

جامعة عبد الحميد بن باديس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير استراتيجي دولي

دور ادارة الموارد البشرية في تطوير الإدارة الإلكترونية في
المؤسسات العمومية في الجزائر

مقدمة من طرف الطلبة: طوايبية عدالة شقراني بدرة
تحت إشراف الأستاذ: موزايي عبد القادر
أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	عن الجامعة
رئيسا	د. بن زيدان ياسين	جامعة مستغانم
مقررا	د. موزايي عبد القادر	جامعة مستغانم
مناقشا	د. أزموور رشيد	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2019 - 2020



جامعة عبد الحميد بن باديس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير استراتيجي دولي

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	عن الجامعة
رئيسا	د. بن زيدان ياسين	جامعة مستغانم
مقررا	د. موزاي عبد القادر	جامعة مستغانم
مناقشا	د. أزموور رشيد	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2019 - 2020



إهداء و تشكر

أهدي هذا العمل إلى العائلة و الزملاء.
و أشكر كل من ساعدني في انجازه، و أخص بالذكر الأستاذ الفاضل موزاوي عبد
القادر، كما أشكر اللجنة التي ستعكف على تقييمه.
شقراني بدرة

- الحمد لله والصلاة والسلام على اشرف خلق الله سيدنا "محمد" صلى الله عليه و
سلم

أهدي ثمرة جهدي إلى

إلى من أروضتني الحب والحنان والتي لا تقدر بثمن أُمي الغالية.

أقدم هذا العمل

إلى سبب وجودي في الحياة أبي الحبيب.

لكما كل التجلي والاحترام

إلى إخوتي وزملائي ككل .

- كما اتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الفاضل موزاوي عبد القادر
الذي تفضل بقبول الاشراف على هذه الدراسة فله مني جزيل الشكر والعرفان على
كل

التوجيهات التي قدمها لي والتي على ضوئها تم انجاز هذا البحث.
وأخيرا اود الشكر كل من ساهم في مساعدتي لإتمام هذا البحث من قريب او من
بعيد

طوايبية عدالة



I III-II III 3 - 1	الفهرس إهداء و تشكر فهرس المواضيع قائمة الأشكال و الجداول المقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للإدارة الموارد البشرية	
5	مقدمة الفصل
12 - 6	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
6-7	المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية
7-11	المطلب الثاني: نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية و أسباب الاهتمام المتزايد
11-12	المطلب الثالث: موقع إدارة الموارد البشرية في المنظمة و أهم الاتجاهات
- 13	المبحث الثاني: الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية
13-20	المطلب الأول: الحصول على الموارد البشرية (الاستقطاب)
21-24	المطلب الثاني: المطلب الثاني: تنمية و تطوير الموارد البشرية
24-28	المطلب الثالث: مكافأة العاملين و تطويرهم
29	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار العامل للإدارة الإلكترونية	
31	مقدمة الفصل
- 32	المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية أهميتها ووظائفها
32-35	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية والتطورات التي مهدت لقيامها
35-36	المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها
36-39	المطلب الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية
39-44	المبحث الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية، متطلبات ومعوقات تطبيقها
39-41	المطلب الأول: المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية
41-42	المطلب الثاني: المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:
43-44	المطلب الثالث: المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
45	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الإدارة الإلكترونية في المؤسسات	
47	مقدمة الفصل
48-52	المبحث الأول: مدخل للإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية في
48-49	المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية في الجزائر
49-51	المطلب الثاني : مشروع الجزائر الإلكترونية 2008 2013-
51-52	المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية
52-55	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية
52-53	المطلب الأول: المعوقات البشرية المتعلقة بالعاملين
54	المطلب الثاني: أهمية العنصر البشري لتطبيق الإدارة الإلكترونية

55	المطلب الثالث : دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية
57	الخاتمة
58-60	قائمة المرجع و المصادر

قائمة الأشكال و المختصرات

قائمة الأشكال

الرقم	التعيين	الصفحة
01- I	الحلول الممكنة في حالة وجود فائض في العمالة بالمنظمة	15
02- I	الحلول الممكنة في حالة وجود عجز في العمالة بالمنظمة	15
03- I	المصادر المختلفة لاستقطاب الموارد البشرية	18
04- I	المراحل المختلفة لعملية التدريب	22
- II	عناصر الأساسية لإدارة الإلكترونية	40

قائمة المختصرات

الاختصار	التعيين	المعنى
TQM	Total Quality Management	إدارة الجودة الشاملة
PC	Ordinateur Personnel	الحاسب الآلي الشخصي
TT	Technologie de L'information	تقنية المعلومات
CERIST	Centre de Recherche dans L'informatique Scientifique et Technique	مركز البحث في الإعلام العلمي و التقني
RINAF	Réseau D'information Africain	الشبكة الإفريقية للمعلومات

الـ

قـ

دـ



ة



مقدمة:

تتعلق إدارة الموارد البشرية بمجموعة السياسات و الممارسات المطلوبة لتنفيذ مختلف ا لأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و التي تحتاج إليها منظمة الأعمال لممارسة وظائفها في ظل البيئة المتغيرة للمنظمات و الأعمال .

و هي النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة ، و العمل على توفيرها بأعداد و الكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع ، و العمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية .

حيث في ظل مختلف التغيرات التي يمر بها الاقتصاد العالمي ، العولمة و بجانب التغيرات التقنية التي أتاحتها تقنيات المعلومات و الاتصالات و خاصة الإنترنت و التطور في الفكر الإداري ، فإن إدارة الموارد البشرية تتعرض لتغيير جذري في مفاهيمها و سياساتها و استراتيجياتها و ممارساتها .

و مع ظهور الإنترنت و تطور تكنولوجيا المعلومات و اساليب الاتصال ، و تحويل وظائف التسويق و المحاسبة و العمليات المختلفة إلى أعمال إلكترونية ، و مع زيادة التحول التكنولوجي الرقمي للمنظمات ، أصبح من الضروري تحويل الوظائف و الملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية ، و أصبحت العلاقات بين الحكومة و منظمات الأ عمال و النقابات و العاملين و الزبائن تتم عن طرق الشبكات الداخلية و الخارجية و الأ نترنت .

من جهة أخرى أدى هذا التطور السريع إلى انبثاق ثورة المعرفة فصار العالم يتعامل مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها و البيانات موادها الأولية و العقل البشري أدواتها ، إلى حد باتت فيه المعرفة المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي و الا جتماعي المعاصر كل هذا جعل تكنولوجيا الإعلام و الاتصال تزيد من تركيزها عليها بهدف الوصول للمعرفة القيمة و أجبرت المنظمات على إيجاد حلول لتنظيمها و إدارتها لضمان أقصى درجات الاستفادة منها و المحافظة عليها من الهدر و الضياع.

إشكالية الدراسة:

مما لا شك فيه أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا محوريا في تطوير الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية و من هنا كان منطلق هذه الدراسة و على ضوء هذا العرض يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو دور إدارة الموارد البشرية لتطوير الإدارة الإلكترونية ؟

كما يمكن أن تتفرع من هذه الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هي إدارة الموارد البشرية، و ما أهميتها في المنظمة ؟
2. ماذا نعني بالإدارة الإلكترونية، و ماهي متطلبات تطبيقها ؟
3. ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الإدارة الإلكترونية؟

فرضيات الدراسة:

1. تسهم إدارة المؤسسة بشكل فعال في تنمية الموارد البشرية.

2. تعمل الإدارة العليا للمؤسسة على استقطاب الكفاءات أصحاب التأهيل في مجال الإدارة الإلكترونية.
3. يساعد مكان العمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية .

أهداف الدراسة:

- نهدف من خلال هذه الدراسة إلى التطرق إلى بعض المفاهيم النظرية و المتمثلة فيما يلي:
1. التعرف على مفهوم لإدارة الموارد البشرية.
 2. محاولة توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية و كيف يسهم ذلك في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 3. التعرف على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإلكترونية.
 4. بيان معوقات إدارة الموارد البشرية في الإدارة الإلكترونية.
 5. الكشف عن معايير نجاح إدارة الموارد البشرية و أثر ذلك على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

أهمية الدراسة:

نرى أن لموضوع الدراسة الأهمية البالغة، وأهميته تنشأ من حداثة المفاهيم التي يتناولها، فكل من إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإلكترونية يعدان من المفاهيم الحديثة في الإدارة العمومية والتي لازالت تحتاج إلى المزيد من الدراسة من قبل المختصين في الميدان، كما تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

1. معرفة دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
2. مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
3. تفتح هذه الدراسة المجال أمام الإداريين و المهتمين بتطوير العمل الإداري و نشر الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية و مدى تأثيرها في إدارة الموارد البشرية .

منهج البحث :

من أجل إحاطة بجوانب البحث تما الاعتماد على الرؤيا الوصفية في قالب نسعى من خلاله الإجابة على الإشكاليات المطروحة ، حيث تم تقسيم البحث إلى 3 فصول و كل فصل مقسم إلى مبحثين .

تحديد المفاهيم:

تكتسي الدراسة جملة من المفاهيم وقد انتقيت هذه المفاهيم من موضوع دارستي ومن بعض هذه المفاهيم:

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية : " هي عملية تتكون من أربعة خطوات تتضمن البعد الدييتعلق بالناس في الإدارة: الحصول عليهم ، و إعدادهم ، تنشيطهم و الإبقاء عليه "

2- هي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب و ذلك باعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت و بأقل التكاليف.

الإدارة الإلكترونية يمكن أن تشمل كلا من الاتصالات الداخلية و الخارجية لأى منظمة .

الفصل الأول





Modifier avec WPS Office

الفصل الأول: الإطار العام للإدارة الموارد البشرية

مقدمة الفصل

إن إدارة الموارد البشرية تعد اليوم من أهم الوظائف الإدارية في أي منشأة و هي الآن لا تقل أهمية عن باقي

الوظائف الأخرى كالتسويق و الإنتاج و المالية، و ذلك لما ظهر من أهمية العنصر البشري و مدى تأثيره على

الكفاءة و الإنتاجية للمنشأة، لقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية متعددة يأتي على

رأسها تحليل و توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية و تدريبها، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون إدارة الموارد البشرية في المنشأة و من أجل ذلك كان هذا الفصل الذي سيسمح لنا بالتعرف على إدارة الموارد البشرية كإطار نظري عام، من خلال مبحثين :

نورد في المبحث الأول تعريف إدارة الموارد البشرية و أهدافها ، نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية و أسباب الاهتمام المتزايد بها ، موقع إدارة الموارد البشرية في المنظمة و أهم الاتجاهات المعاصرة في بيئتها.

أما المبحث الثاني فسنحاول التطرق إلى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية ، الحصول على الموارد البشرية ، تنمية و تطوير الموارد البشرية ، مكافأة العاملين و تطويرهم .

المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية

من أجل إعطاء نظرة شاملة عن إدارة الموارد البشرية سنتعرف فيما يلي على ماهية هذه الإدارة من خلال تعريفها و ذكر أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، نشأتها ، و أهم مراحل تطورها بإضافة إلى مسؤوليتها و أهم التغييرات في بيئتها .

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية:

1- تعريف إدارة الموارد البشرية :

يعرفها Belanger بأنها مجموعة من الأنشطة التي تركز على التنمية و الحفاظ على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها و أبرز هذه الأنشطة التوظيف، التكوين، الترقية، تحليل مناصب العمل،.....¹

- كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها " كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام" و هي التخطيط و التنظيم و التوجيه و المتابعة ، و تقييم كافة العمليات و الأنشطة التي تؤدي إلى بدل أقصى جهود الموارد البشرية و ذلك لتحقيق أهداف الأفراد².

و حسب sikula "هي استخدام القوى العاملة بالمنظمة و يشمل ذلك عمليات التعيين و تقييم الأداء و التنمية و التعويض و المرتبات و تقديم الخدمات الصحية و الاجتماعية للعاملين"³

و يرى A Bartoli إن الإدارة الموارد البشرية تهتم أساسا بالأفراد في جميع المستويات.

مهما كان الاختلاف التعاريف السابقة ، فإنها تشترك في مضمون واحد و هو أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية في كافة أنواع المنظمات ، محور عملها جميع الموارد البشرية عادة بالمعاني التالية⁴ :

أ- إدارة الموارد البشرية بمعنى الأنشطة التي تهتم بها :

أي تلك الأنشطة و الفعاليات التي تتطلبها عملية الاهتمام بالموارد البشرية ، و تتعلق باقتنائها و الحصول عليها استخدمها تطويرها ، مكافاتها و الحفاظ عليها .

ب – إدارة الموارد البشرية بمعنى الإدارة :

1belanger.creation de ressources humaines .approche systematique .educationmorinquebec .1984.p 37

²بسيوني محمد البرادعي ، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية ، دليل عملي ، ط 1 ، إبتراك للنشر و التوزيع القاهرة 2005 ، ص 17 .

³.bartoli le me.agement dans les organisations publiques .dunod .paris .1997.p111

⁴ 19 ، ص 2004سعاد نائق برنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان ،

الفصل الأول: الإطار العام للإدارة الموارد البشرية

الإدارة و الوحدة التنظيمية التي تمارس هذه الأنشطة كون المنظمات تحتاج إلى وحدة تنظيمية تهتم بكل الفعاليات السابقة و هذه الوحدة يمكن أن تكون مديرية ، او قسم ، او فرع ، و ذلك حسب حجم المنظمة و حجم نشاط هذه الوحدة و أهميتها داخل التنظيم .

ج- إدارة الموارد البشرية بمعنى التخصص :

فلاهتمام بالموارد البشرية و إدارتها أصبح موضوعا معقدا و واسعا يتم الاهتمام به بشكل كبير في البحوث و الدراسات .

2- أهداف إدارة الموارد البشرية :

- إن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق أهداف متعددة و متنوعة الكلية و الا استراتيجية للمنظمة و تحقيق رضي الأفراد ، و من أهم الأهداف ما يلي¹ :
- تكوين قوة عمل مستقرة و ذات كفاءة عالية .
- تنمية و تطوير القوى العاملة و تحسين كفاءتهم الإنتاجية.
- تعريف الأفراد عن جهودهم ماديا و معنويا، و خلق درجة كافية من الرضا و الإقبال للعمل لديهم.
- تحقيق العدالة و التكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية، الأجور ، التدريب ، و التطوير
- المحافظة على القوى العاملة و المحافظة على صرامتها و مستوى مهارتها في الأداء.
- تقليل التعارض بين الإدارة و العامل، و تحسين العلاقة بين الإدارة و الأجهزة العمالية (النقابات).

المطلب الثاني : نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية و أسباب الاهتمام المتزايد بها

1- نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية :

ارتبطت نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل ، و دوره الفعال في تحقيق الأهداف و المنظمات و بقائها و إدارة الموارد البشرية شكلها الحديث ليست وليدة الساعة ، و مرت إدارة الموارد البشرية بتطورات مختلفة ، ساعدت على انتقالها من إدارة استخدام إلى إدارة أفراد ، و أخيرا إلى إدارة الموارد البشرية (التسمية العالمية لها) و نوجز هذه المراحل و التطورات فيما يلي² :

المرحلة الأولى : ظهور الثورة الصناعية

بالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج و تراكم السلع و رأس المال ، إلا أن العامل أصبح ضحية من التطورات خاصة التوسيع في استخدام الآلات و إحلالها محل العمال ، و ظهرت

العديد من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة الكثير من الأعمال المتكررة و الروتينية و التي لا تحتاج إلى مهارة .
في هذه المرحلة لم تكن هناك إدارة تهتم بشؤون العمال ، و بالرغم أن هناك الكثيرين

¹ 19 ، ص 1985 السلمي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة
² صلاح عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديد للنشر و التوزيع ، الإسكندرية
2002 ، ص 22

الفصل الأول: الإطار العام للإدارة الموارد البشرية

ممن كانوا ينادون بضرورة الاهتمام بشؤون العاملين في المصانع و تحسين ظروفهم . ساهمت هذه التطورات في ظهور أهمية الموارد البشرية و إدارتها ، فبالرغم من الظروف التي واجهت هذه المرحلة كالاغتماد المتزايد على الآلات ، و سوء ظروف العمال إلا أن هذه العوامل ساعدت في رسم بداية إدارة تهتم بالأفراد في العمل .

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

من بين التطورات العامة التي ساهمت في ظهور إدارة تهتم بالموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" و التي كانت أهم مبادئه¹ -تقييم العمل على أساس تفصيلي لتوصيف الوظائف و تحديد الظروف الملائمة للأداء .-اختيار الأفراد العاملين بطريقة علمية تعتمد على مدى توافر القدرة الملائمة الأداء السليم في الوظيفة، الرغبة في القيام بالمتطلبات .-التدريب السليم للعاملين للأداء المتطلبات وظائفهم، و دفع الأجر المناسب الذي يضمن تعاونهم مع الإدارة

-مساعدة العاملين على الأداء عن طريق التخطيط المناسب لأعمالهم .وعليه فقد اهتم تايلور بالعاملين من خلال اهتمامه بتنميتهم و دفع الأجور الجديدة لهم ، ووضع العامل المناسب في المكان المناسب ، إلى جانب اهتمامه بدراسة رفع الكفاءة الإنتاجية و تخفيض تكاليف الإنتاج، و كل هذا بممارسة العمل الإداري عن طريق أساليب علمية بدلا من عشوائية .

و كان "تايلور" يرى بأن مجهودات و قدرات العامل على الأداء ترتبط بتوفير الحافز المادي وبالتالي ظهر اهتمام تايلور بالموارد البشرية من خلال اهتمامه بتدريب و توجيه اختيار العاملين ، ودعوته لتحسين العلاقة بين الإدارة و العاملين من خلال التعاون بينهما .

المرحلة الثالثة: الحرب العالمية الأولى²

أضافت هذه الحرب من مدخلات جديد على أهمية العنصر البشري في العمل ، و ضرورة انتشار إدارات تهتم به و ساد الاقتناع لدى أصحاب الأعمال و الحكومات بأن القوى العاملة هي الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية الاحتياجات الكبيرة للحرب ، و تزايد الاهتمام بتحسين ظروف العمل في المصانع ، و زيادة الأجور حتى تساعد على رفع إنتاجية العاملين ، فقد فرضت ظروف الحرب عموما زيادة في ساعات العمل ،

و تسريع و تيره العمل ، و بدل جهود بشرية إضافية أثناء العمل و كل هذه الأمور تطلب من أصحاب الأعمال التأكيد على برامج رعاية العمال و تحسين ظروف عملهم و حياتهم المعيشية ، و أصبحت لديهم قناعة كاملة بضرورة وجود إدارة استخدام في منظماتهم لتتحمل هذه المسؤولية ، و تصمم و تنفذ هذه البرامج .

