

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل



عنوان المذكرة :

علاقة الإدارة الإلكترونية بالموارد البشرية

دراسة ميدانية ببلدية حجاج - مستغانم -

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل

عبد السلام حجاج

إشراف الأستاذة :

من إعداد الطالبة :

د. كرابية أمينة .

بوخاتم رشيدة .

رئيسا



لجنة المناقشة :

أستاذ محاضر

عثمان عز الدين

مشرفا و مقررا

أستاذة محاضرة

كرابية أمينة

مناقشا

أستاذ محاضر

نرذاري محمد

السنة الجامعية

2019/2018

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل



عنوان المذكرة :

علاقة الإدارة الإلكترونية بالموارد البشرية

دراسة ميدانية ببلدية حجاج - مستغانم -

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل

عبد السلام حجاج

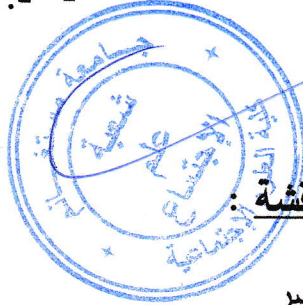
إشراف الأستاذة :

من إعداد الطالبة :

د. كرابية أمينة .

بوخاتم رشيدة .

رئيسا



لجنة المناقشة :

أستاذ محاضر

عثمان عز الدين

مشرفا و مقررا

أستاذة محاضرة

كرابية أمينة

مناقشا

أستاذ محاضر

نرذاري محمد

السنة الجامعية

2019/2018

شكر و عرفان

الحمد لله الذي وفقنا على إنجاز هذا العمل حمدا لا يوافي نعمه عز و جل

.

نتوجه بجزيل الشكر و الإمتنان إلى كل من ساعدنا من بعيد أو من قريب
على إنجاز هذا العمل .

و نخص بالذكر الأستاذة المشرفة كرابية أمينة التي منحتنا من وقتها
الكثير و أفادتنا بنصائحها و توجيهاتها البناءة ، والتي كانت لنا عوناً في
إتمام هذا البحث .

كما لا يفوتني تقديم الشكر الجزيل إلى كل أستاذ ساعدنا ووجهنا ، كما
أشكر جميع أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم قراءة هذا الموضوع ،
دون أن ننسى الموظفين في بلدية حجاج على خدمتهم و حسن تعاملهم .

الصفحة	الموضوع
/	شكر و عرفان
/	فهرس المحتويات
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال البيانية
/	قائمة الملاحق
01	مقدمة عامة
03	إشكالية الدراسة
05	فرضيات الدراسة
05	الإطار المنهجي للدراسة
05	1. تحديد المفاهيم
10	2. أهمية و أهداف الدراسة
11	3. أسباب إختيار الدراسة
12	4. المقاربة النظرية للدراسة
13	5. الدراسات السابقة
22	6. مجالات الدراسة
22	7. المنهج و الأدوات المستخدمة
24	8. مجتمع الدراسة
25	الفصل الأول : الإدارة الإلكترونية -دراسة سوسيو تنظيمية-
26	تمهيد
27	1. ماهية الإدارة الإلكترونية.
27	1.1. التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية .
28	2.1. مفهوم الإدارة الإلكترونية .

29	3.1. وظائف الإدارة الإلكترونية .
31	4.1. أهمية و أهداف الإدارة الإلكترونية .
34	5.1. النظريات المفسرة للإدارة الإلكترونية .
36	2. تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات .
36	1.2. مقارنة بين الإدارة الإلكترونية و الإدارة التقليدية .
37	2.2. مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية .
40	3.2. متطلبات و فوائد الإدارة الإلكترونية
44	4.2 تجارب رائدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية .
47	5.2 معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية .
48	خلاصة
49	الفصل الثاني : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
50	تمهيد
51	1. ماهية إدارة الموارد البشرية
51	1.1. تعريف إدارة الموارد البشرية
52	2.1. المداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية
55	3.1. أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية
57	4.1. وظائف إدارة الموارد البشرية
59	5.1. دور إدارة و تطوير الموارد البشرية
60	2. مراحل إدارة الموارد البشرية
60	1.2. مراحل إدارة الموارد البشرية
61	2.2. مرحلة ضمان إستمرارية الموارد
62	3.2. مرحلة نهاية العلاقة الوظيفية
62	4.2. المدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية
64	5.2. العوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية .
66	3. ماهية نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .

فهرس المحتويات

66	1.3 . مفهوم و أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .
67	2.3 . منافع و أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .
69	خلاصة .
70	الفصل الثالث : علاقة الإدارة الإلكترونية بالموارد البشرية ببلدية حجاج
71	تمهيد
72	1. تعريف ميدان الدراسة
72	1.1 . التعريف ببلدية حجاج
72	2.1 . هيئات البلدية و هيكلها التنظيمي
73	2. خصائص مجتمع الدراسة
78	3. دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الموارد البشرية
85	1.3 . مساهمة الحاسب الآلي في عملية تكوين الموارد البشرية
97	2.3 . مساهمة الإدارة الإلكترونية في التخفيض من ضغوط العمل
106	3.3 . مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين العمل الإداري
115	4. خلاصة الفصل الميداني
118	خاتمة
121	قائمة المراجع
129	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	78
02	جدول يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن	79
03	جدول يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	80
04	جدول يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	81
05	جدول يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة المهنية	83
06	جدول يوضح مجالات استخدام الحاسب الآلي	85
07	جدول يوضح استخدام الحاسب الآلي في عملية التكوين داخل البلدية	86
08	جدول يوضح فعالية الحاسب الآلي في العملية التكوينية بالبلدية	88
09	جدول يوضح أساليب التكوين المستخدمة بالبلدية	89
10	جدول يوضح التواصل المستمر بالقائم على التكوين	90
11	جدول يوضح تكرار عملية التكوين من أجل تطوير المهارات	91
12	جدول يوضح رأي المبحوثين حول إمكانية تحديث ، المحتوى التكويني عبر الحاسب الآلي .	92
13	جدول يوضح تقييم التكوين عن طريق استخدام الحاسوب الآلي ببلدية حجاج	93
14	جدول يوضح رأي المبحوثين حول تغير طريقة العمل بعد إدخال الحاسب بالبلدية.	94
15	جدول يوضح سبب لجوء البلدية لإدخال الإدارة الإلكترونية	97
16	جدول يوضح بداية استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل	98
17	جدول يوضح مشاركة الموظفين في إحداث التغيير	99
18	جدول يوضح مدى تقبل الموظفين لنظام الإدارة الإلكترونية	100
19	جدول يوضح نوع التغييرات التي أحدثتها الإدارة الإلكترونية	101
20	جدول يوضح تأثير العمل باستخدام الإدارة الإلكترونية على تنمية المهارات المعرفية للموظفين	102

قائمة الجداول

103	جدول يوضح الأهداف التي حققتها الإدارة الإلكترونية للبلدية	21
106	جدول يوضح رأي المبحوثين حول تجديد الإدارة الإلكترونية لطبيعة العمل بالبلدية	22
108	جدول يوضح مظاهر تحسن الإتصال التي أفرزتها الإدارة الإلكترونية بالبلدية	23
109	جدول يوضح دور الإدارة الإلكترونية في تحسين إنتاجية العمل	24
110	جدول يوضح دور الإدارة الإلكترونية في تحسين محيط العمل	25
111	جدول يوضح سلبيات الإدارة الإلكترونية بالبلدية	26

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	رسم بياني يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	78
02	رسم بياني يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن	79
03	رسم بياني يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	80
04	رسم بياني يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	82
05	رسم بياني يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة المهنية	83
06	رسم بياني يوضح مجالات استخدام الحاسب الآلي	85
07	رسم بياني يوضح استخدام الحاسب الآلي في عملية التكوين داخل البلدية	87
08	رسم بياني يوضح فعالية الحاسب الآلي في العملية التكوينية بالبلدية	88
09	رسم بياني يوضح أساليب التكوين المستخدمة بالبلدية	89
10	رسم بياني يوضح التواصل المستمر بالقائم على التكوين	90
11	رسم بياني يوضح تكرار عملية التكوين من أجل تطوير المهارات	91
12	رسم بياني يوضح رأي المبحوثين حول إمكانية تحديث ، المحتوى التكويني عبر الحاسب الآلي .	92
13	رسم بياني يوضح تقييم التكوين عن طريق استخدام الحاسوب الآلي ببلدية حجاج	93
14	رسم بياني يوضح رأي المبحوثين حول تغير طريقة العمل بعد إدخال الحاسب بالبلدية.	94
15	رسم بياني يوضح سبب لجوء البلدية لإدخال الإدارة الإلكترونية	97
16	رسم بياني يوضح بداية استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل	98
17	رسم بياني يوضح مشاركة الموظفين في إحداث التغيير	99
18	رسم بياني يوضح مدى تقبل الموظفين لنظام الإدارة الإلكترونية	100
19	رسم بياني يوضح نوع التغييرات التي أحدثتها الإدارة الإلكترونية	101
20	رسم بياني يوضح تأثير العمل باستخدام الإدارة الإلكترونية على تنمية المهارات المعرفية للموظفين	102

قائمة الجداول

104	رسم بياني يوضح الأهداف التي حققتها الإدارة الإلكترونية للبلدية	21
107	رسم بياني يوضح رأي المبحوثين حول تجديد الإدارة الإلكترونية لطبيعة العمل بالبلدية	22
108	رسم بياني يوضح مظاهر تحسن الإتصال التي أفرزتها الإدارة الإلكترونية بالبلدية	23
109	رسم بياني يوضح دور الإدارة الإلكترونية في تحسين إنتاجية العمل	24
110	رسم بياني يوضح دور الإدارة الإلكترونية في تحسين محيط العمل	25
112	رسم بياني يوضح سلبيات الإدارة الإلكترونية بالبلدية	26

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
129	دليل الإستمارة	01
134	الهيكل التنظيمي لبلدية حجاج	02

مقدمة عامة

مقدمة

عرف العصر الحديث تطورات سريعة وغير مسبقة في كافة مجالات الحياة، أبرزها المجال التكنولوجي، خاصة ونحن في مجتمع المعلومات وهو مجتمع عُرف ابتداءً من ظهور الحاسوب وانتشار المعلومة عالمياً في دقيقة، مما ساعد على ظهور الإدارة الإلكترونية التي أصبحت ضرورة قصوى في تنظيم وتسيير العمل البشري والتي من المتوقع أن تفرض سيطرتها لعقود لاحقة، حيث أصبحت لزاماً على الإدارات تطبيقها واعتبرت الولايات المتحدة الأمريكية، الرائدة في مجال المعلوماتية ثم الإتحاد الأوروبي، وذلك نظراً لأهميتها في مجال الخدمات وغيرها من القطاعات.

كما سارت الدول العربية في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية وإن تباينت في مستوى الاهتمام، وتعتبر دولة الإمارات العربية المتحدة أول الدول التي أدركت أهمية المعلومات والاتصالات، فحددت خطة لبناء نظام إلكتروني شامل ذلك وفق إستراتيجية تهدف للوصول بخدماتها للمستفيدين في مختلف أماكن تواجدها، وخاصة في القطاع الخدماتي، ثم انتشر استعمال الإدارة الإلكترونية في الدول العربية الأخرى منها الجزائر، التي استعملتها في العديد من المجالات الخدماتية منها البلدية ميدان الدراسة بإعتبارها مؤسسة خدماتية عمومية يحتاجها المواطن باستمرار.

ومما لا شك فيه أن العنصر البشري هو أساس النهضة في أي بلد، إذ يمثل الرقم الصعب في معادلة التنمية بمختلف أبعادها، وإنطلاقاً من المؤشرات الأساسية لتنمية وتطوير الموارد البشرية المعتمدة من طرف برنامج الأمم المتحدة في دليل التنمية البشرية (حياة مديدة وصحية، إكتساب المعرفة، مستوى معيشة لائق)، وحتى يكون هذا الفرد مواكبا لكل التغيرات العصرية المحيطة به في جميع المجالات الاجتماعية، البيئية، السياسية والثقافية، فإنه وجب على الدولة الجزائرية الإهتمام بهذا العنصر الذي يعتبر وسيلة أساسية ومحرك لجميع نشاطات المنظمة، خاصة عندما يتميز بنوع من المهارات والكفاءات تتلاءم مع طبيعة الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها العصرية، التي أدت إلى تغييرات جذرية في أنواع الأعمال

والمهارات التي تحتاج إليها المنظمات، حيث إزدادت أهمية بعض الأنشطة مثل التكوين لتلبية احتياجات الإدارة الإلكترونية، كما ينتج عن التوسع في إستخدامها التخفيض من ضغوط العمل، وتحسين العمل الإداري وإجراءاته، لذلك وجب على إدارة الموارد البشرية أن تعدل من سياستها وخططها لتلائم وتتكيف وفق المتطلبات الإدارية الإلكترونية .

وفي إطار هذه المستجدات التي طغت عليها الإدارة الإلكترونية، عرفت المؤسسات الجزائرية تغيرات تنظيمية لمسايرة هذه التطورات والتكيف معها لكسب تحديات العصر، لهذا جاء عملنا هذا لتسليط الضوء على البلدية ميدان الدراسة والتي شهدت في فترة قصيرة تحولا حاسما بفضل الإدارة الإلكترونية التي تقوم عليها، بهدف تحسين الخدمات المقدمة لمواطنيها وتطوير قدرات موظفيها، التي تمثلت في إستحداث أنظمة عمل جديدة .

وعليه جاءت دراستنا بعنوان علاقة الإدارة الإلكترونية بالموارد البشرية، ببلدية حجاج، حيث قسمت الدراسة الى جزئين ، جزء نظري وآخر ميداني، إشتمل الجانب النظري على مقدمة عامة تطرقنا فيها الى صياغة الإشكالية وتحديد الفرضيات، أما الإطار المنهجي للدراسة ، فتم من خلاله وضع إطار لمفاهيم الدراسة، ثم عرض لأهمية والأهداف المراد تحقيقها من الدراسة، مع عرض لأسباب إختيار الموضوع ،حيث وقع الإختيار على النظرية البنائية الوظيفية كمقاربة سوسولوجية للدراسة، والتي تم من خلالها بناء الموضوع وتفسير مختلف النتائج المتوصل إليها ثم عرض الدراسات السابقة ومجالات الدراسة، يليها تحديد المنهج وتقنيات المستعملة، وفي الأخير مجتمع الدراسة.

ثم جاء الفصل الأول بعنوان الإدارة الإلكترونية دراسة سوسيوتنظيمية والذي إشتمل على بحثين الأول حول ماهية الإدارة الإلكترونية، والثاني بعنوان تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات، وتضمن الفصل الثاني إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، قسمناه إلى ثلاثة مباحث الأول حول ماهية إدارة الموارد البشرية، والثاني حول مراحل إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثالث فجاء بعنوان ماهية نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .

وفي الجانب الميداني تناولنا التعريف بميدان الدراسة ثم عرض وتحليل البيانات الإحصائية تحليلا كميًا، لكل فرضية على حدى، وفي الأخير ملخص الفصل الميداني والخاتمة.

إشكالية الدراسة

يعرف المجتمع اليوم تقدما تكنولوجيا كبيرا احتل فيه قطاع المعلومات الصدارة بين القطاعات التقليدية الأخرى، حيث أصبحت المعلومات مصدرا أساسيا ذات تأثير قوي وواضح على جميع الأنشطة التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات، فكان لظهور الحاسبات وتطور تقنيات و وسائل الاتصال دور كبير في بروز الإدارة الإلكترونية، وهي إدارة مثل باقي الإدارات التنظيمية، إلا أن عملها إلكتروني رقمي أكثر منه ورقي كما أنها تتنافى مع مفهومي الزمان والمكان ولا حدود لها للعمل الإداري.

وبذلك دخلت الإدارة الإلكترونية كمبتكر جديد ضمن أهم البنى التحتية للمؤسسات وكمدخل مهم من مدخلات المؤسسة الحديثة المفتوحة التي تريد أن تواكب التطورات الجديدة وبما أن المؤسسة تعتبر نسق تلتقي فيه جميع العناصر الاجتماعية والثقافية والمعطيات الاقتصادية إما أن تتصارع وتؤثر سلبا على الإنتاج والأفراد و على المؤسسة ككل، وإما أن تتجانس وتتحول إلى بناء إجتماعي موحد باعتبارها أحد أساسيات المجتمع، ونظرا لظهور الإدارة الإلكترونية والتطور الحاصل في المحيط الخارجي أصبح ضروريا إحداث نوع من التغيرات في الجوانب الخاصة بالموارد البشرية، باعتبارها مورد طبيعي مهم لأي دولة، بحكم ما تمتاز به من إمكانيات النمو والقدرة على تسخير باقي الموارد الأخرى، حيث تأكدت المنظمات الحديثة أن مفتاح نجاحها هو الاستثمار الأمثل في المورد البشري .

لذا تزايد الاهتمام بموضوع الموارد البشرية في معظم دول العالم الثالث، وذلك لتحديد تأثير الإدارة الإلكترونية على خصائص الموارد البشرية بالمؤسسة واتخاذ الترتيبات اللازمة لتحقيق التطور من الاستخدام الأمثل لكل من الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية، والتي تستلزم التدريب والتكوين إذ يجب تزويد العمال بمهارات تمكنهم من استغلالها جيدا لتعظيم منفعة

كل من المؤسسة ومواردها البشرية، من خلال التخفيض من ضغوط العمل واستحداث وتطوير أساليب وإجراءات العمل.

ولو نظرنا للمؤسسات الجزائرية للاحظنا التأثير الواضح للإقتصاد الشبكي الرقمي عليها حيث أن هذه الأخيرة مرت بمراحل انتقالية من فترة كانت تعتمد فيها على طرق التسيير والإنتاج الكلاسيكية، إلى مرحلة عصرية معتمدة على طرق التسيير العصري القائمة على منظمة الإدارة الإلكترونية، وذلك عبر مشروع الجزائر الإلكترونية لتحقيق أهداف منها عصرنة الإدارة بنشر الحواسيب والبحث والتطوير في ميدان التكنولوجيا الحديثة، هذا لا يتأتى إلا بتوفير بنية تحتية قوية تسمح بإستيعاب التطورات الحاصلة في هذا المجال، وبتأهيل الموارد البشرية القادرة على الأخذ بزمام الوضع الجديد للإستمرار والتفوق في العصر الحالي.

ولهذا نجد اليوم العديد من المؤسسات وعلى رأسها البلدية ميدان الدراسة تسعى مباشرة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل المشكلات التي نجمت عن الإدارة التقليدية، ومن هنا طرحنا الإشكالية التالية:

- ما طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية ببلدية حجاج -مستغانم- وفيما يتمثل الدور الرئيسي لها ؟

وينبتق من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- ماهي المساهمة التي يقدمها إستخدام الحاسب الآلي في تضمين العملية التكوينية داخل البلدية ؟
- 2- ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في التخفيض من ضغوط العمل ؟
- 3- ما مدى مساهمة الإدارة لإلكترونية في تحسين العمل الإداري ؟

فرضيات الدراسة

1- الفرضية الرئيسية:

ساهمت الإدارة الإلكترونية في تطوير الموارد البشرية ببلدية حجاج - مستغانم -

2- الفرضيات الفرعية:

- يساهم الحاسب الآلي بتضمين العملية التكوينية داخل المؤسسة.
- ساهمت الإدارة الإلكترونية في التخفيض من ضغوط العمل.
- استخدام الإدارة الإلكترونية يساهم في تحسين العمل الإداري.

الإطار المنهجي للدراسة

1. تحديد المفاهيم :

1.1. الإدارة الإلكترونية : الإدارة لغة : تعني الإحاطة، أدار الرأي والأمر أي أحاط به¹.

- اصطلاحاً: هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوط متسلسلة مسبقاً². وعرفها "باكير" بأنها: إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمؤسسات وزبائنها مع الاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة، من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية في إطار إلكتروني من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيق للمطالب المستهدفة بالجودة المطلوبة³.

التعريف الإجرائي: يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها: إنجاز الوظائف الإدارية بكفاية وفعالية عالية باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات في إنجاز الأعمال لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ أحمد مختار، معجم اللغة العربية ، مجلد أول ، عالم الكتاب ، القاهرة ، ط1 ، 2008 ، ص1539 .

² السالمي علاء الدين عبد الرزاق ، الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2008 ، ص 32 .

³ يوسف سعداوي ، أساسيات في إدارة المؤسسات ، دار هومة ، الجزائر ، 2011 ، ص 509.

2.1. إدارة الموارد البشرية : الإدارة لغة : تولي الأمر على حسن عمله ، أداره جعله يدور ، أدار الأوامر أو الرأي ، أحاط به¹ .

الموارد لغة : المنهل ، الطريق ، مصدر الرزق و الجمع موارد، و **المورادة** الطريق إلى الماء²

البشرية لغة : اسم مؤنث منسوب إلى بشر ، كتل بشرية ، ثروة بشرية ، يراد بها الناس أو المواطنين³ .

إدارة الموارد البشرية اصطلاحاً : الموارد البشرية : هي طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر المعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل، قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي⁴.

الموارد البشرية كإصطلاح: يعتبر حديثاً، وقد حل بالتدرج محل اصطلاح الأفراد الذي كان سائداً أو القوى العاملة، ولقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية وذلك ليتماشى مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية⁵. كما تعرف أيضاً: مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات إنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات⁶.

إدارة الموارد البشرية : تعرف على أنها تلك الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة، لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع⁷. وتعرف أيضاً على أنها:

¹ جبران مسعود الرائد ، دار العلم الملايين ، بيروت ، ط 1 ، 2003 ، ص 45.

² هاشم إسماعيل ، (ب س) المعجم الوسيط ، مجلد 2 ، القاهرة ، ص 198.

³ أحمد مختار ، مرجع سبق ذكره ، ص 208.

⁴ العقيلي عمر وصفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 1 ، 2005 ، ص 11.

⁵ علي غربي ، تنمية الموارد البشرية ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، 2004 ، ص 14 .

⁶ وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر ، جامعة قالمة ، الجزائر ، 2004 ، ص 25.

⁷ الصرفي كامل ، محمد أسامة ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة لورد العالمية ، البحرين ، ط 1 ، 2006 ، ص 10.

"مجموعة الأساليب التي تهدف إلى حسن الاستفادة من الطاقات البشرية، وعدم السماح بوصفها في غير موضوعها المناسب مع تحديد خط واضح لكل فرد في موقع عمل الذي يناسبه، وذلك عن طريق توظيف وتحليل وتقييم الوظائف، و التنظيم الإداري وقياس الكفاءات والتوجه والتدريب المهني وغير ذلك من العمليات التي تسعى إلى تنمية المورد البشري¹.

التعريف الإجرائي : إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة والمتمثلة في مجموعة الأساليب والقواعد والسياسات التي تهتم بتنظيم وتطوير الأفراد لاستلام وظائفهم، للقيام بواجباتهم من أجل تحقيق الأهداف ومواجهة التحديات التي تفرضها المحيطات الخارجية والتغيرات التكنولوجية، التي تؤثر على إنتاجهم وأدائهم.

3.1. **التكوين: لغة :** تكوين الشيء ، بمعنى أحدثه وأبدعه وأوجده. (كون الله الخلق)².

إصطلاحا : التكوين هو مجموعة الأنشطة والوضعيات البيداغوجية الديدانكتيكية، التي يكون هدفها إكتساب وتنمية معارف من أجل ممارسة مهمة أو أعمال وتشمل مجموعة المعارف النظرية ، مفاهيم ، مبادئ والمهارات والمواقف التي تجعل شخصا قادرا على ممارسة فعل أو مهنة أو وظيفة، ويعرف التكوين أيضا على أنه إحداث تغيير إداري في سلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية . وهو كل فعل يسعى إلى إثارة عملية إعادة بناء متفاوتة الدرجة في وظائف الشخص³.

التعريف الإجرائي : التكوين هو الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين على المعارف و الأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على إستخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال واستخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة.

¹ علي غربي ، مرجع سبق ذكره ، 28 .

² مجاني الطلاب ، دار المجاني شردل ، بيروت ، ط 6 ، 2007 ، ص 851.

³ العربي بلقاسم فرحاتي ، تأهيل الموارد البشرية : قديما و حديثا ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2012 ، ص 55.

4.1 ضغوط العمل: لغة : الضغط هو تعريب لكلمة (stress) الفرنسية، والتي في أصل وضعها : "إستجابة جسم ما لعوامل عدائية نفسية و فيزيولوجية وإنفعالات سارة وكريهة تفرض تكييفاً¹. ويقابلها في العربية أيضا كلمة إجهاد ، كرب ، ضائقة ، إرهاق، و أول من إستخدم هذا المصطلح هو والف "wolf" في الخمسينات في مجال الهندسة بمعنى القوة المجهدة².
العمل لغة : يعرف العمل على أنه الوظيفة أو المهنة³ .

أما اصطلاحا : يعرف على أنه : المسؤولية المترتبة على الفرد للقيام بمهمة معينة تلزم تطبيق مجموعة من النشاطات المهنية و الإدارية أو الميدانية⁴ .

التعريف الإصطلاحي للضغوط العمل : يقصد بضغط العمل بأنها تجربة ذاتية تحدث لدى الفرد محل هذا الضغط اختلالا نفسيا كالتوتر أو القلق أو الإحباط ، أو اختلالا عضويا كسرعات ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم، ويحدث هذا الضغط نتيجة لعوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه . و تعرف أيضا على أنها : مجموعة من التغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد في ردود أفعاله أثناء مواجهته لمواقف المحيط التي تمثل تهديدا له⁵.

التعريف الإجرائي: ضغوط العمل هي حالة من التفاعل المتبادل بين الموظف الإداري ومختلف الظروف التنظيمية السلبية التي تحيط به وقد تعترضه في محاولة إنجاز المهام المكلف بها على أكمل وجه ، كما أن تأخذ طابعا سلبيا خطيرا على سير الأعمال في حالة امتدادها دون حلول .

¹ جان بنجمان ستوا، الإجهاد أسبابه وعلاجه، منشورات عويدات، لبنان ، 1997 ، ص 7 .
² خضر عباس يارون، دراسة الفروق بين الجنسين في الضغوط الناتجة عن أدوار العمل، جامعة الكويت، المجلة التربوية، مجلد 3، 1999، ص 57.
³ ناصر قاسمي، دليل لمصطلحات علم إجتماع تنظيم وعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 ، ص 54
⁴ نفس المرجع ، ص 54 .
⁵ وفيه أحمد الهنداوي، إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل ، معهد الإدارة العامة ، السنة السادسة عشر ، العدد الثامن و الخمسون، عمان، 1994، ص 91.

5.1. العمل الإداري : العمل لغة : عمل : يعمل ، عملا ، فهو عامل ، وعمل رجل مهنة

ومارس نشاطا بجهد للوصول إلى نتيجة نافعة ، وعمل شيء فعله عن قصد و صنعه ¹.

العمل الإداري إصطلاحا : نقصد بالعملية الإدارية تلك العملية المكتملة التي تضم الوظائف

الرئيسية للإدارة التي يتم ممارستها في جميع المنظمات على إختلاف طبيعة نشاطها أو

أحجامها و في جميع المستويات الإدارية في المنظمة الواحدة ².

أما التعريفات الحديثة والمعاصرة للعملية الإدارية، تكاد تتفق على أنها تتطوي على كل من

التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والقيادة ³.

التعريف الإجرائي : نقصد بالعمل الإداري هو التخطيط و التنظيم والقيادة والرقابة .

6.1. مفهوم الحاسوب : يعرف الحاسوب على أنه جهاز إلكتروني، صمم لإستقبال

المجاميع الكبيرة من البيانات بشكل آلي ، و تخزينها و معالجتها ومن ثم إمكانية تحويلها

إلى نتائج أو معلومات مفيدة قابلة للإستخدام حسب الحاجة والطلب وذلك بموجب الإعازات

والتعليمات خاصة ، يطلق عليها اسم برامج التشغيل ⁴. ويعرف أيضا على أنه : جهاز

إلكتروني يستقبل مختلف أنواع البيانات عن طريق لوحة المفاتيح أو أية وسيلة إدخال أخرى .

ثم يقوم بمعالجة مثل تلك البيانات عن طريق تنفيذ جميع العمليات الحسابية والمنطقية

المطلوبة آليا ومن دون تدخل بشري في عملياته هذه ، و وفقا لمجموعة من التعليمات

والأوامر الصادرة إليه المنسقة تنسيقا منطقيا بضوء خطة وبرامج متفق عليها مسبقا ومن ثم

إعطاء المعلومات والنتائج عن عملية المعالجة ⁵. يتميز بعدة خصائص يمكن تحديدها كما

¹. أحمد مختار ، مرجع سبق ذكره ، ص 1554.

². خالد ممدوح إبراهيم ، الإدارة الإلكترونية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، ط 1 ، 2010 ، ص 28 .

³. المرجع نفسه ، ص 28.

⁴. إيمان فاضل السامرائي وهيثم محمد الزغبي، نظام المعلومات الإدارية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ط 1 ،

2004 ، ص 121.

⁵ قندليجي عامر إبراهيم، المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والأنترنيت، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، ط 1،

2003 ، ص 97.

يلي : جهاز يعمل بطريقة أوتوماتيكية، جهاز مبرمج جهاز يعمل بطريقة رقمية ، يتميز أيضا ب : معالجة المعلومات، التخزين، السرعة، إمكانية الاقتناء¹.

7.1. المؤسسة الخدمائية : نظام يتكون من مجموعة من الأشخاص والوسائل المنظمة والمتفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية ، لإشباع حاجات و رغبات الزبائن².

2. أهمية وأهداف الدراسة

1.2. أهمية الدراسة : تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال حداثة الموضوع ومختلف عناصره، حيث تم الجمع بين متغيرات ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن هما الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية .

- دراسة موضوع الإدارة الإلكترونية له أهمية تتلخص في كونها محاولة لقياس حداثة المجتمع الجزائري ومدى مواكبته لتطور الحاصل في العالم، وذلك من خلال دورها في تحقيق الرقي والازدهار للمؤسسات.

- وأيضا تتدرج أهمية هذه الدراسة في محاولة توضيح أدق لأنظمة العمل الحديثة في إدارة الموارد البشرية في ظل التطور التكنولوجي الجديد من خلال دراسة مساهمتها في تطوير الأنظمة والعمليات الإدارية.

