



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

الرقم التسلسلي:

الرمز:

القسم : إدارة وتسيير رياضي

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة
(ماستر)

فاعلية الإدارة الإلكترونية في انماء الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية
(دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة)

إشراف الاستاذ:

حمزة شريف

اعداد الطالب:

حجاب عبد الكريم

عمارة محمد

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله والحمد لله حمدا كثير مبارك فيه، الذي وفقنا إلى إتمام هذا العمل

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين.

إنه لمن دواعي سروري أن أتقدم بالشكر الجزيل والمفعم بكل المحبة والتقدير والاحترام إلى الأستاذ الفاضل ' حمزة شريف ' على ما تفضل به من إشراف وتوجيه.

والشكر الجزيل إلى كل أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

كما أتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب او بعيد في إنجاز هذه الدراسة.

إهداء

الحمد لله ذي الفضل والمنة والإحسان حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه
وصلى اللهم على خاتم النبيين سيدنا محمد خاتم المرسلين.

ولله الشكر أولا وآخر على حسن توفيقه وكريم عونه، وجود عطائه وعلى من
علينا ووفقنا في إنجاز هذه الرسالة، وأعاننا في مشوارنا الدراسي، بعد أن يسر
لنا العسير، وذلك لنا الصعاب، وفرج عنا الهم، فله الحمد والشكر الكثير فلا
يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل والتحية العطرة الخالصة للوالدين الكريمين
أطال الله في عمرهما إلى أمي قرة عيني وغاليتي التي زرعت فينا بذور حب
العطاء والمثابرة والعمل والمكافحة من أجل الوصول إلى المراد إلى أبي العزيز
الغالي أطال الله عمره.

إلى إخوتي وأخواتي

إلى أعمامي الأعزاء وزوجاتهم

إلى عائلتي الكريمة وزملائي الأعزاء إلى كل من ساعدني وكان عوناً لي طوال
مشواري الدراسي إلى كل من شاركني النجاح وشجعني على المضي قدماً نحو
التميز والتفوق.

عبد الكريم حجاب



قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

شكر

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول والأشكال

مقدمة أ-ب

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1- إشكالية الدراسة 52

1-2- فرضيات الدراسة 53

1-3- أهمية الدراسة 53

1-4- أهداف الدراسة 53

1-5- تحديد المفاهيم والمصطلحات 53

1-6- أسباب اختيار الموضوع 55

1-7- الدراسات السابقة 56

الفصل الثاني: (الإدارة الإلكترونية)

2- الإدارة الإلكترونية 4

2-1- ماهية الإدارة الإلكترونية 4

2-2- نشأة الإدارة الإلكترونية 5

2-3- الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية 5

2-4- أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية 8

2-5- مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية 10

2-6- الإدارة الإلكترونية البنية والأساسيات 11

2-7- الإدارة الإلكترونية المبادئ والأهداف 12

2-8- خصائص الإدارة الإلكترونية 14

2-9- عناصر الإدارة الإلكترونية 15

2-10- التغيرات التي تفرضها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية 21

2-11- أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمنظمات 22

24 12-2- إيجابيات وسلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....

الفصل الثالث: الموارد البشرية

52 3- إدارة الموارد البشرية.....

52 3-1- مفهوم الموارد البشرية.....

52 3-2- مفهوم إدارة الموارد البشرية.....

53 3-3- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....

55 3-4- أسباب زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية.....

55 3-5- الملامح الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاحترافية.....

57 3-6- أهداف إدارة الموارد البشرية.....

59 3-7- العلاقة بين الموارد البشرية وإدارة المؤسسة الرياضية.....

60 3-8- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.....

الفصل الرابع (منهجية الدراسة)

75 4-1- الدراسة الاستطلاعية:.....

75 4-2- المنهج المستخدم في الدراسة:.....

76 4-3- مجتمع وعينة البحث:.....

77 4-4- أساليب جمع البيانات والمعلومات:.....

77 4-5- الخصائص السيكمترية:.....

الفصل الخامس (عرض وتحليل ومناقشة النتائج)

79 5-1- فرضيات الدراسة.....

79 5-2- عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.....

98 5-3- اختبار الفرضيات.....

98 5-3-1- نتائج الدراسة للفرضية الفرعية الأولى.....

99 5-3-2- نتائج الدراسة للفرضية الفرعية الثانية.....

99 5-3-3- نتائج الدراسة للفرضية الفرعية الثالثة.....

102..... خاتمة.....

104..... قائمة المراجع.....

الملاحق



قائمة

الجداول والأشكال

فهرس الأشكال

- الشكل رقم (01): يبين السميات الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاحترافية..... 56
- الشكل رقم (02): التنظيم الداخلي في مؤسسة صغيرة..... 59
- الشكل رقم (03): التنظيم الداخلي في المؤسسة الكبيرة..... 59

فهرس الجداول

- الجدول رقم (01) يمثل تحليل الوظائف 62
- الجدول رقم (02): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (01)..... 79
- الجدول رقم (03): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (02)..... 80
- الجدول رقم (04): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (03)..... 81
- الجدول رقم (05): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (04)..... 82
- الجدول رقم (06): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (05)..... 83
- الجدول رقم (07): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (06)..... 84
- الجدول رقم (08): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (07)..... 85
- الجدول رقم (09): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (08)..... 86
- الجدول رقم (10): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (09)..... 87
- الجدول رقم (11): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (10)..... 88
- الجدول رقم (12): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (11)..... 89
- الجدول رقم (13): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (12)..... 90
- الجدول رقم (14): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (13)..... 91
- الجدول رقم (15): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (14)..... 92
- الجدول رقم (16): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (15)..... 93
- الجدول رقم (17): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (16)..... 94
- الجدول رقم (18): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (17)..... 95
- الجدول رقم (19): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (18)..... 96
- الجدول رقم (20): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (19)..... 97
- الجدول رقم (21): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (20)..... 98

مقدمة

مقدمة:

إن الموارد البشرية هي الثروة الأساسية التي يتوقف مستقبل التنمية الشاملة على تنميتها وتطويرها باستمرار وبخاصة في المجال الرياضي; وقد أصبح استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال عنصرا أساسيا في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية التي أصبحت تهدف إلى بث الوعي والمعرفة لدى أفرادها من جهة وإلى صقل القدرات والمهارات وزيادة الفاعلية وتحسين الأداء والإنتاجية من جهة أخرى.

وقد أصبح ربط المورد البشري بأهداف المؤسسة الرياضية واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحديا رئيسيا ترفعه المؤسسات الرياضية في تدعيم بقائها واستمرارها في إطار المنافسة الإيجابية; الأمر الذي أدى إلى ظهور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

ولعل استخدام هذه المؤسسات التكنولوجية الحديثة ولنظم المعلومات ذات كفاءة وفعالية من شأنه أن يحقق لها أهدافها فقد تزايد الاهتمام بهذه النظم لما تلعبه من دور حاسم في تطوير المؤسسات حيث توفر كافة المعلومات المناسبة في الأوقات الملائمة لمختلف المستويات الإدارية وذلك لدعم جميع المهام والوظائف الإدارية بالإضافة إلى تحسين وتطوير حركة الاتصالات وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات; وكل ذلك من شأنه أن ينعكس إيجابا على أدائها الإجمالي ومردوديتها.

ويعتبر استخدام التكنولوجيا الحديثة في الوقت الراهن عاملا أساسيا في نجاح أو فشل أي مؤسسة من المؤسسات; وتتبع هذه الأهمية كون التكنولوجيا الحديثة والمعلومات تستخدم لأجل التنسيق ودعم العملية الإدارية واتخاذ القرارات وكذا الاتصال في داخل المؤسسة ومع محيطها الخارجي الأمر الذي أدى بدول مختلفة إلى تحديث التشريعات وتيسير الأساليب وتبسيط الإجراءات الإدارية في القطاع العام فعملت على تعزيز استخدام المعلوماتية وتوسيع الاتصال بجمهور المتعاملين عبر الشبكة الإلكترونية وإعادة هندسة العمليات الإدارية باستخدام تكنولوجيا المعلومات وبصورة خاصة الأنترنت في تقديم المعلومات والخدمات بأفضل الطرق الملائمة.

وتعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة الرياضية وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم مورد مرتبط بعناصر الإنتاج ألا وهو المورد البشري; ويجمع اغلب المختصين في علم الإدارة بشكل عام والإدارة الوظيفية بشكل خاص على أن المؤسسة ومن خلال إدارة الموارد البشرية تتمكن من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تسمح لها بمواجهة مختلف التحديات وضمان البقاء والاستمرار بتحديد مواصفات الأفراد بشكل دقيق لشغل مختلف المناصب في المؤسسة الرياضية والتعامل مع مختلف التطورات والتغييرات.

وقد قمنا بتقسيم هذا الموضوع إلى خمسة فصول كما يلي: الفصل الأول والذي تم تخصيصه للإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية من خلال ماهية الإدارة الإلكترونية ونشأتها، عناصر الإدارة الإلكترونية ومراحل تطبيقها بالإضافة لعديد العناصر ذات الصلة أما الفصل الثاني فقد تم التطرق لإدارة

الموارد البشرية وكذا المؤسسات الرياضية، من خلال التعريف بالموارد البشري والمؤسسات الرياضية والعلاقة بينهما أما الفصل الثالث فقد تناولنا فيه الإطار العام للدراسة بدء بالإشكالية إلى غاية مميزات الدراسة الحالية مروراً بتحديد الفرضيات وأما الفصل الرابع فقد خصص لمنهجية الدراسة من خلال تحديد المنهج المتبع والمتغيرات إلى أساليب جمع البيانات وفي الأخير الفصل الخامس الذي تم فيه تحليل ومناقشة النتائج.

الفصل الأول

(الإطار العام للدراسة)

1-1- إشكالية الدراسة:

لعل من ابرز التغييرات التي طرأت على تسيير الموارد البشرية عالميا هو الاهتمام المتنامي بالموارد البشري في المؤسسة الرياضية باعتباره الطرف الأبرز الذي تعتمد عليه المؤسسة الرياضية في تحقيق أهدافها لما له من قدرات وكفاءات تساعد المؤسسة الرياضية في عملية الإنتاج وتعمل المؤسسات الرياضية مدعومة بعناصر المنظومة الإلكترونية على التنمية المستمرة لكفاءات أعضائها البشرية وذلك من خلال تبني عدة أنشطة داخلية وخارجية لتحقيق أهدافها وغاياتها ثم إن تطبيق عناصر الإدارة الإلكترونية بنجاح يتطلب تقييما مستمرا لمدى فعاليتها; فإذا كان تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة يؤدي إلى خلل في إستراتيجية التطبيق كون الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائما بتهيئة الظروف والمناخ الملائم، فإن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية، هو العمل على تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية، بما يتماشى والظروف المحيطة بالمؤسسات الرياضية التي تشهد عملية التحول الإلكتروني.

وبالنظر إلى التطور الذي يشهده العالم في تسيير المؤسسات الرياضية والطرق والتقنيات الحديثة المتبعة يصبح لزاما علينا مجاراة هذا التطور ذلك مما زاد من اهتمام الباحثين والمختصين في هذا المجال بالحث عن الطرق والأساليب التي تمكن من رفع وتحسين أداء الموظفين في المؤسسات الرياضية وزيادة مردودها ويعتبر العنصر البشري أهم عنصر في هذه العملية وكذا اعتباره محور هذه العملية وقد زاد اهتمام الإدارة بتطبيق المفاهيم الحديثة لتطوير أساليب العمل بما يحقق الارتقاء بمستوى أداء العاملين والمؤسسة على حد سواء

ويزداد اهتمام الإدارة بالموارد البشرية التي تشكل حجر الأساس في كل إبداع وتطوير في المؤسسة والعمل على حسن توجيه الأفراد وتزويدهم بمختلف الآليات الحديثة التي تمكنهم من إنماء مهاراتهم ومعارفهم وتطوير قدراتهم

ولهذا فقد أصبح التوجه نحو الإدارة الإلكترونية شيئا فشيئا أحد أهم اعتبارات المؤسسات الرياضية لما لها من آثار ايجابية على المورد البشري; وبالتالي المؤسسة الرياضية انعكاسا للانتشار الواسع لشبكات الإعلام والاتصال في وقتنا الحاضر خاصة وأنا نعيش في عصر التكنولوجيا التي اقتحمت جميع المجالات ومن بينها المجال الرياضي

وعلى ضوء ما سبق يتبادر لنا طرح التساؤل العام الآتي:

ما مساهمة استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية في إنماء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية؟

ويندرج تحت التساؤل العام التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل استخدام الأجهزة والمعدات يساهم في إنماء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية؟
2. هل استخدام البرمجيات يساهم في إنماء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية؟

3. هل استخدام شبكات الاتصال يساهم في إنماء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية؟

1-2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- استخدام عناصر المنظومة الإلكترونية يساهم في إنماء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية
الفرضيات الجزئية:

1. استخدام الأجهزة والمعدات يساهم في إنماء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية
2. استخدام البرمجيات يساهم في إنماء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية
3. استخدام شبكات الاتصال يساهم في إنماء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية

1-3- أهمية الدراسة:

تتبقى أهمية الدراسة من أهمية الإدارة الإلكترونية للمؤسسات الرياضية; حيث تستهدف الإدارة الإلكترونية بمختلف عناصرها تطوير قدرات الموظفين وإطلاق طاقاتهم ومعارفهم فهي تفرض على الفرد التغيير والإبداع لمواكبة التغييرات التي تحتاج لكفاءات عالية قادرة على المنافسة والتأقلم لمواجهة تحديات العصر ومتطلباته ولمواكبة الحاجات المستقبلية للمؤسسة الرياضية. لذا نتطلع في هذه الدراسة أن تساهم في دعم نقاط القوة وتعزيز أوجه النقص ومعرفة مساهمة الإدارة الإلكترونية في إنماء الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية فعصرنا الحالي يتميز بالمعرفة والتقدم المتجليين بالتقنية الحديثة للمعلومات والاتصالات والثورة الإلكترونية.

1-4- أهداف الدراسة:

- ✓ الوصول إلى معرفة إذا كان استخدام الأجهزة والمعدات يساهم في إنماء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.
- ✓ الوصول إلى معرفة إذا كان استخدام البرمجيات يساهم في إنماء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.
- ✓ الوصول إلى معرفة إذا كان استخدام شبكات الاتصال يساهم في إنماء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

1-5- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

1. الإدارة:

لغة: أدار; يدير; إدارة الشيء أي جعله يدور; إدارة المدرسة أي تسيير شؤونها
اصطلاحاً: هي عملية تجميع عوامل الإنتاج المختلفة من رأس مال; قوى عاملة ومواد طبيعية والتأليف بينها من أجل استغلالها
- ويعرفها فايول بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

- ويعرفها بعض المختصين على أنها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام كل الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية.

اجرائيا: هي هيئة أو آلية مسؤولة عن تسيير المؤسسة من خلال توفير الموارد اللازمة حسب طبيعة نشاط المؤسسة واستغلالها عن طريق مجموعة من الوظائف المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة أساسا لأجلها

2. الإدارة الرياضية:

هي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصور منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات.

وحسب تعريف "سونس كيلي" "بلاش وبيتل 1991" هي الإدارة المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويحية.

بينما عرفها عبد القادر بناجي وعيسى ومحمد سعيد على أنها عملية إنسانية اجتماعية تتكاتف فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانيات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة أو المنشأة.

3. المورد:

لغة: هو المنهل أو المصدر أو الثروة أو الطريق وهو مفرد موارد.

اصطلاحا: هو المكان الذي يأتي إليه الناس للحصول على شيء يحقق نفعاً لهم.

الموارد البشرية: يقصد بها مجموعة الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات مهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة.

وتعرف أيضا بأنها المورد الحقيقي لأي منشأة أعمال والموارد الرأسمالية ماهي إلا عوامل مساعدة والإنسان بما يملكه من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنشآت.

إجرائيا:

مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين; ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم; خبرتهم; سلوكهم; اتجاهاتهم وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية في المؤسسة.

4. المؤسسات الرياضية:

هي عبارة عن هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي وهي مثلها كأي مؤسسة لها هيكل تنظيمي يتفق وحجمها والهدف الذي أنشئت لأجله.

التعريف الاصطلاحي:

يشير أشرف صبحي نقلا عن روبينس راف أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقا لأهداف تلك الأنشطة.

التعريف الإجرائي:

المؤسسات الرياضية عبارة عن تجمع لمختلف الهيئات الإدارية أو الهياكل التي يمارس فيها الشباب الرياضة والمخول لها قانونا بتسيير وتنظيم المجال الرياضي بهدف ضمان تطوير الممارسة بشكل عام وتحقيق أهداف الهيئة الرياضية بشكل خاص.

5. الإدارة الإلكترونية:

إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للموظفين والمؤسسات ولعملائها مع استثمار أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة في إطار الكتروني من اجل استثمار أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة (البياتي فارس: 2011; ص 26)

- المؤسسات الرياضية:

- تعريف المؤسسة الرياضية
- مديرية الشباب والرياضة
- مهام مديرية الشباب والرياضة
- مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

1-6- أسباب اختيار الموضوع:

لعل اهتمام الباحث ورغبته في تناول موضوع معين عما سواه هو في الحقيقة مبني على اعتبارات ذاتية ترتبط بشخص الباحث، وتوجه اهتماماته بحكم الميل نحو موضوعات معينة وأخرى موضوعية ترتبط بمواصفات موضوع الدراسة من حيث قيمته العلمية، وكذا حداثة الموضوع، وصلاحيته البحث فيه، مما سبق يمكن تلخيص أهم مبررات تناول هذا الموضوع فيما يلي:

1-6-1- الأسباب الذاتية:

والتي تنطلق من الاهتمام الشخصي بموضوع الاهتمام بتطوير المؤسسات الرياضية والنهوض بها باعتبارها تمثل مرتكز النهوض بالرياضة، وانطلاقا من قناعة الباحث أن أي تطوير للمؤسسات الرياضية لا بد أن يكون موضوعه ومحوره إصلاح وإنماء المورد البشري وهذا ما تنتشده عناصر المنظومة الإلكترونية في المؤسسات الرياضية.

1-6-2- الأسباب الموضوعية:

وتتبع هذه الأخيرة من القيمة العلمية لموضوع الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى توفر عنصر الجودة في الموضوع على مستوى الطرح العلمي الأكاديمي ومحدودية الدراسات والأبحاث التي تعنى به وهو ما يشجع ويفتح أمام الدارسين مزيدا من الاجتهاد ومحاولة إثراء الموضوع في جوانبه النظرية والتطبيقية.

1-7- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

رسالة دكتوراه غير منشورة موسومة ب: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة سوسيولوجية بلدية الكاليتوس بالعاصمة بحث اعد لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث تخصص علم اجتماع إدارة وعمل وذلك سنة 2016 والتي قام بها الطالب عبان عبد القادر بإشراف الأستاذ الدكتور دبله عبد العالي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة.

إشكالية الدراسة:

ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية فالجزائر؟

الهدف من الدراسة:

تمثل الهدف الرئيسي لهذه الأطروحة:

في قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية فالجزائر تحديدا على مستوى البلديات الجزائرية مع البحث في متطلبات ومعوقات هذا التطبيق مرفقة بقياس رضا المواطنين عن الخدمات التي تقدمها البلدية الجزائرية.

منهج الدراسة:

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

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في مجموع العاملين ببلدية الكاليتوس بالعاصمة والإفراد الذين يقصدون البلدية من اجل الحصول على وثائقهم الإدارية بينما تمثلت عينة الدراسة في عينتين تمثلان جزءا من المجتمع الإحصائي العينة الأولى تعتبر عينة عشوائية لأنها تمثل عينة الموظفين الإداريين في البلدية وقد تم أخذها عن طريق التوزيع العشوائي للأفراد مجتمع الدراسة والمشكلين في مجموعهم 298 موظف إداري. ليتم اخذ حجم العينة إحصائيا والمتكون من 162 فرد من المجتمع الإحصائي بنسبة خطأ معياري تقدر ب 7.56% بينما العينة الثانية فهي عينة قصديه لأنه تمثل مجموع الأفراد الذين يقصدون البلدية محل الدراسة ولهذا تم اخذ 32 فرد من الأشخاص الذين يأتون للبلدية محل الدراسة.

نتائج الدراسة:

تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصرنه الإدارة التقليدية متمثلة في:

- التحديات البشرية: التي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونياً.
- التحديات التنظيمية: التي تخص نقص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية.
- التحديات الاجتماعية: تخص انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة.
- التحديات التقنية: تخص عدم توفر الأجهزة الإلكترونية بالشكل اليسير الذي يساهم في بناء بنية تحتية للإدارة الجزائرية.

الدراسة الثانية:

رسالة دكتوراه غير منشورة موسومة ب: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل الوطني بالسكة الحديدية وحدة صيانة السكة الحديدية بسيدي مبروك قسنطينة بحث اعد لنيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص علوم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية وذلك سنة 2011 والتي قام بها الطالب لطفي دنبري بإشراف الأستاذ الدكتور إسماعيل قيرة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع جامعة منتوري _قسنطينة_

إشكالية الدراسة:

هل ترقى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية إلى معنى إدارة الموارد البشرية الحديثة والتي تعني ببعدي القدرة والرغبة على /وفي العمل لدى العامل؟

الهدف من الدراسة:

تسعى هذه لدراسة إلى تشخيص واقع سياسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية والتعرف على مجمل الطرق والأساليب المتبعة فالاستقطاب الاختيار التنمية التحفيز والمحافظة على الأفراد.

منهج الدراسة:

يندرج هذا الموضوع ضمن الدراسات الوصفية واعتمد الباحث مع الوصف المنهج الكمي الإحصائي بمدخل المسح بالعينة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع فئات العمال المتواجدين بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية بجميع فروعها ونظرا لضخامة حجم المجتمع ركزت الدراسة في إحدى المؤسسات الفرعية والتي تتمتع بالاستقلال الإداري وهي وحدة صيانة عتاد المحرك بقسنطينة والتي تحتوي على 190 عامل أخذت منهم عينة بنسبة 50% ما يعادل 95 مفردة.

نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى أن طريقة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة هي: الطريقة الكلاسيكية إلى أسنتها مبادئ المدرسة الكلاسيكية المتعمقة بالوظائف الأساسية التقليدية في إدارة الأفراد والتي تندرج فيما يعرف بمفهوم إدارة الأفراد ولم ترق بعد إلى مفاهيم الإدارة الحديثة للموارد البشرية باعتبار ان ممارساتها لحد لا تتم عن وعي بتكوين الطبيعة البشرية للإنسان والعوامل المتحكمة في سلوكه.

الدراسة الثالثة:

رسالة دكتوراه غير منشورة موسومة ب: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة (دراسة نظرية) بحث اعد لنيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص علوم التسيير فرع إدارة أعمال وذلك سنة 2008 والتي قام بها الطالب لمين علوطي بإشراف الأستاذ الدكتور علي عبد الله كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر.

إشكالية الدراسة:

ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة؟

الهدف من الدراسة:

التعرف على الأهمية الحالية لمجمعي المعلومات والمعرفة وتأثيرهما على المؤسسة بصفة عامة ومواردها البشرية بصفة خاصة وكذلك التعرف على طبيعة وخصائص هذه الموارد (عمالة المعرفة) كما تسلط الضوء على أهمية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

منهج الدراسة:

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

نتائج الدراسة:

هناك أثر واضح لاقتصاد المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات وذلك من خلال التركيز على خلق القدرة الابتكارية وتوطين التكنولوجيا وإعداد رأس المال البشري والبنية التحتية التكنولوجية وذلك بإعادة النظر في التطبيقات الحالية لنظم المعلومات الإدارية وتبني رؤية إستراتيجية واضحة في تصميم نظم المعلومات الإدارية وبنائها وتطبيقها في المؤسسات مع تعزيز عملية استيعاب تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأتاحها للاستخدام الذي يستهدف التمييز في الأداء ومواكبة عمليات التحديث الإداري والذي يقتضي التحول إلى الإدارة الرقمية أو الاليكترونية من خلال تبني عمليات التحول وآليات التنفيذ وصياغة

الرؤى التي من شأنها أن تعكس استراتيجيات الإعداد لهذا التحول ومستلزمات تنفيذه وتوفير المنطلقات الفكرية والنماذج التطبيقية التي ترشد القائمين على تخطيط استراتيجيات التحول وتنفيذها واستنباط معايير تقويم التحول.