و عليه فقد جعلت هذه الحرب في انتشار إدارات تهتم بشؤون العاملين في المنظمات (الصناعية خاصة) و تقوم بمهمة التفاوض مع النقابات العمالية، سميت هذه المهمة " بوظيفة العلاقات الصناعية " .

¹عباس محمد أساسيات علم الإدارة ، دار المسير للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، 2004 ، ص 45

²50 ، ص 2003 إسمهان بلوم ، المستويات التنظيمية و أداء العامل ، رسالة الماجستير ، علم الاجتماع ، جامعة باتنة ،

الفصل الأول: الإطار العام للإدارة الموارد البشرية

المرحلة الرابعة: ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية¹

قدم " التون ما بو" الذي يعتبر زعيما لهذه الحركة دراسات ميدانية نفذت في شركة الكهرباء الأمريكية " وسترن الكترينك " و التي اكتشفت من خلالها :
- التنظيمات غير الرسمية في المنظمة يجب الاهتمام بها لأن ذلك يتفق مع الخصائص الاجتماعية بطبيعة البشرية.
- لا يجب الاهتمام بالمناخ الإشرافي عن طريق الاهتمام بالمشرفين من حيث الاختيار و الأعداد و التدريب .

- لا يجب النظر إلى الفرد من خلال مفهوم الرجل الاقتصادي الذي يسعى إلى تحقيق أقصى ما يمكن من العائد المادي فقط ، بل يجب النظر إليه من خلال مفهوم الرجل الاجتماعي الذي يسعى إلى إشباع حاجاته الاجتماعية .
ركزت هذه المدرسة أساسا على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم، و أهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية و تأثيرها في هذه الإنتاجية و أكتشف أهمية العلاقات الاجتماعية والعلاقات غير الرسمية بين الأفراد و المجموعات.

المرحلة الخامسة : ما بعد الحرب العالمية الثانية و حتى وقتنا الحاضر²

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام ، و أصبح العمل فيها له طابع تخصص و احترام ، و تغيرت تسميتها إلى " إدارة الأفراد و العلاقات الصناعية " و شاعت هذه التسمية كثيرا في كل الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا و ظهر فيه الفترة تخصص الأفراد (PERSONNEL) كتخصص جديد في مجال إدارة الأعمال و مما فعل دور هذه الإدارة بعد الحرب العالمية الثانية تزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل و التوظيف ، حيث أخذت تسن القوانين و التشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات و تلزم أصحاب الأعمال بتقديم مزايا و وظيفة أكثر لهذه الموارد .

و في الفترة ما بين 1960 و 1980 زادت أهمية إدارة الأفراد ، و أصبحت هذه الإدارة تنفذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية ، استقطابها ، اختيارها و تعيينها ، تدريبها و تنفيذها و تعويضها و تستخدم أصولا و قواعد علمية في هذه المجالات و أصبح نطاق وظائف و ممارسات إدارة الأفراد يشمل العمال و إعادة الهرم الإداري فقط و لكن جميع العاملين في المنظمة بمختلف المستويات الإدارية .

بعد سنة 1980 تقريبا تغير اسم إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية ، و أصبح لهذه الإدارة استراتيجية خاصة بها ترجمها فيما بعد مدخل إدارة الموارد البشرية و يشكل مدخل إدارة الموارد البشرية أهم المنطلقات الحديثة نسبيا في الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم مورد بالمنظمة .

2- أسباب الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية³:

من بين أسباب الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة و أيضا كفرع من فروع الإدارة كما يلي:
التطورات التكنولوجية : لقد أدت تكنولوجيا الحديثة المعلومات و الاتصال إلى تغيرات "

¹32-33، ص 2005، دار وائل للنشر ن عمان ، 1وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، ط 2000/2001نعيمة أربكان ، سير الموارد البشرية في المصنع الجزائري ، رسالة ماجستير ، على الاجتماع ، جامعة باتنة ،

ص 27²

³jmprettiressources humaines . 5eme ed .vuibert .paris /1998.p 14-15

الفصل الأول: الإطار العام للإدارة الموارد البشرية

ملحوظة " مما أدى إلى زيادة أهمية بعض الأنشطة كالتدريب في أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية للتكيف مع التغيرات و التطورات التكنولوجية .
ارتفاع مستويات التعليم : أدى ارتفاع مستويات التعلم و زيادة فرص الثقافة أمام العاملين إلى تغيير خصائص القوى العاملة .
ارتفاع تكلفة العمل الإنساني: حيث أصبحت الأجور تمثل نسبة عالية و متزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات، الأمر الذي ختم الاهتمام بضغط تكلفة العمل ، و زيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث و الدراسة و الإدارة الجيدة التي تتطلب اهتماما متزايدا بجهاز متخصص في شؤون العاملين .
اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل: تزايد دور الحكومات في تدخل في علاقات العمال إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية لعامل على تطبيق القوانين و تجنب المنظمة من وقوع في مشاكل قانونية.
زيادة أهمية النقابات: تزايد الاهتمام بحقوق و واجبات العمال و التحدث عنهم.¹
زيادة المنافسة و تدويله: ساهم الاتجاه نحو التدويل و زيادة المنافسة إلى زيادة التطوير المستمر في المنتجات و أنظمة العمل، مما تطلب تحسين نوعية الموارد البشرية و زيادة قدراتها و كفاءتها عن طريق زيادة الاهتمام بإدارة متخصصة لهذه الموارد. و حسب " محمد سعيد سلكان " فإن السبب الأهم لتطوير إدارة الموارد البشرية و زيادة الاهتمام بها يرجع إلى عاملين رئيسيين هما :

✓ اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية و هذا معناه أن الفرد بما يملكه من مهارات و قدرات ، و ما يتمتع من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية ، وأن الآلات و المعدات و العناصر المادية الأخرى ، هي في الحقيقة عوامل مساعدة للفرد العامل .

✓ اكتشاف أهمية و قدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري و التأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية ، و هذا يوضح أن إدارة الموارد البشرية من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أحسن العناصر البشرية ذات الكفاءة و مهارة الأمر الذي يحقق قدره أعلى في زيادة الإنتاجية و تحسينها و تحقيق أهداف التنظيم .

المطلب الثالث : موقع إدارة الموارد البشرية في المنظمة و أهم الاتجاهات المعاصرة في بيئتها .

1- طبيعة مهام إدارة الموارد البشرية²:

الدور الاستشاري: تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم النصح و المشورة للإدارة العليا بـ المنظمة لكافة المجالات المتعلقة بالأفراد كما تقدم النصح و الإرشاد للمتصرفين التنفيذيين في المنظمة ، و تساعدهم على علاج المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين .
الدور التنفيذي: حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأعمال التنفيذية كإعداد السياسات الخاصة بالقوى العاملة ، الاحتفاظ بسجلات العاملين ، تقديم الخدمات الا

¹ 29-30 ، ص 1994 محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدار المهمة للطباعة و النشر ، القاهرة ،
² 25 عمر وصفي عقيلي ، مرجع السابق ، ص

الفصل الأول: الإطار العام للإدارة الموارد البشرية

اجتماعية للعاملين ، و غيرها ، و يقوم مدير الموارد البشرية بهذه الأعمال كأى مدير آخر بـ المنظمة من خلال تنظيم و توجيه أنشطة الأفراد العاملين و تحدد إشرافه .
الدور الرقابي : كما تقوم إدارة الموارد البشرية بدور قاسي على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الموارد البشرية ، و ذلك للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بهذه الموارد داخل المنظمة¹.

و عليه فإدارة الموارد البشرية تمثل إدارة استشارية في علاقتها مع الإدارات الأخرى بالإضافة إلى السلطة التنفيذية (الخطية) التي تتم مزاولتها داخل هذه الإدارة و ذلك أن مدير الموارد البشرية لا يملك الحق في إصدار الأوامر و التوجيهات للعاملين في الإدارات المختلفة بالمنظمة ، بينما يملك سلطة إصدار الأوامر و التوجيهات داخل إدارته .
2- علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى²

تعتبر إدارة الموارد البشرية متخصصة في شؤون العاملين بالمنظمة ، و بالتالي تقدم المساعدة بالإدارات و الأجهزة الأخرى في هذا المجال ، إلا أن هذا لا يلغي دور الإدارات الأخرى في رعاية شؤون العاملين بها ، و التأكد من صلاحيتهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، و من تم لا بد أن يكون هناك تكامل بين كل من إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى داخل المنظمة ، و تتطلب عملية التكامل أن تضع إدارة الموارد البشرية أهدافها و خططها و سياساتها بطريقة تتفق مع أهداف و احتياجات المنظمة .

3- الاتجاهات المعاصرة في بيئة إدارة الموارد البشرية :

تتأثر الأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية بشكل كبير بالقوى و المتغيرات البيئية المحيطة بالإضافة إلى التغيرات البيئية العامة (المتغيرات الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية، السياسية والتشريعية....) و متغيرات البيئة الجزئية (البيئة التنافسية، سوق العمل، الموردين، العملاء...إلخ) و التي تؤثر في العديد من قرارات إدارة الموارد البشرية توجد العديد من المتغيرات المعاصرة التي تملك تأثير قويا على ممارسات هذه الإدارة و من أبرزها³:

- العولمة : تتطور ظاهرة العولمة بوصفها نزعة شمولية توسيعية على أشكال مختلفة للتوسع و التعامل على الصعيد المحلي و العالمي في شتى المجالات و بعكس مصطلح العولمة في مجال الأعمال عدم وجود حواجز إقليمية و دولية بين دول العالم المختلفة .

- تمكين العاملين : اتجهت الإدارة المعاصرين لمفهوم التمكين بمنح الصلاحيات للأفراد و المناسبة مع خبراتهم و مسؤولياتهم مع استمرار سيطرة الإدارة في نهاية الأمر على الأمر بشكل عام ، تقع عليها المسؤولية النهائية عن إنجاز المهام و تحقيق الأهداف⁴
- إعادة الهندسة : يعرف (OSTROFF) إعادة الهندسة بأنها العملية التي تمثل في إعادة التفكير الجذري و الإصلاح الكلي للسيروات بهدف تحقيق قفزات نوعية في الأداء

¹ 31-30 محمد سعيد سلطان ، مرجع السابق ، ص
² صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، القاهرة ، سنة 2000 ، ص 70-71
³ 16 ، ص 2004 رواية حسن ، ادارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الإسكندرية ،
⁴ 70 ، ص 2001 على السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة ، دار غريب للنشر ، القاهرة ،

الفصل الأول: الإطار العام للإدارة الموارد البشرية

- و هي أيضا " إعادة التفكير بشكل أساسي و إعادة التصميم الجذري لعمليات المنظمة لتحقيق تحسينات هامة في مقياس الأداء المختلفة ، كالتكلفة و الجودة و السرعة " .
- إدارة الجودة الشاملة (TQM)¹ : تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها " نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأفراد و المجموعات داخل المنظمة و التي تتولى الجودة و تحسينها و الحفاظ عليها " .
- التقليل (DOWNSIZING) : يقصد بتقليل (التصغير) النشاط الإداري الذي يهدف إلى زيادة معدلات الكفاءة من خلال استبعاد أو حذف بعض الوظائف و عندما تقوم المنظمات بتخفيض إعداد الوظائف و من ثم إعداد العاملين بها ، فإنها تستهدف رفع معدلات الكفاءة من خلال الحصول على نفس النتائج أو المخرجات من خلال مدخلات أقل و هذا هو أساس فكرة تقليل حجم المنظمة .
- التحسين المستمر (KAIZEN) : أدركت الإدارة المعاصرة أهمية و حتمية التحسين و التطوير المستمر سبيل المنظمة للبقاء في مواجهة العالم ، التقنيات الجديدة المعاصرة و تتجه من إمكانيات و ما تفرضه من تحديات حيث يشمل التحسين المستمر كل المجالات النشاط و المدخلات و المخرجات في المنظمة المعاصرة .

المبحث الثاني: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

إن نجاح وظيفة الإدارة الموارد البشرية في المنظمة يتوقف على الممارسات الواقعية لهذه الأخيرة، التي تعكسها وظائفها الرئيسية من الحصول على الموارد البشرية، تنميتها و تطويرها، مكافأتها، و صيانتها و الحفاظ عليها

المطلب الأول: الحصول على الموارد البشرية (الاستقطاب)

تتضمن عملية الحصول على الأفراد من قبل إدارة الموارد البشرية الوظائف التالية²

1- تخطيط الموارد البشرية: يعتبر تخطيط الموارد البشرية وظيفة رئيسية من وظائف إدارة الموارد البشرية ، نعرف على هذه الوظيفة من خلال ما يلي :

➤ مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

يتمثل تخطيط الموارد البشرية في تحديد الأعمال المستقبلية في ضوء احتياجات البيئة من المنظمة، و تلبية الاحتياجات من قوة العمل التي تمثلها هذه الظروف .

كما يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه " عملية تحديد الاحتياجات اللازمة من العمالة و وسائل مقابلة هذه الاحتياجات بهدف تنفيذ الخطة المتكاملة للمنظمة و أساس هذه العملية التنبؤ ، و إعداد خطة الأفراد المستقبلية و توقع الأنماط المستقبلية و بيئة العمل ، و تحديد الاحتياجات البشرية اللازمة و القدرات التي يجب أن تتوفر فيها"³

نستخلص من التعاريف السابقة أن تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي تتأكد بها المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية فيها :

مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإ
¹ 2006سكندرية ،

²جاري ديسلر ، أساسيات الإدارة ، مبادئ و تطبيقات الحديثة ، ترجمة عبد محمد عبد القادر ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية ، 2002 ، ص 368

³منصور فهمي ، إدارة الأفراد ن دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1982 ، ص 53 .

الفصل الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

► - أهداف وظيفة التخطيط :

- تنقسم عملية تخطيط الموارد البشرية بشمولية أهدافها ، كونها تخدم كلا من الفرد و المنظمة و المجتمع ككل ، فعلى صعيد الفرد و من خلال التخطيط السليم و الدقيق يتم تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب ، سواء تعلق الأمر بالوظيفة أو بـ المنظمة ، و من بين الأهداف ذكر ما يلي¹ :
- استيفاء الاحتياجات من الأفراد في الوقت المناسب .
- تخطيط الترقيات و التغييرات الوظيفية .
- الأعداد لمليء الأماكن الشاغرة التي تنشأ نتيجة للتقاعد ، أو الاستقالة .
- لأعداد لبرامج التدريب و تهيئة الأفراد لتولي مهام و وظائفهم .
- تقدير تكاليف الموارد البشرية، و إعداد ميزانيات الرواتب و الأجور .
- الإعداد الجيد لعمليات الاستقطاب و الاختبار و التعيين .

► مراحل عملية التخطيط :

تمثل الخطوات الأساسية فيما يلي :

- ✓ تحديد أنواع الوظائف و نوعيات الموارد البشرية المطلوبة: تنطوي هذه الخطوة على عمليتين رئيسيتين في تخطيط الموارد البشرية و هما:
- تحليل طبيعة نشاط المنظمة و هيكلها التنظيمي: لا بد على القائمين بعملية التخطيط من التعرف على الجوانب المختلفة لعمل المنظمة و ذلك من أجل تحديد أنواع وظائف الموارد البشرية المطلوبة.
- تحليل و توصيف الوظائف: يشمل توصيف الوظائف على تعريف المنصب، موقعه، الهيكل التنظيمي، أهدافه، الكمية و النوعية، معايير أدائه، الخبرة المطلوبة، خصائص المتطلبات البشرية...إلخ .
- ✓ التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية : بعد انتهاء من تحديد الوظائف المطلوبة خلال الفترة التي تعد خطة الموارد البشرية ، يأتي تحديد عدد الأفراد المطلوبين في كل نوع من هذه الوظائف و هناك عوامل أساسية يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد عدد الأفراد و هي² :
- تحليل متطلبات العمال حسب عبئ العمال المستقبلي .
- تحليل أثر التغييرات في البيئة الخارجية.
- تحديد احتياجات الإحلال و تشمل هذه العملية على تحليل حركات العمالية الحالية و التي قد تسببها الترقيات .
- ✓ التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية: يتناول هذا الجانب بعددين رئيسيين و هما³ :
- التحليل الداخلي: و يكون عن طريق دراسة مفصلة عن عدد العاملين الحاليين في المنظمة.
- التحليل الخارجي: حيث يقوم هنا القائمين بعملية التخطيط للموارد البشرية بدراسة

¹كمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع الإسكندرية ن 2006 ن ص 58-59

²موسى عبد الناصر ، محاضرات في إدارة الموارد البشرية ، طلبة الماجستير ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة باتنة ، 2004 .

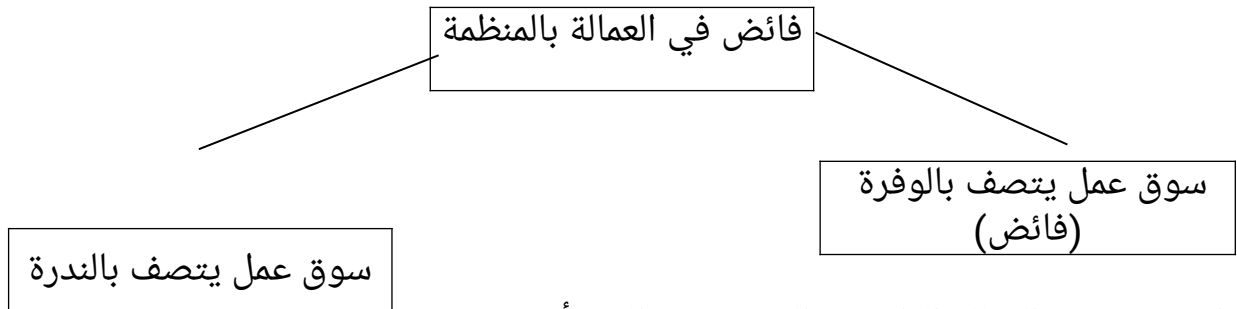
³محمد سعيد سلطان، مرجع السابق، ص 90-91 .

الفصل الأول: الإطار العام للإدارة الموارد البشرية

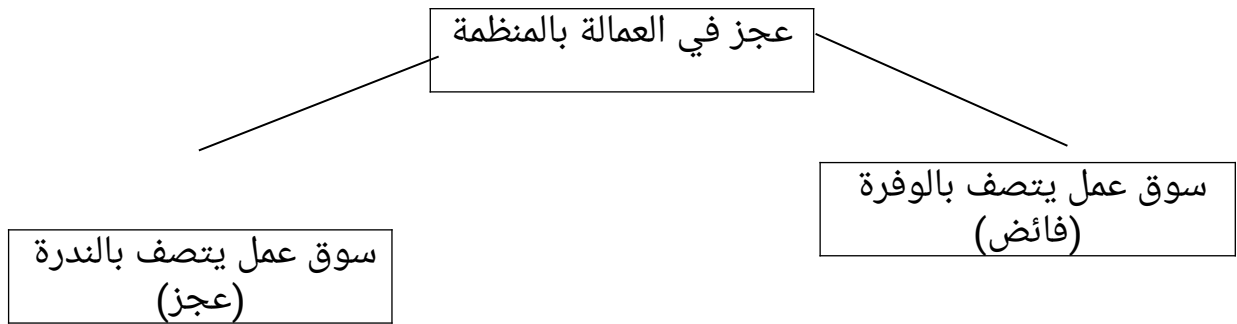
سوق العمل.

