



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



الرقم التسلسلي: /2023

رقم التسجيل (1): 21083067041

القيادة الإلكترونية ودورها في تعزيز أداء المورد البشري

دراسة ميدانية بصندوق الضمان الاجتماعي رأس الواد - برج بوعريرج-

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في

تخصص: تنظيم وعمل

شعبة: علم الاجتماع

إشراف الدكتور:

إعداد الطلبة:

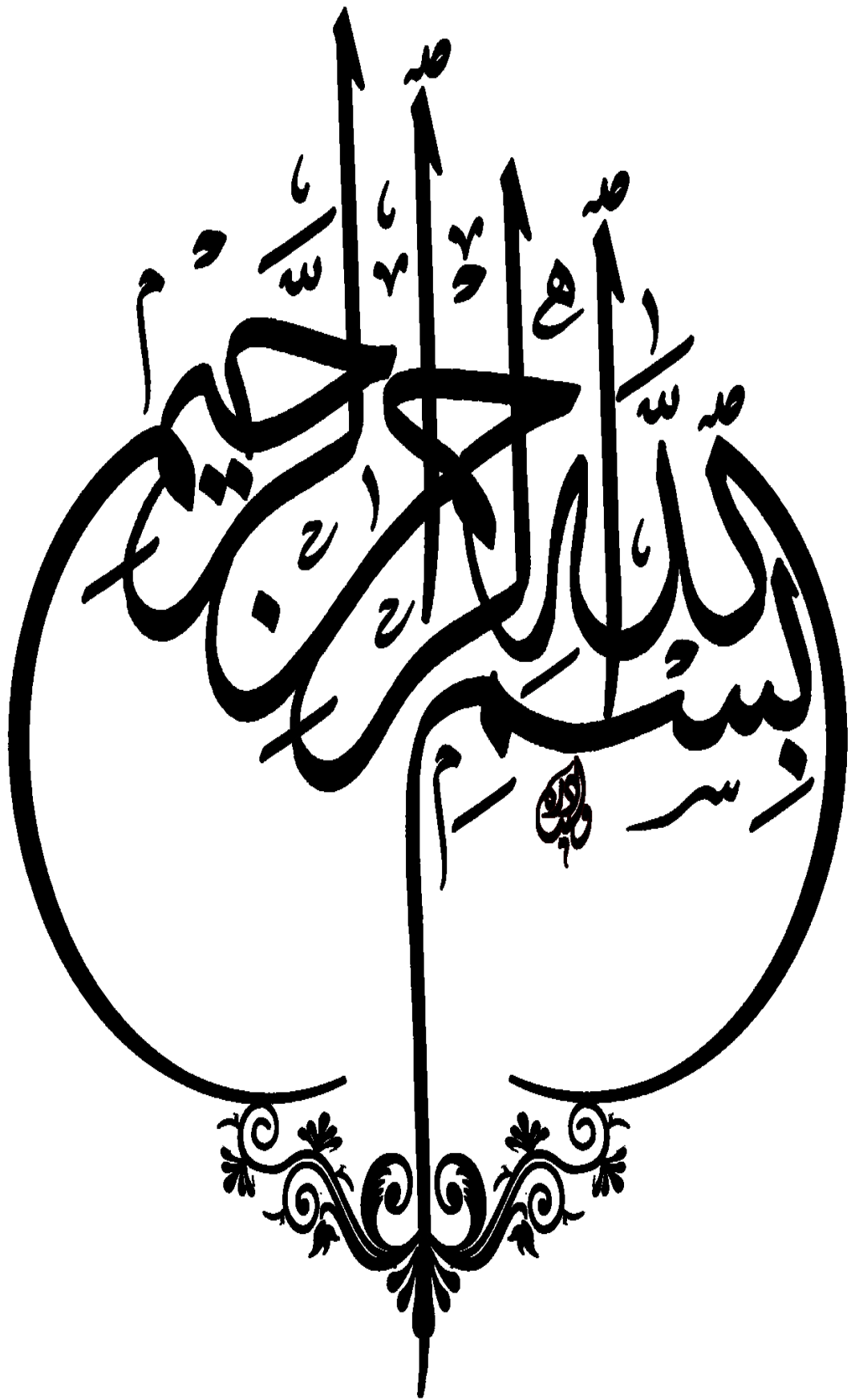
أ.د/ يوسف جغلولي

- خبابة عائشة

أعضاء لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د سعيد فكرون	أستاذ	المسيلة	رئيسا
أ. د. يوسف جغلولي	أستاذ	المسيلة	مشرفا ومقررا
د. تالي جمال	أستاذ محاضر أ	المسيلة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022





شكر وعرفان

الحمد لله الذي ينتهي إليه الحمد ويزداد إليه الشكر . الحمد لله الذي خلق الإنسان وعلمه البيان والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم خير الأئمة . اشكر الله تعالى الذي وفقني في هذه الدراسة وأعانني على إنجازها بتوفيق منا . وأتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى كل من قدم إلى مساعدة لإكمال رسالتي.

وأخص بالشكر الجزيل أستاذي الفاضل يوسف جفلولج الذي أشرف على مذكرة تخرجي على دعمه ونصحه طيلة فترة البحث جزاه الله خيرا وأدامه ذخرا للعلم وأنار الله دربه.

كما لنا انسي جميع أسرة قسم علم الاجتماع رئيساً وإداريين وكل عمال الجامعة بالإضافة إلى طلبة قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل إناثا وذكورا. كما نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي وفي الأخير أسأل الله أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم وان يجزيهم كل الخير والتوفيق والنجاح . كما نشكر كل من قدما لنا يد العون من قريب أو بعيد.



ملخص:

تهدف الدراسة الى اختيار العلاقة بين القيادة الالكترونية. و تعزيز الأداء المورد البشري والتوصل الى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تساعد متخذي القرار في وكالة الضمان الاجتماعي في توظيف القيادة الإلكترونية لصالح تعزيز أداء المورد البشري، ولتحقيق أهداف البحث و الفرضيات . استخدمنا المنهج الوصفية التحليلي لإنجاز هذا البحث، وتمثلت الاستبيان الأداة الرئيسية للوصول للنتائج البحث حيث أن وعينة البحث والبالغ عددهم 25 فردا، و التي تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة

الكلمات المفتاحية: القيادة الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية ،القائد الإلكتروني.

Abstract:

The study aims to choose the relationship between electronic leadership and the enhancement of human resource performance and to reach a set of results and recommendations that help decision-makers in the Social Security Agency in employing electronic leadership in favor of enhancing the performance of the human resource, and to achieve the research objectives and hypotheses.

We used the analytical descriptive approach to accomplish this research, and the questionnaire was the main tool to reach the research results, as the research sample consisted of 25 individuals, which were selected using a simple random sample method

Keywords: electronic leadership, electronic management, electronic leader.

فهرس المحتويات

شكر وعران

الملخص

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

مقدمة أ

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1- الإشكالية..... 5

2- تساؤلات الدراسة 6

3- الفرضيات 6

4- أسباب إختيار الموضوع 7

5- أهمية الدراسة وأهدافها 8

6- تحديد المصطلحات أو المفاهيم..... 9

7- المنهج المستخدم..... 11

8- الدراسات السابقة 12

9- صعوبات الدراسة 13

خلاصة الفصل 15

الفصل الثاني: القيادة الإلكترونية

تمهيد 17

1- ماهية أولا القيادة الالكترونية..... 18

2- عناصر القيادة الالكترونية..... 19

3- أنماط القيادة الإلكترونية..... 20

- 4- خصائص القائد الإلكتروني.....22
- 5- مهارات القيادة الإلكترونية.....25
- 6- أبعاد القيادة الإلكترونية.....26
- 7- متطلبات تطبيق القيادة الإلكترونية.....30
- 8- مزايا القيادة الإلكترونية.....32
- 9- أهمية القيادة الإلكترونية.....32
- 10- خطوات تطبيق القيادة الإلكترونية.....34
- خلاصة الفصل.....36

