



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص

اقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان :

واقع تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

الأستاذ المشرف :

د. خروبي محمد

اعداد الطالبين :

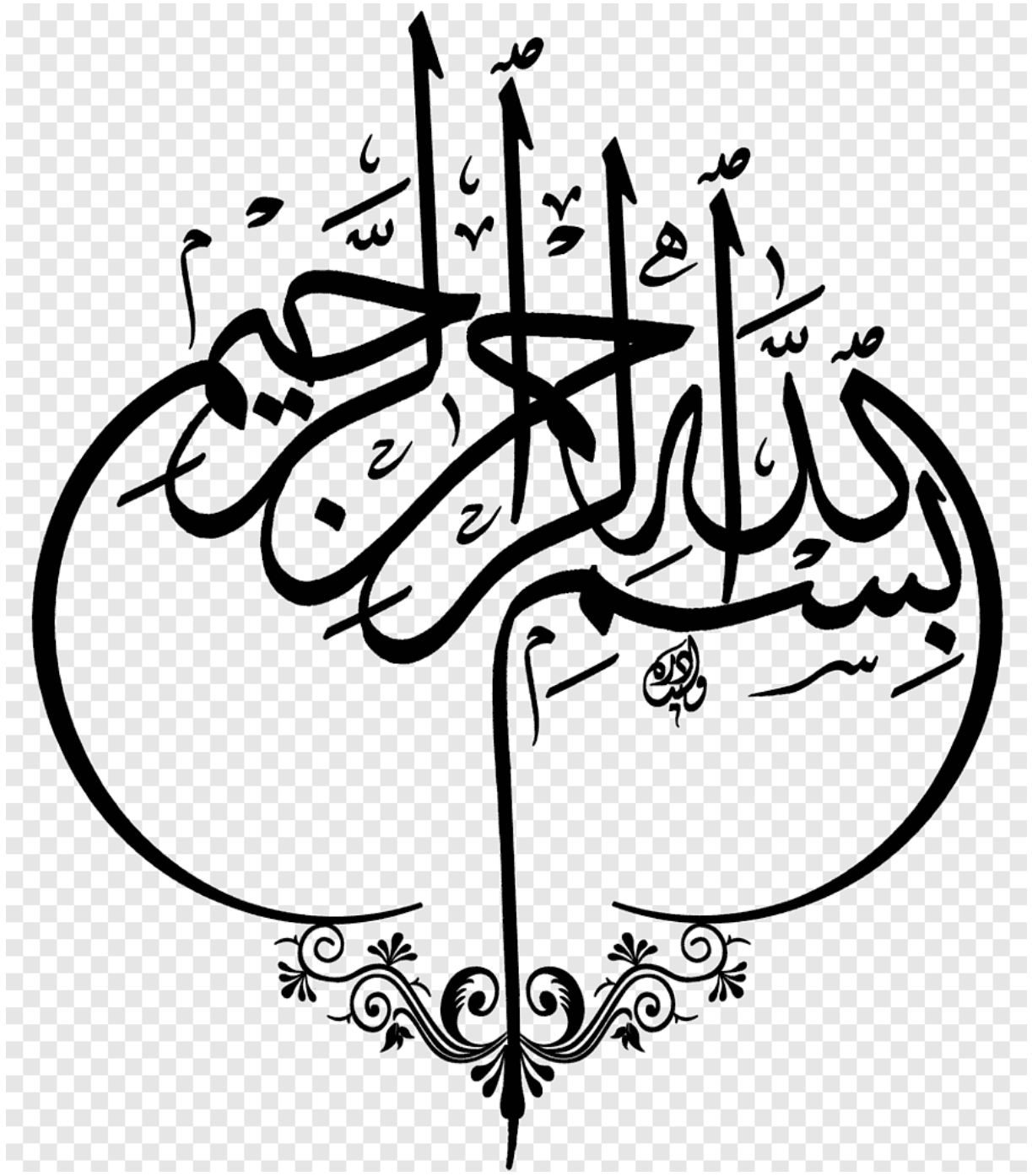
- بوحريس صافية

- عامر أسماء

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د. بوزيان العجال	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم	رئيسا
د. خروبي محمد	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم	مشرفا ومقررا
د. بالعايشي بومدين غوتي	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم	مناقشا

السنة الجامعية : 2024/2023



شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين ، يا ربي
لك الحمد كما ينبغي

لجلال وجهك وعظيم سلطانك ، يا ربي لك الحمد ان مننت علي ويسرت لي هذا العمل
وقدرته واعنتني عليه ، فالحمد لله على تمام نعمته وكمال فضله .
يطيب لي بعد شكر الله عز وجل ، ان أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان لكل من سخره الله
حتى يكون عوناً لي في إتمام هذا البحث ، واخص بالذكر:

الأستاذ د. محمد خروبي .

الأساتذة أعضاء المناقشة على قبولهم مناقشة واثراء العمل ،

الأساتذة الذين لم يبخلوا علينا بإجاباتهم عن مختلف الأسئلة المتعلقة بالدراسة وامدادنا
بالمراجع المطلوبة .

كما أوجه بالغ الشكر والتقدير الى السيد بناني الذي لم يبخل باي معلومة منذ بداية
التريص .

واسأل الله العلي القدير ان يجعل هذا العمل في ميزان حسناتنا جميعا ، فان اصبنا فمن
الله وان اخطانا فمن انفسنا ، والله ولي التوفيق .

الاهداء

اهدي هذا العمل المتواضع :

○ الى ابي : ذاك الرجل المهيب الذي بذل زهرة شبابه لنحيا

ويحيا هذا الوطن .

○ الى امي تلك المرأة الحديدية التي احترقت لنستضيء بنور

العلم وضياء الحكمة

○ الى قرت عيني اختي خديجة وزوجها زفر وأولادها.

○ والى سندي فالحياة اخوتي علي وهشام.

كما لا انسى اختي وزميلتي : عامر أسماء .

ولكل من اعطاني يد العون من قريب او بعيد وساعدني في

انجاز هذه المذكرة .

الاهداء

اهدي هذا العمل المتواضع :

- الى ابي : ذاك الرجل المهيب الذي بذل زهرة شبابه لنحيا
ويحيا هذا الوطن .
- الى امي تلك المرأة الحديدية التي احترقت لنستضيء بنور
العلم وضياء الحكمة
- الى قرت عيني اختي ليلى .
- والى سندي فالحياة اخوتي : ياسر، امين .

كما لا انسى اختي وزميلتي : بوحريس صافية

ولكل من اعطاني يد العون من قريب او بعيد وساعدني في انجاز

هذه المذكرة

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
.....	الشكر والاهداء
.....	الاهداء
.....	ملخص
.....	فهرس الاشكال
.....	المقدمة
الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية	
01	تمهيد
02	المبحث الأول : مرتكزات حول إدارة الموارد البشرية
02	المطلب الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية
04	المطلب الثاني : أهمية إدارة الموارد البشرية
06	المطلب الثالث : اهداف إدارة الموارد البشرية
08	المبحث الثاني : مدخل لتطور إدارة الموارد البشرية والأساليب الحديثة
08	المطلب الأول : تطور إدارة الموارد البشرية
10	المطلب الثاني : وظائف وأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية
17	المطلب الثالث : عوامل إدارة الموارد البشرية ودورها
19	المبحث الثالث : العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الالكترونية
19	المطلب الأول : التحديات والصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
22	المطلب الثاني : اشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية
25	المطلب الثالث : العلاقة بين اليات الحديثة وتسيير الموارد البشرية وأسباب تحولها لإدارة الموارد البشرية ...
28	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الإدارة الالكترونية	
29	تمهيد
30	المبحث الأول : ماهية الادارة الالكترونية
30	المطلب الأول : مفهوم الإدارة الالكترونية
31	المطلب الثاني : عناصر الإدارة الالكتروني
32	المطلب الثالث : أهمية الإدارة الالكترونية
35	المبحث الثاني : وظائف الإدارة الالكترونية ومراحل تطورها
35	المطلب الأول : وظائف الإدارة الالكترونية
39	المطلب الثاني : تطور الإدارة الالكترونية

40	المطلب الثالث : أنظمة الإدارة الالكترونية ومتطلبات تطبيقها
44	المبحث الثالث : مجالات ووحدات الإدارة الالكترونية ومعوقات تطبيقها
44	المطلب الأول : مجالات الإدارة الالكترونية
44	المطلب الثاني : وحدات الإدارة الالكترونية
45	المطلب الثالث : معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية
47	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : جانب التطبيقي (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك)
48	تمهيد
48	المبحث الأول : تعريف مؤسسة سوناطراك
48	المطلب الأول : لمحة تاريخية حول مؤسسة سوناطراك
50	المطلب الثاني : النشاطات الأربعة الأساسية للمؤسسة وأهدافها
51	المطلب الثالث : هيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك
53	المبحث الثاني : نظام التسيير الالكتروني لمؤسسة سوناطراك GED
53	المطلب الأول : تعريف التسيير الالكتروني للوثائق
54	المطلب الثاني : أصناف التسيير الالكتروني
55	المطلب الثالث : مراحل التسيير الالكتروني
57	المبحث الثالث : محتويات تطبيق GED
57	المطلب الأول : الوصول الى تطبيق والتعامل مع السجلات
60	المطلب الثاني : التعامل مع التسجيل الحالي والمستندات المرفقة
64	المطلب الثالث : البحث واعداد التقارير
72	خلاصة الفصل
73	الخاتمة

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	البلدان التي تتواجد فيها مؤسسة سوناطراك	48

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم شكل
06	اهداف إدارة الموارد البشرية .	01
09	أسس الإدارة .	02
23	يوضح تنظيم إدارة البشرية القائم على الأقسام .	03
23	يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية القائم على المركزية .	04
24	يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية القائم على اللامركزية .	05
35	نموذج الإدارة الالكترونية.	06
51	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة .	07
57	الوصول الى عنوان URL الى GED.	08
57	اتصال GED .	09
58	قائمة مناطق عرض علامة التبويب .	10
59	أدوات التنقل .	11
59	أدوات عرض المنطقة .	12
60	قائمة التسجيلات .	13
61	الوصول الى التسجيل في وضع الاستشارة .	14
61	الوصول الى سجل في وضع التحرير .	15
62	تصور الوثيقة الأولى المرفقة بالسجل الحالي	16
63	التعامل مع المستندات المرفقة .	17
63	التعامل مع الوثيقة المرفقة .	18
64	الوصول الى البحوث .	19
64	أوضاع البحث الممكنة .	20
65	بحث بسيط .	21
65	البحث بالمثل (متقدم) .	22
66	بحث الخبراء .	23
67	إدارة الاستعلامات البحث .	24
67	اختيار السجل – ميزات اعداد التقارير .	25
68	خيارات طباعة دفعة PDF .	26
68	تخصيص تقرير EXCEL .	27
69	نموذج تعريف التقرير .	28

قائمة الاشكال

70	التحرير المحور بصيغة PDF ، مفتوح في تطبيق adobe Reader .	29
70	قطع الاتصال .	30

المقدمة

مقدمة :

في ظل الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية الرقمنة هناك مبادئ جديدة تأخذ مكانها . وتفرض نفسها على المؤسسات فمع ظهور الانترنت وتطور التكنولوجيا المعلومات والاتصالات اصبح من الضروري تحويل الوظائف والملفات الورقية الى وظائف وملفات الكترونية .

وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة هي من بين هذه الإدارات التي لا بد لها من مواكبة هذه التطورات . لما لها من دور بارز في المؤسسة وسعيها الى زيادة أهمية دور إدارة الموارد البشرية لتصبح شريكا استراتيجيا تم ادخال تكنولوجيا الاعلام والاتصال في هذه الإدارة ليظهر مصطلح جديد في علم الإدارة هو الإدارة الالكترونية للموارد البشرية .

يعتبر المورد البشري الثروة الأساسية التي يتوقف مستقبل التنمية الشاملة على تطويرها وخاصة في المجال التسيير ، وقد اصبح استخدام تكنولوجيا المعلومات عنصر أساسيا في إدارة الموارد البشرية ولا سيما في المنظمات التي أصبحت تهدف الى بث المعرفة والوعي لدى موظفيها من جهة ، والى تطور القدرات ومهارات وزيادة الفاعلية وتحسين الأداء وانتاجية من جهة ثانية ، وزيادة على ثروة معلوماتية التي حدثت في أواخر القرن العشرين ، ما جعل العديد من الاكتشافات وتكنولوجيا الحديثة تظهر كآثر لتلك الثروة ، وما افرزته على الجانب البشري والتقني والإداري فتولدت ما يسعى بإدارة الالكترونية هاته الإدارة التي تعتمد على تكنولوجيا الرقمية ما يجعل عملها يتحول من رقم تنظيمي الى الكتروني شبكي ، حيث لا وجود لعراقيل وحواجز إدارية وتنظيمية تقف امام العمل الإداري ، كما ان مفهومي الزمان والمكان ينتفيان ولا يصبح لهما ادنا تأثير على مجريات العمل الإداري تحت شعار العمل المستمر في كل مكان واي زمان ، هذه التغيرات في مجال العمل الإداري فرضت نفسها في عمل الدول المتقدمة واصبح الزاما عليها تطبيقها حتى تحقق افضل الخدمات لشعوبها وكسب الثقة وولائها لأنظمتها .

فمرحلة التحول نحول التكنولوجيا الإدارية وخوض في مختلف الأنماط ونظم المعلومات ، يستدعي العمل الجاد وتخطيط الاستراتيجي المتقن ، واهتمام بتوفير التي تدخل ضمن المتطلبات الضرورية لهذه المرحلة ، أهمها الموارد البشرية باعتبارها العناصر الأساسية المسؤولة عن مختلف النقلات النوعية الإدارية ، فالموارد البشرية تمثل جماعة تآثر في المؤسسة وزمرة اكثر فاعلية ، السلطة والنفوذ وذلك حسب المكانة والموقع والدور المؤهل ، لذلك فتركيز عليها والعمل على هيكلتها والاستثمار في قدرتها ومحاولة تحفيزها وتوليد طاقاتها والاستفادة من مختلف خبرتها ، سيساعد المؤسسات على تحقيق مختلف أهدافها وغاياتها .

ولقد حاولنا من خلال دراستنا الحالية الموسومة ب" واقع تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية " ، لتعرض على أهمية الإدارة الالكترونية في الموارد البشرية لإحدى المؤسسات الجزائرية ذات طابع اقتصادي متمثلة في مؤسسة سوناطراك ، ولأجل ذلك اعتمدنا على ثلاثة فصول .

اذ تناولنا في الفصل الأول إدارة الموارد البشرية والفصل الثاني الإدارة الالكترونية ، اما الفصل الثالث قمنا بدراسة حالة مؤسسة سوناطراك .

أولاً: إشكالية الدراسة :

تحتل تكنولوجيا المعلومات اليوم موقع الصدارة من حيث الدور الذي تلعبه في عدد متنام من القطاعات الاقتصادية المختلفة من خلال اقبال المؤسسات المختلفة على استخدام تكنولوجيا المعلومات ، وتمثل الموارد البشرية القلب النابض لأي مؤسسة ، إذ لا يمكن لهذه الأخيرة تحقيق أهدافها دون الموارد البشرية التي يجب عليها ان تسعى جاهدة الى الاهتمام بها والاستثمار بمهاراتها وكفاءاتها لتكون قادرة على تحقيق اهداف المؤسسة بفعالية وتساعدتها في مواجهة التغيرات والتحديات ، وعلى ضوء ما سبق يمكن سياق إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

ما واقع تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسات ؟

ولمحاولة الإجابة عن إشكالية الدراسة من التساؤلات الفرعية قصد الإحاطة بهذا الموضوع :

- ما هو الهدف من تبني الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسة ؟
- هل تؤثر الإدارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية ؟
- هل يوجد أنظمة لتسهيل عملية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك ؟

ثانياً: فرضيات الدراسة .

- الهدف من تبني الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسة هو تسهيل مهامهم .
- تؤثر الإدارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية .
- يوجد أنظمة لتسهيل عملية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك .

ثالثاً: أهمية الدراسة .

تنبع أهمية الدراسة البحثية في اغلب الدراسات من اهتمام الباحث وقناعته حول موضوع الدراسة وتميزه ، سواء من الناحية العلمية او العملية وتكامل أهمية دراستنا في ما يلي :

- تبيان تأثير الإدارة الالكترونية على إدارات التقليدية في إدارة الموارد البشرية
- الرجوع بفوائد العديدة على المؤسسة محل الدراسة من خلال تطبيق هذه الدراسة عليها .
- معرفة الدور الذي يمكن ان يلعبه مدخل إدارة الالكترونية في الإدارة كمدخل اداري حيث يسعى لتطوير الأنظمة وعمليات الإدارة في مجال إدارة الموارد البشرية .

رابعاً: اهداف الدراسة .

تسعى هذه الدراسة كغيرها من الدراسات الهادفة للوصول الى الأهداف التالية :

- معرفة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية .
- معرفة مدى تأثير الإدارة الالكترونية على نوعية ادارة الموارد البشرية .

إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية اهم موارد للمؤسسة وبمختلف أنواعها سواء كانت إنتاجية او خدماتية صغيرة ام كبيرة ، عامة ام خاصة فلا يمكن ان تحقق المؤسسات أهدافها بدون موارد بشرية ، فنجاحها يرتبط بمدى كفاءة وفعالية مواردها ، لهذا تسعى جاهدة الى تنمية واستثمار هذه الموارد ن وهذا الامر يتطلب إدارة مختصة تتكفل بهذه الموارد ، بحيث نجد مهمتها تدور حول اعداد سياسات وبرامج جديدة لإدارتها بفعالية حتى تكون صامدة امام التغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسات ، ومحاولة البحث عن انسب الأشخاص واكفهم للعمل في المؤسسة وترغيبهم في البقاء فيها، ونظرا لأهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة خصصنا هذا الفصل لبيان مفهوم إدارة الموارد البشرية واهميتها أهدافها وهذا ضمن المبحث الأول ، اما المبحث الثاني فنحاول من خلاله عرض اهم الدراسات لتطور التاريخي للموارد البشرية والأساليب الحديثة ، التخطيط والوظائف إدارة الموارد البشرية . اما بالنسبة للمبحث الثالث تناولنا فيه الصعوبات والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وتسيير الموارد في ظل الإدارة الالكترونية .فكان تقسيم الفصل كالتالي :

- البحث الأول : مرتكزات حول إدارة الموارد البشرية .
- المبحث الثاني : مدخل لتطور إدارة الموارد البشرية والأساليب الحديث .
- المبحث الثالث: العلاقة بين ادارة الموارد البشرية والإدارة الالكترونية.

المبحث الأول : مرتكزات حول إدارة الموارد البشرية

موضوع إدارة الموارد البشرية من المواضيع التي حضرت ومازالت باهتمام كبير في أوساط الاقتصاديين والباحثين لما لها من تأثير في تحقيق اهداف المنظمة ، وفي هذا البحث سوف نتطرق الى بعض المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية .
المطلب الأول : ماهية الإدارة الموارد البشرية .

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الافراد ، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة ، ويرى أصحاب النظرة التقليدية ان إدارة الموارد الافراد ماهي الى نشاط روتيني ، يشمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وانجازاتهم ، وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير الافراد وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة .

من ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظرة الحديثة ، ان إدارة الافراد تعتبر احدى الوظائف الأساسية في المنشأة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج ، التسويق ، التمويل). وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمنشأة ومن المفيد في هذا المقام ان نستعرض بعض تعريفات إدارة الافراد من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها ، وذلك بهدف الوصول الى مفهوم موحد وأكثر وضوحاً لإدارة الافراد.

من ناحية أخرى يعرف كلا من (.....) إدارة الموارد البشرية بانها " مسؤولية كافية المديرين في المنشأة وأيضاً توظيف لما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الافراد " ¹

كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على انها " الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الايدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية كما تقوم أيضاً بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي اعتمدها الإدارة العليا وكذا تعديلها بما يتماشى بمصلحة المنشأة والعاملين فيها ² ويمكن تعريفها على انها: النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة ³

كما تم تعريفها على انها عبارة عن احدى وظائف منظمة الاعمال التي تتأثر بمختلف جوانبها بعناصر الخارجية ، والتي تؤثر بدورها في تصميم الهيكل التنظيمي وفي فعاليات وانشطة إدارة هذه الموارد ⁴.

ويمكن تعريفها أيضاً: هي عملية تنطوي على التحليل والإدارة (اختبار وتعيين وقيادة ورقابة) الموارد البشرية الخاصة بمنظمة الاعمال ، وذلك بهدف ضمان تحقيق الأهداف المنشودة وبدرجة معينة من الرضى ، وبالتالي هذه العملية تهتم بتخطيط الموارد البشرية. واختيار المناسب منها. وتعيين وترقية وتقديم أدائه في ضوء الأهداف المحددة ⁵.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، ص 22.

² محمد فلاح ، السياسة الجبائية الاهداف والادوات ، حالة الجزائر ، اطروحة دكتوراه دولة ، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، ص 21 ، 20.

³ مصطفى نجيب شوايش ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الافراد ، دار الشروق للنشر و التوزيع ص 27-35.

⁴ هيثم على حجازي وشوقي ناجي جواد ، وظائف المنظمات ، دار الاهلية للنشر والتوزيع ، ص 70.

⁵ هيثم على حجازي وشوقي ناجي جواد ، مرجع سبق ذكره. ص 70.

وتعتبر أيضا إدارة الموارد البشرية: " هو المنظومة وظائف متكاملة بنائيا ومساندة وظيفيا يؤديها المختص من اجل جلب أفضل الموارد البشرية ثم متابعتها وصيانتها بما يجعلها " راغبة وقادرة " على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة " منظومة: من حيث ان وظائف تسيير الموارد البشرية مترابطة، لا يستغني بعضها عن بعض، بل غياب وظيفة واحدة يؤدي الى اختلالات على مستوى منظومة الوظائف جميعها .

متكاملة بنائيا: اذ كل وظيفة من الوظائف تسيير الموارد البشرية تأخذ مدخلاتها عن الوظيفة التي تسبقها، وتقدم مخرجاتها كمدخلات للوظيفة .

راغبة وقادرة على : بما ان الإنجاز هو محصلة الرغبة والقدرة فان التسيير الناجح للمورد البشري هو التسيير القادر على توفير المكونين معا باتزان لأجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة .¹

اما عصام الدين امين فقد عرف إدارة الموارد البشرية : " هي الإدارة المعنية بتخطيط وتصميم وتنفيذ وتطوير وتنمية الأنشطة ، التي تكفل الحصول على افضل الموارد البشرية لتلبية احتياجات عمليات المنظمة حاضرا او مستقبلا وحسب استخدامها وحفظها وصيانتها وتنميتها وتقويم أدائها ، وتعظيم القدرة والرغبة في العمل لتحقيق اهداف المنظمة انتاجية الاداء من حيث الفعالية والكفاءة .²

اما وصف " عقيلي " : يعرف إدارة الموارد البشرية بانها " الوظيفة التي يتمحور نشاطها حول جميع الموارد البشرية والتي تعمل فيها ، وتؤدي مجموعة من الأنشطة والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية وذلك في ظل استراتيجية خاصة تابعة وتخدم استراتيجية المؤسسة³ وتشمل هذه الأنشطة على :

تقديم احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المطلوب ، تدريب وتنمية الموارد البشرية وتوفير شروط عادلة ومناخ تنظيمي مناسب ماديا واجتماعيا ، وتحفيز الموارد البشرية ومساعدتها على تحقيق أهدافها وتطلعاتها ، زرع حب العمل والولاء التنظيمي وتوفير السلامة المهنية للعاملين.

يعرف برير (périr) إدارة الموارد البشرية بانها احدى الوظائف الاستراتيجية التي تعمل على رفع وتحسين أداء الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بالمساهمة بفعالية في الأداء الكلي للمؤسسة ، وذلك عن طريق إيجاد احسن توافق بين الحاجات المؤسسة للموارد البشرية في الوقت الحالي او في المستقبل ، وبين ما هو متاح داخل المؤسسة او في سوق العمل.⁴ ويمكن لنا تعريف إدارة الموارد البشرية بانها الإدارة المسؤولة عن ممارسات العملية الإدارية في مجال الموارد البشرية ، وذلك لتحقيق اهداف المنظمة واهداف العاملين فيها ، وهذا التعريف يركز على المدخل الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ، حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بما يلي :

- تخطيط القوى العاملة .

- تنظيم إدارة الموارد البشرية .

¹ ناني نبيلة ، محاضرات في تسيير الموارد البشرية ، تخصص علم النفس عمل وتنظيم ، كلية علوم الاجتماعية والانسانية ، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة البليدة 2 ، 2017، ص7-8

² عصام الدين امين بو عقلة ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، القاهرة ، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع ، 2005، ص25 .

³ Elaine Marion de diagnostic d'entreprise 'economico .laies1999

⁴ Jean marie périr ,gestion des ressources humaines velbert 2 éme édition partir 1998.

- توجيه وقيادة وتحفيز الافراد .

- الرقابة وتقييم أداء العاملين .¹

ويستدل من التعريف السابق لإدارة الموارد البشرية ما يلي :

وجود مجموعة من الأنظمة المميزة والمتخصصة والتي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية ، وتشمل هذه الأنشطة تخطيط الموارد البشرية ، استقطاب العاملين ، التدريب والتطوير التنظيمي ، تحفيز العاملين تقييم الأداء وتحسين بيئة العمل²

يتمثل الغرض النهائي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف الفردية لأعضاء التنظيم في ذات الوقت .

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد استراتيجي او وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة حيث انها تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة . وكذا تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة انتاجهم كما تكمل أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1. تساهم في إدارة الاستراتيجية وتحليل الفوائد للشركات :

تعد الإدارة الاستراتيجية من المهام الأساسية لمديري الموارد البشرية ، حيث تمكن الإدارة الاستراتيجية المؤسسة من الوصول لأهدافها ، اذ يشمل ذلك المساهمة في عملية صنع القرار المؤسسي ، وذلك من خلال تقييم أداء الموظفين الحاليين ، والتخطيط للمستقبل بناء على متطلبات العمل ، ويشار الى ان مدراء الموارد البشرية يهتمون بتحليل الفوائد وتقليل التكاليف وذلك بإدارة التوظيف ، واجراء مفاوضات فعالة مع الموظفين المحتملين والحاليين، بالإضافة لمعرفتهم بمزايا الموظفين الجيدة التي تحتاجها الشركة في حال قررت توظيف المزيد من الموظفين او الاحتفاظ بالعاملين لديها³.

¹ سيد محمد جاد الري، إدارة الموارد البشرية. "مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية"، دار النشر ، 2008، ص 125.

² سعيد بن يمينة ، تنمية الموارد البشرية ، الجزائر : ديون المطبوعات الجامعية ، 2005 ص 12.

³ The importance of "human resource management " .lun 19.02.2024 (20.02)

2. تساهم في إدارة النزاعات وتطوير العلاقات العامة :

يتولى مديرو الإدارة الموارد البشرية حل الخلافات التي تنشأ بين الموظفين ومدراء العمل، حيث يستمعون لشكاوى الموظفين أولاً ، ثم يقدمون الحلول لمشكلاتهم ، كما انهم يتخذون الإجراءات في الوقت المناسب منعا لخروج الأمور عن السيطرة ، ويجدر بالذكر ان من مهام مديري الموارد البشرية أيضا إقامة علاقات عامة جيدة مع قطاعات الاعمال الأخرى ، وذلك عن طريق تنظيم اجتماعات العمل ، والندوات ، والاجتماعات الرسمية المختلفة نيابة عن الشركة ، بالإضافة لدورهم المهم والفعال في اعداد خطط الاعمال والتسويق للمؤسسة ، لذا فان تجاهل وجود إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة او الشركة يؤدي الى ظهور العديد من المشكلات اثناء إدارة المؤسسة لأنشطتها العادية¹

3. توظيف القوى العاملة الجيدة وإدارة المواهب :

تقع مسؤولية توظيف القوى العاملة على إدارة الموارد البشرية ، اذ عليها تقديم الدعم للمسؤولين عن توظيف الموظفين الجدد ، وإدارة عمليات تدريب الموظفين والمساعدة على تحديد المواعيد ، والتخطيط لعمليات التوظيف وتنظيمها ، واجراء المقابلات ، وتقديم النصائح حول الرواتب بناء على السوق ، كما تقود إدارة الموارد البشرية عملية تطوير الإدارة ، وإدارة الأداء ، والتخطيط للتعاقب الوظيفي ، وتعتمد في ذلك على المديرين والموظفين التنفيذيين للمساعدة على التخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات².

4. تساهم في زيادة الإنتاجية والربح :

يعد التقليل من التكلفة وزيادة الأرباح مفتاح الإنتاجية في أي مؤسسة ، وتسعى إدارة الموارد البشرية الى تحقيق ذلك عن طريق ضبط نوعية وعدد الموظفين في مكان العمل ، كما انها تساعد الموظفين افراد وجماعات على النمو والتقدم في حياتهم المهنية عبر خلق الفرص وتحفيزهم ، مما يشجع الموظفين للوصول الى أهدافهم المهنية ، ويؤثر ذلك تأثيرا مباشرا على إنتاجية الشركة او المؤسسة³.

5. تساهم في إدارة الأداء والتدريب :

تعد إدارة الأداء والتدريب والتطوير من المهام الرئيسية لمديري الموارد البشرية ، حيث تساهم في التغلب على نقص بعض المهارات عند الموظفين ، وذلك من خلال تقديم الدعم الكافي لهم ، والاستثمار بالموظفين الواعدين في المستقبل ، مما يزيد من انتاجهم ومشاركتهم في المؤسسة ، كما يساعد تدريب الموظفين وتطويرهم على تقوية الروابط الضعيفة في الشركة وخاصة بين الموظفين والمدراء⁴.

