



Laarbi Tebessi-Tebessa university  
Universitaire Laarbi tebessi-Tebessa

جامعة العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية  
قسم: العلوم الاجتماعية  
الشعبة: علم إجتماع  
التخصص: تنظيم وعمل

## تسيير الموارد البشرية و دورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية دراسة ميدانية بمقر بلدية بئر العاتر

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر "ال م د"  
دفعة: 2019

الأستاذة (ة) المشرفة :  
لطرش فيروز

إعداد الطلبة :  
• شرقي نصر الدين  
• سعيداني ربيع

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة العربي التبسي	أستاذ محاضر - أ -	جمال عناق
مشرفا	جامعة العربي التبسي	أستاذ محاضر - ب -	فيروز لطرش
عضوا	جامعة العربي التبسي	أستاذ مساعد - أ -	ربيع مطلوي

السنة الجامعية: 2019/2018



## إذن بالطبع

أنا الموقع أسفله الأستاذ(ة) المشرف(ة): الحوتة عزمي

الرتبة: أستاذ محاضر

أشهد أن المذكرة المعنونة:

تبسي السواد البيئية ودورها في تفعيل الآليات الإلكترونية  
حواسن هيب انستيمف بلمسة بنو العمار

والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: تنظيم و عمل

من إعداد:

الطالب(ة): نور الدين ..... الطالب(ة): سعيد الجني ببيع

تتوفر على الشروط العلمية والمنهجية، الموضوعية والشكلية والتي تؤهلها للمناقشة العلنية بعد

تحديد لجان المناقشة، وعليه أوقع على هذا الإذن للطالب بطبع المذكرة وايداعها لدى إدارة القسم

بنسختها الورقية والالكترونية.

تبسة في: .....

توقيع الأستاذ المشرف



## تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار 933 المؤرخ في 20/07/2016)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة): بشرفي نصر الدين

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 104224580 الصادرة بتاريخ: 2017.04.04

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم علم الاجتماع.

والمكلف بانجاز أعمال بحث: مذكرة ماستر تخصص: تفكير وحوار

تحت عنوان: تسليح الموارد البشرية ودورها في التنمية

الإدارة الإلكترونية

إشراف الأستاذ(ة): سليمان تميمي

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2019.06.15

إمضاء المعنى بالأمر



## تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار 933 المؤرخ في 20/07/2016)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة): بسمية ابي ربيع

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 109880226 الصادرة بتاريخ: 2018.07.03

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم: علم الاجتماع.

والمكلف بانجاز أعمال بحث: مذكرة ماستر تخصص: تفكير و عمل

تحت عنوان: تسليم الموارد البشرية في جوردانيا في تفصيل

إشراف الأستاذ(ة): الطرفة الشرفي

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2019.06.15

إمضاء المعني بالأمر

# شكر

نشكر الله عز وجل الذي وفقنا في إنجاز هذه المذكرة وأعاننا عليها بالصبر الذي هو مفتاح كل الأعمال.

كما نتقدم بكل كلمات الشكر والعرفان وأسمى عبارات الاحترام والتقدير إلى الدكتورة لطرش فيروز على توجيهها لنا.

كما نوجه جزيل الشكر والتقدير إلى الطاقم الإداري الموجود ببلدية بئر العاتر دون استثناء لما تلقيناه من تعاون مستمر.

كما نتقدم بجزيل الشكر والاحترام إلى كل الزملاء والأصدقاء خاصة كل برهوم إسماعيل، حماد علي وبرهوم ربيع، وكذلك نشكر كل أفراد العائلة على دعمهم المتواصل لنا.

وفي الأخير نسأل الله العلي القدير أن يجزي عنا خير الجزاء وأن يوفقنا لما يحبه ويرضاه إنه سميع مجيب.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
--	الملخص باللغة العربية
--	شكر و تقدير
--	فهرس المحتويات
--	فهرس الجداول والأشكال
أب	مقدمة الدراسة
<b>1- الإطار المفاهيمي للدراسة</b>	
11	1-1 إشكالية الدراسة
13	2-1 فرضيات الدراسة
13	3-1 أسباب اختيار الموضوع
14	4-1 أهمية الدراسة
14	5-1 أهداف الدراسة
15	6-1 المفاهيم الأساسية للدراسة
19	7-1 الدراسات السابقة
29	8-1 المقاربات النظرية
<b>2- مدخل عام للإدارة الإلكترونية</b>	
38	1-2/ ماهية الإدارة الإلكترونية
38	1-1-2/ نشأة الإدارة الإلكترونية
39	2-1-2/ أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية
40	3-1-2/ أهميتها الإدارية الإلكترونية و أهدافها
43	4-1-2/ خصائص الإدارة الإلكترونية
45	2-2 / مراحل و آثار التحول إلى الإدارة الإلكترونية و معوقات هذا التحول
45	1-2-2/ مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية
48	2-2-2/ آثار التحول إلى الإدارة الإلكترونية

## فهرس المحتويات

50	3-2-2 / معوقات التحول للإدارة الإلكترونية.
55	3-2 / مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية و سبل تأمينها.
55	1-3-2 / تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مجال الأعمال الإلكترونية.
56	2-3-2 / تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مجال الإدارة العامة الإلكترونية.
58	3-3-2 / أمن معلومات و معاملات الإدارة الإلكترونية.
62	4-3-2 / الإجراءات الإدارية و التقنية لأمن معلومات الإدارة الإلكترونية.
<b>3- إدارة الموارد البشرية</b>	
67	1-3 / لمحة تاريخية عن تطور إدارة الموارد البشرية
67	1-1-3 / التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
70	2-1-3 / إدارة الموارد البشرية من وجهتي النظر الحديثة و الكلاسيكية
72	3-1-3 / مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
73	2-3 / عمليات تسيير و تنمية الموارد البشرية
76	1-2-3 / وظائف و أهداف إدارة الموارد البشرية
82	2-2-3 / عمليات تنمية الموارد البشرية
84	3-2-3 / أهمية و أهداف تنمية الموارد البشرية
86	4-2-3 / مقومات تنمية الموارد البشرية
86	3-3 / الموارد البشرية في عصر المعلومات
86	1-3-3 / مفهوم و دور نظام معلومات الموارد البشرية
89	2-3-3 / مزايا نظم المعلومات الموارد البشرية
91	3-3-3 / المهارات البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات
93	4-3-3 / دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية المهارات البشرية
<b>4- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية</b>	
98	1-4 / ماهية الإدارة الإلكترونية و إدارة الموارد البشرية
98	1-1-4 / مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
99	2-1-4 / أهداف و أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

## فهرس المحتويات

101	4-1-3/ مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
103	4-2/ متطلبات، تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
103	4-2-1/ متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
104	4-2-2/ نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
105	4-2-3/ تحديات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
107	4-3/ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأهم التغيرات التي تفرضها
107	4-3-1/ فوائد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأساليب نجاحها
108	4-3-2/ التغيرات التي تفرضها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
109	4-3-3/ تدريب و تشغيل العناصر البشرية في الإدارة الالكترونية و أهم المعوقات في ذلك
<b>5- الإطار الميداني للدراسة</b>	
112	أولاً : الإجراءات المنهجية للدراسة
112	1-مجالات الدراسة
112	1-1 المجال المكاني .
113	1-2 المجال الزماني.
114	2- المنهج المستخدم في الدراسة .
114	3- مجتمع البحث وعينة الدراسة.
114	3-1 مجتمع البحث.
115	3-2 عينة الدراسة.
115	4- أدوات جمع البيانات.
115	4-1 الملاحظة.
115	4-2 الاستمارة.
117	ثانياً : تبويب و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة.
117	1- تبويب و تحليل نتائج الدراسة الميدانية .
132	2- تحديد النتائج الجزئية للدراسة .
132	أ - النتيجة الجزئية الأولى: يساعد التوجيه على تكيف الأفراد للأعمال . الإلكترونية .



## فهرس المحتويات

133	ب - النتيجة الجزئية الثانية: يساهم التدريب في زيادة كفاءة قدرات الإداريين . لتطبيق الإدارة الإلكترونية .
134	ج - النتيجة الجزئية الثالثة: يعمل التحفيز بشكل إيجابي في تفعيل الإدارة . . الإلكترونية .
135	3- النتيجة العامة: التسيير الفعال للموارد البشرية يعمل على تفعيل الإدارة الإلكترونية .
136	الخاتمة
137	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	ملخص باللغة الفرنسية

## فهرس الجداول و الأشكال و الملاحق

الصفحة	فهرس الجداول
	<b>المحور الأول : البيانات الأولية</b>
117	الجدول رقم 01 :الجنس
117	الجدول رقم 02 : السن
118	الجدول رقم 03: المستوى التعليمي
118	الجدول رقم 04 : الخبرة المهنية
	<b>المحور الثاني : يساعد التوجيه على تكيف الأفراد للأعمال الإلكترونية</b>
119	الجدول رقم 05 : تلقي المرؤوسين للتوجيه من قبل رؤسائهم في العمل
119	الجدول رقم 06 : ارتباط طبيعة عمل أفراد مجتمع البحث بالوسائل الإلكترونية .
120	الجدول رقم 07 : تواجد العلاقة بين البرامج التوجيهية و الوسائل الإلكترونية
120	الجدول رقم 08 : مصادفة الفرد في بداية عمله لوسائل الكترونية لا يجيد استعمالها
121	الجدول رقم 09 : توجيه الأفراد العاملين من اجل التعامل مع الوسائل الإلكترونية
121	الجدول رقم 10 : الاستفادة من التوجيه من اجل التعامل مع الوسائل الإلكترونية (بالنسبة للأفراد الذين أجابوا بنعم في الجدول السابق والمتمثل عددهم في 83 فرد)
122	الجدول رقم 11: الاستفادة من التوجيه من اجل التعامل مع الوسائل الإلكترونية (بالنسبة للفئة التي أجابت ب لا من خلال الجدول رقم 10)
122	الجدول رقم 12 : تأثير التوجيه في طريقة الاستعمال لمختلف التقنيات الإلكترونية
123	الجدول رقم 13 : مدى تأثير التوجيه في طريقة الاستعمال لمختلف التقنيات ( بالنسبة للمعنيين بالإجابة بنعم في الجدول السابق )
	<b>المحور الثالث : مساهمة التدريب في زيادة كفاءة قدرات الإداريين لتطبيق الإدارة الإلكترونية</b>
123	الجدول رقم 14 : توفر الدورات التدريبية و التكوينية للموظفين في كيفية استخدام أجهزة الإعلام الآلي
124	الجدول رقم 15 : مساهمة البرامج التدريبية في تحسين الخدمات الإلكترونية
124	الجدول رقم 16 : فرض أساليب الوظيفة للعمل وفق التقنيات الإلكترونية
125	الجدول رقم 17 : مساهمة التدريب بتسيير مهارات و معارف الفرد على البرامج الإلكترونية بطريقة فردية و مشخصة
125	الجدول رقم 18 : درجة الاستفادة من التدريب في الإدارة الإلكترونية
126	الجدول رقم 19 : تحقيق برامج التدريب الإلكتروني من رفع القدرة المهنية للعامل
126	الجدول رقم 20 : توفر المؤسسة لنظام معلومات الموارد البشرية يمكن من تلبية احتياجات المستخدمين
127	الجدول رقم 21 : مساهمة تقنيات الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة أداء المورد البشري

## فهرس الجداول و الأشكال و الملاحق

127	الجدول رقم 22: مساهمة تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين جودة أداء المورد البشري
	<b>المحور الرابع : يعمل التحفيز بشكل ايجابي في تفعيل الإدارة الالكترونية</b>
128	الجدول رقم 23 : استخدام المؤسسة لأنظمة إلكترونية في تحفيز مواردها البشرية
128	الجدول رقم 24 : مساهمة التحفيز على تشجيع العاملين بأهمية استخدام التقنيات الحديثة
129	الجدول رقم 25 : توفر البنية التحتية للإدارة الالكترونية يساعد على تسهيل مهام العامل بالمؤسسة .
129	الجدول رقم 26 : عمل المؤسسة على استقطاب دائم لخبراء و مختصين في مجال الإدارة الالكترونية
130	الجدول رقم 27 : مساهمة تقنيات الإدارة الالكترونية في إشباع الحاجات الوظيفية للعاملين .
130	الجدول رقم 28 : ضرورة توفر مجموعة من التحفيزات من أجل تحسين الخدمات الإلكترونية
131	الجدول رقم 29 : ضرورة توفير مختلف الأجهزة الالكترونية لضمان أداء أفضل للإدارة الالكترونية
<b>فهرس الأشكال</b>	
33	الشكل (1) العناصر الأساسية لمدخل النظم .
40	الشكل (2): أهم الأسباب المتعلقة بالتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.
45	الشكل رقم : ( 3 ) مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية .
47	الشكل رقم ( 4 ) : استخدام القناة في كل مرحلة من نموذج الأمم المتحدة لتطوير الحكومة الإلكترونية.
59	الشكل : ( 5 ) يوضح مجالات الأمن الرئيسية في المؤسسة .
64	الشكل رقم (07) التوقيع الإلكتروني
101	الشكل ( 10 ) مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
<b>فهرس الملاحق</b>	
	<b>الملحق رقم 01 : استمارة الاستبيان</b>
	<b>الملحق رقم 02 : مراسلة من طرف السيد الوالي تؤكد ضرورة تدريب المورد البشرية للبلدية</b>
	<b>الملحق رقم 03 : مراسلة رسمية بخصوص فتح مناصب مالية</b>
	<b>الملحق رقم 04 : المصادقة على فتح المناصب المالية تحت عنوان سنة 2019</b>
	<b>الملحق رقم 05 : مراسلة من طرف السيد الوالي تدعو للتوجيه و الرقابة</b>
	<b>الملحق رقم 06 : منشور وزاري يؤكد على الشروع في استخراج رخصة السياقة البيومترية</b>
	<b>الملحق رقم 02 : الشروع في الاستغلال الرسمي لنظام المعلومات الشامل و المندمج لتسيير الموارد البشرية</b>
	<b>الملحق رقم 08 : مراسلة من طرف السيد الوالي تدعو الى ضرورة الاعتماد على التقنيات الالكترونية في تقديم الخدمات للمواطنين</b>

لقد تحولت الموارد البشرية من كونها عنصرا من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنا حد لها، إلى كونها أصلا من أصول المؤسسة، وهذا بالرغم من أن كلمة إصلاح الموارد البشرية لا ينطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق ثروة الإيرادات، فالموارد البشري لا يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته و معرفته، وهذا من خلال عملية التحويل و التغيير، فمن دون ذلك يصبح الفرد موردا لا يمتلك الخبرة و المهارات و القدرات و الاستعدادات اللازمة لأداء مهامه و تخصصاته، و على ذكر التخصص فإن معظم الدراسات تنصب حول تنظيم العمل المعاصر و كيفية تكامل فروع و وظائفه، فتقنياته تستوجب الاحتكاك بكل ما هو رقمي شائع تكنولوجيا، فتطور الإدارة من التقليدي إلى المعاصر استوجب ظهور الإدارة الإلكترونية التي من الضروري توفر المهارات و كفاءات علمية للحفاظ على النظام العام داخل المؤسسة، و لضمان الكفاءة الإنتاجية و هذا من خلال العملية المخطط لها و الهادفة التي توجه عملية النمو و تسارعها، و تحسن في نوعيتها و تغير في اتجاهها.

من هنا أصبحت تسيير الموارد البشرية أبرز عناصر تفعيل الإدارة الإلكترونية الحديثة مع التقدم الهائل في نظم المعلومات، و احتياج العالم ما يسمى بعنصر العولمة الذي تداول الحديث عنه في نهاية القرن المنصرم، مما لا شك فيه أن نجاح الموارد البشرية و الارتقاء الفعال لمستواها يتوقف على تسييرها، مما يقود إلى تفعيل الإدارة الإلكترونية التي أصبحت محور قرارات كما و جودة في الوقت المناسب.

مست المؤسسات الجزائرية و غيرت أسلوب المنظومة الإدارية تحت ما يعرف بسياسة الإصلاح الإداري، من حيث تسيير المورد البشري و الوسائل و الأجهزة الحديثة، و كذا نظم المعلومات و العمل على الأداء الفعال في ظل إدارة إلكترونية، هذا ما أحدث تناقضات على مستوى أداء العاملين، و ما لفت انتباهنا و دفعنا إلى دراسة هذا الموضوع للوقوف على علاقة تسيير الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، و نظرا لأهمية الموضوع كونه يرتبط بالمجال الاقتصادي و الاجتماعي في وقت واحد، سنحاول التطرق إليه و ذلك بالتركيز على بعد تنمية الموارد البشرية، الذي يعتبر أحد أهم مقومات التنمية داخل المؤسسة، و التعرف أيضا على الإدارة الحديثة و نظم العمل الإلكتروني فيها و لتحقيق هذا الهدف، و لأجل الإلمام بموضوع البحث قسمناه إلى خمسة فصول كما يلي:

الفصل الأول: و جاء بعنوان الإطار المفاهيمي للدراسة و فيه : إشكالية الدراسة و فرضياتها ، أسباب اختيار الموضوع ، أهمية الدراسة ، أهداف الدراسة ، المفاهيم الأساسية للدراسة و الدراسات السابقة .

الفصل الثاني : مدخل عام للإدارة الإلكترونية ، حيث تطرقنا فيه إلى : ماهية الإدارة الإلكترونية و ما اندرج منها من نشأة ، أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية ، أهميتها ، أهدافها و خصائصها ، و كذلك تناولنا بالفصل نفسه عنوان تمثل في مراحل و أثار التحول إلى الإدارة الإلكترونية و معوقات هذا التحول و اندرجت منه مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية ، أثار التحول إلى الإدارة الإلكترونية و معوقات التحول للإدارة الإلكترونية ، كما تناولنا بهذا الفص أيضا مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية و سبل تأمينها و اندرج منه تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مجال الأعمال الإلكترونية ، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مجال الإدارة العامة الإلكترونية ، و أمن المعلومات و معاملات الإدارة الإلكترونية .

الفصل الثالث : و جاء تحت عنوان إدارة الموارد البشرية ، حيث تطرقنا فيه إلى : لمحة تاريخية عن تطور إدارة الموارد البشرية و ما اندرج منها من التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ، إدارة الموارد البشرية من وجهتي النظر الحديثة و الكلاسيكية ، و مراحل

تطور إدارة الموارد البشرية ، وكذلك تناولنا بالفصل نفسه عنوان تمثل في تسيير و تنمية الموارد البشرية و اندرجت منه وظائف و أهداف إدارة الموارد البشرية ، عمليات تنمية الموارد البشرية و وظائفها ، أهمية و أهداف تنمية الموارد البشرية ، و مقومات تنمية الموارد البشرية ، كما تناولنا بهذا الفص أيضا الموارد البشرية في عصر المعلومات و اندرج منه مفهوم و دور نظام المعلومات الموارد البشرية ، مزايا نظم المعلومات الموارد البشرية ، و مهارات البشرية في عصر المعلومات .

الفصل الرابع: و جاء تحت عنوان الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، حيث تطرقنا فيه إلى : ماهية الإدارة الإلكترونية و إدارة الموارد البشرية ، و ما اندرج منها من مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، أهداف و أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، و مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، و كذلك تناولنا بالفصل نفسه عنوان .

الفصل الخامس: تناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية والتي تكلمت عن مجال الدراسة والمنهج وأدوات جمع البيانات، وكذلك تبويب وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة وهذه الأخيرة التي تمثلت في تبويب وتحليل نتائج الدراسة وتحديد النتائج لكل من النتائج الجزئية والتي تعني الفرضيات الفرعية وكذلك النتيجة العامة والتي تمثلت في الفرضية الأساسية .

# 1- الإطار المفاهيمي للدراسة

1-1 إشكالية الدراسة

2-1 فرضيات الدراسة

3-1 أسباب اختيار الموضوع

4-1 أهمية الدراسة

5-1 أهداف الدراسة

6-1 المفاهيم الأساسية للدراسة

7-1 الدراسات السابقة

8-1 المقاربات النظرية

## 1-1 / الإشكالية :

يعتبر المورد البشري من أهم مقومات الإنتاج في أي منشأة أو منظمة، و منها يمكن استمرار المنشأة و تطويرها نسبة لحيويته و مقدرته على عمل موازنات مختلفة بين عناصر الإنتاج الأخرى، و أيضا تعقيده و صعوبة قياس سلوكه جديرة بالوقوف عند هذا المورد الهام، و وفقا لأهميته نجد كبرى الشركات أفردت له إدارات خاصة رغم حداثة هذا المنحى بصورة عامة، و من هنا تمت الحاجة إلى العناية بالمورد البشرية و ما يتعلق بها بدءا بالتخطيط و انتهاء بمكافآت ما بعد الخدمة، حيث نجد في كل تعاريف الإدارة أن تحقيق نتائج معينة أو أهداف لأي منشأة يرجع في الغالب إلى استخدام الموارد المتاحة بكفاءة عالية عن طريق الجهد البشري.

لقد ظهرت أهمية إدارة الموارد البشرية في السنوات الأولى من القرن الماضي، و يرجع ذلك لندرة الأيدي العاملة خلال الحرب العالمية الأولى، و زيادة اهتمام إدارة الأفراد برفاهية العمال و بالرغم من اهتمام الإدارة العلمية التي قادها فرديريك تايلور و زملائه بالاعتبارات الفنية للإنتاج، و اهتمت الإدارة بالناحية الآدمية و فصلتها عن الناحية الآلية و الفنية، و في السنوات التي تلت ذلك ظهرت عوامل أخرى زادت في درجة الأهمية المعطاة للعلاقات الصناعية بانتشار نقابات العمال، و تدخل الحكومات في تحديد العلاقات بين العمال و أصحاب العمل، كذلك اهتمام علماء النفس الصناعي بدراسة ظواهر عمالية، و وضع تحليل للعمل و متطلباته.

لقد عرّف الباحثون إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المختصة في كل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات، بدء بتحديد الاحتياجات المستقبلية من العمالة كما و كيفا، مرورا بتحديد مصادر القوى البشرية و اختيارها و تعيينها و تدريبها و تحفيزها، و لقد اتسع هذا المفهوم ليشمل تسيير المورد البشري ليتضمن تطوير الكفاءات، التوجيه، التدريب، التحفيز.

و مما لا شك فيه أن تطور الاهتمام بالعنصر البشري قد صاحبه ثورة علمية و تقنية مذهلة أحدثت نسق تغيير متسارع طرأ على العالم، و خلقت أبعادا جديدة و ملححة في الهيكل الدولي، و لقد أفرزت هذه التقنية تنشيط اتجاهات جديدة في تطوير و تسيير الموارد البشرية المعتمد عليها في استخدام التكنولوجيا و تطبيقاتها، من خلال نظرة تحليلية بما يحدث في الساحة المعلوماتية من إنتاج حواسيب الكترونية، و أنظمة الاتصالات الرقمية، و البرمجيات الذكية، يتحتم علينا و نحن في عصر المعلومات أو ما يطلق عليه الآن بمجتمع المعرفة أن نتحدث عن تطوير المنظمات و الإدارات.

و يمكننا أن نرى أنه من بين مشاكل الإدارة محاولة التوافق أي تحقيق و تحديد المزيج الأمثل من جميع الموارد المتاحة من بينها البشرية و التقنية، لذلك تكون الفكرة الأساسية أو المحورية هي كيفية استفادة المنظمة أو الإدارة من الأنظمة التقنية و الموارد البشرية، لتحقيق ما يريده المجتمع في ضوء الإستراتيجية المخططة التي تتميز بالتغيير و التجديد و التحديث في عالم متغير من خلال التكنولوجيا المستخدمة، و باستقراءنا لتاريخ التطور الاتصالي و التكنولوجي حيث بدأ الاهتمام ينصب على تحليل العلاقة الاتصالية التي تربط الإنسان و الآلة، فكما هو معروف بأن الاتصال هو العملية التي يتم بواسطتها انتقال المعرفة من شخص إلى آخر، و تؤدي إلى التفاهم بينهما، حيث أن للموقف الاتصالي أركان رئيسية متفق عليها: المرسل، المستقبل، الرسالة، قناة الاتصال، التغذية الراجعة، و عليه فقد قام الباحثون بالعديد من الدراسات التي استطاعت أن تضع الآلة كأحد أركان الموقف الاتصالي .

من ضروريات العصر الحديث ، خاصة في فكر الإدارات المعاصرة أو إدارة المنظمات الذكية التي تستخدم قواعد البيانات أو ما يطلق عليه بمراصد المعرفة ، أو أنظمة إدارة الوثائق ، و الأنظمة الخبيرة ، و تطبيقات الذكاء الاصطناعي ، و شبكة المعلومات الدولية، و غيرها من التقنيات المعاصرة الرقمية.

و قد يبدو اختيار الأنظمة و التقنيات المعاصرة سهلا، وفقا لما سبق لكننا نجد أننا في حاجة ماسة قبل عملية التفكير في التطوير الآلي لأداء الأعمال الرجوع إلى مجتمع القائمين بتلك الأعمال، أي الرجوع لإدارة الموارد البشرية المتاحة في المنظمات و تنميتها من خلال بعض العمليات، كالتدريب، التوجيه، التحفيز، و ذلك بصياغة متكاملة متجانسة، و التي تمكنها من تحديد و رصد القدرات، الإمكانيات ، و الطاقات ، لذا يكون المطلب الأساسي هو كيفية الاتجاه لتطوير و تحديث منظومة العمل الإداري و السلوكي في المنظمة، من خلال إعداد و تأهيل مجتمع قائمين على إدارة الأعمال أي الموارد البشرية و ذلك لتتحول إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية، و ذلك من أجل بناء سلوكيات إدارية إيجابية لجميع أطراف التعاون حتى يتم التعاون مع الآليات و الأنظمة بصورة حقيقية.

و تظهر أهمية الاتجاه إلى التخطيط المنظومي المتكامل عند البدء في تطوير المنظمات من منظور التقنيات و الأنظمة المعلوماتية و الاتصالية، من خلال النظر بصورة كلية للموارد البشرية للمنظمة و ما هي درجة الاستعداد و القبول لدى هذه الموارد بعمليات التأهيل و التطوير مع الأنظمة و الآليات الجديدة ، و كذا مدى الدور الذي يلعبه تسيير الموارد البشرية في فعالية الإدارة الإلكترونية.

و لهذا ارتأينا لدراسة مؤسسة من المؤسسات الجزائرية ذات طابع خدماتي ، و المنتمية لقطاع تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ، باعتباره أول قطاع يتبنى إستراتيجية التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في الهياكله الإدارية ، و وضع جملة مشاريع وخطط لمحاولة إنجاح هذا التحول و تطبيقه ، و تتمثل هذه المؤسسة في مقر بلدية بئر العاثر - تبسه - وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري خدماتي ، و التي اقتضت طبيعة نشاطها حتمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في هياكلها خاصة إدارة الموارد البشرية ، و لهذا فإن محاولة دراسة إمكانية الوصول إلى معلومات الموارد البشرية إلكترونيا في هذه المؤسسة و تقديم إستراتيجية فعالة لإدارة المعلومات تستدعي طرح الإشكال التالي :

### ❖ ما دور تسيير الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية ؟

يقودنا هذا التساؤل إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- هل يساعد التوجيه في تهيئة الأفراد لأعمال الإلكترونية ؟
- 2- هل يساهم التدريب في زيادة الكفاءة العاملين بالإدارة الإلكترونية ؟
- 3- هل يعمل التحفيز على تفعيل الإدارة الإلكترونية ؟



## 1-2 / فرضيات الدراسة :

بناء على التساؤلات السابقة يمكن صياغة الفرضية العامة للبحث و التي مفادها :

### ❖ تسيير الفعال للموارد البشرية يعمل على تفعيل الإدارة الإلكترونية .

و من خلال هذه الفرضية نستطيع اشتقاق فرضيات فرعية على النحو التالي :

- 1- يساعد التوجيه علي تكيف الأفراد للأعمال الإلكترونية .
- 2- يساهم تدريب في زيادة كفاءة قدرات الإداريين لتطبيق الإدارة الإلكترونية .
- 3- يعمل التحفيز بشكل إيجابي في تفعيل الإدارة الإلكترونية .

## 1-3 / أسباب اختيار الموضوع :

تعتبر مرحلة اختيار موضوع البحث نقطة الانطلاقة الإستراتيجية للبحث العلمي برمته و التي ستكون الدرب الذي تقتدي به الدراسة في النهاية فاختيار أي موضوع تقف وراءه مجموعة أسباب قد تكون موضوعية أو ذاتية أو كلاهما و يمكن إنجاز أهم المبررات اختيار موضوعنا الحالي فيما يلي:

- 1- بعد أو بالأدق ابتعاد مؤسساتنا عن التطبيق الجاد للبحوث العلمية خاصة منها السوسولوجية و عدم الاكتراث و الوثوق بها رغم أنها تساهم في حل معظم مشاكلها.
- 2- قابلية الموضوع للدراسة العلمية و إمكانية تجسيد الإستبانة و الملاحظة في السلوكات و الظواهر التنظيمية ، و قد إضح لنا ذلك بعد استشارة الأستاذة المشرفة و الهيئات العلمية .
- 3- الاهتمام الجاد بعملية تنظيم و تسيير الموارد البشرية أين يكمن الضعف و الإخلال في المؤسسات الجزائرية العمومية الخدمائية - مقر بلدية بئرالعائر- هذا الضعف الذي ترددت أصداؤه في جميع الأوساط (الأكاديمية و الإدارية و بين مختلف شرائح المجتمع).
- 4- الرغبة في الخوض وسط الصعوبات و العراقيل التي تعيشها و تواجهها الإدارات و المؤسسات العامة و مقر بلدية بئرالعائر خاصة ، و التي طالما حاولت إخفائها و التغاضي عنها و عدم السعي لإيجاد حلول لهذا الأمر الذي أدى إلى إستفحالها و إنتشارها بين كل الأنساق و الأبنية التنظيمية .
- 5- إهتمام الإدارة الإلكترونية في تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع.
- 6- الرغبة في فهم مختلف التعقيدات الإدارية ، خاصة الاللكترونية منها .
- 7- تعتبر الإدارة الإلكترونية محور إصلاح و توطيد العلاقة بين الفرد و مؤسسات الدولة .

- 8- الإدارة الإلكترونية تهدف إلى إعادة النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة و المواطن .
- 9- الوصول إلى مدى نجاعة تسيير الموارد البشرية كآلية في تفعيل الإدارة الإلكترونية.
- 10- إزالة الغموض و التعرف على المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية و مساهمتها في تسيير الموارد البشرية .

#### 1-4 / أهمية الدراسة :

يكتسي موضوع تسيير الموارد البشرية و الإدارة الإلكترونية أهمية بالغة من كون تحول الخدمة العامة ، كما يعتبر أساس تطويرها و تحسينها و النهوض بكافة جهودها ، و يعتبر ركيزة أساسية في تحسين الأهداف و الأبعاد البشرية على أرض الواقع و إيصال ثمارها إلى كافة المستويات الاجتماعية ، و توثيق الصلة بين الإدارة و المواطن الذي يشكل غاية برامجها و أداة إسناد مشاريعها و إيجاد إطار التعاون بينهما و تقاطع توجيه السلطات المركزية و المحلية و تطلعات المواطنين شغلت مكانة أساسية ضمن النهوض بهذا القطاع ، و تكمن أهمية الدراسة في حيوية موضوعها و أهميته حيث تتصدى لموضوع الإدارة الإلكترونية التي تحول دون الاستفادة من مزايا تسيير الموارد البشرية و تفتح هذه الدراسة أمام الإداريين و المهتمين بتطوير العمل الإداري ، و نشر الوعي لمفهوم الإدارة الإلكترونية، و مدى تأثيرها في تسيير الموارد البشرية .

كما نتطلع إلى أن تكون هذه الدراسة إضافة علمية جديدة لحقل المعرفة العلمية و أن تفتح آفاق جديدة للباحثين في مجال العمل الإلكتروني .

#### 1-5 / أهداف الدراسة :

- 1- إجراء دراسة علمية في هذا الموضوع و ذلك بإتباع أساليب منهجية سوسيولوجية قائمة أساسا على الإجراءات و تقنيات علمية تسمح بالوصول إلى نتائج دقيقة و موضوعية إلى حد ما.
- 2- الوصول و التعرف على مدى فعالية الإدارة الإلكترونية في بلدية بئرالعائر على اعتبارها أداة قد تساهم في توفير خدمات إدارية أكثر جودة .
- 3- محاولة التعرف على إستراتيجيات تسيير الموارد البشرية في بلدية بئرالعائر و كيفية تفعيل آليتها في تحقيق الإدارة الإلكترونية .

**1- 6 / المفاهيم الأساسية للدراسة :**

**أ - مفهوم التسيير :**

- عملية تحديد القواعد و الإجراءات المنظمة للعمل ، و تشغيل الهياكل ، و ضمان إستمراريتها ، و يعتمد التسيير الجيد على الشفافية و المسؤولية و الثقة و النزاهة ، و العدل ، و التفاني ، و يحتاج إلى مؤسسات و هياكل ، و كفاءات لتحقيق الأهداف المرسومة ، كما يستوجب مناخا و ثقافة معينة من التصرفات و السلوك و التفاعل بين مكونات مجتمع المؤسسة ، و لا يتحقق ذلك إلا في إطار احترام النظام و القوانين <sup>1</sup>.

- أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن و أرخص طريقة ممكنة <sup>2</sup>.

- هو الاستجابة من جانب الفرد العامل للإدارة ، حيث تتم عندما تتحقق حاجاته الإجتماعية و الإقتصادية ، و ليس الإقتصادية فقط <sup>3</sup>.

التعريف الإجرائي للتسيير :

هو مجموع الإجراءات و التطبيقات و السياسات المتفق عليها في المؤسسات و التي تهدف إلى ضمان السير الحسن لنشاطها للعامل ، و كل هذا من أجل أفضل النتائج و بأقل التكاليف الممكنة .

**ب - مفهوم الموارد البشرية :**

- مجموع العاملين من مختلف الفئات ، المستويات و التخصصات ، و الذين تعتمد عليهم المؤسسة في تحقيق أهدافها <sup>4</sup>.

- المورد البشري هو المورد الأثمن في نظام تكنولوجيا المعلومات ، و التي تمثل الثروة المعرفية و الفكرية و التنظيمية و التي تسهم مرتكزة في ذلك على نقاط أساسية كتحديد القواعد و الإجراءات المنظمة للعمل ، و إشباع الحاجات الاقتصادية و الاجتماعية

في جمع البيانات و حفظها و تحليلها ، و إنتاج المعلومات منها ، و إدارتها لتقديمها للمستفيدين منها سواء داخل المنظمة أو خارجها <sup>5</sup>.

1 فهد إبراهيم العسكر : إدارة الوثائق في عصر الاتصالات و تقنية المعلومات ، مجموعة النيل و العربية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2001 ، ص 16 .

2 أحمد توفيق : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 ، ص 19 .

3 مصطفى كامل : إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 1999 ، ص 35 .

4 إسماعيل حمادي و معالم سعاد : تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2013 ، ص 19 .

5 محمود حسن جمعة و حيدر شاكر البريزنجي : تكنولوجيا و أنظمة المعلومات في المنظمات المعاصر ، منظور إداري -تكنولوجي ، مطبعة ابن العربي ، الطبعة الأولى ، بغداد ، 2014 ، ص 80 .

- هي جميع العاملين في المنظمة ، و هم المورد الأساسي ، الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها و غاياتها النهائية من و جودها<sup>1</sup>.

التعريف الإجرائي للموارد البشرية :

الموارد البشرية هي تلك الطاقة العمالية التي تمتلكها مختلف المنظمات و التي تعد الثروة الفكرية و البيولوجية التي من خلالها يمكن للمؤسسة أن تحقق مختلف الأهداف المسطرة مسبقا ، و ذلك من حسن استغلالها و تأطيرها ضمن نظام معين .

**ت - مفهوم إدارة الموارد البشرية :**

- هي تلك النشاطات المرتبطة لتجميع الموارد و تنظيمها و توظيفها لخدمة أهداف محددة<sup>2</sup> .

- و قد عرفها عبد الكريم درويش: "هي مجموعة القواعد و الأساليب الخاصة بتنظيم و معاملة العاملين، بحيث يمكن الحصول على إمكانيات كل فرد و طاقاته و قدراته بما يحقق كفاية الأداء للفرد و الجماعة، و بالتالي يقدمون لعمالهم أفضل المزايا و أعظم النتائج"<sup>3</sup>.

لقد اتفق معظم الباحثين على أن وجود خمس وظائف أساسية يقوم بها المديرون و هي: التخطيط، التشكيل، الرقابة، القيادة، و بصفة عامة يقومون بهذه الوظائف العلمية الإدارية و تشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة الممارسات التي تشمل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسة.<sup>4</sup>

**التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية :**

تعتبر إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة و العاملين ، ما يعني أنها تسعى إلى تحقيق تلك الأهداف المشتركة بين العاملين و المنظمة و ذلك من خلال من خلال مختلف الأنشطة و البرامج ، خاصة بعد استقطاب هذا المورد البشري و تنميته و توظيفه و تقييم أدائه بشكل فعال ، كما تعد إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة الإستراتيجية التي لا يمكن أبدا الاستغناء عنها .

**ث - مفهوم تسيير الموارد البشرية :**

- هي عبارة عن مجموعة من السياسات و الأنشطة المتداخلة و المتكاملة التي يشارك في تصميمها و تنفيذها المديرون و قادة فرق العمل و اختصاص الموارد البشرية ، بحيث يساهم كل منهم بدور مهم في نجاح هذه السياسات و الأنشطة ، و تتمثل أهم الأنشطة في التخطيط ، الاستقطاب ، التدريب ، القيم و التحفيز ، و أن مجال هذه الموارد البشرية هي المؤسسة ، و من هنا يعتبر العنصر البشري موردا مهما شأنه شأن الهياكل و المخزونان التقنية<sup>5</sup> .

1 كامل بربر : إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، دار المستقبل للنشر و التوزيع ، بيروت ، 1976 ، ص 11 .

2 محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 1993 ، ص 62 .

3 عبد الكريم درويش: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1986، ص 519

4 راوية محمد الحسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، كلية التجارة، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 403.

5 سمير أحمد عسكر : مدخل غالي لإدارة الأعمال، دار النهضة ، مصر، طبعه 1993، ص 10

- و تعرف تسيير الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأعمال, البرامج الإستراتيجية و القرارات الهادفة إلى تحقيق الاستغلال الأمثل الممكن للموارد البشرية و التي تساهم في تشكيل الموارد البشرية هذا من جهة و جهة ثانية فهذه النتيجة لها تأثير على الأداء الكلي للمنظمة<sup>1</sup>.

- كما يعرف "علي عبد الوهاب" تسيير الموارد البشرية هي الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذو الكفاءات المناسبة ، تسيير جهودهم ، توجيه طاقتهم ، تنمية مهارتهم ، تحفيز هؤلاء العاملين ، تقييم أعمالهم ، البحث في مشاكلهم و تقوية علاقات تعاون بينهم و بين زملائهم و رؤسائهم ، و بذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة ، من حيث زيادة الإنتاجية و بلوغ النمو المطلوب للأعمال و الأفراد<sup>2</sup>.

التعريف الإجرائي لتسيير الموارد البشرية :

مجموعة من الأعمال, البرامج, الإستراتيجيات و القرارات الهادفة إلى الاستغلال الأمثل الممكن للموارد البشرية و تعتبر العملية التي تهدف إلى الإجابة عن التساؤل الخاص بكيفية التوجيه و تنسيق الجهد البشري نحو تحقيق الأهداف التنظيمية و يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد و النوعية التي تخدم أغراضها و جعلهم يبذلون أكثر قدر من طاقتهم و جهودهم لإنجاحها و تحقيق أهدافها و تحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المنظمة و تطورها.

### ج - مفهوم الإدارة :

هناك تعريفات عديدة للإدارة نذكر منها:

- حيث يعرفها تايلور : "بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة و أرخص التكاليف"<sup>3</sup>.

- و تعرف الإدارة كذلك بأنها نظام اجتماعي قائم علي العلاقات المتبادلة بين أجزائها ، لتحقيق الهدف المنشود ، إذ تحتاجها

المنظمة للتفاعل مع البيئة الخارجية لكي تستمر ، وتحافظ على وجودها<sup>4</sup>.

1 خلاصي مراد : اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطار في العمل ، رسالة لنيل شهادة ماجستير. جامعة منتوري ، قسنطينة، 2006-2007 ، ص 11.

2 سعد عامر أبو شندي : إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية ، دار أسامة للنشر وتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2011، ص 44 .

3 عبد الهادي جوهري : علم الاجتماع الإدارة - مفاهيم و قضايا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 08.

4 صبري أحمد شبلي : مبادئ الحكومة و تطبيقاتها في الدول المختارة الدانمارك و لبنان ، دار العربية للموسوعات ، الطبعة الأولى ، بيروت ، 2014 ، ص 71 .

- هناك تعريف آخر ذهب إليه "محمود زكي هشام" حيث يرى "بأن الإدارة تنطوي على تنسيق الموارد المالية و البشرية نحو تحقيق هدف معين"<sup>1</sup>.  
التعريف الإجرائي للإدارة :

الإدارة هي عملية تخطيط ، تنظيم ، توجيه و رقابة لمختلف الجهود البشرية داخل المنظمة من اجل تحقيق الأهداف المرغوب فيها، كما تعمل على تحقيق أهداف و نتائج ذات كفاءة و فعالية عالية عن طريق اتخاذ قرارات في أقل و أسرع وقت ممكن باستخدام الموارد البشرية و المادية و تشبييع حاجيات جمهورها في الداخل و الخارج .

### ح - مفهوم الإدارة الإلكترونية :

- هي مصطلح إداري يقصد به عملية ميكنة جميع مهام المؤسسات الإدارية و نشاطاتها بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة ، و هي مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد و مصادر بواسطة رسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المؤسسة من تخطيط و إنتاج و تشغيل و متابعة و تطور<sup>2</sup>.

- "هي تلك الإدارة المتعلقة بنطاق و سرعة و اتجاه التغير التكنولوجي و طبيعة و وظيفة المجتمع التفاعلي و تأثير تكنولوجيا المعلومات على العمل و الكيفية التي يمكن أن يتأثر بها الهيكل الحضري بتقدم الاتصالات"<sup>3</sup>.

- هي الاستغناء عن المعاملات الورقية و إخلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع للتكنولوجيا المعلوماتية و تحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا<sup>4</sup>.  
التعريف الإجرائي للإدارة الإلكترونية :

هي تلك العملية الإدارية التي تقوم على الإمكانيات المتميزة للأنترنات و شبكات الأعمال في تخطيط و التوجه و الرقابة على الموارد إلكترونيا بدون حدود من أجل تحقيق الأهداف للمنظمة.

1 عبد الغني بسبوي عبد الله: أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية ، بيروت، 1993، ص 18.

2 لمن علوي: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، المركز الجامعي بـجـي فارس ، المدية ، الجزائر ، ص 144 .

3 أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق ، دار افدارة للبحوث و التدريب و الاستشارات، مصر، 2009، ص 12.

4 عبد زراق سالمي و خالد إبراهيم السبطي: الإدارة الإلكترونية ، طبعة ، 2018 ، ص 45 .

**1-7/ الدراسات السابقة :**

يقوم الباحث بالاستفادة من الدراسات السابقة في تشكيل خلفية واقعية عن أهم ما توصل إليه الباحثون في نفس المجال، وكيف توصلوا لتلك النتائج وبهذا يستطيع أن يقوم بعملية الإستفادة والنقد والإضافة في بحثه الجديد، ولا بد من الاسترشاد بمواضيع تقارب إلى حد كبير موضوع البحث والدراسة، ومنه سنحاول عرض ما تم إيجاده ويخدم الموضوع ويساعدن في الوصول لنتائجنا.

**أولا : الدراسات المحلية :**

**أ - الدراسة الأولى<sup>1</sup> :**

رسالة دكتوراه بعنوان : تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسولوجية ببلدية الكاليتوس بالعاصمة، بحيث أعدت لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص علم اجتماع إدارة عمل، وذلك سنة 2016، والتي قام بها الطالب عبان عبد القادر، بإشراف الأستاذ الدكتور دبله عبد العالي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

**- إشكالية الدراسة :**

تتمثل إشكالية موضوع البحث في التساؤل التالي: ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر ؟ ، والتي تفرعت منها التساؤلات التالية :

- هل هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر ؟

- ما درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر ؟

- هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر ؟

ولإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية :

**- الفرضية الرئيسية :**

هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

**- الفرضيات الفرعية:**

-هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

-تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر.

1 عبان عبد القادر : تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، سنة 2016 .

- هناك علاقة إرتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر.

#### - الهدف من الدراسة :<sup>1</sup>

تمثل الهدف الرئيسي لهذه الأطروحة : في قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر ، تحديدا على مستوى البلديات الجزائرية ، مع البحث في متطلبات ومعوقات التطبيق، مرفوقة بقياس رضا المواطنين عن الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البلدية الجزائرية .

#### - منهج الدراسة :

يندرج هذا الموضوع ضمن الدراسات الوصفية، واعتمد الباحث مع الوصف المنهج الكمي الإحصائي .

#### - مجتمع وعينة الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة في مجموع العاملين ببلدية الكاليتوس بالعاصمة، والأفراد الذين يقصدون البلدية، من أجل الحصول على وثائقهم الإدارية، بينما تمثلت عينة الدراسة في عينتين تمثلان جزءا من المجتمع الإحصائي، العينة الأولى تعتبر عينة عشوائية لأنها تمثل عينة الموظفين الإداريين في البلدية، وقد تم أخذها عن طريق التوزيع العشوائي لأفراد مجتمع الدراسة والمشكلين في مجموعهم 298 موظف إداري، ليتم أخذ حجم العينة إحصائيا والمتكون من 162 فرد من المجتمع الإحصائي بنسبة خطأ معياري تقدر ب7.56%، بينما العينة الثانية فهي عينة قصديه لأنها تمثل مجموع الأفراد الذين يقصدون البلدية محل الدراسة ولهذا تم أخذ 32 فرد من الأشخاص الذين يأتون للبلدية محل الدراسة.

#### - نتائج الدراسة :

من خلال اختيار الفرضيات، تبين لنا أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصنة الإدارة التقليدية، ومنها التحديات البشرية، والتي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونيا، والتحديات التنظيمية، والتي تخص نقص الإجراءات والإستراتيجيات الإدارية، والتحديات الإجتماعية والتي تخص انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة، والتحديات التقنية، والتي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل البسيط الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو و بناء بنية تحتية للإدارة الإلكترونية، ما جعل الإدارة الجزائرية لا زالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي، ولا زالت رهينة الإجراءات التقليدية.

#### جوانب الإستفادة من هذه الدراسة في موضوعنا :

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي تناولت أهم ظاهرة سوسبولوجية تنظيمية في وقتنا الحالي ، والتي تمس البيئات التنظيمية لمختلف الإدارات الجزائرية ، و المتمثلة في التحول نحو تطبيق النظام الإلكتروني الإداري بدل النظام التقليدي ، وذلك في ضوء التغيرات الحادثة ، بفعل استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في مؤسساتنا ، وتناولت هذه الدراسة إحدى الهيئات الإدارية اللامركزية المتمثلة في بلدية - كالتوس بالعاصمة - ، حيث سلطت الضوء على أهم عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية الجزائرية ، و أهم التحديات التي من الممكن أن تصادفها ، لتعطينا فكرة حول واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الهيئات الإدارية الإقليمية ، وأهم المصاعب التي تواجهها ، مقارنة بالمؤسسات العمومية الإقتصادية ذات طابع خدماتي ، كمؤسسة اتصالات الجزائر ، والقائمة أساسا على التكنولوجيا و الاتصال.

1عبان عبدالقادر : المرجع نفسه ص 31



ب - الدراسة الثانية<sup>1</sup> :

رسالة دكتوراه بعنوان : إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية " ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية وحدة صيانة عتاد السكة الحديدية بسيدي مبروك قسنطينة" ، بحيث أعد لنيل شهادة دكتوراه علوم ، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية، وذلك سنة 2011، والتي قام بها الطالب لطفي دنبري، بإشراف الأستاذ الدكتور إسماعيل قيرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري-قسنطينة-.

- إشكالية الدراسة :

تتمثل إشكالية موضوع البحث في التساؤل التالي: هل ترقى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية إلى معنى إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تعنى ببعدي القدرة والرغبة على/وفي العمل لدى العامل؟.

والتي تفرعت منها التساؤلات التالية:

- هل تعتمد سياسة التوظيف على المعايير العلمية التي تقترحها نظرية إدارة الموارد البشرية؟
  - هل تطور سياسة تنمية الموارد البشرية من قدرات الأفراد ومهاراتهم بما تتطلبه احتياجات العمل؟
  - هل تحفز سياسة الأجور والحوافز المتبعة الأفراد إيجابيا نحو العمل؟
  - هل تشجع سياسة المحافظة المطبقة على استقرار العمال بالمؤسسة؟
- ولإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية :

- الفرضية الرئيسية :

إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية مجرد إدارة أفراد بالمعنى التقليدي، ولم ترقى لمعنى إدارة الموارد البشرية الحديثة .

- الفرضيات الفرعية :

- تعتمد سياسة التوظيف بالمؤسسة على المعايير العلمية المتعارف عليها و مؤشراتهما .
- تخطيط الموارد البشرية .
- تحليل الوظائف .

1 لطفي دنبري : إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم ، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري-

قسنطينة- 2011 .