✓ تحديد الفائض أو العجز في الموارد البشرية و كيفية معالجتها: في هذه الخطوة تتم المقارنة بين التقديرات التي يتم التواصل إليها بالنسبة للاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية كما و نوعا ومعرفة الفائض أو العجز المتوقع. و توجد العديد من الحلول التي يمكن أن تلجأ إليها المنظمة في حالة وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية و يتوقف الاختيار بين هذه الحلول على حالة سوق العمل .

و في حالة وجود فائض في العاملة يمكن تلخيص أهم الحلول في الشكل التالي:(01) الشكل رقم (1-1)الحلول الممكنة في حالة وجود فائض في العمالة بالمنظمة



إعادة تدريب العمالة الزائدة و إلحاقهم بوظائف أخرى -
إنهاء توظيف العمالة الزائدة
الإبقاء عليهم في وظائفهم الحالية مع تحملهم أعباء وظيفة أقل
ترك عوامل التسرب من الوظيفة تأخذ مجراها
و في حالة عجز تلجأ المنظمة كذلك إلى عدة حلول نوضحها في الشكل الموالي :
الشكل (2) الحلول الممكنة في حالة وجود عجز في العمالة بالمنظمة



- التساهل في معايير الاختبار -
- رفع مستويات الأجور -

- تنشيط الاستقطاب
- توزيع العمل و زيادة المسؤوليات للأفراد الموجودين (تكبير العمل)
- تكثيف التدريب و أساليب رفع الإنتاجية - إحلال التكنولوجيا محل العمالة

01- رواية حسن ، مدخل استراتيجي رسمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2003 ، ص 48 .

2- استقطاب الموارد البشرية : بمجرد التعرف على احتياجات المنظمة في الموارد البشرية و الذي يمثل الغرض الأساسي عن عملية التخطيط ، تبدأ إدارة الموارد البشرية و اتخاذ الإجراءات ، توفير هذه الاحتياجات عن طريق عملية الاستقطاب .(01)

➤ **مفهوم الاستقطاب :** يشير الاستقطاب إلى مجموعة نشاطات المنظمة و الخاصة بـ البحث عن المترشحين و جذبهم لسد شواغر الوظيفة فيها و ذلك بالعدد النوعية المطلوبة و في الوقت المناسب .

و من جهة أخرى فإن الاستقطاب: هو نشاط يعمل على التقاء العرض و الطلب على العمالة أي من لديهم وظائف شاغرة و من يبحثون عن وظائف، و تتوقف عملية الاستقطاب عادة على حجم المنظمة، ظروفها، و إمكانياتها، ظروف سوق العمل، و ظروف الاقتصادية بصفة عامة.

➤ أهداف الاستقطاب:(02)

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف و بأقل تكلفة.
- الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختبار .
- زيادة فرصة المنظمة في الحصول على الأفراد المؤهلين لشغل المناصب الشاغرة.
- الإسهام في استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب المرشحين.
- تقليل جهود و لقنات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختبار كالتدريب مثلا .
- كما أن عملية الاستقطاب تساعد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة على التأكد مقدما من أن تلك الوظائف تناسب مع مؤهلاتهم و قدراتهم و هذا يحقق المصلحة المشتركة للتنظيم و الأفراد .

➤ مصادر استقطاب العاملين :

- تنقسم المصادر التي يمكن أن تلجأ إليها المنظمة لاستقطاب الموارد البشرية التي تحتاجها إلى مصادر داخلية و أخرى خارجية(03)
- ✓ **المصادر الداخلية:** تعتمد العديد من المنظمات على شغل الوظائف الشاغرة بها عن طريق العاملين لديها ، و يتم ذلك عادة من خلال الترقية ، او من خلال النقل و التحويل ، أو عن طريق توظيف العمال السابقين و يعبر عن هذه العملية بمفهوم البحث الداخلي و الذي يعكس جهود انتقاء الأفراد من بين العالمين الحاليين الذين تقدموا إراديا بالشغل الوظيفة ، او تم ترشيحهم بواسطة إدارة الموارد البشرية أو تمت تزكيتهم بواسطة بعض المسؤولين في التنظيم .

- 01- علي غزبي ، بلقاسم سلاطينية ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر، 2002 ، ص 87 .
- 02- جمال الدين محمد مرسي / المرجع السابق ذكره ، ص 231 .
- 03- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2006 ، ص 143-145 .

- و توجد العديد من المزايا التي يحققها الاعتماد على المصادر الداخلية أهمها:(01)
- تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية .
 - رفع الروح المعنوية بالعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي، و وضوح مستقبلهم الوظيفي.
 - الاستفادة من خبرة العاملين و من معرفتهم بطبيعة و ظروف العمل .
 - تنمية الولاء التنظيمي.
 - الحكم على قدرة و كفاءة الشخص ، نتيجة المعرفة و الاحتكاك به أثناء العمل .
 - تخفيض تكلفة البحث و الاختيار و التعيين.
- و بالرغم من المزايا السابقة لعملية استخدام البحث الداخلي من أجل استقطاب الموارد البشرية ، إلا أنها تشتمل على بعض العيوب و النقائص أهمها :
- أن الاعتماد على المصادر الداخلية يحرم المنظمة من استخدام كفاءات خارجية، ربما تكون أكثر قدرة و أفضل في شغل الوظيفة و تحقيق الغرض منها.
 - أيضا يؤدي تكثيف استخدام البحث الداخلي من خلال الترقية إلى التأثير السلبي على معنويات العاملين الذين لم يقع عليهم الاختيار .

✓ المصادر الخارجية :

قد يكون من الضروري على المنظمة أن تلجأ إلى مصادر خارجية لاستقطاب العاملين ، فمهما كانت نتيجة درجة اعتمادها على المصادر الداخلية لشغل الوظائف الشاغرة لا بد لها أيضا من الاعتماد و اللجوء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض الموارد البشرية ذات الكفاءات و المهارات العالية ، و تتمثل أهم المصادر الخارجية لاستقطاب العاملين فيما يلي : (02)

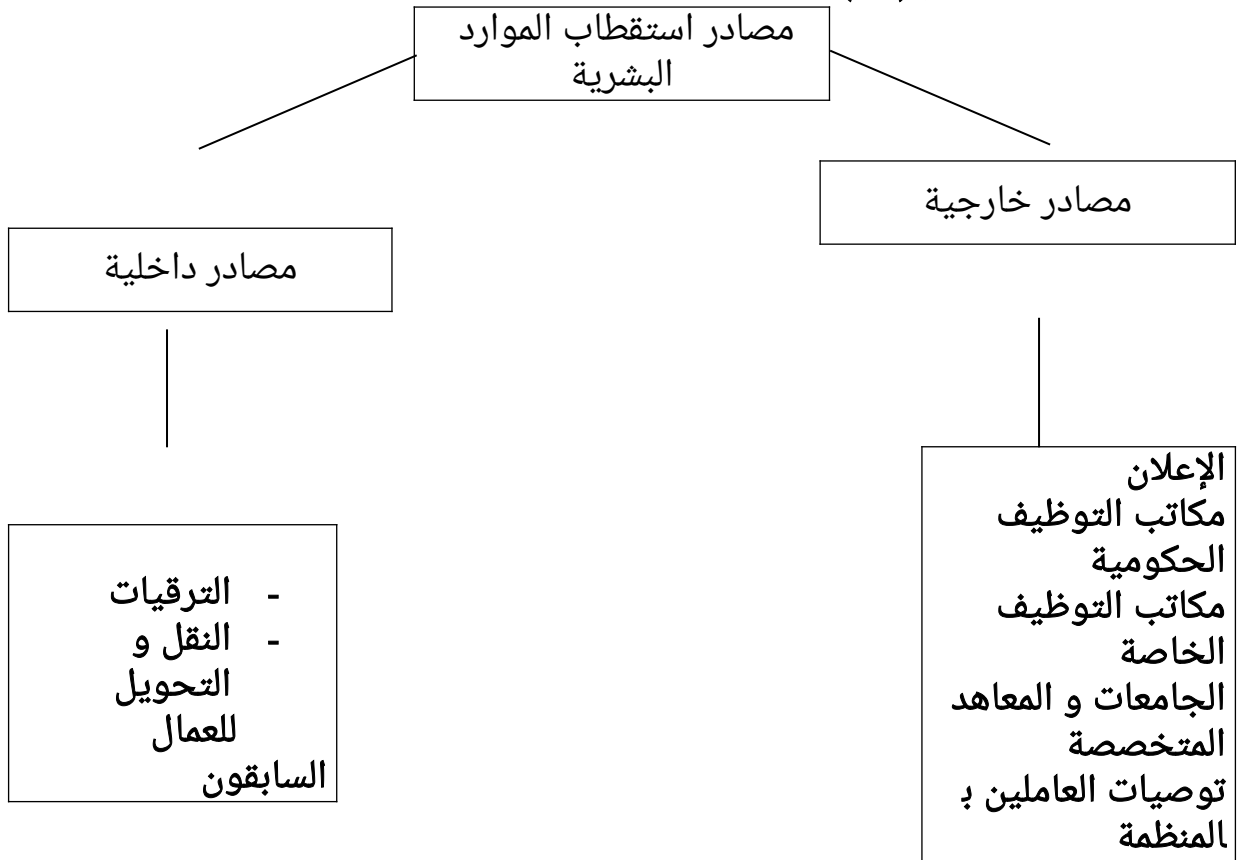
- ❖ الإعلان
- ❖ مكاتب العمل الحكومية
- ❖ وكالات التوظيف الخاصة
- ❖ الجامعات و معاهد التكوين
- ❖ الترشيحات من قبل موظفي المنظمة
- ❖ كما أصبحت أيضا تستخدم شبكة الأنترنت لهذا الغرض

الفصل الأول: الإطار العام للإدارة الموارد البشرية

01- على غربي ، بلقاسم سلاطينية ، مرجع سبق ذكره ، ص 88 .
02- مدكرة تخرج ، تقييم أدا العاملين ، سنة 2009 ، ص 36 .

و تنعكس إيجابيات الاعتماد على المصادر الخارجية من استقطاب الموارد البشرية من ال استفادة من خبرات و مهارات جديدة، و إدخال أفكار جديدة للمنظمة.
أما العيوب الأساسية في الاعتماد على المصادر الخارجية فتتمثل في
❖ تحمل المنظمة لتكاليف إضافية
❖ احتمال نقل عادات و ثقافات مختلفة إلى المنظمة إضافة إلى التأثير السلبي على الروح المعنوية للعمال الموجودين .

و الشكل الموالي يوضح المصادر السابقة الذكر لاستقطاب الموارد البشرية :
شكل رقم (03) المصادر المختلفة لاستقطاب الموارد البشرية :



3- الاختيار و التعيين :

تمثل وظيفة الاختيار و التعيين الامتداد الطبيعي للوظيفة الاستقطاب، و أصبحت المنظمات الحديثة تتولى اهتماما كبيرا لهذه العملية من خلال إدارة الموارد البشرية فيها .

الفصل الأول: الإطار العام للإدارة الموارد البشرية

و للتعرف أكثر على هذه العملية سنتعرف فيما يلي على مفهوم عملية الاختيار و خطوات عملية الاختيار و التعيين .

مفهوم عملية الاختيار :

تعرف عملية الاختيار بأنها " العملية التي بمقتضاها يتم تقسيم المرشحين للتعيين على مجموعتين، مجموعة

تقبل شغل الوظائف الشاغرة في المنظمة و مجموعة ترفض " (01) كما تعرف عملية الاختيار بأنها " عملية تحديد المؤهلات التي تتناسب و أهداف المنظمة من الأفراد المرشحين ، و تحديد مؤهلات الأفراد طبقا للتوظيف المتبع في المنظمة و حسب " ج م إيلان" تتمثل هذه العملية في

المفاضلة بين الأشخاص المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بهدف تحقيق التوافق بين متطلبات و واجبات الوظائف و بين المؤهلات و خصائص الأشخاص المتقدمين لشغلها ، أي أن الهدف الأساسي لهذه الوظيفة هو الحصول على الشخص المناسب الذي يجب أن يشغل الوظيفة الشاغرة .

يتضح مما تقدم أن عملية الاختيار تنطوي على اختيار الأفراد المناسبين للعمل في المنظمة من بين المجموعة من المترشحين للعمل ، و استبعاد الأفراد غير المناسبين .

خطوات عملية الاختيار و التعيين :

تتم عملية الاختيار و التعيين عادة عبر مجموعة من الخطوات تتمثل فيما يلي : (02) **التصفية المبدئية :** (أو المقابلة المبدئية) يتم في هذه الخطوة فرز مبدئين للمتقدمين و استبعاد الدين لا يتوفر فيهم الحد الأدنى من الشروط اللازمة للتعيين .

فمثل إذا كان مستوى الخبرة المطلوب لوظيفة معينة هو خمس سنوات ، فإنه خلال المقابلة المبدئية يمكن استبعاد كل من لا يتوفر فيهم هذا الشرط ، ثم يتم استيفاء طلب المستخدم ممن تتوفر فيهم المتطلبات الأساسية للعمل .

طلبات الاستخدام: في هذه الخطوة يقوم المترشحون بملاء طلبات الاستخدام ببيانات أساسية و مشتركة (بيانات شخصية ، بيانات عن نواحي الصحية ، بيانات عن المستوى التعليمي ، و الشهادات المتحصل عليها إلخ) .

01- سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، ط 1 ، دار مجلات للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 109 .

02- سيد عليوة ، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ، إبتراك للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001 ، ص 40 .

الاختبارات:

تستخدم كثير من المنظمات الاختبارات في المفاضلة بين المتقدمين باعتبارها وسيلة موضوعية لتحديد مدى توافر المواصفات المطلوبة فيهم ، و توجد العديد من الاختبارات التي يمكن أن تستخدم في هذا المجال ، اختبارات الأداء ، اختبارات الذكاء ، اختبارات المقدرة و الاستعداد ، و اختبارات رد الفعل لمؤثرات معين إذا أحسن الاختبارات فإنها تساعد في اكتشاف بعض الصفات المترشحين التي لا يمكن التعرف عليها من خلال البيانات السابقة .

الفصل الأول: الإطار العام للإدارة الموارد البشرية

المقابلة :

يتم عادة مقابلة للأفراد الذين نجحوا في الاختبارات عن طريق إدارة الموارد البشرية ، أو بعض المشرفين أو المديرين بالإدارات الأخرى و يتمثل الغرض الأساسي من هذه المقابلة في التعرف على المجالات أو الخصائص التي يصعب اكتشافها بواسطة طلب التوظيف أو الاختبارات ، كونها تتيح فرصة الحكم المباشر على إمكانيات الأفراد و عادة يقوم المعني بإجراء المقابلة بإعطاء معلومات مختصرة عن المنظمة و طبيعة العمل بها و كذلك عن الوظيفة المطلوب شغلها للمتقدمين لشغلها .(02)

مراجعة بعض المصادر الأخرى:

تتمثل هذه الخطوة في اللجوء لبعض المصادر الأخرى للتحقق من المعلومات التي تم الحصول عليها من التقدم لشغل الوظيفة ، و التي قد تتضمن الاتصال بجهات العمل السابقة أو مراجعة بعض زملاء العمل ، أو أي جهات أخرى قد تفيد في الحكم على صحة المعلومات المتوفرة عن المتقدم لشغل الوظيفة .

الفحص الطبي:

تتمثل الخطوة الأخيرة في عملية اختيار العاملين في الفحص الطبي و التي يكمن غرضها الأساسي في التعرف على مدى توفر اللياقة البدنية لدى الفرد للقيام بعملية على أكمل وجه .

قرار التعيين:

بعد تصفية المترشحين للعمل خلال المراحل السابقة ، يصبح قرار التعيين المترشحين المقبولين أمرا واجبا و من هنا يتم القيام بكل الإجراءات التعيين التي تتم عادة من قبل الموارد البشرية (02)

01- بسيوني محمد البرادعي ، مرجع سبق ذكره ، ص 46 .
02- جمال الدين محمد المرسى ، مرجع سبق ذكره ، ص 272-273 .

المطلب الثاني: تنمية و تطوير الموارد البشرية

بعد حصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية و توظيفها ، تعمل هذه الأخيرة من خلال إدارة الموارد البشرية فيها ، على زيادة مهارات العاملين و تنمية معارفهم و تحسين قدراتهم على الأداء الفعال، و في ما يلي عرض لأهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تنمية و تطوير هذه الموارد .(01)

1- التدريب :

يعرف R.Vatier التدريب بأنه لا مجمل العمليات القادر على جعل الأفراد و لمجموعات يؤدون وظائفهم الخالية و التي قد يكلفون بها مستقبلا بمهارة من أجل التسيير الحسن

الفصل الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

للمنظمة "

- كما تعرف عملية التدريب بأنها " مجمل النشاطات و الوسائل و الطرق و الدعائم التي تساعد العمال على تحسين معارفهم و سلوكياتهم و قدراتهم الفكرية الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة في جهة و تحقيق أهدافهم الشخصية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية و المستقبلية.

و يضيف REDIGHOFFE بأن " التدريب هو وسيلة لرفع و زيادة كفاءة العاملين و هكذا تقوية درجة التوافق بين الفرد و المنصب و كذلك المحيط "

أهداف التدريب:

توجد العديد من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية و المنظمة ككل إلى تحقيقها من خلال التدريب و تتمثل هذه الأهداف فيما يلي :

- ضمان أداء العمل بفعالية و سرعة و الاقتصاد ، و سد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء المحدد و بين الأداء الفعلي للعاملين الممارس .
- تأهيل العاملين للترقي إلى مناصب أعلى .
- رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين .
- رفع معنويات العامل نتيجة إتمامه بأبعاد العمل و أقباله عليه باستعداد و جدية .
- العمل على استقرار المشروع و مرونته من خلال الإحالات السريعة للعاملين التي يوفرها التدريب المنظم .
- ضمان سلامة العاملين، و تجنبهم الأخطار و الأضرار التي قد تنجم عن العمل.
- تكييف العاملين مع متطلبات مناصب العمل و المحيط.

01- مخلوفي عبد السلام ، و رشام بن زيان ، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري ، التدريب الموجه بالأداء ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد و معرفة الكفاءة البشرية ، جامعة ورقلة ، 10/9 مارس ، 2009 .