الفصل الثالث: المورد البشري

- تمهيد.....38
- 1- الموارد البشرية.....39
- 2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....41
- 3- المداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية.....43
- 4- أهداف ودور الموارد البشرية.....49
- 5- أهمية إدارة الموارد البشرية.....51
- 6- أهداف إدارة الموارد البشرية.....51
- 7- وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية.....53
- 8- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.....55
- 9- أقسام إدارة الموارد البشرية:.....56
- خلاصة الفصل.....61

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

- تمهيد.....63
- 1- مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات.....64

65.....	2- مجالات الدراسة
68.....	3- خصائص عينة الدراسة
74.....	4- تحليل نتائج المحور الأول دور الإشراف في تعزيز أداء المورد البشري
85.....	5- تحليل نتائج المحور الثاني دور التكنولوجيا في تعزيز أداء المورد البشري
100.....	6- تحليل نتائج المحور الثالث دور الخبرة في القيادة الالكترونية في تعزيز أداء المورد البشري
112.....	7- تحليل نتائج المحور الرابع توطين دور القيادة الالكترونية في تطوير أداء المورد البشري
126.....	8- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة
129.....	خاتمة
132.....	قائمة المراجع
137.....	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	
28	مقارنة بين الرئيس التنفيذي والإلكتروني.	1
68	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	2
69	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	3
70	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	4
71	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة	5
72	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية	6
73	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوضعية القانونية بالمؤسسة	7
74	يمثل توزيع أفراد العينة حسب تقبل وتفهم المدير أي اعتذار للتأخر أو الغياب	8
75	يمثل توزيع المدير للواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم	9
76	يمثل سعى مدير المؤسسة إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها	10
77	يمثل اهتمام المؤسسة بتحديث برامج تدريب العاملين	11
79	يمثل إهتمام مدير المؤسسة بأراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفاته	12
80	يمثل إلتزام مدير المؤسسة بجميع العاملين بمستويات أداء معينة يضع مدير مؤسستكم خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة الآخرين	13
82	يمثل إعتقاد مدير المؤسسة أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع العاملين	14
83	يمثل أخذ مدير المؤسسة في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين	15
85	يمثل تنظيم الإدارة في المؤسسة اجتماعات دورية مع الرؤساء لتفقد ومتابعة القرارات من خلال البريد الإلكتروني	16
86	يمثل توفر المؤسسة على أجهزة كمبيوتر حديثة داخل الإدارات بجهاز	17

	واحد لكل شخص	
88	يمثل توفر المؤسسة خدمات الشبكة الداخلية حديثة وسريعة (الإنترنت)	18
89	يمثل خدمة الإنترنت في المؤسسة سريعة ومتوفرة بصفة مستمرة طيلة أيام الأسبوع	19
91	يمثل تمكن القيادة الإلكترونية رؤساء الأقسام والموظفين من متابعة كل ما سيحدث في مجال العمل داخل المؤسسة	20
92	يمثل مساهمة القيادة الإلكترونية في تطوير الموظفين بشكل مستمر	21
93	يمثل ضمان القيادة الإلكترونية في مؤسسة سرعة إيصال المعلومات وسريتها بين الموظفين	22
95	يمثل تساعد القيادة الإلكترونية في مؤسستكم الموظفين على تخزين للمعلومات والاستفادة منها	23
96	يمثل مساهمة القيادة الإلكترونية داخل المؤسسة في سرعة اتخاذ القرارات	24
98	يمثل عمل القيادة الإلكترونية في المؤسسة على إلغاء الحواجز بين المدير والمرؤوسين	25
99	يمثل القيادة الإلكترونية في المؤسسة تفسد العمل بروح الفريق أو الجماعة	26
100	يمثل حرص القيادة الإلكترونية على توطين الخبرات المتخصصة لأداء المورد البشري	27
102	يمثل إمتلاك القيادة الإلكترونية القدرة على التأثير في سلوك لأداء المورد البشري	28
103	يمثل قيام القيادة الإلكترونية للمؤسسة على استيعاب متطلبات المورد البشري	29
105	يمثل تشجيع القيادة الإلكترونية للمؤسسة على التشارك بالمعرفة بين جميع الموظفين	30