- استقطاب الموارد البشرية
  - اختيار الموارد البشرية .
  - تطور سياسة تنمية الموارد البشرية المطبقة من قدرات الأفراد ومهاراتهم بما تتطلبه احتياجات العمل و مؤشرات<sup>1</sup> .
  - تدريب العمال .
  - تنمية الإداريين .
  - لا تحفز سياسة الأجور والحوافز الأفراد إيجابيا نحو العمل، ومؤشراتها :
  - الأجر .
  - الحوافز المادية والمعنوية .
  - لا تشجع سياسة المحافظة المتبعة على استقرار الأفراد بالمؤسسة، ومؤشراتها :
  - الترقية .
  - السلامة المهنية .
  - الخدمات الأخرى .
  - الهدف من الدراسة :
- تمثل الهدف الرئيسي لهذه الأطروحة: تسعى هذه الدراسة إلى تشخيص واقع سياسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ، والتعرف على مجمل الطرق والأساليب المتبعة في الاستقطاب، الاختيار، التنمية، التحفيز والمحافظة على الأفراد
- منهج الدراسة :
- يندرج هذا الموضوع ضمن الدراسات الوصفية، واعتمد الباحث مع الوصف المنهج الكمي الإحصائي بمدخل المسح بالعينة.
- مجتمع وعينة الدراسة :
- يتألف مجتمع الدراسة، من جميع فئات العمال المتواجدين بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية، بجميع فروعها، ونظرا لضخامة حجم المجتمع، ركزت الدراسة على إحدى المؤسسات الفرعية، والتي تتمتع بالاستقلال الإداري، وهي وحدة صيانة

1 لظفي دنيري : المرجع نفسه ، ص41

عداد المحرك بقسنطينة، والتي تحتوي على تعداد عمال يساوي 190 عاملا، أخذت منهم عينة بنسبة 50%، ما يعادل 95 مفردة.

### نتائج الدراسة :

من خلال اختبار الفرضيات، توصل الباحث إلى أن طريقة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل دراسة، ما هي إلا الطريقة الكلاسيكية التي أسستها مبادئ المدرسة الكلاسيكية المتعمقة بالوظائف الأساسية التقليدية في إدارة الأفراد، والتي تندرج فيما يعرف بمفهوم إدارة الأفراد، ولم ترق بعد إلى مفاهيم الإدارة الحديثة للموارد البشرية، باعتبار أن ممارستها لحد الآن لا تنم عن وعي بتكوين الطبيعة البشرية للإنسان و العوامل المتحكمة في سلوكه.

### جوانب الاستفادة من هذه الدراسة في موضوعنا :

تناولت هذه الدراسة واقع إدارة الموارد البشرية بإحدى المؤسسات الجزائرية ، وإشكالية الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية ، بمعناها الحديث حيث تطرقت لعدة جوانب ، تتعلق بإمكانية تطوير أهم وظائف ومهام هذا الجهاز الإداري الحيوي ، ومدى مواكبة للتطورات المتسارعة في الوقت الحالي ، حيث قامت بإعطاء تصور عام وشامل لمفهوم إدارة الموارد البشرية ، و ما هي أهم المعايير الواجب توفرها في البيئة التنظيمية الجزائرية ليتمكن القول بأننا نخطينا حاجز مفهوم إدارة الأفراد ، إلى مفهوم أوسع و أشمل و أحدث ألا و هو تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الالكترونية.

### ج - الدراسة الثالثة<sup>1</sup> :

رسالة دكتوراه بعنوان : أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة (دراسة نظرية) ، بحيث أعدت لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، و ذلك سنة 2008 و التي قام بها الطالب لمين علوطي بإشراف الأستاذ الدكتور علي عبد الله، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر.

### - إشكالية الدراسة :

تتمثل إشكالية موضوع البحث في التساؤل التالي : ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ؟

و التي تفرعت منها التساؤلات التالية :

ما هي متطلبات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعلومات و المعرفة ؟ و ما هو أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على التشغيل و تحقيق مناصب الشغل ؟

1 لمين علوطي : أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008 .

- ما أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على نظم المعلومات ؟.

- ما أهمية بناء نظم معلومات لإدارة الموارد البشرية ؟.

- ما دور آلية العمل عن بعد في تخفيض التكاليف و تحسين الأداء ؟.

- ما أثر اعتماد التدريب الإلكتروني على تحسين أداء المورد البشري ؟.

و للإجابة على التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية :

**-الفرضية الرئيسية :**

تؤثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تأثيراً أساسياً و إيجابياً على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة .

**- الفرضيات الفرعية<sup>1</sup> :**

- يتطلب مجتمع المعلومات و المعرفة موارد بشرية ذات مهارات خاصة، كما تفتح تكنولوجيا المعلومات و الاتصال فرصاً جديدة للتشغيل .

- تلعب تكنولوجيا المعلومات و الاتصال دوراً أساسياً في تحسين أداء نظم المعلومات .

- يعتبر بناء نظم معلومات الموارد البشرية مهماً جداً بالنسبة إلى تحسين وظيفة إدارة الموارد البشرية .

- تلعب آلية العمل عن بعد دوراً أساسياً في تخفيض التكاليف، و تحسين نشاط المؤسسة بشرط اقتراحها بأمن المعلومات والشبكات .

- يلعب التدريب الإلكتروني دوراً أساسياً وبالتالي تحسين أداء الموارد البشرية .

**- الهدف من الدراسة :**

التعرف على الأهمية الحالية لمجتمع المعلومات والمعرفة وتأثيرها على المؤسسة بصفة عامة، ومواردها البشرية بصفة خاصة، والتعرف كذلك على طبيعة وخصائص هذه الموارد (عمالة المعرفة)، كما تسلط الضوء على أهمية تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية .

**- منهج الدراسة :**

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي والاستنباطي، مع استخدام أساليب الدراسة التحليلية والوصفية، وذلك من خلال الإستفادة من الرسائل العلمية والدوريات والكتب التي تناولت موضوعات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة الموارد البشرية، كما تم الاعتماد كذلك على بعض الأمثلة التطبيقية لتأكيد الجوانب النظرية لهذه المؤسسة .

2 لمن علوطي : المرجع نفسه ، ص 28.

## - نتائج الدراسة :

تمثلت أهم نتائج هذه الدراسة في :

هناك أثر واضح لاقتصاد المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات، وذلك من خلال التركيز على خلق القدرة الابتكارية، و توطین التكنولوجيا، و إعداد رأس المال البشري، و البنية التحتية التكنولوجية، و ذلك بإعادة النظر في التطبيقات الحالية لنظم المعلومات الإدارية، و تبني رؤية إستراتيجية واضحة في تصميم نظم المعلومات الإدارية، و بنائها و تطبيقها في المؤسسات، مع تعزيز عملية استيعاب تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، و إتاحتها للاستخدام الذي يستهدف التميز في الأداء و مواكبة عمليات التحديث الإداري، و الذي يقتضي التحول نحو الإدارة الرقمية أو الإلكترونية، من خلال تبني عمليات التحول و آليات التنفيذ، و صياغة الرؤى التي من شأنها أن تعكس إستراتيجيات الإعداد لهذا التحول و مستلزمات تنفيذه، و توفر المنطلقات الفكرية و النماذج التطبيقية التي ترشد القائمين على تخطيط إستراتيجيات التحول و تنفيذها و استنباط معايير تقويم التحول .

جوانب الاستفادة من هذه الدراسة في موضوعنا :

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النظرية الهامة التي تناولت علاقة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، بتطوير جهاز إدارة الموارد البشرية حيث تطرقت لأهم الخطوط العريضة حول هذا الموضوع ، وأبرز آليات تنفيذ مشروع عصرنه و وظائف تسيير الموارد البشرية وتطورها وتأثير مفهومي مجتمع المعلومات والمعرفة على البيئة الوظيفية للموارد البشرية ، وكيفية تحول الموارد البشرية من قوي عاملة عمالة المعرفة ، كما تطرقت هذه الدراسة لأهمية التحول نحو تطبيق النظام الإداري الإلكتروني المتمثل في الإدارة الإلكترونية علي مستوى إدارة الموارد البشرية ، لما لهذا الانتقال ، من قواعد علي الصعيد التنظيمي و الوظيفي للمؤسسات .

ثانيا / الدراسات العربية :أ- الدراسة الأولى<sup>1</sup> :

رسالة دكتوراه بعنوان : الأتمتة و دورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية، "دراسة مسحية على العاملين بإدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية بمدينة الرياض، بحيث أعدت لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، وذلك سنة 2007، و التي قام بها الطالب ناصر بن منيف بن رازن العتيبي، بإشراف الأستاذ الدكتور مازن بن فارس رشيد ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض .

-إشكالية الدراسة :

تتمثل إشكالية موضوع البحث في التساؤل التالي : ما دور الأتمتة في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية بالمملكة العربية السعودية ؟.

1 22:15 الساعة 20198-04-15 ، تاريخ الإطلاع : <http://www.abufara.net/index.php/2012-10-21-10-54-40/2012-10-21-10-55-15/587-0000281>

-الهدف من الدراسة :

تمثل الهدف الرئيس لهذه الأطروحة في التعرف على دور الأتمتة في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية، وكشف تحديات تطبيقها ومتطلبات تفعيلها.

- منهج الدراسة :

استخدام الباحث المنهج الوصفي، عن طريق مدخل المسح الاجتماعي، و تم إجراء الدراسة الميدانية باستخدام استمارة الاستبيان أعدت كأداة لجمع البيانات .

- مجتمع و عينة الدراسة :

يتألف مجتمع الدراسة من كافة العاملين الذين يمارسون بشكل مباشر مهام و أنشطة إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية بوزارة الداخلية بالمملكة و عددهم (172) مفردة، و الأجهزة الأمنية عددها (8) أجهزة و هي الأجهزة التي شهدت خطط التنمية الخماسية الشاملة للمملكة.

- نتائج الدراسة :

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة و التي تخدم بحثنا أن : الأتمتة يمكن أن تسهم في تخطيط و استقطاب الموارد البشرية، و تساهم كذلك في تحسين إدارة الموارد البشرية و تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل كبير.

جوانب الاستفادة من هذه الدراسة في موضوعنا :

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي تناولت علاقة الأتمتة و أو إدخال الجاني الآلي في تسيير الإداري ، إذ تعتبر عملية أتمتة النشاط الإداري من عمليات الهامة التي تقوم بالرفع من مستوى الوظائف التسييرية ، و بالتالي فأتمتة إدارة الموارد البشرية ، استخدام الأساليب التقنية في التعامل مع المعلومات ، من شأنه تطوير مهام ووظائف هذه الإدارة وتحسين أدائها والرفع من كفاءتها ، وهذا ما استفدنا من هذه الدراسة

ب - الدراسة الثانية<sup>1</sup> :

رسالة دكتوراه غير منشورة موسومة ب: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، بحث أعد لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، وذلك سنة 2007، والتي قام بها الباحث سعيد بن عبيد بن نمشة، بإشراف الأستاذ الدكتور عامر خضير الكبيسي، قسم العلوم الإدارية، الرياض.

15:20 الساعة، 2019-04-25، تاريخ الإطلاع : <http://www.abufara.net/index.php/2012-10-21-10-54-40/2012-10-21-10-55-15/590-0000284>

- إشكالية الدراسة :

تتمثل إشكالية موضوع البحث في التساؤل التالي: ما هي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي يمكن تطبيقها لمواجهة تحديات العولمة في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض؟

- تساؤلات الدراسة :

وتفرع من الإشكالية جملة أسئلة فرعية تمثلت في :

- ما تأثير المتغيرات الديموغرافية ( العمر، مدة الخدمة، الجهة، المؤهل، نوع الخبرة للعاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض) وتفاعلاتها الممكنة على محاور الدراسة ( مفهوم العولمة، الوظائف والأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية، تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة)؟.

- ما تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية لمواجهة تحديات العولمة؟.

- ما إدراك العاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمفهوم العولمة؟ .

- ما واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض؟.

- ما الصعوبات التي تعيق تطبيق الإستراتيجيات اللازمة لمواجهة تحديات العولمة؟.

- ما التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض؟.

- ما إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة العولمة في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض؟.

- الهدف من الدراسة :

هدفت هذه الأطروحة إلى الكشف عن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض، لمواجهة تحديات العولمة، حيث تم تسليط الضوء على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، وتحديد الإستراتيجيات المناسبة لمواجهة هذه التحديات، مع إيضاح واقع إدارة البشرية في المنظمات المبحوثة.

- منهج الدراسة<sup>1</sup> :

استخدام الباحث المنهج الوصفي، إذ تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، لعرض وتحليل وتفسير رؤية العاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة، واستخدام الإستبانة أو استمارة الاستبيان لجمع البيانات.

- مجتمع وعينة الدراسة :

يتألف مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية والعاملين في إدارات الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض، واقتصر البحث على (10) منظمات تشكل نسبة (13%) من مجموع المنظمات الحكومية في الرياض.

15:20 الساعة 2019-04-25، تاريخ الإطلاع: <http://www.abufara.net/index.php/2012-10-21-10-54-40/2012-10-21-10-55-15/590-0000284>

ونظرا لصعوبة مجتمع البحث ذهب الباحث إلى اختيار جزء من المجتمع الأصلي لإجراء دراسته، وتتكون عينة الدراسة من القيادات الإدارية المدنية والأمنية والعاملين بإدارات الموارد البشرية في المنظمات الحكومية المشار إليها في مجتمع الدراسة.

#### جوانب الاستفادة من هذه الدراسة في موضوعنا<sup>1</sup>:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الهامة والقليلة التي تناولت تأثير العولمة علي الإدارة الموارد البشرية ، وكيفية مواجهتها لهذا المد الواسع من تطور التكنولوجي ، والانفتاح المعرفي و بما أن من مظاهر العولمة اقتران الوظائف والأنشطة الإدارية بمختلف التقنيات الرقمية و الإلكترونية الحديثة ، فقد أفادتنا هذه الدراسة من الناحية النظرية فيما يخص السرد التفصيلي لحيثيات التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية نحو تطبيق أساليب العولمة الحديثة في مختلف أنشطتها ومهامها ووظائفها ، وأهم التحديات التي واجهتها هذه الإدارة لأجل تحقيق ذلك .



## 1-8/ المدخل النظري المفسر لمتغيرات الدراسة

## أ- مدخل النسق الاجتماعي الفني :

من بين أهم المدخل التي تناولت علاقة التكنولوجيا بالتنظيمات كأنسق إجتماعية ، وتأثيرها علي المورد البشري ، من خلال سلوكه التنظيمي ، كوحدة مكونة لنسق المنظمة ، مدخل النسق الاجتماعي الفني ، والمستمد من نظرية الأنساق الاجتماعية لعالم الاجتماع الأمريكي " تالكوت بارسونز " وجزأها الذي يهمننا ، المرتكز علي ما يعرف بالدور التفاعلي .

عرف "بارسونز" النسق الاجتماعي انطلاقاً من الدور التفاعلي ، بإعتباره وحدة التحليل الأساسية المكونة للنسق الاجتماعي بأنه : " يتألف من جمع من الأفراد الفاعلين ،الذين يتفاعلون مع بعضهم في موقف يتضمن على الأقل جانبا فيزيقيا أو بيئيا ، وفاعلين مدفوعين بموجب الميل إلى تحقيق أقصى حد ممكن من الإشباع ،والذين تتخلل علاقتهم رموز مشتركة مبنية ثقافيا.<sup>1</sup>

من هذا المنطلق وبإعتبار أن المنظمة عبارة عن بناء أو نسق إجتماعي عام مفتوح ،بنائه الداخلي يتفاعل مع البيئة الخارجية ،المكونة من مجموعة أنساق فرعية كمكونات تتبادل الوظائف والمهام ،ولكل مكون دور فاعل ،وبإعتبار أن الدور التفاعلي أحد وحدات التحليل أو الأنساق الفرعية المكونة لهذا البناء ،فإن وجود مؤثرات تعمل علي إستقرار وتماسكه من المتطلبات الحتمية لأي بناء إجتماعي وهذا ما أسس له مدخل النسق الاجتماعي الفني

وهو التداخل بين تكنولوجيا ومكونات النسق الاجتماعي العام ،وإعتباره النسق التكنولوجي من الأنساق الفاعلة والمشككة للبناء التنظيمي .

ويمكن تعريف مدخل النسق الاجتماعي الفني بأنه: المدخل الذي يرتكز علي الجوانب الفنية والإجتماعية المتعلقة بالعمل معا ، وكذا التركيز علي طبيعة الترابط والتفاعل فيما بينهما ، فلا يجوز إغفال الاجوانب الفنية، والتركيز علي الجوانب الإجتماعية إذ يحقق ذلك العديد من النتائج السلبية ،التي تتحقق كذلك في حالة التركيز علي الجوانب الفنية وإغفال الجوانب الإجتماعية.<sup>2</sup>

من خلال هذا التعريف نلتزم ربط ربط مدخل النسق الاجتماعي ،تقانة العمل بمكوناتها وتجهيزاتها،ومعداتها وتقنياتها والتي تشكل النسق الفني للمنظمة، مع البئية الإجتماعية التي تشكل بيئة الفرد داخل التنظيم وخارجه ،إن إتحاد كلا النسقين وظيفيا،يشكل ركيزة فعالة لنجاح المنظمات ،وتحقيقها لأهدافها ومساعيها والإخلال بأحد وظائف النسقين سيشكل عقاب أمام النهوض بمستوي المنظمات .

فهي تصف نظم العمل كمركب من أنساق فرعية أجتتماعية وفنية ،ةتقتح أن تحسين الأداء يمكن أن يحدث فقط من الأمثلة المشتركة لكلامها "الأنساق الإجتماعية و الأنساق الفنية " وبصورة أكثر تفصيلا ،تقتح نظرية الأنساق الإجتماعية الفنية،عددا من البادئ تصميم الوظيفة مثل الإنسجام بين عملية التصميم وأهدافها والتحديد الأدبي للمهام ،وطرق إنجازها ، وتوزيع المهامك

1 رؤلوس : النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ،:ترجمة محمد عبد الكريم الخوراني ،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2011 ،ص66.

2 ماهر أمين المخامرة : هيكله الوظائف الإدارية ،دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان ، 2010،ص49.

إل والسيطرة علي المشكلات والأحداث غير المتوقعة بمجرد نشأتها كلما أمكن ذلك<sup>1</sup> وتأسس مدخل النسق الإجتماعي الفني من طرف معهد تافستوك البريطاني للدراسات الإنسانية، تقوم أهم إفتراضية الأساسية على أن :

**أولا :** تقانة العمل بلغت مستوى من الرقي، إذ لم تعد تقتصر على مفهوم علي مفهوم المكننة، إستخدام الامكانات والآلات ذات الحجم الكبير، بل تعدت ذلك إلى ظهور التقنيات الحديثة ذات المرونة العالية كأجهزة الحواسيب، ووتقانة الإلكترونيات، أي الإنطلاق من المكننة إلى الرقمنة، وهذا ما يتطلب إعادة تصميم العمل والمشاركة الأفراد بما يتوافق والتغيرات الحادثة .

**ثانيا :** لا بد أن تصمم المكونات الفنية للتنظيم ( تقانة العمل ) وفق متطلبات تحقيق أهداف وغايات المنظمة التنظيم مرتبط بالتوفيق المستمر بي الحاجات الإنسانية للأفراد العاملين، أداء المعام الأساسية للتنظيم

**ثالثا :** يقوم النسق الإجتماعي الفني على دولر الجماعات المستقلة نسبيا في الأداء للمهمة الأساسية في التنظيم بأقل قدر من التداخل بين أداء أفراد الجامعة التي يجمعها حيز مكانيب واحد وأخيرا، تشبيه التنظيمات بالكائنات العضوية من حيث تكامل الوظائف والمهام وتناسقها<sup>2</sup> .

نستخلص مما سبق ذكره، أن مدخل النسق الإجتماعي الفني يركز علي ضرورة إرتباط الجانب التقني بما أضافته العوامل التكنولوجية من تحديثات عليه، بالبتين الداخلية والخارجية للمؤسسة أو المنظمة، ومدى توافق هاذا الإرتباط بالسلوك الإنساني للأفراد العاملين و إحتياجاتهم، فالتكنولوجيا تعتبر من أنساق الفنية الداعمة الأهداف المنظمة، شريطة أن لا تخلق نوعا من الإغتراب الثاني، أو الشعو بعدم الرضا، لدي القوي العاملة، فلا بد لها من التكيف مع الأبعاد الإنسانية و الإجتماعية والوظيفية، للأفراد العاملين، وأن لا تشكل حاجزا يعيقهم عن العمل، وباعتبارها نسقا مشكلا للمنظمة كباقي الأنساق الفاعلة الأخرى، فلا بد لها من الإنصهار، وفق ما تتضمنه البنية التنظيمية للمنظمة.

## 2- مدخل النظم :

إن مدخل النظم، ماهو إلا تعبير عن محاولة منهجية منظمة، للتنسيق بين جميع العوامل ذات الصلة بإحدي المشكلات، التي تقع فيها المنظمات، لتوجيهها نحو أهداف بعينها، على أمل حل هذه المشكلات، من خلال توظيف المعرفة العلمية، ممثلة في التكنولوجيا، فهذه الأخيرة في معناها الواسع، لا تخرج عن كونها جهد إنساني وطريقة للتفكير في إستخدام المعلومات، والمهارات والخبرات، والعناصر البشرية وغير البشرية، المتاحة في مجال معين، وتطبيقها في إكتشاف وسائل تكنولوجية، لحل مشكلات الإنسان، إشباع حاجاته، وزيادة قدراته .

فمدخل النظم الذي ظهر منذ منتصف الستينيات من القرن العشرين، ينظر إلى المنظمة كوحدة واحدة، بدلا من التركيز على

<sup>1</sup> ياسر فتحي المنداوي: إدارة المدرسة وإدارة الفصل، أصول نظرية وقضايا معاصرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الطبعة الأولى، القاهرة ، ، 1012، ص 238 .

<sup>2</sup> اعتماد محمد علام: دراسات علم الاجتماع: مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة الأولى، مصر، 1994، ص ص 117- 118 .

بعض عناصرها أو مقوماتها، مثل الهيكل التنظيمي ( نظرية التقسيم الإداري )، أو إجراءات العمل ( المدرسة العلمية في الإدارة )، أو العاملين بها ( مدرسة العلاقات الإنسانية )، أو المناخ التنظيمي الداخلي ( المدرسة السلوكية ) أو وظائف المدربين ( مدرسة إتخاذ القرارات )، وهذا لا يعني بحال التقليل من شأن مثل هذه العناصر المكونة للمنظمة، إنما المقصود أن ينظر إلى النظام كله نظرة شاملة، ويؤكد هذا المدخل أن المنظمة، تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها بعلاقة تفاعل وتداخل، أي أن كل جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها، أن الكيان الكلي يتأثر بهذه الأجزاء معا ويؤثر فيها، بمعنى أنه إذا حدث تغيير في أي من هذه الأجزاء، فإن الأجزاء الأخرى، والمنظمة بأكملها تتغير أيضا، كما أن المنظمة تتكون من مجموعة من الأجزاء فإنها هي نفسها جزء من النظام أكبر، وهي البنية التي تحيط بها، هذا النظام الأكبر يتكون من مجموعة من الأنظمة التي يتم التفاعل بينها، وتعد المنظمة الإدارية بهذا الشكل نظاما مفتوحا على البنية المحيطة بها بما تحويه هذه البنى من أنظمة أخرى اجتماعية وسياسية وإقتصادية وثقافية وتقنية وحضارية.<sup>2</sup>

ولقد أسهمت نظرية النظم، عند دراسة المنظمات، في إغناء المعارف حول هذا الموضوع، ويدور محورها الأساسي بصورة خاصة، حول علاقات بين المنظمة كتنظيم، والبيئة المحيطة بها فالتنظيم لا يوجد في فراغ، ولا يمكن فهمه إلا بحكم كونه نوعا من النظام، يستجلب بعض العناصر من البيئة المحيطة به، ويعمل فيها تبديلا وتحويلا، ثم يعيدها إلى هذه البيئة المحيطة، ومن هنا كان تركيز أنظار هذه المقاربة الفكرية على سيرورة إستجلاب العناصر من البيئة المحيطة وتحويلها، و إعادتها ثانية إلى البيئة المحيطة، أكثر مما يركزون على البنية التنظيم وتركيبته، ويعتبر هؤلاء أنه من الخطأ عدم الإقرار بأن التنظيم يرتبط بسبل لا ينقطع من المدخلات الوافدة من البيئة المحيطة كالتيكنولوجيا، إن يكن ذلك غير ثابت، وغير مضمون، كما يعتبرون أنه من الخطأ الأخذ بالحسبان بأن التنظيم يرتكز بالبيئة المحيطة في تصريف المخرجات، فالتنظيم يعمل في محيط إجتماعي، وسياسي، وإقتصادي، ثقافي محدد، وإغفال هذا الأمر يدع الكثير من التصرفات والسلوكات التنظيمية غير واضحة الأسباب والعلل<sup>3</sup>، وتتمثل أهم عناصر هذه النظرية في :

- المدخلات : تحصل المنظمة كنظام مفتوح على الموارد التي تحتاجها من البيئة الخارجية، ( الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية).

- عمليات التشغيل : حيث تقوم المنظمة، بالإستخدام النواحي الفنية والتكنولوجية التي يملكها، بتحويل الموارد إلى سلع وخدمات

المخرجات: تتضمن السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة إلى البيئة الخارجية.

المعلومات المرتدة: وهي المعلومات التي ترد من البيئة الخارجية إلى المنظمة، والتي توضح ردة فعل البيئة الخارجية فيما يتعلق بنوعية السلع والخدمات المقدمة، والتي يمكن أن تؤثر سلبا او إيجابا على قدرة المنظمة في الحصول على موارد أو مدخلات

1 أيوب دحل الله : التربية ومشكلات المجتمع في عصر العولمة ، دار الكتب العلمية، لبنان ، بيروت، الطبعة الأولى ، 2015 ، ص 215 .

2 سعود بن محمد النمر و آخرون، مرجع سابق ، ص 70-71 .

3 عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق ، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، الكعبة الأولى، 2013، ص 74.

جديدة تبدأ من خلال مرحلة أخرى وهكذا<sup>1</sup>.

وقد تطورت هذه النظرية، لتظهر بشكل آخر يسمى بمدخل نظم الإدارة المفتوحة، والذي بدأ الإهتمام به أوائل تسعينيات القرن العشرين، فكان ظهوره نتاج منطقي لتطور ممارسات الفكر الإداري، فاتخذ منظورا جديدا لتطوير العملية الإدارية، معتمدا على توظيف الطاقات الكامنة في أعماق الموارد البشرية، والتي توجي لهم بمزيد من الفكر الخلاق، وتطلق دوافعهم، نحو الإنجاز والتفوق، وكذلك النظرة الجديدة نحو تكنولوجيا المعلومات، وتوظيفها، فضلا عن الإهتمام بالمشاركة في المعلومات، وتداولها، إنه مدخل يتخذ منظورا جديدا لتطوير العملية الإدارية، معتمدا على إستثمار القدرات للموارد البشرية، وتحفيز إرادتهم، في تحسين مستوى أدائهم.

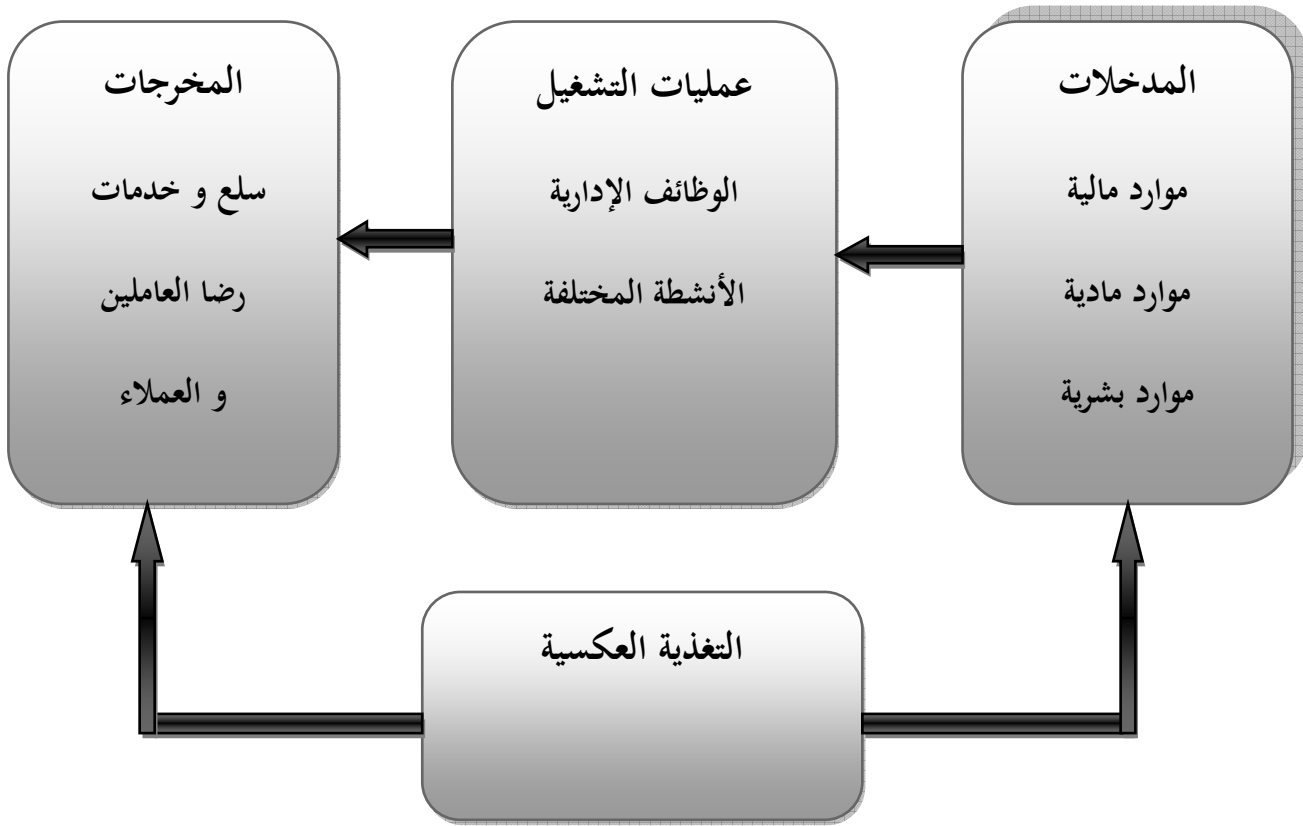
قصد التفوق، وقد إتخذ هذا المدخل، كوسيلة لتحديث النظام القيمي والثقافي للمنظمات إذا جاء نتيجة لمتطلبات حضارة مجتمعي المعلومات والمعرفة، ولعل إتجاه المؤسسات والمنظمات إلى إمتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يهيئ المناخ الإلكتروني، الذي يسمح بتطبيق مبادئ الشفافية والحكومة معا، لتعزيز بناء منظومة إدارية قيمية و أخلاقية، تمكن المنظمات من التميز بمركزها التنافسي<sup>2</sup>.

إن نظرية النظم تؤكد على مسألة تكامل وحدات المنظمة، من أجهزة إدارية، مصالح، أقسام، ومكاتب، وباعتبارها نظاما مفتاحا تتأثر بيئتها الداخلية بكل ما تحويه من مكونات، بما يتم إستقطابه من البيئة الخارجية، فإن هذا التأثير يعم كافة مكوناتها ويمسها، دون استثناء أو إختيار، إدخال عامل التكنولوجيا، على جهاز حيوي واحد من أجهزتها، او مكون وحيد هام من مكوناتها التنظيمية، تتأثر كل المنظمة، وهذا هو الحال مع الجهاز إدارة الموارد البشرية، فتأثير الإدارة الإلكترونية عليه، يعني تأثيرها على ما يحيط به هياكل المنظمة وأقسامها، فالأنظمة المفتوحة، تتبادل العلاقات مع البيئات الخارجية، وفي خضم هذا التبادل، يكتسب النظام صفة جديدة بعد كل عمل شاق ، لذلك فمختلف المؤسسات و المنظمات تسعى جاهدة لوضع كل هياكلها في موجهة تحدي التفاعل مع المحيط الخارجي ، لأن هذا ما سيضمن لها البقاء و الصمود .

1 مصطفى يوسف كافي وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة ( مبادئ الإدارة ) ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2013 ، ص 67

2 نعمة عباس الخفاجي و صلاح الدين الهبي : تحليل أسس الإدارة العامة ، منظور معاصر ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى، 2009 ، ص 67

الشكل (1) العناصر الأساسية لمدخل النظم



3- المدخل الموقفي:

ظهرت النظرية الموقفية منذ بداية السبعينات، بعد ان تعددت الدراسات والأبحاث في المجال الإداري، وقد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية، والقيم الثقافية والاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة، ودعت لوجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلائم مع الظروف التي تمر بها المنظمة، وهذا يعني أنه ليس هنالك منهج إداري يصلح لأنواع المنظمات كافة، أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة، وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلائم مع طبيعة المرحلة أو الحالة التي تمر بها المنظمة، فهذه النظرية تحمل فكرة وجود طريقة واحدة مثلى، لتأدية العمل الإداري، خاصة مسألة التخطيط التنظيم والرقابة، وتؤكد أن مايمكن عده أفضل طريقة للعمل في أحد المنظمات، قد لا يكون ناجحاً في المنظمات الأخرى، أي أن يتم ممارسة العملية الإدارية اعتماداً على حالة وظروف المنظمة<sup>1</sup>.

إذا تعتمد هذه النظرية، على أن التعقد في مكونات المنظمات، والتعقد في العملية الإدارية، والتغير المستمر في البيئة والظروف

1 محمود حسن الهواسي و حيدر شاكر البرزنجي : مبادئ علم الإدارة الحديثة، المطبعة المركزية ، جامعة ديالى، العراق، الطبعة الأولى، 2014 ، ص 84.

والموارد، أمور تجعل من الصعب الإعتماد على قواعد محددة، وإجراءات موضوعية، بصورة مسبقة في كل الحالات والظروف، وبالتالي فإن هذه النظرية تقول أن المسؤولين عن المنظمة، والقوى العاملة أو الموارد البشرية، يجب أن تصرفوا بناء على الموقف والظروف المحيطة<sup>1</sup>

وأشهر رواد هذه النظرية، عالمة الاجتماع المختصة في نظرية المنظمة، البريطانية "جون وودوارد"، والتي اهتمت إحدى بحوثها بدراسة وتطوير النظرية الموقفية لمعالجة وحل المشاكل الإدارية المهمة، وتوصل البحث إلى نتائج ساعدت المدراء على إستيعاب التكنولوجيا، كأحد المتغيرات الموقفية، وتأثيرها على طريقة وأسلوب بناء الهيكل التنظيمي، ليصبح أكثر فاعلية وكفاءة، فمثلا وجد فريق العمل، أن المصانع التي تعتمد تكنولوجيا بسيطة تتكون من ثلاث مستويات إدارية، وكلما تعقدت التكنولوجيا زاد عدد المستويات الإدارية، بحيث وجد أن المصانع التي تعتمد تكنولوجيا متوسطة تتكون من أربعة إلى ست مستويات، وهكذا تختلف باقي متغيرات المنظمة الأخرى، كالإتصال بأنواعه، القواعد، التعليمات، التوجه البيروقراطي للمنظمة<sup>2</sup>.

إذن فالنظرية الموقفية تشدد على مسألة التناسبية في التعامل مع مستجدات العمليات الإدارية، فلكل مرحلة تنظيمية ما يناسبها من مواقف وإجراءات، وأن الطرف الإداري من يصنع طريقة التعامل ويحددها، فإن عملية الانتقال من تطبيق الإدارة التقليدية في مختلف المؤسسات والتنظيمات، إلى تطبيق النظام الإلكتروني الحديث مثلا.

في الإدارة الإلكترونية، هو الطرف الكفيل، بتحديد المواقف التنظيمية إزاء التعامل مع هذا التحول، من حيث العمل على إنجاحه، التهيئة له، والتكفل بكافة متطلباته، ومحاولة التكيف معه، تنظيميا، وإنسانيا، فالخيار الذي تتخذه المنظمة، لتحقيق مسعى إنجاح التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، ليس ردة فعل ثابتة، يمكن أن تأخذ بعين الإعتبار أن لهذه المرحلة خصوصياتها، وإحترام الخصوصيات، كفيل بتسهيل التطبيق، وهذه الخصوصيات تتوقف على توفير المتطلبات، والضروريات على كافة المستويات، مع تجنيد مختلف الموارد المتاحة.

#### 4- مدخل إتخاذ القرارات:

إن لإتخاذ القرارات أهمية بالغة في الحقل الإداري والمؤسسي، حيث تناولها العديد من علماء الاجتماع والإدارة، بالدراسة والتحليل، ومن بين علماء الاجتماع والإدارة ركزوا إهتمامهم في هذا المجال، الأمريكي "هربرت سايمون"، وضع نظرية إتخاذ القرارات، وهو الذي قال: "أن عملية إتخاذ القرارات هي قلب الإدارة النابض، لا يمكن للمنظمة أن تتحرك، وتنمو، وتدوم، بدون سلسلة من القرارات الرئيسية، والفرعية المتكاملة، في اتجاه تحقيق الأهداف بكفاءة، وفاعلية عالية"، وفي وقتنا الحاضر، يتميز المدير، والمسؤول الناجح، عن غيره بقدرته، على إتخاذ القرارات الدقيقة، والصائبة، فالقرار الخاطيء، تكلفه غالية وقد يؤدي بالمؤسسة او المنظمة إلى التصفية<sup>3</sup>

تحتل نظرية إتخاذ القرار في الإدارة، دورا بارزا في الحياة الإجتماعية والإقتصادية والسياسية المعاصرة، نظرا لما تقدمه لرجال الأعمال من مساعدة في إتخاذ قراراتهم بموضوعية، فدرجة التعقيد في المؤسسات والمنظمات المختلفة والحجم الهائل من المعلومات الضرورية لاتخاذ أي قرار، جعلت استخدام نظرية إتخاذ القرار ضرورة لايمكن الإستغناء عنها من أجل التعرف على المعلومات الضرورية، وكذلك المتغيرات المهمة للمشكلة التي هي موضوع الحل، فإن تطور المنظمات يتعمد على دقة القرارات التي يتخذها المدراء، والمسؤولون، وخاصة في ظل

1 محمد الفتاح ، محمود بشير المغربي : مبادئ الإدارة ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2014 ، ص 54

2 شوقي ناجي جواد : المرجع المتكامل فب إدارة الأعمال، منظور كلي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2010 ، ص 84.

3 فيصل محمود الشاورة : مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى ، 2013 ، ص 91.

المنافسة التي تكتنف السوق، ويمكن القول بأن صحة القرارات المتخذة، تؤثر بشكل كبير على درجة نمو المنظمة وريحتها<sup>1</sup>. ويقصد تحديدا بعملية إتخاذ القرار، إعمال العقل وتغليب المنطق، لاختيار البديل الأفضل من بين عدة بدائل متاحة أمام متخذ القرار، وتتوقف عملية إتخاذ القرار واختيار البديل الأمثل، على نوعية وجودة البيانات، والمتوفرة لدى متخذ القرار، والتي تصف المشكلة التي يراد إتخاذ القرار بشأنها، فقد يتوفر لدى متخذ القرار بيانات محددة تماما عن طبيعة المشكلة محل الدراسة، ففي مثل هذه الحالة يتم إتخاذ القرار في ظل ظروف التأكد، ويمكن تقسيم الظروف التي يتم إتخاذ القرار من خلالها إلى أربعة أنواع رئيسية وهي :

- إتخاذ القرار في حالة التأكد .

- إتخاذ القرار في حالة المخاطرة .

- إتخاذ القرار في حالة عدم التأكد .

- إتخاذ القرار في حالة التعارض .

حيث تؤدي نظرية القرار، دورا رئيسيا في إتخاذ القرار في ظل ظروف المخاطرة، وعدم التأكد، بينما تختص نظرية المباريات بإتخاذ القرار في ظل الظروف التعارض، وتساعد كلتا النظريتين متخذ القرار، في تحليل المشاكل، التي تحتوي على عدد كبير من البدائل، ومن ثم إختيار البديل الأمثل لحل المشكلة التنظيمية.<sup>2</sup>

ومنه يمكن القول بأن عمليو إتخاذ القرار، من العمليات والوظائف الهامة، في أية مؤسسة أو منظمة، وتحتاج لإستعداد وتحري وتروي، ومع تطبيق الأنظمة الإدارية الإلكترونية، ظهرت هناك نظم معلومات إدارية، معروفة بنظم المعلومات ودعم إتخاذ القرار، والتي تساعد ظل من المسيرين، المدراء، والمسؤولين، على عمليات إتخاذ القرار، وإختيار الحلول المناسبة لحل مختلف المشكلات التنظيمية التي تصادفهم، وذلك بتوفير كم كبير من البيانات، والمعلومات، مع تسهيل عملية الوصول إليها وتعامل معها، لذلك فإن عامل التكنولوجيا، قد ساهم بشكل كبير، في تطوير هذه الوظيفة الهامة، والتي تعتبر ركيزة المنظمة عامة، وإدارة الموارد البشرية خاصة ومحور الهياكل الإدارية الأخرى، لما لها من أهمية علي كافة المستويات، لتداخلها وتشابكها مع كل الوظائف ومهام المنظمة، وتدخلها المباشر في القيام بها، فإتخاذ القرار الإداري، يعتبر مسؤولية، قد يتوقف عليها مستقبل المنظمة، ومعها مستقبل كافة مواردها البشرية، والمادية، إنها جوهر الوظائف الإدارية، وداعمة لها، أهم قرار يمكن أن تتخذه المنظمات، هو التخلي عن النمط الإداري التقليدي، والتحول إلى نمط الإداري الإلكتروني المعاصر، إذ يستدعي هذا الأمر، أن تتخذ السلطة العليا، المبادرة في أمر التحول والإستعداد له على كافة الأصعدة، وتتبع كافة خطواته ومراحله، وتقييمها.

## 5-مدخل الموارد البشرية :

مدخل الموارد البشرية ، من المداخل الحديثة التي تناولت الموارد البشرية كعناصر فاعلة في مختلف التنظيمات، إذ بدأ إستعماله مطلع سبعينيات القرن العشرين، وذلك نتيجة جهود مختلف الدراسات والأبحاث في العلوم السلوكية، والتي تناولت الأفراد كمصادر يحققون مختلف الفوائد والمزايا للمؤسسات، والمنظمات، ويهتم، هذا المدخل بدراسة مختلف إحتياجات المترد البشرية، إضافة

1 دلال صادق الجواد، حميد ناصر الفثال : بحوث العمليات ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان ، الطبعة الأولى، 2010 ، ص216.

2 نوال عبد الكريم الأشهب : إتخاذ القرارات الإدارية، أنواعها ومراحلها ، دار أجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015 ، ص ص 26-27.

لضرورة تنميتهم وتطويرهم، فجوهر هذا المدخل هو العنصر البشري، من حيث حاجاته، وتصرفاته، ممارساته، وكيفيات تنميته والرفع من كفاءته وفعاليته، ويتمثل المحور الأساسي في فكر هذا المدخل في العمل علي خلق القدرة التنافسية و إعتبار الموارد البشرية الفعالة هي الركيزة الأساسية لهذه القدرة، فالموارد البشرية كعناصر أساسية، وموارد رئيسية للتنظيم، بما يتمتعون به من دوافع، و إتجاهات وميول، بالإضافة إلى تكوينهم الجسماني، وقدراتهم الفيزيولوجية، إنما يمثلون أهم المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي، ويقوم هذا المدخل علي عدة مرتكزات أهمها :

- أن الأفراد عبارة عن استثمار فعال، إذا ما أحسن إدارتهم وتنميتهم .

- لا بد من توجيه السياسات والبرامج والممارسات، لإشباع الحاجات المعنوية، الإجتماعية، و الإقتصادية للأفراد .

- لا بد أن تهيأ البيئة العمل بحيث تشجع الأفراد علي تنمية وإستغلال مهاراتهم لأقصى حد ممكن .

- برامج وممارسات الموارد البشرية، أن توضع وتنفذ، مراعية تحقيق التوازن بين إحتياجات الأفراد، وأهداف المنظمة.<sup>1</sup>

فمدخل الموارد البشرية الحديث، والذي بني علي أساس مساهمات نظريات الحديثة، عديدة ومختلفة، إستنبطت من الواقع الممارسة، وخصائص المجتمعات، إذ ينظر إلى العنصر البشري، نظرة إهتمام بالغة بوصفه موردا ذو قيمة كبيرة، وعليه يتم الحرص كل الحرص، أثناء عملية الإختيار للإضمام إلى المؤسسات وتطورت في هذا الشأن أساليب وطرق الفاضلة بين المتقدمين، وإختيار أنسبهم للعمل، والذي ايس بالضرورة أذكاهم أو أعلاهم درجة علمية، حيث لم تعد فكرة التخصص العام، والسلوك والمظهر الحسن، كافية حتي يقع الأختيار علي المترشح، إنما ظهرت شروط أخرى فرضتها المنافسة القوية بين المؤسسات والمنظمات، والأهمية المتزايدة للعنصر البشري محقق الميزة في نفس النفس الوقت، والثورة المعلوماتية الكبيرة، التي شملت العديد من الأصعدة، الأمر الذي يتطلب موارد بشرية، بميزات خاصة، تتوافق وهذه الخصائص، والتي حتما ستساعد التنظيم علي النمو، والتكيف، والإستمرارية.<sup>2</sup>

إذن مما سبق يمكن أعتبار مدخل الموارد البشرية، من المداخل النظرية التي أولت إهتماما خاصا بالموارد البشرية، داخل المنظمة، ولكن ككيانات شخصية تتسم بالإنفرادية، وليس كجزء من هيكل إداري حيوي يسمي ردود أفعالهم ومدى تجاوبهم، مع مختلف المهام والوظائف التي يتولون القيام بها سيسهم وبشكل كبير في إعطائهم الحافز الجديد، والدافع القوي للعمل المثمر، والإبداع في الأداء، لأن الإهتمام يولد الرغبة في العطاء، وهذا ما ينعكس بالإيجاب علي أداء المنظمة، ومدى تحقيقها لأهدافها، لأن تحقيق إحتياجات هذه الموارد البشرية، سيدفعها بلا شك لتحقيق إحتياجات المنظمة، فالعلاقة بينهما مترابطة وتكاملية، وتتسم بالإندماج والتفاعل.

1 بودوح غنية : إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية أداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية ( بسكرة) أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في علم الاجتماع، فرع تنمية الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2012، ص42.

2 لطفى دنيري : إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية ووحدة صيانة عتاد السكة الحديدية بسيدي مروك ( قسنطينة)- أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية،جامعة منتوري- قسنطينة-، 2012 ، ص 153.



# 2- مدخل عام للإدارة الإلكترونية

## 1-2 ماهية الإدارة الإلكترونية.

1-1-2 1-1-2 النشأة.

2-1-2 أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

3-1-2 أهمية الدراسة.

4-1-2 خصائصها.

## 2-2 مراحل و آثار التحول إلى الإدارة الإلكترونية و معوقات هذا التحول

1-2-2 مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية

2-2-2 آثار التحول إلى الإدارة الإلكترونية

3-2-2 معوقات التحول للإدارة الإلكترونية

## 3-2 مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية و سبل تأمينها.

1-3-2 تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مجال الأعمال الإلكترونية

2-3-2 تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مجال الإدارة العامة الإلكترونية

3-3-2 أمن المعلومات و معاملات الإدارة الإلكترونية

4-3-2 الإجراءات الإدارية و التقنية لأمن معلومات الإدارة الإلكترونية.

**2- مدخل عام للإدارة الإلكترونية****2-1 / ماهية الإدارة الإلكترونية :****2-1-1 / نشأة الإدارة الإلكترونية :**

تلازمت التكنولوجيا والإدارة منذ زمن بعيد، ولا يخفى على أحد الأدوار المترابطة لكل منهما في دعم الآخر، ولم تكن إدارة التكنولوجيا بالحقل العلمي، أو المعرفي الجديد، بل إنها امتدت إلى مرحلة الخمسينيات، عندما بدأت الأفكار توظف لدعم مراكز البحث والتطوير، ثم مرحلة الستينيات وأعقبها مرحلة السبعينيات، لتبدأ معها الاهتمامات بالابتكار والإبداع، بعد ذلك بدأت المراحل الأخرى التي أولت اهتماما وتوجها كبيرا نحو التكنولوجيا، وما لها من إضفاء للميزة التنافسية المستدامة على المؤسسات والمنظمات، وبالإمكان تلخيص مراحل تطور إدارة التكنولوجيا كما

- مرحلة الخمسينيات: مرحلة إدارة البحث والتطوير.

- مرحلة الستينيات: مرحلة إدارة الابتكار.

- مرحلة السبعينيات: مرحلة إستراتيجية التكنولوجيا.

- مرحلة التسعينيات: مرحلة إدارة مسألة القيمة المضافة.

- مرحلة الألفينيات: مرحلة الميزة التنافسية وأسلوب استدامتها.

- مرحلة العشرة أعوام الأولى من الألفية الثالثة: مرحلة الاقتصاد المعرفي والمعلوماتي<sup>1</sup>.

أما بدايات ظهور الإدارة الإلكترونية فتعود تحديدا إلى عام 1960، وكانت شركة "IBM" الأمريكية السباقة إلى ابتكار أساليب إدارية قريبة من حيث النشاط، لما تسعى إليه الإدارة الإلكترونية، من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية؛ يتضح أن الإدارة الإلكترونية، امتدادا لهذه المدارس وتجاوز لها، فقد حدد المختصين في الإدارة، مسارا تاريخيا متصاعدا لتطوير الفكر الإداري، والمدارس الإدارية، على مدى أكثر من قرن من الزمان ابتداء بالمدارس الكلاسيكية، مروراً بمدارس العلاقات الإنسانية، وبعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية، وفي منتصف التسعينيات، توجت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الإلكترونية، كما أن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينيات والستينيات، كما تم استخدام مصطلح المكتب اللاورقي لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة الأمريكية، إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي، وفي عام 1974 أخذت مؤسسة (زير وكس) تروج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب مستقل، وكانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت في هذا الميدان في عام 1996، من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسستها، مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جدا، و في نهاية التسعينيات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الانترنت العالمية و اعتمد كوسيلة من

1 مزهر شعبان العاني و شوقي ناجي جواد : الإدارة الإلكترونية ، دار الثقافة للنشر وتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2014 ، ص 17 .