¹ Aline sampras (27.06.2019) . [importance of human resource management](#). lun19.02.2024 (20.06)

² Susan HEATHFIELD(29.07.2020) « why human resources management is so important”. lun 19.02.2024.(20.10)

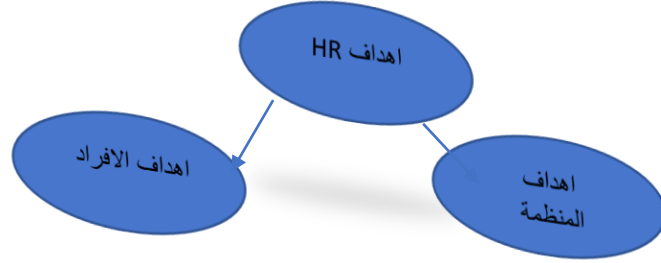
³ Importance of human « resource management ».businessstopin.28.01.2018. lun.19.02.2024.(20.24).

⁴ Taura sands (21.10.2020). « why is human resources (HR)important “. lun 19.02.2024

المطلب الثالث : اهداف إدارة الموارد البشرية .

لها جانبين من الأهداف وهما :

الشكل (01): اهداف ادارة الموارد البشرية .



المصدر: من اعداد الطالبة .

✓ اهداف التي تسعى لها المنظمة :

- الكفاءة والفعالية .
- خلق حال التكيف لقوة العمل داخل المنظمة¹.
- الاستقرار.
- تطوير وتنمية المهارات الإدارية من مجال الاشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري وكذا العلاقات لإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين².
- تحقيق الانتماء .

✓ اهداف الافراد :

- فرص عمل جيدة .
- ظروف ومناخ عمل جيد .
- العدالة في الأجور والمعاملة .
- فرص للتقدم الوظيفي.
- الاستقرار والامن الوظيفي .
- تقديم الخدمات الاجتماعية والرعاية الصحية .

¹ عبد العزيز بدر التداوي ، عولمة إدارة الموارد البشرية ط1 ، عمان ، دار السيرة للنشر 2009ص35.

² أسامة كامل ، محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء ، 2006ص13 .

كما يشير "علي محمد عبد الوهاب واخرون " الى اهداف إدارة الموارد البشرية في الاتي¹:

- استقطاب وجذب الموارد البشرية الملائمة والمهارة اللازمة للمنظمة .
- تنمية وتطوير الموارد البشرية .
- صياغة الموارد البشرية .
- تحفيز وتنشيط دافعية العاملين .
- تحسين الإنتاجية وتطويرها .
- تنمية رضا العاملين وانتمائهم للمنظمة .
- تطوير سياسات الموارد البشرية بما يلائمها مع الظروف البيئية واستراتيجيات المنظمة .

¹ مدحت محمد أبو النصر ، إدارة وتنمية الموارد البشرية ، الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة الليل العربية ، القاهرة ، مصر ، 2007، ص64ص65.

المبحث الثاني : مدخل لتطور إدارة الموارد البشرية والأساليب الحديثة

المطلب الأول : تطور إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية عنصر وقسم مهم من اقسام الشركة مهما كانت طبيعة عملها ، إدارة الموارد البشرية تعمل على اختيار القوى العاملة ذات الكفاءات والمهارات العالية ، كما انها تساعد الشركة في النمو والتطور ، وتعد حلقة الوصل بين العاملين داخل الشركة وأصحاب المال وتساعد في حل الخلافات والنزاعات التي قد تطرا داخل مكان العمل ، إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة ، فهي مرت بعدة مراحل على مدى الزمن ، نذكر مراحل تطور إدارة الموارد البشرية :

(1) مرحلة ما قبل الإدارة العلمية :

تميزت تلك الفترة والتي تمتد من القرن السابع والثامن عشر بظهور الكثير من الكتابات والدراسات ، نادت بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري ، فقد ركز كتاب (روبرت تاينون) في عام 1971 بعنوان "روبرت" على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع ، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي واجراء تغيير داخل المصنع ، وكذلك كان كتاب "ادم سميت" تحت عنوان "ثروة الأمم" الأثر البالغ فيظهور الأفكار والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية حيث ظهرت تلك المبادئ واضحة في تركيز "باباج" على مبادئ التصنيع كتقسيم العمل ، علاوة على تأكيده للمنفعة المتبادلة بين العاملين وارباب العمل ، وبصفة عامة نستخلص ان هذه المرحلة بكتابتها الرائدة الاقتصادية والإدارة دفعت باتجاه تطور الفكر عامة وظهور أنشطة ووظيفة متخصصة كإدارة الموارد البشرية خاصة ، وتزامنت هذه التطورات مع تطورات خاصة بميدان العمل أهمها :

- زيادة مستوى التفضيل للعمل .
- التغيير في مستوى المعيشة .
- التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية .
- ادراك المصانع للحاجات البشرية للعاملين .

مما ساهم في تطور إدارة الافراد وظهور الثورة الصناعية ، حيث صاحب ظهورها ما يلي¹ :

- ظهور مبدا التخصص وتقسيم العمل .
- انشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة .
- تجميع عدد كبير من العمال في مكان واحد وهو المصنع .

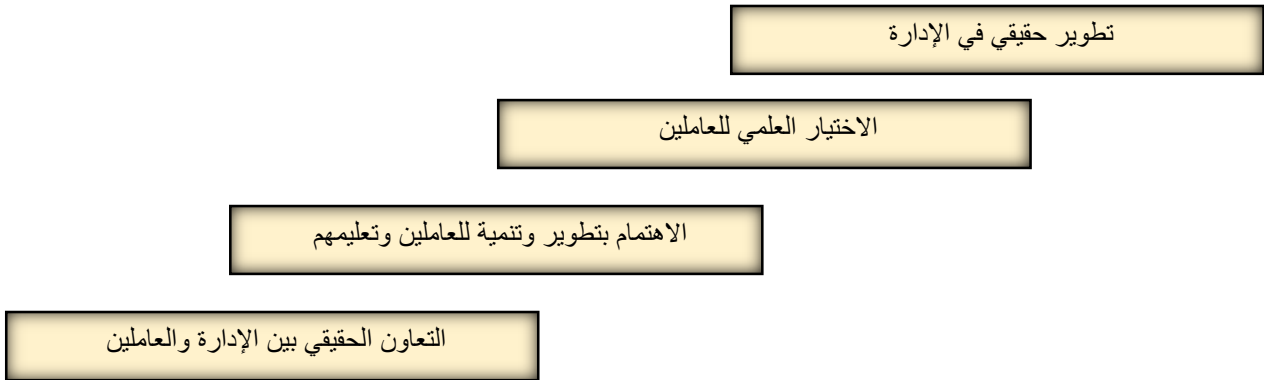
(2) مرحلة حركة الإدارة العلمية (1850-1944):

سميت هذه المرحلة كذلك بمرحلة ظهور الوظيفة ، وتميزت هذه الفترة في بداية الامر بعدم وجود افراد او مديرية ، فكان لأنشاء حركة العلمية بقيادة "تايلور" وقد حدثت هذه الحركة عام 1890 حتى بداية الحرب العالمية الأولى ، وقد ركز تايلور على تعاون بين الإدارة والعاملين ، فيعتقد ان القياس العلمي للعمل (دراسة العمل) ، وتحديد افضل الأساليب في الأداء والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الاعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم ، ووضع الأجور المناسبة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين ، يمكن ان يقود الى زيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح .

¹ خالد عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، 1999 ص 99.

كما ساعد تايلور في مجال إدارة الافراد من خلال ما توصل اليه من نتائج حيث ذكر بانه يوجد اختلاف المهارات بين الافراد ، وان الكثير منهم ثم وضعهم في اعمال غير مناسبة ، وان ترتيبهم لما يبرئ لهم الفرص لبيان هذه القدرات مما يضر بمصلحتهم ومصلحة الشركة¹

وكنتيجة للإدارة التaylorية بأهمية العنصر البشري في المنظمة فقد توصل الى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهي² :
الشكل(02): اسس للادارة .



المصدر: من اعداد الطالبتين .

(3) حركة العلاقات الإنسانية :

ان المتبع لمبادئ حركة العلاقات الإنسانية يستنتج بان هذه الحركة لم تبلغ مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية ، وانما انتهت الى جانب مهم من حياة الفرد العامل يتمثل في علاقته مع زملائه في العمل داخل المنظمة ، فقد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على ملائمة ما بين الفرد والجماعة والمنظمة إضافة الى بعض الأفكار الأخرى التي ركزت عليها حركة الإدارة العامة³ ، وعن طريق ربط بين الأفكار ومبادئ الحركتين يمكن الاستنتاج بان حركة الإدارة العلمية ركزت على المبادئ الموحدة في التنظيم وسلسلة القيادة ونطاق الاشراف ، في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية على التنظيم الرسمي ومعايير وضغوطات الجماعات وبرامج المشاركة والاختذ بعين الاعتبار الخاصية المعقدة للإنسان وانعكس التركيز في توجهات المدرستين الى ظهور النظرية x و y التي اعتمدت مبادئ الحركتين بقيادة (ماك كريكور) "MACRICOR" حيث تقوم نظرية X على فكرة الانسان كسول واناني ، يهدف الى تحقيق أهدافه الذاتية فقط ، وليس له استعداد في تحمل المسؤولية لذا وجب وضع قوانين تحكم الرقابة على العمال .

اما النظرية y فتقوم على أساس ان الإدارة المسؤولية عن عملية الدمج والتوجيه للموارد بغرض تحقيق اهداف المنظمة ، وان العنصر البشري لا يتسم بالخمول والكسل بل يتسم بالعزم والمثابرة والجد ، وهذه النظرية تؤكد على ضرورة إعادة الأهمية للعنصر البشري كمسؤول وترى ان الدمج الأمثل والانسب هو الدمج بين العزم والعمل⁴ .

¹ عبد الرحيم الهني ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى 1999 ص53.

² صلاح عبد الباقي ، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية ، المكتب العربي الحديث الإسكندرية 1988 ص31.

³ عبد الرحيم ، مرجع سبق ذكره ص19.

⁴ صلاح عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ص25

المطلب الثاني : وظائف وأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية :

الفرع الأول : وظائف إدارة الموارد البشرية :

يستطيع قسم الموارد البشرية المدار بكفاءة ان يزود مؤسسة بالهيكله ، والقدرة على تلبية احتياجات العمل ، وإدارة أكثر الموارد قيمة لشركة وهم بالطبع موظفوها .

وهناك ست وظائف رئيسة لإدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة وهي التوظيف ، سلامة مكان العمل ، علاقات الموظفين ، التخطيط للتعويضات ، الامتثال لقانون العمل والتدريب .

❖ توظيف الشخص المناسب للوظيفة المناسبة :

يقاس نجاح القائمين بالتوظيف ومحترفي التوظيف بشكل عام بعدد الوظائف التي يشغلونها والوقت الذي يستغرقونه في ملء تلك الوظائف ، حيث يقومون بالإعلان عن الوظائف الشاغرة وفحص المتقدمين ، وتصفية المترشحين ، واجراء المقابلات الأولية . وتنسيق جهود التوظيف مع المديرين المسؤولين عن الاختيار النهائي للمرشحين .

❖ تنظيم العلاقات بين صاحب العمل والموظفين :

قد تشمل وظائف علاقات العمل أيضا تطوير استجابة الإدارة لحمات تنظيم النقابات والتفاوض بشأن الاتفاقيات الجماعية وتقديم التفسيرات في مختلف القضايا التي تخص عقود النقابات العمال .

❖ التعويضات والحوافز :

فيما يخص جانب التعويض تشمل وظائف الموارد البشرية انشاء هياكل التعويض وتقييم ممارسات الأجور التنافسية قد يقوم اختصاصي الحوافز والتعويضات أيضا بالتفاوض بشأن معدلات التغطية الصحية الجماعية مع شركات التأمين ، والتنسيق الأنشطة مع المشرف على صندوق مدخلات التقاعد .

❖ الامتثال لقانون العمل :

يعد الامتثال لقانون العمل والتوظيف من اهم وظائف إدارة الموارد البشرية ، حيث يمكن ان يؤدي عدم الامتثال لها الى كثرة الشكاوى في مكان العمل بناء على ممارسات التوظيف غير العادلة ، وظروف العمل غير الامنة وعدم الرضا العام عن ظروف العمل التي يمكن ان تؤثر على الإنتاجية والربحية في نهاية المطاف يجب ان يكون موظفو الموارد البشرية في كل دولة على دراية بقوانين العمل الخاصة بها ، وقانون معايير العمل العادلة ، وقانون علاقات العمل الوطنية والعديد من القواعد واللوائح الأخرى .

❖ التدريب والتطوير :

لاشك انه على أصحاب العمل تزويد الموظفين بالأدوات اللازمة في عملهم اذا أرادوا تحقيق النجاح للمؤسسة ، مثل إعطاء الموظفين الجدد تدريباً توجيهياً مكثف لمساعدتهم على الانتقال الى ثقافة تنظيمية جديدة .

توفر العديد من اقسام الموارد البشرية أيضا تدريباً على القيادة وتطوير المهني ، وقد يكون التدريب على القيادة مطلوب ، للمشرفين والمدرسين المعنيين والمرتبين حديث في موضوعات مثل إدارة الأداء ، وكيفية التعامل مع قضايا علاقات الموظفين على مستوى الإدارة .

❖ التخطيط :

تتم هذه العملية من خلال وضع السياسات والإجراءات ، لتحقيق اهداف المؤسسة ، والقدرة على تزويد المؤسسة بالموظفين الملائمين عند الحاجة اليهم في الوقت المناسب ، بالإضافة الى دراسة الحالة السابقة وتوقع التغيرات المستقبلية واعداد البدائل المتوقعة ، ونعدد اهداف تخطيط الموارد البشرية كالتالي أهمها¹:

- 1- مساعدة منظمات العمل على اكتشاف النقاط الحرجة للموظفين .
- 2- تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية .
- 3- التخلص من الفائض وسد العجز .
- 4- تخطيط المستقبل الوظيفي للموظفين ، بما فيها أنشطة التدريب والنقل والترقية .
- 5- مواجهة الاحتمالات الفنية والتقنية والاجتماعية .
- 6- تقدير تكاليف الموارد البشرية واعداد الموازنات الخاصة بها .

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة او الكبيرة الحجم ، وتهتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتوسعة والتي تؤثر على مجالات عديدة للمنظمة ، وتشمل هذه الأنشطة بعضها مما يلي²:

- 1) تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
- 2) التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها .
- 3) تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات .
- 4) استقطاب الافراد الذين تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها .
- 5) اختيار وتعيين الافراد لشغل وظائف معينة داخل المنظمة ، وكذا تقييمهم للعمل والتدريب .
- 6) تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي .
- 7) تصميم أنظمة تقييم الأداء .
- 8) مساعدة الافراد في تنمية خطط التطوير .
- 9) تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين .

الفرع الثاني : الأساليب الحديثة في تسيير الموارد البشرية .

تعتمد المؤسسات على اليات في تسيير مواردها البشرية باعتبارها المرفق العام وهذا لتحقيق مبدأ العدالة وأهدافها وهي متغيرة ومتكيفة حسب عمل كل إدارة .

1 - الركن القانوني :

يشمل هذا الركن التحكم في الوسائل التنظيمية والتشريعية والنصوص واللوائح القانونية إضافة الى طرق التصنيف لهذه النصوص التشريعية والتنظيمية .

¹ Human Resources . Definition &Responsibilities .jeu (15.02.2024)-(15.17)

² رواية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية 1998-1999 ص23.

1-1 : التحكم في الوسائل التنظيمية والتشريعية من نصوص ولوائح قانونية

كثير ما تكون هناك نزاعات وخلافات ناجمة عن أخطاء في الإجراءات وفي التطبيق للوائح المعقدة والمتداخلة ، فتدخل الأدوات وتسمح للمسير بالتطبيق الصحيح للنصوص التنظيمية الضرورية .
فالطرق العملية تعد من بين هذه الأدوات ، فهي الوسائل التي تسمح بالتحكم في الإجراءات وفي احداث التسيير ، وهي تتمثل في شكل دليل للإجراءات المتعلقة على العموم بتسيير المستخدمين وبالتمييز المالي .
الطرق العملية في مجال تسيير الموارد البشرية يمكنها الاهتمام على وجه الخصوص بمختلف نقاط التنظيم (وضع اللوائح) خاصة في¹:

- مجال التوظيف .
- مجال المواقف .
- مجال الحركات (التنقلات) .
- مجال التقاعد .
- مجال الضمان الاجتماعي .

2-1: طرق التصنيف للنصوص التشريعية والتنظيمية

من خلال التصنيف الذي يرتب النصوص التشريعية والتنظيمية ، فان اعدادها مهم في تحضير الطرق العملية ، اذا قمنا بتصنيف مصمم بشكل جيد فانه يوجه عملية استقبال واستغلال الوثائق ، وهناك عدة طرق ممكنة للتصنيف :

- التصنيف الموضوعي ويكون حسب المواضيع الكبرى .
- التصنيف حسب التسلسل التاريخي وهذا حسب تاريخ الاستلام .
- التصنيف حسب ترتيب الحروف للمواضيع الكبرى .

وإذا ما تم التصنيف ، بالأحرى ان يكون حسب الموضوع والتسلسل التاريخي ، فالنصوص القانونية والتنظيمية ، يتم دراستها وتحليلها من طرف المسؤولين المعنيين ، او من طرف فرق متعددة الاختصاصات .
يتم اعداد الطرق العملية مع الأفضلية الصورية التي تظهر على الحالات الممثلة ، يسمح بالاستجابة لكل الأسئلة المحتملة تأويلها من طرف المسؤولين بمصلحة التوظيف ، خاصة منها :

- مختلف أنواع طرق التوظيف .
- الشروط الموضوعية للصنف المشترك ، والصنف المتخصص .
- الإجراءات .
- النصوص المرجعية ... الخ .

¹ شنوفي نور الدين ، أنظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية ، هيئة التأطير لمعهد الوطني للتكوين المتخصص ، الجزائر 2011، ص164.

2- الركن الإداري :

يشمل مسك أدوات الملاحظة والمراقبة أي الملف الفردي للمستخدمين والبطاقة الفردية للمستخدم¹.

1-2 مسك أدوات الملاحظة والمراقبة (ملفات وبطاقات التسيير):

هي وسائل تسيير شؤون المستخدمين تتمثل في ملفات وبطاقات التسيير يقوم الموظف في إدارة تسيير الموارد البشرية بإمسك هذه الملفات الإدارية لمسايرة تطور الوضعية الوظيفية لكل موظف او مستخدم على حدى .
1-2-1 الملف الفردي للمستخدمين : ويجسد كل العمليات التي تشخص مدة العمل للعامل ، فهو دعامة قانونية في تسيير ، وتعود الزامية الملف الى المرسوم رقم 59-85 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون النموذجي لعمال الإدارة ، والمؤسسات العمومية ، المتضمن على 50 مادة التي تنص على "مصلحة التسيير تقوم بفتح لكل موظف ملف فردي الذي يتضمن على كل الوثائق المهمة بالوضعية الإدارية للمعنى " وتسمح " بالتسجيل وبالتقييم والتصنيف " وهو يتألف من وثائق إدارية ضرورية .

وهو بمثابة وسيلة طعن وليس تسيير جاري ، اذ لا يتم الرجوع اليه الى في حالة الضرورة ، فهي تتمتع بالسرية ، كي لا يتم الاتصال به الا حسب القانون والقواعد المنظمة لذلك ، ومن طرف المسؤول الأعلى في السلم الإداري او لجنة المستخدمين او التأديب .

1-2-2 البطاقة الفردية للمستخدم : هي أداة أساسية في تسيير الموارد البشرية ، وهي الأداة القاعدية في التسيير الجاري ، لكل المعلومات المتعلقة بكل عون عن وضعيته الشخصية ، وكذلك كل الاحداث المتعلقة بمدة عمله المهني وبنشاطه المهني يتم تسجيلها ، بفضل التصنيف والتأشير المناسبة ، فالبطاقة تشكل حقيقة استحقاق للعمليات المنجزة ، وتسمح بمعرفة خصائص ومميزات هؤلاء الاعوان بسرعة .

3-الركن القيادي :

ويشمل لوحة قيادة ووظيفة الموارد البشرية غاياتها ، وشروط اعدادها ومؤشراتها الأساسية .

1-3-لوحه قيادة ووظيفة الموارد البشرية :

ان لوحه القيادة (التحكم) هي الأداة التي تمكن من اكتشاف مواطن الخلل وقياس الفروقات بين الأهداف المحددة والاشياء المحققة فعلا ، واتخاذ القرارات التي تفرض نفسها على أساس معايير موثقة ، فهي تمكن المسير من التحكم في السير الحسن للإدارة².

فلوحه القيادة في وظيفة الموارد البشرية هي مجموع أدوات التحليل ومتابعة تطور المستخدمين فهي تمنح المسيرين الوسائل التي تساعد على تسيير المستخدمين واتخاذ افضل واحسن القرارات ووضع توقعات وتقديرات مستقبلية .

1-1-3 غايات لوحه القيادة (التحكم) الخاصة بوظيفة الموارد البشرية : ويمكن حصرها في ما يلي :

- ✓ الاعلام حيث يتم عرض كل المعلومات بفضل جملة من أدوات القياس كالمؤشرات والنسب الخ ...
- ✓ المقارنة من خلال المعلومات المتحصل عليها تجري مقارنة المصالح الإدارية فيما بينها وبين القطاعات والوحدات

¹ شنوفي نور الدين ، ، مرجع سبق ذكره ، ص164-166.

² شنوفي نور الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص166-172.

✓ التشخيص والتي تسهل اكتشاف مواطن الاختلالات كما توضح الفروقات المعبرة عن الظاهرة السلبية في نشاط الإدارة ،وتحديد أسبابها .

✓ اتخاذ القرار وهذا استناد على العناصر السابقة حيث تساعد المسيرين على اتخاذ انجح القرارات .

✓ الرقابة باعتبار لوحة التحكم نظام معلوماتي حقيقي تسهل مراقبة تنفيذ القرارات .

2-1-3 مؤشرات لوحة القيادة :

هي أداة لقياس النشاط الاجتماعي لمنظمة ما ، يكون قابلا للتعداد الكمي والنوعي ان اختيار المؤشرات يكون للأهداف المحددة في لوحة القيادة وارتباطها بجدول زمني .

ان اهداف المنظمة كثيرة بدء من ابسطها والمتمثل في معرفة تعداد الموظفين وصولا الى اعقدها كاتخاذ السياسات المتعلقة بالمستخدمين ومتابعتها ، ان المؤشرات تسمح بقياس وتحليل فضلا عن متابعة مختلف الظاهرة المتعلقة بالموارد البشرية .

3-1-3 الشروط المسبقة لإعداد لوحة القيادة :

✓ وجود اطار تنظيمي يتضمن هيكل مفصل وملفات تحدد المهام والعلاقات السلمية والوظيفية .

✓ وجود نظام معلوماتي .

✓ وجود التوزيع المنتظم للمعلومات .

✓ وجود التحيين المستمر للمعطيات وتكليفها مع الحاضر .

4-1-3 المؤشرات الأساسية للوحة القيادة (الخاصة بوظيفة الموارد البشرية) : وهي كالتالي¹:

✓ مؤشرات التعداد والمتمثلة في جداول التعداد والاهرامات.

✓ مؤشرات التغيب .

✓ مؤشرات حركة المستخدمين من التحويل والتنقلات .

4- توجيهات حديثة في تسيير الموارد البشرية :

نتيجة المقاربات الجديدة في تسيير الموارد البشرية نحو توسيع وتفعيل دورها في إدارة المؤسسة بشكل عام ، عن طريق النظر الى الافراد كموارد وثروات لا تضاهي ، وذلك بتبنيها لتسيير استراتيجي للموارد البشرية مستندا الى نظم معلومات عصرية يراعي التحويلات السريعة في المحيط .

4-1- التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية :

ان الاستراتيجية هي الخطة عمل طويلة الاجل تعد على مستوى المؤسسة وتحدد أسلوب تنفيذ الأنشطة لبلوغ اهداف طويلة المدى في سوق معينة باستخدام موارد محددة في بيئة متغيرة ، بهدف الموازنة بين نقاط قوتها وضعفها داخليا مع الفرص والتمديدات التي تفرضها البيئة الخارجية .

وقد انتشر في الآونة الأخيرة استعمال مصطلح الاستراتيجية في مجال تسيير الموارد البشرية ، وهذا تجسيد للنظرة الديناميكية التي أصبحت تأخذ بها المؤسسات في تسيير مواردها البشرية ، قصد تكوين نظرة شاملة عنها وادماجها واشراكها

¹شوقي نور الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص172 ص176 .

في الخيارات الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة على المدى الطويل ، وهذا استجابة للتغيرات المتجددة والسريعة الحاصلة في البيئة من جهة واقتناعا بالصلة المباشرة للموارد البشرية لنجاح إستراتيجيات المؤسسات من جهة أخرى .
وعليه فان التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف الى تحقيق التكامل والتكيف حسب RANDALL SHULLER من خلال¹ :

- ✓ تحقيق التكامل التام بين استراتيجية تسيير الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة وحاجاتها .
- ✓ ضمان التحقيق الكامل لسياسات تسيير الموارد البشرية عبر كل مجالات السياسات الوظيفية الأخرى والمستويات الإدارية .
- ✓ قبول وتطبيق ممارسات الموارد البشرية من قبل المديرين التنفيذيين والافراد كجزء من عملهم اليومي .
- ✓ التكيف والتغيرات السريعة للبيئة .

وعليه فان استراتيجية تسيير الموارد البشرية هي اطار لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بالعنصر البشري في المؤسسة ، وهذه القرارات عادة ما تكون متعلقة مثلا بعمليات التوظيف ، التكوين ، التحفيز ، تقييم الأداء الخ ، وذلك سعيا منها الى الحفاظ على مراكز القوة وتنميتها ، وتدعيم مراكز الضعف في المحيط للمؤسسة من جهة واستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في المحيط الخارجي للمؤسسة من جهة أخرى ، ولتحقيق ذلك ، يجب ان تستند استراتيجية تسيير الموارد البشرية الى نظم معلومات متطورة تضمن التدفق النوعي للمعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشري في المؤسسة .

وعليه فان نظام معلومات تسيير الموارد البشرية هو ذلك النظام الذي يصمم للقيام بوظيفة تسيير الموارد البشرية ، ويتكون من افراد وأجهزة وبرمجيات وإجراءات وقاعدة بيانات ، ويهدف الى جمع وتحليل وتخزين ومعالجة البيانات من اجل توفير معلومات تفيد في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بفعالية وكفاءة استخدام العنصر البشري ورفع مستوى أدائه وبالتالي فان نظام معلومات تسيير الموارد البشرية يرتكز على ما يلي² :

1-1-4 قاعدة بيانات : وتشمل على البيانات الأساسية المتعلقة بالمنظمة والعاملين بها ، وتساعد في إعطاء مخرجات لهذا النظام.

2-1-4 ادخال بيانات : عن طريق جمع بيانات ، تتم تقييمها من حيث كفاءتها وجودتها وصحتها وصلاحياتها وتوافقها مع الغرض المطلوب جمعها من اجله ، ثم إدخالها وحفظها على تحديثها باستمرار حتى تكون جاهزة للمعالجة .

3-1-4 الاسترجاع : لا بد من استرجاع البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وبالسرعة المطلوبة عند طلبها ، وهنا يفترض ان تكون الدقة والمصدقية عالية في المعلومات المسترجعة من النظام .

4-1-4 جودة المعلومات : وهي عملية التأكد من جودة المعلومات ، اذ يجب ان تحدد مستوى معين من الدقة والوقت والموضوعية والمعالجة والملائمة والحدثة للمعلومات .

¹ عقون شراف ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية ، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006-2007 ص 28 .

² عقون شراف ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية ، مرجع سبق ذكره ، ص 15 .

4-1-5 مركز معلومات الموارد البشرية : ويتمثل هذا المركز بوجود مجموعات من الافراد المكلفين بأنشطة وعمليات نظام معلومات الموارد البشرية والآلات والأدوات والوسائل والإجراءات التي تحقق للنظام أهدافه.

4-2-4 مكانة الموارد البشرية في الفكر الحديث :

ان توجهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية تؤكد على الدور الكبير للموارد البشرية في نجاح ورقي المؤسسات ، الامر الذي جعله يتبوأ مكانة مرموقة في الفكر الحديث واصبح ينظر اليه على انه :

4-2-1 مصدر للميزة التنافسية :

ويشير الى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز افضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى ، عن طريق تمييز خدماتها ومنتجاتها مقارنة بالمنافسين واشباع احتياجات المتعاملين معها من زبائن ومستثمرين وموردين...الخ

ويستدل على مكانة الموارد البشري في المؤسسة الحديثة من كونها المصدر الحقيقي للتنافسية وتعزيزها ، حيث يشير العديد من الخبراء والمعارضين في مجال الإدارة والتسيير الى ان تحقيق التميز في المؤسسات الحديثة لا يستند لمجرد امتلاكها للموارد الطبيعية او المالية او التكنولوجية فحسب ، بل يستند في المقام الأول الى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تملك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد وتميز خدماتها ومنتجاتها مقارنة بالمنافسين الاخرين ، كما ان انتقال العالم من عصر الالة الى عصر المعلومات والمعرفة جعل الموارد البشرية اهم الأصول التنظيمية التي تساعد على استغلال الميزات والمعرفة المتاحة ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الحديثة ، حيث تشير الدراسات لكل من لاد ولسن LADO et WLLSON وبارني BERNEY ورايت و مكماهون RIGHT et MACMAHON الى ان المؤسسات التي تمتلك موارد بشرية ذات قدرات ومزايا معرفية ومعلوماتية فريدة ، استطاعت دخول أسواق محلية وعالمية جديدة وحققت فيها نجاحا ملحوظا نتيجة تطوير مواردها البشرية للإستراتيجيات الهامة وتضمينها القرارات الإبداعية والتطويرية والتنافسية الصائبة ، كل هذا زاد من ادراك المؤسسات بالأهمية الكبيرة لوظيفة تسيير الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية باستخدام مجموعة من الوسائل منها¹:

- الاختيار العلمي للعاملين الذين لديهم القدرة على الابتكار والتطوير والتفوق والأداء الجيد للمهام والوظائف .
- اعداد العاملين للتكيف والتكنولوجيا الحديثة للإنتاج والاتصال وظروف البيئة المتغيرة بشكل عام .
- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل .
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه الخ .