- الوصول إلى حقائق علمية دقيقة فيما يخص موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالموارد البشرية ببلدية حجاج -مستغانم .

2.2. أهداف الدراسة

- البحث عن مساهمة الحاسب الآلي في تضمين العملية التكوينية داخل المؤسسة ميدان الدراسة .

- معرفة دور الإدارة الإلكترونية في التخفيض من ضغوطات العمل .

¹ إيمان فاضل السامرائي وهيثم محمد الزغبى، مرجع سبق ذكره ، ص ص 123 125 .

² أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل إستراتيجي، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 15.

- معرفة قدرة الإدارة الإلكترونية في تحسين العمل الإداري وكذا تفعيل العمليات الإدارية بالبلدية ميدان الدراسة .
- جمع معلومات وافرة ومتنوعة، مع القيام بتشخيص موضوعي دقيق المنهجية حول الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالموارد البشرية وأهدافها الجديدة بالنسبة للتحويلات الراهنة .
- المساهمة في إثراء الموضوع .

3. أسباب إختيار الدراسة

هناك جملة من الأسباب كانت وراء اختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1.3. أسباب ذاتية :

- تثمين المكتبة بهذا البحث العملي، ذلك أن هذه البحوث العلمية تعتبر مراجع لدراسات ومواضيع تساهم في دعم المكتبة .
- الرغبة في معرفة تعامل الإدارات الجزائرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- الميل لدراسة موضوع الموارد البشرية وذلك نظرا لأهميتها في نمو وتطور وإستمرار المؤسسات .
- الأهمية التي أصبحت توليها المنظمات الحديثة، خاصة في الدول المتقدمة للموارد البشرية، دفعتني إلى محاولة معرفة ما إذا كانت المنظمات الجزائرية لاسيما الإدارات العمومية تولي هي الأخرى نفس الاهتمام لمواردها البشرية، ومثال ذلك بلدية حجاج ميدان الدراسة.

2.3. أسباب موضوعية:

- عدم وجود آليات ملموسة في الإدارات الجزائرية توجي بتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- قلة البحوث التي تناولت هذا الموضوع من هذه الزاوية التي نسعى من خلالها لدراسته .
- حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية في مجال الإدارة وتطبيقاتها .
- الإهتمام الواضح والمتزايد من طرف الدولة لإنجاح هذا النظام في الجزائر .

- قمنا بدراسة هذا الموضوع نظرا لقربه من تخصصنا ولحدائته، و كذا تزويد الدراسات اللاحقة ببعض المعلومات والنتائج المتوصل إليها .

4. المقاربة النظرية للدراسة

يعتبر الاقتراب السوسيولوجي أحد الركائز الهامة لكل دراسة سوسيولوجية، حيث يقترب الإطار النظري للدراسة من نظرية معينة تجعل من الباحث يتحكم في موضوعه، وبما أن التنظيم عبارة عن بناء يمكن أن نمثله كنسق يضم مجموعة من الوظائف والفاعلين، وهو يبحث في التفاعل بين النسق الداخلي والنسق الخارجي، إذ يمكن اعتبار أن الإدارة الإلكترونية محور أساسي لكل التطورات والتحويلات الحاصلة في النسق الخارجي، لذلك أصبح التغير في المؤسسات أمرا ضروريا بغية تحقيق التوازن والتكامل والتكيف مع البيئة الخارجية والداخلية لنسقتها التنظيمي، من أجل ضمان الاستمرارية وتحقيق الأهداف.

ومن هذا المنطلق إعتدنا على النظرية البنائية والوظيفية، التي يعد تالكوت بارسونز احد روادها، والذي إعتبر أن المؤسسة نسقا فرعيا يدخل في إطار النسق الاجتماعي الأكبر وهو المجتمع، حيث تقوم بمجموعة من الوظائف المتكاملة فيما بينها من أجل تحقيق التكامل داخل النسق العام، وذلك من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية للنسق الفرعي والتي تشهد تغيرات كثيرة. وقد عبر بارسونز عن هذه التغيرات بالمتطلبات الوظيفية التي يجب أن تتوفر في أي منظمة تريد الاستمرار والاستقرار والبقاء في ظل وجود تطورات تكنولوجية، تقنية سريعة متتابعة تشمل هذه المتطلبات الوظيفية الأربع : المواءمة، تحقيق الأهداف، التكامل الكمون¹.

تهيئة العلاقة بين البيئة الداخلية والخارجية هي بناء كامل فيه أنظمة ووظائف فرعية منها الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية، لذلك فتحقيق المواءمة والتكامل يكون بين أنساق النظام منها الموارد البشرية، ضمان الحصول على المهارات الضرورية بغية تحقيق الأهداف.

¹ عبد الهادي الجوهري، علم إجتماع الإدارة ومفاهيم وقضايا ، المكتب الجامعي الحديث ، 1998 ، ص ص 138 139

فالتغير المحدث في الأنساق الداخلية نتيجة الإدارة الإلكترونية يتطلب في المرحلة القبلية تكوين الموارد البشرية للحصول على المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف أي تحقيق المردودية من خلال تخفيض ضغوط العمل، تحسين العمل الإداري، كذلك تحقيق مطلب الكمون لأن إدخال نظام الإدارة الإلكترونية يهدف لتحقيق التكيف مع المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك عن طريق ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية إلى الظروف السائدة في النسق الخارجي.

5. الدراسات السابقة

من المهم جدا لأي باحث اجتماعي أن يطلع على البحوث التي سبقت بحثه لأن إطلاعه على ما سبق يجنبه التكرار ويمكنه من تقادي أخطاء الآخرين، وقد يسمح له ذلك بفهم موضوع بحثه أكثر وإختيار الطرق و الإجراءات المنهجية الملائمة لدراسته، فضلا عن أن هذه الدراسات تتضمن قوائم بالمراجع الهامة التي اعتمدت عليها، فتفيد الباحث في التعرف على الكثير من مراجعه ومصادره لذلك حاولنا قدر الإمكان الحصول على دراسات سابقة ومشابهة لهذه الدراسة، قد أسفر جهدنا في الحصول على عدة دراسات عربية وأخرى جزائرية.

1.5. الدراسات العربية :

❖ **الدراسة الأولى :** من إعداد رشاد خضير وحيد الدايني تحت عنوان "أثر الإدارة الإلكترونية و دور تطور الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، بمصرف الرافدين بالمملكة الأردنية الهاشمية وجمهورية العراق سنة 2010.

وتمحورت إشكالية الدراسة حول الأسئلة التالية :

- ما مدى تأثير مضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية المالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية ، الحصة ، التسويقية) ؟.
- ما مدى تأثير مضامين الإدارة الإلكترونية على تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين ؟.
- ما مدى تأثير تطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين (الربحية، الحصة السوقية) ؟. وتمثل الهدف الأساس للدراسة في محاولة الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية ودور الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، هذا من خلال تحقيق الأهداف التالية: دراسة أثر مضامين الإدارة الإلكترونية على أداء مصرف الرافدين (الربحية، الحصة السوقية).
- تحديد أثر مضامين الإدارة الإلكترونية على تطوير الموارد البشرية .
- تحديد أثر تطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين (الربحية ، الحصة السوقية) ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان شمل (31) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (214) مفردة ، ثم جمع و تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "spss" ، وقد إتبع الباحث منهج دراسة الحالة الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها :
- 1- أن مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين كان مرتفعا من وجهة نظر عينة الدراسة أما مستوى أهمية المضمون المالي فكان متوسطا.
- 2- كل من مستوى أهمية تطور الموارد البشرية ومستوى الربحية وكذلك مستوى الحصة السوقية بمصرف الرافدين كان مرتفعا بالنسبة لعينة الدراسة.
- 3- وجود تأثير ذي دلالة معنوية بمضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية والمالية) على كل من تطوير الموارد البشرية وكذلك على أداء مصرف الرافدين (الربحية ، الحصة السوقية) عند مستوى الدلالة (0.05) .

مناقشة الدراسة :

تم إختيار هذه الدراسة لأنها تتفق مع دراستنا في أن كلاهما يركز على عنصرين أساسيين : هما الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية، كما اتفقنا في التقنية المستخدمة لجمع البيانات، لكن اختلفت الدراستين في الهدف المرجو من الدراسة وكذا ميدانها فهي لم تطبق بالبلدية، وكذا المجال الزمني للدراستين والمنهج المستخدم، فهي دراسة وصفية بينما اعتمدت دراستنا الحالية على المنهج الكمي، وبغض النظر عن الاختلافات الموجودة بين الدراستين، إلا أنها قد أفادتنا في الإحاطة بالموضوع المدروس سواء من الناحية النظرية أو الميدانية .

❖ **الدراسة الثانية:** من إعداد الطالب يوسف محمد يوسف أبو أمونة، تحت عنوان : **"واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e.HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية"**، قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في إدارة الأعمال الجامعية الإسلامية، غزة ، 2009.

السؤال الرئيسي: ما واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة ؟ تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا E.HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة والتعرف على وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا لدى المستويات الإدارية المختلفة . ومعرفة مدى الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التحول إلى الإدارة الإلكترونية، والتعرف على البنية التحتية لمراكز التكنولوجيا المعلومات ومدى جاهزيتها لإنجاز هذا التحول. تكون مجتمع الدراسة من جميع المستويات الإدارية المختلفة وبلغ عددهم 239 موظف مع تكوين عينية الدراسة من 148 فرد .إستخدم الباحث استبيان مكون من (88) فقرة كأداة للدراسة والمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة .

أظهرت نتائج الدراسة أن وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا ودعم الإدارة العليا متوفران، يساهمان بشكل عام و كبير في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام و E. HRM بشكل خاص.

كما تبين أن البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات تعتبر كافية عمليا لهذا التحول على الرغم من وجود عجز مالي لدى كافة الجامعات كما أظهرت النتائج وجود تطبيق الوظائف وأنشطة E.HRM وكان التميز لصالح الجامعة الإسلامية، فيما يخص نظام الجامعات في إدارة الموارد البشرية.

مناقشة الدراسة :

تتفق الدراستين من خلال تركيزهما على موضوع الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية وكذلك في هدف الدراسة كما، اتفقت الدراستين في تقنية الاستبيان لجمع البيانات وتكمن أوجه الاختلاف في المنهج المستخدم، وكذا ميدان الدراسة فهي لم تطبق بالبلدية، وكذلك المجال الزمني الذي يختلف فهذه الدراسة أجريت في سنة 2009 بفارق عشر سنوات ولقد ساعدتنا في تزويدنا بأسماء العديد من المراجع والكتب ذات الصلة بالموضوع المدروس .

❖ الدراسة الثالثة: من إعداد الطالب محمد بن سعيد محمد العريشي ، تحت عنوان:

"إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية و التعليم بالعاصمة

(بنين)"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم

القرى بمكة المكرمة، سنة 2008.

تمحورت هذه الدراسة حول إشكالية مفادها: ما إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في

الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة (بنين) ؟ .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة، والتعرف أيضا على أهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكذا أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

استخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية لمجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة (بنين)، ورؤساء الأقسام وكذا العاملين والبالغ عددهم (468) ، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي لاعتماده على وصف الحالة خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

يرى أفراد العينة أن هناك أهمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل الإدارة العامة للتربية والتعليم، كما يرون أن هناك عوامل مساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما يرى أفراد العينة أن هناك معوقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة.

مناقشة الدراسة :

تعتبر هذه الدراسة فرعا من دراستنا من حيث تناولها لموضوع الإدارة الإلكترونية بينما تطرقت دراستنا لعلاقة الإدارة الإلكترونية بالموارد البشرية، وكذلك تتشابه الدراستان في الأداة المستخدمة لجمع البيانات وهي الاستبيان و اختلفت مع دراستنا في المجال الزمني حيث أجريت في 2008 ، وكذا المجال المكاني بالإضافة إلى اختلافهما في المنهج المستخدم فلقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي لاعتماده على وصف الحالة، بينما استخدمت دراستنا الحالية المنهج الكمي، وقد أفادتنا في الجانب النظري للدراسة.

2.5. الدراسات الجزائرية

❖ **الدراسة الأولى:** من إعداد الطالب **عبان عبد القادر**، تحت عنوان: تحديات

الإدارة الإلكترونية، دراسة سوسولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة نهاية

الدراسة لنيل شهادة دكتوراه نظام LMD، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2016

تمحورت هذه الدراسة حول إشكالية مفادها: ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟ وتنطوي هذه الدراسة على فرضية رئيسية تعكس الإجابة المقترحة لإشكالية البحث و تتجلى في أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر .

ويمكن تحليل الفرضية الرئيسة إلى فرضيات فرعية محورية، تحليلا كيفيا مع إختبارها كما بشكل يتماشى وأهداف الدراسة والنتائج المراد المتوصل إليها .

- هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر .
- تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر .
- تم إختيار عينتين تمثلان جزء من المجتمع الإحصائي، الأولى تعتبر عينة عشوائية لأنها تمثل عينة الموظفين الإداريين في البلدية لأن المجتمع الكلي تكون من (298) موظف إداري تم أخذ حجم عينة (162)، وأما العينة الثانية فهي قصدية وتمثل مجموع الأفراد الذين يقصدون البلدية وهم (32) فرد . وإعتمد الباحث على منهجين هما المنهج الوصفي والإحصائي من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة و كذا الإحاطة بموضوع الإدارة الإلكترونية ، و نظرا لأن هذين المنهجين يكملان بعضهما البعض ، كما إستخدم الباحث كل من تقنية المقابلة، الملاحظة والإستمارة . وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية : - ليست هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، وهذا راجع لنقص الإمكانيات البشرية والمادية والمالية التي من شأنها أن تساهم في تفعيل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية .

- تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر من خلال تحسين خدماتها وترقية أداء العاملين بها مع تسريع وتيرة العمل .
- تمثلت النتيجة العامة للدراسة في أن هناك العديد من التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في الجزائر، حتى تساهم في عصنة الإدارة التقليدية، منها التحديات البشرية،

التنظيمية، الإجتماعية والتقنية، ما جعل الإدارة الجزائرية لازالت رهينة الإجراءات التقليدية.

مناقشة الدراسة :

تتفق هذه الدراسة بشكل جزئي مع دراستنا من حيث تركيزهما على عنصر أساسي وهو الإدارة الإلكترونية، لكن تختلف الدراستين من حيث الأهداف، كما تتفق في ميدان الدراسة وهو البلدية، كذا تشابههما في المنهج المستخدم وهو المنهج الكمي، و كذا تقنيتي الملاحظة والإستمارة، بالإضافة إلى عينة الموظفين الإداريين بالبلدية محل الدراسة كما أفادتنا في بناء الجانبين النظري والميداني .

❖ **الدراسة الثانية:** من إعداد الطالب **حسين علي**، تحت عنوان الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E.HRH كأحد مداخل إدارة المعرفة، دراسة حالة شركة جازي للإتصالات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة الجزائر 3 ، 2014. تمحورت هذه الدراسة حول إشكالية مفادها: ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في عمليات إدارة المعرفة داخل المنظمة ؟ وقد هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري خاص بإدارة المعرفة مداخلها، أبعادها وعملياتها.

تقديم إطار نظري لأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالنسبة للمنظمات المعاصرة وتوضيح سبل الاستفادة من نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في عمليات إدارة المعرفة، تشخيص واقع المنظمات المعاصرة الجزائرية شركة جازي نموذجا، فيما يتعلق بإستخدام الإدارة الإلكترونية في عمليات إدارة المعرفة للموارد البشرية .إستخدم الباحث مزيج بين المنهج الوصفي، التحليلي، والتاريخي مع أسلوب دراسة الحالة والإستبيان كأداة أساسية والملاحظة بالمشاركة في عملية جمع والمعلومات.

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركة جازي للاتصالات الذين يملكون عقود غير محدودة والبالغ عددهم (4020) موزعين على 03 مديريات جهوية و85 مركز

خدمات، تم توزيع (150) استبيان ما يشكل نسبة 4 بالمئة من مجتمع الدراسة، خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- تعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات تأثير هام والفعال على نجاح المنظمات وهي مزيج يتكون من الخبرات والقيم والمعلومات، كما تمثل إدارة الموارد البشرية إحدى أهم وظائف المنظمات الحديثة.

- تتوفر شركة جازي للإتصالات على المتطلبات البشرية لتوليد المعرفة، و على كل متطلبات تطبيق المعرفة وعلى نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، على نظام للتكوين الإلكتروني .

مناقشة الدراسة:

تشابه دراستنا مع هذه الدراسة من حيث تركيزها على عنصرين أساسيين هما الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية، وكذا إستخدامها لتقنية الإستبيان وتزويدنا بالعديد من المراجع والكتب، كما اختلفت عن دراستنا من حيث المنهج لإستخدامها مزيج من المناهج الوصفي التحليلي التاريخي وأسلوب دراسة الحالة، وكذا ميدان الدراسة والمجال الزمني وحجم العينة، بغض النظر عن الإختلافات الموجودة إلا أنها أفادتنا في الجانبين النظري والتطبيقي للدراسة .

❖ الدراسة الثالثة: من إعداد الطالب بن دريدي منير، تحت عنوان "إستراتيجية إدارة

الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية"، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم إجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، 2010. تمحورت هذه الدراسة حول إشكالية مفادها : ما هي الإستراتيجية المعتمدة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة ؟ و تفرعت عنها مجموعة من الأسئلة :

1- ما واقع التدريب في المؤسسة مجال الدراسة ؟ .

2- ما هي الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة في تدريب أفرادها ؟ .

3- ما هي الطرق المتبعة في تحديد الإحتياجات التدريبية ؟ .

4- ما هو نظام الحوافز في المؤسسة مجال الدراسة ؟ .

إستخدم الباحث الإستمارة كأداة لجمع البيانات الأولية لعينة البحث، والتي تكونت من (63) فرد من أصل (288) عامل مع إستخدام مسح شامل للأفراد الذين إستقادوا من عملية التدريب داخل المؤسسة، و كذلك إعتد الباحث على تقنية الملاحظة لاكتشاف مجال الدراسة والتقرب من الواقع الإجتماعي للظاهرة، كما إعتد على تقنية المقابلة الحرة بشكل أساسي مع مسؤول مصلحة التكوين و مع بعض العمال، وقد قام الباحث بإستخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة ووصفها وصفا دقيقا، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال تحقق الفرضيات وهي :

- إهتمام المؤسسة بتدريب أفرادها عن طريق دورات تدريبية كلما سنحت الفرصة ، كلما زاد إحتياجها لتخصص ما.

- إعتاد المؤسسة على عملية تحليل مهام منصب العمل كطريقة أساسية في تحليل وتحديد الإحتياجات التدريبية .

- تلعب الحوافز دورا كبيرا في تحقيق الفعالية لدى الموارد البشرية .

- تمنح المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية للعمال ، ويتم ذلك على أساس ما يبذله من جهد.

مناقشة الدراسة :

تتفق دراستنا بشكل جزئي، وهذا الجزء يتمثل في تناولها موضوع الموارد البشرية، كذلك بإعتبار المديرية الجهوية لنقل الكهرباء مؤسسة خدماتية عمومية، وظيفتها تتشابه إلى حد ما مع ميدان دراستنا وهو البلدية في أن مخرجاتها تكون عامة لجميع فئات المجتمع وكذلك تتفق الدراستين في التقنية المستخدمة لجمع البيانات وهي الإستبيان بالإضافة إلى

الملاحظة كأداة رئيسية واختلفت الدراسات في المنهج المتبع والمجال الزمني لدراستين قد أفادتتا في بناء الجانبين النظري والميداني لدراستنا الحالية .

6- مجالات الدراسة :

- ❖ **المجال المكاني:** أجريت هذه الدراسة ببلدية حجاج ولاية مستغانم .
- ❖ **المجال الزمني:** كان المجال الزمني الذي قمنا من خلاله بزيارة بلدية حجاج منقطعاً، حيث أجريت الزيارة الأولى انطلاقاً من 2019/03/17 وخلال هذه المدة تم شرح موضوع الدراسة وأهميته والتعرف على البلدية بجميع مصالحها، وكذا الحصول على المعلومات اللازمة والخاصة بمجال الدراسة البشري والمكاني، أما المرحلة الثانية استأنفت الزيارة الميدانية الفعلية التي دامت 5 أيام من 2019/04/14 إلى 2019 /04/18 والمتمثلة في توزيع الاستمارة على المبحوثين.
- ❖ **المجال البشري:** انحصرت على فئة الموظفين الإداريين ببلدية حجاج والبالغ عددهم 47 موظف إداري.

7- المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

7-1- **المنهج المستخدم:** يعتبر المنهج المستخدم من أساسيات البحث العلمي، وهي الطريقة التي يتبعها الباحث للوصول إلى الإجابة على إشكالية الدراسة، وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها. وقد اعتمدنا في معالجتنا لهذه الدراسة على المنهج الكمي وهو "المنهج الذي يرتبط بشكل مباشر باستخدام الأرقام والعلاقات الرياضية والأساليب الكمية المختلفة لتحليل وتفسير فرضيات الدراسة"¹. كما يعرف على أنه "وصف رقمي يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة."²

¹ مؤيد الفضل، المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 19.

² نادية سعيد عيشور و آخرون، البحث العملي في العلوم الاجتماعية، دليل الطالب في إنجاز بحث سوسولوجي ، مؤسسة حسين رايس الجبل للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2017 ، ص 216.

وقد تم الاعتماد على المنهج الكمي لأنه الأنسب في مثل هذه الدراسات، وذلك من أجل تحليل وتفسير البيانات والمعلومات المتحصل عليها عن طريق تفريغها في جداول واضحة ومبسطة، بما أن موضوع دراستنا تمثل في علاقة الإدارة الإلكترونية بالموارد البشرية بلدية حجاج ولاية مستغانم، فإن هذا المنهج يمكننا من الوقوف على طبيعة هذه العلاقة وتحديد حجمها ودرجة ارتباطها وتفسيرها بطريقة موضوعية وبما يستخدم مع المعطيات الفعلية.

7-2- الأدوات المستخدمة في الدراسة :

اعتمدنا في جمع المادة العملية الميدانية على الاستبيان: وقد استخدمنا الاستبيان كأداة رئيسية لهذه الدراسة، وتعرف على أنها " أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق الإستمارة تحتوي على عدد من الأسئلة، مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها.¹ "وقد قمنا بإعداد استبيان يضم مجموعة من الأسئلة والتي من شأنها أن تساعد على إثبات صدق أو خطأ فرضيات التي طرحناها قد تضمن الاستبيان 27 سؤالاً، موزعة على أربعة محاور رئيسية:

المحور الأول : تضمن البيانات العامة للمبحوثين ويحتوي على خمسة أسئلة من السؤال 01 إلى السؤال 05 .

المحور الثاني: تضمن أسئلة حول الفرضية الأولى والتي تمحورت حول مساهمة الحاسب الآلي في تضمين العملية التكوينية داخل المؤسسة. حيث يحتوي على 09 أسئلة من السؤال 06 إلى السؤال 14.

المحور الثالث: المتعلق بمساهمة الإدارة الإلكترونية في التخفيض من ضغوط العمل و قد ضم 07 أسئلة من السؤال 15 إلى السؤال 21.

¹ أحمد عارف العساف، محمود الوادي ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية (المفاهيم و الأدوات) ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 02 ، 2015 ، ص 255.

المحور الرابع: تضمن أسئلة حول استخدام الإدارة الإلكترونية يساهم في تحسين العمل الإداري، ولقد احتوى على 06 أسئلة من السؤال 22 إلى السؤال 27.

الملاحظة: من الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي، ومصدر أساسي للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وتعرف على أنها "عبارة عن عملية مشاهدة أو متابعة لسلوك ظواهر محددة، أو أفراد بيئة تضمن الحياد أو الموضوعية لما يتم جمعه من بيانات أو معلومات.¹" إتمدنا على الملاحظة في وضع فروض مبدئية، يمكن التحقق منها من خلال الدراسة العلمية المنجزة، كما إستخدمناها في ملاحظة موظفي المصالح الإدارية .

8- مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الإداريين ببلدية حجاج، الذين يستخدمون الإدارة الإلكترونية والبالغ عددهم 47 موظف، و نظرا لصغر حجم المجتمع فقد تم اختياره كله حيث قمنا بدراسة مسحية على جميع الموظفين الإداريين بالبلدية وتم توزيع 47 استبيان.

¹ عصام حسين، أحمد الدليمي، سؤال وجواب في منهج البحث العلمي، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2014 ، ص 118.

الفصل الأول : الإدارة الإلكترونية دراسة سوسيوتنظيمية

تمهيد

1. ماهية الإدارة الإلكترونية

1.1. التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية

2.1. مفهوم الإدارة الإلكترونية

3.1. وظائف الإدارة الإلكترونية

4.1. أهمية و أهداف الإدارة الإلكترونية

5.1. النظريات المفسرة للإدارة الإلكترونية

2. تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات

1.2. مقارنة بين الإدارة الإلكترونية و الإدارة التقليدية

2.2. مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

3.2. متطلبات و فوائد الإدارة الإلكترونية

4.2. تجارب رائدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية

5.2. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

خلاصة

تمهيد

يعتبر إدخال تكنولوجيا المعلومات منها الحاسب الآلي والاتصالات ثورة حقيقية في عالم الإدارة ، مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تعمل على الارتقاء بأداء الكيان الإداري لتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية، فتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة يعد أهمية استراتيجية، لما يسهم من دعم ومساندة لتبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل وتسريع عملية صنع القرار، كذا تمكين الإدارة من التخطيط بكفاءة فعالية للاستفادة من متطلبات العمل ولتقديم جودة في الخدمات الإلكترونية وفق معايير فنية وتقنية عالية تواكب العصر.

بناء على ما سبق تطرقنا في هذا الفصل الذي يحمل عنوان الإدارة الإلكترونية دراسة سوسيوتنظيمية ، بتقسيمه إلى مبحثين : الأول حول ماهية الإدارة الإلكترونية، الذي اندرجت تحته خمسة مطالب ، أما المبحث الثاني بعنوان تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات والذي تفرعت عنه أيضا خمسة مطالب.

1. ماهية الإدارة الإلكترونية

1.1. التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية

تعود بدايات الإدارة الإلكترونية إلى سنة 1960 ، عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فاعليات طابعاتها الكهربائية و كان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت النظر لإدارة المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب، واستخدم معالج الكلمات، وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ، ظهر عام 1964 عندما أنتجت هذه الشركة جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم MT/ST (شريط الممغنط / جهاز الطابعة المختار) حيث كانت هذه الطابعة مع الشريط الممغنط ، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط ، حيث بإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من شريط الطابعة ، بعد أن نطبع اسم و عنوان الشخص المرسل إليه ، هذه العملية وفرت جهد كبير، خاصة عندما يطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم ، وتوالي ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولاً إلى الأهداف المنشود بأقل تكاليف وجودة عالية في الأداء.¹

من خلال دراسة الفكر الإداري و المدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الإلكترونية امتداد لهذه المدارس و تجاوز لها ، فقد حدد مختصين في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري و المدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن ابتداءا بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية و بعدها توالي ظهور مدارس أخرى في منتصف التسعينات توجب مسيرة التطور التاريخي بظهور الإدارة الإلكترونية² .

¹ علاء عبدالرزاق محمد حسين السالمي ، شبكات الإدارة الإلكترونية ، دار المريخ للنشر ، مصر ، 2004 ، ص ص 234 . 235 .

² نجم عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق ، دار المريخ للنشر و التوزيع ، مصر ، 2004 ، ص ص 128 . 130 .

إن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسينية الأخيرة من القرن الماضي ، وبدايات ظهورها تمثلت في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال ، حيث وجدت معظم المنظمات و المؤسسات العامة أن استخدام الحاسوب يسعى لإسراع في إنجاز الأعمال و اختصار الجهد و الوقت والموارد¹

2.1. مفهوم الإدارة الإلكترونية

يقصد بالإدارة الإلكترونية إدارة الأعمال الحكومية بلا ورق ، فهي تشمل مجموعة من الأساسيات ، حيث يوجد الورق و لكن لا نستخدمه بكثافة ، و لكن يوجد الأرشيف الإلكتروني و البريد الإلكتروني و الأدلة و المفكرات الإلكترونية و الرسائل الصوتية و نظم تطبيقات المتابعة الآلية ، إدارة بلا مكان و تعتمد بالأساس على التلفون المحمول ، إدارة بلا زمان ، فالعالم أصبح يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة في اليوم² .

" هي إنجاز المعاملات الإدارية و تقديم الخدمات العامة و الإستغناء عن المعاملات الورقية و إحلال المكتب الإلكتروني عبر الشبكات الداخلية و شبكة الإنترنت بدون أن يضطر العملاء من الإنتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت و الجهد و الطاقات " ³ .

كما أنها استراتيجية إدارية لعصر المعلومات ، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين و المؤسسات و لزبائننا مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية و البشرية و المعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت و المال و الجهد و تحقيقا للمطالب المستهدفة و بالجودة المطلوبة⁴.

¹ ياسين سعد غالب ، الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 2005 ، ص 49 .

² محمود القدوة ، الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2010 ، ص 23 .

³ السعيد مبروك إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الإسكندرية ، ط 1 ، 2014 ، ص 162 .

⁴ السعيد مبروك إبراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 163 .

3.1. وظائف الإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري و تغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية و تشمل هذه الوظائف ما يلي :

1.3.1. التخطيط الإلكتروني : يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في

ثلاث سمات :

- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية دينامية في اتجاه الأهداف الواسعة و المرنة و الآنية و قصيرة الامد و القابلة للتجديد و التطوير المستمر و المتواصل .
- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق .
- يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة و أعمال التنفيذ ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان و زمان .

تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني ، إنطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغيير بسرعة عبر الشبكات المحلية و العالمية ، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار و الأسواق و المنتجات و الخدمات ، وهذا ما يعطي ميزة و أفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي¹ .

2.3.1. التنظيم الإلكتروني : في ظل التحول الإلكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن

مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني ، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة و الكبيرة و التنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى شكل تنظيمي يعرف بالتنظيم المصفوفي ، يقوم أساسا على وحدات الصغيرة و الشركات دون هيكل تنظيمي ، كما حدث التغيير في مكونات التنظيم .

