعلمية التدريبية هي التي تمكن من وضع جميع المعارف العلمية موضع التطبيق والدخول بالإنسان إلى عصر التكنولوجيا وتمكينه منه والمساهمة كشريك في حركة هذا العصر وتطويره.<sup>4</sup>

1- حفيفة أمينة، دور التدريب الإلكتروني في تطوير كفاءات العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماست في علوم التسيير، جامعة خيبريسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، 2016-2018 ص3

2- بشاريزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، ب ط ،الأردن، 2008، ص 171.

3- بارك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، ص276.

4- عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص32

يقصد بالتدريب "تلك الجهود الهادفة لتزويد المستفيد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل وتنمية وتطوير ما لديه من خبرات ما يزيد كفاءته لأداء عمله الحالي أو لأداء أعمال ذات مستوى أعلى بالمستقبل".<sup>1</sup>

ويعرف على أنه "كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان إمامهم بدقائق العمل وظروفه أو خلق مهارات إدارية أو فنية تحتاج إليها المؤسسة أو تغيير وجهات المعتقدات التي لدى الأفراد، تغييراً يؤثر بشكل إيجابي على نتائج أعمالهم. و نشاط يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد أو لصقل هذه المهارات".<sup>2</sup>

ويعرف على أنه "عملية تعليم المعرفة وتعلم الأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغييرات في سلوك وعادات ومعرفة ومهارات وقدرات الأفراد اللازمة في أداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون بها".<sup>3</sup>

تعريف الأمم المتحدة التي ترى التدريب أنه "عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالحياة العملية، وهو نشاط لنقل المعرفة إلى الأفراد والجماعات الذين يعتقد أنهم يستفيدون منها، فالتدريب باختصار هو نقل المعرفة وتطوير المهارات".<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التدريب عموماً يهدف إلى:

- تلافي جوانب الضعف وتنمية جوانب القوة في الأداء الحالي للمنظمة.

<sup>1</sup> - لؤي لطيف، بطرس الشكر، دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 71 (152-206)، بغداد، 2008، ص 154

<sup>2</sup> - خالد عبد الله المرابطي الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 14

<sup>3</sup> - سامر عبيد عبد الله الصاعدي، دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 7

<sup>4</sup> - عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص 32

- إكساب الموارد البشرية بالمعارف والمهارات الجديدة لتمكينها من أداء أعمال حديثة في المستقبل.
- رفع مستوى المهارة للموارد البشرية وروحها المعنوية في العمل.<sup>1</sup>
- ترغيب الفرد في عمله باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل.
- توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته.
- إتاحة الفرصة للوقوف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني.<sup>2</sup>

### ثانياً: مفهوم التدريب الإلكتروني.

أصبح التدريب الإلكتروني خيار إستراتيجي لتنمية وتطوير الموارد البشرية نظرا لكونه من أهم محاور تطوير العمل ونجاح المؤسسات وزيادة كفاءات الأفراد العاملين وذلك ما له من فوائد ومزايا عديدة. ولقد تعددت التعارف في كثير من الأبحاث والكتب والمؤلفات، والتي لم تتفق على تعريف شامل وواضح له، ولذلك يمكن تعريف التدريب الإلكتروني على النحو التالي:

التعريف 01: هو عملية منظومية تتم في بيئة تفاعلية متنقلة مشبعة بالتطبيقات التقنية الرقمية المبنية على استخدام شبكة الانترنت والحاسوب متعدد الوسائط والأجهزة المتنقلة لعرض البرمجيات والحقائب الإلكترونية والدورات التدريبية الإلكترونية، لتصميم وتطبيق و تقويم البرامج التدريبية التزامنية وغير التزامنية، بإتباع أنظمة التدريب الذاتي، والتفاعلي لتحقيق الأهداف التدريبية وإتقان المهارات، بناءا على سرعة المتدربين في التعلم، حسب مستوياتهم الفكرية، ظروف عملهم، حياتهم ومواقعهم الجغرافية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2005، ص439

<sup>2</sup> - بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي ، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة إستراتيجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جا معة ورقلة، 09 و10 مارس، 2004، ص 199.

<sup>3</sup> - علي بن شرف الموسوي، مشاركة مقدمة إلى الندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات وتكنولوجيا الاتصال في التعليم والتدريب كلية التربية، جامعة الملك سعود 14-12 ابريل، 2010، ص3

التعريف 02: يعرف على أنه "عملية تتم في بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكاته ووسائطه المعتمدة ، التي تمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها ، وذلك في أقصر وقت ممكن ، وبأعلى مستويات الجودة من دون تقييد بحدود المكان والزمان".<sup>1</sup>

التعريف 03 هو عبارة عن كل الأنشطة والبرامج التدريبية من خلال توظيف الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية والاتصالية المتاحة مثل الحاسب الآلي، شبكة الإنترنت، الأقراص المدمجة البرمجيات التدريبية، البريد الإلكتروني وغيرها وذلك لتلبية الاحتياجات التدريبية للمتدرب في أي وقت ومن أي مكان وفي أي تخصص، وتتم بصورة منظمة ومخططة مسبقاً، بهدف رفع كفاءات المتدربين. ويعتبر مفهوم التدريب الإلكتروني رديف للعديد من المفاهيم ، منها التدريب على الخط، التدريب الرقمي ،التدريب عبر الشبكات، التدريب عن بعد.<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة تستنتج أن هذا النمط الحديث في التدريب له عدة مزايا يمكن ذكرها فيما يأتي:

- سهولة تطوير وتحديث محتويات البرامج التدريبية.
- التحكم والإدارة لكل مراحل التدريب ، قبل وأثناء وبعد عملية التدريب.
- التقليل من تكلفة التدريب، مع زيادة عدد البرامج والدورات التدريبية.
- إعادة استخدام البرامج التدريبية بطريقة سهلة وسلسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- حفيظة أمينة، مرجع سابق،ص 20

<sup>2</sup>- أ.د.جمال علي الدهشان،التدريب الالكتروني مدخلا لتطوير منظومة التدريب في مصر،ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الثالث لمركز تنمية القدرات بجامعة بنها،20-مارس-2019،ص05

<sup>3</sup> - أ.د.جمال علي الدهشان،نفس المرجع،ص05

- سهولة استخدام الموقع التدريبي، واجهات، أيقونات، أشكال، روابط، انتقالات واضحة وسهلة.
- التفاعلية بين العناصر الثلاثة الأهم في عملية التدريب الإلكتروني المدرب، المتدربين ، البرنامج التدريبي.
- سهولة الوصول والحصول على التدريب، بنظام 24 \7 ، أي أربعة وعشرون ساعة في اليوم، خلال سبعة أيام في الأسبوع.
- تنفيذ التدريب وفق نظريات التدريب الحديثة المعتمدة على التنوع في طرق تقديم المادة التدريبية ، نصوص، صور، صوت، فيديو.
- الاستمرارية والديمومة في التدريب الإلكتروني وذلك بتصميم البرامج التدريبية وفق الاحتياج التدريبي فقط.
- التحديث والتطوير المستمر للبرامج التدريبية، وفق عناصر الجودة الشاملة في التدريب، وتحسين جودة البرامج التدريبية المقدمة عن طريق المقارنة المستمرة مع برامج تدريبية لشركات متخصصة في التدريب الإلكتروني ، مع مراعاة جانب الاختلاف في الاحتياج التدريبي والبيئة التدريبية والمتدربين، والظروف المحيطة، وجود مستشار ومتخصص في التدريب الإلكتروني مهمته الإشراف والمتابعة المستمرة لسير عملية التدريب وتقديم الأفكار النوعية، وإيجاد الحلول للمشكلات أو التحديات التي قد تواجه عملية التدريب الإلكتروني<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - أ.د. جمال علي الدهشان، مرجع سابق، ص06

- المرونة ، فالتدريب الإلكتروني بشكل عام هو تدريب ذاتي ومخصص لملائمة حاجات الأفراد المختلفة، لذلك فمن الممكن إجراؤه في أي زمان أو مكان بتوفر الأجهزة الذكية أو الحاسوب وسرعة إنترنت جيدة، وهو بالتالي يساعد المستخدمين على الاستفادة من التدريبات بما يتناسب مع جدول أعمالهم اليومي، ويسمى هذا الشكل من التعليم الإلكتروني " تعلمًا غير متزامن "، أي يتم دون التقيد بوقت نشر المواد التدريبية. في حين يسمى التعلم من خلال البث الحي المباشر على الإنترنت " تعلمًا متزامنًا "
- تجاوز عاملي الزمان والمكان، إذ يتيح الفرصة أمام المتدرب للاستفادة من المادة التعليمية دون الحاجة لمغادرة مكانه إلى موقع التدريب. ويمكنه مشاهدة المادة في الوقت الذي يناسبه بغض النظر عن موعد نشر المادة التعليمية. بذلك يتغلب على عوائق التدريب التقليدي مثل التنقل والسفر أو المرض أو ترك العمل أو الدراسة أو التكلفة المادية.<sup>1</sup>

1 - أ.د. جمال علي الدهشان، نفس المرجع، ص06

## المطلب الثاني: خصائص التدريب الإلكتروني ومراحله.

## أولاً: خصائص التدريب الإلكتروني.

يتيح التدريب الإلكتروني تكافؤ في الفرص التعليمية بين المتدربين ويرفع من مستويات الإلتحاق بمستويات التدريب، فهو يساعد على تنمية الموارد البشرية لمجتمع المعرفة حسب التغير في احتياجات السوق ومتطلبات التخصصات المختلفة وتحسين الوضع الإقتصادي والإجتماعي واستغلال الوقت بشكل فعال ، كما أن التدريب الإلكتروني على عكس التدريب التقليدي الذي يركز على المداخلات، فإنه يركز على العمليات والمنتجات ، فالمتدرب منتج للمعرفة وليس مستهلكا لها فقط وهذا يتطلب الكثير من المهارات التي ينبغي إتقانها أثناء التدريب .وبمعنى آخر فإن للمتدرب خيارات أكثر عما كان عليه الحال في السابق ومن خصائص هذا التدريب مايلي:<sup>1</sup>

- المشاركة الايجابية للمتدربين.
- تفعيل كافة أشكال تقديم المساعدة أثناء التدريب .
- قدرة المتدرب على التحكم في عملية التدريب.
- التفاعل النشط والمستمر بين المتدرب والمدرّب .
- تلقي التدريب حسب وقت وموقع المتدرب .
- يساعد على إعطاء تغذية راجعة فورية للمتدرب حول تقدمه التعليمي.
- يمكن المتدرب من تقويم ذاته ومهاراته ومراقبة أدائه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - د.علي بن شرف الموسوي، التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي، مشاركة مقدمة إلى الندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب 12-14- أبريل 2010 ص4

<sup>2</sup> -- د.علي بن شرف الموسوي، نفس المرجع ص4



ثانيا: مراحل التدريب الإلكتروني.