4-2-2 شريك العمل الاستراتيجي PARTENAIRE STRATEGIQUE

حيث ترتب على النظر الى الموارد البشرية باعتبارها مصدر للميزة التنافسية نحو مفهوم جديد يطلق عليه " إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية " ، التي تؤكد على ضرورة قبول وظيفة تسيير الموارد البشرية على انها شريك استراتيجي في وضع وتنفيذ استراتيجية المؤسسة ، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة مرموقة في هيكل التنظيمي ، واصبح مدير الموارد البشرية عضوا فعالا في مجلس الإدارة .

¹ عقون شراف ، مرجع سبق ذكره ، ص16 .

4-2-3 مصدر للقيمة المضافة :

ان القيمة المضافة بواسطة الموارد البشرية هي نتاج قدرتها على خلق ميزة تنافسية وتنمية كفاءتها عن طريق الأداء لكافة أنشطة تسيير الموارد البشرية ، وبالتالي فان طرح إشكالية دور وظيفة تسيير الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة يقتضي بالضرورة تعظيم العائد على الاستثمار في الرأسمال البشري عن طريق تخفيض تكاليف الوظيفة من خلال عقلنة ميزانيتها مثلا ضبط تعداد العمال واستعمال الموارد البشرية وتفعيلها بالقدر الذي يمكن من تحقيق ميزات تنافسية للمؤسسة ويساهم بالتالي في خلق قيمة مضافة من جهة أخرى ، بالنسبة للمؤسسة والعمال والعملاء على حد سواء ، وذلك سعيا لتعظيم دور وظيفة تسيير الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة ، كما نشير هنا الى المساهمة الكبيرة للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تدعيم دور وظيفة تسيير الموارد البشرية بالقدر الذي يمكن أعضاء الوظيفة من اقتصاد الوقت والتركيز بصفة اكبر على الأنشطة التي تساعد على خلق قيم مضافة (كالتوظيف والتكوين ، والمكافئات الخ)

المطلب الثالث: العوامل إدارة الموارد البشرية ودورها

الفرع الأول : العوامل إدارة الموارد البشرية

هناك عاملين أساسيين يؤثران على إدارة الموارد البشرية الحديثة وهما

✓ العامل الأول : تأثير البيئة الداخلية على إدارة الموارد البشرية

هناك عوامل يجب مراعاتها في البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية ومن بين هذه العوامل ما يلي :

- (1) يجب مراعات تأثيرات التعيينات الجديدة للموظفين والاداريين وتدريبهم على الأساليب الفعالة والوسائل المناسبة للتواصل مع الافراد والعاملين.
- (2) يجب مراعات دخول ووجود افراد جدد وموظفين حديثي التعيين في المنظمات بحيث يتم فهم متطلباتهم واحتياجاتهم وحل مشكلاتهم وتدريبهم وتطوير مواهبهم وخبراتهم.
- (3) هناك فروع متعددة ضمن المنظمة الإدارية الواحدة يجب التركيز على طرق الاتصال واليات التواصل بينهما وبين إدارة الموارد البشرية .
- (4) يجب مراعاة عودة بعض الافراد السابقين والعاملين والموظفين والاداريين الذين كانوا يعملون سابقا في فترة ماضية في نفس المنظمة فيجب الاهتمام بإعطاء الأولوية لهم كونهم ذو خبرة إدارية سابقة بأنظمة واهداف واستراتيجيات المنظمة
- (5) وأخيرا مراعاة عوامل الاجازات وإعطاء فترات العطل للموظفين والاداريين بشكل لا يؤثر على عمل المنظمة .

✓ العامل الثاني : تأثير البيئة الخارجية على إدارة الموارد البشرية¹

هناك العديد من العوامل الخارجية التي تقوم بالتأثير على اعمال ومهام ووظائف وواجبات الموظفين والاداريين في دارة

الموارد البشرية ومن هذه العوامل الخارجية ما يلي :

- العوامل السياسية .
- العوامل الاقتصادية .

¹ محمد سرور الحريري ، 2012 : إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ص54.

- العوامل الجغرافي .
- العوامل التسويق .
- العوامل الاقتصادية .
- العوامل المتعلقة بأنظمة الجمارك والضرائب .
- العوامل المتعلقة بالعادات والتقاليد المتغيرة من المجتمع .

الفرع الثاني : دور إدارة الموارد البشرية¹

- مساعدة الإدارة العليا : مجلس الإدارة أساسا في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية وفي تحقيق التكامل بين الاستراتيجية الموارد البشرية والبرامج واستراتيجية المؤسسة في النمو والتطور .
- مساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية دعم الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في تقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية ، عن طرق نظام معلومات الموارد البشرية .
- تقييم مدى التجار في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية .
- التعرف على المشاكل المتعلقة بالأفراد وتحديد مواقعها وطبيعتها .
- التأكد المستمر لدى افراد المؤسسة على دورهم في الوصول الى توقع الإدارة العليا منهم .

¹ ناصر داودي عبدون ، 2004: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ص20.

المبحث الثالث : العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الالكترونية .

المطلب الأول : التحديات والصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية .

أولاً : تحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية عدد من التحديات المختلفة ومن هذه التحديات :

(1) التحديات البيئية :

تتمثل هذه التحديات بجمع المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمة والتي تؤثر على أدائها ، ونظرا الى وجود صعوبة في السيطرة على هذه المتغيرات من قبل المنظمة لذلك لابد من التحسب والاحتياط المسبق وذلك من خلال عمليات البيئي المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات ومحاولة تقليل التهديدات واغتنام الفرص والاستجابة للمتغيرات البيئية ، ومن اهم المتغيرات البيئية الخارجية ، المتغيرات الاقتصادية والقانونية والتنوع في العمل والمهارات وذلك المتغيرات الاقتصادية باتجاه زيادة أهمية قطاع الخدمات .

(2) التحديات التنظيمية :

وتتمثل هذه التحديات في المتغيرات الداخلية للمنظمة والتي يسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة عليها ، ترتبط هذه التحديات في العمليات التشغيلية في المنظمة ، ومن اهم تلك التحديات التي لابد من مواجهتها هي حاجة المنظمة الى الموقع التنافسي والحاجة لثقافة تنظيمية مناسبة ومشاكل تخفيض القوى العاملة ، ومن اهم الطرق لزيادة فعالية المنظمة التنافسية في مجال الموارد البشرية ما يلي :

- القيام باستخدام الأنظمة التحفيزية المرتبطة بالإبداع .
- خلق القدرات المميزة من خلال الاختيار والتعيين والتدريب .
- العمل على تحسين الجودة من خلال إدارة الجودة الشاملة .

(3) التحديات الفردية :

وتتضمن هذه التحديات جميع القضايا الخاصة بالعاملين ، ومن هذه التحديات التطابق بين الفرد والمنظمة والمسؤولية الاجتماعية لتدعيم اخلاقيات العمل ، ولذلك التهديدات التي تواجه العاملين بسبب تخفيض قوة العمل وإعادة هيكلة المنظمة وأيضاً التهديدات التي تواجه العاملين بسبب فقدان وظائفهم.

(4) التحديات العولمة :¹

لقد أدى الاتجاه الى العولمة وزيادة اتجاه المنظمات الاعمال الى الساحة الدولية التأثير على جميع وظائف المنظمة . (1.....)

(5) تحديات الجودة :²

ان المنظمات متعددة الجنسيات لكي تبني وتحافظ وتبني شخصيتها وتواجهها تحتاج لان تقاوت وتكافح لتحقيق التوافق في طرق وأساليب إدارة افرادها على أسس عالمية . (2.....)

¹ عبد الرحمان سيار ، 2014 : إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي ، ط1 ، مؤسسات علم السياحة ودار الوفاء للنشر ، مصر ، ص167 ، (1،2،3).

² عبد الرحمان سيار ، مرجع سبق ذكره ، ص 167

6) تحديات النظم الأداء المتميز في العمل :

أي تشكيل الافراد لضمان النجاح على المستوى العالمي يتوقف مدى نجاحها من خلال الأنشطة التي تقوم عليها المنظمة من اختيار وتدريب وإدارة الموارد البشرية:(3....).

7) تحديات التكنولوجيا :

يعتبر التطور التكنولوجي من اهم سمات العصر الحالي ، فالمجتمعات الحديثة تحولت من مجتمعات تعاني من قلة المعرفة التكنولوجية الى مجتمعات تفيض بها، حيث أصبحت التكنولوجيا بمختلف أنواعها تمتاز بقوتها الاقحامية سواء كان مرغوباً فيها او مرغوباً عنها¹.

وتؤثر التكنولوجيا الجديدة على الأنماط والمهارات المطلوبة من الافراد ، كما تؤثر على الوظائف ذاتها وظهر ذلك في الغاء بعض الوظائف وخلق وظائف أخرى في مجالات متعددة ، ولذلك فان التقدم التكنولوجي يحتاج الى افراد مهرة قادرين على مواجهة هذا التقدم ، افراد يمتلكون قدرات عقلية عالية ، مكتسبين لمهارات تكنولوجية مقدمة ، وممتمئين بوحدانيات إيجابية وانتمائية لوطنهم وقوميتهم وانسانيتهم وقيمهم الرفيعة².

كما أصبحت ثورة الاتصالات تتخطى الحدود المكانية ، والابعاد الزمانية وذلك عن طريق الأقمار الصناعية وشبكات الالياف الضوئية ، والانترنت وأصبحت السماوات مفتوحة وبات العالم ساحة تعليمية كبيرة ، فما تلبث الفكرة او اكتشاف في الظهور في أي مكان في العالم حتى تنتقل وتنتشر في ثوان معدودة في بقية انحاء العالم³.

ثانيا : الصعوبات التي تواجه الموارد البشرية :

تخضع إدارة الموارد البشرية لمجموعة من الصعوبات المتنوعة ، قد تكون بسيطة ويمكن حلها ببعض من التنظيم والبعض الآخر معقد ويدخل فيه العديد من المتغيرات والعوامل المؤثرة .

من اهم الصعوبات التي تواجه الموارد البشرية هي كالآتي :

1) التغيرات الإدارية السريعة او معدل التنقل السريع :

تعد هذه المشكلة واحدة من اهم الصعوبات التي تواجهها أي إدارة موارد بشرية ، وخاصة ان هذا التحدي لا يؤثر فقد في الفراغ الوظيفي الذي يجب ملئه بشكل سريع بموظف اخر ، ولكن كونها أيضا تضيف طابع سلبي على المؤسسة كونها طاردة للكفاءات ولا يحبذ العمل فيها ، لذلك تصبح مهمة استقطاب الكفاءات البشرية الخبيرة دربا من المستحيل مع وجود هذا النوع من بيئات العمل الضارة .

¹ محمد أبو زهرة 2003 : تطوير دور الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية حالة المؤسسات الكويتية ، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في المعرفة والكفاءات البشرية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة الكويت ، ص 123.

² محمد امين المفتي 2009 : طرق التعليم والتعليم الجامعي في مجتمع المعلوماتية من بحوث المؤتمر ديسمبر ، التعليم الجامعي الغربي :

افاق الإصلاح والتطوير ، المنعقد في مركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس ، ص 237.

³ عبد الهادي مطلق المطيري ، 2011 : تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية بجامعة الكويت في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، ص 189.

(2) الميزانية المالية المحدودة :

ان القدرة المالية للشركة وحجمها يؤثر بشكل في استقطاب المواهب وأصحاب الخبرة ، فلا احد يرغب في العمل في شركة ذات دخل محدود او لا تمتلك القدرة على منح موظفيها الحياة الكريمة التي يبحثون عنها ، لذلك عادة ما يتقدم لهذا النوع من الشركات المبتدئين في المجال او الراغبين في وظيفة مؤقتة ليس الا ، وهو بالتالي ما سيعدر وقت ومال الشركة في تدريب هذا النوع من الموظفين ، كما سيجعلها تخسر الكفاءات التي تحتاجها حقا .

(3) الجهل بالتغيرات القانونية او عدم تطبيقها :

تعد هذه النقطة هي الأشهر تطبيقا ولا سيما في الشركات الصغيرة او غير الاحترافية ، حيث يهمل قطاع كبير من هذه الشركات تطبيق الحد الأدنى للأجور او تطبيق نظام ساعات العمل او حتى توفير حقوق العمال من معاشات او تأمينات مجزية ، وهي أمور غير كونها لا أخلاقية ولا قانونية وتدفع بالشركة الى المسالة القانونية وخطر اغلاقها ، الا انها أيضا تؤثر بالسلب على مكانة إدارة الموارد البشرية والنظر اليها كونها إدارة صورية لا توازن بين حقوق وواجبات الموظفين ، انما تعمل لصالح صاحب المال فحسب .

(4) تقدير المؤسسة لدور إدارة الموارد البشرية :

عادة ما يواجه المسؤولون في إدارة الموارد البشرية ازمة في التعامل مع الإدارات الكبرى ولاسيما اذا كان العاملون فيها لا يعرفون الأهمية الحقيقية للـHR او يتجاهلونها عن عمد ، حيث يتم خلق نوع من الصراع الداخلي الغير محبذ والضار بتوازن بيئة العمل وجودتها ، فبدلا من ان تهتم الإدارة هنا بخلق بيئة عمل مشجعة ومساعدة على الابداع ، ستتشغل بحل صراعاتها مع الإدارات الأخرى والعمل على كسب أي سلطة لها ولو قليلة داخل المؤسسة .

(5) عدم القدرة على تلبية احتياجات الموظفين :

سوق الاعمال دائما في تغير والكل يرغب في ان يكون اول المتواجدين فيه ، مع ذلك هناك بعض الشركات التي تستغرق وقتا كبيرا حتى تعي هذا التغير وتأثيره على الطبيعة السوقية للمجال ، فالشركات هنا أصبحت تقدم العديد من الميزات التنافسية والتي تجعل المواهب والكفاءات تتصارع للانضمام اليها ، وفي نفس الوقت هناك شركات مازالت متمسكة بالنظرة القديمة في التعامل مع الموظفين وعدم تلبية الحد الأدنى من احتياجاتهم الاجتماعية او المهنية حتى ، لذلك وجود إدارة للمواد البشرية في بيئات عمل هكذا ، تعد واحة من اهم الصعوبات التي يجب معالجتها في اسرع وقت ، وذلك لا لاستقطاب الكفاءات البشرية فحسب ، بل أيضا للحفاظ على ما تمتلكه الشركة من خبرات كذلك .

(6) عدم القدرة على تطوير مهارات الموظفين :

ويدخل في هذه نقطة عاملان ن احدها ان المؤسسة نفسها لا توفر كل السبل الكافية للمساعدة في تطوير مستوى الموظفين وكفاءتهم ن والشق الثاني هو رغبة الموظفين أنفسهم في التغير ومواكبة تطورات المستقبل ، ففي بعض الوقت قد يجد مسؤول الموارد البشرية نفسه امام نوعية من الموظفين الذين لا يرغبون من التغير ويحاربون أي شيء قد يخرجهم من منطق الأمان والراحة الخاصة بهم.

(7) القدرة على مواكبة التغيرات والاستعداد للمستقبل :

بسبب جائحة كورونا الأخيرة وما شهدته من تأثير على نظام العمل ، واجهت كثير من الشركات ولاسيما الغير مواكب لتكنولوجيا منها الكثير من الصعوبات ، وخاصة الشركات التي رفضت لوقت كبير نظرية العمل عن بعد مميزات العديدة في هذا المناخ ، وبرغم من ان الشركات في نهاية خضعت لهذا التغير واستثماره ، هي الشركات الاحترافية التي دربت موظفيها من قبل على العمل في هذا النوع من الظروف .

وبالتالي لا يخفى على احد ان الصعوبات التي تواجه الموارد البشرية كثيرة ومعقدة ، وان هذه الإدارة عادة ما يصعب التحكم فيها بشكل كامل ، لكن الجميع يعرف ان نظام جيد يجمع ما بين الجانب العقلي والعاطفي وقادر على خلق بيئة عمل متوازنة ما بين حقوق الموظفين وواجباتهم ، قادرة على التغلب على هذه العقبات والابحار بالمؤسسة الى بر الأمان ، ولان إدارة الموارد البشرية أصبحت تعي هذه الصعوبات بشكل اكثر قريبا من ذي قبل ، نشأ ما يسمى بقسم تنمية الموارد البشرية ، وهي إدارة فرعية مسؤولة على التخطيط والتوجيه ومعالجة المشكلات التي تواجه الموارد البشرية والعمل على حلها ، سواء كانت هذه الصعوبات تتم في الوقت الحاضر او يمكن التأثير بها مستقبلا .

المطلب الثاني : اشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية

هناك ثلاثة اشكال لتنظيم وهيكل إدارة الموارد البشرية ، الشكل القائم على الأقسام والشكل القائم على المركزية ، الشكل القائم على اللامركزية .

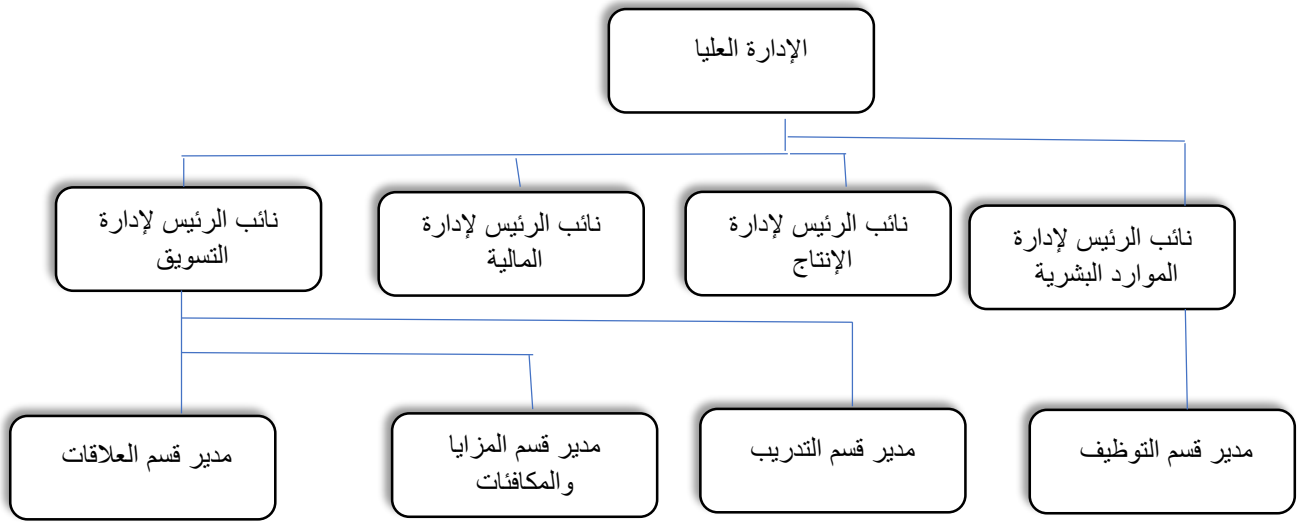
أ. الشكل القائم على الأقسام¹:

ويستخدم هذا الشكل في المنظمات الكبيرة ، والتي تتمتع فيها إدارة الموارد البشرية عدة أدوار مهمة (استراتيجية ، إدارية وتنفيذية) وفيه ترتبط إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية ، حيث تتكون إدارة الموارد البشرية من ثلاثة اقسام متمثلة في:

- قسم التوظيف : يختص بجميع الأمور المتعلقة بنشاط التوظيف في المنظمة والتي تتضمن الاستقطاب والاختيار والتعيين الخ .
- قسم التدريب والتطوير : يختص بجميع الأمور المتعلقة بتحديد أجور ومكافئات العاملين .
- قسم العلاقات : ويشمل على نوعين من العلاقات :
- ✓ علاقات العمل : تغطي علاقة المنظمة بالاتحادات والنقابات العمالية .
- ✓ علاقات العاملين : تامين الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين .

¹ محمد موسى احمد ، إدارة الافراد بين النظرية والتطبيق ، مكتبة الوفاء القانونية ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2004 ، ص33-34.

الشكل رقم (03) : يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية القائم على الأقسام .

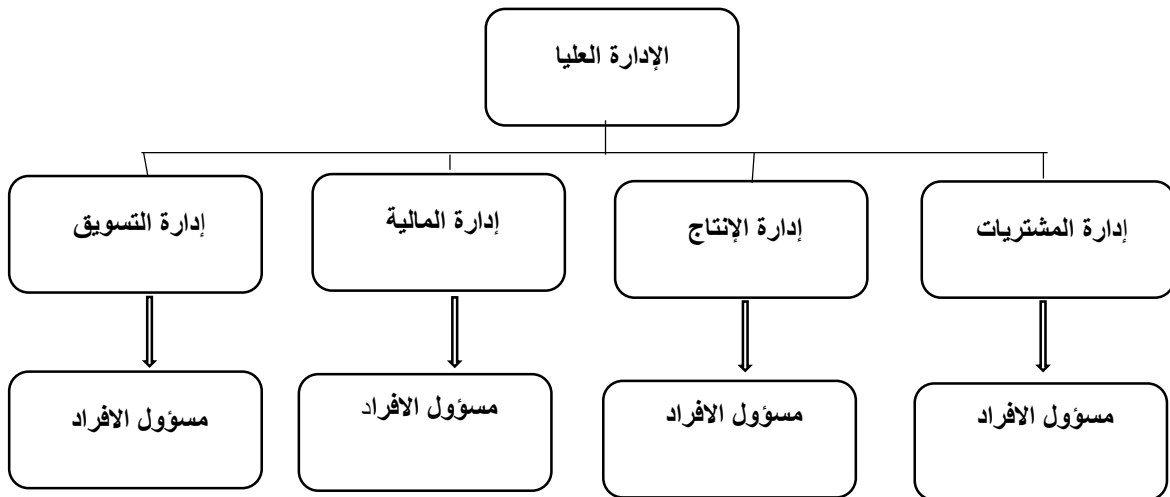


المصدر: محمد موسى احمد ، المرجع السابق ، ص34.

ب. الشكل القائم على المركزية :

عند اتباع أسلوب المركزية يتم انشاء إدارة واحدة مركزية للموارد البشرية تقوم بخدمة جميع إدارات او فروع المنظمة¹، فالمركزية تكون عندما تتركز السلطة في فرد واحد ، او في المستويات الإدارية العليا فقط ، فتتخذ القرارات بعيدا عن التنفيذ الإداري².

الشكل رقم (04) : يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية القائم على المركزية



المصدر: محمد موسى احمد ، مرجع سابق ، ص34

¹ سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2008 ، ص45.

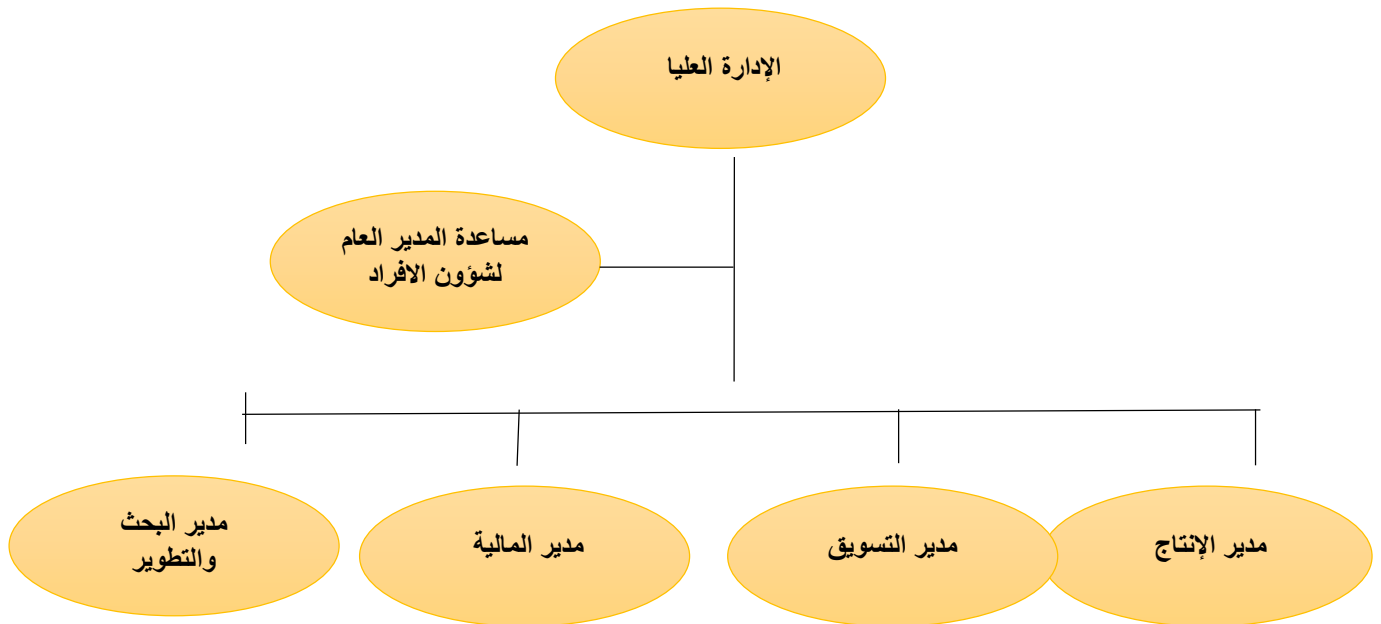
² عبد الكريم احمد جميل ، إدارة الموارد البشرية ، الجنادرية للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، ط1 ، 2015 ، ص20

نلاحظ من خلال الشكل الخاص بالتنظيم المركزي ان المنظمة تستمد جملة صلاحياتها من الإدارة العليا، أي راس هرم المؤسسة، ويتفرع من الإدارة العليا مجموعة من الإدارات المتخصصة فكل إدارة تخصصت في احدى وظائف إدارة الموارد البشرية، ويتأس كل إدارة مسؤول متخصص، ونلاحظ ان الإدارة العليا تمتلك صلاحيات اتخاذ القرار بما فيه الخاصة بالموارد البشرية، فهي المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، بما يتوافق استراتيجية المنظمة، وهذا ما يحقق التكامل الاستراتيجي.

ج. الشكل القائم على اللامركزية¹:

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بإنشاء أكثر من وحدة للأفراد لخدمة الفروع او المصانع المختلفة مع وجود او عدم وجود إدارة مركزية للموارد البشرية .

الشكل رقم (05): يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية القائم على اللامركزية .



المصدر: طارق علي جماز ، إدارة الموارد البشرية ، الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك.

نلاحظ من خلال الشكل الخاص بالتنظيم اللامركزي ، ان مساعد المدير العام لشؤون الافراد لديه صلاحيات خاصة بشؤون الافراد ، موازاة مع ذلك فمدراء الأقسام الوظيفية الأخرى لديهم صلاحيات التحكم بإدارتهم مقرونة بصلاحيات التخطيط للموارد البشرية ، بما يتوافق مع مهام وانشطة كل إدارة .

¹ سنان موسوسي ، مرجع سبق ذكره ، ص45.

المطلب الثالث : العلاقة بين الاليات الحديثة وتسيير الموارد البشرية وأسباب تحولها لإدارة الاللكترونية
الفرع الأول : العلاقة بين الاليات الحديثة وتسيير الموارد البشرية :

ان التحول من المؤسسة التقليدية بكل اشكالها الى المؤسسة المعاصرة يقوم أساسا على التغيرات التكنولوجية وعلى نوعية وخصائص الموارد البشرية ، فاذا توفرت القدرة مع الرغبة في اطار منسجم ومتفاعل تصبح إدارة الموارد البشرية هي المدخل الاستراتيجي لإدارة اهم أصول المؤسسة.

1) اثر الاليات الحديثة على سير الموارد البشرية .

ان النظرة الى الموارد البشرية وإمكانية ادارتها وتأهيلها وتطويرها تختلف اليوم عن ما كانت عليه قبل عقد من الزمن وستكون اشد اختلافا في المستقبل واذا اخذنا الحاسب وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات نوعا من التطورات المعاصرة الشديدة التأثير على الإدارة بصفة عامة وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، حيث اصبح الاحتفاظ بسجلات ومعلومات الافراد لا يتم بالشكل اليدوي المعتاد بل أصبح بشكل الكتروني وباستخدام الحاسبات الالية وتظم معلومات وتكنولوجيا المعلومات والشبكات، فأصبح سجلات الافراد يتم إدخالها وتخزينها وتبويبها وتحليلها الكترونيا، وبسرعة فائقة وبشكل يترك المجال للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية ان يخططوا وينظموا ويراقبوا المجال بشكل كبير، اذ أثر استخدام لتكنولوجيا

المعلومات بصفة عامة على ملامح التسيير الاللكتروني للوثائق والارباح المباشر من خلال انخفاض حجم الأرشيف وكذا الأرباح المدمجة بتقليل من مدة الحصول عليها¹.

2) انعكاسات الفكر الإداري الجديدة على إدارة الموارد البشرية.

كان للتحولات الفكرية الجذرية في مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة تأثيراتها الواضحة على مفاهيم إدارة وتسيير الموارد البشرية بدرجة واضحة وهذا من خلال²:

- ✓ تغيير النظرة الى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة اعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين الى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع اهم موارد المنظمة.
- ✓ الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارة التنفيذية المختلفة الى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية.
- ✓ الارتفاع بمستوى القائمين على اعمال إدارة الموارد البشرية الى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المنظمات تعادل في مستواها التنظيمي إدارة الإنتاج والتسويق والتمويل.

¹ فريد كورتل ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية ، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي بعنوان عولمة الإدارة في عصر المعرفة في تاريخ 15- 17 ديسمبر 2012 ، بجامعة الجنان طرابلس لبنان ، ص 18، ص 19 .

² مدوري نور الدين ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية ، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص الموارد البشرية ، بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، بجامعة ابي بكر بلقايد تلمسان ، سنة 2010 – 2011 ، ص 101-102 .