الدراسة الرابعة:

رسالة دكتوراه غير منشورة موسومة ب: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض بحث اعد لنيل شهادة الدكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية وذلك سنة 2007 والتي قام الباحث سعيد بن عبيد نمشة كلية الدراسة العليا قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض متاح في http://www.abufara.net/index.php/2012_10_21_10_54_40/2012_10_21_55_15/587_0000281 تاريخ الاطلاع 2015_04_22 الساعة 21:30

إشكالية الدراسة:

ما دور الأتمتة في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية بالمملكة العربية السعودية؟

هدف الدراسة:

يتمثل الدور الرئيسي لهذه الأطروحة في التعرف على دور الأتمتة في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية وكشف تحديات تطبيقها ومتطلبات تفعيلها.

منهج الدراسة:

يندرج هذا الموضوع ضمن الدراسات الوصفية عن طريق مدخل المسح الاجتماعي وتم إجراء الدراسة الميدانية باستخدام استمارة الاستبيان أعدت كأداة لجمع البيانات.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من كتفة العاملين الذين يمارسون بشكل مباشر مهم وأنشطة إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية بوزارة الداخلية بالمملكة وعددهم 172 مفردة والأجهزة الأمنية عددها 8 أجهزة وهي الأجهزة التي شهدت خطط التنمية الخماسية الشاملة للمملكة.

نتائج الدراسة:

من أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة والتي تخدم بحثنا أن: الأتمتة يمكن أن تسهم في تخطيط واستقطاب الموارد البشرية وتسهم كذلك في تحسين إدارة الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل كبير.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة وتحليلها توصل الباحث إلى:

الهدف والموضوع: سعت اغلب الدراسات السابقة إلى معرفة تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة

الإلكترونية وكيفية الرفع من فعاليتها و تحديد متطلبات نجاحها.

المجال الزمني والمكاني: هناك اختلاف في المجال الزمني للدراسات المطروحة السابقة أجريت في الفترة ما بين (2007-2016) بينما دراستي الحالية خلال الموسم الدراسي (2020-2021) بينما الدراسات الميدانية للدراسات السابقة أجريت في المؤسسات العمومية والحكومية في حين دراستي الحالية أجريت في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

المنهج: اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع هذا النوع من الدراسات.

الأدوات: اعتمدت جل الدراسات على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات.

مجتمع الدراسة: توجهت معظم الدراسات إلى الإدارات الحكومية في حين المؤسسات التي تناولتها بالدراسة في حين كان من الصعب إيجاد دراسة تناولت المؤسسات الرياضية تقريبا بشكل معدوم.

النتائج: توصلت جل الدراسات إلى إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب توفر العديد من الإمكانيات الضرورية كما استفاد الباحث من تحليل الدراسات السابقة في:

✓ وضع الإطار العام لهذه الدراسة وتحديد المشكلة.

✓ تحديد المنهج واختيار الأدوات وتصميمها.

أفادتني هذه الدراسة السابقة في صياغة فرضيات دراستي وكذلك ساعدتني في تفسير نتائج

الفرضيات من خلال دعم دلالتها بالإضافة إلى الخروج ببعض النتائج.

الفصل الثاني

(الإدارة الإلكترونية)

2- الإدارة الإلكترونية:

2-1- ماهية الإدارة الإلكترونية:

2-1-1- تعريف الإدارة الإلكترونية: عملية يمكنها جميع مهام المؤسسة الإدارية ونشاطاتها بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وهي مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المؤسسة من تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير. (علاء عبد الرزاق السالمي، 2003؛ ص 135).

2-1-2- مفهوم الإدارة الإلكترونية: بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر إلا أن هناك العديد من التعريفات التي قدمت لهذا المصطلح، وأن كان أغلبها قدم لتعريف الحكومة الإلكترونية نظرا لوجود تداخل وترابط مفاهيمي بين مصطلح الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية، حيث عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها استخدام الوسائل، والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة، أو التنظيم، أو الإجراءات أو التجارة، أو الإعلان.

(محمد، محمود الطعانة، طارق شريف العلووش، 2004؛ ص 10-11).

- وانطلاقا مما تضيفه تطبيقات الإدارة الإلكترونية على الأجهزة البيروقراطية الحكومية، وخاصة منها الخدمية توجهت تعريفات للإدارة الإلكترونية حاولت ربطها بالخدمة العامة العقلنة، إذ يرى الباحث سعيد بن معلا العمري بأن الإدارة الإلكترونية "تمثل تحولا أساسيا في مفهوم الوظيفة العامة، بحيث ترسخ قيم الخدمة العامة، ويصبح جمهور المستفيدين من الخدمة محور اهتمام المؤسسات، كما يتعدى مفهومها هدف التميز في تقديم الخدمة إلى التواصل مع الجمهور بالمعلومات، وتعزيز دوره في المشاركة، والرقابة من خلال تطوير علاقات اتصال أفضل بين المنظمة والعميل (سعيد، بن معلا العمري، ص 15).

- في حين ركزت دراسات أخرى على محاولة تبين مدى إمكانية اختصار الوقت والسرعة في إنجاز المعاملات، وتقريب المسافات، فعرفت الإدارة الإلكترونية بأنها "إنجاز المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الأنترنت، دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم، مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات (علي حسن باكير، 2006).

- أما الدكتور سعد غالب إبراهيم فيقدم تعريفا للإدارة الإلكترونية، 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 وهي إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال، والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين، أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة (ياسين، سعد غالب، 2005، ص 21)

2-2- نشأة الإدارة الإلكترونية:

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها، وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو الإدارة الإلكترونية، بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الأنترنت في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس، ويعملون ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع العالم

(ياسين سعد غالب، 2005، ص3)

إن نشأة الإدارة العامة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة، إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء، ويستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول، وكذا طريقة توزيع بنودها، وقد ظهر استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات (سعيد، بن معلا العمري، 2003، ص1).

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة، و لم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخرا حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995م بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، ن خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في الآلات التقنية والمعلوماتية وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائرها تعتمد وسائل تقنية متطورة تساعدهم على انجاز المهام، وتنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، وتبعها بعد ذلك دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا، خلال العقد الأخير من القرن الماضي (عشور عبد الكريم، 2010 ص12)

2-3- الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:

إن كل ميزة في الإدارة الإلكترونية هي أمر كانت تفقده الإدارة التقليدية، ويؤثر فقده سلباً في أدائها وفعالية دوائرها، ويمكن تحديد أوجه الاختلاف بين الإدارتين بشكل نسبي وليس مطلق، من خلال الأسس التالية:

2-3-1- طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف: تكشف ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة إلى الاعتماد على استخدام الاتصالات المباشرة بين أطراف التعامل المختلفة، أو تتم الاتصالات من خلال بعض الوسائل التقليدية كالهواتف أو المراسلات أو غير ذلك من الوسائل التقليدية؛ بينما تشير

ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى إنجاز كل الأعمال والمعاملات بين أطراف التعامل من خلال وسيط إلكتروني، بحيث يتم تداول البيانات والوثائق إلكترونياً وذلك من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية (احمد محمد غنيم، ص31)

2-3-2- الوثائق المستخدمة: تتميز الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية بأن ممارساتها تتم دون استخدام أي أوراق على عكس ممارسات الإدارة التقليدية التي تعتمد ممارساتها بصفة أساسية على استخدام الوثائق الورقية عند تنفيذ الأعمال والمعاملات المختلفة.

2-3-3- الحفظ: إن المعاملات الورقية في حال النظام التقليدي كثيرة التعرض للتلف مع مرور الوقت، على عكس الملف الإلكتروني الذي يضم المعاملة ضمن محتوياته محفوظاً فهو في مأمن من التلف والتقدم في الموضوع المخصص له على الشبكة الإلكترونية للمنظمة التي يوجد لديها الملف، إذ تلجأ الكثير من المنظمات إلى تأمين محتوياتها الإلكترونية باستخدام أكثر من وسيط تخزين إلكتروني كإجراء احترازي.

2-3-4 الوصول للبيانات: إن الحصول على معلومة ما أو معاملة من أحد الملفات الورقية للنظام التقليدي أمر بالغ الصعوبة، وذلك نظراً إلى كثرة المستندات الورقية، حيث يستغرق الأمر وقت وجهد كبيرين؛ في حين أن مثل هذا الأمر في النظام الإلكتروني يعتبر عملية سهلة الوصول، بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جداً تسمح بالحصول على أي معلومة أو معاملة بسرعة وفي أي وقت وبدون جهد كبير.

2-3-5- الحماية: من ميزات الإدارة الإلكترونية التي لا تتوافر للإدارة التقليدية تأمين الشبكات الإلكترونية ببرامج حماية تضمن عدم تمكن أحد من الدخول إليها والعبث في ملفات ومعاملاتها بالحذف أو الإضافة، فهذه كلها أمور أصبحت غير واردة في حساب المتعامل مع الإدارة الإلكترونية الذي يدرك أن واقع معاملته وبياناته المحمية والمخزنة على شبكة الإدارة الإلكترونية لا سبيل لأحد في الوصول إليها وأن البرنامج الحاسوبي الدقيق للشبكة سيمنحه فرصته بناء على بياناته، بعيداً عن التدخل البشري.

(حسين بن محمد الحسن، 2009، ص9)

2-3-6- درجة الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية: تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود واستغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي، حيث يتم غالباً استبعاد الكثير من الأصول المادية والبشرية، أو التقليل من استخدامها إلى أقل قدر ممكن.

2-3-7- التفاعل: تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي بينما في حال الإدارة الإلكترونية فيتسم بالسرعة الفائقة.

2-3-8- التكلفة: يكلف الأسلوب الورقي الإدارة التقليدية الكثير من النفقات في سبيل سعيها لحفظ الملفات والمعاملات وصيانة المكان الذي تحفظ فيه، حيث يحدث هذا في الوقت الذي لا يكلف الأمر فيه

الفصل الثاني..... الإدارة الإلكترونية

في حال الإدارة الإلكترونية أكثر من تكلفة وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت البيانات أو المعلومات عليها سلفاً.

2-3-9- نوع التنظيم: تركز الإدارة بمفهومها التقليدي على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى والسرية أسلوباً ومنهجاً، بينما الإدارة الإلكترونية أو الرقمية فهي إدارة تنفيذ للخطط والأوامر في الأسفل والانفتاح والشفافية والتحالفات الإستراتيجية (بشير عباس العلق، 2005، ص 17)

2-3-10- مدة الخدمة: يضاف إلى ميزات الإدارة الإلكترونية ميزة أخرى، من الصعب توافرها في الإدارة التقليدية، وهي محدودية ساعات الدوام للإدارة التقليدية والتي لا يتسع وقت دوامها الرسمي لاستقبال مراجعيها إلا في عدد محدود من الساعات على مدى أيام محددة في الأسبوع، في حين تتوافر خدمات الإدارة الإلكترونية أربعاً وعشرين ساعة، إذ يمكن تنفيذ الأوامر على شبكاتها في أي وقت على مدار اليوم، حيث أن ذلك كله ينفذ وفقاً لبرنامج معد سلفاً للرد بالسلب أو الإيجاب على الأوامر التي ترد إليه حسب مطابقته بياناتها أو مخالفته إياها.

2-3-11- جودة الخدمة: تتميز الإدارة الإلكترونية بأن خدماتها ذات جودة عالية جداً مقارنة بالإدارة التقليدية هذه الأخيرة التي تعتبر خدماتها ذات جودة أقل (حسين بن محمد الحسن، 2009، ص 10) كانت هذه الفوارق الموجودة بين الإدارتين التقليدية والإلكترونية والجدول التالي يلخص أهمها:

الجدول: أهم الفوارق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

الميزة	التصنيف	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة، والمراسلات الورقية	شبكات الاتصال الإلكترونية.	
الوثائق المستخدمة	ورقية	إلكترونية	
الحفظ	ملفات ورقية	ملفات إلكترونية	
الوصول للبيانات	صعوبة الوصول بسبب كثرة المستندات الورقية	سهولة الوصول بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جداً	
الحماية	أقل حماية بسبب عدم توفر نظم حماية المعلومات	حماية عالية جداً بسبب توفر نظم حماية المعلومات	
درجة الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية	تعتمد على استغلال أمثل للإمكانيات المادية والبشرية في تحقيق أهدافها	استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق أهدافها	
التفاعل	تفاعل بطيء قد يستغرق أيام وأشهر بسبب الإجراءات البيروقراطية	تتميز بالتفاعل السريع إذ يمكنها استقبال عدد كبير من الطلبات أو الرسائل في زمن قصير، وإرسال رسائل لعدد كبير	

التكلفة	مكلفة على المدى البعيد	اقتصادية على المدى البعيد
نوع التنظيم	هرمي جامد	شبكي مرن
مدة الخدمة	محدودية ساعات الدوام الرسمي التي تقدم فيها الخدمة	تقدم خدماتها 24 ساعة يوميا وفق برامج معدة مسبقا
جودة الخدمة	جودة اقل	جودة عالية جدا

ما يلاحظ من الجدول السابق هو أن العنصر الذي يصنع الفارق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية هو "تكنولوجيا المعلومات والاتصال"، وكذا المزايا التي يمنحها للإدارة في ظل تبنيها لتلك التكنولوجيا من تقليل للجهد والوقت والتكلفة وتحسين للأداء وجودة الخدمة، إلا أن هناك صعوبات يمثلها الحل الإلكتروني في الإدارة يمكن ذكر بعضها منها في العناصر التالية:

- تكلفة اقتناء الأجهزة الإلكترونية اللازمة لذلك وتثبيتها.
- تكلفة تطوير الأنظمة المعلوماتية والبرمجيات وصيانتها.
- تكلفة تكوين الموظفين أو توظيف تقنيين مختصين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال

2-4- أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

تسعى مختلف المنظمات باختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها للتحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، وهذا نظراً لتوافر العديد من العوامل والأسباب التي دفعتها وحفزتها لتحقيق ذلك، وخصوصاً في فترة برزت فيها مختلف معالم الثورة الرقمية ومفاهيم العولمة، وزادت فيها الحاجة إلى الحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية بما يتوافق مع التقدم التكنولوجي والعلمي.

ويمكن توضيح أهم الأسباب أو الدوافع التي أدت بالمنظمات إلى التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

2-4-1- التقدم الكبير في شبكة الاتصالات والانترنت: لقد أدت التطورات الكبيرة في تكنولوجيا الاتصال إلى تغييرات مهمة في الإدارة على نحو واسع وخصوصاً الإدارة الحكومية والتجارة العالمية، فالاتصالات الإلكترونية أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها، بسرعة عالية ودقة فائقة وبتكاليف أقل، متجاوزة بذلك كل القيود التي تعترض الطريقة التقليدية في الاتصالات وبهذا تكون تكنولوجيا المعلومات قد عززت من القدرات الإستراتيجية لنظم الاتصالات.

(محمد محمود الطعمانة، طارق شريف العلوش، 2004، ص78).

2-4-2- العولمة: لقد ساهمت التطورات السريعة في مجال الحاسوب وشبكة الاتصالات والانترنت في جعل العالم قرية صغيرة، وأصبح من الممكن إتمام الصفقات التجارية بسرعة فائقة بين اثنين من المتعاملين أحدهما في أقصى العالم والآخر في الطرف الآخر، وهو ما ترك آثاراً واضحة في كثير من المجالات وبهذا تكون العولمة قد ساعدت على دفع المنظمات الحكومية وغير الحكومية إلى محاولة

الاستفادة أقصى ما يمكن من التقنيات الحديثة في مجال الحاسوب والإنترنت والاتصالات من أجل تحسين الجودة وتخفيض التكلفة، وهو ما مهد لقيام الإدارة الإلكترونية.

2-4-3- تطور الحاسوب وتطبيقاته: بقدر ما أدهش العالم ظهور الحاسوب في خمسينيات القرن الماضي بقدر ما تلاشت تلك الدهشة سريعاً أمام التطورات السريعة والقفزات المتتالية التي قفزتها تلك التقنية، فلم يكن يمر عقد زمني إلا ويشهد جيلاً من أجيال الحاسوب، حتى شهدت الثمانينيات الميلادية من القرن الماضي ظهور الجيل الرابع من الحواسيب الذي عرف بالحاسوب الشخصي، مما جعل الحاسوب في متناول الأفراد، ومهد لانتشاره سريعاً، حتى وصل إلى ما نراه اليوم، إلى درجة أنه أصبح في حقيبة أي شخص تقابله في الطريق حاسوب شخصي صغير. (حسين بن محمد الحسن، 2009، ص 22).

لقد نجحت تطبيقات الحاسوب في تحقيق إنجازات لم تكن متصورة من قبل، فأتاحت إمكانيات التعلم عن بعد والتعلم الذاتي، عبر اقتناء برامج ومناهج أرقى الجامعات والمعاهد العالمية، وأصبح من الممكن أن ترسل هذه الأخيرة برامجها عبر الإنترنت حيث يلتقي الدارس والمدرس على شاشات الحواسيب الخاصة، مما أحدث تطوراً سريعاً عالمياً في طرق التدريس وأساليبه ومحتوياته وتخصصاته.

كما انعكس هذا التطور السريع في تقنية الحاسوب على نظريات الإدارة والمفاهيم الإدارية التي بدأت تتغير وتخرج من وضعها القديم، فأصبحت الآلات تتخذ كثيراً من القرارات بناء على برامج إلكترونية تم تحميلها عليها، وبدأت تنوب عن الإنسان في كثير من مواقع العمل، مما جعل الكتاب والمفكرين في الإدارة أمثال (هربرت، وسامون، ودراكر، وديفنز) وغيرهم يتوقعون أن نسبة الآلات سوف تغطي على نسبة العاملين في عصر المعلوماتية الذي سيبنى أنظمتها الإدارية على محورية دور الآلات والحواسيب. 2ومن هنا كان الحاسوب وتطبيقاته الناجحة، والفوائد المحسوسة التي حققها على مختلف الأصعدة، دافعاً مهماً للتحويل إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية.

2-4-4- الإجماع على تكنولوجيا المعلومات والاتصال: إن التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وجميع نواحي الحياة، ساهمت وبشكل كبير في شيوع الثقافة الإلكترونية وانتشارها بين أفراد المجتمع وخاصة الشباب منهم، وتعمقت علاقتهم بالحاسوب والإنترنت - سواء المتخصصين منهم في هذا الحقل أو غير المتخصص - إلى درجة أصبحت محرجة للمنظمات ومن وراءها الحكومات، إن لم تتخذ خطوات عاجلة؛ لتشعر الأجيال الجديدة أنها على قدر طموحاتهم، إذ ليس من المنطق أن تسبق عقول الأجيال الجديدة منظماتها وإداراتها، في حين الأصل هو أن تبادر هذه الأخيرة للاستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومن ثمة رفع مستوى وعي أفراد المجتمع وثقافتهم بهذه التكنولوجيا. (نائل عبد الحفيظ العواملة، 2001، ص 51).

2-4-5- دافع الزمن: عندما تسعى المنظمة إلى كسب السرعة، وترجيح كفتها بعنصر الزمن، فإنها تجد نفسها أمام ضرورة الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والانطلاق إلى آفاق

الإبداع التكنولوجي الذي يقدم لها كل يوم حلولاً جديدة لاختصار المزيد من الزمن وتيسير اتخاذ قراراتها وتعميمها بالسرعة المطلوبة، وإنجاز معاملاتها في الوقت المناسب، إذ لا يمكن لأي منظمة أن تتصور أنه بإمكانها العمل بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات وما توفره من مزايا لها.

(عماد بوقلاشي، 2011، ص94).

ويتفق الباحث مع الأسباب السابقة ويرى أن جميعها كانت دافعاً ضرورياً للمنظمات للتحويل إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك حتى يتسنى لها تحسين جودة خدماتها وتطوير أدائها ومواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئتها

2-5- مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن الإدارة الإلكترونية كعملية متكاملة ينطوي تطبيقها على مجموعة من المراحل المختلفة والمتتابعة لتحقيق الأهداف التي صممت من أجلها، وهذه المراحل هي:

2-5-1- مرحلة التحول: تتطلب هذه المرحلة من المنظمة جعل البيانات العامة والأساسية متاحة فوراً على الشبكة بما في ذلك المعلومات القانونية والإدارية والثقافية والبيئية، وهي تبدي تحدياً فنياً بسيطاً حيث أن تقاسم المعلومات المهمة يتطلب توافر مستوى معين من الثقة.

2-5-2- مرحلة التفاعل: فالشبكة المترابطة بين المنظمات يجب أن تكون أكثر كفاءة وفعالية بحيث يمكن تحميل المعلومات بالسرعة نفسها التي يمكن تنزيلها، والبدء في إنشاء شبكات تكون أكثر تطوراً واستخدام أحدث تقنيات شبكات المعلومات والاتصال.

2-5-3- مرحلة التعامل: إن العمل الحقيقي للإدارة الإلكترونية يعتمد على السرعة والدقة في إنجاز العمل وتوفير الكثير من الوقت والجهد والمال، والاقتصاد في تكاليف الأعمال الإلكترونية، وتقديم الخدمات الفورية عبر الشبكة.

2-5-4- مرحلة التكامل: وتمثل مرحلة الذروة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ويتم فيها إتاحة المعلومات فوراً عبر الشبكة، وتفاعل الأفراد مع الإدارة الإلكترونية واستجابتها لهم، والقدرة على إتمام المعاملات سريعاً عبر الشبكة، ويعني ذلك أنه بإمكان المستفيد أن يحصل على جميع المعلومات التي يحتاجها، وأن يستوفي جميع متطلباتها، وأن يطلب أو يتلقى جميع الخدمات التي يكون مخولاً لتلقيها من مصدرها، أيّاً كان نوعها، سواء أكانت في التعليم أو الصحة أو التجارة أو في أي قطاع آخر.

(بسام عبد العزيز الحمادي 2004، ص27)

وتمثل هذه المراحل نقطة أساسية وهامة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي يولى لها قادة مبادرات التحول الإلكتروني اهتماماً بالغاً، وهو ما يجعل العديد من تلك المبادرات تركز مسبقاً على توفير كل الشروط اللازمة، لتحقيق الأهداف المسطرة في برامج ومخططات مشروع الإدارة الإلكترونية.

2-6- الإدارة الإلكترونية البنية والأساسيات:

ينطوي نموذج الإدارة الإلكترونية على عدد من المرتكزات تمثل بناء شبكي متماسك وأنظمة إلكترونية تمكنها من أداء وظائفها المختلفة، فبلوغ الأهداف المسطرة في نظام الإدارة الإلكترونية إنما يقتضي بالأساس ضرورة توفير البنى التحتية ومختلف الدعامات الرئيسية لهذا النموذج، والتي يمكن تناولها كالتالي:

2-6-1- البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية: يقدم البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية تنوعا من الشبكات الإلكترونية تأخذ أشكالا مختلفة، تبعا لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها، والتي تشمل غالبا الشبكات التالية:

2-6-1-1- شبكة الأنترنت (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 الأنترنت للإدارة الإلكترونية يمكن أن نذكر:

2-6-1-1-2- خدمة منتديات الحوار: News Groupe والتي تشمل خدمة تدعم كثيرا من المتحاورين الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الأنترنت.