### المرحلة الأولى : التخطيط للتدريب الإلكتروني:

تتطلب تلك المرحلة تقدير الاحتياجات المستقبلية للمتدربين للعمل على إشباعها وتحديد الأهداف العامة والخاصة للتدريب الإلكتروني ووضوحها ووضع السياسات والإجراءات والاستراتيجيات اللازمة لتطوير أداء المتدربين، والمسؤول في المقام الأول عن تلك المرحلة هي الجهة المستفيدة من التدريب مع الاستعانة بمختصين في التدريب وأساتذة الجامعات وخبراء التقنية.

### المرحلة الثانية : التصميم للتدريب الإلكتروني التفاعلي:

ويقصد بها الكيفية التي يتم من خلالها ترجمة السياسات والإستراتيجيات والإجراءات التي تم وضعها في مرحلة التخطيط لتحقيق أهداف التدريب بالإضافة إلى تصميم أنشطة الدورات التدريبية، كما تركز تلك المرحلة على عمليه تصميم المنهج التدريبي المراد تقديمه على شبكة الإنترنت.

### المرحلة الثالثة : إعداد المحتوى التدريبي الإلكتروني :

1- تجهيز محتوى الدورات التدريبية: في ضوء تحليل الاحتياجات التدريبية الحقيقية للمتدربين باستخدام الطرق المنهجية وتحليل النظم ، كما يجب مراعاة ارتباط المحتوى بالأهداف التعليمية المراد تحقيقها وأن يكون صحيحا من الناحية العلمية وقابل للتطبيق وكافيا لإعطاء فكرة واضحة عن المادة.<sup>1</sup>

1 - د. أحمد حسين عيد المعطي، د. أحمد زارع، التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية "دراسة تقييمية"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الامارات العربية المتحدة، العدد، 31، 2012، ص295

2 - تصميم أنشطة الدورات التدريبية: يتم تصميم أنشطة تدريبية للمحتوى بما يتناسب مع المتطلبات الفنية والمعايير العالمية لتصميم المحتوى الإلكتروني وبما يحقق التدريب الذاتي التفاعلي .

3- تصميم الموقع وتهيئة بيئة التدريب: يتم تصميم موقع خاص بالتدريب الإلكتروني

يتضمن المحتوى التدريبي التفاعلي على هيئة دروس مدعوماً بالوسائط المتعددة.<sup>1</sup>

### المرحلة الرابعة : الإنتاج.

يتم في هذه المرحلة إنتاج مواد التعلم الوسائطية بحيث تدمج في محتواها كافة المكونات الوسائطية التفاعلية، ويحول المحتوى النصي إلى قوالب متعددة الوسائط ومتحركة تقوم على التفاعلية والأدائية، ويوضح بالأشكال والرسوم المثيرة لدافعية المتدرب والجاذبة لانتباهه، وتكون كل مادة تعليمية وسائطية مكونة تدريجياً كاملاً وقائماً بذاته، كما ينبغي عند إنتاج هذه المواد مراعاة معايير الجودة الضرورية لضمان النوعية القياسية للمنتج، وهي كما يلي :

1- بيان الأهداف العامة للتدريب والأهداف التفصيلية.

2- إدراج مواد تعلم ومكونات وسائطية ذات حجم قابل للتحميل على حواسيب المتدربين.

3- توافقية المواد التعليمية الوسائطية مع الأنظمة القياسية العالمية مثل أنظمة إدارة التدريب الإلكتروني (TMS)، والنظام المعياري للمواد التشاركية (SCORM)، والمستعرضات الشبكية، وأنظمة عرض الوسائط المعدة .

4- توفير قائمة المحتويات الرئيسية في كل أجزاء المنتج التدريبي.

5- تبسيط المعلومات والتقليل منها في كل مادة تعليمية وسائطية.<sup>2</sup>

1 - د. أحمد حسين عبد المعطي، نفس المرجع، ص 295

2 - د. علي بن شرف الموسوي، مرجع سابق، ص 06

- 6- توفير مصادر الكترونية ومراجع مناسبة لكل مادة تعلم وسائطية.
- 7- التفاعلية والمرونة والسهولة في عرض المواد التعليمية.
- 8- وضع امتحانات تقييمية دورية قصيرة تفاعلية في ختام كل محتوى تدريبي.<sup>1</sup>

### المرحلة الخامسة: تنفيذ التدريب الإلكتروني التفاعلي:

وفيه يتم الدخول إلى نظام التدريب الإلكتروني لتشغيل برنامج Internet Explorer وكتابة عنوان الموقع عندئذ تظهر الصفحات التالية :

- صفحة تسجيل الدخول: حيث يقوم المتدرب بإدخال اسم المستخدم User Name وكلمة المرور Pass Word الممنوحة له بواسطة المدرب ثم الضغط على زر الدخول.

- الصفحة الرئيسية وتتضمن العناصر التالية: محتوى التدريب ،المحادثة، التقييم ،البريد الإلكتروني ،ملفات التحميل، البحث Search.

- صفحة محتوى التدريب: تتضمن جدول المحتويات يوضح للمتدرب كيفية استعراض المحتوى والتنقل عبر صفحاته كما تتضمن فهرس للمحتوى التدريبي.

- صفحة المدرب: تتضمن معلومات عن المدرب (الاسم - البريد الإلكتروني - مواعيد تواجده بالموقع)

- صفحة التقييم الذاتي: توضح الإستراتيجية التي يتم من خلالها تقييم أداء المتدرب.

صفحة المتدربين: تضم قائمة بأسماء المتدربين المقيدين لدراسة محتوى التدريب وبريدهم الإلكتروني ليتسنى لهؤلاء المتدربين مراسلة بعضهم البعض.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - د. علي بن شرف الموسوي، نفس مرجع ص 06

<sup>2</sup> - د. أحمد حسين عبد المعطي، المرجع السابق، ص 296

## المرحلة السادسة : تقويم التدريب الإلكتروني :

تستند عملية تقويم التدريب على عدد من الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها إجراء التعديلات لتطوير نظام التدريب ورسم استراتيجياته المستقبلية، ومن هذه الأسس والمعايير، تحديد أهداف التدريب القريبة والبعيدة ووضوحها ، وشمول عملية التقويم واستمرارها ، ترابط عناصر منظومة التدريب واتساقها، وتكامل جهود التدريب السابقة واللاحقة وجودتها.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: أهمية التدريب الإلكتروني.

إن التدريب عبر شبكة الإنترنت يسهم بشكل مباشر في صقل مهارات وتحسين خبرات المتدربين بطريقة أكثر فاعلية من حيث التكلفة المكانية والزمانية، وإن سهولة التنقل والتصفح عبر شبكة الانترنت يسهم في تطوير العملية التدريبية، لذلك تكمن أهمية التدريب الإلكتروني في مايلي<sup>2</sup>:

- المرونة والملاءمة: سهولة وسرعة الوصول للمحتويات والأنشطة بأي وقت وأي مكان
- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين ومنها قدرة المتدرب أن يتدرب بسرعة أو ببطيء.
- يقدم تسهيلات وأساليب تدريبية متنوعة تمنع الملل.
- يسهل متابعة المتدربين ولو كانوا بأعداد كبيرة، كما يسهل وصول الآلاف لنفس المصدر، في نفس الوقت بخلاف المصادر الورقية.