- ✓ ادماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الاتجاه نحو العولمة.
 - ✓ الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب الى سوق العمل العالمي وعدم الانحصار في السوق المحلي بحثا عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة مع تحقيق اهداف المنظمة بغض النظر عن اعتبارات الجنسية والمواطنة التقليدية.
 - ✓ النظر الى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبار عمليات متكاملة ومتراطة وبهذا يمكن استثمار المعلومات والخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير كفاءة عمليات أخرى.
 - ✓ اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية مثل نفقات التدريب والتنمية ونفقات تطوير النظم وبناء الاستراتيجيات على انها نفقات استثمارية تدر عائدا.
 - ✓ ادماج تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية.
 - ✓ تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية واعتبارها بمثابة العملاء الداخليين الذين يحب العمل على ارضائهم.
 - ✓ نشر فكر إدارة الموارد البشرية بين مختلف المديرين والمشرفين واعتبار كل منهم مسؤولا وليس فقط فريق المتخصصين العاملين في التقسيم التنظيمي المختص بشؤون الموارد البشرية.
- وعليه فان ما حدث في العالم المعاصر من تغيرات وتحولات قد وجدت طريقها للتأثير في أوضاع المنظمات وفكر الإدارة، ونتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج اداري متطور ويختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية التي سادت في عصر ما قبل المعلومات والتقنية، وامتد تأثير الإدارة الجديد الى إدارة الموارد البشرية كي تتحول الى فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة ، تضع الانسان في قمة اهتماماتها ، وتدمج استراتيجياتها وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي للمنظمة .

الفرع الثاني : أسباب التحول نحو ادرة الموارد البشرية الالكترونية¹:

وتتمثل هذه الأسباب فيما يلي:

- إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي الوسيلة الأكثر فعالية لتمكين الموظفين من تأدية وظائفهم ومهامهم جهد اقل وبوقت اوفر.
- تعمل على تمكين المدراء والمسؤولين من حصول على المعلومات والبيانات ذات الصلة بمختلف المهام والوظائف، وتحليل السلوكيات التنظيمية للموظفين، واتخاذ القرارات الضرورية والتواصل مع الاخرين دون الاعتماد على خبراء الموارد البشرية.

¹ Marco Maatman : Measuring the effectiveness of e HRM .THM development of an analytical framework for the measurement of e-HRM and its application within a dutch minisstry , university of twente netherlands,2006.

- تعمل على تمكين الموظفين من التحكم في معلوماتهم الشخصية والوصول اليها وتحديثها بسهولة ويسر، واتخاذ القرارات الخاصة بشأن أوضاعهم دون الاعتماد على المدراء والمسؤولين.
- التأثير على كفاءة وفعالية نظام الموارد البشرية عن طريق الحد من اهدار الوقت، وزيادة دقة المعلومات المتحصل عليها، والتقليل من عدد الموظفين غير المؤهلين.
- تمكين نظام الموارد البشرية من زيادة كفاءة وفعالية المنظمة، من خلال تحسين قدرات كل كم المدراء والمسؤولين والموظفين فيما يخص اتخاذ أفضل القرارات توقيتا.
- تمكين نظام الموارد البشرية من خلق قيمة للمنظمة بطرق جديدة ومبتكرة.

خلاصة الفصل:

يعتبر المورد البشري اهم مورد تمتلكه المؤسسة فهو العنصر المبدع والمفكر الحقيقي فيها ، وتمثل عملية تسيير وإدارة الموارد البشرية ، عملة تحصل من خلالها المؤسسة على هذا المورد بغرض تحقيق أهدافها والحفاظ على مركزها التنافسي وتطوير مزاياها التنافسية ، ونجد ان إدارة الموارد البشرية كجهاز او مصلحة مهمة في المؤسسة تقوم بمجموعة من الوظائف أهمها التخطيط اذ يهدف الى معالجة مشاكل العمل الحالية والمحتملة والتي تشكل أهمية حاسمة مهما كان حجم المؤسسة ومجال اختصاصها ، وتهدف إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى الى الحصول على كفاءات عالية وتحقيق اهداف اجتماعية وتنظيمية ووظيفية وإنسانية ، كما تنبع أهميتها من تعاملها مع اهم موارد المؤسسة وهو المورد البشري . وإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث جاءت نتيجة لعدة تطورات وصولا الى مرحلة النمو " التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية " ، كما تسعى إدارة الموارد البشرية الى استعمال اليات حديثة لتسيير هذه الموارد بغرض استيعاب التغيرات التكنولوجية واحداث التطور وضمان استمراريتها وبقائها في بيئة تتسم بالتغير والمنافسة الشديدة .

الإدارة الإلكترونية

تمهيد:

تعد الادارة الالكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث ، حيث ادت التطورات في مجال الاتصالات وابتكار تقنيات اتصال متطورة الى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية ، باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في انجاز الاعمال ، وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة الكترونية تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات التي اهمها التزاحم والوقوف لطوابير طويلة امام الموظفين في المصالح والدوائر الحكومية ، فضلا عن تجنب الروتين والوساطة وغيرها من العوامل التي تقف حائلا دون تطور النظم الادارية الحالية بالإضافة الى ما تتميز به الادارة الالكترونية من سرعة انجاز الاعمال وتوفير الوقت والجهد .

اصبح الاهتمام بالإدارة الالكترونية اهم ميزة لمنظمات الاعمال العامة والخاصة ، واصبح محوريا على المستويين البحثي والتطبيقي سواء كان ذلك على المستوى المحلي او العالمي وموضع اهتمام كافة منظمات الاعمال ، والتي يتوقع المحللون والباحثون والمدراء ان يكون لهذا الموضوع دورا متطورا وفاعلا في تحديد مستقبل استمرار ونجاح المنظمات .

ان استخدام الوسائل المتعددة لتكنولوجيا المعلومات قد اصبح من الامور التي لا يمكن ان تنفصل عن حياة الافراد والمنظمات والمجتمعات على اختلاف ثقافتها ولغاتها ونشاطاتها ، ولقد بلغ التقدم التكنولوجي والتقني بمكانة تم اعتباره فيها احد المعايير الهامة التي تقاس من خلالها ثقافة الدول ومستوى حضارتها وتقدمها ، ولقد احدث هذا التطور التكنولوجي ذو الكبر تغيرات جذرية في المنظمات من ناحية اصولها والتي اصبح امتلاك المعدات التكنولوجية المتطورة من اهمها ، بالإضافة الى طريقة عملها وكيفية بناءها وتقييم ادائها ، والتخطيط لنموها ومستقبلها .

من هنا كان لا بد على منظمات الاعمال ان تتبنى افضل الوسائل التكنولوجية والتقنية التي من شأنها مواكبة التطورات العالمية ، مع الاخذ بعين الاعتبار ضرورة الالتزام بالتميز والتقييم المستمر لكل جديد في عالم التكنولوجيا لمعرفة ما هو ضروري وهام على مستوى المنظمة ، وما هو ثانوي ولا يؤثر على سير العمليات ، حيث ان التطورات التكنولوجية اصبحت ظاهرة يومية لا يمكن لمنظمة واحدة الاحاطة بها جميعها .

ومن الزخم خلال هذا الفصل سيتم الحديث عن الادارة الالكترونية بشكل مفصل من خلال ثلاثة بحوث :

المبحث الأول : ماهية الإدارة الالكترونية .

المبحث الثاني : وظائف الإدارة الالكترونية ومراحل تطورها .

المبحث الثالث : مجالات ووحدات الإدارة الالكترونية ومعوقات تطبيقها .

المبحث الاول : ماهية الادارة الالكترونية

بما ان موضوع الادارة الالكترونية من المواضيع الحديثة المطروحة على الساحة الاقليمية والدولية ، كان من الطبيعي ان نجد اهتماما لدى العديد في الحصول على المعلومات المتوفرة حوله تتحدث عن "الحكومة الالكترونية" . وفي اطار تدقيقنا في هذا المصطلح ، وجدنا ان اصل هذا المصطلح مشتق من الكلمة الانجليزية "e-gouvernement" لكن خلال نقل هذا المصطلح الى العربية لم يتم مراعاة المعنى ، فترجم هذا المصطلح بحذافيره اي بشكل جامد ، ونحن اذ ننصح باستخدام مصطلح "الادارة الالكترونية" بدلا من مصطلح "الحكومة الالكترونية" . ان الادارة الالكترونية نمط جديد من الادارة ترك اثاره الواسعة على الشركات ومجالات عملها وعلى الادارة استراتيجيتها ووظائفها والواقع ان هذه التأثيرات لا تعود فقط على البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيات الرقمية ، وانما ايضا على البعد التكنولوجي المتمثل بتطور المفاهيم الادارية التي تراكمت لعقود عديدة واصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الادارية في التفويض والتمكين الاداري والادارة القائمة على الفريق ، ويمكن القول ان الثورة الرقمية قد ادت الى تغيرات عميقة وواسعة في بيئة الاعمال واساليبها وطريقة تنظيمها ومصادر ميزتها التنافسية .

المطلب الاول : مفهوم الادارة الالكترونية

1. الدارة الالكترونية هي بكل بساطة الانتقال من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية الى الشكل الالكتروني من اجل استخدام امثل للوقت والمال والجهد ، وبمعنى اخر الادارة الالكترونية هي انجاز المعاملات الادارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت او الانترنت بدون ان يضطر العملاء من الانتقال الى ادارات شخصا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من اهدار للوقت والجهد والطاقات¹.
2. الادارة الالكترونية هي اداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الاداء².
3. الادارة الالكترونية هي عبارة عن تبادل الاعمال والمعاملات بين الاطراف من خلال استخدام الوسائل الالكترونية بدلا من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية الاخرى كوسائل الاتصال المباشر³.
4. الادارة الالكترونية هي عبارة عن العملية الادارية القائمة على الامكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الاعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والاخرين بدون حدود من اجل تحقيق اهداف الشركة⁴.

¹ فداء حامد ، الادارة الالكترونية الاسس النظرية والتطبيقية ، دار الكندي للنشر والتوزيع ، عمان، 2014، ص 207.

² غنيم احمد محمد ، الادارة الالكترونية افاق الحاضر وتطلعات المستقبل ، المكتبة العربية ، مصر ، 2003 ، ص 30.

³ هنري ايم ، قواعد النظام الديمقراطي ، ترجمة عبد الله بن احمد الحميدان ، لبنان ، 2003 ، ص 30 .

⁴ نجم عبود ، الادارة الالكترونية ، دار المريخ للنشر ، السعودية ، 2004 ، ص 137.

5. تعتبر الادارة الالكترونية منهج حديث موجه الى المنتجات من السلع والخدمات وسرعة الاداء ، ويعتمد على استخدام شبكة متقدمة للاتصال لبحث واسترجاع المعلومات بغية دعم واتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية.¹ ومن هنا فأنا نستطيع القول بان الادارة الالكترونية هي تحول كافة العمليات المتعلقة بإدارة شؤون المنظمة من التعاملات التقليدية والورقية الى ادارة هذه العمليات من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة وفق تقنية عالية المستوى ، تختصر الزمن وترفع فيه المنتج وتسهل وصوله الى المستهلكين باقل تكلفة ممكنة.²

المطلب الثاني : عناصر الادارة الالكترونية

الادارة الإلكترونية تعتمد على اربعة عناصر اساسية وهي ما يلي :

1. عتاد الحاسوب : يشمل عتاد الحاسوب المكونات المادية للحاسوب ونظمه ، وشبكات وملاحقاته.³ وهو الجزء المادي ومنها المعالج الدقيق واللوحه الرئيسة والقرص الصلب اضافة الى الملحقات من طابعات وسماعات وفارة او ماوس ولوحة المفاتيح عصى الالعا ومحرك القرص الصلب ومحرك القرص المرن الخ.⁴

2. البرمجيات : مجموعة من التعليمات والاورام التي تستخدم لتوجيه الحاسب الالى للقيام بالعمل المطلوب منه ، وتنفيذ ما يواجهه المستخدم وتنقسم البرمجيات الى نوعين رئيسيين هما :

أ. برمجيات نظام التشغيل : البرمجيات الخاصة بتشغيل الحاسب الالى ، وجعله قادر على التعامل مع البرمجيات الأخرى

ب. البرمجيات التطبيقية : البرمجيات التي يتعامل معها المستخدم ، ومنها برنامج محرر النصوص ، وبرنامج البوربوينت

3. شبكات الاتصالات : ظهرت كنتيجة لتطور الحاسوب الالى ، وزيادة قدرته على اداء المهام المطلوبة منه سرعة هائلة ، مما يعني امكانية استخدامه من قبل اكثر من مستخدم في نفس الوقت ، عن طريق وحدات ادخال مختلفة .

4. صناع المعرفة (العنصر البشري) : وهو العنصر الاكثر اهمية من عناصر الادارة الالكترونية ، ويقع هذا العنصر في قلب هذه العناصر ويعتبر العنصر البشري راس المال الفكري في المؤسسة ، ويتكون هذا العنصر من المديرين ، والنواب ، المساعدين ، العاملين في حقل البيانات والعاملين في حقل المعرفة ويرى ان الادارة لا يمكن ان تحقق اهدافها اذا حدث خلل في احد هذه العناصر ولذا لا بد من الاهتمام بهذه العناصر وتوظيفها بشكل فعال لتحقيق التميز في العمل الاداري

¹ توفيق عبد الرحمن ، الادارة الالكترونية ، القاهرة ، 2003 ، ص 30.

² راکز علي محمود الزعاري و غسان الطالب ، الادارة الالكترونية والتسويق الالكتروني لمنظمات الاعمال المعاصرة ، دار اليازوري العلمية للنشو والتوزيع ، عمان ، 2019 ، ص 26.

³ حميد راشد عبيد الدرعي ، متطلبات تطوير الادارة الالكترونية لرفع الكفاءة المهنية لمديري المدارس الحلقة الثالثة بامارة ابوظي ، مجلة كلية التربية ، جامعة منصوره ، اكتوبر 2022 ، ص 466.

⁴ احلام محمد شواي ، الادارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الاداء الوظيفي وتحسينه ، مجلة جامعة بابل ، كلية الاداب ، 2016 ، ص 3394.

⁵ احلام محمد شواي ، مرجع سبق ذكره ، ص 466.

⁶ حميد راشد عبيد الدرعي ، مرجع سبق ذكره ، ص 466 .

1. تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة او غير معتدل المزاج .
2. تهيئة فرص ميسرة لتقديم الخدمات لطلابها من خلال الحاسب الالي .
3. الادارة الالكترونية وسيلة لرفع اداء وكفاءة الحكومة .
4. ادارة بلا اوراق حيث تتكون من البريد الالكتروني والارشيف الالكتروني والرسائل الصوتية نظم المتابعة الالية .
5. ادارة بلا مكان تتمثل في الهاتف المحمول الهاتف الدولي الجديد والعمل بعدد من خلال المؤسسات التحليلية.
6. ادارة بلا زمان تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل النهار والصيف والشتاء هي افكار لم يعد لها مكان في العامل الجديد ، فنحن ننام وشعوب اخرى تصحو ، لذلك لابد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى تتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا .
7. ادارة بلا تنظيمات جامدة فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.¹

المطلب الثالث : اهمية واهداف الادارة الالكترونية

الفرع الاول: اهمية الادارة الالكترونية

تبرز اهمية الادارة الالكترونية في مدى تحقيقها لعدد من الاهداف التي من اهمها :

1. تسهيل الحصول على الخدمات الإلكترونية : ان اهم ما تقوم به الادارة الالكترونية هو جعل الادارة بكوادرها اكثر استجابة ومساءلة ومحاسبة لقراراتها ونشاطاتها الادارية ، من خلال سرعة الاداء والاستجابة للمعلومات المطلوبة في خدمة الافراد .
2. خلق اثر ايجابي في المجتمع من خلال تطوير معارف ومهارات تكنولوجيا المعلومات بين افراده وذلك لتحقيق منافع اجتماعية وثقافية وتربوية وسياسية واقتصادية ومزايا من الادارة الالكترونية مما يساعدني في نشر ثقافة الادارة الالكترونية واتساعها .
3. اسهم نظام الادارة الالكترونية في تعزيز الشفافية بتقديم معلومات موثوق فيها ليتم تداولها بأمان ومصداقية افضل عن توفير.²
4. مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير عملية التخطيط : اصبح التخطيط يتم بفعالية وقدرة على مواكبة التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات ومختلف المستجدات ويطلق عليه بنظام الادارة الالكترونية (التخطيط الالكتروني) ويعني تجديد ما يراد عمله انيا ومستقبلا استنادا الى تدفق معلوماتي داخل وخارج المؤسسة وذلك للاستفادة من شبكات الاتصال لتسهيل انجاز متطلبات الافراد وفقا لخطط طويلة الامد ذات مرونة وكفاءة عاليتين.³

¹ راکز علي محمود الزعاريير ، غسان الطالب ، مرجع سبق ذكره، ص 29 .

² ضيف هلا العدوان ، الادارة العامة الالكترونية و اثرها على النظام القانوني للمرافق العامة (دراسة مقارنة في النظام القانوني

الاردني والاماراتي) ، اطروحة دكتوراه ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، كلية الدراسات العليا ، الاردن 2020 ، ص 17 .

³ محمد بن سعيد العريشي ، امكانية تطبيق الادارة الالكترونية في الادارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة ، رسالة ماجستير

، كلية التربية، جامعة ام القرى ، الرياض ، 2008 ، ص 52 .

5. مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم : التنظيم يعد وظيفة إدارية مكتملة لوظيفة التخطيط إذ يتم تحويل الأخير إلى واقع قابل للتنفيذ ، وأصبحت عملية التنظيم تنفذ بشكل أكثر كفاءة وفعالية نتيجة التطورات ب (التنظيم الإلكتروني) إذ من خلاله يسمح للأفراد بالاتصال والتعاون فيما بينهم والتواصل الواسع بين جميع العاملين في المؤسسة عن طريق الشبكة الداخلية (انترنت) مما يحقق التواصل الحقيقي في كل مكان من المؤسسة.¹

6. مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية الرقابة : نتيجة للتطور الكبير في مجال البرمجيات وانظمة المعلومات أصبح عمل الرقابة التقليدية التي تهتم بمقارنة الأهداف والمعايير المحددة مع الأداء الفعلي ، الاكتشاف الانحراف تصحيحه إذ تسمح الرقابة التي أطلق عليها (الرقابة الإلكترونية) بالرقابة الفورية من خلال استعمال الشبكة الداخلية للمؤسسة وكشف الانحراف في أعمال الإدارة أولاً بأول من خلال تدقيقها للمعلومات ومتابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة وتصحيح الأخطاء في أنواع المؤسسات كافة ، ويعد ذلك تطوراً في مفهوم الرقابة الولائية أو الرئاسية من خلال الاعتماد على بيانات الإدارة الإلكترونية سريع من أجل القضاء على الفساد الرقابة الإدارية من خلال تسهيل الإجراءات والسرعة في إنجاز المعاملات الإدارية والمالية.²

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات ، والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات ، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها بغض النظر عن الأهمية والأولوية :

- تقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات .
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات .
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة .
- الغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء .
- الغاء نظام الإشراف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان .
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد و تسهيل تقسيم العمل والتخصص به.

¹ نجم عبود ، نفس المرجع السابق ، ص 124

² هيثم حمود الشبلي ، مروان محمد السنور ، إدارة المنشآت المعاصرة ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 446 .

- الغاء عامل المكان ، اذ انها تطمح الى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وارسال الاوامر والتعليمات والاشراف على الاداء واقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الشبكة الالكترونية للإدارة .
- الغاء تأثير عامل الزمان ، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة اخذ العطل او الاجازات لإنجاز بعض المعاملات الادارية تم الحد منها الى اقصى حد ممكن .
- واخيرا وليس اخرا من اهداف الادارة الالكترونية التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث فالجودة كما هي في قاموس اكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية او القيمة وعرفتها مؤسسة أودي الامريكية المتخصصة .. بانها اتمام الاعمال الصحيحة في الاوقات الصحيحة ومن هنا تأتي الادارة الالكترونية لتؤكد على اهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه العميل محتاجا الى الخدمة في اسرع وقت ممكن .¹

¹ فداء حامد ، مرجع سبق ذكره ، ص 209

المبحث الثاني : وظائف الادارة الالكترونية ومراحل تطورها

المطلب الاول : وظائف الادارة الالكترونية وخصائصها

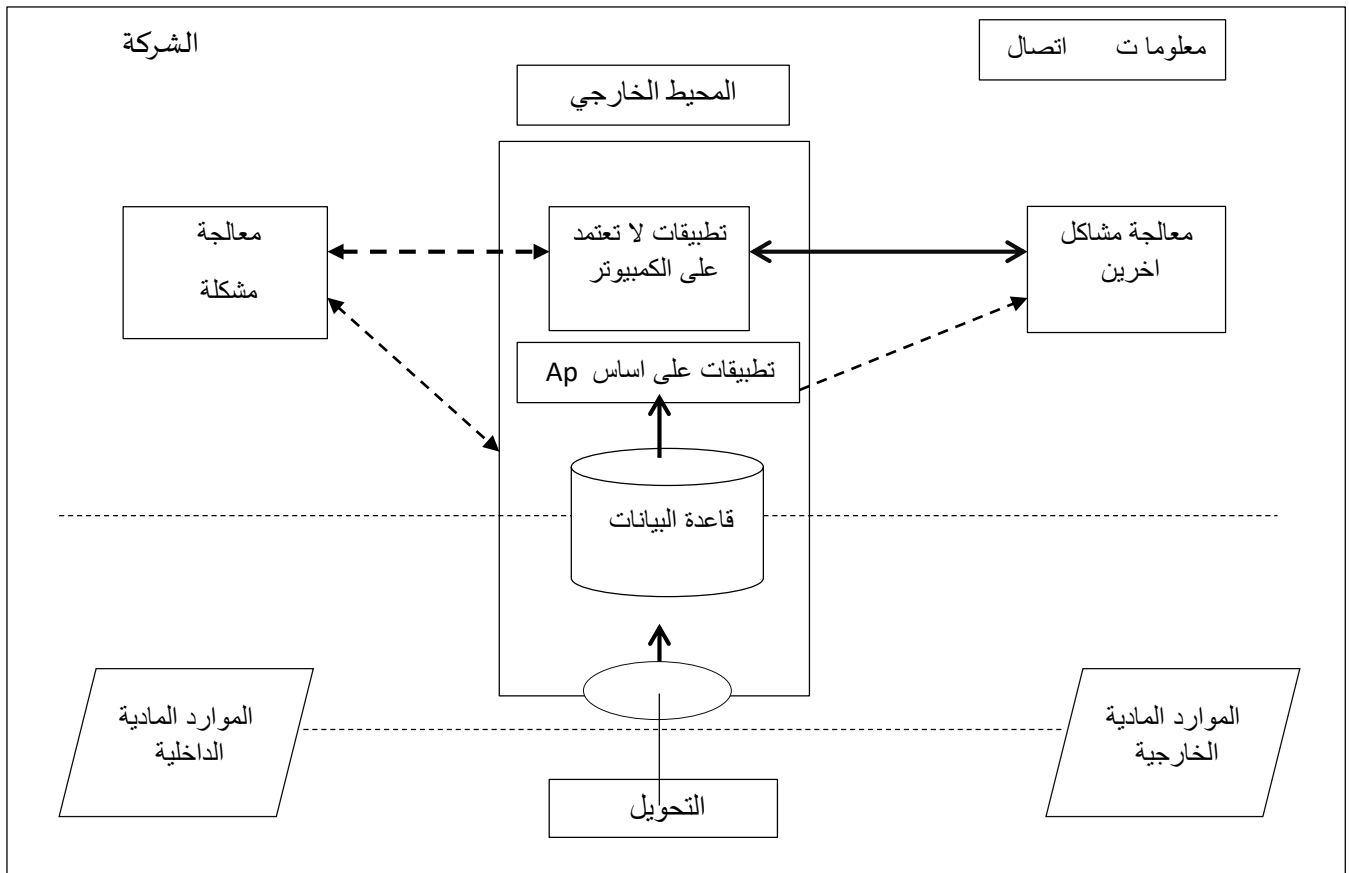
الفرع الاول : وظائف الادارة الالكترونية

للإدارة الالكترونية مجموعة من الوظائف تشبه الى حد كبير تلك الموجودة على مستوى الادارة التقليدية ، الا ان الفارق بينهما هو ان الاولى تعتمد على تكنولوجيا المعلومات واحداث التقنيات ، اما الثانية فتكتفي بكل ما هو تقليدي قصد القيام بهذه الوظائف مما يوضح الفرق بين النموذجين اي وظائف الادارة الالكترونية ووظائف الادارة التقليدية ، هذا بالإضافة الى ابعاد الادارة الالكترونية هذه العناصر التي سيتم التطرق اليها من خلال هذا المبحث .

اولا : نموذج الادارة الالكترونية

ليكون القارئ على معرفة واطلاع كامل بوظائف الادارة الالكترونية لا من الاطلاع على النموذج المستخدم حاليا للإدارة الالكترونية حيث نتوصل عند الاطلاع على هذا النموذج بان هذه الادارة تعتمد على احداث تكنولوجيا هذا القرن ، ولا يمكن ان تكون هناك ادارة الكترونية ناجحة دون الاعتماد عليها وهذا موضح في الشكل التالي ¹.

الشكل رقم 01 يمثل نموذج الادارة الالكترونية



المصدر : علاء عبد الرزاق السالمي ، السيلطي ، الادارة الالكترونية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن ، 2008 ، ص 25.

¹ علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي ، السيلطي ، الادارة الالكترونية ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2008 ، ص 25.

ثانيا: وظائف الادارة الالكترونية

الادارة الالكترونية هي فن انجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بهدف الوصول الى الاهداف المطلوبة من قبل المنظمة من خلال الوظائف الاساسية التي تشمل التخطيط والتنظيم ، السيطرة ، اتخاذ القرارات والرقابة.¹

تعتبر الادارة الالكترونية نمط جديد من انماط الادارة ، ترك اثاره الواسعة على المنظمات ومجالات عملها خاصة عمليات تهيئة او اصلاح البنية التنظيمية مما يعكس عمق التغيير الجذري الذي تحمله تطبيقات الادارة الالكترونية ووظائفها الرئيسية منها²:

1. الانتقال من منظومة المعلومات المحوسبة المستقلة الى منظومة المعلومات المحوسبة الشبكية .
 2. الانتقال من نظم المعلومات الادارية التقليدية الى نظم المعلومات الادارية الذكية .
 3. الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات الى نظم المعالجة التحليلية الفورية تطورا نوعيا لنظم المعالجة بالدفعات التقليدية التي لم تعد تتناسب والطبيعة المتغيرة والسريعة للأعمال التي تتطلب تحديثا مستمرا للبيانات ونتاجا مستمرا للمعلومات
 4. العمل من خلال الشبكات ، حيث تعمل الادارة الالكترونية في المنظمة الحديثة من خلال ربط نظم المعلومات بتقنيات الاتصالات المهمة مثل شبكة الانترنت والاكسترنات .
 5. تحول المنظمات من الهياكل المركزية الى الهياكل المرنة البيئية .
- هكذا قد اسهمت هذه التغيرات التكنولوجية المهمة في خلق اسلوب جديد للإدارة الحديثة وان تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد اسهمت في تغيير مضامين ووظائف العملية الادارية التقليدية ويمكن توضيح ذلك من خلال³
- أ. التخطيط الالكتروني:

قد لا يتضح تأثير الإدارة الالكترونية على وظيفة التخطيط من حيث التحديد العام ، حيث ان التخطيط الالكتروني يهدف الى وضع الاهداف وتحديد وسائل تحقيقها ، الا ان التأثيرات الاساسية يمكن ان ترد في ثلاث مجالات هي⁴ :
أن التخطيط هو عملية ديناميكية في اتجاه الاهداف الواسعة والمرنة والقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الاهداف ، من اجل تنفيذها في السنوات القادمة وعادة ما يؤثر تغيير الاهداف سلبا على كفاية التخطيط .

ان فكرة تقسيم العمل الاداري بين ادارة التخطيط والقائمين بأعمال التنفيذ يتم تجاوزها في ظل الادارة الالكترونية ، فجميع العاملين يساهموا بالتخطيط الالكتروني مع كل فكرة تنشأ ، في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول الى فرصة عمل

¹ يوسف محمد يوسف ابو أمونه ، واقع ادارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية .قطاع غزة . قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2009 ، ص 53.

² محمد بن سعيد محمد العريشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 53.

³ يوسف محمد يوسف ابو أمونه ، مرجع سبق ذكره ، ص 54.

⁴ خليفة مصطفى ابو عاشور ، ديانا جميل النمري ، مس توى تطبيق الادارة الالكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والاداريين ، المجلة الاردنية في العلوم التربوية ، المجلد 09 ، العدد 02 ، 2013 ، ص 199 الى 200 .

، والتخطيط التقليدي في جوهره التخطيط من اعلى الى اسفل في حين ان التخطيط الالكتروني هو تخطيط افقي في اطاره العام ومتداخل بشكل كبير بين الادارة والعاملين .

يعتمد التخطيط الالكتروني على التركيز بصفة اساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الاهداف الاستراتيجية ، حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الالكترونية في تخطيط اعمالها بالشمولية لخدمة مختلف اقسام المنظمة وادارتها ، كما تتجه نحو تحديد الاتجاهات الرئيسية لأعمال المنظمة ومعاملاتها ولا تركز على النواحي التفصيلية، كما تصبح القرارات مركزية بحيث يتم اتخاذها في اعلى المستويات الادارية بالمنظمة¹.

ويعتمد ايضا التخطيط الالكتروني على تبسيط نظم واجراءات العمل والتي تتسم في ظل الادارة الالكترونية التقليدية بالتعقيد الشديد ، حيث يتم استبدالها بنظم واجراءات سريعة وحاسمة تعتمد بالدرجة الاولى على استخدام شبكات الاتصالات الالكترونية والتي تجعل اداء الاعمال يتم لحظيا ، ويعتمد التخطيط الالكتروني ايضا في ظل الثورة الالكترونية المعاصرة على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرارات ، ولنظم الخبرة ، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية ، حيث اصبح المهتمون بتطبيقات الحاسبات الالية يؤمنون بان عصر المعلومات قد ولى وانتهى وحل محله عصر المعرفة ، بحيث اصبح الاتجاه الان نحو تنظيم قواعد للمعرفة وكذلك بناء مجتمعات لهذه المعرفة.