¹ عبان عبد القادر ، المرجع السابق ، ص 82

وبالتالي يصبح التقسيم الإداري قائماً على أساس الفرق بدلاً من التقسيم الإداري على أساس الوحدات و الأقسام و الانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة و السلطة الاستشارية ، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين ، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتياً ، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة .

3.3.1. الرقابة الإلكترونية : تسمح الرقابة الإلكترونية بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية ، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية إكتشاف الخطأ و عملية تصحيحه ، كما أنها عملية مستمرة و متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول من خلال تدفق المعلومات و التشبيك بين المديرين و العاملين و الموردين والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه ، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية و الولاء الإلكتروني ، سواء بين العاملين و الإدارة أو بين المستفيدين و الإدارة مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر إقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة¹ .

4.3.1. القيادة الإلكترونية : أدى التغيير في بيئة الأعمال الإلكترونية و التحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية:

- **القيادة التقنية العملية :** حيث تركز في نشاطها على استخدام تكنولوجيا الإنترنت وتتسم بزيادة توفير المعلومات و تحسين جودتها ، إضافة إلى سرعة الحصول عليها كما أنها تتصف بالإحساس بالوقت، حيث تجعل القائد الإلكتروني يتميز بسرعة الحركة والإستجابة والمبادرة على تيسير الأعمال و كذا اتخاذ القرارات .

¹ عبان عبد القادر ، المرجع سابق ، ص 82 .

- القيادة البشرية الناعمة : تطرح ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية و الزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن الذين يبحثون عن سرعة الإستجابة لمطالبهم ، كما تتسم هذه القيادة بقدرتها العالية على إدارة المنافسة و الوصول الى السوق ، بالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين .

- القيادة الذاتية : تركز هذه القيادة على جملة من المواصفات ، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الإنترنت / وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس و التركيز على إنجاز المهمات و الرغبة في المبادرة ، إضافة إلى المهارة العالية و مرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة¹ .

4.1. أهمية و أهداف الإدارة الإلكترونية

1.4.1. أهمية الإدارة الإلكترونية :

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي و الكمي الهائل و في مجال تطبيق تقنيات و نظم المعلومات و ما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة أو ثورة تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات الدائمة إذا جاز لنا إستعارة تعبير تروتسكي الذائع الصيت عن الثورة الدائمة ، فضلا عن ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية نوعا من الإستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد و العشرين الذي تختصر العولمة و الفضاء الرقمي و إقتصاديات المعلومات و المعرفة و ثورة الإنترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته و حركة اتجاهاته².

كما تبسط الإدارة الإلكترونية إجراءات العمل داخل المؤسسات والذي ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات المقدمة و تعمل على اختصار الوقت والمسافات بالإضافة الى الدقة والوضوح في إنجاز المهام .

¹ عبان عبد القادر ، المرجع السابق ، ص 83

² سعد غالب ياسين ، الإدارة الإلكترونية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 35 .

2.4.1. أهداف الإدارة الإلكترونية :

إن الإدارة الإلكترونية بوصفها أسلوباً إلكترونياً للإدارة فهي تهدف إلى توفير منظومة عمل متكاملة بما يحقق تقديم أرقى الخدمات للمستخدمين ، إضافة إلى الإستغلال الأمثل لموارد المؤسسة ، إن الهدف الأساسي من تطبيق الإدارة الإلكترونية هو الإستفادة من المميزات التي تتيحها و التي تتمثل فيما يلي :

أولاً : أهداف تتعلق بفائدة المستخدمين و العملاء الداخليين و الخارجييين للمؤسسة : وهي:

- التقليل من التعقيدات الإدارية .
- تحقيق الإفادة القصوى لعملاء المؤسسة .
- تحقيق الكفاءة و الفعالية في تقديم الخدمات للمستخدمين و الإستغلال الأمثل للموارد .
- توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم و بناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين .
- التعليم المستمر و بناء المعرفة.¹

ثانياً : أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري : وهي :

- تحسين مستوى الخدمات .
- تخفيض التكاليف .
- الإنجاز السريع للأعمال و اختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات .
- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية .
- إستمرارية عمل المؤسسة على مدار الساعة و أداء العاملين عن بعد .

¹ رشاد خضير و وحيد الدابني ، مرجع سبق ذكره ، ص 17 .

- التقليل من الموارد البشرية الزائدة عن الحاجة في الأعمال الإدارية وتحويلها إلى أداء المهام الأساسية للمؤسسة .

ثالثا : أهداف تتعلق بزيادة كفاءة و فعالية وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية : وهي :

- المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني .
- توفير المعلومات و البيانات بصورة فورية للمستفيد .
- توفير المعلومات و البيانات لمتخذي القرار ، وتسهيل الحصول على الخدمات في أي زمان و مكان وبشكل آلي .

رابعا : أهداف تتعلق بزيادة قدرة المؤسسة التنافسية محليا و عالميا : وهي :

- التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه إلى العمل الإلكتروني بقوة .
- الحد من الفساد الإداري .
- تحقيق مبدأ المساواة بين جمهور المؤسسة بإتباعها أسلوبا موحدا في تقديم الخدمات ، مما يؤدي إلى تقليل و تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال¹ .

كما أن هناك أهداف أخرى تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيقها و هي القضاء على البيروقراطية و تعقيدات العمل اليومية و تحقيق السرعة المطلوبة وتوفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة و في الوقت المناسبين و رفع مستوى الرقابة .

¹ رشاد خضير وحيد الدايني ، المرجع السابق ، ص 18 .

5.1. النظريات المفسرة للإدارة الإلكترونية

1.5.1. نظرية الإدارة الكمية

استندت هذه النظرية إلى الطرق العلمية التي تساعد على استثمار الموارد البشرية والمادية بأفضل السبل والوسائل و اقل الأخطاء الإنسانية و التقنية ، واستخدمت بذلك البحوث و العمليات و الخطط والعلوم الرياضية و الفيزياء هذا ما استخدمه ، بداية جنرالات بريطانيا في الحرب العالمية الثانية لتقليل الأخطاء التكتيكية ، كما ساعدتهم على اتخاذ القرارات العسكرية ، ولم تقتصر استخدامات التقنيات العلمية في المجالات والمؤسسات العسكرية بل تعداها إلى مؤسسات الأعمال و التجارة ، بل وساهمت في ظهور الإدارة الكمية.

اعتمدت هذه النظرية على الرياضيات و الإحصاء و المعلوماتية في اتخاذ القرارات الإدارية لتحسين الكفاءة الإنتاجية للمنظمات و تنفرع إلى ثلاثة أقسام¹

1- العلم الإداري : يعتمد هذا العلم على استعمال موديلات رياضية و البيانات والجداول و اتخاذ قرارات إدارية و نوعية ، وهذه هي علميا خصائص بحوث العمليات الحديثة .

2- إدارة الإنتاج : تهتم هذه الإدارة بمسؤولية و اختصاصات إنتاج و توزيع سلع وخدمات المؤسسات .

بالإضافة إلى مراقبة المخزون ، جداول الأعمال ، تخطيط الإنتاج و توزيعه ، تحديد أماكن إنتاج و مراقبته و نوعيته .

¹ موسى خليل ، الإدارة المعاصرة ، المبادئ ، الوظائف ، الممارسة ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، ط1 ، 2005 ، ص 35 .

3- إدارة المعلوماتية : تعنى هذه الإدارة بشكل أساسي بإستخدام أجهزة المعلوماتية (الكمبيوتر) الإدارية في المؤسسة ، إضافة إلى مساعدة الإدارة على تبادل المعلومات و المراسلة بالسرعة و الدقة التي يحتاجها النشاط الإنتاجي و اتخاذ القرارات الإدارية .

2.5.1. نظرية الإدارة المعاصرة : ومن أهم النظريات الإدارية المعاصرة في هذا المجال :

- نظرية النظم : لم تهتم هذه النظرية فقط بكيفية أداء المؤسسات ، بل اهتمت أيضا بعلاقة هذه المؤسسات مع محيطها ، لقد اعتبر رواد هذه النظرية المؤسسة مجموعة من الأجهزة العاملة ذات الموارد المتنوعة التي تشكل بدورها نظم عمل المؤسسة ، واعتبر هؤلاء الرواد النظام مجموعة من الأجزاء المتداخلة التي تعمل ككيان واحد لتحقيق أهداف مشتركة للمنظمة و أن تماسك هذه الأجزاء و تكاملها يقوي النظام الكلي ، و أن الحالة المعاكسة لذلك تجعل النظام معرضا للإهيار ، لقد انقسمت نظرية النظم إلى قسمين :

أولا : النظم المغلقة : يستند هذا النظام إلى مبدأ امتلاك المنظمة لمواردها الداخلية و عدم اعتمادها على محيطها لكي تبقى و تستمر ، وهذا طبعا ما لم نره إلا نادرا ، إذ لم نقل أنه لا وجود لهذا النظام في الواقع العملي¹.

ثانيا : النظم المفتوحة : وهذا النظام يجعل المؤسسة في بحث دائم عن موارد محيطها ، لكي تبقى و تستمر، وفي الحقيقة شبه ثابتة لأن المؤسسة جزء لا يتجزأ من محيطها و استثمار موارده و حاجة أسواقه و عناصر إنتاجيته ، يسمح بهذا النظام المفتوح للمؤسسات بالحصول على طاقات جديدة من محيطها كمدخلات و معلومات مرتدة لمواجهة المتطلبات و الصعوبات التي يفرضها المحيط الخارجي ، وهذا ما يجعل هذا

¹ موسى خليل ، المرجع السابق ، ص 36 .

النظام وسيلة لإظهار أهمية المؤسسة كنظام و مشروع بالنسبة للمجتمع في إطار تلبية حاجاته و رغباته .

3.5.1. النظرية الموقفية

لقد بنت هذه النظرية موقفها على اساس المتطلبات التي تفرضها ظروف المؤسسات وحسب شروط تحقيقها، لذلك حملت هذه النظرية شعار أن الحلول المناسبة للمشاكل الإدارية هي مرتبطة بالظروف و العوامل المحيطة¹.

2. تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات

1.2. مقارنة بين الإدارة الإلكترونية و الإدارة التقليدية

أ. الإدارة التقليدية

- ضعف المواصفات و قلة كفاءة الأداء و الاعتماد على الروتين .
- تباطؤ سرعة العمل و الإتصال مع الموردين و المستهلكين .
- انحسار سرعة العمل و الاتصال مع أفراد المنظمة داخليا .
- هدر في الوقت و الجهد و الطاقات².
- عدم كفاءة نظم خزن الملفات الورقية .
- توقف أو إنتهاء عمل غالبية المنظمات خلال ثمان ساعات من العمل .
- ضعف نظام السرية و الكتمان و الخصوصية في المنظمة .

ب. الإدارة الإلكترونية تتميز بالآتي :

- سعيها لإدخال التكنولوجيا في كل مفاصل المنظمة .

¹ موسى خليل ، المرجع السابق ، ص ، ص ، 36 ، 37

² مزهر شعبان العاني ، شوقي ناجي جواد ، الإدارة الإلكترونية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2014 ، ص 187 .

- الإستغناء عن كل ما يعيق مسار العمل في المنظمة .
 - ضمان إستمرارية العمل في أي مكان و زمان سواء أكان ذلك داخل أم خارج المنظمة
 - إمكانية متابعة حركة الأسواق و على مدار الساعة و في أي مكان من العالم .
 - سهولة توفير المعلومات عن أي مادة و بشكل كفاء و توظيفها في صالح عملية صناعة القرارات .
 - السرعة النسبية في توفير المعلومات عبر الوسائط و التقنيات المتوفرة .
 - تبسيط الإجراءات و بما يرفع من كفاءة العمل .
 - مساهمة الإدارة الإلكترونية في توفير السرية للمعلومات .
 - تتيح توفر المعلومات حسب الطلب ، وفقا للصلاحيات المفوضة و بالزمن الحقيقي .
 - تتمتع نظم الإدارة الإلكترونية بإمكانية استرجاع المعلومات و تخطي عقبات الإندثار¹
- كما أن هناك فروقات شاسعة بين الإدارة الإلكترونية و الإدارة التقليدية تتمثل في اختلافهما في وسائل الإتصال و كذا الوثائق المستخدمة و حفظ الملفات و إسترجاعها ، بالإضافة لأمنية المعلومات و جودة الخدمات المقدمة .

2.2. مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

كثرت الإجهادات بين باحثي الشأن التقني و مفكره حول أكثر المجالات و الأعمال التي يمكن تعميم أسلوب الإدارة الإلكترونية في بيئتها الإدارية أو أكثرها حاجة إلى التقنية على اعتبار أن التقنية في جوهرها حاجة إدارية و ليس ممارسة فقط تعمم على الإدارة بغض النظر عن مدى الحاجة إليها .

¹ مزهر شعبان العاني ، شوقي ناجي جواد ، المرجع السابق ، ص 188 .

يتجه بعض الباحثين إلى أنه كلما كانت علاقة المؤسسة أو المنظمة ذات ارتباطات ومعاملات جماهيرية تمس مصالح قاعدة عريضة من المجتمع كان ذلك أدعى إلى تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية لتحقيق معاناة التكس على منافذها الإدارية و إعلاناتها على تقديم أفضل خدماتها بأقل جهد و تكلفة و في أسرع وقت ممكن حرصا على مصالح جهود تلك المؤسسة .

ومن المنطلق السابق بين بعض الباحثين رأيهم أن المؤسسات و الجهات الحكومية هي صاحبة الأولوية و الحاجة الماسة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية ، أما عوائد ذلك التطبيق على تلك الجهات الحكومية فتشمل¹:

- 1- تقديم الخدمات الذاتية بين الإدارات والجهة الحكومية داخليا و يرتبط هذا التطبيق برفع كفاءة أداء الموظفين من خلال تغييره و تحديث و تدريب العاملين .
- 2- تبادل الخدمات و المعلومات بين القطاعات الحكومية بعضها مع بعض إلكترونيا .
- 3- تقديم الخدمات و تبادل المعلومات بين القطاع العام و نظيره الخاص إلكترونيا عبر أنشطة القطاعات التجارية و الصناعية و المعلوماتية ... الخ.
- 4- تقديم الخدمات الإلكترونية إلى المواطنين من خلال منفذ واحد يسهل للمراجعين لدخول إلى موقع الجهة الحكومية و طلب و هذا الرابط للدوائر الإلكترونية هو ما درج الباحثون المهتمون بالشأن التقني على تسميته ب : (الحكومة الإلكترونية) أي تعميم تطبيق تقنية الحاسوب على دوائر الدولة المختلفة و ربطها في شبكة واحدة ن ويمكن تطبيق التقنية على الإدارات الحكومية المختلفة مثل قطاعات الصحة ، التعليم و التصنيع بشكل عام ، وفي الأرشيف الإلكتروني و الحسابات و المشتريات و المخازن و شؤون

¹ حسين محمد حسن ، الإدارة الإلكترونية مفاهيم ، خصائص ، متطلبات ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2011 ، ص ص

العاملين بشكل خاص ، ويتضح أن التطبيقات الإدارية هي نفسها في الحكومة والقطاع الخاص و الإختلاف بينهما نوعي حسب طبيعة العمل و حجم التعاملات وتشمل هذه التطبيقات ما يلي¹ :

أ. الأعمال الإدارية : وتشمل تبادل الوثائق و المعلومات و الأنظمة و التعليقات وحفظ الوثائق و الصور الإلكترونية مما يسهل عملية الرجوع إلى تلك الوثائق في أي وقت و في أي مكان .

ب. الأعمال المالية : و تضم وضع نظام الأعمال المالية على قاعدة بيانات مرتبطة بالشبكة أو بموقع المنظمة و أيضا إجراء المعاملات المالية من توثيق و تعاقد و غيره عن طريق الشبكة .

ت. أعمال الميزانية : وتشتمل على أعمال التخطيط للميزانية و إعدادها و مناقشتها إلكترونيا.

ث. الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية : و تضم إدارة القوة العاملة على مختلف الوظائف و تخصصاتها، الإعلان عن الوظائف و الإختيار و التعيين ، الرواتب و التقلات و المكافآت و الترقيات و الترشيح للتدريب و التأهيل و الإجازات و غيرها .

ج. أعمال المشتريات و التمويل : تتضمن تحديد احتياج المؤسسة الخاصة والحكومية و تأمينها و الإعلان عن المناقصات و المشاريع ، إضافة إلى مراقبة المخزون والحصول على بيانات بصفة فورية و دائمة عن الموجودات في المستودعات من أصناف المورودة و المصروفة .

ح. المتابعة الإلكترونية : تتم المراقبة و المتابعة عن بعد و اكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ و هذا ما يوفر التوجيه أو المعالجة الفورية للأخطاء .

¹ حسين محمد حسن ، المرجع السابق ، ص 200 .

خ. المؤشرات الإلكترونية : تعقد الإجتماعات عن بعد محليا و دوليا دون انتقال

المجتمعين من مقرهم ¹ .

3.2. متطلبات وفوائد الإدارة الإلكترونية

1.3.2. متطلبات الإدارة الإلكترونية²

أولا : البنية التحتية الإلكترونية : لابد من وجود مستوى مناسب من البنية التحتية التي تتضمن شبكة الإتصال الحديثة لها القدرة على نقل المعلومات بسرعة كبيرة مع المحافظة على سلامة المعلومات و سريتها ، وتمثل شبكة الإنترنت العصب الرئيسي للبنية الأساسية للإدارة الإلكترونية بالإضافة الى وجود كوادر بشرية مدربة من مبرمجين و محللين وهنسيين مع تأمين نظام المعلومات من أي تخريب أو تدمير أو سرقة ، من الدول التي أسست بنية تحتية إلكترونية ، دبي ، الأردن ، والقرية الذكية بمصر ، ولا يتم ذلك إلا بتوافر مستوى مناسب من التمويل يمكن الحكومة من إجراء صيانة دورية و تدريب للكوادر و الموظفين والحفاظ على مستوى عالي من تقديم الخدمات على مستوى العالم .

ثانيا : توفر الوسائل الإلكترونية : لكي يتم التحول من نظام الإدارة التقليدية إلى نظام الإدارة الإلكترونية لابد من توافر وسائل تقنية حديثة ، كأجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمول و الهاتف الشبكي و غيرها من الأجهزة التي تمكن كل مواطن من الإتصال بالشبكة العالمية و الداخلية في البلد بأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها .

¹ حسين محمد حسن ، المرجع السابق ، ص ص 200 201 .

² . أمال لطفي حسن جاب الله ، أثر الوسائل الإلكترونية على مشروعية تصرفات الإدارة القانونية ، (دراسة مقارنة) ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، 2013 ، ص 39 -40 ..

حيث لا يوجد وثائق ورقية متبادلة في إجراء المعاملات ، إذا كان أن كافة الإجراءات والمراسلات تتم إلكترونياً دون استخدام الأوراق و بذلك يتم خلق مجتمع المعاملات اللاورقية في ظل نظام الغدارة الإلكترونية .

ثالثاً : الهيكل الوظيفي : المقررات الوظيفية المنظمة (وهي وظائف العاملين) التي يجب أن تتوفر في المنظمة وفقاً لتقسيمات الهيكل التنظيمي ، حيث يجب ان يتم توصيف كل وظيفة و تحديد متطلبات شغلها من تأهيل و تدريب و غيره و إعادة هيكلتها من حين لآخر بما يتفق مع ما يستجد على الهياكل التنظيمية وبما يلبي متطلبات حاجة العمل، بالإضافة إلى تهيئة العاملين بالمنظمة للتعامل مع تلك المستجدات من تقنيات و وسائل من خلال توفير فرص التدريب و إعادة التأهيل لتطوير أدائهم و تحفيزهم على التفاعل الإيجابي معها.

رابعاً : المستفيدين : يعتبر المستفيدون طرف أساسي في التعامل مع الإدارة الإلكترونية التي تتوجه إليهم بخدماتها و تسعى إلى تحقيق رضاهم و تفاعلهم معها ، لذلك لابد أن تتوفر لديهم المعرفة الإلكترونية ، و أن يتم تنمية الوعي لديهم عن طريق إرشادهم وتوجيههم و تثقيفهم قبل البدء بتطبيق الإدارة الإلكترونية و ذلك لضمان هذا الأسلوب¹.

خامساً : الشفافية في توفير المعلومات : و يقصد بها ان يتصرف كل من أطراف المعاملات الإلكترونية بطرق مكشوفة و هذا منطقي لأنه في ظل الإدارة الإلكترونية يتم توحيد سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجميع و إجراءات واضحة في كيفية صنع القرار ، لذلك يوجد توحيد خطوات تنفيذ الخدمة بمعنى أن هناك أسلوب موحد للتعامل مع كل من يرغب في الحصول على خدمات هذه الإدارة الإلكترونية ، فإنه يجب عليه اتباع إجراءات محددة منصوص عليها ، و بالتالي لا يمكن لأي متعامل آخر اختصار هذه الإجراءات أو ترك مرحلة منها ، فالجميع متساوون في إتباع هذه الإجراءات و بذلك فإن

¹ أمال لظفي ، مرجع سابق ، ص 41.

الإدارة الإلكترونية أداة هامة لمحاربة الفساد الإداري مما يؤدي إلى القضاء على الرشوة والمحسوبية و في ظل هذه الشفافية تنتشر روح الديمقراطية الإدارية .

سادسا : الأمن المعلوماتي : توفير الأمن الإلكتروني و السرية الإلكترونية على مستوى عالي لحماية المعلومات الوطنية و الشخصية و لصون الارشيف الإلكتروني من أي عبث : مثل الفيروسات و السرقة و أعمال التخريب المعتمدة.

سابعا : خطة تسويقية دعائية شاملة لاستخدام الإدارة الإلكترونية : وذلك من خلال وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة و تلفزيون و صحف و إقامة الندوات و المؤتمرات واستضافة المسؤولين و الوزراء و المواطنين في حلقات نقاش حول موضوع و ذلك لتهيئة مناخ شعب قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية .

ثامنا : تطوير التشريعات القائمة : إعداد قانون ينظم المعاملات الحكومية الإلكترونية يتلاءم مع مشروع الإدارة الإلكترونية ، مثال ذلك تشريعات خاصة بحجية التوقيع الإلكتروني على وثائق إثبات شخصية الموقع ، و حمايتها من التغيير في محتواها و حماية المعلومات الخاصة و استخدامها من قبل الجهات التي تحتفظ بالمعلومات الشخصية عن الأفراد بحيث لا يطلع عليه إلا الأشخاص المخولين لذلك مع إعادة صياغة التشريعات الجنائية ، وذلك لتوقيع العقوبات الرادعة لجرائم السرقة المعلوماتية و جرائم التخريب المعتمدة ، لذلك لابد من تناسق و إنسجام القوانين والتشريعات المرتبطة بنظم المعلومات مع الإدارة الإلكترونية¹.

2.3.2. فوائد الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية عدة فوائد والمعطيات التي يتوقعها المستفيدين و المستخدمين ، نستطيع أن نستخلصها بما يأتي :

¹ أمال لظفي ، مرجع سابق ، ص 49.

- إتاحة المعلومات الوافية و الكاملة ، من كل ما يتعلق بمؤسسة معنية محددة ، وكذلك المعلومات الوافية عن العاملين فيها .
 - الاستخدام المناسب و الأمثل لموارد المؤسسة المعنية بالإدارة الإلكترونية ، أو الدولة المعنية بذلك .
 - رفع مستوى الكفاءة و الأداء ن وكذلك المخرجات و النتائج و العطاء في المؤسسة والعاملين فيها .
 - تأمين المساعدة للإدارة العليا في إدارة أعمال المؤسسة و إدارة مواردها البشرية والمالية و الإدارية والمعلوماتية .
 - توفير عدد من الخدمات الإلكترونية للعاملين وبما يسمح لهم بالحوار و المنافسة البناءة و التعليم الذاتي و التراسل الإلكتروني .
 - إدارة أعمال المؤسسة و تشتمل مثل تلك الأعمال على إجراءات التخطيط و كذلك التنفيذ و التقييم و المتابعة و إدارة العملاء و ما شابه ذلك من الأعمال المطلوبة .
 - توثيق كافة الأنشطة و المخرجات وكذلك الوثائق و البيانات الأساسية الخاصة بالمؤسسة ، توثيقا إلكترونيا مما يسهل متابعتها و الرجوع إليها إذا اقتضت الضرورة ذلك .
 - إمكانية تحديث البيانات دوريا و بسهولة و سرعة فضلا عن المرونة المناسبة والقائمة على التعامل مع البيانات والمعلومات المطلوبة¹ .
- إضافة لهذه الفوائد نجد أيضا : أنها تسهل تخزين و حفظ البيانات و المعلومات و حمايتها من الكوارث و العوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج المؤسسة ، كما لن تكون هناك حاجة للعدد الكبير من خزائن الملفات .

¹ عامر إبراهيم قنديلجي ، الحكومة الإلكترونية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2015 ، ص 133 .

4.2. تجارب رائدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية

1.4.2. تجربة إمارة دبي

تعد إمارة دبي أول دولة عربية تقوم بتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية ، وذلك بشكل شبه متكامل و هناك دول أخرى تسعى جاهدة لتطبيق هذا النظام مثل المملكة السعودية ،أبوظبي مصر ، تونس ، الكويت ، الأردن ، البحرين ، و قد بدأت تلك الحكومة منذ الإعلان عنها في 29 أكتوبر 2001 ، حيث تم بناء شبكة المعلومات الحكومية التي تربط جميع الدوائر الحكومية في دبي و كذلك توحيد أنظمة العمل المشتركة بجميع تلك الدوائر تم تقييم كافة الخدمات التي يمكن تنفيذها عبر الإنترنت و ذلك باللغة العربية و الإنجليزية ، وهذه نقطة هامة أن يتم استخدام اللغة العربية لتسيير تقديم الخدمات للمتعاملين مع تلك الشبكة للعرب الذين لا يجيدون غير العربية ، وتشير تجربة دبي بأنها تجربة شبه كاملة للحكومة أو الإدارات العامة الإلكترونية ، حيث شملت أغلب خدمات الأجهزة الحكومية بصورة أعد لها مسبقا و بصورة يتم التنسيق فيها بين خدمات الإدارة الحكومية ، بحيث يتم التنسيق و تطوير أنماط التعامل بين الدوائر الحكومية بالتنسيق تام و من المهم لنجاح أي نظام جديد أن لا تتفصل النظم عن البيئة التي تطبق فيها، فلا يمكن ببساطة توقع نجاح زراعة نبات معين في بيئة مخالفة له و لطبيعته و هذه قاعدة أساسية من قواعد الإصلاح الإداري التي قد راعتها دبي¹ .

¹ أمال لطفي حسن جاب الله ، المرجع السابق ، ص 46 .

2.4.2. تجربة مصر

قام الدكتور عاطف عبيد رئيس مجلس الوزراء بإطلاق مشروع الحكومة الإلكترونية المصرية على شبكة الإنترنت بتاريخ 25 جانفي 2004 ، بهدف تسيير التعامل مع المواطنين و تقديم الخدمة للمواطن عن طريق بوابة الحكومة الإلكترونية و يقصد بها نظام وسيط و متطور يربط بين الوزارات و الهيئات الحكومية من ناحية و بين الحكومة و المواطنين من ناحية أخرى و ذلك من خلال تبادل الوثائق الإلكترونية بينها و لاشك أن تحديث الدولة المصرية و تدعيمها بأحدث ما توصلت إليه تكنولوجيا الإتصالات و المعلومات ، سينعكس بشكل إيجابي على المواطنين . وفي مجال التعليم تم إنشاء مراكز المعلومات و دعم اتخاذ القرارات بمجلس الوزراء بالإتفاق مع وزارة التربية و التعليم و معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة برنامجا لتخريج معلمي الحاسب الآلي، تم تصميم أول نظام معلوماتي جغرافي لخريطة مصر الصناعية تتضمن أسماء المحافظات¹ .

تم إنشاء مشروع الموارد البشرية لدعم جميع الأعمال الإلكترونية وذلك بهدف توكي فرص العمل للشباب الخريجين و تطوير أداء قوة العمل و دعم قرارات القضايا الأساسية للموارد البشرية . وقد قامت وزارة العدل بإعداد مشروع إنشاء قاعدة بيانات لحصر أموال القصر و الإستفادة من التكنولوجيا الحديثة في محاكم الأسرة حتى يتم التسيير على المواطنين في حصولهم على خدمات القضاء .

¹ آمال لطفي حسن جاب الله ، المرجع نفسه ، ص 49 .

بدأت هيئة البريد بتقديم خدمات السداد الإلكتروني بتقديم بطاقات الائتمان و غيرها لمستخدمي الخدمة من خلال شبكة الإنترنت . وقد صدر قانون رقم 15 لسنة 2004 الخاص بتنظيم التوقيع الإلكتروني و بإنشاء هيئة التنمية الصناعية و تكنولوجيا المعلومات¹

3.4.2. تجربة الجزائر

الجزائر كغيرها من دول العالم الثالث عرضة لضغوطات العولمة التكنولوجية ، حيث أصبحت الإدارة الإلكترونية مطلبا أساسيا و دربا من دروب التقدم الإقتصادي و السياسي والإجتماعي و لكن الجزائر مقارنة ببعض الدول العربية كقطر و دبي و الكويت تعتبر متأخرة إلى غاية ديسمبر 2008 ، كما أن عنصر التثيت و التعاون فيما بين مختلف القطاعات غائب².

إضافة إلى إفتقارها للبعد الإستراتيجي ، إذ ركزت على قطاعات العدالة ، البريد والمواصلات بدرجة كبيرة ، القطاع الذي يعتبر محرك عجلة الإقتصاد ، ولذلك يتم التعرض بالبحث الدقيق لبعض التجارب القطاعية في ميدان تقديم الخدمات الإلكترونية للإدارة العامة وذلك من خلال ما يمكن تناوله من تجارب القطاعات العمومية كآتي : ساهم قطاع البريد و الاتصالات بتقديم خدمات السداد الإلكتروني بإستخدام بطاقات الائتمان و غيرها لمستخدمي الخدمة من خلال شبكة الإنترنت .

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي يهدف إلى تحسين مستوى إدارة الجماعات المحلية على المستوى المحلي ، فهو يقوم بتحديث الخدمات العامة و ذلك من حيث نوعية وسرعة الإنجاز و تخفيض التكاليف والحاجة الماسة لتطوير الهيكل

¹ أمال لظفي حسن جاب الله ، المرجع نفسه ، ص 52.

² بلحيج شهناز ، الإدارة الإلكترونية و ترشيد الإدارة العامة ، نموذج الجزائر ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، كلية الحقوق ، جامعة مسيلة ، الجزائر ، 2013 ، ص ص 87 90 .