1 - د. أحمد حسين عبد المعطي، نفس المرجع، ص296

2- حفيفة أمينة، مرجع سابق، ص22

- الوقت حيث يوفر ويتيح للمتدرب تنظيم وقته بجدولة تلقيه لدورته بما يناسب ظروف العمل والعائلة، كما يتيح له القفز على مواد ونشاطات يعرفها.
- المال حيث يخفض تكلفة السفر، التنقل، المعيشة، إضافة إلى تقليص تكلفة ضياع وقت العاملين و انخفاض تكاليف الدورات التدريبية وذلك باستخدام الشبكات.
- الإتصالات والتفاعل: إمكانية الاتصال والتفاعل الإلكتروني المباشر بين المدرب والمتدربين، وكذلك إتاحة الفرصة للمتدربين التفاعل الفوري إلكترونيا فيما بينهم من خلال وسائل البريد الإلكتروني، منتديات النقاش .
- إمكانية التدرّب بأي مكان يتوفر فيه حاسوب وإنترنت.
- مقدار التعلم وكم ونوع وشكل المحتوى التدريبي يفوق مراحل ما يتم اكتسابه في التدريب التقليدي.
- ينمي المسؤولية لدى المتدرب، ينمي فيه حس التعلم الذاتي والمثابرة.
- سهولة تطوير المحتوى التدريبي الموجودة عبر الانترنت.<sup>1</sup>
- وظيفة المدرب ستصبح بمثابة الموجه والمرشد.
- يتيح طرق متعددة في تقييم وقياس مستوى تقدم المتدرب.
- ومن أهمية التدريب الإلكتروني يمكن ذكر مايلي:<sup>2</sup>
- المتدرب هو المتحكم في العملية التعليمية أما المدرب فيكتفي بتوجيه المتدرب.
- إنشاء علاقة تفاعلية بين المتدربين والمدربين.
- استخدام كل ما هو متاح من وسائل مساعدة واستخدام أنماط تدريب مختلفة.
- تقليل تكلفة التدريب واختصار المسافات ورفع كفاءة المتدربين.

<sup>1</sup>-زرّقن عبود، جباري شوقي، التدريب الإلكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد السابع-305

295، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2009، ص303.

<sup>2</sup>- مهيبيل وسام ، تكنولوجيا المعومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية. " مذكرة ماجستير . جامعة الجزائر 3 . كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير . قسم علوم التسيير . 2012 . ص128.

- تشجيع المتدربين على تصفح الانترنت من خلال استخدام الروابط التشعبية للوصول إلى معلومات إضافية حول موضوع الدرس.
  - تطوير قدرة المتدرب على استخدام الحاسب والاستفادة من الانترنت مما يساعده في مهنته المستقبلية.
  - تشجيع المتدرب على الإعتماد على النفس والوصول إلى مرحلة بناء المعرفة ذاتيا.
  - السماح للمدربين بالاحتفاظ بسجلات المتدربين والعودة لها في أي وقت ومن أي مكان.
  - الوقت والمنهج والتمارين تعتمد على مستوى ومهارات المتدرب وليس على معدل المجموعة فالمتدرب الأقل مستوى لديه وقت لرفع مستواه والمتدرب المتميز يستطيع التقدم دون انتظار المتدربين الأقل مستوى.<sup>1</sup>
- المطلب الرابع: متطلبات تدريب الموارد البشرية.**

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب قدرات بشرية عالية كما تتطلب تغييرا في أساليب الإدارة والهيكل التنظيمية وتوفير الموارد المالية الكافية. ولتحقيق ذلك لا بد من فهم أفضل للعوائق التي تعترض نجاح هذا المشروع، والتصدي لما قد يعيق الاستفادة من هذه التقنيات الفعالة تمهيدا للدخول إلى المجتمع المعلوماتي الذي يعتبر سمة القرن الواحد والعشرون.<sup>2</sup>

وإن التصدي للمعوقات البشرية للإدارة الإلكترونية ، يتطلب السعي الجاد والمنظم للتعرف على تلك المعوقات ووضع خطط إستراتيجية وحلول ملائمة. من أجل تأهيل

<sup>1</sup>-مهيبيل وسام، نفس المرجع، ص128

<sup>2</sup> - نصير يوسف، المعلوماتية والتعليم والثقافة، بحث مقدم إلى ندوة المعلوماتية في الوطن العربي الواقع والآفاق، الاردن خلال الفترة 14-15 يوليو

العناصر البشرية تأهيلا جيدا وعلى مستوى عال من الكفاءة، وإعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصال الإلكترونية، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية التي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة.<sup>1</sup>

فهذه الإستراتيجية يجب أن تشمل الموارد البشرية في مختلف القطاعات والمستويات، كما يجب أن تتضمن توجيه أفراد المجتمع نحو هذا التحول، حيث هناك ضرورة لتوعية وتنقيف أفراد المجتمع وذلك من خلال:

- عقد ندوات ومحاضرات لجميع أفراد المؤسسات.
- طرح برامج إعلامية لتنقيف الأفراد بالتعاملات الإلكترونية.
- ترقية التكوين المتواصل في مجال المعلوماتية.
- تطوير المصالح الإدارية المكلفة بإدارة الموارد البشرية، واعتماد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات البرمجيات والانترنت بالإضافة إلى إيجاد نظم فعالة للمحافظة على هؤلاء الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم ، وتمكينهم وإتاحة الفرصة أمامهم للابتكار والتعامل السريع مع متغيرات البيئة التكنولوجية.
- وبالتالي فمن الضروري أن تسعى المنظمات التي تهيئة عناصرها البشرية وتدريبهم على استخدام الحاسب الآلي ووضع الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين منهم وإيجاد مبدأ

<sup>1</sup> - أحمد محمدغني، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2004، ص345.

التنافس في المنظمات ، بما يمكنهم من استيعاب هذه النقلة النوعية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية. وقد حددت تلك المتطلبات فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1- المتطلبات التقنية:

وتتمثل في شبكة الرابط الالكتروني التي ستصل بين الإدارات والمؤسسات ببعضها البعض والتي تضمن سرعة تبادل البيانات في حالة التدريب التفاعلي، بالإضافة إلى الهيكلية التي ستقوم عليها الشبكة والتي تحدد أجهزة الربط الالكتروني (DCEandDTE) وأجهزة الحاسوب التي تستخدم للاتصال والتصفح ومن ثم البرمجيات التي ستوفر التطبيقات التدريبية. ويجب الإعتماد على مركزية المعالجة من خلال تسخير أجهزة خوادم عالية القدرة الحاسوبية و السعة التخزينية وأجهزة حواسب طرفية رخيصة ذات قدرة محدودة وهذا يتطلب شبكة ربط عالية السعة لضمان سرعة إنتقال التطبيقات والمحتويات عند الحاجة إليها بدلا من الدخول في تعقيدات تحميل البرمجيات على الحواسب الطرفية وصيانتها.<sup>2</sup>

2- المتطلبات البشرية : وتتمثل في فريقين.

أ- الفريق الأول للتدريب الإلكتروني: ومهمته المتابعة والإشراف على عملية التدريب الإلكتروني ، ويتكوّن من أعضاء من الإدارات الرئيسية في المؤسسة إضافة إلى مختص التدريب الإلكتروني

-عضو من رئاسة المؤسسة.

-عضو من إدارة الموارد البشرية، و غالبا يكون رئيس قسم التدريب في المؤسسة.

-عضو من الإدارة المالية.

1 - أ.د.جمال علي الدهشان، مرجع سابق ص12

2 - إيمان عياشي. آمال عياد،التدريب الالكتروني للموارد البشرية في الادارة العمومية ،مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ،جامعة محمد الصديق بن يحي ،جبل،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2017ص57



–مختص التدريب الإلكتروني.

–عضو من الموظفين يتم اختياره بناء على رغباته واهتماماته السابقة بالتدريب الإلكتروني.

ب- الفريق الثاني التنفيذ المباشر: ويتكون من مصممي البرامج التدريبية ومصممي الموقع التدريبي والمدرّبين ومديري الموقع الإلكتروني التدريبي.<sup>1</sup>

### 3-المتطلبات المادية:

– أجور تصميم وبرمجة الموقع التدريبي.

–أجور تصميم الدورات والبرامج التدريبية.

– أجور التنسيق مع الشركات المعنية والمتخصصة.

– أجور المدرّبين، و تُدفع مرة واحدة فقط، مع إمكانية إعادة الدورات مرة أخرى بشكل مجاني.

– أجور الإستضافة والخدمات الإلكترونية المصاحبة للصيانة المستمرة، الحماية وتوفير الأمن الإلكتروني. و أجور الإشراف العام من المختصين في التدريب الإلكتروني.

### 4-متطلبات أخرى: من تلك المتطلبات:

متطلبات خاصة بالمتدربين:منها مهارات أساسية في استخدام الحاسوب والإنترنت. مهارات التعلم الذاتي، بتوفير برنامج تحفيزي، يُفضّل أن يكون أول برنامج تدريبي إلكتروني مرتبطا بالتعلم الذاتي، مهارات في اللغة الإنجليزية لبعض الموظفين وليس الكل،متطلبات التسويق الداخلي تتمثل في وجود خطة تسويق داخلي تشتمل بالدرجة الأولى نشر ثقافة التدريب الإلكتروني عند الموظفين.<sup>2</sup>

1 – أ.د.جمال علي الدهشان، مرجع سابق ص12

2 – أ.د.جمال علي الدهشان، نفس المرجع، نفس الصفحة.

## المبحث الثاني:توظيف الموارد البشرية حسب الكفاءات.

لقد أفرز التقدم الهائل للتكنولوجيا الرقمية تأثيرات في مختلف الميادين وخاصة في المجال الإداري، حيث ساهم في ظهور طرق مبتكرة في العمل الإداري وساعد على التحول من النمط التقليدي للإدارة إلى نموذج الإدارة الإلكترونية. فتوجهت المنظمات إلى مواكبة تلك التطورات والاستفادة من مزاياها، بتغيير منهجية التفكير واتخاذ طرق عصرية في أداء عملياتها ووظائفها المختلفة.