ب. التنظيم الالكتروني : يعتمد التنظيم الالكتروني للمنظمات المعاصرة على اجراء تغييرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية ، فيتم تحويلها من الشكل الطويل الى الشكل المفرطح ، وذلك على اعتبار ان الهياكل الطويلة تتعدد مشكلاتها ، حيث تتعدد فيها المستويات الادارية مما يترتب عليه زيادة في التكاليف ، كما تتباعد فيها ايضا المسافات بين الادارة العليا والعاملين ، مما يؤدي الى وجود صعوبات في التنسيق وتتعدد عمليات الاتصال ، ولذلك فانه يمكن استبدال الهياكل التنظيمية الطويلة باستخدام هياكل تنظيمية اخرى جديدة تميل الى التفرطح ، مما يؤدي الى وجود تدفق افضل للمعلومات ورفع كفاءة وفعالية عمليات الاتصالات بالمنظمة .

ج. التوجيه الالكتروني : يعتمد التطبيق الكفاء والفعال للتوجيه الالكتروني بالمنظمات المعاصرة على وجود "القيادات الالكترونية" والتي تسعى الى تفعيل دور الاهداف الديناميكية او العمل على تحقيقها ، هذا ولا بد ان يكون هؤلاء القادة مبتكرون ولديهم الاستعدادات الكاملة لتحمل كل المخاطر التي تتعرض لها منظماتهم عند التعامل بالنظم الالكترونية ، كما لا بد عليهم ايضا من تفهم الحاجة الى ضرورة وجود فرد ما مسؤول عن كل الجهود المبذولة سواء كان ذلك بالنسبة للتكاليف التي يتم تحملها او الوقت الذي يتم بذل النشاط فيه ، ولا بد ان تكون هذه القيادات ايضا قادرة على التعامل مع مواقع المنظمات على شبكات الاتصالات الالكترونية ، وان يتوفر لدى كل منها حب العمل والمقدرة على التعامل الفعال بطريقة الالكترونية مع الافراد الاخرين ، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الاعمال المطلوبة .

د. الرقابة الالكترونية : يعتمد التطبيق الكفاء والفعال للرقابة الالكترونية بالمنظمات المعاصرة على استخدام نظم رقابية تأخذ في اعتباره كل الاساليب والاجراءات الرقابية التي تتسم بالكفاءة الفعالية ، وكذلك تحديد السلطات والمسؤوليات والصلاحيات المختلفة .

¹ غنيم ، احمد محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 72

كما تتم المراقبة الإلكترونية لأعمال وأنشطة المنظمة ووظائفها وكذلك المراقبة على العاملين فيها باستخدام العديد من أساليب المراقبة الإلكترونية ، تلك التي تختلف في طبيعتها وجوهرها عن أساليب الرقابة التقليدية ، وبالإضافة إلى ذلك فإن التطبيق الكفء والفعال للرقابة الإلكترونية بالمنظمات المعاصرة يتطلب أيضا ضرورة تخفيض مستويات الرقابة والمراجعة وذلك باعتبار أن الإفراط في ادائها يعد من الأعمال عديمة القيمة ، وبالتالي فإن المنظمات الإلكترونية تسعى إلى التركيز على استخدام الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط وتقضي بالتالي على الإفراط المستمر في أداء هذه العمليات .

الفرع الثاني : خصائص الإدارة الإلكترونية

أصبحت الإدارة الإلكترونية أحدث اتجاه إداري معاصر وصل إليه الفكر الإداري ، لما تتمتع به من خصائص تميزها عن غيرها من الاتجاهات الإدارية الأخرى ، ولهذه الخصائص أهمية في النقلة النوعية للإدارة ، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي¹ :

- أ. السرعة والوضوح : تخطت الإدارة الإلكترونية الحواجز الزمنية في ظل السيطرة التامة على المعلومات ، حيث لا تحتاج المستندات والأوراق إلى إعادة نسخها عدة نسخ ، وحفظها وإرسالها إلى الجهات المختصة .
 - ب. عالمية المعايير : أسهمت عالمية المعايير التقنية للإدارة الإلكترونية بشكل كبير في تخفيض تكاليف البحث عن القوانين واللوائح المنظمة للعمل الإداري ، وأصبح يمكن الحصول عليه بسهولة وسرعة ودقة عالية جدا .
 - ج. كلية الوجود : إن الإدارة الإلكترونية متاحة في كل مكان وفي جميع الأوقات ، ليس لها حدود زمنية أو جغرافية .
 - د. الأثر : قدرة المؤسسة التعليمية على التفاعل مع جميع العاملين وتزويدهم بالخدمات والمعلومات التي يحتاجون إليها ، مما يؤدي إلى زيادة عدد المستفيدين من مهارات الأداء الإداري .
 - ذ . الرقابة المباشرة : أصبحت الإدارة الإلكترونية بإمكانها أن تتابع وتراقب مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية لشفافية التقويم .
 - ر. السرية والخصوصية : تتفوق الإدارة الإلكترونية بالسرية العالية والخصوصية في إتاحة المعلومات والبيانات التي تمتلكها ، ولديها أنظمة منع اختراق مما يجعل الوصول إلى ملفاتها المحجوبة أمرا بالغ الصعوبة .
- ونستنتج أن الإدارة الإلكترونية تركز بشكل أساسي على عدد من الخصائص من أهمها :

- تختصر الإدارة الإلكترونية وقت التعامل مع الشؤون الإدارية .
- تسهل التواصل بين الجهات الحكومية ومؤسساتها .
- توفير دقة ووضوح العمليات الإدارية .
- تفر استخدام الأوراق العديدة والتخزين اللازمة .
- دعم الثقافة التنظيمية لجميع الموظفين ،
- تزايد من الترابط بين الإدارة الوسطى والعليا والموظفين .

¹ حميد راشد عبيد الدرعي ، مرجع سبق ذكره ، ص 465

المطلب الثاني : تطور الادارة الالكترونية

ومن اجل فهم الادارة الالكترونية فسوف نطرح ابعاد تطورها على مستويات متعددة وكالاتي :¹

أ. ان الادارة الالكترونية هي امتداد للمدارس الادارية وتجاوز لها : ان دراسة تطوير الفكر الاداري والمدارس الادارية يكشف ان المختصين في الادارة قد حددوا مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الاداري والمدار الادارية على مدى اكثر من قرن من الزمن فمن المدرسة الكلاسيكية (المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لماكس ويبر ، ومبادئ الادارة العلمية لفريدريك تابور ووظائف الادارة لهنري فايول) الى مدرة العلاقات الانسانية (في تجارب هاوثون للفترة 24-1993)، والتي تنامت وتوجت في المدرسة السلوكية ، والى المدخل الكمي اثناء الحرب العالمية الثانية ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينات ثم المدرسة الموقفية في الستينات فمدخل منظمة التعلم من الثمانينات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصمود الادارة الالكترونية .

ب. ان الادارة الالكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الادارة : ان التطور التكنولوجي اتجه منذ البدء الى احلال الالة محل العامل . وكان هذا في بدء في العمليات التشغيلية والاعمال اليدوية النمطية ، ثم انتقل الى اعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة كما في تصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب وتخطيط التشغيل ، لينتقل الى العمليات الذهنية المحاكاة للإنسان من لخال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الانساني سواء في الرؤية الالية او اللغة الطبيعية او الانظمة الخبيرة .

والانترنت وشبكات الاعمال هي التكنولوجيا الارقى والاكثر عوملة واسرع توصيلا والاكثر تشبيكا ، وكل هذا يجعل الادارة الالكترونية ذات ابعاد تكنولوجيا اكثر من اية مرحلة تاريخية تعاملت فيها الادارة مع التكنولوجيا . ولعل هذا يفسر ان التطور التكنولوجي في مجال الانترنت لا يقف عند الاجهزة وانما يتجاوزها وبدرجة اكبر الى البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات انجاز الاعمال والصفقات رقميا عن بعد .

ان الادارة الالكترونية هي نتيجة تطور تبادل البيانات الالكترونية ك مجال تخصص ضيق (بين حاسوب واخر ، او مجموعة حواسيب اخرى في نطاق اكايمي او عسكري) الى مجال الاعمال الالكترونية الواسعة . ان الاشكال الاولى لتبادل البيانات الالكترونية كانت معروفة قل الاستخدام الواسع للانترنت ، الا ان هذا التبادل كان متخصصا في مجالاته الضيقة ضمن وظيفة معينة ، الا ان تبادل البيانات الالكتروني مع الانترنت اصبح شبكة داخلية يمكن ان تغطي جميع العاملين في الشركة وشبكة خارجية تغطي علاقات الشركة مع الموردين والزبائن والمجموعة المشتركة من الشركات في شبكة الاعمال وكذلك التبادل المفتوح عبر الويب مع جميع مستخدمي الانترنت في العالم .

ج. من التفاعل الانساني الى التفاعل الالي : ان الادارة (وخاصة الكلاسيكية) نظرت البداية الى التفاعل الانساني نظرة سلبية لأنه يؤدي الى العلاقات شخصية وتنظيم لا رسمي في حين كانت البيروقراطية تقوم في احد مبادئها الاساسية على فصل العلاقات الشخصية عن العلم والوظيفة . وفيما بعد نظرت الادارة (خاصة السلوكية) الى التفاعل نظرة ايجابية لأنه يمكن ان يبدي الى تعاون ايجابي بين الادارة والعاملين وكذلك بين العاملين انفسهم لخدمة اهداف المنظمة

¹ نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 128، 130، 131، 132

المطلب الثالث : انظمة الادارة الالكترونية ومتطلبات تطبيقها

الفرع الاول:: انظمة الادارة الالكترونية

هناك العديد من الانظمة الالكترونية اللازمة للادارة الالكترونية مثل:¹

1. انظمة المتابعة الفورية وانظمة الشراء الالكتروني.

2. انظمة الخدمة المتكاملة.

3. النظم غير التقليدية ومنها:

- نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم .
- النظم الخبيرة والذكية.
- نظم الجودة الشاملة.
- نظم ادارة علاقة العملاء .
- نقاط البيع الالكتروني.

5. نظام الذاكرة المؤسسية: حيث يعتبر من البرامج الرائدة في مجال ادارة موارد المؤسسة ويقوم النظام بربط العاملين الموجودين بالمؤسسة ببعضهم البعض بغض النظر عن موقعهم الجغرافي بما يمكنهم من الاطلاع على أنشطة الادارات الاخرى من خلال هذا النظام ، ويعتمد نظام الذاكرة المؤسسية على بنية الانترنت حيث لا يحتاج المستخدم الى عمل تحميل اي برامج مساعدة .

الفرع الثاني: متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية

للادارة الالكترونية مجموعة من المتطلبات والتي يجب توافرها من اجل ضمان تطبيق ناجح الا ان هذه المتطلبات لا تكتمل الا من خلال وضع خطوات كفيلة ضمان عملية التحول ونجاحها والتي يجب ان تكون بدورها مدروسة بعناية، هذا بالإضافة الى بيان وتعداد التقنيات والانظمة اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية وهذا ما سيتم بيانه من خلال هذا الفرع.

1. التشريعية المتطلبات:

ذلك بوضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية قبل التطبيق، عن طريق تحديد الاطار القانوني الذي يقر بالتحول الالكتروني واثناء التطبيق اي تكملة للنقائص والفرغ القانوني اللازم، والذي يمكن ان يظهر في اي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق يوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الالكترونية وتحديد الاجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الادارة.²

اذ لا بد على الدول من اصدار تشريعات وما يتعلق منها بالسرية والخصوصية للبيانات المتداولة على الشبكات والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية، فالبدء بالتعامل عن طريق الشبكات قبل اصدار التشريعات الضرورية او تعديل

¹ راكز الزعاري ، غسان الطالب، مرجع سبق ذكره ، ص 29-30.

² عاشور عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، تخصص: الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 24.

التشريعات الحالية وتحديثها سيفتح المجال لبعض الاشخاص للقيام بعمليات غير مشروعة قد تؤدي الى القشاء على ثقة العاملين في الادارة والمستفيدين من خدماتها بهذا النوع من التعامل .¹

كما تم الزام الادارات العامة على تقديم بعض الخدمات الالكترونية في مجالات او قطاعات مثل مجال نشر القوانين، والقرارات الادارية، ومجال وضع نماذج المعاملات الادارية عبر شبكة الانترنت، اضافة الى مجالات التصاريح المالية والضرورية بحيث تلزم الشركات التجارية، وبعض فئات التجار بتقديم تلك التصاريح الكترونيا وفق شروط تحدد بأدوات تعاقدية .²

2. المتطلبات السياسية :

حيث تترجمها وجود ادارة سياسية داعمة لاستراتيجية التحول الالكتروني، ومساندة لمشاريع الادارة الالكترونية عن طريق تقديم العون المادي، والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الالكتروني والادارة الالكترونية، اذ تمثل مبادرة الادارة الالكترونية العامة في دولة الامارات العربية المتحدة على الصعيد العربي احدي النماذج التي وجدت تجنيد سياسي، وادارة لدى القيادة ، حيث انطلقت مبادرة دبي عام 1999 بموجب اعلان رسمي اصدره الشيخ محمد بن راشد ال مكتوم نائب رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، اذ سرعان ما تحولت الى واقع ملموس عبر برامج عمل يقوم على نقاط منها³ :

- ✓ اعتماد قناة موحدة لخدمة العملاء بالتعاون مع ادارة الخدمات الالكترونية من اجل تعزيز مستويات الكفاءة والفعالية .
- ✓ تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية اعتمادا على احداث التقنيات .
- ✓ ابتكار خدمات حكومية جديدة وربط بينات العمل في الدوائر الحكومية اعتمادا على احداث التقنيات.
- ✓ ابتكار خدمات حكومية جديدة وربط بينات العمل في الدوائر الحكومية، لتحقيق التكامل الذي ينهد الطريق لمبدا حكومة بلا اوراق وبدون طابور.
- ✓ تحديث الاجراءات الحكومية ووضع مقاييس متقدمة .
- ✓ توعية المجتمع بدون التحول الالكتروني، وضمان الحد الأدنى من المعرفة بكيفية استخدام الادوات التي تمكنهم من الحصول على خدماتهم من الدوائر الحكومية.

3. المتطلبات البشرية:

ان توفر القوى البشرية القادرة على التعامل الاداري الالكتروني بعد العنصر الفاعل والاهم في التحول نحو الادارة الالكترونية، فهم يمثلون القيادات الرقمية والمديرين والمحليين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري ويتولون التخطيط الاستراتيجي لعناصر الادارة الالكترونية وتنفيذها والتغلب على مشكلاتها، فالإدارة الالكترونية تتطلب مهارات خاصة في

¹ مريم عبدرية احمد السميري ، درجة تو افر متطلبات الادارة الالكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسيل التطوير ، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في اصول التربية بكلية التربية بالعصمة الاسلامية غزة، 2009، ص86

² عاشور عبد الكريم، مرجع سبق ذكره ، ص25

³ مريم عبدرية احمد السميري، مرجع سبق ذكره ، ص87.

التعامل مع الحاسب وطرق ادخال البيانات واسترجاعها وحفظها ونقلها وارشفتها او التعامل مع برامج واساليب حماية البيانات وطرق تنفيذ الرقابة الالكترونية .¹

هذا كله يتطلب عناصر بشرية مدربة يمكنها التعامل مع المتطلبات المادية والفنية اللازمة لإدارة المعلومات وتناولها عبر تنظيمات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية ومما لا شك فيه ان توفير العناصر البشرية المؤهلة وتدريبها باستمرار وتنميتها في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية مما يسهل من مهمة القيادات العليا عند اعداد استراتيجيات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وفي الواقع من مستوى الثقافة التقنية لدى العناصر البشرية سواء حديثي التعيين او الموجودين سابقا على راس العمل مما يجعلهم يتقبلون فكرة هذه الإدارة ويسهم بدرجة كبيرة في تقليل مقاومتهم للتغيير وبدون هذا العنصر البشري لن تتمكن الإدارات من تحقيق اهدافها حتى وان امتلكت اضعف المعدات والألات والاجهزة الإلكترونية.

4. المتطلبات التقنية :

ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة واكشاك إلكترونية في الأماكن العمومية والهواتف والفاكسات، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الاجهزة الادارية داخل الدولة وتمثل رؤية الملك عبد الله الثاني عربيا احدي الاستراتيجيات المحورية في تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية من خلال التنمية من خلال التنمية الاجتماعية والاقتصادية والتحول الى اقتصاد المعرفة، والاستفادة من الموارد البشرية ورأس المال، والاهتمام بإصلاح القطاع العام واستخدام التكنولوجيا كأداة تمكينية.²

تختلف متطلبات الإدارة الإلكترونية بين مبادرة إلكترونية بأخرى، وهذا حسب برامج التحول الإلكتروني وتبعاً لحجم المشروع الذي يستهدف الأنشطة الكلية، او الجزئية لوظائف وانشطة المنظمات الادارية. - تقنيات الإدارة الإلكترونية اللازمة للتحول :

توجد مجموعة من التقنيات للإدارة الإلكترونية والتي من أهمها ما يلي :³

1. شبكة ذات نطاق واسع واحدة تحتوي على (الفيديو، البيانات، الأصوات).
2. شبكة تقلل من زحمة مرور الاداء الفعال ومصاريف البرامج.
3. خدمات الويب.
5. إدارة المستندات الإلكترونية.
6. التخطيط الإلكتروني.
7. تعاون برامج الشركات.
8. الانترنت.

¹ ساسي مريم، الإدارة الإلكترونية دراسة مقارنة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في القانون العام، تخصص: إدارة مالية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، 2016، ص15، 14.

² حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية في التنظيم السياسي والاداري، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007، ص25.

³ طارق المبروك، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية واثرها في الاداء المنظمي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني الخاص، مستشفى مسلم التخصصي نموذجاً، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة القدس المفتوحة، د، ص7.

5. المتطلبات الادارية:

في اطار الوصول الى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الادارة العامة الالكترونية، لابد من ان يشمل التحول مجمل التعديلات التي يجب اجرائها على البنى والهياكل الادارية لأجهزة الدولة بهدف تبسيطها وزيادة مرونتها ورفع فاعليتها وبما ينسجم مع متطلبات عملية الحوسبة واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، ويندرج في هذا الاطار وضع المعايير والقواعد الناظمة الخاصة بإنتاج البيانات والتعامل معها وضبط تناقلها¹.

6. المتطلبات المالية :

يتطلب تطبيق الادارة الالكترونية ما يلي²:

- الدعم المالي لتوفير البنية فيما يتعلق بشراء الاجهزة وانشاء المواقع وربط الشبكات .
 - الدعم المالي اللازم لتصميم وتطوير البرامج الالكترونية اللازمة لتطبيقات الادارة الالكترونية.
 - الموارد المالية اللازمة لصيانة الاجهزة والبرامج الالكترونية.
- ان عملية التحول الى ادارة الالكترونية تتطلب تخصيص اموال كافية لتمويل عمليات التغيير والتأهيل والتدريب بالإضافة الى العنصر البشري المؤهل والقادر على استعمال الآلات التقنية الحديثة.

المبحث الثالث: مجالات ووحدات الادارة الالكترونية ومعوقات تطبيقها

المطلب الاول : مجالات الادارة الالكترونية

وعلى الرغم من تعدد مجالات الادارة الالكترونية ، الا انه يمكن بصفة عامة حصر المجالات الاساسية لهذه الادارة في مجالين اساسيين وهما:³

1- ادارة الاعمال الالكترونية:

يركز مفهوم ادارة الاعمال الالكترونية بصفة اساسية على قدرة منظمات الاعمال على تبادل كل من الاموال والبضائع والخدمات وكذلك المعلومات بشكل الكتروني وسواء كان هذا التبادل بين منظمات الاعمال بعضها بعض، او بين عملائها، او بينها وبين المنظمات الحكومية، كما يدخل ضمن مفهوم ادارة الاعمال الالكترونية كل المنظمات التي تستخدم شبكة الاتصالات الالكترونية في ادارة اعمالها وادارة اعمال موظفيها والربط بينهم ، وذلك كما هو الحال بالنسبة لمنظمات التامين الالكترونية والبنوك الالكترونية والمنظمات التجارية وشركات الطيران والسياحة، كما يلعب البعض الى اعتبار الخدمات الحكومية المؤتمتة(او ما يطلق عليه الحكومة الالكترونية) ضمن ادارة الاعمال الالكترونية.

2- الادارة الالكترونية للأعمال المعاملات الحكومية(الحكومة الالكترونية) :

ترتكز الادارة الالكترونية للأعمال الحكومية على حقيقة اساسية تقضي بان المنظمات الحكومية لشعب اساسا الى اداء مجموعة من الخدمات وان مجال هذه الادارة ينصب بصفة رئيسية على توفير المعلومات واتاحتها وتبادل الوثائق والمستندات التي تتعلق بأعمال هذه الخدمات ، وبالإضافة الى ذلك فان الادارة الالكترونية للأعمال الحكومية من خلال

¹ طارق عبد القادر ، قاشي علال ، الحكومة الالكترونية عوامل البناء والمعوقات في الجزائر ، مداخلة مقدمة ضمن اشغال اليومين الدراسي حول مستقبل الحكومة الالكترونية في الجزائر ، يوم 27 فيفري 2014، ص 07 .

² مريم عبدرية احمد السميري، مرجع سبق ذكره ، ص 89 .

³ توفيق عبد الرحمن ، مرجع سبق ذكره ، ص 218 .

استخدام شبكة الانترنت تتيح الفرصة لتوفير كل المعلومات عن أنشطة وخدمات المنظمات الحكومية، وذلك في ظل اطار من التفاعل بين كل من المرسل والمستقبل، الامر الذي ادى الى بناء علاقات جيدة بين كل من العاملين بهذه المنظمات بعضهم البعض، وكذلك بينهم وبين المستفيدين من خدماتها، ولقد اسهت الادارة الالكترونية اسهاما كبيرا بحيث تعاضم دورها وتفاقم في الآونة الاخيرة في كل مجالات الاعمال الحكومية.

حيث ظهر مصطلح جديد هو الحكومة الالكترونية والذي بمقتضاه تم تحويل كل اعمال ومعاملات المنظمات الحكومية مع المواطنين والمنظمات الاخرى الى صورة الالكترونية متكاملة تعتمد على اطار من الشفافية والوضوح الكاملين ما يتم انجازه من اجراءات داخل دائرة صنع واتخاذ القرارات.

المطلب الثاني : وحدات الادارة الالكترونية

ويسهب (العلاق، البشير) قائلان بان وحدات الادارة الالكترونية تتطلب الادارة الالكترونية للمنظمات المعاصرة ان يتضمن التنظيم الاداري لهذه المنظمات العديد من الوحدات الاتية :

1- ادارة قواعد البيانات والمعرفة الكترونيا .

2- ادارة الدعم التقني.

3- ادارة علاقات العملاء الكترونيا.

ومن اجل زيادة الفائدة سيتم القاء الضوء على كل مفردة بإيجاز، اذ يمكن اجمالها على النحو الاتي¹:

1- ادارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة الالكترونية:

تسمى هذه الادارات الى الاهتمام بصفة اساسية بتجميع اكبر قدر من البيانات والمعلومات والتي تتوفر امامها من مصادرها الالكترونية المختلفة والمتعددة، ثم نقوم بتحليلها للاستفادة منها بأفضل طريقة ممكنة، الامر الذي يترتب عليه صنع اتخاذ قرارات تتسم بالكفاءة والفاعلية.

2- ادارة الدعم التقني للعميل:

تهتم هذه الادارة بصفة اساسية بمساعدة العملاء خلال قيامهم بالتجوال في مقر اعمال المنظمة على شبكة الاتصالات الالكترونية، وذلك لمواجهة والقضاء على كل المشكلات والعقبات التي تواجههم، ويتم ذلك عن طريق المحادثات النصية التي تتم عبر هذه الشبكات الالكترونية مع هؤلاء العملاء، ومن خلال ذلك فان المنظمة تحتفظ بعملائها ولا تفقدتهم.

3- ادارة علاقة العملاء الكترونيا:

يتمثل الهدف الاساسي لهذه الادارة في المحافظة على وجود افضل العلاقات للمنظمة مع عملائها، كما تسعى ايضا الى زيادة الزيادات التي يقوم بها هؤلاء العملاء الى موقع المنظمة على شبكات الاتصالات الالكترونية، هذا وكمثال اخر فان الادارة الالكترونية للمنظمات المعاصرة تحتاج وتتطلب ايضا ضرورة تحويل بعض الوحدات الادارية التقليدية لديها الى العمل وفقا للنظم الالكترونية.

وتتمثل اهم هذه الوحدات الادارية فيما يلي :- (ادارة الشراء، ادارة البيع وادارة الحسابات وادارة الاعلان والترويج).

¹ العلاق بشير، التسويق الالكتروني، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2004، ص 200.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق الادارة الالكترونية

ان الادارة الالكترونية ظهرت نتيجة التطورات السريعة في مجال تقنيات المعلومات ، ولذلك فهي تعتبر قيد التجارب، ولا بد من وجود مشاكل ومعوقات تقف امام تطبيقها، واهم هذه المعوقات هي:¹

✓ عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الاداريين الذين يمتلكون قرار ادخال هذه التكنولوجيا مما يؤدي الى عدم تطبيق هذه الادارة الحديثة .

✓ عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل عدم تطبيق الادارة الالكترونية في مؤسساتها.

✓ ارتفاع اسعار بعض الاجهزة والبرمجيات الحديثة.

✓ اختلاف القياس والمواصفات بالاجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة بالربط بينهما.

✓ مازالت العديد من الآلات والاجهزة غير قادرة على الاتصال مع الحاسوب فمثلا من الصعب ربط الة النسخ الحالية مع الحاسوب .

✓ عدم وجود وعي معلوماتي حاسوبي عند المواطنين وهذا يشكل عائقا كبيرا في تطبيق الادارة الالكترونية ومن ثم الحكومات الالكترونية.

✓ نظام الادارة الالكترونية يحتاج الى ساعات خزينة كبيرة جدا لغرض خزن الرسومات والوثائق والبيانات باختلاف انواعها، وهذا يشكل معوقا كبيرا جدا في تطور هذه الادارة ، ورغم ظهور القرص الليزر والفيديو بسعته الواسعة، وقد يوفر هذا القرص جزءا من الحل لهذه المشكلة.²

✓ عدم وجود أنظمة وتشريعات امنية او التساهل في تطبيقها.

✓ قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية.

✓ التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الاداري .

✓ النظرة السلبية لمفهوم الادارة الالكترونية من حيث تقليلها للعنصر البشري.

✓ وجود الفجوة الرقمية بين الناس المتخصصين في مجال التقنية واخرين لا يفقهون شيئا من ايجابياتها.

✓ امن المعلومات هو تامين الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات للمستفيدين .

✓ غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة.³

كذلك توجد معوقات اخرى او معوقات تقف في وجه الادارة الالكترونية:⁴

1. غياب هيئات على مستويات عليا في الاجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي، وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الالكتروني لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الالكترونية وترقبته .

2. ايضا معوقات مالية وتقنية تتمثل في :

¹ جمعية ذهبية ، الادارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر نظام جديد (ل. م. د) في العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة، سنة 2015، ص 50 ، 51 .

² علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي مرجع سبق ذكره ، ص 237 .

³ محمد سمير احمد، الادارة الالكترونية، عمان ، دار المسيرة، ص 74 .

⁴ جمعية ذهبية، مرجع سبق ذكره ، ص 52 .

- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.
 - ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الادارة الالكترونية ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الادارة الالكترونية.
3. معوقات بشرية تتمثل في :
- الامية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية ، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
 - الفقر وانخفاض الدخل الفردي ادى الى صعوبة التواصل عبر شبكات الادارة الالكترونية .
 - تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك اجهزة حاسوبية ومعدات ، واخرى تفتقدها)، ادى الى ازدياد حدة التفرق.
 - اشكالات البطالة التي يمكن ان تنجم عن تطبيق الادارة الالكترونية، وحلول الالية محل الانسان، وهذا الاخير الذي يرفض ويقاوم التحول الالكتروني خوفا من امتيازاته ومنصبه.

خلاصة الفصل :

ان نجاح تطبيق الادارة الالكترونية داخل المنظمات الحكومية والخاصة، يتطلب ضرورة توفير المتطلبات المذكورة سابقا جميعها، فالإدارة الجيدة هي من تدرك اهمية تبني التكنولوجيا والتقنيات الحديثة، وذلك بالسعي الى توفير المتطلبات الضرورية لتطبيقها داخل المنظمة، بالإضافة الى تعزيز وعي الزبائن والمواطنين بمزايا وايجابيات تبني هذه التكنولوجيا، والعمل على تدريب وتكوين اطارات وقيادات من اجل ادارة جيدة وحكيمة للإدارة الالكترونية .
تبني اخر التطبيقات المتعلقة بالإدارة الالكترونية، يسهم في تقديم خدمات ومنتجات بجودة عالية، وبتكلفة اقل وفي وقت وجيز وهذا اليه كل المنظمات، وبالتالي تحقيق الفعالية والكفاءة المطلوبة والمرجوة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة لمؤسسة سوناظراك

تمهيد :

سوناطراك شركة وطنية مختصة بالنقل وتسويق الغاز الطبيعي عالميا في مجال الطاقة ان ما يمكن عرضه في هذا الفصل التطبيقي تكملة تتفصل النظري حيث اعتمدنا في تجميد هذا العمل على شركة سوناطراك كميدان تدريبي والذي دام شهرا وبالأخص المركب الصناعي GL2-z.