التنظيمي للجماعات على المستوى التنظيمي و الإداري ، وأن الإعتماد على تقنيات المعلومات يساعد الأجهزة المركزية بتحسين علاقاتها مع فروعها.

قامت بعصرنة قطاع العدل بما يتماشى و عصر تكنولوجيا الإعلام والاتصال حيث يتم التسيير على المواطنين في حصولهم على خدمات القضاء¹.

5.2. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

أي مشروع يقام يصاحبه بعض المعوقات فتارة تكون في سوء التخطيط و في عشوائية التنفيذ و من تلك المعوقات التي تصاحب الإدارة الإلكترونية ما يلي :

- 1- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية و عدم إستيعاب أهدافها .
- 2- عدم وجود أنظمة و تشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها .
- 3- قلة الموارد المالية و صعوبة توفير السيولة النقدية .
- 4- التمسك بالمركزية و عدم الرضا بالتغيير الإداري .
- 5- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليلها للعنصر البشري .
- 6- وجود الفجوة الرقمية بين الناس المتخصصين ، في مجال التقنية و آخرين لا يفقهون شيئاً من إيجابياتها .
- 7- أمن المعلومات هو تأمين الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات والأجهزة وتشريع الأنظمة و سن قوانين السلامة و وصول المعلومات للمستهدفين² .

بقدر أهمية المشروع الإدارة الإلكترونية و ضخامته و نطاق التغيير فيه و الخدمات التي يقدمها هناك معوقات كبيرة تعترضه ، فهناك معوقات إدارية ، بشرية ، تقنية و أخرى مالية .

¹ المرجع نفسه ، ص ص 90 92 .

² محمد سمير أحمد ، الإدارة الإلكترونية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، ط 1 ، 2009 ، ص ص 73 74

خلاصة

نستخلص أن الإدارة الإلكترونية تعمل على تنظيم وارتقاء أداء الهيكل الإداري، كما أن الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية و دقة متناهية، يبسط الإجراءات الإدارية ويسهلها ويسرع عملية صنع القرار، كما تعتبر الإدارة الإلكترونية وسيلة هامة لبناء اقتصاد فوري لمساهمتها في حل مشكلات الإقتصاد ومحاربة الفساد الإداري، و القضاء على الروتين إضافة إلى مساهمتها في التقليل من مظاهر البيروقراطية السلبية.

الفصل الثاني : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تمهيد

1. ماهية إدارة الموارد البشرية

1.1. تعريف إدارة الموارد البشرية

2.1. المداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية

3.1. أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية

4.1. وظائف إدارة الموارد البشرية

5.1. دور إدارة و تطوير الموارد البشرية

2. مراحل إدارة الموارد البشرية

1.2. مرحلة تحديد و توفير الاحتياجات من الموارد البشرية

2.2. مرحلة ضمان استمرارية الموارد

3.2. مرحلة نهاية العلاقة الوظيفية

4.2. المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

5.2. العوامل المؤثرة في تطور الإدارة الموارد البشرية

3. ماهية نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

1.3. مفهوم و أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

2.3. منافع و أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

خلاصة

تمهيد

يعد الاهتمام بالموارد البشري ورعايته ظاهرة هامة دوليا، سواء في الدول النامية أو المتطورة، ويرجع هذا الاهتمام إلى كونه العنصر الأساسي في تسيير وتنظيم الإدارة والمؤسسات الصناعية... وذلك لاستحالة تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المادية، إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد القادرين على نجاحها وحسن استغلالها، كما أنه لا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج والتسويق وغيرها بدون توفير الخبرات والمهارات البشرية.

ففي الماضي كانت إدارة الموارد البشرية وحدة إدارية منفذة، حيث كانت تحد مكانها في المستويات التنظيمية الدنيا في المؤسسة، وكان طابع عملها يتميز بالروتين لا يتعدى تسجيل كافة الإجراءات الوظيفية التي تحدث في حياة العاملين، لكن حاليا أصبحت هذه الوظيفة أهم وأعمق من ذلك، بحيث اكتسح ميدانها الإعلام الآلي وتشبعت وظائف إدارة الموارد البشرية لتنتقل إلى مصاف الإدارات الرئيسية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

بناء على هذا تعرضنا في هذا الفصل، الذي يحمل عنوان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية حيث تفرعت عنه ثلاثة مباحث، الأول حول ماهية إدارة الموارد البشرية والثاني تطرقنا فيه لمراحل إدارة الموارد البشرية، وكل من المبحثين اندرجت تحتها خمسة مطالب أما المبحث الثالث فكان حول ماهية نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتفرع عنه مطلبين.

1. ماهية إدارة الموارد البشرية

1.1. تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، حيث يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة.

يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية كحفظ ملفات و سجلات العاملين و متابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم و انصرافهم و إنجازاتهم ، مما انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية ، وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة¹.

أما أصحاب النظرية الحديثة فيرون أن إدارة الموارد البشرية تعتبر أحد الوظائف الأساسية في المؤسسة و لها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج ، التسويق ، التمويل المالية)، وذلك لأهمية العنصر البشري على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة² ، ويقصد بإدارة الموارد البشرية ، " كل الإجراءات و السياسات المتعلقة بإختيار و تعيين و تدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات ، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقته في عدالة الإدارة و خلق روح تعاونية بينها و الوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية³.

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها : الإدارة المختصة بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات إنطلاقاً من البحث عن مصادر القوى البشرية واختيارها وتعيينها و تدريبها و تنميتها وصولاً إلى تهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع الأفراد على بذل جهد داخل المنظمات .

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 15.

² راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002-2003 ، ص 19.

³ نظمي شحادة و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر ، الإسكندرية ، د ط ، 2000 ، ص 13 .

وتعرف أيضا على أنها ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمنة لعدد من الوظائف والأنشطة والتطبيقات التي تمارس من أجل إدارة العنصر البشري الموجود بطريقة فعالة وإيجابية بما يؤدي إلى تحقيق مصلحة المنظمة و مصلحة العاملين و مصلحة المجتمع ككل و ترتبط وظائف و أنشطة الموارد البشرية مباشرة بإستراتيجيات المنظمة المختلفة¹.

2.1. المداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية

1.2.1. الإدارة العلمية

لقد قام "فديريك تايلور" بمجموعة من الابحاث العلمية التي ركزت على أهمية استخدام أساليب علمية للتعرف على العاملين الذين يملكون المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق الأداء الفعال في العمل².

كان للإدارة العلمية التي كانت في الأساس تطبيقا لمبادئ هندسية لتحليل الأعمال وتصميمها تأثيرا بالغ على الفكر و الممارسة الإدارية بصورة خاصة إلا أن "تايلور" لم يكن ينظر إلى الإدارة العلمية على أنها مجرد مجموعة من أساليب الكفاية الإنتاجية فحسب بل كان ينظر إليها على أنها ثورة فكرية و فلسفة إدارية جديدة للعاملين و المنظمات على حد سواء .

لقد كان تايلور يعتقد أن القياس العلمي لطرق العمل من خلال دراسة الوقت و الحركة يمكن من تحديد أفضل طريقة لأداء الأجر المناسب له و وضعه في المكان المناسب وبذلك يمكن تحقيق التعاون بين العاملين و الإدارة و بقدر معارضة "تايلور" لتقاعس العاملين في أداء العمل ، فإنه في الوقت ذاته كان ضد تسلط إدارة المنظمات على العاملين ، وكان يؤمن أن تطبيق أساليب الإدارة العلمية يؤدي إلى وضع قواعد وإجراءات ملزمة للعاملين و الإدارة على حد سواء³.

¹ عبد العزيز بدر الندوي ، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية ، دار المسيرة ، عمان ، 2009 ، ص 06 .
² المرسي إدريس و جمال الدين ، السلوك التنظيمي نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص 26 .
³ فارس مازن رشيد ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة العبيكات ، الرياض ، ط 1 ، 2001 ، ص 21 .

يؤكد "تايلور" في "كتابه مبادئ الإدارة العلمية" على أنه ليس هناك عنصر واحد قادر بمفرده على تشكيل منهج الإدارة العلمية ، فقد كانت الإدارة العلمية كما رآها "تايلور" فلسفة متكاملة يمكن تلخيص مبادئها فيما يلي :

- تطوير عام لكل عنصر من عناصر عمل الفرد ، بحيث تحل الأحكام المبنية على التجارب العلمية محل الأحكام الشخصية القائمة على التخمين و الإرتجال.
- توحيد إجراءات أداء العمل طبقا لأفضل طريقة لأداء ذلك العمل و ربطها بالأعمال الأخرى ذات الإجراءات الموحدة .
- التخصص في العمل لئلا يبدد العامل وقته في التنقل بين عمل و آخر ، ويتطلب ذلك اختيار العاملين و تدريبهم على أداء العمل بأسلوب علمي .

- تسليط الأعمال حتى تسهل تعلمها و أداؤها .
- أقصى حد للإنتاج بدلا من الإنتاج المحدود ، لقد كان لحركة الإدارة العلمية اثر بالغ في دراسة الموارد البشرية و ممارستها ، فعلى المستوى الفكري عمقت هذه الحركة حين ظهورها مبدأ الفصل بين السياسة و الإدارة ، ووجهت أنظار الباحثين و الممارسين إلى ضرورة التركيز على الوسائل الفنية لأداء الأعمال الإدارية¹.

1.2.2. مدخل العلاقات الإنسانية و العلوم السلوكية الحديثة :

لقد شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من القرن 20 تطورا في مجال العلاقات الإنسانية . أجريت تجارب هاوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة " إلتون مايو" وقد أقيمت هذه التجارب الكثير بأهمية رضا العامل عن عمله و ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل². مهدت حركة العلاقات الإنسانية لظهور حركة العلوم السلوكية لحديثة التي تنظر إلى الإنسان على أنه مورد ثمين في التنظيم و أكدت أن التنظيم يحقق أهدافه ليس فقط بالموارد المادية بل بالموارد البشرية و الكفاءة أيضا ، ولقد إتبعته العلوم السلوكية الحديثة

¹ فارس مازن رشيد ، المرجع السابق ، ص 22.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص25.

منحى تجريبي في أبحاثها مما عمق فهم مديري إدارات الموارد البشرية لسلوك الإنسان وتوجيههم توجيهات عملية للتعامل مع ذلك الكائن المعقد التركيب ، فقد تحسنت ممارستهم في الاختيار و التعيين و وضع الاختبارات و التدريب و المقابلات و حرصوا على تطبيق فكرة الموائمة بين خصائص الموظفين و خصائص الوظيفة كذلك استفادوا من دراسات علم النفس الصناعي حول قياس اتجاهات الموظفين و تعليمهم و ظروف العمل كالتعب والشعور بالإعياء و الرقابة¹.

3.2.1. مدخل المورد البشري

نظرا لتحديات التي واجهت المؤسسة ظهرت نظرة حديثة للعناصر البشرية والتي لا تعتبرهم وحدات فردية بل باعتبارهم موردا يجب تعبئته و تنميته و تطويره و صيانتة ، حيث أصبحت تمثل أهم مورد استراتيجي بالنسبة للمؤسسة نتيجة لإحتدام المنافسات و تسارع التغير التكنولوجي و تغير التقنيات²، ويقوم هذا المدخل على ما يلي:

- أن الأفراد عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته و تنميته من خلال زيادة الإنتاجية .
- لا بد أن توجد أساسيات وبرامج و ممارسات لإشباع الحاجات النفسية والإقتصادية للفرد.
- لا بد من أن تهيأ بيئة العمل تشجع الأفراد على التنمية و استغلال مهاراتهم لأقصى حد.
- برامج و ممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع و تنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المنظمة و تتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية و التي يساعد فيها كل من المنظمة والأفراد بعضهما البعض على مقابلة أهدافهم . حيث أن وجود دافعية عالية لدى الأفراد وقدراتهم التطبيقية يؤدي الى جودة و مقدار العمل بدرجة

³ عبد الباري ابراهيم و زهير نعيم الصباح ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2008 ، ص ص 41 42 .

² تيروت علال ، إستراتيجية تطور الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006 ، ص 03.

كبيرة و هذا يؤدي الى إنتاجية وربحية عالية للمؤسسة مما يؤدي إلى تقدير عالي للأفراد وبدوره يؤدي إلى دافعية عالية و هكذا تستمر العملية في علاقة دائرية .
إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية و استمرارها هو المورد البشري ذلك أنه لا بد من توفير العمل البشري والمتمثل في عمليات : التصميم ، الإبداع ، التخطيط البرمجة التنسيق ، التدريب ، الإعداد ، التهيئة التنفيذ ، الإنجاز ، التطوير ، التحديث التقويم والمحاسبة¹.

3.1. أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

1.3.1. أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن هذه الأهمية فيما يلي :

- مشاركة الأفراد والقوى العاملة في الإنتاج ، هي الضمان الأول والأقوى للمداخل التي تجنيها المجتمعات إذ بدونها لا إنتاج و لا مداخل و بالتالي لا ثروات .
 - تكمن الفوائد الناجمة عن مشاركة الموارد البشرية الفعالة في مجالات تحسين البيئة وتطور التنمية و المنافسات الخارجية .
 - المشاركة الفعالة و الجيدة في الإنتاج تولد الكفاية العالية و تؤدي بالتالي إلى إثبات واستمرارية بناء المجتمعات و تزويد أيضا من إمكانية تجانس الشعوب العاملة معا .
 - تقديم المساعدات للوحدات ضمن المؤسسات و هذا يعتمد على معرفة إدارة الموارد البشرية للمشاكل في كافة المجالات وعلى خبرتهم في معالجة هذه المشاكل².
- أما عندما نتحدث عن أهمية إدارة الموارد البشرية بصورة خاصة عند المديرين، فنقول أنه لا يقتصر على القيام بأنشطة الموارد البشرية على مدير إدارة الموارد البشرية فحسب ، ولكن يقوم معظم المديرين بالمؤسسة بأنشطة الموارد البشرية و التي تتمثل في :

¹ علي العربي و بلقاسم سلاطنية واسماعيل فيرة ، تنمية الموارد البشرية ، شركى دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين مليلة ، الجزائر ، 2002 ، ص 47 .

² حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ط1 ، 2002 ، ص 20 .

- ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من خلال الآخرين عن طريق اختيار الأفراد المنافسين و تحفيزهم و غير ذلك من أنشطة الموارد البشرية .
- تحقيق الأهداف المطلوبة خاصة في ظل الإمكانيات المادية المحددة و هذا من خلال تدريب الأفراد و زيادة مهاراتهم¹ .

1.2.3.1. أهداف إدارة الموارد البشرية

- أ. أداء مهماتها والنشاطات التي منحت صلاحية مباشرة لتنفيذها بكفاءة و فعالية .
- ب. مشاركة الإدارة العليا فيما يلي :
 - ضمان كون الموظفين يفهمون وينفذون إلتزاماتهم تجاه المؤسسة .
 - ضمان حقيقة أن المؤسسة تقوم بتنفيذ إلتزاماتها و مسؤولياتها تجاه الموظفين بصورة صحيحة و توفير ظروف عمل ملائمة لهم كلما كان ذلك ممكنا .
 - اتباع المقاييس و الأساليب الأخلاقية في العمل و العلاقات الإجتماعية مما يعطي المؤسسة سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى .
 - وضع السياسات و اللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين والمؤسسة .
 - ت. التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي :
 - المشاركة في توضيح كافة اللوائح و التعليمات والسياسات التي تنتهجها المؤسسة للعاملين .
 - المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية .
 - إبداء النصح و الإرشاد لمدرء الإدارات الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم و إطلاعهم أولا بأول على كافة السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطات إدارات العمالية .
 - حث مدرء الإدارات على اتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين و ممتلكاتهم² .

¹ راوية حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 21 .

² محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2004 ، ص ص 28 29 .

4.1. وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى ، نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها و ظروفها أي أنها متميزة ، وهناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، فمنها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات و المزايا و برامج تحليل العمل و أبحاث الإتجاهات وخدمات الأفراد ، ومنها ما تقوم به بالإشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل المقابلات الشخصية ، برامج الإنتاجية ، الدافعية ، و برامج التنمية والتدريب و التخطيط المهني و تقييم الأداء .

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام و الواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة أو الكبيرة ، وتهتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتوسعة والتي تؤثر تأثيرا كبيرا على مجالات عديدة للمنظمة¹.

- **تخطيط الموارد البشرية** : و يتعلق هذا النشاط في تحديد الإحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم و النوع وفقا لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة .

- **تحليل وتصنيف و توصيف الوظائف** : ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف و تصنيفها و تحديد الواجبات و المسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة .

- **نظام الاختيار و التعيين** : ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار و التعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين و الاختيار و المقابلات والشروط اللازمة لذلك .

- **تصميم نظام الأجور و الحوافز** : ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين ، إضافة لتحديد الحوافز المادية و المعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة و وفقا للأداء المناط بهم.

¹ حامد أحمد رمضان بدر ، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ط2 ، 1994 ، ص 22.

- **إعداد خطة التدريب** : ويتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين و تطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية و التطويرية الملائمة لهم .

- **تصميم نظام تقويم الأداء** : ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية و تنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد و ثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة و المساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين عليها .

- **وضع نظام الترقيات و النقل** : وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات و النقل للعاملين في المنظمة .

- **صيانة و رعاية العاملين** : وتهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية و الصناعية و الرعاية الصحية و الاجتماعية للعاملين .

- **تقديم الخدمات للعاملين** : تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية و الترفيهية و كافة التسهيلات التي تسهم في تحسين العلاقات السائدة بالعمل وخلق الولاء و الإنتماء للمنظمة¹.

كما تعمل على تقديم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية و التعرف على المشاكل و تحديد مواقعها و طبيعتها ، بالإضافة دراسة توقعات سوق العمل و خطط المنظمة والتوظيف.

¹ خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2015 ، ص ص 31 32

5.1. دور إدارة و تطوير الموارد البشرية

1.5.1. إدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح.¹

المخرجات	العمليات	المدخلات
<p>إستراتيجيات و سياسات</p> <p>وقرارات أداءه و جودة</p> <p>عالية و محسن باستمرار</p> <p>رضا الأفراد الوظيفي</p> <p>والتزامهم و مواطنيتهم</p> <p>التنظيمية ، الإنتاجية</p> <p>التنظيمية ، إنتاجية المجتمع</p>	<p>تحليل الوظائف تخطيط الموارد</p> <p>البشرية ، التوظيف ، تقويم الأداء</p> <p>التدريب و التنمية و التطوير</p> <p>الرواتب و الأجور و المزايا الإضافية</p> <p>حقر الموارد البشرية و دفعهم</p> <p>ومعالجة أوضاعهم و حل</p> <p>مشكلاتهم .</p>	<p>الرسالة و الفلسفة السائدة</p> <p>الأهداف ، السياسات</p> <p>والتشريعات الموارد البشرية</p> <p>الموارد غير البشرية ، طرق</p> <p>وأساليب العمل .</p>

2.5.1. إدارة الموارد البشرية (إدارة شؤون الموظفين)

المفهوم : أي برنامج أو نظام يتعلق بشؤون الموظفين، هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائمية وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المنظمة و دائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة ، كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين و تحسين أدائهم و رفع كفايتهم الفنية و العلمية ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم و ترقيةهم في العمل².

هناك عدة مستويات تعالج مفهوم إدارة شؤون الموظفين :

أ. إدارة الموارد البشرية كممارسة و نشاط : وهي مجموعة وظائف و أنشطة وبرامج تتعلق بتصريف شؤون القوى البشرية في المنظمة و ترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد و

¹ عمر الطراونة ، الإدارة الإحترافية للموارد البشرية ، دار البداية ناشرون و موزعون ، عمان ، ط1 ، 2012 ، ص 100 .

² المرجع نفسه ، ص 100.

المنظمة والمجتمع و تشمل تحليل الوظائف و تخطيط القوى البشرية فيها و تزويدها بالقوى البشرية المطلوبة كما و نوعا و تقييم أداءهم و تدريبهم و تحديد رواتبهم .

ب. إدارة الموارد البشرية كحقل من حقول الدراسة : تعد إدارة شؤون الموظفين من التخصصات الأساسية لطالب الإدارة العامة أو إدارة الأعمال في مرحلة التحضير أو مرحلة الدراسات العليا و من المواضيع التي تدرس في هذا التخصص تخطيط الموارد البشرية و الإختيار و الجذب و تقييم الأداء و التدريب .

ت. إدارة الموارد البشرية كمهنة : يمكن ان تكون إدارة الموارد البشرية أقرب إلى المهنة أو أنها شبيهة بالمهنة ، ويرتبط بمفهوم إدارة الموارد البشرية كمهنة إدارة القوى البشرية كسلك أو حرفة ، يستطيع الشخص المتخصص أن يتدرج فيها و أن يخطط لذلك مستقبلا الوظيفي .

ث. إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية في تنظيم ما : لا تكاد تخلو وزارة أو مؤسسة ذات حجم معقول من إدارة يطلق عليها إسم " إدارة شؤون العاملين " أو " إدارة القوى العاملة " ، أو " إدارة شؤون الموظفين " وتكون مهمتها القيام بجميع الأعمال و المسؤوليات المتعلقة بالموارد البشرية ، وقد يشغل هذه الوحدة نائب الرئيس و يرتبط به عددا من المديرين ، للتوظيف و التدريب و الرواتب و العلاقات و إدارة الشؤون الصحية و غيرها¹.

2. مراحل إدارة الموارد البشرية

تتضمن إدارة الموارد البشرية عدة مراحل هي :

1.2. مرحلة تحديد و توفير الإحتياجات من الموارد البشرية

تنطوي الخطة الأولى في العملية على تحديد متطلبات المنظمة من هذه الموارد من

حيث الكمية و النوع والكيف والجودة كالاتي :

¹ عمر الطراونة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 101 102.

- توجيه النصح بخصوص نوع البنية التي يجب أن تكون عليها المنظمة حتى يتم تحقيق الإستراتيجية .
- التخطيط و توجيه النصح بخصوص عدد و مستويات و أنواع الوظائف المطلوبة في المنظمة لتحقيق أهدافها بتكاليف منخفضة .
- تصميم الوظائف على أساس الواجبات و المسؤوليات بالإضافة إلى خطوط سير التقارير و الدور الإشرافي .
- توجيه النصح بخصوص أكثر الطرق فاعلية للحصول على الأفراد المطلوبين .
- إدارة و توجيه النصح بخصوص عمليات الإختيار لضمان توفر المهارات و المعرفة و الخبرة الفنية ، لتمكين من يتم انتقاؤهم من تنفيذ المهام المطلوبة بالمستوى الذي يناسب المعايير المناسبة¹.

2.2. مرحلة ضمان إستمرارية الموارد

- لضمان استمرار عمل الأفراد في المنظمة لفترة تكفي لأن يكون وجودهم مؤثرا ، ومن أجل أن يكون مستوى أدائهم مناسباً فإنه يجب أن يشتمل على ما يلي :
- تصميم عمليات إدارة الأداء لمساعدة الأفراد في معرفة ما هو متوقع منهم .
- تصميم و تنفيذ برامج تدريب تضمن أن يكون لدى الأفراد إلمام تام بالمنهج و المعرفة والمهارات اللازمة للقيام بمسؤولياتهم بكفاءة.
- إدارة المكافآت بشكل إستراتيجي بهدف دعم تحقيق أهداف المنظمة و خطة العمل .
- وضع الإقتراحات اللازمة لتغيير فرق العمل و مراجعة المهام .
- تقديم المقترحات اللازمة بوضع خطة للسلامة المهنية و رفاهية العاملين .
- الإهتمام الكامل بجميع العمليات القانونية و الإدارية ذات العلاقة بالتنشغيل .
- إعداد الخطط اللازمة لسياسات العمل المتعلقة ببعض الأمور مثل تكافؤ الفرص .

¹ محمد جاسم الشعبان و محمد صالح الأبعج ، إدارة الموارد البشرية ، دار الرضوان للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2014 ، ص 46.

- تزويد المديرين التنفيذيين بالنصح و الإرشاد فيما يتعلق بسياسات العمل و القوانين المتعلقة به لضمان أن تفي المنظمة بالتزاماتها القانونية والضمانية.¹

3.2.3.2. مرحلة نهاية العلاقة الوظيفية

من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية التي لا تقل أهمية عن سابقتها مسألة السلوك الإنساني لإنهاء العلاقة الوظيفية للعاملين باعتبار أن هذه الموارد لها مشاعرها و سلوكها وطبيعتها الخاصة و هذا يتحقق من خلال القيام بالآتي :

- وضع سياسة خاصة بإنهاء عمل الموظفين والعمل على التأكد من سلامة تطبيقها وإتمام كل الإجراءات المرتبطة بها مثل مستحقات نهاية الخدمة .
- تنظيم الدورات والندوات الضرورية اللازمة قبل الإحالة للتقاعد .
- وضع خطة لقيام المنظمة بتقديم ما يمكن لمن أنهوا العمل عن طريق التقاعد من تكريم و مكافآت لهم على ما بذلوه من جهود خلال مسيرتهم الوظيفية لتكون حافزا لزملائهم².

4.2. المدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

يتناول المدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية المفهوم الإستراتيجي الخاص بالموارد البشرية في المنظمة ، ويتضمن هذا المدخل ستة ركائز أساسية لا بد من استيعابها من قبل إدارة المنظمة وهذه الركائز هي :

أ. الإعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية : البيئة الخارجية هي مجموعة من الفرص والتهديدات للمنظمة و تتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الإقتصادية و التكنولوجية والسياسية على المستوى المحلي و العالمي ، ولابد لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية من الإعتراف بهذه التأثيرات محاولة إستثمار الفرص و التقليل من التهديدات أو المشاكل وتجنبها قدر الإمكان و نجاح المنظمة يتوقف على مدى فاعلية التعامل مع هذه المتغيرات.

¹ محمد جاسم الشعيان و محمد صالح الأنعج ، المرجع السابق ، ص 47.

² المرجع نفسه ، ص 48.

ب. الاعتراف بأهمية تأثير المنافسين و الطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية

تتنافس المنظمات على الحصول على العاملين الجيدين كتنافسها على المستهلك ، القوى التنافسية في إغراء و مكافأة و توظيف العاملين أثر مباشر على استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة ، فالتغيرات في معدلات الأجور و التشريعات الخاصة بها أو شهرة المنافسين كلها تؤثر على القرارات الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية .

ت. **التركيز على تحقيق رسالة المنظمة** : وهي إستراتيجية تساهم في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه في المستقبل البعيد و تعرف رسالة المنظمة بأنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى¹.

ث. التركيز على وضع الأهداف الاستراتيجية و صناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها :

يسعى الإستراتيجي إلى تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها بغية تحقيق رسالة المنظمة وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها الفلسفية إلى مصطلحات محددة و ملموسة يمكن قياسها .

ج. الإهتمام بجميع العاملين : تهتم الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية بجميع

العاملين في المنظمة سواء كانوا دائمين أو مؤقتين يعملون في المستويات الإدارية العليا أم الوسطى أم الدنيا ، فهي تهتم بجميع الأمور الخاصة بهم كالرواتب و الحوافز و تقييم الاداء و تصميم الأعمال .

ح. التكامل مع إستراتيجية المنظمة : أي لابد أن ينبثق من الإستراتيجية العامة للمنظمة

استراتيجية خاصة بالموارد البشرية ، فإذا انصبت استراتيجية الشركة على النمو و السيطرة على سوق معينة ، فلا بد أن تركز استراتيجية الموارد البشرية على الإستقطاب و التوظيف السريع للعاملين².

¹ عادل حرحوش ، إدارة الموارد البشرية ، عالم الكتب الحديث ، عمان ، ط2 ، 2006 ، ص ص 13 14 .

² المرجع نفسه، ص 15 .

5.2. العوامل المؤثرة في تطوير إدارة الموارد البشرية

إن إدراك المؤسسات لأهمية الموارد البشرية و إلى تعظيم دور إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث قد جاءت بناءا لمجموعة متغيرات أساسية و مهمة أعطت بعدا إستراتيجيا لأهمية دورها ، أما أبرز المتغيرات فهي الإقناع بمكانة الفرد ، تكنولوجيا المعلومات ، آثار العولمة و إدارة التغيير :

2.5.2.1. الإقناع بمكانة الفرد : مع إزدياد الوعي و الإقتناع بالحاجة إلى الموارد البشرية وإعتبارها من أهم الأصول التي يتوقف على فعاليتها و كفاءتها نجاح المؤسسات و تميزها من هذا المنطلق تحتاج المؤسسات إلى موارد بشرية قادرة على الإبتكار بهدف تعظيم ميزتها التفاضلية و التنافسية .

2.5.2.2. تكنولوجيا المعلومات : تحتاج المؤسسة الى الموارد البشرية في المستويات التنظيمية المختلفة خاصة المديرين من أجل استخدام التكنولوجيا و نظم المعلومات و مع التطور المستمر لهذه التكنولوجيا و خلق أنماط جديدة من العلاقة بين الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات ، وإلى تحقيق التكامل بين كافة النظم داخل المؤسسات¹.

2.5.2.3. آثار العولمة : ستؤدي إتجاهات العولمة الإقتصادية و الاجتماعية ضرورة تطوير أهداف و إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بغرض نشر ثقافة الإبتكار و التجديد لمواردها والسعي إلى تحسين و تطوير أداء العمل ، وصولا إلى تحقيق الإستخدام الأمثل لكافة موارد المؤسسة ، وفي هذا الإطار لا يمكن للمؤسسات في ظل تعاملها مع المحيطات المختلفة إلا أن تأخذ في عين الإعتبار أهمية و دعم إدارة الموارد البشرية من خلال رؤية إستراتيجية لمواردها لأن العنصر البشري و قضية ولائه التنظيمي و فرص تنمية و تطوير أدائه سيكون الأساس في بقاء و إستمرار المؤسسات .

¹ بربر كامل ، إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات ، دار المنهل اللبناني للنشر ، بيروت ، 2008 ، ص 21.

4.5.2. إدارة التغيير : تتصف المحيطات بشكل عام بتغيرات سريعة لمختلف القوى التي تتشكل منها ، وقد تؤثر بطريقة أو بأخرى على إتجاهات هذه التغيرات على كافة المؤسسات العاملة في إطارها .