2-6-1-1-3- خدمة المحادثات: chating إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العال، وتقدم تبادل الملفات; خدمة التخاطب مجانا، وفق أنماط ثلاثة:

✓ خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة

✓ خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط وتستخدم غالبا مع الطباعة

✓ المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات حيث يشاهد كل طرف الآخر

كما توفر الأنترنت خدمات أخرى تسهل عمل الإدارة الإلكترونية والتي منها:

- خدمة الاتصال عن بعد **télécommunication network**: حيث تمثل برنامج تبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة فقد يكون الاتصال بواسطة الهاتف أو بواسطة الأقمار الصناعية.
- **خدمة البريد الإلكتروني:** هو أحد أوجه استخدامات الأنترنت، فالرسالة الإلكترونية المنقولة عبر البريد الإلكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثوان إلى أي رقعة من العالم، وتأخذ رسائل البريد الإلكتروني أشكال متعددة، بحيث تكون في صورة بيانات، بحوث، كتب، أو ملفات فيديو فضلا عن إمكانية التماور، والمناقشة للكثير من المواضيع والدخول إلى مجالات عديدة بواسطة البريد الإلكتروني.
- **خدمة شبكة الويب:** إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الأنترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة لشبكة الويب حاليا 12000 حاسوب مزود، تتقاسم ملكيتها جامعات، ودور نشر، وشركات كبرى، وتتضمن تلك الحواسيب صفحات من المعلومات في مجالات متعددة; نصوص، صور أصوات وهي مبنية بطريقة يسهل الوصول إليها، وبواسطة نقر مفتاح الماوس حيث يمكن للمتصفح

التحول من حاسوب في كندا، إلى آخر في نيوزيلندا. وبالتالي لعبت شبكة الأنترنت دورا بارزا في التمهيد لخدمات الإدارة الإلكترونية، وقدمت لها العديد من التسهيلات في ظل تطور التقنية الحديثة وإعادة النظر في شكل وأسلوب الإدارة التقليدية (عبد الفتاح، بيومي حجازي، بدون تاريخ، ص322) 1-6-2-4- الشبكة الداخلية للمنظمة: intranet هي شبكة الشركة الخاصة (private)، وتعتمد على تقنية الأنترنت، وتقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين داخل المنظمة من معلومات داخلية، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة لا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواقع الشبكة، وتقدم لشبكة الأنترنت حماية وسيطرة ورقابة عالية على مواردها من المعلومات، بواسطة ما يطلق عليه جدران النار (Fire Wales)

2-6-2-1-5- الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء extranet: هي عبارة عن شبكات انترنت داخلية، توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين، مخولين من داخل المنظمة الداخلية، والإكسترنانت تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة، أو الشركة، أو الموردين إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الاكسترنانت تقديم كلمة المرور (Pass word) لأنها منظمة خدماتها لا توجه إلى كل الناس، بقدر ما أن استخدامها مخصص لفئة معينة. (عبد الستار العلي وآخرون، 2006، ص 240).

مما سبق يمكن القول أن الشبكات الثلاث الأنترنت، الأنترنت، الاكسترنانت هي شبكات تعمل بالتوازي وتتوفر على عنصر التكامل فشبكة الأنترنت لها ارتباط بشبكة المنظمة الخارجية، كما أن شبكة الأنترنت تعتبر حجر الأساس، ونقطة الانطلاق الأساسية إلى شبكة المنظمة الخارجية ومن شبكتي الأنترنت والإكسترنانت يتم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية، سواء في بيئتها الداخلية، وفي إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية.

وبالتالي تظهر أهمية البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية من حيث ما يوفره من غطاء، يمثل روابط اتصال متناسقة، تتحد في إقامة نظام المعالجة المعلوماتية، والتي تتيح التواصل، وتقديم الخدمات على الخط مباشرة، مع الاختلاف فيما يمكن أن تقدمه الشبكات الثلاث لواقع الإدارة الإلكترونية.

2-7- الإدارة الإلكترونية المبادئ والأهداف:

يرتكز مفهوم الإدارة الإلكترونية على العديد من المبادئ والأهداف والتي سيتم تناولها كالاتي:

- المبادئ: يرى الأستاذ الدكتور عمار بوحوش أن من مبادئ الإدارة الإلكترونية تتمثل في ما يلي:

(عمار بوحوش، 2006، ص 189-191).

2-7-1- تقديم أحسن الخدمات للعملاء: وهذا الاهتمام بخدمة العميل يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهنيّة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة مع تحديد نقاط القوة والضعف واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

2-7-2- التركيز على النتائج: حيث ينصب اهتمام الإدارة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع وان تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن العملاء من حيث الجهد والمال والوقت وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.

2-7-3- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: أي إتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية للجميع وفي أي مكان.

2-7-4- التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية بحكم أنها تسعى بانتظام إلى تحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى أداء المورد البشري بالمؤسسة لتحقيق التفوق.

2-7-5- الأهداف: تعمل اغلب مبادرات الإدارة الإلكترونية على تحقيق انتقال، وتحويل جذري من الأساليب الإدارية التقليدية، إلى العمل الإلكتروني لتجسيد عدد من الأهداف العامة نوجزها في الآتي:

(علاء عبد، ص 39)

- إدارة الملفات، واستعراض المحتويات بدلا من حفظها، ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
- التحول نحو الاعتماد على مراسلات البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد.
- اختصار الوقت وسرعة انجاز المعاملات، حيث أن التعامل الإلكتروني يتم بشكل آني دون انتظار.
- تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيده، إذ لا حاجة إلى تضخم المستويات الإدارية وتشعبها.
- التحول نحو الخدمة العامة المعقلنة عن طريق تطوير الإدارة العامة، بالآليات التقنية الحديثة.
- التوجه نحو شفافية العمل الإداري، وشفافية المعلومات وعرضها أمام العملاء.

وبالتالي تعتبر الإدارة الإلكترونية تحولا أساسيا في الإدارة بالنسبة للمؤسسات، بما يرسخ قيم التقدم والتحسين نحو الأفضل، ويزيد مفهومها عن مجرد التميز في أداء الخدمات، إلى خلق التواصل مع العملاء عن طريق المعلومات، وتعزيز مبدأ المشاركة، كما تتضمن تعديلات هيكلية في البناء التنظيمي للإدارة. ومن ثم فالإدارة الإلكترونية تعمل على تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة، إلى أيادي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ مشاريع الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لمواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة، والاستغناء على الموظفين غير الأكفاء، وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد وتقليل معوقات اتخاذ القرار، عن طريق توفير البيانات، وربطها بدوائر صنع القرار ومما سبق يلاحظ تركيز هذه الأهداف والمبادئ التي قدمت للإدارة الإلكترونية، على الجوانب المتصلة بعمليات الإصلاح الإداري، كالقضاء على الروتين، وزيادة فعالية الأجهزة الإدارية، والتعامل الجيد مع طالبي الخدمة بشكل يدعم الثقة لدى عملاء الإدارة، حيث يسجل عدم اهتمامها بالمحددات البيئية، والتي تنعكس على مستوى المردود المنتظر أن يحققه التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، بسبب المشاكل التي تفرزها هذه البيئة، والتي تؤثر سلبا على محتوى ونوع الخدمات الإلكترونية، وجعل أسرار الأعمال الإدارية عرضة للتهديد، ومخاطر الجرائم الإلكترونية، كإتلاف المواقع والبيانات، وتدميرها عن طريق الفيروس المعلوماتي.

8-2- خصائص الإدارة الإلكترونية:

لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي، إلى نموذج إدارة إلكترونية مبني أساساً على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص حددها الدكتور رأفت رضوان عند تطرقه لمكاسب الإدارة الإلكترونية في جملة من السمات والخصائص يمكن إجمالها في الآتي: (رأفت رضوان، 2004، ص 4)

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها
- توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين
- التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا
- إن الإدارة الإلكترونية تعني مختلف التدفقات الإدارية للبيانات، إذ يصبح شكلها الكترونياً، ومتداولاً بين الأجهزة والمستويات الإدارية المختلفة، وإذ يميز الإدارة الإلكترونية عن غيرها من الإدارات التقليدية سمات عديدة منها السرعة والفعالية في تقديم الخدمات بشكل يقضي على العراقيل البيروقراطية والتعقيدات الإدارية، كما أنها إدارة بدون ورق حيث يستبدل التعامل الورقي بالبريد الإلكتروني، والأرشفة الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلية إذ أن تقليل استخدام الورق يقضي على مشكلة عمليات الحفظ والتوثيق وفتح المجال نحو استخدام أماكن حفظ الأرشيف إلى مجالات أخرى، وتسهيل الاتصالات داخل المؤسسة، وخارجها، ودقة ووضوح الوظائف الإدارية لدى المنظمات.
- صفة التواصل الدائم فهي إدارة بلا زمان إذ تستمر 24 ساعة متواصلة، الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الانتظار، ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للعملاء مرونة تنظيمية يعكسها طابع المؤسسات الشبكية، والمؤسسات الذكية، باعتبارها تعتمد على صناعة المعرفة كما يضفي تطبيق الإدارة الإلكترونية مرونة على التنظيم الإداري، ويوفر الخدمات بشكل مباشر، ويسمح بالتخلص من التبعية للصيقة بالمؤسسة العامة، والخاصة، وحتى طبيعة الخدمات، وبفضل المهام المنوطة بها تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوثائق، وتحقيق نوعية رفيعة في معالجة البيانات، وخفض عدد العناصر الهامة الضرورية لخدمات غير محدودة.
- بذلك فالإدارة الإلكترونية تحقق مزيداً من الترابط في إنجاز المعاملات، والقيام بالوظائف الإدارية بشكل يخلق مزيداً من التشاورية، بين مختلف القطاعات، والعمل على زيادة المصداقية في تقديم

الخدمات، واكتمال عنصر الشفافية إذا ما تم تعزيز علاقة المؤسسة بعملائها، من خلال الخدمات الإلكترونية.

إضافة إلى ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية مدخلا تكامليا لاستثمار الجهد والوقت والحيز، والكينونة الاقتصادية وتعزيز الخدمة، وتحقيق الرضا للجميع، فضلا عن أنها عمل مستمر حيث تتميز الإدارة الإلكترونية بتقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة، وتقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة للبيانات، وربطها بمراكز اتخاذ القرار، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين مما سبق يمكن صياغة بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الإلكترونية وفق الآتي: (إيهاب خميس أحمد مير، 2007ص: 23; 24)

* **زيادة الإتقان:** إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام، والأنشطة الإدارية التقليدية، وتتطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات.

* **تخفيض التكاليف:** إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول، فإن انتهاء نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير.

* **تبسيط الإجراءات:** أمام الحاجة للتحديث، والعصرنة الإدارية عملت جل المؤسسات على إدخال المعلومات إلى مصالحتها، وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل، لما لها من إمكانيات، وقدرات في تلبية الحاجات بشكل مبسط وسريع.

* **تحقيق الشفافية:** فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، إذ تعرف الشفافية بأنها الجسر الذي يربط بين المؤسسة والعميل، فهي تتيح مشاركة العملاء في الاستراتيجية العامة لإدارة المؤسسة.

2-9- عناصر الإدارة الإلكترونية:

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر أساسية والتي نتطرق إليها كما يلي:

1-9-1- الحاسوب: يعد الحاسوب من أهم الركائز التي ساهمت في زيادة تفاعل الإنسان مع الآلة، ولم يقتصر دوره في الجانب المتعارف عليه من التعامل معه بشكل مباشر لأداء عمل معين، بل تعدى ذلك إلى استخدام تقنياته في الكثير من المخترعات والأجهزة التي تخدم الإنسان في مختلف جوانب حياته. كما يمثل كذلك العنصر المحوري في استخدام وتطبيق الإدارة الإلكترونية، وفيما يلي بعض الأساسيات حول الحاسوب من حيث مفهومه وخصائصه.

- **مفهوم الحاسوب:** جاء مصطلح *Computer* من الكلمة *Compute* بمعنى حساب، والحاسوب عبارة عن مجموعة من الأجهزة الإلكترونية (المعدات) التي تعمل معاً بشكل متناسق من خلال مجموعة من التعليمات (البرمجيات)، وذلك لغرض تحقيق أهداف معينة (إبراهيم دويب وآخرون، 2011، ص3).

بالإضافة إلى هذا التعريف توجد تعريفات أخرى للحاسوب، من أهمها:

تعريف: 1 هو عبارة عن آلة إلكترونية ذات سرعة عالية جدا ودقة متناهية يمكنها قبول البيانات وتخزينها للوصول إلى النتائج المطلوبة (يوسف أحمد عيادات، 2004 ص5)

تعريف: 2 هو عبارة عن جهاز إلكتروني له القدرة على استقبال البيانات وتخزينها ومعالجتها ذاتياً بواسطة برامج أو تطبيقات تشتمل على تعليمات لإنجاز مهمة معينة.

(ناصر عبد الرحمن رمضان، 2005، ص2).

تعريف: 3 هو عبارة عن جهاز يستطيع أو قادر على تنفيذ كم هائل من الأوامر والطلبات بموجب تعليمات خاصة مستخدماً بذلك أو معتمداً على بيانات مخزنة مسبقاً.

(سليمان مصطفى الدلاهمة، 2007، ص 330).

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن المهمة الرئيسية للحاسوب تتمثل في استقبال البيانات ومعالجتها وتخزينها بشكل آلي، ومن ثم إمكانية تحويلها إلى نتائج ومعلومات مفيدة يمكن استخدامها عند الحاجة إليها، كما نستنتج كذلك أن البيانات تعتبر بمثابة المادة الخام لعمل الحاسوب، وبدونها يفقد هذا الجهاز أهميته.

2-9-1- خصائص الحاسوب: يتميز الحاسوب ببعض الخصائص في التعامل مع المعلومات من حيث التخزين والاسترجاع، نذكر من أهمها: (جعفر الجاسم، 2005، ص 66-67).

1. **السرعة:** إذ بإمكانه تنفيذ الآلاف بل الملايين من العمليات الحسابية في الثانية الواحدة.

2. **تخزين واستعادة المعلومات:** للحاسوب قابلية تخزين كمية هائلة من المعلومات التي يمكن الرجوع إليها واستعادتها في أي وقت.

3. **الدقة:** يمكن الاعتماد على الحواسيب بشكل كبير والوثوق بالمعلومات المأخوذة منها من حيث الدقة.

4. **جهاز أوتوماتيكي:** ويعني هذا أنه عندما يضغط المستخدم مفتاح البداية فإن العملية كلها تتم بدون تدخل إنساني.

5. **جهاز مبرمج:** فالحاسوب آلة لا تفكر، ولكنها تنفذ خطوات وتعليمات محددة، يقدمها الإنسان في صورة برنامج عمل محدد، إلا أن هذه العمليات المعطاة للحاسوب يمكن تغييرها وتعديلها، ويعني هذا إعادة برمجة الحاسوب.

6. **جهاز رقمي:** تشكل الأرقام جزءاً كبيراً من البيانات التي يتم تخزينها ومعالجتها في الحاسوب، ويقوم هذا الأخير بمعالجة البيانات التي تتكون من مجاميع من الأرقام بنفس الأسلوب والطريقة.

2-9-2- برمجيات الحاسوب: بعد التعرض إلى الجانب المادي الملموس من تكنولوجيا الحاسوب وهي المعدات، سيتم في هذا المطلب عرض الجانب المكمل للمعدات والمتمثل في البرمجيات، هذه الأخيرة تعتبر أكثر أهمية حيث بدونها لا تعمل المكونات أو الأجزاء المادية لهذا الجهاز.

- مفهوم البرمجيات: تعرف البرمجيات (Software) بأنها: مجموعة من النماذج المشكلة من الأوامر والتعليمات المعدة من طرف الإنسان في شكل برامج، والتي توجه المكونات المادية للحاسوب لغرض أداء مهمة ما أو للعمل بطريقة معينة وفق تعليمات دقيقة خطوة بخطوة للحصول على نتائج مطلوبة بشكل معين. (إيمان فاضل السامرائي، محمد هيثم الزعبي، 2004 ص 146).

كذلك عرفت البرمجيات بأنها عبارة عن الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وهي مجموعة البرامج التي تستخدم لتشغيل جهاز الحاسوب والاستفادة من إمكانياته المختلفة في إدخال البيانات وتخزينها والاستفادة منها.

بالإضافة إلى ذلك فإن البرمجيات تعمل على جعل كل جزء في جهاز الحاسوب يقوم بأداء مهمة معينة، والبرنامج هو سلسلة من الخطوات المنطقية المتتابعة والتي ينتج عن أدائها نتيجة ما.

بناء على ما سبق يمكن القول إن البرمجيات هي مجموعة من البرامج المتتالية التي يتم تنفيذها على مراحل من طرف الحاسوب بغرض إتمام مهمة معينة.

أما بالنسبة لمصادر الحصول على البرمجيات فإنه قد يتوفر لدى المنظمة أنظمة برمجية جزئية قديمة أو حديثة، وفي الغالب يفترض أنه توجد لدى المنظمة أنظمة برمجية، حيث أن الأنظمة البرمجية لوظائف المنظمة المختلفة مثل أنظمة: إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، المالية، الأجور وغيرها موجودة في المنظمات منذ زمن بعيد، فلذلك ستكون المنظمة أمام الخيارات التالية:

- تطوير المنظومة الحالية؛

- البدء في إنشاء منظومة برمجية جديدة يقوم بتصميمها الموظفون في المنظمة؛

- اقتناء المنظومة من موردين محليين أو عالميين؛

- تأجير المنظومة في حال عدم تمكن المنظمة من اقتنائها.

2-9-2-1- تطور البرمجيات: لقد مر تطور البرمجيات من خلال أربعة مراحل أساسية هي:

(سعد غالب ياسين مرجع سبق ذكره، ص 144)

1. المرحلة الأولى: تمتد بين السنوات (1950-1960) حيث تميزت مرحلة السنوات الأولى لظهور البرمجيات بالتوجه نحو نظام المعالجة بالدفعات، والذي يعرف باسم (Batch System) كذلك فقد اتسمت هذه المرحلة بتوزيع وتسويق كمية محدودة من النظم والبرمجيات، وكذلك البرمجيات المنجزة وفق طلبات مسبقة لتطبيقات محددة لها.

2. المرحلة الثانية: تمتد بين السنوات (1960-1975): تميزت هذه المرحلة بظهور نظم تعدد المستخدمين ونظم الاسترجاع الفوري وبناء قواعد البيانات وظهور منتجات برمجية، بالإضافة إلى تطور نظم البحث الآلي المباشر فقد ظهرت بدايات الجيل الأول من نظم إدارة قواعد البيانات.

3. المرحلة الثالثة: تمتد بين السنوات (1975-1990): بدأ التطور فيها في مجال البرمجيات في منتصف السبعينات من القرن الماضي، وأدى إلى ظهور نظم إرسال وتوزيع البيانات وبرمجياته الخاصة

كذلك تميزت هذه المرحلة بنمو سوق البرمجيات وبدأت مؤسسات وشركات البرمجيات بتسويق المئات والآلاف من البرمجيات مقارنة بآلاف محدودة من البرمجيات التي تم تسويقها في المرحلة السابقة.

4. المرحلة الرابعة: تمتد من سنة 1990 إلى الوقت الحاضر: لقد تطورت نظم الحواسيب المكتبية ذات القدرة الواسعة، وظهرت النظم الخبيرة ونظم الذكاء الاصطناعي (*Intelligence Artificielle*) التي تحولت من مختبراتها إلى مجال التطبيقات العملية ومواجهة المشاكل الفعلية الموجودة

3. قواعد البيانات والمعلومات: تعتبر قواعد البيانات ومختلف أصناف المعلومات من العناصر الرئيسية للإدارة الإلكترونية، حيث أن تطور المنظمات يقاس بمقدار ما لديها من بيانات ومعلومات، ومدى استخدامها لها في مختلف المجالات تحقيقاً لما تصبو إليه من غايات، لذلك تعتبر المعلومات الموجودة لدى مختلف المنظمات أصولاً بالغة الأهمية ولكنها لا تقدر بثمن، وتبذل المنظمات المعنية جهوداً كبيرة للمحافظة على أمن وسرية المعلومات غير المتاحة للجميع، بالإضافة إلى المحافظة عليها من التلف أو القرصنة.

2-9-3- مفهوم قواعد البيانات: هي مجموعة من الملفات المرتبطة ببعضها البعض بعلاقة ما، والمتضمنة للبيانات المتصلة بشؤون معينة، وحتى يتم تفعيل هذه القواعد، يجب أن تعمل حسب نظام يسمى نظام معالجة البيانات (، *Data Processing System*) والذي يقوم باستقبال البيانات وتشغيلها أي معالجتها، ثم تحويلها إلى معلومات (محمد سعدوي، 2009 ص 48).

إن قواعد البيانات تخزن فيها المعلومات، والبيانات الداخلية والخارجية، والتي تتعلق بنشاط المنظمات والهيئات، والتي بدورها تخزن في سجلات وفق نمط محدد تعمل بالترابط بهدف تحقيق التكامل ومنع ازدواج البيانات في الملفات داخل القواعد، ولذلك لا بد من هكلية منطقية منتظمة لقواعد البيانات تسهل عمليات الوصول إلى البيانات، بهدف تخزين ومعالجة واسترجاع البيانات بصورة كفأة وفعالة وسريعة تمنع ازدواج وتداخل البيانات.

أما بالنسبة لمعالجة البيانات في نظام الإدارة الإلكترونية فإنها تتم بطريقة إلكترونية تتسم بما يلي:

(إيفرام نوربان، 2000 ص 200).

- تحقيق السرعة والدقة الناتجة عن استخدام الدوائر الإلكترونية في عملية معالجة البيانات
- قلة الحاجة للعنصر البشري، نظراً لوجود برامج مخزنة في ذاكرة الحاسوب
- إمكانية حفظ البيانات واسترجاعها آلياً، وذلك عن طريق استخدام برامج خاصة.
- أهمية قواعد البيانات:

تمثل قواعد البيانات في أسلوب الإدارة الإلكترونية مكوناً رئيسياً لنظام عمل هذا الأسلوب باعتبارها شبكة إلكترونية تعمل بناء على أوامر ترتبط ببيانات مخزنة في أجهزة الحاسوب، وبما أن البيانات تتحول بعد معالجتها إلى معلومات (*Informations*) فإن متخذ القرار يستطيع الحصول عليها من أجل نجاحه في عملية اتخاذ القرارات، سواء تمثلت هذه المعلومات في حقائق علمية أو واقعية، أو في مواقف

واتجاهات لأصحاب الرأي والتأثير في مجالات معينة، كما أن كفاءة القرارات المتخذة تتأثر بدرجة كبيرة بصحة وشمولية وسرعة تدفق هذه المعلومات. كوعليه فإن قواعد البيانات تزيد من قدرة المنظمات على اتخاذ كافة القرارات مهما كانت خطورتها، كما تساعدها في:

(bahid Khichane, , 2008, p: 11).

- إمكانية تخزين كمية كبيرة من المعلومات؛
 - إمكانية ترتيب وتصنيف المعلومات بسهولة وفي مدة زمنية قصيرة؛
 - إمكانية البحث وتحديد أماكن تواجد المعلومات المخزنة في قواعد البيانات؛
 - عرض المعلومات بطريقة منظمة؛
 - إمكانية تقاسم البيانات مع شبكات الحواسيب الأخرى المتواجدة في المنظمة نفسها.
- كذلك تسمح قواعد البيانات بوضع البيانات للمستعملين من أجل الإطلاع عليها وإدخال البيانات وتحديثها، وعليه فإن الميزة الرئيسية لاستخدام قواعد البيانات هي إمكانية الوصول إليها من قبل عدة مستخدمين في وقت واحد.
- أنواع قواعد البيانات:

تختلف قواعد البيانات بحسب الغرض الذي تستخدم له، كما يلي:

(صباح رحيمة محسن، محمد حسن كاظم الخفاجي، 2000، ص: 27).