أشكال التدريب:

توجد العديد من المعايير التي يمكن أن يتم تصنيف التدريب على أساسها ، فقد يتم تصنيف حسب مكانه ، أو حسب الوظائف، أو أساس الغرض منه ، و فيما يلي عرض للأشكال التدريب حسب المعايير: (01)

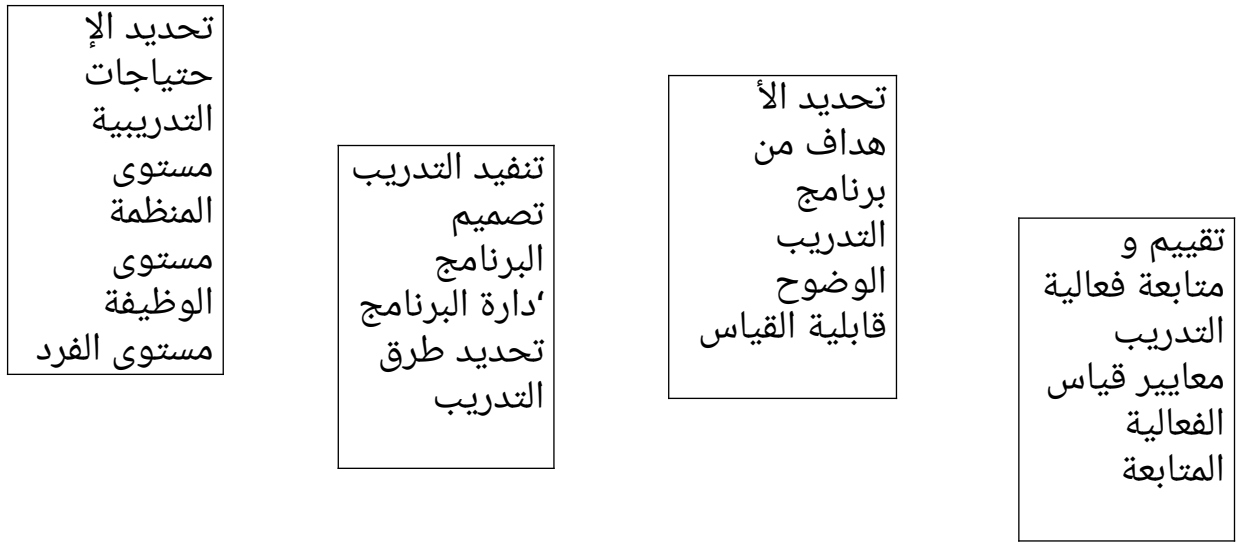
حسب المكان : يقسم التدريب حسب هذا المعيار إلى تدريب داخلي يتم داخل المنظمة ، و آخر خارجي و الذي قد يتم عن طريق التبرصات أو الدورات أو غيرها في معاهد متخصصة أو مؤسسات أخرى .

حسب الوظائف: يقسم التدريب حسب هذا المعيار على أساس نوع الوظائف و الأعمال التي تعني بالتدريب و يمكن أن يقسم إلى تدريب مهني و فني، تدريب إداري.

حسب الغرض منه : و يقسم على أساس الهدف أو الغرض الأساسي منه ، و ينقسم إلى توجيه العامل الجديد ، التدريب بغرض تجديد المهارة و المعرفة ، و التدريب بغرض

الفصل الأول: الإطار العام للإدارة الموارد البشرية

- النقل او الترقية ،إلخ .
الإجراءات الأساسية لعملية التدريب : نستطيع أن نلخص أهم مراحل أو إجراءات عملية التدريب
- تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة ، أو تحديد السلوكيات التي تحتاج إلى تغيير .
- تحديد العناصر التي تحتاج إلى تدريب .
- وضع برنامج التدريب و الذي يشمل مواضعه ، مدته ، مكانه ، و المدربين المناسبين لتطبيقه .
- تنفيذ البرنامج التدريبي .
و يمثل لنا الشكل (4) التالي المراحل المختلفة لعملية التدريب :



01- محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير ، أساسيات و تقنيات ، الجزء 1، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006 ، ص 132 .

2- تخطيط المستقبل الوظيفي للموارد البشرية: يعتبر تخطيط المستقبل الوظيفي الحديثة لإدارة الموارد البشرية، التي تحدد بواسطتها الطرق التي يمكن من خلالها تطوير و تنمية المسار الوظيفي .

✓ مفهوم تخطيط المستقبل الوظيفي :

هو الطريق الذي يسلكه الموظف و تساعد الإدارة ، للوصول إلى مراكز ووظيفة أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة و هناك العديد من التسميات تطلق على هذه الوظيفة منها : التنمية الوظيفية ، التقديم الوظيفي ، إدارة تطوير الوظيفي ، تخطيط المسار الوظيفي .(01)

✓ أهداف تخطيط المستقبل الوظيفي:

1- على مستوى المنظمة:

- بناء المهارات من خلال زيادة قدرات الأفراد في وظائفهم الحالية، و تدعيم قدراتهم للتكيف مع متطلبات الجديدة و التقدم التكنولوجي.
- تحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية و الإمكانيات الفردية .

الفصل الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

- إثارة دافعية الفرد للعمل ، و بالتالي تحقيق الأهداف المنظمة .
- تحسين صورة المنظمة ، كمنظمة تسعى جاهدة لتحسين أنشطتها و عملياته .

2- على مستوى الأفراد:

- فهم نقاط القوة و الضعف لدى الفرد، و معرفة أفضل الاحتمالات و الفرص .
- التركيز على أهداف واضحة و متعددة للمستقبل .
- الشعور بالالتزام اتجاه الأهداف التنظيمية .
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي .

مداخل تخطيط المستقبل الوظيفي :

المدخل الفردي في تخطيط المستقبل الوظيفي : يركز هذه المدخل على الدور الذي يقوم به الفرد بنفسه لتخطيط و تنمية مستقبله الوظيفي ، من خلال معرفة إمكانياته و قدراته و مهاراته لتحقيق طموحاته ، فقبل أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتخطيط للمستقبل الوظيفي للفرد داخل المنظمة يجب عليه أن يبادر هو بذلك لذلك نستطيع أن نقول بأن تخطيط المستقبل الوظيفي هو مسؤولية الفرد في المقام الأول ، و من أجل أن يقوم بتخطيط مساره الوظيفي و جب عليه ما يلي :

- ❖ تقديم الفرد لنفسه من خلال معرفة إمكانياته و قدراته المتوفرة حالياً.
- ❖ تحديد الفرص الوظيفية المتاحة سواء داخل المنظمة أو في سوق العمل .
- ❖ تحديد الفرد للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها خلال مساره الوظيفي.
- ❖ إعداد خطة مستقبلية لتحقيق هذه الأهداف، ثم العمل على تنفيذه.

01- صلاح عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2002 ، ص 285 .

المدخل التنظيمي في تخطيط المستقبل الوظيفي :

يرتكز هذا المدخل على الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تخطيط و تطوير مستقبل مواردها البشرية ، و يحدد aplin هذه الأنشطة و المسؤوليات التي تقع على عاتق المنظمة فيما يلي :

- ❖ توفير وظائف ديناميكية و ذات مسؤوليات متعددة و متغيرة .
- ❖ توفير برامج تدريبية لتأهيل و إعداد الفرد لوظائف أعلى في السلم الوظيفي.
- ❖ التقييم الدوري و المستمر للأداء الفرد و ذلك للتعرف على مدى قدراته على النمو و التطوير و تحمل المسؤولية .
- ❖ تشجيع الفرد و الدعم المستمر له لأحداث التغيير المطلوب و الملائم الذي يؤهله للتقدم و النمو الوظيفي .

و من أجل الاستفادة من مزايا التخطيط للمستقبل الوظيفي يتوجب وجود ممارسات تنظيمية و إدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص عمل و البحث عن الكفاءات و وضع نظم و لوائح مرنة و موضوعية للإكمال التعيين و الرواتب و الكفاءات و الترقيّة و غيرها من ممارسات إدارة الموارد البشرية.

و بالتالي نستطيع أن نقول بأن عملية تخطيط المستقبل الوظيفي للموارد البشرية تمثل مسؤولية مشتركة بين كل من الفرد و المنظمة .

3- تقييم الأداء(01): يعتبر تقييم عنصراً رئيسياً لتنمية و تطوير العاملين، و يحتل موقعا

الفصل الأول: الإطار العام للإدارة الموارد البشرية

خاصة في إدارة الموارد البشرية على اعتبار أنه الوظيفة الأكثر نجاحا لمعرفة جوانب الضعف و القوة في أداء العامل .
و مضمون تقييم الأداء إلى خدمة كل من في المنظمة و الأفراد العاملين في نفس الوقت على أساس أن التقييم الموضوعي يجعل الفرد أكثر دافعية في إنجاز المهام الموكلة إليه لبلوغ درجات عالية في التقييم ، و هذا ينعكس بالإيجاب على المنظمة من خلال رفع كفاءتها الإنتاجية و تحسين أدائها الكلي .
المطلب الثالث: مكافأة العاملين و تعويضهم
بعد الاختبار و التعيين الأفراد في المنظمة تظهر ضرورة مكافأتهم و تعويضهم عن الجهود التي يقدمونها و يتم من خلال مجموعة من الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية ، و المتمثلة أساسا في وضع الأجور و الرواتب و كذلك الحوافز .

1- إدارة نظام الأجور:

1-1- العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور: يعتبر تحديد مستويات الأجور أمرا معقدا بسبب تأثير الكثير من العوامل المتغيرات على مستويات الأجور و من أهم هذه العوامل ما يلي:
- القوانين و التشريعات التي عادة ما تحدد الحدود الدنيا للأجور التعويضات المستحقة ساعات العمل، إلخ.
- التنظيمات العمالية (النقابات) التي يمكن أن تؤثر في مستوى و هيكل الأجور من خلال الضغوطات التي تمارسها .

01- صلاح عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، مرجع سابق ذكره ، ص 299 .

- ظروف سوق العمل التي تؤثر تأثيرا بالغا على مستويات الأجور من خلال العرض و الطلب على العمل في السوق .
- القيمة النسبية للعمل ، حيث ترتبط الأجور بدرجة كبيرة بنوع الوظائف و متطلبات العمل .
- الظروف الاقتصادية الطارئة .
- مستوى تكاليف المعيشة في المجتمع .
1-2- خطوات تصميم نظام الأجور: تتمثل هذه الخطوات فيما يلي:(01)
- حصر الوظائف في المنظمة و تحليلها بالاستناد إلى عوامل التحليل المختلفة كواجبات و مسؤوليات الوظيفة ظروف و مكان العمل ... إلخ ، تم توصيف الوظائف التي تم حصرها من خلال إعداد بيان مكتوب بين واجبات الوظيفة و مسؤولياتها و أهدافها و ظروف أدائها .
- تحديد الوظائف الأساسية التي سوف يتم تقييمها.
- وضع الجدول الزمني للتنفيذ، و تعريف العاملين بخطة التقييم و أهدافها.
- تقييم الوظائف و يقصد به تحديد قيمة و أهمية كل وظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى داخل المنظمة.(02)
- تحديد عدد الدرجات، عبارة عن عدد من الدرجات تحتوي على درجة على عدد من الوظائف .
إدارة نظام الأجور : تشمل هذه الخطوة على عدة إجراءات منها تحديد أسلوب دفع الأجر

الزيادة العامة للأجر بناء على استقصاء و دراسة الأجور السائدة ، و معالجة أي مشاكل قد تطرأ على نظام الأجور .

1-3- أسس تحديد الأجور :

تستطيع أن نفترض على ادارة الموارد البشرية مراعاة العديد من الأسس عند تصميم نظام الأجور و إدارته ، أهمها ما يلي : (03)

- أن يعكس نظام الأجور الارتباط بين ما يدفع للعامل كمقابل و بين أدائه الفعلي .
- أن تعكس الاختلافات في الأجور بين الوظائف المختلفة الاختلافات الحقيقية في درجة صعوبة واجبات و مسؤوليات الوظائف
- التوازن بين ما تحصل عليه المنظمة من ما يعمله الأفراد و بين ما تتحمله نظير ذلك.
- أن يكون هناك تناسب بين الأجور و تكاليف المعيشة بمحافضة على الروح المعنوية للعمال.
- أن يتناسب نظام الأجور مع قدرة المنظمة و مركزها المالي .
- و حتى تتمكن المنظمة أن تستخدم العديد من المعايير لتحديد الأجر من بين هذه المعايير: الأداء، الجهد، الأقدمية، المؤهل العلمي، و الخبرة... الخ .

01- صلاح عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 329 .

02- أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 191-192 .

03- سنان الموسى ، مرجع سبق ذكره ، ص 227 .

2- تحفيز الموارد البشرية :

إذا كان الأجر أو الراتب هو المقابل المادي الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء و تلعب إدارة الموارد البشرية الدور الأساسي و الأهم في عملية التحفيز بالمنظمة .

2-1- مفهوم التحفيز :

لعملية التحفيز تعارف عديدة ، نستعرض فيما يلي بعض هذه التعاريف : (01)
حسب A . thietart يعتبر التحفيز (la motivation) من أهم العناصر في الإدارة و يرتبط بعدة عوامل منها ما يتعلق برغبة الأفراد في الحصول على مقابل من المنظمة ك المكافآت و الترقيات ، و بالمقابل ما يمكن أن يقدمها الفرد للمنظمة بعمله أو خبرته أو غير ذلك .

كما يعرف التحفيز (02) " بتشجيع الأفراد و استنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، و تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الفرد كأن يعرض عليه أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر ، لكم نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية " .

التحفيز(03) " هو تلك القوة التي تحرك طاقة الفرد لبدل مستوى معين من المجهود و ذلك لتحقيق هدف معين أو أهداف معينة ، فهي تعكس درجة الرغبة أو التحمس للإنجاز عمل ما ، و ما ينتج مستوى معين من التحفيز من طبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعيשה الفرد " .

الفصل الأول: الإطار العام للإدارة الموارد البشرية

و يضيف DIMOK بأن " التحفيز هو جعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل و يدلون جهدا أكبرا " و نستخلص من التعاريف السابقة أن جوهر عملية التحفيز يتمثل في التأثير على سلوك الأفراد و توجيههم المرغوب فيه بما يتماشى و الأهداف العامة للمنظمة و يتم تحفيز الأفراد أساسا من خلال معرفة حاجاتهم و دوافعهم . و نستطيع أن نفرق بين دوافع و حوافز العمل في أن دوافع العمل " هي أشياء كامنة في النفس البشرية أو قوة داخلية محركة تتبع من داخل الفرد و تؤدي إلى تصرف أو سلوك يتجه نحو تحقيق هدف أو أهداف تمثل حاجات يطمح الإنسان إلى تحقيقها . أما الحوافز فهي " الوسائل المادية و المعنوية المتاحة لإشباع الحاجات و الرغبات و دفع العاملين بالمنظمة يختلفون في طباعهم و طموحاتهم ، فإن هذا يستدعي إختيار أحسن الحوافز التي تتلاءم مع طباع و طموحات و قدرات كل منهم .

01- صلاح مفتاح ، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة تنمية الكفاءات ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية ، جامعة ورقلة ، 9-10 مارس 2004 .

02- لوكيا الهاشمي ، السلوك التنظيمي ، الجزء 2 ، دار الهدى للطباعة و النشر ، الجزائر ، 2006 ، ص 145 .

03- صالح عودة سعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 375 .

2-2- أنواع الحوافز

توجد عدة طرق لتصنيف الحوافز أهمها ما يلي : (01)

2-2-1- الحوافز المادية و المعنوية :

و تتمثل الحوافز المادية في تلك الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية ، و هي حوافز ملموسة تتخذ أشكالا متنوعة ، كالعلاوات السنوية ، الزيادات في الأجر ، المشاركة في الأرباح ، السكن ، النقل و الإطعام ... إلخ .

2-2-2- الحوافز الإيجابية و السلبية : (02)

و تتمثل الحوافز الإيجابية في الحوافز التي تلبى حاجات و دوافع الأفراد ، و تجديهم نحو سلوك معين ، كالحوافز المادية بأنواعها و الحوافز المعنوية و تهدف هذه الحوافز إلى رفع الكفاءة و تحسين الأداء من خلال التشجيع ، في حين أن الحوافز السلبية في الوسائل التي تستخدمها المنظمة لغرض منع السلوك السلبية و الحد من التصرفات الغير إيجابية للأفراد ، و من بين هذه الوسائل الإنذار ، تخفيف الأجر ن الحرمان من العلاوة أو المكافاة .. إلخ ، أي أن هذه الحوافز تسعى إلى التأثير في سلوك الفرد من خلال مدخل العقاب و الردع و التخويف .

2-2-3- الحوافز الفردية و الجماعية : (03)

و تكون الحوافز الفردية موجهة لكل فرد على حدى ، و قد يدفع هذا النوع من الحوافز لأفراد إلى التنافس فحين أن الحوافز الجماعية تقوم العاملين كمجموعة و تهدف أساسا إلى التحفيز و تشجيع العمل الجماعي ، و تحسين مستوى كفاءة العاملين كمجموعة بالإضافة إلى تحقيق عدة إيجابيات للارتباط و التوافق الجماعي بين العمال و الملائمة مع ظروف العمل .

2-3- أسس تحفيز العاملين :

الفصل الأول: الإطار العام للإدارة الموارد البشرية

أهم أساس أو معيار لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء ، غير أنه بالإضافة إلى هذا الأخير توجد معايير (أسس) أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار في منح الحوافز، و فيما يلي أهم أسس منح الحوافز: (04)

1- الأداء : يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي و ربما الوحيد لدى البعض في منح الحوافز و يقصد به ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء ، سواءا كان ذلك في الكمية ، الجودة ، وفترة في وقت العمل او التكاليف ...إلخ .

-
- 1 محمد قاسم القربوني ، مبادئ الإدارة النظريات و العمليات و الوظائف ط2 ، دار وائل للنشر، عمان ، 2006 ، ص 276 .
 - 2- محمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، الدار الجامعية للنشر ، القاهرة ، 2000 ، ص 177 .
 - 3- السيد عليوة ، مرجع سبق ذكره ، ص 104 .
 - 4- احمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 237-238 .

2- **المجهود** : يصعب أحيانا قياس ناتج العمل لأنه غير ملموس و واضح ، كما في أداء وظائف الخدمات ، أو لأن الناتج احتمالي الوقوع ، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات في هذه الحالة يمكن الأخذ في الحسبان المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد ليصل إلى الناتج و الأداء .

3- **الأقدمية** : تعتبر الأقدمية كذلك أحد المعايير التي يمكن أن تستخدم في منح الحوافز ، فهي تشير إلى حدها إلى الولاء و الانتماء و الذي يجب مكافأته و التي تأتي في غالب الأحيان في شكل علاوة لمكافأة الأقدمية .