إن توقع تأثير هذه المتغيرات على المؤسسات مسألة حتمية وضرورية من أجل إستيعابها و تداركها من خلال إدارة التغيير بطريقة هادئة و منتظمة بمشاركة الموارد البشرية ، على اعتبارها عنصر داعم للتغيير و مشارك في إدارته ، هذه الفلسفة لا يمكن أن تنشأ إلا من خلال دور بارز لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة .

مما لاشك فيه ان التغيرات التي ظهرت في الأعمال تركت بصمات مؤثرة عكستها إتجاهات المؤسسات نحو تعظيم دور إدارة الموارد البشرية ، كي تلعب دورا استراتيجيا في تكوين قوة عمل قادرة و راغبة على التميز و الإبتكار و الإنجاز ، خاصة في ظل تغيرات اقتصادية و إجتماعية و سياسية سواء على مستوى البيئة المحلية أو البيئة العالمية¹.

هناك تداخل و ترابط بين العوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها ، ومعرفة تأثير كل منها ، ويتطلب هذا من إدارة الموارد البشرية أن تكون شريكا في إعداد و تنمية الخطط الإستراتيجية و التنبؤ بكل الظروف و المتغيرات.

¹ بربر كمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 21 .

3. ماهية نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

1.3. مفهوم وأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

1.1.3. مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تعرف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها طريقة لتنفيذ استراتيجيات و إجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال دعم موجه مباشر و واعي معتمدا على تقنيات الويب . وتعرف أيضا على أنها تطبيق اي تكنولوجيا تمكن المدراء و العاملين من الدخول المباشر إلى إدارة الموارد البشرية و خدمات المنظمة الأخرى من أجل الإتصال بتقييم الاداء ، إدارة الفرق ، إدارة المعرفة و التعليم لأغراض إدارية أخرى¹.

2.1.3. أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تحقق نظم معلومات الموارد البشرية للمنظمات العديد من المزايا من أهمها :

- خزن و استرجاع المعلومات و معالجتها بالسرعة الممكنة .
- تقليص التعامل بالسجلات اليدوية و المعاملات الورقية .
- السرعة في إنجاز عمليات الخزن و التحليل المؤدية إلى سرعة و دقة عملية صناعة القرارات .
- تحقيق العلاقة الجيدة و الفهم المتبادل بين الإدارة و العاملين عن طريق توفير المعلومات المختلفة حول نشاطات العاملين في المنظمة .
- تكشف نظم معلومات الموارد البشرية عن أية تغيرات في الموارد البشرية في البيئة الداخلية و الخارجية ، كما تحقق التكامل و التنسيق بين مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية و مع الإدارات الأخرى².

¹ حسين علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 98 .

² سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، ط2 ، 2006 ، ص ص 323 324 .

2.3.3 منافع وأهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

1.2.3.1 منافع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

أولاً : منافع عظيمة الأثر : و تتمثل فيما يلي :

- تقليل التكاليف عن طريق أتمتة عمليات و أنشطة الموارد البشرية .
- تقليل تكاليف التصحيح عن طريق تحسين دقة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية .
- تخفيض تكاليف طباعة و نشر المعلومات عن طريق إتاحة الوصول إليها مباشرة .
- تحسين إنتاجية الموظف عن طريق إتاحة الوصول للمعلومات في أي وقت و من أي مكان .
- تقليل تكاليف إدخال البيانات والبحث عنها عن طريق خدمات الموظفين و المدراء الذاتية .

ثانياً : منافع عادية : و تتمثل في :

- إتاحة المعالجة الفورية للمعلومات المؤدية إلى تخفيض الدورة الزمنية .
- زيادة رضا الموظف من خلال تحسين جودة خدمات الموارد البشرية و الوصول للمعلومات .
- السماح لإدارة الموارد البشرية بالتحول إلى شريك إستراتيجي للمنظمة .
- مؤشر محتمل للتغيرات في ثقافة المنظمة التي تحفز الإبداع الذاتي و تطوير معايير الخدمات الداخلية¹.

2.2.3.2 أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

- تحسين التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية .
- تخفيض تكلفة العمالة و النفقات الإدارية .
- تحقق مكاسب من الموارد البشرية .

¹ حسين علي ، المرجع السابق ، ص ص 101 102 .

- تسهل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية .
- رفع معدلات الأداء و الإنتاجية في المنظمة .
- تنمية و تحسين علاقات العمل و إرضاء العاملين .
- دعم أفضل عبر اقسام الشركة .
- توفير فرص أكبر للمشاركة و التدريب .
- تحسين صورة الشركة .¹

¹ خالد رفعت شاكر بدوي ، أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري (دراسة حالة) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير المهني ، MBA (منشورة) في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة البور سعيد ، مصر ، 2013 ، ص 92.

خلاصة

نستخلص أن الموارد البشرية تشكل أهم مورد في المؤسسة باعتبارها العامل الديناميكي المؤثر في جميع الجوانب من عملية الإنتاج، وتنمية هذا الأخير أمر هام وضروري لما له من أهمية قصوى فهو الثروة الحقيقية والرأسية لأي مؤسسة، هذا ما يتطلب من إدارة الموارد البشرية بصفقتها الإدارة المعنية به من الإستخدام الفعال للموارد البشرية .

مرّت هذه الإدارة بتطورات عدة إلى أن أصبحت وظيفة قائمة بذاتها ذات مكانة و موقع لا يقل أهمية عن بقية الوظائف الأخرى ، فأصبحت تشير إدارة الموارد البشرية إلى جميع الممارسات و السياسات المطلوبة لإنجاز الأعمال المتعلقة بالأفراد . فهي تهدف لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال الأفراد العاملين بها والإلمام بمختلف العوامل التي من شأنها أن تؤثر على فعالية المورد البشري لضمان الإستمرار والتكيف .

الفصل الثالث : علاقة الإدارة الإلكترونية بالموارد البشرية ببلدية حجاج .

تمهيد

1. التعريف بميدان الدراسة (بلدية حجاج)

1.1. التعريف ببلدية حجاج.

2.1. هيئات البلدية و هيكلها التنظيمي .

2. خصائص مجتمع الدراسة

3. دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الموارد البشرية .

1.3. مساهمة الحاسب الألي في عملية تكوين الموارد البشرية .

2.3. مساهمة الإدارة الإلكترونية في التخفيض من ضغوط العمل .

3.3. مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين العمل الإداري .

4. خلاصة الفصل الميداني .

تمهيد :

يتناول هذا الفصل التعريف ببلدية حجاج من حيث تاريخ نشأتها و تكوينها و موقعها الجغرافي ، إضافة إلى التعريف برئيس مجلس الشعبي البلدي و مختلف مهامه ، و كذلك الهيكل التنظيمي للبلدية .

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض مفصل لنتائج الدراسة من خلال أدوات جمع البيانات التي طبقت على مجتمع الدراسة و التي كان الهدف منها معرفة و تحديد علاقة الإدارة الإلكترونية بالموارد البشرية ببلدية حجاج ، من وجهة نظر المبحوثين ، حيث اعتمدنا على تبويب البيانات و حساب النسب المئوية لتفسير و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و تأكيد صحة أو نفي الفرضيات الموضوعية .

1. التعريف بميدان الدراسة (بلدية حجاج)

1.1. التعريف ببلدية حجاج

عرف مشروع البلدية بموجب المادة الأولى من القانون رقم (90-80) المؤرخ في 17 أبريل 1990 المتعلق بقانون البلدية على أن البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية التي تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي ، وعرفها قانون البلدية لسنة 1967 بأنها الجماعة الإقليمية السياسية و الإدارية و الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية الأساسية¹.

للبلدية مكانة مهمة في التنظيم الإداري للدولة الحديثة حيث تتمتع بخصائص عديدة هي :

- البلدية مجموعة إقليمية يوجد بين مواطنيها مصالح مشتركة مبنية على حقائق تاريخية و إقتصادية .
- البلدية مجموعة لامركزية أنشئت وفقا للقانون و تتمتع بالشخصية المعنوية .
- البلدية مقاطعة إدارية للدولة مكلفة بضمان السير الحسن للمصالح العمومية .
- تاريخ نشأة و تكوين البلدية

بلدية ساحلية ذات طابع فلاحي و سياحي بإمتهياز تحتوي على شريط ساحلي بإمتداد 10 كلم ، يحتوي على ثلاثة شواطئ ، أنشأت بلدية حجاج في سنة 1874 بموجب مقرر صدر بتاريخ 06 جويلية 1873 ، والمصادق على إنشائها إبان الإحتلال الفرنسي² .

- الموقع الجغرافي لبلدية حجاج

تقع بلدية حجاج على ساحل البحر ، شرق ولاية مستغانم ، وتبعد عن مقر الولاية ب 35 كلم ، ومقر الدائرة ب 13 كلم ، يحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط ، ومن الجنوب بلدية سيدي بلعطار ، ومن الغرب بلدية بن عبد المالك رمضان ، ومن الشرق بلديتي

¹ بلدية حجاج - مستغانم ، 2019/04/14 .

² بلدية حجاج - مستغانم ، 2019/04/14 .

سيدي لخضر و سيدي علي ، حيث يبلغ عدد سكانها 17149 نسمة (إحصاء 2008) ، وتتربع على مساحة قدرها 9200 هكتار (أي مايعادل 92كلم²)¹.

2.1. هيئات البلدية و هيكلها التنظيمي

1.2.1. هيئات البلدية

• المجلس الشعبي البلدي

هيئة منتخبة بالإقتراع العام المباشر و السري من طرف جميع الناخبين بالبلدية و طبقا للمادة 02 من الأمر 09/97 المتضمن القانون العضوي للإنتخابات المعدل و المتمم ، ويشترط القانون في المرشح للمجلس الشعبي البلدي أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط أن يبلغ سن المترشح 25 سنة كاملة يوم الإقتراع ، و أن يثبت أداءه للخدمة الوطنية أو الإعفاء منها .

أن يكون ضمن قائمة مقبولة صراحة من طرف حزب سياسي أو أن تدعم بتوقيع 5 بالمائة على الأقل من الناخبين في الدائرة الإنتخابية .

• تعريف رئيس المجلس الشعبي البلدي

هو قاضي المدين و الأمر بالصرف ينتخبه المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه و هو يتمتع بالإزدواجية في الاختصاص ، إذ يمثل البلدية تارة و يمثل الدولة تارة أخرى .

• مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي

يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي البلدية في كل التظاهرات الرسمية و الإحتفالات ، وكذلك في أعمال الحياة المدنية الإدارية وفقا للأشكال و الشروط المنصوص عليها في القوانين و التنظيمات المعمول بها .

¹ بلدية حجاج - مستغانم ، 2019/04/14

لذا يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بإسم البلدية و تحت مراقبة المجلس بجميع الأعمال الخاصة بالمحافظة على الأموال و الحقوق التي تتكون منها ثروة البلدية ، وإدارتها لاسيما تسيير إدارات البلدية و الغذن بإنفاق و متابعة مالية للبلدية .

- المحافظة على الحقوق العقارية و المنقولة التي تملكها البلدية بما في ذلك حق الشفافية .
- إبرام عقود إقتناء الأملاك و عقود بيعها و قبول الهبات و الوصايا و الصفقات و الإيجارات .
- اتخاذ كل القرارات الموافقة للتقادم و الإسقاط .
- رفع الدعاوي لدى القضاء باسم البلدية و لفائدتها .
- توظيف عمال البلدية و تعيينهم و تسييرهم وفقا للشروط المنصوص عليها في القانون و التنظيمات المعمول بها .
- اتخاذ الإجراءات المتعلقة بطرق البلدية .
- السهر على صيانة المحفوظات .
- إشراف الرئيس على المجلس الشعبي البلدي ، ولهذا الغرض يتحمل المسؤولية فيما يأتي : إستدعاء المجلس الشعبي البلدي للإجتماع و الذي يجتمع في دورة عادية كل شهرين (2) ، بعد أن قام بتحضير الأعمال الخاصة بأشغال و تحديدها و عرض المسائل الداخلية ، ويتم إرسال جدول الأعمال و هذا برفقة الإستدعاء إلى أعضاء المجلس و يتولى كتابة الجلسة الأمين العام للبلدية بطلب من رئيس المجلس الشعبي البلدي .

2.2.1 الهيكل التنظيمي لبلدية حجاج¹

• الأمانة العامة

يرأسها الأمين العام للبلدية بالتنسيق مع جميع مصالح البلدية و السهر على حسن سيرها كما يقوم بإعداد جدول الأعمال الخاص بالمجلس الشعبي البلدي و تحرير

¹ بلدية حجاج - مستغانم ، 2019/04/14

المداورات و متابعتها و الأمانة العامة هي المشرفة على إدارة البلدية و التنسيق بين مختلف مديرياتها و السهر على السير الحسن للبريد الصادر أو الوارد ، والأمانة العامة تتكون بصفة عامة من مكتب تسيير ديوان رئيس البلدية.

• مكتب تسيير ديوان رئيس البلدية

أولاً : الوثائق و الأرشيف : و يتولى مايلى : التكفل بأرشيف البلدية ، حفظه ، ترتيبه ، تسييره و متابعتة و السهر عليه ، جمع الوثائق القانونية التنظيمية و استغلالها و وضعها في متناول مصالح البلدية .

تكوين بنك للوثائق و خاصة منها التي تمس بشكل كبير أو غير مباشر تسيير مصالح البلدية خاصة و الإدارة عامة ، استغلال الوثائق و الأرشيف للقيام بالدراسات و التحليل .

• مصلحة المستخدمين

تسيير الموارد البشرية ، تنظيم و متابعة الحياة المهنية للموظف ، بطاقة الموظفين ، دفع الأجور و المرتبات للعمال ، العلاقات مع الضمان الإجتماعي.

• مصلحة المالية و الشؤون الإقتصادية

تتكون هذه المصلحة من عدة مكاتب و هي كما يلي :

- مكتب النشاط الإقتصادي .
- مكتب التجهيز : يقوم بتسيير النفقات والإرادات الخاصة بالفرع العمومي و تنفيذها حسب مخطط التنمية للبلدية .
- مكتب الصفقات العمومية : يقوم بمتابعة و تنفيذ الصفقات و دراسة ملفات التقويم و إعادة التقويم و تحفيز ملفات و برامج التخطيط .
- مكتب أملاك الدولة : يقوم بالإحتياطات العقارية و المزايدات و المناقصات .
- مكتب المالية : يتكون من فرعين هما تقديرات الميزانية و تحصيل المداخيل و النفقات .

• المصلحة التقنية للتعمير و البناء

تتكون من المكاتب التالية :

- مكتب التهيئة العمرانية و المساحات الخضراء .
- مكتب التعمير .
- مكتب متابعة البرامج و المشاريع التنموية .

• مصلحة التربية و التنظيم و الشؤون الثقافية و الاجتماعية

- مكتب الشؤون الاجتماعية و المجاهدين .
- مكتب الانتخابات و الخدمة الوطنية و الجمعيات .
- مكتب الأرشيف و الإحصائيات .
- مكتب التربية و الشؤون الثقافية .

• مصلحة النظافة و الوقاية

- مكتب التنظيم الصحي و الوقائي .
- مكتب التطهير .
- مكتب الإستغلال و الصيانة .
- مكتب النظافة .

• مصلحة الحالة المدنية

تتكون من مكاتبين :

- مكتب الشرطة العامة .
- مكتب الحالة المدنية .

• المصلحة البيومترية

- مكتب ترقيم المركبات .
- مكتب بطاقة التعريف الوطنية .
- مكتب جوازات السفر .

و بالتالي نخلص إلى أن البلدية هي الجماعة الإقليمية و نواة التغيير في المجتمع باعتبارها المساهمة في تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق السلطة المركزية و الإرتقاء بالدولة و تقوية بنيانها الإقتصادي و السياسي ، كما لها دور كبير في تحقيق التنمية المحلية و العدالة و تثقيف المواطنين .

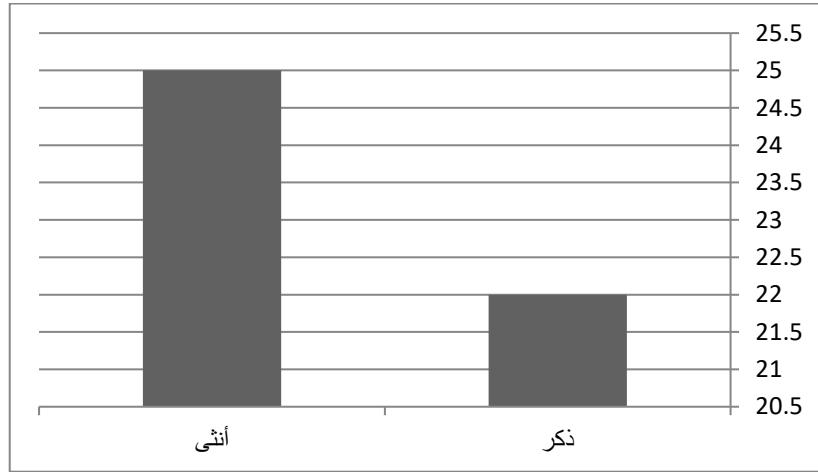
و لقد حاولنا من خلال هذا الفصل التعريف ببلدية حجاج من حيث تاريخ نشأتها و تكوينها و موقعها الجغرافي و مختلف خصائصها بالإضافة إلى التعريف برئيس المجلس الشعبي البلدي ، وكذا المهام الموكلة إليه ، و أخيرا الهيكل التنظيمي للبلدية و مختلف مصالحها .

2- خصائص مجتمع الدراسة :

جدول رقم 01 : يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
46.8%	22	ذكر
53.2%	25	أنثى
100%	47	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



رسم بياني رقم 01 يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

من خلال الجدول و بالنظر إلى تكرارات مجتمع الدراسة و البالغ حجمه إجمالاً 47 فرداً ، نلاحظ أن 25 فرد يمثلون حجم الإناث بنسبة بلغت 53.2% ، أما حجم الذكور فقد بلغ 22 ذكر بنسبة قدرت ب 46.8% .

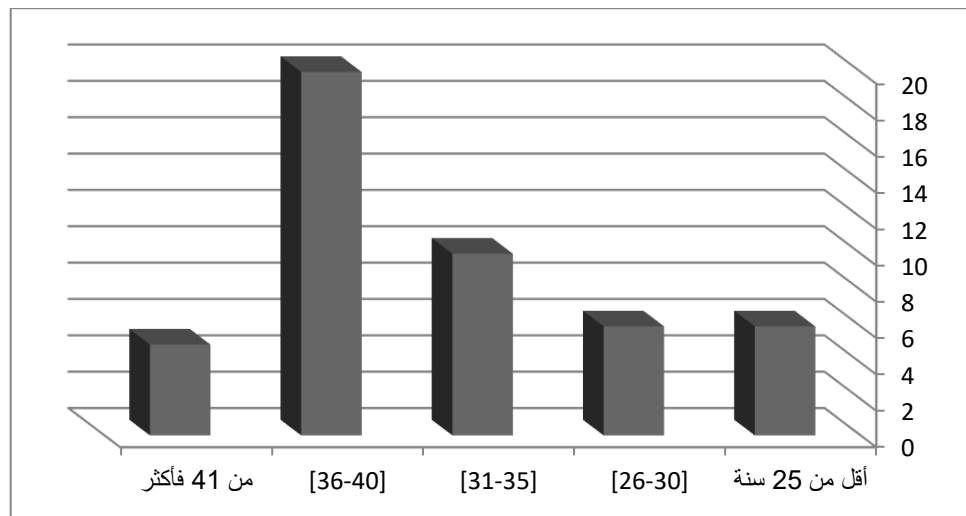
نلاحظ أن أغلبية الموظفين من فئة الإناث في مجال العمل الإداري مقارنة مع فئة الذكور ، حيث أن معظم الذكور يتوجهون للعمل في مجالات مختلفة أخرى ، عكس المرأة التي تتميز في الأعمال و الوظائف الإدارية ، كذلك يعود السبب إلى كون المرأة في الجزائر إكتسحت ميدان الشغل في السنوات الأخيرة ، خصوصاً و أنها فرضت نفسها في العديد من

المجالات ، كما أن العمل الإداري في المؤسسات من الوظائف التي تحبذها الإناث مقارنة بالإعمال الأخرى التي تتطلب أعباء و تنقلات .

جدول رقم 02 : يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
12.8%	06	أقل من 25 سنة
12.8%	06	[30-26]
21.3%	10	[35-31]
42.6%	20	[40-36]
10.6%	05	من 41 فأكثر
100%	47	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



رسم بياني رقم 02 : يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن

من خلال الجدول أعلاه و بالنظر إلى تكرارات مجتمع الدراسة و البالغ عددهم إجمالاً 47 فرد ، نلاحظ أن 20 فرد يمثلون حجم الذين بلغت أعمارهم ما بين (36-40) سنة بنسبة قدرت ب 42.6% ، مقابل نسبة 21.3% عند الفئة (35-31) سنة ، و تليها نسبة 12.8% عند الفئتين أقل من 25 سنة و الفئة (30-26) سنة ، و أقل نسبة كانت عند الفئة 41 سنة فأكثر و التي قدرت ب 10.6%.

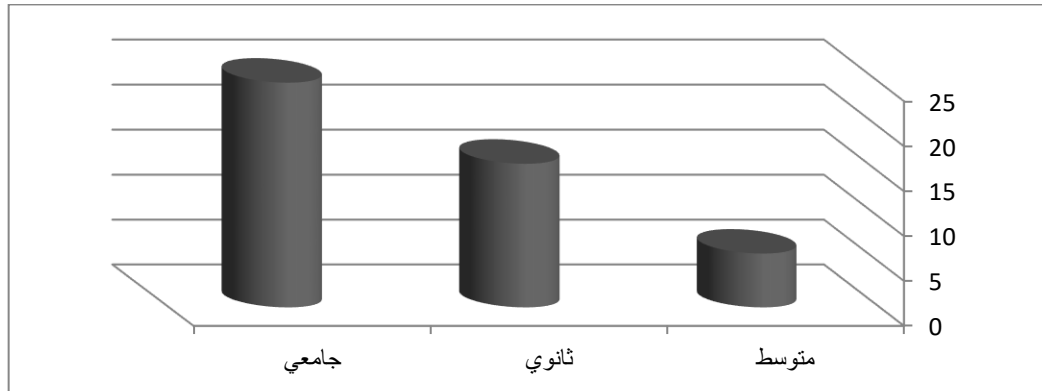
و الملاحظ أن الفئة الغالبة تتراوح أعمارهم ما بين (36-40) سنة ، و هي فئة شابة و التي لها القدرة على أداء العمل بحيوية ، كما يرجع ذلك إلى ماتستدعيه الوظيفة من كفاءات شابة و مؤهلة و مدربة تدريباً جيداً من أجل مواكبة التطور التكنولوجي الحاصل .

لهذا اعتمدت عليها البلدية في التوظيف و كونه قطاع خدماتي ، فهو يحتاج إلى الكثير من الجهد و الصبر في حين نجد أقل نسبة عند الفئة 41 سنة فأكثر و هذه الفئة عادة ما تتولى مهام الإشراف على الطاقات الشبانية الجديدة و التي تتولى المسؤوليات بإعتبارها عامل الخبرة في البلدية .

جدول رقم 03 : يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي .

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
12.8%	06	متوسط
34.0%	16	ثانوي
53.2%	25	جامعي
100%	47	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



رسم بياني رقم 03 يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

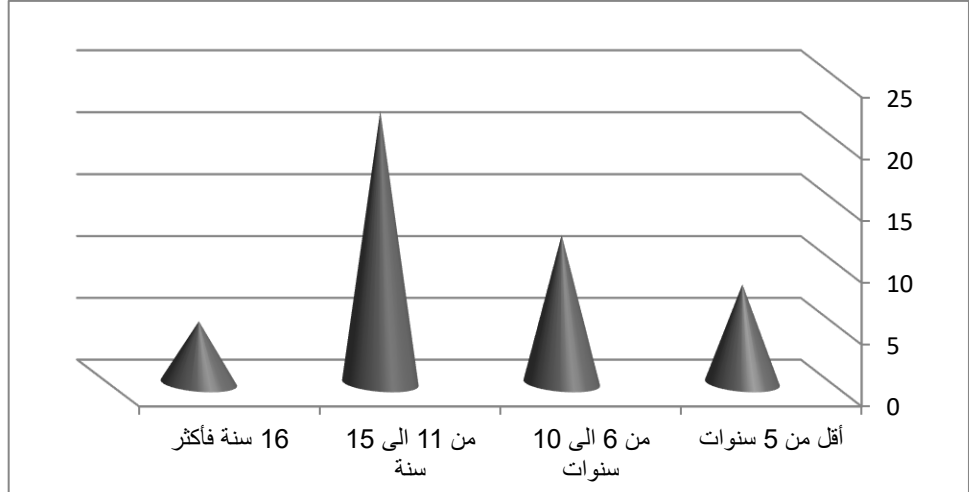
من خلال الجدول أعلاه و بالنظر إلى تكرارات مجتمع الدراسة نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي بنسبة بلغت 53.2% ، مقابل نسبة 34% من ذوي المستوى الثانوي ، أما مستوى التعليم المتوسط كانت النسبة الأقل و التي قدرت ب 12.8%.

و من خلال هذا يتضح أن البلديات تعمل على توظيف و تعيين من ذوي المستوى الجامعي لضمان وجود أداء و مهارات و قدرات و كفاءات جيدة ، و لهذا المستوى التعليمي دورا أساسيا و بارزا في زيادة المهارات و تحسين الأداء و خاصة و نحن نتحدث عن تطبيق الإدارة الإلكترونية من برمجيات و أنظمة و التي تتطلب مستوى تعليمي عال و الذي له دور في فعالية المؤسسة ، فعندما يكون الموظف ذو مستوى عالي ، فهذا يساعده على تفعيل عمل البلدية و أداء مهامه بشكل جيد ، خاصة و أن سوق العمل في الأونة الأخيرة يزخر بكم هائل من أصحاب الشهادات الجامعية .

جدول رقم 04 : يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل .

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
17.0%	08	أقل من 5 سنوات
25.5%	12	من 6 الى 10 سنوات
46.8%	22	من 11 الى 15 سنة
10.6%	05	16 سنة فأكثر
100%	47	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



رسم بياني رقم 04 : يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل .

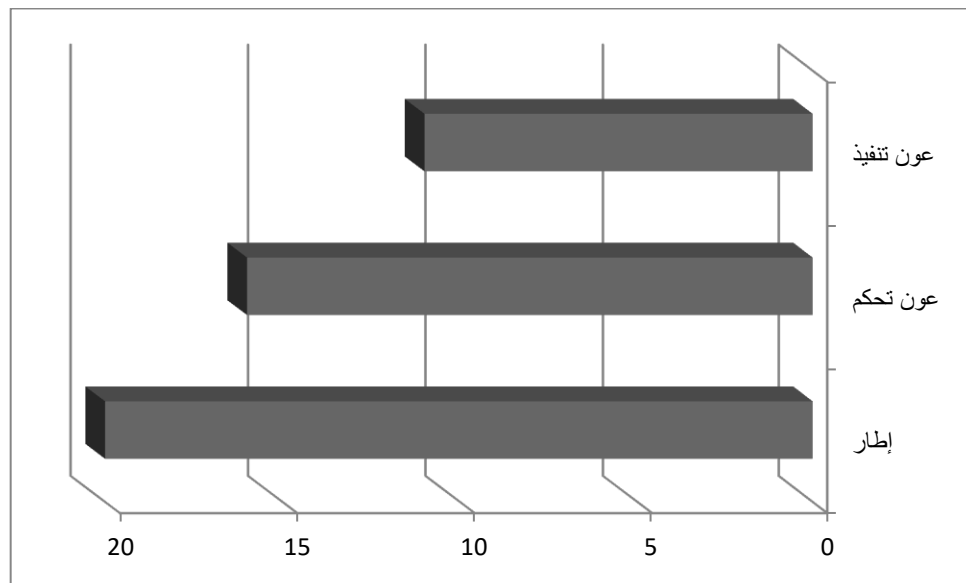
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت عند الفئة ذوي الأقدمية من 11 إلى 15 سنة ، بنسبة بلغت 46.8% ، و يأتي في المرتبة الثانية الموظفين ذوي أقدمية تتراوح ما بين 06 إلى 10 سنوات بنسبة 25.5% ، وثالثا الموظفين ذوي أقدمية أقل من 05 سنوات بنسبة 17% ، ويأتي في المرتبة الاخيرة الموظفين ذوي الأقدمية أكثر من 16 سنة بنسبة بلغت 10.6%.

و الملاحظ أن أغلب الموظفين هم من ذوي الخبرة المهنية من 11 إلى 15 سنة ، مما يفسر لنا أن البلدية ميدان الدراسة ، إعتمدت طيلة عملها على موظفيها الأوائل ، فهي بذلك تعتمد على مبدأ الأقدمية في العمل ، من أجل تحقيق أهدافها ، كما يرجع سبب ذلك أن عملية التوظيف فيها قليلة و بطيئة جدا ، و ذلك لطبيعة نشاطها الخدماتي و الذي لا يستدعي وجود منافسة خارجية التي تستلزم جلب كفاءات جديدة من الخارج ، لأن البلدية هي حكر على الدولة فقط ، ومنه نستنتج أن الأولوية تعطى للإحتفاظ بالموارد البشرية مع نقص توظيف الكفاءات الجديدة .

الجدول رقم 05 : يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة المهنية .

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
42.6%	20	إطار
34.0%	16	عون تحكم
23.4%	11	عون تنفيذ
100%	47	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



رسم بياني رقم 05 : يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة المهنية .

يوضح لنا الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت عند فئة الإطار والتي قدرت ب 42.6% ، ثم تأتي فئة أعوان التحكم بنسبة 34% ، وفي الأخير تأتي فئة أعوان التنفيذ بنسبة بلغت 23%.

من خلال المعطيات الكمية للجدول يتبين أن أغلب الموظفين من فئة الإطار ، وهذا راجع إلى أن وظائف هذه الفئة تحتاج إلى قدر من التحكم والتي تستند إليها مجموعة من المهام الإدارية الأساسية و العمليات التقنية بحكم مناصبهم العليا التي يشغلونها و كون

البلدية عملت على إدخال الإدارة الإلكترونية حتم على هذه الفئة قدرا من العلم من أجل مواكبة التطور الحاصل ، كذا التخطيط و التنظيم و التنسيق و غيرها من الأعمال الإدارية .