1. **قواعد البيانات الهرمية:** تُعد أقدم نموذج لقواعد البيانات، وقد صممت على شكل هيكل شجري ومستويات هرمية في علاقتها بين البيانات، وتشبه الخريطة التنظيمية وترتب فيها البيانات من أسفل إلى أعلى، ويوجد رابط بين البيانات ذات العلاقة داخل القاعدة.
 2. **قواعد البيانات العلائقية:** وهي من أكثر قواعد البيانات استخداماً وانتشاراً، وتكون مصممة في شكل جداول مكونة من أعمدة وصفوف، وترتبط الجداول من خلال حقول مشتركة، كما يمكنها بسهولة الحصول على البيانات من مختلف الجداول، فهي أكثر مرونة من الأنواع الأخرى لقواعد البيانات.
 3. **قواعد البيانات الشبكية:** فيها يتم تخزين البيانات على هيكل شبكي بصورة سلاسل مترابطة من البيانات، وبالتالي تعتبر هذه القواعد أكثر تعقيداً، حيث تعمل كنظام تكامل بين البيانات الموزعة على شكل شبكة متداخلة تحقق التكامل فيما بينها من خلال برامج خاصة.
- قواعد البيانات الشبكية:** ظهر هذا النوع من القواعد بسبب السلبيات في الأنواع السابقة من القواعد وتعتمد على ما يعرف بقواعد البرمجة الشبكية، التي تعتمد على التوصيف الكامل للشيء، وكذا العمليات التي سوف تجري عليه، وتساعد على استخدام الرسوم، والصور، والصوت والنصوص.

والمنظمة عندما تعمل على إنشاء قاعدة بيانات فإنها تعمل على إنشاء قواعد بيانات مركزية بحيث أن النظم الفرعية في القاعدة تكون مرتبطة ببعضها، بحيث تسمح بالوصول إلى البيانات مركزياً أما القواعد اللامركزية فتحفظ فيها النظم الفرعية بقواعد بيانات خاصة لكل موقع بحيث تشكل شبكة من

قواعد البيانات المرتبطة ببعضها البعض، ولذلك لا بد أن تقوم بعملية تقييم لقاعدة البيانات الحالية، وكذا القاعدة المراد إنشاؤها، وذلك التقييم يخضع للمعايير التالية:

- التخصص الموضوعي؛

- عامل التكلفة؛

- الاعتبارات النوعية لقاعدة البيانات مثل مدى التغطية لنشاطات وفروع المنظمات أو سرعة الاستجابة لاسترجاع البيانات؛

- العوامل الخاصة بإنشاء الخدمات ومدى تغطيتها

2-9-4- الموارد البشرية: إن المقصود بالموارد البشرية في نظام الإدارة الإلكترونية هم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، والذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، وهم العنصر الأهم فيها، ويمثلون القيادات الرقمية والمديرون والمحللون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة، ومنهم: (سعد غالب ياسين، ص 25).

- **المديرون والوكلاء والمساعدون:** وهم الذين يقومون بوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ويجب أن تتوفر فيهم مؤهلات تقنية، أو يكونوا حاصلين على دورات تؤهلهم إلى استخدام التقنية الحديثة من حواسيب وشبكات ووسائل الاتصال.

- **المبرمجون:** وهم بمثابة المترجمين الذين ينقلون رغبات الإدارة من اللغة العادية إلى إحدى لغات البرمجة التي يمكن للحاسوب أن يتعامل معها؛

- **ضابط البيانات:** يجب أن تكون لديه القدرة على الاتصال بكل أجزاء المنظمة؛ ووظيفته حفظ وتعريف البيانات، وتصميم ملفات المعلومات وتحديد البيانات الناقصة، وتزويد المشغل والإدارة بها؛

- **المشغل أو المحرر:** هو الذي يقوم باستخدام الحاسوب ويكون على اتصال مباشر مع الإدارة والمبرمج ووظيفته إدخال وإخراج البيانات والمعلومات.

- **أهمية العنصر البشري لتطبيق الإدارة الإلكترونية:**

يؤدي العنصر البشري دوراً هاماً وبارزاً في إنجاح مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المنظمات، كما أن هذه الأخيرة بدون هذا العنصر لن تتمكن من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أحدث الأجهزة والمعدات، لذا لا بد من تأهيل الموارد البشرية تأهيلاً جيداً وعلى مستوى عالي من الكفاءة، ويمكن إعداد الموارد البشرية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية، من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الموارد البشرية المطلوبة لمواكبة التطور التكنولوجي ولتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية وعليه يتضح أن مشروع الإدارة الإلكترونية لا يمكنه أن يستغني عن العنصر البشري في أداء عمله وتقديم خدماته، فهذا المشروع في حاجة إلى عناصر بشرية مدربة تدريباً جيداً من حيث المهارات العلمية والتقنية، ومستوعبة لكافة

التطبيقات الخاصة بإنجاز أعمال الإدارة الإلكترونية، وبالتالي يستوجب على مختلف المنظمات تطوير العنصر البشري العامل بها، حتى يتمكن من إدارة المشروع بشكل فعال.

وما يلاحظ في هذا الشأن هو أن العديد من الموظفين التقليديين يحاولون تجاهل مشروع الإدارة الإلكترونية وما ينطوي عليه من تقنيات المعلومات الجديدة، بدلاً من محاولة مواكبته والتجاوب معه، لذلك ينبغي إقناعهم بضرورة تطبيق هذا المشروع، وإلا فإنهم سيكونون عقبة في طريق التطور والحدثة والاستفادة من نتائج ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكما هو معلوم فإن الحصول على التقنية أسهل بكثير من كون العنصر البشري قادراً على التعامل معها، وعليه يجب التركيز على جانب مهم يتمثل في تدريب وتثقيف العنصر البشري، من خلال إعداد مختلف الخطط والإستراتيجيات الخاصة بذلك مع متابعتها ومراقبة ما تحقق من إنجازات، وهذا في الوقت الذي يتم فيه الإعداد لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.

كما تعتبر خطوة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخدامها وحاجة المنظمات إليها، عنصر أساسي لضمان نجاح وتطور عمل هذه المنظمات في العصر الحالي. ويعد العمل الإلكتروني من بين عوامل رفع كفاءة وفعالية أداء المنظمات، حيث تعمل الإدارة الإلكترونية من خلال تطبيقاتها على حسن إدارة الوثائق وحماية سريتها وحسن مراقبة سير المعاملات خلال مرحلة الاعتماد منذ لحظة وصولها إلى الجهة المختصة في المنظمة مروراً بالجهات ذات العلاقة وإنهاءها وتخزينها واسترجاعها وأرشفتها، وتشير الإحصائيات العالمية إلى أن هناك منظمات كبيرة عملاقة لها استراتيجيات واضحة لإدارة معاملاتها إلكترونياً، وانعكس هذا على سرعة وسهولة وانسيابية إنجاز أعمالها وعلى نتائج أدائها، وهذا ما يؤكد على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري كعنصر مهم جداً في نجاح عملية التحول إلى النظام الرقمي (زهية بركان وآخرون، 2014، ص 15).

2-10-10- التغيرات التي تفرضها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

ينتج من تطبيق الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية التغيرات التالية: (احمد سيد مصطفى، العدد 73، ص 8-9)

2-10-1- التغيرات التنظيمية: والتي تتمثل في:

1. ازدياد الحاجة إلى العمالة غير المباشرة ضمن الهيكل التنظيمي فتزيد نسبتها إلى العمالة المباشرة وستزداد الحاجة إلى وظائف محددة مثل اختصاصي البحوث والتطوير وفنيي الصيانة للتعامل مع التجهيزات الأكثر تعقيداً
2. ازدياد الحاجة إلى إعادة تصميم الوظائف ومن ثم إلى إعادة تحليلها ووصفها
3. ظهور الحاجة إلى تغيير الأداء في الوظائف الجديدة إذ من شأن إدخال أجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصال ان يساهم في زيادة تكلفة الاستثمار في هاته الأجهزة وفي زيادة مخصصات الإهلاك وقد يقترن التطور التكنولوجي بزيادة أو خفض في تكلفة التشغيل مما يتطلب إعادة

تصميم معايير التكلفة أو يقترن برفع الجودة مما يتطلب إعادة تصميم معايير الجودة; وقد يؤدي التطور التكنولوجي إلى خفض وقت أداء عملية معينة وهو ما يتطلب إعادة تصميم أو تحديد معايير الجدولة

4. ظهور الحاجة إلى تزويد القيادات الإدارية بمفهوم تمكين العاملين وبناء فرق العمل المسؤولة من خلال اختيار واع وتميز للأفراد وتهيئتهم لممارسة هذا التمكين

5. ستظهر الحاجة إلى التزود بتكنولوجيا المعلومات والى تطبيقها لتساعد على اتصالات تنظيمية أكثر مرونة وأعلى سرعة حيث يؤدي تطبيق تكنولوجيا المعلومات إلى تطبيق ملامح البيروقراطية في المؤسسات والى تكامل أكثر بين مختلف العمليات المنجزة وجعل الاتصالات التنظيمية أعلى سرعة.

2-10-2- تغيير في هيكل الموارد البشرية: من الطبيعي أن يؤدي التغير في التجهيزات وفي طرق العمل داخل الإدارة إلى تغيير في هيكل العمالة فالتحول إلى استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية سيقبل من إعداد العمالة اليدوية والكتابية وغير الماهرة عموماً وستزيد الحاجة إلى العمالة الفنية أكثر خاصة في مجال الصيانة.

2-10-3- تغيرات تكنولوجية: تتأثر الأعمال التي يؤديها الناس في وظائفهم بالتكنولوجيا فعندما تتغير التكنولوجيا تتغير الوظائف.

على كل المستويات فتخضع مستوى بعضها وترفع البعض الآخر; فتكون الآثار على العاملين غير بسيطة فقد يفقد البعض أعمالهم ويواجه البعض الآخر خيار التحول إلى وظيفة أخرى وهنا يتعين أن يستبق المديرون مثل هذه المتغيرات ويعدون لها مسبقاً حتى لا يشكل هذا التحول تهديداً للعاملين في الوظائف القائمة وفي حالات أخرى يكون من الضروري إعداد العاملين للتحول إلى وظائف أخرى من خلال إعادة التدريب ففي المنظمات الكبرى قللت برامج التصميم المدعوم بالحاسوب من المهندسين التقليديين حملة مساطر الرسم الهندسي وفي قطاع الخدمات قللت الآلات الإلكترونية المخصصة لقراءة الأسعار وتسجيلها وحساب الضريبة والمبلغ المطلوب والمبلغ المتبقي من الأعداد المطلوبة لموظفي تحصيل النقدية وما كانوا يقومون به من عمليات حسابية تقليدية في وقت أطول من الذي تستغرقه هذه الآلات.

2-11- أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمنظمات:

للإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات، فهي تقوم بتقديم وتبسيط الكثير من الأشياء والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

2-11-1- تحسين أداء المنظمة: فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما يسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة لعملائها ويحقق التواصل بين المنظمة وهؤلاء المتعاملين معها حيث يمكن توفير وإتاحة البيانات والمعلومات أمامهم بشفافية تامة. كما تمكن الإدارة الإلكترونية

المنظمة من عرض نماذج وإجراءات تقديم خدماتها لجمهورها بصورة أفضل تيسر حركة التعامل مع العاملين بالمنظمة. كما لها أيضا فرصة فتح قنوات اتصالات جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المتعاملين مما ييسر أداء الأعمال والمعاملات ويزيل الكثير من المعوقات المتعلقة بها.

(رشاد خضير، 2010؛ ص: 19).

2-11-2- الحد من التعقيدات الإدارية: حيث ساهمت الإدارة الإلكترونية في إحداث تغييرات جذرية على مستوى الإجراءات وذلك بتحويلها إلى عملية تقنية ومختزلة لا تحتاج إلى الكثير من الجهد والوقت وذلك من خلال توفير الخدمة لطلابها بشكل مستمر عن طريق شبكة الأنترنت، خاصة وأن هذه الإمكانية غير مقيدة بزمان أو مكان 2

2-11-3- تحسين عملية صنع القرار:

ذلك أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على وجود قاعدة بيانات ومعلومات تساعد متخذي القرار على التخطيط واتخاذ القرارات الصحيحة، وبالتالي فإن أهمية الإدارة الإلكترونية تقاس بأهمية المعلومات، والتي تؤدي دوراً فاعلاً ومؤثراً في عملية صنع القرار على مستوى المنظمات.

2-11-4- تحسين العلاقات داخل المنظمة:

حيث تساعد الإدارة الإلكترونية في إعادة النظر في العلاقات الهرمية بين الهياكل الإدارية وذلك عبر إعادة انتشار الكفاءات والرفع من درجة التنسيق الأفقي والعمودي بين مختلف الوحدات الإدارية، وذلك من خلال وضع بنوك للمعلومات الخاصة والمشاركة فيما بينها لتبادل المعلومات بشكل سليم دون إتباع للإجراءات، فالفعالية والقدرة على المعالجة والتخزين وكذا السرعة في التواصل والمرونة التي تطبع الإدارة الإلكترونية سهلت إمكانية تجاوز معوقات المركزية في اتخاذ القرار مهدي محمد.

(الإدارة الإلكترونية، 2012 ص: 11)

2-11-5- تغيير صورة المنظمات:

وذلك من الصورة التقليدية التي تستخدم عدد كبير من العاملين وإنشاء مباني ضخمة واستخدام هياكل تنظيمية معقدة إلى الصورة الإلكترونية التي تحتاج إلى أعمال قليلة دون التقيّد بوجود مواقع جغرافية أو مباني كبيرة الحجم، وذلك لأن تقديم الخدمات يتم من خلال عدد محدود من العاملين ذو الكفاءة والمهارة في استخدام تكنولوجيا المعلومات. (إبراهيم عبد اللطيف الغوطي، 2006؛ ص: 33).

في ضوء ما سبق تتضح الأهمية البالغة للإدارة الإلكترونية خاصة مع هذا التدفق المعلوماتي الهائل في ظل عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أنها تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة في المنظمات المعاصرة من خلال دورها الكبير في تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرارات الصائبة، كما يمكن اعتبار أن الإدارة الإلكترونية مدخلاً معاصراً لتطوير وتحديث المنظمات ومواجهة كل مشكلات الإدارة التقليدية حيث أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على استخدام التقنيات الإلكترونية المتقدمة ذات التأثير الفعال في حياة الأفراد من خلال تقديم الخدمات الكترونياً بوسائل غاية في السهولة والانضباط والكفاءة.

2-12- إيجابيات وسلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يعتقد البعض أنه عند تطبيق الإدارة الإلكترونية سوف تختفي كل المصاعب والمشاكل المرتبطة بأداء العمل داخل المنظمة، لكن الواقع العملي يشير عكس ذلك، فتطبيق الإدارة الإلكترونية وما يترتب عنه من إيجابيات فإنه كذلك قد يحمل في طياته العديد من السلبيات، وهو ما سيتم توضيحه كما يلي:

2-12-1- إيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

للإدارة الإلكترونية العديد من الإيجابيات التي جعلت المنظمات تتجه نحو تطبيقها وفيما يلي أهمها:

- تُبسّط إجراءات إنجاز الأعمال في المنظمات من خلال تدفق سير المعلومات إلكترونياً؛
- تُوفّر معلومات دقيقة وموثقة؛
- تُقلّل من أعباء الأعمال الورقية؛
- تساعد المنظمات في تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة؛
- تساهم في فتح قنوات اتصال جديدة داخل المنظمة بين دوائرها المختلفة ومع المنظمات الأخرى؛
- تساعد الإدارة العليا للمنظمات في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، نتيجة توافر البيانات والمعلومات الدقيقة والضرورية عند الحاجة إليها؛
- تلغي المستويات الإدارية المتعددة، بل يمكن القول بأنه لا يوجد سوى مستوى إداري واحد متّصل بالشبكة، وتصبح الشبكة هي الإدارة؛
- تساهم في تحقيق التميز بالمنظمة، من خلال تخفيض تكاليف العمل الإداري والسرعة في إنجاز الأعمال مع رفع مستوى الأداء؛
- تقلل من حجم القوى العاملة غير الكفاءة، وفي الوقت نفسه تعمل على إعادة تأهيل الآخرين لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المنظمة؛
- تساعد في الاستفادة من الفرص المتاحة في سوق تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتقدمة، إذ أنها توفر مناخاً مواتياً لدخول منظمات جديدة في صناعة التكنولوجيا وإعطاء فرصة لإضافة خدمات جديدة ولا سيما في مجال صيانة الشبكات.

بالإضافة إلى ما سبق هناك إيجابيات أخرى يحققها تطبيق الإدارة الإلكترونية، نذكر منها:

- تساهم في توفير المعلومات والمعطيات أولاً بأول وإتاحتها للجميع داخل المنظمة بصفة آنية؛
- تساهم في تقوية العلاقة بين مختلف الهيئات الإدارية بالمنظمات وإضفاء المزيد من الشفافية والوضوح فيما يتعلق بعملها؛
- تساهم في زيادة الولاء للمنظمات نتيجة الاستجابة السريعة للاحتياجات والتسهيل المبسط للخدمات المقدمة؛

- إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات يوفر الجهد والوقت ويمنع تعرض الأرشيف للتلف والضياع، من خلال توفر الأرشيف الإلكتروني مما يؤدي كذلك إلى عدم الحاجة إلى أماكن للتخزين إضافة إلى الحصول على معلومات صحيحة ودقيقة؛

- تسمح الإدارة الإلكترونية للمنظمات بالانفتاح على العالم الخارجي والتعرف على التقنيات الحديثة في مجال تقديم الخدمات خاصة في ظل بيئة شديدة التنافس وسريعة التغير.

إن هذه الإيجابيات وإن بدت منفصلة، إلا أنها في الواقع متشابكة ومتداخلة، فتبسيط إجراءات إنجاز العمل داخل المنظمة بما يحقق السهولة والسرعة في تقديم الخدمات لن يتحقق إلا بمواكبة أحدث الأساليب والتقنيات الحاصلة في أدوات وأساليب العمل.

2-12-2- سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

بالرغم من الإيجابيات العديدة لتطبيق الإدارة الإلكترونية إلا أنه هناك بعض السلبيات المحتملة التي قد تنجم عن هذا التطبيق والتي منها:

1. انتشار البطالة:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة، حيث لم تعد هناك حاجة إلى طلب تعيين موظفين جدد نتيجة ميكنة جميع الخدمات.

2. المساس بالصحة العامة:

حيث يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى استخدام الحاسوب لساعات طويلة، مما قد ينجم عنه ضعف حاسة النظر بشكل تدريجي.

3. المساس بالحقوق الخصوصية:

حيث أن التعامل الإلكتروني قد يمكن بعض الأفراد من معرفة خصوصيات الآخرين.

4. فقدان الأمان:

حيث يؤدي التعامل الإلكتروني إلى فقدان الأمان في الكثير من التعاملات، والتي من أهمها التحويلات الإلكترونية والتعاملات عن طريق بطاقات الائتمان وغيرها وكذا المصادقة الإلكترونية.

كذلك من بين السلبيات التي تؤخذ على تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي:

1. التكلفة العالية:

حيث قد يكلف تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية بعض المنظمات نفقات عالية تؤثر على أولويات تطوير الأداء وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية.

2. التجسس الإلكتروني:

في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي شملت جميع المجالات قلصت العديد من المنظمات اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته وألويته في كثير من المجالات لصالح التكنولوجيا، ومن الطبيعي أنه عندما تتبنى إحدى المنظمات تطبيقات الإدارة الإلكترونية فإنها ستحول

أرشيفها الورقي إلى أرشيف إلكتروني وهو ما سيعرضها لمخاطر كبيرة تكمن في إمكانية التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها، لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف المنظمة.

إن مصدر هذه الخطورة ليس سببه تطبيق الإدارة الإلكترونية، وإنما مصدره يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية والذي يعتبر من بين أولويات تطبيقها، وعليه فإن إهمال هذه الناحية يعرض المنظمة للتجسس الإلكتروني.

3. ضعف الإدارة:

إن التطبيق غير الصحيح والدقيق للإدارة الإلكترونية، والانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني دفعة واحدة بدون مقدمات أو بدون اعتماد أي تسلسل أو تدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى ضعف في وظائف الإدارة، حيث بذلك نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية، وهو ما من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة وإيقافها حيثما يتم الانجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء، وهذا ما لا يجب أن يحصل في أي تطبيق لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية.

بناء على ما تقدم يمكن القول أن الإيجابيات التي تحققت الإدارة الإلكترونية تفوق كثيراً سلبياتها هذه الأخيرة لا تنقص من حجم الفوائد أو الأهداف التي تحققت التقنية وأثارها الإيجابية، كما أن مصدر الخطورة في تطبيق الإدارة الإلكترونية يكمن في عدم توفير المتطلبات الأمنية اللازمة لذلك والتي سيتم توضيحها لاحقاً في الفصل الثالث، حيث تعتبر هذه المتطلبات أولوية في مجال تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، كما يمكن من خلالها مواجهة جميع السلبيات التي تنسب إلى تطبيق هذا المشروع.

- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية.
- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومجتمع المعرفة.
- الإدارة الإلكترونية ومجتمع المعلومات.

الفصل الثالث

(الموارد البشرية)

3- إدارة الموارد البشرية:

3-1- مفهوم الموارد البشرية:

هي تعبير عن الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية وهي العنصر الإنتاجي الرئيسي والأهم والذي تغطي أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج، وهناك عدة تعاريف للموارد البشرية من بينها تعرف الموارد البشرية على أنها كافة الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات ومهما تنوعت واختلقت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة. كما تعرف على أنها تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من العمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.

وتعرف أيضا بأنها المورد الحقيقي لأي منشأة أعمال، والموارد الرأسمالية ما هي إلا عوامل مساعدة والإنسان بما يملكه من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنشآت. (محمد فتحي، 2003، ص 233).

3-2- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الأفراد، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة، ويرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الأفراد ما هي إلا نشاط روتيني، يشتمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإنجازاتهم، وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير الأفراد وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة. من ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة، أن إدارة الأفراد تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل...) وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة. ومن المفيد في هذا المقام أن نستعرض بعض تعريفات إدارة الأفراد من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها وذلك بهدف الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحاً لإدارة الأفراد.

- عرف French إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة".

- كما يعرفها Fleppo. e بأنها " تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة".

- وذكر كل من Myres. c, Pigros. p 1 أن إدارة الموارد البشرية " عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد بالمنشأة، بحث يمكنهم تحقيق دوامها، وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتها وإمكانيتها تحقيق أعلى إنتاجية".

- من ناحية أخرى يعرف كلا من Smith, g و grantK, j إدارة الموارد البشرية بأنها " مسؤولية كافة المدربين في المنشأة وأيضاً توظيف لما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد "

(صلاح عبد الباقي، ص 22).

كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها " الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية كما تقوم أيضاً بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي اعتمدها الإدارة العليا وكذا تعديلها بما يتماشى ومصالحة المنشأة والعاملين فيها. (محمد فالح صالح، 2004، ص 20، 21).

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت.

3-3- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التطورات المتداخلة والتي ترجع إلى بداية الثورة الصناعية وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنشأة، وتعد سياسات الموارد البشرية على أسس علمية، وبالإضافة إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة، وكفرع من فروع علم الإدارة ومن هذه الأسباب: (مصطفى نجيب شاويش، 2005، ص 24).

- التوسع والتنمية الصناعية التي تمت في العصر الحديث، الأمر الذي ساعد على ظهور المنظمات العالمية وبداية ظهور المشاكل والصراعات بين الإدارة والعمال، لذلك حاولت الإدارة استخدام بعض الحلول من خلال أساليب مبتكرة لمواجهة هذه المشاكل.
- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي.
- بروز العديد من المنظمات والنقابات العمالية التي تدافع عن العمال ومن ثم الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العالمية.
- إصدار القوانين والتشريعات العمالية وذلك بتدخل الحكومة في علاقات العمل بين العمال والشركاء. وسوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر إلى يومنا هذا:

3-3-1- ظهور الثورة الصناعية:

لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة وكان الصناع

يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:

- المكننة وحولها محل العامل.
 - ظهور مبدأ التخصص وتقييم العمل (المصنع).
 - إنشاء المصانع الكبرى التي تحتوي على الآلات الجديدة.
- ومن وجهة نظر إدارة الموارد البشرية، كانت الثورة الصناعية بمثابة بداية لكثير من المشاكل، حيث أصبح ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، هذا بالإضافة إلى ظهور عدة مشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية التي تحتاج إلى مهارة.