106	يمثل توفر القيادة الالكترونية للمؤسسة على فرص الترقية مع منح المكافآت للمتميزين من الموظفين	31
108	يمثل عمل القيادة الإلكترونية للمؤسسة على تحقيق الاستقرار بين جميع الموظفين	32
109	يمثل تعمل القيادة الالكترونية للمؤسسة على مراعاة الجوانب الإنسانية عند التعامل مع الموظفين	33
111	يمثل تتميز القيادة الإلكترونية بالدقة في إيصال التعليمات للموظفين	34
112	يمثل تعتبر المؤسسة مشروع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال جديرا بالثقة يحتاج التطوير	35
114	يمثل اعتقاد أن توطين الأعمال الإلكترونية منهج إداري يصلح لكافة المنظمات	36
115	يمثل إعتقاد أن نتائج العلاقة بين المورد البشري والتغير التكنولوجي تدل على حتمية التطلع والتطوير	37
116	يمثل تخطيط المؤسسة إلى تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى جميع إداراتها	38
118	يمثل اعتقاد أن أجهزة الحاسوب في المؤسسة كافية لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية فيه	39
119	يمثل حرص المؤسسة على تبني كل ما هو جديد من وسائل ومعدات تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتميز في الأداء	40
120	يمثل طموح المؤسسة إلى تكثيف مواقعها الالكترونية لتسهيل العمل	41
121	يمثل توفر المؤسسة المساعدة التقنية لموظفيها في حالة وجود مشاكل عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	42
123	يمثل تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة أدى إلى تحسين أدائها ووضع صورة جديدة لها	43
124	يمثل سعى المؤسسة لان تكون مركزا لجذب الأجانب والخبرات لتنشيط دورات تكوينية بخصوص تكنولوجيا المعلومات والاتصال على	44

		مستواها	
--	--	---------	--

مقدمة

مقدمة:

شهد الفكر التنظيمي، تطور كبيراً في السنوات الأخيرة، كنتيجة حتمية لما شهده التطور التكنولوجي وما صاحبه من انفجار معلوماتي كبير، استدعى ذلك التفكير في كيفية السيطرة والتحكم في هذا الكم الهائل من المعلومات والمعارف، بطريقة عقلانية لتوظيفها في خدمة المنظمات المعاصرة، الأمر الذي يحتم البحث عن الآليات الجديدة والمناسبة التي يمكن من خلالها توظيف الوسائل التقنية الحديثة مع العنصر البشري، باعتبار هذا الأخير أهم الموارد الفعالة والرئيسية للتنظيم.

وتشير التحليلات السوسيوتنظيمية إلى مكانة المورد البشري باعتباره الركيزة الأساسية لتعزيز آليات الميزة التنافسية 'الفاعلية التنظيمية تكشف عن بصيرة نفاذها لأسس رشيدة وعقلانية تهيكل للوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، طالما أن الموارد الغير بشرية تبقى عديمة الجدوى والفاعلية في غياب موارد بشرية مسؤولة عن التخطيط والتنفيذ والتنفيذ، والتنسيق تحديد المتطلبات الوظيفية وتوزيع المهام والمسؤوليات في قالب يعكس النظرة النظامية للنسق باعتبار نظام system متكامل ومترابط يتضمن مجموعة من العمليات في إطار وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية بما يتناسق وأهداف المؤسسة من جانب ويتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية.