نتائج خصائص مجتمع الدراسة :

- معظم موظفي البلدية ميدان الدراسة من فئة الإناث بنسبة بلغت 53.2% ، وهذا راجع إلى أن معظم الرجال يتوجهون للعمل في مجالات مختلفة عكس المرأة التي تتميز في الأعمال و الوظائف الإدارية .
- أغلب الموظفين من فئة الشباب حيث تتراوح أعمارهم ما بين 36-40 سنة بنسبة قدرت ب 42.6% ، وهذا يرجع إلى ما استدعيه الوظيفة من كفاءات شابة و مؤهلة و كون القطاع الخدماتي يحتاج إلى الكثير من الجهد والصبر .
- معظم الموظفين لديهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة بلغت 53.2% و هذا راجع إلى أن البلدية تعمل على توظيف و تعيين الموظفين من ذوي المستوى الجامعي لضمان وجود أداء و مهارات جيدة تساعد على تحسين أداء و تفعيل عمل البلدية .
- أغلب الموظفين الإداريين لديهم أقدمية من 11-15 سنة بنسبة بلغت 46.8% و هذا يعود إلى أن البلدية تعتمد على مبدأ الأقدمية في العمل من أجل تحقيق أهدافها فهي تحتفظ بموادها البشرية مع نقص التوظيف .
- معظم الموظفين الإداريين من فئة الإطارات بنسبة بلغت 42.6% ، وذلك لأن هذه الفئة تحتاج إلى قدر من التحكم حيث تستند إليهم مجموعة من المهام الإدارية الأساسية كالتخطيط و التنظيم و التنسيق بحكم مناصبهم العليا داخل البلدية .

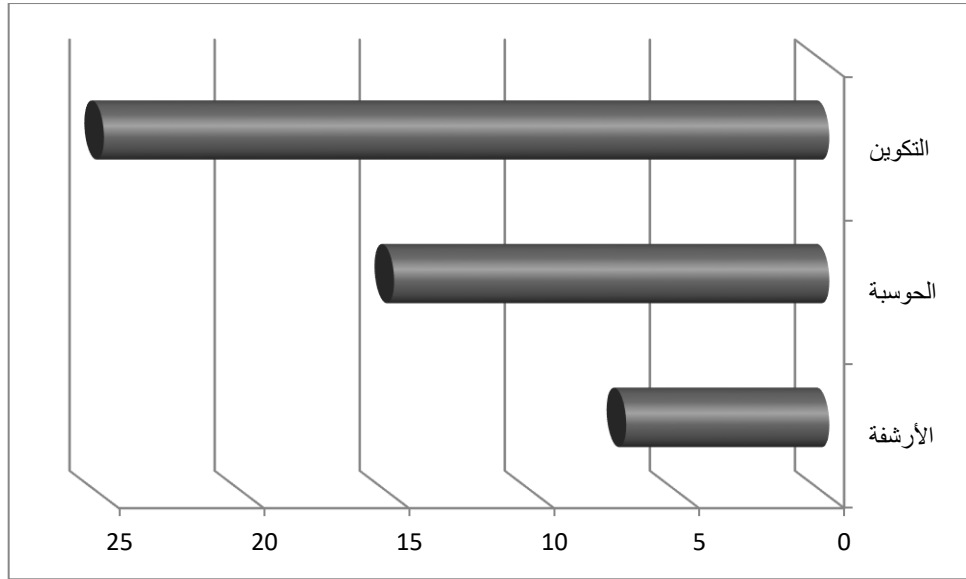
3- دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الموارد البشرية

3-1- مساهمة الحاسب الآلي في عملية تكوين الموارد البشرية بالبلدية .

جدول رقم 06 : يوضح مجالات استخدام الحاسب الآلي .

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
14.9%	07	الأرشفة
31.9%	15	الحوسبة
53.2%	25	التكوين
100%	47	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



رسم بياني رقم 06 : يوضح مجالات استخدام الحاسب الآلي .

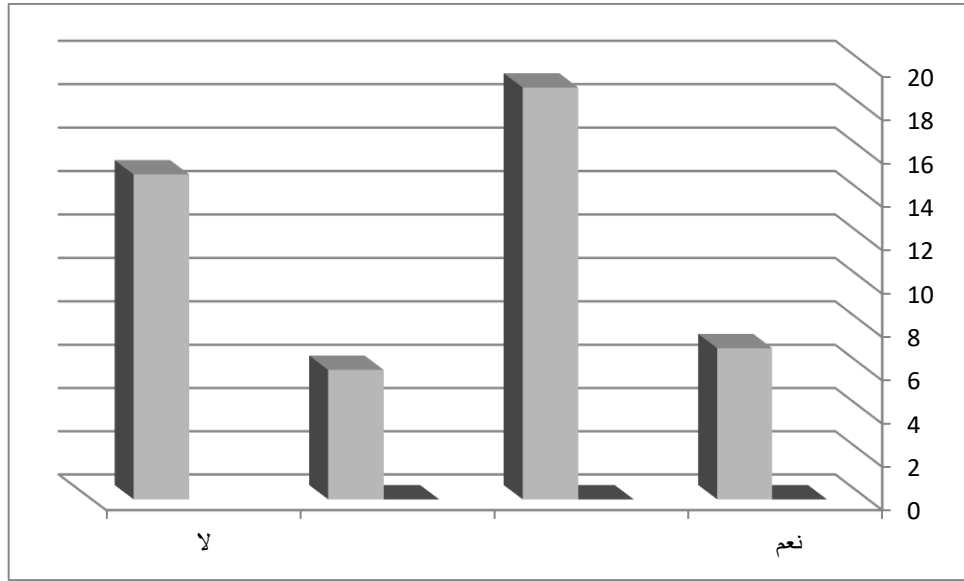
تمثل المعطيات للجدول أعلاه مجالات استخدام الحاسب الآلي بالبلدية ، حيث نجد أن نسبة 53.2% يستخدمون الحاسب الآلي في التكوين ، كما نجد أن نسبة 31.9% أقروا أن الحاسب الآلي يستخدم في الحوسبة ، أما نسبة 14.9% يرون أن الحاسب الآلي يستخدم في الأرشفة .

من خلال المعطيات المأخوذة من الجداول يتضح لنا أن البلدية ميدان الدراسة تهتم بتكوين مواردها البشرية بدرجة كبيرة و ذلك لأنها تعد نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق إجتماعي أكبر و هو المجتمع ، تؤدي مجموعة من الوظائف التي تحقق إستمرارها و بقائها و من بين هذه الوظائف هي وظيفة تكوين الموارد البشرية التي تهدف لتحسين مهاراتهم و قدراتهم في أداء أعمالهم ، و مواكبة التطورات العلمية الحاصلة من أجل اكتساب الخبرات و إستخدام الحاسب الآلي في التكوين يعتبر استثمار حقيقي تقوم به البلدية يخدم الفرد و المؤسسة معا ، أما فيما يخص المبحوثين الذين يرون أن الحاسب الآلي يستخدم في الحوسبة ، فهذا راجع إلى خصائصه المتميزة مثل السرعة كما يساعد الموظف على إكتشاف الأخطاء و تصحيحها ، أما بالنسبة للأرشفة فقد نالت النسبة الأضعف نظرا لوجود نظام خاص يسمح بالحصول على المعلومات الدقيقة و الكافية في أداء الأعمال .

جدول رقم 07 : يوضح إستخدام الحاسب الآلي في عملية التكوين داخل البلدية .

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	
14.9%	07	قلص المدة الزمنية للتكوين	نعم
40.4%	19	قلص الجهد (كالسفر)	
12.8%	06	قلص من النفقات	
31.9%	15	لا	
100%	47	المجموع	

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



رسم بياني رقم 07 : يوضح إستخدام الحاسب الآلي في عملية التكوين داخل البلدية .

تشير المعطيات الإحصائية لهذا الجدول ، فيما يخص إستخدام الحاسب الآلي في عملية التكوين ، حيث يرى أغلب المبحوثين الذين أجابوا ب"نعم" ، أن إستخدام الحاسب الآلي قلص من الجهد بنسبة 40.4% ، فيما نجد أن نسبة 14.9% ، يرون أنه ساعد في تقليص المدة الزمنية للتكوين و أخيرا نسبة 12.8% يرون أنه ساهم في تقليص النفقات ، غير أن هناك من الموظفين من لم يستخدم الحاسب الآلي في التكوين و هذا بنسبة 31.9% .

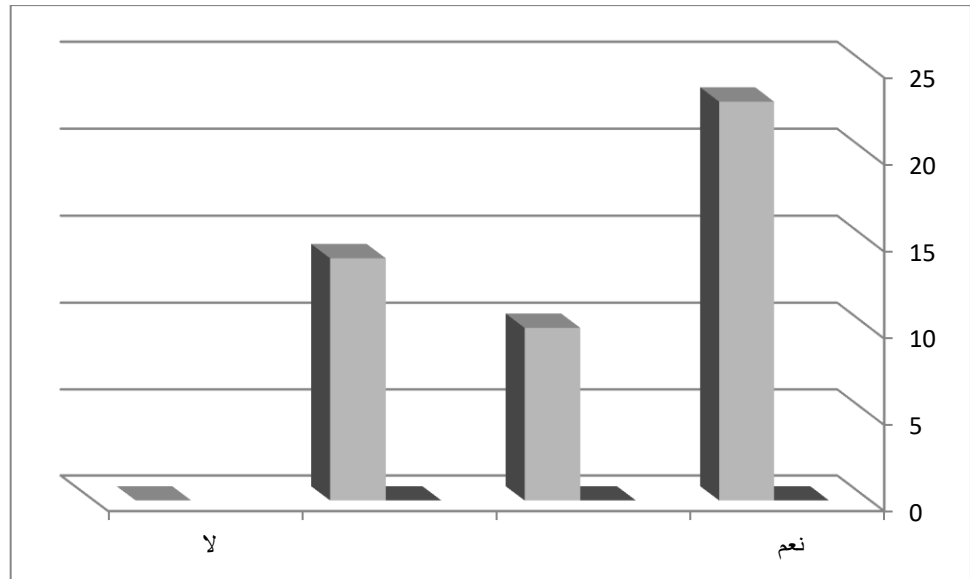
من خلال المعطيات المأخوذة من الجدول ، نستنتج أن إستخدام الحاسب الآلي في عملية التكوين هو أمر جيد حيث يساعد على تقليص الجهد كالسفر و التقليل من النفقات التي تتكفل بها المؤسسة و كذلك تقليص المدة الزمنية ، فالتكوين يكون أفضل حينما يجرى أثناء العمل ، حيث يسمح بإستيعاب البرنامج التكويني وهذا بتوفر المؤسسة على أجهزة الإعلام الآلي و وجود متخصصين في هذا المجال مما يزيد من فعالية أداء الموارد البشرية ، كما يرجع سبب لجوء البلدية إلى تكوين موظفيها داخل البلدية إلى حرصها على تخصيص تكاليف التكوين ، أما الموظفين الذين لم يستخدموا الحاسب الآلي في عملية التكوين ، فهذا

يرجع لحصولهم على شهادات تكوينية في تخصصات الإعلام الآلي قبل ولوجهم عالم الشغل .

جدول رقم 08 : يوضح فعالية الحاسب الآلي في العملية التكوينية بالبلدية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	
48.9%	23	تطوير مهاراتك	نعم
21.3%	10	تحكمك في التكنولوجيا	
29.8%	14	تحكمك في أداء عملك	
00	00	لا	
100%	47	المجموع	

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



رسم بياني رقم 08 : يوضح فعالية الحاسب الآلي في العملية التكوينية بالبلدية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ، دور إستخدام الحاسب الآلي في فعالية العملية التكوينية بالبلدية ، حيث يرى جميع الموظفين البالغ عددهم 47 بنسبة 100% ، أن إستخدام الحاسب الآلي فعال في عملية التكوين ، حيث سجلت نسبة 48.9% عند فئة تطوير المهارات ، أما نسبة 29.8% فيرون بأنه ساعد على التحكم في أداء العمل ، أما

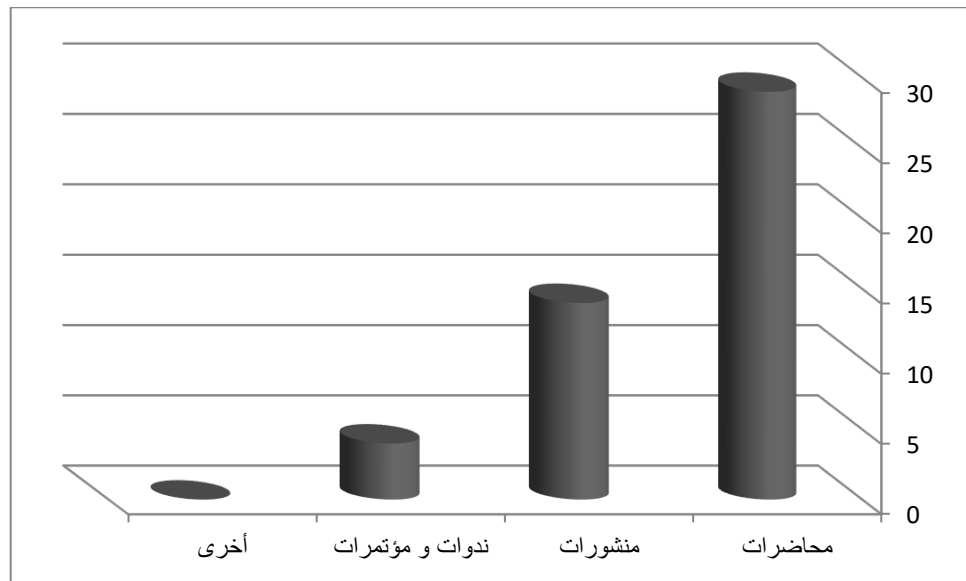
نسبة 21.3% فيعتبرون أنها ساعدت على التحكم في التكنولوجيا ، مقابل 00% عند فئة "لا" بمعنى استخدام الحاسب الآلي غير فعال .

و بإعتبار الحاسب الآلي من أهم الوسائل التي تستعملها المؤسسات لتسيير شؤونها و نشاطاتها و تلبية مختلف إحتياجاتها لتسهيل سيرورة العمل ، و لهذا قامت بلدية حجاج بإستخدام الحاسب الآلي لتطوير مهارات مواردها البشرية بتحسين أدائهم و تحكّمهم في التكنولوجيا و تكيفهم معها ما ينتج عنه تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين .

جدول رقم 09 : يوضح أساليب التكوين المستخدمة بالبلدية .

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
61.7%	29	محاضرات
29.8%	14	منشورات
8.5%	04	ندوات و مؤتمرات
00%	00	أخرى
100%	47	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



رسم بياني رقم 09 : يوضح أساليب التكوين المستخدمة بالبلدية .

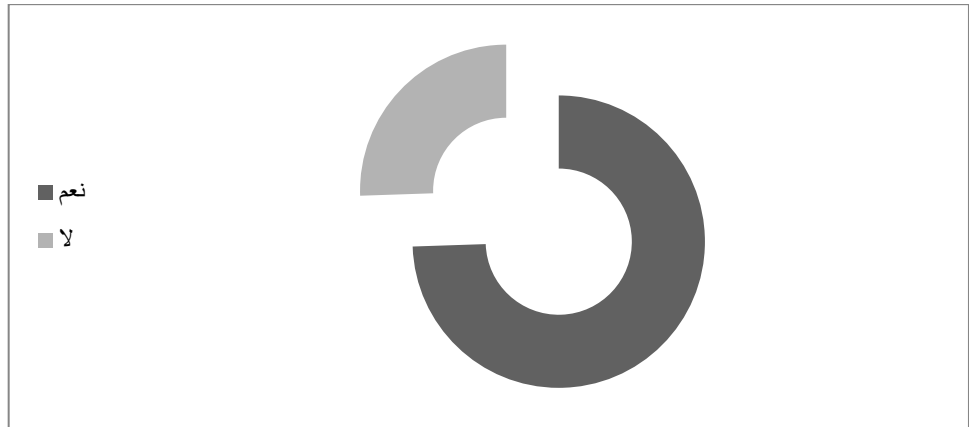
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الإتجاه العام سار نحو فئة محاضرات بنسبة بلغت 61.7% ، فيما صرحت فئة من المبحوثين بنسبة 29.8% بأن أسلوب التكوين يكون في شكل منشورات أما النسبة المتبقية و المقدرة ب 8.5% فقد صرحوا بأن التكوين يتم في شكل مؤتمرات و ندوات و منعدمة لدى فئة أخرى .

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا أن المؤسسة تعتمد على المحاضرات بشكل كبير و هذا راجع لطبيعة العمل و تناسبه مع مناصب الموظفين ، بالإضافة لأنه أسلوب تنموي إداري يوفر فرصا للمنافسة و تبادل الأفكار و إقتراح الحلول الممكنة .

جدول رقم 10 : يوضح التواصل المستمر بالقائم على التكوين .

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
74.5%	35	نعم
25.5%	12	لا
100%	47	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



رسم بياني رقم 10 : يوضح التواصل المستمر بالقائم على التكوين .

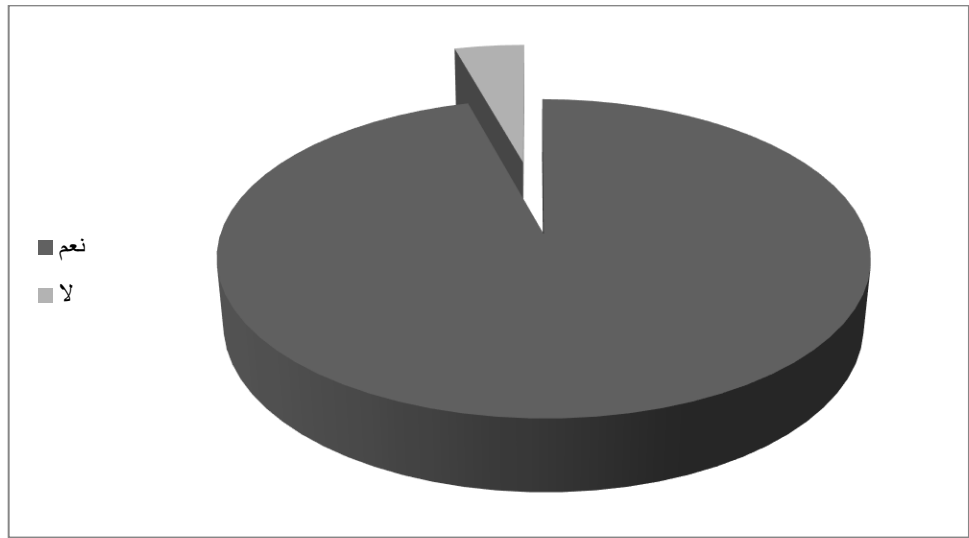
من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الإتجاه العام سجل لدى صنف "نعم" بنسبة 74.5% ، وبالمقابل فقد سجلنا نسبة 25.5% لدى فئة "لا" .

و يمكن تفسير ذلك سوسيولوجيا بأن بلدية حجاج تولي أهمية كبيرة للعملية التكوينية ، لأن التواصل المستمر بالمشرف على العملية التكوينية يمكن الموظفين من إكتساب مهارات و قدرات جديدة في أداء أعمالهم و التغلب على العقبات التي قد تقف في طريقهم ، هذا ما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم لأعمالهم و تطوير قدراتهم و مهارتهم .

جدول رقم 11 : يوضح تكرار عملية التكوين من أجل تطوير المهارت .

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
95.7%	45	نعم
4.3%	02	لا
100%	47	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



رسم بياني رقم 11 : يوضح تكرار عملية التكوين من أجل تطوير المهارت .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الإتجاه العام سجل نسبة 95.7% عند صنف "نعم" مقابل نسبة 04.3% لدى فئة "لا" .

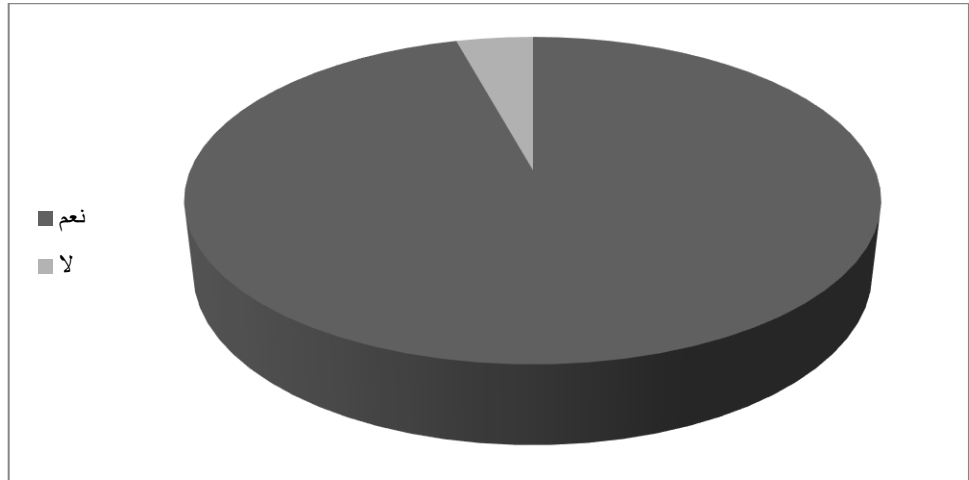
من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن أغلب الموظفين تحسن أدائهم و تطورت مهارتهم بعد تكرار عملية التكوين و هذا إن دل على شيء فإنه يدل على ان البلدية تعمل على

تحسين أداء مواردها البشرية من خلال تكرار عملية التكوين للرفع من مستوى أداء موظفيها و تكيفهم مع التكنولوجيات الحديثة .

جدول رقم 12 : يوضح رأي المبحوثين حول إمكانية تحديث المحتوى التكويني عبر الحاسب الآلي .

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	95.7%
لا	02	4.3%
المجموع	100	100%

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



رسم بياني رقم 12 : يوضح رأي المبحوثين حول إمكانية تحديث المحتوى التكويني عبر الحاسب الآلي .

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الإتجاه العام سجل لدى فئة "نعم" بنسبة 95.7% ، وبالمقابل فقد سجلنا نسبة 04.3% لدى فئة "لا".

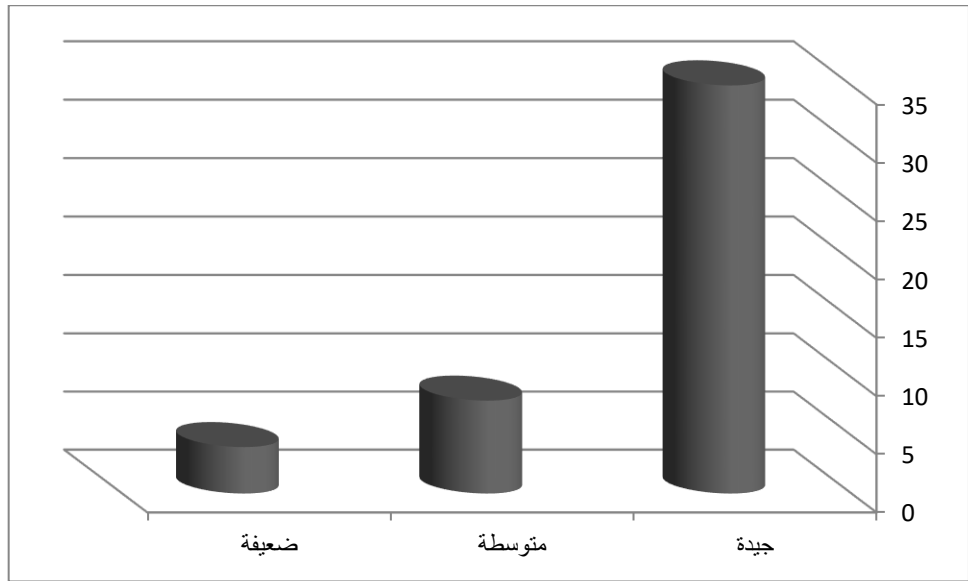
و يمكن تفسير سوسيولوجيا بأن التكوين من خلال الحاسب الآلي له دور كبير في تحديث محتوى التكوين حيث يمكن من حماية المعلومات و البيانات من التلف و ذلك لقدرته العالية على التخزين ، ونظرا للتطورات التكنولوجية الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة ، و كذا التغيرات في سوق العمل يفرض عليها مواكبة هذه التطورات و التغيرات ، خاصة فيما

يخص الموارد البشرية التي تعتبر أساس تطور المنظمات و بقائها ، لهذا لابد على أي مؤسسة إعداد برامج التكوينية بالإعتماد على التكنولوجيا الحديثة لتطوير مواردها البشرية و ضمان بقائها .

جدول رقم 13 : تقييم التكوين عن طريق استخدام الحاسوب الآلي ببلدية حجاج .

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
74.5%	35	جيدة
17.0%	08	متوسطة
08.5%	04	ضعيفة
100%	47	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



رسم بياني رقم 13 : تقييم التكوين عن طريق استخدام الحاسوب الآلي ببلدية حجاج .

يوضح لنا الجدول أعلاه تقييم التكوين عن طريق استخدام الحاسب الآلي ، حيث سجلت نسبة 74.5% من مجموع المبحوثين الذين يرون بأن التكوين عن طريق الحاسب الآلي يعتبر جيدا في حين سجلنا نسبة 17% من المبحوثين الذي صرحوا بأنها متوسطة ، فيما

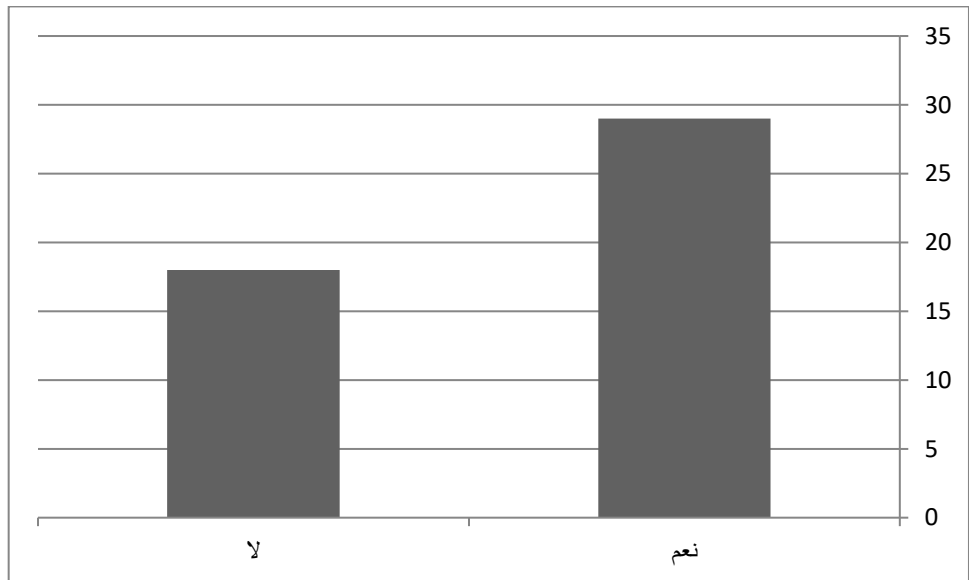
عادت نسبة 8.5% إلى المبحوثين الذين صرحوا بأن طريقة التكوين عبر الحاسب الآلي ضعيفة .

من خلال هذه المعطيات الكمية و حسب رأي المبحوثين يتضح لنا أن التكوين عبر الحاسب الآلي ساعد في تطوير مهارات و قدرات الموارد البشرية بالبلدية ، إضافة إلى تحسن نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين و هذا ما يخلق إستفادة للموظفين و للبلدية و للمواطنين على حد سواء .

جدول رقم 14 : يوضح رأي المبحوثين حول تغير طريقة العمل بعد إدخال الحاسب بالبلدية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
61.7%	29	نعم
38.3%	18	لا
100%	47	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



رسم بياني رقم 14 : يوضح رأي المبحوثين حول تغير طريقة العمل بعد إدخال الحاسب بالبلدية.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن الإتجاه العام سار نحو فئة "نعم" أي تغيرت طريقة العمل بنسبة 61.7% في حين أن نسبة 38.3% لفئة "لا" ، بمعنى لم تتغير طريقة العمل بعد إدخال الحاسب الآلي بالبلدية و يمكن تفسير ذلك سوسولوجيا بأن التكوين عبر الحاسب الآلي له دور كبير في تغيير طريقة العمل و تفعيلها بالبلدية ، من خلال تسهيل إجراءات العمل و تبسيط أداء الموظفين لوظائفهم ، كما وفرت الكثير من الوقت و الجهد على العمال.

نتائج الدراسة حسب الفرضية الأولى .

من خلال ما تم عرضه في تحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بالفرضية الأولى التي كانت صياغتها كالتالي :

- مساهمة الحاسب الآلي في تضمين العملية التكوينية بالبلدية .
- تبين لنا نتائج الجدول رقم 06 ، أن بلدية حجاج لجأت لإستخدام الحاسب الآلي في عملية التكوين لما له من إستعمالات متعددة و ذلك نسبة 53.2% .
- من خلال الجدول رقم 07 ، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين ، صرحوا أنهم إستخدموا الحاسب الآلي في التكوين داخل البلدية ، وهذا لأنه يعمل على تقليص الجهد و ربح الوقت و التقليل من النفقات .
- تبين لنا نتائج الجدول رقم 08 ، أن جميع الموظفين بالبلدية صرحوا أن إستخدام الحاسب الآلي فعال في عملية التكوين حيث مكنهم من تطوير مهاراتهم و تحسين أدائهم للمهام و تحكهم في التكنولوجيا و هذا بنسبة 100% .
- من خلال الجدول رقم 09 يتضح لنا أن أكثر أساليب التكوين المستخدمة بالبلدية تكون في شكل محاضرات بنسبة 61.7% .

- تبين لنا نتائج الجدول رقم 11 أن أغلب الموظفين تحسن أداءهم بعد تكرار عملية التكوين و هذا بنسبة 95.7% .
- من خلال الجدول رقم 12 نجد أن 95.7% من المبحوثين صرحوا أنه يمكن تحديث المحتوى التكويني عبر الحاسب الآلي .
- فيما يتعلق بتقييم التكوين فقد صرح بعض المبحوثين بنسبة 74.5% أن التكوين عبر الحاسب الآلي يعتبر جيدا وهذا ما نلاحظه في الجدول رقم 13.
- كما نجد نسبة 61.7% من المبحوثين قد أكدوا بأن طريقة العمل قد تغيرت بعد إدخال الحاسب الآلي ، وهذا لتسهيل إجراءات العمل و توفير الكثير من الوقت والجهد و هذا ما نلاحظه في الجدول رقم 14.