المبحث الاول : تعريف شركة سوناطراك

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول مؤسسة سوناطراك

الفرع الأول : نشأة المؤسسة

هي شركة عمومية شكلت لاستغلال الموارد النفطية في الجزائر . تأسست بمقتضى المرسوم القانوني رقم 491.63 في 31 ديسمبر 1963 . متنوعة الانشطة تشمل جميع جوانب الانتاج والاستكشاف والاستخراج والنقل والتكرير وفي اكتوبر 1968 عقدت اتفاقية الجمع بخلق نوع جديد من العلاقات مع المؤسسات البترولية ، وهذا الاتفاق يسمح لمؤسسة سوناطراك بتقوية موقفها بشكل حاسم ، وفي 1969 انضمت الجزائر ضمن منظمة الدول المصدرة للنفط OPEP سابقا OPEC حاليا .

تحتل المركز الثاني عشر في ترتيب شركات النفط في العالم في التقرير الدولي لأفضل 100 شركة نفطية لعام 2004 حسب ما اورده بيان صدر عن وزارة الطاقة والمناجم الجزائرية ، والمركز الاول في افريقيا وحوض البحر الابيض المتوسط وثاني اكبر مصدر للغاز الطبيعي المسال والغاز النفطي المسال وثالث مصدر للغاز الطبيعي في العالم . تتواجد شركة سوناطراك في كل من البلدان التالية :

جدول (01) : البلدان التي تتواجد فيها مؤسسة سوناطراك

إفريقيا	أوروبا	أمريكا
.مالي	.اسبانيا	.ولايات المتحدة الامريكية
.نيجر	.ايطاليا	
.موريتانيا	.البرتغال	
.تونس	.بريطانيا	
.ليبيا	.فرنسا	
.مصر	.روسيا	
.الجزائر		

المصدر : من المصادر الداخلية لمؤسسة سوناطراك

وهكذا اخذت سوناطراك على عاتقها قطاع المناجم المتوجه نحو البحث ، وحافظت على اسمها ورمزها باللون الاسود الذي يمثل البترول واللون البرتقالي الذي يرمز الى الصحراء .

تعريف مؤسسة سوناطراك :

تعد من اهم الشركات البترولية الدولية اثني عشر بعدما قطعت اشواطاً حاسمة ، حيث لم يترك التطور الاقتصادي العالمي للمحروقات اي خيار لسوناطراك غير انتهاج شروط في العمل وتغييراً جذرياً اذا اقتضت الحاجة ، وتسمى سوناطراك بالشركة الوطنية للبحث والإنتاج ، النقل وتحويل المحروقات وتسويقها (SONATRACH) ، شركة : SO / Société ، وطنية ، Nationale/NA ، نقل ، Transport /TRA ، تسويق /C Commercialisation ، محروقات ، H / Hydrocarbure .

الفرع الثاني : تعريف المركب GL2Z "مكان التبرص"

1-1 تعريف المركب :

يعتبر المركب أو المجمع البترولي- الصناعي للغاز الطبيعي من أهم حلقات سلسلة تحويل الهيدروكربون التي تديرها الشركة الجزائرية سوناطراك، حيث تعمل على نقل الغاز الطبيعي في شكل سائل والآتي من الحقول الغازية لمنطقة حاسي رمل عبر خطوط الأنابيب والذي يمكن استخراج منه فور وصوله الى المجمع مجموعة من الغازات وهي البروبان البوتان البنزين غاز الشحن.

2-1 بطاقة التقنية للمركب:

- التمرکز: بطيوة / 40 كلم عن وهران .8 كلم عن ارزيو .
- المساحة: 72 هكتار
- الموضوع: معالجة 10,5 مليار م3 .
- المنتج: غاز الطبيعي منبع GNL وغازولين
- المشيد: لجنة تفاوض الحكومية بالولايات المتحدة الامريكية .
- منبع التمويل: حقل حاسي الرمل
- عدد القطارات: 06
- حجم الانتاج: 17,2 مليون م3/ اليوم .
- حجم الغاز الطبيعي المميع: 8400 م3 / اليوم
- سعة التخزين: 03 احواض سعة كل واحدة 100000 م3
- اهم زبائن المركب: فرنسا، بلجيكا ، ولايات المتحدة الامريكية ، ايطاليا .
- تم توقيع عقد انشائه في 09 فيفري 1976 .
- اطلاق الاعمال في 13 أفريل 1977 .
- وضع حجر الاساس في 27 فيفري 1978 .
- بداية العمل في 29 جانفي 1981 .

- اول انتاج له للغاز الطبيعي المميع كان في 11 فيفري 1981.

- بتاريخ 20 جويلية 1981 اول تصدير للشحنة .

وينقسم المركب الى 03 مناطق

✓ منطقة الاستفادة : تؤمن بداية وحسن عمل المسارات الستة للتجميع ، بتزويد الطاقة مهما كانت مختلفة خصوصا ان الهياكل الاخرى تضمن انتاج البخار ، الكهرباء ، الماء المقطر ، ازوت

✓ منطقة المعاملة : وهي المرحلة الثانية وتكمن في معالجة الغاز الطبيعي ، تمييعه ثم تخزينه في 03 احواض بسعة 100000 م³ ومن جهة اخرى هناك حوضين من البتزين بسعة 45000 م³ ونذكر ايضا جهة تقسيم وفصل المحروقات

✓ منطقة التعبئة : الغاز الطبيعي المميع يرسل الى محطتين التعبئة لتعبئة في السفن بدرجة 162 م³ تحت ضغط جوي ، نجد على جانب كل محطة اربعة اذرع للتعبئة ، وبعد تعبئته يكون جاهزا للأرسال الى مختلف المناطق وخصوصا اوربا والولايات المتحدة الأمريكية .

الفرع الثالث : المهام الاساسية

تمارس شركة سوناطراك مهامها في الجزائر و عبر جميع أنحاء العالم و حيثما سمحت لها الفرصة مما جعلها تتواجد في وضعية تسمح لها بلعب دور قيادي و تعمل على تعزيز مرتبتها العالمية، وهذا راجع إلى المهام الأساسية التي لها دور هام ومنها ما يلي :

- تنفيذ استراتيجيات وسياسات ونشاط تمييع والفصل LQS وقسم الغاز الطبيعي المسال وغاز البترول المسال GNL&GPL
- التعاون مع هياكل قسم الغاز الطبيعي المسال /غاز البترول المسال GNL&GPL
- امداد غاز الشحن لوحدة HULIOS
- تحقيق خطط الانتاج من حيث اهمية الكمية، النوعية، المواعيد النهائية، القواعد، المعايير .
- أهمية احتياطاتها الكبيرة للطاقة منها 07% من الغاز الطبيعي.

المطلب الثاني : النشاطات الأربعة الأساسية للمؤسسة واهدافها:

الفرع الأول : النشاطات الأربعة الأساسية لمؤسسة سوناطراك .

تعمل شركة سوناطراك على حسن سير مهامها من خلال أنشطتها الأربعة (71 و المتمثلة في :

نشاط المنيع AMONT «AMNT» : تعتبر أول حلقة من سلسلة مهام شركة سوناطراك فهي تقوم بالاستكشاف و البحث عن تحركات الغاز الطبيعي و المحروقات إضافة إلى معالجة و تطوير الهيدروكربون قبل بعثه إلى نشاط المصب. نشاط نقل الهيدروكربون Transport par Canalisation «TRC» : وهو الحلقة الثانية من سلسلة الإنتاج و يهتم بنقل الهيدروكربون من سائل و غاز عن طريق القنوات من نشاط المنيع باتجاه نشاط المنيع باتجاه نشاط المصب و كما يتم تحميله عن طريق البواخر البترولية.

نشاط تجارة الهيدروكربون (التسويق) Commercialisation «COM»: تقوم سوناطراك بتجارة منتجاتها في الأسواق المحلية والعالمية مباشرة وبواسطة بنية تحتية "مصادر المؤسسة" النقل البحري للهيدروكربون من خلال توزيع و تقويم المنتج .

نشاط المصبب Liquéfaction & Séparation «LRP»: هو آخر حلقة في سلسلة الإنتاج حيث تقوم بتكرير البترول و تمييع الغاز الطبيعي دارسة و تطوير التكنولوجيات الحديثة و تتكون من عدة مركبات تلعب دور مهما قبل التسويق.

الفرع الثاني: اهداف المؤسسة سوناطراك

(1) اهداف استراتيجية:

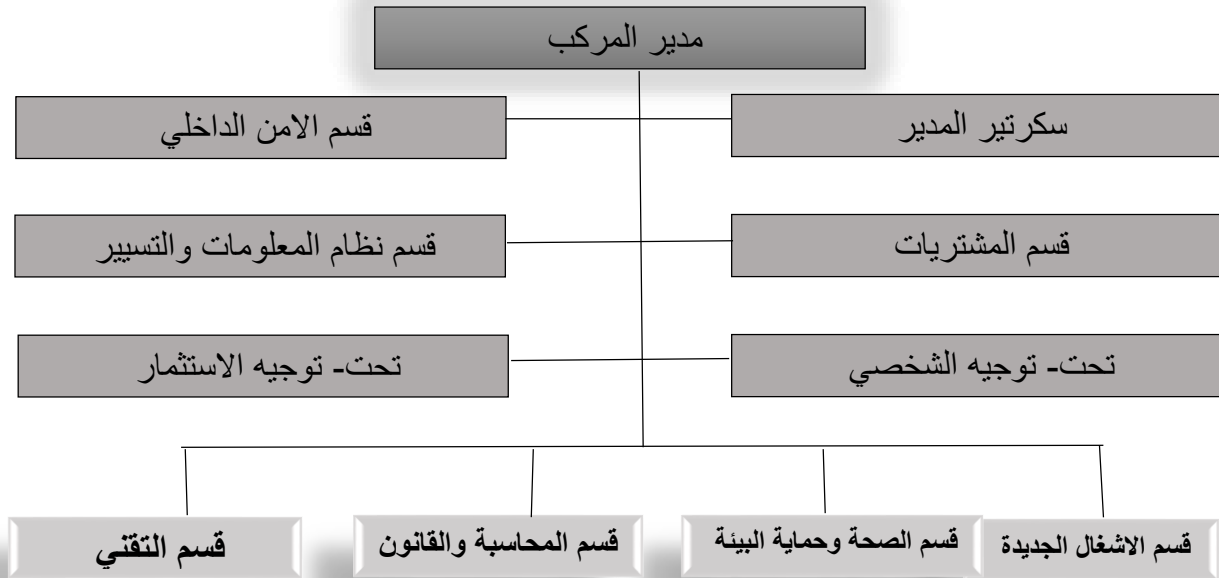
ترتكز الأهداف الاستراتيجية لشركة سوناطراك على تقوية قدراتها التكنولوجية والإدارية ، والتنمية الدولية ، وتنوع أنشطتها ، جميع هذه الأنشطة وضعت تحت سلطة نائب الرئيس وتحت اشراف الرئيس المدير العام بمساعدة من اللجنة التنفيذية للمجموعة .

(2) اهداف على مستوى دولي :

- الحصول على حصة في السوق المالي .
- تكون السياقة في ميدان تكامل النشاطات الصناعية على مستوى الاقتصاد الوطني وفي المغرب العربي.

المطلب الثالث : هيكل التنظيمي للمركب GL2Z

الشكل رقم (08): يوضح هيكل تنظيمي للمؤسسة.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المصادر الداخلية لمؤسسة سوناطراك GL2Z .

يمثل الشكل السابق الهيكل التنظيمي للمؤسسة سوناطراك GL2 حيث تنقسم الى عدة فروع او مصلحة :

المدير: هو مسؤول الأول عن اشراف على الاعمال اليومية ، وهو من يتأكد من اكمال المهام في وقتها المحدد ، يحدد التوجيه الاستراتيجي لضمان سير العمليات التشغيلية في الشركة .

سكرتير المدير: هو تنظيم المواعيد واعداد المذكرات واجراء المراسلات وحضور الاجتماعات وتحرير المحاضر ، واعداد وتقديم تقارير العمل ، وتكمل المهام الرئيسية : تنظيم مواعيد المدير / الرئيس وتذكيره بها والتعامل مع الاستفسارات والرد عليها وايصال البريد والمراسلات للمدير / الرئيس .

قسم الامن الداخلي : يساعد على حماية الشركة والحفاظ على سلامة الممتلكات والأشخاص ضد النوايا الخبيثة والتطفل (المادي او الافتراضي) ، السرقة ، اختلاس الممتلكات ، الاضرار ، اعمال الشغب ، التجسس الصناعي .

قسم المشتريات : هي الإدارة المسؤولة عن التخطيط المسبق لتوفير كافة مستلزمات المؤسسة التي تحتاج اليها ، واجراء الرقابة عليها ، لتحقيق اهداف المؤسسة وأداء وظائفها على اكمل وجه .وبناء على ذلك يمكن القول ان إدارة المشتريات تركز جهودها لإتمام عمليات الشراء بالكمية المطلوبة ، والجودة المثالية ، والسعر الأنسب ، والوقت المحدد و مصدر التوريد الأفضل .

قسم نظام المعلومات والتسيير : يهدف هذا البرنامج الى دراسة البيانات الرقمية بشكل موسع عن طريق استخدام أجهزة وبرمجيات الحاسب . يمثل نظام المعلومات مجموعة من المكونات التي تعمل معا لإدارة معالجة البيانات وتحليلها وتخزينها واسترجاعها .

تحت -التوجيه الشخصي : هو تنسيق جهود الافراد وارشادهم وتحفيزهم للعمل نحول تحقيق اهداف المؤسسة بأعلى درجة من كفاءة والفعالية .

تحت -التوجيه الاستثمار : العمل على توحيد وتبسيط إجراءات التقدم للمشاريع الاستثمارية مع الإدارات المختصة .توفير الدعم الكامل للمستثمرين .

قسم الاشغال الجديدة :يهدف الى التطور والتحسين للمنشآت الصناعية التي لديك بالفعل او التي ترغب في اقامتها، لتحسين كفاءة الإنتاج وظروف عمل الموظفين .

قسم الصحة وحماية البيئة : يسهر في تحديد سياسة الجودة والسلامة للشركة (الموظفين ، الموارد ، ظروف العمل واحترام البيئة) ويضمن منع المخاطر والحوادث التي يمكن ان تحدث داخل الشركة وتعرض سلامة الموظفين للخطر .

قسم المحاسبة والقانون : يهدف الى مواكبة التطورات والاحتياجات المعاصرة لكون النظام المحاسبي يستمد وضعيته القانونية حيث تخضع المؤسسات في اعمالها لقانون المؤسسة وأيضا تعتبر المحاسبة اشد صلة بالقانون والذي يعد احد المصادر الإلزامية لبعض المبادئ والإجراءات التي تتعلق بالمحاسبة .

القسم التقني : يتضمن هذا القسم مجموعة من المهندسين الذين يتمتعون بالخبرة في فهم التقنيات المختلفة التي سيتم تنفيذها لتطوير أداة علمية .

المبحث الثاني : نظام التسيير الإلكتروني للوثائق لمؤسسة سوناطراك

ظهر في العصر الحالي تطورا تكنولوجيا وتقنيا مذهلا ، ساهم في ظهور الكثير من المفاهيم والتطبيقات الحديثة ، من بينها نظم المعلومات المتخصصة ، التي احدثت تحولا في التعامل مع المعلومات المختلف انواعها ، وتعتبر نظم التسيير الإلكتروني للوثائق GED من ابرز التطبيقات الحديثة المتخصصة في تسيير الوثائق والمعلومات التي تحملها ، وذلك بشكل إلكتروني عبر سلسلة من العمليات ، حيث تم اعتماد هذه النظم من قبل العديد من المؤسسات باختلاف قطاعاتها وتخصصاتها . وتعد مؤسسة سوناطراك بالجزائر من اهم المؤسسات الاقتصادية على مستوى الوطني ، ولكثرة الانشطة على مستواها والتي جعلتها في حاجة متزايدة وملحة للمعلومات المتخصصة في كل وقت ، ادركت المؤسسة اهمية تواجد نظام معلومات إلكتروني دقيق لتسيير وثائقها وتبادل المعلومات على مستواها ، بشكل يفعل نشاطاتها التقنية والإلكترونية والادارية والمالية ، فكان نظام التسيير الإلكتروني للوثائق احد الحلول المعتمدة لتسيير تداول المعلومات بالمؤسسة ، حيث تم اعتماده لدائرة ارشيفها العامة على ان يشمل كل المؤسسة بكل وحداتها .

المطلب الاول : تعريف التسيير الإلكتروني للوثائق GED

التسيير الإلكتروني للوثائق ، او التسيير الإلكتروني للمعلومات والوثائق هو مجموعة من الادوات والتقنيات التي بواسطتها يمكن ترتيب ، تسيير ، وحفظ الوثائق واسترجاعها من خلال جملة من تطبيقات الاعلام الالي في اطار النشاط العادي للمؤسسة ، ونتيجة لهذا يمكن لموظف الارشيف مثلا ان يصل الى قيود الوثائق في وقت قياسي قد يقدر بالثواني . بمعنى ان التسيير الإلكتروني للوثائق سيمكن الموظف من استرجاع الوثائق التي يحتاج اليها عند ادائه لعمله دون مغادرة موقع عمله .

اذا طبقنا هذا المثال البسيط والواقعي على مختلف الحالات المماثلة التي نجدها في المؤسسة ، سواء في معالجة المواد المتنوعة ، او تسيير ملفات المستفيدين ، وملفات الموظفين وغيرها ، بذلك نلاحظ ربح الوقت الذي توفره هذه التقنية . يمكن ان يتعدا التسيير الإلكتروني ذلك الى تسيير حجم ضخم من المعلومات ، وايجاد نظام الي لتوزيع الوثائق وبناء قواعد المعلومات ... الخ . تظهر هذه العمليات في شكل تطبيقات لها طابع اداري او الارشفة الإلكترونية التي تحقق بفضل التسيير الإلكتروني للوثائق لرفع من انتاجية ومردودية المؤسسة⁸⁸ .

وكتعريف عام للتسيير الإلكتروني للوثائق الإلكترونية هو مجموع التقنيات التي تسمح وتتيح الوصول بكل سرعة وبأقل تكلفة ممكنة للمعلومات والوثائق التي تسييرها المؤسسة او تلك التي ترد اليها سواء كانت مؤسسة او ادارة ، فالتسيير الإلكتروني للوثائق مطلوب ولا بد منه حيثما وجدت تضخم في الوثائق مثل الوثائق التقنية او الملفات التامين ، ونتيجة لهذا يمكن للمكتبي او الارشيفي مثلا ان يصل الى رموز (شفرات) الوثائق في وقت قياسي يقدر بثواني⁸⁹ .

ومن هنا نستنتج ان التسيير الإلكتروني هو عبارة عن مجموعة من الادوات والتقنيات التي بواسطتها يمكن ترتيب وحفظ الوثائق واسترجاعها في اي وقت واقل جهد وتكلفة من خلال مجموعة من تطبيقات الحاسب الالي .

⁸⁸ غزال عادل ، التسيير الإلكتروني للوثائق ، الجزائر : دار الالمنية للنشر والتوزيع . ط 1 ، 2012 ، ص 37 .

⁸⁹ بن سبتي عبد المالك ، التسيير الإلكتروني للوثائق . مجلة المكتبات والمعلومات . مج 2 ، ع ديسمبر 2003 ، ص 22-9

المطلب الثاني : اصناف التسيير الالكتروني

يمكن توزيع تطبيقات التسيير الالكتروني للوثائق على خمسة اصناف هي⁹⁰:

1. التسيير الالكتروني الاداري للوثائق :

ان التسيير الالكتروني للوثائق بشكل عام هو جزء من التطبيقات الاجمالية للتسيير ، يمكن المستفيد من الوصول السريع الى صور عن الوثائق التي يريدتها من دون ان يتنقل ، او تتجمع الملفات على مكتبه بشكل يجعل من الصعوبة استرجاع ما يحتاجه من وثائق في الوقت المناسب . يمثل التسيير الالكتروني للوثائق دور مهم في مختلف القطاعات الموزعة على نطاق واسع ، مما يستوجب دعم النظام بوسائل وادوات اتصال متطورة بحيث تستطيع مختلف الوحدات ان تتبادل المعلومات والوثائق في ما بينها عبر الشبكة .

2. التسيير الالكتروني للوثائق المكتبية :

يتجسد التسيير الالكتروني للوثائق والمعلومات في اطار الاعمال الادارية التقليدية التي يسيطر عليها اسلوب الاتصال في اطار العمل الجماعي ، يستخدم التسيير الالكتروني للوثائق الاداري برمجيات تقليدية معروفة مثل Excel و Word التي تستخدم في تحرير النصوص وكتابة الوثائق المختلفة ، كما ان هذا النظام يعطي فرصة تبادل الوثائق والمعلومات من خلال المراسلات الالكترونية .

3. التسيير الالكتروني للوثائق الارشيفية :

يعرف بالأرشفة الالكترونية ، يقوم بالتخزين والتكشيف التلقائي ، حيث تخضع جميع الوثائق المطبوعة وغير المطبوعة الى تطبيقات معينة باستخدام ادوات الأعلام الألى من تجهيزات وبرمجيات ، ويتم حفظ نسخ الالكترونية للمواد الارشيفية ، مما يمكن من تخزينها في موزعات النظام او وسائط الكترونية .

4. التسيير الالكتروني للأرصدة الوثائقية :

يعرف عمل التسيير الالكتروني للوثائق والمعلومات في البحث الوثائقي على نطاق اوسع بالمكتبات ومراكز المعلومات ودور الارشيف ، يقدم النظام امكانيات للوصول من محتويات الوثائق (النصوص ، الاشكال ، الصور) يتميز هذا النوع من انظمة التسيير الالكتروني للوثائق والمعلومات باعتماد طرائق للتكشيف والبحث التي تتطلب وجود مكان ، وهذا يستدعي تبني استراتيجيات دقيقة في التكشيف والبحث تبعا لنوعية الوثائق .

5. التسيير الالكتروني التقني للوثائق والمعلومات :

يسمى في بعض الحالات بالتسيير الالكتروني المهني للوثائق والمعلومات ، ويتعلق بجميع التطبيقات الخاصة بالتسيير الوثائق الالكتروني مهنة معينة ، يطبق هذا النوع من الانظمة في المخابر الكبرى ، ومكاتب دراسات التحكم في الوثائق الخاصة بها ، وامكانيات تبادل المعلومات و الوثائق بين فروعها المختلفة .

⁹⁰ بن السبتي عبد المالك ، مرجع سبق ذكره، ص9-22.

المطلب الثالث : مراحل تسيير الالكتروني

يتمثل فيما يلي⁹¹:

أ. الاقتناء :

تتميز المعلومات في نظام التسيير الالكتروني للوثائق والمعلومات بكونها الكترونية ، لذا من الضروري القيام بعمليات ادخال هذه المعلومات الى النظام واقتنائها ، ونظرا لكون الماسح scanner ، او جهاز الرقمنة numériseur هو رمز التسيير الالكتروني للوثائق والمعلومات الذي يقوم بتحويل الوثائق المطبوعة الى صورة الكترونية يمكن تداولها بواسطة الحاسوب ، فانه يعتبر اداة أساسية لاقتناء المعلومات لكن ينبغي التذكير بضرورة تسيير بقية الأنواع الأخرى من الوثائق بما فيها التي توجد على صورتها الالكترونية ، إضافة الى الوثائق الورقية وبشكل عام فان الوثائق الأكثر تداولاً هي الاستنساخ عن بعد ، الوثائق المكتبية ، الخرائط ، ملفات الاعلام الالي ، مسجلات الصوتية ، الصور المتحركة الخ

تمر عملية اقتناء المعلومات والوثائق في نظام التسيير الالكتروني للوثائق والمعلومات بعدد من المراحل أهمها :

✓ تحويل او تعديل احجام الوثائق .

✓ التحكم في هيكلتها ومكوناتها .

✓ الحصول عليها من خلال تشكيلة من أدوات الحفظ والمعالجة .

يتطلب تسيير كل حجم معين من الوثائق بعض التجهيزات والبرمجيات أهمها جهاز السكاينر ، بطاقة الفاكس ، برنامج تحويل الملفات وغيرها كما ان شروط الاقتناء تتوقف على أنواع الوثائق وحجمها ، وطرق تنظيمها وبهذا فان مصلحة الرقمنة المشتركة توفر جملة من الخدمات أهمها:

● خدمات البريد.

● توزيع المهام على مناصب العمل الموجودة تحت تصرف المستفيدين.

● تأمين الوثائق والمعلومات.

● استخدام السكاينر المركزي او ما يسمى بمركز الرقمنة.

ب. التشفير : ويتمثل فيما يلي :

- اقتناء الكشافات :

تتطلب رقمنة وسائط المعلومات اقتناء كشافات بهدف ترتيب الوثائق والبحث عنها لاحقا فالتشفير هي عملية هامة وضرورية لحسن سير نظام التسيير الالكتروني للوثائق والمعلومات لذا يجب اختيار طريقة فعالة في تشفير والتصنيف الدقيق والمدروس للكشافات .

ان فعالية نظام التسيير الالكتروني للوثائق والمعلومات تتوقف على الكشافات في حد ذاتها على نظام التشفير المعتمد ومدى استجابته لاحتياجات المؤسسة ، ان اقتناء الكشافات يجعلنا ما بين عدد من الاختيارات ابسطها وأكثرها فعالية في معظم الحالات هو اعداد الكشاف بطريقة تقليدية من خلال ملا استمارات مراقبة للوثائق التي تم رقمتها .

⁹¹ بن السبتي عبد المالك ، مرجع سبق ذكره، ص 14_18 .

يمكننا الحصول على الكشافات بطرق أخرى تناسب مع نوعية الوثائق التي تم معالجتها ، ونوعية التطبيقات المعتمدة ، اذ يمكن استخلاص الكلمات المفتاحية بواسطة برنامج متخصص من الوثائق الالكترونية ومعالجة النصوص الفائقة ، والتعرف التلقائي على الرموز من المخطوطات والنصوص المطبوعة ، استخدام مختلف الأساليب المغناطيسية للتعرف على الوثائق .

- الكشف الضوئي على الرموز (OCR) :

قبل اختيار الكشف الضوئي على الرموز كتقنية لاقتناء الكشافات ، من الضروري دراسة نوعية الوثائق وخصائصها ، ومحتوى النصوص التي نريد الكشف عنها ، وتقنيات المراقبة وتصحيح الأخطاء المستخدمة ، ان الكشف الضوئي على الرموز المطبق في أنظمة التسيير الالكتروني للوثائق والمعلومات من الضروري اخذه بنوع من الحيطة والحذر على اعتبار انه قد يقدم معلومات لا تخدم معنى النصوص المرقمنة ، تقاس فعالية محركات الكشف الضوئي عن الرموز تبعاً لنوعية الحالات محل المعالجة .

يستخدم الكشف الضوئي عن الرموز في نظام التسيير الالكتروني للوثائق والمعلومات في حالتين :

- رقمنة الصفحات بكاملها ، وتحويل النصوص وتكشيف النصوص الفائقة بواسطة قواميس لتصحيح الأخطاء
- معرفة محتويات بعض المناطق بعد استعمال هذه المناطق بمثابة كشافات .

تتوقف جودة استخدام الكشف الضوئي عن الرموز على مدى تجانس الملفات ونوعية احجامها وجودة طباعتها .

ج. تقنيات التكشيف :

الهدف الرئيسي من التكشيف هو وصف الوثائق المستعملة لاحقا لذلك فان الدراسة الوصفية للوثائق تتناول جانبين:

- ✓ وصف خارجي للوثائق تشمل معلومات عن نوع الوثائق ، ومصدرها ، تواريخ انشائها الخ .
- ✓ وصف لمحتوى الوثائق ، مع ذكر صعوبات التكشيف وهناك عدد من تقنيات التكشيف نذكر منها :

1. قوائم الكلمات المفتاحية والقواميس لمراقبة وانتقاء الكشافات .
2. التكشيف الاحصائي المتمثل في الغاء الكلمات فارغة المعنى ، واحتفاظ فقط بالكلمات المفتاحية الهادفة التي لها مدلول وتردد معين .
3. تكشيف النصوص المتكاملة المربوطة بقواميس ومكانز .
4. التحليل اللغوي او اللساني .

ان الهدف الاسمي من تقنيات التكشيف هو انشاء قاعدة معطيات بمختلف عناصر وصف الوثائق ، بما يمكن من إيجاد الروابط ما بين الواصفات والوثائق وعلى ضوء قاعدة المعلومات هذه يمكن اجراء الأبحاث وانتقاء الوثائق .وعلة ضوء قاعدة المعلومات هذه يمكن اجراء الأبحاث وانتقاء الوثائق .

ان النظام التسيير الالكتروني للوثائق والمعلومات يجعل محتويات الوثائق التي تمت معالجتها مجهزة بأشكال مختلفة لتنظيم المعطيات كما يلي : - قواعد معطيات مترابطة وعلاقية .

-ملفات عكسية .

-ملفات انتقائية مكشوفة .

المبحث الثالث : محتويات تطبيق GED.

يتعلق هذا الدليل بتشغيل حل 5.1 GED Ever suite المنتشر على مستوى وحدة نشاط LRP الخاص بسوناطراك . وهو يعرض الوظائف الأساسية لتشغيل EDM . 5.1 Ever suite ويغطي الخطوات الوظائف التالية :

- تسجيل الدخول / الخروج الى الحل .
- التعامل مع الوثائق وفهارسها .
- بحث بسيط وبحث متقدم .
- التقارير التلقائية والشخصية .

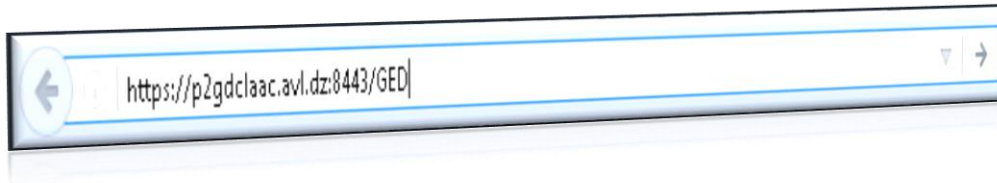
المطلب الأول : الوصول الى تطبيق GED والتعامل مع السجلات .

الفرع الأول : الوصول الى تطبيق GED.

1_ المصادقة :

- الوصول الى عنوان GED.