وسائلها في توفير الخدمات عن بعد<sup>1</sup> و منه يمكن القول ؛ أن هناك اتجاهين لتحديد بدايات نشوء الإدارة الإلكترونية كمنظومة إدارية معاصرة حلت محل الإدارة . التقليدية، الاتجاه الأول؛ ويتضمن اعتبار ظهور الإدارة الإلكترونية مرتبط بأولى بؤادر استخدام التجهيزات والعتاد، والتقنيات الحديثة في البيئات الإدارية المختلفة؛ والتي قامت بعصرنة الإدارة و تحويلها من تقليدية إلى معاصرة، أما الاتجاه الثاني؛ فيعتبر الإدارة الإلكترونية مدرسة إدارية تنتمي لجملة المدارس الإدارية المستحدثة و التي قامت بتحديث الفكر الإداري، وإدخال الكثير من المفاهيم الإيستمولوجية المستعارة من مجالات أخرى على الإدارة، وإعادة توجيه بوصلة تطور المهام والوظائف الإدارية، فالإدارة الإلكترونية ارتبطت بفضل بنيتها التكنولوجية بالعديد من المجالات ، أهمها مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما أدى إلى بروز العديد من التصورات حول مفهوم الإدارة ولواحقها.

## 2-1-2 / أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية :

إن المنظمات الساعية للتغيير، لا بد لها من الأخذ بأسباب هذا التغيير، الاستعداد له ومحاولة البحث عن سبل إنجاحه، وطرق تطبيقه، فلم يعد التغيير رغبة مفضلة بين خيرات، بل حتمية لا بد من الرضوخ لها وتقبلها، وكان التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المؤسسات والمنظمات، ما هو إلا شكل بارز من أشكال التغيير و العصرية، بفعل التحولات الطارئة على مختلف الأصعدة، والتي فرضتها متطلبات العصر وتحدياته، وهيمنة منطق المعرفة، وضرورة الانتقال من مرحلة التفكير إلى مرحلة الممارسة، لذلك بات لزاما على المؤسسات الراغبة في التغيير، أن تنطلق وتتدارك المجتمعات المنطلقة.

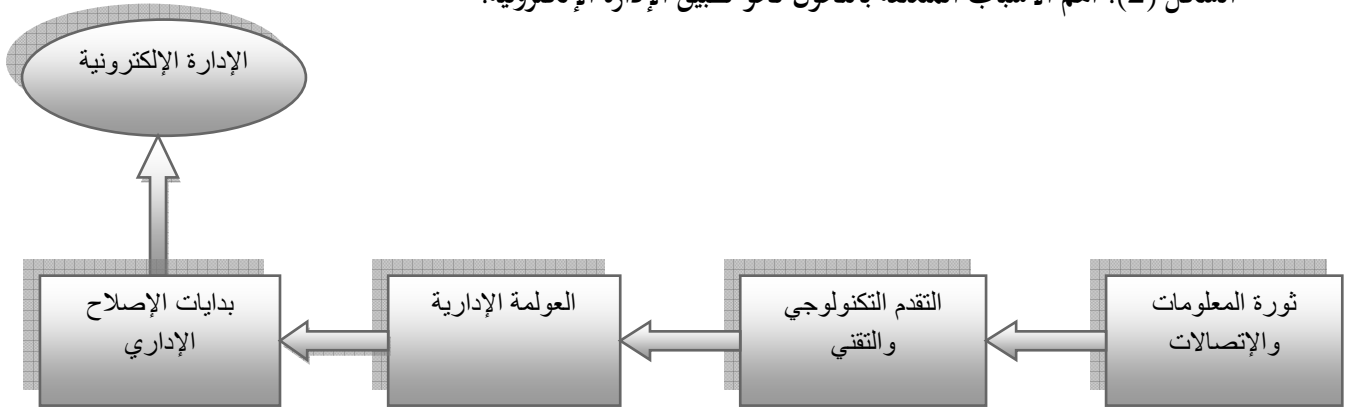
فتمثلت أهم أسباب التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتنا إلى<sup>2</sup>:

- الثورة الهائلة في المعلومات و الاتصالات، والتي تتصف بسرعة الانتشار.
  - زيادة التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية، والتي أدت إلى إظهار مزايا عديدة لتطبيقاتها العلمية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية.
  - توجهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية، حيث يتم الربط الفعال بين المجتمعات الإنسانية من خلال شبكة الأنترنت.
  - ظهور حركات الإصلاح والتطور الإداري مثل إدارة الجودة الشاملة.
  - تعاظم دور شبكات المعلومات، والذي أدى إلى ترسيخ قيم جديدة، مثل الشفافية، والمسائلة، والمراجعة، والمشاركة
  - مواكبة العالم المتقدم الذي انتشرت فيه مفاهيم جديدة، مثل الحكومة الإلكترونية، وتطبيقها في كثير من المجتمعات، يحتم على الدول النامية اللحاق بركب التطور، ومواكبة العصر، والتنافس في تقديم الخدمات، بناء على معايير السهولة، الفعالة والكفاءة.
  - زيادة التوجهات العالمية نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة.
- فيمكن انطلاقا مما سبق، توضيح أهم أسباب التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال المخطط التالي:

1- عبد الله محسن مسلم : إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ، دار المعزز للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، عمان ، 2015 ، ص-ص 205 - 206 .

2- محمد صبري محمود، السيد محمود البحري : اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية ، عالم الكتب للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2009، ص-ص 244- 245 .

الشكل (2): أهم الأسباب المتعلقة بالتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية:



### أهمية الإدارة الإلكترونية: 3-1-2

#### أولاً : أهمية الإدارة الإلكترونية:

تتحلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة، أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة. وسنحاول استعراض أهمية الإدارة الإلكترونية من خلال الجوانب التالية<sup>1</sup>:

- تساعد الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمات الحكومية وتبسيط إجراءاتها، لتقديمها للمواطنين بما هو ملائم، مما يسير ويسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المواطنين، ويحقق التواصل بين المؤسسة الحكومية وهؤلاء المواطنين، كما تتيح للإدارة الإلكترونية للمؤسسات الحكومية أيضاً فرصة فتح قنوات اتصالات جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المواطنين، مما يسر أداء الأعمال والمعاملات الحكومية ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها، بالإضافة إلى التوجه نحو الحكومة الإلكترونية وذلك بما يكفل أداء الخدمات الحكومية في أقل وحدة زمن وبأعلى درجة من درجات الأداء.

- تتيح الإدارة الإلكترونية الفرص أمام الكثير من المشروعات للدخول والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة، بعد أن وفرت لها البنية الأساسية لنظام الشبكات وتصميم قواعد المعلومات والبيانات، ويترتب عن ذلك إنشاء وتشغيل صناعات محلية تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات تساعد في صقل وتكوين الكوادر الوطنية المتخصصة القادرة على مواجهة التحديات العالمية التي تتمثل في المناقشة في هذه المؤسسات.

- يترتب على استخدام الإدارة الإلكترونية في المنظمة تحقيق الشفافية التي من شأنها مساعدة وحدات الأعمال في هذه المنظمة على القيام بإجراء الأعمال والمعاملات بطريقة أسهل وأسرع<sup>2</sup>.

- تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين مستوى أداء المؤسسات وذلك من خلال التأثير على كل الوظائف والأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسات، فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما يسير و يسهل الأعمال

1 أحمد محمد غنيم : الإدارة الإلكترونية بين النظرية وتطبيق ، مكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، المنصورة ، مصر ، 2009 ، ص- ص 41 - 45 .

2 أحمد فحي الحديث : مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2015 ، ص 30 .

والمعاملات التي تقدمها المؤسسة إلى زبائنها ويحقق التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها، عن طريق استخدام أساليب إلكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، كما تسهم أيضا في توفير وإتاحة البيانات والمعلومات بشفافية تامة، كما تمن المؤسسة من عرض نماذج وإجراءات تقديم خدمات الجمهور بصورة أفضل تيسر حركة التعامل مع العاملين في المؤسسة، كما تتيح لها فرصة فتح قنوات اتصال جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المتعاملين، مما ييسر أداء الأعمال والمعاملات ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها.

- تسمح الإدارة الإلكترونية بتلافي مخاطر التعامل الورقي داخل المؤسسات، من خلال استخدام الكمبيوتر والشبكات الإلكترونية في التخزين ونقل المعلومات.

- تعتبر الإدارة الإلكترونية مدخلا معاصرا لتطوير وتحديث المؤسسات ومواجهة القضاء على كل المشكلات الإدارية التقليدية لديها.

### ثانيا أهداف الإدارة الإلكترونية :

إن الإدارة الإلكترونية بوصفها أسلوبًا إلكترونيًا للإدارة، فهي تهدف إلى توفير منظومة عمل متكاملة بما يحقق تقديم أرقى الخدمات للمستخدمين، إضافة إلى الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة. إن الهدف الأساسي من تطبيق الإدارة الإلكترونية هو الاستفادة من المميزات التي تتيحها والتي تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- أهداف تتعلق بفائدة المستخدمين والعملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة وهي :

- التقليل من التعقيدات الإدارية .
- تحقيق الإفادة القصوى لعملاء المؤسسة .
- تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للمستخدمين والاستغلال الأمثل للموارد.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين .
- التعلم المستمر وبناء المعرفة.

#### 2- أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري وهي :

- تحسين مستوى الخدمات.
- تخفيض التكاليف.
- إنجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية .
- استمرارية عمل المؤسسة على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد .
- القليل من الموارد البشرية الزائدة عن الحاجة في الأعمال الإدارية وتحويلها إلى أداء المهام الأساسية للمؤسسة.

#### 3 - أهداف تتعلق بزيادة كفاءة وفعالية وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية وهي :

- المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني .
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستخدمين .
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية لمتخذي وتسهيل الحصول على الخدمات في أي زمان و مكان

1 دعتيان الجبالي و أسامة عبد المنعم : التجارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013 ، ص - 99 - 100 .

وبشكل آلي.

- تجميع البيانات من مصادرها الأجنبية بأسلوب موحدة .
- تقليل معوقات اتخاذ القرار .

4- أهداف تتعلق بزيادة قدرة المؤسسة التنافسية محليا وعالميا وهي:

- التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه إلى العمل الإلكتروني بقوة .
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات بمختلف أنواعها .
- الحد من الفساد الإداري .
- تحقيق مبدأ المساواة بين جمهور المؤسسة بإتباعها أسلوبا موحدا في تقديم الخدمات مما يؤدي إلى
- التقليل من الوساطة والمحسوبية .
- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال .
- كما تهدف الإدارة الإلكترونية إلى <sup>1</sup> :
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة واحدة .
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بما مع منحها دعم أكبر في مراقبتها .
- تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلف .
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة الموارد كافة .
- بالإضافة إلى الأهداف السابقة<sup>2</sup> :
- صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الالكترونية .
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني .
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار .
- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها .
- زيادة حجم الاستثمارات التجارية .
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية .

ويمكن أن نضيف <sup>3</sup> :

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

1 محمود حسين : بلال محمود الوادي : المعرفة والإدارة الإلكترونية ، دار صفاء للنشر وتوزيع ، طبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص ص 291 - 292 .

2 محمود القدوة : الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة ، دار الشامة ، للنشر و التوزيع ، طبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص ص 124 - 125 .

3 أحمد فتحي الحيت : مبادئ الإدارة الإلكترونية ، دار ، حامد ، للنشر و التوزيع ، طبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2015 ، ص 27 .

2-1-4 / خصائص الإدارة الإلكترونية :

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص الأساسية النابعة من ارتباطها بتقنيات المعلومات والاتصالات بالدرجة الأولى، كما توضح المحتوى التقني الفائق الجودة لهذا النموذج الإداري المستحدث. وتعتبر المرونة الفائقة والتحرر البالغ من قيود الزمان والمكان هي السمة الأولى والرئيسية للإدارة الإلكترونية والتي تساهم في تكوين باقي السمات المميزة لها. والمعنى أن الإدارة الإلكترونية تتعامل في كل وقت ومن أي مكان، وتتخذ القرارات في مختلف مجالات النشاط متحررة من قيود الوقت والمسافة. وتتمثل أهم السمات الأخرى للإدارة الإلكترونية في السرعة، التشابكية، التنوع، تجاوز الوسطاء، التصميم حسب الطلب مع الإنتاج الكبير، التكيف السريع، التكامل، التطور المستمر، التحرر من القوالب والهيكل الجامدة، التحرر من المعاملات الورقية، العمل من بعد<sup>1</sup>.

وتشمل خصائص الإدارة الإلكترونية ما يلي<sup>2</sup>:

**1- إدارة بلا أوراق :** حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

**2- إدارة بلا مكان :** وتتمثل في التلفون المحمول والتلفون الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية، مواقع الإدارة متاحة عبر الإنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكتها الداخلية أو وصلات شبكة الإنترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب ومتعلقاتها، ويصلح ليكون مقراً لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم يفوق مبناها بعشرات المرات.

**3- إدارة بلا زمان :** تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو، لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى تتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا.

**4- إدارة بلا تنظيمات :** فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة. بالإضافة إلى الخصائص السابقة، يمكن أن نذكر ما يلي<sup>3</sup>:

**5- السرعة والوضوح :** إن كثيراً من المعوقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضياً بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، في ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل ليس إنجازها فحسب، بل نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر، وحفظها وإرسالها إلى الجهة التي سببت في أمرها، ثم انتظار عودتها وإمكان تكرار ذلك مرات ومرات في حال وقوع خطأ ما وربما البدء من جديد في حال ضياع تلك الأوراق وهذه كلها أمور ليست من نسج الخيال بقدر ما هي واقع ومعاناة عاشتها المجتمعات البشرية في ظل الإدارات التقليدية التي كانت تقف دائماً عاجزة عن تبديل شيء من هذا الواقع، وهي مشكلات أصبح بالإمكان تجاوزها في ظل سيطرة الإدارة الإلكترونية على معلوماتها ومعاملاتها، وأيضاً ضمان سرعة إنجاز المعاملات الفائقة وإرسالها و

1 خالد ممدوح إبراهيم : الإدارة الإلكترونية ، الناشر : دار الجامعة ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، مصر ، 2010 ص 53 .

2 طارق عبد الرؤوف عامر : الإدارة الإلكترونية ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص 18 .

3 أحمد المعاني، وآخرون : قضايا إدارية معاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص -ص 85 - 88 .

استقبالها.

**6- إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها :** لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها دوائرها حسب برامج معينة، ومن تلك البرامج ما يتيح للمراجع إنجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمية ولا تعني هذا إن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، بل تضمن لها وسائل الحفظ الأمنية، لكن تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة الإلكترونية على شبكته، حيث يتم استدعاؤها حين يقوم صاحب تلك المعلومات بطلب معاملة ما، أو بناء عليها يوافق البرنامج على منحه تلك المعاملة أو رفضها.

**7- المرونة :** الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل تقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها متجاوزة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، ما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية .

**8- الرقابة المباشرة والصادقة :** أصبح بإمكان الإدارة الإلكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسعها أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا أصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها وتتابع مواقعها باطمئنان بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات.

**9- السرية والخصوص :** توفر الإدارة الإلكترونية السرية و الخصوصية للمعلومات المهمة لما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور لنفاد تلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية الذي تتمتع بها الإدارات الإلكترونية إلا انه ظل لا ينطبق على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، إذ أن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق ، ما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمرا بالغ الصعوبة.

و بالإضافة إلى الخصائص السابقة نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

\* التفاعل الجمعي أو المتوازي ، مع إمكانية تنفيذ كافة المعاملات إلكترونيا.

\* هي عملية إنشاء حلول تقنية لتنظيم وجدولة ترتيب العديد من مجالات الأعمال والسكرتارية .

1 بشار يزيد الوليد : المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2009-1430، ص 148.



## 2-2 / مراحل وآثار التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومعوقات هذا التحول

للتحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية تمر العملية بعدة مراحل ضرورية تضمن هذا الانتقال السليم ، كما يتسبب هذا التحول في عدة آثار نحاول التعرض لها قبل التعرض إلى معوقات هذا التحول.

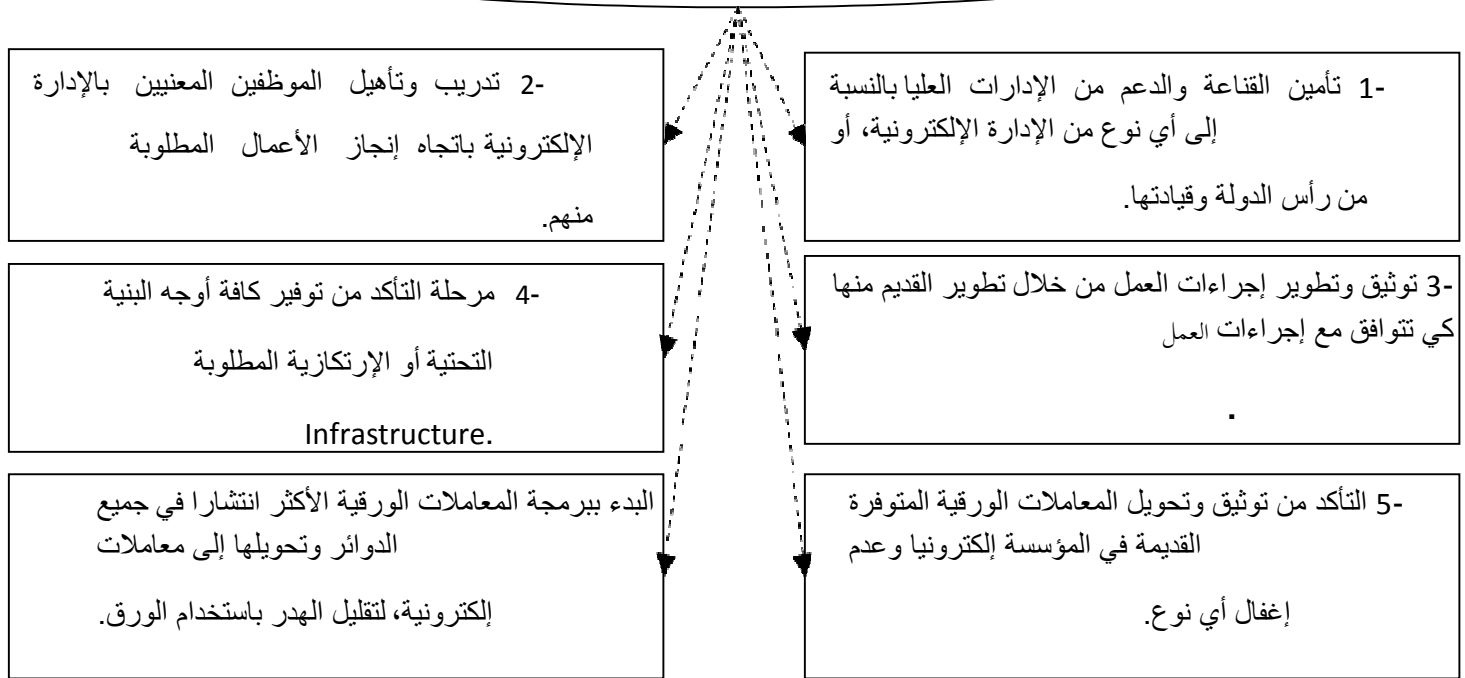
### 2-2-1 / مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية

تحتاج الإدارة الإلكترونية لتنفيذها إلى مجموعة من المراحل، التي يمكن أن نحددها في المراحل التالية<sup>1</sup>:

1. تأمين الارتباط الجيد بشبكة الانترنت الحديثة.
2. تأمين البنية الارتكازية الجيدة للاتصالات.
3. تدريب وتأهيل الطاقات والمستلزمات البشرية المطلوبة.
4. البدء بالتحول التدريجي من الشكل التقليدي إلى الشكل المحوسب في الإجراءات، في ضوء الإمكانيات المتاحة.
5. تأمين تعاون القطاعين العام والخاص في الدولة، وإسهامهما في دعم التطبيقات المتعددة للإدارة الإلكترونية.
6. توفير المعلومات والمخرجات المطلوبة واللازمة، للمؤسسات والمواطنين.
7. والشكل التالي يبين تصور موجز للمراحل الضرورية للتحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية<sup>2</sup>.

### الشكل رقم : ( 3 ) مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية

تصور موجز لمراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية



1 إبراهيم قنديلجي : التجارة الإلكترونية وتطبيقاتها ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، 2015 ، ص 225 .

2 عامر إبراهيم قنديلجي : الحكومة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة أولى ، عمان، الأردن، 2015 ، ص 13 .

يتطلب التحول الكامل نحو الإدارة الإلكترونية المرور بمجموعة من المراحل والتي تتضمن بعدين أساسيين هما: البعد الأول يتعلق بنقل الأنشطة والعمليات الداخلية إلى أنشطة وعمليات يتم تنفيذها إلكترونياً وبوسائل الكترونية. والبعد الثاني يتضمن الإدارة وتدفقات العمل إلكترونياً مع المستفيدين وهذا الأمر يتطلب تخطيط تلك النشاطات وتنفيذها عبر مجموعة من المراحل المترابطة<sup>1</sup>. حيث تشمل عملية التحول أربعة مراحل محددة للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية (الحكومة الإلكترونية) ، وفيما يلي الإجراءات التي تدعم الإدارة العامة الإلكترونية من خلال كل المراحل المختلفة<sup>2</sup>:

#### المرحلة الأولى : عرض المعلومات

يتم استخدام موقع على الإنترنت لعرض المعلومات والنماذج الإلكترونية التي يمكن طباعتها، ويسمى هذا النوع من الاتصال بالاتصال باتجاه واحد. وتسمى هذه الخطوة بإجراءات الفهرسة و التكتيف، أي عمل الفهارس والكشافات المطلوبة، بواسطة المعالجة والتحليل للبيانات والمعلومات، للأصول الورقية للوثائق المختلفة، ومن ثم عرضها على الإنترنت<sup>3</sup>، و للقيام بذلك يجب التقيد بالإجراءات التالية :

- تحسين البنية التحتية للاتصالات وزيادة عدد الهواتف الثابتة والجوالة .ويكون ذلك بتطوير قطاع الاتصالات.
- تخفيض تكلفة الاتصالات.
- تشجيع أو دعم تكلفة الحاسبات الشخصية بالتعاون مع القطاع الخاص.
- زيادة المنافسة في تقديم خدمات الإنترنت وتخفيض تكلفة توصيلها.
- الاستثمار في البنية التحتية للاتصالات المتقدمة مثل:الكابل وأنظمة البث الواسع والاتصالات اللاسلكية والألياف البصرية والأقمار الصناعية.
- ضمان الاتصال العالمي بتحسين الاتصال في المؤسسات العامة والمكاتب ومكاتب الهاتف العامة ومكاتب البريد، وتشجيع القطاع الخاص للقيام بذلك أيضا.

#### المرحلة الثانية: الاتصالات باتجاهين

- يتم استخدام موقع على الإنترنت يسمح بعمل الاستفسارات المعلوماتية وتعبئة النماذج الإلكترونية مباشرة، ويسمى هذا النوع من الاتصال بالاتصال باتجاهين ، و للقيام بذلك يجب التقيد بالإجراءات التالية :
- جعل البيانات متوفرة-كأماكن عامة - وتمكين طلب المعلومات بحرية.
  - دمج الإنترنت في قاعات الدراسة.
  - تمويل تدريب على كيفية الاستخدام الأفضل لتقنيات الإنترنت.
  - تقديم تدريب تقني للعاملين في تقنيات المعلومات.

#### المرحلة الثالثة : مقايضة القيمة

يتم استخدام موقع على الإنترنت يسمح بمقايضة القيمة، في حين تقوم الجهات الحكومية بالتعامل مباشرة مع العملاء من خلال الموقع، بما في ذلك تسجيل وتخزين المعلومات الحساسة.

1 مقال عيسى مقطش : الإدارة الإلكترونية والتحديات ، مجلة الدراسات المالية والمصرفية ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ( مركز العلوم المالية والمصرفية ) ، الأردن ، المجلد الحادي ، والعشرين ، العدد الرابع ديسمبر 2013 ، ص 42 .

2 محمود القدوة : مرجع سبق ذكره ، ص - ص 67 - 73 .

3 عامر إبراهيم قنديلجي : الحكومة الإلكترونية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2015 ، ص 70 .

تسمى هذه المرحلة بالتكامل العمودي - تبادل نتائج معاملات نظام معين (هيئة إدارية) مع نظام آخر، ويمكن ذلك إما بتأمين قاعدة بيانات مركزية، أو من خلال شبكة من قواعد البيانات تتصل مع بعضها البعض -الذي يهدف إلى دمج الأنظمة المحلية مع النظام العام للدولة، بغرض تسهيل عملية التأكد من معلومة معينة، أو البحث عن موضوع ما، مثال ذلك بناء قاعدة بيانات وطنية لتسجيل المركبات الآلية ورخص قيادة المركبات، وتسجيل حوادث المرور<sup>1</sup> ، و للقيام بذلك يجب التقيد بالإجراءات التالية :

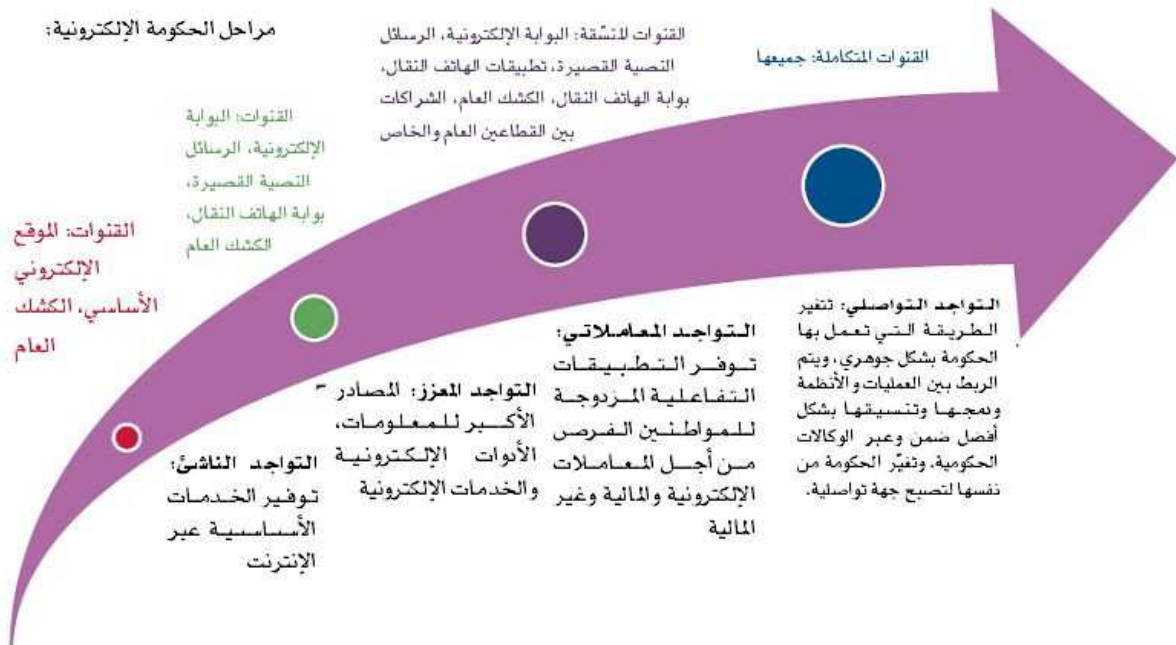
- إعادة تشكيل القطاع العام حيث أن المواقع على الإنترنت أصبحت الآن تحديا سواء في ممارسات العمل أو إجراءاته .
- تشجيع قطاع البنوك لتطوير منتجات مالية جديدة لتأمين الأمن المالي.

#### المرحلة الرابعة: الخدمات والمقايضة المتكاملة

يتم استخدام موقع على الإنترنت كبوابة موحدة لجميع الخدمات الحكومية بناءً على الحاجات والمهمات وليس على الإدارات أو الجهات ، وتسمى هذه المرحلة بالتكامل الأفقي للخدمات الإلكترونية الموزعة في مجالات وظيفية مختلفة، حيث يعمل التكامل الأفقي على ربط قواعد البيانات مختلفة، وفي مجالات وظيفية متنوعة .ويسمح ذلك بالمشاركة في المعلومات<sup>2</sup> ، و للقيام بذلك يجب التقيد بالإجراءات التالية :

- تحسين أنظمة توصيل الخدمة وتوزيعها.
- تأسيس الأمن والثقة على شبكات مفتوحة من خلال التشفير والتثبيت من الشخصية للمستخدمين ، كما قدمت الأمم المتحدة نمودجا لاستخدام القناة في كل مرحلة من نموذج الأمم المتحدة لتطوير الحكومة الإلكترونية، والشكل الموالي يوضح ذلك.

#### الشكل رقم ( 4 ) : استخدام القناة في كل مرحلة من نموذج الأمم المتحدة لتطوير الحكومة الإلكترونية.



1 عامر إبراهيم قنديلجي: مرجع سبق ذكره، ص 75 .

2-2-2 / آثار التحول إلى الإدارة الإلكترونية :

تظهر آثار التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية واضحة لدى الدول المتقدمة التي تمتلك تجارب ناجحة في هذا المجال، أما بالنسبة لمجتمعنا النامية فيصعب تحديد الآثار الناجمة على هذا التحول نظرا لحداثة مشروع الإدارة الإلكترونية، حيث ينصب تركيز الخبراء والباحثين على الآثار الإيجابية لمشروع الإدارة الإلكترونية، مع القليل من التنبيه للآثار السلبية التي يمكن استنتاجها من طبيعة العمل الإلكتروني، كما يمكن حصر الآثار المتوقعة للتحول إلى أسلوب إدارة إلكترونية في عدة مجالات تتضمن<sup>1</sup> :

**أ- المجال الإداري :**

نظرا لأن مفهوم الإدارة الإلكترونية يندرج ضمن مفهوم الفكر الإداري التنظيمي، فإن غالبية آثاره تظهر ضمن المجال الإداري لنشاطات المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، حيث تنعكس تلك التأثيرات على وظائف الإدارة الرئيسية، والعناصر الرئيسية للنشاط الإداري، وبصفة خاصة عمليات تهيئة وإصلاح البنية التنظيمية. وقد لاحظنا ذلك عند التطرق لوظائف الإدارة الإلكترونية.

**ب- المجال السياسي :**

سيؤدي التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية إلى تطوير نظام الحكم الإلكتروني والشؤون العامة، ويمكن أن يتم ذلك بإيجاد علاقة جديدة بين المواطنين والدولة في إدارة شؤون الدولة من خلال:

- البدء بعملية جمع المعلومات حول أسس تطوير السياسات، ثم نشرها للمواطنين لزيادة وعيهم السياسي وإدراكهم لكيفية وضع السياسات التي تخص الدولة؛

- استخدام نظم المعلومات الإلكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتحاو لإعداد السياسات وتحديد الأولويات والتوجهات الإستراتيجية للدولة؛

- استخدام نظم المعلومات الإلكترونية في عملية الانتخابات والتمثيل السياسي. كما يمكن أن توفر:

- اتساع قاعدة المواطنين المشاركين في القرار السياسي، وزيادة قدرة المواطنين على تبادل القيم الديمقراطية وثبوت حق الحصول على المعلومات وتبادل الآراء.

- في ظل الإدارة الإلكترونية ستتخلص الحكومة والقيادات السياسية من روح المركزية والانفراد بالقرارات السائدة في ظل الإدارة البيروقراطية، كما تتحول الدولة من دور القائد إلى دور الوسيط.

**ج - المجال الاقتصادي :**

تؤثر الإدارة الإلكترونية بشكل مباشر على النواحي الاقتصادية في شتى بقاع العالم، وأهم تأثيراتها على الفعالية الاقتصادية هي - تسريع التطور الاقتصادي من خلال فتح قطاعات جديدة للاستثمار تتضمن قطاع التقنيات المعلوماتية وما يمكن أن تحدثه كاستثمار معلوماتي في القطاع الاقتصادي للدولة .

- تحفز الثورة المعلوماتية الرقمية على مبدأ التنافسية بفتح أسواق جديدة .

- تخفيف أعباء التعامل بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص وبقية أطراف الخدمة .

- تحسين ميكانزمات الأداء الإداري في كل القطاعات وزيادة فعالية عمل المسيرين ومتخذي القرار في كل المستويات، كما

1 حسين محمد الحسن : الإدارة الإلكترونية المفاهيم ، خصائص ، المتطلبات ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، طبعة أولي 2011 ، ص،ص 165 - 183 .

تشجع العمل عن بعد.

- زيادة فاعلية العمليات الإنتاجية من خلال تحسين البنيات التحتية الوطنية، مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج وتحفيز زيادة الإنتاجية .
- المساعدة على دخول سلع جديدة للسوق المحلي.
- د - المجال الاجتماعي:** تؤثر الإدارة الإلكترونية بشكل مباشر على النواحي الاجتماعية من خلال:
  - ظهور أنظمة جديدة أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات العصر و ملائمة لمظاهر التغير المتسارع.
  - تآكل البيروقراطية، وظهور هياكل تنظيمية جديدة تعتمد على استخدام المجموعات المؤقتة.
  - زيادة درجات الحرية المتاحة للفرد.
  - تعاضد دور المرأة، وزيادة فرص مشاركتها اجتماعيا.
  - سيادة قيم الشفافية والمشاركة والصراحة والوضوح، وكذلك الثقة التي يشعر بها الأفراد، والقدرة على إبداء الرأي والمشاركة إيجابيا.
  - وعلى الرغم مما توفره الإدارة الإلكترونية من إيجابيات فإن لها انتقادات (مأخذ) عديدة، إلا أنها لم ترق لتكون عائقا وسببا للتخلي عن خيار الأخذ بها، وأهم هذه المآخذ هي:<sup>1</sup>

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

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

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

**4- الكلفة الباهظة لبناء البيئة الإلكترونية:** وذلك لما تحتاجه من بنية تحتية وخدمات مساندة للمشاريع الإلكترونية من تدريب وتأهيل والتي يتم اقتطاع جزء كبير من ميزانية الدولة لها، مما يؤثر على أولويات تنفيذ الخدمات وخاصة في البلدان النامية.

كما يؤخذ على الإدارة الإلكترونية أنها تتسبب في<sup>2</sup>:

- \* **مشكلة البطالة:** يؤثر الاعتماد على الأجهزة الإلكترونية في القيام بالأنشطة المختلفة بدلاً من الإنسان في سوق العمالة والطلب عليها - خاصة في القطاع العام-، بالرغم مما يمكن أن توفره من فرص جديدة للعمل.
- \* **التهديد الأمني:** مما يجعلها عرضة للاختراق و العبث.
- \* **التخوف من اقتصار العمل على فئة محدودة من العمال،** أو على أنواع متدنية من تبادل المعلومات عوضا عن تبادل المعلومات المفيدة، وكذلك التخوف من تدني نسبة المشاركة نظرا لعدم وجود المستوى الثقافي المعلوماتي الكافي بين أفراد المجتمع.
- \* **تضاؤل شخصية الفرد،** والخسارة المستمرة للذات الشخصية.

1 محمود القدوة : مرجع سبق ذكره ، ص ، ص 251 - 253 .

2 حسين محمد الحسن : مرجع سبق ذكره ، ص ص 180 - 185

\* تشديد الرقابة على فكر الفرد.

\* اتساع الفجوة بين المديرين والمبدعين وبين العاملين في المستويات الدنيا في التنظيم ، كما تشكل الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup> .

\* مشكلة التفكك الاجتماعي : ويكون ذلك نتيجة نقص الاتصال الجماهيري بين الأفراد؛

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

### 2-2-3 / معوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية

على الرغم من الحاجة الملحة في المجتمعات التي تعمم تطبيقات التقنية على دوائرها الإدارية إلى خوض هذه التجربة، إلا أن هذا المشروع الحضاري قد يعترضه عدد من المعوقات، وعلى مختلف الأصعدة الإدارية، البشرية، المالية، الفنية، التشريعية، تنظيمية وأمنية. تحدد هذه المعوقات من فرص التطبيق، أو تعطل تطبيق المشروع، ومن أهم هذه المعوقات مايلي<sup>2</sup>:

1- عدم الاستقرار السياسي :يمكن أن يؤدي التخبط السياسي إلى مقاطعة مبادرة الإدارة الإلكترونية وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها، ويشكل هذا العنصر خطراً كبيراً على مشروع الإدارة الإلكترونية.

2- قلة توافر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة الإدارة الإلكترونية وخاصة في حال تدني العائدات المالية للدولة.

3- التأخير المتعمد أو غير المتعمد في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب، والذي يشكل أساس لأي عملية تنفيذ للإدارة الإلكترونية.

4- الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع داخلي والتي يمكنها أن تعطل البيئة التحتية لفترة من الزمن، مما من شأنه أن يعيق تنفيذ إستراتيجية الإدارة الإلكترونية.

5- مقاومة التغيير من قبل الموظفين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الإدارية.

6- ضعف استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية، والاتصال السريع بالبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الإنترنت ، نظراً للأزمات الاجتماعية والاقتصادية، خاصة إذا كانت هذه العملية مادية.

7- نقص في القدرات المحلية على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أو دعم غير كاف من قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدولي للجهود الحكومية الرامية إلى تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

ونظف بعض المعوقات التي تتمثل في ما يأتي<sup>3</sup>:

1- تداخل المسؤوليات والمهام، وضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة.

2- قلة وعي الجمهور بالمزاي المرجوة من تطبيق الإدارة الإلكترونية.

3- غياب الشفافية، ونفوذ وسيطرة أصحاب المصالح.

4- معوقات أخرى ثقافية تسمى بثقافة النت، لها علاقة باستخدام اللغة الإنجليزية انتشار الإنترنت.

1 ربحي مصطفى عليان : الإدارة الإلكترونية ، كاية التخطيط والإدارة الجامعية للقاء التطبيقية ، الطبعة الأولى ، الأردن ، ص 216 .

2 نجم عبود نجم : الإدارة الإلكترونية ، الإستراتيجية والوظائف والمجالات ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 137 .

3 أحمد المعاني وآخرون : مرجع سبق ذكره ، ص 90 .

كما يمكن استعراض معوقات التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية كما يلي:

**أولاً :** معوقات إدارية وتنظيمية

- تواجه الإدارة في تحولها من الأسلوب التقليدي إلى الإلكتروني عددا من المعوقات الإدارية والتنظيمية والتي يمكن عرضها فيما يلي<sup>1</sup>:
- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية .
  - ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتابعتها .
  - عدم التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - غياب التنسيق بين الأجهزة و الإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المؤسسة
  - عدم توافر تدريب للمتخصصين بشكل واسع في المواقع المرغوب فيها .
  - قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية داخل مؤسساتهم .
  - ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات .
  - الافتقار إلى وجود جهة لتبني مشروعات الإدارة الإلكترونية على مستوى الدولة مما يؤدي إلى ضعف توافق الأنظمة
- كما يمكن أن نضيف<sup>2</sup> :

- سيطرة المفاهيم التقليدية البيروقراطية على أجواء العمل الإداري بالمؤسسة وعدم التمكن من تجاوزها أو الحد من تأثيرها.
- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بضرورة الإدارة الإلكترونية أو الحاجة إليها .
- عدم تهيئة الأفراد نفسيا و إشعارهم بأهمية دورهم، وأنهم جزء من عملية التحول والنجاح .
- الاختلاف في نظم الإدارة داخل الجهة الإدارية الواحدة، مما يعرقل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية بشكل انسيابي وسلس.

**ثانياً :** المعوقات البشرية والمالية

إن النقص في الموارد المالية والبشرية مع العصر الرقمي يعد معوقا يواجه المؤسسات في استغلالها وممارستها للتكنولوجيا الحديثة في أداء أعمالها، والتي يمكن تلخيصها في:

**أ - المعوقات البشرية :** تمثل فيما يلي<sup>3</sup> :

- انعدام الخبرات التكنولوجية والكفاءة العالية في تقديم الخدمات .
- عدم كفاية التدريبات اللازمة للعاملين على الأجهزة الإلكترونية .
- عدم تطور طرق اختيار القائمين على الأجهزة الإلكترونية.
- ضعف طرق تقديم الخدمات التي تقوم بها الكوادر البشرية، حيث يتم تقديمها بصورة شكلية بحتة دون النظر إلى الجانب الموضوعي أساس الخدمة.

إضافة إلى ما سبق يشكل معوقا بشريا ما يلي :

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي بالمؤسسة.
- تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن هذا التغيير يشكل تهديدا .

1 نبأ مؤيد عبد الحسين الطائي : إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية ، دار الكعب القانونية ، مصر ، ص 107 .

2 حسين محمد الحسن : مرجع ، سبق ذكره ، ص 189 و ما بعدها .

3 عصام عبد الفتاح مطر : الحكومة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية . ، مصر ، 2008 ، ص 52.

- نقص الخبرات لدى المديرين و ندرة تقاسم حوافز مادية لهم .
- ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي، والرهبه والخوف الذي يمتلكه العاملين بالإدارة عند استخدامه.
- قلة تشجيع المسؤولين للأفراد على التعلم الذاتي للبرامج و تطبيقات الإدارة الالكترونية وتقنية المعلومات .
- خوف بعض الموظفين وبخاصة القدامى من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد، كذلك ضعف مهاراتهم اللغوية، مما يؤخر مشروع الإدارة الالكترونية حتى تتمكن المؤسسات من إعادة تأهيل هؤلاء الأفراد أو استبدالهم.
- مقاومة العاملين للتغيير وشعورهم أنه لن يكون لهم مقاعد في الإدارات الجديدة ، أو أن حضورهم على الأقل سيكون هامشياً.
- قصور نظرة الموظفين والعمال الإداريين في الجامعات إلى المشروعات التقنية والحاسب عامة على رؤية ما تكلفه هذه المشروعات من نفقات، دون النظر إلى إيجابياتها وفوائدها.

#### ب - معوقات مالية : تتمثل فيما يلي<sup>1</sup> :

- قلة الموارد المالية للمؤسسات المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية وبخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج.
- قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الالكترونية.
- التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الالكترونية .
- تكلفة استخدام شبكة الانترنت.<sup>2</sup>
- جهود الإدارات المالية في المؤسسات، حيث تضع ميزانيات مالية على أساس بنود محددة، مما يمنع صرف أي مبلغ لغير البنود التي تم وضعها مسبقاً.
- تواجه بعض الإدارات أزمة محدودية الموارد اللازمة لإتمام عمليات الصيانة لأجهزتها وشبكتها، وغيرها من العمليات المكلفة، سواء في استبدال قطع وأجهزة جديدة من القطع الداخلية لأجهزتها.
- تقف تكلفة استخدام الشبكة العالمية للانترنت عائقاً أمام الأسر الفقيرة، مما يعيق إمكانية تواصل هذه الأسر مع الدوائر الإدارية.
- ضعف قدرة بعض الأفراد لشراء الأجهزة الالكترونية لضعف الجانب المادي الذي يعانون منه .
- الحاجة الكبيرة إلى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات خاصة على مستوى الدولة ككل .

#### ثالثاً : المعوقات الفنية التقنية

تتمثل أهم المعوقات التقنية فيما يلي :

- أول ما يواجه المؤسسات التي تسعى إلى تعميم تطبيقات التقنية على دوائرها الإدارية : ما تحتاج إليه تلك الأجهزة من عمليات فنية تشمل صيانة أجهزة الحاسوب، وإصلاحها، وتحديث الأجهزة القديمة ، وتظهر هذه الاحتياجات في ظل ندرة بيوت الخبرة و الاستشارة، وتتفاقم هذه المشكلة مع تقادم مهارات التقنية وظهور الجديد كل يوم، مما يحتاج إلى تجديد الخبرات الفنية لمواكبة كل جديد، الأمر الذي يشكل صعوبة أمام إنشاء تلك الإدارات الإلكترونية أو استمرارها
- صعوبة تطوير البرمجيات في ظل الخلط الحاصل في تحديد البرمجيات المطلوبة ومواصفاتها، وشروط عملها، مما يجعل التصدي للتجربة الجديدة فيه لنستطيع التنبؤ بالنجاح لتلك الإدارة.

1 سعدي سليمة : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكاتب الجامعية الجزائرية ، مجلة الأردنية للمكاتب ، المجلد الثامن والأربعون - العدد السادس ، الأردن ، 2013 ، ص 93 .

2 حسين محمد الحسن : مرجع سبق ذكره ، ص 192 و ما بعدها .



- عجز البنى التحتية-كالشبكات- مثلا لدى بعض الدول عن الوفاء بالتزامات تشغيل تلك الإدارة الإلكترونية التي تؤسس وتقوم على تلك البنى التحتية التي يفترض أن تدخل ضمن المشروعات التنموية للدولة.
- ضعف تقنية دعم اللغة العربية، حيث لا تتاح بعض تقنيات تنظيم المعلومات لاستخدامات اللغة العربية.
- ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية في الدول النامية لقلة الخبرات الفنية .وضعف جاهزية المؤسسات من ناحية أمن المعلومات في الدول على شبكة الأنترنت<sup>1</sup>.
- المخاطر التي يتعرض لها الموقع على الانترنت، ومخاطر إنشاء المعلومات الخاصة بطلب الخدمة والسطو عليها-عند إجراءات تعامل على الشبكة المعلوماتية، وغياب المستندات الورقية في بعض الخدمات المقدمة إلكترونيا مما يثير مشكلة إثبات التعاملات والعقود وتوثيق الحقوق والالتزامات<sup>2</sup>.

#### رابعا : معوقات تشريعية وأمنية

- تحول بعض المعوقات التشريعية دون تعميم التقنية الحديثة، وهي معوقات عامة تحتاج إلى تدخل على الدولة، وإن كان بعضها داخليا يخص المؤسسات سواء الخاصة أو الحكومية ، كما يعد الهاجس الأمني أحد أهم الهاجس والعوائق الكبرى التي تواجه مشروع التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، ومن تلك المعوقات التشريعية والأمنية نذكر:
- أ - **معوقات تشريعية:** من بين أهم المعوقات التشريعية<sup>3</sup>.

- عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة و المعاملات الإلكترونية، يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل ، و التعاون داخل الإدارات الإلكترونية.
- تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة، مما يعرقل كثيرا من المعاملات الإلكترونية التي كان من الممكن أن تكون أكثر سلاسة في وجود هذه التشريعات وتحقق الفائدة المرجوة منها.
- غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية، وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم، وبخاصة الحسابات البنكية والمستندات ذات الخصوصية وأسرار المؤسسات. عدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصداقيتها.
- إضافة إلى ذلك<sup>4</sup>:

- وجود إشكالات في أنظمة الرسوم والطابعات وعمليات إستفائها .
- وجود إشكالات تتصل بوسائل الدفع وقانونيتها، ومدى قبول قانون الدفع نسبة القيد كبديل عن الدفع النقدي.

1 نيا مؤيد عبد الحسين الطائي : مرجع ، سبق ، ذكره ، ص 107 .

2 كمال العريب : بوعافية رشيد : متطلبات وتحديات تطبيق الحكومة الإلكترونية ، الملتقى العلمي الدولي الأول حول : متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول - جامعة سعد دحلب-البيضاء ، يومي 13 ، 14 ، ماي 2013 ، ص 13 .

3 حسن محمد الحسن : مرجع سبق ذكره ، ص 195 - 197 .

4 صدام حماديسية : الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري ، عالم الكتب الحديث للنشر وتوزيع ، إربد ، الأردن ، طبعة الأولى 2013 ، ص 98 .

كما تشكل معوقات تشريعية العناصر التالية<sup>1</sup> :

- انتهاك الخصوصية الشخصية ورسم إطار المسؤوليات الجزائرية و المدنية الناشئة عنه .
- صعوبة تطبيق المسؤولية الجزائرية على سلوكيات مرتبطة ببيئة التقنية ومن ذلك التزوير التقني وجرائم الاختلاس والسرقة و إساءة الائتمان و إساءة استعمال السلطة والتعسف بها .
- صعوبة تطبيق القانون الوطني وذلك عندما يمتد الفعل بين أكثر من دولة .

ب - معوقات أمنية : تتمثل في<sup>2</sup> :

- مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها، وأن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير، أو استغلالها في أعمال غير مشروعة.
- عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة تتفق عليها كل الأطراف المعنية.
- تشمل تحديات أمن المعلومات نطاقا واسعا من العناصر، بعضها فني يرتبط بالأنظمة التقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة، وبعضها الآخر يرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية القائمة على الإدارات الإلكترونية حول العالم ، باعتبار الإدارة الإلكترونية إستراتيجية إدارية لعصر المعلوماتية، تعمل على تحقيق وتقديم أفضل الخدمات إلى الجمهور المعني. فإن للتحويل إليها وتنفيذها بشكل كفاء وفعال نقدم عشر وصايا يجب أخذها.
- بعين الاعتبار للبلوغ النتائج نستعرضها فيما يلي<sup>3</sup> :

1- التثقيف المستمر بشأن البيئة الإلكترونية و الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

2- التأكيد على إظهار مزايا الإدارة الإلكترونية وما تقدمه من خدمات وسرعة في اتخاذ القرارات

3- استمرارية التدريب والتثقيف لتهيئة الكادر المتعلم والكفاء في إدارة البيئة الإلكترونية.

4- متابعة التطورات وما يستجد من تقنيات تخدم أعمال أحدث النظم و الأطر العملياتية لصالح إدارة المؤسسة، والجمهور المستفيد.

5- تأمين مناقلة المعرفة بين المعنيين في الإدارة الإلكترونية.

6- السعي نحو إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نظم و مرافق المؤسسة كافة.

7- السعي نحو مكنتة الأعمال والفعاليات والأنشطة التنظيمية.

8- ربط المؤسسة و مرافقتها بشبكة حواسيب فاعلة وتفعيل ما يدعى بالإنترانت الداخلي.

9- ربط المؤسسة بالعالم الخارجي ( مؤسسات وجمهور) ضمن خدمة انترنت كفوءة.

10- استخدام نظم وأدوات كفوءة لضمان أمن وتحقيق الحماية للبيانات و المعلومات.

1 أسامة أحمد المناسعة ، جلال محمد الزغي : الحكومة الإلكترونية ، دار ثقافة للنشر وتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2013 ، ص 87 .

2 صدام خميسة : مرجع سبق ذكره، ص 90 .

3 مزهر شعبان العاني ، شوقي ناجي حواد : الإدارة الإلكترونية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2014 ، ص - ص 190 - 191 .