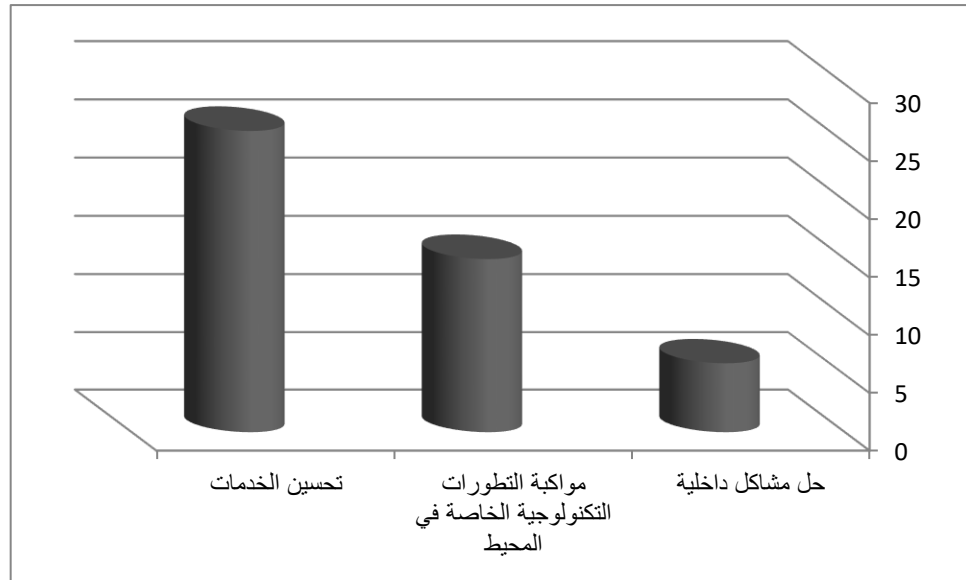
من خلال ما سبق يمكن القول أن للحاسب الآلي دور كبير في تضمين العملية التكوينية بالبلدية حيث أنه ساهم في ربح الوقت و تقليص النفقات و الجهد و تحسين أداء الموظفين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم المعرفية ، كما ساهم في تغيير طريقة العمل و هذا ما صرح به معظم المبحوثين ، بهذا نخلص إلى القول أن الفرضية الأولى محققة إلى حد كبير .

2.3. مساهمة الإدارة الإلكترونية في التخفيض من ضغوط العمل .

جدول رقم 15 : يوضح سبب لجوء البلدية لإدخال الإدارة الإلكترونية .

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
12.8%	06	حل مشاكل داخلية
31.9%	15	مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في المحيط
55.3%	26	تحسين الخدمات
100%	47	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



رسم بياني رقم 15 : يوضح سبب لجوء البلدية لإدخال الإدارة الإلكترونية .

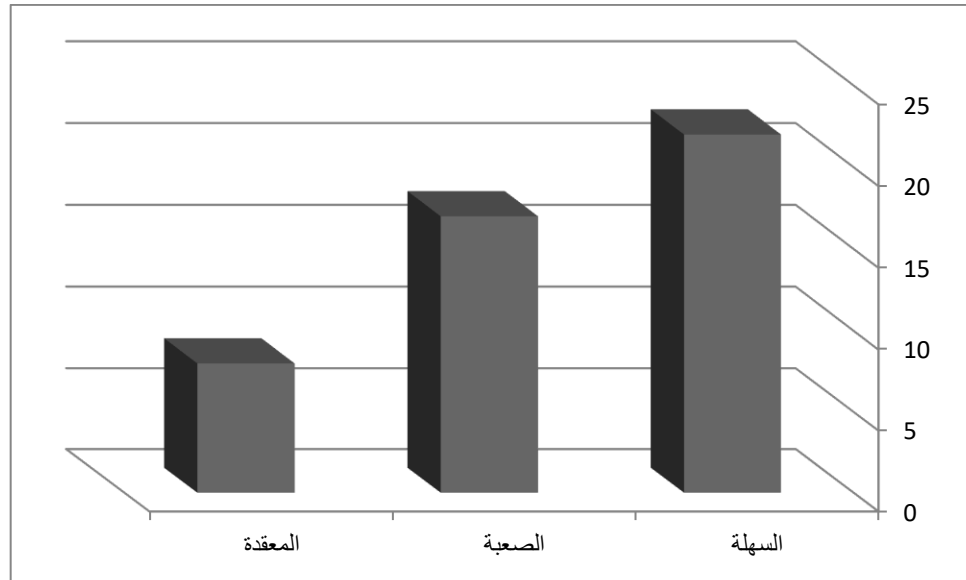
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح لنا سبب لجوء البلدية لإدخال الإدارة الإلكترونية ، حيث سجل الإتجاه العام بنسبة 55.3% عند فئة تحسين الخدمات ، تليها ثانياً نسبة 31.9% لدى فئة مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في المحيط، في حين جاءت نسبة 12.8% لدى فئة حل مشاكل داخلية من خلال النتائج المتحصل عليها ، تبين لنا أن بلدية حجاج تسعى لإدخال الإدارة الإلكترونية من أجل تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين ، و هذا لأن مجال نشاط البلدية ذات طابع خدماتي و نظراً للتطورات

السريعة الحاصلة في مجال التكنولوجيا جعل إهتمام البلدية يتزايد نحو تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين و تخفيض الضغط على الموظفين بها .

جدول رقم 16 : يوضح بداية إستخدام الإدارة الإلكترونية في العمل.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
السهلة	22	46.8%
الصعبة	17	36.2%
المعقدة	08	17%
المجموع	47	100%

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



رسم بياني رقم 16 : يوضح بداية إستخدام الإدارة الإلكترونية في العمل .

يوضح لنا الجدول أعلاه بداية إنطلاق عملية إدخال الإدارة الإلكترونية في العمل ، فقد سجل الرأي العام نسبة 46.8% لدى فئة سهلة ، مقابل 36.2% عند فئة صعبة و 17% عند فئة معقدة .

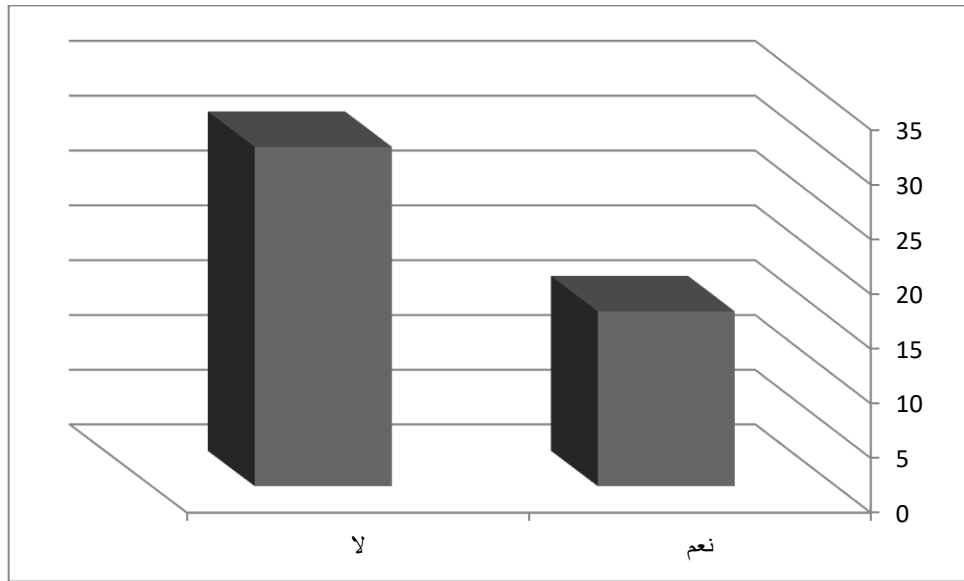
تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد أهم الوسائل التي تستعملها البلدية لتسيير شؤونها و نشاطاتها لتسهيل سيرورة العمل و حل المشاكل التي تعيق تطورها و تقدمها ، حيث نجد أن

بلدية حجاج عند إدخال الإدارة الإلكترونية بدأت العمل بالتغيير في الأمور السهلة ، و هذا من أجل تسهيل أداء الأفراد لوظائفهم حسب ما أكدته لنا معظم أجابات المبحوثين بنسبة بلغت 46.8% غير أن هناك نسبة معتبرة منهم ممن اعتبروا أن التغيير في العمل بدأ من الأمور الصعبة و المعقدة .

جدول رقم 17 : يوضح مشاركة الموظفين في إحداث التغيير.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
34%	16	نعم
66%	31	لا
100%	47	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



رسم بياني رقم 17 : يوضح مشاركة الموظفين في إحداث التغيير .

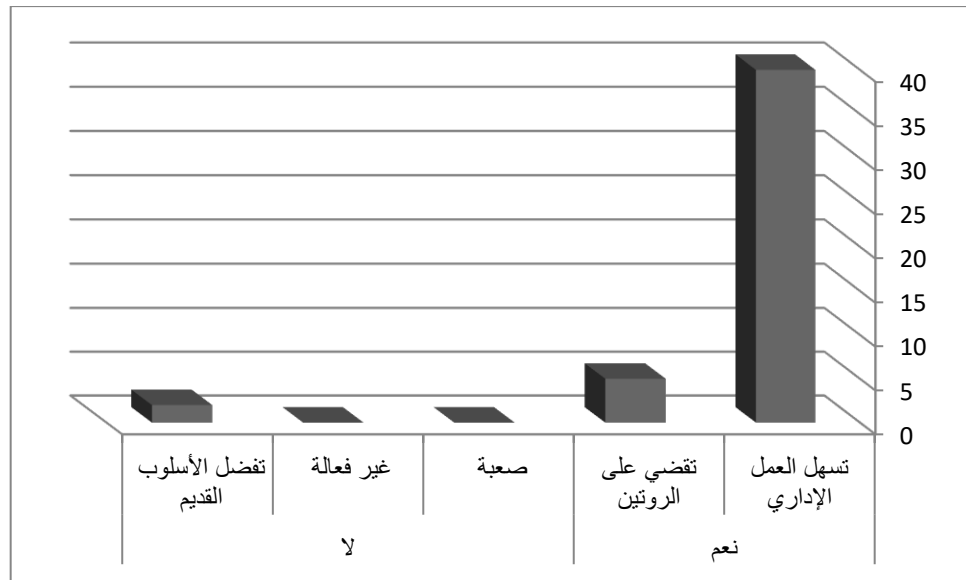
توضح لنا بيانات الجدول أعلاه مشاركة المبحوثين في إحداث التغيير داخل البلدية مثله الإتجاه العام بنسبة بلغت 66% لدى فئة "لا" ، بمعنى عدم المشاركة في إحداث التغيير بالبلدية ، مقابل نسبة 34% لدى فئة "نعم" ، بمعنى أنهم يشاركون في إحداث التغيير .

و عليه فمن خلال نتائج الجدول أعلاه تبين لنا أن البلدية ميدان الدراسة لا تقوم بإشراك موظفيها في إحداث التغيير لذلك نستنتج أن البلدية تتميز بمركزية القرار ، و أن الرؤساء بها لا يقبلون تفويض السلطات لمؤسسيهم و لا يعملون على إشراكهم في إتخاذ القرارات ، وهذا يفتح مجال واسع لسوء التسيير .

جدول رقم 18 : يوضح مدى تقبل الموظفين لنظام الإدارة الإلكترونية .

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	
85.1%	40	تسهيل العمل الإداري	نعم
10.6%	05	تقضي على الروتين	
00	00	صعبة	لا
00	00	غير فعالة	
4.3%	02	تفضل الأسلوب القديم	
100%	47	المجموع	

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



رسم بياني رقم 18 : يوضح مدى تقبل الموظفين لنظام الإدارة الإلكترونية .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه سبب تقبل الموظفين للإدارة الإلكترونية كنظام خدماتي جديد ، حيث سجلت نسبة 85.1% لدى فئة تسهيل العمل الإداري ، مقابل 10.6% لدى

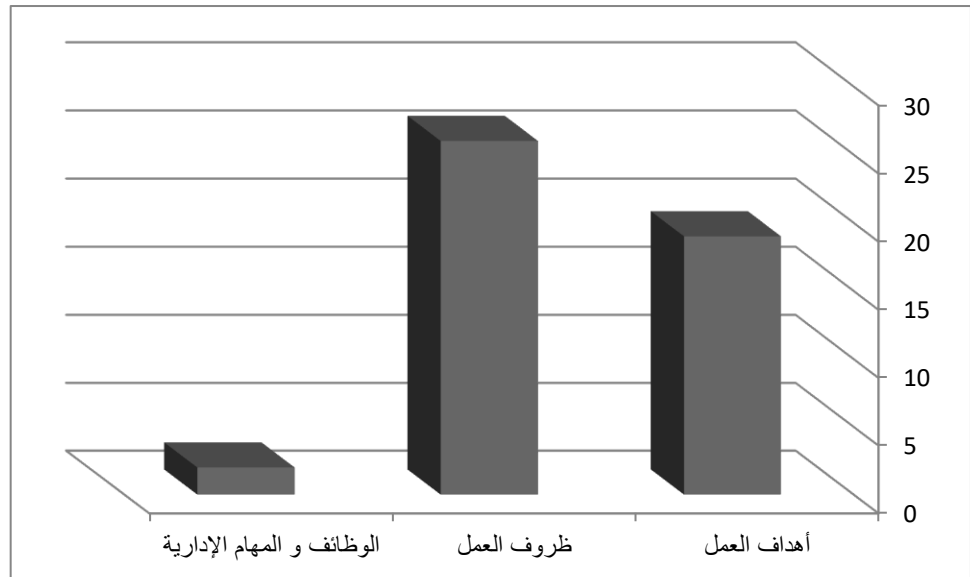
فئة يقضي على الروتين ، مقابل 4.3% لدى فئة "لا" اي عدم تقبل الإدارة الإلكترونية كنظام جديد.

من خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن الإدارة الإلكترونية كنظام خدماتي جديد تهدف أساسا لتسهيل العمل على الموظفين و التخفيض من الضغوطات المهنية ، و ذلك بالانتقال من النظام القديم إلى نظام جديد و عصري يركز على التقنيات الحديثة ، و التي تعتمد في الأساس على المعالجة الآلية للمعلومات المتوفرة لدى البلدية .

جدول رقم 19 : يوضح نوع التغييرات التي أحدثتها الإدارة الإلكترونية .

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
40.4%	19	أهداف العمل
55.3%	26	ظروف العمل
4.3%	02	الوظائف و المهام الإدارية
100%	47	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



رسم بياني رقم 19 : يوضح نوع التغييرات التي أحدثتها الإدارة الإلكترونية .

من خلال المعطيات المدونة في الجدول أعلاه تبين لنا أن إتجاهه العام سجل بنسبة 55.3% لدى فئة ظروف العمل مقابل 40.4% لفئة أهداف العمل و 4.3% لفئة الوظائف و المهام الإدارية .

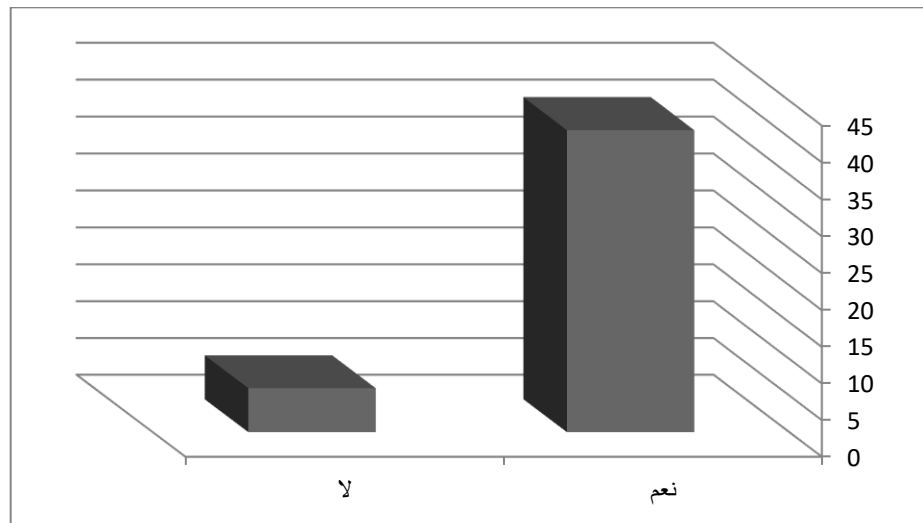
من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتضح لنا أن إستخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على تغيير ظروف العمل ، وهذا ما صرح به معظم المبحوثين ، وذلك بتسهيل إجراءات العمل و توفير الوقت و الجهد و غيرها من العمليات الإدارية .

و بذلك نصل إلى القول أن إستخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على تغيير ظروف العمل بتسهيلها و تبسيطها و هذا ما أدى بدوره إلى تخفيض الضغط على العمال .

جدول رقم 20 : يوضح تأثير العمل بإستخدام الإدارة الإلكترونية على تنمية المهارات المعرفية للموظفين .

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
87.2%	41	نعم
12.8%	06	لا
100%	47	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



رسم بياني رقم 20 : يوضح تأثير العمل بإستخدام الإدارة الإلكترونية على تنمية المهارات المعرفية للموظفين .

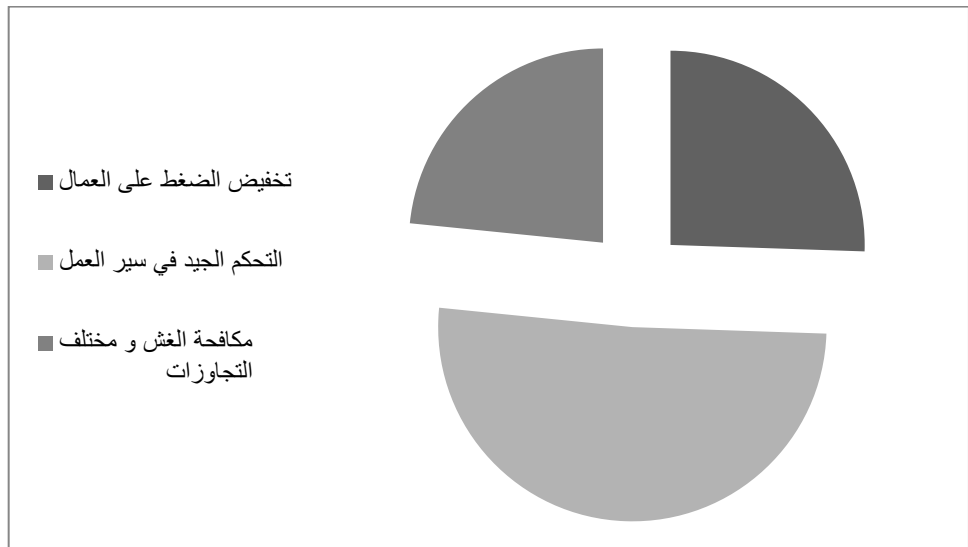
من خلال الجدول و الذي يمثل تأثير العمل بإستخدام الإدارة الإلكترونية على تنمية المهارات المعرفية للموظفين فقد سجل الإتجاه العام نسبة 87.2% عند فئة "نعم" أي تنمية المهارات المعرفية في حين تم تسجيل نسبة 12.8% لفئة "لا" أي لم تطور المهارات المعرفية.

من خلال النتائج الكمية المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتبين لنا أن معظم المبحوثين يعتبرون العمل بإستخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي لتنمية و إكتساب مهارات و معارف جديدة ، وتعلم الموظفين لأساليب عمل حديثة تساعدهم على أداء المهام بصورة أفضل لتحقيق التحكم في سير الأعمال و سهولة المهام .

جدول رقم 21 : يوضح الأهداف التي حققتها الإدارة الإلكترونية للبلدية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
25.5%	12	تخفيض الضغط على العمال
51.1%	24	التحكم الجيد في سير العمل
23.4%	11	مكافحة الغش و مختلف التجاوزات
100%	47	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



رسم بياني رقم 21 : يوضح الأهداف التي حققتها الإدارة الإلكترونية للبلدية.

يوضح لنا الجدول أعلاه الأهداف التي حققتها الإدارة الإلكترونية للبلدية ، حيث بلغت أعلى نسبة 51.1% لدى فئة التحكم الجيد في سير العمل ، تليها في المرتبة الثانية نسبة 25.5% لدى فئة تخفيض الضغط على العمال ، وفي الأخير سجلنا نسبة 23.4% لدى فئة مكافحة الغش و مختلف التجاوزات .

من خلال نتائج هذا الجدول نستنتج أن معظم المبحوثين يرون أن أهم الأهداف التي حققتها الإدارة الإلكترونية للبلدية تمثلت في التحكم الجيد في سيرورة المهام و الوظائف التي يقوم بها الموظفين ، كما يمكن أن نفسر التحكم الجيد في سير العمل بتحسين نوعية الخدمات و هذا بفضل إستخدام الإدارة الإلكترونية التي تعمل على تسيير مختلف العمليات الإدارية و التقنية بطريقة آلية موفرة بذلك للوقت و الجهد و تسهيل إجراءات العمل كل هذا يؤدي بدوره إلى تخفيض الضغط على العمال و هي نسبة مسجلة في الجدول .

نتائج الدراسة حسب الفرضية الثانية .

من خلال ما تم عرضه في تحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بالفرضية الثانية التي كانت صياغتها كالتالي :

- مساهمة الإدارة الإلكترونية في التخفيض من ضغوط العمل .
- تبين لنا أن البلدية لجأت لإدخال الإدارة الإلكترونية حيز العمل من أجل تحسين نوعية الخدمات المقدمة و ذلك بنسبة قدرت ب 55.3% ، وهذا حسب نتائج الجدول رقم 15 .
- كما أكدت لنا معظم إجابات المبحوثين أن إستخدام الإدارة الإلكترونية في العمل بدأ الأمور السهلة و ذلك بنسبة 46.8% و هذا ما أكدته نتائج الجدول رقم 16 .
- كما نجد نسبة 66% من المبحوثين قد صرحوا أنهم لا يشاركون في إحداث التغيير بالبلدية ، و التي تتميز بمركزية القرار حسب نتائج الجدول رقم 17.
- تبين لنا من خلال نتائج الجدول رقم 18 أن معظم الموظفين بالبلدية قبلوا الإدارة الإلكترونية كنظام خدماتي جديد و التي تهدف أساسا لتسهيل العمل الإداري ، وهذا ما أكدته نسبة 85.1% من إجابات المبحوثين .
- كما أن نسبة 55.3% من المبحوثين قد أكدوا أن التغييرات التي أحدثتها الإدارة الإلكترونية كانت على مستوى ظروف العمل بتسهيلها و تبسيطها و توفير الوقت و الجهد و هذا بدوره أدى لتخفيض الضغط على العمال ، وهذا ما أوضحته نتائج الجدول رقم 19 .
- فيما يتعلق بتأثير العمل بإستخدام الإدارة الإلكترونية على تنمية المهارات المعرفية للموظفين كانت الحصة الأعظم لدى فئة "نعم" بنسبة 87.2% أي أن العمل بإستخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي لتنمية المهارات والقدرات المعرفية للموظفين و

يساعدهم على إكتساب أساليب عمل حديثة و تأدية المهام بسهولة بعيدا عن أي ضغط ، و هذا ما تبينه نتائج الجدول رقم 20.

- من خلال الجدول رقم 21 نلاحظ أن أغلب المبحوثين و ذلك بنسبة 51.1% أن الإدارة الإلكترونية عملت على التحكم الجيد في سير العمل بالبلدية مما نتج عنه تحسين الخدمات و تسهيل إجراءات العمل و توفير الوقت والجهد ، مما يؤدي بدوره لتخفيض الضغط على العمال .

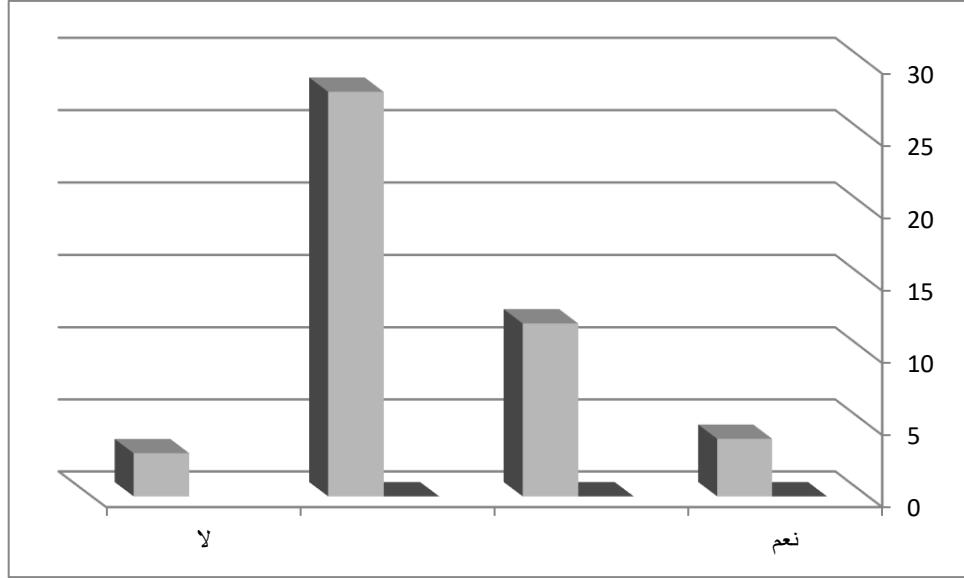
من خلال مؤشرات هذه الفرضية يمكن القول أنها محققة إلى حد كبير و التي تشير إلى أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في التخفيض من ضغوط العمل .

3.3. تحديد مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين العمل الإداري .

جدول رقم 22 : يوضح رأي المبحوثين حول تجديد الإدارة الإلكترونية لطبيعة العمل بالبلدية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	
08.5%	04	التجهيزات	نعم
25.5%	12	معارف الأفراد	
59.6%	28	أساليب العمل	
6.4%	03	لا	
100%	47	المجموع	

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



رسم بياني رقم 22 : يوضح رأي المبحوثين حول تجديد الإدارة الإلكترونية لطبيعة العمل بالبلدية.

إن القراءة الإحصائية للجدول أعلاه توضح لنا أن نسبة 52.6% من المبحوثين يرون أن الإدارة الإلكترونية أحدثت تجديد على أساليب العمل ، أما النمط الثاني من التغيير فيمثل في معارف الأفراد بنسبة 25.5% ، وقد سجلنا نسبة 8.5% من المبحوثين يرون أن الإدارة الإلكترونية أحدثت تغيير على التجهيزات ، مقابل 64% لفئة "لا" بمعنى أن الإدارة الإلكترونية لم تحدث أي تجديد في طبيعة العمل بالبلدية .

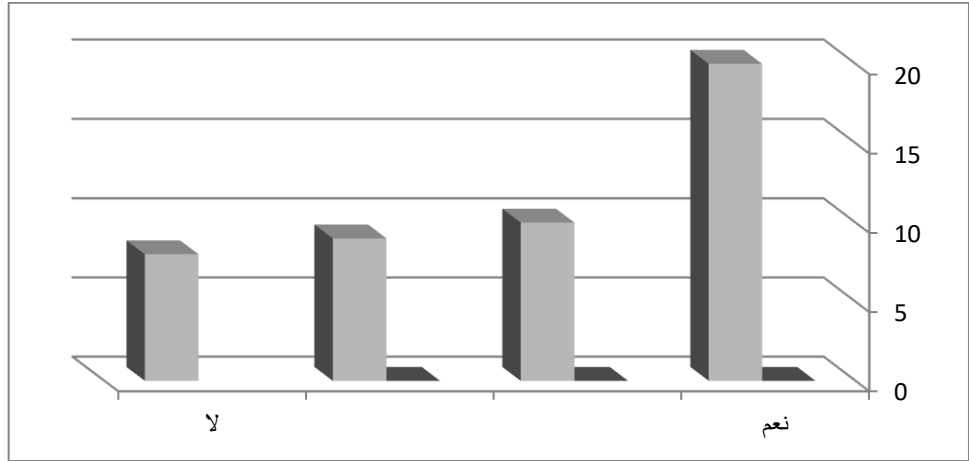
من خلال المعطيات المأخوذة من الجدول نستنتج أن إدخال الإدارة الإلكترونية له دور كبير في إحداث التغيير بالبلدية من حيث أن أغلبية المبحوثين يرون أنها غيرت في أسلوب العمل و ذلك بتسهيل و تسريع الحصول على المعلومات و تبادلها و توزيع نفس المعلومات الى عدة أفراد في نفس الوقت كما أدت لخلق فضاء لتخزين أكبر قدر ممكن من المعلومات و تسهيل إسترجاعها .

و منه نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تعمل على تحسين و تطوير العمل الإداري من خلال التغيير في أساليب العمل بإحلال طرق و أساليب عمل جديدة .

جدول رقم 23 : يوضح مظاهر تحسن الإتصال التي أفرزتها الإدارة الإلكترونية بالبلدية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	
42.6%	20	سرعة تداول المعلومة	نعم
21.3%	10	سهولة الإتصال بين الموظفين	
19.1%	09	سرعة وصول المعلومة	
17%	08	لا	
100%	47	المجموع	

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



رسم بياني رقم 23 : يوضح مظاهر تحسن الإتصال التي أفرزتها الإدارة الإلكترونية بالبلدية.