لذلك هناك اهتمام كبير في مجال الإدارة بالمورد البشري في ظل التحديات الجديدة التي تفرضها البيئة الخارجية والتي تتجلى في تكنولوجيا المعلومات، من أجل تجويد الأداء المؤسساتي وهذا من خلال بروز مصطلح القيادة الإلكترونية كمدلول مفاهيمي جديد، تزامن طرحه مع انتشار التقنيات الحديثة في المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، ومن خلال السعي إلى استغلال تكنولوجيا المعلومات كمدخل لتبني الإدارة الإلكترونية.

وهو ما تسعى من أجله المؤسسة الجزائرية من خلال سياسة عصرنة الإدارة العمومية من أجل مسايرة التطور الذي قطعتة المؤسسات العصرية إلا أن التحدي الذي لا يزال يشكل هاجسا أمام تطبيق هذه السياسة، مدى توفير متطلبات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات من خلال قيادة إلكترونية فعالة تراعي في عملها الجانب الإنساني في العملية الإدارية (كالخدمة الفنية) من خلال تفعيل نشاط المورد البشري كتنمية السلوك الإيجابي للأفراد وخلق الانضباط والرقابة الذاتية لدى العاملين في المؤسسة.

ومن أجل ذلك تناول هذا الموضوع طرحنا خطة مجسدة في أربعة فصول موزعة كما يلي:

الفصل الأول: يتعلق بالإطار المنهجي للدراسة ويتضمن إشكالية الدراسة وفرضياتها، وتحديد المفاهيم، وأسباب اختيار الموضوع، وأهمية والهدف منه، بالإضافة إلى المنهج المتبع في الدراسة والدراسات السابقة، وأخيرا عرض بأهم الصعوبات التي واجهت دراستنا.

الفصل الثاني: تناولنا فيه كل ما هو متعلق بماهية القيادة الإلكترونية بداية بتمهيد للفصل ثم تعريف بالقيادة الإلكترونية وعناصرها، خصائصها، مهارات القيادة الإلكترونية، أبعادها، مزاياها ومتطلبات تطبيق القيادة الإلكترونية وفي الأخير الأهمية

الفصل الثالث: عالجنا فيه كما هو متعلق بالمورد البشري بداية بتمهيد للفصل ثم تعريف المورد البشري وإدارة الموارد البشرية ثم التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، أهدافها، أخيرا الأهمية لإدارة الموارد البشرية.

الفصل الرابع: فصل خاص بالعمل الميداني لهذه الدراسة أين تم النزول إلى الميدان والوقوف على جريات العمل الإلكتروني في الصندوق الضمان الإجتماعي، وتحدثنا في هذا الفصل حول التعريف بالمؤسسة وعناصرها ميدان الدراسة، وتطرقنا إلى مجالات

الدراسة الثلاث -المكاني والزمني والبشري بالإضافة إلى التطرق إلى أهم المصادر والأساليب المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات من أدوات منهجية وأساليب إحصائية، قبل أن ندخل في تحليل وتفسير الجداول، لنصل في الأخير إلى استنتاجات بخصوص الفرضيات والاستنتاج العام للدراسة.
وأخيرا الخاتمة الخاصة بالدراسة.

الفصل الأول:

مقاربة منهجية للدراسة

النظرية

يتميز البحث العلمي بصفة عامة والبحث الإجتماعي بصفة خاصة أنه ينطلق فيه الباحث من أسس منهجية يتبعها عند إنجازه للبحث، بحيث يعد أمرا ضروريا ومهما من أجل الوصول إلى نتائج سليمة.

ومن هنا جاء هذا الفصل لنطرح فيه كل من إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية وفرضياتها، ومع ذكر أسباب إختيار الموضوع وأهمية الدراسة والهدف منها، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم والمصطلحات الخاصة بمتغيرات الدراسة والتطرق للدراسات السابقة وفي الأخير نعرض على أبرز الصعوبات التي واجهت البحث.