كما أدخلت هذه التكنولوجيا على عملية الاستقطاب، ولم يعد استقطاب الموارد البشرية كما في السابق باستعمال الإعلانات الورقية وغيرها من الوسائل التقليدية، بل استحدثت طرق جديدة ديناميكية في اختيار المورد البشري الخارجي، والبحث عن الكفاءات البشرية والعمل على جذبها لسد الوظائف الشاغرة في المنظمة.<sup>1</sup>

## المطلب الأول:التوظيف الإلكتروني

إن التوظيف الناجح لا يتم إلا بإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الجديدة، على عملية التوظيف داخل المؤسسات للقضاء على الحواجز البيروقراطية، وإرساء معالم الشفافية ومبدأ الحيادية في العمل، وتحسين العلاقات بين المؤسسة والأشخاص المرشحين لشغل الوظائف بواسطة الانترنت، عملاً بمبدأ الأفراد هم أئمن الأصول، ولزيادة التميز أي للمؤسسات فهي تستخدم نظم قائمة على الانترنت و الإعلان للإسراع من عمليات التوظيف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-حبيب فارح، واقع وتحديات الاستقطاب الإلكتروني في الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية جامعة مولود معمري - تيزي وزو - كلية الحقوق والعلوم السياسية، السنة الجامعية: 2020/2019، ص 07  
<sup>2</sup>جبريان هوبنكنز، جيمس ماركهام، الترجمة خالد العامر بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط 1، مصر، 2006، ص 173.

ويأخذ الإعلان في مثل هذه الحالة عدة صور: الإعلان عن طريق المواقع الإلكترونية الجذابة، أو صفحات الويب وكذا الإعلان في الشرائط العادية أو التي تستخدم الرسوم المتحركة (الصوت والصورة) . ويمكن دور هذه الإعلانات في إطلاع الأفراد بكافة المعلومات التفصيلية عن الشركة، طبيعة أعمالها، استراتيجياتها، خدماتها من جهة و معلومات عن الوظيفة من حيث مواصفاتها، متطلباتها، الرواتب من جهة أخرى<sup>1</sup> وهي مهمة جدا ومحفزة لاقتحام ميدان العمل في حالة توافقه مع الشروط أو الانصراف لغيره دون تضييع الوقت.

### تعريف التوظيف الإلكتروني :

يقصد بالتوظيف الإلكتروني استخدام الانترنت و التقنيات الحديثة لإنهاء كافة الإجراءات المتعلقة بالتوظيف بدءا من الإعلان عن الوظائف و مرورا بتعبئة نماذج طلب التوظيف و متابعة الطلب الكترونيا من قبل المتقدم للإستعلام عنه و إجراء المفاضلة الكترونيا بين المتقدمين، و انتهاءا بإعلان النتائج في الموقع.<sup>2</sup>

كذلك يمكن القول أن التوظيف الإلكتروني هو إدخال التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال على عملية التوظيف داخل المؤسسات مما سيؤدي إلى القضاء على الحواجز البيروقراطية و خلق علاقة مباشرة ما بين المؤسسة أوالمسير لعملية التوظيف و الشخص المتقدم لشغل المنصب من خلال استخدام شبكة الانترنت، حيث يمكن لهذا الأخير الدخول إلى الموقع الإلكتروني للمؤسسة و الاتصال مباشرة بالمسير المسؤول عن عملية التوظيف بطريقة سهلة وسريعة.<sup>3</sup>

يعتبر لجوء المنظمة للتوظيف الإلكتروني فرصة اكتشاف المرشحين للمؤسسة،فهو مجال للإتصال، والتسويق ، وجعل المرشحين أوفياء للمؤسسة ، ويمكن للمنظمة اللجوء

1-عبد الباري إبراهيم درة،المرجع السابق ، ص 443.

2 - آمال ديلمي،دور الادرة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة،مذكرة ماستر في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة ام البواقي،2015،ص76

3 - آمال ديلمي،نفس المرجع،ص77

من خلال التوظيف الإلكتروني إلى دعوة المترشح المختار لشغل المنصب الشاغر من القيام بأول خطواته في الإدارة الإلكترونية عن طريق الانترنت حتى وإن لم يتم استقباله بعد في المنظمة ، إلا أنه يوكل إليه قرص مضغوط CD-ROM بمجرد تحميله تمنح له إمكانية النفوذ إلى مجموعة من الوثائق عن طريق شبكة انترنت المنظمة المطالب بملئها لإنشاء ملفه الإداري.<sup>1</sup>

وللتوظيف الإلكتروني ثلاثة أشكال و هي كالتالي:

1- **موقع ويب المؤسسة:** لقد انتشر استعمال مواقع المؤسسة لإعلان المناصب الشاغرة، حتى ولو كان في الوقت الحالي تلجأ لهذا الأسلوب المؤسسات الكبيرة خاصة، وميزته الأساسية تواضع تكلفته عكس الإعلانات المنشورة في الجرائد المكتوبة، إضافة لذلك سعر الإعلان الذي لا يتأثر لحجمه ولا توجد قيود فيما يخص حجم المعلومات التي يحتويها .

2- **المواقع الحكومية:** يعتبر التوظيف الإلكتروني عن طريق المواقع الحكومية أحسن طريقة للتوظيف في حالة توظيف المترشحين أقل خبرة.

3- **المواقع الخاصة أو الشخصية:** العديد من المواقع متخصصة في توظيف المستخدمين ، والأسعار المطلوبة لنشر إعلان عادة ما تكون قصيرة .كما أن نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يساعد في الرد على الطلبات المقدمة في وقت أسرع من استخدام الوسائل التقليدية للتوظيف.<sup>2</sup>

وعموما يتمتع التوظيف الإلكتروني بحسنات متعددة منها:

- يسرّ الإجراءات ويوسع نطاق التحقيق المتعلق بالموظفين المرقبين.
- تعتبر وسيلة فعالة في تطوير صورة الشركة.

1 - مهيبيل وسام، مرجع سابق، ص116، 115

2 -- مهيبيل وسام، نفس المرجع، ص117

- استخلاص الطلبات عالية المهارات.
- اتخاذ التدابير وتحقيق التناغم بين الإجراءات والوضع الراهن، لتعديل النظام تبعاً للحاجة
- مساحة تدني التكاليف وشساعة الإعلان وسهولة الولوج إليها من قبل العديد من الأشخاص.
- توفير الحيادية وعدم التحيز.
- تدعيم العلاقة المباشرة ما بين المسير والمرشح، ما يسمح بالتقليل من عدد الوسطاء ، والذين عادة ما يمثلون نفقات إضافية مقابل خدماتهم التي يقدمونها، في حين يقبل أي عامل لا يملك منصبا محددًا أي أجر مقدم له مقابل ساعات عمله لإرضاء الوكالة وإثبات مهارته بما تتناسب والمنصب شاغر.
- القضاء على الحواجز الجغرافية إذ تنتقل السيرة الذاتية الإلكترونية للمرشح بسهولة وفي كل المواقع الجغرافية عبر محركات شبكات الانترنت.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : الاستقطاب الإلكتروني:

تتكامل عملية التوظيف بانجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب ،الاختيار والتعيين ، ويعتبر الاستقطاب الإلكتروني من أهم تطبيقات التوظيف الإلكتروني لمدى تأثيره بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ،حيث يبقى العامل البشري حاسما وغالبا لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الاختيار والتعيين.

#### 1-تعريف الاستقطاب الإلكتروني:

لقد تعددت التعارف المتناولة لهذا الموضوع، ومن بينها ما يلي:

<sup>1</sup> - طويهري فاطمة،مرجع سابق، ص75،74

تعرف عملية الاستقطاب أنها وضع خطة للموارد البشرية، تتضمن البحث عن الأفراد ذوي قدرات وكفاءات وخبرات عالية لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، باستخدام طرق فعالة للحصول عليهم.<sup>1</sup>

ويقصد بالاستقطاب الإلكتروني عملية اجتذاب وإغراء القوى العاملة للتقدم لشغل وظائف عن طريق شبكة الانترنت، حيث يتم مقابلة الباحثين عن العامل مع أصحاب العمل (أي الجهات المستقطبة) سواء من خلال هذه الجهات بذاتها أو من خلال مواقعها على الشبكة، أو من شركات ومؤسسات متخصصة في هذا المجال.<sup>2</sup>

كما يعرفه محمد هاني محمد على أنه: البحث عن الأفراد المؤهلين ذوي قدرات ومعارف لشغل الوظائف الفارغة في المنظمة، حيث تبدأ المنظمة بالبحث ثم جذب الأفراد المناسبين ثم اختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة.<sup>3</sup>

كما يمكن تعريف الاستقطاب الإلكتروني على أنه نظام تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم بإنشاء مواقع و صفحات إلكترونية، وتمكن من خلالها للباحثين عن العمل تقديم طلباتهم على شكل سير ذاتية عبر المواقع. فهي أداة جديدة في جذب المرشحين للعمل.<sup>4</sup> ومن التعريفات السابقة يمكن استخلاص الاستنتاجات:

- الاستقطاب الإلكتروني وظيفة أساسية وإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، حيث يستهدف استقطاب أنسب الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة.

1 - مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض ط3، 2009، ص.450.

2 - مهيب وسام، مرجع سابق، ص 118.

3 -محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعتر لنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2014، ص.125.

4 - عطا ادم حما الصالح و كاوه محمد روستم، دور الاستقطاب الإلكتروني على نجاح المنظمات لمدينة الفاروق الطبية السلیمانية، مجلة جامعة التنمية البشرية، مجلد2، العدد2016، 3، ص.6.