4- **المهارة** : بالإضافة إلى المعايير السابقة فإن بعض المنظمات تتخذ من المهارة معيارا لمكافأة و تحفيز العاملين لديها لكن استخدام هذا المعيار عادة محدود ، و لا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز الأفراد و على المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية ، فيها أن تختار التوليفة المناسبة و المثالية الأنواع الحوافز من أجل الوصول إلى نظام متكامل للحوافز يحفز العاملين على الأداء المتميز ، و ذلك بالمفاضلة بين الأنواع المختلفة للحوافز ، و مدى ملائمتها للأفراد من خلال معرفة حاجاتهم و دوافعهم .

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى كل ما يتعلق إدارة الموارد البشرية من مفاهيم و نظريات و نماذج، و ذلك من خلال تقسيمه إلى مبحثين.

- لقد تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية من نظرة تقليدية إلى نظرة حديثة تولي هذه الموارد أهمية بالغة مقارنة بالموارد الأخرى ، و أصبحت مختلف المنظمات تضم مصلحة أو قسم متخصص يهتم بالعنصر البشري من خلال الحفاظ عليه و العمل على تنميته ، بشكل فعال و محاولة كسب رضاه و تأييده ، و ذلك من خلال مجموعة من الوظائف و الممارسات سواء على مستوى الإداري أو التنفيذي ، إذا تحتل إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة موقعا هاما في هيكلها التنظيمي ، تباشر من خلاله تخطيط و تنظيم و مراقبة العناصر البشرية للمنظمة .
- و تعتبر عملية الحصول على الموارد البشرية أولى هذه الوظائف التي تعمل المنظمة من خلالها على تخطيط و استقطاب الأفراد اللازمين و الاستفادة منهم وفق جملة من المقاييس المحددة مسبقا ، و التي تراعي الفروق الفردية و القدرات و المهارات التي تميز الأفراد الذين تحتاجهم المنظمة ، و الاختيار بينهم من خلال الاختبارات التي تسمح باختيار الشخص المناسب في المكان المناسب .
- كما تعتبر وظيفة تنمية و تطوير الموارد البشرية و وظيفة حيوية و إدارة هذه الموارد تساهم بدورها في استخدام طاقة العاملين و تحسين قدراتهم على الأداء.
- و تعمل إدارة الموارد البشرية كذلك من خلال الوظيفة على مكافأة و تعويض العاملين على رفع الروح المعنوية لهم ، و خلق مستوى من الرضا و الإحساس بالانتماء.

و من أجل تعميق المفهوم سيكون الفصل الثاني، إطار نظري الإدارة الإلكترونية نقوم من خلاله بالتعرف على جُل ما يتعلق بالإدارة الإلكترونية .

الفصل الأول: الإطار العام للإدارة الموارد البشرية



الفصل الـثاني



مقدمة الفصل

يتسم العصر الحديث بالتقدم العلمي والتكنولوجي وعصر العولمة، بحيث ظهرت فيه العديد من الممتلكات المعبرة عن هذا التقدم، ونذكر من بينها الإدارة الإلكترونية التي تمثل اتجاهات جديدة في عالم الإدارة، تسعى إلى تحويل الإدارة والمنظمات والمؤسسات إلى منظمات إلكترونية تستخدم الحاسب الآلي والانترنت في إنجاز أعماله ومعاملاته ووظائفه الإدارية من تخطيط ورقابة وتنظيم وتوجيه بسرعة فائقة ودقة أكثر، ومن خلال ذلك تسعى لمعالجة عدة جوانب متعلقة بإدارة الإلكترونيات، من مفهومات وعناصر ومتطلبات تطبيقها، بالإضافة إلى أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية، وفي الأخير خلاصة لكل ما عولج في هذا الفصل .

المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية أهميتها و وظائفها

المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإلكترونية والتطورات التي مهدت لقيامها

أولاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية

الإدارة: تعرف الإدارة من عدة منظورات تختلف حسب طبيعة المتطور المعرف له. ونذكر من بين هذه التعريفات :

تعرف ب " أنها ذلك النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل ال-ذهني الم-رتبط بالشخصية الإدارية، والجوانب والاتجاهات الس-لوكية الم-ؤثرة والمتعلقة بتحفي-ز الجهد الجماعي-ة نح-و تحقي-ق أه-داف مش-تركة باس-تخدام الم-وارد المتاحة وفق-ا لأس-س ومف-اهيم علمي-ة، ووس-يلتها في ذلك إص-دار الق-رارات الخاص-ة بتحدي-د اله-دف وتوجي-ه الجهد والتنس-يق فيه-ا، وإثارة م-واطن الق-وة في الق-وى العامل-ة وتنمي-ة م-واهبهم وق-دراتهم، ورف-ع روحه-م المعنوي-ة والرقاب-ة على الأداء لضمان تحقيق الأهداف وفقاً للخطط والبرامج الموضوعية

وتعرف الإدارة كوظيفة ب " نشاط أنساني منظم ومستمر يهدف إلى تحقيق أهداف محددة من خلال تجمي-ع وتوجي-ه الم-وارد البش-رية والمادي-ة، وتنمي-ة م-وارد جدي-دة والعمل على استغلالها بدرجة عالية من الكفاءة"¹.

وتعرف الإدارة في الإس-لام ب " هي الولاي-ة والرعاي-ة أو الأمان-ة فكل منه-ا تحم-ل معنى المسؤولة والالتزام بأداء الواجبات والإحاطة بالأمر والحفاظ على الأمانة"². أما مصطلح الإدارة الإلكترونية فيعتبر من المص-طلحات العلمي-ة المس-تحدثة تمام-ا في مجال العلوم العصرية، والتي أش-ارت إلى موص-وعاتها القلي-ل م-ن البحوث والدارس-ات والكتابات العلمية، تمكنا من خلالها تقديم المفاهيم التالية لمصطلح الإدارة الإلكترونية .

تعرف ب " أنه-ا تل-ك العملي-ة الإداري-ة القائمة على الإف-ادة م-ن الإمكاني-ات المتمي-زة للأنترنيت، وش-بكات الأعم-ال في التخطيط والتوجي-ه والرقاب-ة على الم-وارد، والقدرات الجوهرية للمنظمة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهدافها"³.

وتعرف أيضا ب "هي منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر م-ن الأفراد والمنظم-ات، باس-تخدام كل الوس-ائل الإلكتروني-ة مثل البريد الإلكتروني أو الفاكس أو التبادل الإلكتروني للمستندات والنشرات"⁴.

¹ سماح احمد صلاح الدين، المدخل في الإدارة المدرسية ، ط 1 ، جامعة الإسكندرية، مصر، 2009م، ص 51.

²أرند الحريبي،محمود أسامة جلال، الإدارة والتخطيط التربوي ، ط 1 ، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007م ، ص 94 .

³نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف ، ط 1 ، دار الأزوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2008م ، ص 521.

⁴حسين بن محمد، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ط 1 ، المؤتمر الدولي للتنمية، قاعة الملك فيصل، 2009م ، ص 5.

الفصل الثاني: الإطار العامل للإدارة الإلكترونية

وتعرف ب "هي استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع به-ذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة، وم-ن بينه-ا وب-ين المنظمات الأ-خ-رى والعملاء"¹.

وتعرف على أنها " منهجية إدارية جدي-دة تق-وم عل-ى الاس-تيعاب والاس-تخدام ال-واعي لتقني-ات المعلوم-ات و الاتص-الات ف-ي ممارس-ة الوظ-ائف الأساس-ية ل-لإدارة ف-ي مؤسس-ات عصر العولمة والتغير المستمر"².

تانيا : التطورات التي مهدت لقيام الإدارة الإلكترونية .

عرف قيام الإدارة الإلكترونية عدي-د التطورات الت-ي مه-دت لح-دوث ذل-ك، وجعلت- من الإدارة الإلكترونية مطلبًا لأبد منه لدى جميع دول العالم بمختلف مؤسس-اتها، وتمثلت هذه التطورات فيما يلي :

❖ انتشار الثقافة الإلكترونية :

تختل-ف الأجي-ال كئي-ر ف-ي مج-ال الثقافة الإلكترونية، فالأجي-ال الجدي-دة تتعام-ل بش-كل س-هل م-ع الثقافة الإلكترونية، فه-ي متعلق-ة بالإنترنت والثقافة الرقمية-ة، ول-م يع-د الأمر يتطل-ب ش-هادة جامعي-ة متخصصة ف-ي الحاس-ب الآ-لي، فق-د انتش-رت وس-ائل التعل-يم عن بعد، ووسائل الإعلام والقن-وات الفض-ائية الإعلامي-ة، ومق-اهي الانترنت وغي-رهم م-ن س-بل نقل الثقافة الإلكترونية، فأص-بح الم-واطن لدي-ه وع-ي كبي-ر وأص-بح أكث-ر تطلع-ا نح-و خدمات أفضل وأسرع وأسهل، خصوصا بعد سهولة معرفة ما يدور في العالم المتقدم م-ن خلال وسائل الإعلام، ولعل ظهور الحاس-ب الآ-لي الشخصي [pc] وانتش-اره ف-ي معظم البيوت، هو ما يؤدي إلى إضفاء الطابع الشخصي على مفهوم الخدمات العامة والمطلقة بح-ق ك-ل م-واطن ف-ي الوص-ول إل-ى المعلوم-ة، وش-جع ذل-ك عل-ى مي-ل ع-دد كبي-ر م-ن المواطنين في الدول العالمية نحو الإدارة الإلكترونية³.

❖ التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وتطبيقاته:

تطورت تقنية الحاسب الآلي تطورا كبي-ر م-ن ذ-ق-رن العشر-ين، م-ن الجي-ل الأ-ول إل-ى الجيل الرابع ال-ذي ع-رف بالحاس-ب الشخصي [pc] ووق-د أختل-ف الحاس-ب الآ-لي م-ن جي-ل إل-ى آخ-ر ف-ي درج-ة تخزين-ه للمعلوم-ات، بح-يث ش-هد زي-ادة م-ن جي-ل لآخ-ر عل-ى الت-والي، ونفس الأمر من حيث معالجة المعلومات وسرعة نقلها⁴.

إن هذا التطور الهائل والسريع ف-ي تقني-ة الحاس-ب الآ-لي، أنعك-س عل-ى كئي-ر م-ن التطبيقات الت-ي ل-م تك-ن ميس-رة م-ن قب-ل، فيم-ا يتعل-ق ب-التعليم والتدريب، وتنمية الم-وارد البش-رية، فاستيس-ر التعل-يم ع-ن بع-د.

¹ أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل ، ط 1 ، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2004 م ، ص . 30

² علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة ط 1 ، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001 م، ص 323 .

³ العواملة ونائل عبد الحفيظ، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة الدراسات في العلوم الإدارية، العدد 1، الأردن، 2002 م، ص 151 .

⁴ محمود ومحمد فتحي، الإدارة العامة المقارنة، ط 2، مطابع الفرزدق التجارية، السعودية 1997 م، ص 221.

والتعلم الذاتي، عن طريقي شاشات الانترنت، كما أنعكس هذا التطور السريع لتقنية الحاسب الآلي على نظريات وتطبيقات الإدارة فأصبحت الآلات تساعد في الكثير من القرارات المبرمجة. كما أن الإنسان، وهذا ما أشار إليه عديد علماء الاجتماع في الإدارة، بأن نسبة الآلات سوف تغطي على نسبة الأفراد العاملين في عصر المعلوماتية، ومع النمو المتزايد لتطبيقات الحاسب الآلي في نظم دفع الرواتب والفواتير، وهو ما قد يؤدي في شتى التنظيمات الداخلية ووظائف الإدارة والأقسام والعلاقات والتفاعلات بين العاملين في التنظيم والمتعاملين مع التنظيم، وهذا يتطلب تغيير كبير في مفاهيم ونظريات الإدارة¹.

❖ التقدم السريع في شبكة الاتصالات والانترنت:

أدت التطورات التي شهدتها الاتصالات وتقنياتها إلى تغييرات مهمة في إدارة فالاتصالات الإلكترونية أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء من داخل المنظمة أو خارجها، بسرعة ودقة فائقة وبتكاليف أقل، إن تقنية المعلومات [IT] عززت القدرات الاستراتيجية لنظم الاتصالات والإدارة فضلا عن تحقيقات عديد الفوائد الملموسة وغير الملموسة².

- 1- الفوائد الملموسة: وهي التي تزيده الإنتاجية عن طريق زيادة المخرجات بنفس الإمكانات، وتقليل وقت وتكاليف السفر أو حذف الأعمال الروتينية غير المساهمة في إنجاز المعاملات وبالتالي توفير العمالة وتقليل وسائل نقل وحفظ المعلومات.
- 2- الفوائد غير الملموسة: وهي تكون غير واضحة وصعبة القياس ولكنها موجودة مثل الرقابة الأفضل على الأعمال والوقت، والتحسين المستمر في ظروف العمل، وإحساس بالرضا عن العمل، وتقليل الاحتكاك مع سائر المتعاملين مع المنظمة³.

ولعل التقنية الرقمية في الاتصالات تقود الإدارة سريعا إلى إدارة تسيير أمورها عبر شاشة الحاسب الآلي وليس الإدارة الورقية، عن طريقي استخدام الانترنت أو الشبكة العنكبوتية.

❖ تزايد شح الموارد والاتجاه نحو التخصص:

إن التراكم الرأسمالي ساعد في الاستثمار وإنشاء الصناعات وغيرها لتوظيف العمال الفاضلة، إلا أن ذلك جعل من بعض الدول ترى أن قيامها بأشكال

¹ محمود ومحمد فتحي، نفس المرجع السابق، ص 222.

² الطعمنة محمد والعلوش طارق، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، ط1، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مصر، 2004م، ص 57.

³ الطعمنة محمد والعلوش طارق، نفس المرجع السابق، ص 87.

اجتماعية وثقافية، هـ-ول-ون-من-أل-وان-الإس-راف-الاقتص-ادي-التي-لا-ل-زوم-له-
أ-ف-ب-دأت-بخصصة-بع-ض-الأش-طه-من-أج-ل-اس-تخدامها-في-تموي-ل-العج-ز-
ف-ي

الموازنات واس-تكمال-مش-روعات-التنمي-ة، وفي-نفس-الوقت-نقل-الإدارات-م-
ن-القطاع-الع-ام-إلى-الخاص، وإخضاعها-للمنافسة-والاقتص-اد-في-التكلفة، وس-
رعة-الانج-از-بحي-ث-المرون-ة-والرغبة-في-التحديث، والتطبيق-المتسارع-للتقنيات
العالمية-الحديثة-في-مج-ال-تق-ديم-الس-لع-والخ-دمات، وم-ن-أج-ل-تحقي-ق-ذل-ك-
س-عت-ال-دول-العالمية-إلى-تحقي-ق-الإدارة-الإلكترونية، به-دف-الوصول-إلى-قيمة
تنافسية-من-حيث-الجودة-والسرعة-والدقة-في-الانجاز¹.

وكل هذه التطورات التي شهدتها الدول العالمية مهدت وساعدت على التحول من-
الإدارة التقليدية في المؤسسات إلى الإدارة الإلكترونية الحديثة.

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها

أهمية-الإدارة-الإلكترونية: بعد-تطور-نظم-المعلومات-والاتصالات-الدولية-و
المحلية، أصبحت الإدارة الإلكترونية تكتسي أهمية بالغة في المؤسسات وأصبحت
جزء أساسيا من واقع الحياة البشرية وتتجلى أهميتها فيما يلي²:

1. تحسين الإدارة الإلكترونية للخدمات وتبسيط إجراءاتها.
2. تسهم في تحقيق الشفافية وسرعة الحصول على المعلومة الجديدة .
3. تشجع الاستثمار في التقنية والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة.
4. تدعم الاقتصاد الوطني من خلال تسهيل الحركة الاقتصادية في الدولة .
5. إيجاد فرص جديدة للعمل الحر وتسهيل الوصول إلى مراكز الاستهلاك .
6. أتساع نطاق المنظمات التي تتعامل معها المؤسسة.
7. تسهم الإدارة الإلكترونية في القضاء على التعامل الورقي .
8. تساهم الإدارة الإلكترونية في تخفيض التكاليف الخاصة ببعض أعمال المؤسسة .
9. إزالة الكثير من المعوقات البيروقراطية التي كانت في طريق الموظفين .
10. تسهم في إجراء تحسينات وتعدديلات فعالة على المنظمات والمؤسسات-
بمختلف أنواعها سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو خدمية .
11. تحسّن مس-توى أداء المنظمات الحكومية. والاس-تفادة-من-الفرص-المتاح-
ة-في-أسواق-التكنولوجيا-المتقدمة³.

¹ محمود ومحمد فتحي، الإدارة العامة المقارنة، ط2، مطابع الفرزدق التجارية، السعودية، 1997م، ص153.
² بيتر داركر، تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين، ط1، خلاصة الشركة العربية للإعلام، مصر، 1999م، ص164.
³ محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م، ص37.

❖ أهداف الإدارة الإلكترونية: تتمثل الأهداف الأساسية للإدارة الإلكترونية فيما يلي: ¹

1. محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية لتحسين الأداء الإداري من خلال كسب الوقت والتقليل في التكلفة.
2. إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة للمؤسسات والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها التكنولوجية.
3. تحسين الخدمات عن طريق تجاوز الأخطاء التي قد يقع فيها الموظف العادي عند القيام بعمله ².
4. التقليل من التعقيدات الإدارية من خلال التقليل من بيروقراطية الإدارة واختصار مراحل إنجاز المعاملات.
5. تخفيض التكاليف بحيث تمكن الأفراد من الحصول على المعلومات التي يلزمهم للحصول على خدمة معينة عن طريق شبكة الانترنت.

÷ أما أرفت رضواناً فحدد الأهداف التالية للإدارة الإلكترونية: ³

1. إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
2. تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
3. التقليل من المعوقات التي تزامن اتخاذ القرار عن طريق تقوية البنية التحتية وألحاقها بمراكز اتخاذ القرار.
4. خفض التكاليف الباهظة خلال عملية متابعة الإدارات المختلفة.
5. توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة مؤسسة إيجابية.
6. تسهيل طريقة الحصول على الخدمات والمعلومات في أي وقت.

المطلب الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية

مع تغير الإدارة من تقليدية إلى إلكترونية، أصبح لابد من تغيير في نظم الإدارة المعمول بها، وقد أسفر ذلك عن تغيير في وظائف الإدارة التقليدية لتتنحول إلى وظائف إدارية إلكترونية تتمثل في:

أولاً: التخطيط الإلكتروني

إن التخطيط الإلكتروني يعتمد على التركيبة الأساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف، ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضاً في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم

¹ محمد الهادي، التعليم الإلكتروني عبر شبكة الانترنت، ط1، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2005م، ص431.

² عبد الفتاح بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، ط1، دار الفكر الجامعي، مصر،

2004م ص103.

³ أرفت رضوان، عالم التجارة الإلكترونية، ط1، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 1999م ص3.

الفصل الثاني: الإطار العام للإدارة الإلكترونية

دعم القرار والنظم الخبيرة كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم وإجراءات العمل¹.

- أش-ار . نج-م . إل-ى إن هن-ك اختلافات أساسية بين التخطيط الإلكتروني و التخطيط التقليدي وهي كالتالي:²

- ✓ التخطيط الإلكتروني عملي-ة ديناميكي-ة في اتج-اه الأهداف الواسعة وقص-يرة الأم-د قابلة-ة للتطور المس-تمر، بعك-س التخطيط التقليدي ال-ذي يح-دد الأهداف من أج-ل تنفيذها في العام القادم.
- ✓ إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تض-في استمرارية على كل شيء في المؤسسة، بما فيها التخطيط بتحويله من تخطيط زمني منقطع إلى تخطيط مستمر .
- ✓ التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إط-اره الع-ام بين الإدارة والع-املين بينما التخطيط التقليدي كان في جوهره تخطيط أعلى -أس-فل، بحي-ث تجس-د فك-رة تقس-يم العمل الإداري التقليدية بين إدارة وتخطيط وعمل.

ثانيا : التنظيم الإلكتروني :

ه-و الإط-ار الفض-فاض لتوزي-ع واس-ع الس-لطة والمه-ام وعلاق-ات الش-بكة الأ-فقي-ة التي تحقق التنسيق الآلي من أجل انجاز الهدف المش-ترك لأطراف التنظيم، فم-ع الانترنت ي-تم التح-ول م-ن منظمة-التركي-ز على الهياكل والخص-ائص التنظيمي-ة الرس-مية إل-ى منظمة-التركيز على الهدف الواحد المتقاسم³.

- والتنظي-م الإلكتروني للمنظم-ات المعاصرة يعتمد على إجراء تغييرات في مس-تويات وش-كل الهياكل التنظيمي-ة، في-تم تحويله-ا من الش-كل الطوي-ل إل-ى الش-كل المف-رطح، كم-ا يتطل-ب أيض-ا إح-داث تغي-رات في الهياكل التنظيمي-ة نفس-ها، لمواجهة كل مش-اكل التنظيمات التقليدية في الإدارة والقضاء عليه-ا، وي-تم ذل-ك م-ن خ-لال تجمي-ع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاص-ات، أو اس-تبعاد بع-ض الوح-دات الإداري-ة م-ن التنظيم واس-تحداث وحدات تنظيمية حديثة، تتمثل بصفة أساسية في :

- ✓ إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة الكترونيا.
- ✓ إدارة الدعم التقني للمستفيد.
- ✓ إدارة علاقات العملاء الكترونيا.

- ويض-يف -نج-م - بأن-ه هن-ك تغيرات تتوافق م-ع إ-ع-ادة التنظيم-ات داخل المنظم-ات والمؤسس-ات في ظل الش-بكة العنكبوتي-ة، وث-ورة الاتص-الات و

¹ أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل ، ط1، المكتبة العصرية، مصر ، 2004م، ص 95.

² نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف ، ط1، دار الأزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2008م، ص732.

³ أحمد محمد غنيم، نفس المرجع السابق، ص 06.

المعلومات التي تسامح بالوصول إلى شراكات افتراضية قائمة على توظيف مزايا الانترنت في تبادل البيانات الإلكترونية¹.

ثالثا: التوجيه الإلكتروني :

التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية والسماحية إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، كما يعتمد أيضا وجود قيادات قادرة على التعامل الفعّال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين، والقادرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة، كما يعتمد التطبيق الكفء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية المتقدمة، كشبكة الانترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها².

إن قيادة الذات هي الأكثر بروزا في الإدارة الإلكترونية، فالقائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية، مما يجعله بحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة التي تساند على سرعة الاستجابة، فقيادة الذات يتسمون بقدرة خصائص هي³:

- ✓ القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على إنجاز المهام .
- ✓ فهم المنظمة ومساهماتها من أجل حل المشكلات.
- ✓ الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.
- ✓ البراعة والمهارة، والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.

والقيادات الإلكترونية تتطلب توفر مهارات أساسية نذكر منها، مهارة المعارف الإلكترونية، ومهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ومهارات إدارية معاصرة. رورة متابعة كل جديد في نقل التقنيات الإلكترونية في هذا العصر .

رابعا: الرقابة الإلكترونية :

الرقابة الإلكترونية أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمسائل الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية، والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة، وهذا ما يحول الرقابة كرسيد إلى الرقابة كعملية وتدقيق مستمر، وهنالك العديد من المزايا للرقابة الإلكترونية منها⁴:

¹ بشير عباس، الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق مدخل استراتيجي، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004م، ص 251.

² أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 37.

³ نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، مكتلة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002م، ص 39.

⁴ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 772.

الفصل الثاني: الإطار العامل للإدارة الإلكترونية

- ✓ تحقيق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية.
- ✓ تحقق الرقابة في الوقت الحقيقي في الآن الحقيقي.
- ✓ الحد الأدنى من المفاجئات الداخلية في الرقابة .
- ✓ الرقابة الإلكترونية تحفز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا ما يقلل من الجهد الإداري والمطلوب في الرقابة .
- ✓ الرقابة الإلكترونية تقلص من الوقت.
- ✓ الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة م- اذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير من أجل تحقيق مس- تلتزمات الرقابة والحد من المفاجئات والأزمات في المنظمة.

فكل هذه الوظائف تحقق بعد التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، فأصبح هناك تخطيط الكتروني و تنظيم الكتروني وتوجيه الكتروني و رقابة الكترونية.

المبحث الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية، متطلبات ومعوقات تطبيقها المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية

إن نجاح أي إدارة الكترونية في مؤسسة لا يحدث إلا بتوفر عناصر أساسية للإدارة الإلكترونية، ومن أهمها تقنيات المعلومات الإدارية والعنصر البشري المتخصص ويمكن إجمال عناصر الإدارة الإلكترونية فيما يلي:¹

1. العنصر التقني : وتتجلى العناصر التقنية للإدارة الإلكترونية فالتالي:

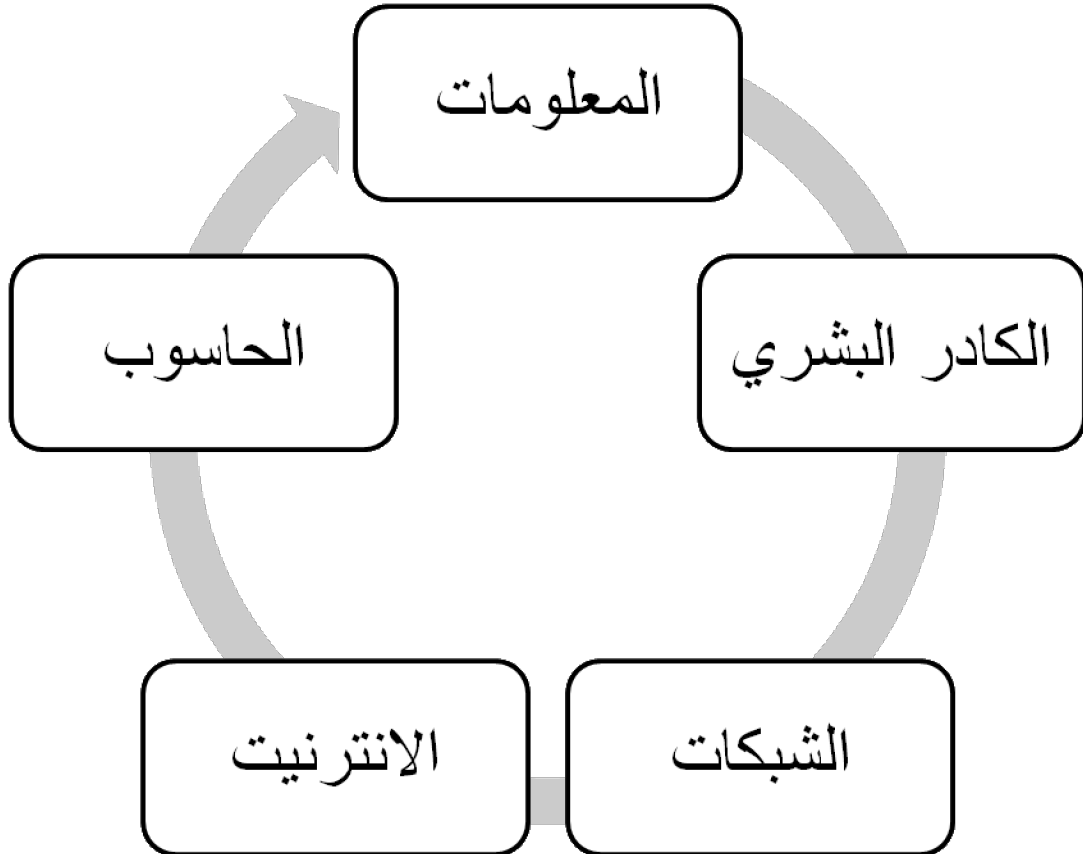
- ✓ عتاد الحاسوب : ويتمثل في المكونات المادية للحاسوب من أجهزة وطابعات .
- ✓ البرمجيات : برامج إدارة النظام ونظم إدارة الشبكة و برامج التطبيقات سواء العامة او الخاصة، وبرامج التجارة الإلكترونية .
- ✓ الشبكات : وتتمثل في الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والإنترنت وشبكة الإكسترنات .

2. العنصر البشري: يعتبر هو المغذي للمعلومات والمس-تقبل لها، وأرسالم- ال الحقيقي لأي مش-روع، حيث يق-م ص-ناع المعرفة مثل الخبراء و المختصين الذين يمثلون البيئية الإنسانية والوظيفي-ة لمنظومة الإدارة الإلكترونية في قلب العناصر التقنية الثلاثة السابقة.

• والشكل الموالي يوضح المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية، التي ترتبط بمحور الموارد الإنسانية من العاملين في حقل المعرفة.

¹ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وفاق تطبيقاتها العربية ، ط1، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية ، 2005م ،ص- 2372 .

الشكل رقم 05 يوضح عناصر الإدارة الإلكترونية : (01)



01:إيهـاب خمـيس احمـد المري، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، السعودية، 2007م، ص39.

3. الضوابط الحاكمة : ان تطبيق أي قرار أو منهجية جدي-د يخفض-ع لاعتبارات وفه-م المجتمع الذي سيتم تطبيقه فيه ، وذلك حتى لا تتم مقاومته وبالتالي كان لابد قبل تطبيق-ق الإدارة الالكترونية إن تتم مراعاة ثوابت المجتمع، وهذه الثوابت تشمل ما يلي¹:

- ✓ الدين : يمثل أساس التعامل في كل منظومة من منظومات الحياة .
 - ✓ القانون : من أقوى وسائل الضبط الاجتماعي .
 - ✓ الثقافة : تقوم بدور حيوي فعال في تحديد نظم المجتمع وصياغة بنائه .
 - ✓ بالإض-افة إل-ى عم-ر وحج-م وتك-وين المجتم-ع، فكله-ا ثواب-ت خاص-ة ب-المجتمع وه-ي تم-ي-ز كل مجتم-ع ع-ن الأخر-م-ا يؤكد-ض-رورة مراعاتها قبل-تطبيق-ق الإدارة الالكترونية .
- 4/ الأنظمة : وتشتمل الأنظمة على :

- ✓ الأنظمة والتشريعات: وتتمثل في الضوابط اللازمة لتنفيذ أعمال الإدارة الالكترونية، والسيطرة على التجاوزات غير المرغوبة².
- ✓ الأنظمة القاعدية: وهي العوام-ل التي تمث-ل قاع-د لبن-اء مش-روع الإدارة الالكترونية، وتشتمل الأنظمة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، فه-ي تلعب دور كبير في تحديد نمط الإدارة الالكترونية وكيفية عملها ومتطلباتها³

لكل هذه العناصر-المذكورة تعد أساس-ا مهم-ا لتطبيق-ق أو الوصل-ول إل-ى إدارة الكترونية-ناجحة تحقق الأهداف المنشودة لكل مؤسسة.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية:

نجاح تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية يتطلب توفير عدي-د من المتطلبات-اللازمة ل-ه، م-ن مس-تزمات مادية-ومالية وتنظيمية-وبرمجية، كم-ا أن-ه لابد م-ن تك-وين ص-ورة متكاملة وتقييم-ا دقيق-ا وش-املا للواق-ع، م-ن حيث-ت-وفر تكنولوجيا-ات المعلوم-ات التحتية-المناسبة للم-وارد البشرية، وال-دعم الم-الي ال-لازم، للاس-تفادة القص-وى م-ن هذه الثورات التقنية⁴.

¹ محمد حسن، منظومة الحكومة الالكترونية ، ندوة الحكومة الالكترونية الواقع والتحديات، مسقط، سلطنة عمان ، 2003م، ص01.

² قوفل محمود حسن، الحكومة العربية الالكترونية، ندوة الحكومة الالكترونية الواقع والتحديات، مسقط سلطنة عمان ، 2003م، ص 9 .

³ أبو معاض ويحي محمد، الحكومة الالكترونية في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود الرياض، السعودية، 2004م، ص 135.

⁴ محمد حسن مقني، الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها، المجلة العربية، العدد79، الرياض، السعودية ، 2004م، ص31.

الفصل الثاني: الإطار العامل للإدارة الإلكترونية

كما ان الوصول لتوفير متطلبات الإدارة الإلكترونية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال برامج استراتيجية متكاملة وشاملة، لإعداد هندسة عمليات وأعمال الإدارة. فالتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات الآلية وشبكة الانترنت رغم كونه عناصر أساسية للإدارة الإلكترونية، ولكنه في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطور وتدعمه.

- وهناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل في:¹
 1. متطلبات تقنيات المعلومات والاتصالات الإلكترونية.
 2. المتطلبات المالية والمتطلبات التشريعية.
 3. متطلبات تأمين وحماية أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية.
- كما يذكر "العلاق" عدد من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهي:²
 1. متطلبات إدارية.
 2. متطلبات بشرية ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات.
- ولتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات عديد المتطلبات تتمثل في:³
 1. وضع استراتيجيات وخطط للتأسيس.
 2. توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.
 3. خدمات البريد الإلكتروني.
 4. تطوير النظام الإداري والخدمات والمعاملات تدريجياً.
 5. تعليم وتدريب العاملين وتوعية وثقافة المتعاملين.
 6. إصدار التشريعات القانونية الضرورية لو تعديل التشريعات الحالية وتطويرها.
 7. ضمان أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.

كما إن الإدارة الإلكترونية تتطلب إحداث تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، عن طريق إعداد النظر في نظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجدي، بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية، وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع تطبيق الإدارة الإلكترونية.

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، ط1، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2003م، ص 31.

² سعد غالب التكريتي وبشير عباس العلاق، الأعمال الإلكترونية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2002م، ص 111.

³ شاهين وبها، العولمة والتجارة الإلكترونية، ط2، دار الفاروق الحديثة، مصر، 2000م، ص 31.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية من المصطلحات التي ظهرت في العصر الحديث نتيجة للتطورات التقنية والعلمية الهائلة التي عمت جميع جوانب الحياة، وبالتالي ظهرت بعض المعوقات التي تعيق تطورها وتطبيقها في المؤسسات، ونجد من بين هذه المعوقات ما يلي:

01. معوقات تنظيمية: وتتمثل في:¹

- ✓ انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية .
- ✓ غياب المتابعة من قبل السلطات العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الصغرى .
- ✓ ضعف اقتناع بعض الإدارات بدواعي التحول للإدارة الإلكترونية ومتطلباته .
- ✓ قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقني-ة داخل المؤسسات .
- ✓ عدم قدرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة داخل المؤسسة .
- ✓ ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطوير تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسة .
- ✓ ضعف الدعم السياسي من طرف القيادات السياسية العليا لمشروع الإدارة الإلكترونية .

02. معوقات تقنية : وتتمثل في :²

- ✓ صعوبات ومشكلات تشغيل الحاسب الآلي .
- ✓ ندرة وجود مواصفات موحدة للأجهزة المستخدمة حتى داخل المؤسسة الواحدة .
- ✓ ضعف البنية التحتية للمؤسسة ونقص جاهزيتها لاستقبال هذه التقنية الحديثة .
- ✓ ضعف في شبكات الاتصال في بعض المناطق .
- ✓ محدودية القدرة التصنيعية وقلة الخبرات المؤهلة .
- ✓ خوف المتعاملين من أثر سلبات التقني-ة الحديثة على مصالحهم، و ما يترتب عليها من نقص العمالة وقلة الأجور .

03. معوقات بشرية : وتشمل الأفراد سواء كانوا من العاملين في المؤسسة

¹توم بيترز، ثورة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2003م، ص72.
²حسين السالمي وعلاء عبد الرازق، شبكات الإدارة الإلكترونية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2005م، ص237.

الفصل الثاني: الإطار العامل للإدارة الإلكترونية

أو المتعاملين مع المؤسسة، ومن أهم المعوقات البشرية نجد :¹

- ✓ ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجي-المعلومات والاتص-ال على-المس-توى الاجتماع-اعي والتنظيمي داخل المؤسسة .
- ✓ قلة البرامج التدريبية المتطورة في مجال التقنية الحديثة المتطورة .
- ✓ تن-امي ش-عور بع-ض الم-ديرين و أص-حاب الس-لطة أن التغيي-ر-نح-و الإدارة الالكترونية يشكل تهديدا لهم .
- ✓ نقص المعرفة الكافية لدى الأفراد بتقنيات الحاسب الالي وتطبيقاته.
- ✓ ضعف الثقة في حماية وأمن المعلومات والتعاملات الشخصية.
- ✓ مقاومة الع-املين لتطبي-ق تقني-ة الإدارة الالكتروني-ة وض-عف الرغبة-به-ل-دى العاملين والمتعاملين.

04. معوقات مالية : وتتمثل في :²

- ✓ تكلفة استخدام الشبكة العالمية الانترنيت .
- ✓ قلة الموارد المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية
- ✓ ض-عف الق-درة المالي-ة ل-دى بع-ض الاف-راد لش-راء الأجه-زة الال-كتروني-ة م-ن أج-ل مواكبة التطورات التقنية .
- ✓ قل-ة ت-وفير المخص-ص-ات المالي-ة الت-ي تحت-اج إليه-ا عملي-ات الت-دريب والتأهي-ل م-ن اجل تطبيق الإدارة الالكترونية.
- ✓ التكلفة المالية للبرمجيات والأجهزة الالكترونية المتطورة.