1- الإشكالية:

انعكس التطور الهائل والسريع في المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية على طبيعة حياة الأفراد والمنظمات والدول وفرض شروطا وآليات عما مختلفة، حيث أدى هذا التطور إلى استخدام موارد حديثة ومتنوعة، الأمر الذي حتم تغيير أساليب العمل وطرق التعامل مع هذه الإمكانيات وفق مقتضيات العصر الذي لم تعد شروط تحقيق الميزة التنافسية القديمة فيه هي نفسها في الألفية الثالثة.

ومع الثورة الهائلة لتكنولوجيا المعلومات، المتزامنة مع ظهور العولمة التي فرضت على العالم في فترة وجيزة تجاوز الحدود الزمنية والمكانية. الأمر الذي سرع في ظهور الاقتصاد الرقمي والمعاملات الآلية، والتجارة الإلكترونية وفرض على المنظمات والحكومات واقعا جديدا يتطلب مسابرة وتحقق التوائم مع متطلباته لتحقيق جودة الأداء المؤسسي.

ومن سمات المنظمات الحديثة أن تقوم أنشطتها على المعرفة والمعلوماتية باعتبارها شريان حياتها ورافدا رئيسيا للفئات المسيسة من متخذي القرارات فيها، بما يساعدها على التشخيص والتحليل والتقويم والمتابعة، حيث بلورت العديد من متخذي المدلولات المفاهيمية الحديثة ومنها القيادة الإلكترونية، التي أضحت مهارة وكفاءة ومعرفة وقدرة والتزاما يمارسه المشرفين في مجال تكنولوجيا المعلومات، وعلى المرؤوسين في سبيل انتشار البيئة التنظيمية

من حيز العراقيل، الاختلالات والتشوهات الهيكلية والأدائية التي ظلت تسم الواقع التنظيمي الجزائري وتقف كحاجز أمام تأكيد معالم التنمية الاقتصادية المنشودة.

الأمر الذي يحتم مجابهة مثل هذا التحدي المتعلق بالقدرة على التوائم بين تكنولوجيا المعلومات، والمتطلبات المهارة للعاملين، من خلال القرارات العقلانية للقائد الإلكتروني بما ينعكس على السلوك الإيجابي للأفراد، وكذا تعزيز مهارة الثقة الإلكترونية للرفع من مستوى فعالية نسق الانضباط والرقابة الذاتية للعاملين لذلك جاءت هذه الدراسة التي تطرح إشكالياتها في التساؤل التالي: ما دور القيادة الإلكترونية في تعزيز الأداء المورد البشري بوكالة الضمان الاجتماعي ببرج بوعرييج؟

2- تساؤلات الدراسة:

يدور موضوع بحثنا حول القيادة الإلكترونية ودورها في تعزيز أداء المورد البشري حيث يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الهامة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كما يعتبر ظاهرة لا زالت تثير الكثير من النقاش في مختلف الدوائر العلمية الشيء الذي دفعنا إلى البحث والكشف عن الدور الذي يلعبه أداء المورد البشري من أجل تفعيل القيادة الإلكترونية، وقمنا بطرح التساؤلات الفرعية وهي:

✚ ما دور الإشراف في تعزيز أداء المورد البشري؟

✚ ما دور التكنولوجيا في تعزيز أداء المورد البشري؟

✚ ما دور الخبرة في القيادة الإلكترونية في تعزيز أداء المورد البشري؟

✚ ما توطين دور القيادة الإلكترونية في تطوير أداء المورد البشري؟

3- الفرضيات:

تساعدنا الفرضيات على تنظيم البحث وإعطائه صيغة جديدة، فالفرضيات تترجم لنا ذهنية الاكتشاف بحيث يقول الباحث أظن أنه يجب البحث في هذا الاتجاه لأنه أكثر

خصوصية، والفرضيات هي مواقف مبدئية أو تخمينات ذكية يخدمها الباحث لتنظيم تفكيره في حل مشكلة البحث¹.