- الإستقطاب الإلكتروني منهجية جديدة في جذب الموارد البشرية المتميزة باستخدام تكنولوجيا حديثة رقمية في البحث عن الأفراد المؤهلين في مواقع الويب.
- يوفر الاستقطاب الإلكتروني السرعة في نشر الوظائف الشاغرة في مواقع وبوابات الإستقطاب ويقتصد في الوقت والجهد مقارنة بالاستقطاب التقليدي.
- يساهم الاستقطاب الإلكتروني في اختيار أفضل المرشحين انطلاقا من سيرهم الذاتية.
- إن إدخال الانترنت في عملية الاستقطاب تحولت إلى عملية ديناميكية من حيث الإتصال و التواصل بين الباحثين عن العمل و المرشحين و الجهة المتخصصة في الاستقطاب. انطلاقا مما سبق، يمكن تقديم تعريف إجرائي كالتالي:

الإستقطاب الإلكتروني منهجية جديدة تعتمد عليها المنظمات في جذب المورد البشري عبر استغلال المواقع والصفحات الإلكترونية، و ذلك بدءا بنشر عروض العمل عبر المواقع وتلقي طلبات الباحثين عن العمل على شكل سير ذاتية. فتقوم إدارة الموارد البشرية بترتيب وتصنيف الطلبات إلكترونيا، و فحصها واختيار أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة.<sup>1</sup>

## 2-أهمية الإستقطاب الإلكتروني :

- السرعة الفائقة في مقابلة الباحثين عن عمل بأصحاب العمال والجهات الطالبة ، وهذا يوفر الكثير من الوقت الذي يعتبر في عالم الأعمال له قيمة كبيرة ، ولعل هذه هي أهم ميزة للاستقطاب الإلكتروني.

1 - حبيب فارح، واقع وتحديات الاستقطاب الإلكتروني في الجزائر، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2020، ص32

- تخفيض تكاليف الإستقطاب مقارنة بالطرق التقليدية ، حيث الحاجة إلى نشر إعلانات في الصحف والمجلات أو القيام بزيارات ميدانية للمؤسسات.

- تخفيض حجم العمل الورقي والمكتبي حيث يمكن معالجة طلبات المتقدمين وسيرهم الذاتية إلكترونيا حيث البرمجيات الخاصة بتسيير الموارد البشرية تمنح إمكانية تسيير طلبات المتقدمين وتسمح بالتخزين والمعالجة الجيدة لهذه الطلبات دون الحاجة إلى كثير من الأوراق كما هو الحال في المعالجة التقليدية.

- يتفوق الإستقطاب الإلكتروني على الطرق التقليدية من حيث عدد من يتم استقطابهم حيث يمكن اجتذاب آلاف المتقدمين لسهولة الوصول إليهم من ناحية، وكذلك مخاطبتهم في كثير من الدول على مستوى العالم ككل من ناحية أخرى.

- يمكن عن طريق الاستقطاب الإلكتروني التغلب على معوقات المكان والزمان حيث يمكن استقطاب الموارد البشرية من أي مكان في العالم بسهولة بغض النظر عن الحواجز المتعلقة بالبعد الجغرافي وكذلك التوقيت بين الدول وذلك عن طريق إجراء المقابلات والاختبارات وتلقي السير الذاتية وطلبات التوظيف من خلال ما يسمى بالاتصال الجماعي عن بعد ، كما يقوم المسير المهتم بأحد المترشحين بتحديد موعد معه من خلال خدمة الدردشة وبالتالي التحقق من توافق المترشح مع احتياجاته واتخاذ قرار ملاقاته شخصيا.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : التسيير الإلكتروني في الجزائر.

يمكن القول عن التسيير الإلكتروني هو ذلك "العملية التي تعتمد فيه المؤسسات التقنيات الجديدة من حواسيب، وشبكات في تنظيمها، وأعمالها وهي تهتم بالإنتاج، الزبائن، التسيير الداخلي أو إدارة الأعمال وهذا طبعا تبعا لطبيعة المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مهيبيل وسام المرجع السابق. ص . 119 ، 120.

<sup>2</sup>-شادلي شوقي، المرجع السابق ، ص 103.



وفي هذا الإطار "لم يعد يكف أن يكون المدير ملماً بثقافة الحاسب الآلي ، وإنما إلى جانب إدراك التعامل مع العناصر المختلفة المكونة لتكنولوجيا المعلومات من تشغيل البيانات ، البرامج، شبكة الاتصالات، وكيفية التنسيق وإدماجها في نظام متكامل مع كيفية إدارتها بالشكل الأكثر ملاءمة للتنظيم.<sup>1</sup>

وفي هذا الصدد "ظهر مفهوم جديد هو مفهوم المكتب الافتراضي ،حيث أصبح من الممكن للأفراد من أن يعملوا داخل منازلهم دون الانتقال إلى الشركة " <sup>2</sup> وهذه الطريقة تهدف إلى التخفيض من التكاليف ،وضياع الوقت والطاقة من خلال التقليل من نسبة إنتقالات العمال، و تبادل المعلومات مباشرة عن بعد والمتابعة المنسقة والمستديمة"<sup>3</sup>.

إذ يعد مشروعاً مصمماً خصيصاً للجمع بين الأداء المتزايد ونمط الحياة المعزز، ويشترط لنجاح العمل عن بعد: ثقافة الإدارة عن بعد والتخطيط ، كنتيجة حتمية للتحويلات التنظيمية بفضل تكنولوجيا المعلومات ؛ وقد أجرى المركز الفرونكوفوني لمكننة المنظمات "سيرفيو" مسحا حول العمل عن بعد بالاستناد إلى مسألة التوفيق بين الأداء ونوعية الحياة حيث أكد على أنه يساهم في زيادة الإنتاج و خفض التكلفة إلى جانب إرضاء الموظف في الآن ذاته.<sup>4</sup>

ويمثل توجه الجزائر نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخلا يعبر عن تغير رئيسي في ثقافة وممارسة الأعمال الحكومية من تأمين إدارة أكثر كفاءة لمواردها و بالتالي تمكينها من تنفيذ سياساتها وخططها بكفاءة مرتفعة، حيث يمثل انتشار الانترنت كتقنية محورية في إستراتيجية التحول الإلكتروني مرحلة هامة في إرهاصات الانتقال نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتحول للخدمات الإلكترونية في المؤسسات الحكومية بالجزائر واعتماد مفهوم الإدارة الإلكترونية، كأداة لتطوير وإصلاح منظمات الخدمة

1-سونيا محمد البكري،المرجع السابق ، ص 35.

2-عبد الرحمان القري،المرجع السابق ، ص 118.

3-Myriam BARNI , manager une équipe à distance ,Edition d'organisation ,Paris, 2003, p 53 .

4-مرا التوتليان، المرجع السابق ، ص 51.

العمومية، حيث عملت الجزائر على الاستفادة من خدمات شبكة الانترنت ومختلف التقنيات المرتبطة بها خلال ارتباطها بشبكة الانترنت في مارس 1994، عن طريق مركز البحث العلمي والتقني CRIST، والذي تم إنشائه من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مارس 1986، وكان من مهامه الأساسية إقامة شبكة وطنية وربطها بشبكات إقليمية ودولية.<sup>1</sup> ومع انطلاق الربط بالانترنت عرفت الجزائر تزايدا وتقدما هاما في مجال الاشتراك والتعامل بالانترنت، حيث قدر عدد الهيئات المشتركة سنة 1996 حوالي 130 هيئة، و في سنة 1999 بلغ عدد المشتركين 800 هيئة.

وانطلاقا من سنة 2008 شرعت الجزائر في مشروع "الجزائر الالكترونية 2013"، وهذا بوضع مختلف النصوص التشريعية وإعداد القواعد الأساسية التي تضمن ذلك، لأجل تهيئة مختلف القطاعات لمثل هذا التطور، حيث تعد الوثيقة التي صدرت في ديسمبر 2008 أول وثيقة رسمية تحمل معالم برنامج إدارة الكترونية متكاملة في الجزائر، حيث يهدف إلى بناء مجتمع المعلومات وتحريك الاقتصاد الوطني وجعله رقمي إضافة إلى تقليص البيروقراطية والوصول إلى سرعة اتخاذ القرار، وهو ما انعكس بشكل جزئي في الخدمات الالكترونية والتي تقدمها وزارة الداخلية والجماعات المحلية.<sup>2</sup>

لقد عملت وزارة الداخلية والجماعات المحلية من خلال عصرنة الخدمات المقدمة للمواطن والتماشي مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية، على تقنين الخدمات الالكترونية بإطلاق ورشة كبرى لعصرنة الإدارة المركزية والجماعات المحلية وذلك بالوضع التدريجي لنظام التعريف المؤمن، لهذا عملت وزارة الداخلية والجماعات المحلية على مستوى البلديات

<sup>1</sup> - ابراهيم بختي، " الانترنت في الجزائر"، مجلة الباحث، عدد01، جامعة ورقلة، 2002، ص 31.

<sup>2</sup> - براهمي سميحة عنوان المداخلة: الإدارة الالكترونية في الجزائر بين الواقع و الافاق كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة محمد بوضياف -

والدوائر الحكومية في الإجراءات الجديدة وهذا لمعالجة الطلبات المتعلقة ببطاقة التعريف البيومترية والإلكترونية وجواز السفر الإلكتروني والبيومتري، حيث تعد بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والإلكترونية وثيقة مؤمنة تماما وذات شكل أكثر مرونة طبقا لآخر التطورات التكنولوجية في العالم، حيث تحتوي على شريحة الكترونية وصورة رقمية تضمن للمواطنين الإتمام السريع لمختلف الإجراءات اليومية بسبب ثقتها واستخداماتها المتنوعة في إطار الربط البيئي مع القطاعات الأخرى، أما جواز السفر الإلكتروني والبيومتري، والذي يعد وثيقة هوية وسفر مؤمنة قابلة للقراءة أليا فهي تحتوي بصفة خاصة على شريحة الكترونية دون صلة تحتوي على الشهادات الإلكترونية للدولة الجزائرية وعلى معلومات الحالة المدنية لصاحب الطلب ومعلوماته

البيومترية الرقمية من ضمنها صورته الرقمية وتوقيعه وبصماته، وتتطابق مع المعايير المملاة من طرف المنظمة الدولية للطيران المدني، والذي حدد تاريخ أول افريل 2010 كأخر استحقاق لإطلاق جواز السفر الإلكتروني والبيومتري لمجموع أعضائها وكذا وافق سنة 2015 كاستحقاق للسحب النهائي لسريان جواز السفر غير الإلكتروني وغير البيومتري عبر العالم، إلى جانب وضع ترتيبات أخرى مثل جواز السفر أحادي الشخص حتى بالنسبة للأطفال القصر.<sup>1</sup>

ولم تكتفي الوزارة بهذه الإجراءات بل تم فتح المجال لتسجيل من خلال موقع الكتروني وهذا في نهاية سنة 2016، حيث تم فتح مجال التسجيل الخاص بالوثائق البيومترية على الموقع الإلكتروني وتم تسجيل 87230 طلب على الموقع الإلكتروني خلال الفترة 18 إلى 25 ديسمبر 2016 مع اشعار المسجلين بالوصول الكترونيا، مع تكفل الإدارة بدراسة

<sup>1</sup> - براهيمى سميحة، مرجع سابق، ص08

ومتابعة كل طلب، حيث شرعت بلديات الجزائر العاصمة في استخراج جواز السفر البيوميترى وهذا في مدة لا تتجاوز 24 ساعة.<sup>1</sup>

ولتحقيق التسيير الإلكتروني للإدارة الجزائرية ينبغي تحقيق الأهداف الآتية:<sup>2</sup>

- تسريع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة العمومية.
- تسريع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الشركات.
- تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- دفع تطوير الاقتصاد الرقمي.
- تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع.
- تطوير الكفاءات البشرية من أجل تعميم استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تدعيم العلم والبحث والتطوير.
- ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني.
- الإعلام والاتصال
- تثمين التعاون الدولي.
- آليات التقييم والمتابعة.
- إجراءات تنظيمية.
- الموارد المالية.

<sup>1</sup> - براهيمى سميحة، نفس سابق، ص8

<sup>2</sup> -د.خالد هناء سيدهم، التعليم الإلكتروني بالجزائر دراسة حالة لمشاريع الجزائر الإلكترونية ، المجلة الدولية للاتصالات،الجمعية العربية للحسابات عدد خاص ،فبراير 2014، ص85

## المطلب الرابع : الحكومة الإلكترونية.

لقد اختلفت آراء المفكرين أيضا نحو إيجاد تعريف جامع للحكومة الإلكترونية ،حيث عرفها بعض الكتاب بأنها :النسخة الافتراضية عن الحكومة الحقيقية مع بيان أن الحكومة الإلكترونية تعيش محفوظة في مراكز حفظ البيانات للشبكة العالمية للانترنت وتحاكي أعمال الحكومة التقليدية ،والتي تتواجد بشكل حقيقي ومادي في أجهزة الدولة.<sup>1</sup>

كما يرى البعض بأن المقصود بالحكومة الالكترونية هو: قدرة القطاعات الحكومية على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطنين وبين قطاعات الأعمال بسرعة ودقة عالية وبأقل تكلفة عبر شبكة الانترنت مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتناقلة معتمدة على مبدئين ،مبدأ تقني: ويتمثل في إعداد المعلومات الكترونيا وتناقلها عبر شبكة الانترنت وضمان دقتها و سريتها ،ومبدأ إجرائي: ويتمثل في تنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد مع ضمان صحتها ومصداقيتها.<sup>2</sup>

وتعد الحكومة الالكترونية الإطار الشامل والمتكامل للتطبيقات الالكترونية في المجال الإداري على مستوى أطراف العملية الإدارية كافة ،وهذا يعني أن تطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية الخطوة السابقة لتطبيق أسلوب الحكومة الإلكترونية في الجهات الحكومية.<sup>3</sup>

بدأت تطبيقات الحكومة الالكترونية في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن المنصرم بأساليب وأشكال مختلفة ،وكانت محصورة في استخدام البرامج الحاسوبية في الإحصاء أو إظهار النتائج المختلفة في موازنات الدول و طريقة توزيعها و بنودها.<sup>1</sup>

1 - أحمد بن عيشاوي، أثر تطبيق الحكومة الالكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009م ، 2010 ، ص288-289،

2-عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية - مصر، 2008م، ص35.

3- حسين بن محمد الحسن، "الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق"، بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض 13-16 ذو القعدة 1430هـ الموافق 1-4 نوفمبر 2009م، ص16

ويمكن القول أنّ الحكومة الإلكترونية تقوم على أربعة ركائز تتمثل في:

\* تجميع مختلف الأنشطة والخدمات المعلوماتية والتفاعلية والتبادلية في مكان واحد، يتمثل في موقع الحكومة الرسمي على الشبكة العنكبوتية، في نشاط أشبه ما تكون بفكرة مجتمعات الدوائر الحكومية.

\* تحقيق حالة الاتّصال المستمر بالجمهور (نهارا وليلا) على مدار السنة، مع إمكانية ضمان كافة الحاجيات الاستعلامية والخدماتية للمواطن.

\* تحقيق السرعة والفعالية في الربط والتنسيق والأداء والانجاز بين الدوائر الحكومية المختلفة ولكلّ منها على حدة.

\* تحقيق وفرة في الإنفاق في كافة العناصر، بما في ذلك تحقيق مداخيل معتبرة من الأنشطة الحكومية ذات الطابع التجاري<sup>2</sup>.

قامت الحكومة الجزائرية في إطار مشروع الحكومة الإلكترونية بتنصيب لجنة تتشكل من ممثلي الوزارات وخبراء في تكنولوجيات الإعلام والاتّصال، أطلق عليها تسمية "اللجنة الإلكترونية" للبدأ في تطبيق هذا المشروع، وفي هذا الإطار تم إنجاز الكثير من العمليات في بعض القطاعات مثل قطاع البريد وتكنولوجيا الاتّصال والضمان الإجتماعي، والتربية وغيرها، ونذكر من هذه العمليات:<sup>3</sup>

\* تنصيب شبكة حكوميّة داخلية (R.I.G) وهي عبار عن منظومة حديثة للاتّصال يعمل بها في الدول المتقدّمة.

1 - فهد ناصر العبود، الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ، ط 2، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2005 م، ص15

2 - العاطف عبد القادر: متطلبات الحكومة الإلكترونية في مواجهة مخاطر الاقتصاد الافتراضي، الملتقى الدولي الخامس الموسوم ب الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدوليّة، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي خميس مليانة، المنعقد في الفترة من 13 إلى 14 مارس 2012، ص2.

3 - ضريفي الصادق، مداخلة إلى الملتقى الدولي الموسوم ب النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني 27/26 نوفمبر 2018 الجامعة: أكلي محند أولحاج البويرة كلية الحقوق والعلوم السياسية ص10

\* وضع برنامج ( IDARA ) على مستوى مصلحة الموارد البشرية على مستوى الوظيف العمومي، كما تم تنصيب شبكة معلومات تربط الإدارات مع الهياكل المركزية والمحلية الخاصة بالوظيف العمومي.

\* أتمتة الكثير من المعلومات المتعلقة بالدوائر الحكومية على مواقع الويب على غرار موقع رئاسة الجمهورية، مجلس الدولة، موقع إدارة الضرائب، موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، موقع وزارة الخارجية، موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، موقع وزارة العمل والضمان الاجتماعي، موقع مكاتب المداومة البرلمانية، موقع وزارة السكن والعمران، موقع وزارة الصناعات الصغيرة والمتوسطة، موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مواقع الجامعات والمدارس العليا... الخ.<sup>1</sup>

ومن العمليات الكبرى في بعض القطاعات على سبيل المثال نذكر:

**أولاً: بالنسبة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية.**

قامت الوزارة بعدة عمليات الهدف الأساسي منها عصنة الإدارة والانتقال بها من إدارة تقليدية ورقية إلى إدارة إلكترونية سعياً لتقريب الإدارة من المواطن من خلال رقمنة سجل الحالة المدنية وعلى هذا الأساس قامت بما يلي:

\* إصدار جوازات السفر البيومترية.

\* إصدار بطاقات التعريف البيومترية.

\* إعداد نظام تسيير ومتابعة الملفات القضائية.

**ثانياً: بالنسبة لوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال**

\* السحب الآلي للأموال من خلال جهاز الصّراف الآلي باستخدام البطاقات البريدية والبنكية المغناطيسية (آخرها البطاقة الذهبية)، رغم ما يكتنف استعمالها من صعوبات حيث كثيراً ما تكون صناديق الدفع الآلي عاطلة عن العمل.

<sup>1</sup> - ضريفي الصادق، نفس المرجع، ص10

\* إمكانية طلب دفتر الصكوك عن طريق الانترنت وكذا عملية الإطلاع على الرصيد وكشف العمليات المالية المتعلقة بالحساب البريدي لمدة معينة.

\* تحويل الأموال عن طريق واستارن يونيون ( Western union).<sup>1</sup>

**ثالثا: بالنسبة لوزارة التربية الوطنية.**

\* نظام التسجيل الإلكتروني عن طريق الإنترنت لكافة المسابقات والامتحانات مثل امتحان البكالوريا وشهادة التعليم المتوسط .