3-3-2- ظهور حركة الإدارة العلمية:

وهي من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية، وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى بقيادة (فدريك تايلور) والذي لقب بابي الإدارة وقد توصل (تايلور) إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

- التطور الحقيقي في الإدارة.
- الاختيار العلمي للعاملين.
- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

3-3-3- حركة العلاقات الإنسانية:

نتيجة للمشاكل التي انعكست بالتقيد بمبادئ الحركة العلمية واستنادا إلى نتائج دراسات مصانع elton الأمريكية الاهتمام علي ضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل في زيادة الإنتاجية، قاد هذا التوجه إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي قاد أفكارها mayo والتي تمت خلال الثلاثينات والأربعينات من القرن العشرين حيث تحول الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية بدلا من العلاقات المادية التي سادت سابقا، فقد أظهرت العديد من الدراسات أن ما يؤثر علي إنتاجية الفرد ليس العائد المادي فقط وإنما مشاعر وأحاسيس وعواطف الفرد وغيره من وذلك بفضل العلاقات الإنسانية التي تسود بينهم وأنماط القيادة والإشراف ونماذج الاتصالات المتبعة من قبل الإدارة وبذلك قد ساهمت دراسات " آلتن مايو" وفي تعزيز دور إدارة الأفراد بصفة خاصة.

3-3-4- مدرسة إدارة الموارد البشرية:

تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية أساسا في دراسة العلوم السلوكية ومدخلا جديدا في إدارة الأفراد خلال الخمسينات منة القرن العشرين وهي الفترة بين 1960-1980 مما زادت من أهمية إدارة الأفراد وأصبحت تنفذ سياسات الإدارة العليا الخاصة بمجالات تخطيط الموارد البشرية، استقطابها، اختيارها

تعيينها، تدريبها وتعويضها وتستخدم أصول وقواعد علمية في هذه المجالات وأصبح نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد لا يشمل العمال وقاعدة الهرم الإداري فقط، ولكن جميع العاملين في المؤسسة بمختلف المستويات الإدارية وبعد سنة 1980 شاع استخدام مدخل إدارة الموارد البشرية بما يكفل زيادة فعالية المؤسسة وإشباع حاجات العاملين في ذلك الوقت، ويركز هذا المدخل على أهمية الأفراد والنظر إليهم من ناحية حاجاتهم، مشاعرهم وقيمهم التي يمكن من خلال إشباعها زيادة الإنتاجية وتحقيق عوائد اقتصادية مرتفعة بتوفير مناصب عمل مناسبة لذلك.

3-4- 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.
- تعيين شخص غير مناسب بالوظيفة.
- تكاسل أفراد قوة العمل عن بذل أقصى ما لديهم من جهد.
- ضياع وقت العمل في مقابلات لا قيمة لها.
- مثول المنظمة أمام المحاكم بسبب التمييز في المعاملة بين العاملين.
- وقوع المنظمة تحت طائلة القانون الخاص بالأمن المهني بسبب ملائمة قواعد السلامة والصحة المهنية.
- إحساس بعض العاملين بعدم عدالة ما يحصل عليه من أجور مقارنة بنظرائهم داخل المنظمة.
- قصور أنشطة التدريب بما يؤثر على فعالية لأداء.
- الالتزام بممارسة بعض السلوكيات غير العادلة داخل بيئة العمل.

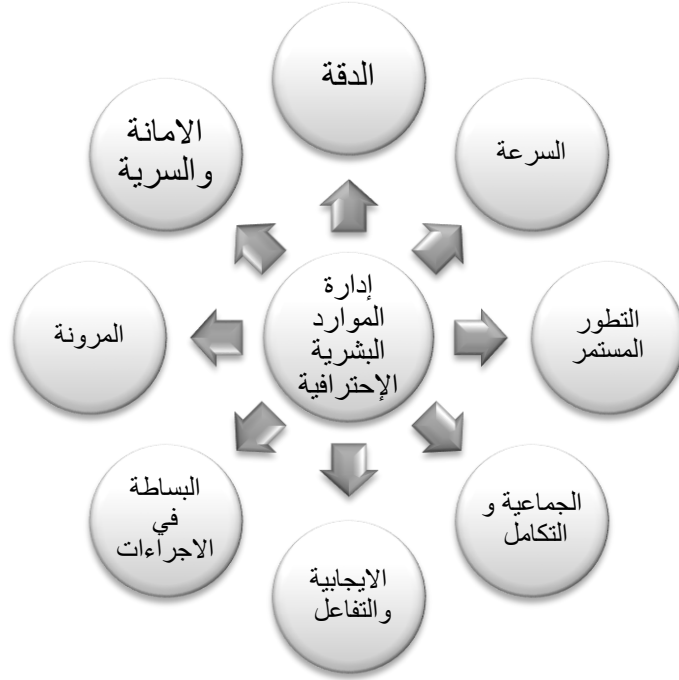
(<http://vb.arabsgate.com/archive/index.php/t451138.htm>,10/02/09,14:15).

3-5- الملامح الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاحترافية:

لابد أن توفرن بكفاءة إدارات المنشأة بشكل مباشر بنشاط إدارة الموارد البشرية وكلما كان أداء إدارة الموارد البشرية أكثر كفاءة واحترافا كان لذلك أثرا مباشرا في أداء الأفراد بالإدارات المختلفة.

الشكل رقم (1): يبين السميات الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاحترافية

(إبراهيم رمضان الديب، 2002، ص73).



المصدر (إبراهيم رمضان الديب، 2002، ص83)

● **السرعة:**

- في تنفيذ الخدمات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة.
- السرعة في التعامل مع الأحداث والمناسبات المختلفة التي يتعرض لها العاملون بالمؤسسة.

● **الدقة:**

- في كافة البيانات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية.
- الدقة في سلامة تنفيذ الإجراءات القانونية المعمول بها.
- دقة وسلامة المستندات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية.

● **الأمانة والسرعة:**

- بالنسبة للمستندات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة خاصة الأرشيف الخاص بكل موظف بالمؤسسة.
- سرية المستندات الواردة والصادرة من وإلى الموارد البشرية حتى على الأفراد العاملين بالموارد البشرية إلا بقدر ما تحتاجه ضرورات العمل.

● **المرونة: (Arrégé Jean- Luc, 2006)**

في التخطيط وتنفيذ سياسات وإجراءات الموارد البشرية خاصة عند حدوث تعديلات وتغيرات مختلفة في القوانين الداخلية أو الخارجية للمؤسسة في التعامل مع الحالات.

• البساطة في الإجراءات:

- في تنفيذ المعاملات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة مما يعني التنسيق الجديد بين أفراد فريق عمل الموارد البشرية (الإجازات، المكافآت، تسجيل وتنفيذ التدريب، الحصول على الخدمات الطبية وبقية الخدمات الأخرى التي تقدمها المؤسسة).
- الميل العام إلى التسهيل والتيسير قدر المستطاع مع مراعاة الالتزام باللوائح المعمول بها.
- (المعادلة تحقيق السهول والسلامة واليسر في انجاز أعمال الموظفين مع الالتزام القانوني بلوائح ونظم المؤسسة)

• الإيجابية والتفاعل: (Benjamin Cheminade, 2005)

التفاعل الاجتماعي مع المناسبات المختلفة التي يتعرض لها العاملون بالمؤسسة مع الطلبات والاحتياجات المختلفة للعاملين بالمؤسسة أيا كانت صفتهم أو مستواهم الإداري.

• الجماعية والتكامل:

- سيادة روح الفريق المتحاب المتعاون خاصة وأن أعمال الموارد البشرية تحتاج تنسيق بين أكثر من وحدة الإدارة.
- التدوير الوظيفي ومعرفة وفهم كل موظف لعمل زملائه حتى يتم تغطيته بكفاءة أثناء الإجازات وضغوط العمل.

• التطور المستمر:

- في مستوى الخدمات التي يتم تقديمها للعاملين.
- في سياسة التحضير بما يواكب التنامي المستمر لاحتياجات ورغبات العاملين بالمؤسسة في نظم وأدوات أساليب الموارد البشرية المستخدمة. (إبراهيم رمضان الديب، 2002، ص 83).

3-6- أهداف إدارة الموارد البشرية:

يرى وايت White أن أهداف المنظمات تتطوي بصفة عامة تحت هدفين أساسيين هما: الكفاءة والعدالة، وتتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات وكذا حرص المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، أما فيما يتعلق بالعدالة فيتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، ذلك من خلال مراعاة تحقيق العدالة في أمور التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز. . . إلخ، كما يمكن الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسبة التظلمات والشكاوي ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل (سنان الموسوي، 2003، ص 26-27).

وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين يمكن أن تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو

التالي:

1. تحقيق الأداء المتميز من خلال الحصول على الأفراد الأكفاء قصد المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
2. زيادة تحفيز العاملين والتزامهم وانغماسهم في العمل وتنمية ولائهم للمنظمة.
3. تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة.
4. تنمية الموارد البشرية من خلال تدريبهم على مواجهة مختلف التغيرات (تكنولوجية، إدارية، بيئية).
5. توفير ظروف عمل جيدة للأفراد ومكافأتهم على أعمالهم ومنجزاتهم.
6. الحفاظ على المورد البشري من خلال توفير ضمان اجتماعي وصحي.
7. الحد من التعرض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية.
8. تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية انطلاقاً من تعدد مهام الأفراد التي لا تخص مصلحة معينة.
9. تحسين أداء المورد البشري وتحليله.
10. تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي حيث أن الكفاية الإنتاجية لا تكفي وحدها لتحقيق النجاح والمنافسة.
11. اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم لإرجاء مهامهم على أحسن وجه
12. تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المؤسسة من حيث الترقية الأجور التدريب والتطوير. إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين. (عادل حسن، 1995، ص 87).

- دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

أ. دور استشاري:

يعمل مدير الموارد البشرية على تقديم النصيحة والمشورة للإدارة العليا في كافة المجالات المتعلقة بالأفراد إضافة إلى المديرين التنفيذيين في المؤسسة ويساعدهم على علاج المشاكل التي تخص العاملين وهذا الدور هو استشاري أي ينحصر في تقديم اقتراحات وحلول فيما يعرض عليها من مشاكل الأفراد في الإدارات الأخرى.

ب. دور التنفيذ:

إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة استشارية في علاقتها مع الإدارات الأخرى إضافة إلى السلطة التنفيذية التي تتم مزاومتها داخل هذه الإدارة ولا يمكن أن تقوم بوظيفتها علي أكمل وجه إلا إذا كانت تابعة وتحت إشراف العليا وان يتم التنسيق والتعاون الإدارة المستمر بينها وبين الإدارات الأخرى.

(صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2001، ص 47-48).

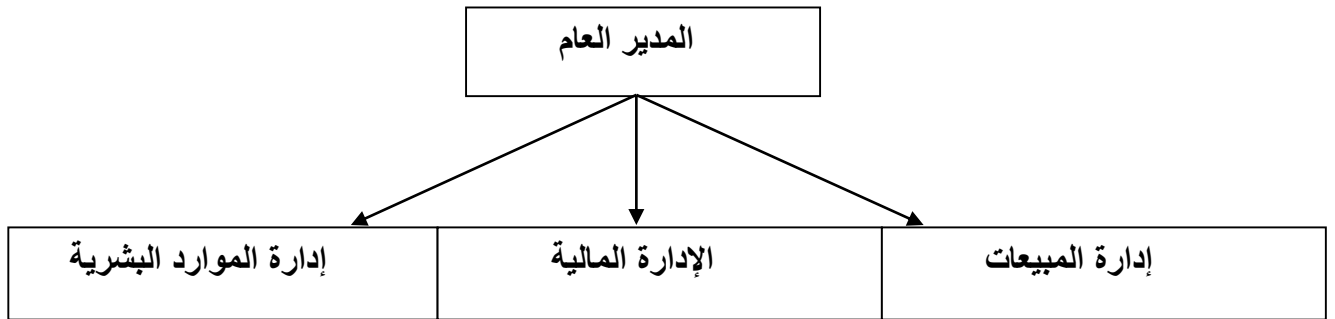
ج. المشاركة في صنع القرارات:

تلعب دورا هاما في صنع القرارات خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية.

د. التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

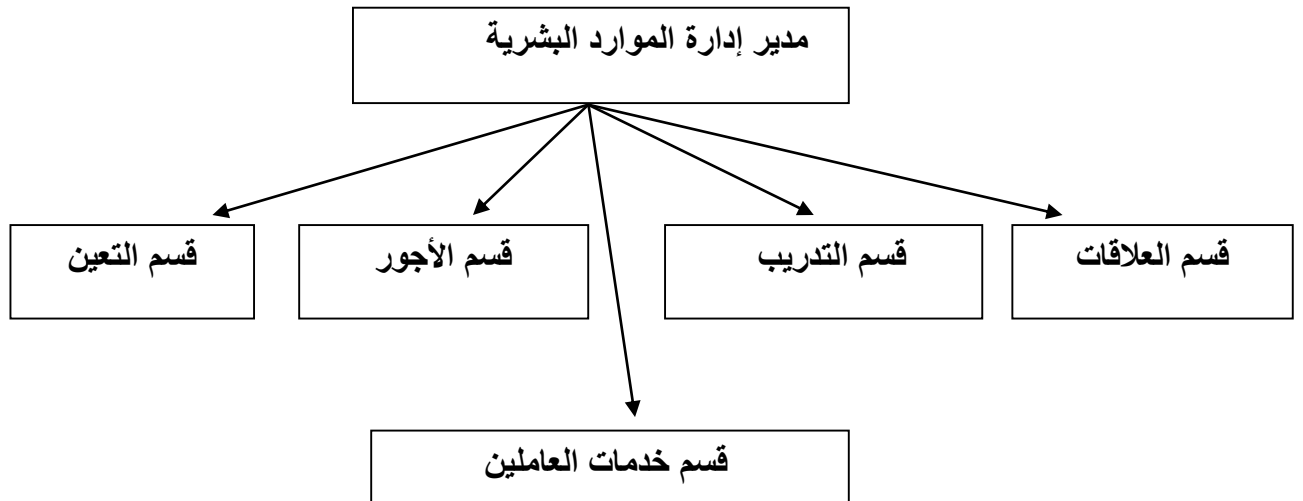
إن المستوي التنظيمي الذي توضع فيه إدارة الموارد البشرية في أية مؤسسة له أثر هام ومباشر على مدى نجاحها وفعاليتها في أداء أعمالها ومع نمو وكبر حجم المؤسسات في البلدان النامية والمتقدمة وازدياد دور العاملين في الإنتاج وتحول النظر إلى العنصر البشري فان بدأ يظهر للمسؤولين بشكل أكبر فبدأت هذه الإدارة تلعب دورا أساسيا في نشاطات وأعمال الأفراد مما أدى إلى تطور مكانتها في الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

الشكل رقم (02): التنظيم الداخلي في مؤسسة صغيرة



المصدر: (شاويش، مصطفى نجيب، 2000، ص31).

الشكل رقم(03): التنظيم الداخلي في المؤسسة الكبيرة.



المصدر: (شاويش ومصطفى نجيب، 2000، ص33).

3-7- العلاقة بين الموارد البشرية وإدارة المؤسسة الرياضية:

تعتبر العلاقة بين العاملين وإدارة المؤسسة الرياضية ذات أهمية خاصة للإدارة الرياضية وهذا ما يعني مدى أهمية العنصر البشري في المؤسسة الرياضية وذلك لعدة أسباب منها أن العاملين يقضون

معظم أوقاتهم المنشأة ولذلك فهم يؤثرون فيها ويتأثرون منها، وهي بطبيعتها تضم أنواع متباينة من العاملين وخاصة إذا كانت كبيرة الحجم، والمؤسسة في المفهوم الحديث تعمل على بلوغ هدفين رئيسيين هما زيادة الإنتاج والعمل بدرجة عالية من الكفاءة ورضا العاملين وانسجامهم وتقدمهم وتطوير شخصيتهم حيث تعمل الإدارة على التوفيق بين مصالح المؤسسة ومصالح العاملين بها، إذن فهي تقوم أساسا على الأفراد ولجماعات أو بصفة رئيسية على الجماعات طالما قامت تلك الجامعات على الجماعات طالما قامت تلك الجامعات أما بالنسبة لتنظيم المؤسسة فيعني شيئين هما الوظيفة والهيكل، فأما الوظيفة يقصد بها عملية جمع الناس في مؤسسة وتقسيم العمل بينهم وبتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم، أما الهيكل والبناء الذي يمكن أن تسميه المؤسسة أو الشركة أو الهيئة، فيقصد به الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل فيها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد.

إذن المنشأة الرياضية وحدة فنية اجتماعية، المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة وذلك إذا اتبع جوانب رئيسية متداخلة في بعضها يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به وهي:

- الأهداف: والتي تكون واضحة ومعروفة ولكن لها أسلوبا تنفيذيا متغير.
- موارد المنشأة: هي الموارد البشرية، المادية.
- العمليات الإدارية: كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

(إسماعيل كروش وآخرون، 2007-2006 ص33).

3-8- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المؤسسة التي تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، غير أن كل تل الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء المناط بها كإدارة العمليات التي يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية والهندسية والفنية... إلخ، لذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة التخصص المتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة ونجاحها يتوقف على مدى ممارستها الواقعية لهذه الوظائف من الحصول على الموارد البشرية، تنميتها، تطويرها مكافأتها، وصيانتها والحفاظ عليها. ونظرا لتعدد وظائف إدارة الموارد البشرية سوف يتم في دراستنا هذه التركيز على بعض أي الوظائف التي يمكن أن تفيدها بحيث قد يكون لها دور تحسين أداء العاملين وبالتالي يتبين دور إدارة الموارد البشرية في ذلك.

3-9- الحصول على الموارد البشرية:

تتضمن عملية الحصول على الموارد البشرية عدة وظائف وهي:

3-9-1- التحليل الوظيفي:

لتحقيق النجاح في أي مؤسسة، يجب توجيه قدر كبير من الاعتماد والعناية للطريقة التي يتم من خلالها تصميم الوظائف، ويعد التناسب بين الوظيفة والشخص من الأساسيات التي لا بد من توافرها حتى يتم رفع مستوى أداء الأشخاص العاملين وتحفيزهم بشكل جيد، ومن الممكن تحقيق ذلك التناسب فقط إذا كان بقدر كاف من الوضوح بشأن هذه الوظيفة.

- تعريف:

هو الإجراء الذي يمكن من خلاله تحديد واجبات لتلك الوظائف ومجموعة الخصائص الواجب توافرها في الأفراد الواجب تعيينهم لشغلها. (جاري، 2003، ص 108).

3-9-2- الوصف الوظيفي:

ويمكن القول بأن الوصف الوظيفي " هو قائمة الواجبات والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤوليات الإشرافية وهي أحد نواتج ومخرجات التحليل الوظيفي " ويمكن تعريفه " بأنها وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة " (إسماعيل كروش وآخرون، 2006-2007، ص 49).

3-9-3- التوصيف الوظيفي:

ويعرف بأنه قائمة المتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة مثل (التعليم المهارات، نمط الشخصية) وهي أحد نواتج أو مخرجات التحليل الوظيفي. (مؤيد سعيد السال، صالح عادل حروش، 2003، ص 68).

تحليل الوظائف: الجدول رقم (01) يمثل تحليل الوظائف

وصف الوظيفة وتتعلق بالمعلومات الخاصة بما يلي	مواصفات شاغل الوظيفة
اسم الوظيفة وموقعها الواجبات والمسؤوليات المهام الرئيسية الألات الأدوات المستعملة نوعية الإشراف ظروف العمل	الذكاء والمقدرة العلمية المستوى التعليمي الخبرات السابقة القدرات الجسمية

المصدر: (مؤيد سعيد السال، صالح عادل حروش، 2003، ص68).

3-9-4- الهدف من التحليل الوظيفي:

- يتمثل الهدف من القيام بعملية التحليل الوظيفي في التحليل الوظيفي في الاختيار السليم لشاغل لوظيفة مما يقلل من الحاجة إلى الإشراف المبالغ فيه.
- يساعد التحليل الجيد من وضع البرامج التدريبية المناسبة تسعى في الحد من سوء التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين والنتائج من التداخل في الاختصاصات وشيوع المسؤول من نتائج الأداء.
 - يتضمن التحليل سلامة قرارات الترقية حيث تحصل المؤسسة على بيانات عن أعباء الوظيفة المطلوب الترقية إليها ويتم مقارنتها بجوانب التقدم الذي أحرزه شاغلوا الوظائف المطلوب حفز شاغليها.
 - يعتبر التحليل الوظيفي هو المدخل السوي لتخطيط القوى العاملة حيث يسهم التحليل في تحديد خبرة العمل ومستوى المهارة المطلوبة لكل وظيفة في حين يسهم تخطيط القوى العاملة في تحديد عدد الوظائف المطلوبة لتكوين القوى.
- يعتبر التحليل الوظيفي هو المدخل السليم لتحديد الأجر العادل حيث يرتبط الأجر بحجم العمل الملقى على عاتق شاغل الوظيفة. (محمد الصيرفي، 2002، ص75).

3-9-5- تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر المورد البشري من عوامل الإنتاج الأساسية، وهذا يتطلب التخطيط لها لتحديد مدى توافرها ومطابقتها لاحتياجات المؤسسة كما ونوعا من هنا تأتي أهمية تخطيط الموارد البشرية كأحد الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية حيث أنه يهدف إلى التنبؤ وتحديد احتياجات من تلك الموارد وكيفية الحصول عليها، ولغرض التعرف على هذه الوظيفة أكثر سيتم التطرق إلى مختلف جوانبها كالتالي:

-استقطاب الموارد البشرية:

بعد ان يتم تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا، تبدأ إدارة الموارد البشرية في مهمة أساسية لوضع خططها على أرض الواقع، هذه المهمة هي جذب الكفاءات المطلوبة وهي أوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حاليا لديها أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلا، تعتمد عملية جذب واستقطاب الموارد البشرية الكفوة سواء من داخل أو خارج المؤسسة على إستراتيجية الموارد البشرية.

• تعريف استقطاب الموارد البشرية:

يمكن إعطاء بعض التعاريف لعملية الاستقطاب وهي كما يلي:

- الاستقطاب هو:

"العملية التي بمقتضاها يتم البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة". (خضير كاظم حمود، ياسيف كاسب الخرشة، 2007، ص 92).

- يشير لفظ الاستقطاب إلى "تلك المرحلة أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملاأ الوظائف الشاغرة بالمؤسسة". (عبد العزيز علي حسن، 2002، ص 92).

• أهداف استقطاب الموارد البشرية:

- اجتذاب عدد كاف من المرشحين الملائمين بما يسمح تدبير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على ضوء ما أسفرت عنه نتائج تخطيط الموارد البشرية.

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.

- الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب أفراد مناسبين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين لشغل الوظائف.

- الإسهام في زيادة معدل استقرار العمالة وذلك بتقليل احتمالات ترك المتقدمين للمؤسسة بعد اختيارهم بفترة زمنية قصيرة، ومن ثم يسهم الاستقطاب الجيد في اجتذاب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.

• مصادر استقطاب الموارد البشرية:

بعد انتهاء المؤسسة من تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد ووظائف، ومواصفات لشغل تلك الوظائف ينبغي التفكير في المصادر التي يتم الحصول منها على احتياجاتها وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى: مصادر داخلية وأخرى خارجية.

(عبد العزيز علي حسن، 2002، ص 146).

• المصادر الداخلية:

- الترقية:

تقوم المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية إلى الوظائف الأعلى في الهيكل التنظيمي ويجب أن تكون خطة الترقية واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وتصمم هذه الخطط على شكل خرائط الترقية، توضح

فيها العلاقة بين الوظائف والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى.

- النقل:

قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى فرع آخر ويساهم هذا الأسلوب في خلق توازن بين الوظائف من حيث عدد الموظفين المناسبين من حيث الخبرة والأهمية للعمل المتاح.