الفرضية العامة:

يوجد دور للقيادة الإلكترونية في تعزيز أداء المورد البشري بوكالة الضمان الاجتماعي ببيرج بوعريرج.

الفرضيات الجزئية:

- ✚ يوجد دور للإشراف في تعزيز أداء المورد البشري.
- ✚ يوجد دور للتكنولوجيا في تعزيز أداء المورد البشري.
- ✚ يوجد دور الخبرة في القيادة الإلكترونية في تعزيز أداء المورد البشري.
- ✚ يوجد توطين دور القيادة الإلكترونية في تطوير أداء المورد البشري.

4- أسباب إختيار الموضوع:

تمحورت الإرهاصات التي مهدت لاختيارنا الموضوع الراهن حول قضية -القيادة الإلكترونية ودورها في تعزيز أداء المورد البشري، وقد انقسمت الأسباب إلى أسباب موضوعية وأسباب ذاتية.

- الاهتمام بموضوع القيادة الإلكترونية، وإثراء الرصيد المعرفي من خلال القيام بهذه الدراسة.
- توفر المادة العلمية بشكلها النظري المتمثلة في المراجع.
- الموضوع المدروس يدخل ضمن تخصصنا الجامعي المتمثل في علم الاجتماع تنظيم وعمل.

¹فضيل دليو وعلي غريب وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية ط01، منشورات قسنطينة، الجزائر، 1999، ص137.

- التحول الذي شهدته المؤسسات من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية مما يستوجب تعزيز أداء المورد البشري من أجل مواكبة ذلك.

5- أهمية الدراسة وأهدافها:

- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة البحث في النقاط الأساسية التالية:
+ تلعب القيادة الإلكترونية دورا أساسا وحساسا في كل مراحل العملية الإدارية، وهي بذلك تضمن لها الفعالية والسرعة والدقة والديناميكية المستمرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

+ تعد القيادة موضوعا أساسا في دراسات وبحوث الباحثين، إذ نجدها في معظم كتب الإدارة العامة، كتب علم النفس، وكتب علم الاجتماع.

+ إتساع مجال البحث في مجال القيادة وتعدد المناهج والأطروحات النظرية لها، وكذا الاختلاف والتباين بين المنظورين لها.

+ حيوية موضوع الدراسة والنسبية في البحوث والدراسات التطبيقية في مجال القيادة الإلكترونية.

+ معرفة مدى أهمية دور القيادة الإلكترونية في تعزيز أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

+ يستمد هذا البحث جزء من أهميته من الحداثة النسبية لهذا الموضوع والذي يتناول دور القيادة الإلكترونية في تعزيز أداء المورد البشري.

- أهداف الدراسة: انطلاقا من الأهمية السابقة ارتأينا أن نضع مجموعة من الأهداف التي نسعى للوصول إليها وبلوغها من خلال القيام بهذه الدراسة:

+ تقديم مفهوم القيادة الإلكترونية للممارسين والمهتمين والباحثين، والتعرف على أهم تحدياتها.

+ التعرف على خصائص القادة الإلكترونيين.

✚ دراسة واختيار العلاقة بين القيادة إلكترونية وتعزيز الأداء المورد البشري.

✚ الوصول إلى نتائج وتوصيات إيجابية تعود بالفائدة على المؤسسة.

6- تحديد المصطلحات أو المفاهيم:

6-1- القيادة الإلكترونية:

- القيادة: وتعرف القيادة بأنها التأثير في الناس لتحقيق رؤية القائد والأهداف التي حددها وبالمهام التي كلفهم بها باختيارهم دونما قسر أو إجبار.