## 3-2/ مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية و سبل تأمينها

### 3-2-1/ متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية: نظرا لكون الإدارة الإلكترونية عملية معقدة تتضمن استخدام نظام متكامل من

الإمكانات التقنية و المعلوماتية و المالية و التشريعية و البيئية و البشرية و غيرها ، فان تطبيقها يتطلب توفر متطلبات عديدة و متكاملة على النحو التالي :

- 1- **وضع استراتيجيات و خطط التأسيس :** إن أول خطوة في تطبيق الإدارة الإلكترونية هي وضع استراتيجيات و خطط التأسيس عن طريق تشكيل نظام وطني للمعلومات لتخطيط و متابعة و تنفيذ و وضع خطط لمشروع الإدارة الإلكترونية ، مع إمكانية الاستعانة بالجهات الاستشارية و البحثية للدراسة بهدف تحقيق التكامل و التوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة حكومية ، و تحديد منافذ الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup> .
- 2- **توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية :** يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية تطوير و تحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة و جاهزة للاستخدام استيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد لتحقيق الفعالية و الكفاءة في استخدام شبكة الانترنت ، و هذا بدوره يتطلب توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات و حاسبات آلية و أجهزة و معدات و أنظمة و قواعد بيانات و برامج .
- 3- **تطوير التنظيم الإداري و الخدمات و المعاملات الحكومية تدريجيا :** يحتاج تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية و التنظيمية و الإجراءات و الأساليب الحكومية ، بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية ، سواء باستحداث إدارة جديدة ، أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها ، مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية .
- 4- **تعليم و تدريب العاملين و توعية و تثقيف المتعاملين :** يلزم لتطبيق الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها ، بمعنى إعادة النظر بنظم التعليم و التدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد ، بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة و طبيعة الإدارة الإلكترونية و تهيئة الاستعداد النفسي و السلوكي و التقني و المادي اللازم للتطبيق<sup>2</sup> .
- 5- **إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية و تطويرها وفقا للمستجدات :** يستوجب تطبيق الإدارة الإلكترونية إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية لكي تتناسب مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، لان البدء عن طريق الشبكات قبل إصدار التشريعات قد يفسح المجال أمام القيام بعمليات غير مشروعة تثير المخاوف حول هذه المعاملات و تشكك في مصداقيتها<sup>3</sup> .
- 6- **ضمان امن و حماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية :** يحتاج تطبيق الإدارة الإلكترونية حماية و تأمين كافة الموارد المستخدمة في معالجة المعلومات ، بحيث تؤمن المنشأة نفسها و العاملين .

1 خيري مصطفى كنانة : التجارة الإلكترونية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2009 ، ص 301 .

2 حمد المعاني و آخرون : مرجع سبق ذكره ، ص 105 .

3 يورك برس : ( مؤلف صادر عن مجلة PC magazine ) إدارة الأعمال التجارية الإلكترونية ، الشركة المصرية العالمية للنشر ، مكتبة لبنان ، الطبعة الأولى ، لبنان ، 2003 ، ص- ص 14 - 23 .

### 2-3-2 / تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مجال الإدارة العامة الإلكترونية:

ما نعنيه في هذا المفهوم هو استخدام الحاسب الآلي بطريقة معلوماتية لإرسال المعلومات الحكومية و إنجاز المعاملات بين القطاعات الحكومية أو المتعاملين معها سواء من قبل المواطن أو المقيم أو القطاع الاقتصادي وفق الضمانات الأمنية التي تحمي المستفيد والجهة المقدمة للخدمة وتطبيق هذا المفهوم سيؤثر إيجابياً في تطوير أداء الأجهزة الإدارية والفنية الحكومية والذي يعتبر تطورا جوهريا لما فيه من تقليص للتكاليف الإدارية والمالية والجهد والزمن ناهيك عن كثرة المراجعين لدوائر الحكومية وطوال فترات انتظارهم وازدحام الطرق وما إلى ذلك. هذا ما أخذت به أغلب الدول سواء على الصعيد العالمي أو العربي الذي توصلت منه دول إلى مستويات يشهد لها بالتقدم أمثال الإمارات العربية ومصر والأردن حيث أنه بالإمكان الآن وهذا على سبيل المثال تجديد رخص قيادة المركبات و إصدار بطاقة الأحوال المدنية والحصول على خدمات الكهرباء والماء والاتصالات والتأمينات وشؤون ذوي الاحتياجات الخاصة وكذلك تراخيص البناء وتراخيص المحلات التجارية و تراخيص المهن وتحديد السجلات التجارية وحجز مواعيد المستشفيات وحجز رحلات الطيران وتسجيل القبول بالجامعات وغيرها من الكثير الخدمات التي تتم وأنت في مكانك دون أن تتحرك سواء من منزلك أو مكتبك أو من أي مكان وذلك عن طريق استخدام الحاسب الآلي الذي يرتبط ببوابة إلكترونية واحدة تنتهي معها معاملاتك على مدى أربع وعشرون ساعة يوميا وعلى مدار أيام الأسبوع وعلى طوال السنة<sup>1</sup>. وفي محاولة لتصور محتوى الحكومة الإلكترونية، يمكن الدخول إلى أحد مواقع الحكومات الإلكترونية الغربية التي أعلنت عن إنجاز العمل على بناء الحكومة الإلكترونية، أو لا تزال تطور نشاطها إذ يجد [www.firstgov.gov](http://www.firstgov.gov) ( ) لبلوغ هذا الهدف، ومثال ذلك موقع الحكومة الإلكترونية الأمريكية الفدرالي الزائر موقعا بسيطا من حيث مظهره، يوفر مدخلا على السلطات الثلاث في الدولة، التنفيذية والتشريعية والقضائية، ومن خلالها تتوفر مداخل على كافة المؤسسات والهيئات التي تتبع كل سلطة، وتتوفر أيضا مداخل على هيئات ومؤسسات الحكومات المحلية التشريعية والتنفيذية والقضائية. بكل سهولة تجد أن ثمة خدمات متكاملة تتم إلكترونياً في حقل الرعاية الصحية والضمان الاجتماعي والأحوال الشخصية وشؤون الهجرة وفي حقل الضرائب والأعمال والاستثمار و... الخ. وثمة وسائل للدفع الإلكتروني لدى الجهات المتعين الوفاء لها بالرسوم أو بمبالغ معينة لقاء خدمات معينة، وهي وسائل دفع متبادلة وتفاعلية، كما تتوفر ميزة تعبئة أي نموذج حكومي بصورة رقمية آنياً وإعادة إرساله، وتتوفر إمكانية البحث عن أي أمر إما عبر محرك بحث عملاق يوصل للنتائج المطلوبة حتى في حالات الخطأ الناجم عن التهجئة أو غيره، إضافة إلى دليل مفهرس لغير الراغبين باستعمال تقنية البحث. إن الكم الهائل المتوفر من المعلومات يثير تحد أساسي وهو أن تكون كل معلومات الاستعلام المتوقع متوفرة، ومتوفرة ضمن مقاييس تقنية تتيح الوصول إليها آنياً على الانترنت<sup>2</sup>، في علاقتها بالجمهور أو علاقة مؤسساتها بعضها ببعض أو علاقتها بجهات الأعمال الداخلية والخارجية، إنها بحق إعادة هندسة أو إعادة اختراع للوضع القائم ووضعه في نطاق البيئة الرقمية التفاعلية. لذا فإن محتوى الحكومة الإلكترونية يتضمن<sup>3</sup>:

- 1- محتوى معلوماتي يغطي كافة الاستعلامات تجاه الجمهور أو فيما بين مؤسسات الدولة أو فيما بينها وبين مؤسسات الأعمال.
- 2- محتوى خدمي يتيح تقديم كافة الخدمات الحياتية وخدمات الأعمال على الخط .
- 3- محتوى اتصالي (وهو ما يسمى تكوين المجتمعات) يتيح ربط المواطن وأجهزة الدولة معا في كل وقت وبوسيلة تفاعل يسيرة، وأياً كان الانجاز ومستوياته في بناء الحكومة الإلكترونية فإن ثمة أولوية للقطاعات التالية:

1 محمود القدوة: مرجع سبق ذكره، ص 103 - 104 .

2 ثابت عبد الرحمن إدريس: الإدارة الإلكترونية، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة 2005، ص 64 .

3 حضر مصباح الطيطي: إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة الأولى 2012، ص 44 .

أ - البيانات و وثائق -تعريف الشخصية، سجلات الأحوال.

ب- التعليم لخدمات الأكاديمية والتعليم على الخط.

ت- خدمات الأعمال.

ث- الخدمات الاجتماعية.

ج- السلامة العامة والأمن.

ح- الضرائب.

خ - الرعاية الصحية.

د - شؤون النقل.

ذ - الديمقراطية والمشاركة.

ر - الخدمات المالية ووسائل الدفع

كما يمكن للإدارة الإلكترونية أن تطبق في كافة مجالات العمل وجوانبه المختلفة في كل المؤسسات، وذلك بعد وضع كافة الأنظمة الإدارية التي تحكم تعاملات تلك المؤسسات، والخدمات التي تقدمها على شبكة محلية أو شبكة الإنترنت في موقع واحد، وذلك بوضعها على قواعد بيانات مت اربطة تسهل عملية تنفيذ المعاملات بشكل إلكتروني ومترابط بين إدارات المؤسسة الواحدة وفق اختصاصاتها. ومن أهم تلك المجالات التي يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها ما يلي<sup>1</sup>.

1/ مجال الأعمال الإدارية:

- تبادل الوثائق والمعلومات والأنظمة والتعليمات إلكترونيا.

- حفظ الصور والوثائق الإلكترونية في الأرشيف الإلكتروني، مما يسهل عملية الرجوع لتلك الوثائق في أي وقت ومن أي مكان.

- تسجيل كافة أعمال الاتصالات الإدارية من صادر ووارد المعاملات وتصويرها رقميا بشكل منظم ومفهرس ومبويب .

2/ مجال الأعمال المالية : و تتمثل في ما يلي :

- وضع نظام الأعمال المالية على قاعدة بيانات مرتبطة بشبكة أو موقع المؤسسة؛

- إجراء كافة المعاملات المالية من توثيق وتعاهد وصرف وغيره عن طريق الشبكة.

3/ مجال أعمال الميزانية : و تتمثل في ما يلي :

- التخطيط للميزانية وإعدادها ومناقشتها إلكترونيا .

- عمل الحصر والارتباط على الميزانية إلكترونيا.

4/ مجال الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية والقوى العاملة : و تتمثل في ما يلي :

- إدارة القوى العاملة على مختلف وظائفها وتخصصاتها.

- الرجوع لبيانات العاملين وتنفيذ الأعمال الخاصة بهم إلكترونيا مثل الإعلان عن الوظائف، الاختيار، التعيين، الإجازات،

التقنيات، الأجور والرواتب، التنقلات، المكافآت، الانتدابات والفصل و إلى غير ذلك.

- الترشح للتدريب والتأهيل ... الخ .

1 حسين مصطفى هلاي وآخرون : الإدارة الإلكترونية ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، 2010 ، ص-ص 84 - 85 .

5/ مجال أعمال المشتريات والتمويل : و تتمثل في ما يلي

- تحديد احتياجات المؤسسة وتأمينها.
  - الإعلان عن المناقصات والمشاريع.
  - نظام إدارة الموارد والتحكم فيها والتوزيع وفق الاحتياج والأهمية.
  - مراقبة المخزون والحصول على بيانات بصفة فورية ودائمة عن موجودات المستودعات من الأصناف الموردة والمصروفة، مما يساعد على تقنين المشتريات ، حيث تعقد الاجتماعات عن بعد محليا ودوليا دون انتقال المجتمعين من مقارهم.
- 6/ مجال المؤتمرات الإلكترونية:

7/ مجال المتابعة الإلكترونية: حيث تتم المراقبة و المتابعة عن بعد واكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ، وهذا ما يوفر التوجيه أو المعالجة الفورية للأخطاء.

8/ مجال الأعمال التي تقدمها المؤسسة للجمهور المستفيد من خدماتها: قد يكون ذلك عن طريق خدمة تقديم الطلبات إلكترونيا (E-Form) وقبولها، أو خدمة الاستفسار الهاتفية (الرد الآلي) ، أو خدمة البريد الإلكتروني E- mail .

9/ أي مجال آخر يمكن أن تقوم به المؤسسة بالاشتراك مع مؤسسات أخرى:

يكون ذلك إما لتداخل الاختصاص أو الترابط فيما بينها كأن تشترك مؤسستين أو أكثر في تقديم الخدمة للجمهور، وكذلك العلاقات بين المؤسسات من تبادل للمعلومات وتقديم للخدمات.

هذه المجالات على سبيل المثال لا الحصر التي يمكن أن يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، إلا أن هناك مجالات لا يمكن تطبيقها فيها كنتلك التي تحتاج إلى مجهود حركي أو نقل تخصصات فنية تحتاج إلى القيام بعمل ما، فهذه المجالات يمكن أن تنفذ إجراءاتها الإدارية إلكترونيا إلا أنه لا بد من قيام العنصر البشري لتنفيذ إجراءات العملية كصيانة السيارات وغيرها.

### 2-3-3 أمن معلومات ومعاملات الإدارة الإلكترونية

إن المشاكل الأمنية التي تواجهها المؤسسات والأفراد هي مشاكل مستمرة فهؤلاء القراصنة والمخربين يسعون دائما إلى إيجاد وسائل وتقنيات جديدة من أجل استخدامها في إجراء عمليات التخريبية و التدميرية. فكلما تم ابتكار طريقة جديدة لصد أنواع معينة من الهجوم والتهديد يقوم هؤلاء القراصنة بابتكار طرق جديدة أخرى أكثر خطورة وأكثر مكررا من التي قبلها. إن المشاكل الأمنية لا تأتي من هؤلاء القراصنة واللصوص فقط بل أكثر عمليات السرقات والتهديدات تأتي من داخل المؤسسات حيث تبين أن أكثر من 60% من السرقات المالية وسرقات المعلومات والأسرار التجارية يقوم بها موظفين من داخل الشركات<sup>1</sup>.

#### أولا : مفهوم أمن المعلومات Information Security:

يعرف خبراء القانون الجرائم الإلكترونية بأنها : كل من ضبط داخل نظام المعالجة الآلية للبيانات أو جزء منه وترتب على هذه الطريقة أحد العناصر التالية :محو بيانات أو تعديل بيانات أو تعطيل تشغيل النظام ، أما أمن المعلومات فيعرف بأنه " توفير الوسائل والإجراءات التي تحقق الحماية من الأحداث المستقبلية غير المرغوب فيها، وهذه جزئيات النظام<sup>2</sup> ، كما يعرف أمن المعلومات على أنه "الجهود الرامية إلى حماية موارد معلومات المؤسسة من سوء الاستخدام من قبل الأطراف غير المصرح لهم من خلال تحديد التهديدات التي قد تواجه أمن المعلومات وتشخيص نقاط الضعف التي تعاني منها برنامج أمن المعلومات ومن ثم تحديد المخاطر المترتبة على تلك التهديدات واستغلال نقاط الضعف، ووضع سياسة أمن المعلومات وتنفيذ الضوابط والمعايير التي تساهم في تعزيز

1 خضر مصباح الطيطي : مرجع سبق ذكره ، ص 282 .

2 بجاوي محمد : الحكومة الإلكترونية كأداة لسيطرة الإجراءات الإدارية - الجزائر نموذجا- ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، طبعة 2013 ، ص 87 .

أمن المعلومات<sup>3</sup>.

أما تعريف أمن شبكات المعلومات "فهو إيجاد الوسائل والأدوات اللازمة من البرمجيات والأجهزة والتشريعات لمنع اختراق الشبكات وقواعد البيانات من أي جهة أو شخص<sup>4</sup>.

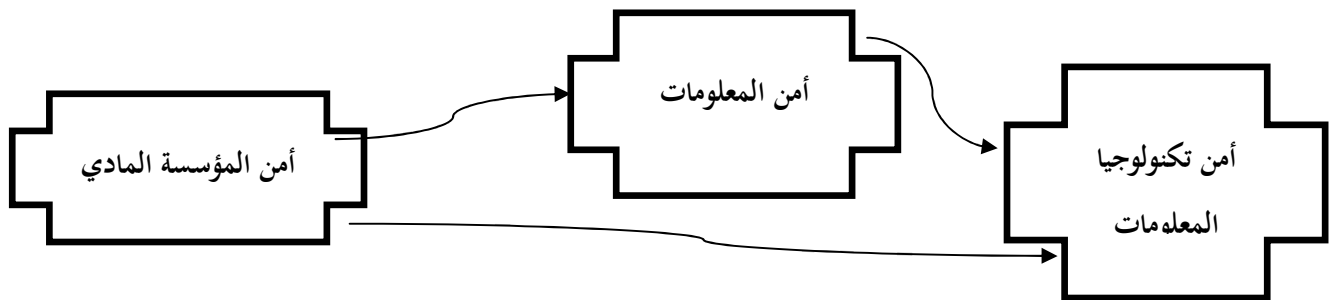
وأمن المعلومات لم يظهر على حالته الراهنة منذ بداية الحاسوب لكنه تدرج في اهتماماته ونطاقه، ويمكن اختصار هذا التدرج في أربعة مراحل يمكن عرضها في الجدول التالي:

الجدول يبين مراحل تطور مفهوم أمن المعلومات ومجال اهتمامه

المرحلة	طبيعة التركيز	طبيعة الاهتمام
الأولى	أمن تشغيل الأجهزة	الأمن يدور حل تحديد الوصول، أو الإطلاع على المعلومات، وذلك من خلال منع الأشخاص الخارجيين من التلاعب أو الاعتداء على الأجهزة، وتوفير البيئة الملائمة والمناخ المناسب.
الثانية	أمن الحاسوب ذاته	الإجراءات المختلفة لضمان أمن مواقع الحواسيب ومرافقها وتسهيلاتهما.
الثالثة	أمن البيانات	تركيز الأمن بعد التوسع في استخدامات الحاسوب وتطبيقاته على البيانات وحمايتها.
الرابعة	أمن المعلومات	المحافظة على المعلومات، سريتها، تماميتها وإتاحتها.

كما أن مجال أمن المعلومات يعتمد مع مجالات ثلاثة تشكل الأمن الرئيسي للمؤسسة، يتم وضع إدارتها (المجالات) في تشكيلات تنظيمية مختلفة ومنفصلة ومستقلة بعضها على البعض الآخر. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل ( 5 ) يوضح مجالات الأمن الرئيسية في المؤسسة<sup>1</sup>.



حيث يجب أن يشمل الأمن المادي التحقق ومراقبة الصلاحيات المتاحة للوصول إلى المناطق الحساسة و التي يجب أن لا تكون متاحة إلا للأشخاص المصرح لهم بذلك على وجه التحديد. وبالإضافة على ذلك ، فإنها تتخذ تدابير لضمان أن المعدات والبيانات

3 محمد عبد حسين الطائي، نبال محمود الكيلاني : إدارة أمن المعلومات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ،عمان،الأردن،2015، ص 37 .

4 إبراهيم عبد السلام : التجارة والأعمال الإلكترونية ، دار النشر ماهي لخدمات الكمبيوتر، الإسكندرية ، ص 155 .

التي تمتلكها المؤسسة لا تتم إزالتها دون وجود صلاحية لذلك، أخذنا بعين الاعتبار الأجهزة الصغيرة، وأن أي من الأجهزة المفقودة أو المسروقة يتم التعامل معها بشكل مناسب، بما في ذلك إلغاء الصلاحية عن بعد ومسح المحتوى. ويعقب ذلك منح التراخيص، والتي قد تأخذ أشكالاً مختلفة مثل "الزوار" حيث يتم إصدار شارة مبرمجة مسبقاً لفتح الأبواب و، أو أن تستخدم كرمز للوصول إلى نظام الحاسب، أما أمن المعلومات فيعد النشاط الموزع تنظيمياً، وهو النشاط الذي يتعامل مع أصول موجودات المعلومات الفعلية للمؤسسة، أي كان الشكل الذي يحفظ فيها (ورقية أو إلكترونية) وحيث ما تكون محفوظة (الأرشيف، الكمبيوتر،... في مؤسسة من خلال الاستعانة بمصادر خارجية، منزل الموظف،....). هذا من جهة ومن جهة أخرى إدارة نظم المؤسسة (أجزاء المؤسسة التي تعتمد على شبكات وحاسبات وتطبيقات محددة) من خلال تحديد صلاحيات الوصول لهذه النظم من خلال أساليب تتسق مع دور ومسؤولية كل موظف. ، ويعد أمن تكنولوجيا المعلومات المكون الأكثر وضوحاً لوجود الأنشطة الضرورية لحماية المعلومات من الوصول غير المصرح به والتعديل عليها، ولكن هذه الأنشطة قد لا تتواجد في كل المؤسسات، كما هو الحال عندما يتم توفير عمليات وخدمات تكنولوجيا المعلومات من خلال المزود (المورد) الخارجي في إطار ما يصطلح عليه الاستعانة بالمصادر الخارجية. ومن المعتاد أن نجد مدير أمن المعلومات في قسم تكنولوجيا المعلومات الذي يعمل في إطار أهداف معروفة مهام محددة بشكل واضح من كافة الصلاحيات والمسؤوليات التي تمكنه من القيام بواجباته على نحو سليم.

### ثانياً : أهمية أمن المعلومات:

إن وجود نظام يؤمن قواعد البيانات وبنوك المعلومات أصبح يمثل ضرورة ملحة على المؤسسات والدول خاصة مع تفاقم جرائم المعلومات في الوقت الحالي. ويشمل أمن المعلومات على أمن الحاسبات والشبكات، و له ثلاثة أبعاد هي<sup>1</sup> :

- 1/ تأمين سرية المعلومات: وذلك يتمثل في ضمان حفظ المعلومات المخزنة في أجهزة الحاسبات وعدم الاطلاع عليها إلا من قبل الأشخاص المخولين بذلك كما يشمل ضمان سرية المعلومات خلال انتقالها على الشبكة.
- 2/ تأمين سلامة المعلومات: وهذا يعني أن المعلومات المخزنة في أجهزة الحاسبات أو المنقولة على الشبكات يجب ألا يتم تغييرها إلا من قبل الأشخاص .
- 3/ تأمين وجود المعلومات: وذلك يتمثل في ضمان عدم حذف المعلومات من قبل أشخاص غير مخولين.

### ثالثاً : المخاطر التي تهدد أمن الإدارة الإلكترونية

إن كثير من المؤسسات الخاصة والعامة المحلية والعالمية تقوم بدراسة مستمرة لقضية الأمن عبر الإنترنت ودراسة المشاكل المتعلقة بها وذلك للاستمرار في ابتكار حلول جديدة للقضاء أو الحد من الحوادث الأمنية عبر الانترنت. ومن أهم القضايا الأمنية المنتشرة في العالم والتي تتعلق بالانترنت والإدارة الإلكترونية<sup>2</sup> :

- 1 - الفيروسات Viruses
- 2 - تأكيد هوية المتصل Authentication
- 3 - هجوم رفض الخدمة Denial of Service: يكون باستخدام برامج ذكية تم تصميمها للوصول إلى ملايين أجهزة الكمبيوتر الممكنة عبر الإنترنت وذلك بهدف استنفاد كل مصادرها واستنفاد كل الخدمات التي تؤديها هذه المؤسسة وبالتالي تعطيلها.
- 4 - السرية والخصوصية Privacy and confidential .

1 الحاجري إلياس بن سمير : أمن المعلومات على شبكة الإنترنت ، مدينة الملك عبد العزيز، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2002 ، ص 5 .

2 حضر مصباح الطيطي : مرجع سبق ذكره ، ص 286 .



5 - عدم توفر الخدمة Un available service

6 - الصلاحيات Authority

7 - تكامل المعلومات المرسل Integrity

كما يمكن عرض أهم المخاطر والتهديدات التي تتعرض لها مقار معلومات المؤسسة على الشبكات الإلكترونية فيما يلي:<sup>1</sup>

- تغيير محتويات مقر معلومات المؤسسة على شبكة الاتصال الإلكترونية: تكون لغرض تحصيل بعض المنافع مثل أموال عملاء المؤسسة أو تشويه سمعة المؤسسة؛ أو لغرض التسلية.

- استعمال مقر معلومات المؤسسة على الشبكة لتنفيذ بعض الأعمال غير المشروعة.

- التعرف على النظم والسياسات الداخلية للمؤسسة.

4- توقف مقر معلومات المؤسسة عن العمل

5- تخريب مقر معلومات المؤسسة على الشبكة.

6- جرائم الموال في نطاق التجارة الإلكترونية ، وجرائم الاعتداء على البيانات الإلكترونية من خلال التعدي على البيانات الشخصية ، وانتهاك سرية وخصوصية البيانات ، وجرائم الاعتداء على التوقيع الإلكتروني والبيانات المشفرة.<sup>2</sup>

7- الإرهاب الإلكتروني : هو العدوان أو التخويف أو التهديد ماديا أو معنويا باستخدام الوسائل الصادرة من الدول أو الجماعات أو الأفراد على الإنسان دينه أو نفسه، عرضه، أو عقله، أو ماله، بغير حق بشتى أصنافه وصور الإفساد في الارض<sup>3</sup>، كما يمكن

تقسيم المخاطر التي تهدد أمن معلومات الإدارة الإلكترونية على الشبكات إلى صنفين<sup>4</sup>:

أ- **التهديدات المقصودة:** وهي التي يقوم بها المخترقون عمدا قصد تعطيل عملها وأهم هذه المخاطر:

- صناعة الفيروسات الإلكترونية: وهي أكثر الجرائم انتشارا وتأثيرا في عالم الشبكات.

- الاختراقات: وهي محاولة الدخول إلى الشبكة من قبل شخص غير مصرح له بذلك، وقد يستغل في هذا ثغرات في نظام الحماية.

- تعطيل الأجهزة: حيث يقوم مرتكبو هذا النوع من الجريمة الافتراضية بتعطيل أجهزة الشبكات المعلوماتية ونظمها جزئيا أو كليا.

- كما يدخل في هذا المجال من المخاطر صناعة ونشر الإباحية، التشهير وتشويه السمعة، المضايقة والملاحقة، النصب والاحتيال.

ب . **التهديدات غير المقصودة:** وهي التي تكون عموما نتيجة عدم اتخاذ التدابير الوقائية، أو الخارجة عن نطاق التحكم فيه،

وأهم هذه التهديدات ينتج عن:

- الكوارث الطبيعية من عواصف وفيضانات وحرائق وزلازل... الخ .

- تعطيل الشبكات بسبب الأشغال.

- عطب أحد مكونات الشبكة أو خطأ في تنفيذ أحد البرامج المشغلة للحواسيب أو الشبكة .

- خطأ في ناتج عن سوء تصرف أو سوء تقدير من طرف الساهرين على الشبكات ونظم المعلومات.

1 أحمد محمد غنيم : مرجع سبق ذكره ، ص ، ص ، 153 - 156 .

2 عبد الفتاح بيومي حجازي : نحو صياغة نظرية عامة حول الجريمة والمجرم المعلوماتي ، منشأة المعارف ، مصر ، 2009 ، ص 218 .

3 مصطفى يوسف كافي : الإدارة الإلكترونية ، دار و مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع ، سوريا ، ص 437 .

4 عبد المجيد ميلاد : المعلومات وشبكات الاتصال الحديثة ، الناشر ، سنباكت ، بدون بلد ، بدون ناشر ، ص 161 .

2-3-4 / الإجراءات الإدارية و التقنية لأمن معلومات الإدارة الإلكترونية :

**أولاً :** الإجراءات الإدارية لأمن معلومات الإدارة الإلكترونية :

على الإدارة العليا القيام بعدة مهام تجاه أمن المعلومات كالرقابة والإشراف على أمن المعلومات، وسوف يتم استعراض مهام رئيسية يجب عليها القيام بها، وهي كالتالي<sup>1</sup> :

**أ - السياسة الأمنية المثقفة:** تعتبر تقنية النص التشعبي المعروفة لدى مصممي صفحات الويب من بين الطرائق الممكنة لتحقيق أمن المعلومات الإلكترونية، لدى استعمال هذه الطريقة نكتب في أول صفحتين عرضاً موجزاً عن المبادئ الأمنية الهامة ومعايير الحماية، ونضمن فيهما ارتباطات تهدف لإعطاء المزيد من التفاصيل.

**ب - توفير أمن الأجهزة:** لتأمين الأجهزة لا بد من تأمين المبنى كعدم السماح لغير المصرح لهم بالدخول إلى غرف الحاسب الآلي، ومخزن وسائط التخزين. ويفضل استخدام التكنولوجيا الحديثة للدخول على الأنظمة (بصمة الأصبع، بصمة العين، البطاقة المغنطة....).

**ت - توفير أمن البيانات:** ويكون ذلك بتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات حسب الهيكل التنظيمي بما يضمن رفع المستوى الأمني، وتقليص الجرائم، ووضع آلية يتم من خلالها النسخ الاحتياطي وتأمين وسائط الحفظ الخارجية بما يكفل أمنها وتحديثها، ويجب صياغة الضوابط المنظمة لعمليات التشغيل، ولمبرمجى قواعد البيانات و مدارؤها، وإدارة الشبكات وخطوط الاتصال، وعمليات الإدخال والإخراج، والضوابط الأمنية لبناء وتشغيل البرامج التطبيقية.

**ث - توفير أمن الأفراد:** ويكون ذلك بإتباع:

- ✓ منع التوظيف المؤقت نهائياً، ومراعاة إجراءات إنهاء خدمة الموظف بطلب تسليم كل ما كان بحوزته كالمفاتيح والبطاقات المغنطة، وتغيير كلمة المرور قبل مغادرته.
- ✓ متابعة العاملين ونقلهم إجبارياً بين الأقسام المختلفة والإدارة، وملاحظة الذين لا يطلبون إجازة بإجبارهم على الإجازة ومراقبة النظام بعد ذلك للتأكد من عدم وجود خلل كانوا يتفادونه بوجودهم.
- ✓ عقد ندوات ومؤتمرات ومحاضرات بشكل دوري في مجال المعلومات.
- ✓ دفع العاملين لحضور المعارض العالمية للأجهزة والبرامج، وإرسالهم إلى الدورات المتخصصة بأمن المعلومات.
- ✓ منح الحوافز وربط الترقية والدورات بمدى التقيد بأمن المعلومات.

**ج - توفير قسم متخصص بأمن المعلومات:** تقوم المؤسسات الكبيرة بتعيين مدير أمن نظم المعلومات يرتبط بالإدارة العليا مباشرة لأهمية التقارير التي يعدها، وبأمر مدير الأمن قسماً مستقلاً من المتخصصين في مجال أمن المعلومات ومن ذوي الخبرة الفنية والأمنية في معالجة البيانات والبرمجة حسب نظم التشغيل ولغات البرمجة وقواعد البيانات المستخدمة في المؤسسة، ومدربين على التنسيق الأمني.

**ح - التصريح بالمرور عبر الشبكة:** تتميز السياسة الأمنية الجيدة بقدرتها على تنظيم المرور عبر شبكة الاتصال من خلال قبول أو رفض بعض الملفات على الشبكة، ولديهم المقدرة الكافية للتعامل مع جرائم المعلومات والحالات الطارئة.

1 يجاوي محمد : مرجع سبق ذكره ، ص - ص 135 - 136 .

**ثانياً :** الإجراءات التقنية لأمن معلومات الإدارة الإلكترونية:

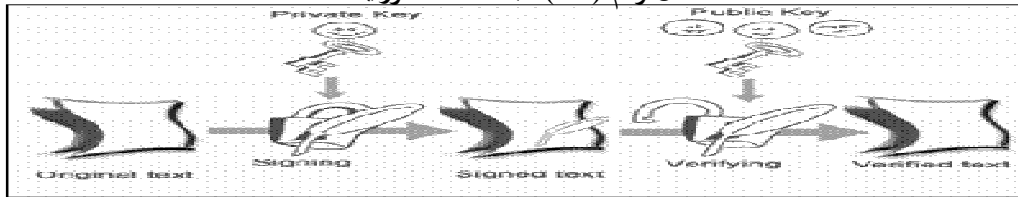
هناك مجموعة من الإجراءات الفنية التي ينبغي على المؤسسات توفيرها لحماية معلوماتها، نذكر أهمها:

أ - **التشفير الإلكتروني:** يعتمد نظام التشفير على آلية تغير محتوى المعاملة أو الرسالة عن طريق استخدام برنامج معين محدد يطلق عليه مفتاح التشفير وذلك قبل إرسال هذه المعاملة أو الرسالة إلى المرسل إليه على أن تتوفر لديه القدرة على استعادة محتوى المعاملة أو الرسالة في شكلها الأصلي قبل التشفير عن طريق استخدام العملية العكسية لعملية التشفير. ويتم التشفير باستخدام ثلاثة أساليب تتمثل في<sup>1</sup> استخدام المفتاح المتماثل، استخدام المفتاح العام، المزج بينهما، كما يمكن عرض وسائل الأمن الإلكتروني في ما يلي<sup>2</sup>:

ب - **البصمة الإلكترونية للرسالة:** رغم أن التشفير يمنع المتلصّصين من الاطلاع على محتويات الرسالة، إلا إنه لا يمنع المخترّبين من العبث بها؛ أي أن التشفير لا يضمن سلامة الرسالة (integrity) من هنا ظهرت الحاجة إلى البصمة الإلكترونية للرسالة (message digest) أنظر الشكل رقم (06) وهي بصمة رقمية يتم اشتقاقها وفقاً لخوارزميات معينة تُدعى دوالاً أو اقتراانات الترميز، (hash functions) إذ تطبق هذه الخوارزميات حسابات رياضية على الرسالة لتوليد بصمة (سلسلة صغيرة) تتمثل ملفاً كاملاً أو رسالة (سلسلة كبيرة) وتُدعى البيانات الناتجة عن البصمة الإلكترونية للرسالة. تتكوّن البصمة الإلكترونية للرسالة من بيانات لها طول ثابت (يتراوح عادة بين 128 و 160 بت) تؤخذ من الرسالة المحوّلة ذات الطول المتغير. وتستطيع هذه البصمة تمييز الرسالة الأصلية والتعرّف عليها بدقة، حتى إن أي تغيير في الرسالة - ولو كان في بت واحد- سيفضي إلى بصمة مختلفة تماماً.

من غير الممكن اشتقاق البصمة الإلكترونية ذاتها من رسالتين مختلفتين. تتميز البصمات الإلكترونية عن بعضها البعض بحسب المفاتيح الخاصة (private key) التي أنشأتها، ولا يمكن فك شفرتها إلا باستخدام المفتاح العام (public key) العائد إليها. ولهذا يُطلق على اقتران الترميز المستخدم في إنشاء البصمة الإلكترونية اسم آخر هو اقتران الترميز الأحادي الاتجاه (one-way hash function). من الجدير بالذكر، أن استخدام خوارزمية البصمة الإلكترونية أسرع من القيام بعملية التشفير اللامتماثل (asymmetric encryption) (تشفير نص باستخدام المفتاح العام). لهذا تستخدم خوارزمية البصمة الإلكترونية في إنشاء توقيعات رقمية (digital signatures).

الشكل رقم: (06) البصمة الإلكترونية



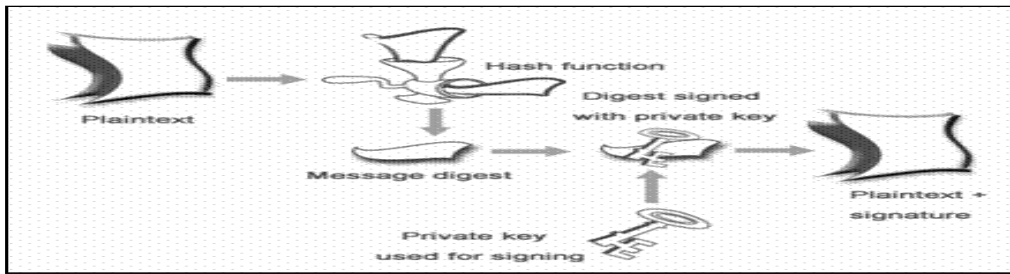
ت - **التوقيع الرقمي Digital Signature:** يُستخدَم التوقيع الرقمي (أنظر الشكل رقم (07) للتأكد من أن الرسالة قد جاءت من مصدرها دون تعرضها لأي تغيير أثناء عملية النقل. ويمكن للمرسل استخدام المفتاح الخاص لتوقيع الوثيقة إلكترونياً. أما في طرف المستقبل، فيتم التحقق من صحة التوقيع عن طريق استخدام المفتاح العام المناسب لعملية توقيع رقمي تقليدية استخدام التوقيع الرقمي، يتم تأمين سلامة الرسالة والتحقق من صحتها ومن فوائد هذا التوقيع أيضاً أنه يمنع المرسل من

1. أحمد محمد غنيم : مرجع سبق ذكره، ص 15 .

2 هشام عبد الرحمن: الفارق الرقمي، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 29 .

التنكر للمعلومات التي أرسلها. من الممكن اعتماد طريقة أخرى تتلخص في الدمج بين مفهومي البصمة الإلكترونية للرسالة والمفتاح العام، وهذه الطريقة أكثر أمناً من العملية النموذجية التقليدية. يتم أولاً تمويه الرسالة لإنشاء بصمة إلكترونية لها، ثم تُشفر البصمة الإلكترونية باستخدام المفتاح الخاص للمالك، مما ينتج عنه توقيع رقمي يُلحق بالوثيقة المرسلَة. للتحقق من صحة التوقيع، يستخدم المستقبل المفتاح العام المناسب لفك شفرة التوقيع، فإن نجحت عملية فك شفرة التوقيع (بإعادتها إلى ناتج اقتراح التمويه)، فهذا يعني أن المرسل قد وقّع الوثيقة بالفعل، إذ إن أي تغيير يحصل على هذه الوثيقة الموقّعة (مهما كان صغيراً)، يتسبب في فشل عملية التحقق، تقوم برمجيات المستقبل بعد ذلك بتمويه محتوى الوثيقة لينتج عن ذلك بصمة إلكترونية للرسالة، فإن تطابقت القيمة المموهة للتوقيع الذي فُكَّت شفرته مع القيمة المموهة للوثيقة، فهذا يعني أن الملف سليم ولم يتعرض لأي تغيير أثناء النقل.

### الشكل رقم (07) التوقيع الإلكتروني



ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للتوقيع الإلكتروني<sup>1</sup> :

- 01- التوقيع الرقمي أو الكودي Digital Signature: وهو عبارة عن عدة أرقام يتم تركيبها لتكون في النهاية كودا يتم التوقيع به ويستخدم هذا في التعاملات البنكية والمراسلات الإلكترونية التي تتم بين التجار أو المؤسسات وبعضها، مثل بطاقة الإئتمان.
  - 02- التوقيع البيومتري Biometric Signature: ويقوم على أساس التحقق من شخصية المتعامل بالاعتماد على على الصفات الجسمانية للأفراد مثل البصمة الشخصية، مسح العين، التعرف على الوجه البشري، خواص اليد البشرية، التحقق من نبرة الصوت، التوقيع الشخصي، ويتم التأكد من شخصية المتعامل عن طريق إدخال المعلومات للحاسب أو الوسائل الحديثة.
  - 3- التوقيع بالقلم الإلكتروني PEN-OP: يستخدم هذا بواسطة برنامج معين، كما توجد إجراءات تقنية أخرى تتمثل في: <sup>2</sup>.
- ث - الشهادة الإلكترونية:** عبارة عن وثائق إلكترونية تستخدم حصرياً لتعريف الأشخاص والمصادر عبر الشبكات وخاصة شبكة الانترنت حيث عادة يتم إصدار الشهادات وتشكيلها من خلال طرف ثالث يسمى سلطة إصدار الشهادات حيث يجب أن يكون هذا الطرف الثالث موثوقاً به من كلا الطرفين الأول والثاني، حيث تحتوي كل شهادة رقمية يتم إصدارها على ملومات مهمة تتعلق بمالكها وبالسلطة التي أصدرت هذه الشهادة.

**ج - الجدر النارية:** إن الجدر النارية عبارة عن مجموعة من الحاسبات الإلكترونية والبرمجيات المصاحبة معها والتي تقوم بعملية فصل الشبكات الخاصة للشركة عن الشبكات العامة حيث تقوم بعض هذه الجدر النارية بعملية تصفية و فلترة للبيانات والطلبات والتي تنقل من شبكة الانترنت العامة إلى الشبكة المحلية الخاصة بالشركة والمبنية على عناوين شبكات العمل للحاسوب والذي يقوم بعملية

1 حسين مصطفى هلاي و آخرون : مرجع سبق ذكره، ص86 .

2 خضر مصباح الطيطي : مرجع سبق ذكره ، ص- ص 319 - 324.

الإرسال والاستقبال للطلبات أو البيانات<sup>1</sup>.

ح - ضبط كلمات المرور: لا بد من اختيار كلمات مرور آمنة، مع وجود إستراتيجية لتغيير كلمات المرور بشكل منتظم ودوري، حيث

يجب أن تتصف بالتالي:

- أن يكون طول كلمة المرور على الأقل سبعة رموز تضم أرقام وأحرف وإشارات.
- تجنب استخدام الأسماء وخاصة المتشابهة لاسم المستخدم، وتجنب استخدام معروفة كتواريخ الميلاد.
- تجنب استخدام كلمات موجودة وخاصة في القاموس.
- يجب فرض إستراتيجية لإجبار المستخدمين على تغيير كلمات المرور بشكل دوري .

1 خضر مصباح الطيطي : مرجع سبق ذكره ، ص- ص 319 - 324.

# 3- إدارة الموارد البشرية

1-3 لمحة تاريخية عن تطور إدارة الموارد البشرية

1-1-3 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

2-1-3 إدارة الموارد البشرية من وجهتي النظر الحديثة و الكلاسيكية

3-1-3 مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

2-3 عمليات تسيير و تنمية الموارد البشرية

1-2-3 وظائف و أهداف إدارة الموارد البشرية

2-2-3 عمليات تنمية الموارد البشرية و وظائفها

3-2-3 أهمية و أهداف تنمية الموارد البشرية

4-2-3 مقومات تنمية الموارد البشرية

3-3 الموارد البشرية في عصر المعلومات

1-3-3 مفهوم و دور نظام معلومات الموارد البشرية

2-3-3 مزايا نظم المعلومات الموارد البشرية

3-3-3 المهارات البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات

4-3-3 دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية المهارات البشرية

## 3- إدارة الموارد البشرية

## 3-1/ لمحة تاريخية عن تطور إدارة الموارد البشرية

## 3-1-1/ التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

شهدت آثار و كتابات الحضارة القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات كما تقدم الأديان السماوية فلسفة عميقة للموارد البشرية في مجال الأعمال، و ها نحن اليوم نبحث عن الروابط بينها و بين الممارسات المعول بها حالياً، حيث ظهر الاحتياج إلى علم و ممارسات مستقلة للموارد البشرية و ذلك عند بدء العلاقات بين العاملين و أصحاب العمل (الأعمال) في التعقد، و ظهر ذلك بوضوح منذ الثورة الصناعية و ظهور الآلات، و سنعطي فيما يلي لمحة سريعة و وافية عن التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

## المرحلة الأولى : الثورة الصناعية

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن 18 و في العالم العربي خلال القرنين 19 و 20، و أهم ما كان يميزها ظهور الآلات و المصانع هذه الأخيرة أدت في بعض الأحيان إلى الاستغناء عن العمال و احتياجها إلى عمال متخصصين، كما أدى الوضع إلى ظهور فئة من المشرفين الذين أسأؤوا في بعض الأحيان إلى العاملين تحت إمرتهم و إشرافهم فأفرزت هذه المرحلة الاحتياج لضرورة تحسين ظروف العمل فيما يخص الأجور و ساعات العمل، حيث في هذه المرحلة كان ينظر إلى العامل على أنه سلعة تباع و تشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلات، كما تسببت هذه المرحلة أيضا إلى وجود مشاكل عنيفة في مجال العلاقات الإنسانية.

## المرحلة الثانية : ظهور حركة الإدارة العلمية :

من بين التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية الأفراد هو انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" و الذي لقب بـ "أب الإدارة العلمية" و قد حدثت هذه الحركة من عام 1890 إلى بداية الحرب العالمية الأولى، و قد توصل تايلور إلى أسماء بالأسس الأربعة للإدارة:

- 1- تطوير حقيق في الإدارة.
- 2- لاختيار العلمي للعاملين .
- 3- الاهتمام بتنمية و تطوير العاملين و تعليمهم .
- 4- التعاون الحقيقي بين الإدارة و العمال.

حيث يقصد "تايلور" بالتطور الحقيقي للإدارة استبدال الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة و التي تعتمد على تحسين التجربة بالطريقة العلمية و المبادئ المنطقية و التي تعتمد على الملاحظة المنظمة و تقسيم و جدولة أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة و بعدها احتكار الأعمال المطلوبة اعتمادا على تحليل الحركات اللازمة و الموارد و المعدات المستخدمة، أما المبدأ الثاني فيعتبر الأساس لنجاح إدارة الأفراد و هذا بعد التأكد من التأهيل المناسب و توافر القدرات و المهارات اللازمة لتحمل عبء و مسؤوليات العمل -الوظيفة- أما المبدأ الثالث فإن "تايلور" يؤكد على أن تدريب العامل و تطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب لتحقيق كفاءة في العمل لأنه من خلاله يكتسب العامل استعدادا لأداء العمل.

- و يؤكد تايلور أن التعاون بين الإدارة و العمال هو أساس جوهري أيضا للإدارة حيث يعتقد أنه بالإمكان التوفيق بين

1 أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2001، ص 35 .

رغبة العامل في زيادة أجره و بين رغبة صاحب العمل (الإدارة) في تخفيض تكلفة العمل و هذا لا يتم إلا عن طريق زيادة الإنتاجية العامل و كذا مشاركة العامل في الدخل الزائد.

#### المرحلة الثالثة : نمو المنظمات العالمية :

حيث أدت إفرزات القرن 20 في الدول الصناعية إلى نمو منظمات عمالية نتيجة مساوئ الثورة الصناعية و قد حاولت النقابات العمالية الدفاع عن حقوقهم في شكل انتفاضات عشوائية تتم بإضرابات منظمة في ما تخص الأجور و خفض ساعات العمل و يعتقد الكثير بأن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لحرية الإدارة العلمية التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل أي الإدارة.

#### المرحلة الرابعة : ظهور علم النفس الصناعي<sup>1</sup> :

سميت في بعض المراجع بمرحلة الحرب العالمية الأولى و سميت بهذا الاسم لأنها أفرزت الحاجة إلى استخدام طريقة اختبار العمال قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم، و ذلك تفاعياً للفشل بعد التوظيف و بتطوير حركة الإدارة العلمية و ظهور علم النفس الصناعي، و ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد في المؤسسة لتقلص المساعدة مثل التوظيف، التدريب، الرعاية و الأمن الصناعي و يمكن النظر إلى هؤلاء كطلائع أولى ساعدت على تكوين إدارة الأفراد بمضمونها الحديث و قد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة و أنشئت أفراد مستقلة، و بحلول عام 1960، أصبح مجال إدارة الأفراد متواجداً على نحو ملائم و أنشئت إدارة الأفراد في كثير من الشركات و الأجهزة الحكومية.

#### المرحلة الخامسة : ما بين الحربين ( ظهور حركة العلاقات الإنسانية ) :

ركزت هذه المرحلة على إنتاجية العاملين، إذ لا تتأثر إنتاجيتهم فقط بتحسين ظروف العمل مثل: ساعات العمل بل بالاهتمام بالعاملين و النمط الإشرافي عليهم، و كذا الخدمات المقدمة لهم، و ظهرت هذه الحركة نتيجة تجارب مصانع "هاوثورن" بالولايات المتحدة الأمريكية و التي أشرف عليها "إلتون مايو" ILTON MAYO و قد أقتعت هذه التجارب أهمية رضا العالم عن عمله و ضرورة توفير ظروف عمل مناسب.

#### المرحلة السادسة: مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية:

أي البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد حيث كانت أولى المنظمات قد قامت بأخذ مفاهيم الإدارة العلمية و علم النفس الصناعي و العلاقات الإنسانية و هذه المنظمات هي منظمات الجيش و الحكومة ( أي الخدمة المدنية ) و كان من أهم الممارسات وضع شروط للتعيين، استخدام الاختبارات النفسية، و الاهتمام بأنظمة الأجور و منع الفعل التعسفي و بذلك نمت و تطورت إدارة الأفراد في السنوات الحديثة، حيث مازالت الاتجاهات الحديثة تتركز على العلاقات الإنسانية و الاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس و الاجتماع و علم الأنتروبولوجيا ( علم التطور التاريخي للأجناس البشرية )، و كان نتيجة ذلك تزايد استخدام العلوم السلوكية ( في النصف الثاني من القرن العشرين ) و بالتالي أثرت هذه الأخيرة على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع تطورها مثل:

- إثراء الوظائف.
- تخطيط المسار الوظيفي و مراكز التقسيم الإداري.
- التغيير من ملامح وظائف إدارة الأفراد.

1 أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 35 و ما بعدها .



- سياسة الحوافز و نظم الاتصالات الإدارية.

- أنماط القيادة و التنظيمات الغير رسمية.<sup>1</sup>

ثم بعدها دخلت القوانين و التشريعات و نشطت في العقود الأخيرة من القرن 20 و التي تكون بها العلاقات بين أصحاب العمل و العمال و ركزت هذه التشريعات على موضوعات أهمها الحد الأدنى للأجور و التأمينات و المعاشات، و الأمن الصناعي، و صحة العاملين.

أما إذا نظرنا إلى الأفراد في المستقبل أننا نجد هناك نموا متزايدا في أهميتها و ذلك تبعا للمتغيرات الاجتماعية و الاقتصادية و التكنولوجية، و هناك الكثير من التحديات التي تجب عليها أن تواجهها منها: الاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام الأوتوماتيكية و كذلك الاعتماد على الكمبيوتر في إنجاز الكثير من وظائف إدارة الأفراد كما تجب عليها أن تواجه الضغوطات السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و ذلك للتغيير في إمكانات القوى العاملة من حيث المهن، التخصصات، الجنس.

1 أحمد ماهر : المرجع السابق، ص 38 .

## 3-1-2/ إدارة الموارد البشرية من جهتي النظر الكلاسيكية و الحديثة :

لقد اختلفت وجهات النظر المتخصصين في تحديد مفهوم موحد و متفق عليه لإدارة الموارد البشرية و على العموم تمكننا استنباط مفهوم إدارة الموارد البشرية خلال تطرقنا لوجهتي نظر رئيسيتين في الحياة العلمية و هما وجهتي النظر الكلاسيكية و الحديثة.

أولا : وجهة النظر الكلاسيكية

يرى بعض المتخصصين أن إدارة الموارد البشرية لها وظيفة قليلة الأهمية في المؤسسات و تقتصر على القيام بعمل روتينية تنفيذية، و من أمثلتها: حفظ المعلومات عن العاملين في ملفات و سجلات معينة و متابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل: ضبط أوقات الحضور و الانصراف و الإنجازات، و الترقيات و صرف مرتباتهم و يبدو أن إدارة الموارد البشرية في نظر هؤلاء ضعيفة التأثير على الكفاءات لنجاح المؤسسات، و قد انعكس ذلك الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات و كذلك الوضع التنظيمي لهذه الإدارة<sup>1</sup>.

ثانيا : وجهة النظر الحديثة :

يرى بعض المتخصصين أن إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف في المؤسسات و هي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق و الإنتاج و المالية و ذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءات الإنتاجية للمؤسسات يرى بعض المتخصصين أن إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف في المؤسسات و هي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق و الإنتاج و المالية و ذلك لأهمية العنصر البشري و تأثيره على الكفاءات الإنتاجية للمؤسسات لذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليمثل:

- تحفيز الموارد البشرية .
- زيادة دافعيتهم للعمل.

ثالثا : مقارنة بين وجهتي النظر التقليدية و الحديثة لإدارة الموارد البشرية

إن المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة هي ضرورة احترام الإنسان، و استثمار قدراته و طاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له و اعتباره شريكا في العمل و ليس مجرد أجير .  
و ما نلاحظه أن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية و هذا ما يبينه الشكل التالي :

1 علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و التوزيع، القاهرة، مصر، ص 52.

الجدول : مفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة <sup>1</sup> .

إدارة الموارد البشرية الحديثة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
تهتم بعقل الإنسان و قدراته الذهنية و إمكانياته في التفكير و الابتكار و المشاركة في حل المشاكل و تحمل المسؤوليات	اهتمت بالبناء المادي للإنسان و قواه العضلية و قدراته الجسمانية و من ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دورا في التفكير و اتخاذ القرارات
الاهتمام بمحتوى العمل و البحث، كما تشخذ القرارات الذهنية و لذلك تهتم بالحوافز المعنوية و تمكين الإنسان و منحه الصلاحيات للمشاركة في تحميل المسؤوليات	ركزت على الجوانب المادية في العمل و اهتمت بقضايا الأجور و الحوافز المادية و تحسين البنية المادية للعمل
التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية و إطلاق الطاقات و التفكير و الابتكار عند الإنسان و تنمية روح العمل الجماعي و شخذ روح الجماعة	اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على الاكتساب الفرد المهارات الميكانيكية التي يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها

1 علي السلمي: مرجع سبق ذكره ، ص 52.

3-1-3 / مراحل تطور إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup> :

سنقوم بتقسيم تاريخ إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث فترات لكي نوضح مراحل تكوينها ونموها ونضوجها، وقد أتت كل مرحلة من هذه المراحل تدريجياً ببرامج أكثر رقي و تعقيل و شمول لإدارة الموارد البشرية.

## أ - مرحلة التكوين:

تتعلق سنوات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية قبل بداية القرن 20 فقبل 1900 و بالرغم من وجود حالات تتم فيها الاستعانة بأخصائيين في الأنشطة الخاصة بالأفراد في الصناعات الخاصة بالأفراد للمساعدة في العمليات التعيين و تحديد مستويات الأداء و الأمن الصناعي و التدريب و أيضا النواحي الصحية إلا أن عدد هؤلاء الأخصائيين، كان قليلا يتعدى بضعت عشرات على مستوى الصناعة الأمريكية بأسرها ، و نجد أنه في أواخر القرن 19 صدرت قوانين و تم تأسيس مؤسسات بدأت تضع اللبنة الأساسية لتنمية برامج حظيت بقبول عام لإدارة الموارد البشرية و لكف تنفيذ هذه الأنشطة كان تحدث غالبا بطريقة عشوائية غير منتظمة.

## ب - مرحلة النمو:

حدثت فترة النمو في التطور النظري و العلمي لإدارة الموارد البشرية في الفترة ما بين عامي 1900 و 1946 فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى بالسكربتير الاجتماعي أو أخصائي شؤون المعيشة للأفراد في منظمات الأعمال، فكانوا يقومون بما يمكن أن نسميه اليوم بوظيفة المحافظة على الموارد البشرية أو صيانتها، و يرجع الدافع وراء تأسيس هذه الوظيفة إلى محاولة منظمات الأعمال لوقف أو الحد من نمو التنظيمات العمالية ، و تتميز هذه المرحلة أيضا بالاعتراف المتزايد بشرعية و ضرورة الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد و أهمية القيام بها في كل مؤسسة، و تنتهي هذه المرحلة بنهاية الحرب العالمية الثانية و مع منتصف الأربعينيات نمت أنظمة الأفراد في بعض المؤسسات الكبيرة في الولايات الأمريكية نمو كبيراً، بحيث لم تختلف جوهرياً عن الأنشطة المالية لإدارة الموارد البشرية فالفرق بينها تكمن أساساً في مدى رقي و دقة هذه الأنظمة و ليست في محتواها.

## ج - مرحلة النضج:

تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل: الذي صدر في الو.م.أ عام 1946 و أيضا التزام الحكومة الفيدرالية بتوفير فرص عمل ملائمة، و يعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات الخاصة الرئيسية لمرحلة النضج المستمرة حتى يومنا هذا.

إن الزيادة المستمرة في التشريعات التي صدرت على المستوى الفدرالي أو مستوى الولايات خلال الأربعين سنة الماضية، كان لها أكبر الأثر في تقييد حرية إدارة المؤسسات الخاصة بالموارد البشرية، و بالرغم من تزايد عضوية العاملين في المؤسسات العمالية، و بالتالي زيادة نموها و التوسع المستمر في استخدام أسلوب المفاوضة الجماعية، نجد أن السياسات الحكومية خلال مرحلة النضج قد تأثرت تأثيراً كبيراً في مسائل حيوية و حرجة لإدارة القوى العاملة مثل تحديد معايير التعيين و الترقية، و التدخل في أساليب تقييم المرشحين لشغل الوظائف و أيضا شاغل الوظائف الفصلين .

1 محمد السعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، سنة 1993 ، ص 10 .

### 3-2 / عمليات تسيير و تنمية الموارد البشرية

#### 3-2-1 / وظائف و أهداف إدارة الموارد البشرية:

**أولا :** وظائف إدارة الموارد البشرية:

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المؤسسة و طبيعة نشاطها و حجمها و مستوى تطورها و يمكن تصنيف هذه المهام إلى <sup>1</sup> :

- وظائف فنية تتعلق بتخصص و وظيفة الموارد البشرية .
- وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة .
- أ- **الوظائف الفنية:** تتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة بإدارة الموارد البشرية و تشمل تأمين و تهيئة قوة العمل و مكافئتها، تطويرها، حمايتها و إجراء البحوث و الدراسات لتغيير و تطوير هذه الأنظمة و تشمل هذه الأهداف ما يلي:
- \* تحليل-توصيف- و تصميم الوظائف: معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة و الخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.
- \* الاستقطاب و الاختيار و التعيين: تحفيز المرشحين المناسبين على تقديم طلباتهم و اختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة و تعيينهم.

\* تكوين و تطوير العمال: بمعنى الاهتمام بتدريبهم و تنمية مهارتهم و تغيير اتجاهاتهم و سلوكهم.

\* توجيه و تحفيز العمال: بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد و توجيههم إلى السلوك الإيجابي و مكافئة أداؤهم.

\* تسيير المهارات الوظيفية: أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد و اهتماماتهم المهنية على المدى الطويل.

\* تقييم أداء العمال: معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.

\* نظام الدخل: مكافئة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها و مستويات أداؤهم.

- ب- **الوظائف الإدارية:** و تتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة و تشمل: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه و التحفيز و تحديد الخصائص الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و سيتم التعرض لكل هذه المهام بشيء من التوضيح:

**1- التخطيط:** هو إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتداء من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات و متطلبات تنفيذ هذه الأهداف و رغم كون المورد البشري عنصرا أساسيا للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، إلا أن أخذها بعين الاعتبار يختلف من مؤسسة إلى أخرى و يمكن توضيح هذا الاختلاف حسب الاتجاهات التالية :

أ - **الاتجاه الأول:** حيث تقوم المؤسسات بتقدير العرض و الطلب الضروريين من الموارد البشرية لتلبية الاحتياجات على المدى البعيد لكن هذا الاتجاه يقتصر على تحديد الأشخاص المناسبين و العدد الكافية في الأمكنة المناسبة دون الاهتمام بغير ذلك.

ب- **الاتجاه الثاني:** حيث تقوم المؤسسات بوضع مخططاتها الخاصة بتسيير الموارد البشرية حسب الإستراتيجية المقررة من

1 سعاد نائف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، دون تاريخ ، ص 63.

الإدارة العامة المساهمة في وضع القرارات الخاصة بهذه الإستراتيجية.

**ج- الاتجاه الثالث:** و يقترح أخذ الموارد البشرية بعين الاعتبار على أعلى مستوى استراتيجي أي عند تعريف أهداف و رسالة المؤسسة ، و عند وضع المخطط الاستراتيجي للمؤسسة و تعرف هذه المؤسسات إستراتيجية تطورها بأخذ قدراتها و كفاءاتها البشرية بعين الاعتبار و هذا يتطلب أن تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على الإجابة على احتياجات المؤسسة من الناحية الكمية و الكيفية و يعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية مهمة بالنسبة للمؤسسة من جهة لأنه يسهل تحقيق أهدافها و بالنسبة للعمال لأنه يساهم في إعداد مخطط مساراتهم الوظيفية و تطوهم المهني من جهة أخرى.

كما أنه يوجد هناك أنواع التخطيط الثلاثة:

#### - التخطيط الاستراتيجي :

يتهم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. و يبدأ التخطيط الاستراتيجي و يوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. و غاية التخطيط الاستراتيجي هي:

\* إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.

\* إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.

\* تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

#### - التخطيط التكتيكي :

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، و كيفية القيام به، و من سيكون مسؤولاً عن إنجازها. التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

#### - التخطيط التنفيذي :

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. و يمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات<sup>1</sup>.

**2- التنظيم:** تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية و وضعها بطريقة منظمة و مرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية بفعالية حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال و مسؤولياتهم و إعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية و العلاقات فيما بينهم ، كما أن انتماء الأشخاص إلى مجموعات منظمة تكون مهام الأفراد فيها معروفة واضحة و تشجيع التعاون و المفاوضة ما بين الأفراد، يمكن من تحقيق الرضا من ناحية، و يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي و الجماعي إلى تحقيق فعالية المؤسسة من ناحية أخرى.

**3- التوجيه :** هو مجموعة الأنماط السلوكية التي تستخدمها الإدارة في حفز الأفراد لإنجاز العمل كما تقتضيه الخطة و يستلزمه التنظيم ، و التوجيه بهذا المعنى يتضمن القيادة و الحفز والاتصالات ، و على الرغم من اختلاف الإدارات في أنماطها السلوكية عند مواجهتها لنفس الموقف إلا إن الحد الأدنى من متطلبات التوجيه يتمثل بتوفير المعلومات عن الأفراد .

1 سعاد نائف البرنوطي: مرجع سبق ، ص 64.

**4- الرقابة<sup>1</sup>:** يمكن تعريفها على أنها نظام لتحليل و مراجعة أداء العمال، و التأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا من الخططة، كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها من التزام العاملين بشروط عملهم و بالأداء و السلوك الإيجابي السليم، و من اكتشاف الفروق و القيام بالتعديلات اللازمة لتصلحها، و الرقابة عملية إدارية تشجع على احترام القواعد التنظيمية، و من الممكن أن تكون عملية وقائية (عن طريق التكوين و التوعية)، و ذلك بفضل التعريف بالقواعد و الإجراءات و كذلك العقوبات والإجازات المترتبة عن احترامها أو عدم احترامها، و تتضمن عملية الرقابة أربع مراحل هي:

**1- وضع سياسات و إجراءات و قواعد الأداء .**

**2- بقياس الأداء الحقيقي .**

**3- مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد.**

**4- القيام بالتعديلات اللازمة.**

### ثانيا : أهداف إدارة الموارد البشرية

يمكن تقسيم أهداف الموارد البشرية إلى هدفين: المشاركة و الفعالية

**أ- المشاركة:** هي أولى أنواع الأهداف، و معناها الحقيقي في الانتساب و اختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، إذ قد يتواجد (أو يتوصل) فريق عمل إدارة الموارد البشرية في سوق العمل لاختيار من يد القوى العاملة المتوفرة ما يتناسب و أهداف إدارته يرافق عادة عملية اختيار الأفراد المشاركين و التعريف عن المؤسسات، فقد يسمع أو يقرأ من هو في سوق العمل عن أساليب و طرق و شروط عملية الاختيار هذه، و قد يرغب بالمشاركة الفعلية بعض طالبي العمل بالانضمام إلى تلك المؤسسات حينما تسمح لهم الفرصة بذلك، من الضروري بمكان أن تسعى المؤسسات إلى الاحتفاظ بمن وقع عليهم الاختيار، لأن ذلك حتما يؤثر حاضرا و مستقبلا على واقع المؤسسات، إذ ينتج عنه الاستقراء لها و الاستفادة من تزايد خبرات هؤلاء المنتدبين مع مرور الزمن.

**ب-الفاعلية:** فهي ثاني أنواع الأهداف، و الغاية منها جعل القوى العاملة أي الموارد البشرية تميز ما يطلب منها بنجاح و مثابرة و كما هو معروف فإن الفاعلية مرتبطة إلى حد كبير بعناصر عدة أبرزها تحفيز الأفراد و تطوير قدراتهم، و مدهم بالمهارات، و الموارد الكفيلة، في مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه.

من البديهي اعتبار الأهداف المشار إليها مكاملة الواحدة للأخرى، بحيث أن المشاركة و الفاعلية شرطان متلازمان، و بتوافرها تحصل المؤسسات على أفضل النتائج لأن المؤسسات التي تسعى لاجتذاب أفضل المشاركين من سوق العمل تسعى في الوقت نفسه إلى التركيز على اختيار القلة الفاعلة من بين أعداد هؤلاء المشاركين ، أما الأفراد فيستفيدون بدورهم من الانضمام إلى المؤسسات، و استلام الوظائف أو تبوء المناصب و المراكز فيها بحيث أنهم يتزودون بعد انضمامهم إليها بالتدريب اللازم، ثم يكتسبون الخبرات الضرورية لإنجاح أعمالهم، و طبعي أن نتوقع من الأفراد اكتسابهم للخبرات الضرورية أن يصبحوا فاعلين في مراكزهم و وظائفهم ، فمن المعلوم أن المؤسسات التي يزيد عدد العاملين و الموظفين فيها عن مائة (100) عامل أو موظف، غالبا ما تلجئ إلى استحداث إدارة تعرف بإدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية .

1 محمد سعيد سلطان: المرجع السابق، ص. 39-40.

## 3-2-2/ عمليات تنمية الموارد البشرية :

إن الموارد البشرية هي تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع ، أما عملية تنمية الموارد البشرية فتتمثل في النظام التالي: أن هناك فرد له صفات أفضل بحيث يكون قادرا على تحقيق أهداف الإدارة بالمستوى المطلوب، بمعنى آخر ضرورة وجود حد من التكامل و الموائمة بين مدخلات أنشطة و مخرجات الفرد في بيئة الفرد الفعلية، أما المخرجات فهي مواصفات الفرد المطلوبة والمحقة لأهداف الإدارة، ومن ثم فإن عملية تنمية الموارد البشرية متعددة حددنا منها ما يلي:

أولا / التوجيه المبدئي :

تعتبر هذه العملية من الوظائف الصعبة ويرجع سبب صعوبتها إلى أن المدير يتعامل مع الناس و هم قوى مركبة، يختلفون في شخصياتهم و لكل منهم أهدافه و دوافعه التي قد تتفق مع أهداف المنظمة أو تتعارض أحيانا معها، و هذا يتطلب من المدير أن يفهم هذه القوى حتى يتمكن من توجيه تلك الجهود الإنسانية نحو تحقيق أهداف المنظمة، و من هنا تكمن أهمية التوجيه المبدئي في النقاط التالية<sup>1</sup> :

- تحقيق درجة عالية من التفاعل و المشاركة بين الأفراد و الجماعات داخل العمل مما يخدم الأهداف النهائية للمنظمة ككل.  
- المساهمة في تحقيق أهداف الأفراد و توفير بيئة عمل مناسبة لعمل الأفراد و تزايد درجة مساهمة الفرد في بلوغ أهداف المنظمة.

- تحقيق درجة عالية من تكييف الأفراد مع بيئة العمل و هذا من شأنه ارتفاع الروح المعنوية، و ارتفاع درجة التطبيق في الأهداف و الغايات و الجهود... مما يترتب عن هذا ارتفاع إنتاجية المنظمة.

- توفير بيئة عمل تساعد في بناء قاعدة جيدة لتنمية الرقابة الذاتية بالمنظمة.

من هنا فالتوجيه المبدئي هو عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بماذا يجب عمله و معرفته، أو التأكد من كل فرد ببذل قصارى جهده في إنجاز العمل المناط به و هو ينطوي بصفة أساسية على عدد من العناصر أو المكونات هي :

- تحديد واجبات الأفراد.

- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.

- النصح و الإرشاد المستمر.

- تشجيع الأفراد.

- التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح تم وضعه بشأن حل مشكلة أو علاج انحراف معين.

- إصدار الأوامر و التعليمات.

إن ممارسة وظيفة التوجيه يتطلب توافر عدة أدوات و وسائل و من هذه الأدوات و الوسائل:

أ- **الاتصال:** إن التوجيه أساسا هو عملية إصدار تعليمات و إعطاء معلوماتة إيصالها للمرؤوسين، و يجب أن يفهم

المرؤوسين هذه التعليمات بالمعنى الذي يريده كل من المديرين، و الرؤساء، و يستخدمون الجزء الأكبر من أوقاتهم في عملية

الاتصال اليومية

1- محمد سعيد سلطان: المرجع السابق، ص ، ص 48-50 .



حيث تصل من 70% إلى 80% و هذا بهدف توجيه الجهود نحو التنفيذ السليم للأعمال ، و تكون هذه الاتصالات إما داخلية أو خارجية، و تكون الاتصالات داخلية في شكل أفقي من الأعلى إلى الأسفل، أو من الأسفل إلى الأعلى، أما الاتصالات الخارجية فتتضمن كافة الإجراءات التي تجري مع الجهات الخارجية، التي تتعامل معها، كالدولة. و تستند عملية الاتصال على مجموعة من الوسائل منها: الشفهية، الكتابية و المصورة.

**ب- القيادة:** يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بالتوجيه و التأثير في أفكار و مشاعر الآخرين و في سلوكهم عن طريق الاتصال بالمرؤوسين و تشمل القيادة على هدف يرغب القائد في تحقيقه، فهي توجيه سلوك الآخرين نحو غرض معين، و القيادة عملية تفاعل حيث لا توجد قيادة دون تبعية، و يجب أن يتجه التابع إلى الاتجاه الذي حدده له القائد، بالإضافة إلى هذا التفاعل لا بد أن يتصف بالاستمرارية و التكرار.

**ج- التحفيز:** فهم العنصر البشري يتطلب اهتماما ميزا من الإدارة، بحيث تدرك أهمية العلاقة الإنسانية كمحرك للسلوك البشري، و تصبح مسؤولياتنا تخطيط تلك العلاقات الإنسانية كقوة دفع، و يتوقف هذا على فلسفة الإدارة تجاه: نظام الاتصالات، نظام الحوافز.<sup>1</sup>

فوجود نظام كفاء للاتصال، له تأثير على تكوين العلاقات الإنسانية حيث يتم توصيل المعلومات و الأوامر و تنسيق الجهود، و بالتالي تخلق نوعا من الروابط و العلاقات بين كافة الأطراف، كما أن تصميم نظام فعال و إيجابي للحوافز يسهم في إثارة أنواع السلوك المطلوبة، و ذلك بالتعرف على رغبات الأفراد و حاجاتهم، و تحليل هذه الاحتياجات و تحديد أولوياتها، و هذا لضمان قوة فعالة على عمليات التأثير على سلوك الأفراد، و منه فإن تحقيق الأهداف في أي نظام يتوقف على الكفاءة الإدارية في توجيه و توحيد الجهد لكافة الأفراد.

### ثانيا / التدريب:

التدريب هو الجهد المخطط و المنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة، و تحسين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء.<sup>2</sup>

من هنا فالتدريب هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية و الإدارية، فبدون قوة بشرية مطورة و قادرة على استيعاب التغيير، لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.

إذ تتجلى أهمية التدريب أيضا في أنه يحسن من قدرات الفرد و ينمي مهاراته فإنه و من هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي و الاجتماعي للفرد و يزيد من درجة أمانة الموظف لذا نجد كل العاملين في المنظمة يحتاجون للتدريب فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها و يحتاج الموظف القديم لزيادة مهاراته و إدارة عمله بشكل أفضل.

1 أحمد ماهر: المرجع السابق، ص 40.

2 - عادل حرحوش صال و مؤيد سعيد سالم: المرجع السابق، ص 134.

يمكن القول أن للتدريب فوائد على مستوى المنظمة و على مستوى الفرد ، من بينها ما يلي<sup>1</sup> :

أ - فوائد التدريب للمنظمة :

- تحسين ربحية المنظمة.
- تحسين المهارات و المعارف الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
- تحسين معنويات العاملين.
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية.
- تحسين نوعية الإنتاج و زيادة كميته.
- تحليل التكاليف في المجالات الفنية و الإدارية.
- تنمية مناخ مناسب للنمو و الاتصالات بين العاملين في المنظمة.
- تخفيض الحوادث و إصابات العمل.

ب - فوائد التدريب للأفراد:

- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم و مهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
  - يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق و التوتر، و الاغتراب و الصراع داخل المنظمة.
  - يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية، و الاتصالية و الاتجاهات.
  - يفتح المجال للفرد نحو الترقية و التقدم الوظيفي.
  - يقلل التدريب من أخطاء العاملين و من حوادث العمل.
  - يتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل و الحديث و الاستماع.
  - يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي و الانجاز.
  - يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار و الثبات في حياة العاملين، و زيادة رغبتهم في خدمة المنظمة و الإخلاص
- لها ج - تصميم عملية التدريب:

إن تصميم برامج التدريب و موضوعاته و متطلباته هو جزء من تصميم عملية التدريب، و يعتمد نجاح هذه العملية في المنظمات على مدى التخطيط الجيد لها قبل و أثناء و بعد أن يأخذ التدريب الفعلي محله. و يجب أن ننظر إلى عملية تصميم نظم التدريب كعملية متعددة الأوجه و متماسكة، و تكمل بعضها البعض، فعملية التدريب تتكون من مجموعة مراحل تتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية و وضع الأهداف، ثم مرحلة التصميم و التدريب و تقويم فاعلية البرنامج التدريبي ، كما تتعدد طرق تدريب العاملين بتعدد الأهداف المتوخات من التدريب، فقد يكون التدريب لفترة قصيرة لا تتجاوز الأشهر و قد يتطلب الأمر اعتبار التدريب مستمرا و مؤقتا اعتمادا على طبيعة الهدف المراد تحقيقه.

1-احمد ماهر : المرجع السابق، ص 135..

يمكن تصنيف طرق التدريب إلى مجموعتين أساسيتين هما:<sup>1</sup>

\* التدريب في موقع العمل:

من أقدم الأساليب وأكثرها انتشاراً في المجال الصناعي، و سبب ذلك أن الصناعة تتصف بسهولة تعلمها في فترة قصيرة من ميزات هذا الأسلوب أن مسؤولية التدريب تتركز في شخص واحد بدلا من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية و المشرف على العامل، و المر الذي يزيد من فعالية التدريب، و من أكثر الطرق تجسيدا لهذا الأسلوب: التلمذة الصناعية، التدوير الوظيفي و التدريب الوظيفي المبرمج، و التوسيع الوظيفي.

\* التدريب خارج العمل:

هو إرسال الموظفين للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم الحالي عندما يتقضى بعض العمال مستويات عالية من المهارة، لا يمكن توفيرها عن طريق إظهارها المتقدم، إما لضيق الوقت أو لعدم توفر الجهاز التدريبي الكفاء لديها، من مزاياه أنه لا يترتب عنه أي تعطيل لعملية الإنتاج في المنظمة، و لكن يعاب عليه أنه باهظ التكاليف و يحتاج إلى درجة عالية من المهارة و الكفاءة كما يحتاج إلى تجهيزات خاصة في بعض الأحيان، و يمكن تحقيق هذا النوع من التدريب عن طريق المحاضرات و الندوات، و المؤتمرات و دراسات الحالة و تمثيل الدور و المباريات الإدارية و الوسائل السمعية البصرية.

ثالثا/ التحفيز :

هو العائد الذي تحصل عليه العامل نتيجة لتمييزه في أداء العمل، و يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عند تميزهم في الأداء، و إن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، و الحوافز وفقا لهذا المعنى، وسيلة تستطيع الإدارة بواسطته حث العاملين على أداء واجباتهم بصورة غير اعتيادية.

أ - أهمية الحوافز :

للحوافز أهمية كبيرة و تأثير فعال في عملية الإنتاج بشرط أن تستخدم استخداما حسنا، و في الوقت المناسب لها و يمكننا أن نحدد هذه الأهمية في النقاط التالي:<sup>2</sup>

- إن أول ما تهدف إليه الحوافز هو العمل على زيادة الإنتاج و العمل على سرعته لمقابلة مواقف معينة، كعمليات التصدير مثلا و مقابلة احتياجات الاستهلاك المتزايد، أو دفع عمليات الإنتاج طبقا لخطة موضوعة.
- تعمل الحوافز أيضا على تحسين نوع الإنتاج و جودته، أي تحسينه كما و كيفا.
- إن الحوافز تستخدم في كثير من الأحيان بغرض تشجيع العمال في التكاليف و الوصول بها إلى مستويات أدنى.
- تعمل الحوافز على تشجيع الابتكارات و الاختراعات لدى العمال الممتازين، و التي تؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج و تحسينه و خفض تكاليفه.

1 عادل حرحوش صال و مؤيد سعيد سالم: المرجع السابق، ص 145.

2 أحمد صقر عاشور: الإدارة القوى العاملة، دار النهضة، بيروت، 1989، ص. ص 104-105.

- ب - أما أهداف الحوافز فتتجسد في النقاط التالية:<sup>1</sup>
- تحقيق رضا العامل و إشباع حاجاته الضرورية و النفسية و الاجتماعية و ذلك بتحسين أحوال المعيشة و تحسين ظروف العمل المناسبة و خلق الجو المناسب للعمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم.
  - للحوافز هدف اجتماعي و آخر اقتصادي يرتبط كل منهما بالآخر ارتباطا وثيقا فالحوافز تعمل على تعبئة جهود مختلفة و تحقيق مستوى المعيشة الحسن الذي يليق به كإنسان يتمتع بالرفاهية و السعادة في مجتمع يسوده العدل و الكفاية.
  - إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
  - جذب العاملين إلى المنظمة.
  - تنمية روح التعاون بين العاملين و تنمية روح الفريق و التضامن بينهم.
  - تحسين صورة الإدارة أو المنظمة أمام المجتمع.
- ج - أنواع الحوافز:

يتخذ التحفيز مظاهر متعددة و يبدو في صورة مختلفة، تجسد طبيعة التسهيلات المتاحة للفرد العامل و المثار في نشاطه، و المستقيم في سلوكه، و كيفية تقديمها إليه، فهذه التشجيعات و التسهيلات أو ما يسمى بالحوافز يمكن تصنيفها على النحو التالي:

- من حيث نوعها: فردية، جماعية.
  - من حيث شكلها: مادية و معنوية.
  - من حيث أثرها: حوافز إيجابية و حوافز سلبية.
  - من حيث موقعها: مباشرة و غير مباشرة.
- د- معايير منح الحوافز:
- إن قياس و دراسة الآثار الفعلية لنظام معين يعتمد على عدة معايير و مؤشرات يمكن أن تقيم أنظمة الحوافز على أساسها و هذا المؤشرات هي: الأداء، المجهود، الأقدمية، المهارة و الموضحة كالتالي :
- 1. الأداء:** حيث يعتبر من أهم المعايير لمنح الحوافز يعني ما يزيد عن المعدل النمطي سواء من الناحية الكمية أو من ناحية الجودة.
- إن الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات من استخدام برامج تقييم الأداء للأفراد ما يلي<sup>2</sup> :
  - معرفة من يستحق الترقية.
  - معرفة مواطن الضعف في الأفراد حيث يتمكن من تكييف برامج التدريب مع طبيعتهم.
  - اكتشاف ذوي المواهب و الكفاءات العالية.
  - اتخاذ النتائج أساس لفصل الأفراد الذي لا يصلحون للعمل.

1 صلاح يومي: حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات، الجزائر، 1988، ص 107.

2 صلاح الدين عبد الباقي: المرجع السابق، ص 32.

- مساعدة الإدارة في معرفة درجة عدالة المشرفين في التحكم في مرؤوسيهـم.

- مساعدة الإدارة في توجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تتفق و مقدار كفايته الشخصية.

**2. المجهودات:** يصعب أحياناً قياس نتائج العمل و ذلك لأنه غير ملموس كما في أداء وظائف الخدمات، و الأعمال الحكومية، و إن نتائج شيء احتمالي الحدوث، و المقابل يمكن الأخذ في الحسابات مكافئة المجهود رغم أنها غير موضوعية في كثير من الأحيان.<sup>1</sup>

**3. الأقدمية:** و يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل و الذي ينجم عنها إتقانه لعمله نتيجة لتكرار ذلك العمل بصفة دورية و مستمرة و المهارة التي يكتسبها عبر الوقت و هذا يؤدي إلى إنتاج جودة أحسن بتكلفة أقل و وقت أقصر و لذا يجب مكافئة هذا العامل، و تكون في الغالب في شكل علاوات.<sup>2</sup>

**4. المهارة:** فهي مستوى من الإجابة و الإتقان لأنماط من التصرفات و العادات السلوكية التي يتطلبها أداء ذلك العمل و الاستفادة بالتطبيق العلمي لتلك المعرفة المتخصصة السابق تحصيلها، و يتوقف هذا المستوى من الإجابة إلى ما تتطلبه هذه النوعية من الأعمال و من توافر استعدادات و قدرات وضعت بالتدريب موضوع الحركة و الفعالية إلى أن توصلت إلى هذا المستوى، و لا شك أن التدريب على اكتساب هذه المهارات على اختلاف أنواعها و مستوياتها المطلوبة سواء كانت مهارات حركية أو عقلية أو غيرها وفقاً لنوع من الأنواع يؤدي إلى رفع مستوى الأداء القائم بذلك العمل عند غياب بقية الظروف.

1- إبراهيم عبد الهادي الميجي: الإدارة (مفاهيم، أنواعها، العمليات)، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 256-257.

1- صلاح الدين عبد الباقي: المرجع السابق، ص 329.

## 3-2-3/ أهمية و أهداف تنمية الموارد البشرية:

أولاً : أهمية تنمية الموارد البشرية

يعتبر العنصر البشري في الإدارة الحديثة المصدر الأساسي للقدرات التنافسية و أكثر الأصول أهمية و خطورة. إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية و فكرية و مصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات، و عنصر فعال قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر و الرأي و لذلك بدأت الإدارة المعاصرة تبحث عن مفاهيم و أساليب جديدة لتنمية تناسب مع أهميتها و حيوية الدور الذي تقوم به، حيث يعتبره البعض أصلاً ثابتاً من أصول المؤسسة، و هو مصدر الخير و العطاء على مر السنين و عليه يجب أن تتعهد بالاهتمام بتدريبه و تنمية إبداعاته. و تستمد تنمية الموارد البشرية أهميتها من طبيعة القرارات التي تكون أساساً لها و هي قرارات تتعلق بالعنصر البشري و تشمل على مختلف المهام و مجالات عمل إدارة شؤون الموظفين و بصفة خاصة فيما يتعلق بتخطيط القوى العاملة التي يقصد بها إعداد جداول أو مجموعة من الجداول تحدد فيها أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع و ذلك من خلال فترة مستقبلية.<sup>1</sup>

فخلال الثمانينيات و التسعينات، اتسمت فيها المهام الإدارية بالتعقيد لعدة أسباب تأتي في مقدمته، بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدات الابتكار و التطور، عدم الاستقرار البيئي، نتيجة لذلك فبتحديد و حصر احتياجات العاملين و إعادة تأهيلهم و شحن معارفهم و مؤهلاتهم الحديثة بشكل مستمر لمواكبة التطورات السريعة المستمرة التي يتميز بها عصرنا أو لتهيئة بعضهم لتولي مراكز أعلى مستوى و مسؤولية من السابق، أو بهدف التحسين المستمر في الأداء و الإنتاجية، و عليه تكون لعملية تنمية الموارد البشرية دور فعال و هذا في الحفاظ على المستوى التنافسي للمؤسسة أو رفعه.

ثانياً : أهداف تنمية الموارد البشرية:

تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- 1- إحداث التغيير في طبيعة الفرد بالشكل الذي يجعله أكثر استجابة للتقويم و أكثر استعداداً لتجمل سلوكياته تخدم المنظمة، و أكثر قبولاً للتضحية و الولاء لمنظمتها أو مؤسسته.
- 2- تحريك دوافع الإنسان و إعطاء كل ما هو ممكن من ولاء و وقت و جهد للمنظمة لتحقيق أهدافها و ذلك عندما تسمح له المؤسسة بتحقيق غايته، كالزيادة في الأجر أو الترقية.
- 3- مواجهة التحديات الخارجية للمنظمات بفعالية سواء فيما يتعلق بالتقدم التكنولوجي أو الآلي في مجالات الإنتاج

1- علي غربي و آخرون: المرجع السابق، ص 60-62.

أو التوزيع أو الاستهلاك أو وجود المنافسة.

4- المحافظة على المورد البشري من حيث التقليل من حوادث العمل أو تجنب التعرض للأمراض المهنية.

5- معالجة مشاكل العمل مثل حالات التغيب أو الانقطاع عن العمل أو كثرة الشكاوي و التظلمات.

و الأصل أن تنمية الموارد البشرية تستهدف كل الطاقات البشرية من مشغولين و بطالين، و كذلك القوى العاملة،

التي هي خارج قطاع العمل، كالطلاب مثلا إلا أن الملاحظ أن برنامج التنمية البشرية يهتم فقط بالمشغولين.

و يستخدم التدريب كأحد الدعائم الأساسية لتنمية الموارد البشرية و هو ليس هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة

لتحقيق هدف أو أهداف محددة، لذلك تركز عليه عملية تنمية الموارد البشرية أهدافها و الوصول بالأداء الإنساني في

العمل إلى أقصى حد ممكن.

**3-3 / الموارد البشرية في عصر المعلومات :**

إن اهتمام المؤسسة بالموارد البشرية و تطوير و تنمية استخدامها ينتج نظاما معلوماتي يخص الموارد البشرية ، و هذا من خلال توفير البيانات و المعلومات المتعلقة باليد العاملة ، المهام ، الأنشطة ، سياسات التوظيف و غيرها التي تساعد في اتخاذ قرارات سليمة تتعلق بفعالية استخدام المورد البشري ، و يتناول هذا المبحث بالدراسة ما يلي :

**3-3-1 / مفهوم و دور نظام معلومات الموارد البشرية**

أولا : مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية .HRIS.

يعرف نظام معلومات الموارد البشرية على انه : نظام متكامل يسمح بالحصول ، معالجة ، و تخزين ، كل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية و التي تشمل التسيير التنبؤي للعمال ، تسيير الموظفين ، تسيير العملية التكوينية ، تسيير الكفاءات ، المسارات المهنية للعمال ، و تسيير الأجور.<sup>1</sup>

و يعرف أيضا انه : نظام يعمل على جمع و تخزين البيانات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية ، و يعالج البيانات بتحويلها إلى معلومات ، ثم يعرض تقارير بالمعلومات للمستفيدين .<sup>2</sup>

و يمكن تعريفه كذلك : على انه احد التطبيقات الخاصة لقواعد المعلومات الالكترونية و البرامج الجاهزة ، التي تستهدف تحقيق الكفاءة و الفعالية .

و يقصد نظام معلومات الموارد البشرية : هو نظام يتضمن معلومات حول الموارد البشرية في المؤسسة ، يمكن الاستفادة في صناعة القرارات المختلفة و الخاصة بالموارد البشرية ، التدريب ، و التطوير ، و التحفيز ، و الترقية ، و التنقلات ... الخ .<sup>3</sup>

و يعرف كذلك : على انه مجموعة من الطرق و الإجراءات تعمل على إدامة سجلات الموظفين و الإشراف على مهاراتهم و الأداء الوظيفي ، و تدريب و دعم التعويضات ، و تطوير المسار الوظيفي.<sup>4</sup>

و تسيير oicsaC إلى نظم معلومات الموارد البشرية بأنها : الطريقة التي تقوم المنظمة من خلالها ب تجميع ، و صيانة ، و تحليل ، و إعداد تقارير المعلومات عن الأفراد و كذلك الوظائف . و يعرف كذلك بأنه نظام محسوب يستند على سلسلة من قواعد البيانات و التطبيقات يخزن و تصنيف و استرجاع و نشر المعلومات حول الموارد البشرية في المؤسسة .<sup>5</sup>

1 خلفلاوي شمس ضيات : متطلبات إدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات ، ملقى دولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ، 2011، جامعة الشلف ، ص 8 .

2 عماد صفوك جلود الرويلي : دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فعالية أداء إدارة الموارد البشرية ، دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين ، مذكرة ليل شهادة الماجستير ، جامعة المملكة العربية البحرين ، 2014 ، ص 74 .

3 سهيلم محمد عباس : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 322 .

4 محمد علي الروسان و منى محمد : دور نظم معلومات الموارد البشرية في الولاة التنظيمي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد السابع والثلاثون ، 2013 ، ص 10 .

5 عادل حرحوش : صالح مؤيد، وآخرون، الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، الطبعة الثانية ، عام الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، أردن ، 2006 ، ص 26 .



ثانيا : دور نظام معلومات الموارد البشرية

إن نظام معلومات الموارد البشرية دورا حيويا داخل التنظيم خاصة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية نظرا لما يقدمه من معلومات مفيدة لصياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات و من أبرزها ما يلي :

- نظام و تخطيط الموارد البشرية : إن لنظام معلومات الموارد البشرية دورا كبيرا بهذا المجال نظرا لما توفره من تسهيلات لإعداد الخطط التنبؤية بالاعتماد على الحاسوب والبرامج التي يحتويها ، خاصة الإحصائية منها قد تكون هذه الخطط طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل ، حيث يوجد حاليا في الأسواق العديد من البرامج المعلوماتية تساعد في تحويل البيانات الإحصائية كنظام SSPS، كما هناك كذلك بعض الإحصائيات المفيدة جدا في مجال النظم الخبيرة في مثل syraP للتسيير التنبؤي للأفراد العاملين .

- نظام المعلومات و عملية التوظيف : إن التنظيمات تستقبل حاليا إعدادا كبيرة من طلبات العمل يصعب معالجتها بالطرق التقليدية ، و هذا من شأنه أن يخلق صعوبة في الاختيار خاصة مع ما أتاحتها الشبكة العالمية من فرص دولية للتوظيف ، فنظم معلومات المحسوبة اليوم تسمح بمعالجة ومتابعة هذه الطلبات بشكل منتظم مع احترام المعايير المتعلقة بالتوظيف ، كما تسمح هذه النظم بإحصاء و جرد كل الكفاءات و المناصب المتوفرة داخل التنظيم .  
إن استخدام نظم معلومات المعتمد على تكنولوجيا المعلومات سهلت من هذه العملية فأغلب الطرق المستعملة في التوظيف و الاختبارات هي محسوبة متصلة بقاعدة بيانات ، بما يسمح بتعديل المعلومات بصفة مستمرة و هذا ما يؤدي إلى توفير معلومات دورية و حديثة على الأداء البشري مما يساعد على ترشيد القرارات.<sup>1</sup>

نظام المعلومات و تطوير الكفاءات : يعتبر مبدأ تطوير الكفاءات من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية ، و نظرا لأهميته فهناك من يرى أن محور إدارة الموارد البشرية هو تفجير الطاقات البشرية الكامنة داخل التنظيم ، و برامج التكوين تعتبر أهم مدخل مستعمل في هذا المجال ، و لقد استفادت عملية التكوين من التطورات الحاصلة بمجال المعلوماتية فهناك العديد من البرمجيات و التطبيقات المتوفرة الآن ، الغرض منها هو تنمية قدرات العاملين كنظام ، hguohT s'eraW  
D sisengaidediceD tnmeganaM للقيادة و التحفيز و تحديد الأهداف و إدارة الوقت ، برنامج  
snoisnemiD fo pihredael المتعلق بجوانب مختلفة في إدارة الموارد البشرية ، و برنامج

- edicedD لتطوير مهارات اتخاذ القرارات .
- كما تسمح الشبكة المعلوماتية بالعمل الجماعي و تخطي عقبات المكان و الزمان ، و هذا ما من شأنه توسيع دائرة المعرفة و الخبرات و تبادلها بين العمال ، كما تسمح الشبكات المعلوماتية اليوم بتلقي برامج تكوينية و دروس عن بعد و الاستفادة من خبرات الآخرين .

1 مراد رايس : أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة ، دراسة حالة مديرية الصيانة لسونطراك بالأغواط (DML) ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر ،

- نظم المعلومات و المسار المهني<sup>1</sup> : تسمح اليوم نظم المعلومات المحسوبة بمتابعة المسار المهني للعامل بطريقة سهلة و أكيدة و دون تكاليف عالية ، عن طريق الولوج الكترونيا انطلاقا من الحاسوب إلى قاعدة البيانات المتاحة حول الأفراد العاملين يمكن معرفة قدرات و كفاءات كل عامل و ما مدى تطوره في أداءه و عمله و ماهية المناصب و الأدوار التي يقلدها داخل التنظيم طوال مشواره العملي ، كما هناك بعض التطبيقات المعلوماتية للتقييم الذاتي و التي تسمح و تساعد الأفراد العاملين بصياغة مسارهم المهني و الحكم عليه ، فتتوفر في الأسواق مجموعة برامج في هذا المجال مثل reerac و reerac gninalp retneC ، كما أن هناك تطبيقات لأنظمة خبيرة في هذا المجال مثل amriM للتدقيق في إدارة الموارد البشرية ، و نظام syrapB للتسيير و التنبؤ للأفراد ، و نظام atunedA لتسيير تحركات تنقلات العامل خلال المسار المهني ، كما يمكن لهذه الأنظمة القيام بـ :

- التكوين : حيث يمكن للأنظمة الخبيرة المساهمة في تفعيل و تنشيط المجموعات ، التعليم ، إعداد و تحضير مخططات التكوين
- تحليل بيئة اجتماعية داخل العمل
- التدقيق في الموارد البشرية ( الاجتماعية )

- ظام المعلومات و الأجور ( المكافئة ) : عن طريق الحاسوب أمكن اليوم إعداد قوائم الأجور و المكافئات ، و حسابها في ظرف لحظات بعد ما كان يتطلب ذلك وقت طويل ، فالبرامج و التطبيقات المعلوماتية المتوفرة اليوم تساعد على تسريع عملية التقييم و وجودها ، حيث يوجد حاليا برامج متخصصة في هذا المجال تعمل على حساب الأجور ، تقييم أداء الأفراد خاصة بالنسبة للتنظيمات الكبرى أو العملاقة ، كما ساهمت هذه النظم في إضفاء طابع العدالة في منح المكافئات مثل نظم : emétsyS notiubirtat d ed ecnmarofreP lessuR و الذي يحتوي على مجموعة البرامج التي تساعد صناديق في حساب التعويضات و غيرها .

- نظم المعلومات و الأمن الصناعي : ساعدت نظم المعلومات في سرعة بث المعلومات على المخاطر التي يتعرض لها العمال نتيجة الاستعمال الخطأ للمواد الكيماوية أو مواد معينة ، حيث أصبح اليوم ممكنا توزيع آلاف بدل الملايين من المعلومات دون الحاجة إلى الملصقات ، حيث توفر هذه المعلومات في قواعد بيانات يمكن للعامل الاطلاع عليها في أي وقت و في أي مكان من خلال الشبكات المعلوماتية ، كما توجد كذلك في هذا المجال بعض التطبيقات للنظم الخبيرة مثل نظام <IDS> ssertS sisnogID yrotnevL المخاطر المحتملة و تقديم كذلك النصائح للتعامل مع هذه الأنظمة ، كما توجد حاليا مجموعة أقراص مضغوطة تحتوي و الذي يساعد في تشخيص و تحديد معلومات عن المنتجات الكيماوية و كيفية استخدامها خاصة في الصناعة الكيماوية ، و المخاطر التي تنجم عن سوء استعمال هذه المنتجات و طرق الحذر منها ، و النصائح في حالة وقوع خطر ، هذه المعلومات يمكن إدماجها في قاعدة بيانات المؤسسة ليستفاد منها من طرف الجميع عن طريق

- الشبكة الداخلية ، و هذا ما من شأنه أن يساعد في نشر المعرفة و تنميتها ، و تقليل تكاليف الأخطار و حوادث العمل و تكاليف التخزين .

1مراد رايس : مرجع سبق ذكره، ص 129.

- نظم المعلومات و العلاقات العالمية : لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات ( حواسيب محمولة ، الهاتف النقال ، الشبكات المعلوماتية ) على سرعة تفاعل و دوام العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم و خارجه متحديا في ذلك حاجز الزمن ، المكان ، اللغات ، الثقافات والمستويات العلمية ، فعن طريق تكنولوجيا المعلومات اليوم أمكن بمقدور أي شخص الاتصال الفرض الذي يريده دون الحاجة إلى التنقل من مكتبه ، فمدير التسويق مثلا الحصول على معلومات عن المخزون أو الإنتاج انطلاقا من حاسوبه الشخصي عن طريق التراسل الالكتروني من خلال خدمات شبكة الانترنت ، و هذا بين مختلف المصالح و الإدارات كما أمكن للعمال التحاور مع رؤساء هم ومرؤوسيهن عن طريق الشبكة وعقد الاجتماعات كل في مكانه ، وفي الوقت الحقيقي كما ساعدت كذلك الشبكة على تفعيل عمل المجموعات بما أصبح يعرف اليوم جماعات العمل أو العمل الجماعي ، وهذا ما يجعل الأفراد متماسكين في عملهم وعدم الشعور بالوحدة و العزلة أثناء العمل ، وهذا يعزز العلاقات العمالية بين الأفراد ، كما لا ننسى كذلك أن هذه الشبكات عززت عمل التنظيمات غير الرسمية وديناميكية الجماعات وهذا ما يزيد من درجه وقوه التماسك بين أعضائها ، وهذا ما يوضع كتحدٍ آخر في وجه إدارة الموارد البشرية و الإدارة ككل في عصر المعلومات.<sup>1</sup>

### 3-2-3 مزايا نظام معلومات الموارد البشرية

قد كان لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في أنظمة معلومات داخل التنظيم آثار ايجابية على مختلف نواحي العمل خاصة المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية ، فقد ساعدت نظم معلومات الموارد البشرية في ترشيد والتحكم في تدفق المعلومات وهذا بدوره سيؤثر إيجابا على تنافسية التنظيم ، حيث يساعد في خلق القيمة ويمكن إبراز أهم الآثار الايجابية في النقاط التالية :

**أولا :** تقليص الآجال و الوقت وهذا راجع بطبيعة الحال إلى السرعة التي يتم بها معالجته المعلومات عن طريق الحاسوب ، حيث يستطيع القيام بملايين العمليات في لحظات قصيرة جدا عوض المعالجة التقليدية التي كانت تأخذ زمن طويلا و عملا شاقا ، حيث أمكن اليوم الاطلاع و إجراء العديد من المعالجات في ما يخص ملفات العاملين وتحرير التقارير والمراسلات في وقت وجيز جدا .

**ثانيا :** التحكم في التكاليف ، لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات بإدخال النمط الالكتروني في الأعمال الإدارية بمعنى أن كل أوجه الأنشطة الإدارية اليوم المتعلقة بالموارد البشرية وغيرها أصبحت تتم عبر الشبكة دون الحاجة إلى أوراق وتكاليف الطبع والحفظ ، وهذا من شأنه المساهمة مباشرة في التحكم في التكاليف و التقليل من استهلاك الأوراق والحبر و غيره من المواد .

#### ثالثا : جودة القرارات

لقد ساعدت نظم معلومات البشرية اليوم على سرعة وجوده تداول المعلومات بين الأفراد ، وهذا ما من شأنه ضمان اتخاذ قرارات صائبة وفعالة خاصة تلك المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم ، فالمعلومة النافعة هي التي تتوفر في المكان والوقت المناسب وعند الشخص المناسب ، وهذا مؤشر على جودة النظام وفعالته داخل التنظيم خاصة وظيفة حساسة كوظيفة الموارد البشرية .

1 مراد رابيس : نفس المرجع ، ص-ص 128 - 129.

رابعاً : العمل الجماعي

وهو مصطلح جديد ظهر حديث خاصة مع غزو تكنولوجيا المعلومات عالم الأعمال وسيطرة نظام معلومات على محتوى الأنشطة داخل التنظيم ، وهو يشير إلى : برامج تمكن مجموعه مستخدمين بالعمل الجماعي في نفس المشروع دون أن يكونوا مجتمعين أو متواجدين فيزيائيا ، أي مجموعة الطرق والإجراءات والبرامج و البنى المعلوماتية تسمح للأشخاص المنظمين لنفس العمل أو المحتوى الوظيفي بالعمل وبأقصى كفاءة ، وهذا ما من شأنه أن يرشد عمل الأفراد خاصة في بعض الأنشطة التي تتطلب وجود الجماعة كالبحت والتطوير، كما تكمن هذه البرامج في عقد الاجتماعات عن بعد و تفعيل عمليه الاتصال اللحظي ، وتقليل تكاليف التنقل و الإيواء وغيرها و هذا بطبيعة الحال يكون له اثر ايجابي في خلق القيمة المضافة .