وم-ن خ-لال ل-ل نل-ك نل-ك أن هن-اك معوق-ات عدي-دة مختلف-ة ومتنوع-ة تح-ول دون تطبي-ق الإدارة الالكتروني-ة في مختل-ف المؤسس-ات كيفم-ا لكان نوعه-ا، فكل-ه-ذه المعوق-ات متفاوتة التأثير فبعضها يؤثر بدرجة عالية والأخر بدرجة أقل، إلا أنها جميعا تقف مش-كلة في وج-ه تطبي-ق الإدارة الالكتروني-ة، ولا بد م-ن ت-وفير الخط-ط والمتطلب-ات الرامية إل-ى مواجهة-ه-ذه المعوق-ات حت-ى ي-تم تطبي-ق الإ-دارة الالكتروني-ة بص-ورة ص-حيحة و متمي-زة، وبالت-الي تحقي-ق الأه-داف الت-ي تس-عى إليه-ا المؤسسة م-ن زي-ادة في الإنتاجية والج-ودة في الإنتاج .

¹أرفت رضوان ، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة ، الملتقى الإداري الثاني لجمعية الإدارة، الرياض، السعودية ، 2001م ،ص1 .

²محمد الصيرفي، الإدارة الالكترونية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006م، ص200.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالإدارة الإلكترونية من خلال تقسيمه إلى مبحثين :

✓ من خلال كل ما سبق نس-تنتج أن المؤسس-ات أو المنظم-ات تس-عي لمواكب-ة التطور التكنولوجي-وحي الحاصل-، وال-ذي أنعك-س على الإدارات وأص-بح لازم-ا م-ن خلال-ه التح-ول م-ن الإدارات التقليدية-ة القديم-ة إلى الإدارات الالكتروني-ة الحديث-ة، وه-ذا يتطل-ب خبرات تقني-ة تتماشى مع التطورات التي شهدتها التكنولوجيا.

✓ وللإدارة الالكترونية أهمية بالغ-ة في ح-ال تطبيقها تجعل من المنظم-ة تمضي-ق-دما في اتج-اه تحق-يق أه-دافها المرس-ومة ب-أكثر س-رعة ودق-ة.

✓ كم-ا إن الإدارة الالكتروني-ة أض-فت على وظائف الإدارة الطابع الالكتروني-ال-ذي يعتم-د على الحاس-بات الإلي-ة وش-بكات الانترنت، إلا أن ذل-ك يتطل-ب تعل-يم وت-دريب متخصص-ص لل-ع-املين م-ن أج-ل معرفة كيفي-ة التعامل م-ع التكنولوجيا-ا الحديث-ة في الإدارة.

✓ ولتطبي-ق الإدارة الالكتروني-ة على مس-توى المؤسس-ات عدي-د المعوق-ات التي تص-عب م-ن مهم-ة تطبي-ق هذه التقني-ة الحديث-ة، واختل-فت هذه المعيق-ات ب-ين م-ا هي تنظيمي-ة وأخ-رى تقني-ة ومالي-ة ومعوق-ات بش-ريّة ينبغ-ي على المؤسس-ة الس-عي والعم-ل م-ن أج-ل مواجهة هذه المعوق-ات و الوص-ول إلى تطبي-ق ص-حيح وفع-ال ل-لإدارة الالكتروني-ة يس-هم في تحق-يق الأهداف العامة للمؤسسة .

و لتعميق الفهم سيكون الفصل الثالث، نتطرق إلى دور إدارة الموارد البشرية في تطوير وإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية في الجزائر .

الفصل
الثالث



مقدمة الفصل

بعد التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإلكترونية في الفصلين الأول والثاني، وتوضيح العلاقة بين المفهومين و التي تعد دراسة نظرية تحتاج إلى تعميق و توسيع من خلال الفصل الثالث يؤكد الفرضيات المطروحة.

سيكون هذا الفصل مقسم إلى مبحثين

المبحث الأول مقسم إلى ثلاث مطالب، نستعرض في المطلب الأول الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية في الجزائر ، أما في المطلب الثاني مشروع الجزائر الإلكترونية 2008-2013 ، ليكون المطلب الثالث معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية في الجزائر . نتائج و توصيات تم التوصل إليها.

و فيما يخص المبحث الثاني تطرقنا المعوقات البشرية المتعلقة بالعاملين ،أهمية العنصر البشري لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى ذكر النتائج التي تم التوصل إليها أما التوصيات فستتطرق إليها في الخاتمة .

إن قد ارت الموارد البشرية لا تقل أهمية عن باقي الموارد الأخرى ، فالعنصر البشري هو أساس النشاط

الإنتاجي الذي أتاح فرصة الاستغلال الأمثل لباقي الموارد المتوفرة في المؤسسة وهو يعد أهم قوى بل وأكثرها

أثار في نشاط المؤسسة وخاصة الاقتصادية.

إن التطور والتقدم التكنولوجي قد ساعد كثير من منظمات الأعمال في تحقيق أهدافها وقدراتها على النمو

و البقاء والازدهار ، فالتطور التكنولوجي وما سببه من تغيرات وتحولات مستمرة أدى إلى ضرورة الاهتمام

بتنمية الموارد البشرية في ظل هذه التكنولوجيات لتمكين المؤسسة من التعايش وسط هذا المحيط المتغير

ولظفر بكوادر البشرية ماهرة وبارعة وقادرة على تلبية حاجات العمل والوصول إلى أهداف المؤسسة .

المبحث الأول: مدخل للإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية في الجزائر:

المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية في الجزائر:

يدور التفكير في الآونة الأخيرة حول التغيرات الاجتماعية المرتبطة بتكنولوجيا الرقمنة ودورها في مواجهة الناتج من الظواهر الاجتماعية وعلى رأسها مسألة التفاعل بين الأفراد وجماعاتهم من ناحية ومن ناحية أخرى ما تفرزه تلك التكنولوجيا من تعميق للفوارق الاجتماعية، يقوم المسؤول ونفيا لجزائر بتعميق مفهوم مجتمع المعلومات (برنامج أسرت ك-توصيل المؤسسات بالإنترنت إدخال المعاملات الرقمية في النشاطات الاقتصادية ...) إلا أن هذا لا ينكر وجود جملة من العوائق الاجتماعية التي تقف أمام تطبيق مجتمع المعلومات ومنها :

ارتفاع نسبة البطالة في المجتمع عرقلة التوغل في شبكة المعلومات لدى شريحة كبيرة من المجتمع فكان استهلاك الإنترنت ضعيفا ما باعد بين الأهداف الحضارية والواقع المعيش .

ضعف التوصيل بشبكات الإنترنت جعل منها عملية كمالية لا تقتصر إلا على شريحة مميزة تحصل عليها من خلال الوظائف.

ضعف الخدمات المعلوماتية وضعف الاستثمار في هذا المجال .

نقص التوظيف المرتبط بالمعلوماتية جعل منها عملية جامدة داخل المؤسسات الرسمية وغير الرسمية .¹

وقد تم ربط الجزائر بالإنترنت عن طريق مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST) في مارس 1994 وذلك في إطار التعاون مع اليونسكو بهدف إقامة الشبكة الإفريقية للمعلومات (RINAF) (والتي تلعب فيها الجزائر-بحكم موقعها -بؤرة الانطلاق، إلا أن طاقة الخط التي تم لها ربط الجزائر بالمدينة الإيطالية بيزا كان تضعيفة 96 كيلوبايت/ ثا ثم طورت عام 1997 م إلى 256 كيلوبايت/ ثا باستخدام الألياف البصرية والارتباط عبر باريس الفرنسية، وقد تم ربط الجزائر في نهاية 1998 عن طريق واشنطن بالقمر الصناعي الأمريكي MAA بطاقة 01 ميغابايت/ ثا وفي شهر مارس 1999 أصبحت طاقة ارتباط الجزائر 02 ميغابايت/ ثا .²

لقد قدر عدد الهيئات المشتركة في الانترنت سنة 1996 ب 130 هيئة، وارتفع العدد إلى 800 هيئة سنة 1999 م منها 100 هيئة من القطاع الجامعي، 500 هيئة من القطاع الاقتصادي، 50 هيئة من القطاع الطبي، والبقية موزعة على القطاعات الأ

¹ الطيب صيد، مجتمع المعلومات السياقات السوسيوولوجية للمواطنة الجديدة، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد 04، ديسمبر 2012، ص 52

² بختي إبراهيم، الإنترنت في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مبراح ورقلة - الجزائر، العدد 1، 2002، ص

الفصل الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية في الجزائر

أخرى .وكان استخدام الانترنت في بادئ الأمر ضئيلا :

ثم عرف في 25 أوت 1998 م الذي يحدد تطورا سريعا خصوصا بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 98 /257 شروط وكيفية استغلال خدمات الانترنت وفي عام 2001 م، وفي محاولة منها أخذ حصة هامة من سوق الانترنت بالجزائر، قامت وزارة البريد و المواصلات بعد إنشاء مؤسسة " الجزائر تيليكوم" بالتعاقد مع شركتين عالميتين هما :لوسنت تكنولوجي السويدية لإنشاء قواعد خاصة، وإريكسون الأمريكية ستمكن من الحصول على بث يتجاوز 30 ميغابايت/ ثا مع ارتفاع عدد مقدمي خدمة الانترنت، ارتفع عدد المستخدمين ليصل إلى حوالي 9.1 مليون مستخدم عام 2005م، وفي أكتوبر 2006 م أعلنت في تقرير لها، أن عدد المستخدمين في الجزائر قد بلغ 3ملايين مستخدم بحلول جويلية 2006م في حين بلغ عدد من يستخدم الانترنت عالي السرعة (ADSL) منهم 700 ألف مستخدم أما إحصائيات سبتمبر 2007 م فتشير إلى أن عدد المستخدمين قد بلغ 4 ملايين وفي فيفري 2008م يكون عدد مستخدمي الإنترنت الجزائريين قد وصل إلى 5 ملايين أما عدد مقاهي الانترنت فقد وصل إلى 6000 عبر بلدية على مستوى القطر الوطني وقد اعترضت في البداية انتشار الانترنت بشكل واسع في الجزائر، مجموعة من العوائق تتلخص في ارتفاع أسعار الهاتف الثابت والتي وصلت إلى نسبة % 200 عام 2003 م، وبطء الشبكة، بالإضافة إلى هيمنة" الجزائرية للاتصالات" على الخدمة إلى غاية 2006 م، أين دخلت شركات أخرى منافسة في هذا المجال أوراسكوم المصرية ومن الأسباب المعيقة كذلك ارتفاع أسعار الحواسيب مقارنة مع ما هو عليه الحال في الدول الخليجية مثلا. هذا ما زاد من اهتمام المستخدمين بمقاهي الانترنت، بعد أن افتتح أول مقهى انترنت في الجزائر عام 1997¹

المطلب الثاني مشروع الجزائر الإلكترونية 2008 2013-

تبنت الجزائر مشروع الجزائر الإلكترونية والذي يعكس مدى اهتمام الحكومة الجزائرية بضرورة عصرنة القطاع الحكومي وما تمليه عليه الحاجة الاجتماعية والاقتصادية و السياسية والتكنولوجية التي مست أغلب الدول المتقدمة، وتشكل المعركة الرقمية وتدعيم الرأس مال البشري أساسا للرهانات التي تطرحه التنمية الاقتصادية والاجتماعية وعاملا رئيسي التحضير البلاد لمواجهة تحديات العولمة، واستراتيجية الجزائر الإلكترونية تهدف إلى بروز مجتمع العلم والمعرفة الجزائري مع الأخذ بعين الاعتبار التحولات العميقة

والسريعة التي يعيشها العالم وتتمحور خطة هذه الاستراتيجية في 13 محورا كما يلي:

- 1- تسريع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية: سيحدث إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتعزيز استخدامها في الإدارة العمومية تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها وعملها مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب، وفي هذا السياق تم وضع أهداف خاصة وأحيانا مشتركة لكل دائرة وزارية وهي تخص الجوانب التالية: استكمال البنى الأساسية المعلوماتية وضع نظم إعلام مندمجة نشر تطبيقات قطاعية متميزة تنمية الكفاءات البشرية تطوير الخدمات الإلكترونية

¹ (باديس لونيس، جمهور الطلبة الجزائريين و الأنترنترنت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علوم الإعلام و الإتصال ، جامعة منتوري قسنطينة -الجزائر، 2008، ص 61

الفصل الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية في الجزائر

لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى.

2- تسريع استعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في الشركات: استخدام تكنولوجيايات الإعلام والاتصال أضحى أمرا ضروريا من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى الشركات ولهذا تم إدماج تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في القطاع الاقتصادي من خلال الأهداف التالية: *دعم تملك تكنولوجيايات الإعلام والاتصال من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة *تطوير تطبيقات لتحسين أداء الشركات *تطوير عرض خدمات إلكترونية من طرف الشركات.

3- تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيايات الإعلام والاتصال: إعادة بعث عملية (أسرتك) عن طريق توفير حواسيب شخصية وخطوط توصيل ذات الدفع السريع مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفئات المجتمع الزيادة بقدر معتبر فيعدد الفضاءات العمومية الجماعية ومحلات الإنترنت والمنصات المتعددة الوسائط والحظائر المعلوماتية ودور العلم ودور الثقافة.. إلخ.

4 - دفع تطوير الاقتصاد الرقمي: مواصلة الحوار الوطني بين الحكومة والشركات و الذي تمت مباشرته في إطار إعداد استراتيجية "الجزائر الإلكترونية" توفير الظروف الهلائمة لتثمين الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات وتوفير الخدمات والتجهيز وضع إجراءات تحفيزية لإنتاج المضمون توجيه النشاط الاقتصادي في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال نحو التصدير.

5 - تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات الدفع السريع والفائق السرعة: تأهيل البنية التحتية الوطنية للاتصالات تأمين الشبكات نوعية خدمات الشبكات التسيير الفعال "DZ لاسم نطاق

6 - تطوير الكفاءات البشرية: إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال تلقين تكنولوجيايات الإعلام والاتصال لجميع الفئات الاجتماعية.

7 - تدعيم البحث والتطوير والابتكار: يستلزم الاقتصاد القائم على المعرفة تفاعلا قويا بين البحث والتطوير وعالم الاقتصاد، إذ أن الابتكار هو الذي يضمن تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال.

8 - ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني: يستنتج من دراسة جميع الترتيبات التشريعية القائمة أن الترسانة القانونية الجزائرية لا تغطي كل المسائل القانونية المترتبة عن استخدام وتطوير تكنولوجيايات الإعلام والاتصال وتشديد مجتمع المعلومات وعليه لا بد من ضبط مستوى الإطار القانوني تماشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات.

9 - الإعلام والاتصال: إعداد وتنفيذ مخطط اتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر إقامة نسيج جمعي كامتداد للمجهود الحكومي.

⁻⁰¹ (www.mptic.dz) موقع وزارة البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال ، تاريخ الإطلاع 2020/08/23

- 10 - **تثمين التعاون الدولي:** المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية إقامة شراكات استراتيجية بهدف تملك التكنولوجيات والمهارات.
- 11 - **آليات التقييم والمتابعة:** إعداد الإطار التصوري لنظام مؤشرات نوعية، إعداد قائمة مؤشرات ملائمة.
- 12 - **إجراءات تنظيمية:** تدعيم الانسجام والتنسيق وطنيا وبين القطاعات، تدعيم قدرات التدخل على مستوى القطاعات والهيئات المتخصصة.
- 13 - **الموارد المالية:** يستلزم تنفيذ استراتيجية الجزائر الإلكترونية موارد مالية معتبرة، لذا فإن برنامج الجزائر الإلكترونية ميزانية استراتيجية وفق المراحل التنفيذية المرتقبة¹.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

- لقد تم إطلاق مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر منذ فترة وجيزة لكنه لم يتجسد بعد على أرض الواقع وذلك بسبب جملة من العقبات نذكر من أهمها ما يلي:
- 1- عجز قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تلبية طلبات العملاء على إيصال الهاتف الذي يعد أهم القنوات للتواصل عبر الانترنت.
 - 2- التأخير في استكمال البنية التحتية للاتصالات وتباينها من منطقة إلى أخرى، وتأسيسا عليه فإن الفارق كبير لسد الفجوة الرقمية دول العالم المتقدم في هذا المجال لا سيما وأن الجزائر على مقربة من الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.
 - 3- محدودية الانتشار واستخدامات الانترنت في الجزائر، ذلك أن نسبة مستخدمي هذه التقنية الواسعة الانتشار عالميا لازال ضعيفا في الجزائر مقارنة حتى بالدول المجاورة.
 - 4- التعاملات المالية الإلكترونية لاتزال في بدايتها، وتسير بوتيرة بطيئة رغم تعميم التعاملات المالية الإلكترونية على مستوى مختلف المؤسسات المالية والتجارية، إلا أن هذه التجربة لاتزال متعثرة، فعلى سبيل المثال إن فئات واسعة من المتعاملين الا قتصاديين وكذا المواطنين يتخوفون من استعمال البطاقة المغناطيسية في سحب أموالهم بسبب كثرة الأخطاء الناجمة عن جهاز السحب الإلكتروني والتأخير الكبير في الوصول لحساباتهم.
 - 5- هناك أيضا المعوقات المتعلقة بالجانب التشريعي المتمثل في غياب قانون المعاملات الإلكترونية.
 - 6 - بطء عملية اتخاذ القرارات وعمليات الإصلاح والاندماج بالإضافة إلى طغيان البيروقراطية في الجانب الإداري وانخفاض مستوى الثقة بالحكومة ومعاملاتها.