- القيادة الإلكترونية: إنجاز الأهداف من خلال التأثير على الموارد البشرية وتوجيهها باستخدامات تقنيات المعلومات والاتصالات، من خلال قادة قادرين على الابتكار والإنجاز والتحديث وإعادة هندسة إجراءات العمل في المنظمة.

- تعريف القيادة الإلكترونية إجرائياً: ممارسات القيادات الإدارية التأثير والتوجيه السلوكي في عملية الاتصال والتعامل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات بمختلف مجالاتها.

أو هي: مجموعة من الأوامر التي تتم من خلال القائد من خلال مهام الإشراف والخبرة في استخدام التكنولوجيا وتوطينها في تعزيز أداء موظفي صندوق الضمان الإجتماعي.

- مفاهيم أخرى ذات صلة بالقيادة الإلكترونية¹:

✚ التكنولوجيا: مجموعة من التقنيات التي تتعلق بطبيعة ومركبات مختلف أجهزة الكمبيوتر.

✚ تكنولوجيا المعلومات: هي التكنولوجيا التي توجد بين نظم الحوسبة مع الربط عبر وسائل الاتصال السريعة، بغرض نقل البيانات والمعلومات المختلفة.

¹ عامر إبراهيم قنديلجي، المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والانترنت، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان- الأردن ط01، 2010م، ص315.

✚ الوثيقة الإلكترونية: عبارة عن معطيات متوافرة على وعاء ممغنط أو غيره، بحسب القواعد التي تؤمن التخزين، العرض، المعالجة، أو بث معلومات.

6-2- أداء المورد البشري:

- مفهوم الأداء: ارتبط مفهوم ال أداء performer لدى العديد من الباحثين بالمورد البشري دون غيره، لاعتباره أساس بناء أي مؤسسة والعضو الفاعل في تحريك باقي الموارد فيها.

وتجدر الإشارة بداية الاشتقاق اللغوي للمصطلح الأداء مستمد من الكلمة اللاتينية to performer التي اشتقت بدورها من اللغة اللاتينية performer ويعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل،

- تعريف المورد البشري: هي مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم واتجاههم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم وفي مستوياتهم الإدارية والوظيفية¹. والمورد البشري يدل على العنصر البشري سواء كان داخل قوة العمل أو خارجها. ويعرف إجرائيا: هو ذلك العنصر البشري الذي يساهم في رسم سياسات وأهداف المنظمة من خلال العمال وذلك باستخدام قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم، حيث تعتبر الموارد البشرية هي المحرك لأي عملية إدارية.

ويعرف بأنه: مفهوم يأخذ جوانب عدة وفقا لبعد الأعمال فإنه يعبر عن ربحية الشركة أو الأسهم كما يعبر عن الإجراءات المتخذة لتحقيق هذه الاستدامة وفقا للبعد الاستراتيجي. البحث عن الحلول وفق زوايا متعددة من حيث بعد التنافسي

¹وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قلمة، الجزائر، ط01، 2004م، ص25.

- أداء المورد البشري: يعني به القدرة على إنجاز المهام، تعكس هذه القدرة في إنجاز المهام من طرف الموارد البشرية في المؤسسة ومستويات ودرجات الإنجاز لديهم، الناتجة أساسا عن الانضباط والجدية في القيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بهم. ويمكن القول أن أداء المورد البشري: هو نتاج الجهد المبذول من طرف الفرد في المؤسسة فكريا كان أو عضليا من أجل تحقيق المهام المسطرة مسبقا والذي يؤثر بصورة مباشرة على مكانة المؤسسة تطورها ونموها.

7- المنهج المستخدم:

يعرف المنهج أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة للمشكلة لاكتشاف الحقيقة"¹.

وانطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها في موضوعنا، فقد تم استخدام المنهج الوصفي -التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرا كميا وكيفيا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى².

- المنهج الوصفي: هو "التصور الدقيق للعلاقات المتبادلة بين المجتمع والاتجاهات والرغبات والتطور، بحيث يعطي البحث صورة الواقع الحياتي ووضع مