



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف . المسيلة



كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
ميدان : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الرقم التسلسلي : .....

قسم علوم التسيير  
تخصص : إدارة الأعمال

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي بعنوان :

## دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسات الجامعية

دراسة ميدانية بجامعة المسيلة

إعداد الطالب: بن ناصر عبد القادر

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة :

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	محمد بوضياف	أستاذ محاضر أ	د/ عطا الله ياسين
مشرفا ومقررا	محمد بوضياف	أستاذ مساعد أ	أ / بن البار سعد
مناقشا	محمد بوضياف	أستاذ محاضر أ	د/ نقموش عادل

السنة الجامعية : 1441 - 1442 هـ / 2020 - 2021 م

# الإهداء

﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا﴾ [الإسراء: 23]

إلى الوالدين الكريمين رحمهما الله والى زوجتي الغالية وأولادي عبد  
الجليل وتسنيم . إلى كل الأصدقاء والأقارب والى كل من رفع شعلة العلم  
والمعرفة .

عبد القادر

# كلمة شكر

﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾ [طه 114]

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

مهما خط القلم ومهما عبر اللسان فلن يُعبرَ تعبيراً كُلياً وتاماً عمّا يجول  
بغواظنا من تقدير وامتنان وشكر وعرفان للأستاذ الفاضل المشرف بن  
البار سعد

والى السادة الأساتذة الأفاضل بقسم علوم التسيير

والى كل من ساهم ولو بالقليل في هذا العمل المتواضع.

## ملخص:

تحاول هذه الدراسة تناول موضوع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كمفهوم أفرزه التحول نحو العصر الرقمي حيث يضيفي شكلا جديدا على طبيعة ونوع الخدمات بزيادة الفعالية ويؤدي الى سرعة الاستجابة للمطالب المنشودة ، ويسهل عمل المؤسسات الجامعية .

إن نموذج الإدارة الالكترونية يوفر شروط النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات وانجاز المعاملات ، حيث أصبح يمثل ثورة تحول مفاهيمي وقفزة نوعية في نموذج الادارة عموما و الخدمات الجامعية خصوصا .

وفي هذا المقال نحاول تسليط الضوء على دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسات الجامعية.

# مقدمة

مقدمة :

لقد ظهرت الإدارة الإلكترونية في العصر الحديث كأسلوب حديث في تسيير وإدارة الموارد البشرية و استغلالها أحسن استغلال ،حيث ساهمت التكنولوجيات الحديثة بدءا بظهور أجهزة الكمبيوتر في القرن الحالي إلى توسع شبكة الانترنت و وسائط التواصل الاجتماعي و استثمارها في تسيير أغلب المعاملات المعاملات خاصة الادارية منها الإدارية و ما تبعها من تقليل التكاليف و اختصار للوقت و الجهد ، ومن هذا المنطلق نسعى من خلال هذا البحث لإجابة على الإشكالية التالية : ما هي الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وما مدى فعاليتها في تحسين أداء المؤسسات الجامعية ؟

ولإجابة عن الإشكالية المطروحة ارتأينا أن نتطرق إلى المحاور التالية:

**الفصل الأول :** يتعلق هذا الفصل بالإطار المنهجي للدراسة ويتضمن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها وأسباب اختيار الموضوع وأهميته والهدف منه ، ثم تحديد المفاهيم ونموذج الدراسة ، بالإضافة إلى المنهج المتبع في الدراسة وكذلك الدراسات السابقة ومنه التعليق عليها ثم عرض لأهم الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا وأخيراً خلاصة للفصل.

**الفصل الثاني :**عالجنا من خلاله كل ما يتعلق بماهية الإدارة الإلكترونية بداية ثم تمهيد للفصل، ثم تعريف للإدارة الإلكترونية وخصائصها ومبادئها وأهدافها ثم التطرق لأهم وظائف الإدارة الإلكترونية وعناصرها، كما تطرقنا أيضا إلى متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، وفي الأخير خلاصة للفصل.

**الفصل الثالث :**تناولنا فيه كل ما هو متعلق بماهية ومكونات تنمية الموارد البشرية بداية بالتمهيد للفصل، ثم تعريف بإدارة الموارد البشرية ، بالإضافة إلى مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأهدافها، وكذلك مجالات تطبيقها ومتطلباتها.

**الفصل الرابع :** وهو فصل خاص بالعمل الميداني لهذه الدراسة أين تم النزول إلى الميدان والوقوف على مجريات العمل الإداري على عينة معتبرة من اساتذة جامعة محمد بوضياف، وتحدثنا في هذا الفصل حول ماهية المؤسسة ميدان الدراسة، وتطرقنا إلى التعريف بالجامعة ثم إحصائيات حول الجامعة وإحصائيات حول تطبيق الرقمنة في جامعة المسيلة بالإضافة إلى أهم المصادر والأساليب المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات من أدوات منهجية وأساليب إحصائية، قبل أن ندخل في تحليل وتفسير الجداول البسيطة والجداول المركبة، لنصل في الأخير إلى استنتاجات بخصوص الفرضيات والاستنتاج العام للدراسة.

وأخيراً الخاتمة الخاصة بالدراسة وأهم التوصيات.

# الفصل التمهيدي:

الإطار العام

للدراسة

## تمهيد:

يتميز البحث العلمي بصفة عامة والبحث الاجتماعي بصفة خاصة أنه ينطلق فيه الباحث من أسس منهجية يتبعها عند إنجازه للبحث، بحيث يعد هذا أمراً ضرورياً ومهماً من أجل الوصول إلى نتائج سليمة.

ومن هنا جاء هذا الفصل لنطرح فيه كل من إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها وأسباب اختيار الموضوع وأهميته والهدف منه ، ثم تحديد المفاهيم ونموذج الدراسة ، بالإضافة إلى المنهج المتبع في الدراسة والدراسات السابقة وكذا التعليق عليها ثم عرض لأهم الصعوبات التي واجهت دراستنا وأخيراً خلاصة للفصل.

## 1 :إشكالية الدراسة:

تعتبر الإدارة الالكترونية أحدث مدرسة في الإدارة، وقد احدثت تأثيرات عديدة على نموذج الإدارة التقليدية، وبالتالي على شكلها ووظائفها بما في ذلك المؤسسات الجامعية والتي انتقلت من شكل تقليدي مباشر إلى نموذج الخدمة الالكترونية ، حيث تقلصت بفضلها المسافات واختزل الزمن وتطور بفضلها نوع ومستوى الخدمة المقدمة على مستوى المؤسسات الجامعية .

وفي ضوء هذه التطورات التي شهدتها مؤسسات التعليم العالي في الجزائر نتجه هذه الإشكالية إلى النحو التالي:

هل تساهم الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسات الجامعية ؟

وفي مضمون الاشكالية نطرح الاسئلة التالية :

- ❖ ما مفهوم الإدارة الالكترونية وما مكوناتها ؟ وماهي خصائصها ومتطلبات تطبيقها ؟
- ❖ ماهو دور الادارة الالكترونية في المؤسسات الجامعية ؟
- ❖ مامدى تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسات الجامعية ؟
- ❖ ماهي العراقيل التي تواجهها الادارة الالكترونية ؟
- ❖ إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين دور الموارد البشرية ؟
- ❖ هل تساهم الادارة الالكترونية في تنمية الموارد البشرية؟

## 2: تساؤلات الدراسة:

يدور موضوع بحثنا حول: ((دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسات الجامعية)) و يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الهامة كما تبحث وتكشف عن الدور الذي تلعبه الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسات الجامعية حيث قمنا بطرح تساؤلات فرعية التالية:

- 1- ما مدى مساهمة الادارة الالكترونية في تنمية الموارد البشرية ؟
- 2- هل يساعد مكان العمل على تطبيق الإدارة الالكترونية ؟
- 3- ما هي العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية وتحسين أداء المؤسسات الجامعية؟
- 4- ما درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في عصرنة الإدارة التقليدية للمؤسسات الجامعية ؟
- 5- هل تواجه المؤسسات الجامعية معوقات في تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية؟

## 3: فرضيات الدراسة :

تساعدنا الفرضيات على تنظيم البحث و إعطائه صبغة جديدة ، فالفرضيات تترجم لنا ذهنية الاكتشاف بحيث يقول الباحث أظن أنه يجب البحث في هذا الاتجاه لأنه أكثر خصوبة والفرضيات هي مواقف مبدئية أو تخمينات ذكية يقدمها الباحث لتنظيم تفكيره في حل مشكلة البحث .

## الفرضية العامة:

تقول الفرضية ان للإدارة الالكترونية للموارد البشرية دور فعال في تحسين اداء جامعة محمد بوضياف - المسيلة، بالقضاء على الأساليب التقليدية الممارسة فيها وذلك عن طريق ادخال تقنيات ووسائل تكنولوجية حديثة.

الفرضية رقم : هناك مستوى عال في تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في جامعة المسيلة .

الفرضية رقم: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الإدارة الالكترونية وتحسين أداء جامعة المسيلة.

الفرضية رقم: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسن أداء الخدمة العمومية ترجع للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).

## 4: أسباب اختيار الموضوع:

تمحورت الإرهاصات التي مهدت لاختيارنا للموضوع الزاهن عن دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الجامعية حول عدت أسباب ، وقد انقسمت هذه الأخيرة إلى أسباب موضوعية وأسباب ذاتية وأسباب علمية .

## أ – الأسباب الذاتية:

- 1) الاهتمام بموضوع الإدارة الالكترونية ، وإثراء الرصيد المعرفي من خلال القيام بهذه الدراسة.
- 2) ميل الباحثين لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالتكنولوجيا والإنترنت واستخداماتها في مجال الإدارة.
- 3) ارتباط الباحث بمجال العالم الافتراضي وعلم الحاسوب والبرمجيات والرقميات الأمر الذي يستوجب تناول مثل هذه المواضيع.
- 4) تثمين المكتبة بهذا البحث العلمي ، ذلك أن هذه البحوث العلمية تعتبر بمثابة مراجع لدراسات ومواضيع تساهم في دعم المكتبات الجامعية.
- 5) رغبة الباحثين في معرفة الأسباب التي ساهمت في تخلف الجامعات الجزائرية عن باقي الجامعات العربية والعالمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

## ب – الأسباب الموضوعية:

- 1) توفر المادة العلمية بشكلها النظري المتمثلة في المراجع من كتب وبحوث ومذكرات .
- 2) التحول الذي شهدته المؤسسات الجامعية ومحاولة التحول من إدارة تقليدية إلى إدارة الكترونية مما يستوجب تنمية الموارد البشرية من اجل مواكبة ذلك.
- 3) توفر الجانب الميداني الواسع مما يتيح لنا النزول إلى أرض التطبيق الميداني والتعرف على حيثيات الموضوع بدقة.

## ث – الأسباب العلمية:

- الفضول العلمي لمعرفة ما إذا كانت الجامعات الجزائرية تراعي باهتمام تطوير الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من حيث التماشي مع متطلبات التطورات التكنولوجية ، على غرار وجود مورد بشري مؤهل وكفاء يواكب خطى الأنظمة المتقدمة.
- موضوع الإدارة الإلكترونية يمتاز بحدائته في مجال الإدارة وتطبيقاتها مما يستوجب تناوله بالدراسة.

- محاولة الوصول إلى حلول لمشكلة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجامعية.
- يعكس هذا الموضوع إلى حد بعيد تخصصنا العلمي ويؤثر فيه تأثير كبيراً ويرتبط ارتباطاً وثيقاً به، فهو من صميم تخصص علم إدارة الأعمال .

### 5:أهمية الدراسة وأهدافها:

#### 1 - أهمية الدراسة: وتوضح أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

##### أ- الأهمية النظرية: :

تسعى الدراسة إلى توضيح وإبراز تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على السير الحسن للمؤسسات الجامعية وعلى أداء موظفيها، كما تسعى كذلك إلى تحسين قدرات الإدارة على استيعاب التغيرات ومواكبة التطورات لحل المشكلات التي تقف أمام السير الحسن للجامعات ، من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة في تعبئة الجهود الجماعية واستيعاب الحضارة التنظيمية ، وإعادة صياغتها والاعتماد على البحوث والدراسات ، وخبراء استخدام الإدارة الإلكترونية لوضع الخطط ومتابعة تنفيذها. كما أن الإدارة الحديثة تعتمد على الإبداع والابتكار والذكاء وقدرة التصور .

وتتجلى أهمية الدراسة في حيوية موضوعها وأهميته حيث تتطرق لموضوع الإدارة الإلكترونية وما أضفته من مزايا عديدة على إدارة الموارد البشرية.

- جدية موضوع الإدارة الإلكترونية الذي ظهر مع العقد الأخير من القرن العشرين.
- حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية باعتبارها أحد أهم استراتيجيات الإدارة الحديثة.
- الرجوع بفوائد على المؤسسة الجامعية من خلال تطبيقها للإدارة الإلكترونية.

##### ب - الأهمية العملية:

انبثقت الأهمية العلمية للدراسة من أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية للمؤسسات الجامعية بصفة خاصة ولتسيير المرافق العامة بصفة عامة ، كما تستهدف الإدارة الإلكترونية تطوير قدرات الموظفين وإطلاق طاقاتهم ومعارفهم . ولذلك نتطلع من خلال هذه الدراسة أن نساهم في دعم نقاط القوة وتعزيز أوجه النقص الذي تعاني منه إدارة المؤسسات الجامعية ، بالإضافة إلى وضع نماذج للإدارة الإلكترونية.

كما تسعى الدراسة لمعرفة دور تنمية الموارد البشرية في الجامعات و مدى مساهمتها في تفعيل الإدارة الالكترونية وكذا الوصول إلى نماذج وحلول عملية تساعد على تطبيق الإدارة الالكترونية وتنمية مواردها البشرية.

- تفتح هذه الدراسة المجال أمام الإداريين والمهتمين بتطوير العمل الإداري ونشر الوعي بمفهوم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ومدى تأثيرها أداء المؤسسات الجامعية.

## -2- أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف - المسيلة من خلال :

- ☒ توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في عصره وتسهيل سير عمل المؤسسات الجامعية و من خلاله جامعة محمد بوضياف - المسيلة.
- ☒ سبل تفعيل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية لتحقيق التطور الإداري.
- ☒ التعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.
- ☒ التعرف على العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والإدارة الالكترونية.
- ☒ بيان معوقات تنمية الموارد البشرية في الإدارة الالكترونية.
- ☒ الوصول إلى نتائج وتوصيات إيجابية تعود بالفائدة على المؤسسات الجامعية.
- ☒ التعرف على الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الإدارة العامة.
- ☒ إبراز أهمية وفوائد الإدارة الإلكترونية وفعاليتها من خلال استخدام التكنولوجيا المعلومات.
- ☒ توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة على الأساليب القديمة الممارسة فيها.

## 6: تحديد المفاهيم:

الإدارة الإلكترونية: هي جهود إدارية تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الكمبيوتر وشبكات الانترنت مع ضمان سرية وأمن للمعلومات المتناقلة<sup>1</sup>.

وتعرف أيضا: هي إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح فيه رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاءة في استخدامها<sup>1</sup>.

وتعرف إجرائيا: هي كسر حاجز الزمان والمكان من الداخل والخارج للحصول على الخدمات عن طريق ربط تكنولوجيا المعلومات بمهام ومسؤوليات الجهاز الإداري والالتزام بتصوير كافة النشاطات، وتبسيط الإجراءات وسرعة وكفاءة إنجاز المعاملات.

- الإدارة الإلكترونية: منظومة تقنية شاملة تختلف أنشطتها عن أنشطة الإدارة التقليدية، كونها تمثل منعطفًا كبيرًا وشاملاً لجميع المجالات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والإنتاجية والتطويرية من أجل تقديم أفضل الخدمات قياساً لما تقدمه الإدارة التقليدية. سوف نوضح أبعاد الإدارة الإلكترونية والتي سنتطرق لها في الجانب النظري لاحقاً.

- أجهزة الحاسوب ولواحقها: ويتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.

- الشبكات: وهي الانترنت و الاكسترنات وغيرها و هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسق اتصالي لشبكات الانترنت .

- البرمجيات و قواعد البيانات: وهي مجموعة من الأوامر والتعليمات والتي توجه المكونات المادية للحاسوب لغرض أداء المهمة أو العمل وفق طريقة معينة وخطوات دقيقة للحصول على النتائج المطلوبة.

<sup>1</sup> الحمادي بسام عبد العزيز، مفاهيم ومتطلبات الحكومة الإلكترونية، ط1، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2002م، ص

- **قواعد البيانات:** هي عبارة عن سجل البيانات الخاصة بالموظفين والموجود في قسم الموارد البشرية وهو عبارة عن جداول منطقية مترابطة مع بعضها البعض عن طريق علاقات منطقية مكتوبة بلغة برمجية معينة
  - **الكوادر البشرية:** ويقع في قلب هذه المكونات ويتكون من القيادات الرقمية والمحلون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة.
  - **الأداء الوظيفي:** هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام كذلك يعبر عن كمية ونوعية الانجازات الوظيفية التي يقوم بها الفرد أو الجماعة في العمل.
  - **الموارد البشرية:** تعرف انها مجموعة من الافراد والجماعات التي تكوّن المنظمة في وقت معين ، ويختلف هؤلاء الافراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم واتجاهاتهم وطموحاتهم ، كما يختلفون في وظائفهم وفي مستوياتهم الإدارية والوظيفية .<sup>2</sup>
- والمورد البشري يدل على العنصر البشري سواء كان داخل قوة العمل أو خارجها.<sup>3</sup>
- تعرف إجرائيا:** هي ذلك العنصر البشري الذي يساهم في رسم سياسات وأهداف المنظمة من خلال العمال وذاك باستخدام قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم ، حيث تعتبر الموارد البشرية هي المحرك لأي عملية إدارية.
- تنمية الموارد البشرية:** عرفها الدكتور - علي السلمي - أنها نشاط مستمر ومنظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومترابطة وهي اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل ، والإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل، والتدريب العلمي لهؤلاء الأفراد والتثقيف المستمر للمنظم .<sup>4</sup>
- أشار تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة سنة 1990م أن:

<sup>2</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، مديرية النشر، جامعة قالمة، الجزائر، 2004 م، ص25

<sup>3</sup> - علي غربي، تنمية الموارد البشرية ، ط1 ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2004 م، ص14-15.

<sup>4</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر، 1995 م، ص206

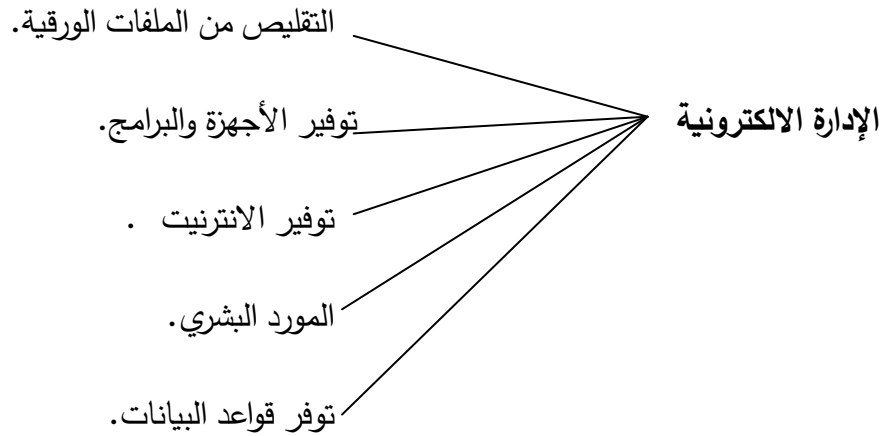
- التنمية البشرية " تعني بتوسيع نطاق الاختيار لأهم الأفراد وذلك بزيادة فرصهم في التعليم والرعاية الصحية والدخل والعمالة . " <sup>5</sup>

وتعرف إجرائيا: هي مجموعة من العمليات التي تهتم بتطوير احتياجات العامل داخل المؤسسة لصقل مواهبه وقدراته وتنميتها من أجل تحقيق الأهداف الموسومة.

- مفاهيم ذات صلة بالإدارة الالكترونية : <sup>6</sup>

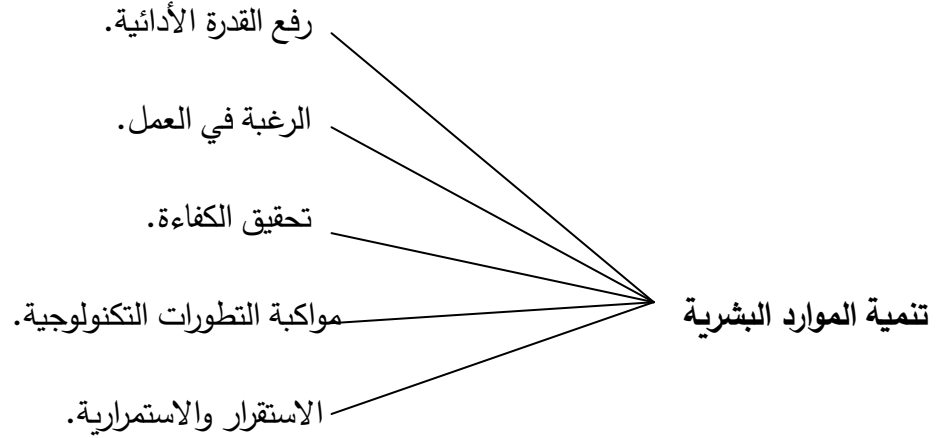
- التكنولوجيا : مجموعة من التقنيات التي تتعلق بطبيعة ومركبات مختلف أجهزة الكمبيوتر
- تكنولوجيا المعلومات :هي التكنولوجيا التي توجد بين نظم الحوسبة مع الربط عبر وسائل الاتصال السريعة ، بغرض نقل البيانات والمعلومات المختلفة.
- الوثيقة الالكترونية : عبارة عن معطيات متوافرة على وعاء ممغنط أو غيره، بحسب القواعد التي تؤمن التخزين، العرض، المعالجة، أو بث معلومات.

7: نموذج الدراسة:



<sup>5</sup> نور الدين خاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار الأمة للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2011 م، ص256

<sup>6</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والانترنت، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م، ص 315 .



### 8: المنهج المستخدم:

يعرف المنهج أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة<sup>7</sup>

وانطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها في موضوعنا، فقد تم استخدام المنهج الوصفي- التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.<sup>8</sup>

**المنهج الوصفي:** هو التصور الدقيق للعلاقات المتبادلة بين المجتمع والاتجاهات والرغبات والتطور، بحيث يعطي البحث صورة الواقع الحياتي ووضع مؤشرات وبناء تنبؤات مستقبلية.<sup>9</sup>

كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها الأخرى بل يتعداه إلى التحليل والربط، والنفسي والوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح.<sup>10</sup>

<sup>7</sup> عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 م، ص137.

<sup>8</sup> عبيدات وآخرون، البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001 م، ص87.

<sup>9</sup> وجيه محجوب، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط2، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 م، ص223.

**- أدوات جمع البيانات والمعلومات:**

حيث اعتمدنا في بحثنا على أدوات دراسة والتي تساعد في جمع البيانات بدقة وعناية وهي كالتالي:

- **الاستبيانات** : وهي عبارة عن استمارة مكنتنا من جمع المعلومات وحقائق متعلقة بدراسة حالة المؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى بوسعادة ولاية المسيلة، من خلال طرح مجموعة من الاسئلة الموجهة الى العينة من موظفي المؤسسات الجامعية باعتبارهم الجهة الأقرب لتقديم الخدمة ، وبالإضافة الى استخدام برنامج المعالجة الاحصائية Spss وبرنامج Excel لرسم الاشكال والبيانات.

- **المقابلة** : تعد المقابلة أداء مهمة للتوصل لنتائج بحث دقيق وذلك من خلال طرح أسئلة مباشرة للمدير و المسؤولين والموظفين.

- **الملاحظة** : بحيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي لها دور كبير في مجال ميدان الدراسة ، فاعتمدنا على الملاحظة المباشرة من خلال التنقل الى مكان ميدان الدراسة من أجل التعرف على الفروع والهيكل والمصالح وكذلك على طبيعة وظروف العمل وملاحظة أداء الموظفين .

أما فيما يخص **الملاحظة غير المباشرة** فهي البيانات والمعلومات المسجلة في الوثائق الخاصة بالمؤسسات الجامعية حول أداء الموظفين والتطور الهيكلي التنظيمي للمؤسسة والنتائج المحصلة.

**9: الدراسات السابقة:**

كل ظاهرة سيكولوجية عالجتها تيارات فكرية مختلفة من قبل ، لذا وجب على الباحث أول ما يجب فعله هو أن يحدد موقع بحثه من الدراسات السابقة.

بعد إطلاعنا على مجموعة من الدراسات التي عالجت موضوع الإدارة الالكترونية من جوانب عديدة ، و دراسات شملت أيضا موضوع تنمية الموارد البشرية ، استعرضنا منها البعض وقمنا بالتعليق عليها ، مع ذكر ما استفدنا منها في حدود ما شابه دراستنا من خلال تلك الدراسات .

<sup>10</sup> العساف محمد الصالح، المدخل إلى البحث العلمي في العلوم السلوكية، ط1 ، شركة العبيكان للطباعة والنشر ، الرياض . ،السعودية، 1995م، ص 186.

## الدراسة الأولى:

الدراسة تحمل عنوان - تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية - للطالب جهاد مختار من جامعة يوسف بن خده - الجزائر - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري ، سنة 2007 م مذكرة غير منشورة.

## - تناولت الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير تطبيق نظام الإدارة الالكترونية على تسيير المرفق العام والمبادئ التي تسيره وكيفية إدارته ؟

## التساؤلات الفرعية:

- ما هو مفهوم الإدارة الالكترونية ومنهجية تطبيقها ؟
- ما هو أثر الإدارة الالكترونية على تسيير إدارة المرفق العام ؟
- ما هو تأثير الإدارة الالكترونية على أداء موظفي المرفق العام ؟
- ما هو وضع الإدارة الالكترونية في البلدان العربية ؟

## منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تستهدف الوصول إلى تأثير الإدارة الالكترونية على سير وإدارة المرفق العام، من خلال تحديد الإمكانيات المادية والبشرية والمتطلبات المختلفة لتطبيق الإدارة الالكترونية، ثم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من أجل رصد الظاهرة في مختلف أبعادها، مع محاولة القيام باستنتاجات عامة بعد ذلك.

## -أهم النتائج:

01 - الوصول إلى عدم الإدراك الكامل والوعي لكل عناصر التكنولوجيا والبرمجيات

وأهميتها عند بناء مشروع الإدارة الالكترونية في العالم العربي،

02 - هناك قصور واضح في التعرف على ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات من إثراء معرفي المواقع بما يمكن المواطن العربي من الاستفادة منه.

03- أهمية تعزيز البيئة الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

#### -النتيجة العامة:

وفي الأخير وعلى ضوء ما توصلنا إليه فإن العلم بموضوع الإدارة الالكترونية لا يكون مفيداً إلا إذا طبق عملياً، واستفاد منه المتعاملون مع خدمات المرفق العام.

#### الدراسة الثانية:

الدراسة تحمل عنوان ((إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم)) من إعداد الطالب :محمد بن سعيد محمد لعريشي، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، كلية التربية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط سنة 2008 م.

#### إشكالية الدراسة:

ما إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة من وجهة نظر منسوبي الإدارة ؟

#### التساؤلات الفرعية:

- ما درجة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم من وجهة نظر منسوبي الإدارة ؟
- ما أهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة من وجهة نظر منسوبي الإدارة ؟
- ما أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة من وجهة نظر منسوبي الإدارة ؟

#### المنهج المستخدم:

حسب طبيعة الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول لتغطية شاملة للموضوع والوصول إلى استنتاجات عامة.

أعتمد على استمارة الاستبيان كأداة للبحث.

### أهم النتائج:

- وضوح درجة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم.
- هناك عوامل مساعدة على إمكانية التطبيق في الإدارة العامة للتربية والتعليم.
- وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم.

### - الدراسة الثالثة:

دراسة بوقلاشي عماد (2011) : الادرة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية دراسة حالة وزارة العدل رسالة ماجستير غير منشورة .قسم علوم التسيير .جامعة الجزائر 3 - حيث هدفت هذه الدراسة الى تحديد مزايا الإدارة الالكترونية التي تمنحها للمواطنين وللإدارات العمومية والتطرق الى دواعي التحول الى الإدارة الالكترونية ومتطلبات نجاح هذا التحول وتكمن فرضيات الدراسة في:

- أ - تتيح الإدارة الالكترونية فرصة تسيير إجراءات أعمال الإدارات العمومية والارتقاء بكفاءة أدائها .
- ب - الإدارة الالكترونية اداة لتحسن اداء وزارة العدل ومن ثمة قطاع العدالة بأكملها حيث كانت ادوات الدراسة :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي وادواته المتمثلة في الملاحظة والمقابلة الاستبيان من اجل تقصي المعلومات وجمعها وتم اخذ وزارة العدل كنموذج للدراسة .

وقد توصلت هذه الدراسة الى ان الادارة الالكترونية تلعب دورا هاما في تحسين اداء الادارات العمومية لان استخدام التكنولوجيا في الاعمال الادارية يصحبه تطوير في كافة الانشطة والمعاملات الادارية بالاضافة الى تبسيطها وهذا ما جعل الادارة العمومية اكثر قربا من المواطنين وارضاء المتعاملين معها بصفة عامة.

### الدراسة الرابعة:

دراسة حرز الله فؤاد (2013) : بعنوان " الحكومة الإلكترونية في الجزائر ، دراسة في امكانية التطبيق "

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية الحكومة الإلكترونية في ميدان الإدارة والتسيير، التعرف على أهداف الحكومة الإلكترونية في الجزائر والبيئة التي أعدت لمشروع الحكومة الإلكترونية مع الوقوف على أهم تطبيقات الحكومة الإلكترونية في الجزائر، ومن أهم التوصيات تكثيف الجهود نحو القضاء على الأمية في المجتمع، حل المشاكل المرتبطة بالأمن المعلوماتي، تعميم استخدام الإنترنت ذات التدفق السريع، الإهتمام بالعنصر البشري باعتباره الأداة التي تسهم في تنفيذ برنامج الحكومة الإلكترونية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

#### جوانب الاتفاق:

- الدراسات السابقة جميعها تناولت الادارة الالكترونية .
- الدراسات السابقة جميعها استعملت الاستبانة كأداة في منهج البحث.
- الدراسات السابقة جميعها استعملت المنهج الوصفي التحليلي .

#### جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تصويب الإشكالية.
- تكوين رصيد نظري مساعد على التحليل والتفسير.
- بناء الأداة اللازمة لجمع المعلومات والبيانات (الاستبيان).
- ساعدت في عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها .
- ساعدت في تزويد بأسماء العديد من المراجع والكتب ذات الصلة بموضوع الدراسة .
- الاستفادة من تحديد الاساليب الاحصائية المناسبة ، ومنهجية الدراسة .

#### عاشراً: صعوبات الدراسة:

في بداية كل بحث يواجه الباحثين في ميدان العلوم الاجتماعية مجموعة من الصعوبات تتمثل في عدم إمكانية حصر الموضوعات التي يتناولونها لأنها تتصف بالشمولية والتعقيد وبما أننا نشكل طرفاً أو جزءاً من هؤلاء الباحثين فقد تلقينا مجموعة من الصعوبات واجهت سير انجازنا لهذه الدراسة تمثلت في:

- حداثة الموضوع وقلة المراجع ، و تشابه الطرح في كثير من المفاهيم في الموضوع.

- في بداية البحث واجهنا صعوبة الحصول على مراجع متعلقة بمتغير الإدارة الالكترونية مما صعب علينا ضبط خطة بهذا الجانب في الأول.
- واجهتنا أيضا صعوبة اختيار المعلومات في بعض الجوانب المتعلقة بمتغير تنمية الموارد البشرية وذلك راجع لتشابه الكتب الحاملة للمعلومة بصيغ مختلفة.
- واجهتنا صعوبات في الدراسة الميدانية من حيث ضغط العمل على بعض المصالح في الفترة التي أجرينا فيها الدراسة الميدانية ما عطل بعض الشئ في وقت انجاز الدراسة الميدانية المتعلقة بموضوع دراستنا.
- التطابق في الطرح داخل الكتب و المراجع المتخصصة في الإدارة الالكترونية مما يولد نوعا من الحيرة عند الاقتباس منها.

#### - خلاصة الفصل:

وفي الأخير نخلص إلى أن ما تناولناه سابقا من تحديد إشكالية الدراسة وأهدافها إلى غاية صعوبات الدراسة ، تم عرضه من اجل معرفة الأسباب الدافعة للقيام بدراستنا، من خلال التعرف على الإدارة الالكترونية والتعرف على تنمية الموارد البشرية، وازلة الغموض حول الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسات الجامعية.

# الفصل الثاني :

## الإطار المفاهيمي

## للإدارة الإلكترونية

تمهيد:

يعد الإطار النظري الركيزة الأساسية للبحث العلمي ، حيث يمكن الباحث من إدراك الخلفية العلمية والنظرية لمشكلة دراسته ويساعده في تحديد صياغتها وتوضيح أهدافها، كما توفر له المعلومات لإيجاد حلول لتلك المشكلة، والإدارة الإلكترونية نظام حديث تتبناه المؤسسات الجامعية باستخدام الشبكة العنكبوتية والانترنت في ربط إداراتها ببعضها البعض ووضع المعلومة في متناول العاملين بها، وذلك لخلق علاقة شفافة تتصف بالسرعة والدقة والتي تهدف إلى جودة الأداء ، من خلال هذا سنحاول التطرق في الفصل الأول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومنهجية تطبيقها، وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الإدارة الإلكترونية أما فيما يخص المبحث الثاني الأهداف والبنية الأساسية للإدارة الإلكترونية جاء المبحث الثالث بعنوان متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

### المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

#### المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية.

لا شك أن مسألة تحديد تعريفات دقيقة لمصطلحات الدراسة تعتبر أحد المداخل الضرورية المعقدة لإعداد أي بحث علمي، وهي العملية التي كثيرا ما تؤدي إلى الجدل والنقاش، نتيجة الاختلافات التي تفرضها طبيعة التخصصات وتعددتها من جهة، ومن جهة أخرى بسبب اختلاف الرؤى الفكرية بين المفكرين والباحثين وهي اختلافات ساهمت في حقيقة الأمر في إثراء المفاهيم وتوسيع دائرتها.

ويعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المفاهيم التي قدمت لها العديد من التعريفات غير أنه قبل أن نقوم بتحديد بعضها فإنه جدير بنا أن نقدم تعريفات لكل من مصطلح الإدارة والإلكترونية على حدى.

- مفهوم الإدارة : هي من أصل لاتيني ويطلق عليها بالإنجليزية management أي مهام الإدارة في مستويات التنفيذ، وهي الوظيفة أو النشاط الذي يقوم به المديرون وليست المنظمة التي تدير.

- تعريف: (هي القيام بالأعمال بالاعتماد على الأفراد الآخرين)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية . الإسكندرية : دار الفكر الجامعي شركة جلال للطباعة العامرية، 2008م، ص14

- تعريف هينري فايول: الإدارة هي أن تريد وأن تتنبأ وأن تخطط وتنظم وتصدر الأوامر والتنسيق وأن تراقب<sup>1</sup>.

- تعريف الإدارة الإلكترونية:

**تعريف (1):** هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان ويطل هذا المعنى حتى الأمور الغير إدارية.

- **تعريف (2):** هي مدخل تكاملي لاستثمار الجهد والوقت والحيز والكيونة الاقتصادية وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع<sup>2</sup>.

**تعريف (3):** هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا<sup>3</sup>.

**تعريف (4):** انجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت دون أن يضطر العملاء إلى الانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات<sup>4</sup>.

**تعريف (5):** أما الدكتور سعد غالب إبراهيم يعرفها: انطلاقا من محاولة التمييز بينها وبين بعض المصطلحات المرادفة لها، مثل الحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، ويعرف الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة هي إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة، أو الإدارة

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية. عمان: دار المسيرة، 2009، ص 2625.

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سابق الذكر، ص 26.

<sup>3</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية. عمان: دار وائل، 2008، ص 32.

<sup>4</sup> محمد محمود الطعمنة، طارق شريف العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي. الاردن:

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004، ص 10-11.

الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة<sup>1</sup>.

**تعريف(6):** هي استخدام وسائل اتصال تكنولوجية متنوعة والمعلومات في تسيير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الإلكترونية (teleservices) ذات القيمة والتواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية عبر بوابة واحدة<sup>2</sup>.

**تعريف(7):** هو إجراء إداري يعتمد على تسخير الانترنت والشبكة المعلوماتية للتخطيط والتوجيه والتحكم في مصادر المشاريع والأعمال لتحقيق أهداف المنظمة<sup>3</sup>.

**تعريف(8):** إن فكرة الإدارة الإلكترونية أوسع من كونه وجود مفهوم الميكنة الخاصة بإدارة العمل داخل المؤسسة (حواسيب، برمجيات وانترنت وغيرها من التقنيات)، بل تصل إلى تبادل البيانات و المعلومات بين الإدارات المختلفة و المتعددة، و استخدامها في توجيه سياسات وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها و توفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أم الخارجية، و هي تشمل جميع مكونات

<sup>1</sup> عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر. (مذكرة ماجيستر، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010)، ص 13.

<sup>2</sup> حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية. (مذكرة ماجيستر، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2006-2007)، ص 05.

<sup>3</sup> عادل حروش الفرجي، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس العملية. ط2؛ القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 2010، ص 27.

الإدارة من تخطيط، تنظيم، قيادة و رقابة إلا أنها تتميز بقدرتها على توفير المعرفة بصورة مستمرة و توظيفها من أجل تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

**تعريف (9) :** أن الإدارة الإلكترونية هي: "عملية إدارية قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط، توجيه و الرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة و الآخرين بدون حدود من اجل تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>2</sup>.

**تعريف (10):** و تعتمد الإدارة الإلكترونية عموماً على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال ، كما يمكن تعريفها أيضاً بأنها عملية مكننة جميع المهام والنشاطات الإدارية للمؤسسة بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية (اتصالات، أجهزة، برمجيات) لتحقيق أهداف المؤسسة . ويعرف البنك الدولي الإدارة الإلكترونية بأنها: "مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال، وتمكنهم من المعلومات، بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية، ويقضي على الفساد، وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة"<sup>3</sup>.

و من خلال ما تقدم يري الباحثين أن الإدارة الإلكترونية تتمثل باعتماد تكنولوجيا المعلومات لتحسين العملية الإدارية واستخدام المكننة في التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة على الموارد وتحقيق التكامل الداخلي والخارجي للمعلومات .

<sup>1</sup> - عيدوني كافية ، بن حجوبة حميد ، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها ، مجلة الأصيل للبحوث الإدارية و الاقتصادية، 2017، ص 220.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، "الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات"، دار المريخ للنشر، المملكة العربية 2 السعودية . 2004 ،ص127.

<sup>3</sup> - عيدوني كافية ، بن حجوبة حميد ، مرجع سابق، ص 221.

**تعريف(11):** و يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن ، انطلاقا من التغير الحاصل في مفاهيم الإدارة العامة ، ومضامين الخدمة العامة ، كمحصلة للتحوّل في عمل الأجهزة والمؤسسات الحكومية من الشكل التقليدي ، إلى شكل يرتكز أساسا على تقنيات الانترنت ، والانترانت ، والاكسترنات والبرمجيات ، لتلبية حاجيات المواطنين بشكل يزيد من رضا الأفراد على عمل الحكومات<sup>1</sup>.

**تعريف(12):** " الإنتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت ، المال والجهد".

**تعريف(13):** كما يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي " إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الأنترنت أو الأنترانت بدون أن يضطر العملاء من الإنتقال إلى الإدارات شخصا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات" .

**تعريف(14):** " استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان ويظال هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية ".  
وتعتبر الإدارة الإلكترونية مدخل تكاملي لاستثمار الجهد والوقت والحيز والكيونة الإقتصادية وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع " .

من خلال المفاهيم السابقة نستنتج بأن الإدارة الإلكترونية تعني الابتعاد عن استعمال الأوراق واستخدام وسائل تكنولوجية متطورة بدلا من الأساليب التي كانت تستعمل في الإدارة التقليدية وهي تؤدي إلى تقديم الخدمات للموظفين دون الرجوع والانتقال للإدارات شخصا وبالتالي سوف يؤدي إلى استثمار الوقت والجهد المبذول وتحقيق رضا الجميع.

<sup>1</sup> - د.المكي دراجي ، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية و المرفق العام في الجزائر ، مجلة العلوم القانونية و السياسية ، العدد 17 ، 2018، ص14.

## المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية

إن التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصال في الإدارة الإلكترونية على اختلاف تنوعها جعلها تتميز بمجموعة من الخصائص ولعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي إلى نموذج الإدارة الإلكترونية مبني أساساً على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، مما يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص يمكن إجمالها فيما يلي:

- 1- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسات الجامعية وكأنها وحدة مركزية.
- 2- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- 3- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- 4- توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- 5- التعلم المستمر وبناء المعرفة ، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا والمتابعة وإدارة كافة الموارد<sup>1</sup>.
- 6- صفة التواصل الدائم فهي إدارة بلا زمان إذ تستمر 24 ساعة متواصلة الأمر الذي يرفع من جودة الخدمات المقدمة للموظفين.
- 7- مرونة تنظيمية يعكسها طابع المؤسسات الشبكية، والمؤسسات الذكية، باعتبارها تعتمد على صناعة المعرفة.
- 8- زيادة الإتقان: إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي تمثل منعرجاً حاسماً في شكل المهام، والأنشطة الإدارية التقليدية وتتطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات.

<sup>1</sup> عشور عبد الكريم، مرجع سابق الذكر، ص 17 .

9- تبسيط الإجراءات: أمام الحاجة للتحديث، والعصرنة عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحتها، وحرصت على الاستخدام الأمثل لما لها من إمكانيات، وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة<sup>1</sup>.

10- تحقيق الشفافية: فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، إذ تعتبر بأنها الجسر الذي يربط بين الموظف ومؤسسته الجامعية.

11- زيادة الإلتقان لكون الإدارة الإلكترونية عصرية تتسم بالوضوح التام في إنجاز المعاملات.

12- الشفافية ، تعتبر الإدارة الإلكترونية الوسيلة المثلى لتحقيق الشفافية في العمل الإداري لانعدام أي وسيط بين الإدارة والموظف على عكس الإدارة التقليدية التي تعاني من البيروقراطية.

و حسب الدكتور محمد الصيرفي<sup>2</sup>

13- سرعة أداء الخدمات: حيث أنه بإحلال الحاسب الآلي محل النظام اليدوي التقليدي، حدث تطور في تقديم الخدمة للجمهور حيث قلت الفترة الزمنية اللازمة لأداء خدمة يعود ذلك إلى سرعة تدفق المعلومات والبيانات من الحاسب الآلي بخصوص الخدمة المطلوبة، ومن ثم يتم القيام بها في وقت محدد قصير جدا. هذا فضلا عن الإنجاز الإلكتروني للخدمة يخضع لرقابة أسهل وأدق من تلك التي تفرض على الموظف في أداء أعماله في نظام الإدارة التقليدية.

14- تخفيض التكاليف: يلاحظ أن أداء الأعمال الإدارية بالطريقة التقليدية يستهلك كميات كبيرة جدا من الأوراق والمستندات والأدوات الكتابية. هذا فضلا على أنه يحتاج إلى العرض على أكثر من موظف وذلك للإطلاع عليه والتوقيع وإحالته إلى موظف آخر. ومن شأن ذلك كله ارتفاع تكاليف أداء الخدمة، وذلك نظرا لارتفاع أثمان وأسعار المواد اللازمة لأداء الخدمة.

15- اختصار الإجراءات الإدارية: لا شك العمل الإداري التقليدي السائد الآن يتسم بالعديد من التعقيدات الإدارية وذلك لأنه يحتاج في معظم الأحيان إلى موافقة أكثر من جهة إدارية على العمل المطلوب، هذا فضلا

<sup>1</sup> محمد سمير احمد، مرجع سابق الذكر، ص 73 .

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، "الإدارة الإلكترونية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ط1، ص17.

عن السمات التي تلحق بالموظف القائم بأداء الخدمة والذي قد يحصل على إجازة أو لا يتواجد في مكان عمله ومن ثم يتعطل أداء الخدمة من يوم إلى آخر.

### المطلب الثالث: مبادئ الإدارة الإلكترونية.

تقوم الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المبادئ حيث يرى:

الدكتور عمار بوحوش أن مبادئ الإدارة الإلكترونية تنحصر فيما يلي:

- 1- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين بحيث يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة مع انتقاء المعلومات والقيام بتحليلات دقيقة مع تحديد نقاط القوة والضعف.
  - 2- التركيز على النتائج: أي تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، مع تحقيق فوائد للجمهور وتوفير الخدمة المستمرة على مدار الساعة.
  - 3- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكاتب لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.
  - 4- تخفيض التكاليف ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف.
  - 5- التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء بقصد كسب رضا الزبائن، والتفوق في التنافس<sup>1</sup>.
- بالإضافة الى:
- 6- خلق مناخ تشريعي قانوني ملائم الذي يؤمن تأسيس منظومة الإدارة الإلكترونية ويستلزم ذلك تطوير وصياغة تشريعات تقترن بالتوضيح الإلكتروني والوثيقة الإلكترونية ودورها في إثبات واتخاذ القرارات وحل النزاعات مما يسهل إتمام الأعمال الإلكترونية.
  - 7- الارتقاء بالبنية التحتية الإلكترونية من جوانبها المختلفة سواء البنية المادية من خلال توفير الأجهزة والمعدات المستخدمة من حواسيب، أو البنية البشرية عبر الارتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لعملية القيادة الإلكترونية أو البنية التنظيمية التي تشمل وضع معايير قياس النظم الفنية.
  - 8- الإعداد لعملية إصلاح الأساليب الإجرائية في مختلف القطاعات لا سيما الخدماتية.

<sup>1</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21. بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006، ص 189 - 191.

9- إتاحة الفرص المتكافئة أمام الجميع للاستفادة من الإمكانيات التي توفرها الخدمات الإلكترونية في مختلف القطاعات .

10- توفير التسهيلات الممكنة للموظفين بشكل يسمح لها بالتعامل مع المواقع المختلفة والوصول إليها بسهولة.

11- تأسيس البيئة الثقافية الملائمة من حيث تحديات اللغة والمحافظة على مبادئ المجتمع وقيمه، لخلق القناعة لدى الأفراد بقانونية المخرجات الإلكترونية<sup>1</sup>.

12- تخفيض التكاليف ، ويعني الإستثمار الجيد في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وفي الأخير يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية ما هي إلا إدارة لتوجيه تنفيذ الأعمال الإلكترونية ، فهي تتم بشكل إلكتروني بحيث تصبح كل المهام تتجزأ باستخدام تكنولوجيا المعلومات وهذه الأخيرة تركز على مجموعة من المبادئ لا بد من توفرها في الإدارة الإلكترونية لتحقيق كافة الأهداف المطلوب تحقيقها على مستوى المؤسسات الجامعية ، ومواصلة التقدم ومواكبة التغيير المستمر للبيئة الخارجية والداخلية.

#### المطلب الرابع: متطلبات الإدارة الإلكترونية.

لقيام بالعمل الإداري الإلكتروني يتعين الحصول على مجموعة من المتطلبات والتي نوجزها فيما يلي:

1- وجوب توفر المعدات والأدوات ، وذلك بتوفير خدمة الأنترنت وتوفير الحواسيب من أجل الإتصال

بالشبكة العنكبوتية ، وتوفير التطبيقات وبرامج الكمبيوتر التي تسمح باستعمال تلك الحواسيب وتوفير وسائل حماية البيانات وذلك من خلال الحفاظ على سلامة البيانات.

2- وجوب توفر موظفين ذوي كفاءة عالية من أجل أن يقوموا بمتابعة تلقي وتحويل البيانات من وإلى

المؤسسات الجامعية وبذلك فالإدارة الإلكترونية تستدعي توفر

الكفاءات ولا تقتضي توفير عدد كبير من الموظفين ، كما هو الحال بالنسبة للإدارة التقليدية.

3- وجوب مواكبة الجانب التشريعي للعمل الإداري ، لذلك فإنه يقتضي أن يتدخل المشرع لتحسين

النصوص القانونية والتنظيمية التي تحدد الإطار المرجعي للعمل الإداري الإلكتروني.

4- وجوب القيام بالتكوين المستمر للموظفين والكفاءات على المستجدات التقنية التي يستدعي الأمر

معرفة من أجل القيام بالعمل الإداري الإلكتروني.

<sup>1</sup> عادل حروش الفرجي، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس العملية. ط2؛ القاهرة: المنظمة العربية للتنمية

الإدارية جامعة الدول العربية، 2010، ص 27.

## المبحث الثاني: الأهداف والبنية الأساسية للإدارة الإلكترونية

## المطلب الأول: أهداف الإدارة الإلكترونية

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص تميزها عن الإدارة التقليدية نتيجة توفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا والثقة فيما بينها، كما أنها تتميز بمجموعة من الأهداف تسعى من خلالها إلى تحسين نوعية الخدمة المقدمة حيث يمكن إبرازها فيما يلي :

1- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم، وطيبة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية .

2- صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية.

3- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وبأقل تكلفة مالية .

4- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.

5- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.

6- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار .

8- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها.

9- إدارة الملفات بدلا من حفظها.

10- استعراض المحتويات بدلا من القراءة .

11- مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.

12- البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد<sup>1</sup>.

13- خلق الفاعلية في الإدارة وتحسين مستوى العمليات الإدارية باستعمال تقنيات حديثة.

14- - تقليص الإجراءات المعقدة في العمل الإداري.

15- تخفيف القيود البيروقراطية والتقليل من عدد الأوراق المطلوبة لإنجاز المعاملات<sup>2</sup>.

16- تقريب الإدارة من الموظف من خلال ربط الأخير بشبكة الأنترنت.

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق الذكر، ص 39.

<sup>2</sup> حماد مختار، مرجع سابق الذكر، ص 17.

وحسب يوسف محمد يوسف أبو أمونة<sup>1</sup> :

- 17 - تحسين مستوى الخدمات العمومية.
- 18- التقليل من التعقيدات الإدارية وذلك من خلال التقليل من مظاهر البيروقراطية.
- 19- قيام نظام الخدمات الإلكترونية بالعمل المتواصل على مدار الساعة.
- 20 - تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات .
- 21- تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة والذي من شأنه تقديم خدمات أفضل.
- 22 -تقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها<sup>2</sup> .
- 23 -إعادة تنظيم العمل الإداري وتأهيل الكوادر البشرية وتدريبهم على استعمال التقنيات الحديثة.
- 25 -غربة المعلومات وانتقاء ما ينفع للقيام بمبادرات واعدة.
- 26 -تخفيف القيود البيروقراطية، والتقليل من عدد الأوراق المطلوبة للإنجاز المعاملات.
- 27 -تبسيط واختصار الإجراءات الإدارية- .تدعيم الشفافية والعمل في وضوح .
- 28- محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة اللازمتين لإنجاز المعاملات وفقا لتطور مفهوم الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> - يوسف محمد يوسف أبو أمونة، " واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة" - ، رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009 .

<sup>2</sup> - يوسف محمد يوسف أبو أمونة، " واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة" - ، رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009 ، ص33.

## المطلب الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية

نعلم الإدارة الإلكترونية منظومة تفاعلية وتكاملية وعلى هذا الأساس فهي تتكون من مجموعة من عناصر وهي تحدد كما يلي :

- 1- المعلوماتية: تعد عنصر مستحدث ساد مختلف المجالات بكل قوة ، فتقاس المعرفة المتجددة بما توفره من صيغ مبرمجة لمعالجة البيانات وترجمتها إلى معلومات وهي تتميز بجملته من الخصائص مثل:
  - أ - التوقيت : بحيث أنها ترتبط بالزمن الذي تستغرقه دورة المعالجة للمستخدم .
  - ب - الدقة : فهي درجة خلو المعلومات من الأخطاء بنوعها الصريحة والضمنية .
  - ج - الملائمة والمرونة .
  - د - الوضوح وقابلية المراجعة أي درجة الإتقان بين مختلف المستخدمين .
  - هـ - عدم التحيز وقابلية القياس مع الشمول وإمكانية الوصول إلى المعلومات .
- 2 - الاتصالية: هي أداة تنفيذية هائلة ممثلة بشبكات الحاسوب التي توفر السرعة في تناقل البيانات والمعلومات بين مختلف الأجهزة والوحدات الإدارية داخل أي منظمة وأجهزتها الفرعية والمديريات المختلفة ويمكن تصنيفها إلى نوعين:
  - الوسائط السلكية وهي تستخدم في نقل المعلومات والبيانات وتتكون من الأسلاك المحورية Coaxial Cable والأسلاك المزدوجة twisted pair wire أخيرا الأسلاك الألياف الضوئية Fiberoptics.
  - الوسائط اللاسلكية فهي تستخدم موجات الأثير في نقل البيانات<sup>1</sup>.
- 3 - الخدماتية : وهو هدف ينبغي أن تقدمه المنظمات التي تسيطر على تطبيق الإلكترونيات في أداء أعمالها بأسرع وقت.

بالإضافة إلى هذه العناصر لابد من توفر أربع عناصر أخرى في الإدارة الإلكترونية وهي كالتالي :

- 4 - عتاد الحاسوب : ويقصد بها أجهزة الحاسوب وملحقاتها ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل

<sup>1</sup> عادل حرحوش الفرجي ، مرجع سابق الذكر، ص 28 - 31.

للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حيث تحقق ميزتين أساسيتين هما: توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف

الصيانة، ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات .

5 - البرمجيات والشبكات : هي مجموعة البرامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسوب الآلي والاستفادة من إمكانيات المختلفة ، أما الشبكات فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والاكسترنات وشبكة الانترنت التي يمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية .

6 - صناعة المعرفة : وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية Leaderships digital، المديرون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة ، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة<sup>1</sup>.

#### المطلب الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية مجموعة من الوظائف وهي ذات قيمة عالية وأساسية بحيث أنها تمثل مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري والتغيير جذريا على مستوى الإدارة وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

1 - التخطيط الإلكتروني E-Planing : بحيث أنه يختلف عن التخطيط التقليدي ويتميز بثلاث سمات، فهو عملية دينامية في اتجاه الأهداف الواسعة وقصيرة الأمد مع قابلية التجديد والتطوير، فهو عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التفوق بالإضافة إلى أنه يتميز بقدرته على تجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدي بين الإدارة وأعمال التنفيذ.

2- التنظيم الإلكتروني E-Organizing: فهي ظل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الذكية أي الإلكترونية، فإن الدكتور نجم عبود يرى بأن مكونات التنظيم قد حدث فيها تغيير من خلال بروز هيكل تنظيمي القائم على بعض الوحدات الثابتة

والكبيرة والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي ، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي

<sup>1</sup> موسى عبد الناصر ، محمد القرشي ، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي . مجلة الباحث، الجزائر. العدد: 9 ، 2011 ، ص 89- 90 .

وبالتالي فإن التقسيم الإداري يصبح على أساس الفرق وليس الوحدات والأقسام .

3- الرقابة الإلكترونية E- Controlling :فهي تسمح بالمراقبة الأنية من خلال شبكة المؤسسة ،مما يؤدي إلى تقليص من الوقت المستغرق ،بالإضافة إلى أنها عملية مستمرة ومتجددة تكشف الأخطاء والأعمال الغير المرغوب فيها .

4- القيادة الإلكترونية : وهي تنقسم إلى:

أ- القيادة التقنية العملية : حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت وهي تتميز بتوفير

المعلومات وتحسين جودتها وهي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة TechnologySense مما يؤدي إلى امتلاك

القائد الإلكتروني قدرات في تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات .

ب - القيادة البشرية :تتميز بوجود قائد يمتاز بالحرفية والمعرفة وحسن التعامل مع الآخر .

ج- القيادة الذاتية : لابد من أن يتصف القائد بها مما يؤدي إلى القدرة على تحفيز النفس وإنجاز

المهام<sup>1</sup>.

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية تعتمد أو تركز في بنائها على الشبكات الثلاث المذكورة سابقا والتي لابد من تواجدها في الإدارة الإلكترونية، وإضافة إلى هذا نجدتها تتميز بجملة من العناصر والوظائف التي تتماشى مع متغيرات البيئة الخارجية، كما أنها تملك فائدة كبيرة على مستوى الإدارات من خلال تغيير طرق تفكيرها للوصول إلى ثقافة عالية وتكنولوجيا متطورة ، وتقديم أفضل الخدمات للمواطنين ذات الجودة العالية.

#### المطلب الرابع: بنية وأساسيات الإدارة الإلكترونية.

ترتكز الإدارة الإلكترونية على بناء شبكي متماسك في أداء وظائفها المختلفة وفقا لأنظمة إلكترونية تمكنها من بلوغ الأهداف المسطرة في نظام الإدارة الإلكترونية ،ويقتضي بالأساس ضرورة توفير البني التحتية ومختلف الدعامات الرئيسية والتي يمكن تناولها بشكل التالي :

<sup>1</sup> عاشور عبد الكريم ،مرجع سابق الذكر،ص 31 .

## 1- البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية :

تأخذ الشبكات الإلكترونية أشكالاً مختلفة ومتنوعة حسب طبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها تكون مجسدة في البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية والتي غالباً ما تشمل الشبكات التالية :

- **شبكة الانترنت Internet** : وهي شبكة معلوماتية عالمية ، تمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسبات الآلية ، مكونة بذلك من حواسيب آلية مختلفة تم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة ، بحيث تبدو وكأنها قطعة واحدة أو نظام واحد ، ومن أهم الخدمات التي تقدمها الانترنت للإدارة الإلكترونية يمكن أن نذكر ما يلي :

- **خدمة المنتديات الحوار News Group** : والتي تشمل خدمة تدعم كثيراً المتحاورون الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الانترنت.

- **خدمة File Transfer protocol**.

- **خدمة المحادثات Chating**: إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم وتقدم تبادل الملفات ، خدمة التخاطب مجاناً وفق أنماط 3: خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة وخدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط وتستخدم غالباً مع الطباعة وأخيراً المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات.

- **خدمة شبكة الويب**: www .world .wide .web إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الانترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة لشبكة الويب حالياً 12000 حاسوب مزود تنقسم ملكيتها للجامعات.

- **خدمة الاتصال عن بعد telecommunication network** : حيث تمثل برنامج تبادل المعلومات وفق نموذج مختلف ، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف ، الميكروويف أو الأقمار.

- **خدمة البريد الإلكتروني**: فهو أحد أوجه استخدام الانترنت فالرسالة الإلكترونية المنقولة عبر البريد الإلكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثواني إلى أي رقعة من العالم وتأخذ أشكالاً متعددة بحيث تكون في صورة بيانية ، بحوث ، كتب أو ملفات فيديو.

2- **الشبكة الداخلية للمنظمة (الانترنت) Intranet** : هي شبكة الشركة الخاصة private وتعتمد على تقنية الانترنت وتقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين داخل المنظمة من معلومات داخلية ، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة.

3- **الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء (الإكسترانت) Extranet** : هي عبارة عن شبكات انترانت داخلية ، توسعت وامتدت خدماتها إلى المستخدمين خارجيين ، مخولين من داخل المنظمة الداخلية والإكسترانت تمثل

شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة أو الشركات إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الإنترنت تقديم كلمة المرور password لأنها منظمة خدماتها لا توجد إلى كل الناس<sup>1</sup>.

مما سبق يمكن القول بأن الشبكات الثلاث هي شبكات تعمل بالتوازي وتتوفر على عنصر التكامل ، فعنصر الانترنت لها ارتباط بشبكة المنظمة الخارجية ومن شبكتي الانترنت والاكسترنات يتم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية سواء في البيئة الداخلية أو وفي علاقاتها مع بيئتها الخارجية .

**المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:**

**المطلب الاول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:**

مع بروز مفهوم الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في المؤسسة فقد أدى هذا إلى تحول جذري في الأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم بها، فهي تعتبر نظام متكامل من المكونات المعلوماتية والمالية والتقنية، وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيقها وهي كالتالي:

**أ/ المتطلبات الإدارية :**

تنحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية:

1- **وضع استراتيجيات وخطط التأسيس :** والتي يمكن أن تشمل إدارة أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط ، و المتابعة ، والتنفيذ لمشاريع الحكومة الإلكترونية ، وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم ، والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري ، مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.

2- **توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية :** إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات ، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة ، ومستوعبة للكّم الهائل من الاتصالات ، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات ، وأجهزة ، وحاسبات آلية ، ومحاولة توفيره وإتاحته للموظفين والمؤسسات .

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، **نفس المرجع**، ص 269 .

3- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي : بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية ، ومختلف الوظائف بما يجعلها تتسجم ومبادئ الإدارة الإلكترونية مثل (إلغاء إدارات ، استحداث إدارات جديدة تسير التطور التكنولوجي<sup>1</sup> .

4- **متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة** : وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة ، تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني ، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات

5- **وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية**: قبل التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الإلكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم ، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول ، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية<sup>2</sup>.

6- **الجهاز الوظيفي المطلوب**: أي توفر الموارد البشرية التي تمتلك الخبرة والمهارة في مجال المعرفة والمعلومات والقدرة على التعامل مع هذه الاستراتيجيات و الحاجة إلى تكوين قيادات إدارية قادرة على التغيير وخلق أنماط العمل الجماعي كقاعدة تنظيمية للاتصالات الإلكترونية.

7- **التنظيم الداخلي**: أي ضرورة إجراء تعديلات جذرية على الصعيد تنفيذ أنشطة الأعمال وأسلوب العمل المتبع ، إضافة إلى تحسين الإجراءات وقواعد العمل وضرورة تكوين هياكل لامركزية و شبكة مرنة.

8- **هيكلية التكاليف**: بحيث نجد تكاليف المباشرة والتي تتمثل في تكلفة شراء الأجهزة والمعدات والتسهيلات الأخرى وتكلفة برمجيات النظام أما التكاليف غير المباشرة فهي المتمثلة في تدريب العاملين وتكلفة صيانة المعدات وتأمين المباني<sup>3</sup>.

#### ب/ المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية :

<sup>1</sup> - سعيد ، بن معلا العمري ، " المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2003 ، ص 14.

<sup>2</sup> - د.المكي دراجي ، مرجع سابق،ص24.

<sup>3</sup> عادل حرحوش الفرجي ،**نفس المرجع** ، ص 156.

إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة ، ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية ، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية ، مع الاستعانة بوسائل الإعلام ، في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية ، و برمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية ( ثقافة تكنولوجية ) ، مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية ، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي<sup>1</sup>.

- **المتطلبات المتعلقة بعمليات التوظيف :** على الرغم من أن عدد الموظفين اللازم لدعم وخدمة مشروعات الادرة الإلكترونية غالبا ما يكون أقل منه في مجالات الادارة التقليدية إلا أن الرواتب والأجور الفئة الأولى تكون مرتفعة للغاية<sup>2</sup>.

- **المتطلبات التنظيمية:**

هنا لا بد من تحديد العمليات اللازمة للتطبيق الأعمال الإلكترونية عن طريق تحليل العمليات أو الوظائف الحالية بشيء من التفصيل .

- تحديد درجة الأهمية النسبية أو درجة مساهمة كل وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة .
- استيعاب العمليات غير الضرورية بهدف تبسيط النظام وجعله متماشيا مع متطلبات التحول للأعمال الإلكترونية.
- توفير القدر الكافي من المرونة للنظام وتحديد مدى قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة .

**ج)-متطلبات البنية التحتية للاتصالات:**

ترتبط بإيجاد حواسيب الكترونية ونظم بيانات متكاملة و مقاهي انترنت في الأماكن العمومية، والهواتف والفاكسات، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة، وتختلف متطلبات الإدارة الإلكترونية بين مبادرة الكترونية وأخرى حسب برامج التحول الإلكتروني وتبعاً لحجم المشروع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - د.المكي دراجي ، مرجع سابق،ص25.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق الذكر ، ص 188 - 202

## 2 - المتطلبات الخاصة ببرامج الكمبيوتر :

- خيارات برامج الكمبيوتر التي يتم توفيرها داخليا وخارجيا تشمل حزمة البرامج الخاصة بوحدة خدمة الويب وبرتوكول وخدم Telnet وعناصر عملية السداد وقاعدة البيانات ، بحيث نجد برامج الكمبيوتر الخاصة بوحدة خدمة الويب شهادة الأمان ،وحدة خدمة الدليل ، البنية الأساسية لعملية السداد ، بيئة التطوير وأخيرا برامج الكمبيوتر الخاصة بالاختبار والتحليل .

1- متطلبات الأدوات والمعدات: يمكن القول بأن معظم المشروعات الادارية الالكترونية التي تعتمد على شبكة الويب تتطلب بنية تحتية أقل بكثير من تلك التي تتطلبها المشروعات الادارية التقليدية، ويمكن تلخيص هذه الأدوات اللازمة لإنشاء وتشغيل موقع الويب إلى ما يلي:

- اتصال مخصص وسريع بالإنترنت أي استئجار خط للاتصال بالإنترنت وهو عبارة عن اتصال مباشر بين نقطتين يتم استئجاره من شركة متخصصة.

- جهاز كومبيوتر ذو إمكانيات قوية لتشغيل البرامج الخاصة بوحدة الخدمة.

- كومبيوتر مكتبي مخصص لعمليات التطوير والاختبار بحيث يتم الاستعانة بها للقيام بعمليات التطوير لا يجب أن تكون بفاعلية نفسها التي تمتاز بها وحدة الخدمة.

- مصدر طاقة مستمرة وغير متقطع .

- خدمة متوفرة على مدار 24 ساعة .

- سرعة التحميل أي كلما كان موقع الويب قريب من قنوات الإنترنت الرئيسية زادت سرعة التحميل<sup>2</sup>.

**(د)-المتطلبات السياسية :**

حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الالكتروني ، ومساندة لمشاريع الإدارة الالكترونية ، عن طريق تقديم العون المادي ، والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الالكتروني والإدارة الالكترونية.

ويتطلب التزام القيادات السياسية لتبني مشروع الإدارة الإلكترونية ما يلي:

<sup>1</sup> -سمية سريدي ، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة العلوم القانونية ، 2015،ص08.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق الذكر، ص188 - 202 .

1- تفهم القيادات السياسية ودعمها للتغيرات الإدارية والفنية التي يجب اتخاذها للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.

- تفهم ودعم ومشاركة ودعم رؤساء الأجهزة ومساعدتهم شخصيا في عملية التحويل، والتأكد من أن موظفيهم والمتعاملين مع الجهاز بمختلف فئاتهم يدركون الالتزامات المسندة لهم لتنفيذ عملية التحويل.

2- أن يتبنى الجهاز الحكومي عملية التحويل إلى الإدارة الإلكترونية، كهدف أساسي للجهاز و وجود مرجعية واحدة لتنسيق الجهود بين الجهات الحكومية مما يتيح لكافة الجهات الحكومية المشاركة وتوحيد الجهود ورفع الفاعلية.

#### هـ- المتطلبات الأمنية

وهي توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة أو الأفراد وذلك إما بوضع الأمن في برمجيات بروتوكول الشبكة أو باستخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة المرور<sup>1</sup>.

#### خلاصة:

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأنه إذا توفرت متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية فإنها تستطيع أن توفر بيئة تعاونية جديدة يستطيع فيها الموظفون العمل سوية، بالإضافة إلى جعلها وسيلة فعالة في نظم المعلومات وهذا راجع إلى تطبيق كافة متطلباتها دون الإخلال أو التخلي عن أي مطلب من متطلباتها.

<sup>1</sup> - عيدوني كافية ، بن حجوبة حميد ، مرجع سابق ، ص231.

## المطلب الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن مجرد وجود استراتيجية متكاملة للتحويل إلى نمط "الإدارة الإلكترونية" لا يعني أن الطريق مهيأة لتطبيق و تنفيذ هذه الإستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم وذلك لأن العديد من العوائق والمشاكل التي ستواجه تطبيق الخطة<sup>1</sup>.

ولذلك يجب على المسؤولين عن وضع وتنفيذ مشروع "الإدارة الإلكترونية" التمتع بفكر شامل و محيط بكافة العناصر والمتغيرات التي يمكن أن تطرأ و تعيق خطة عمل و تنفيذ إستراتيجية الإدارة الإلكترونية وذلك إما لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة لها ومن هذه العوائق التي يمكن أن تعيق عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية<sup>2</sup>.

1- التخبط السياسي و الذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة "الإدارة الإلكترونية" و في بعض الأحيان تبديل وجهتها، ويشكل هذا العنصر خطراً كبيراً على مشروع الإدارة الإلكترونية.

2 - عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة "الإدارة الإلكترونية" لاسيما في حال تدني العائدات المالية الحكومية.

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

4 - الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي والتي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن مما من شأنه أن يعيق تنفيذ إستراتيجية الإدارة الإلكترونية.

5 - مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الحكومية.

6- عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة .

<sup>1</sup> - كلثم محمد الكبسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في 20 دولة قطر، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية ، 2008 ، ص، ص: 47، 48.

<sup>2</sup> - عيدوني كافية ، بن حجوبة حميد ، مرجع سابق ، ص 231.

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

بالإضافة الى ما سبق:

هنالك مجموعة من العوامل التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات يمكن تلخيصها كما يلي<sup>1</sup>:

8 - التحول من العمل الإداري التقليدي اليدوي إلى الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة لا يعني بالضرورة إلغاء كل النظم اليدوية والعودة إلى نقطة البداية وفقدان السرية في المعاملات، بل هذا سوف يدعم الاهتمام بالسرية من قبل الموظف، ويزيل الخوف من التغيير من قبل المسؤولين والموظفين.

9 - تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو الانتقال.

10 - قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة.

11 - عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاور.

12 - عدم توفر الإنترنت بشكل موسع في المؤسسات أو اقتصرها على فئة معينة دون غيرها.

13 - عائق اللغة في بعض الأحيان.

14 - عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة من حيث استمرارية عملها.

15 - نقص الكفاءات البشرية المستخدمة للتقنيات، مما يزيد الحاجة الى التدريب؛

16 - بعض النماذج الحالية القائمة على الحاسوب لم تغير من الإجراءات الإدارية التقليدية في التعامل وبالتالي

لم تقنع الآخرين بالانتقال إلى النظام الإلكتروني الكامل.

17 - تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق.

18 - غياب التشريعات المناسبة.

19 - قلة وعي الجمهور بالميزات المرجوة.

20 - غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة.

21 - عدم توفر وسائل الاتصال المناسبة.

<sup>1</sup> عامر طارق عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص ص 54 - 55.

كما أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية يتطلب توفير العديد من المتطلبات سواء المتعلقة منها بعملية التنظيم وإدارة التحول أو المتعلقة بالموارد البشرية والإمكانات المادية، وعدم أو ضعف وجود تلك المتطلبات سيشكل حتما عائقا من عوائق التحول.

### المطلب الثالث : مقارنة بين الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية:

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
وسائل الاتصال	الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية	شبكات الاتصال الإلكترونية
الوثائق المستخدمة	ورقية	إلكترونية
الحفظ	الكثير من المعاملات الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت	الملف الإلكتروني في مأمن من التلف والتفادم
لاسترجاع	استرجاع المعلومات من المعاملات الورقية يعد أمر بالغ الصعوبة	استرجاع المعلومات عملية سهلة جدا لوجود قواعد البيانات
الضياع	المعاملات الورقية معرضة للضياع بدرجة كبيرة	تقلل من مشكل ضياع المعاملات
التكلفة	مكلفة على المدى البعيد	اقتصادية على المدى البعيد
أمنية المعلومات	والعبث بالمعلومات البشري للتدخل وقابلة أمنية أقل	أكثر أمانية وذلك لتوفر برامج الحماية الإلكترونية
الجودة	جودة أقل	جودة عالية جدا

## المطلب الرابع: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

هناك أسباب عديدة التي أدت إلى التحول و الاتجاه نحو الإدارة الإلكترونية نذكر مجموعة من الأسباب منها<sup>1</sup>:

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- القرارات والتوجيهات الفورية التي من شأنها إحداث عدم التوازن في التطبيق.
- العجز عن توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- صعوبة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.

ويضيف العمري على ما تقدم:

- تسارع التقدم العلمي والتكنولوجي.
- ترابط المجتمعات الإنسانية في ظل توجهات العولمة.
- الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتكيف معها.
- التحولات الديمقراطية ومارافقها من متغيرات وتوقعات اجتماعية.

<sup>1</sup> سهير حافظ ماضي ، واقع الأداء المهني لمديري الحكومة في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية بمحافظة غزة ، رسالة .ماجستير ،كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2011 .

## خاتمة للفصل:

من خلال دراساتنا السابقة للإطار النظري للإدارة الإلكترونية توصلنا في نهاية الأمر إلى ما يلي:

- بأن مفهوم الإدارة الإلكترونية مفهوم غير واضح وهذا نتيجة شموله وتنوعه فعلى الرغم من المفاهيم المقدمة له إلا أننا وجدنا بأنه لا يمكن إعطاء تعريفاً دقيقاً ونهائياً له، وهذا راجع لاتخاذها عدة أشكال، ولقد اجتمعت هذه التعاريف في نقطة واحدة وهي أن الإدارة الإلكترونية ما هي إلا عبارة عن تنفيذ كافة المعاملات والخدمات المقدمة للمواطن بواسطة وسائل الاتصال المتطورة كالإنترنت وغيرها.

- فإذا أردنا التحول من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية لابد أن تقوم على مجموعة من المبادئ والخصائص والأهداف، إضافة إلى أنها يجب أن تقوم على بنية وأساسيات لا بد من توفرها وهذا راجع لما تملكه من دور على مستوى الإدارة ومزايا تساعد على مواكبة التغيير والتطوير واستمرار مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتأثيراتها بالإضافة إلى تلبية كافة مطالب الإداريين وكسب ثقتهم وتقليل من المشاكل والصعوبات التي يعاني منها الإداريون.

وختاماً لهذا العرض يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تعتبر ضرورة حتمية من أجل الرفع من أداء المؤسسات الجامعية وهو الهدف الذي لا يتأتى إلا بتوفير متطلبات هذا النظام القانوني سواء من حيث الجانب التشريعي أو من حيث الجانب التقني والبشري الذي ينبغي تكييفه ومقتضيات التطور التكنولوجي كما أنه ينبغي تعميم استعمال التقنيات الحديثة في تسيير جميع المؤسسات الجامعية وعدم الإكتفاء بتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة دون أخرى لأن الهدف المنشود لن يتحقق إلا بتطوير أداء جميع المرافق التي لها تكامل في القيام بنشاطاتها وينبغي أيضاً تكييف الظروف الأخرى التي لها علاقة بنظام الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال الإستثمار في القطاع التكنولوجي والمعلوماتي بتسهيل استعمال الموظفين للتقنيات الحديثة لأن تطوير الإدارة دون مرافقة الموظف لهذا التطور يجعل من الأخيرة تراوح نفسها على اعتبار أن نظام الإدارة الإلكترونية مرتبط ارتباط وثيق بمجتمع المعرفة ، ومن أجل تحسين خدمات المؤسسات الجامعية ينبغي القيام بدراسة نماذج مختلفة لأنظمة الإدارة الإلكترونية في العديد من دول العالم من أجل الوقوف على مواضع النجاح ومواقف الإخفاق لتلك الأنظمة والإعتماد على النموذج الذي يتلائم وطبيعة البيئة القانونية والاقتصادية من أجل النهوض بمستوى خدمة المؤسسات الجامعية بما يتوافق وحاجيات الموظفين المتعددة.

وقد سجلنا من خلال هذا العرض مجموعة من التوصيات :

- ضرورة تحيين النصوص القانونية والتنظيمية بشكل يسمح باستعمال التقنيات الحديثة في تسيير المؤسسات الجامعية.
- ضرورة تشجيع الإستثمار في ميدان وسائل التكنولوجيا الحديثة من أجل توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية ومن أجل جعل التكنولوجيا متاحة للموظفين ليتمكنوا من مواكبة نظام الإدارة الإلكترونية.
- تكوين الإطار البشري من أجل مواكبة التطور التكنولوجي.
- ضرورة تعميم نظام الإدارة الإلكترونية في جميع المرافق العمومية وعدم الإكتفاء بتطبيقها في بعض المؤسسات الجامعية.
- ضرورة ربط جميع المرافق العمومية بما فيها المؤسسات الجامعية ببعضها البعض من أجل الوصول إلى نجاعة في الأداء الإداري.

# الفصل الثالث: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إن التطور الذي شهدته إدارة الموارد البشرية أدى إلى الزيادة في إنتاج المعارف وتقاسمها بين أفراد المنظمة ، وقد ساهمت وظائف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في تسهيل هذه العملية، حيث أصبحت المعرفة تنتقل أكثر من السابق بين العاملين في الأقسام المختلفة وهذا ما أثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسة وكذلك أثر على تنافسيتها.

**المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.**

في ظل النتائج الإيجابية التي تحققت بالمؤسسات نتيجة تبنيها لما يعرف بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتي أصبحت في الوقت الراهن ضرورة حتمية تفرض على كل المؤسسات إلى تواجه تحديات قد تعطلها في تحقيق ما كان مرجوا منها.

ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والنتائج التي حققتها سواء على صعيد المنظمة ككل أم على مستوى إدارة الموارد البشرية نفسها، كذلك سنستعرض أهم التحديات التي يمكن أن تواجهها.

### **المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.**

تعددت التعاريف المرتبطة بهذا المصطلح واختلفت وستقوم فيما يلي بعرض بعض هذه التعاريف:

- (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية والذي سيسهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات).<sup>1</sup>
- (تطبيق أي تكنولوجيا تمكن المدراء والعاملين من الدخول المباشر إلى إدارة الموارد البشرية وخدمات المنظمة الأخرى من أجل الاتصال، تقييم الأداء، إدارة الفرق، إدارة المعرفة، التعليم والأغراض الإدارية الأخرى).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بريان ، ماركايم، 2006، ص18 خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

<sup>2</sup> سميرة بلحمري، الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية، دراسة حالة بلدية وولاية الشلف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المالية العاملة، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2014، ص80.

- (الإدارة الإلكترونية هي منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، فهي نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية ليعتبر معطيات عصر المتغيرات السريعة، ويستوعب تكنولوجياته المتجددة، يطبق آلياته الفاعلة، ويستثمر والاستخدام الواعي وما يناسب من تكنولوجيا المعلومات لإدارة وتنمية الموارد البشرية)<sup>1</sup>.

- (التطبيق العلمي لإستراتيجيات وممارسات المؤسسة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية، فهي طريقة لأداء وظائف تشمل في تعريفها على العناصر نفسها التي تتكون منها)<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى مكونات تتعلق بالبنية التحتية وتأهيل المستخدمين، وأهم هذه المكونات تتمثل فيما يلي:

#### أ - المكونات المادية: تساعد المكونات المادية في:

- ✓ عمليات الإدخال والإخراج: وتتضمن الوسائل المستخدمة في تخزين واسترجاع البيانات والمعلومات.
- ✓ عمليات المعالجة للبيانات: تمثل الوسيلة المادية التي يتم من خلالها تحويل البيانات الأولية إلى معلومات مفيدة قابلة للاستخدام، واتخاذ القرار.
- ✓ عمليات التخزين: وتتضمن قواعد البيانات التي يتم فيها تخزين البيانات من أجل استردادها وسرعة الوصول إليها.

<sup>1</sup> وسام مهيبيل ، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير عمومي، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعل وم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012، ص ص 93 94

<sup>2</sup> عبد الله عودة الرواحنة، أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين، دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورنج)، مذكرة مكملة للحصول على درجة ماجستير، تخصص الأعمال الإلكترونية، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 11.

ب - البرامج خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. : إن برامج التشغيل تعتبر من أهم عناصر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتنقسم إلى مجموعة من البرامج منها برامج إدارة المشاريع، برامج الرقابة، برامج التطبيقات وبرامج قواعد البيانات المسؤولة عن جمع البيانات اللازمة لتلبية الاحتياجات من المعلومات وتستخدم أساليب ترتيب وترميز، حسب الترتيب المخصص للبيانات بالإضافة إلى البرامج العامة مثل مستعرضات الانترنت، برامج البريد الإلكتروني، برامج الجداول الإلكترونية.

ج -شبكات الاتصال خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.: تلعب شبكات الاتصال دورا رئيسيا في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتنقسم إلى شبكتي الانترنت خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. والانترانت خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة..

د -الخبراء :كما تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى الخبراء وصناع المعرفة والذين يمثلون رأس المال البشري لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

#### المطلب الثالث: أهداف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة:

إن أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية، ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال، حيث تم تحديد تلك الأهداف بزيادة التركيز على القضايا الإستراتيجية، زيادة مرونة الإجراءات والممارسات، زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية، تقليل التكاليف وأن تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة الإدارة والعاملين في المنظمة.

إن تغير القوى والعوامل المؤثرة على المنظمات وقضايا العولمة، تغير النظرة من الوظيفة الآمنة إلى المهنة الآمنة، ارتفاع معدلات التعليم في العالم وتغير نوعية قوى العمل المطلوبة، كل ذلك كان من أهم أسباب توجه المنظمات نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

☒ تحسين التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية.

☒ تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية.

☒ تحقيق مكاسب من الموارد البشرية.

☒ تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية.

☒ رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة.

☒ تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين.

☒ دعم أفضل للإدارة عبر أقسام المؤسسة الجامعية.

☒ توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.

☒ تحسين صورة المؤسسة الجامعية.

وهي بذلك تهدف إلى تقديم خدمات الموارد البشرية بشكل فوري ، وإجراء معاملات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، وهذا يتطلب مراجعة الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية وإجراءاته المتبعة، وتحويله إلى نموذج متكامل عصري ضمن المفهوم الجديد للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لقد كانت أقسام الموارد البشرية في السابق تقليدية في عملها وتمثل عبئاً كبيراً على المنظمات، وليست عنصراً أساسياً ومؤثراً في نجاح العمل. وأصبح هناك اعتقاد متزايد في الأعوام الأخيرة بأنه يمكن للمنظمة أن تكون لها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها، وذلك من خلال تطوير مواردها البشرية ويحدث ذلك بعدة وسائل<sup>1</sup>:

☒ تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال.

☒ اكتساب قدرات متميزة تميزها عن الآخرين.

☒ تحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة.

☒ المرونة والاستجابة بشكل أفضل لمتغيرات السوق.

وبالتالي فإن تكنولوجيا الإعلام والاتصال تقدم العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها إدارة الخدمات الخاصة بالموارد البشرية وتطويرها.

#### المطلب الرابع : نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

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<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> (هوبكنز برايان، جيمس ماركام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة،

مصر، 2007 ، 2007 ، ص 24 )

1. تحسين الخدمة الموجهة للعاملين.

2. تحسين التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

3. زيادة الرضا لدى العاملين.

4. تقليل النفقات وزيادة الكفاءة.

أ - نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالنسبة للمنظمة:

تكون النتائج المتوقعة بالنسبة للمنظمة كما يلي:

- 1) الالتزام 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.
- 2) قدرات تنافسية عالية ، تدل على قدرة الموظفي لتعلم مهمات وواجبات جديدة إذا استدعت الظروف ذلك .
- 3) توفير التكاليف، عن طريق الأجور التنافسية وتقليل معدلات دوران العمل ؛ وقدرة إدارة الموارد البشرية على أداء دور إداري مميز في سبيل تحقيق هدف المنظمة لتقليل التكاليف.
- 4) ملائمة عالية ، ناتجة عن تشكيل البيئة الداخلية، نظام الأجور وإدارة الأفراد بما يلائم اهتمامات المنتفعين كافة.

- ب - 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 وبالتالي تقليص المناصب الإدارية وزيادة في التركيز على الأهداف الإستراتيجية ، وبالتالي سيكون طاقم عمل الإدارة من المفكرين والمبدعين. إن 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 الموفين أكثر من ذي قبل نتيجة التكنولوجيا.

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

<sup>1</sup> (يوسف محمد يوسف أبو أمونة، " واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة" - ، رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ، 2009 ، ص108 ).

- المنظمات التي تعتمد التوجه التشغيلي باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، سيكون للعاملين ولمدراء التشغيل دورا كبيرا في تنفيذ الخطط الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والإجراءات والممارسات مما يؤدي إلى طلب أقل على موظفي الموارد البشرية.
- المنظمات التي تعتمد التوجه العلاقتي باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، سيكون طاقم أصغر كافيا لإدارة الموارد البشرية، إذا استخدم العاملين ومدراء تشغيل الأدوات المزودة من قبل الموارد البشرية على شبكة الانترنت.

المنظمات التي تعتمد التوجه التحويلي باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، سيكون من الضروري توفر خبراء في إدارة الموارد البشرية، وذلك لصياغة الخطط الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

#### المطلب الخامس: تحديات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يتضمن التفاعل تقديم 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 سلبياتها أكثر من إيجابياتها. تبنت كثير من المؤسسات والشركات في العقود القليلة الماضية بعض الأفكار الجديدة التي لم تحقق جميع الأهداف المرجوة منها، على سبيل المثال، تغيير اسم قسم "شؤون العاملين" إلى "إدارة الموارد البشرية" وذلك دون أن يلاحظ الكثير حدوث أي اختلاف (وإعادة هيكلة العمليات بالشركة وجدوى مقاييس التميز داخل الشركات) حيث لم يتم الالتزام بكثير منها. (الدور الآن على نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث سوف يتبين بمرور 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<sup>1</sup>.  
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 الشركة. 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 انها مهام تشغيلية وتقليدية أي أنهم لا يبادرون بالفعل إنما يستجيبون فقط لرد فعل الآخرين. ويتطلب التنفيذ الصحيح لنظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتشغيلها تحولا في التركيز إلى عملاء، فيجب أن يتم تحديد العملاء المستهدفين واحتياجاتهم والخدمات التي يمكن تقديمها لهم، ويجب أن يكون لأقسام الموارد البشرية دور أكثر فعالية، وأن تساهم بشكل أكبر في الأنشطة اليومية .

#### - د - حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل الشركة:

<sup>1</sup> يوسف محمد يوسف أبو أمونة، " واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية -

قطاع غزة" - ، رسالة ماجستير . كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009 .

<sup>2</sup> (بلحمري، مرجع سابق ، ص ص 94- 95) .

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.

#### - ه - 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 هذه الأقسام الاتصال بالأفراد الذين يهتمون بأمورهم في المقام الأول، وربما يشعر الموظفون أن المؤسسة 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 البنية التحتية الخاصة بها على تلبيتها واتخاذ القرار بشأن تنفيذ النظام الملائم الذي يمكن أن يحقق أقصى فائدة للعمل بالمؤسسة.

- 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.

كما أكد التقرير السنوي لليونسكو عام 2001 على لسان " مانسيل " و "وين" اللذان لخصا التجربة الحالية بقولهما " :هناك دلائل قوية على أنه إذا لم تعكس التطبيقات التكنولوجية احتياجات المستخدم أو تتضمنها عملية التنمية فإنها ببساطة لن تأتي بالفوائد المتوقعة، بل يحتمل أن تثير مشكلات جديدة تكلف موجهتها الكثير، وإذا لم تجمع الظروف الاقتصادية والاجتماعية الخاصة، وخبرة والتزام المستخدمين، ومقومات البنية التحتية فإن تطبيقات تقنيات الإعلام والاتصال سوف تفشل في أن تثمر أي فوائد.

المبحث الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المطلب الأول: مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

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

الجدول رقم ( 03 ) المجالات التي يمكن توفيرها من خلال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الرقم	وظيفة إدارة الموارد البشرية	الاستخدامات المحتملة للتكنولوجيا
01	التطوير وإدارة الأداء	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعليم الإلكتروني.</li> <li>- تقييم الأداء من خلال الإنترنت.</li> <li>- تحديد الاحتياجات التدريبية.</li> <li>- إدارة المسار المهني.</li> </ul>
02	التزويد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستقطاب والاختيار.</li> <li>- التخطيط والتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية.</li> </ul>
03	العلاقات بين الموظفين والاتصالات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإنترنت.</li> <li>- مراكز الخدمات المشتركة.</li> <li>- تطوير فرق العمل.</li> <li>- تطوير المنظمة.</li> </ul>
04	معلومات الموارد البشرية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإنترنت.</li> <li>- خدمات المدراء والموظفين الذاتية.</li> <li>- قياس رأس لمال البشري.</li> </ul>
05	الإحتفاظ بالموظف ومكافأته.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأجور.</li> <li>- المكافآت والحوافز.</li> <li>- الخدمات الذاتية للموظفين.</li> <li>- تكوين حزم المنافع المرنة.</li> <li>- مراجعة البيانات المالية والمكافآت.</li> <li>- إدارة المنافع.</li> </ul>

المطلب الثاني: متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

أولاً - متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

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

الالتزام بإدارة التغيير منذ بداية تطبيق النظام.

- 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 المستخدمين.
- التكوين الكافي للمستخدمين.
- توضيح أهمية استخدام النظام لكل موظف من الموظفين.
- سهولة استخدام النظام من قبل المستخدمين وعلاقته بوظائف الموارد البشرية مع تمتع النظام بالجودة العالية والأمان، مما يعزز عامل الثقة لدى المستخدمين ويزيد من كفاءة استخدام النظام.

ويلعب الانترنت دوراً رئيسياً 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.
- ✓ توفير معلومات عن أسواق العمل وفرص التوظيف.
- ✓ تبادل المعلومات بين الحكومة والنقابات ومراكز التكوين والتعليم.
- ✓ إجراء دراسات وأبحاث في مجال إدارة الموارد البشرية.
- ✓ العمل عن بعد.
- ✓ تحديث قواعد البيانات.
- ✓ ربط العمالة بفرص العمل محلياً ودولياً.

<sup>1</sup> (علي، 2014، ص ص 102-103).

✓ دعم التعليم وربطه بأسواق العمل.

بالإضافة إلى ذلك وحتى يكون تطبيق النظام فعالاً لأبد من وجود وتوفير متطلبات أخرى، تتفاوت من منظمة لأخرى نذكرها في النقاط التالية:

- ✚ إن نجاح أي نظام كان يعتمد على مدى تقبل المستخدمين للنظام، ولن ينجح أي نظام في حال وجود رفض ومعارضة له، فلذلك على المنظمة العمل منذ البداية على شرح العلاقة بين أهمية النظام وإجراءات العمل، وجعل 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 فهم 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 يعزز عامل الثقة لدى المستخدمين ويزيد من كفاءة استخدام النظام.
- ✚ توفر واجهات استخدام للأنظمة، وتوفر شبكة الانترنت بشكل أساسي، حيث تقدم المنظمة من خلال تلك الواجهات مجموعة من المعلومات لموظفيها، تشمل الإجراءات، الممارسات والأنظمة الخاصة في إدارة الموارد البشرية.
- ✚ إن استخدام وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من قبل العاملين بالمؤسسات الجامعية، مرتبط بشكل أساسي على مستوى الفائدة التي يحصل عليها العامل في المنظمة من تكنولوجيا معلومات الموارد البشرية، ومن مستوى سهولة استخدامها.

ويوجد مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى نجاح أو فشل تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الجامعية، ومن هذه العوامل:

- 1) الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجامعية، وكذا الثقافة نحو إدارة التغيير.
- 2) مهارات الموظفين في استخدام التكنولوجيا؛
- 3) التعاون والتنسيق بين قسمي إدارة الموارد البشرية وإدارة تكنولوجيا المعلومات.

فيجب على إدارة الموارد البشرية لضمان نجاح تطبيق النظام القيام بتوعية الموظفين بأهميته يزداد اقتناعهم وتقبلهم له، وتصميمه بحيث يكون سهل الاستخدام، كما ويجب تكوين الموظفين على استخدامه بشكل جيد ، وتحديث برمجياته بما يتناسب مع حاجة وتطور العمل، وكذا توفر الدعم الفني المستمر للمستخدم والصيانة المستمرة للأجهزة والبرمجيات والشبكات، والتواصل المستمر مع مستخدمي النظام لأخذ التغذية العكسية حول المشاكل والمعوقات التي تواجههم أثناء استخدام النظام وذلك بهدف تطوير النظام باستمرار.

### المطلب الثالث: أسباب زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية

يمكن إبراز هذه الأسباب من خلال حصر مجموعة الأخطاء التي قد يقع فيها بعض الإداريين وهذه الأخطاء يرصدها ديسلر GARY DESSLER كالتالي:

- تعيين شخص غير مناسب بالوظيفة.
- ارتفاع معدلات دوران العمل بين العاملين.
- تكاسل افراد قوة العمل عن بذل أقصى ما لديهم من جهد.
- ضياع وقت العمل في مقابلات لاقيمة لها .
- مثول المنظمة امام المحاكم بسبب التمييز في المعامل بين العاملين.
- وقوع المنظمة تحت طائلة القانون الخاص بالأمن المهني بسبب ملائمة قواعد السلامة و الصحة المهنية .
- إحساس بعض العاملين بعدم عدالة ما يحصل عليه من اجور مقارنة بنظرائهم داخل لمنظمة .
- قصور أنشطة التدريب بما يؤثر على فعالية لأداء .
- الالتزام بممارسة بعض السلوكيات غير العادلة داخل بيئة العمل.

### المطلب الرابع: الأنترنت أداة لنشر ومشاركة المعارف داخل المؤسسات الجامعية

أصبح الإنسان في الوقت الحالي يهتم بشكل متزايد وسريع بالتكنولوجيا الحديثة للاتصالات، وذلك لأنها باتت تدخل في جميع الأعمال اليومية للأفراد والمؤسسات والحكومات، ولعل من أبرز مكونات هذه التكنولوجيا الحديثة هي شبكات المعلومات الداخلية للمؤسسات أو ما يسمى " الأنترنت " والتي أصبح لها استخدامات كثيرة ساهمت في تحقيق أهداف المؤسسة المادية وغير المادية.

- **تعريف الأنترنت:** هي بنية تحتية تكنولوجية تستخدم بروتوكولات من الأمن والحماية السرية، تسمى الجدران النارية fire walls بحيث لا يسمح بالوصول إليها إلا للمستخدمين المخولين فقط والأنترنت وسيلة فعالة جدا لإدارة المعلومات داخل المنظمة<sup>1</sup>

كذلك تعرف الأنترنت بأنها: " شبكة داخلية تقوم المؤسسات بإنتاجها على اختلاف أحجامها، هذه وتستخدم خدمات الأنترنت مثل البريد الإلكتروني، و ftp و http الشبكة تستعمل بروتوكولات أنترنت حيث يستطيع شخص من خارج المؤسسة أن يدخل لها، ومحتوياتها تحددها المؤسسة وعادة تحتوي خدمات البريد الإلكتروني وتنظيم مساحات النقاش، قاعدة بيانات للمعلومات والخبرات، وهي باختصار وسيلة اتصال بين موظفي وأقسام المؤسسة، ووسيلة لإنجاز الأعمال<sup>2</sup>.

وتعريف الأنترنت في المؤسسة ينقسم إلى نوعين وهما:

( الأنترنت العامة Standard و أنترنت مهنية professionnel )

أ - الأنترنت العامة intranet standard :

وهي التي تستخدم أدوات الأنترنت من أجل تطوير الاتصال داخل المؤسسة ومن بين هذه الأدوات نجد:

- الرسائل الإلكترونية : ميزتها انها متعددة وإرسالها يتم بنوعية جيدة وبأقل تكلفة.

<sup>1</sup> ( زلماط، 2010 ،ص 41 ).

<sup>2</sup> ( بلعويادات، 2008 ،ص ص 97- 98 ).

- **المنتديات الإلكترونية** : وهي التي تسمح بتقسيم المعلومات بين مجموعة من الأشخاص حول موضوع معين، كما تسمح هذه المنتديات بالنقاش وتبادل العلم والمعرفة.
- **شبكة www** : ( world wide web ) وهي تنتشر بين عدد كبير من المستخدمين وفي مجالات متعددة للمعلومات وتعتبر مهمة في تكوين ذاكرة حقيقية للمؤسسة في ميدان تخصصها.

### ب - الانترنت المهنية **intranet professionnelle** :

ويمكن أن نسميها بالانترنت الإدارية، وفي هذه الحالة التطبيقات **applications** والمعطيات **données** متواجدة على مستوى الخادم **serveur** وهو مقسم على مختلف أقسام المؤسسة ، وتتم عملية تطوير هذه التطبيقات لتلبية احتياجات أنشطة المؤسسة المختلفة.

ويمكن لمستعمل الانترنت في المؤسسة الوصول إلى المعلومات من أجل القيام بعمله ويستغل المعلومات المشتركة والمتواجدة على الخادم<sup>1</sup>.

وتستخدم المنظمات الانترنت من أجل:

- تزويد طاقمها بالملخصات والتقارير اليومية.
- تشغيل قاعدة بيانات إدارة المشروع.
- تقديم معلومات عن السياسات والإجراءات الخاصة بالشركة.
- مراقبة طلبيات الزبائن<sup>2</sup>

وبالرغم أن الانترنت والانترنت لهما نفس مبدأ العمل إلا أن الكثير لا يستطيع أن يميز بينهما ولذلك فالجدول أدناه يبين لنا أهم الفروقات الأساسية بين الانترنت والانترنت.

<sup>1</sup> (حريزي، 2011، صص 98-99).

<sup>2</sup> (زلماط، 2010، صص 41) .

الجدول رقم : ( 04 ) أهم الفروق بين الانترنت والانترانت.

الفروقات	الانترنت	الانترانت
- الملكية	- غير مملوك لأحد؛	- ملك المؤسسة التي تستضيفه.
- الوصول	- أي شخص يمكنه الوصول إليه.	- وصول الأشخاص المسموح لهم فقط .
- المحتوى	- يحتوي على مواضيع ومعلومات مختلفة ومتعددة.	- يحتوي على مواضيع ومعلومات خاصة بالمؤسسة.

(المصدر<sup>1</sup>: كاوجة، 2013، ص41)

خدمات الانترنت التي تؤديها في المؤسسة:

توفر شبكة الانترنت للمؤسسات العديدة من الخدمات تتلخص في<sup>2</sup>:

أ - المشاركة في الملفات: حيث يستطيع العاملون بالمؤسسة الحصول على جميع المعلومات في أي لحظة ومتابعة المتغيرات التي تطرأ عليها أولاً بأول، بشكل يساعد على إتمام عمليات البيع والشراء، ومعرفة وضع الموردين والعملاء وخطوط الإنتاج.

ب - نقل وتحويل الملفات: من خلال هذه العملية يستطيع المسؤولون نقل الملفات من قسم إلى آخر، ومن فرع إلى آخر وتحويل المعلومات الجديدة إلى جميع الأقسام أو الفروع على حد سواء.

ج - المشاركة في التطبيقات: قد يكون هناك برامج تكلفتها عالية الثمن، فمن الممكن أن تقوم المؤسسة بوضع تلك البرامج على أحد الأجهزة، ويقوم العاملون بالمؤسسة بمشاركة زملائهم في هذه البرامج دون زيادة نسخ إضافية من هذه البرامج وذلك للحد من التكلفة. د - البريد الإلكتروني: هو عملي ومفيد في المؤسسات التي تتطلب أعمالها اتصالات مستمرة وسريعة بين الأفراد، الذين لا يستطيعون الالتقاء ببعضهم البعض حيث يتم الاتصال

<sup>1</sup>كاوجة، 2013، ص41)

<sup>2</sup>(بولعويادات، 2008، ص103)

عبر الشبكات وأجهزة حواسيب من مناطق متعددة. فالإنترنت تكون فضاء للقاءات والحوار بين أفراد المؤسسة دون أن يشترط في ذلك تزامن حضور جميع أطراف الحوار وبالتالي فرصة بالنسبة للمدير للإطلاع على أعمال الاجتماع أو المشاركة الفعلية دون أن يغادر محل عمله.

**هـ - المشاركة على خط واحد:** تتيح الإنترنت دخول المستخدمين من جهاز كمبيوتر على خط واحد من خطوط الإنترنت وتوفير تكلفة الشراء.

**و - اعتماد أفضل على النظام:** ففي حالة حدوث عطل في الجهاز فإن باقي الأجهزة تقوم بالعمل والتغطية.

**ز - المشاركة في الموارد:** حيث توفر الشبكة مشاركة أكبر في الموارد، على اعتبار هذه المشاركة موجودة منذ القدم، وذلك من خلال أنها تؤدي إلى تحسين قدرات المهام المنجزة للمؤسسات المشتركة في الإنترنت وتوحيد العلاقات العضوية بين المهام في المؤسسة وأقسامها وكذا الأساليب والأدوات.

**ح - التحصيل المشترك:** حيث يؤدي ذلك إلى توفير قدرات تكنولوجية متقدمة، تخدم احتياجات المستخدمين وتعمل على توازن الأخطاء الذاتية بين مختلف المحاور المشتركة في الشبكة مما يؤدي إلى التكامل في البيانات والبرامج وبذلك يصبح في إمكان أي فرد الاتصال عن بعد مع أجهزة الكمبيوتر المتواجدة في الشبكة للاستفسار عن معلومة معينة.

**ط - إمكانية الاتصال عن بعد:** أصبح في إمكان الموظفين الاتصال عن بعد من خلال الاتصال على الخط المباشر، المشاركة في الوقت والبريد الإلكتروني.

**ي - الوصول المباشر:** أي أن شبكة المعلومات الداخلية تهدف إلى تحقيق المزايا الآتية:

- توفير معلومات أكبر مما هو متاح.
- تقديم معلومات على الخط المباشر " Online " تتسم بالسرعة والسهولة في الاسترجاع .
- إمداد الفرد أو المؤسسة بالمعلومات أينما تواجدت.
- زيادة اعتمادية الوصول للاتصالات عن بعد.
- تقليل التكلفة.
- التدعيم المركزي المشترك.

إلا أن الملاحظ أن هذه الخدمات لا تتوفر كلها لدى شبكة الانترنت في جميع المؤسسات، فهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب أقدميه إدخال الشبكة والقدرة المادية للمؤسسة وكذلك الأهداف المتوخاة من تبني هذا المبتكر.

### الانترنت وإدارة المعرفة:

يمكننا أن نؤكلم مهام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في استخدامات الانترنت مع عمليات إدارة المعرفة، حيث أن الانترنت تقدم الدعم اللازم لنشر المعرفة في المنظمة وتسهيل عملية التعلم التنظيمي. فالبريد الإلكتروني مثلاً يمثل أفضل الحلول لنشر المعرفة، لما توفره من عملية الاتصال اليومي بين الأفراد بدعمه لنقل الوثائق المرقمة في أسرع الأجل حيث أن الإمكانية التي توفرها الانترنت من خلال الأرشيف الإلكتروني، للوثائق تسمح بالوصول إلى المعرفة بسهولة ويسر، وتساعد على نشر الذاكرة التنظيمية لدى العاملين، كما يمكن للانترنت أن تكون داعماً مهما لاكتساب وخلق المعرفة، بما تقدمه من تسهيلات لعمليات التعاون والاتصال بين أفراد المنظمة. فمثل عقد المؤتمرات بواسطة الفيديو يسمح تداول المعرفة الغير مرمرّة بين أفراد المنظمة دون مراعاة عامل التواجد الجغرافي الموحد، بينما تسهل المنتديات عملية تقاسم المعرفة من خلال نظام سؤال و جواب. ومع ذلك فالحلول التقنية التي تتيحها الانترنت لا يمكنها إدارة كل المعرفة المتوفرة في المنظمة، حيث يمكن ملاحظة عائقين مهمين يتمثلان في:

- الثقة المفرطة للأفراد في نظم المعلومات يمكنه أن يحدث فقداناً جزئياً بالإحساس بالواقع، حيث يجعل الأفراد يحسون أنهم يملكون كل مصادر المعرفة الممكنة.
- لا يمكن للانترنت تعويض أهمية الاتصال المباشر بين الأفراد وماله من فوائد لنقل المعرفة الضمنية عبر التعابير الحسية للجسد والوجه<sup>1</sup>.

### المطلب الخامس: التكوين الإلكتروني للموارد البشرية وعلاقته بإدارة المعرفة

- تعريف التكوين الإلكتروني: التكوين الإلكتروني هو فرع من التكوين المفتوح عن بعد يركز على الشبكات الإلكترونية.

<sup>1</sup> ( حسين، 2014، ص108 ).

كذلك يمكن تعريف التكوين الإلكتروني بأنه تلقين المتعلمين للتكوين عن طريق الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة، أي في كل مرة نلجأ فيها لاستخدام الوسائط التفاعلية بغرض التكوين (انترنت، انترنت، أقرص مضغوطة) وبالتالي فهو تزوج بين الوسائط المتعددة: الصوت، الصورة والنص)، وهو ما دفع البعض إلى اعتبار التكوين الإلكتروني بمثابة المتنفس الثاني لسوق تكنولوجيا الإعلام والاتصال<sup>1</sup>.

كذلك يقصد به أنه : عملية التكوين باستخدام شبكة الانترنت المتعددة على بث ونشر المحتويات في أشكال مختلفة، إدارة العملية التكوينية ومجموعة المتدربين عبر الشبكة ، وجود مختصين في العملية التكوينية ومجموعة المحتويات، فعلمية التكوين الإلكتروني تزيد من إمكانية وصول الموظفين إلى التكوين والتعلم ويتم ذلك بطريقة سريعة بتكاليف منخفضة بالإضافة إلى اشتراكهم في العملية التكوينية<sup>2</sup>.

- **مزايا التكوين الإلكتروني:** بصفة عامة يمنح هذا الأسلوب الحديث في التكوين عدة مزايا هي<sup>3</sup>:  
أ - بالنسبة للمنشآت:

- يحسب التكوين الإلكتروني لصالح المنشآت المستفيدة في عدة نقاط هي:
- التقليص من التكلفة الإجمالية للتكوين: وتعد من أهم مزايا التكوين الإلكتروني بالمقارنة مع التكوين التقليدي ويتعلق الأمر ب:
- التقليل من بعض المصاريف المرتبطة بالتكوين، كمصاريف الإقامة والتنقل.
- جعل مردودية التطبيقات التي يتقاسمها عدد معتبر من المتكويين أكبر ما يمكن.
- التسيير المحكم للوقت عن طريق التقليص من الزمنية) غياب المتكويين عن مناصب عملهم (التي كانت تتحملها المنشآت نتيجة القيد الزمكاني الذي يفرضه التكوين الإلكتروني).
- تبني هذا النمط الحديث يضيف المرونة على التكوين، وهذه الميزة تخدم بقدر كبير الشركات المتعددة الجنسيات، نظرا لانتشار مواردها البشرية في مختلف بلدان العالم، وهو ما يضمن لها تكوين مجانس مهما كان مكان تواجدها.

<sup>1</sup> (عمير، 2005، ص 88).

<sup>2</sup> (بلحمري، 2014، ص 90).

<sup>3</sup> (عمير، 2005، ص 92-93).

○ استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في التكوين يسمح بتدعيم صورة المنشآت في أعين الداخلي والخارجي على حد سواء.

#### ب - بالنسبة للموارد البشرية:

يقدم هذا النمط الحديث في التكوين عدة مزايا للمتعلمين نذكر منها:

- الرفع من فعالية المجهود التكويني المبذول من طرف المتكويين، وهذا راجع للخصائص التي يتميز بها التكوين الإلكتروني و هي:
  - أ- سهولة تلقّنه في أي مكان المتعلم أن يتكون وهو في مقر عمله، في منزله أو في أي مكان يتوفر على ممر للإنترنت.
  - ب- مرونة إدارته، حيث باستطاعة المتعلم أن يتكون متى يريد دون وجود قيود وقتية.
  - ج- سهولة تلاؤمه مع الحاجات الخاصة للمتكويين، فتفاعل وسيلة الإعلام الآلي سهل من تأقلم محتوى التكوين مع الحاجات الخاصة للموارد البشرية المتكونة، أخذاً بذلك في الحسبان كلا من مستوى ووتيرة الاستيعاب الشخصي على حد سواء.
  - ح- يمنح فرصة تبادل الآراء والمعارف فيما بين المتعلمين، بفضل الملتقيات والدرشة الإلكترونية.
  - خ- يسمح بالجمع والتوفيق بين الدراسة والنشاط المهني.
- بينت الدراسات التي تم إجراؤها في بداية التسعينات أن التكوين الإلكتروني يسمح بتحسين منحنيات التعلم، ورفع مستوى ترسيخهم للمعلومات ب 50 بالمائة.
- يسهم في تجسيد المقاربة الحديثة للتكوين والمتمركزة على الجماعة، بدل تلك التقليدية التي كانت متمركزة على المكوّن أو المتكون، فهذا النمط الحديث يتلائم مع معطيات الواقع المعاش حالياً، أين يتطلب الإقدام من جانب المتعلم لجميع المعلومات، والتفاعل مع الآخرين لبناء المعارف والمهارات.

#### ج - بالنسبة للمتكويين :

يستفيد المكونين بدورهم من التكوين الإلكتروني في عدة نواحي نذكر منها:

- الإثراء الحيوي لمضمون التكوين.
- التقييم الدقيق نتيجة الاختبارات المتواصلة طول فترة التعلم.
- تسهيل عملية تحيين المحتوى البيداغوجي للتكوين.

# الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

دراسة ميدانية لعينة من

اساتذة

جامعة محمد بوضياف المسيلة

((اساتذة من مختلف الكليات))

## تمهيد:

لقد تم التطرق في الجزء النظري للنقاط المهمة حول الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجامعية ولتسليط الضوء أكثر على الموضوع قمنا بهذه الدراسة الميدانية وذلك لمعرفة دور الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات التعليمية الجامعية . وسنتطرق لإبراز الطريقة المستخدمة في الجانب الميداني ومختلف الأدوات المستعملة كالبرنامج الإحصائي ( SPSS ) وذلك من خلال عرض النتائج وتفسيرها .

تركز هذه الدراسة على أحد أهم الموضوعات التي تخص دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة التعليمية في جامعة المسيلة ، أي كيف تستطيع الجامعة تحسين أدائها من خلال ادخال أسلوب الرقمنة ومختلف وسائل الاتصال الحديثة، وهذا من خلال مجموعة من الإجراءات التي تحقق هاته الغاية، ولهذا اتخذت فئة الاساتذة من مختلف الكليات كعينة للدراسة.

## المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الاول: لمحة عن جامعة محمد بوضياف- المسيلة<sup>1</sup> :

أنشأت جامعة محمد بوضياف - المسيلة عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية . وفي عام 1992 تحولت الى مركز جامعي، أما في عام 2001 أصبحت جامعة، بأربع كليات و 23 قسما و حالياً يوجد بالجامعة سبع كليات، ومعهدين وثلاثة وعشرون مختبراً للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

يقدر عدد الموظفين بالجامعة حالياً حوالي 1265 موظفا سواءً متعاقدين أو دائمين.

وكما هو معروف عن كفاءة أساتذة الجامعة المقدر عددهم بحوالي 1402 والذين يقدمون دروسا في مختلف الميادين لحوالي 29629 طالبا وطالبة .

<sup>1</sup> - [https://www.univ-msila.dz/ar/?page\\_id=473](https://www.univ-msila.dz/ar/?page_id=473) 06/06/2019

المطلب الثاني : احصائيات متعلقة بجامعة المسيلة:

1. احصائيات خاصة بالأساتذة:

سنتناول في هذا الجدول بعض الإحصائيات الخاصة بأساتذة جامعة محمد بوضياف- المسيلة :

جدول رقم : ( 01 ) مجموع الأساتذة الموظفين بجامعة المسيلة للسنة الدراسية 2015/2016 :

جدول للدخول الجامعي 2016/2015			
الأساتذة			
المجموع	الجزائريون	الأجانب	
73	73	0	أستاذ التعليم العالي
153	153	0	أستاذ محاضر صنف أ
206	206	0	أستاذ محاضر صنف ب
763	763	1	أستاذ مساعد صنف أ
178	178	0	أستاذ مساعد صنف ب
4	4	0	معيد
0	0	0	أستاذ مهندس
1377	1377	1	المجموع (1)
الأساتذة المشاركون			
المجموع	الجزائريون	الأجانب	
0		0	أستاذ
0		0	أستاذ محاضر
0		0	أستاذ مكلف بالدروس
7	7	0	أستاذ مساعد
4	4	0	مساعد
0		0	أستاذ مهندس
11	11	0	المجموع (2)
1389	1388	1	المجموع (2+1)

المصدر: الموقع الإلكتروني لجامعة محمد بوضياف - المسيلة

حسب الجدول أكبر نسبة كانت للأساتذة صنف (أ) وأقل نسبة كانت للأساتذة التعليم العالي.

2: إحصائيات خاصة بالطلبة:

إحصائيات طلبة جامعة المسيلة<sup>1</sup>

جدول رقم: ( 02 ) تطور عدد الطلبة المسجلين والمتخرجين خلال الفترة الممتدة من عام 2014 إلى عام 2018.

<sup>1</sup> - [https://www.univ-msila.dz/ar/?page\\_id=473](https://www.univ-msila.dz/ar/?page_id=473) 06/06/2019

## 1- تطور عدد الطلبة المسجلين في التدرج بجامعة محمد بوضياف المسيلة 2014-2018

السنة الدراسية	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2018/2017
ليسانس	19932	21045	23772	24827
ماستر	6440	7323	8592	8254
المجموع	26372	28368	32364	33081
عدد المقاعد البيداغوجية	36219	36219	36219	36219
قدرة الاستيعاب	54325	54325	54325	54325
معدل الاستيعاب	49%	52%	60%	61%
عدد الأساتذة	1378	1400	1419	1436
معدل التأطير	5%	5%	4%	4%

## 2- تطور عدد الطلبة المتخرجين في التدرج بجامعة محمد بوضياف المسيلة 2014-2017

السنة الدراسية	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016
ليسانس	5998	6626	4528	4547
ماستر	1485	2829	2975	3380
المجموع	7483	9455	7503	7927

## 3- تطور عدد الطلبة المسجلين في ما بعد التدرج بجامعة محمد بوضياف المسيلة 2014-2018

السنة الدراسية	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2018/2017
ماجستير	184	48	7	4
دكتوراة علوم	434	479	319	751
دكتوراة LMD	130	179	128	430
المجموع	748	706	454	1181

4- تطور عدد الطلبة المتخرجين في ما بعد التدرج بجامعة محمد بوضياف المسيلة 2014-2017				
السنة الدراسية	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016
ماجستير	52	56	88	0
دكتوراة علوم	5	10	30	78
دكتوراة LMD	0	2	4	20
المجموع	57	68	122	98

المصدر: الموقع الإلكتروني لجامعة المسيلة.

فيما يخص جدول تطور عدد الطلبة المسجلين والمتخرجين بين عامي 2014 و 2018 فنلاحظ بأن عدد الطلبة:

- الملاحظة الاولى: المسجلين في التدرج يتزايد من سنة إلى أخرى وبنسبة ضئيلة.

- الملاحظة الثانية: الطلبة المتخرجين في نفس الطور فنلاحظ أنه هناك تذبذب فأحيانا يرتفع من سنة إلى أخرى وأحيانا ينخفض .

- الملاحظة الثالثة: طلبة ما بعد التدرج فنلاحظ أن عددهم يتضاءل من سنة إلى أخرى بينما يرتفع عددهم بالنسبة للطلبة المتخرجين.

### 3- الهياكل البيداغوجية المنجزة:

احصائيات خاصة بالهياكل المنجزة بجامعة المسيلة<sup>1</sup>

جدول رقم ( 03 ) الهياكل البيداغوجية المنجزة:

<sup>1</sup> - [https://www.univ-msila.dz/ar/?page\\_id=473](https://www.univ-msila.dz/ar/?page_id=473) 06/06/2019

## الهيكل البيداغوجية

الرقم	الهيكل البيداغوجية	العدد	القدرة الاستيعابية
01	المدرجات	70	14560
02	قاعات الأعمال الموجهة	444	16476
03	المخابر البيداغوجية	149	2949
04	الورشات	51	1195
05	مكاتب للأساتذة	207	
06	مكاتب للإدارة	513	
07	المكتبات	07	2250
08	المكتبة المركزية	01	750
09	قاعة السمعي البصري	22	600
10	قاعات تطبيق الإعلام الآلي	06	132
11	مجال للإعلام الآلي والانترنت	10	340
12	مخابر الإعلام والاتصال ( أستوديو)	02	60
13	قاعة اجتماعات	08	160
14	قاعة أرشيف	03	
15	مخابر إعلام آلي	20	323
16	مخابر لغات	06	108
17	قاعة متعددة الرياضيات	02	
18	ملاعب متعددة Matico	04	
19	ملعب كرة القم	02	

المصدر: الموقع الالكتروني لجامعة المسيلة.

نلاحظ بالنسبة لجدول الهياكل المنجزة أن الجامعة توفر جميع المرافق اللازمة لفائدة الطلبة بدءا من أماكن الدراسة إلى أماكن الترفيهية والترفيه.

- المطلب الثالث: إحصائيات حول تطبيق الرقمنة بالجامعة:

نجد فيما يلي أهم الأنظمة الرقمية المستخدمة في جامعة المسيلة وكذا الأرقام والإحصائيات الخاصة بها<sup>1</sup>.

أولا: منصة Moodle: لوضع الدروس على الخط :

<sup>1</sup> - [https://www.univ-msila.dz/ar/?page\\_id=473](https://www.univ-msila.dz/ar/?page_id=473) 06/06/2019

بلغ عدد الدروس الموضوعية على الخط والمطابقة للمعايير 279 درس على الخط، وهي موزعة على الكليات كما يلي:

1. كلية التكنولوجيا 59 درس على الخط.
2. كلية الآداب واللغات 62 درس على الخط.
3. كلية العلوم الاقتصادية 40 درس على الخط.
4. كلية العلوم 33 درس على الخط.
5. معهد تسيير التقنيات الحضرية 22 درس على الخط.
6. كلية الحقوق 15 درس على الخط.
7. كلية الرياضيات والاعلام الالي 16 درس على الخط.
8. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 16 درس على الخط.
9. معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية 16 درس على الخط.

### ثانيا: منصة PROGRES:

تعتبر هذه المنصة نظام معلوماتي يمكن من تسيير شامل لكل شؤون الجامعة، و يظهر هذا على سبيل المثال لا الحصر في:

1. تسجيل الطلبة الجدد و توجيههم و تحويلهم.
2. منح الطالب حساب يتبعه طيلة مساره الدراسي و يطلعه كل أموره البيداغوجية.
3. حفظ شامل لمسار الطالب الدراسي.
4. صياغة برامج التوزيع الزمني و الحجم الساعي للأساتذة.
5. تسيير عمليات المداولات.

و تعول الجامعة الجزائرية على أن تكون هذه المنصة نظام معلوماتي شامل يوفر قاعدة معطيات متكاملة عن الطلبة و الأساتذة.

### ثالثا: منصة Mooc: الخاصة بالمحاضرات المرئية والمسموعة:

يوجد بها محاضرات مرئية ومسموعة ، والتي تم وضع رابط خاص بها على الموقع الالكتروني للجامعة.

#### رابعاً: حسابات الأساتذة على منصة Research-Gate:

بلغ عدد حسابات الأساتذة على هذه المنصة العالمية 529 حساب.

#### خامساً: الروابط الخارجية Back-Links:

حيث يبلغ عددها 116661 وصلة خارجية، وتتعلق بتوطين موقع جامعة المسيلة على مواقع خارجية، لزيادة مرئية الجامعة على المستوى الوطني والدولي، وهي موزعة كما يلي:

- ❖ موقع كلية الآداب واللغات 10000 وصلة خارجية.
- ❖ موقع كلية العلوم 7135 وصلة خارجية.
- ❖ موقع كلية التكنولوجيا 9531 وصلة خارجية.
- ❖ موقع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 6631 وصلة خارجية.
- ❖ موقع معهد تسيير التقنيات الحضرية 6484 وصلة خارجية.
- ❖ موقع كلية الرياضيات والإعلام الآلي 3120 وصلة خارجية.
- ❖ موقع معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية 2227 وصلة خارجية.
- ❖ موقع كلية العلوم الاقتصادية 1108 وصلة خارجية.

#### سادساً: حسابات Google-Scholar:

بلغ عدد حسابات الأساتذة على موقع الباحث العلمي 800 حساب، بالإضافة إلى الصفحات الشخصية للأساتذة والتي لها علاقة مباشرة بمنصة طلب الترقيات قصيرة المدى بالخارج .

#### سابعاً: منصة طلب الوثائق الإدارية على الخط E-Demande:

وهي قيد الخدمة بحيث تمكن من طلب كشف الراتب، شهادة العمل والأجر، شهادة التوظيف، تتم الكترونياً من خلال ادخال رقم الضمان الاجتماعي لطالب الوثيقة.

#### ثامناً: عدد الاقتباسات من Google - Citation:

حيث بلغ عدد الاقتباسات في غوغل لمقالات وأبحاث جامعة المسيلة 7747 اقتباس، وهذا ما يساهم في ترتيب الجامعة على المستوى الدولي.

#### تاسعا: منصة المستودع الإلكتروني للجامعة D-Space:

وهو المستودع الذي يشمل كل البحوث العلمية الأكاديمية لجامعة المسيلة، بحيث بلغ عدد الصفحات لشهر ماي 2019 حوالي 321000 صفحة.

#### عاشرا: دليل المكتبة الجامعية Syngeb:

هو نظام التقييم للتسيير الآلي للمكتبات. هذا النظام طور على مستوى دائرة الجمع، المعالجة والبت بمركز البحث في الإعلام العلمي والتقني "CERIST" بالجزائر سنة 1990 في طبعة MS/DOS يشتغل تحت نظام Windows ، وهو متوفر بواجهتين للعرض- العربية والفرنسية- بالنسبة لكل أقسامه، ويقوم بالتسيير الآلي للوثائق المطبوعة بكل أنواعها (كتب، دوريات، مذكرات ، أطروحات... ) بإتباع مراحل السلسلة الوثائقية. يستخدم تركيبة الفهرسة المقروءة آليا Unimarc المتعارف عليها دوليا والتي تسمح بتحصيل المعطيات وكذا توريدها من نظام معلوماتي إلى آخر دون الحاجة إلى إدخال البيانات من جديد<sup>1</sup>.

#### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

يتناول هذا المبحث اهم الأدوات والطرق المستخدمة في الدراسة التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية وتشمل (مجتمع وعينة الدراسة ، أدوات الدراسة المستخدمة ، الادوات المستخدمة في جمع البيانات، صدق وثبات...)

#### المطلب الاول : طريقة الدراسة.

سيتم من خلال هذا المطلب:

☒ التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة .

<sup>1</sup> https://ar.wikipedia.org/wiki/%d8%a8%d8%b1%d9%86%d8%a7%d9%85%d8%ac\_syngeb 11/06/2019 .1

- ✗ تحديد متغيرات الدراسة .
- ✗ كيفية قياس متغيرات الدراسة.
- ✗ مصادر بيانات الدراسة.

### الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة

يمكن ايجاز مجتمع وعينة الدراسة كما يلي:

#### أولا :مجتمع الدراسة:

تم تطبيق هذه الدراسة على مجموعة من اساتذة مؤسسة جامعة محمد بوضياف - المسيلة من مختلف الكليات وذلك عن طريق دراسة دور الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسات الجامعية .

#### ثانيا :عينة الدراسة.

بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات، فقد توصلنا الى تحديد الطريقة التي يمكن من خلالها سحب العينة والتي سيتم توزيع وإجراء الاستبيان عليها بالاعتماد على الطريقة غير العشوائية (غير الاحتمالية)، وهذا لتباين خصائص المجتمع المدروس من جهة(اساتذة من مختلف الكليات)، ونظرا لسهولة اختيار مفردات العينة من مجتمع الدراسة من جهة أخرى.

#### ثالثا : حجم العينة .

استهدف الاستبيان الذي قمنا به اساتذة جامعة محمد بوضياف، وقد تم توزيع 55 إستبانة على الاساتذة والجدول الآتي يبين :

جدول رقم (04): يبين توزيع الاستبيانات

البيان	الإستبيانات الموزعة	الإستبيانات المفقودة	الإستبيانات الملغاة	الإستبيانات الصالحة للتحليل
الاساتذة	55	03	02	50
النسبة	% 100	% 5.45	% 3.64	% 90.91

المصدر : من إعداد الطالب

الفرع الثاني : تحديد متغيرات الدراسة

من أجل تحقيق هدف الدراسة تم اختيار مجموعة من المتطلبات لادارة الالكترونية كمتغير مستقل وتطبيق تحسين اداء المؤسسات الجامعية كمتغير تابع ويمكن توضيحها فيما يلي:

أولاً: المتغير المستقل: الادارة الالكترونية

يتمثل المتغير المستقل في دراسة الادارة الالكترونية (مدى استخدام الأجهزة والبرامج ، استخدام نظم المعلومات الادارية ، قواعد البيانات، ملائمة البرامج المستخدمة) باعتبارها أحد العوامل التي تؤثر في تطبيق الادارة الالكترونية.

ثانياً: المتغير التابع : تحسين اداء المؤسسات الجامعية.

جدول (05): يوضح متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
MY	المتغير التابع : تحسين اداء الخدمة العمومية
MX	المتغير المستقل : الادارة الالكترونية

المصدر : من إعداد الطالب

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة

أولا : الأدوات الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، تمت عملية تفرغ البيانات في برنامج excel و كذلك الاستعانة ببرنامج spss نسخة رقم 19 حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وقد تم استخدام:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
- ✓ المتوسطات الحسابية.
- ✓ الانحرافات المعيارية.
- ✓ أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين الإدارة الالكترونية و تحسين اداء الخدمة العمومية.
- ✓ معامل الثبات معيار كرونباخ ألفا.
- ✓ اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA).

ثانيا : الأدوات التي تم استخدامها في جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة ، بالإضافة الى الاعتماد على الملاحظة العلمية.

- الاستبيان:

وقد تم تقسيمه الى:

الجزء الاول :ويتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة من اساتذة جامعة المسيلة مثل: ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في مجال العمل).

الجزء الثاني : يتعلق بالإدارة الالكترونية ويحتوي على ثلاثة عشر جملة.

الجزء الثالث : يتعلق اداء العاملين ويحتوي على احدى عشر جملة.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس " ليكارت " ذي ثلاثة درجات، حيث يقوم الاساتذة بإعطاء درجة موافقاتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس "ليكارت الثلاثي " كما يلي:

#### جدول(06): يوضح درجات موافقات الاساتذة

موافق	محايد	غير موافق
ثلاث درجات(3)	درجتان(2)	درجة واحدة(1)

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الثلاثي " كما هو موضح كما يلي:

#### جدول(07): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت).

المتوسط الحسابي	من 1 الى 1.66	من 1.67 الى 2.34	من 2.35 الى 3
الإتجاه	لا اوافق	محايد	اوافق
درجة التقييم	ضعيف	متوسط	عالي

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ثم نقسمه على اكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي ( 1 ) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 الى 1.66 غير موافق و من 1.67 الى 2.34 محايد و من 2.35 الى 3 موافق).

#### - الملاحظة العلمية:

والتي كان لها دور كبير في فسح المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الفروع والهيكل والمصالح التي تتكون منها المؤسسة محل الدراسة ، وذلك من خلال الزيارات والتنقلات بمختلف الأماكن والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل وملاحظة اداء وعلاقات الاساتذة.

## ثالثا : صدق وثبات الاستبيان

لقد تمت إجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع ، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

## - صدق المحكمين:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

## - ثبات الاستبيان:

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ ، الموضح في الجدول رقم(08) لحساب ثبات المقياس ف لوحظ ان معامل الثبات للمؤسسة محل الدراسة نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة .بحيث يجب ان لا تقل قيمة المعامل عن 60% لكي نعتمد على النتائج المتوصل إليها في البحث.

## جدول(08): معامل الثبات لمؤسسة جامعة محمد بوضياف - المسيلة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ.

المؤسسة	جامعة محمد بوضياف - المسيلة
معامل ألفا كرونباخ	0.633

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات SPSS

من الجدول(08) نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يصل إلى % 63.3 حيث تعتبر ذو مستوى جيد من الثقة والثبات ، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير حتى لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

## المبحث الثالث : تحليل النتائج ومناقشتها

بعد تحديد طريقة وأدوات الدراسة، سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة التطبيقية وتحليلها إحصائيا ، ثم مناقشة وتفسير النتائج.

## المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة.

سيتم عرض نتائج الدراسة بناء على المعلومات التي تم جمعها، وتلخيصها ومعالجتها من خلال البرامج الإحصائية سالفه الذكر .

## الفرع الاول : عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية

دراسة وتحليل البطاقة الشخصية : من خلال نتائج الاستبيان للأساتذة .

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالجنس .

جدول(09): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس في المؤسسة محل الدراسة.

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	26	24	50
النسبة المئوية	%52.0	%48.0	%100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة تمثل في :

☒ نسبة 48.0% اناث .

☒ نسبته 52.0% ذكور .

(سيطرة الاساتذة من فئة الذكور على فئة الإناث في العينة المستجوبة من الاساتذة).

## ثانيا : عرض النتائج المتعلقة بالعمر

جدول(10): توزيع عينة الدراسة حسب العمر في المؤسسة محل الدراسة.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	16	%32.0
من 31 الى 40 سنة	30	%60.0
من 41 الى 50 سنة	3	%6.0

من 50 فأكثر	1	%2.0
المجموع	50	%100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (10) يتضح لنا توزيع النسب حسب العمر لأفراد العينة:

32.0 % أعمارهم أقل من 30 سنة .

60.0 % . أعمارهم من 31-40 سنة .

6.0 % أعمارهم من 41-50 سنة .

2.0 % أعمارهم من 50 سنة فأكثر .

( أي أن فئة الاساتذة 31- 40 سنة في الجامعة هي التي تمثل أكبر نسبة.)

ثالثا : عرض النتائج المتعلقة بالتحصيل التعليمي.

جدول (11): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل العلمي في المؤسسة محل الدراسة.

المجموع	أستاذ مساعد صنف أ	أستاذ محاضر صنف ب	أستاذ محاضر صنف أ	أستاذ التعليم العالي	المستوى التعليمي
50	15	04	07	24	التكرار
% 100	%30.0	%8.0	%14.0	%48.0	النسبة المئوية

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (11) يتضح لنا توزيع النسب حسب المستوى التعليمي نجد ان:

اغلبية مستوى الاساتذة أستاذ التعليم العالي وذلك بنسبة % 48.0 من مجموع الاساتذة.

فئة الاساتذة مساعد صنف أ %30.0 .

أستاذ محاضر صنف أ بنسبة % 14.0 % ومن خلال هذا التحليل نجد إن:

( الفئة الغالبة هي أستاذ التعليم العالي).

رابعا : عرض النتائج المتعلقة بالخبرة.

جدول (12): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في المؤسسة محل الدراسة.

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	12	24.0 %
من 5 إلى 10 سنوات	27	54.0 %
من 11 إلى 20 سنة	7	14.0 %
أكثر من 20 سنة	4	8.0 %
المجموع	50	100 %

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (12) يتضح لنا توزيع النسب حسب فئة الخبرة إلى أن:

☒ فئة (من 5 إلى 10 سنوات) تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر بـ 54 % وهم اساتذة من ذوي خبرة طويلة في المؤسسة الجامعية.

☒ فئة اقل من 5 سنوات عمل في المؤسسة وهذا ما تشير إليه النسبة البالغة 24 % .

((هذا ما يدل على مهارة وخبرة الاساتذة في التعامل وجهودها في تقديم الأفضل للمؤسسة الجامعية)).

الفرع الثاني : عرض النتائج المتعلقة بالادارة الالكترونية.

اولا : عرض النتائج المتعلقة بالبعد الاول : مدى استخدام الاجهزة والبرامج.

جدول(13): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات اساتذة المؤسسة الجامعية.

الرقم	العبرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	تقوم المؤسسة باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق	04	2.46	0.37	عالي
02	تتوفر أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء أعمال المؤسسة	03	2.52	0.61	عالي
03	البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المؤسسة	01	2.74	0.56	عالي
04	البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في إتخاذ القرارات	05	2.42	0.73	عالي

				بفعالية	
عالي	0.64	2.70	02	البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة	05
عالي	0.35	2.56		مدى استخدام الأجهزة والبرامج	

تعليق:

يتضح من الجدول (13) أن:

✘ بعد مدى استخدام الأجهزة والبرامج سائد بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي ( 2.56 )

✘ أكثر العبارات أهمية هي عبارة " رقم(03) بمتوسط حسابي بلغ ( 2.74 ) و انحراف معياري ( 0.56 ) .

✘ العبارة " رقم(05) بمتوسط حسابي ( 2.70 ) و بانحراف معياري ( 0.64 ) .

✘ العبارة " رقم(20) بمتوسط حسابي ( 2.52 ) و بانحراف معياري ( 0.614 ) .

✘ العبارة " رقم(04) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ( 2.42 ) و انحراف معياري ( 0.73 ) .

(( وهذا ما يدل على أن الاساتذة يشعرون برضا عالي عن البرامج المستخدمة ))

ثانيا : عرض النتائج المتعلقة بالبعد الثاني :استخدام نظم المعلومات الادارية.

جدول(14) : يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات اساتذة جامعة محمد بوضياف .

الرقم	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
06	تسهل نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب وفي أقصى الآجال	02	2.08	0.66	متوسط
07	نظم المعلومات المستخدمة تساهم في توفير المعلومات الحديثة	01	2.78	0.58	عالي
	استخدام نظم المعلومات الادارية		2.26	0.32	متوسط

تعليق :

يتضح من الجدول رقم ( 14 ) أن :

✘ بعد استخدام نظم المعلومات الادارية سائد بدرجة متوسطة في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي ( 2.26 ) .

✘ أكثر العبارات أهمية هي عبارة " رقم(07)" بمتوسط حسابي بلغ ( 2.78 ) و انحراف معياري ( 0.58 ) .  
 ✘ العبارة " رقم(06) "في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ( 208 ) وانحراف معياري ( 0.66 ) .  
 (( وهذا ما يدل على أن الاساتذة يشعرون برضا متوسط عن استخدام نظم المعلومات الادارية )) .

ثالثا : عرض النتائج المتعلقة بالبعد الثالث :قواعد البيانات.

جدول(15): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات اساتذة جامعة محمد بوضياف ..

الرقم	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	تسهل قواعد البيانات في حفظ الكم الهائل منها	01	2.68	0.65	عالي
02	تساعد قواعد البيانات في سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها	03	2.50	0.61	عالي
03	تسهل قواعد البيانات في تبادل المعلومات بين مختلف الدوائر والأقسام المختلفة	02	2.68	0.62	عالي
	قواعد البيانات		2.62	0.36	عالي

تعليق:

يتضح من الجدول رقم ( 15 ) أن:

✘ بعد قواعد البيانات سائد بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي ( 2.62 ) و انحراف معياري ( 0.36 ) .

✘ أكثر العبارات أهمية هي عبارة " رقم(01)" بمتوسط حسابي بلغ ( 2.68 ) و انحراف معياري ( 0.65 ) .

✘ العبارة " رقم(03) " بمتوسط حسابي ( 2.68 ) و بانحراف معياري ( 0.62 ) .

✘ العبارة " رقم(02) "في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي و انحراف معياري ( 0.61 ) .

(( وهذا ما يدل على أن العمال يشعرون برضا عالي عن قواعد البيانات ))

## رابعاً: عرض النتائج المتعلقة بالبعد الرابع: ملائمة البرامج المستخدمة

جدول(16): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات اساتذة جامعة محمد بوضياف .

الرقم	العبرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل والإرشادات	01	2.80	0.53	عالي
02	تتصف البرامج المستخدمة بتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث أي خلل	02	2.76	0.51	عالي
03	تحرص المؤسسة على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها	03	2.10	0.73	متوسط
ملائمة البرامج المستخدمة					متوسط
			2.55	0.33	

يتضح من الجدول رقم ( 16 ) أن:

☒ بعد ملائمة البرامج المستخدمة سائد بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي

▪ ( 2.55 ) و انحراف معياري ( 0.33 ) .

☒ أكثر العبارات أهمية هي عبارة " رقم(01)" بمتوسط حسابي بلغ ( 2.80 ) و انحراف معياري(0.53).

☒ عبارة " رقم(02)" بمتوسط حسابي ( 2.76 ) و بانحراف معياري. ( 0.51 )

☒ العبارة " رقم(03)" حرص المؤسسة على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات

والحفاظ على سريتها في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ( 2.10 ) و انحراف معياري ( 0.73 ) .

(( وهذا ما يدل على أن الاساتذة يشعرون برضا متوسط عن ملائمة البرامج المستخدمة)).

## الفرع الثالث: عرض نتائج المتعلقة تحسين أداء الخدمة العمومية

جدول (17) يمثل: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات اساتذة جامعة محمد بوضياف.

الرقم	العبرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	وظيفتي شئى هام جدا بالنسبة لي.	10	2.46	0.67	عالي
02	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى.	07	1.58	0.73	عالي
03	الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل.	03	2.72	0.49	عالي
04	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال.	01	2.78	0.41	عالي
05	أداء الاساتذة هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة.	04	2.68	0.58	عالي
06	تشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات يهدف الى تحقيق أداء فعال	02	2.74	0.52	عالي
07	بتقييم أداء العاملين يكون بصفة دائمة ومستمرة	05	2.62	0.66	عالي
08	منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الاداء	09	2.48	0.64	عالي
09	التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد	08	2.52	0.67	عالي
10	هناك فرص كثيرة لتدريب الاساتذة وتحسين أدائهم.	06	2.60	0.67	عالي
11	تهدف برامج التدريب في المؤسسة على منع الخطأ بالحصول على مستوى عالي من الأداء.	11	2.04	0.63	عالي
	تحسين اداء الخدمة العمومية		2.62	0.47	عالي

التعليق:

يتضح من خلال الجدول (18) ان:

- ⊗ المتوسط العام لبعده تحسين الخدمة العمومية بلغ (2.47) وانحراف معياري 0.26 .
- ⊗ احتلت العبارات رقم ( 04 ) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( 2.78 ) وانحراف معياري (0.41)
- ⊗ العبرة رقم ( 11 ) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ( 2.04 ) وانحراف معياري ( 0.63 ) .

((كما يظهر في الأخير أن اغلب العبارات في جدول المتوسطات الحسابية مرتفعة مما يدل على وجود مستوى اهتمام عالي باداء الاساتذة)).

الفرع الرابع: عرض النتائج المتعلقة بعلاقة ابعاد الادارة الالكترونية وتحسين أداء المؤسسات الجامعية.

اولا : باستخدام معاملات الارتباط سيبرمان

الجدول رقم : ( 18 ) يمثل العلاقة الارتباطية بين جميع الابعاد.

ابعاد الادارة الالكترونية						
الادارة الالكترونية	ملائمة البرامج المستخدمة	قواعد البيانات	استخدام نظم المعلومات الادارية	مدى استخدام الاجهزة والبرامج	اداء المؤسسات الجامعية	
0.163	0.068	0.527	0.430	0.041	مستوى الدلالة	
0.200	0.261	0.092	0.114	0.290	معامل الارتباط	
50	50	50	50	50	حجم العينة	

من خلال جدول (18) الارتباط للمؤسسة الجامعية محل الدراسة استنتجنا بان:

✗ اغلب العلاقات الارتباطية ضعيفة ليس لها دلالة وعند مستويات ايجابية بين أبعاد المتغير المستقل الادارة

الالكترونية والمتغير التابع اداء المؤسسات الجامعية في المؤسسة محل الدراسة خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة..

✗ بعد واحد من أبعاد الادارة الالكترونية يؤثر على اداء المؤسسات الجامعية هو بعد مدى استخدام الاجهزة

والبرامج بنسبة ( 29.0 % ) ومستوى دلالة ( 0.041 ) ، وهو اقل من 0.05

○ (( وبالتالي يجب على المؤسسة ان تستغل وتنمي وتحافظ بشكل اكبر على هذا البعد لدى الاساتذة

وهذا دال على ان عمال المؤسسة لا يرغبون في تغيير الاجهزة والبرامج ، وهي قيمة ايجابية وذات

ارتباط ضعيف تؤكد على الدور الذي يلعبه بعد مدى استخدام الاجهزة والبرامج على اداء الخدمة

الجامعية إلا ان هناك عوامل أخرى تؤثر على اداء الخدمة الجامعية))

✗ جاء بعد قواعد البيانات سالب في المرتبة الاخيرة بنسبة (- 0.092 ) ومستوى دلالة ( 0.527 )

○ (( هنا يجب على المؤسسة ان تعمل على البحث عن نقاط الضعف ومحاولة معالجتها و توفير مختلف الظروف والوسائل التي تجعل العامل يهتم بتحسين اداء الخدمة في المؤسسة))  
 هناك أدلة وإثباتات كافية من بيانات العينة للقول أنه هناك تأثير بشكل ضعيف وعلاقة ارتباطية ضعيفة بين أبعاد الادارة الالكترونية وتحسين اداء الخدمة العمومية.

### ثانيا : باستخدام معادلة خط الانحدار

جدول رقم(19): يوضح قيم معاملات خط الانحدار للمؤسسة العمومية

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.785	.274	.344	6.509	.000
ملائمة البرامج المستخدمة	.270	.107		2.536	.015

a. Variable dépendante تحسين اداء الخدمة العمومية : التابع المتغير

الجدول الموالي(20) يبين قيم معاملات خط الانحدار للمؤسسة الجامعية محل الدراسة.

ومن خلال الجدولين أعلاه نلاحظ ان هناك متغير مستقل واحد هو الذي يؤثر في اداء الخدمة وهو ملائمة البرامج المستخدمة وباقي المتغيرات المستقلة ( مدى استخدام الاجهزة والبرامج ، استخدام نظم المعلومات الادارية ، قواعد البيانات) لا تؤثر في اداء الخدمة وهذا لان مستوى دلالتها اكبر من 0.05

حيث يمكن اعطاء علاقة التأثير بالمعادلة التالية:  $(Y=1.78+0.27xd)$  ومنه فان زيادة الملائمة في البرامج يؤدي الى زيادة اداء خدمة المؤسسات الجامعية بنسبة 27 %.

جدول رقم (20) : يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة الاساتذة في تحسين اداء الخدمة حسب الجنس.

البيان	دور الادارة الالكترونية
المحسوبية F	0.131
SIG	0.719

المصدر: من اعداد الطالب من مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ترجع لمتغير العمر لان مستوى الدلالة المحسوبة وهي اكبر من مستوى الدلالة المعتمدة.

جدول رقم (21) : يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة الاساتذة في تحسين اداء الخدمة الجامعية حسب العمر .

البيان	دور الادارة الالكترونية
المحسوبية F	3.125
SIG	0.035

المصدر : من اعداد الطالب من مخرجات spss

#### نلاحظ:

انه توجد فروق ذات دلالة احصائية ترجع لمتغير العمر لان مستوى الدلالة المحسوبة وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمدة .

جدول رقم (22) : يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين في تحسين اداء الخدمة العمومية حسب المستوى التعليمي .

البيان	دور الادارة الالكترونية
المحسوبية F	3.289
SIG	0.029

المصدر: من اعداد الطالب من مخرجات spss

**نلاحظ:**

انه توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي لان مستوى الدلالة المحسوبة وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمدة .

جدول رقم(22) : يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين في تحسين اداء الخدمة العمومية حسب الخبرة.

البيان	دور الادارة الالكترونية
المحسوبة F	2.356
SIG	0.084

المصدر: من اعداد الطالب من مخرجات spss

**نلاحظ:**

انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ترجع لمتغير الخبرة لان مستوى الدلالة المحسوبة وهي اكبر من مستوى الدلالة المعتمدة.

**المطلب الثاني : مناقشة النتائج.**

**اختبار الفرضية الاولى:** هناك مستوى عالي في تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسات الجامعية

- اثبتت الدراسة انه هناك مستوى عالي في تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة الجامعية محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الادارة الالكترونية ، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته 2.55 و هو مستوى عالي .

**اختبار الفرضية الثانية:**هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دور الادارة الالكترونية وتحسين اداء خدمة المؤسسات الجامعية.

- اثبتت الدراسة انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين بعد ملائمة البرامج وتحسن اداء الخدمة في المؤسسة الجامعية محل الدراسة.

وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ضعيفة بين الإدارة الالكترونية وتحسين اداء الخدمة في المؤسسة الجامعية محل الدراسة.

اختبار الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة احصائية في تحسين اداء الخدمة تعزى للمتغيرات الديمغرافية .

-الفرضية الفرعية الاولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين اداء خدمة المؤسسات الجامعية تعزى لمتغير الجنس.

نلاحظ ان و هي أكبر من مستوى الدلالة المطلوبة 0.05

اذن:

❖ نرفض الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين اداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير الجنس.

❖ و نقبل الفرضية البديلة لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين اداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين اداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير العمر.

نلاحظ ان و هي أصغر من مستوى الدلالة المطلوبة 0.05

اذن:

❖ نقبل الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين اداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير لعمر.

❖ ونرفض الفرضية البديلة لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين اداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير العمر.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: و التي تنص التي تنص توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الادارة الالكترونية في تحسين اداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

نلاحظ ان و هي اصغر من مستوى الدلالة المطلوبة 0.05

اذن:

- ❖ نقبل الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الإدارة الالكترونية في تحسين اداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- ❖ ونرفض الفرضية البديلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين اداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير التحصيل العلمي.
- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: و التي تنص التي تنص توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين اداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير الخبرة.

نلاحظ ان  $\alpha$  و هي أكبر من مستوى الدلالة المطلوبة 0.05

اذن:

- ❖ نرفض الفرضية الصفرية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين اداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير الخبرة.
- ❖ و نقبل الفرضية البديلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين اداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير الخبرة.

## خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لعينة من اساتذة جامعة محمد بوضياف - المسيلة وكانت الدراسة حول دور الادارة الالكترونية في تحسين اداء المؤسسات الجامعية ، حيث تم التطرق فيها الى عرض نتائج الدراسة الميدانية حيث اقتصرت على 50 استبيان صالح لتحليل الإحصائي ، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستثمارات باستخدام الأساليب الإحصائية كالاستعانة ببرنامج spss وذلك من اجل اختبار الفرضيات الدراسة ، وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان بغية الإجابة على فرضيات الدراسة.

## الخاتمة:

وفي ختام الدراسة توصلنا إلى أن ما أفرزته التطورات التكنولوجية وخاصة في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والتي طبقت في المؤسسات الجامعية ، سعت الدول إلى توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية أجل إنجاز هذا التغيير وتسريع العمل بهذه التكنولوجيا عبر توفير بنية تحتية وإعداد كوادر بشرية متخصصة ومؤهلة لمثل هذه التقنيات .

كما نرى أن بعد تحول الجزائر التدريجي في مجال الإدارة من التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية اجتازت مرحلة للحاق بموكب الدول المتطورة ، وذلك بتطبيق الإدارة الإلكترونية على ارض الواقع ، مما رجع بالفائدة على الجامعة والاساتذ من جهة وعلى الطالب من جهة اخرى من خلال عصرنة الإدارة والتحول الى الادارة الالكترونية بتطبيق تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ، لكن هذا لا يفي بوجود مجموعة من العوائق والنقائص التي يلزم تجاوزها خصوصا في الشق التقني لتوفير البنية الشاملة لتحقيق الإدارة الالكترونية .

ومن خلال دراستنا توصلنا إلى بعض الاقتراحات التي يمكن أن تفيد بعض الدراسات المستقبلية وكذا المؤسسة

في ذاتها ومن بينها:

- + تهيئة الظروف المناسبة لعمل الموظفين من اجل زيادة الانتاجية وتحسين الخدمة الجامعية.
- + ضرورة تنظيم دورات تدريبية لموظفين المؤسسة خاصة بكيفية التجاوب مع التكنولوجيا الجديدة.
- + ضرورة نشر ثقافة الوعي لدى مستخدمي الادارة الالكترونية وتوليد الامن لاستخدام هذه التكنولوجيا.
- + محاولة القضاء على مشكلة الامية الرقمية ، ونشر الثقافة المعلوماتية بتوفير البنية التحتية من الاجهزة والوسائل الحديثة.

الصفحة	فهرس المحتويات
94	الإهداء
III	كلمة شكر
94	الملخص:
94 -94	مقدمة
01	الفصل التمهيدي: الاطار العام للدراسة
02	تمهيد.
02	1: إشكالية الدراسة.
03	2: تساؤلات الدراسة.
03	3: فرضيات الدراسة .
04	4: أسباب اختيار الموضوع.
05	5: أهمية الدراسة وأهدافها.
06	6: تحديد المفاهيم.
09	7: نموذج الدراسة.
10	8: المنهج المستخدم.
11	9: الدراسات السابقة والتعليق عليها.
15	10: صعوبات الدراسة
16	خلاصة الفصل.
17	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية
18	تمهيد:
18	المبحث الاول: ماهية الإدارة الإلكترونية
18	المطلب الاول: تعريف الإدارة الإلكترونية.
22	المطلب الثاني: خصائص الإدارة الالكترونية
24	المطلب الثالث: مبادئ الإدارة الإلكترونية.
26	المطلب الرابع: متطلبات الإدارة الإلكترونية.
26	المبحث الثاني: الأهداف والبنية الأساسية للإدارة الالكترونية
27	المطلب الخامس: أهداف الإدارة الإلكترونية

28	المطلب السادس: عناصر الإدارة الإلكترونية:
30	المطلب السابع : وظائف الإدارة الإلكترونية
31	المطلب الثامن : بنية وأساسيات الإدارة الإلكترونية.
33	المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:
33	المطلب الاول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:
38	المطلب الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:
40	المطلب الثالث : مقارنة بين الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية:
41	المطلب الرابع: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية
41	خاتمة للفصل:
43	الفصل الثالث: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
44	المبحث الاول : ماهية ومكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .
44	المطلب الاول : تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
45	المطلب الثاني : مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
46	المطلب الثالث: أهداف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة:
48	المطلب الرابع: نتائج تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية
49	المطلب الخامس: تحديات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:
52	المبحث الثاني: تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية
52	المطلب الاول. مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:
53	المطلب الثاني: متطلبات الادارة الإلكترونية للموارد البشرية
55	المطلب الثالث: أسباب زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية
56	المطلب الرابع: الأنترنت أداة لنشر ومشاركة المعارف داخل المؤسسات الجامعية
60	المطلب الخامس: التكوين الإلكتروني للموارد البشرية وعلاقته بإدارة المعرفة
64	الفصل الخامس: الجانب التطبيقي
64	دراسة ميدانية بجامعة المسيلة
65	تمهيد
65	المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.
65	المبحث الأول: لمحة حول جامعة المسيلة

66	المبحث الثاني : إحصائيات متعلقة بجامعة المسيلة:
71	-المبحث الثالث: إحصائيات حول تطبيق الرقمنة بالجامعة
74	المبحث الثاني :الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:
74	المطلب الاول : طريقة الدراسة.
76	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
79	المبحث الثالث : تحليل النتائج ومناقشتها
79	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة.
89	المطلب الثاني : مناقشة النتائج.
92	خلاصة الفصل.
92	الخاتمة.
93-94-95	قائمة المحتويات
96-97-98	الملاحق:
99-100-101-102	قائمة المراجع

الملاحق:

الملحق الاول: الاستبيان

المحور الاول : البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر  انثى
- 2- العمر : اقل من 30  من 31 الى 40 سنة  من 41 الى 50 سنة  من 50 فاكثر
- 3- المستوى التعليمي : ....  .....  .....
- 4- الاقدمية: اقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

الإدارة الالكترونية			
أبعاد الإدارة الالكترونية			
الرقم	البند	غير موافق	محايد موافق
<b>مدى استخدام الأجهزة والبرامج</b>			
01	تتوفر أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء أعمال المؤسسة		
02	تقوم المؤسسة باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق		
03	البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المؤسسة		
04	البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة		
05	البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في إتخاذ القرارات بفعالية		
<b>استخدام نظم المعلومات الادارية</b>			
06	تسهل نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب وفي أقصى الأجال		
07	نظم المعلومات المستخدمة تساهم في توفير المعلومات الحديثة		
<b>قواعد البيانات</b>			
08	تسهل قواعد البيانات في حفظ الكم الهائل منها		

			09	تساعد قواعد البيانات في سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها
			10	تسهل قواعد البيانات في تبادل المعلومات بين مختلف الدوائر والأقسام المختلفة
<b>ملائمة البرامج المستخدمة</b>				
			12	تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل والإرشادات
			13	تتصف البرامج المستخدمة بتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث أي خلل
			14	تحرص المؤسسة على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها

**ثانياً: تحسين أداء الخدمة العمومية**

الرقم	البند	غير موافق	محايد	موافق
01	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي.			
02	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى.			
03	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل.			
04	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال.			
05	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة.			
06	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال			
07	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة			
08	تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء			
09	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد			
10	تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم.			
11	تهدف برامج التدريب في المؤسسة على منع الخطأ بالحصول على مستوى عالي من الاداء			

## شهادة الالتزام بمعايير الامانة العلمية:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
 جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
 قسم: علوم التسيير

Université Mohamed Boudiaf a M'sila  
 Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
 des Sciences de Gestion  
 Département: de Gestion.

جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
 قسم: علوم التسيير

## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) :..... بن ناصر عبد القادر..... المولود(ة) بتاريخ: .....1983/05/30..... ب:..... سيدي عامر \_ المسيلة .....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: .....102246037..... الصادرة بتاريخ: .....2016/12/07..... عن: ..... تامسة --  
 المسيلة.....

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: ..... علوم التسيير..... تخصص: ..... إدارة أعمال..... خلال السنة الجامعية: 2021/2020.  
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان ":

.. دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الجامعية -- دراسة حالة جامعة المسيلة.....

أصبح بشرفي أني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/20

التوقيع والبصمة



\* يحزر كل طالب (ة) تصريحا فرديا في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد .

## قائمة المراجع:

- 1- هوبكنز برايان، جيمس ماركاهم، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007 .
- 2- **HASSAN RAWASH. ElectronikMangement 's contribution to the development of Managenal Functions.** Gadara Unversity . Jordan.2014.
- 3- علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية. عمان: دار وائل، 2008.
- 4- كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في 20 دولة قطر، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية ، 2008 .
- 5- سمية سريري ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة العلوم القانونية ، 2015.
- 6- سعيد بن معلا العمري ، " المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2003 .
- 7- موسى عبد الناصر ، محمد القرشي ، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي . مجلة الباحث، الجزائر. العدد: 9 ، 2011 .
- 8- د.المكي دراجي ، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية و المرفق العام في الجزائر ، مجلة العلوم القانونية و السياسية ، العدد 17 ، 2018.
- 9- عيدوني كافية ، بن حجوبة حميد ، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها ، مجلة الأصيل للبحوث الإدارية و الاقتصادية ، 2017.
- 10- عادل حرحوش الفرجي، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس العملية. ط2؛ القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 2010.
- 11- حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية.(مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2006-2007).

- 12- محمد محمود الطعمانة، طارق شريف العلوش، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي. الاردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004م.
- 13- علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية. عمان: دار وائل، 2008.
- 14- محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية. عمان: دار المسيرة، 2009 .
- 15- محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية. الإسكندرية : دار الفكر الجامعي شركة جلال للطباعة العامرية، 2008م.
- 16- العساف محمد الصالح، المدخل إلى البحث العلمي في العلوم السلوكية، ط1 ، شركة العبيكان للطباعة والنشر، الرياض. ،السعودية، 1995 م.
- 17- وجيه محجوب، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط2 ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م.
- 18- عبيدات وآخرون، البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، ط1 ، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001 م.
- 19- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21. بيروت :دار الغرب الإسلامي، 2006.
- 20- عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث، ط3 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2010م.
- 21- عامر إبراهيم قنديلجي، المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والانترنت، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 م.
- 22- نور الدين خاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار الأمة للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2011 م.
- 23- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر، 1995 م.
- 24- علي غربي، تنمية الموارد البشرية ، ط1 ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2004 م.
- 25- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، مديرية النشر ، جامعة قلمة، الجزائر، 2004 م.
- 26- نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية - الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، ط1 ، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2004 م.
- 27- الحمادي بسام عبد العزيز، مفاهيم ومتطلبات الحكومة الالكترونية، ط1 ، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2002م.

- 28- سعيد عمير ، التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات ،الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،الجزائر ، . نوفمبر 2005 .
- 29- فاروق حريزي، دور التكنولوجيا الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، مدرسة الدكتوراه، إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011 .
- 30- عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر. (مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010م).
- 31- يوسف محمد يوسف أبو أمونة، " واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة" - ، رسالة ماجستير . كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009 .
- 32- وسام مهيبيل ، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة مديريةية الموارد البشرية بوزارة المالية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير عمومي، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعل وم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012.
- 33- بشير كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013 .
- 34- سمية بلحمري، الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية، دراسة حالة بلدية وولاية الشلف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المالية العاملة، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2014 .

- 35- عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر . (مذكرة ماجستير ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010).
- 36- ريان بكوش، أثر إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة مامي فارم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014 .
- 37- مريم زلماط، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة سونطراك فرع STH ، ذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير بمدرسة الدكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.
- 38- عبد الله عودة الرواحنة، أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين، دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورنج)، مذكرة مكملة للحصول على درجة ماجستير، تخصص الأعمال الإلكترونية، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2013 .
- 39- حورية بولعويدات، استخدامات تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق GRTG قسنطينة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008 .