خامساً : تميم رأس المال البشري

لقد وفرت نظم معلومات إمكانية غير مسبقة للأفراد في مجال تنمية وتتميم القدرات والكفاءات البشرية ، حيث أتاحت خدمات التعلم عن بعد التكوين عن بعد وذلك عن طريق الشبكات المعلوماتية وهذا يساعد في نشر المعرفة والمعلومات للأفراد والعاملين ، كما أدت هذه التطبيقات إلى ظهور مصطلح إدارة علاقات العمال والذي يشير إلى أن العامل هو زبون داخلي ، ينبغي تتبع رغباته وحاجاته بأجمع الطرق وأسرعها حتى يتمكن هذا العامل من الاستجابة لرغبة الزبائن الخارجين أكثر وبشغف كبير ، كما أمكن من الشبكات الداخلية إسناد بعض المهام الإدارية إلى العامل بنفسه ، متابعه ملفه ، مساره المهني ، تحرير العطل و تعديل العنوان والهاتف ... الخ ، وهذا ما يؤدي إلى تمكين العاملين أكثر و شعورهم بالمسؤولية أكثر ، كما تساعد على تقليل التكاليف .

سادساً : تدفق العمل

لا يوجد تعريف محدد لهذا المفهوم الجديد الذي ظهر خاصة مع غزو تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في عالم الأعمال خاصة نظم المعلومات الحوسبة ، لكن يمكن القول أنها برمجيات إدارة مراحل العمل وقياسها وتسجيلها وتنسيقها ومراقبتها ؛ ويعني ذلك أن الأشخاص المناسبين يستلمون المعلومات الصحيحة في الوقت الصحيح فهو يقدم العون للموظفين على اختلاف وظائفهم ويقبل تطبيقات متنوعة ، كما يحقق تدفق العمل المزاي التالية :

- تمكنا هذه البرمجيات من التحقق من أن الوثائق تنتقل إلى وجهتها الصحيحة .
- إمكانية العمل على وثيقة واحدة في زمن واحد من طرف العديد من الأشخاص هذا يقلص من تكليف الطبع والتوزيع .
- سرعة انتقال المعلومة بين الأفراد .
- متابعة سريان العمل ومعرفة نقاط الخلل في العمل ، وهذا يساعد على معرفة وتحديد الاحتياجات التدريبية ... الخ. وهذه الإتمنة تتطلب أساسا جودة و فعالية نظام المعلومات في مختلف الإدارة والمصالح وتوفر كفاءات بشرية قادرة على التحكم في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم ، حيث بينت الدراسات أن العوامل الإنسانية أكثر العوامل عمل لأتمنه الإدارة وليست العوائق التقنية هي السبب <sup>1</sup>.

1 مراد رايس ، نفس المرجع ، ص 131 - 132 - 133 .

### 3-3-3 : المهارات البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات

إن التحولات الجذرية التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات في عالم الأعمال غيرت وجهة نظر تجاه العديد من المفاهيم الأساليب والطرق التي تؤدي بها المهام ، وبطبيعة الحال فإن المهارات البشرية اللازمة لتأدية هذه المهام سوف تتغير كذلك استجابة لهذا التحول في الوسائل والإمكانات ، فإعتمادات المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات جعلها تحتاج إلى قوى عاملة جديدة تختلف جذريا .

#### أ / المهارات البشرية

تعرف المهارات البشرية على أنها مجموعة المعارف وقدرات العمل و سلوكيات مهيكلة منظمة تبعا لهدف معين و وضعيات معينة. كما تعرف كذلك أنها قدرة الفرد لترجمة معرفة ما في عمله ، بحيث تسمح بتحقيق النتائج المرغوبة أو المتوقعة في حين هناك من ينظر إليها على أنها مجموعة المعارف و القدرات والاستعدادات الخاصة للفرد أو المجموعة المكتسبة بالممارسة المهنية والأداء المكتسب<sup>1</sup>.

وتعرف كذلك المهارة هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد ، وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه ، وتحدد المهارات المطلوبة كالقدرة على التحليل والتفكير والتكيف والابتكار والقدرة على تدريب ... الخ<sup>2</sup>.

و تعرف أيضا على أنها مجموعة القدرات الفكرية والجسدية للفرد أو المجموعة والتي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه<sup>3</sup>

#### ب / مميزات المهارة البشرية

**ب-1 /** هناك من المميزات للمهارة البشرية يمكن إعطاؤها على النحو التالي :

- المهارات ليست ملموسة ولكن لها نتائج ملموسة .
- تتعلق بالوضعية التي يوجد فيها الفرد بمعنى أنها تختلف من وظيفة لأخرى و من مستوى لآخر .
- نتيجة التفاعل بطريقه ديناميكية بين العلم ، المعرفة ، الممارسة ، نمط التفكير و القدرة الذهنية .
- قابله للتحويل فكما أمكن نقلها من أفكار إلى أساليب عمل ( طريقة ) ، فإنه يمكن نقلها من فرد إلى آخر عن طريق التكوين والممارسة .

1 مراد رايسن، مرجع سبق ذكره، ص 134 .

2 حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر ، قالة ، الجزائر، 2004 ، ص 26 .

3 كمال عبد الحميد زيتوني : تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال ، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر ، 2002 ، ص 25 .

- إن المهارات تختلف من مستوى لآخر داخل التنظيم .

### ب-2 / المهارات البشرية داخل التنظيم<sup>1</sup>

حسب تصور treber atzk يوجد مهارات أساسية داخل التنظيم هي المهارة التقنية الفنية ، المهارات الإنسانية الاجتماعية و أخيرا المهارات التصورية النظرية .

\* المهارات الفنية التقنية : وهي التي تشير إلى قدرة الفرد لتأدية ما هو مطلوب منه في مهام متخصصة ، تتطلب معرفة معينة أو خبرة مكتسبة عن طريق التكوين أو الخبرة العملية (الممارسة) ، فهذه المهارات تسمح بالاستعمال الفعال للطرق و الأساليب و الإجراءات المختارة تبعا للمهام الواجب أداؤها ، إذا فإن هذا النوع من المهارات يرتبط أساسا بالتعامل مع الأشياء المادية و العمليات ، و تشير هذه المهارة إلى القدرة على استخدام الوسائل و الأدوات و الإجراءات ... الخ و الخاصة بانجاز العمل .

\* المهارات الإنسانية ( الاجتماعية ) : و هي التي تشير إلى القدرة في التعامل مع الآخرين بطريقة جيدة بحيث تكون هنا للفرد القدرة على كسب ثقة الآخرين ودعمهم والتزامهم وولائهم وهذا يتطلب قدرة على الاتصال و التفاوض و الاجتماع ، فهذه المهارات في الوقت الحالي تعتبر بالغة الأهمية بالنسبة للمديرين اليوم ، خاصة مع الانفتاح العالمي ، فالعامل اليوم يجد نفسه خاصة في الشركات العالمية يتعامل مع آلاف العمال من شخصيات وأعراف واديان مختلفة ، لذا ينبغي أن تكون لديه دراية بهذه المهارات حتى يوفق بين هذا المزيد أو التنوع البشري ، مما يسمح بتحقيق الأهداف و تلبية حاجاتهم و هذا النوع من المهارات يعني كذلك القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات وقيادتهم .

\* المهارة النظرية ( التصورية ، إدراكية ) :

تشير هذه المهارة إلى القدرة على التنسيق و تحقيق التكامل والربط بين الأنشطة ، ومصالح المنظمة من خلال النظر إلى المنظمة بمنظور شمولي .

إن كل المهارات السابقة التي ذكرها Ztak.R لها أهمية معينة بالنسبة للمستوى الإداري للشخص ، حيث إن المهارات التقنية لها أهمية كبرى في المستويات الدنيا ، في حين إلى أن المهارات النظرية لها أهمية كبرى في المستويات العليا نظرا لأنها تنطوي على اتخاذ قرارات كبرى طويلة الأجل تتعلق في الكثير من الأحيان بمصير التنظيم ككل ، فهي المستوى المسؤول بوضع الرسالة الإستراتيجية ، أما المهارات الإنسانية و نظرا لأهميتها فإنها تتعلق تقريبا بكل المستويات ، ولكن بدرجة أكبر بالمستوى الأوسط لأنه المسؤول على التنسيق والربط بين مختلف المستويات ، لكن هذه المهارات لها أهمية أقل في المستوى الأعلى والأوسط.

1 مراد رايس ، نفس المرجع ، ص 13

### 3-3-4 / دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية المهارات البشرية

لقد أصبحت تحظى التنمية البشرية وتطوير الأداء البشري بأهمية كبيرة في وقتنا الحالي خاصة مع المنافسة الشرسة التي يعرفها قطاع الأعمال ، لذا فإن السبيل الوحيد لأي تنظيم للبقاء هو العمل على تطوير الكفاءات البشرية المتاحة و الكامنة داخله ، وفي هذا المجال ساهمت تكنولوجيا المعلومات مساهمة فعالة حتى أصبحت تدرج ضمن المؤثرات الفاعلة في عملية التنمية البشرية وهي درجة التحكم في هذه التكنولوجيا .

إن العملية التكوينية تعتبر السبيل الأمثل لغرض رفع وتنمية قدرات الأفراد و لقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات هنا مساهمة عظيمة ، لذا سوف نعمل للحديث عن الإيجابية التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال وهذا من خلال مراحل ثلاث هي :

- مرحله التخطيط والإعداد للمرحلة التكوينية .
  - مرحله تنفيذ العملية التكوينية .
  - مرحله قياس أو تقييم كفاءه العملية التكوينية .
- أولاً :** مرحلة التخطيط والإعداد للعملية التكوينية .

لقد ساهمت نظم المعلومات الحديثة في تفعيل و ترشيد عمليه التخطيط للعملية التكوينية ، وذلك بتوفيرها لمعلومات حديثة ، وفي الوقت الحقيقي للمشرفين على هذه العملية وذلك في ما يخص :

#### 1- قياس احتياجات : وذلك بتوفير معلومات عن :

- الأهداف والتوجهات والسياسات المتبعة ، وتحليل عناصر القوة و مواطن الضعف ، وهذا أحد المدخل الأساسية لتحديد الاحتياجات .

- أتاحت شبكه الانترنت إمكانية معرفة عناصر التحليل الاستراتيجي بصورة يمكن من خلالها تحديد عناصر القوة ومواجهة مواطن الضعف عن طريق التكوين بما يستجيب للتوجهات الجديدة .

- أتاحت شبكه الانترنت إمكانية تحديد التغيرات الخارجية ، والتعرف على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها ، وبصورة يمكن من خلالها تحديد الجديد من الاحتياجات مع الاستفادة من الفرص و تفادي المخاطر .

- أتاحت شبكه الانترنت إمكانية تتبع إجراءات العمليات المختلفة ، و تحديد نقاط الاختناق وأسبابها ، وهي ناتجة عن نقص الخبرة والمهارة ، وهذا ما يمكن من التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات .

#### 2- التخطيط للاحتياجات :

وتلعب هناك تكنولوجيا المعلومات دورا حيويا وهذا من خلال :

- إن شبكة الانترنت تتيح للمديرين المسؤولين عن العملية التكوينية معرفة برامج وخطط العمل و الإنتاج لكافة الإدارات الأخرى ، وهذا يمكن وضع خطط واقعية لتنفيذ هذه البرامج .

- تتيح بعض برامج الحاسبات وضع خطط مسبقة للعملية التكوينية أو المساعدة في ذلك ، حيث توجد بعض البرامج الإحصائية المساعدة في ذلك مثل : SSPS ، كما هناك كذلك بعض الأنظمة الخبيرة المتاحة مثل syraP ، التسيير التنبؤي للأفراد العاملين .

- تتيح إمكانيات الوسيط الذكي إمكانية التخطيط الديناميكي للبرامج التدريبية ، بصوره المناسبة مع الواقع الحقيقي<sup>1</sup> .
- 3- تحديد أسلوب ومتطلبات التنفيذ : حيث تتيح الشبكة العالمية الانترنت إمكانية التعرف على البرامج التدريبية المتاحة عالميا ، وخطط تنفيذ هذه البرامج وأساليب تنفيذها وتكلفتها ، بحيث يتمكن المسؤول من تحديد الأسلوب الأمثل لتنفيذ .
- 4- إعداد المحتوى :

يعتبر إعداد المحتوى العملية التكوينية أمرا غاية في الأهمية ، لذا ينبغي وضع البرامج التكوينية وموادها التعليمية بعناية شديدة بحيث تناسب الهدف من العملية ، وكذلك مستوى الأفراد المكونين ، وتكنولوجيا المعلومات ساعدت على ذلك من خلال :

\* أن الشبكة العالمية ساهمت بإثراء وإعداد المحتوى ، وذلك بالاستفادة من النماذج المتاحة على الشبكة ، فهناك الآن العديد من البرامج المعلوماتية التي تسمح بإثراء العملية التكوينية .

\* أن الغرض من تصميم هذه البرامج هو توفير علمي أكاديمي يعمل على تنمية قدرات الأفراد العاملين سواء القيادية منها أو اتخاذ القرار أو التفكير الاستراتيجي ، ... الخ .

#### ثانيا: مرحله تنفيذ العملية التكوينية

ساعد تكنولوجيا المعلومات بطريقه فعالة في تنفيذ البرامج التكوينية ، حيث أتاحت طرق تختلف تماما عن الطرق التقليدية ، حيث وجدت هذه الأخيرة أنماط جديدة وسهلة في ممارسة العملية التكوينية في كافة مراحلها وذلك وفق ما يلي :

1- التكوين عن بعد :

التكوين عن بعد طريقه اكتساب المعرفة من خلال الآخرين ، فالتكوين عن بعد ليس له حدود معينة أو وسيلة واحدة ، فأى حصة تلفزيونية ، شريط فيديو أو برنامج معلومات يعتبر تكوين عن بعد ، إن الدور المهم للتكوين عن بعد هو تسهيل وتبسيط العملية التكوينية ، فالיום وعن طريق الشبكة أصبح بمقدور أي شخص تطوير كفاءاته بمختلف أنواعها دون الحاجة للتواجد المكاني ، حيث توجد على الشبكة تنظيمات افتراضية تعمل على مد الأفراد المشتركين فيها بالمحاضرات والدروس القيمة حول المجال المطلوب ، كما يمكن تعميم هذه البرامج التكوينية داخل التنظيم عن طريق الشبكة الداخلية حتى يستفيد منها عدد كبير من العمال ، فالتكوين عن بعد لا يهمله عدد المتكويين فالقاعات هنا قاعات افتراضية مبنية على الشبكة ، ولعل من أهم مميزات التكوين عن بعد بالاعتماد على الشبكة الداخلية هو طبيعة التفاعل الذي يعادل في تأثيره الواقع الحقيقي ، فعن طريق تطبيقات الواقع الافتراضي أمكن خلق بيئة افتراضية للتكوين والعمل تحاكي الواقع الحقيقي في درجه التأثير والتعامل ، وهذا ما يسمح بتحسين نتائج أحسن خاصة في بعض الميادين الحساسة كالطب ، الطيران والكيمياء ... الخ ، وهذه الميادين لا تكتفي فقط بالدروس النظرية ولكن بدرجة أكبر بالتطبيق .

1 خلفلاوي خمس ضيات :مرجع سبق ذكره ، ص 38 .



إضافة إلى ما سبق ذكره فان التكوين عن بعد يمنح المزايا التالية :

أ- انه موجه للعمال في مكان إقامتهم أو في ترحالهم .

ب- انه يسمح بمتابعة العملية التكوينية وفق الأوقات المناسبة بحيث يمكن متابعتها في :

\* يمكن متابعتها خارج أوقات العمل أو أثناء الراحة والعطل أو في أي وقت ... الخ<sup>1</sup> .

\* اختيار موضوع التكوين حسب النقاط الغامضة لدى المتكون .

ج - تسمح بالقيام بالعملية التكوينية وفق الإمكانيات المالية والاقتصادية .

2- التكوين بالمنزل :

حيث سمحت هنا تكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام الوسائط المتعددة مع إمكانية تنميه المهارات بالاعتماد على النفس ودون الحاجة للاتصال بشبكة المعلوماتية ، فالآن توجد عدة برامج تساعد على التنمية الذاتية ، كما هناك عدة برامج تليفزيونية و قنوات متخصصة في تنميه مهارات الأفراد في مختلف المجالات ، ولعل أهم هذه القنوات في العالم قناة trams twa، وقنوات النيل المتخصصة ، والتي تعمل على بث برامج غنية المحتوى و التي تتماشى مع المقاييس العالمية ، ومن طرف محاضرين عالميين ، تتماشى مع تغيرات العصر ونظرا لما تتيحه الوسائط المتعددة من تفاعل ، فإنها يمكن أن تمثل طفرة في أساليب تقديم المادة العلمية .

3- التكوين المستمر :

لقد جعلت تكنولوجيا المعلومات من العملية التكوينية هوية ، يستطيع أي فرد ممارستها دون إنقطاع على مدى حياته ، خاصة مع وقتنا الحالي و الذي يتميز بسرعة التحولات و التغيرات فيه ، فأتماط و طرق العمل اليوم تشهد طفرات نوعية غير مسبوقه تجعل من المهارات التي نتعلمها منذ فترات قصيرة .

4- التكوين أثناء العمل :

إن هذا النمط من العملية التكوينية معروف سابقا لكن بشرط الانقطاع عن عمله و توجيهه لمتابعة برنامجه التكويني ، لكن مع تكنولوجيا المعلومات حولت العملية التكوينية أثناء وقت العمل نفسه دون الانقطاع عن العمل . فتكنولوجيا المعلومات تتيح اليوم إمكانية تنفيذ البرامج التكوينية بالموازاة مع العمل الحقيقي دون شعور الفرد بالفارق بين ما يقوم بتنفيذه فعلا للوظيفة و ما يقوم بتنفيذه للتكوين حيث التفاعل بين المستخدم و قاعدة البيانات حقيقية في حالة العمل و بين المستخدم و قاعدة البيانات هيكلية عن التكوين ، و هذا ما يمكن التنظيم من الاستفادة من إنتاجية العامل حتى أثناء المرحلة التكوينية ، و بالتالي تقليل التكاليف نتيجة استغلال مخرجات العملية التكوينية أثناء القيام بها ، و الحكم على مدى فعالية البرنامج التكويني قبل الانتهاء منه .

5- التكوين وفق المستوى :

حيث تتيح تكنولوجيا المعلومات و نظرا لما تقدمه من تسهيلات و مزايا إمكانية تقديم برامج التكوين بأكثر من مستوى من الأبسط ، متوسط ، المتقدم تبعا لطبيعة و قدرات المتلقي ، حيث يقوم البرنامج بالاستعانة على مجموعة اختبارات و

1 أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره ، ص 47 .

تطبيقات الذكاء الصناعي و الأنظمة الخبيرة في تحديد مستوى الطالب ، و نقاط القوة و الضعف فيه ، و تقدم له المادة التكوينية بطريقة تناسب مستواه مع مراعاة تغير المستوى مع تقدم الدارس في البرنامج التكويني ، و هذا يخض المتكون من الضغوطات النفسية نتيجة عدم ملائمة في كثير من الأحيان البرنامج التكويني لنقاط ضعفه أو احتياجاته هذا من جهة ، و من جهة أخرى فإن هذا سيساعد على ترشيد السياسة التكوينية ككل .

ثالثا : مرحلة التقييم :

لقد ساهمت التكنولوجيا المعلومات في إثراء و تسريع مرحلة تقييم العملية التدريبية ، حيث يمكن أن نلخص ذلك في ثلاث نقاط و هي :

01- تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية تقييم مستمر لكفاءة العملية التدريبية من خلال التفاعل بين المستخدم و البرنامج التكويني بصورة كاملة يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة و الضعف .

02- تتيح برامج التكوين الذكية إمكانية تتبع المتكون في جميع حالات التكوين ، حيث يقوم البرنامج الذكي بتجميع و توفير جميع المعلومات أثناء العملية التكوينية و ليس فقط أثناء المرحلة التكوينية .

03- تتيح إمكانية شبكات العمل الداخلية الانترنت أساليب تدفق العمل Wlofkrow إمكانية قياس تدفق العمل قبل العملية و بعدها لمعرفة القيمة الفعلية للعملية و ليس النظرية فقط .

و عليه يمكن القول في الأخير أن تكنولوجيا المعلومات غيرت في عملية تنمية الموارد البشرية في النواحي التالية :

أ - أوجدت نمطا جديدا لمتطلبات العملية التكوينية ألا و هي نمط قائم على المعرفة ، فالكفاءات البشرية اليوم لم تعد تلك التي تتحكم في الأمور التقنية للعمل فقط ، بل بالعكس يعمل النموذج التكويني على تطوير المهارات الفكرية و الذهنية لدى الأفراد ، خاصة و أن أغلب المهام التقنية الروتينية داخل التنظيم قد تم إسنادها بصفة تكاد تكون كلية للآلة .

ب - أوجدت تكنولوجيا المعلومات أساليب جديدة للقيام بالعملية التكوينية ، فأصبحنا نسمع بالواقع الافتراضي ، تكوين عن بعد ، تعلم عن بعد ... الخ ، كل هذه الأنماط الجديدة في التكوين أثبتت جدارتها خاصة في الدول المتقدمة عند تطبيقها و خاصة أنها أساليب تفاعلية .

ج - أوجدت تكنولوجيا المعلومات نمطا جديدا للمنظمات او الهيئات المشرفة على العملية التكوينية فأصبحنا نسمع بمؤسسات بلا حدود ، فمقرها و حدودها هي الشبكة تمنح شهادات عالية الجودة و معترف بها عالميا .

# 4- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

1-4 ماهية الإدارة الإلكترونية و إدارة الموارد البشرية.

1-1-4 مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

2-1-4 أهداف و أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

3-1-4 مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

2-4 متطلبات، تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

1-2-4 متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

2-2-4 نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

3-2-4 تحديات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

3-4 الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأهم التغيرات التي تفرضها.

1-3-4 فوائد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأساليب نجاحها.

2-3-4 التغيرات التي تفرضها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

3-3-4 تدريب و تشغيل العناصر البشرية في الإدارة الإلكترونية و أهم المعوقات في ذلك.

## 4 - / الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

شهدت الحقبة الحالية اتساع دور العمل المعرفي على حساب العمل العضلي بشكل حاسم إذ أصبح يطلق مع عدة مفاهيم، الأعمال (e) عليها الحقبة المعرفية، أو عصر المعلومات والمعرفة ولقد ساد استعمال حرف (e) التسويق الإلكتروني، (e-commerce) التجارة الإلكترونية (e-business) الإلكترونية إلى غاية انتقال العدوى لوظيفة إدارة الموارد البشرية التي، (e-banking) البنوك الإلكترونية، (marketing) ومن خلال هذا المبحث سيتم (e-HRM) أصبح يطلق عليها تسمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التطرق لمفهوم الإدارة الإلكترونية عامة ثم مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأهميتها، كذلك إلى متطلبات ومجالات هذه الأخيرة

**1-4 / ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية**

## 1-1-4 / مفهوم مدخل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إن مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية **E-MRH**، له تعريفات ومسميات تحمل نفس المعنى، فمنهم من يطلق عليه في الدراسات الأدبية الأجنبية المصطلح **e-HR**، **e-HRM**، **Virtual HR**، **HR Intranet** أو **web-Based HR**، وغيرهم من الباحثين يطلقون عليه آخر يسمى **Computer-Based HRM**، بالإضافة إلى آخرين يطلقون عليه **HRPortals**، وقد تم استثناء مسمى نظم معلومات الموارد البشرية **SIRH** نظراً لوجود اختلاف جوهري بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ونظم معلومات الموارد البشرية، بأن هذه الأخيرة موجه نحو خدمة إدارة الموارد البشرية نفسها، أي أن مستخدم هذا النظام هم في الغالب من موظفي إدارة الموارد البشرية بغرض تطوير الخدمات المقدمة للمنظمة حيث تعتبر أنظمة معلومات الموارد البشرية عاملاً رئيساً في إعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة، وذلك من خلال الاعتماد بشكل كبير على البيانات الدقيقة وسرعة وصول المعلومات إلى أصحاب القرار، بينما في نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، فإن الفئة المستهدفة هم العاملين خارج إدارة الموارد البشرية سواء كانوا مدراء أو موظفين، بحيث تقدم خدمات الموارد البشرية أو الإنترنت للاستخدام من كافة العاملين في المنظمة.

ويمكن تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها طريقة لتنفيذ إستراتيجيات إجراءات و سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال دعم موجه مباشر معتمداً على تقنيات الويب

ويمكن تعريفها بأنها تطبيق أي تكنولوجيا تمكن المدراء والعاملين من الدخول المباشر إلى إدارة الموارد البشرية وخدمات المنظمة الأخرى من أجل الاتصال، تقنين الأداء، إدارة الفرق، إدارة المعرفة وتعليم ولأغراض إدارية أخرى.<sup>1</sup>

أو على أنها تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، والذي سيسهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانيات الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع، وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات.

وتعرف أيضاً بأنها المظلة التي تغطي كل الآليات والمضامين الممكنة للتكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بهدف خلق القيمة للموظفين ولالإدارة الموجودة في المنظمات.<sup>2</sup>

1 الكاهلي عماد محمد الحسن : الدوافع و المؤثرات عي استخدام نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ، مذكرة ليل شهادة ماجستير ، جامعة اليرموك ، إربد ، سنة 2012 ، ص 38 .

2 هوبكنز براين و ماركهام عس : الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، ( ترجمة خالد العمري ) ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، طبعة 2006 ، ص 18 .

وهذا التعريف يقترح التكامل بين أربعة جوانب هي :

\* **مضمون نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :** أي التركيز علي ممارسات كل من الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة والربط بينهما .

\* **تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :** حيث التركيز علي عملية تبني نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومدى ملائمتها للعاملين في المنظمة .

\* **الموظفين المستهدفين والمدراء:** حيث التركيز علي أصحاب المصلحة بشكل محدد، حيث يجب الذهاب بالتركيز أبعد من قسم الموارد البشرية أو حتى علي المنظمة وتركيز علي المديرين التنفيذيين والموظفين الذين يستخدمون تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بشكل كبير .

\* **عواقب استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :** وهذه متعددة المستويات حيث يؤدي تطبيق النظام إلى خلق القيمة ليس فقط علي مستوي المنظمة بل علي المستوى الشخصي لمستخدمي النظام أيضاً ويمكن تبني هذا التعريف لكونه يغطي كل جوانب التكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات كما يركز أيضاً على الفئة المستهدفة من تطبيق النظام سواء كانوا موظفين عاديين أو مدراء بالإضافة إلى التنويه إلى أن التكنولوجيا المعتمدة علي الويب تخلق القيمة للمنظمة ولأفراد العاملين أيضاً<sup>1</sup>.

#### 4-1-2 / أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

##### أولاً : أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إن تغير القوى والعوامل المؤثرة على المنظمات وقضايا العولمة ،تغير النظرة من الوظيفة الأمنية إلي المهنة الأمنية ،ارتفاع معدلات التعليم في العالم وتغير نوعية القوى العمل المطلوب ، كل ذلك كان من أهم أسباب توجه المنظمات نحو إدارة الإلكترونية للموارد البشرية وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية :<sup>2</sup>

- زيادة التركيز علي القضايا الإستراتيجية .
- زيادة مرونة الإجراءات والممارسات .
- زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية .
- تقليل التكاليف .
- توجيه إدارة الموارد البشرية نحو خدمة الإدارة والعاملين في المنظمة .
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة .
- توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية .
- تعميم مفهوم الشفافية و البعد عن المحسوبية .
- محاربة البيروقراطية والقضاء علي تعقيدات اليومية ورفع مستوى العملية الرقابية

##### ثانياً : أهمية وخصائص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة ،ويستوعب تقنياته المتحددة ،ويطبق آلياته الفاعلة ويستثمر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في

1 الوادي بالال و الوادي محمود الحسن : المعرفة و الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها ، المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، طبعه 2007 ، ص 291 .

2 الكبيسي عامر : إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، الطبعه الأولى 2012 ، ص 81.

أداء وظائفها. وأهم خصائص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فيما يلي :

- \* تبني مفاهيم الإدارة الإستراتيجية من حيث وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للمنظمة والتعامل الإيجابي مع مناخ المحيط الداخلي والخارجي، وتحديد الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية .
- \* التعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في سوق العمل وتطورات هيكل الموارد البشرية اللازمة للمنظمة وتعديل أساليب وخطط الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع تلك التحولات .
- \* التطوير المستمر والسريع لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم وإجراءات العمل أسس اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسئوليات في شؤون إدارة الموارد البشرية لمواكبة التطورات التقنية .
- \* الاعتماد علي تكنولوجيا العصر الأساسية وهي الإعلام الآلي وتكنولوجيا المعلومات والاتصال وبخاصة منها شبكة الإنترنت ( **internet** ) وشبكات الربط الداخلية ( **intrnans** ) وتطبيقات المختلفة الناجمة عنها كالبريد الإلكتروني وتدقق العمل، والعمل الجماعي عن بعد ..... وغيرها
- ومنه فإن نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يعني وجود وسيلتين لتطوير الوصول إلي المعلومات فيمكن تطوير نظم تقوم <sup>1</sup> :  
\* إحداث تكامل في الوصول لقواعد البيانات وبذلك يتم توزيع نطاق المعلومات المتاحة .  
\* زيادة إمكانية وصول الأفراد قواعد البيانات من خلال نموذج البوابات الإلكترونية .
- ويمكن استخدام كلا النموذجين معا لتوفير الوصول لكل المعلومات الخاصة بالمنظمة علي نطاق أوسع، وهناك العديد من المزايا التي يمكن أن تعود علي المنظمة من ذلك، ومنها أنه يمكن العاملين بمختلف أقسام المنظمة الوصول بشكل مباشر إلي أية معلومات تتناسب مع مسئولياتهم الوظيفية وموقعهم في العمل، مما يوفر للمديرين المعلومات المتاحة التي يحتاجونها ويسهل من طبيعة العمل بالنسبة للموظفين .
- إن استخدام التكنولوجيا إدارة الموارد البشرية له أثر كبير في تقليل التكاليف الإدارية الناتجة عن عمليات الأفراد، تقليل فترة الاستقطاب والتعيين، زيادة تفاعل الأفراد مع أنشطة إدارة الموارد البشرية، مثل تحديد حزمة المنافع والتعويضات والتكوين من خلال الانترنت وغير ذلك من المنافع الكثيرة التي تتعلق بكافة وظائف إدارة الموارد البشرية <sup>2</sup> .
- وبالتالي تحصل المنظمة علي منافع عديدة من استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتنوع هذه المنافع ، و تتمثل في :  
- تقليل التكاليف عن طريق عمليات وأنشطة الموارد البشرية .  
- تقليل تكاليف التصحيح عن طريق تحسين دقة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية  
- تخفيض تكاليف طباعة ونشر المعلومات عن طريق إتاحة الوصول إليها مباشرة .  
- تحسين إنتاجية الموظف عن طريق إتاحة الوصول للمعلومات في أي وقت من أي مكان .  
- تقليل تكاليف إدخال البيانات والبحث عنها عن طريق خدمات الموظفين والمدراء .  
- زيادة كفاءة تكاليف اتخاذ القرارات من خلال التحليل المطور لمعلومات الموارد البشرية .  
- تقليل متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام واجهة خدمات الموارد البشرية .  
- أتاحت المعالجة الفورية للمعلومات المؤدية إلي تخفيض الدورة الزمنية  
- زيادة رضا الموظف من خلال تحسين جودة خدمات المورد البشرية والوصول للمعلومات.

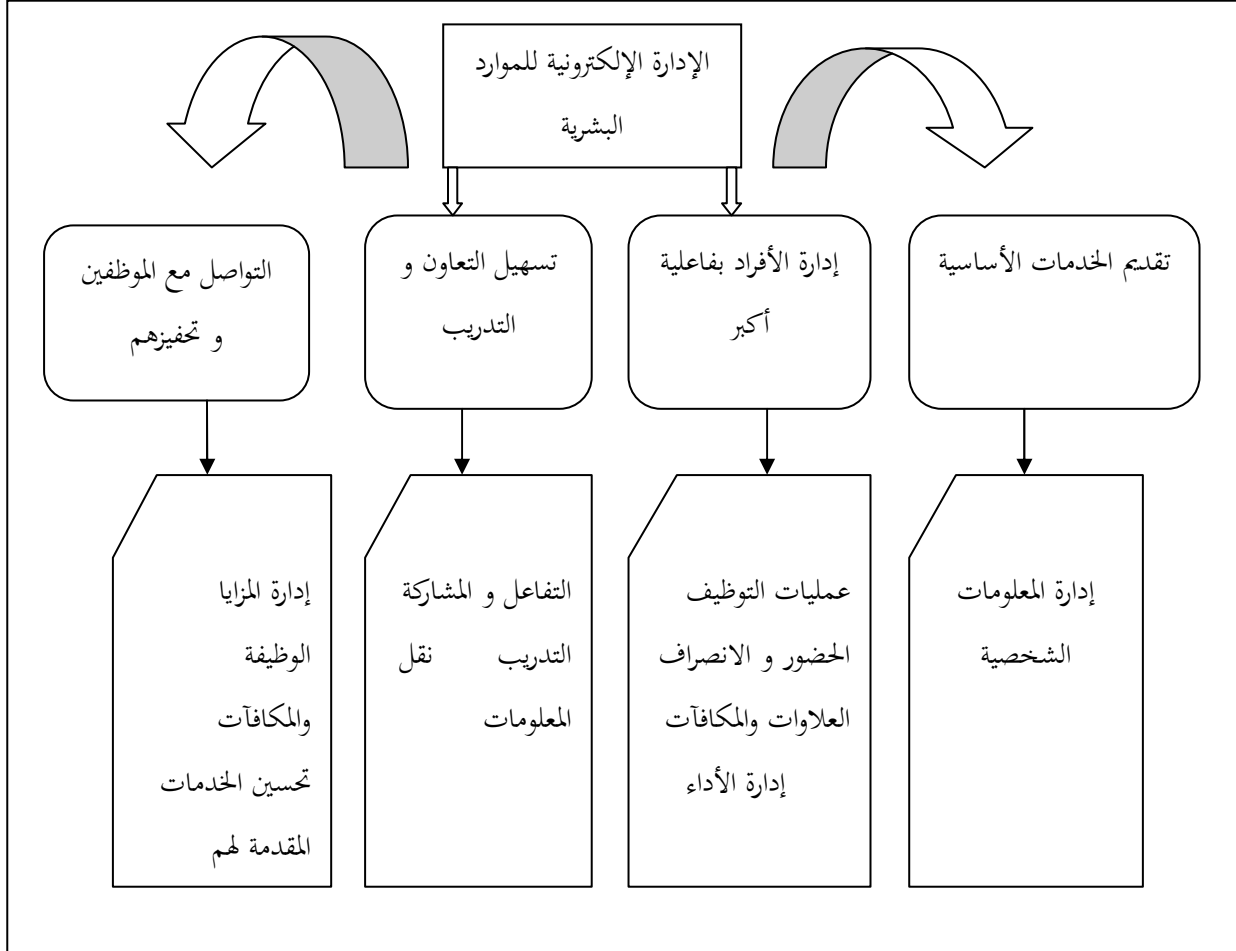
1 عامر طارق الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة ، القاهرة ، دار السحاب للنشر و التوزيع طبعة 2007 ، ص 52 .

2 الرواحن عبد الله عودة : أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين ، رسالة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، سنة 2013 ، ص 157 .

4-1-3/ مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

يمكن تقسيم مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى أربعة مجالات أساسية ، تشمل تقديم الخدمات الأساسية للموظفين ، إدارة الأفراد ، تسهيل التعاون والتكوين والتواصل مع الموظفين وتحفيزهم ، ويوضح الشكل التالي تلك المجالات الأربعة<sup>1</sup> :

الشكل ( 10 ) مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية



بالرغم من ان تلك المجالات قد تتداخل معا في الحياة العملية اليومية ، فقد تختلف تماما الحلول البرمجية لكل منها فاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنفيذ العمليات الخاصة بالموارد البشرية لا يعني بالضرورة تقديم برامج التكوين عبر شبكات الإنترنت أو العكس ، كما انه هناك العديد من التطبيقات لكل مجال من هذه المجالات ، ولكن قد لا يكون بعضها ملائما لجميع المنظمات وقد لا تحتاج كشي من المنظمات الكبرى إلى استخدام كل التطبيقات المتاحة ، فقد يكون لأحد النظم القدرة على تلبية معظم احتياجات المنظمة ، ولكن ترى المنظمة أنها لا تحتاج لكل الإمكانيات التي يوفرها هذا النظام أو أنها تبحث لدى موردي التطبيقات عن تطبيق مخصص لعملها .

إن الأنظمة الإلكترونية المختلفة يمكنها أن تدعم كافة وظائف إدارة الموارد البشرية في كافة المجالات، ويوضح الجدول التالي الإمكانيات التي من الممكن توفيرها من خلال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

<sup>1</sup>هوبنكر برايان و ماركهام جيمس.: مرجع سبق ذكره ، ص 23.

جدول رقم 11: المجالات التي يمكن توفيرها من خلال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية<sup>1</sup>

الرقم	وظيفة إدارة الموارد البشرية	الاستخدامات المحتملة للتكنولوجيا
1	التطوير و إدارة الأداء	- التعليم الإلكتروني - تقييم الأداء من خلال الانترنت - تحديد الاحتياجات التكوينية - إدارة المسار المهني
2	التزويد	- الاستقطاب والاختيار من خلال الإنترنت - التخطيط والتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية
3	العلاقات بين الموظفين والاتصالات	- الإنترنت - مراكز الخدمات المشتركة - تطوير فرق العمل - تطوير المنظمة
4	معلومات الموارد البشرية والحاسبية	- الإنترنت - خدمات المدراء والموظفين الذاتية - قياس رأس المال البشري
5	الاحتفاظ بالموظف ومكافأته	- الأجور - المكافآت والحوافز - الخدمات الذاتية للموظفين - تكوين حزم المنافع المرنة - مراجعة البيانات المالية والمكافآت - إدارة المنافع

يمكن أيضا التمييز بين نوعين من تطبيقات استخدام النظام و هما: "التطبيقات الإدارية" و "التطبيقات الإستراتيجية"، حيث نعني بالتطبيقات الإدارية تلك التي تساعد في أتمتة الكثير من مهام العمل الروتينية ، وفي كشي من الأحيان تساعد على تطويرها ، فعلى سبيل المثال يساعد الربط بين نظم تسجيل الوقت ، الحضور ، النظم المالية و البريد الإلكتروني في أتمتة عملية جمع البيانات الخاصة بتحرير فواتير العملاء والإسراع من إيقاعها ، أما التطبيقات الإستراتيجية فهي تلك التي تمكن الشركة من أداء العديد من المهام التي كان يصعب أداؤها قبل ذلك ، فعلى سبيل المثال تساعد تطبيقات المشاركة الإلكترونية للعاملين بقارات مختلفة في رؤية بعضهم البعض ، و التحدث معا عبر أجهزة الكمبيوتر المكتبية الخاصة بهم خلال عملهم معا لإعداد جدول إلكتروني أو عرض تقديمي خاص بإحدى حزم البرامج الخاصة بالرسوم ، حيث أن تطوير الوصول إلى المعلومات يجعل نقل السلطات للمديرين التنفيذيين أكثر بساطة ، و بمرور الوقت ستظهر أهمية التطبيقات الإستراتيجية هذه في تقديم فرص هائلة تساعد في تطوير المنظمات.

1 بلال حلف السكارنة : دراسات إدارية معاصرة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الأردن ، الطبعة 2010 ، ص 87 .



4-2 / متطلبات، نتائج وتحديات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

4-2-1 / متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إن أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تتمثل في:<sup>1</sup>

- الالتزام بالإدارة التغيير منذ بداية تطبيق نظام .
- وجود ثقافة تكنولوجيا المعلومات لدى موظفي المنظمة .
- إشراك كل المعنيين في النظام منذ البداية لكسب التأييد والدعم اللازمين .
- توضيح قيمة الحلول التكنولوجية التي يقدمها النظام لكل مستخدمين .
- توضيح أهمية استخدام النظام لكل موظف من الموظفين .
- التكوين الكافي للمستخدمين .

سهولة استخدام النظام من قبل المستخدمين، وعلاقة بوظائف الموارد البشرية مع تمتع النظام بالجودة العالية والأمان، مما يعزز عامل الثقة لدى المستخدمين ويزيد من كفاءة استخدام النظام

ويلعب الإنترنت دوراً رئيساً في هذا المجال، حيث يساعد المنظمة في تفعيل وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال:

- \* الاتصالات الفورية .
- \* الحصول على معلومات فورية عن إدارة الموارد البشرية .
- \* المشاركة في المناقشات والحوارات مع النقابات والمدراء .
- \* تبادل المعلومات بين الحكومة والنقابات ومراكز التكوين والتعليم .
- \* إجراء دراسات وأبحاث في مجال إدارة الموارد البشرية.
- \* العمل عن بعد .
- \* تحديث قواعد البيانات وإجراء المقارنات .
- \* ربط العمالة بفرض العمل محلياً ودولياً .
- \* دعم التعليم وربطه بأسواق العمل .

بالإضافة إلى ذلك، و حتى يكون تطبيق النظام فعالاً فلا بد من وجود وتوفير متطلبات أخرى، تتفاوت من منظمة لأخرى نذكرها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

\* إن نجاح أي نظام يعتمد على تقبل المستخدمين للنظام، و لن ينجح أي نظام في حال وجود رفض ومعارضة له، فلذلك على المنظمة العمل منذ البداية على شرح العلاقة بين أهمية النظام وإجراءات العمل، و جعل المستخدمين جزءاً من عملية تصميم وتنفيذ النظام، مع الاتصال المستمر معهم في كل مرحلة من مراحل النظام والحصول على تغذية عكسية من المستخدمين حول التغييرات .

\* تكوين المستخدمين على النظام الجديد، ضمن بيئة آمنة، تتيح لهم أهمية النظام ومزاياه، وفهم أهمية التكنولوجيا للمنظمة وللمستخدمين، على كافة المستويات الإدارية ولكافة العاملين ومستخدمي النظام.

\* سهولة استخدام النظام من قبل المستخدمين، وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية، مع تمتع النظام بالجودة العالية والأمان، مما

1 بلال خلف السكارنة : مرجع سبق ذكره ، ص 67 .

2 نجم عبود الإدارة الإلكترونية ، الرياض ، دار المريخ للنشر ، طبعة 2004 ، ص 94 .

- \* يعزز عامل الثقة لدى المستخدمين ويزيد من كفاءة استخدام النظام
- \* توفر واجهات استخدام للأنظمة وتوفر شبكة إنترنت بشكل أساسي ،حيث تقدم المنظمة من خلال تلك الواجهات مجموعة من المعلومات لموظفيها ،تشمل الإجراءات و الممارسات والأنظمة الخاصة في إدارة الموارد البشرية .
- \* إن استخدام وظائف الغدارة الإلكترونية للموارد البشرية من قبل العاملين بالمنظمة ،مرتبط بشكل أساسي علي مستوى الفائدة التي يحصل عليها العامل بالمنظمة من تكنولوجيا المعلومات البشرية ، ومن مستوى سهولة استخدامها .
- ويوجد مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى نجاح وفشل تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المنظمة ، ومن هذه العوامل <sup>1</sup> :
  - \* مهارات الموظفين في استخدام التكنولوجيا .
  - \* التعاون وتنسيق بين قسمي إدارة الموارد البشرية وإدارة تكنولوجيا المعلومات .
  - \* الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ، وكذا الثقافة نحو الإدارة و التغيير .

#### 4-2-2/ نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

أولا : نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالنسبة للمنظمة

- يجب علينا التمييز بين أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وبين النتائج المتوقعة للموارد البشرية نفسها، فحسب ما سبق فإن أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تسعى إلى تكون النتائج المتوقعة بالنسبة للمنظمة كما يلي:<sup>2</sup>
- أ- تحسين الخدمة الموجهة للعاملين.
  - ب- تحسين التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
  - ت- زيادة الرضا لدى العاملين.
  - ث- تقليل النفقات وزيادة الكفاءة.
  - ج- لالتزام العالي، بحيث تكون القوى العاملة محفزة وقادرة على الفهم والتفاعل مع الإدارة للتغيير ضمن بيئة المنظمة، مما يؤدي إلى مستوى ثقة أكبر بين الإدارة والعاملين.
  - ح- قدرات تنافسية عالية، تدل على قدرة العاملين لتعلم مهمات وواجبات جديدة إذا استدعت الظروف ذلك.
  - د- توفير التكاليف، عن طريق الأجور التنافسية وتقليل معدلات دوران العمل، و قدرة إدارة الموارد البشرية على أداء دور إداري مميز في سبيل تحقيق هدف المنظمة لتقليل التكاليف .

ثانيا : نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية

إن الإدارة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية لا تعني التخلي عن دور إدارة الموارد البشرية ، ولا تعني تركه كما هو، فمما سبق رأينا تقليصا للمهام الإدارية لإدارة الموارد البشرية ، و بالتالي تقليص المناصب الإدارية وزيادة في التركيز على الأهداف الإستراتيجية ، وبالتالي سيكون طاقم عمل الإدارة من المفكرين والمبدعين، حيث أن التوجه العام لإدارة الموارد البشرية هو كونها شريك إستراتيجي في التخطيط للمنظمة وذلك على تزويد المنظمة بمعلومات دقيقة وسريعة باستخدام التكنولوجيا، كما أصبحت موجهة لخدمة الزبون أكثر من ذي قبل نتيجة التكنولوجيا.

و تلخص هذه النتائج المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بناء على توجهاتها المختلفة في النقاط التالية:

1 للمعويدي سميرة مطر : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية ، رسالة لنيل شهادة ماجستير ، المملكة المتحدة ، سنة 2010 ، ص 156.

2 يوسف أبو أمونة : واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة - ، مذكرة لنيل درجة الماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الإسلامية

غزة ، 2009 ، ص 108 .

المنظمات التي تعتمد التوجه التشغيلي باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، سيكون للعاملين ومدراء التشغيل دورا كبيرا في تنفيذ الخطط الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والإجراءات والممارسات مما يؤدي إلى طلب أقل على موظفي الموارد البشرية.

**4-2-3/تحديات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:<sup>1</sup>**

يتضمن التفاعل تقاسم ابتكارات جديدة ويتطلب الابتكار تجربة كل ما هو جديد وقد لا تعمل بعض تلك الأشياء الجديدة كما كان متوقعا لها في البداية، وكما هو معتاد سيتم التركيز على سلبيتها أكثر من إيجابيتها.

تبتت كثير من المؤسسات والشركات في العقود القليلة الماضية بعض الأفكار الجديدة التي لم تحقق جميع الأهداف المرجوة منها، على سبيل المثال، تغيير إسم قسم "شؤون العاملين" إلى "إدارة الموارد البشرية" ( وذلك دون أن يلاحظ الكثير حدوث أي اختلاف ) ، وإعادة هيكلة العمليات بالشركة وحدوى مقاييس التميز داخل وإعادة هيكلة العمليات بالشركة وحدوى مقاييس التميز داخل الشركات ( حيث لم يتم الالتزام بكثير منها ) . الدور الآن على نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث سوف يبين مرور الوقت ما إذا كان هذا النظام يستحق كل الدعاية التي تمت له كغيره من الأفكار الجديدة أم لا، حيث من المتوقع أن يتم الترحيب له كثيرا في البداية، ثم يعقب ذلك حصر للأخطاء الناتجة عن تنفيذه، وأخيرا تأتي مرحلة التطوير وزيادة الإقبال عليه للمزايا التي يوفرها وإلى حد ما يمكن ملاحظة حدوث ذلك بالفعل.

الكثير من الرواد في مجال تنفيذه هذه النظم تعاملوا معها وعرفوا نقاط القوة والضعف، ويمكن للشركات التي ترغب الآن في تطبيق هذه النظم الاستفادة من تلك الخبرات.

يلعب مديرو أقسام الموارد البشرية دورا مهما في بيان مزايا هذا النظام للآخرين والتحديات التي يفرضها، ويجب أن تكون التوقعات من تلك النظم واقعية، حيث يشعر الكثيرون بالإحباط في الأفكار والنظم الجديدة بسبب أن الترويج المبالغ فيه لها جعل الناس يبالغون في انتظار تحقيق المزيد من الأهداف المرجوة منها.

ومن أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية عند التحول إلى أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ما يلي:<sup>2</sup>

#### أ - إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات

حيث كان طاقم العمل يقسم تكنولوجيا المعلومات في الشركات منعزلا إلى حد ما عن غيره من الأقسام الأخرى في الشرك ، بدأ التكامل بين أقسام تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الإنتاجية الأخرى بالشركات في الأعوام الأخيرة بتحسّن، حيث أدخلت تكنولوجيا الكمبيوتر بشكل كبير في كل أنشطة العمل اليومية، وأصبح العاملون بأقسام الموارد البشرية يدركون أهمية نظم الموارد البشرية المحسنة في توفير معلومات فعالة ومفيدة.

#### ب - تحسين مكانة قسم الموارد البشرية

فعلى عكس نظم الإدارة الخاصة بالموارد البشرية السابقة التي كانت مستقلة بذاتها ، وكان استخدامها مقتصرًا على العاملين فيها، تعد نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية متاحة للجميع كما يمكنها إحداث تكامل بينها وبين مختلف الجوانب الخاصة بنظم الشركة.

ج - تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء حيث ينظم الكثيرون إلى مهام الموارد البشرية على أنها مهام تشغيلية و تقليدية أي أنهم لا يبادرون بالفعل إنما يستجيبون فقط لرد فعل الآخرين.

1 يوسف أبو أمونة : مرجع سبق ذكره ، ص 110 .

2سمية بالحمرى : الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا إعلام و الاتصال في الجامعات المحلية ، مذاكرة مكملة لني شهادة الماجستير تخصص تسيير المالية العاملة ، كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، 2014 ، ص، ص 94- 95 .