7- ضعف المستوى التعليمي والثقافي للمجتمع الجزائري رغم ارتفاعه الملحوظ في

01- رافيق بن مرسل، (2011) الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغير و معوقات التطبيق ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم السياسية ، جامعة مولود معمري تيزي وزو ، الجزائر 2011 ، ص 161

الفصل الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية في الجزائر

السنوات الأخيرة في مقابل تواضع الثقافة المعلوماتية والتفاعل الإلكتروني (01) إن الإدارة الإلكترونية في الجزائر لازالت في مهدها ولا زالت بذرتها الإدارية تنمو وبشكل بطيء مقارنة مع الدول العربية والأجنبية التي كانت السبّاقة في تبني مدخل الإدارة الإلكترونية ضمن ما سمي بعملية الترقية الإدارية وتطوير الخدمات وتحسينها بشكل يرقى إلى مستوى طموحات المواطن ووفقا ما تتطلبه حاجاتها لتتميز بالتغيير المستمر، لذا كان لزاما على الإدارات الجزائرية مواكبة تلك التغييرات المستمرة لحاجات المواطن بالشكل والكيفية التي تتماشى معها.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية المطلب الأول: المعوقات البشرية المتعلقة بالعاملين

تعد العناصر البشرية من أبرز العناصر التي تقود مجتمعاتها إلى تحقيق التقدم والرقى في مختلف، إلا أن النقص في عدد الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية أصبح أمرا تعاني منه أغلب الدول وبالأخص الدول النامية منها الجزائر، ويؤكد كل من جيسب وفالسيش (على أن النقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي يعد معوقا يواجه المؤسسات عن ممارستها للتكنولوجيا الحديثة كما أن الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة، وكذا غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول لإدارة الإلكترونية. كما أن الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية، وتزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها) أدى إلى ازدياد حدة الفقر وأضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية، كما نجد مشكل البطالة الناجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية، وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفا عن امتيازاته ومنصبه. (1)

عالميا من أصل 113 لقد أفاد تقرير الاتحاد الدولي للاتصال أن الجزائر احتلت المرتبة والذي 2015 دولة من حيث مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال لسنة 167 يبين أن استخدام مستوى الولوج إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال لا يزال ضعيفا في الجزائر، حيث يعتد المؤشر في تصنيف الدول حسب مستوى الولوج إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومستوى استعمالها والمهارات المكتسبة في هذا المجال

إن احتلال الجزائر هذه المرتبة المتأخرة خير دليل على أنها أمام نقص كبير من حيث الاهتمام البشري بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وما يشكله ذلك من تحدي كبير لمشروع لإدارة الإلكترونية.

01- ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وفاق تطبيقاتها العربية، ط1، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية 2005م، ص155.

الفصل الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية في الجزائر

تعتبر المعوقات البشرية سواء المتعلقة بالموظفين أو المواطنين من أكثر المعوقات التي تحول دون التطبيق السليم للإدارة الإلكترونية على مستوى المرافق العامة ويمكن حصر هذه المعوقات في:

- أمية المواطن للتقنيات الالكترونية وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول الإلكتروني.
- إشكالات البطالة الناجمة عن تطبيق الإدارة الالكترونية وحلول الآلة محل الإنسان هذا الأخير الذي يرفض التحول الإلكتروني خوفا على منصبه.
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية مثل غياب تشريعات قانونية تحترم اختراق البرامج الالكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.
- غياب تشريعات قانونية تؤدي إلى التحقق من هوية العميل وما يتعلق بعصر الخصوصية والسرية في التعاملات الإلكترونية.
- التخوف من التقنيات الحديثة وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية خوفا عما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات العامة¹.
- نقص عدد المواطنين المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية والتعامل معها.
- عزوف الكفاءات المؤهلة لتسيير التعاملات الإلكترونية عن العمل في المؤسسات والإدارات العمومية خاصة المحلية منها لقلّة الحوافز.
- قلة الموظفين المدربين والقادرين على التعامل مع الإدارة الإلكترونية والتصدي لأي طارئٍ يعترضها سواء على مستوى التشغيل أو الصيانة.
- مقاومة الموظفين للتغيير والتوجه نحو الإدارة الإلكترونية خوفا من فقدان وظائفهم وتنامي شعور الخوف لدى المسؤولين الإداريين من كون الإدارة الإلكترونية تشكل تهديدا لسلطتهم.
- عدم ثقة المواطنين في خصوصية التعاملات الإلكترونية وتخوفهم من انتهاك سرية معاملاتهم ووثائقهم الشخصية.
- نقص تشجيع المواطنين على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات².
- ضعف دور الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في مجال نظم المعلومات الإدارية على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب.
- قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة.
- ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين، والرغبة من التعامل مع الأجهزة الإلكترونية.
- قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدامات الحاسبات الآلية وشبكة الإنترنت.

¹-غنية نزلي، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد12، جانفي 2016، ص: 189.

²- الوافي رابح، محاولة إرساء الإدارة الإلكترونية في الجامعات المحلية (دراسة حالة دائرة سيدي عيسى)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج-البويرة، 2015/2014، ص: 81.

المطلب الثاني: أهمية العنصر البشري لتطبيق الإدارة الإلكترونية

يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة، فلذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر العنصر البشري هو المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبوا إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري.

وتعتبر خطوة الاستثمار في تقنية الاتصالات والمعلومات واستخدامها و حاجة المؤسسة، عنصر أساسي لضمان نجاح وتطور عمل هذه المؤسسة في عصرنا الحاضر وأصبحت أتمته العمل المكتبي من عوامل زيادة الإنتاجية والفعالية في الأداء ورفع الكفاءة في المؤسسات والشركات، وسوف تعمل الإدارة الإلكترونية من خلال تطبيقاتها على حسن إدارة الوثائق وحماية سربيتها وحسن مراقبة سير المعاملات خلال مرحلة الاعتماد منذ لحظة وصولها إلى الجهة المختصة في المؤسسة مرورا بالجهات ذات العلاقة وإنهاءها وتخزينها واسترجاعها

وأرشفتها، وتشير الإحصائيات العالمية إلى إن هناك مؤسسات وشركات كبيرة عملاقة لها استراتيجيات واضحة لإدارة معاملاتها الكترونياً، وانعكس هذا على جودة إنتاجها وزيادته والسرعة في الإنجاز والسهولة في انسياب آلية العمل وهذا يقودنا إلى ضرورة الاهتمام بالكادر البشري الذي هو عنصر مهم جدا في نجاح عملية التحول إلى النظام الرقمي، فيجب الاهتمام به بالتدريب والتوجيه المستمر لرفع كفاءة أداءه وتحفيزه على التطوير والمبادرة والابتكار في مجاله وتهيئة البيئة المناسبة لذلك.

وهناك كذلك العنصر الأهم لنجاح مسيرة أي عمل في المؤسسة ألا وهو المدير، فعليه تعتمد مسيرة نجاح الانتقال إلى النظام الجديد من خلال اخذ زمام المبادرة والتحول من خلال الرؤية الثاقبة البعيدة المدى والاستراتيجية الواضحة، والمعتمدة على أساليب التغيير الحديث، وأن يكون قابل لاكتساب مهارات القيادة الناجحة المتمسة بالسرعة المتزنة في التنفيذ والكياسة في التعامل وحل مشكلات العمل بطرق مبتكرة فهذه الصفات ستساعد المدير على الأخذ بزمام الأمور دائما.

ويعتمد التغيير على رغبة المدير في الوصول إلى الأفضل أخذا بأسباب التغيير من تقنيات ونظم حديثة متوفرة ومن أجل ترسيخ مبدأ توفير المعلومة لطلابها لتسهيل عملية اتخاذ القرار وتمكين المؤسسات والشركات من التجاوب بطريقة فعالة وسريعة مع متغيرات بيئة العمل والمنافسة العالمية ومتطلباتها ولمواجهة تحديات المستقبل.

ولذلك فإن الإدارة الإلكترونية تقوم على العناصر التالية "الكادر البشري، الشبكات، قواعد البيانات، الانترنت، وجهاز الحاسوب"، فالكادر البشري يجب أن يكون مؤهل ومصقول فنياً من خلال الدورات التدريبية المناسبة، وعلى إطلاع دائم على الحديث من مجاله حتى يصبح قادر على استخدام هذه التقنيات الحديثة والتعامل معها واستغلال إمكاناتها وقدراتها لمصلحة مؤسسته وبيئته عمله، ومحفزاً على الابتكار والمبادرة بالأفكار، ويجب تدريبه على البحث عن المعلومة من خلال ما هو متاح، وأن يكون قادر على التعامل مع المراجعين والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم .

الفصل الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية في الجزائر

1- محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م. ص 200 .

المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية
نظراً لطبيعة الموارد البشرية في ضوء الإدارة الإلكترونية فإن حسن أدائها وكفاءتها يعكس مدى ما يتوفر للجهات الأمنية من موارد بشرية واعية تؤدي أعمالها بكفاءة وهذه الكفاءة في الأداء لا تأتي من فراغ بل تأتي عن طريق التنمية المتنوعة للموارد البشرية في ظل إدارة إلكترونية حديثة ومحكمة. (1)
لعملية تنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة في مختلف المؤسسات الجزائرية يتطلب عليها مواكبة جميع التطورات التكنولوجية و التغيرات الواقعة في مجال الإدارة عموماً و التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية .
و كما نعلم أن الإدارة الإلكترونية تواجهها العديد من التحديات في الجزائر حتى تساهم في عصرنة الإدارة ، و منها التحديات البشرية و التي تتمثل في عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونياً .
و من خلال جميع المعطيات تمكنا من الخروج بنتائج هذه الدراسة ، و التي كانت ممثلة في أهداف و فرضيات الدراسة ، و لعل الهدف الأساسي من خلال الدراسة هو معرفة الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية .
أن الإدارة العليا للمؤسسة تساهم بشكل فعال في تنمية مواردها البشرية و ذلك من خلال إخضاعه لكل العمليات التي تندرج ضمن تنمية قدراته و كفاءته من خلال التخطيط الجيد للعمال و العمل على ترقيتهم من أجل كسب مهارات و قدرات أكثر .
✓ التأكيد على ضرورة استقطاب العناصر المؤهلة ذات الكفاءات في مجال الإدارة الإلكترونية حتى لا يكون ذلك عائق أمام تطبيقها .
✓ توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية مع ضرورة وضع المورد البشري المؤهل للعمل في ظل الإدارة الإلكترونية.

و في الأخير نصل إلى أن تنمية الموارد البشرية دور كبير في تفعيل و تطبيق الإدارة الإلكترونية ، فتنمية الموارد البشرية تكسب العنصر البشري المعارف و المهارات و القدرات الكافية على التعامل مع مختلف التحديات خصوصاً التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية التي بدورها تتطلب مورد بشري قادر على العمل في خضمها و قادر على الخوض في المنافسة .

1- رواية حسن ، ادارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، 2004 . ص 200 .

الشيخ
الشيخ
م
ة





Modifier avec WPS Office

الخاتمة:

بعد تناولنا موضوع دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية ، لا يسعنا إلا القول أن موضوع تنمية الموارد البشرية تكنولوجيا من أهم المواضيع التي أثارت جدل كبير نتيجة للأهمية التي يكتسبها العنصر البشري و خاصة داخل المؤسسة ، فبواسطة الموارد البشرية تحصل المؤسسة على احتياجاتها الضرورية لتحقيق أهدافها ، و لا يحدث هذا إلا بالاهتمام بالموارد البشري و اكتشاف جوانب قوته و ترقيتها و جوانب ضعفه و تنميتها ، لأن التكنولوجيات المستجدة باستمرار تفرض علاقة بين تنمية الموارد البشرية و هذه التكنولوجيات و خاصة الإدارة الإلكترونية في المؤسسة .

و إن نتائج الدراسة أصبحت تؤكد أن تنمية الموارد البشرية في مجال التكنولوجيات الحديثة بشكل دائم من أهم الأسباب لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها . و بهذا فالمؤسسة الجزائرية مطالبة بإعادة النظر في تنمية الموارد البشرية تكنولوجيا ، لكي تصل إلى النتائج التي تصبوا و تتطلع إليها ، و جب عليها إتباع مجموعة من الطرق التي تزيد من تحسين أدائها و مردودها و من هذه الطرق الاهتمام بالعنصر البشري كونه المادة الخام الأولى ، و الطاقة الحقيقية التي بحوزتها المؤسسة ، و هذا من خلال تنمية المورد البشري و تكوينه و خاصة في الجانب التكنولوجي ، و جملة التوصيات التي يمكن الخروج بها من خلال هذا البحث ما يلي :

- على المؤسسة التمديد في فترات تنمية قدرات العمال من أجل زيادة مهاراتهم و معارفهم.
- على المؤسسة أن تضع برامج تدريبية مكثفة في مجال التكنولوجيات الحديثة على كل عمال المؤسسة.
- على المؤسسة أن تنتهج أساليب متنوعة في تنمية مواردها البشرية و خاصة في الجانب التكنولوجي ، و أن تعتمد على التنمية الداخلية أكثر من اعتمادها على مكتسبات الفرد الخارجية لما له من أثر على أداء العاملين .
- يجب أن تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الهدف الأساسي الذي تسعى لتحقيقه عند وضعها للبرامج التدريبية في مجال التكنولوجيات الخاصة بالموارد البشري .

قائمة المراجع والمصادر

الكتب

- 2- بسيوني محمد البرادعي ، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية ، دليل عملي ، ط 1 ، ابتراك للنشر و التوزيع القاهرة 2005 .
- 3- سعاد نائق برنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2004 .
- 4- علي السلمي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة 1985.
- 5- مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2006 .
- 6- جاري ديسلر ، أساسيات الإدارة ، مبادئ و تطبيقات الحديثة ، ترجمة عبد محمد عبد القادر ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية ، 2002 .
- 7- منصور فهمي ، إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1982 .
- 8- كمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرون ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع الإسكندرية ، 2006 .
- 9- رواية حسن ، مدخل استراتيجي رسمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2003
- 10- علي غزبي ، بلقاسم سلاطينية ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2002 .
- 11- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2006 .
- 12- سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، ط 1 ، دار مجلات للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006
- 13- سيد عليوة ، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ، ابتراك للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001
- 14- محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير ، أساسيات و تقنيات ، الجزء 1، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006 .
- 15- صلاح عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2002 .
- 16- لوكيا الهاشمي ، السلوك التنظيمي ، الجزء 2 ، دار الهدى للطباعة و النشر ، الجزائر ، 2006 .
- 17- محمد قاسم القربوني ، مبادئ الإدارة النظرية و العمليات و الوظائف ط 2 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2006 .
- 18- محمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، الدار الجامعية للنشر ، القاهرة ، 2000 .
- 19- سماح احمد صلاح الدين ، المدخل في الإدارة المدرسية ، ط 1 ، جامعة الإسكندرية ، مصر ، 2009 م .
- 20- رائد الحريري محمود أسامة جلال ، الإدارة و التخطيط التربوي ، ط 1 ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 م .
- 21- احمد محمد غنيم ، الإدارة الالكترونية أفق الحاضر و تطلعات المستقبل ، ط 1 ، المكتبة العصرية للنشر ، مصر ، 2004 م .
- 22- علي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة ط 1 ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، مصر ، 2001 م .
- 23- محمود و محمد فتحي ، الإدارة

- العامّة المقارنّة، ط 2، مطابع الفرزدق التجاريّة، السّعوديّة 1997م.
- 24-** الطّعامنة محمّد والعلوش طارق، الحكّومة الاليكترونيّة وتطبيقاتها في الوطن العربي، ط 1، المنظمّة العربيّة للعلوم الإداريّة، مصر، 2004م، ص 57.
- 25-** بيتر داركر، تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين، ط 1، خلاصة الشركة العربيّة للإعلام، مصر، 1999م.
- 26-** محمّد سمير أحمد، الإدارة الاليكترونيّة، ط 1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009م.
- 27-** محمّد الهادي، التعليم الاليكتروني عبر شبكة الانترنت، ط 1، الدار المصريّة اللبنانيّة، مصر، 2005م.
- 28-** عبد الفتاح بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكّومة الاليكترونيّة، ط 1، دار الفكر الجامعي، مصر، 2004م.
- 29-** أرفّت رضوان، عالم التجارة الاليكترونيّة، ط 1، المنظمّة العربيّة للتنمية، مصر، 1999م.
- 30-** نجم عبود نجم، الإدارة الاليكترونيّة الاستراتيجيّة والوظائف، ط 1، دار الأزوري العلميّة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م.
- 31-** بشير عباس، الخدمات الاليكترونيّة بين النظرية والتطبيق مدخل استراتيجي، ط 1، المنظمّة العربيّة للتنمية الإداريّة، مصر، 2004م.
- 32-** نواف كنعان، القيادة الإداريّة، ط 1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002م.
- 33-** ياسين سعد غالب، الإدارة الاليكترونيّة وفاق تطبيقاتها العربيّة، ط 1، معهد الإدارة العامّة، الرياض، السّعوديّة، 2005م.
- 34-** رواية حسن، إدارة الموارد البشريّة، رؤية مستقبلية، الدار الجامعيّة للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2004.
- 35-** صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشريّة، الدار الجامعيّة للطبع و النشر و التوزيع، القاهرة، سنة 2000.
- 36-** صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشريّة، دار الجامعة الجديد للنشر و التوزيع، الإسكندرية 2002.
- 37-** عباس محمّد أساسيات علم الإدارة، دار المسير للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 45.
- 38-** محمّد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشريّة، الدار المهمّة للطباعة و النشر، القاهرة، 1994.
- 39-** وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشريّة المعاصرة بعد استراتيجي، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

الأطروحات و الرسائل الجامعية

- 1- إسمهان بلوم ، المستويات التنظيمية و أداء العامل ، رسالة الماجستير ، علم الاجتماع ، جامعة باتنة ، 2003
- 2- إيهاب خميس احمد المري ، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، السعودية، 2007م،
- 3- موسى عبد الناصر ، محاضرات في إدارة الموارد البشرية ، طلبة الماجستير ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة باتنة ، 2004 .
- 4- نعيمة أربكان ، سير الموارد البشرية في المصنع الجزائري ، رسالة ماجستير ، على الاجتماع ، جامعة باتنة ، 2001/2000 .

الأوراق البحثية

- 1-العوامل و نائل عبد الحفيظ، الحكومة الالكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة الدراسات في العلوم الإدارية، العدد 1، الأردن، 2002م .

المداخلات العلمية

- 1- حسين بن محمد، الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، ط 1، المؤتمر الدولي للتنمية، قاعة الملك فيصل، 2009م.
- 2- صلاح مفتاح ، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة تنمية الكفاءات ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية ، جامعة ورقلة ، 9-10 مارس 2004 .
- 3- مخلوفي عبد السلام ، و رشام بن زيان ، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري ، التدريب الموجه بالأداء ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد و معرفة الكفاءة البشرية ، جامعة ورقلة ، 9/10 مارس، 2009 .

مواقع الانترنت

(www.mptic.dz) موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال ، تاريخ الإطلاع

2020/08/23

المراجع باللغة الأجنبية

- 1- bartoli le management dans les organisations publiques .dunod .paris .1997.p111
- 2- belanger.creation de ressources humaines .approche systematique .educationmorinquebec .1984.p 37
- 3- jmprettiressources humaines . 5eme ed .vuibert .paris /1998.p 14-15

الملخص

إن قدرات الموارد البشرية لا تقل أهمية عن باقي الموارد الأخرى ، فالعنصر البشري هو أساس النشاط الإنتاجي الذي اتاح فرصة الاستغلال الأمثل لباقي الموارد المتوفرة ب المؤسسة و هو يعد أهم قوى بل وأكثرها أثرا في نشاط المؤسسة . إن تطور و التقدم التكنولوجي قد ساعد كثير من منظمات الأعمال في تحقيق أهدافها و