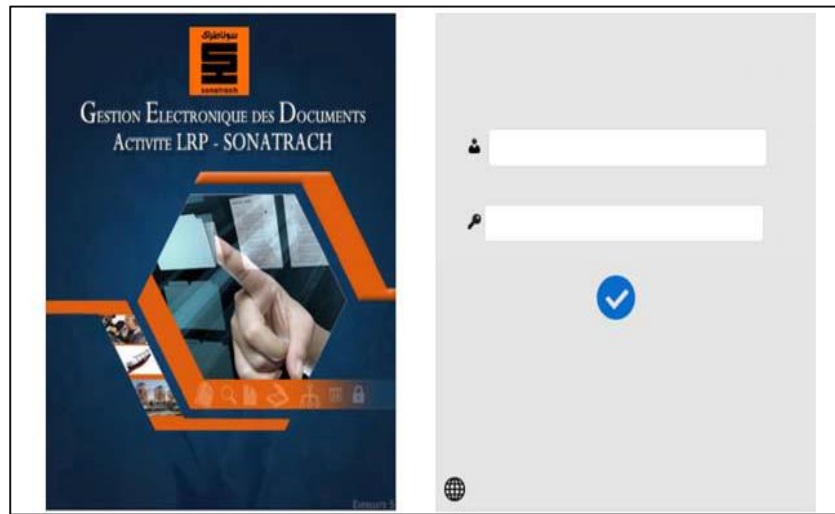
الشكل (09) : الوصول الى عنوان URL ل GED



المصدر : من مؤسسة سوناطراك GL2Z .

- ادخل حسابك وكلمة المرور

الشكل (10) : اتصال GED



المصدر : من مؤسسة سوناطراك GL2Z .

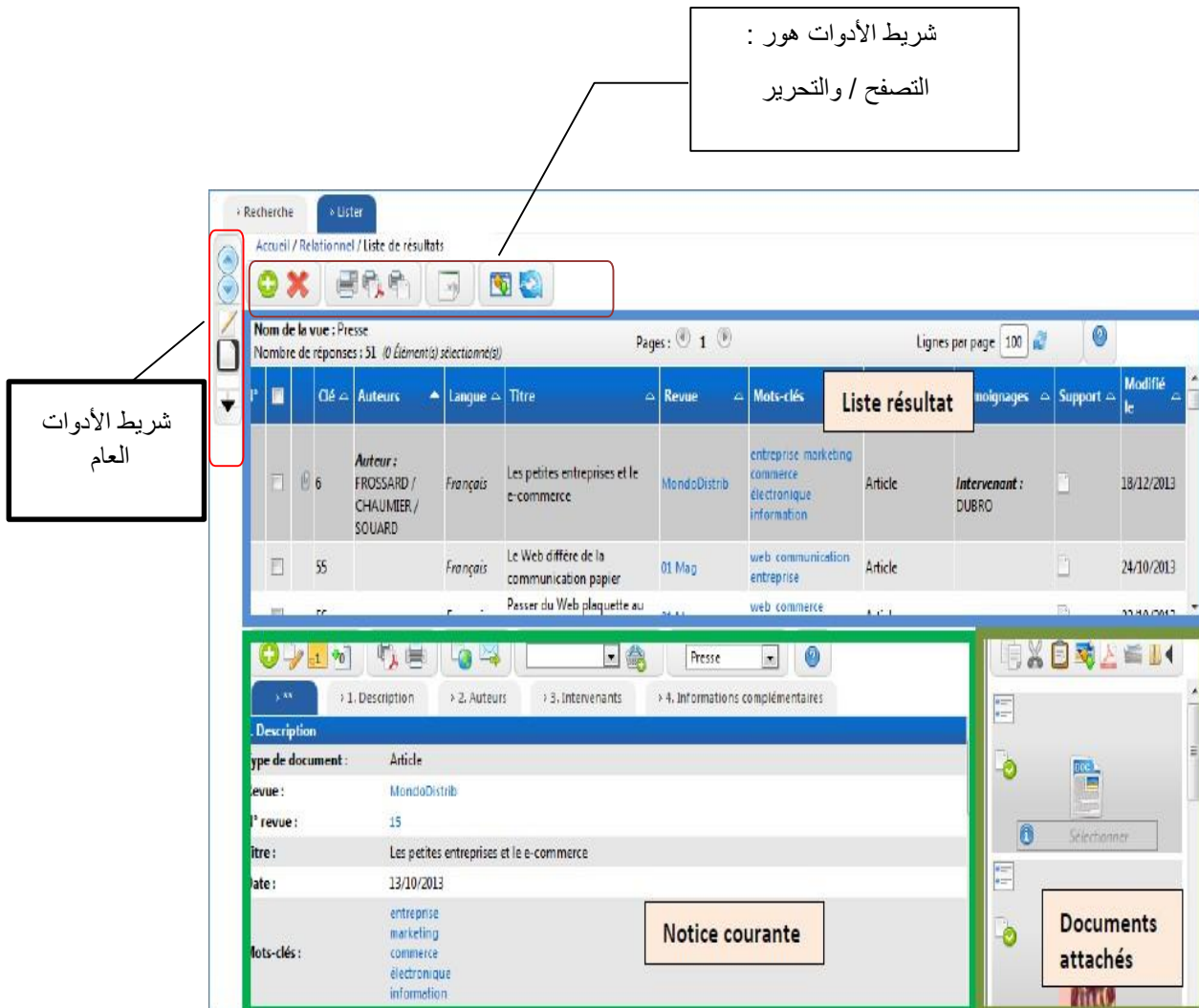
2- وصف التطبيق :

توفر علامة التبويب (قائمة) العديد من الأدوات ومناطق العرض بما في ذلك :

✓ الأدوات العامة ، في شريط الأدوات العمودي :

- أدوات التنقل من ملف الى ملف .
 - أدوات العرض والتحرير .
 - أدوات عرض المنطقة .
- ✓ قائمة النتائج في المنطقة المركزية العليا ، مع شريط الأدوات الخاص بها .
- ✓ عرض الاشعار الحالي واي مستندات مرفقه في المنطقة الوسطى السفلية ، مع شريط الأدوات الخاص به .

الشكل (11) : قائمة مناطق عرض علامة التبويب .



المصدر : من مؤسسة سوناطراك GL2Z .

_ أدوات الملاحظة :

الشكل (12) : أدوات التنقل .




المصدر: من مؤسسة سوناطراك GL2Z .

يسمح لك بهذان السهمان بالتنقل في قائمة النتائج ، من خلال رفع المؤشر لأعلى او لأسفل والذي يحدد السجل الحالي المميز والعروض اسفل القائمة .

_ أدوات عرض المنطقة :

وتتعلق منطقة العمل المركزية بقائمة النتائج والنموذج الحالي والمستندات المرفقة بالنموذج الحالي .هذه المناطق الثلاث قابلة للتكيف ويمكن تغيير حجمها حسب الحاجة .

-يؤدي النقر على  أيقونة (وضع 03 نوافذ) الى عرض أدوات إدارة منطقة العمل

-يؤدي النقر فوق الرمز  الى إخفاء هذه الأدوات .

الشكل (13) : أدوات عرض المنطقة .

	<p>Accès à la gestion du mode d'affichage des 3 fenêtres :</p> <p>Liste résultat, Fiche courante et ses Documents attachés (les 3 zones)</p> <p>Liste résultat et Fiche courante (bleu et vert)</p> <p>Liste résultat et Documents attachés à la fiche courante (bleu et orange)</p> <p>Fiche courante et ses Documents attachés (vert et orange)</p> <p>Liste résultat (bleu)</p> <p>Fiche courante (vert)</p> <p>Documents attachés à la fiche courante (orange)</p> <p>Retour à la configuration par défaut (zones redimensionnées à leur taille d'origine).</p>
--	---

المصدر: من مؤسسة سوناطراك GL2Z .

الفرع الثاني : التعامل مع السجلات .

1_ الوصول الى التسجيلات :

يؤدي اختيار فئة مستند في القائمة الموجودة على اليسار الى عرض قائمة السجلات ذات الصلة .


الشكل (14) : قائمة التسجيلات .


N°	Périodique	Auteur	Titre	Numéro	Mots-clés
1	01 Informatique		Les cinq contrats de la semaine	0	Infotechnique/Parlement européen/GED/Bibliothèque
2	01 Informatique	Jacquot Thierry	Vers une synergie entre workflow, GED et intranet	0	Workflow/GED/Intranet/Flora
3	Archimag	Roumieux Olivier	Bogue de l'an 2000 : le ver est dans le fruit	0	An 2000/Doris/Loris/Clara/Flora /Acte+
4	Archimag	Remize Michel	La GED démultipliée	0	Documation/Parlement Européen/TAURUS+
5	CXP Informations		Signature électronique et législation	0	Infotechnique


المصدر : من مؤسسة سوناتراك GL2Z .


2_ الإجراءات المحتملة على مجموعة من السجلات :


إضافة سجل . 

حذف السجل (السجلات) المحددة . 

طباعة اشعار بالتسجيلات الحالية و / او المستندات المرفقة . 

طباعة دفعات من الاشعارات و/ او المستندات المرفقة . 

تصدير السجلات المحددة الى ملف Excel . 

فرز السجلات . 

المطلب الثاني : التعامل مع التسجيل الحالي والمستندات المرفقة .

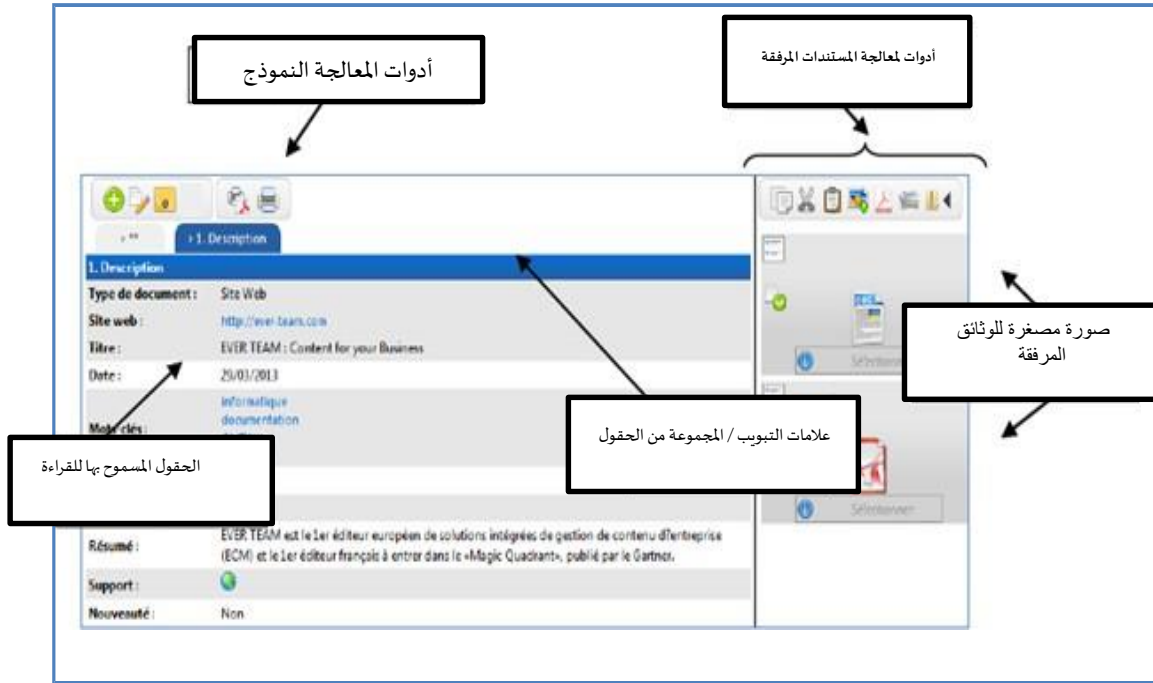
الفرع الأول : التعامل مع التسجيل الحالي .

1_ الوصول الى التسجيل

يؤدي تحديد سجل الى عرض تفاصيل السجل مع المستندات المرفقة .


في وضع التشاور:

الشكل (15) : الوصول الى التسجيل في وضع الاستشارة .

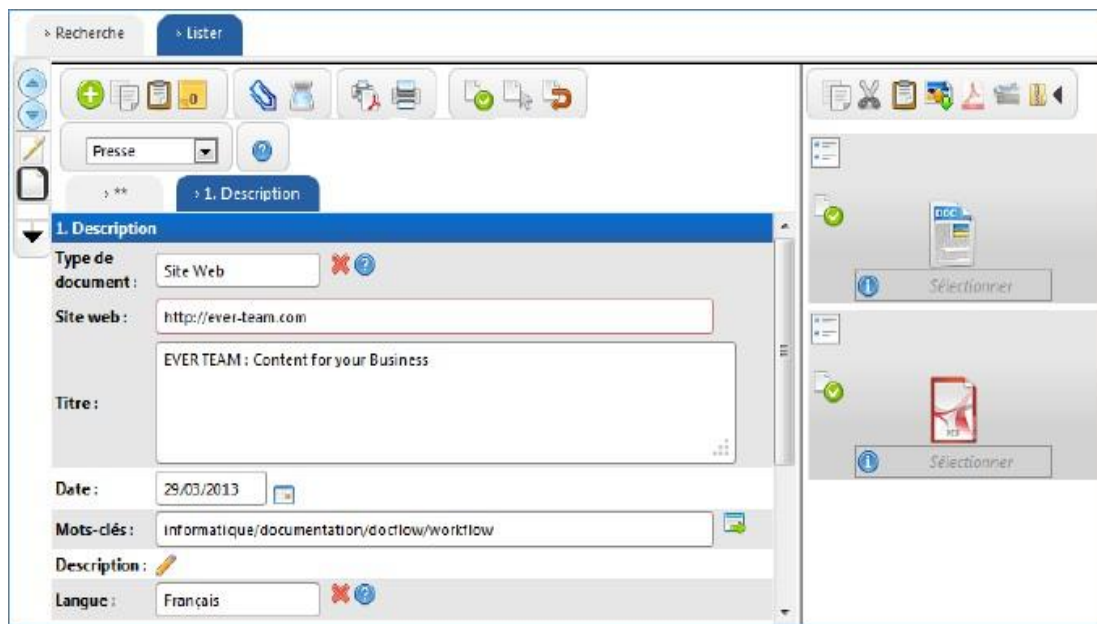


المصدر: من مؤسسة سوناتراك GL2Z .

في وضع التحرير:










يتيح لك النقر فوق الزر  الدخول الى وضع التعديل للتسجيل الحالي .

الشكل (16) : الوصول الى سجل في وضع التحرير.



المصدر : من مؤسسة سوناتراك GL2Z .

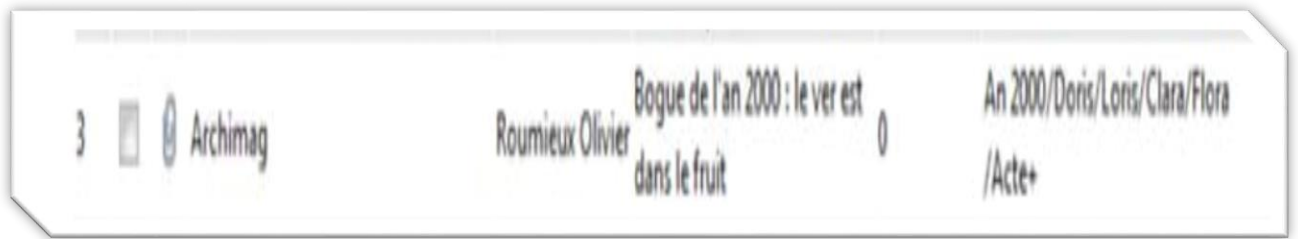
2_ الإجراءات المحتملة على السجل المحدد :

-  تعديل صفات التسجيل (تحرير سمات السجل) .
-  إضافة تعليق توضيحي الى التسجيل .
-  طباعة الأشعار والمستندات المرفقة للسجل المحدد .
-  طباعة الأشعار و / او المستندات المرفقة للسجل المحدد مع الخيارات .
-  نسخ لصق ، نسخ المعلومات من التسجيل الحالي ، اللصق المعلومات المنسوخة .
-  ارفاق المستندات بالسجل الحالي ، يتم تحديد المستند اما عبر زر التصفح ، او عن طريق سحب / اسقاط المستند من مستكشف Windows الى زر التصفح .
-  مسح المستندات ضوئيا ورافاقها بالسجل الحالي .
-  التحقق من صحة التعديلات عن طريق التبديل الى وضع التشاور للأشعار الحالي .
-  التحقق من صحة التعديلات عن طريق التبديل الى وضع التعديل للسجل الحالي .
-  الغاء التغييرات التي تم اجراؤها على السجل الحالي .
-  طباعة الأشعار والمستندات المرفقة للسجل المحدد .
-  طباعة الأشعار و / او المستندات المرفقة للسجل المحدد مع الخيارات .

الفرع الثاني : التعامل مع المستندات المرفقة

1_ الوصول الى المستندات المرفقة بالتسجيل :

- قم بالوصول الى السجل المرفق به المستند ، ثم قم بالوصول الى المستند عبر الصورة المصغرة .
- يمكنك المتابعة مباشرة لفتح المستند المرفق الأول من خلال النقر على مشبك الورق المعروف على سطر التسجيل .
- الشكل (17) : تصور الوثيقة الأولى المرفقة بالسجل الحالي .

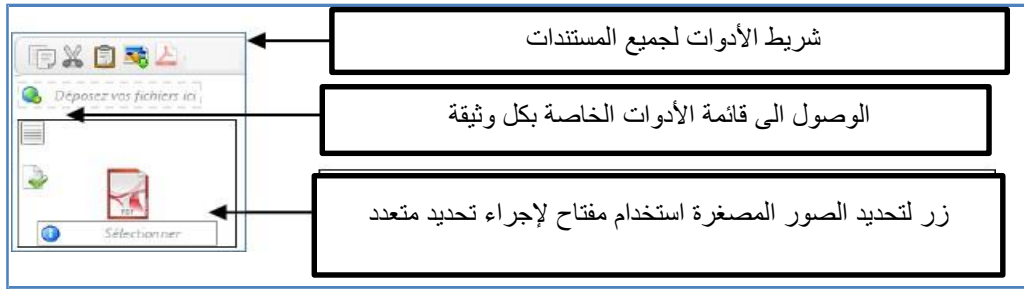


المصدر : من مؤسسة سوناطراك GL2Z .

2_ الإجراءات المحتملة على جميع المستندات المرفقة :


- يمكن تنفيذ مجموعة من الإجراءات على المستند واحد او اكثر من المستندات المرفقة في نفس الوقت . يتم الوصول الى المستندات المرفقة بعد الوصول الى سجل المرفقات .


الشكل (18) : التعامل مع المستندات المرفقة .





المصدر : من مؤسسة سوناتراك GL2Z .

نسخ المستندات المحددة . 

قص المستندات المحددة . 

لصق محتويات الحافظة . 

قم بتغيير ترتيب الصور المصغرة للمستندات المرفقة يدويا . 

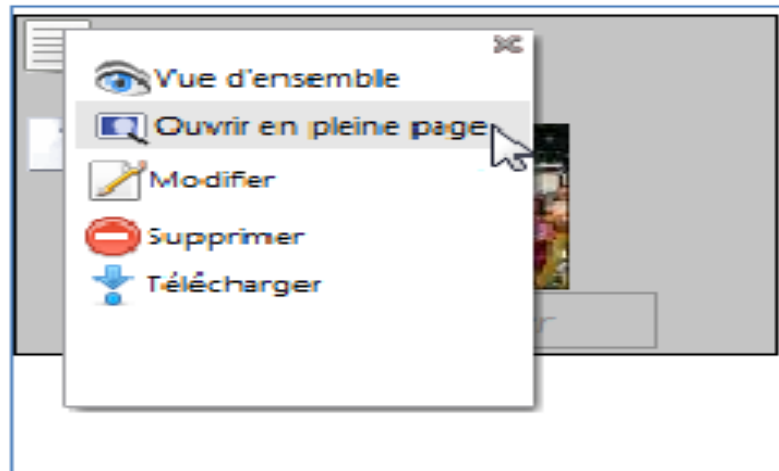
انشاء ملف PDF من المستندات المحددة (الدمج الديناميكي في العرض) . 

3_ الإجراءات المحتملة على الوثيقة المرفقة :


لعرض الوثيقة المرفقة ، ما عليك سوى النقر على الصورة المصغرة .


لتنفيذ إجراءات على المستند ، انقر على ايقونة الوصول الى قائمة الأدوات (قائمة السياق) الخاصة بكل مستند .


الشكل (19) : التعامل مع الوثيقة المرفقة .





المصدر : من مؤسسة سوناتراك GL2Z .

اظهار المستند على يمين الصورة المصغرة . 

عرض المستند في نافذة جديدة او في التطبيق المناسب . 

تعديل خصائص الوثيقة (الوصف ، الإصدار الخ) . 

حذف المستند . 

قم بتنزيل المستند محليا . 

المطلب الثالث: البحث واعداد التقارير.

الفرع الأول: البحث .

1_ أوضاع البحث :

لإجراء بحث ، قم بالوصول الى علامة التبويب بحث .

يتيح لك الشريط الأدوات العمودي تحديد وضع البحث .

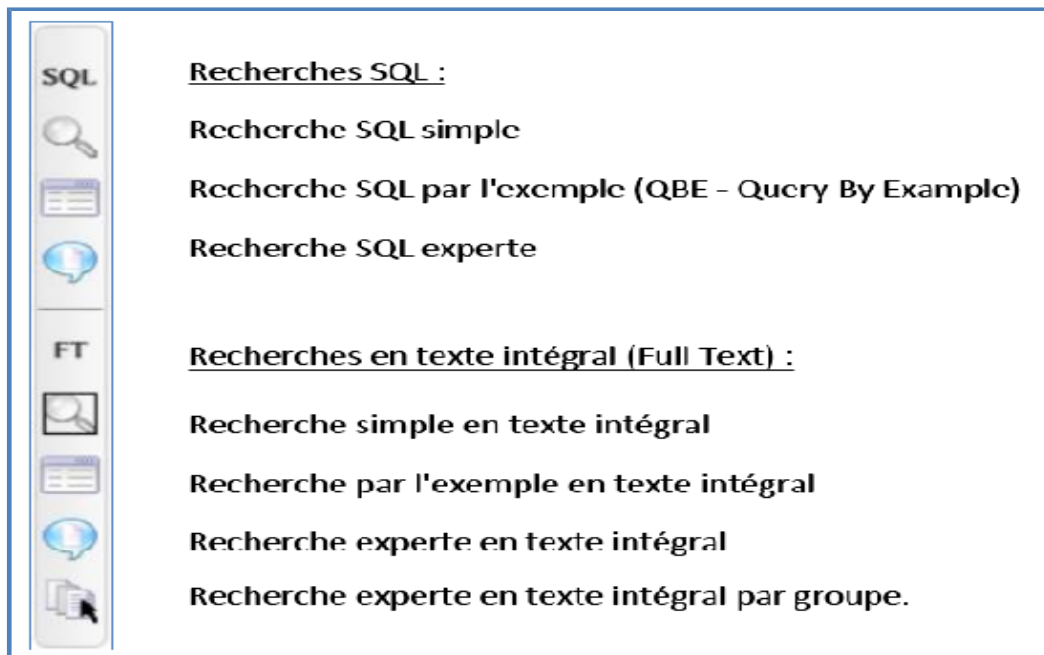
الشكل (20): الوصول الى البحوث .



المصدر : من مؤسسة سوناطراك GL2Z .

كمعيار قياسي يوفر Eversuite سبعة أوضاع بحث ، وثلاثة أوضاع على السمات (تسمى SQL) وأربعة أوضاع على النص الكامل (على محتوى الذي يتم التعرف عليه بواسطة OCR). يتم عرض وضع البحث البسيط بشكل افتراضي .

الشكل (21) : أوضاع البحث الممكنة .



المصدر : من مؤسسة سوناطراك GL2Z .

2_ بحث بسيط :

الشكل (22): بحث بسيط .

المصدر : من مؤسسة سوناطراك GL2Z .

يحتوي البحث البسيط على منطقة معايير واحدة تغطي جميع الحقول في وقت واحد يتم البحث عن الكلمة او التعبير المدخل بجميع السمات دون تحديده .

يتيح لك استخدام حرف الاقتطاع العثور على كلمة في التعبير .

مثال :

حاسوب % يبحث عن الكلمات / العبارات في الحقل الذي يبدأ بالمعلومات .

%حاسوب % يبحث عن الكلمات / العبارات في حقل يحتوي على معلومات .

%حاسوب يبحث عن الكلمات / العبارات في الحقل الذي ينتهي بالتكوين .

3_ البحث بالمثال (متقدم) :

يستهدف البحث كل حقل من الحقول التي تم إدخالها في النموذج . يتم دمج المعايير المختلفة التي تم إدخالها بواسطة

AND (عامل التشغيل بين الحقول) بشكل افتراضي ويمكن تعديله من وقت لآخر .

الشكل (23)البحث بالمثال (متقدم) .

المصدر : من مؤسسة سوناطراك GL2Z .

في حالة الحقول المرتبطة متعددة القيم ، يكون عامل التشغيل بين المصطلحات هو OR يشكل افتراضي ويمكن تعديله من وقت لآخر

- لكل معيار ، لديك عوامل تشغيل قياسية صالحة لسلاسل الأحرف وكذلك للقيم الرقمية .
- = متساوي .
- > متفوقة .
- < اقل .
- ≥ اكبر او يساوي .
- ≤ اقل او يساوي .
- ≠ يختلف عن !

[] متضمن في الفاصل الزمني (الحدود متضمنة) .

[] في الفترة (بما في ذلك الحد الأدنى واستبعاد الحد الأعلى) .

[] متضمن في الفاصل الزمني (الحدود غير متضمنة) .


[] متضمن في الفترة (لم يتم تضمين الحد الأدنى وتم تضمين الحد الأعلى) .

4_ أبحاث الخبراء :

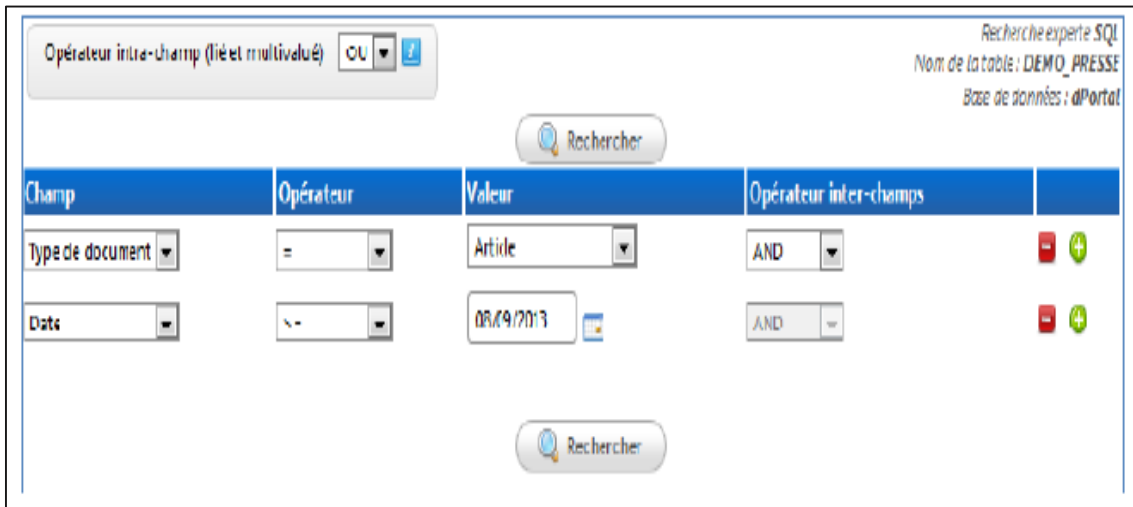
يتيح لك البحث عن الخبراء دمج عدة استعلامات حول نفس السمة مختلفة باستخدام عوامل التشغيل بين الحقول ("و" او "أو")

يؤدي النقر فوق الى عرض سطر معيار جديد ، والنقر فوق يؤدي الى حذف سطر المعيار الحالي تتم إضافة او حذف سطر المعيار باستخدام زرّي الإضافة والحذف .

اضف سطر المعايير . 

حذف سطر المعيار الحالي . 

الشكل (24) : بحث الخبراء .



Champ	Opérateur	Valeur	Opérateur inter-champs
Type de document	=	Article	AND
Date	<=	08/09/2013	AND

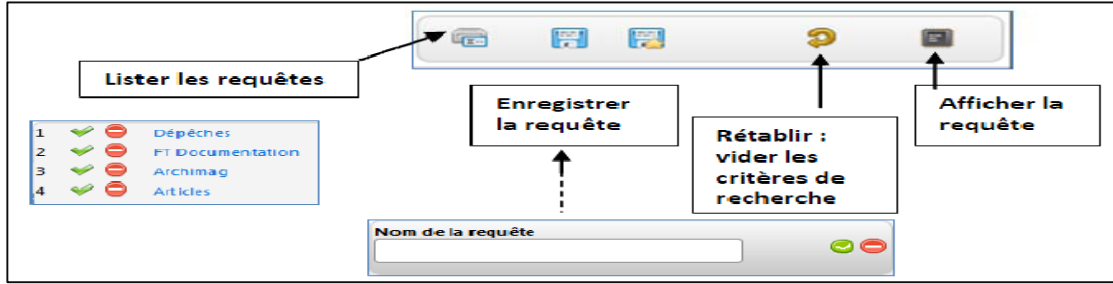
المصدر : من مؤسسة سوناتراك GL2Z .

5_ بحث النص الكامل :

تسمح أوضاع البحث عن النص الكامل (FT) بالبحث عن محتوى المستند بالإضافة الى عمليات البحث عن السمات .
يتم تفعيل وضع البحث هذا عند الطلب حسب الحاجة .

6_ إدارة استعلامات البحث :

يمكن حفظ أي بحث لإعادة استخدامه في أي وقت للقيام بذلك ، لديك شريط أدوات إدارة الاستعلام :
الشكل (25) : إدارة الاستعلامات البحث .



المصدر : من مؤسسة سوناطراك GLZZ .

الفرع الثاني : اعداد التقادير .