• المصادر الخارجية:

وهي المصادر التي تمد المؤسسة بالاحتياجات المطلوبة من القوى البشرية من سوق العمل المحلي أو العالمي أي من خارج المؤسسة وفقا لاحتياجاتها، وغالبا ما يتم اللجوء لهذا المصدر الخارجي عند تعذر المصادر الداخلية من توفير حاجات المؤسسة من القوى البشرية المطلوبة للعمل.

• الإعلانات:

يعتبر الإعلان عن الوظائف الشاغرة من أكثر الوسائل الشائعة للحصول على الموارد البشرية للمؤسسة، ولغرض تحقيق الإعلان لأهدافه في استقطاب.

• المعاهد والجامعات:

أن المعاهد والجامعات كمؤسسات أكاديمية وعمومية توفر الفرص للمتخرجين الجدد بإيجاد الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم العلمية أو المساهمة في البحث عليها، كما تزود المؤسسات الأخرى سواء إنتاجية خدم بالمعلومات التي تتعلق بالطلبة المتخرجين لديها بغية الحصول على المؤهلات المطلوبة من قبلهم. (خضير كاظم حمود، ياسيف كاسب الخرشة، 2007، ص 21)

• الجمعيات النقابات المهنية:

غالبا ما يتم الاعتماد على الجمعيات والنقابات المهنية في توفير فرص العمل المناسبة للباحثين عنها من خلال قيامها بتنظيم برامج تدريبية في بعض التخصصات التي تطلبها المؤسسات في الأسواق المحلية.

• برامج التدريب والتشغيل:

تتبنى مؤسسات التدريب والتأهيل وغيرها من المؤسسات العاملة في هذا المجال بإعداد وتصميم برامج تدريبية لبعض الشباب طالبي العمل أو ممن لا تتوفر لديهم بعض المؤهلات الفنية، إذ يرشح بعد ذلك هؤلاء إلى المؤسسات التي تتوفر لديها الحاجة الفعلية للتشغيل.

(عبد العزيز علي حسن، 2002، ص 146).

3-9-6- عملية الاختيار والتعيين:

يعتبر الاختيار والتعيين مرحلة فرعية أساسية في عملية التوظيف لاحقة للاستقطاب والاختيار السليم والدقيق للمواد البشرية المتميزة حتى تضمن المؤسسة انتقاء الفرد المناسب لتعيينه في الوظيفة

المناسبة، لذا سوف يتم من خلال هذا العنصر التركيز على معرفة عملية الاختيار والخطوات السليمة التي يتم الاعتماد عليها لتتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

• تعريف الاختيار:

يعرف الدكتور أحمد ماهر الاختيار بأنه "هو تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتصنيفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا لاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة. (محمد الصيرفي، 2002، ص 20).

• أهداف الاختيار والتعيين:

تحظى عملية الاختيار بأهمية بالغة في العمل الإداري، حيث من خلال الممارسة السليمة والعلمية لقواعد عملية الاختيار تستطيع المؤسسة تحقيق الأهداف التالية:

- عم الاختيار تدفع باتجاه وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة في ضوء مصلحة المؤسسة ومؤهلات الفرد ومؤهلات
 - إن نظام الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى على الأقل من حاجاتهم الإنسانية حيث يوفر لهم هذا النظام أجورا عادلة تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم كما انه يوفر له الاستقرار الوظيفي.
 - اختيار الشخص المناسب ثم وضعه في وظيفة تتناسب مع خبراته ومؤهلاته وقدراته يضمن إنتاجية عالية ويجعل أمر تدريبه سهل
 - إن أداء أي مؤسسة يعتمد بشكل أساسي على أداء العاملين بها، وكلما كان العاملين لديهم الخبرة والمهارة المطلوبة ينعكس ذلك بشكل أفضل على أداء المؤسسة والعاملين والعكس صحيح.
- (أحمد كردي، 2001، ص 42).

- خطوات عملية الاختيار:

يتضح من الشكل أن خطوات عملية الاختيار والتعيين هي:

- المقابلة المبدئية:

عندما يتقدم أحد الأفراد لوظيفة فإن مدير الموارد البشرية يجلس مع لدقائق قليلة في مقابلة مبدئية يكون الغرض منها التعرف على المتقدم من حيث مؤهلاته وخبراته وحالته الاجتماعية وتلعب هذه المقابلة دورا هاما في تصفية المتقدمين للعمل.

- طلب التوظيف:

يقوم طالب الوظيفة في هذه المرحلة باستيفاء بيانات طلب التوظيف لتقديم نفسه للشركة وتهتم الشركة بطلب التوظيف لأنه يساعدها على اختيار الأفراد المطلوبين وطلب التوظيف يمكن أن يعطي بيانات عن الفرد. (مؤيد سعيد السالم، 2002، ص 82).

- الاختبارات:

تلعب الاختبارات دورا مهما في التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلا، ولكن لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها، وهناك أنواع عديدة من الاختبارات وهي: الاختبارات النفسية والشخصية، اختبار القدرات الذهنية، اختبارات الأداء، اختبارات سرعة الاستجابة.

- المقابلات:

تتميز المقابلات بأنها توفر فرصة التفاعل المشترك بين المتقدم وبين صاحب العمل أو من يمثله حيث يتم استكشاف بعض الصفات في المقابلات التي قد لا يمكن اكتشافها في المراحل السابقة، كما أنها تتضمن قدرة كل من طرفي المقابلة على إقناع الطرف الثاني بوجهة نظره.

- الكشف الطبي:

هي المرحلة النهائية للاختيار، وتؤدي إلى التأكد من صلاحية المرشح للوظيفة من الناحية الطبية، ويتم الكشف الطبي على المتقدمين بواسطة جهات طبية متخصصة كالمستشفيات والأطباء المتخصصين وبعد اجتياز الكشف الطبي يصدر قرار التعيين الذي نقصد به قبول الشخص الذي تقدم لشغل الوظيفة.

- تكوين وتطوير الموارد البشرية:

تكتسي وظيفة تكوين وتطوير الموارد البشرية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات والأفراد على حد سواء، ففي الوقت الذي تمثل مؤشرا لزيادة وتحسين الأداء العام بالنسبة للمؤسسة. وتعتبر عاملا من عوامل الرضا الوظيفي بالنسبة للأفراد، ولأن التكوين والتطوير يعني الارتقاء من وضع إلى وضع آخر أفضل منه وفي جميع المجالات سيتم التعرض لدور إدارة الموارد البشرية في تكوين وتطوير الأفراد من خلال الوظائف التالية التدريب تخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء.

2-9-7- التكوين (التدريب):

تعد عملية تكوين العاملين من بين أهم العمليات والنشاطات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، حيث عرفه العديد من المفكرين على أنه "التدريب منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية". (محمد الصيرفي، 2002، ص 200).

كما يرى البعض بأنه "العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات أو القدرات والأفكار التي يقتضيا أداء عمل معين.

(خضير كاظم حمود، ياسيف كاسب الخرشة، 2007، ص 66).

والتكوين كذلك هو: "مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب شكل دائم ومتقدم من اجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها".

(علي السلمي، 19970، ص 80).

ومن الأهداف التي يسعى النشاط التدريبي بلوغها تستند أساسا على إزالة القصور في أداء وسلوك الأفراد سواء ارتبط ذلك بالسلوك الحالي أو المرتقب، ولذا فإن تحقيق هذا الهدف الرئيسي يتطلب العمل على تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- اكتساب الأفراد المتدربين بالمهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والعلمية التي تنقصهم سيما في ظل مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى للتطوير أن يسايرها وبصورة مستمرة.
- اكتساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تتسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمال في المؤسسات التي يعملون بها سواء كانت إنتاجية أو خدمية.
- تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار.
- تحسين إنتاجية الفرد، حيث يتم الحصول على كمية إنتاج أفضل خالي من العيوب وبكمية أعلى ينعكس هذا على تكاليف الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاضها وزيادة أرباح المؤسسة.
- تخفيض حوادث العمل التي تحدث بسبب نقص الخبرة لدى الأفراد أو عدم استيعابهم للعمل بشكل جيد (سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، 2000، ص 101).

• التكوين وعلاقته بأداء الموظفين: (بدرية محمود محمد إبراهيم، 2006، ص 03)

إن التكوين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وهو النشاط الذي توليه المؤسسة اهتماما كبيرا حيث هدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في البيئة، إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستتجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات، وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين والتدريب المختلفة والمؤهلة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين أو على أنها الوظيفة المكملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم. إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم. وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.

- توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل
- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين الموظفين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.
- المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.

3-9-8- تخطيط المسار الوظيفي:

تعتبر هذه الوظيفة الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة تقريبا من ممارسات إدارة الموارد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفا فيها، فحين نختار الأفراد المناسبين فإننا نختارهم لوظائف معينة، مناسبون لهذه الوظيفة دون غيرها. فكما أن الأفراد مختلفون فالوظائف كذلك مختلفة وأن دور إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة هي التوفيق بين هذين الاختلافيين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري ومواكبة ما يطرأ على هذا العالم بأجمعه من تغيرات وثورات معرفية وتكنولوجية (أحمد كدري، 2001، ص 42).

3-9-9- تقييم الأداء:

• تعريف تقييم الأداء:

عرف احد الباحثين تقييم الأداء بأنه " عملية منظمة تهدف إلى تقرير مدى فعالية وكفاءة الفرد في العمل من أجل مساعدة الإدارة المعنية على اتخاذ القرارات التي تخص الفرد ومصيره الوظيفي.

(أحمد كدري، 2001، ص 24).

من التعريف السابق يمكن استخلاص تعريف شامل لتقييم الأداء على أنه عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد.

• أهداف تقييم الأداء:

- بالنسبة للموارد البشرية: يساعد التقييم على:
- تعريفهم على نواحي القصور والضعف من جهة، ونواحي القوة في أدائهم حتى يسعون إلى زيادة فعاليتهم وتحسينها.
- التعرف على نواحي السلوك غير المقبول الذي يقلل من كفاءة العاملين
- خلق دينام بين الأفراد ومنافسة ودية في ميدان العمل تقوم على أساس تقديم الأفضل.

- توفير تغذية مستمرة إستراتيجية عن أداء العمال، وبالتالي فهم مهتمون بمعرفة مدى النجاح في تأدية المطلوب بالمقارنة مع المتوقع من قبل الإدارة.
- بالنسبة للمؤسسة:
- مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الاحكام.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمال من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته
- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم هي مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.
- **خطوات تقييم الأداء:**
- **تحديد أبعاد ومعايير تقييم الأداء:**

يتم تحديد ما الذي يجب أن يتم قياسه عند تقييم أداء الأفراد، مما يعني تحديد الأبعاد التي سوف ستخذ في قياس الأداء التي يجب أن تكون ذات صلة مباشرة بما يؤديه الفرد فعلا في وظيفته والتي تحدد استنادا على نتائج تحليل الوظائف وبصرف النظر عما إذا كانت أبعاد التقييم مرتبطة بأهداف المؤسسة أو بمحتوى العمل الذي يظهره تحليل الوظائف.
- **قياس الأداء الفعلي للأفراد:**

تنصب عملية تقييم الأداء الفعلي للأفراد على تحديد درجة أو رتبة مدى جودة أداء الفرد في كل بعد من أبعاد التقييم التي تم تحديدها في الخطوة السابقة
- **توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نتائج تقييم أدائهم:**

إن الأساس في عملية التقييم هو توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نواتج تقييم أدائهم لكي يكونوا على دراية بنقاط القوة والضعف في أدائهم.
- **إدارة وتحسين الأداء:**

إن أساليب تقييم الأداء قد تؤدي بشكل مباشر إلى تحسين الأداء كما أنها قد تؤدي إلى نتائج عكسية، فقد تنتهي بصراع وتعارض بين الفرد ورئيسه المباشر، ولتحسين ذلك يجب أن تقوم فلسفة تقييم الأداء في المؤسسة على تحسين أداء الأفراد وليس عقابهم مكافأتهم. (أحمد كردي).
- **تعويض ومكافأة الموارد البشرية:**

تعد سياسة المكافآت بالمؤسسة من أكثر الأدوات التحضيرية فعالية والتي يمكن للمدير استخدامها ويتم ذلك من خلال مجموعة من الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية والمتمثلة أساسا في وضع أنظمة الأجور والرواتب وكذا الحوافز.

3-9-10- تصميم نظام الأجور:

تمثل الأجور والمرتبات الجزء الأكبر من التعويضات الكمية التي يحصل عليها الفرد، ومحورا هاما لتركيز واهتمام الأفراد في العمل حيث يساعد إدارة الفرد لمدى عدالة الأجور الأساسية على إدارة مدى عدالة المؤسسة ككل، ونتيجة لتأثير الأجور والمرتبات الأساسية على المؤسسة ككل، ينبغي على المؤسسة الحفاظ على نظام سليم وعادل.

• مفهوم نظام الأجور:

تمثل كلا من الأجور والرواتب تعويضا نقد مباشر يحصل عليه الفرد لقاء مساهمته التي يقدمها للمؤسسة التي يعمل بها، فيها متشابهان من المضمون ويختلفان من حيث الاستخدام: فالشائع في الرواتب تطلق على شاغلي الأعمال المكتبية والإدارية بحيث يتم الدفع لهم على أساس الزمن ويسمون بالموظفين أما الأجر فهو يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الصناعية والإنتاجية، حيث تدفع تعويضاتهم على أساس كمية الإنتاج أو على أساس الزمن أو على أساسهما معا. (راوية حسن، 1999، ص 382).

• أهداف نظام الأجور:

- ترمي سياسة تحديد الأجور والرواتب في إدارة الموارد البشرية إلى:
- جذب ومن ثم الحصول على الموارد العاملة المؤهلة.
- الحفاظ على الموارد العاملة داخل المؤسسة ومنع تسربها للخارج.
- تشجيع الأفراد بالأجور والرواتب وتحفيزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية لوجود علاقة ارتباط بينهما.
- تساعد على تخفيف حدة الاضطراب والتوتر النفسي لدى الأفراد من خلال تعويضهم ماديا عن استثمارهم لقدراتهم في العمل.
- تمثل الأجور والرواتب العائد الوحيد الملموس والممكن قياسه لتوظيف الأفراد لكافة إمكاناتهم في العمل.
- مراقبة تكاليف الأجور والرواتب من خلال وضع هيكله لها تساعد على التأكد من أن الأجور والرواتب التي تدفع تتناسب مع حجم العمل. (عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، 2003، ص 211).

• أهم خطوات تحديد نظام الأجور:

- تحليل وتوصيف الوظائف:
- عبارة عن الدراسة والفحص المنتظم للوظيفة وذلك من أجل تحديد أبعادها وخصائصها الأساسية وإعدادها في شكل مكتوب يعرف باسم بطاقة توصيف الوظائف.
- تقييم الوظائف:

يتم في هذه الخطوة تحديد القيمة النسبية للوظائف المختلفة داخل التنظيم وعلى ذلك فإن الأجور المتباينة تعكس القيم المختلفة للوظائف.

- المسح الميداني للأجور:

يجب في هذه الخطوة تحديد الأجر الفعلي الواجب دفعه لشاغلي الوظيفة وكما قلنا في الخطوة السابقة بأن الأهمية النسبية للوظيفة لا تساهم وحدها في تحديد معدلات الأجور بل لابد من دراسة العوامل والمؤثرات الأخرى وذلك يتم من خلال المسح الميداني الذي قد يتم بواسطة المؤسسة نفسها أو قد يتم بواسطة بعض الجهات الأخرى كالجمعيات أو الاتحادات المتخصصة في هذا الغرض.
(سهيلة محمد عباس، علي حسين، 2000، ص111).

- تحديد هيكل الأجور:

بعد تحديد الأهمية النسبية وبعد الأخذ في الاعتبار المشاكل التنظيمية المتصلة بالأجور عند ذلك يجب اتخاذ مجموعة من القرارات التي تتضمن:

- تحديد مدى رغبة وقدرة المؤسسة على دفع أجور أعلى أو أقل أو مساوية لمتوسط الأجور في المجتمع أو الصناعة.
- نوعية الوظائف التي يجب أن تتضمنها كل من درجات الأجر.
- تحديد ما إذا كان من الضروري تطبيق ما يسمى بالمعدل الواحد أي معدل واحد لكل الوظائف داخل فئة وظيفة معينة أو هيكله المعدل ذو الحد الأدنى والحد الأعلى لمقابلة بعض المزايا التي يحققها شاغلوا الوظيفة على مر الزمن.

- نظام الأجور:

وهنا يتم التعرض لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر والزيادة العامة للأجر بناء على استقصاء ودراسة الأجور السائدة، وتحديد العلاوات والزيادة الخاصة بالتكيف مع نفقات المعيشة وإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف أو إضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف لم تكن موجودة سلفاً في هيكل الوظائف ومعالجة أي مشاكل تطرأ على نظام الأجور.

- إخبار الموظفين عن النظام:

إن العلانية في الأجور يؤدي إلى مزيد من الرضا بين الأفراد وتقليل حالة المغالاة التي يطبقها بعض العاملين في تقدير ما يحصل عليه زملائهم في العمل وكذلك من أجل خلق نوع من المنافسة بين العاملين. (مؤيد سعيد السالم، 2002، ص232).

3-9-11 تحفيز الموارد البشرية:

إذا كان الأجر أو الراتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة لموظفة التي يشغلها، فإن الحافز هو الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء وتلعب إدارة الموارد البشرية الدور الأساسي والأهم في عملية التحفيز في المؤسسة.

• تعريف الحوافز:

لوظيفة التحفيز تعاريف عدة نستعرض فيما لي بعض منها:
عرفت " على أنها تمثل القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من المجهود وذلك لتحقيق هدف أو معينة، فهي تعكس درجة الرغبة أو التحمس لإنجاز عمل ما، وينتج مستوى معين من التحفيز من الطبيعية لحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفرد. (لوكيا الهاشمي، 2006، ص 145).

• أنواع الحوافز:

توجد عدة طرق لتصنيف الحوافز أهمها ما يلي:

- الحوافز المادية والمعنوية:

وتتمثل الحوافز المادية في تلك الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية وهي حوافز تتخذ أشكالاً متنوعة كالعلاوات السنوية، الزيادات في الأجر، المشاركة في الأرباح، السكن، النقل، الاطعام. . الخ. في حين أن الحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد، وتتخذ لحوافز أيضاً عدة أشكال كفرص الترقية، ظروف العمل الجيدة، المشاركة في اتخاذ القرارات... الخ.

(أحمد سيد مصطفى، 2000، ص 177)

- الحوافز الإيجابية والسلبية:

وتتمثل الحوافز الإيجابية في الحوافز التي تلبى حاجات ودوافع الأفراد وتجذبهم نحو معين، كالحوافز المادية بأنواعها والحوافز المعنوية، وتهدف هذه الحوافز إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء من خلال التشجيع.

في حين أن الحوافز السلبية هي الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لغرض منح السلوك السلبي والحد التصرفات غير الإيجابية للأفراد، ومن بين هذه الوسائل الإنذار، تخفيض الأجر، الحرمان من العلاوة أو المكافأة... إلخ، أي أن هذه الحوافز تسعى إلى التأثير في سلوك الفرد من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف. (سلاف الموسوي، 2006، ص 232).

- الحوافز الفردية والجماعية:

وتكون الحوافز الفردية موجهة لكل فرد على حدى، وقد يدفع هذا النوع من الأفراد إلى التنافس، في حين الحوافز الجماعية تقدم للعاملين كمجموعة وتهدف أساساً إلى تحفيز وتشجيع العمل الجماعي، وتحسين مستوى كفاءة العاملين كمجموعة بالإضافة إلى تحقيق عدة إيجابيات كالارتباط والتوافق الجماعي بين العمال، والملائمة مع ظروف العمل. (السيد عليوة، 2008، ص 108).

• أسس منح الحوافز:

إن أي أساس لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، غير أنه بالإضافة إلى هذا الأخير توجد أسس أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار في منح الحوافز وفيما يلي عرض أهمها:

(سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، 2000، ص 111)

- الأداء:

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الوحيد لدى البعض في منح الحوافز ويقصد به ما يزيد عن معدل النمطي للأداء، سواء أكان ذلك في الكمية، الجودة، ووفرة في وقت العمل أو التكاليف... الخ.

- الجهود:

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

- الإقدمية:

تعتبر الإقدمية كذلك أحد المعايير التي يمكن أن تستخدم في منح الحوافز، فهي تشير إلى حد ما إلى استخدام في منح الحوافز، فهي تشير إلى حد ما إلى الأحيان في شكل علاوات لمكافأة الإقدمية.

- المهارة:

بالإضافة إلى المعايير السابقة فإن بعض المؤسسات تتخذ من المهارة معيارا لمكافأة وتحفيز العاملين لكن استخدام هذا المعيار عادة محدود، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز الأفراد وعلى المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية فيها أن تختار التوليفة المناسبة والمثالية لأنواع الحوافز، من أجل الوصول إلى نظام متكامل للحوافز يحفز العاملين على الأداء المتميز، وذلك بالمفاضلة بين الأنواع المختلفة للحوافز، ومدى ملاءمتها للأفراد، من خلال معرفة حاجاتهم ودوافعهم.

- الموارد البشرية:

- مفهوم الموارد البشرية.
- مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
- أسباب زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية.
- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.
- أهداف إدارة الموارد البشرية.
- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمؤسسة.
- دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

الفصل الرابع

(منهجية الدراسة)

تمهيد:

بعد دراستنا للخلفية العامة للدراسة والدراسات السابقة والإطار العام للدراسة الذي تناولنا من خلالهم الرصيد المعرفي الخاص بموضوع الدراسة سنحاول في هذا الفصل أن نحيط بالموضوع من الجانب التطبيقي بالقيام بدراسة ميدانية استطلاعية عن طريق توزيع استمارات الاستبيان على موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة لمعرفة مساهمة الإدارة الإلكترونية في إنماء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية

4-1- الدراسة الاستطلاعية:

لا يخفى على أي باحث أن ضبط الإشكالية وصياغة الفرضيات هو أساس انطلاق الدراسة وأما أدوات البحث المناسبة فهي أساس انجاز الجانب الميداني الذي يعطي مصداقية للإشكالية ولما كان الاستبيان هو الأداة المعتمد عليها لإنجاز البحث.

لذا قمت بدراسة استطلاعية من خلال زيارة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة أين قمت بتوزيع استبيان أولي على مجموعة من الموظفين المقدر عددهم ب 05 موظفين قصد الوقوف على نقائص وثغرات الاستبيان قبل التوزيع النهائي له.

وبعد احتكاكي بموظفي المديرية وإجراء مناقشات معهم للتعرف على مدى وضوح الأسئلة بصفة عامة وملاءمتها لموضوع الدراسة وللتعرف على الأسئلة التي قد تسبب حرجا للمستجوبين حتى يتم إعادة صياغتها بطريقة أخرى تبعد ذلك الحرج؛ ولقد خرجت بمجموعة من الملاحظات ساعدتني على المضي قدما في دراستي ألخصها فيما يلي:

- التعرف على الميدان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة
- التعرف على مدى فهم واستيعاب عينة البحث لعبارات الاستبيان
- غموض بعض الأسئلة مما جعلني أعيد صياغتها
- وجود بعض التكرارات في بنود الأسئلة مما دفعني لحذفها

4-2- المنهج المستخدم في الدراسة:

حيث تختلف المناهج والتقنيات من حيث توظيفها كأدوات بحثية تبعا للاختلافات التي تمس الموضوع نفسه وهذا يعني أن الباحث ليست له إرادة في اختيار هذه المناهج، بل كان له أن يخضع لما تمليه عليه طبيعة الموضوع وخصوصياته

وانطلاقا من طبيعة الموضوع المعالج في بحثنا هذا والذي نقوم من خلاله بوصف الظواهر التي تتمحور عموما حول استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في إنماء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع.