\* أطلقت مؤسسة إيباد مشروع ( المدرسة الرقمية) من خلال برنامج خاص على شبكة الانترنت وجه في بدايته للتلاميذ المقبلين على اجتياز شهادة البكالوريا وشهادة التعليم الأساسي، وقد أطلق على هذه المؤسسة الافتراضية تسمية " تربيتهك".

**رابعا: بالنسبة لوزارة العمل والضمان الاجتماعي.**

\* الشروع في استعمال البطاقة الإلكترونية التي أطلق عليها اسم " بطاقة الشفاء" من قبل المؤمنين اجتماعيا في شراء الأدوية من الصيدليات المتعاقدة مع مصلحة الضمان الاجتماعي.

غير أن ما يأخذ على مصلحة الضمان الاجتماعي هو البيروقراطية الكبيرة التي لا تزال تميز الخدمات المقدمة للمواطنين حيث يطلب من المؤمن اجتماعيا بعد الوصفة الثانية خلال شهرين دفع ثمن الدواء وإتباع الطريقة التقليدية في التعويض.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ضريفي الصادق، نفس المرجع، ص10

<sup>2</sup> - ضريفي الصادق، نفس المرجع، ص11





من خلال ما سبق في هذه الدراسة ومن خلال التطورات المتلاحقة في عالمنا اليوم أصبح من الضروري على الدولة الحديثة أن تستثمر تلك التقنيات الخاصة بالاتصال والمعلومات في تطوير منظومتها الإدارية الوطنية، وذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشرية، والتي تكتسي أهمية كبيرة في تفعيل الإدارة الإلكترونية اعتمادا على إطار قانوني محكم يهدف إلى تنظيم و تطوير الخدمات العمومية رغبة في أن يتخلص مواطنيها من المعانات في طلب الخدمات والحصول عليها، وهذا لا يتحقق إلا إذا كانت مزودة بموارد بشرية تتمتع بكفاءة عالية يتم الحصول عليها عن طريق عملية التوظيف الإلكتروني الذي يلبي احتياجات الباحثين عن فرص عمل من جهة ومن جهة أخرى يمكن المنظمة من استقطاب أحسن الكفاءات ، إضافة إلى التدريب الإلكتروني الذي له دور فعال في تأهيل العنصر البشري من أجل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

والجزائر من بين الدول التي سعت في هذا المجال من خلال إطلاق مشروع الجزائر الإلكترونية التي أضحت مطلبا ضروريا للارتقاء بجودة الخدمات الحكومية. وعلى الرغم من تحقيق بعض المكاسب التي عادت على المواطنين بالنفع كالتخفيف من الإجراءات البيروقراطية وخلق نوع من الشفافية في الأداء الحكومي إلا أنّ المشوار لا زال طويلا بل ما زلنا في بدايته.

من خلال هذه الدراسة توصلنا للنتائج التالية :

- إن تطبيق الإدارة الالكترونية يلعب دورا مهما في حياة المواطنين والادارة، وكذا الحكومة بحد ذاتها نظرا للمزايا التي تقدمها من ربح للوقت والجهد و التكلفة.

- تعتبر عملية تنمية وتأهيل الموارد البشرية من أهم الوسائل التي تساعد المؤسسة على تطبيق الإدارة الالكترونية.

- تتطلب تنمية الموارد البشرية مجموعة من المتطلبات التي تتمثل في سياسة التكوين وعملية الاختيار والتعيين وتنمية السلوك الإبداعي التي لها دور على تفعيل الإدارة الالكترونية.

- إن تطبيق الإدارة الالكترونية يستلزم توفير المتطلبات الأساسية لقيامها، كتوفير البنية التحتية، وإعداد وتأهيل العنصر البشري، وسن التشريعات الضرورية.


- أن عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية أمر لا مفر منه رغم ما قد يصاحب العملية من صعوبات ومعوقات، لذا لا بد من تثمين الإيجابيات والتعامل بحذر مع هذه المعوقات.

- إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر مقتصر على بعض التطبيقات الجزئية في قطاعات معينة كقطاع البريد والاتصال وقطاع الضمان الاجتماعي وقطاع التربية.

- أن هناك جهود مبدولة من طرف المسؤولين من أجل استقطاب التكنولوجيا واستغلالها والعمل على تحسين المورد البشري، فالجزائر تملك إمكانات بشرية ومادية وحسن استغلالها ستكون له الآثار الإيجابية على مشروع الحكومة الإلكترونية.

التوصيات:

- ✓ وضع بنية تحتية متينة ومتكاملة، والاعتماد على العنصر البشري المؤهل، من أجل ضمان مشاريع إلكترونية أكثر فعالية مستقبلاً.
- ✓ ضمان أن يكون هنالك اهتمام رئيسي لتطبيقات التدريب الإلكتروني، مع توفير الميزانية والكفاءات اللازمة.
- ✓ الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة في مباشرة عمليات التوظيف عن طريق الولوج إلى موقع الإدارة واستكمال الإجراءات إلكترونياً ، وتصميم برمجيات تقوم بمعالجة طلبات المتقدمين وسيرهم الذاتية إلكترونياً ومقارنة المعلومات فيها مع متطلبات شغل الوظيفة.
- ✓ ضرورة العمل على تحسيس وتوعية المواطنين بمزايا هذه التقنيات الحديثة وتقديم التسهيلات الضرورية لهم بخصوص تكاليف اقتناء العتاد اللازم.
- ✓ الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره الأداة التي تسهم في تنفيذ برنامج الحكومة الإلكترونية عن طريق برامج التكوين المكثفة والتدريب والتوعية للموظفين والقيادات الإدارية، وبالمواطن باعتبار أن مشروع الحكومة الإلكترونية موجه له بالأساس، ونجاح هذا المشروع مرتبط بوعي المواطن به وتفاعله معه.



قائمة المصادر  
والمراجع

## الكتب

1. صلاح الدين عيد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
2. على محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظام المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003.
3. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار المسيرة عمان، 2010.
4. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008.
5. د. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2012.
6. د. التويجري محمد إبراهيم، معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط1، سنة 1993.
7. أحمد محمد غنيم، الإدارة الالكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية المنصورة، مصر، 2004.
8. عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية - مصر، 2008.
9. محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعتز للنشر و التوزيع، الأردن ط1، 2014.

10. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض ط3، 2009
11. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005.
12. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الرياء للنشر والتوزيع، ب ط المسيرة ، الأردن ، 2008.
13. صدام خميسة، الحكومة الالكترونية، الطريق نحو الإصلاح الإداري، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، ط1، 2013.
14. نبأ مؤيد عبد الحسين الطائي، إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية، دار الكتب القانونية ، مصر، 2011.
15. اللوزي محمد ،التنمية الإدارية ،دار وائل للنشر،عمان ،الأردن سنة 2000.
16. عبد الفتاح بيومي الحجازي ؛النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، 2003.
17. سعد غالب ياسين ؛ الإدارة الالكترونية و أفاق تطبيقاتها العربية،الناشر معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض،السعودية، 2005.
18. خالد إبراهيم ممدوح؛ أمن الحكومة الالكترونية،الدار الجامعية، الإسكندرية 2008.
19. عبد الفتاح بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية،الجزء الأول، دار الفكر العربي، الإسكندرية،2003.
20. محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة و الإدارة الإلكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.

21. أحمد المعاني، وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011،
22. أحمد محمد غنيم، الإدارة الالكترونية بين النظرية و التطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة، مصر، ط1، 2009.
23. حسين محمد الحسن، "الإدارة الالكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
24. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008،
25. ناصر داداي عون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر العاصمة، ط1998، 2
26. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، الأردن 2004.
27. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية ، عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
28. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ط2، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، بدون سنة النشر
29. صالح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، مصر، 2000.
30. علي محمد ربايعه، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية ، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2003.



31. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ابتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

32. برايان هوبنكنز ، جيمس ماركهام، الترجمة خالد العامر بالإدارة الالكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط 1 ،مصر، 2006.

33. فهد ناصر العبود، الحكومة الالكترونية بين التخطيط والتنفيذ، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض ، المملكة العربية السعودية، ط 2، 2005 م.

34. منصور بن عبد العزيز المعشوق، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية المفهوم و الرسالة وعلاقات الاستخدام، الناشر معهد الإدارة العامة ، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، ط2012، 1.

### الرسائل الجامعية.

1. بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر 03، 2016.

2. عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية ، دراسة حالة بولاية ميلة ،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007

3. هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ،دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوة، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.

- 4.مهيل وسام ، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2012.
- 5.سامر عبيد عبد الله الصاعدي، دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 6.خالد عبد الله المريني الغامدي ،دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 2015.
- 7.طويهي فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة وهران ، 2015.
8. محمد جمال، اكرم عمار،مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل الأجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين،رسالة ماجستير كلية التجارة،الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
- 9.شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات و متطلبات و معوقات تطبيقية الإدارة الالكترونية في السجون ، رسالة ماجستير ،قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض ، 2006.