يتم تحرير حالات لإبلاغ في GED عبر شريط أدوات السجلات . ينطبق التقرير المطلوب تحريره على السجلات المحددة .
الشكل (26) : اختيار السجل _ ميزات اعداد التقارير .

N°	Périodique	Auteur	Titre	Numéro	Mots-clés
1	01 Informatique		Les cinq contrats de la semaine	0	Infotechnique/Parlement européen/GED/Bibliothèque
2	01 Informatique	Jacquot Thierry	Vers une synergie entre workflow, GED et intranet	0	Workflow/GED/Intranet/Flora
3	Archimag	Roumieux Olivier	Bogue de l'an 2000 : le ver est dans le fruit	0	An 2000/Doris/Loris/Clara/Flora/Acte+
4	Archimag	Remize Michel	La GED démultipliée	0	Documation/Parlement Européen/TAURUS+
5	CXP Informations		Signature électronique et législation	0	Infotechnique

المصدر : من مؤسسة سوناطراك GLZZ .

طباعة .

الطباعة بتنسيق PDF الاشعارات .

طباعة الاشعارات والمستندات دفعة واحدة .

تصدير السجلات بتنسيق جدول (تنسيق XLS) .

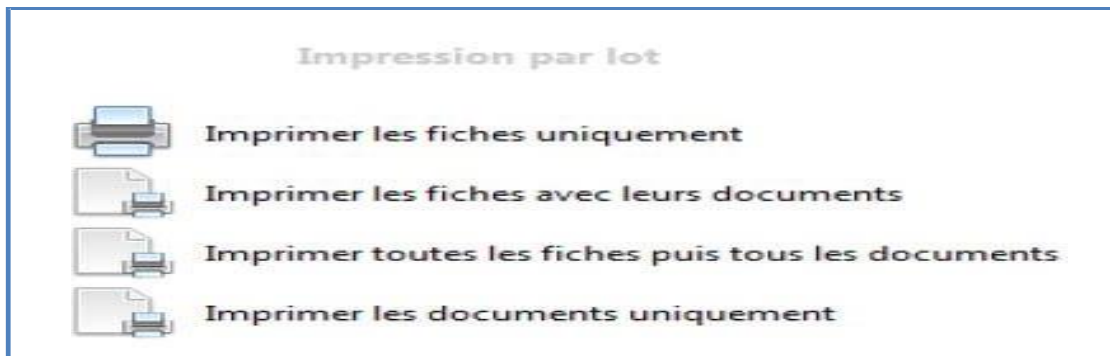
انشاء وعرض تقرير البيانات .

1_ تحرير تقارير PDF :

توفير الأداة طباعة . PDF لمجموعة مختارة من الاشعارات ، مع خيارات افتراضية معينة :

- وثيقة تتكون من الاشعارات والمستندات المرفقة والشروح .
 - وثيقة PDF قابلة للطباعة دائما .
- الأداة الوصول الى خيارات الطباعة التالية :

الشكل (27) : خيارات طباعة دفعة PDF .



المصدر : من مؤسسة سوناطراك GL2Z .

2_ تحرير تقارير Excel :

هناك احتمالات لتصدير البيانات بتنسيق Excel :

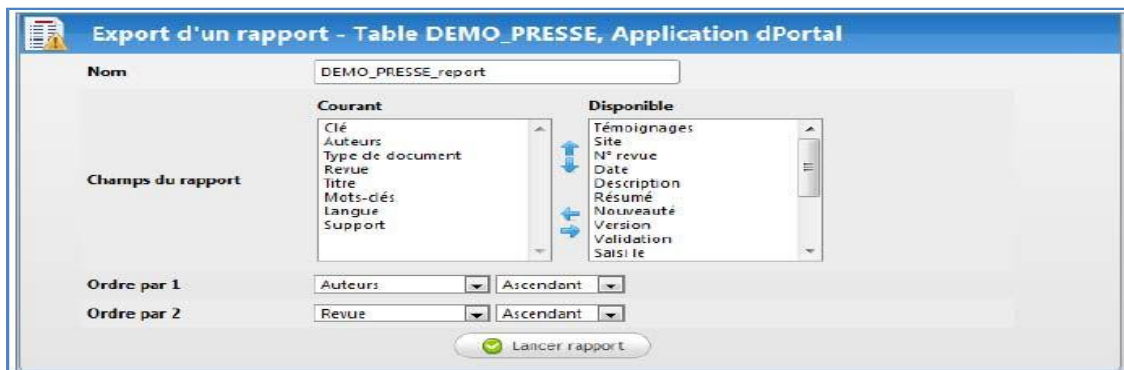
- التصدير التلقائي :

يعرض هذا التصدير بيانات الفهرس تلقائيا في جدول Excel . يمكن تعديل النتيجة عن طريق إضافة أعمدة جديدة وضبط التنسيق قبل الطباعة .

- تصدير مخصص :

تتيح لك هذه الأداة تحديد محتوى تقرير Excel من خلال النموذج الذي يسمح لك بتحديد الأعمدة المراد عرضها وترتيب التصنيف

الشكل (28) : تخصيص تقرير EXCEL .



المصدر : من مؤسسة سوناطراك GL2Z .

3_ اصدار التقارير الشخصية :

طبعة التقرير معيارية . يتم اجراء الاعدادات في وقت الإخراج ، بعد النقر على زر " انشاء وعرض تقرير بيانات " .

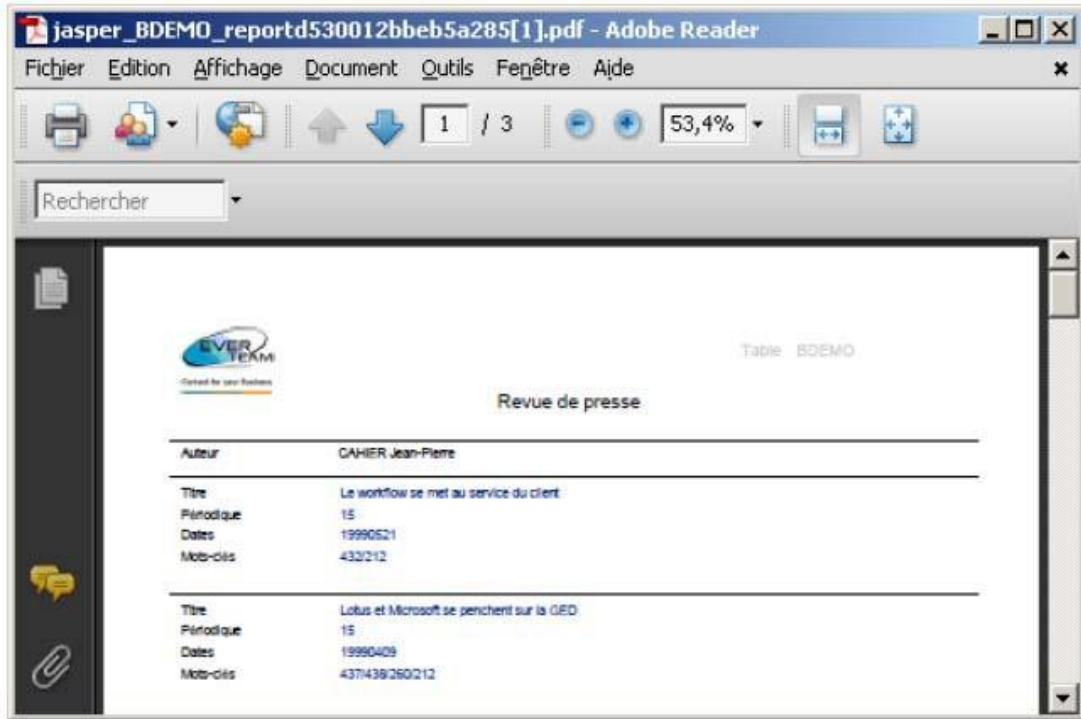
الشكل (29) : نموذج تعريف التقرير

المصدر : من مؤسسة سوناطراك GL2Z .

بعد اختيار معلومات ، يسمح لك زر " بدء التقرير " بتحرير التقرير احد تنسيقات لإخراج التالية :

- يفتح خيار PDF التقرير في Adobe Reader .
- يفتح خيار DOC التقرير في Micro Soft Word .
- خيار X يفتح التقرير في Micro Excel .
- يفتح خيار HTML التقرير في متصفح (LE ، Firefox ، وما الى ذلك) .

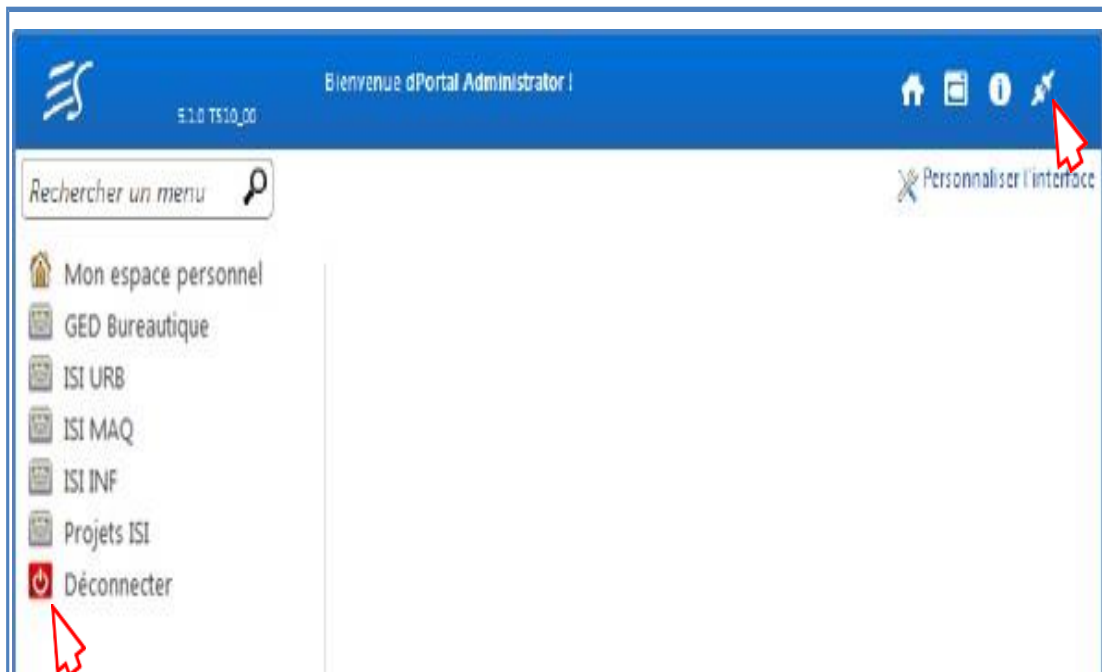
الشكل (30) : التقرير المحرر بصيغة pdf ، مفتوح في تطبيق Adobe Reader .



المصدر : من مؤسسة سوناتراك GL2Z .

قطع الاتصال :

لأسباب أمنية ، يوصي بإغلاق GED الخاصة بك في نهاية العملية ، اضغط على احد الزرين الموضحين في الشكل
الشكل (31) : قطع الاتصال .



المصدر : من مؤسسة سوناتراك GL2Z .

من خلال تحليلنا بمحتويات تطبيق GED (نظام تسيير الكتروني للوثائق) واستخدامه في مؤسسة سوناطراك تم تعرف على مزايا هذا النظام وكذا كيفية العمل به ، من بين هذه المزايا انه :

- يساعد الموظفين على تسهيل التداول الملفات فيما بينهم .
- يسهل على معرفة السيرة الذاتية لكل موظف .
- القدرة الحفاظ على الوثائق الاصلية .
- اطلاع العديد من الأشخاص على نفس الوثائق وفي نفس الوقت .
- اتاحة الوثائق عن بعد .
- سهولة البحث باستخدام أدوات متطورة ومفاتيح بحث متعددة .
- تخزين وثائق متعددة ومشتركة بين مختلف الوحدات الإدارية وسيط واحد .
- تأمين البيانات عند أي مخاطر محتملة للوثائق العادية

خلاصة الفصل:

يعتبر التسيير الالكتروني للوثائق وسيلة الإدارة الالكترونية في تحقيق احسن الخدمات للمتعاملين معها ، فبفضل الإدارة الالكترونية يتلقى المتعاملين والموظفين في المؤسسة الخدمة بأسرع وقت ، وبأبسط السبل وبجودة احسن . بفضل عملية الارشفة الالكترونية او التسيير الالكتروني للوثائق فانه يمكن تسيير وتخزين وارشفة واستعادة الوثائق الكترونيا بما يحقق سلامة واستدامة للوثيقة مع إمكانية متابعة عمليات استرجاعها وبطريقة امنة .

الخاتمة :

في ختام الحديث عن واقع تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، يمكن القول بان الانتقال الى النظم الرقمية لإدارة الموارد البشرية يمثل ثورة كبيرة في كيفية إدارة العمالة وتنمية المواهب داخل المؤسسات . يساعد هذا التحول المؤسسات على تحسين الكفاءة ، تقليل الأخطاء ، وزيادة الإنتاجية ، بينما يواكب متطلبات العصر الحديث لمرونة وسرعة أكبر .في مجال الاعمال .

الإدارة الالكترونية للموارد البشرية قد اتاحت افقا جديدة من خلال التقنيات مثل الحوسبة السحابية وتحليل البيانات الكبيرة ، الذكاء الصناعي وتعلم الآلة ، مما يسهل على المؤسسات فهم وإدارة مواردها البشرية بطرق أكثر فعالية . الا انه يجب الاعتراف بان هناك تحديات مثل حماية البيانات والحاجة الى تطوير المهارات الرقمية للعاملين وتقبلهم لهذه التغيرات .

فقد اثبتت الإدارة الالكترونية فعاليتها في تحسين أداء الموظفين وزيادة انتاجيتهم ، باستخدام الأنظمة الالكترونية ، يمكن للمؤسسات تنظيم عمليات التوظيف والتعيين بشكل أكثر كفاءة وسرعة . كما يمكنها أيضا تتبع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموظفين ، مثل الرواتب والمستحقات والاجازات بشكل دقيق ومنظم . وعلاوة على ذلك ، يمكن لنظم الإدارة الالكترونية ان تساعد في توفير الوقت والجهد للموظفين ، حيث يمكنهم الوصول الى المعلومات الخاصة بهم وتحديثها بسهولة وفي أي وقت . كما يمكنهم أيضا تقديم طلبات الاجازات والتغييرات الشخصية عبر الانترنت ، مما يقلل من الإجراءات الروتينية ويزيد من راحة الموظفين . ومع ذلك ، يجب ان نلاحظ ان تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية يتطلب استثمارا في تكنولوجيا والتدريب على استخدامها . كما يمكن ان تواجه بعض التحديات مثل مشاكل التواصل والأمان ، ولكن يمكن التغلب على هذه المشاكل بالتخطيط والتنفيذ الجيد .

في ختام ، التوجه نحو تبني الإدارة الالكترونية هو عنصر حتمي في تطور القطاعات الاقتصادية ، ويعد استثمارا في المستقبل ، مما يتيح تحسين الخدمات وتعزيز الشفافية والمساءلة . يجب على المؤسسات ان تستمر في البحث والتطور للتكيف مع هذه التغييرات ، وان تضمن توجيه جهودها نحو تطوير استراتيجيات تبني افضل الممارسات في الإدارة الالكترونية للموارد البشرية . ومن هنا نجيب على الفرضيات التالية :

○ الفرضية الأولى صحيحة

الهدف من تبني الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسة هو تسهيل مهامهم بحيث تقوم بتحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية الى إدارة حديثة باستخدام الحاسوب والتكنولوجيا تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وباقل تكلفة في المؤسسة .

○ الفرضية الثانية صحيحة

تؤثر الإدارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية وقد اثبتت الدراسة وجود اثر معنوي لإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة وذلك من خلال وجود مكونات واستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

○ الفرضية الثالثة صحيحة

يوجد أنظمة لتسهيل عملية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك حيث اثبتت الدراسة على وجود نظام في المؤسسة ويطلق عليه نظام التسيير الالكتروني للوثائق GED الذي يعمل على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات .

التوصيات :

هناك العديد من الاعتمادات الخاصة بنجاح نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسة وهي :

- ✓ التركيز على كيفية اسهام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في عمل المؤسسة .
- ✓ إيجاد كيفية توافق تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية مع سياسات واستراتيجيات المؤسسة
- ✓ إيجاد طريقة مناسبة لكيفية تقدم المؤسسة في عملية الانتقال الى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
- ✓ تدريب العاملين على استخدام نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بشكل إيجابي وامن .
- ✓ الاخذ بعين الاعتبار العوامل الاجتماعية والشفافية للعاملين وتقييمهم وتحفيزهم واقناعهم بقبول تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية لتفادي مشاكل مقاومة التغيير .

قائمة المراجع

الكتب

1. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع .
2. مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الافراد ، دار الشروق للنشر و التوزيع .
3. هيثم على حجازي وشوقي ناجي جواد، وظائف المنظمات ، دار الاهلية للنشر والتوزيع .
4. عصام الدين امين بو عقله ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، القاهرة ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، 2005 .
5. سيد محمد جاد الري ، إدارة الموارد البشرية . " مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية " ، دار النشر ، 2008 .
6. سعيد بن يمينه ، تنمية الموارد البشرية ، الجزائر : ديون المطبوعات الجامعية ، 2005 .
7. عبد العزيز بدر التداوي ، عولمة إدارة الموارد البشرية ط1 ، عمان ، دار السيرة للنشر 2009 .
8. أسامة كامل ، محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء ، 2006 .
9. مدحت محمد أبو النصر ، إدارة وتنمية الموارد البشرية ، الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة الليل العربية ، القاهرة ، مصر ، 2007 .
10. خالد عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، 1999 .
11. عبد الرحيم الهثي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى 1999 .
12. صلاح عبد الباقي ، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية ، المكتب العربي الحديث الإسكندرية 1988 .
13. رواية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية 1998-1999 .
14. شنوفي نور الدين ، أنظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية ، هيئة التأطير لمعهد الوطني للتكوين المتخصص ، الجزائر 2011 .
15. محمد سرور الحريري ، إدارة الموارد البشرية ط1 ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2012 .
16. ناصر داودي عبدون ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004 .
17. عبد الرحمان سيار ، إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي ، ط1 ، مؤسسات علم السياحة ودار الوفاء للنشر ، مصر ، 2014 .
18. محمد أبو زهرة ، تطوير دور الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية حالة المؤسسات الكويتية ، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في المعرفة والكفاءات البشرية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة الكويت ، 2003 .
19. محمد امين المفتي ، طرق التعليم والتعليم الجامعي في مجتمع المعلوماتية من بحوث المؤتمر ديسمبر ، التعليم الجامعي الغربي : افاق الإصلاح والتطوير ، المنعقد في مركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس ، 2009 .
20. عبد الهادي مطلق المطيري ، تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية بجامعة الكويت في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، 2011 .
21. محمد موسى احمد ، إدارة الافراد بين النظرية والتطبيق ، مكتبة الوفاء القانونية ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2004 .

22. سنان الموسوسي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2008 .
23. عبد الكريم احمد جميل ، إدارة الموارد البشرية ، الجنادرية للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، ط1 ، 2015 .
24. فريد كورتل ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية ، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي بعنوان عولمة الإدارة في عصر المعرفة في تاريخ 15-17 ديسمبر 2012 ، بجامعة الجنان طرابلس لبنان .
25. مدوري نور الدين ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية ، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص الموارد البشرية ، بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، بجامعة ابي بكر بلقايد تلمسان ، سنة 2010 – 2011 .
26. فداء حامد ، الادارة الالكترونية الاسس النظرية والتطبيقية ، دار الكندي للنشر والتوزيع ، عمان، 2014.
27. غنيم احمد محمد ، الادارة الالكترونية افاق الحاضر وتطلعات المستقبل ، المكتبة العربية ، مصر ، 2003 .
28. هنري ايم ، قواعد النظام الديمقراطي ، ترجمة عبد الله بن احمد الحميدان ، لبنان ، 2003 .
29. نجم عبود ، الادارة الالكترونية ، دار المريخ للنشر ، السعودية ، 2004 .
30. توفيق عبد الرحمن ، الادارة الالكترونية ، القاهرة ، 2003 .
31. راكز علي محمود الزعاري و غسان الطالب ، الادارة الالكترونية والتسويق الالكتروني لمنظمات الاعمال المعاصرة ، دار اليازوري العلمية للنشو والتوزيع ، عمان ، 2019 .
32. هيثم حمود الشبلي ، مروان محمد السنور ، ادارة المنشآت المعاصرة ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2009 .
33. علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي ، السيلطي ، الادارة الالكترونية ، د دار وائل للنشر ، الاردن ، 2008 .
34. العلاق بشير ، التسويق الالكتروني، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، سنة 2004 .
35. غزال عادل ، التسيير الالكتروني للوثائق ، الجزائر : دار الامعية للنشر والتوزيع . ط1 ، 2012

الاطروحات والرسائل :

1. محمد فلاح، السياسة الجبائية الاهداف والادوات، حالة الجزائر، اطروحة دكتوراه دولة، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر .
2. ناني نبيلة ، محاضرات في تسيير الموارد البشرية ، تخصص علم النفس عمل وتنظيم ، كلية علوم الاجتماعية والانسانية ، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة البليدة 2 ، 2017 .
3. عقون شراف ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية ، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006-2007 .
4. ضيف هلا العدوان ، الادارة العامة الالكترونية واثرها على النظام القانوني للمرافق العامة (دراسة مقارنة في النظام القانوني الاردني والاماراتي) ، اطروحة دكتوراه ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، كلية الدراسات العليا ، الاردن . 2020 .

5. محمد بن سعيد العريشي ، امكانية تطبيق الادارة الالكترونية في الادارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة ام القرى ، الرياض ، 2008 .
6. يوسف محمد يوسف ابو أمونه ، واقع ادارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية .قطاع غزة ، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2009.
7. عاشور عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، تخصص: الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010 .
8. مريم عبدبرية احمد السميري ، درجة توافر متطلبات الادارة الالكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وسيل التطوير، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في اصول التربية بكلية التربية بالعصمة الاسلامية غزة، 2009.
9. سامي مريم، الادارة الالكترونية دراسة مقارنة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في القانون العام، تخصص :ادارة مالية، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، 2016.
10. حماد مختار ، تأثير الادارة الالكترونية على ادارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية في التنظيم السياسي والاداري، كلية العلوم السياسية والاعلام ، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة ، 2007 .
11. طارق المبروك، ادارة الموارد البشرية الالكترونية واثرها في الاداء المنظمي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني الخاص، مستشفى مسلم التخصصي نموذجاً، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، جامعة القدس المفتوحة.
12. جمعية ذهبية ، الادارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر نظام جديد (ل.م.د) في العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، سنة 2015،

المجالات :

1. حميد راشد عبيد الدرعي ، متطلبات تطوير الادارة الالكترونية لرفع الكفاءة المهنية لمديري المدارس الحلقة الثالثة بامارة أبوظبي ، مجلة كلية التربية ، جامعة منصوره ، اكتوبر 2022 .
2. احلام محمد شواي ، الادارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الاداء الوظيفي وتحسينه ، مجلة جامعة بابل ، كلية الآداب ، 2016.
3. خليفة مصطفى ابو عاشور ، ديانا جميل النمري ، مستوى تطبيق الادارة الالكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والاداريين ، المجلة الاردنية في العلوم التربوية ، المجلد 09 ، العدد 02 ، 2013.
4. طارق عبد القادر ، قاشي علال ، الحكومة الالكترونية عوامل البناء والمعوقات في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن اشغال اليومين الدراسيين حول مستقبل الحكومة الالكترونية في الجزائر ، يوم 27 فيفري 2014.
5. بن سبتي عبد المالك، التسيير الالكتروني للوثائق . مجلة المكتبات والمعلومات . مج 2 ، ع ديسمبر 2003.

1. Elaine Marion de diagnostic d'entreprise 'economico .laies1999
2. Jean marie p'erir ,gestion des ressources humaines velbert 2 éme édition partir 1998.
3. The importance of "human resource management " .
4. Aline sampras (27.06.2019) .importance of human resource management.
5. Susan HEATHFIELD(29.07.2020) « why human resources management is so important.
6. Importance of human « resource management ».businessstopin.
7. Taura sands (21.10.2020). « why is human resources (HR)important.
8. Human Resources . Definition &Responsibilities.
9. Marco Maatman : Measuring the effectiveness of e HRM .THM development of an analytical framework for the measurement of e-HRM and its application within a dutch minisstry , university of twente netherlands,2006

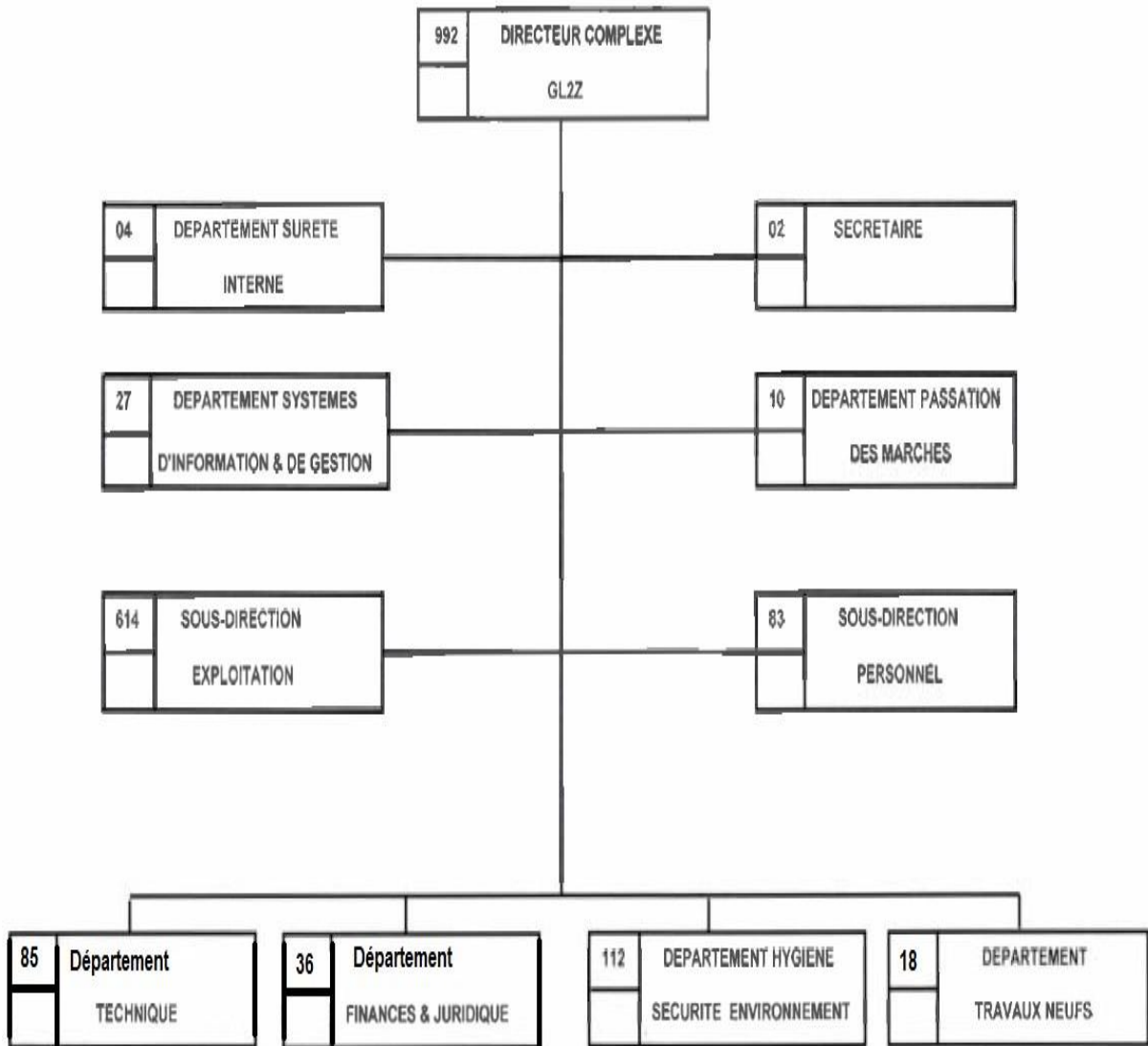


ORGANIGRAMME DU COMPLEXE GL2Z

Classement : 2.30.1

Référence : AVLA-133 R3

Page : 2 de 56



24

الملخص :

لقد شهد علم الإدارة بصفة عامة تطورا كبيرا في السنوات الماضية، وذلك مع تطور النظريات الى ان وصل الى النظريات المعاصرة، وهذا الأمر الذي أدى الى تأثر إدارة الموارد البشرية خاصة بالتطور المستمر لتكنولوجيات المعلومات والاتصال حتى وصولها الى ظهور مفاهيم جديدة كالإدارة الالكترونية للموارد البشرية ، هذه الأخيرة لقيت اهتماما كبيرا من طرف المؤسسات على حد سواء. وهذا ما تم التطرق اليه في دراسة الحالة بمؤسسة سوناطراك الرائدة في الاقتصاد الجزائري ، حيث ومن خلال الدراسة تم التوصل الى اثبات تبني هذه المؤسسة لتطبيقات وأنظمة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على غرار معظم المؤسسات الجزائرية، الامر الذي يساهم في كفاءة المردودية الاقتصادية والبشرية للمؤسسات التي تقوم بتحسين ادارتها من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية.

كلمات المفتاحية :

إدارة الالكترونية ، الموارد البشرية ، المؤسسة الاقتصادية

Abstract :

Management science in general has witnessed significant development in recent years, with the evolution of theories until reaching contemporary theories. This has impacted human resource management, particularly with the continuous advancement of information and communication technologies, until it reached the emergence of new concepts such as electronic human resource management. This latter has received significant attention from institutions alike. This was addressed in the case study of Sonatrach, a leading company in the Algerian economy, where, through the study, the confirmation of this institution's adoption of the applications and systems of electronic human resource management has been reached, similar to most Algerian institutions. The matter that contributes to the cost-effectiveness of economic and human productivity of institutions, which are updating their management from traditional management to electronic management.