3-4- مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: يعرفه (GRAWITZ) على انه مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات

وأيضاً يعرف مجتمع البحث على انه جميع الأفراد أو الأحداث أو الأشياء والذين يكونون موضوع مشكلة البحث حيث يجب أن يشمل مجتمع البحث عن النقاط التالية:

- احتواؤه على جميع الفئات التي تدخل في البحث ويشمل جميع أفراد المجتمع الأصلي
- مراعاة عدم تكرار الأشخاص أو بعض عينة البحث

لذا فان مجتمع دراستنا يتكون من العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

عينة البحث وكيفية اختيارها:

إن العينة هي النموذج الأولي الذي يعتمد عليه الباحث لإنجاز العمل الميداني فهي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية; فهي تعتبر جزء من الكل بمعنى انه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث.

فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله وفي بحثنا هذا استخدمنا عينة عشوائية بسيطة وشملت إداريين على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة حيث لم نخص العينة بأي خصائص أو مميزات والتي شملت عشرين (20) موظفا بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

- ضبط متغيرات الدراسة:

يشير مصطلح المتغيرات بصفة عامة إلى أي كمية تتغير، وعلى نحو أكثر دقة يكون المتغير عبارة عن خاصية مميزة يمكن قياسها وتتخذ قيم مختلفة ومتنوعة في حالات فردية ومتعاقبة، فقد يشمل الاستخدام الواسع للمصطلح المتغير على بعض الخصائص المميزة التي لا يمكن قياسها بطريقة حسابية أو رياضية مثال ذلك الجنس والقبيلة

(عشاشة عبد الكريم وآخرون; 2007 م; ص 93)

- المتغير المستقل:

هو الأداة التي يؤدي التغيير في قيمتها إلى إحداث التغيير في قيم متغيرات أخرى وتكون ذات صلة بها; كما انه السبب في علاقة السبب والنتيجة; أي العامل المستقل الذي يزيد من خلال قياس النواتج; (Delandesheever ; 1976, p20)

ويظهر المتغير المستقل في البحث في: الإدارة الإلكترونية

- المتغير التابع:

هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك; وعلى ذلك فان المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته

للظروف المحيطة بالتجربة (مروان عبد المجيد; 2000; ص134)

ويظهر المتغير التابع في البحث في: إنماء الموارد البشرية

4-4- أساليب جمع البيانات والمعلومات:

يعرف الاستبيان بأنه مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه وهو وسيلة من وسائل جمع البيانات تعتمد على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة. وقد اعتمدنا على عبارات ركزنا في تكوينها على عاملي البيئة واللغة المستعملة وسلاسة المفردات مع وضوح العبارات وبساطتها بقدر الإمكان وترابط الأفكار مع بعضها ومع العبارات الأخرى لمختلف المحاور والفرضيات.

4-5- الخصائص السيكومترية:

- تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية:

خطوات إجراء الدراسة الميدانية: تم إجراء الدراسة الاستطلاعية لعينة قدرها 05 موظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ابتداء من 15 ماي إلى بداية شهر جوان 2021 وهذا من أجل التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة; وبعدها تم تفريغ النتائج وحساب الثبات عن طريق معادلة ألفا كرومباخ باستخدام نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss. وبعد ضبط أداة الدراسة في شكلها النهائي قمت بإجراء تطبيقي للدراسة حيث قمت بتوزيع استمارة استبيان على عينة مقدره ب 20 موظفا; وكان هذا بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية الذين قدر عددهم ب 05 موظفين; لإبداء آرائهم حول ما جاء في هذه الاستمارة في الفترة الممتدة من 15 ماي إلى بداية شهر جوان 2021 ; وكان ذلك عن طريق التسليم الشخصي للأداة; وبعد تاريخ 05 جوان 2021 تم استرجاع كل الاستمارات.

وبعد ذلك قمت بتفريغ البيانات المتحصل عليها باستخدام نظام spss ابتداء من تاريخ 05 جوان 2021 حيث تم وضع البيانات التي أعطاها نظام spss في جداول والتي سنتطرق لتحليلها في الفصل الموالي.

الفصل الخامس

(عرض وتحليل ومناقشة النتائج)

5-1- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

استخدام عناصر المنظومة الإلكترونية يساهم في إنماء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- ✓ استخدام الأجهزة والمعدات يساهم في إنماء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.
- ✓ استخدام البرمجيات يساهم في إنماء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.
- ✓ استخدام شبكات الاتصال يساهم في إنماء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

5-2- عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

للتحقق من صحة الفرضيات تم استخدام نطاق المعالجة الإحصائية برزمة التحليل الإحصائي (SPSS)، حيث تم استخدام كل من التكرارات والنسب المئوية وكا².

وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها في ضوء الفرضيات التي تمت صياغتها سابقا.

المحور الأول: أثر الأجهزة والمعدات التكنولوجية على المورد البشري

السؤال رقم (01): ترغب في تعلم وسائل التكنولوجيا الحديثة في الإدارة التي تعمل فيها؟

الهدف من السؤال: رغبت المبحوثين في تعلم وسائل التكنولوجيا الحديثة في الإدارة التي يعملون فيها

الجدول رقم (02): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (01)

القرار	مستوى الدلالة	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	درجة الحرية	النسبة %	التكرار	المتغيرات
دال إحصائيا عند 0.05	0.011	5.9915	9.1	2	0	0	معارض
					5	1	معارض بشدة
					0	0	محايد
					35	7	موافق
					60	12	موافق بشدة
					100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

بناء على البيانات المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين أن نسبة المبحوثين الذين يرون بأن لديهم رغبت في تعلم وسائل التكنولوجيا الحديثة في الإدارة التي يعملون فيها وهذا ما أكدته نسبة 60%

الفصل الخامس..... عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الذين أجابوا بموافق بشدة، كذلك نسبة 35% الذين أجابوا ب موافق، في حين نجد نسبة 5% أجابوا ب معارض بشدة.

وللتحقق من وجود فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة تم حساب كا² المحسوبة التي قدرت ب 9.1 وهي أكبر من كا² الجدولية 5.99 عند درجة حرية 02 ومستوى دلالة 0.05 إذن هناك فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة أكثر تكرار حيث أن المبحوثين يرون بأن لديهم رغبة في تعلم وسائل التكنولوجيا الحديثة في الإدارة التي يعملون فيها.

السؤال رقم (02): تدعم إجراءات التغيير الإداري في إدارتك؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كان أفراد العينة يدعمون إجراءات التغيير الإداري في إدارتهم.

الجدول رقم (03): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (02)

كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	درجة الحرية	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
دال إحصائيا عند 0.05	0.002	9.4877	17	4	5	1	معارض
					5	1	معارض بشدة
					15	3	محايد
					55	11	موافق
					20	4	موافق بشدة
					100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

بناء على البيانات المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين أن أفراد العينة يدعمون إجراءات التغيير الإداري في إدارتهم وهذا ما أكدته نسبة 55% الذين أجابوا بموافق كذلك نسبة 20% الذين أجابوا بموافق بشدة، في حين نجد نسبة 15% محايدين أما نسبة 5% أجابوا بمعارض ومعارض بشدة. وللتحقق من وجود فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة تم حساب كا² المحسوبة التي قدرت ب 17 وهي أكبر من كا² الجدولية 9.48 عند درجة حرية 04 ومستوى دلالة 0.05 إذن هناك فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة أكثر تكرار حيث أن أفراد العينة يدعمون إجراءات التغيير الإداري في إدارتهم.

الفصل الخامس..... عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال رقم (03): لديك وعي حول ضرورة الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كان لأفراد العينة وعي حول ضرورة الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (04): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (03).

المجدولة كا ²	المحسوبة كا ²	درجة الحرية	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
دال إحصائيا عند 0.05	0.022	5.9915	7.6	2	0	0	معارض
					10	2	معارض بشدة
					0	0	محايد
					30	6	موافق
					60	12	موافق بشدة
					100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

بناء على البيانات المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين أن أفراد العينة يعون بضرورة الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، وهذا ما أكدته نسبة 60% الذين أجابوا بموافق بشدة كذلك نسبة 30% أجابة بموافق، في حين سجلنا نسبة المعارضين بـ 10% أجابوا بمعارض بشدة. وللتحقق من وجود فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة تم حساب كا² المحسوبة التي قدرت بـ 7.6 وهي أكبر من كا² الجدولية 5.99 عند درجة حرية 02 ومستوى دلالة 0.05 إذن هناك فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة أكثر تكرار حيث أن أفراد العينة واعون بضرورة الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية.

الفصل الخامس..... عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال رقم (04): تساهم الإدارة الإلكترونية في جعل الإدارة قريبة من العملاء؟

الهدف من السؤال: معرفة مساهمة الإدارة الإلكترونية في جعل الإدارة قريبة من العملاء.

الجدول رقم (05): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (04).

المجدولة كا ²	المحسوبة كا ²	درجة الحرية	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
دال إحصائيا عند 0.05	0.004	5.9915	10.9	2	0	0	معارض
					0	0	معارض بشدة
					5	1	محايد
					65	13	موافق
					30	6	موافق بشدة
					100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

بناء على البيانات المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين أن نسبة المبحوثين الذين يرون بأن الإدارة الإلكترونية تساهم في جعل الإدارة قريبة من العملاء وهذا ما أكدته نسبة 65% الذين أجابوا بموافق كذلك نسبة 30% أجابوا بموافق بشدة، في حين سجلنا نسبة المحايدين بـ 5% أجابوا بمحايد. وللتحقق من وجود فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة تم حساب كا² المحسوبة التي قدرت بـ 10.9 وهي أكبر من كا² الجدولية 5.99 عند درجة حرية 02 ومستوى دلالة 0.05 إذن هناك فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة أكثر تكرار حيث أن أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في جعل الإدارة قريبة من العملاء.

الفصل الخامس..... عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال رقم (05): تتيح الإدارة الإلكترونية للعاملين الفرصة للإبداع أثناء عملهم؟
الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كانت الإدارة الإلكترونية للعاملين تتيح الفرصة للإبداع أثناء عملهم.
الجدول رقم (06): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (05).

كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	درجة الحرية	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
غير دال إحصائياً عند 0.05	0.18	3.8415	1.8	1	0	0	معارض
					0	0	معارض بشدة
					0	0	محايد
					35	7	موافق
					65	13	موافق بشدة
					100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

بناء على البيانات المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين أن نسبة المبحوثين الذين يرون بأن الإدارة الإلكترونية للعاملين تتيح الفرصة للإبداع أثناء عملهم، وهذا ما أكدته نسبة 65% الذين أجابوا بموافق بشدة، كذلك نسبة 35% أجابوا بموافق.

وللتحقق من وجود فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة تم حساب كا² المحسوبة التي قدرت ب 1.8 وهي أكبر من كا² الجدولية 3.84 عند درجة حرية 01 ومستوى دلالة 0.05 إذن ليس هناك فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة أكثر تكرار حيث أن أفراد العينة يرون بأن الإدارة الإلكترونية للعاملين تتيح الفرصة للإبداع أثناء عملهم.

الفصل الخامس..... عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال رقم(06): استخدام الأجهزة والمعدات ينمي قدراتك؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كان استخدام الأجهزة والمعدات ينمي قدراتهم.

الجدول رقم (07): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (06).

المجدولة كا ²	المحسوبة كا ²	درجة الحرية	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
دال إحصائيا عند 0.05	0.007	9.4877	14	4	5	1	معارض
					5	1	معارض بشدة
					10	2	محايد
					45	9	موافق
					35	7	موافق بشدة
					100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

بناء على البيانات المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين أن نسبة المبحوثين الذين يرون بأن استخدام الأجهزة والمعدات ينمي قدراتهم، وهذا ما أكدته نسبة 45% الذين أجابوا بموافق، كذلك نسبة 35% أجابوا بموافق بشدة، في حين سجلنا نسبة 10% للذين كانوا محايدين، كما أننا سجلنا 5% للذين يعارضون وكذلك معارضين بشدة.

وللتحقق من وجود فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة تم حساب كا² المحسوبة التي قدرت ب 14 وهي أصغر من كا² الجدولية 9.48 عند درجة حرية 04 ومستوى دلالة 0.05 إذن هناك فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة أكثر تكرار حيث أن أفراد العينة يرون بأن استخدام الأجهزة والمعدات ينمي قدراتهم.

الفصل الخامس..... عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال رقم (07): تساهم الإدارة الإلكترونية في اعتماد العاملين على أنفسهم؟
الهدف من السؤال: ما إذا كانت الإدارة الإلكترونية تساهم في اعتماد العاملين على أنفسهم.
الجدول رقم (08): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (07).

كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	درجة الحرية	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
غير دال إحصائياً عند 0.05	0.136	9.4877	7	4	15	3	معارض
					15	3	معارض بشدة
					25	5	محايد
					40	8	موافق
					5	1	موافق بشدة
					100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

بناء على البيانات المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين أن نسبة المبحوثين الذين يرون بأن الإدارة الإلكترونية تساهم في اعتماد العاملين على أنفسهم، وهذا ما أكدته نسبة 40% الذين أجابوا بموافق، كذلك نسبة 5% أجابوا بموافق بشدة، في حين سجلنا نسبة 25% للذين كانوا محايدين، أما نسبة معارض ومعارض بشدة فقد أتت متساوية بنسبة 15%.

وللتحقق من وجود فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة تم حساب كا² المحسوبة التي قدرت ب 7 وهي أصغر من كا² الجدولية 9.48 عند درجة حرية 04 ومستوى دلالة 0.05 إذن ليس هناك فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة.

الفصل الخامس..... عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال رقم(08): تساهم الإدارة الإلكترونية في زيادة مهارات العاملين لأداء وظائفهم؟
الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كانت الإدارة الإلكترونية تساهم في زيادة مهارات العاملين لأداء وظائفهم.

الجدول رقم (09): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (08).

كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	درجة الحرية	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
غير دال إحصائياً عند 05 .0	0.061	9.4877	9	4	5	1	معارض
					5	1	معارض بشدة
					25	5	محايد
					40	8	موافق
					25	5	موافق بشدة
					100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

بناء على البيانات المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين أن نسبة المبحوثين الذين يرون بأن الإدارة الإلكترونية تساهم في زيادة مهارات العاملين لأداء وظائفهم، وهذا ما أكدته نسبة 40% الذين أجابوا بموافق، كذلك نسبة 25% أجابوا بموافق بشدة، في حين سجلنا نسبة 25% للذين كانوا محايدين أما نسبة معارض ومعارض بشدة فقد أتت متساوية بنسبة 5%.

وللتحقق من وجود فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة تم حساب كا² المحسوبة التي قدرت ب9 وهي أصغر من كا² الجدولية 9.48 عند درجة حرية 04 ومستوى دلالة 05 .0 إذن ليس هناك فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة.

الفصل الخامس.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال رقم(09): تساهم الإدارة الإلكترونية في التقليل من فرص أخطاء العاملين؟
الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كانت الإدارة الإلكترونية تساهم في التقليل من فرص أخطاء العاملين.
الجدول رقم (10): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (09).

كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	درجة الحرية	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
غير دال إحصائياً عند 0.05	0.705	5.9915	0.7	2	0	0	معارض
					0	0	معارض بشدة
					25	5	محايد
					40	8	موافق
					35	7	موافق بشدة
					100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

بناء على البيانات المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين أن نسبة المبحوثين الذين يرون بأن الإدارة الإلكترونية تساهم في التقليل من فرص أخطاء العاملين، وهذا ما أكدته نسبة 40% الذين أجابوا بموافق، كذلك نسبة 35% أجابوا بموافق بشدة، في حين سجلنا نسبة 25% للذين كانوا محايدين. وللتحقق من وجود فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة تم حساب كا² المحسوبة التي قدرت ب7.0 وهي أصغر من كا² الجدولية 99.5 عند درجة حرية 02 ومستوى دلالة 0.05 إذن ليس هناك فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة.

الفصل الخامس.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال رقم(10): استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية يساهم في تقديم خدمة متميزة للعملاء؟
الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كان استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية يساهم في تقديم خدمة متميزة للعملاء.

الجدول رقم (11): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (10).

كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	درجة الحرية	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
دال إحصائيا عند 0.05	0.004	7.8147	13.2	3	5	1	معارض
					0	0	معارض بشدة
					5	1	محايد
					50	10	موافق
					40	8	موافق بشدة
					100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

بناء على البيانات المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين أن نسبة المبحوثين الذين يرون بأن استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية يساهم في تقديم خدمة متميزة للعملاء، وهذا ما أكدته نسبة 50% الذين أجابوا بموافق، كذلك نسبة 40% أجابوا بموافق بشدة، في حين سجلنا نسبة 5% للذين أجابوا ب محايد ومعارض.

وللتحقق من وجود فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة تم حساب كا² المحسوبة التي قدرت ب 2.13 وهي أكبر من كا² الجدولية 7.81 عند درجة حرية 3 ومستوى دلالة 0.05 إذن هناك فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة أكثر تكرار حيث أن أفراد العينة يرون بأن استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية يساهم في تقديم خدمة متميزة للعملاء.

الفصل الخامس..... عرض وتحليل ومناقشة النتائج

المحور الثاني: أثر البر برمجيات على المورد البشري بالمؤسسة

السؤال رقم (11): تقوم بالتدريب على التكنولوجيا الحديثة في الإدارة التي تعمل فيها؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كان المبحوثين يقومون بالتدريب على التكنولوجيا الحديثة في الإدارة التي يعملون فيها

الجدول رقم (12): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (11)

كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	درجة الحرية	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
					0	0	معارض
					5	1	معارض بشدة
					15	3	محايد
					45	9	موافق
					35	7	موافق بشدة
					100	20	المجموع
دال إحصائيا عند 05 .0	0.046	7.8147	8	3			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

بناء على البيانات المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين أن نسبة المبحوثين الذين يوافقون بأنهم يقومون بالتدريب على التكنولوجيا الحديثة في الإدارة التي يعملون فيها وهذا ما أكدته نسبة 45% الذين أجابوا بموافق، كذلك نسبة 35% الذين أجابوا ب موافق بشدة، في حين نجد نسبة 15% أجابوا ب محايد في حين نجد نسبة 5% معارضين بشدة.

وللتحقق من وجود فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة تم حساب كا² المحسوبة التي قدرت ب 8 وهي أكبر من كا² الجدولية 7.81 عند درجة حرية 03 ومستوى دلالة 05 .0 إذن هناك فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة أكثر تكرار حيث أن المبحوثين يرون بأنهم يقومون بالتدريب على التكنولوجيا الحديثة في الإدارة التي يعملون فيها.

الفصل الخامس..... عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال رقم (12): تمتلك المعارف العلمية التي تجعلك تتحكم في تكنولوجيا الاتصال الحديثة؟
الهدف من السؤال: معرفة امتلاك المعارف العلمية التي تجعل أفراد العينة يتحكمون في تكنولوجيا الاتصال الحديثة

الجدول رقم (13): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (12)

المجدولة كا ²	المجدولة كا ² المحسوبة	درجة الحرية	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
دال إحصائيا عند 0.05	0.004	5.9915	10.9	2	0	0	معارض
					5	1	معارض بشدة
					0	0	محايد
					65	13	موافق
					30	6	موافق بشدة
					100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

بناء على البيانات المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين أن أفراد العينة يوافقون على أنه يمتلكون المعارف العلمية التي تجعلهم يتحكمون في تكنولوجيا الاتصال الحديثة وهذا ما أكدته نسبة 65% الذين أجابوا بموافق، كذلك نسبة 30% الذين أجابوا بموافق بشدة، في حين نجد نسبة 5% يعارضون بشدة.

وللتحقق من وجود فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة تم حساب كا² المحسوبة التي قدرت ب 10.9 وهي أكبر من كا² الجدولية 5.99 عند درجة حرية 02 ومستوى دلالة 0.05 إذن هناك فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة أكثر تكرار حيث أن المبحوثين يمتلكون المعارف العلمية التي تجعلهم يتحكمون في تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

الفصل الخامس..... عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال رقم (13): ترغب في تعويض خيراتك المهنية القديمة بالخبرة التكنولوجية الحديثة؟
الهدف من السؤال: معرفة رغبت أفراد العينة في تعويض خيراتهم المهنية القديمة بالخبرة التكنولوجية الحديثة.

الجدول رقم (14): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (13)

كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	درجة الحرية	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
غير دال إحصائياً عند 05 .0	0.079	7.8147	6.8	3	30	6	معارض
					45	9	معارض بشدة
					20	4	محايد
					5	1	موافق
					0	0	موافق بشدة
					100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

بناء على البيانات المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين أن أفراد العينة ليست لديهم رغبت أفراد العينة في تعويض خيراتهم المهنية القديمة بالخبرة التكنولوجية الحديثة وهذا ما أكدته نسبة 45% الذين أجابوا معارض بشدة، كذلك نسبة 30% الذين أجابوا ب معارض، في حين نجد نسبة 20% أجابوا ب محايد في حين نجد نسبة 5% موافقين على ذلك.

وللتحقق من وجود فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة تم حساب كا² المحسوبة التي قدرت ب 6.8 وهي أكبر من كا² الجدولية 7.81 عند درجة حرية 03 ومستوى دلالة 05.0 إذن ليس هناك فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة.

الفصل الخامس..... عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال رقم (14): تجعل الإدارة الإلكترونية العاملين يتحكمون في عملهم بشكل أفضل من الإدارة التقليدية؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كان الإدارة الإلكترونية العاملين تجعلهم يتحكمون في عملهم بشكل أفضل من الإدارة التقليدية

الجدول رقم (15): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (14).

المجدولة كا ²	المحسوبة كا ²	درجة الحرية	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
دال إحصائيا عند 0.05	0.004	7.8147	13.2	3	0	0	معارض
					5	1	معارض بشدة
					5	1	محايد
					50	10	موافق
					40	8	موافق بشدة
					100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

بناء على البيانات المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين أن نسبة المبحوثين الذين يرون بأن الإدارة الإلكترونية العاملين تجعلهم يتحكمون في عملهم بشكل أفضل من الإدارة التقليدية، وهذا ما أكدته نسبة 50% الذين أجابوا بموافق، كذلك نسبة 40% أجابوا بموافق بشدة، في حين سجلنا نسبة 5% للذين يعارضون بشدة عن ذلك كذلك نسبة المحايدون أتت بنفس النسبة.

وللتحقق من وجود فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة تم حساب كا² المحسوبة التي قدرت ب 2.13 وهي أكبر من كا² الجدولية 7.81 عند درجة حرية 03 ومستوى دلالة 0.05 إذن هناك فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة أكثر تكرار حيث أن أفراد العينة يرون بأن الإدارة الإلكترونية العاملين تجعلهم يتحكمون في عملهم بشكل أفضل من الإدارة التقليدية.

الفصل الخامس..... عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال رقم(15): استخدام البرمجيات يساهم في زيادة فعاليتك؟

الهدف من السؤال: معرفة مساهمة استخدام البرمجيات في زيادة فعاليتهم.

الجدول رقم (16): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (15).

المجدولة كا ²	المحسوبة كا ²	درجة الحرية	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
غير دال إحصائياً عند 05 .0	0.074	5.9915	5.2	2	0	0	معارض
					0	0	معارض بشدة
					10	2	محايد
					40	8	موافق
					50	10	موافق بشدة
					100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

بناء على البيانات المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين أن نسبة المبحوثين الذين يرون بأن استخدام البرمجيات تساهم في زيادة فعاليتهم، وهذا ما أكدته نسبة 50% الذين أجابوا بموافق بشدة، كذلك نسبة 40% أجابوا بموافق، في حين سجلنا نسبة 10% للذين كانوا محايدين. وللتحقق من وجود فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة تم حساب كا² المحسوبة التي قدرت ب 2.5 وهي أصغر من كا² الجدولية 5.99 عند درجة حرية 02 ومستوى دلالة 05.0 إذن ليس هناك فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة.