- ب - تحسين مكانة قسم الموارد البشرية  
فعلى عكس نظم الإدارة الخاصة بالموارد البشرية السابقة التي كانت مستقلة بذاتها ، وكان استخدامها مقتصرًا على العاملين فيها، تعد نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية متاحة للجميع كما يمكنها إحداث تكامل بينها وبين مختلف الجوانب الخاصة بنظم الشركة.
- ج - تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء  
حيث ينظم الكثيرون إلى مهام الموارد البشرية على أنها مهام تفاعلية وتقليدية أي أنهم لا يبادرون بالفعل إنما يستجيبون فقط لرد فعل الآخرين.
- ويتطلب التنفيذ الصحيح لنظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتشغيلها تحولًا في التركيز إلى عملاء، فيجب أن يتم تحديد العملاء المستهدفين واحتياجاتهم ، و الخدمات التي يمكن تقديمها لهم، ويجب أن يكون لأقسام الموارد البشرية دور أكثر فعالية ، وأن تساهم بشكل أكبر في الأنشطة اليومية التي تزيد من أرباح الشركة.
- حيث يتطلب التكامل بين الموارد البشرية والعمل الذي يحتاج إلى نظام للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فهم طاقم العمل الجيد لطبيعة العمل. سيحتاج المتخصص الناجح في نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لمعرفة كيفية عمل القطاعات المختلفة مع بعضها البعض ودور الموارد البشرية في تحقيق ذلك، وستكون هناك حاجة إلى انتقال المهام المختلفة من وإلى الموارد البشرية باستمرار.
- هـ - فقد العاملين بالموارد البشرية للاتصال مع الأفراد  
فمن المحتمل في أي عملية أتمتة تقليل أهمية العامل البشري والتواصل بين الأفراد، قد يتسبب إدخال نظم الكمبيوتر في الأعمال التي تتم بين الموظفين وأقسام الموارد البشرية في فقد العاملين بهذه الأقسام الاتصال بالأفراد الذين يهتمون بأمرهم في المقام الأول، وربما يشعر الموظفون أن الشركة قد قللت من اهتمامها بالعنصر البشري وتعد هذه بعض الأمور التي يجب أخذها في الاعتبار عند تخطيط النظام وتنفيذه.
- و - النظر في احتياجات الشركة الفعلية ومعرفة مدى قدرة النية التحتية الخاصة بها على تلبيةها واتخاذ القرار بشأن تنفيذ النظام الملائم الذي يمكن أن يحقق أقصى فائدة للعمل بالشركة.
- ز - الحفاظ على مستوى جودة الخدمة  
فهناك احتمال لانخفاض مستويات جودة الخدمة نتيجة لتحويل النظام التقليدي إلى إلكتروني.
- ح - تأمين المعلومات  
حيث يعد ذلك ضرورة قانونية وخاصة في ظل انتقال المسؤولية إلى الأفراد العاملين.
- ضمان الوصول إلى النظام من قبل كافة العاملين ومن قبل ذوي الاحتياجات الخاصة.
- التوافق مع المعايير المتعارف عليها وخاصة بناء صفحات الويب.
- مراعاة اختلاف الجوانب الثقافية، وخاصة عند العمل في بيئة دولية.

**4-3 / الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأهم التغيرات التي تفرضها****4-3-1 / فوائد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأساليب نجاحها**

**أولاً/** فوائد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية : تتمثل فوائد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ما يلي :

**1- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتوظيف عبر الإنترنت:**

تمكن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من نشر وجود شواغر على موقع المنظمة على شبكة ، الإنترنت أو موقع مورد التوظيف عبر الإنترنت، و السماح للمتقدمين بإرسال سيرهم الذاتية إلكترونياً ، عبر البريد الإلكتروني، وتشمل أيضا البحث النشط للإنترنت وموقع السير الذاتية، إلا أن هناك ، دائما خطر استئناف الرائد ، وكذلك تديني سمعة وفعالية مختلف المواقع على الشبكة وقواعد البيانات، ناهيك الشك بفعاليتها بالنسبة للمناصب التنفيذية العليا.

**2- تزويد المديرين بالمعلومات:**

يمكن للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أن تزود المديرين بالمعلومات حول جميع مهامهم ووظائفهم

**3- التعلم الإلكتروني:**

يعد التعلم المستمر من أهم ما تحصل عليه منظمات الأعمال، وفي بعض التقديرات فإن التدريب من خلال الإنترنت سيمثل في القريب % 80 من حجم التدريب والتعليم في المنظمات، كما يتم من خلال البرمجيات الحديثة قياس الفجوة بين مواصفات العاملين والأهداف الأساسية للمنظمة، ومن ثم يمكن ترشيح العاملين للدورات المختلفة المتاحة على الإنترنت، كما يمكن للتعلم الإلكتروني أن يقدم حلا لمشاكل التدريب في الأماكن النائية أو المحرومة، فضلا عن التعلم المصمم خصيصا ليتناسب مع الاحتياجات الخاصة للمتعلم.

**4- توفير الوقت:**

تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يمكن من توفير المزيد من الوقت لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ، ومهام إدارية أقل، وانخفاض في أسئلة الموارد البشرية.

**5- الاستعانة بمصادر خارجية:**

إن وظيفة الموارد البشرية في المستقبل ستصبح عبارة عن الاستعانة بمصادر خارجية ، وبالتالي تكون المقاومة التنظيمية للتغيرات الجديدة التي ينطوي عليها استخدام تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية صغيرة، ويرافق ذلك رضا العملاء .

**6- الاستقطاب الإلكتروني:**

الاستقطاب الإلكتروني يتمثل أساسا في السماح للمتقدمين للعمل بتقديم طلباتهم على موقع الإنترنت، لذلك تلجأ المنظمات إلى إنشاء مواقع على الإنترنت يمكن من خلالها للراغبين في العمل التقدم للوظائف انتظار لتوفر وظيفة ملائمة في المستقبل، إلا أن التحدي الأساس هو كيفية اجتذاب متصفحها أو حتى تقديم بيانات الإنترنت للموقع، ولكن الاستقطاب الإلكتروني في شكله الجديد يبدأ حين تنشئ منظمة الأعمال قاعدة بيانات الوظائف التي تحوي مختلف متطلبات كل المتقدمين بناءً على تصفية مبدئية من مؤهلات علمية ومهارات إضافية وخبرات مكتسبة.<sup>1</sup>

1 الكاهلي محمد الحسن : مرجع سبق ذكره ، ص ، ص 42 - 44 .

ثانيا / أساليب نجاح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

وضع الباحثون وممارسي إدارة الموارد البشرية طرقا كثيرة لجعل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ناجحة في المنظمة، وتمثل هذه الطرق فيما يلي :

- 1- عندما تنفذ الشركة نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الجديدة ، ينبغي عليها أن تعيد هندسة بعض عمليات الموارد البشرية من أجل أن يكون نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أكثر فعالية، أي لا بد من مواءمة العمليات والأنشطة مع متطلبات النظم الجديدة ويتم تطبيق آلية إعادة الهندسة لدى تحويل دليل عمليات الموارد البشرية إلى أشكال غير ورقية، وينبغي أن تبدأ إعادة الهندسة قبل اختيار نظام برمجيات للتأكد من قبول تلك التغييرات من جانب أصحاب المصالح، وأن العملية يمكن في الواقع أن تتماشى مع النظام الجديد، فالتخطيط الجيد يستهلك قدرا كبيرا من الوقت قبل التنفيذ .
  - 2- يعد التدريب والتعليم خطوة حاسمة في إدارة التغيير في حد ذاته، حيث أن الموظفين يجب أن يتعلموا النظام الجديد لفهم كيف يعمل على تغيير عمليات العمل، ويعد التعليم الحافز الذي يجلب المعرفة من المستخدمين، ويجعلها تصل إلى نقطة يمكنهم من خلالها الاطلاع على نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الجديد بسرعة وبكفاية .
  - 3- توفير إدارة التغيير التي يمكن أن تكون داخل المنظمة كوظيفة بدوام كامل بحد ذاتها، لأنها تتطلب إدارة الناس وتوقعاتهم، ومقاومة التغيير والأخطاء.
  - 4- لكي يكون تنفيذ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ناجحا، على مديري الإدارة العليا الموافقة وتقديم الدعم المستمر للأطراف المسفولة خلال مرحلة التنفيذ للتأكد من عدم وجود عوائق تحول دون أو تؤخر التقدم.
  - 5- يعتبر دعم مديري الإدارة العليا واشتراكهم في المشروع أحد أهم عوامل نجاح غرس نظام إدارة الموارد البشرية الإلكتروني خلال دورة حياته، وكذلك يجب تعيين ا رعي تنفيذي ليقوم بالتنسيق والاتصال ودمج جميع جوانب المشروع بين فريق التطوير والإدارة العليا، ويجب على المسؤول التنفيذي أن يتصل ويدمج ويوافق على الرؤية المشتركة للمنظمة والمسؤوليات وهيكل نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الجديد .
  - 6- يعد التواصل بين الإدارات ، فضلا عن التواصل مع العملاء وشركاء العمل، عنصر رئيسي في نجاح تنفيذ النظام الجديد لإدارة الموارد البشرية، وينبغي أيضا إبلاغ الموظفين مقدما عن الأهداف من أجل تلبية توقعاته، وتعتبر إدارة تنفيذ وتطوير نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية خطوة حاسمة نحو تحقيق نتائج ناجحة، ويجب أن يكون نطاق المشروع مع رفاً بوضوح بما في ذلك الجوانب الأخرى مثل كمية النظم المنفذة، ويجب أن تكون أهداف المشروع بحد ذاته محددة بوضوح <sup>1</sup>.
- 4-3-2 / التغييرات التي تفرضها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :**

ينتج من تطبيق الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية تغييرات عديدة ومتنوعة، ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي

#### أولا: التغييرات التنظيمية

- ازدياد الحاجة إلى العمالة غير المباشرة ضمن الهيكل التنظيمي، وستزداد الحاجة إلى وظائف مثل: اختصاصيي البحوث والتطوير وفنيي الصيانة للتعامل مع التجهيزات الأكثر تعقيدا.
- ازدياد الحاجة إلى إعادة تصميم الوظائف، ومن ثم إلى إعادة تحليلها ووصفها.

1لكاهلي محمد الحسن : مرجع سبق ذكره ، ص، ص 44- 45 .

- ظهور الحاجة إلى تغيير الأداء في الوظائف الجديدة، إذ من شأن إدخال أجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصال أن يساهم في زيادة التكلفة الرأسمالية أو تكلفة الاستثمار في هذه الأجهزة وفي زيادة مخصصات الإهلاك ، وقد يقترن التطور التكنولوجي بزيادة أو خفض في تكلفة التشغيل، مما يتطلب إعادة تصميم معايير التكلفة، أو قد يقترن برفع الجودة، مما يتطلب إعادة التشغيل، مما يتطلب إعادة تصميم معايير التكلفة، أو قد يقترن برفع الجودة، مما يتطلب إعادة ما يتطلب إعادة تصميم أو تحديد معايير الجدولة.

- ظهور الحاجة إلى تزويد القيادات الإدارية بمفهوم تمكين العاملين وبناء فرق العمل المسؤولة ، من خلال اختيار واع ومتميز للأفراد ، وتجهيئهم لممارسة هذا التمكين.

- ظهور الحاجة إلى التزود بتكنولوجيا المعلومات والى تطبيقها لتساعد على اتصالات تنظيمية أكثر مرونة وأعلى سرعة، وقد أدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الخارج، مع إعادة هندسة العمليات، إلى تقليل ملامح البيروقراطية وسلسلة السلطة، والى تكامل أكثر بين عمليات الشراء والإنتاج، وجعل الاتصالات التنظيمية أعلى سرعة وأكثر رشاقة.

#### ثانيا: تغيير في هيكل الموارد البشرية

إن التغيير في التجهيزات وفي طرق العمل، سواء في الإنتاج أو التسويق أو الإدارة المالية أو في البحوث والتطوير، سوف يؤدي حتما إلى تغيير في هيكل العمالة، إذ أن التحول إلى آلات تلقائية الأداء أو كاملة الأوتوماتيكية واستخدام الحاسب الآلي سيقبلان من إعداد العمالة اليدوية والكتابية، وغير الماهرة عموما، لكنهما سيزيدان الحاجة إلى العمالة الفنية في مجال التشغيل، وكذا العمالة الماهرة في مجالي التشغيل والصيانة.

#### ثالثا: تغيرات تكنولوجية

تؤثر التكنولوجيا على الأعمال التي يؤديها الأفراد في وظائفهم على كل المستويات، فهي تخفض مستوى بعضها وترفع أهمية البعض الآخر، وحتى عندما تسفر الأتمتة عن تغيرات بسيطة، فإن آثارها على العاملين لا تكون بالضرورة بسيطة، فقد يفقد البعض أعمالهم، ويواجه البعض الآخر خيار التحول إلى وظيفة أخرى أو أكثر. لذلك يجب أن يستبق المديرين مثل هذه التغيرات ويستعدوا لها، ويكون التحول أسرع عندما تكون الأتمتة جزءا من التوسع في الطاقة الإنتاجية أو لازمة ضمن تجهيز مشروع جديد، ومن ثم لا يشكل مثل هذا التحول تهديدا للعاملين في الوظائف القائمة، وفي حالات أخرى يكون من الضروري إعداد العاملين للتحول إلى وظائف أخرى من خلال إعادة التدريب.

### 4-3-3 / تدريب و تشغيل العناصر البشرية في الإدارة الالكترونية و أهم المعوقات في ذلك

أولا / تدريب و تشغيل العناصر البشرية في الإدارة الالكترونية :

يترتب على التشغيل في الإدارة الالكترونية وجود فريق عمل متكامل مؤهل تتوافر فيه الشروط العامة للتعين في الوظائف العامة مثل : توفر الخبرة المعلوماتية ، أن يكون لديها القدرة على العمل مع احدث التطورات في مجال التقني والتكنولوجيا المعلوماتية الرقمية ... الخ ، ولكن الأهم وهو الاهتمام بالعنصر البشري الذي يجب أن يتجاوز مرحله الاختبار والتدريب إلى وجود مراكز أبحاث متخصصة تساهم في سد فجوه بحوث في مجال تقنيه المعلومات بل يجب خلق تخصصات دقيقة حتى يتمكن تقسيم فريق العمل إلى مجموعات متخصصة فهناك :

- فئة المبرمجين : و هؤلاء يقومون بوضع البرامج المعلوماتية ذات العلاقة بنشاط و عمل الحاسب الآلي سواء كانت برامج التشغيل

- او برامج تطبيقات .
- فئة موظفي الشبكات : يقومون بصيانة شبكات.
  - مشغلين الحاسب الآلي : و هؤلاء عليهم عبئ كبيره تتمثل في إدخال بيانات معاملات المتعاملين وحفظها وفهرستها واسترجاعها عند الطلب .
  - فئة موظفي الحماية : يؤمنون نظم المعلومات والشبكات ضد مجرمي المعلوماتية المتخصصين في اختراق الشبكات و سرقة المعلومات أو إتلافها أو تزويرها .
- ثانيا/ معوقات استخدام الموارد البشرية في نظام الإدارة الالكترونية<sup>1</sup>:
- هناك معوقات عديدة تعترض تطبيق نظام الإدارة الالكترونية ، لكن من أهم هذه المعوقات ما يلي :
- معوقات بشريه ( إدارة الموارد البشرية ) : والتي تعد أهم عناصر العملية الإدارية التي يجب تأهيلها حتى يتم التحول إلى نظام الإدارة الالكترونية ، وفي ما يخص العنصر البشري فان أهم المعوقات تلخص في الآتي :
  - \* وجود ارتفاع واضح في نسبة الأمية بما فيها قطاع العمال وانخفاض نسبة التعليم في الدول العربية .
  - \* عمليه اختيار العناصر البشرية المؤهلة لا تتم على نحو دقيق ، بل إن استقطاب الموظف للعمل يتم عن طريق إعلانات الصحف ومكتب الاستخدام .
  - \* ليس هناك إستراتيجية أو سياسة واضحة ومعلنة في عملية اتخاذ القرار الإداري ، أي اقتضاء المنظومة ، حيث يترك اتخاذ القرار للاجتهاد والتقدير .
  - عدم وجود خطة محكمة ومعدة على أسس علمية للنهوض بالموارد البشرية ومن مظاهر ذلك :
  - انحصار أنشطة و اهتمامات تنمية الموارد البشرية في عملية التدريب بشكلها التقليدي .
  - \_\_ آثار نظام التدريب أثناء العمل .
  - \_\_ إهمال أشكال هامه من تنمية القدرات البشرية ، من ذلك إرسال البعثات للخارج أو الاستعانة بالخبراء ... الخ .
  - ضعف الإقبال على الاستفادة من البرامج والمهارات التدريبية لدى الجامعات والمعاهد المتخصصة في نظم وبرامج الأداء المتطورة وتنمية القدرات البشرية اللازمة .
  - عدم وجود رؤية واضحة في تبني الجهة الإدارية للابتكار كوسيلة للتحديث تساعد وبسرعة على التكيف مع متغيرات البيئة العالمية ومنها التحول إلى نظام الإدارة الالكترونية .
  - ضعف المخصصات المالية للتدريب في بعض البلدان العربية و عدم التحديد الدقيق للحاجات التدريبية ، وكذلك النظرة غير منصفه للبحوث والتطوير .
- إضافة إلى المعوقات البشرية فهناك معوقات أخرى تتمثل في :
- أ- معوقات تكنولوجيا : والتي تمثلت في مشكلات ومعوقات فنيه تتعلق بإدارة و تشغيل وصيانة الأجهزة الآلية المتطورة .
  - ب- معوقات مالية : وتمثلت في قيود وإجراءات التخطيط المالي والميزانيات و ارتفاع تكلفه خدمات الصيانة للأجهزة والمعدات .
  - ج- معوقات إدارية : تمثلت في عدم دعم وتأييد الإدارة العليا للبرامج الإدارية الالكترونية وعدم وجود الخطط الإستراتيجية .

1 عيان عبد القادر :مرجع سبق ذكره ص 51 ..



# 5- الإطار الميداني للدراسة

أولا : الإجراءات المنهجية للدراسة

1- مجالات الدراسة.

1-1 المجال المكاني .

2-1 المجال الزماني .

2- المنهج المستخدم في الدراسة .

3- مجتمع البحث وعينة الدراسة.

1-3 مجتمع البحث .

2-3 عينة الدراسة .

4- أدوات جمع البيانات .

1-4 الملاحظة .

2-4 الاستمارة .

ثانيا : تبويب و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة.

1- تبويب و تحليل نتائج الدراسة الميدانية .

2- تحديد النتائج الجزئية للدراسة .

أ - النتيجة الجزئية الأولى: يساعد التوجيه على تكيف الأفراد للأعمال الإلكترونية .

ب - النتيجة الجزئية الثانية: يساهم التدريب في زيادة كفاءة قدرات الإداريين لتطبيق الإدارة الإلكترونية .

ج - النتيجة الجزئية الثالثة: يعمل التحفيز بشكل إيجابي في تفعيل الإدارة الإلكترونية .

3- النتيجة العامة: التسيير الفعال للموارد البشرية يعمل على تفعيل الإدارة الإلكترونية .

أولا / الإجراءات المنهجية للدراسة

1- مجالات الدراسة :

1-1/ المجال المكاني :

البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية، وتحدث بموجب القانون البلدية هيئة إدارية لا مركزية إقليمية في النظام الجزائري، وقد تمثل المجال المكاني لهذه الدراسة في بلدية بئر العاتر التي شهدت العديد من التطورات والتغيرات التنظيمية عبر العديد من المراحل كغيرها من البلديات علي مستوى الوطن ومن بينها الانتقال من الأسلوب العمل التقليدي الذي يركز علي العمل اليدوي والأرشييف الورقي ، الي نمط الإداري الحديث والمتمثل في التحول لنمط الإدارة الالكترونية حيث تحتوي بلديو بئر العاتر علي العديد من المصالح الهامة والتي تعمل علي تحسين الخدمات وتقريب الإدارة من المواطن . وتتمثل في مايلي :

- نظرا للقرار الوزاري المشترك رقم : 6729 المؤرخ في : 11 أكتوبر 1981 المتضمن التنظيم الإداري لمصالح البلدية .

- نظرا للمدولة رقم : 28 / م. ش. ب / 99 المؤرخة في : 24 ماي 1999 والمصادق عليها بتاريخ : 19 أكتوبر والمتعلقة بالهيكل التنظيمي لإدارة البلدية .

وياقتراح من السيد / الأمين العام للبلدية يقرر :

المادة الأولى : يحدد هذا القرار التنظيم الإداري لمصالح البلدية .

المادة الثانية : الكتابة العامة : وتشكل من :

- الأمين العام - مكتب الأمانة - مكتب التوثيق و المحفوظات

المادة الثالثة : مديرية التنظيم و الشؤون الإجتماعية : وتشكل من :

❖ مصلحة التنظيم و المنازعات :

- مكتب التنظيم - مكتب المنازعات - مكتب الحالة المدنية

- مكتب الوقاية - مكتب الخدمة الوطنية

❖ مصلحة السكان و الحالة المدنية :

- مكتب السكن و الإحصائيات - مكتب الانتخابات

- مكتب النشاط الإجتماعي - مكتب الجمعيات والشؤون الثقافية

المادة الرابعة : مديرية الإدارة والمالية : وتشكل من :

❖ **مصلحة التسيير المالي :**

- مكتب المزاينة وتحليل المالي - مكتب الرواتب و الفاتورات - مكتب الصفقات والتجهيز

❖ **مصلحة التسيير الإداري :**

- مكتب تسيير المستخدمين - مكتب تسيير أملاك البلدية - مكتب الحظيرة و وسائل النقل

المادة الخامسة : المديرية التقنية : وتشكل من :

❖ **مصلحة الشبكات :**

- مكتب التطهير و المياه الصالحة للشرب و المرور - مكتب الكهرباء والإنارة العمومية  
- مكتب الأثاث الحضري و المساحات الخضراء

❖ **مصلحة التعمير و البناء :**

- مكتب الدراسات و المراقبة و المتابعة . - مكتب التعمير و البناء - مكتب الإحتياجات العقارية

❖ **مصلحة التصليح الصيانة :**

- مكتب جمع و معالجة النفايات المنزلية - مكتب الصيانة و التطهير

**المادة السادسة :** يكلف السادة الأمين العام للبلدية وقابض الضرائب ما بين البلديات كل في حدود إختصاصه بتنفيذ  
هذا القرار .

**1-2 / المجال الزمني :**

وتم إجراء هذه الدراسة في بلدية بئر العاتر وهذا عبر ثلاث مراحل .

**أ - المرحلة الأولى : الدراسة الاستطلاعية:**

والتي تمت بتاريخ 13 /جانفي/2019/ حيث قمنا بزيارة أولية ثم من خلالها أخذ الموافقة من طرف السيد رئيس البلدية.

**ب - المرحلة الثانية: بداية الدراسة الميدانية:**

**المرحلة الأولى:** تم من خلالها جمع بيانات تخص المؤسسة كعدد العمال، و الموظفين، و معلومات عامة حول النظام الداخلي، الاتفاقيات الجماعية، توزيع العمال في الهيكل التنظيمي.

**المرحلة الثانية:** إعداد عينة البحث و كذا استمارة أولية ، في هذه المرحلة تم الوصول إلى معلومات أولية و التي من خلالها أعدنا صياغة و تعديل بعض الأسئلة فيما يخص الاستمارة و كانت هذه المرحلة ابتداء من 27/جانفي/2019/ إلى غاية 27/فيفري/2019/

**المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة التريص الفعلي للدراسة ابتداء من تاريخ 10/03/2019/ الي غاية 21/أفريل/2019/ خلال هذه المدة تم توزيع مجموعة من الإستمارات علي عينة الدراسة .

## 2- المنهج المستخدم في الدراسة :

- يعرف المنهج على أنه مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف ما ، واما المنهج العلمي فهو طريقة علمية لإكتساب المعارف القائمة على مجموعة من الخطوات وعلی إجراءات معترف بها للوصول الى حقيقة معينة .
- ويعرف بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه بالإضافة الي أن المنهج يعمل علي توجيه الباحث في الجانب التطبيقي لموضوع البحث فإنه يحافظ على المنحي الذي يجب على الباحث تتبعه وتقسيه لموضوع البحث
- ومن المناهج المستخدمة فقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتفق مع خصائص موضوع الدراسة حيث يركز علي دراسة الظواهر الموجودة في الواقع ويصفها وصفا دقيقا .
- إذ يقوم المنهج الوصفي علي دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها أبعادها وتوصيف العلاقات القائمة بينها ، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها ، كما لا يقتصر على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد اسباب وجودها ، وإنما يشمل كذلك تحليل البيانات وتفسيرها والتوصل الى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها .
- وقد تم الإعتماد عى هذا المنهج من خلال سرد ووصف وتحليل أهم الخصائص وعناصر وأهداف الإدارة الإلكترونية ، وكذا التطرق الي مفهوم تسيير الموارد البشرية و إستراتيجياتها وأهم أهدافها و أسسها .
- كما تم إستخدام هذا المنهج أثناء تناول أوجه تطبيقات الإدارة الإلكترونية ، في دراسة نموذج من الإدارة الإلكترونية ببلدية بئر العاتر ، وذلك بتوضيح أنماط وشكل الأعمال الإلكترونية المقدمة التي تعكس العلاقة بين الإدارة والواطن .

## 3- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

### 3-1/ مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث في جميع الموظفين في بلدية بئر العاتر والذين لديهم علاقة مباشرة بنظام الإدارة الإلكترونية حيث قدر عددهم 120 عاملا وهذا الإعتمادها علي العديد من العمليات التنظيمية التي لها إرتباط بمفهوم الإدارة الإلكتروني .

## 3-2/ عينة الدراسة :

لقد ألفنا في بدايات المعالجة المنهجية لجملة البحوث العلمية لإعتماد علي تقنية العينة التي تهدف إلي بناء نماذج مصغرة من مجتمع البحث الكلي بغية الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على مجتمع المستخرجة منه، لكن في دراستنا الحالية لا يمكن الإعتماد على العمل بتقنية العينة لأن مجتمع البحث الأصلي للدراسة والمتمثل في موظفين بلدية بئر العاتر صغير الحجم والذي قد يشكل في بحوث أخرى عينة بحث، فالعدد الكلي للمجتمع الخاضع للدراسة هو 120 موظف، لذلك وجب إخطاع عدد مجتمع البحث الكلي للدراسة والوصول إلى تحليل أعمق لخصائصه ومميزاته وإستطعنا من خلال القيام بالحصص وتطبيق طريقة المسح الشامل الذي يعتبر إحدى طرق المسح الإجتماعي والمندرج ضمن البحوث الوصفية. فطريقة المسح الشامل يهدف إلي تغطية الشاملة لكل متغيرات الدراسة قصد الكشف عن واقع الفعلي للوضع الراهن للظاهرة من خلال جمع البيانات والمعلومات التي تخدم الموضوع.

## 4- أدوات جمع البيانات :

من أهم خطوات البحث السوسولوجي الحصول على المعلومات و البيانات التي تتناسب و موضوع الدراسة و تخدم أغراض البحث العلمي و نجاحه، و لهذا يرى كل من Durand. J et Weirbert في كتابهما "علم الاجتماع المعاصر" أنه يمكن اختصار تقنيات البحث الميداني السوسولوجي في ثلاث عمليات أساسية: الملاحظة و الاستبيان<sup>1</sup>. و لجمع المعلومات حول الموضوع استخدمنا عدة أدوات منها ما تم ذكره سابقا و هي كما يلي:

أ / **الملاحظة** : تعد الملاحظة من أهم الأدوات المنهجية و هي "توجيه الحواس للمشاهدة و مراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة و تسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه"<sup>2</sup>. فالملاحظة تقوم بمراقبة كل الأحداث أو كل ما تراه العين من سلوكيات و هي تعتمد أساسا على حواس الباحث و مدى قدرته على ترجمة ملاحظاته إلى معالم و دلالات و لعل أو ما يجب على الملاحظ إتخاذ هو تحديد المجال الزماني و المكاني للملاحظة و ذلك وفقا لأهداف الدراسة". و هذا ما قمنا به و قد اخترنا مقر بلدية بئر العاتر كمكان للملاحظة و قد استعملت: **الملاحظة غير المباشرة ( البسيطة )**، التي تهدف إلى إستطلاع و إستكشاف المحيط السوسيو المهني ومراقبة طريقة العمل التي يتبعها موظفي الإدارة و محتويات الإدارة و التقنيات المستخدمة كما التمسنا بعض العمليات كالتدريب و التحفيز و التوجيه<sup>3</sup>.

ب/ **الاستمارة (الاستبيان)**: تعد الاستمارة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات و تسمى أيضا الاستبيان أو الاستقصاء و هذه الكلمات جميعها تشير إلى وسيلة واحدة لجمع البيانات قوامها الإعتماد على مجموعة من الأسئلة مصاغة بشكل جيد بهدف جمع بيانات حول موضوع معين يتم طرحها و تسليمها للمبحوثين تمهيدا للحصول على أجوبة. و هي عبارة عن وعاء يضم مجموعة من الأسئلة بهدف الحصول على معلومات تدور حول موضوع أو موقف أو مشكلة معينة و تعرف على أنها "الوسيلة الأساسية للاتصال بين الباحث و المبحوث و هي أداة للمقابلة للحصول على معلومات تخدم الهدف العلمي للأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة"<sup>4</sup>.

1 عمار بخوش و محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ط2، الجزائر، 1999، ص 81.

2 فيصل دليو: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة، دار البحث، قسنطينة، 1999، ص 186.

3 محمد الجوهري و عبد الله الخرجي: طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، دون مكان، 1997، ص 12.

4 مجدي عزى إبراهيم: مناهج البحث العلمي في العلوم التربوية و النفسية، دار النشر، مكتب الأنجليز المصرية، مصر، 1985، ص 155 و ما بعدها.

و المراحل التي مرت بها الاستمارة الخاصة بموضوعنا قبل أن تصل إلى صياغتها النهائية هي كالتالي:

**المرحلة الأولى:** كانت البداية بجمع المعلومات اللازمة للموضوع نظريا و جمعها و تحديدها في شكل أفكار

رئيسية و من

ثم حصرها في جوانب بارزة من خلال التساؤل المركزي و التساؤلات الفرعية.

**المرحلة الثانية:** تمت صياغة أسئلة الاستمارة الميدانية في أربعة محاور:

المحور الأول: يشمل بيانات أولية لمعرفة خصائص العينة و يحتوي على 4 عبارات.

المحور الثاني: شمل بيانات متعلقة بالفرضية الأولى المتعلقة بالتوجيه ومساعدته علي تكيف الأفراد الأعمال الإلكترونية و

يشمل 7 عبارات.

المحور الثالث: يشمل بيانات متعلقة بالفرضية الثانية والتي إحتوت مساهمة التدريب في زيادة كفاءة قدرات الإداريين لتطبيق

الإدارة الإلكترونية ويشمل 8 عبارات.

المحور الرابع: يشمل بيانات متعلقة بالفرضية الثالثة و التي تكشف عن عمل التحفيز بشكل إيجابي في تفعيل الإدارة

الإلكترونية و يشمل 7 عبارات.

## ثانيا / تبويب و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

## أ- / تبويب و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

المحور الأول : البيانات الأولية.

الجدول رقم 01 : خاص بالجنس .

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
47.5	57	ذكر
52.5	63	أنثى
100	120	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور ، حيث تمثل نسبة الإناث 52.5 % ، بينما تمثل نسبة الذكور 47.5 % ، وهذا راجع لطبيعة المؤسسة الخدمائية التي تعتمد على الأعمال الإدارية هذه الأخيرة التي باتت تشهد لاستقطاب فئة الإناث أكثر من المؤسسات ذات النشاطات المختلفة الأخرى .

الجدول رقم 02 : خاص بالسن.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
22.5	27	أقل من 25 سنوات
32.5	39	من 25 سنة إلى 30 سنة
25.83	31	من 31 سنة إلى 36
19.16	23	من 37 سنة فما أكثر
100	120	المجموع

من خلال البيانات الرقمية المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة الأعلى هي "من 25 إلى 30 سنة" وذلك بنسبة 32.5 % ، لتليها بعد ذلك الفئة "من 31 إلى 36 سنة" و الفئة "الأقل من 25 سنة" ، وذلك بالنسب التالية حسب الترتيب 25.83% و 22.5% ، ثم بعد ذلك الفئة "الأكثر من 37 سنة" والتي تمثل نسبة 19.16% ، و هذا التباين يعود إلى طبيعة المجتمع الجزائري الشباني .

**الجدول رقم 03 :** خاص بالمستوى التعليمي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
متوسط	18	15
الثانوي	29	24.16
جامعي	47	39.16
مستويات أخرى (خريج من مراكز و معاهد التكوين)	26	21.66
المجموع	120	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 39.16% تمثل أعلى نسبة تمثل بذلك فئة الجامعيين ، وكذلك نسبة 24.16% وهي تمثل نسبة ذوي المستوى الثانوي ، مع وجود كل من ذوي المستوى المتوسط بنسبة 15% وكذلك المستويات الأخرى بنسبة 21.66% .

إن هذا التباين في النسب مع وجود الأفضلية لذوي المستوى الجامعي والثانوي ثم المستويات الأخرى ، راجع لطبيعة الخدمات الإدارية للبلدية والتي تحتاج إلى كفاءات علمية .

**الجدول رقم 04 :** خاص بالخبرة المهنية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	23	19.16
من 05 إلى 10 سنوات	37	30.83
من 11 إلى 16 سنة	35	29.16
أكثر من 17 سنة	25	20.83
المجموع	120	100

من خلال البيانات الرقمية المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 30.83% هي الأعلى والتي تمثل أصحاب الخبرة "من 05 إلى 10 سنوات" ، ثم تليها نسبة 29.16% والتي تمثل أصحاب الخبرة "من 11 إلى 16 سنة" ، ثم نسبة 20.83% لذوي الخبرة "الأكثر من 17 سنة" ، ثم نسبة 19.16% وهي الفئة الأقل بمجتمع البحث .

إن هذا التباين في النسب ما يبين أن المؤسسة (البلدية) تعتمد على سياسة التجديد في العمال وكذلك اعتمادها على التوظيف الدوري بغية تجديد الكفاءات ورفع المستويات ، و ذلك ما تبين خاصة من خلال الملحقين رقم (02) و رقم (03) ، اللذان ينصان على فتح مناصب مالية جديدة لتلبية النقائص و الاحتياجات الخاصة بإدارة المؤسسة .



**المحور الثاني :** يساعد التوجيه على تكيف الأفراد للأعمال الإلكترونية .

**الجدول رقم 05 :** تلقي المرؤوسين للتوجيه من قبل رؤسائهم في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	89	74.16
لا	31	25.83
المجموع	120	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 74.16% صرحوا على أنهم تلقوا توجيهها من قبل رؤسائهم ، بينما أجابت الفئة الأخرى ب: لا والتي تمثل نسبة 25.83% ، و التي تعني أنهم لا يتلقون توجيهات من طرف مرؤوسيهم.

و منه نستنتج انه هناك عدد كبير من العمال يتلقون توجيهها من قبل رؤسائهم ، إلا انه هناك بعض الأفراد غير مقيدين بنظام داخلي صارم وهذا ما شاهدناه من خلال عدة زيارات واستطلاعات ميدانية تبين من خلالها أن هناك بعض المرؤوسين متعنتين في تسيير أعمالهم في حين يقابلهم رؤساء غير قادرين على التواصل أو إلزامهم بالقانون الداخلي للبلدية مما يعني توتر العلاقات الوظيفية بين بعض الأفراد و بالتالي وجود صعوبة في التوجيه .

**الجدول رقم 06 :** ارتباط طبيعة عمل أفراد مجتمع البحث بالوسائل الإلكترونية .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	81	67.5
لا	39	32.5
المجموع	120	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 67.5% أي ما يساوي 81 فردا من مجتمع البحث أجابوا ب نعم ما يعني أن طبيعة عمل كل فرد منهم ترتبط بالوسائل الإلكترونية ، في حين تقابلها نسبة 32.5% أي بمعدل 39 فرد أجابوا ب : لا وهذا ما يعني عدم ارتباط طبيعة أعمالهم بالوسائل الإلكترونية.

وهذا ما يبين أن البلدية كمؤسسة خدمتية ذات طابع إداري تعتمد وبشكل كبير على الوسائل الإلكترونية وذلك ما يثبت حاجتها للأفراد الذين يتقنون هذه الوسائل ، خاصة ما لاحظناه من خلال زيارتنا أن البلدية أصبحت معنية بمختلف الوثائق الإلكترونية (رخصة السياقة ، بطاقة التعريف الوطنية البيومترية... الخ) ، و هذا ما تبين أيضا من خلال الملحق رقم (05) و الذي ينص على ضرورة الاعتماد على رخص السياقة البيومترية الإلكترونية من مقر البلدية ، و كذلك الملحق رقم (08) إبي ينص على ضرورة اعتماد نظام المعلومات في تسيير الموارد البشرية .

**الجدول رقم 07 :** تواجد العلاقة بين البرامج التوجيهية و الوسائل الالكترونية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	63	52.5
لا	57	47.5
المجموع	120	100

من خلال البيانات الرقمية المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 52.5% هي الأعلى لدى الفئة التي أجابت ب نعم ، ما يعني انه توجد علاقة بين البرامج التوجيهية والوسائل الإلكترونية وذلك بمعدل 63 فرد من مجتمع البحث ، في حين تقابله الفئة الأقل وبنسبة 47.5% والتي أجابت ب : لا ( عكس الفئة الأولى ).

وهذا ما تبين من خلال ملاحظتنا داخل البلدية أين تبين وجود واضح للتوجيه من اجل استعمال الوسائل الالكترونية ، إلا أن هذا التوجيه غير شامل لكل الأفراد العاملين في ما يخص التعامل مع الوسائل الالكترونية ، و إضافة لذلك ما تبين لنا خاصة من خلال الملحق رقم (04) و الذي يعد توجيه و إشارة إلى جانب من جوانب الإهمال في نقص التوجيه من أجل التسيير الالكتروني .

**الجدول رقم 08 :** مصادفة الفرد في بداية عمله لوسائل الكترونية لا يجيد استعمالها.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	59	49.16
لا	61	50.83
المجموع	120	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة الأعلى وبنسبة 50.83% ما تمثل 61 فرد هي التي أجابت ب لا ، بمعنى أنها لم تصادف في بداية عملها أي مشكلة في استخدام الوسائل الالكترونية ، في حين أن نسبة 49.16% ومعدل 59 فرد أجابوا ب نعم ما يعني أنهم صادفوا في بداية عملهم وسائل الكترونية لم يجيدوا استعمالها .

و من خلال هذه النسب المتباينة و التي تعد مقبولة و واقعية إلى حد ما ، و هذا راجع إلى الكفاءات الإدارية التي تشغلها البلدية خاصة من خلال ما تبين في الجدول رقم 03 والذي اثبت وجود عاملين بنسبة عالية لذوي المستوى الجامعي والثانوي .

**الجدول رقم 09 :** توجيه الأفراد العاملين من اجل التعامل مع الوسائل الالكترونية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	83	69.16
لا	37	30.83
المجموع	120	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 69.16% وبمعدل 83 فرد هي الأعلى والتي تمثل الفئة التي أجابت ب نعم على أنها تلقت توجيهات من اجل التعامل مع الوسائل الالكترونية ، في حين تقابلها النسبة الأقل وهي 30.83% وبمعدل 37 فرد تصرح أنها لم تتلقى أي توجيهات من اجل التعامل مع الوسائل الالكترونية .

تبين توجيه الأفراد العاملين من اجل التعامل بالوسائل الالكترونية من خلال عدة ملاحق أهمها الملحق رقم (07) الذي يدعو إلى ضرورة تطبيق الوسائل الالكترونية في كل وثائق الحالة المدنية خاصة التي تصدر باللغة الأجنبية ، كما أنه تبين لنا من خلال الزيارة الميدانية ومن خلال الملاحظة انه عادة ما يتم توجيه الأفراد الذين ليس لهم خبرة كبيرة في استخدام الوسائل الالكترونية ، في حين انه لا يتم توجيه كبير لأصحاب الكفاءات العلمية لأنها عادة ما تكون متمكنة تلقائيا من استخدام هذه الوسائل .

**الجدول رقم 10 :** الاستفادة من التوجيه من اجل التعامل مع الوسائل الالكترونية (بالنسبة للأفراد الذين أجابوا بنعم في الجدول السابق والمتمثل عددهم في 83 فرد).

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	77	92.77
لا	06	07.22
المجموع	83	100

من خلال الجدول رقم 10 نلاحظ أن الفئة التي استفادة من التوجيه من اجل التعامل مع الوسائل الالكترونية هي الفئة التي أجابت ب نعم وذلك بنسبة 92.77% وبمعدل 77 فرد ، في حين تبقى الفئة التي أجابت ب لا هي الأقل محفقة في ذلك نسبة لا تتعدى 07.22% بمعدل 06 أفراد ، ما يعني أنهم لم يستفيدوا من التوجيه من اجل التعامل مع الوسائل الالكترونية .

من خلال هذا التحليل يتبين لنا أن أسلوب أو طريقة التوجيه قد حققت نتيجة ايجابية نوع ما ، و هذا خاصة مع تعاملنا و مشاركتنا في بعض الأعمال الالكترونية - خلال عدة زيارات ميدانية للبلدية - التي يقوم بها بعض الموظفين أين لاحظنا أنهم يقومون بأعمالهم انطلاقا من بعض التوجيهات و الإرشادات السابقة لهم .

**الجدول رقم 11:** الاستفادة من التوجيه من اجل التعامل مع الوسائل الالكترونية (بالنسبة للفئة التي أجابت بـ لا من خلال الجدول رقم 10).

تبين من خلال أفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بلا وذلك ما يعني بعدم استفادتهم من التوجيه من اجل التعامل مع الوسائل الالكترونية راجع إلى النقاط التالية :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
- عدم توفر خبراء في التوجيه والتكوين	01	16.66
- عدم توفير الجو الملائم من اجل كسب المعرفة	02	33.33
- عدم الاهتمام بإثبات الذات للفرد العامل	02	33.33
- عدم توفير الوقت الكاف من اجل اكتساب المعلومة	01	16.66
المجموع	06	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ الذين أن نسبة 16.66% قد سجلت لدى الفئتين الذين أجابا باحتمال "عدم توفر خبراء في التوجيه و التكوين " و "عدم توفير الوقت الكاف من أجل اكتساب المعلومة " ، أما نسبة 33.33% قد سجلت لدى الفئتين اللذان أجابا بـ : "عدم الاهتمام بإثبات الذات للفرد العامل " ، " عدم توفير الجو الملائم من اجل كسب المعرفة" .

ومن خلال النقاط المذكورة سالفا يتبين أن المعنيين بتسيير الموارد البشرية بمقر البلدية لا يحققون النتيجة الكافية من اجل تحفيز شامل لكل الأفراد العاملين وذلك بعدم احترام رغبات البعض منهم .

**الجدول رقم 12 :** تأثير التوجيه في طريقة الاستعمال لمختلف التقنيات الالكترونية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	68	56.66
لا	52	43.33
المجموع	120	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 56.66% وبمعدل 68 فرد هي الأعلى والتي تمثل الفئة التي أجابت بـ نعم ، ما يعني أن التوجيه يؤثر في طريقة الاستعمال لمختلف التقنيات الالكترونية ، في حين أن نسبة 43.33% وبمعدل 52 فرد أجابت بـ لا على أن التوجيه لا يؤثر على طريقة استعمال مختلف التقنيات الالكترونية .

بناء على الجدول أعلاه (رقم 12) إضافة إلى الجدول رقم 11 تبين أن للتوجيه اثر واضح و ايجابي على التعامل مع مختلف الوسائل الالكترونية ، كما يساعد على التحكم في الوسائل الإلكترونية مما يجعل الفرد أكثر راحة و تكيف مع هذه الوسائل كما تزيد من دقة العمل و إتقانه و كذا سرعة أدائه.

**الجدول رقم 13 :** مدى تأثير التوجيه في طريقة الاستعمال لمختلف التقنيات ( بالنسبة للمعنيين بالإجابة بنعم في الجدول السابق ).

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
إيجابا	68	100
سلبا	00	00
المجموع	68	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الإجمالية 100% ومعدل 68 فرد أجابوا بـ "إيجابية" تأثير التوجيه في طريقة الاستعمال لمختلف التقنيات.

وهذا ما يثبت مدى وعي وإدراك أفراد مجتمع البحث بمدى أهمية التوجيه.

**جدول رقم 14:** يبين مدى ارتياح العامل أثناء تلقيه للبرامج التوجيهية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	85	70.83
لا	35	29.16
المجموع	120	100%

من خلال الجدول أعلاه تبين أن أكبر عدد من العمال عبر عن ارتياحه أثناء تلقيه لبرامج توجيهية و ذلك بنسبة 70.83% مقابل فئة قليلة بنسبة 29.16% التي أبدت عدم ارتياحها أثناء تلقيها للبرامج التوجيهية.

نستنتج مما سبق أنه رغبة كبيرة من طرف العمال في التوجيه ، و هذا ما يستدعي ضرورة الإدارة على تحقيق التجانس بين متطلبات الموارد البشرية و معطيات البرامج التوجيهية ، مما يخدم العملية التنظيمية إذ تتطلب هذه العملية -التوجيه- خبرة و كفاءة فيما يتعلق باستخدام التقنية الحديثة بهدف تخفيف حدة القلق و التوتر و الإحساس بالعجز لدى العامل جراء استخدامه لهذه التقنيات.

من هنا فبرامج التوجيه تركز بالدرجة الأولى على الحالة النفسية للفرد و بالتالي فهي عملية معقدة تتطلب التركيز أكثر على نفسية الفرد و تحديد منهاج يتوافق مع مستوى كل عامل لتحقيق الهدف من هذه العملية.

**المحور الثالث :** مساهمة التدريب في زيادة كفاءة قدرات الإداريين لتطبيق الإدارة الالكترونية .

**الجدول رقم 15 :** توفر الدورات التدريبية و التكوينية للموظفين في كيفية استخدام أجهزة الإعلام الآلي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	69	57.5
لا	51	42.5
المجموع	120	100

من خلال البيانات الرقمية المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 57.5 % ما يعادل 69 فردا هي الأعلى و التي أجابت ب نعم ، ما يعني أنه هناك دورات تكوينية للموظفين في كيفية استخدام أجهزة الإعلام الآلي ، في أن الفئة التي أجابت ب لا قد سجلت نسبة لم تتعدى 42.5 % ما يعادل 51 فردا .

و هذا ما لاحظناه من خلال بعض الملاحق التي تثبت ضرورة التكوين للموظفين الإداريين خاصة من لهم صلة مباشرة بالأعمال الالكترونية ، كما أنه تتوفر دورات تكوينية متتالية و ذلك استنادا على الملحق رقم (01) و الذي ينص على ضرورة استكمال الدورات التكوينية للموظفين المعنيين بذلك، الملحق رقم (06) و الذي ينص على إعلان دورة تكوينية لرؤساء المصالح في موضوع محوره استخدام الوسائل الالكترونية .

**الجدول رقم 16 :** مساهمة البرامج التدريبية في تحسين الخدمات الالكترونية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	84	70
لا	36	30
المجموع	120	100

من خلال البيانات الرقمية المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة الأعلى هي التي أجابت ب نعم و ذلك بنسبة 70% ، ما يعني ان البرامج التدريبية تساهم في تحسين الخدمات الالكترونية ، أما الفئة التي أجابت ب لا سجلت نسبة 30 % ، ما يعني أنها ترى أن البرامج التدريبية لم تساهم في تحسين الخدمات الإدارية .

و مما ذكر سابقا يتبين أن الدورات التدريبية قد حققت تحسين للخدمات الالكترونية و ذلك استنادا للنسبة الأعلى التي سجلتها الفئة التي أجابت ب نعم من خلال الجدول أعلاه ( الجدول رقم 16 ) ، كما نستنتج ان للتدريب دور واضح في تحسين الخدمات الالكترونية .

**الجدول رقم 17 :** فرض أساليب الوظيفة للعمل وفق التقنيات الالكترونية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	72	60
لا	48	40
المجموع	120	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 60% أي ما يعادل 72 فردا هي الأعلى و التي تمثل الفئة التي أجابت ب نعم ، ما يعني أن أساليب وظائفهم تفرض العمل وفق التقنيات الإلكترونية ، في أن نسبة 40 % أي ما يعادل 48 فردا قد أجابوا ب لا ، ما يعني أن أساليب وظائفهم لا تفرض العمل وفق التقنيات الالكترونية .

و هذا ما بين أنه ليس كل الأفراد العاملين بالبلدية ترتبط أعمالهم بطرق مباشرة بالوسائل الالكترونية و ذلك مثل فئة الحراس أو أعوان الأمن ، كما أنه يوجد فئة أخرى يفرض عليها التعامل بالوسائل الالكترونية و كجانب من ذلك ما جاء ضمن الملحق رقم (07) الذي ينصّ على استصدار وثائق الحالة المدنية باللغة الأجنبية بواسطة الإعلام الآلي .

**الجدول رقم 18 :** مساهمة التدريب بتسيير مهارات و معارف الفرد على البرامج الالكترونية بطريقة فردية و مشخصة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	73	73.33
لا	32	26.66
المجموع	120	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 73.33% أي ما يعادل 73 فرد تمثلهم الفئة التي أجابت ب نعم ، أي أن التدريب يسمح بتسيير مهارات ومعارف العامل على البرامج الالكترونية بطريقة فردية و مشخصة ، في حين أن نسبة 26.66% أي ما يعادل 32 فرد أجابت ب لا ما يعني أنها عكس الفئة الأولى .

ومن هذا التحليل والبيانات الجدولية نستنتج أن التدريب له دور فعال في تسيير مهارات ومعارف العاملين على البرامج الالكترونية بطريقة فردية و مشخصة وذلك لضمان تقديم أفضل الخدمات الالكترونية .

**الجدول رقم 19 :** درجة الاستفادة من التدريب في الإدارة الالكترونية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
كبيرة	39	32.5
متوسطة	28	23.33
ضعيفة	53	44.16
المجموع	120	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 44.16% (أي ما يعادل 53 فرد) هي النسبة الأعلى للفئة التي أجابت بـ "ضعيفة"، أي أن الاستفادة من التدريب كانت ضعيفة في حين أن نسبة الفئة التي أجابت بـ "كبيرة" بنسبة 32.5%، والفئة التي أجابت بـ "متوسطة" بنسبة لا تتعدى 23.33%، وكل النسب التي ذكرت سالفا تتعلق بدرجة الاستفادة من التدريب في الإدارة الالكترونية. ومن هنا نستنتج أن للتدريب علاقة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة بالإدارة الالكترونية، كما يتبين ذلك من خلال النسبة 55.83% الموزعة بين فئتي المستفيدين بدرجة كبيرة (نسبة 32.5%) و بدرجة متوسطة (نسبة 23.33%) من الاستفادة من التدريب من اجل التعامل مع التقنيات الالكترونية .