10. غزلا بنت محمد مطلق الغامدي، واقع تطبيق الإدارة الالكترونية على مدارس التعليم بنين ينبع الصناعية و درجة مساهمتها لتجويد عمل الإداري، رسالة ماجستير، قسم التربية والتخطيط ،جامعة أم القرى السعودية ،2009
11. عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
12. حماد مختار، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة الجزائر 2007.
13. سقني فاكية، التنمية الإنسانية المستدامة وحقوق الإنسان، رسالة ماجستير ، كلية الحقوق، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010
14. صالح ايمان ،دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة،مذكرة ماستر في العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة حمى لخضر الوادي ، 2017.
15. بن قانة سهام، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية،مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة مستغانم،2014.
16. آمال ديلمي، دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تعزيز و إدارة المعرفة مذكرة ماستر في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة أم البواقي ،2015،
17. حبيب فارح ، واقع وتحديات الاستقطاب الإلكتروني في الجزائر، مذكرة ماستر في العلوم السياسية،كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو،2020.

18. إيمان عياشي ،أمال عياد،التدريب الالكتروني للموارد البشرية في الإدارة العمومية ،مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد الصديق بن يحي ،جيجل ، 2017.

19. حفيفة أمينة،دور التدريب الالكتروني في تطوير كفاءات العاملين،مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير ،جامعة خيضر، بسكرة ، 2016.

### الملتقيات

1.أ.د.علي بن شرف الموسوي، التدريب الالكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي، مشاركة مقدمة إلى الندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب ،جامعة الملك سعود، 12-14-أبريل 2010 .

2.أ.د.جمال علي الدهشان،التدريب الإلكتروني مدخلا لتطوير منظومة التدريب في مصر ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الثالث لمركز تنمية القدرات بجامعة بنها 20-مارس-2019.

3.العاطف عبد القادر، متطلبات الحكومة الإلكترونية في مواجهة مخاطر الاقتصاد الافتراضي، الملتقى الدولي الخامس ، الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي خميس مليانة،13إلى14 مارس 2012.

4.حسين بن محمد الحسن، الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض ، 4/11/2009

5.ضريفي الصادق ، مداخلة إلى الملتقى الدولي الموسوم ب النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني ،جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية 27/26 نوفمبر 2018

6. براهيمى سميحة، مداخلة بعنوان الإدارة الالكترونية في الجزائر بين الواقع و الأفاق كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-2019.

7.نصير يوسف، المعلوماتية والتعليم والثقافة،بحث مقدم إلى ندوة المعلوماتية في الوطن العربي الواقع والآفات،الأردن خلال الفترة 14-15 يوليو 2001 .

8. بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي ، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة إستراتيجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09 و 10 مارس،2004.

9. براهيمى سميحة، مداخلة بعنوان الإدارة الالكترونية في الجزائر بين الواقع والأفاق المؤتمر الدولي السادس بعنوان النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ،2019.

#### المقالات:

1.د.أحمد حسين عبد المعطي، د. أحمد زارع، التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية "دراسة تقويمية"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية،جامعة الإمارات العربية المتحدة،العدد 31،،2012.

2.د.خالد هناء سيدهم، التعليم الإلكتروني بالجزائر،دراسة حالة لمشاريع الجزائر الالكترونية، المجلة الدولية للاتصالات،الجمعية العربية للحسابات عدد خاص فبراير 2014

3. د. ولهي المختار، الإدارة الإلكترونية في الدول العربية المتطلبات والتحديات، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد بوضياف/المسيلة، 2019.
4. د.بوالشرس نور الدين، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، جامعة باجي مختار، عنابة، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، العدد 27/ديسمبر 2016.
5. أ.عبدوني كافية، أ.بن محجوبة حميد، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2017، جامعة عباس لغرور، خنشلة .
6. وسام زغلول، الإدارة الالكترونية و الحكومة الالكترونية، مجلة البحوث، العدد 259، 2009.
7. عبان عبد القادر، عبد العالي دبله، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع جامعة بسكرة العدد 14، 2015،
8. أحمد بن عيشاوي، أثر تطبيق الحكومة الالكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009م /2010 م.
9. إبراهيم بختي، الانترنت في الجزائر، مجلة الباحث، عدد 01، جامعة ورقلة، 2002،
10. عطا ادم حما الصالح و كاوه محمد روستم، دور الاستقطاب الإلكتروني على نجاح المنظمات لمدينة الفاروق الطبية السلیمانية، مجلة جامعة التنمية البشرية مجلد 2، العدد 3، 2016.

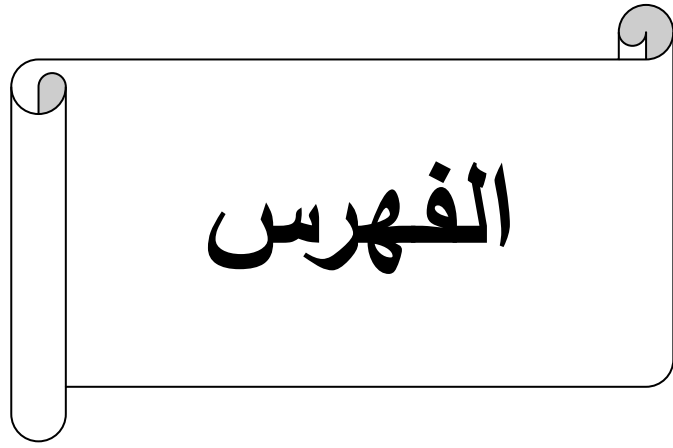
11. زرقن عبود، جباري شوقي، التدريب الإلكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد السابع ( 295-305)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2009.
12. لؤي لطيف، بطرس الشكر، دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي، مجلة الإدارة و الاقتصاد، بغداد ، العدد 71 ، 2008.
13. براك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة الشلف ، العدد السابع ، 2009.
14. أ. طاحي فاطمة الزهراء، أهمية تدريب الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد 34/35 مارس 2014 .
15. عبد الرحمان توفيق، الإدارة الإلكترونية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، مصر، 2003.
16. راضية سنقوقة، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد المرفق العام، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة باتنة، العدد الثاني عشر، جانفي 2018 .
17. ربحي مصطفى عليان ، الإدارة الإلكترونية، متطلباتها مشاكلها من وجهة نظر المتخصصين في الإدارة العامة وإدارة الأعمال ونظم المعلومات الإدارية في جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، نصف سنوية ، المجلد السابع عشر العدد الثاني، نوفمبر 2011،
18. هيثم الفيلاكاوي، الحكومة الإلكترونية، مجلة الحرس الوطني الكويتي، العدد 19، السنة الخامسة، نوفمبر 2002 .

19. صلاح الدين عبد الباقي ، علي عبد الهادي مسلم ،رواية حسن: إدارة الموارد البشرية،  
قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المكتب الجامعي،2007.

**المراجع الاجنبية:**

1-Myriam BARNI , manager une équipe à distance ,Edition  
d'organisation ,Paris, 2003.





الفهرس

الموضوع	الصفحة
الاهداء.....	ب.....
شكر وعرقان.....	ج.....
قائمة المختصرات.....	د.....
مقدمة.....	01.....
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للموارد البشرية والإدارة الإلكترونية.....	7-48.....
المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية.....	07.....
المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية.....	07.....
المطلب الثاني: خصائص الموارد البشرية.....	07.....
المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية ومصادر الحصول عليها.....	16.....
المطلب الرابع: أهداف الموارد البشرية.....	21.....
المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإلكترونية.....	24.....
المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.....	24.....
المطلب الثاني: مميزات ووظائف الإدارة الإلكترونية.....	31.....
المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية.....	35.....
المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....	37.....
الفصل الثاني: أهمية تأهيل العنصر البشري لتفعيل الإدارة الإلكترونية.....	49-82.....
المبحث الأول: تدريب وتنمية الموارد البشرية.....	51.....

52.....	المطلب الأول: مفهوم التدريب.....
58.....	المطلب الثاني: خصائص التدريب الإلكتروني.....
62.....	المطلب الثالث: أهمية التدريب الإلكتروني.....
64.....	المطلب الرابع: متطلبات تدريب الموارد البشرية.....
68.....	المبحث الثاني: توظيف الموارد البشرية حسب الكفاءات.....
68.....	المطلب الأول: التوظيف الإلكتروني.....
71.....	المطلب الثاني: الاستقطاب الإلكتروني.....
74.....	المطلب الثالث: التسيير الإلكتروني في الجزائر.....
79.....	المطلب الرابع: الحكومة الإلكترونية.....
83.....	الخاتمة.....
88.....	قائمة المراجع:.....



## ملخص المذكرة

تسعى هذه الدراسة لتقديم أهمية الموارد البشرية في عصره الإدارة العمومية من خلال الاعتماد على استراتيجية تتلاءم ومتطلبات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وما توفره من دقة وسرعة في تقديم الخدمات، بالرغم من وجود الكثير من المعوقات والتي يجب التغلب عليها من خلال الاستقطاب والتوظيف الملائم حسب الكفاءات، بالإضافة إلى تأهيل العنصر البشري وذلك بتلبية الاحتياجات التدريبية التي تتعلق بمهارات التعامل مع الحاسب الآلي والبرامج المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية : 1-الموارد البشرية 2-الإدارة الإلكترونية 3-التدريب

4- التوظيف الإلكتروني 5-الاستقطاب

## Abstract of Master's Thesis

This study speaks to present the importance of the human resource in the modernization of public administration by relying on a strategy that matches the requirements of the transition from traditional administration to electronic management and the accuracy and speed it provides in providing the best services to citizens, despite the presence of many obstacles that must be overcome through Attracting and hiring better competencies, in addition to rehabilitating the human element by meeting the training need related to computer skills and programs related to electronic management.

### Keywords

1- Human Resource 2- Electronic Management 3- Training  
4- Electronique Recruitment 5- Polarization