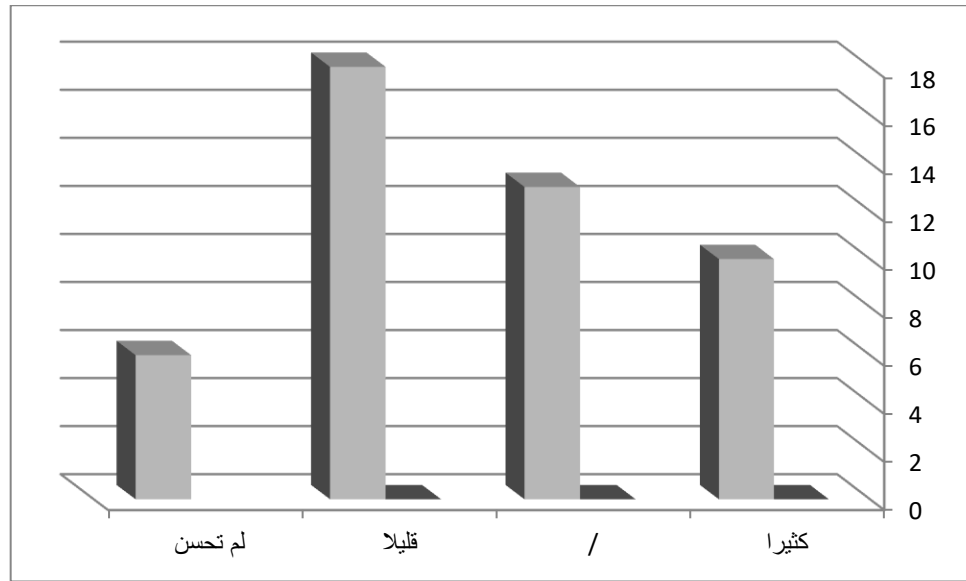
نلاحظ من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 42.6% من المبحوثين يرون أن تحسين الإتصال داخل البلدية ساهم في سرعة تداول المعلومة ، بينما يرى 21.3% أنه ساهم في سهولة الإتصال بين الموظفين ، أما نسبة 19.1% يرون أنه ساهم في سرعة وصول المعلومة مقابل 17% لفئة "لا" فقد صرحوا بأنه ساهم في النتائج كالتالي ، حيث نجد معظم المبحوثين قد صرحوا أن الإدارة الإلكترونية حسنت الإتصال الداخلي من خلال تحقيقها لسرعة تداول المعلومة ، حيث قضت على عنصر الزمان و المكان و هذا ما أدى بدوره إلى سرعة و وصول المعلومة، كما أنها تتيح نقل و تحويل الملفات من قسم

لآخر و من فرع لآخر و هذا ماكان يتم في وقت طويل و هذا كله يؤدي إلى نتيجة تتمثل في القضاء على عوائق الإتصال و بتسهيل سيرورة العمل و تأديته بإتقان .

جدول رقم 24 : يوضح دور الإدارة الإلكترونية في تحسين إنتاجية العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
21.3%	10	زيادة التدفق في الأداء
27.7%	13	الرفع من كفاءة العمل
38.3%	18	السرعة في الأداء
12.8%	06	لم تحسن
100%	47	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



رسم بياني رقم 24 : يوضح دور الإدارة الإلكترونية في تحسين إنتاجية العمل

نلاحظ من خلال المعطيات الكمية للجدول أعلاه ، فيما يخص دور الإدارة الإلكترونية في تحسين إنتاجية العمل ، حيث نجد أن 38.3% من المبحوثين صرحوا أن هذه الأخيرة حسنت الإنتاجية عن طريق تحقيق السرعة في الأداء ، مقابل 27.7% من المبحوثين يرون أنها حسنت الإنتاجية عن طريق رفع من كفاءة العمل ، كما نجد 21.3% من المبحوثين

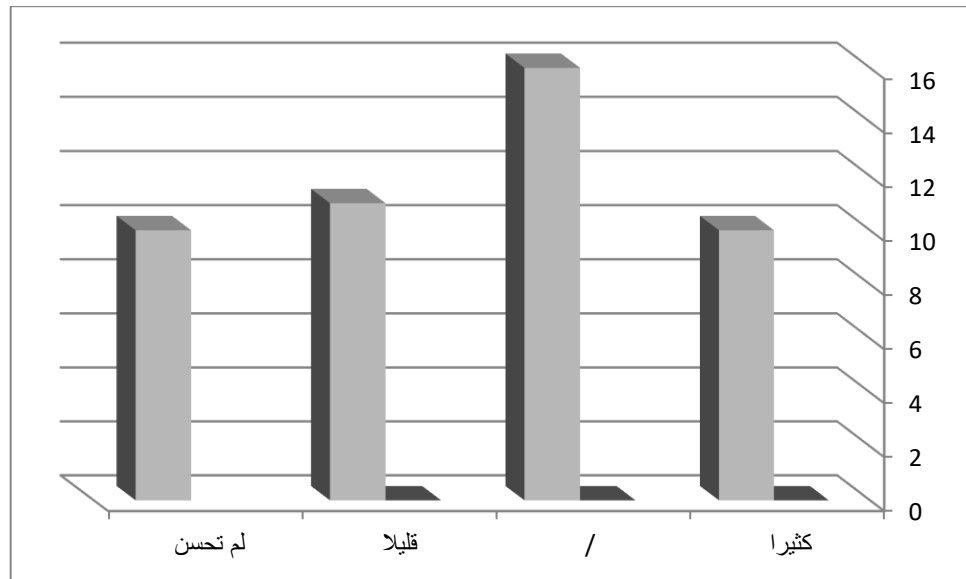
صرحوا أن تحسين الإنتاجية يكون بزيادة الدقة في الأداء ، في حين يرى 12.8% من المبحوثين أنها لم تحسن الإنتاجية .

من خلال النتائج الكمية المتحصل عليها من الجدول تبين لنا أن معظم المبحوثين يعتبرون أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين إنتاجية العمل عن طريق تحقيق السرعة في الأداء ، فالمهام التي تنجزها الإدارة الإلكترونية تتم في وقت قصير و بإمكانيات أقل مقارنة بالوسائل التقليدية التي كانت تكلف كثيرا و تتم في فترة طويلة نسبيا .

جدول رقم 25 : يوضح دور الإدارة الإلكترونية في تحسين محيط العمل .

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	
21.3%	10	رفع الروح المعنوية	كثيرا
34%	16	توفير بيئة أفضل	/
23.4%	11	المحافظة على صحة العاملين	قليلا
21.3%	10	لم تحسن	
100%	47	المجموع	

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



رسم بياني رقم 25 : يوضح دور الإدارة الإلكترونية في تحسين محيط العمل

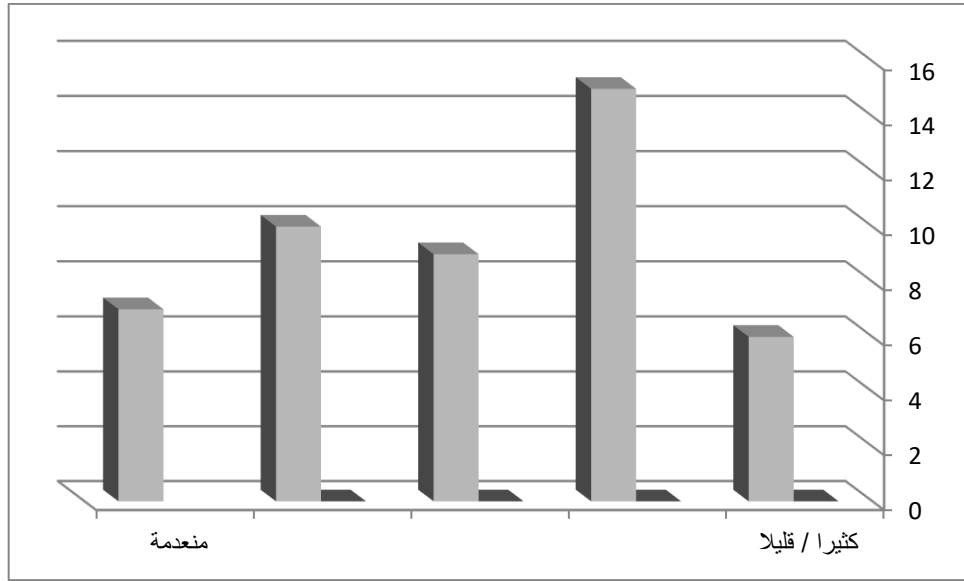
تشير البيانات الإحصائية للجدول أعلاه أن 34% من المبحوثين أقروا أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين محيط العمل من خلال بتوفير بيئة أفضل مقابل 23.4% لدى المبحوثين الذين صرحوا أنها ساهمت في المحافظة على صحة العاملين بإختصار للكثير من الجهد ، ويرى 21.3% من المبحوثين أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في رفع الروح المعنوية للموظفين و هذا بتخفيض الضغوط التي كان يتعرض لها الموظفون نتيجة الأعمال المتكررة و الروتينية ، في حين نجد نسبة 21.3% من المبحوثين الذين صرحوا أن الإدارة الإلكترونية لم تحسن من محيط العمل .

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه ، يتضح لنا أن الإدارة الإلكترونية ساهمت بشكل كبير في تحسين محيط العمل بتوفير بيئة عمل أفضل عن طريق تحديد المسؤوليات و القضاء على التداخل بين الوظائف ، كما عملت على إختصار الكثير من الجهد و تخفيض الضغط على الموظفين ، كل هذا يساعد على تحسين العمل الإداري بشكل جيد و الرفع من مستوى الأداء .

جدول رقم 26 : يوضح سلبيات الإدارة الإلكترونية بالبلدية .

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	
12.8%	06	تقليل الوظائف	كثيرة / قليلة
31.9%	15	المخاطر الصحية للعاملين	
19.1%	09	تهديد حماية المعلومات	
21.3%	10	تقليل العلاقات الشخصية	
14.6%	07	منعدمة	
100%	47	المجموع	

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



رسم بياني رقم 26 : يوضح سلبيات الإدارة الإلكترونية بالبلدية .

تشير المعطيات الإحصائية لهذا الجدول فيما يخص سلبيات الإدارة الإلكترونية أن لإستخدامها خطر على الصحة من حيث جهد العين ، و هناك ألام في الظهر خصوصا بالنسبة للموظفين الذين يعملون سنوات طويلة ، وهذا ما مثلته نسبة 31.9% ، وقد عبر 21.3% من المبحوثين أن إستخدام الإدارة الإلكترونية حدد من معاملاتهم الشخصية بحيث حصرت تعاملاتهم مع آلات صماء ، أما عن تهديد حماية المعلومات فيرى 19.1% من المبحوثين أن إستخدام الإدارة الإلكترونية يهدد حماية الأنظمة الشبكية غير مضمون خصوصا عن طريق إختراق النظم والشبكات ، وفي هذا الصدد عملت البلدية على ضمان الحماية بتأمين شفرة لكل مستخدم .

و عن تقليص الوظائف فيرى 12.8% من المبحوثين أن الإدارة الإلكترونية تسبب تقليص للوظائف و قد كانت هذه النسبة الأصغر لأنها لا تعني الموظفين بكثرة كونهم في مناصب عملهم ، في حين يرى 14.6% من المبحوثين أن الإدارة الإلكترونية لا تتوفر على سلبيات ، و بالتالي فالإدارة الإلكترونية كغيرها من الوسائل الأخرى رغم ما تحمله من إيجابيات إلا أنها لا تخلو من السلبيات .

نتائج الدراسة حسب الفرضية الثالثة

من خلال ما تم عرضه في تحليل المعطيات الميدانية السابقة و الخاصة بالفرضية الثالثة التي كانت صياغتها كالتالي :

- استخدام الإدارة الإلكترونية يساهم في تحسين العمل الإداري .
- من خلال الجدول رقم 22 نلاحظ أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن إدخال الإدارة الإلكترونية أحدثت تجديد على أساليب العمل و ذلك بنسبة 52.6% ، حيث عملت على تسريع و تسهيل الحصول على المعلومات و تبادلها بما يضمن تسيير العمل بصفة فعالة و توزيع نفس المعلومات إلى عدة أفراد في نفس الوقت .
- تؤكد لنا معطيات الجدول رقم 23 مظاهر تحسين الإتصال التي أفرزتها الإدارة الإلكترونية ، حيث نجد أغلب المبحوثين بنسبة 42.6% صرحوا أن هذا التحسين كان على مستوى سرعة تداول المعلومة و القضاء على عوائق الإتصال .
- فيما يتعلق بدور الإدارة الإلكترونية في تحسين إنتاجية العمل فقد صرح 38.3% من المبحوثين أنها حققت السرعة في الأداء و الرفع من كفاءة العمل و هذا ما أوضحتها نتائج الجدول رقم 24 .
- فيما يخص تحسين الإدارة الإلكترونية لمحيط العمل فقد صرح أغلب المبحوثين أنها حسنت كثيرا من محيط العمل بتوفير بيئة عمل أفضل بنسبة 34% بتحديد المسؤوليات و القضاء على التدخل بين الوظائف ، كما أنها عملت على المحافظة على صحة العاملين بتخفيض الضغط عنهم و هذا ما أكدته نتائج الجدول رقم 25 .
- نلاحظ من خلال الجدول رقم 26 أن الإدارة الإلكترونية رغم ما تحمله من إيجابيات إلا أنها كغيرها من الوسائل الأخرى لا تخلو من السلبيات و المتمثلة في المخاطر الصحية و تقليص العلاقات الشخصية بالإضافة إلى تهديد حماية المعلومات و خطر التلوث بالفيروسات و التي من شأنها إتلاف الملفات والبرامج .

و من هنا نخلص إلى أن الفرضية الثالثة محققة إلى حد كبير و التي تشير إلى أن استخدام الإدارة الإلكترونية يساهم في عملية تحسين العمل الإداري .

4. خلاصة الفصل الميداني :

لقد كشفت الدراسة التي قمنا بها و التي تدور حول علاقة الإدارة الإلكترونية بالموارد البشرية ببلدية حجاج بولاية مستغانم على مجموعة من النتائج ساهمت في الإجابة عن الفرضيات المقترحة في الإشكالية و التي يمكن حصرها فيما يلي :

1- أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضية الأولى القائلة أن إستخدام الحاسب الآلي يساهم في تضمين العملية التكوينية بالبلدية ، فلقد تبين لنا من خلال النتائج أن إستخدام الحاسب الآلي في العملية التكوينية يساهم في تقليل من التكاليف المادية و المالية للمؤسسة ، و يحافظ على صحة الفرد وحفظه من خطر التقلبات و ربح الوقت ، و يساعد أيضا على تطوير مهارات و قدرات الموظفين و تحكّمهم في أداء أعمالهم وهذا من خلال تكرار التكوين بالإضافة إلى إستعمالاته المتعددة فهو يعمل على تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين و تبسيط إجراءات العمل .

2- ساهمت الإدارة الإلكترونية في تخفيض الضغط على العمال من خلال تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين و تسهيل سيرورة العمل ، كما أن التغيير الذي أحدثته الإدارة الإلكترونية بدأ بالأمر السهلة و وفق خطط إستراتيجية لضمان نجاحه و تقبله لدى العمال كما أدت الإدارة الإلكترونية لتوفير الوقت و الجهد و تبسيط ظروف العمل ، و التخفيض من الضغوطات المهنية على الموظفين مما يسمح بتفعيل العمليات الإدارية و نجاحها .

3- من خلال الدراسة الميدانية يتضح لنا أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين العمل الإداري داخل بلدية حجاج ، حيث عملت على تجديد أساليب العمل و ذلك لدورها في تسهيل و تسريع الحصول على المعلومات ، بتحسين الإتصال بين الموظفين و المتمثل في سرعة وصول المعلومة و تداولها بالقضاء على عنصر الزمان و المكان، كما تعتبر الإدارة الإلكترونية المساهم الأول في تحسين إنتاجية

العمل بزيادة سرعة و دقة أداء مواردها البشرية و كذلك تحسين محيط العمل مما يؤدي لرفع روح المعنوية للعمال .

4- من خلال النتائج السابقة نجد أن الفرضية العامة قد تحققت و منه نستطيع القول بأن الإدارة الإلكترونية تعمل على تطوير الموارد البشرية من خلال وضع البرامج التكوينية لرفع كفاءة الموظفين في مجال إستعمال الحاسوب و تخفيض ضغط العمل عنهم ، و كذا تغيير أساليب و إجراءات العمل القديمة والروتينية إلى أنماط حديثة ساهمت في تحسين العمل الإداري و تفعيل العمليات الإدارية بالبلدية .

خاتمة

من خلال هذه الدراسة نصل الى حتمية تطبيق الإدارة الإلكترونية بأي مؤسسة ، خاصة ونحن اليوم في عالم متغير يتسم بالتطور المستمر على جميع الأصعدة بما فيها الجانب التكنولوجي الذي أصبح سمة بارزة للمجتمعات المتقدمة و لكل مؤسسة تسعى إلى جودة خدماتها و رضا عملائها و سرعة أدائها .

و بهذا نستطيع القول أن الإدارة الإلكترونية مطلب هام تفرضه التحولات الرقمية الإلكترونية على الإدارات العامة في دول العالم باعتبارها مدخل للإصلاح الإداري و مرحلة ضرورية أفرزتها التطورات الحاصلة في ميادين التكنولوجيا و العصر الرقمي ، و الإنفتاح على المجتمعات العالمية و التفاعل الإنساني و هو ما يقتضيه التطور الحقيقي بمنظمات الإدارة العامة الهادفة للقضاء على البيروقراطية .

وقد حاولنا في هذه الدراسة إبراز علاقة الإدارة الإلكترونية بالموارد البشرية على مستوى بلدية حجاج ومن غير شك أن التغيرات الملحوظة في مجال الإدارة الإلكترونية تسعى لتحسين العمل الإداري و تطوير المهارات التي تحتاج المؤسسات إليها ، ومنها ميدان الدراسة بلدية حجاج ، حيث إزدادت أهمية بعض الأنشطة مثل تكوين الموارد البشرية ، كما نتج عن توسيع إستخدام الإدارة الإلكترونية التخفيض من ضغوط العمل ، و تحسين نوعية الخدمات و هذا ما سمح بتسهيل العمل على الموظفين و جعلهم يتقبلون التغيير رغم مركزية القرار .

كما ساهمت في تحسين العمل الإداري من خلال الإنتقال من النظام القديم إلى نظام جديد و عصري يرتكز على المعالجة الآلية للمعلومات المتوفرة لدى المؤسسة ، و تبسيط إجراءات العمل مع السرعة و الدقة في الأداء .

و بشكل عام يمكن إعتبار الإدارة الإلكترونية أسلوب فعال يهدف لتقليص الجهد و تطوير مهارات المورد البشري الذي يبقى المحرك الأساسي لهذه التكنولوجيا مهما بلغت من تطور فلا يمكن الإستغناء عنه .

المراجع

المعاجم والقواميس

1. أحمد مختار ، معجم اللغة العربية ، مجلد أول ، عالم الكتب ، القاهرة ، ط1 ، 2008.
2. جبران مسعود ، الرائد ، دار العلم الملايين ، بيروت ، ط1 ، 2003.
3. عامر إبراهيم قندليجي ، المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات و الانترنت ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2003.
4. مجاني الطلاب ، دار المجاني شردل ، بيروت ، ط6 ، 2007.
5. هاشم إسماعيل ، (ب س) ، المعجم الوسيط ، مجلد 2 ، القاهرة .

الكتب

6. أحمد شاكر العسكري ، التسويق مدخل استراتيجي ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000.
7. أحمد عارف العساف و محمود الوادي ، منهجية البحث في العلوم الإجتماعية و الإدارية ، (المفاهيم و الأدوات) ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط2 ، 2000.
8. أمل لطفي حسن جاب الله ، أثر الوسائل الإلكترونية على مشروعية تصرفات الإدارية القانونية (دراسة مقارنة) ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2013.
9. إيمان فاضل السامرائي و هيثم محمد الزغبى ، نظم المعلومات الإدارية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2004.
10. بربير كامل ، إدارة الموارد البشرية إتجاهات و ممارسات ، دار المنهل اللبناني للنشر ، بيروت ، 2008.
11. جان بنجمان ستوا ، الإجهاد أسبابه و علاجه ، منشورات عويدات ، لبنان ، 1997.
12. حامد أحمد رمضان بدر ، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ط2 ، 1994.

13. حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ط 1 ، 1994.
14. حسين محمد حسن ، الإدارة الإلكترونية ، مفاهيم ، خصائص ، متطلبات ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2011.
15. خالد ممدوح إبراهيم ، الإدارة الإلكترونية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ط 1 ، 2010.
16. خضر عباس يارون ، دراسة الفروق بين الجنسين في الضغوط الناتجة عن أدوار العمل ، جامعة الكويت ، المجلة التربوية ، مجلد 3 ع 52 ، 1999.
17. خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 6 ، 2015.
18. راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003/2002.
19. السالمي علاء الدين عبد الرزاق ، الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008.
20. السعيد مبروك إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لندنيا للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، ط 1 ، 2014.
21. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 2 ، 2006.
22. صلاح الدين عبد الباقي ، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001.
23. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002.
24. الصيرفي كامل محمد أسامة ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة لورد العالمية ، البحرين ، ط 1 ، 2006.

25. عادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية ن عالم الكتب الحديث ، عمان ، ط2 ، 2006.
26. عامر إبراهيم قنديلجي ، الحكومة الإلكترونية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2009.
27. عبد الباري إبراهيم و زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ط1 ، 2008.
28. عبد العزيز بدر النداوي ، عولمة إدارة الموارد البشرية ،نظرة استراتيجية ، دار المسيرة ، عمان ، 2009.
29. عبد الهادي الجوهري ، علم اجتماع الإدارة مفاهيم و قضايا ، المكتب الجامعي الحديث ، 1998.
30. العربي بلقاسم فرحاتي ، تأهيل الموارد البشرية قديما و حديثا ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2012 .
31. عصام حسن و أحمد الدليمي ، سؤال و جواب في منهج البحث العلمي ، دار الرضوان للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2014.
32. العقيلي عمر وصفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2005.
33. علاء عبد الرزاق محمد حسين السالمي ، شبكات الإدارة الإلكترونية ، دار المريخ للنشر و التوزيع ، مصر ، 2004.
34. علي العربي و بلقاسم سلاطنية و اسماعيل قيرة ، تنمية الموارد البشرية ، شركة دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين مليلة ، الجزائر ، 2002.
35. علي غربي ، تنمية الموارد البشرية ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2004.
36. عمر الطراونة ، الإدارة الإحترافية للموارد البشرية ، دار البلدية ناشرون و موزعون ، عمان ، ط1 ، 2012.

37. فارس مازن رشيد ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة العبيكات ، الرياض ، ط1 ، 2001.
38. محمد جاسم الشعبان و محمد صالح الأبعج ، إدارة الموارد البشرية ، دار الرضوان للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2014.
39. محمد سمير أحمد ، الإدارة الإلكترونية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، ط1 ، 2009.
40. محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2004 ،
41. محمود القدوة ، الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2010.
42. المرسي إدريس و جمال الدين ، السلوك التنظيمي ، نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2006.
43. مزهر شعبان العاني و شوقي ناجي جواد ، الإدارة الإلكترونية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2014.
44. موسى خليل ، الإدارة المعاصرة المبادئ و الوظائف ، الممارسة ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، ط1 ، 2005.
45. مؤيد الفضل ، المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى ، اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009.
46. نادية سعيد عيشور مع مجموعة من المؤلفين ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، دليل الطالب في إنجاز البحث السوسولوجي ، مؤسسة حسين رايس الجبل للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2017.
47. ناصر قاسمي ، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011.

48. نجم عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق ، دار المريخ للنشر و التوزيع ، مصر ، 2004.
49. نظمي شحادة و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر ن الإسكندرية ، دط ، 2000.
50. وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر ، جامعة قالمة ، الجزائر ، 2004.
51. وفية أحمد الهنداوي ، استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل ، معهد الإدارة العامة ، السنة السادسة عشر ، العدد الثامن و الخمسون ، عمان ، 1994.
52. ياسين سعد غالب ، الإدارة الإلكترونية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ،
53. ياسين سعد غالب ، الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 2005.
54. يوسف سعداوي ، أساسيات في إدارة المؤسسات ، دار هومة ، الجزائر ، 2011.

الرسائل الجامعية

55. بلحيج شهيناز ، الإدارة الإلكترونية و ترشيد الإدارة العامة ، نموذج الجزائر ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، كلية الحقوق ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2013.
56. بن دريدي منير ، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية ، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير (منشورة) تحت إشراف عربي علي ، كلية العلوم الإجتماعية ، قسم علم الإجتماع ، جامعة قسنطينة 2010/2009.

57. تبروت علال ، استراتيجية تطور الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006.
58. حسين علي ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية e.HRH كأحد مداخل إدارة المعرفة ، دراسة حالة شركة جازي للاتصالات ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير (منشورة) تحت إشراف زايد مراد ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2014/2013.
59. خالد رفعت شاکر بدوي ، أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري (دراسة حالة) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير المهني MBA (منشورة) في إدارة الأعمال كلية التجارة ، جامعة البورسعيد ، مصر ، 2013.
60. رشاد خضير وحيد الدايني ، أثر الإدارة الإلكترونية و دور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة ، دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير (منشورة) تحت إشراف نجم عبدالله العزاوي ، كلية الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2010.
61. عبان عبد القادر ، تحديات الإدارة الإلكترونية ، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة ، أطروحة مقمة لنيل شهادة دكتوراه (منشورة) ، تحت إشراف دبله عبد العالي ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، قسم العلوم الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2016/2015.
62. محمد بن سعيد محمد العريشي ، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية و التعليم بالعاصمة بنين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير (منشورة) تحت إشراف سلطان بن سعيد مقصود بخاري ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى ، 2008.

63. يوسف محمد يوسف أبو أمونة ، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونية e.HRH ، في الجامعات الفلسطينية النظامية ، قطاع غزة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير (منشورة) تحت إشراف محمد إبراهيم المدهون ، كلية الدراسات العليا ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009.

الملاحق

الملحق رقم 01 : دليل الإستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبدالحميد بن باديس – مستغانم –

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

استمارة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل

تحت عنوان :

علاقة الإدارة الإلكترونية بالموارد البشرية

دراسة ميدانية ببلدية الحجاج

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الإستبيان و نرجوا منكم الإجابة على هذه الأسئلة بوضع علامة × أمام الإجابة المناسبة
علما بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة و أنها لن تستخدم إلا لأغراض علمية و أشكر لكم تفهمكم من أجل خدمة
أغراض البحث العلمي .

تحت إشراف :

د. كرابية أمينة

من إعداد الطالبة :

بوخاتم رشيدة

السنة الجامعية : 2018 / 2019

المحور الأول : البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر أنثى
2. السن : أقل من 25 سنة 30-26 35-31
- 40-36 سنة فأكثر
3. المستوى التعليمي : متوسط ثانوي معي
4. الأقدمية في العمل : أقل من 5 سنوات 10-6 سنوات
- 15-11 سنة 16 سنة فأكثر
5. الفئة المهنية : إطار عون تحكم عون تنفيذ

المحور الثاني : مساهمة الحاسب الآلي في العملية التكوينية داخل المؤسسة

6. فيما تستخدمون الحاسب الآلي (الكمبيوتر) ؟
- الأرشفة الحوسبة التكوين
7. هل تم استخدام الحاسب الآلي في عملية التكوين ؟
- نعم لا
- *في حالة كانت الإجابة ب " نعم " فهل ؟
- قلص المدة الزمنية قلص الجهد (كالسفر) قلص من النفقات
8. هل استخدام الحاسب الآلي فعال في العملية التكوينية داخل المؤسسة ؟
- نعم لا
- *إذا كانت الإجابة ب " نعم " أين تكمن الفعالية ؟
- تطوير مهارتك تحكّمك في التكنولوجيا تحكّمك في أداء عملك
9. ما هو أسلوب التكوين المستخدم عبر الحاسوب الآلي ؟
- محاضرات منشورات بوات و مؤتمرات أخ كرها
10. هل التكوين عبر الحاسوب الآلي يتطلب التواصل المستمر بالمشرف على التكوين ؟
- نعم لا

11. هل يسمح التكوين عبر الحاسوب الآلي للمتكونين بتكرار أنشطة التكوين من أجل تطوير مهارتهم؟

نعم لا

12. هل يوفر التكوين عبر الحاسوب الآلي إمكانية تحديث المحتوى التكويني مع إدخال تكنولوجيا جديدة؟

نعم لا

13. كيف تقيم التكوين عن طريق الحاسوب الآلي؟

جيدة متوسطة ضعيفة

14. هل تغيرت طريقة العمل بعد إدخال الحاسوب الآلي في عملية التكوين؟

نعم لا

المحور الثالث مساهمة الإدارة الإلكترونية في التخفيض من ضغوط العمل

15. تلجأ المؤسسة الى إدخال الإدارة الإلكترونية من أجل ماذا؟

حل مشاكل داخلية مواكبة التطورات والتكنولوجيا الخاصة في المحيط بين الخدمات

16. هل إدخال الإدارة الإلكترونية في العمل بدأ بالأمر؟

السهلة الصعبة المعقدة

17. هل تشاركون في إحداث التغيير بالمؤسسة؟

نعم لا

18. هل تقبلتم الإدارة الإلكترونية كنظام خدماتي جديد؟

نعم لا

*إذا كانت الإجابة نعم فهل ذلك لأنها؟

تسهل العمل الإداري تقضي على الروتين

*إذا كانت الإجابة لا ذلك لأنها؟

صعبة غير فعالة فضل الأسلوب القديم

19. هل يؤدي استعمال الإدارة الإلكترونية الى تغير في ؟

أهداف العمل ظروف العمل وظائف و المهام الإدارية

20. هل العمل باستخدام الإدارة الإلكترونية يسمح لك بتنمية مهاراتك المعرفية ؟

نعم لا

21. هل أدى استعمال الإدارة الإلكترونية الى ؟

تخفيض الضغط على العمال التحكم الجيد في سير العمل
مكافحة الغش و مختلف التجاوزات

المحور الرابع استخدام الإدارة الإلكترونية يساعد على تحسين العمل الإداري

22. في رأيك هل أحدث الإدارة الإلكترونية تجديد في طبيعة العمل في المؤسسة ؟

نعم لا

23. ما هو نمط التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال الإدارة الإلكترونية ؟

التجهيزات معارف الأفراد أساليب العمل

24. هل تعتقد أن استخدامك للإدارة الإلكترونية ساهم في تحسين الاتصال داخل المؤسسة ؟

نعم لا

*إذا كانت الإجابة بنعم هل يرجع ذلك الى ؟

سرعة تداول المعلومة سهولة الاتصال بين الموظفين سهولة وصول المعلومة

25. هل تعتقد أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين إنتاجية العمل ؟

كثيرا قليلا لم تحسن

*إذا كنت تظن أنها ساهمت في تحسين إنتاجية العمل فهل كان ذلك من خلال :

زيادة الدقة في الأداء الرفع من كفاءة العمل السرعة في الأداء

26. هل تعتقد أن الإدارة الإلكترونية قد جعلت هناك تكيف في محيط العمل؟

كثيرا قليلا لم تحسن

*إذا كنت ترى أنها حسنت محيط العمل فهل كان ذلك من خلال؟

رفع الروح المعنوية توفير بيئة أفضل المحافظة على الصحة العاملين

27. هل ترى أن هناك سلبيات لاستخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة؟

قليلة كثيرة منعدمة

*إذا كنت ترى أن هناك سلبيات فيما تتمثل؟

تقليص الوظائف لمخاطر الصحة للعاملين

تهديد حماية المعلومات تقليص العلاقات الشخصية