**الجدول رقم 20 :** تحقيق برامج التدريب الالكتروني من رفع القدرة المهنية للعامل و تطوير معارفه و مهاراته في مجال العمل .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	79	65.83
لا	41	34.16
المجموع	120	100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة التي أجابت بـ نعم سجلت نسبة 65.83% (أي ما يعادل 79 فرد) في حين أن نسبة 34.16% أجابت بـ لا (أي ما يعادل 41 فرد)، وهذا ما يبين أن البرامج التدريبية قد ساعدت على رفع الكفاءة إلى حد معين في حين أن هناك فئة من العاملين لم يقتنعوا بهذه البرامج . وذلك ما تبين أيضا من خلال تواصلنا مع عدة عمال من خلال عدة زيارات بالبلدية و تصريحتهم بان برامج التدريب الالكتروني قد رفعت من قدراتهم المهنية .



**الجدول رقم 21** : توفر المؤسسة لنظام معلومات الموارد البشرية يمكن من تلبية احتياجات المستخدمين .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	45	37.5
لا	75	62.5
المجموع	120	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 37.5% أي ما يساوي 45 من مفردات العينة أجابوا ب نعم ، أي انه يتوفر في المؤسسة نظام معلومات الموارد البشرية يمكن من خلاله تلبية احتياجات المستخدمين ، أما نسبة 62.5% أي ما يعادل 75 فردا أجابوا ب لا ، أي أن المؤسسة لا تتوفر على نظام الموارد البشرية يمكن من تلبية احتياجات المستخدمين .

من خلال الملحق رقم (06) و الذي ينص مضمونه على ضرورة الاستغلال الرسمي لنظام المعلومات الشامل و المندمج لتسيير الموارد البشرية لقطاع الداخلية و الجماعات المحلية ( الدائرة و البلدية ) ، و كذلك استنادا إلى الجدول أعلاه أيضا يتبين أن المؤسسة تحتوي على نظام معلومات الموارد البشرية ، إلا انه تبين من خلال زيارتنا الميدانية لاحظنا أنه المؤسسة ( البلدية ) لا توفر كل احتياجات المستخدمين وهذا ما تبين خاصة من الفجوة و التوتر في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال الجدول رقم 05 .

**الجدول رقم 22** : مساهمة تقنيات الإدارة الالكترونية في تحسين جودة أداء المورد البشري .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	66	55
لا	54	45
المجموع	120	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 55% أي ما يعادل 66 فرد أجابوا ب نعم أي أن تقنيات الإدارة الالكترونية تساهم في جودة المورد البشري ، أما نسبة 45% أي ما يعادل 54 فرد أجابوا ب لا أي أن تقنيات الإدارة الالكترونية لا تساهم في تحسين جودة أداء المورد البشري .

انطلاقا من بيانات و تحليل الجدول أعلاه و استنادا إلى الملحق رقم (08) و الذي ينص على الشروع في الاستغلال الرسمي لنظام المعلومات الشامل و المندمج لتسيير الموارد البشرية لقطاع الداخلية و الجماعات المحلية ، و من منطلق أن المؤسسة (البلدية) تتوفر على تقنيات الإدارة الالكترونية فهي تساهم في تحسين جودة أداء المورد البشري بصورة واضحة ، إلا أنها تبقى وحدها غير كافية في تحقيق ذلك .

**المحور الرابع :** يعمل التحفيز بشكل ايجابي في تفعيل الإدارة الالكترونية .

**الجدول رقم 23 :** استخدام المؤسسة لأنظمة إلكترونية في تحفيز مواردها البشرية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	44	36.66
لا	76	63.33
المجموع	120	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 36.66% أجابوا ب نعم (أي ما يعادل 44 فرد ) أي أن المؤسسة تستخدم أنظمة الكترونية في تحفيز الموارد البشرية ، أما نسبة 63.33% (أي ما يعادل 76 فرد ) أجابوا ب لا أي أن المؤسسة لا تستخدم أنظمة إلكترونية في تحفيز الموارد البشرية .

وهذا ما تبين من خلال زيارتنا المتعددة وما تطرقنا إليه من ملاحق وبرامج الكترونية وهذه الأخيرة التي لم تحقق التحفيز المتمثل حتى في العطل السنوية لبعض الأفراد العاملين .

**الجدول رقم 24 :** مساهمة التحفيز على تشجيع العاملين بأهمية استخدام التقنيات الحديثة .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	81	67.5
لا	39	32.5
المجموع	120	100

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة التي أجابت ب نعم سجلت نسبة 67.5% (أي ما يعادل 81 فرد )أي أن التحفيز يساهم على تشجيع العاملين من استخدام التقنيات الحديثة ، ونسبة 32.5% (أي ما يعادل 39 فرد) أجابت ب لا بأن التحفيز لا يساهم على تشجيع العاملين من استخدام التقنيات الحديثة .

ومن هنا نستنتج أن الأغلبية الساحقة للأفراد العاملين بالبلدية متقبلين لفكرة التحفيز من اجل القيام بمختلف نشاطاتهم على مستوى التقنيات الحديثة في حين تبقى قلة من مجتمع البحث وعادة ما يمثلهم الأفراد المقبلين على التقاعد ( من خلال الملاحظة) أن من واجب العامل الفرد أن يقوم بعمله دون أي تحفيز .

**الجدول رقم 25 :** توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية يساعد على تسهيل مهام العامل بالمؤسسة .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	67	55.83
لا	53	44.16
المجموع	120	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 55.83% (أي ما يعادل 67 فرد ) أجابوا ب نعم أي أن توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية يساعد على تسهيل مهام العامل بالمؤسسة ، وبنسبة 44.16% أجابوا ب لا أي أن مهام المؤسسة لا تتوقف على البنية التحتية للإدارة الإلكترونية. ومما سبق نستنتج أن مهام المؤسسة لها علاقة كبيرة بالبنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في حين يمكن أن تنقيد ببعض النشاطات الأخرى التي يمكن أن يكون لها أيضا دور في تسيير مهام المؤسسة .

**الجدول رقم 26 :** عمل المؤسسة على استقطاب دائم لخبراء و مختصين في مجال الإدارة الإلكترونية .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	47	39.16
لا	73	60.83
المجموع	120	100

من خلال البيانات الرقمية المبينة للجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة التي أجابت ب نعم سجلت نسبة 39.16% في حين أن الفئة التي أجابت ب لا سجلت نسبة 60.83% وذلك بخصوص الاستقطاب الدائم لخبراء و مختصين في مجال الإدارة الإلكترونية . ومنه يتبين لنا أن المؤسسة تعمل على استقطاب مختصين في المجال الإلكتروني ولكن بنسب قليلة متمثلين بذلك في الرؤساء والمشرفين ، أما بقية الأفراد العاملين فيشترط أن يكونوا مختصين أو خبراء إنما يكون متمكنين من التعامل مع هذه التقنيات الحديثة .

**الجدول رقم 27 :** مساهمة تقنيات الإدارة الالكترونية في إشباع الحاجات الوظيفية للعاملين .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	64	53.33
لا	56	46.66
المجموع	120	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الأعلى هي 53.33% والتي تمثل الفئة التي أجابت بـ نعم ، أي أن تقنيات الإدارة الإلكترونية تساهم في إشباع الحاجات الوظيفية للعاملين ، أما نسبة 46.66% (أي ما يعادل 56 فرد) أجابت بـ لا أي أن تقنيات الإدارة الإلكترونية لا تعمل على إشباع الحاجات الوظيفية للعاملين .  
ومنه نستنتج أن للحاجات الوظيفية ارتباط جيد بتقنيات الإدارة الالكترونية بينما تبقى هناك عناصر أخرى لإشباع الحاجات الوظيفية للعاملين بصفة عامة .

**الجدول رقم 28 :** ضرورة توفر مجموعة من التحفيزات من أجل تحسين الخدمات الإلكترونية .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	78	65
لا	42	35
المجموع	120	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 65% أجابوا بـ نعم أي أنه يجب توفر مجموعة من التحفيزات من أجل تحسين الخدمات الإلكترونية ، بينما ونسبة 35% أجابوا بـ لا أي أن لا يتطلب توفير مجموعة من التحفيزات من أجل تحسين الخدمات الإلكترونية .  
و من هنا تبين لنا أنه من الأفراد العاملين يجب تحفيزهم من أجل تحسين الخدمات الإلكترونية . فالتحفيز داخل الإدارة الإلكترونية تتعدد أهميته فهو يهدف إلى تحسين ظروف العمل المناسبة و توفير احتياجات العامل النفسية و الاجتماعية لكي يتفرغ بصفة نهائية بأداء واجباته جراء ارتفاع روحه المعنوية فكلما زادت درجة ارتياحه في العمل أدى ذلك إلى تحسين نوع الإنتاج و كذا العمل على إتقانه مما يحقق لنا جودة عالية بالتالي يكون التحفيز هنا كدافع نحو تفعيل الإدارة الإلكترونية.

**الجدول رقم 29** : ضرورة توفير مختلف الأجهزة الالكترونية لضمان أداء أفضل للإدارة الالكترونية .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	93	77.5
لا	27	22.5
المجموع	120	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه وبنسبة 77.5% (أي ما يعادل 93 فرد ) أجابوا ب نعم أي أنه يجب توفير مختلف الأجهزة الالكترونية من أجل ضمان خدمات أفضل ، أما بنسبة 22.5% أجابوا ب لا أي أنه ليس من الضروري توفير أجهزة إلكترونية من أجل تحسين الخدمات الالكترونية .

ومما ذكر سابقا يتبين لنا أنه من الضروري توفر الأجهزة الالكترونية لضمان توفر خدمات الكترونية أفضل.

## 2- / تحديد النتائج الجزئية للدراسة

أ - النتيجة الجزئية الأولى: يساعد التوجيه على تكييف الأفراد للأعمال الإلكترونية .

لقد توصلت الدراسة الميدانية بمقر بلدية بئرالعائر إلى أن العمال يتلقون توجيهها يعمل على تدعيمهم بغرض تمكينهم من تكوين اتجاهات إيجابية و تكييف مع أعمالهم ذلك ما تؤكد نسبة 74.16% من خلال الجدول رقم 05 و التي تبين تلقي العمال لتوجيهات من طرف رؤسائهم و ما يفرض ذلك هو طبيعة العمل داخل هذه الإدارة التي تجبر العامل على التعامل مع الوسائل الالكترونية و ذلك ما تؤكد نسبة 67.5% من خلال الجدول رقم 06 ، و مما سبق فهناك علاقة وطيدة بين البرامج التوجيهية و الوسائل الالكترونية و هذا ما يبينه الجدول رقم 07 - بنسبة 52.5% - كون هذه الإدارة تتميز بتعدد و كثافة خدماتها الالكترونية و تنوعها مما يجول دون التمكن الفعال بالعمال من استخدامها ، و هذا ما هو مبين في الجدول رقم 08 بنسبة 49.16%، إذ ينجر عن هذا اختلال في أنظمة العمل الناجمة عن الجانب التقني العملي و النفسي للعمال إذ نستنتج من خلال هذا ضرورة التوجيه في العمل و المتمثل في كسر الحاجز بين العامل و الوسائل التي تصادفه شريطة أن تكون هذه البرامج محكمة تخضع لمتطلبات و احتياجات العامل من معلومات ، فالمؤسسة تعمل من أجل تصميم برامج تتوافق مع متطلبات عمالها و تغطي العجز الحاصل جراء استخدامهم لهذه الوسائل و هذا ما أكده الجدول رقم 09 بنسبة 69.16% مما انعكس بأثر إيجابي و هذا ما يؤكد الجدول رقم 10 و ذلك بنسبة 92.77% ، من هنا ندرك أهمية عملية التوجيه داخل الإدارة الإلكترونية التي تعمل على تحسين مستوى العامل و رفع معنوياته و هذا ما يؤكد الجدول رقم 14 بنسبة 70.83% .

عموما فالدراسة الميدانية أثبتت لنا فعالية عملية التوجيه و دورها المهم في تكييف الأفراد مع الوسائل الالكترونية داخل المنظمة و ذلك شريطة أن تكون ( عملية التوجيه ) مرفقة بقيادة واعية و نمط إشراف موضوعي و كذا خبرة واسعة و تصميم يتوافق مع نفسية و مستوى العامل كم يجب مستمرة و متواصلة تستجيب لجميع متغيرات و متطلبات الإدارة الإلكترونية المتشعبة كما تعمل هذه العملية على نشر ثقافة روح التعاون و المبادأة و الدافعية كما يمكن أن يحدث العكس في حال عدم خضوعها لدراسة قبلية أو غياب عنصر من عناصرها كالقيادة الواعية مثلا مما ينجر عن ذلك استياء العمل و اختلال في النسق و النمط التنظيمي .

ب - النتيجة الجزئية الثانية: يساهم التدريب في زيادة كفاءة قدرات الإداريين لتطبيق الإدارة الإلكترونية .

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن أغلبية العمال بالمؤسسة يتلقون برامج تدريبية على مستوى التقنيات الالكترونية خاصة الإعلام الآلي، و هذا ما أكدّه الجدول رقم 15 بنسبة 57.5% ، و بما أن مقر بلدية بئرالعاتر تعتمد في عملها على أجهزة إلكترونية فأسلوب العمل يفرض على العامل العمل وفق برامج إلكترونية و هذا ما أكدّه الجدول رقم 17 بنسبة 60% ، و هذا ما يفرض ضرورة تدريب العمال على البرامج الإلكترونية المتميزة بالتجدد و التطور من حين إلى آخر و كذلك مساهمة التدريب بتسيير مهارات و معارف الفرد على البرامج الالكترونية بطريقة فردية و مشخصة و هذا ما نجده داخل المؤسسة ، و هذا ما يؤكدّه الجدول رقم (18) بنسبة 73.33% ، إذ تكمن هذه الأهمية في تحسين الخدمات الالكترونية للمنظمة و تحسين نوعية الخدمات و هذا ما يؤكدّه الجدول رقم 16 و ذلك بنسبة 70 % ، فالتدريب يتطلب تصميم محكم ليتجاوب و متطلبات العمال كما يجب أن يتوافق أيضا مع مستوياتهم و التغيرات التي تمس الإدارة الإلكترونية لكي يؤدي دوره بفعالية ، فالمؤسسة تطبق برامج تدريبية واعية تنعكس إيجابا على أداء العامل أو المورد البشري و هذا ما يوضحه الجدول رقم 22 بنسبة 55% ، فبرامج التدريب عموما تعمل على رفع معنويات العامل و القضاء على العوائق النفسية التي تعترضه بالدرجة الأولى فنجد أن التدريب داخل المؤسسة يمكن من القضاء على العجز الذي يصيب العامل و يفقده ثقته في نفسه، و بالتالي يتحقق لنا رفع القدرة المهنية للعامل و تطوير معارفه و مهاراته في مجال العمل و هذا ما يؤكدّه الجدول رقم 20 بنسبة 65.83% .

لبرامج تدريبية أصبحوا أكثر فعالية و ايجابية و هذا ما استبيناه من خلال اتجاهاتهم الإيجابية نحو فعالية التدريب داخل الإدارة الإلكترونية و كذا مدى استفادتهم منها ، و هذا ما انجز عنه إتقان العمل و حسن استخدام التقنيات الالكترونية ، و هذا ما يعني دعم الاتجاهات و الأنماط السلوكية و التكيف مع مستويات التقنية المستخدمة في العمل ، كما أن التدريب يفرض الاحتكاك بزملاء العمل سواء داخل المؤسسة أو خارجها مما ينعكس بصورة إيجابية على ثقافة العامل .

و بناء لما ذكر سابقا نرى تحقق الفرضية التي تعني : "يساهم التدريب في زيادة كفاءة قدرات الإداريين لتطبيق الإدارة الإلكترونية"، و بالتالي يبقى للتدريب أهمية بالغة الشدة في المساهمة في تحسين و حسن استغلال التقنيات الالكترونية داخل مقر بلدية بئرالعاتر ..

ج - النتيجة الجزئية الثالثة: يعمل التحفيز بشكل إيجابي في تفعيل الإدارة الإلكترونية .

لقد توصلت دراستنا الميدانية بمقر بلدية بئرالعاتر إلى أن المؤسسة لا تستخدم أنظمة إلكترونية في تحفيز مواردها البشرية ، و ذلك ما يؤكد الجدول رقم 23 بنسبة 66.33% من مجموع العمال الذين صرحوا بذلك ، في انه خلال زيارتنا للميدانية تبين لنا أن هؤلاء العمال يتلقون تحفيزات مادية و أخرى أكثرها معنوية من اجل التعامل مع التقنيات الالكترونية ، و لذلك فهم يرون ضرورة و حتمية التحفيز الذي يدفع و يحفز العامل من اجل التعامل مع هذه الوسائل التقنية و هذا ما تؤكد نسبة 67.5% من خلال الجدول رقم 24 ، و كما انه لا يمكن إخفاء معنى التحفيز الذي يشتمل على قيم مادية و معنوية في نفس الوقت فإن عدم تلبية حاجات العمال ينعكس سلبا على أدائهم و التزامهم بأعمالهم و وظائفهم داخل الإدارة الإلكترونية ، حيث تعمل المؤسسة على وضع إستراتيجية تحفيزية تتلاءم و طبيعة الإدارة الإلكترونية و هذا ما أكده الجدول رقم 28 و ذلك بنسبة سجلت 65 % ، كما تعمل المؤسسة على محاولة إشباع الحاجيات الوظيفية للمورد البشري و ذلك ما تؤكد نسبة 53.53% ، كما تسعى المؤسسة دائما لدعم المجال الالكتروني و الذي المحرك الأساسي للإدارة الالكترونية و ذلك ب توفير البنية التحتية للإدارة الالكترونية و هذا الأخير الذي بدوره يساعد على تسهيل مهام العامل بالمؤسسة و ذلك ما تؤكد نسبة 55.83% من خلال الجدول رقم 25 ، كل هذا ما يعتبر تحفيزا للموارد البشرية و له أثر بالغ في تفعيل الإدارة الإلكترونية و ذلك ما تؤكد نسبة 67.5% من خلال الجدول رقم 24 .

بالرغم من قلة الاهتمام أكثر باستغلال الأنظمة الالكترونية في تحفيز العمال و ذلك ما تبين من خلال الجدول رقم 23 ، بالإضافة إلى عدم الاستقطاب الكبير أو الواضح لخبراء التقنيات الالكترونية و الذين بدورهم يمكن أن يكونوا كتحفيز لبقية العمال و ذلك ما تبين من خلال الجدول رقم 26 ، إلا أن للمؤسسة مساهمة مقبولة في تحفيز العمال أو الموارد البشرية من اجل الاستغلال لمختلف الوسائل التقنية و هذه الأخيرة التي تعتبر المحور الرئيسي في التسيير الإداري لهذه المنظمة ، كما انه و من خلال التحليل السابق توصلنا إلى أن للتحفيز دور كبير و واضح من اجل الدفع و المساهمة في استغلال و التعامل مع مختلف الوسائل التقنية و بالتالي تحقيق خدمات إلكترونية أفضل على مستوى المنظمة .

و من خلال ما سبق من تحليل و استنتاجات يتبين لنا تحقق الفرضية التي تعني أن "التحفيز يعمل بشكل إيجابي في تفعيل الإدارة الإلكترونية" .



**3- / النتيجة العامة: التسيير الفعال للموارد البشرية يعمل على تفعيل الإدارة الإلكترونية .**

من خلال تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى و المتعلقة بالتوجيه و علاقته بتكيف الأفراد للأعمال الالكترونية تبين أنه هناك تطبيق سياسة توجيهية تنعكس بصورة إيجابية على الأداء ، و يمكن للعامل من تجاوز العقبات داخل الإدارة الإلكترونية ، و كذا تبين لنا من خلال نتائج الفرضية الجزئية الثانية و المتعلقة بمساهمة التدريب في زيادة كفاءة قدرات الإداريين لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، تبين أن التدريب يتعدى مهمته الأساسية و المتمثلة في تمكين العامل من الاستخدام و الأداء إلى مهمة ثانوية تتمثل في رفع معنوية العامل و إعطائه ثقة بنفسه داخل المنظمة الحديثة مما ينعكس إيجابا على كفاءته و كذا تنوع ثقافته.

أما نتائج الفرضية الثالثة و المتعلقة بأن التحفيز يعمل بشكل إيجابي في تفعيل الإدارة الإلكترونية ، تبين أن عملية التحفيز حساسة لما لها من تأثير على العامل بصفة عامة ، فهي تحدث نوع من التغيير سواء في الظروف الاجتماعية و الاقتصادية أو على مستوى حالة العامل النفسية مما ينعكس على حساسية الإدارة الإلكترونية التي تستلزم وجود كفاءات عالية من الموارد البشرية بغرض تفعيلها ، و من خلال هذه النتائج نخلص إلى النتيجة العامة لهذه الدراسة و التي تؤكد الفرضية العامة التي انطلقنا منها: التسيير الفعال للموارد البشرية يعمل على تفعيل الإدارة الإلكترونية .

بحيث أن درجة الالتزام بتطبيق برامج و إجراءات تسيير للمورد البشري يحدد لنا فعالية في الإدارة الإلكترونية إذ تبلغ عملية تسيير الموارد البشرية داخل الإدارة الإلكترونية درجة عالية من الأهمية لتصبح ملازمة للتطور الإداري عموما ، و تصبح أيضا خطوة أساسية من خطوات نجاح الإدارة الإلكترونية.

تحتل الموارد البشرية مكان الصدارة بين مختلف الموارد التي تحتاجها المنظمات لتحقيق أهدافها إلا من خلال العنصر البشري لديها ، فعوامل نجاح الموارد البشرية تنبع من دورها الفعال و المؤثر في كفاءة المنظمات ، لأن الأفراد هم الذين يقدمون مختلف الخدمات ، و هم الذين يتحكمون في نوعيتها و هم الذين يوزعون الموارد المالية و المادية ، و يضعون الاستراتيجيات الشاملة للمنظمات، و من هنا فإن نجاح الإدارة الإلكترونية يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة و على أداء هذه القوى فيها و في الواقع فإن الموارد البشرية تضيف للقيمة في حين تضيف كل الموارد الأخرى للتكاليف. كما يؤثر نجاح أي منظمة أو إخفاقها على رفاهية و الرضى الوظيفي لكل فرد داخل هذه المنظمة ، و تلعب إدارة الموارد البشرية دورا محوريا متزايدا في تحديد مدى نجاح الإدارة الإلكترونية و كذلك مدى نجاح المنظمات الإنسانية، و مما لا شك فيه أن وظائف تنمية الموارد البشرية تعد أساسية لفعالية أي قطاع و كفاءته و رفع مستوى الخدمات فيه ، و يعد الحصول على الأفراد ذوي الكفاءات للاضطلاع بمهام الوظائف العامة و تحفيزهم تحفيزا فعالا و استخدامهم الاستخدام الأمثل ، و تطويرهم أمرا حيويا للأداء المستمر و الفاعل للأنشطة الإدارية ، فتوافر نظام فاعل للموارد البشرية يكون حجر الزاوية لمثل هذه التحسينات ، و قد أكدت لنا نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمقر بلدية بئرالعاتر أن الاهتمام بتوجيه العاملين و تدريبهم و تحفيزهم عنصر أساسي في سياسات إدارة الموارد البشرية التي شهدت الكثير من التطورات نتيجة التقدم الكبير و التطور الجيد في شتى جوانب العلم و التكنولوجيا ، الأمر الذي ترتب عليه تغيير طبيعة الأعمال الإدارية من ناحية أخرى. كما تبين لنا أن برامج تسيير الموارد البشرية متعددة ، فهم يحرصون على كفاءة العمال و أدائهم الوظيفي و ذلك عن طريق التوجيه و كذا التدريب و التحفيز، إلا أنه يبقى هناك عجز في إرساء ثقافة تنظيمية تتجاوب و طبيعة الإدارة الإلكترونية و هذا يرجع إلى طبيعة الثقافة -التراكمية- فنجد أن العمال الجدد أكثر تأثرا بالقدماء و هذا ما خلق جو روتيني داخل التنظيم ككل ، و بالرغم من كل هذا يبقى لتسيير الموارد البشرية دور فعال في تفعيل الإدارة الإلكترونية .

أولا/ المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

- 1) أحمد الخطيب، فالديقان، إدارة المعرفة، نظم المعلومات، دار الجدار للكتاب العلمي، الأردن، 2009
- 2) أحمد الخطيب، وخالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.
- 3) أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014،
- 4) إكرام سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، دار الورق للنشر والتوزيع، الأردن.
- 5) جمال يوسف يدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار الكنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- 6) حسين عجلان حسن، استراتيجية الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار الفكر والإثلاء، عمان، 2008.
- 7) خضير كاظم محمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 8) راوي حسان، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعية الإسكندرية، 2011،
- 9) ربحي مصطفى غليان، اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 10) رشا الغول، المحاسبة عن رأس المال الفكري، مكتبة الوفاء القانوني للنشر، الإسكندرية، 2014.
- 11) سام عبد الرحمان، أثر تقنيات المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة ماجستير، جامعة الموصل، العراق، 2008،.
- 12) سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009،
- 13) سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم النظم ، التقنيات، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان 2017
- 14) عادل حرجوش، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري - طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه - دار المسيرة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

- (15) عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في المنظمات الاعمال، دار وائل للنشر الاردن، 2013.
- (16) عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- (17) عبدالستار حسين يوسف، إدارة الرأس مال الفكري في شركات الأعمال، جامعة الزيتونة الأردن، 2009.
- (18) علاء الدين سعودي، دور رأس المال البشري في زيادة القدرة المعرفية، جامعة سعيدة، الجزائر، 2016.
- (19) على الفرحان، أميرة الجندي، دور رأس المال الفكري في تطوير منظمات الأعمال، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- (20) عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة " الطريق الى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع - عمان.
- (21) عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة، الطريق الى التميز والريادة، الطبعة الاولى، دار القضاء للنشر والتوزيع، الاردن 2013،
- (22) فائزة جمعة، التجارة ونظم المعلومات الإدارية: منظور إداري، الطبعة الثالثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010،
- (23) الكبسي حضير عامر، إدارة المعرفة وتطوير المؤسسات، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة
- (24) الكبسي خيضر عامر، إدارة المعرفة وتطوير المؤسسات، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2004،
- (25) كريمة عدون، الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في التغيير التنظيمي، جامعة الجزائر 3، 2011،
- (26) محمد الضيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2009، ص 277.
- (27) محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- (28) منذر منصور عبد الله، الإقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، الجندارية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

- (29) نجم عبود نجم، الادارة الالكترونية ، الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات ، الطبعة الأولى . دار المريخ للنشر و التوزيع. السعودية
- (30) نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن،
- (31) نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار الكتاب العلمي، الأردن، 2009.
- (32) هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014

## .II. الرسائل الجامعية

- (1) إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011،
- (2) بوزيان عثمان ودياب زقاي، مداخل وطرق تقييم وقياس رأس المال الفكري في المؤسسات ورغبة بحثية ضمن فعاليات الملتقى الدولي، رأس المال الفكري في المنظمات في أعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة، يوم 13، 14 ديسمبر 2011، كلية العلوم التجارية والاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف،
- (3) حول: اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2004/12.
- (4) خالد محمد طلال بن حمدان، تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري، المؤتمر العالمي الأول
- (5) خالد محمد ميرخان، العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها غي التوجه الاستراتيجي "دراسة تحليلية"، رسالة دكتوراه، جامعة المستنصرية، العراق، 2008،
- (6) زلماط مريم، دور التكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة سونطراك، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- (7) سلمان عبيد، أثر استثمار رأس المال الفكري على إدارة الجودة، رسالة مقدمة الى كلية العلوم التطبيقية، كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة الموارد البشرية جامعة العلوم التطبيقية البحرين،
- (8) عيسى هاشم حسن، القياس المحاسبي لرأس المال الفكري، دراسة ميدانية عن القطاع المصارف في سوريا، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة دمشق، سنة 2005،

- (9) مصطفى رجب شعبان، فلسطين، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصال الخلوي، رسالة ماجستير، تخصص
- (10) مقران علجية، دور أثر رأس المال الفكري في نجاح المشروع، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، 2010،
- (11) مقران علجية، أثر رأس المال الفكري في نجاح المشروع، مذكرة ماجستير، جامعة تبسة الجزائر، 2014، ص ص: 31-32.

### III. الملتقيات العلمية والمؤتمرات

- (1) آيت مختار عمر ، حمدي محمد ، طارق قياس، نماذج رأس المال الفكري و رأس المال الفكري فيه المنظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف ، 13-14 ديسمبر 2011 .
- (2) رياض بن هوشة ونادية خريف، رأس المال الفكري به منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، الملتقى الأولى الخامس حول أهمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، جامعة الجزائر، الجزائر، 13 و 14 ديسمبر 2011،
- (3) زرقين عبود وجباري شوقي، إشكالية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة المعرفة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى اعلمي حول: استراتيجيات التدريب في ظل الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 2011.
- (4) علي عبد الله وبوسطوة نذير، دورات إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد وحلب البليدة، الجزائر، .
- (5) محمد راتول احمد مصنوعة. الاستثمارية رأس مال الفكري وأساليب قياسية كفاءته. جامعة الشلف. ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاد الحديثة يومي 15.14 ديسمبر 2011

ثانيا/ المراجع باللغة الأجنبية

- 1) 38 ،<sup>1</sup>HuiyAntoniv , **Strategie for infomation technology and intellection** , challenges apporitnes information science , USA , 2007 .
- 2) BODE and MARZOLT, **Human resource management in the internet age : e- recruitment and e- Selection methods**. economic informatics review Bucharest
- 3) Marquard J Michael , **Building the Learning Organization Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**, Davies-Black publishing, INC , Second Edition, 2002,
- 4) Nermien Ali, **Comprehensive intellectual capital management : Step by step** John Wiley and sons, Inc, Canada, 200
- 5) Soche . C. **Developing intellectual capital at Skandia**, Zang Rouge Inning V18.N2.2002.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم الإجتماع

إستمارة إستبانة

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم إجتماع التنظيم و العمل

بعنوان:

تسيير الموارد البشرية و دورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية دراسة ميدانية بمقر

- بلدية بئرالعاتر -

نضع بين أيديكم إستمارة الاستبيان التالية و التي نهدف من خلالها إلى التعرف على واقع ودور تسيير الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية ببلدية بئرالعاتر، و عليه نرجو من سيادتكم التفضل بملئ الإستمارة لمساعدتنا في إنجاز هذا العمل و تحقيق هذه الأهداف، علما أن هذه المعلومات لن تستعمل إلا في إطار البحث العلمي.

ترجوا وضع علامة (X) أمام الجواب المناسب و شكرا.

إشراف الدكتورة:

- لطرش فيروز

من إعداد الطالبين:

- سعيداني ربيع

- شرقي نصر الدين

السنة الجامعية:

2019 / 2018



المحور الأول: البيانات الأولية.

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن:

- أقل من 25 سنة

- من 25 إلى 30 سنة

- من 31 إلى 36

- من 37 فأكثر

3- المستوى التعليمي:

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

- مستويات أخرى (خريج من مراكز و معاهد التكوين)

4- الخبرة المهنية:

- أقل من 5 سنوات  - من 11 إلى 16 سنة

- من 5 إلى 10 سنوات  - من 17 سنة فأكثر

المحور الثاني: يساعد التوجيه على تكيف الأفراد لأعمال الإلكترونية.

5- هل تلقيت برنامج توجيه رؤسائك في العمل؟

نعم -  - لا

6- هل طبيعة العمل الموكل إليك يحتاج إلى تعاملك مع الوسائل الإلكترونية؟

نعم -  - لا

7- حسب وجهة نظرك: توجد علاقة بين البرامج التوجيهية و الوسائل الإلكترونية؟

نعم -  - لا

8- في بداية أداؤك لعملك هل صادفت وسائل إلكترونية لا تجيد استعمالها؟

نعم -  - لا

9- هل تم توجيهك بطرق تساعدك على التعامل مع هذه الوسائل الإلكترونية؟

نعم -  - لا

10- هل استفدت من التوجيه لاستخدام الوسائل الإلكترونية؟

نعم -  - لا

11- بالنسبة للذين أجابوا ب لا من خلال السؤال السابق لماذا:

.....

12- هل يؤثر التوجيه في طريقة إستعمالك لمختلف التقنيات الإلكترونية ؟

نعم -  - لا

13- بالنسبة للذين أجابوا ب نعم من خلال السؤال السابق لماذا: هل يؤثر التوجيه في طريقة استعمالك للتقنيات الالكترونية بطريقة:

إيجابية -

سلبية -

14- هل تحس بارتياح أثناء تلقيك للبرامج التوجيهية ؟

نعم -  - لا

المحور الثالث: مساهمة التدريب في زيادة كفاءة قدرات الإداريين لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

15- هل هناك دورات تدريبية للموظفين في كيفية استخدام أجهزة الحاسب الآلي؟

- نعم  - لا

16- هل تساهم البرامج التدريبية في تحسين الخدمات الإلكترونية؟

- نعم  - لا

17- هل أساليب وظيفتك تفرض عليك العمل وفق الإدارة الإلكترونية؟

- نعم  - لا

18- هل التدريب يسمح لك بتسيير مهاراتك و معارفك على البرامج الإلكترونية بطريقة فردية و مشخصة؟

- نعم  - لا

19- ما درجة استفادتك من التدريب في الإدارة الإلكترونية؟

- كبيرة

- متوسطة

- ضعيفة

20- هل تمكن برامج التدريب الإلكتروني من رفع القدرة المهنية للعامل و تطوير معارفه و مهاراته في مجال العمل؟

- نعم  - لا

21- هل يتوفر بالمؤسسة نظام معلومات الموارد البشرية يمكن من تلبية احتياجات المستخدمين؟

- نعم  - لا

22- هل تساهم تقنيات الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة أداء المورد البشري؟

- نعم  - لا

المحور الرابع: يعمل التحفيز بشكل إيجابي في تفعيل الإدارة الإلكترونية.

23- هل تستخدم المؤسسة أنظمة إلكترونية في تحفيز مواردها البشرية؟

نعم -  - لا

24- هل يساهم التحفيز على تشجيع العاملين بأهمية استخدام التقنيات الحديثة؟

نعم -  - لا

25- هل توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية يساعد على تسهيل مهامك بالمؤسسة؟

نعم -  - لا

26- هل مؤسستك تعمل على استقطاب دائم لخبراء و مختصين في مجال الإدارة الإلكترونية؟

نعم -  - لا

27- هل تساهم تقنيات الإدارة الإلكترونية في إشباع الحاجات الوظيفية للعاملين؟

نعم -  - لا

28- هل تتوفر مجموعة من التحفيزات من أجل تحسين الخدمات الإلكترونية؟

نعم -  - لا

29- هل من الضروري توفير مختلف الأجهزة الإلكترونية لضمان أداء أفضل للإدارة الإلكترونية .

نعم -  - لا



## إذن بالطبع

أنا الموقع أسفله الأستاذ(ة) المشرف(ة): ... لكوني ...

الرتبة: ... أستاذ ... محاضر ...

أشهد أن المذكرة المعنونة:

تسمى السواد البيئية ودورها في تحسين الامانة الالكترونية

حياسة هي نسبة بمعنى بلدية بنو العمار

.....

والمكاملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: ... تخصص ...

من إعداد:

الطالب(ة): ... الوالي ... الطالب(ة): ... سعيد ...

تتوفر على الشروط العلمية والمنهجية، الموضوعية والشكلية والتي تؤهلها للمناقشة العلنية بعد

تحديد لجان المناقشة، وعليه أوقع على هذا الإذن للطالب بطبع المذكرة وايداعها لدى إدارة القسم

بنسختها الورقية والالكترونية.

تبسة في: .....

توقيع الأستاذ المشرف



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي تبسة



## تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار 933 المؤرخ في 20/07/2016)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة): بشرفي نصر الدين

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 104224580 الصادرة بتاريخ: 2017.04.04

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم علم الاجتماع.

والمكلف بانجاز أعمال بحث: مذكرة ماستر تخصص: تفكير وحوار

تحت عنوان: تسليم الموارد البشرية ودورها في التنمية

الإدارة الإلكترونية

إشراف الأستاذ(ة): سليمان تيمور

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2019.06.15

إمضاء الممضي بالأمر



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي تيسة



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار 933 المؤرخ في 2016/07/20)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة): بشيراني ربيع  
الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 109880226 الصادرة بتاريخ: 2018.07.03

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم: علم الاجتماع.

والمكلف بانجاز أعمال بحث: مذكرة ماستر تخصص: تفكير وحوار

تحت عنوان: تسيير الموارد البشرية - دورها في تفعيل

الإدارة الإلكترونية  
إشراف الأستاذ(ة): سحر بن محمد

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2019.06.15

إمضاء المعني بالأمر





# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

03 أفريل 2019

تدبسة:

ولاية: تبسة

مديرية الإدارة المحلية

مصلحة تسيير المستخدمين

الرقم: 568/2019/م.ت.م. / 19

والوالي الولاية  
إلى

السيد/ رئيس المجلس الشعبي البلدي

بلدية بنر العاتر

ع/ ط السيد/ رئيس دائرة بنر العاتر

**الموضوع:** ب/خ فتح مناصب مالية بعنوان سنة 2019

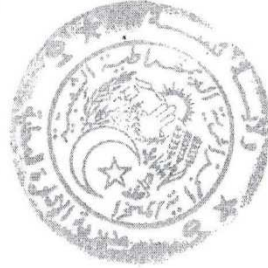
**المرجع:** مراسلتكم رقم 231 المؤرخة في /

تبعاً لمراسلتكم المشار إليها في المرجع أعلاه، والمتعلقة بطلب فتح مناصب مالية ضمن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بعنوان سنة 2019 لفائدة بلدية: بنر العاتر و عملاً بأحكام التعلية الوزارية المشتركة رقم 01 المؤرخة في 23 ديسمبر 2015 المحددة لكيفيات تجسيد التدابير الرامية إلى تعزيز التوازنات الداخلية للبلاد، يشرفني أن أبدي رأي الموافقة على المناصب المالية المبينة في الجدول المرفق.

كما ألفت إنتباهكم إلى ضرورة التقيد بنموذج الجدول رقم أربعة (04) من المخطط السنوي عند

إعداد مداولة فتح المناصب المالية لسنة 2019.

الوالي  
يوتيسر بجميد



رقم: 568/2019/م.ت.م. / 19  
07 أفريل 2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

نسخة طبق الأصل من سجل المداولات للمجلس الشعبي البلدي  
 لبلدية بئر العاتر للتلافي الثاني من سنة 2019  
 في دورة استثنائية من سنة 2019  
 تحت رقم : 19 / 2019 منقولة بتاريخ : 08 / 04 / 2019

ولاية :   
 دائرة :   
 بلدية :

الموضوع / المصادقة على فتح مناصب مالية بعنوان سنة 2019

في الثامن من شهر افريل عام ألفين و تسعة عشر ، و على الساعة الخامسة عشر مساء اجتمع أعضاء المجلس الشعبي البلدي لبلدية بئر العاتر بقر البلدية (قاعة المداولات) بناء على الدعوة الموجهة بتاريخ: 03 / 04 / 2019 تحت رئاسة السيد / زرقى محمد رئيس المجلس الشعبي البلدي

الأعضاء الحاضرون - فرج عبد الله - عبيد حنان - حويشي الأزهر - خلدوني عبد الله - ربيعي المولدي - بوعلام الهادي - عفيف إبراهيم - بوزيان شادية - هامل فطيمة - سعدي الشريف - عمر زهر - شرقي نصر الدين - خميسي محمد علي - بلقاسم علي - ربيعي سليم -

الأعضاء الغائبون : - برحال وهيبة ( صوت عنها بالوكالة خميسي محمد علي ) - سالمى بوجمعة ( صوت عنه بالوكالة ربيعي المولدي ) - الطيب آمال ( صوت عنها بالوكالة بلقاسم علي - سليمي علي ) ( صوت عنه بالوكالة حويشي الأزهر ) - سعود حورية - بوزيان العالية

ونظرا لتوفر النصاب القانوني العددي لصحة المداولة ، وطبقا للمادة 29 من القانون رقم 10/11 المؤرخ في: 22/06/2011 المتعلق بالبلدية تولى كتابة الجلسة السيد: هامل مصطفى الأمين العام للبلدية.

\* المداولة \*

قدم الرئيس موضوع المداولة المتعلق بالمصادقة على فتح مناصب مالية بعنوان سنة 2019. حيث اطلع الاعضاء على محتوى مراسلة السيد والي ولاية تبسة (مديرية الإدارة المحلية) رقم : 596/ت / م ا / م / م / 19 المؤرخة في: 03/04/2019 المتضمنة الموافقة على مناصب مالية بعنوان سنة 2019 وفق الجدول التالي:

الرقم	الاسلاك والرتب	عدد المناصب	توظيف خارجي	توظيف داخلي	ملاحظة
01	رئيس المهندسين في الإعلام الآلي	01	/	01	ترقية اختيارية
02	متصرف إقليمي رئيسي	01	/	01	ترقية اختيارية
03	محقق للإدارة الإقليمية	01	/	01	ترقية اختيارية
04	عون رئيسي للإدارة الإقليمية	01	/	01	ترقية اختيارية
05	كاتب مديرية للإدارة الإقليمية	01	/	01	ترقية اختيارية
06	وثائقي أمين المحفوظات للإدارة الإقليمية	01	/	01	ترقية اختيارية

وبعد المناقشة والتداول صادق الأعضاء الحاضرون بالإجماع على موضوع هذه المداولة وبرجي من السلطة الوصية التصديق عليها. حصر في نفس اليوم والشهر والسنة المذكورين أعلاه.

بئر العاتر في: 08 / 04 / 2019

رئيس المجلس الشعبي البلدي

عن الوالي ويتفويض  
 رئيس الدائرة  
 هورحي ذروان

23  
 17  
 06  
 رئيس المجلس الشعبي البلدي

٤٥٥٥٩١٧٥

-100

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية تبسة

مديرية التنظيم والشؤون العامة  
مكتب الإعلام الآلي

تبسة في: 09 ديسمبر 2018

### برقية مستعجلة

المرسل: السيد والي ولاية تبسة

المرسل إليهم: السادة / رؤساء الدوائر بالاتصال

بالسادة رؤساء المجالس الشعبية البلدية .

رقم ١٤٩ / اوت/م ت ش ع/2018

في إطار التحديث المستمر لقوائم مستخدمي تطبيقات تسجيل المركبات و استصدار رخص السياقة المحلية و الوطنية قف و نظرا للاهمال الملاحظ فيما يخص تحيين هذه القوائم قف أطلب منكم إرسال قوائم بمعلومات الموظفين العاملين حاليا على مختلف التطبيقات السالفة الذكر قبل يوم 2018/12/15 حسب الجدول المرفق باستعمال الفاكس رقم 037474525 و كذا إعلام مكتب الإعلام الآلي لمديرية التنظيم و الشؤون العامة للولاية لغلق حساب أي مستخدم لم يعد عاملا بالمصلحة في الحين لتفادي أي استخدام غير مشروع لحسابه قف اذ تبقى المسؤولية القانونية على عاتق مصالحكم لحين إبلاغنا بمراسلة رسمية لغلق الحساب قف يبلغ هورا قف وانتهى.

المرسل إليه: رؤساء الدوائر بالاتصال  
مديرية التنظيم والشؤون العامة  
مكتب الإعلام الآلي  
م. زوااد



## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية



### الشروع في تعميم إصدار رخص السياقة

### البيومترية الإلكترونية بالتنقيط عبر كافة بلديات الوطن

تنفيذا لإستراتيجية وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية الرامية إلى عصنة الإدارة وتكملة تجسيد مشروع الإدارة الإلكترونية، تعلن دائرتنا الوزارية أن عملية إصدار رخصة السياقة البيومترية الإلكترونية بالتنقيط ستعمم عبر كافة بلديات الوطن (1541) اعتبارا من تاريخ 31 ماي 2019 وذلك لصالح المترشحين الجدد والمعنيين بالأصناف الجديدة.

كما سيتم الشروع ابتداءً من تاريخ 25 جوان 2019 في إصدار رخصة السياقة البيومترية لصالح المواطنين الحائزين على رخص السياقة القديمة (الورقية) والمعنيين بحالات التجديد. وتخص هذه العملية في المرحلة الأولى بلديات الجزائر العاصمة وستعمم لاحقا بصفة تدريجية عبر كل بلديات الوطن.

M400  
2019 06 20  
2019 م 05 30

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
164 92 1503 -100  
تبسة في

ولاية تبسة  
الأمانة العامة  
مصلحة التوثيق

رقم/ع 69 01/ع 2019

والي ولاية تبسة

إلى

السادة : - رؤساء الدوائر بالاتصال مع السادة رؤساء المجالس الشعبية البلدية  
- مدير الإدارة المحلية

**الموضوع :** ف/ي الشروع في الاستغلال الرسمي لنظام المعلومات الشامل والمندمج لتسيير  
الموارد البشرية لقطاع الداخلية والجماعات المحلية .

**المرفقات :** - تعليمة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية  
رقم 4315 بتاريخ 2019/05/22.

يشرفني أن أحيل إليكم " للتطبيق كل فيما يخصه " نسخة من التعليمة رقم 4315  
بتاريخ 2019/05/22 الواردة من وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية تتعلق  
بالشروع في الاستغلال الرسمي لنظام المعلومات الشامل والمندمج لتسيير الموارد البشرية لقطاع  
الداخلية والجماعات المحلية.

أطلب منكم اتخاذ الإجراءات اللازمة ووضعها حيز التنفيذ وموافاة المصالح  
امركزية بالمعلومات المطلوبة في الأجل المحددة بالتنسيق فيما بينكم.

الوالي

الأمين العام للولاية

الطاهر بوتحيطة



\* نسخة موجهة إلى السيد الوالي - الديوان - لعرض حال

22.45

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
16655/66

تبسة في: 02 جوان 2019

ولاية تبسة  
مديرية التنظيم والشؤون العامة  
مكتب الإعلام الآلي

برقية مستعجلة

المرسل: السيد والي ولاية تبسة  
المرسل إليهم: السادة / رؤساء المجالس الشعبية البلدية  
عن طريق السادة/ رؤساء الدوائر.

رقم 12 / اوت/م ت ش ع/2019

لقد تم لفت انتباهي إلى أن مصالح الحالة المدنية ببعض البلديات لم تضع قيد الخدمة التطبيقية المحلية التي تسمح باستصدار وثائق الحالة المدنية باللغة الأجنبية قف الموفرة من مديرية الاتصالات السلكية و اللاسلكية الوطنية للولاية كموقع الكتروني تحت العنوان " http:10.12.0.41 " قف كما تبين أن بعض البلديات تشترط شهادة الإقامة أو أن يكون المواطنون مولودين بالبلدية لاستخراج هذه الوثائق قف و عليه يشرفني أن أذكركم بوجود استغلال التطبيقية المحلية الموفرة لهذا الغرض و الاتصال بمصلحة الإعلام الآلي لمديرية الاتصالات السلكية و اللاسلكية الوطنية للولاية لتدارك النقائص إن وجدت قف و كذا تمكين المواطنين من الاستفادة من هذا النوع من الوثائق دون أي قيد أو شرط قف مستعجل قف يبلغ فوراً قف وانتهي.

الوالي  
مديرية التنظيم والشؤون العامة  
زواد

## الملخص :

تعد المنظمة هي ذلك التفاعل بين مختلف الموارد المالية و المادية و البشرية ، و هذه الأخيرة التي شهدت اهتمام العديد من الباحثين خاصة السوسيوولوجيين منهم ، و هذا منذ النصف الثاني من القرن الثامن عشر ، نظرا للأهمية البالغة التي تشغلها - الموارد البشرية - داخل المنظمة ، و التي اعتبرها العديد من الباحثين أو تمت تسميتها بالرأسمال البشري ، و مع تطور التكنولوجيا و انتقال مختلف الإدارات من التقليدية إلى الالكترونية حينها وجب حدوث تناسق بين المورد البشري و التقنيات الالكترونية ، و لهذا تطرقنا في دراستنا و بموضوع تسيير الموارد البشرية و دورها في تفعيل الإدارة الالكترونية ، و ذلك من اجل معرفة إلى أي مدى يمكن تحقيق ذلك على مستوى مقر بلدية بئرالعائر كمنظمة قابلة للدراسة و البحث العلمي ، أين اعتمدنا على وسيلتين لجمع المعلومات و هي الاستمارة و الملاحظة البسيطة ، كما التزمنا بمجموعة من المؤشرات الخاصة بكل من الموارد البشرية و كذلك الإدارة الالكترونية ، و هذا من اجل تبسيط و تسهيل أكثر للموضوع ، ليتبين لنا أخيرا وجود تلازم و ترابط بين مختلف مؤشرات المتغيرين في الدراسة ، و تتحقق بذلك النظرية الرئيسية التي ترى أن التسيير الفعال للموارد البشرية يعمل على تفعيل الإدارة الإللكترونية ، و هذا ما تم التوصل إليه من خلال تحليل البيانات الجدولية ، و كذلك الاعتماد على مختلف الملاحق الرسمية و الملاحظة من خلال تعاملنا و زيارتنا الميدانية لمقر بلدية بئرالعائر .

## Résumé:

L'organisation est l'interaction entre les différentes ressources financières, physiques et humaines, ce qui a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs, notamment sociologues, depuis la seconde moitié du XVIIIe siècle, en raison de la grande importance que revêtent les ressources humaines au sein de l'organisation. Ce qui a été considéré par de nombreux chercheurs ou appelé capital humain, et avec le développement de la technologie et le transfert de divers départements du traditionnel au électronique, il doit exister une cohérence entre les technologies des ressources humaines et électroniques. Pour déterminer dans quelle mesure cela peut être réalisé au niveau de la municipalité de Ba'arat en tant qu'organisation soumise à des études et à des recherches scientifiques, nous nous sommes appuyés sur deux méthodes de collecte d'informations, la forme et la simple observation, et nous nous sommes engagés à mettre en place un ensemble d'indicateurs pour les ressources humaines et financières. Outre la gestion électronique, afin de simplifier et de faciliter davantage le sujet, nous montrer enfin l'existence d'une corrélation entre les différents indicateurs des variables de l'étude et parvenir ainsi à la théorie principale selon laquelle une gestion efficace des ressources humaines permet d'activer la gestion électronique, Atteindre de x L'analyse des données sous forme de tableaux, ainsi que compter sur divers suppléments officiels et de l'observation à travers nos relations et visites sur le terrain au siège de la commune de Bir el Ater.