الفصل الخامس..... عرض وتحليل ومناقشة النتائج

المحور الثالث: أثر شبكات الاتصال على المورد البشري بالمؤسسة

السؤال رقم (16): هل أنت راض عن مستوى البنية التحتية التقنية والشبكية في إدارتك؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كان أفراد العينة راضون عن مستوى البنية التحتية التقنية والشبكية في إدارتهم

جدول رقم (18): يوضح استجابات أفراد العينة حول ما إذا كان أفراد العينة راضون عن مستوى البنية التحتية التقنية والشبكية في إدارتهم

الجدول رقم (17): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (16)

المجدولة كا ²	المحسوبة كا ²	درجة الحرية	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
دال إحصائيا عند 05 .0	0.002	9.4877	16.5	4	10	2	معارض
					10	2	معارض بشدة
					5	1	محايد
					55	11	موافق
					20	4	موافق بشدة
					100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

بناء على البيانات المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين أن أفراد العينة راضون عن مستوى البنية التحتية التقنية والشبكية في إدارتهم وهذا ما أكدته نسبة 55% الذين أجابوا بموافق، كذلك نسبة 20% الذين أجابوا ب موافق بشدة، في حين نجد نسبة 10% أجابوا ب معارض ومعارض بشدة في حين نجد نسبة 5% محايدين لذلك.

وللتحقق من وجود فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة تم حساب كا² المحسوبة التي قدرت ب 5.16 وهي أكبر من كا² الجدولية 9.48 عند درجة حرية 04 ومستوى دلالة 05 .0 إذن هناك فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة أكثر تكرار حيث أن أفراد العينة راضون عن مستوى البنية التحتية التقنية والشبكية في إدارتهم.

الفصل الخامس..... عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال رقم (17): ترغب في التخلي عن أساليبك القديمة في العمل؟
الهدف من السؤال: ما إذا كان أفراد العينة يرغبون في التخلي عن أساليبهم القديمة في العمل.
الجدول رقم (18): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (17)

المجدولة كا ²	المحسوبة كا ²	درجة الحرية	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
دال إحصائياً عند 0.05	0.005	7.8147	12.8	3	0	0	معارض
					5	1	معارض بشدة
					5	1	محايد
					45	9	موافق
					45	9	موافق بشدة
					100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

بناء على البيانات المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين أن أفراد العينة يرغبون في التخلي عن أساليبهم القديمة في العمل وهذا ما أكدته نسبة 45% الذين أجابوا بموافق بشدة وموافق، في حين نجد نسبة 5% أجابوا ب محايد ومعارض بشدة.
وللتحقق من وجود فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة تم حساب كا² المحسوبة التي قدرت ب 8.12 وهي أكبر من كا² الجدولية 7.81 عند درجة حرية 3 ومستوى دلالة 0.05 إذن هناك فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة أكثر تكرار حيث أن أفراد العينة راغبون في التخلي عن أساليبهم القديمة في العمل.

الفصل الخامس..... عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال رقم (18): لا يصعب عليك فهم آليات عمل نظام الإدارة الإلكترونية؟
الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كان أفراد العينة يصعب عليهم فهم آليات عمل نظام الإدارة الإلكترونية.
الجدول رقم (19): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (18)

المجدولة كا ²	المحسوبة كا ²	درجة الحرية	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
دال إحصائيا عند 0.05	0.007	9.4877	14	4	5	1	معارض
					5	1	معارض بشدة
					10	2	محايد
					45	9	موافق
					35	7	موافق بشدة
					100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

بناء على البيانات المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين أن أفراد العينة لا يصعب عليهم فهم آليات عمل نظام الإدارة الإلكترونية، وهذا ما أكدته نسبة 54% الذين أجابوا بموافق كذلك نسبة 35% الذين أجابوا بموافق بشدة، في حين نجد نسبة 10% محايدين أما نسبة 5% أجابوا بمعارض ومعارض بشدة.

وللتحقق من وجود فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة تم حساب كا² المحسوبة التي قدرت ب 14 وهي أكبر من كا² الجدولية 9.48 عند درجة حرية 04 ومستوى دلالة 0.05 إذن هناك فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة أكثر تكرار حيث أن أفراد العينة لا يصعب عليهم فهم آليات عمل نظام الإدارة الإلكترونية.

الفصل الخامس..... عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال رقم (19): استخدام شبكات الاتصال يساهم في تقليل الجهد وريح الوقت؟
الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كان أفراد العينة يستخدمون شبكات الاتصال للمساهمة في تقليل الجهد وريح الوقت

الجدول رقم (20): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (19).

المجدولة ²	المحسوبة ²	درجة الحرية	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
دال إحصائيا عند 0.05	0.041	5.9915	6.4	2	0	0	معارض
					0	0	معارض بشدة
					20	4	محايد
					60	12	موافق
					20	4	موافق بشدة
					100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

بناء على البيانات المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين أن أفراد العينة يستخدمون شبكات الاتصال للمساهمة في تقليل الجهد وريح الوقت، وهذا ما أكدته نسبة 60% الذين أجابوا بموافق كذلك نسبة 20% أجابة بموافق بشدة ومحايد، في حين لم نسجل أي نسبة بالنسبة لمعارض ومعارض بشدة. وللتحقق من وجود فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة تم حساب كا² المحسوبة التي قدرت ب 4.6 وهي أكبر من كا² الجدولية 5.99 عند درجة حرية 02 ومستوى دلالة 0.05 إذن هناك فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة أكثر تكرار حيث أن أفراد العينة يستخدمون شبكات الاتصال للمساهمة في تقليل الجهد وريح الوقت.

الفصل الخامس..... عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال رقم(20): تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا لدى العاملين؟
الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كانت الإدارة الإلكترونية تساهم في تحقيق الرضا لدى العاملين.
الجدول رقم (21): بين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² لسؤال رقم (20).

المجدولة كا ²	المحسوبة كا ²	درجة الحرية	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
غير دال إحصائياً عند 05 .0	0.158	7.8147	5.2	3	5	1	معارض
					0	0	معارض بشدة
					30	6	محايد
					40	8	موافق
					25	5	موافق بشدة
					100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

بناء على البيانات المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين أن نسبة المبحوثين الذين يرون بأن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحقيق الرضا لدى العاملين، وهذا ما أكدته نسبة 40% الذين أجابوا بموافق، كذلك نسبة 25% أجابوا بموافق بشدة، في حين سجلنا نسبة 30% للذين كانوا محايدين. وللتحقق من وجود فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة تم حساب كا² المحسوبة التي قدرت ب 2.5 وهي أصغر من كا² الجدولية 7.81 عند درجة حرية 03 ومستوى دلالة 05.0 إذن ليس هناك فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة.

5-3- اختبار الفرضيات

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية سنحاول مناقشتها في ضوء الفرضيات للوقوف على درجة تحققها أو بطلانها وعليه من خلال النتائج المتحصل عليها بعد العرض والتحليل نصل إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء كل فرضية من الفرضيات الفرعية، وهذه النتائج في حقيقتها هي تحليل الأرقام مستوحاة من واقع الدراسة

5-3-1- نتائج الدراسة للفرضية الفرعية الأولى:

والتي مفادها استخدام الأجهزة والمعدات يساهم في إنماء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية تشير نتائج تحليل الدراسة الميدانية الخاصة بالاستمارة من الجدول رقم (02) إلى الجدول رقم (11) إلى:
➤ حسب آراء الفئة المستجوبة تبين لنا أن معظم الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة لهم رغبة في التعلم عمل وسائل التكنولوجيا الحديثة في الإدارة التي يعملون بها من أجل التسيير الحسن لمهامهم

الفصل الخامس..... عرض وتحليل ومناقشة النتائج

وما يدل على ذلك هو موافقتهم بنسبة 55% من المجموع الإجمالي للنسب، على إجراءات التغيير الإداري في إداراتهم؛

➤ أكدت نتائج الدراسة أن عينة الدراسة لها وعي اتجاه ضرورة الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية؛
➤ كما تبين لنا من خلال تحليل الجداول أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تقريب الإدارة من العملاء وفهم حاجاتهم ورغباتهم، ما انعكس بالإيجاب على وفاء وولاء العميل لمنتجات المقدمة من طرف المؤسسة؛

➤ بينت نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية تتيح للعاملين فرصة الإبداع وطرح أفكارهم أثناء عملهم من خلال استخدام الأجهزة والمعدات ما انعكس بالإيجاب على تنمية قدراتهم؛
➤ ساهمت الإدارة الإلكترونية في زيادة مهارات وأداء وظائفهم بشكل جيد والتقليل من فرص أخطائهم؛
➤ استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية يساهم في تقديم خدمة متميزة للعملاء.

❖ **وعليه نستنتج أن استخدام الأجهزة والمعدات يساهم في إنماء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية ومنه الفرضية نثبت صحة الفرضية.**

5-3-2- نتائج الدراسة للفرضية الفرعية الثانية:

والتي مفادها "استخدام البرمجيات يساهم في إنماء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية" تشير نتائج تحليل الدراسة الميدانية الخاص بالاستمارة من الجدول رقم (12) إلى الجدول رقم (16) إلى:
➤ أظهرت نتائج الدراسة أن راض عن مستوى البنية التحتية التقنية والشبكية في إدارة؛
➤ أظهرت النتائج أن أغلبية عينة الدراسة تمتلك المعارف العلمية التي تجعلك تتحكم في تكنولوجيا الاتصال الحديثة؛

➤ رغم التطور التكنولوجي وتسهيلها للعمل الإداري إلا أنه أغلبية عينة الدراسة معارضون في تعويض خيراتك المهنية القديمة بالخبرة التكنولوجية الحديثة؛

➤ تجعل الإدارة الإلكترونية العاملين يتحكمون في عملهم بشكل أفضل من الإدارة التقليدية

➤ استخدام البرمجيات يساهم في زيادة فعاليتك

❖ **مما سبق نستنتج أن استخدام البرمجيات يساهم في إنماء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية ومنه نثبت صحة الفرضية.**

5-3-3- نتائج الدراسة للفرضية الفرعية الثالثة:

والتي مفادها "استخدام شبكات الاتصال يساهم في إنماء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية" تشير نتائج تحليل الدراسة الميدانية الخاص بالاستمارة من الجدول رقم (17) إلى الجدول رقم (21) إلى:
➤ أظهرت نتائج الدراسة على أن عينة الدراسة راضية عن مستوى البنية التحتية التقنية والشبكية في الإدارة؛

الفصل الخامس..... عرض وتحليل ومناقشة النتائج

- أكدت أغلبية عينة أنهم راضون على مستوى عن مستوى البنية التحتية التقنية والشبكية في الإدارة ويرغبون في التخلي عن أساليبهم القديمة في العمل
- نظرا لزيادة الوعي وتعلم المورد البشري للتكنولوجيا يسهل عليهم فهم آليات عمل نظام الإدارة الإلكترونية؛
- ساهم استخدام شبكات الاتصال يساهم في تقليل الجهد وربح الوقت للموارد البشرية داخل المؤسسة؛
- ❖ **مما سبق نستنتج أن استخدام شبكات الاتصال يساهم في إنماء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية ومنه نثبت صحة الفرضية.**
- ❖ **بعد اختبار صحة الفرضيات الفرعية نثبت قبول الفرضية العامة التي مفادها: "استخدام عناصر المنظومة الإلكترونية يساهم في إنماء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية "**

خاتمة

خاتمة

تعتبر الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال محركا من محركات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، فهي توفر الأدوات الجديدة التي أحدثت تحولا كبيرا في دور الأفراد وتنمية الكفاءات ليصبحوا أكثر فعالية من دورهم التقليدي، باستخدام المهارات الحاسوبية ومواجهة المستجدات الطارئة على مهنهم بكفاءة وإقتدار، مما ينعكس على نجاح أعمال المنظمات وتبادل المعرفة وإدارتها.

إن دور الموارد البشرية يجب أن يرتبط بشكل وثيق مع برنامج تطبيق التكنولوجيا الحديثة من خلال تدريب الموارد البشرية على الولوج إلى عالم الإدارة الإلكترونية، لغرض تطوير الكفاءات والرفع من مستواها بشكل يتماشى مع متطلبات عصر المعلومات.

ومن هنا أصبح من الضروري على إدارة الموارد البشرية مواكبة هذه التغيرات الطارئة بغرض التأقلم مع إدارة المعرفة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال معا فظهر ما يعرف بمفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

وبالنظر لدور تكنولوجيا الإعلام والاتصال والموارد البشرية معا في خلق المعرفة وتفعيل إدارتها بالمنظمات برز دور وفاعلية الإدارة الإلكترونية في إنماء الموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لغرض تحديد فاعلية الإدارة الإلكترونية في إنماء الموارد البشرية التي تطرقت لأهمية الانتقال نحو عصرنة الإدارة الرياضية من خلال تحديث أهم هياكلها الإدارية ممثلا في جهاز إدارة الموارد البشرية، إذ تتمثل هذه العصرة في التحول نحو اعتماد النظام الإداري الإلكتروني على مستوى مدخلات الإدارة من موارد بشرية ومادية وهيكلية مرورا بعملياتها على مختلف مستوياتها من مهام، وظائف وأنشطة انتهاءا بمخرجاتها من عمليات إدارية مختلفة.

كما أن تفعيل نظام الإدارة الإلكترونية يولد عدة تحديات منها إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، وتحسين مكانة قسم الموارد البشرية فبتحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء، وتبرز حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل الشركة، وتأمين المعلومات.



قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. محمد، محمود الطعامة، طارق، شريف العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية؛ 2004.
2. ياسين، سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وافاق تطبيقاتها العربية ; المملكة العربية السعودية ; معهد الإدارة العامة ; 2005.
3. حمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق.
4. بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات، ط، 1مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، الإمارات، 2005.
5. محمد محمود الطعامة، طارق شريف العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2004
6. عبد الفتاح، بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، الكتاب الأول، النظام القانوني للحكومة الإلكترونية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2003.
7. علي، محمد شمو، التكنولوجيا الحديثة والاتصال الدولي والانترنت، الشركة الدولية للأبحاث والنشر، جدة، بدون تاريخ.
8. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006.
9. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006.
10. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، الأردن، دار وائل للنشر.
11. إبراهيم دويب وآخرون، مقدمة في تقنية المعلومات، ط، 1جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، 2011 .
12. يوسف أحمد عيادات، الحاسوب التعليمي وتطبيقاته التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004.
13. ناصر عبد الرحمن رمضان، تطبيقات الحاسب في مؤسسات المعلومات، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2005.
14. سليمان مصطفى الدلاهمة، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
15. جعفر الجاسم، تكنولوجيا المعلومات، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- إيمان فاضل السامرائي، محمد هيثم الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، ط، 1دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

16. إيفرام نوريان، نظم دعم الإدارة: نظم دعم القرارات والنظم الخبيرة، ترجمة سرور علي سرور، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.
17. صباح رحيمة محسن، محمد حسن كاظم الخفاجي، قواعد المعلومات، دار زهران، عمان، الأردن، 2000.
18. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية.

الرسائل الجامعية:

1. 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.
2. عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر مذكرة الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
3. عماد بوقلاشي، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية: دراسة حالة وزارة العدل، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011.
4. إيهاب خميس أحمد مير، "متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، (دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
5. محمد سعدواي، إنعكاسات تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية على أداء المرافق العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 3 الجزائر، 2009.
6. رشاد خضير وحيد الدايني، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2010.
7. إبراهيم عبد اللطيف الغوطي، متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.

المجالات والملتقيات العلمية:

1. علي حسن باكير، " المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية"، مجلة آراء حول الخليج، الإمارات العربية المتحدة، العدد، 23 مركز الخليج للابحاث 2006.
2. حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ورقة بحثية في إطار المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، أيام: 1-4 نوفمبر، 2009.

قائمة المصادر والمراجع

3. نائل عبد الحفيظ العواملة، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة في دولة قطر، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد، 15 العدد 1؛ الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2001.
4. بسام عبد العزيز الحمادي، الإدارة الإلكترونية، رسالة معهد الإدارة، العدد ; 50 الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
5. رأفت رضوان، "الإدارة الإلكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة"، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004.
6. زهية بركان وآخرون، تنمية الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية، ورقة بحثية في إطار المؤتمر الدولي الأول حول الأنظمة الرقمية والذكاء الاقتصادي، جامعة خميس مليانة، الجزائر، يومي : 23، 22 أبريل، 2014.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

الرقم التسلسلي:

الرمز:

القسم : إدارة وتسيير رياضي

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

استمارة استبيان

فاعلية الإدارة الإلكترونية في انماء الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية
(دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة)

الاستمارة المعروضة على سيادتكم بشأن استطلاع رأيكم في أداة الدراسة فاعلية الإدارة الإلكترونية في انماء الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية فنرجو منكم الاجابة على هذه الأداة بكل صدق وصراحة بغرض مساعدتنا للوصول إلى نتائج موضوعية وعليه نتقدم بشكركم مسبقا على مساهمتكم المتواضعة تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

إشراف الاستاذ:

حمزة شريف

اعداد الطالب:

حجاب عبد الكريم

عمارة محمد

السنة الجامعية: 2021/2020

أسئلة الاستبيان :

وفقا للمحاور المتناولة في هذا الموضوع ; اقترح مجموعة من الأسئلة كالاتي ؟

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
المحور الأول: أثر الأجهزة والمعدات التكنولوجية على الموارد البشرية						
01	ترغب في تعلم وسائل التكنولوجيا الحديثة في الإدارة التي تعمل فيها ؟					
02	تقوم بالتدريب على التكنولوجيا الحديثة في الإدارة التي تعمل فيها ؟					
03	تمتلك المعارف العلمية التي تجعلك تتحكم في تكنولوجيا الاتصال الحديثة ؟					
04	هل أنت راض عن مستوى البنية التحتية التقنية والشبكية في إدارتك ؟					
05	ترغب في تعويض خبرتك المهنية القديمة بالخبرة التكنولوجية الحديثة ؟					
06	ترغب في التخلي عن أساليبك القديمة في العمل ؟					
07	تدعم إجراءات التغيير الإداري في إدارتك ؟					
08	لا يصعب عليك فهم آليات عمل نظام الإدارة الالكترونية ؟					
09	استخدام شبكات الاتصال يساهم في تقليل الجهد وريح الوقت ؟					
10	لديك وعي حول ضرورة الانتقال إلى الإدارة الالكترونية ؟					
المحور الثاني: أثر البرمجيات على المورد البشري بالمؤسسة						
11	تساهم الإدارة الالكترونية في جعل الإدارة قريبة من العملاء ؟					

					12	تتيح الإدارة الالكترونية للعاملين الفرصة للإبداع أثناء عملهم ؟
					13	تجعل الإدارة الالكترونية العاملين يتحكمون في عملهم بشكل أفضل من الإدارة التقليدية ؟
					14	استخدام البرمجيات يساهم في زيادة فعاليتك ؟
					15	تساهم الإدارة الالكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ؟
المحور الثالث: اثر شبكة الاتصال على الموارد البشرية بالمؤسسة						
					16	استخدام الأجهزة والمعدات ينمي قدراتك ؟
					17	تساهم الإدارة الالكترونية في اعتماد العاملين على أنفسهم ؟
					18	تساهم الإدارة الالكترونية في زيادة مهارات العاملين لأداء وظائفهم ؟
					19	تساهم الإدارة الالكترونية في التقليل من فرص أخطاء العاملين ؟
					20	استخدام عناصر الإدارة الالكترونية يساهم في تقديم خدم متميزة للعملاء ؟

ملخص الدراسة

- **عنوان الدراسة:** فاعلية الإدارة الإلكترونية في انماء الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية (دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة)

- **أهداف الدراسة:**

✓ الوصول إلى معرفة إذا كان استخدام الأجهزة والمعدات يساهم في إنماء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

✓ الوصول إلى معرفة إذا كان استخدام البرمجيات يساهم في إنماء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

✓ الوصول إلى معرفة إذا كان استخدام شبكات الاتصال يساهم في إنماء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

- **منهج الدراسة:** استخدم المنهج الوصفي لملاءمته موضوع الدراسة

- **مجتمع وعينة الدراسة:**

تكون المجتمع من عشرين (20) موظفا بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

- **أساليب جمع البيانات:**

الاستبيان والمتمثل في الاستمارة وهو أداة من أدوات الحصول على الحقائق وجمع البيانات والمعلومات

- **نتائج الدراسة:**

➤ أكدت نتائج الدراسة أن عينة الدراسة لها وعي اتجاه ضرورة الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية؛

➤ بينت نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية تتيح للعاملين فرصة الإبداع وطرح أفكارهم أثناء عملهم من خلال استخدام الأجهزة والمعدات ما انعكس بالإيجاب على تنمية قدراتهم؛

➤ ساهمت الإدارة الإلكترونية في زيادة مهارات وأداء وظائفهم بشكل جيد والتقليل من فرص أخطائهم؛

➤ استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية يساهم في تقديم خدمة متميزة للعملاء.

➤ أظهرت نتائج الدراسة أن راض عن مستوى البنية التحتية التقنية والشبكية في إدارة؛

➤ أظهرت النتائج أن أغلبية عينة الدراسة تمتلك المعارف العلمية التي تجعلك تتحكم في تكنولوجيا الاتصال الحديثة؛

➤ رغم التطور التكنولوجي وتسهيلها للعمل الإداري إلا أنه أغلبية عينة الدراسة معارضون في تعويض خيراتك المهنية القديمة بالخبرة التكنولوجية الحديثة؛

➤ تجعل الإدارة الإلكترونية العاملين يتحكمون في عملهم بشكل أفضل من الإدارة التقليدية

➤ استخدام البرمجيات يساهم في زيادة فعاليتك

➤ أظهرت نتائج الدراسة على أن عينة الدراسة راضية عن مستوى البنية التحتية التقنية والشبكية في الإدارة؛

➤ أكدت أغلبية عينة أنهم راضون على مستوى عن مستوى البنية التحتية التقنية والشبكية في الإدارة ويرغبون في التخلي عن أساليبهم القديمة في العمل

➤ نظرا لزيادة الوعي وتعلم المورد البشري للتكنولوجيا يسهل عليهم فهم آليات عمل نظام الإدارة الإلكترونية؛

➤ ساهم استخدام شبكات الاتصال يساهم في تقليل الجهد وربح الوقت للموارد البشرية داخل المؤسسة؛

Abstract of the study

The title of the study is : The Effectiveness of Electronic Management in the Development of Human Resources in Sports Institutions (Field Study of the Directorate of Youth and Sports by Liquefaction).

- The objectives of the study:

- To find out whether the use of appliances and equipment contributes to the development of human resources in sports institutions.
- To find out whether the use of software contributes to the development of human resources in sports institutions.
- To find out whether the use of communication networks contributes to the development of human resources in sports institutions.

- Curriculum of study: The descriptive approach was used to suit the subject of the study.

Society and Study Sample:

The community shall be composed of 20 (20) employees of the Directorate of Youth and Sports of the State of Al Masif.

- Data collection methods:

The questionnaire is a tool for obtaining facts, collecting data and information.

- Results of the study:

- The results of the study confirmed that the sample study was aware of the need to move to e-governance;
- The results of the study showed that e-management provides workers with the opportunity to innovate and put forward their ideas in the course of their work through the use of devices and equipment, which has been positively reflected in the development of their capabilities;
- E-management has contributed to increasing their skills and functioning well and reducing their chances of mistakes;
- The use of e-management components contributes to a distinct service for clients.
- The results of the study showed satisfaction with the level of technical and network infrastructure in management;
- The results showed that the majority of the sample of the study had the scientific knowledge to control modern communication technology;
- Although technology has evolved and facilitated administrative work, the majority of students are opposed to making up for your old career choices with modern technological experience;
- E-management makes people work better than traditional management
- Using software contributes to your effectiveness
- The results of the study showed that the sample study was satisfied with the level of technical and network infrastructure in the Department;
- A majority of the sample confirmed that they were satisfied with the level of technical and network infrastructure in the Department and wished to abandon their old working methods.
- Given the increased awareness and learning of the human resource of technology, it is easier for them to understand the working mechanisms of e-governance;
- The use of communication networks has contributed to reduced effort and time gain for human resources within the organization;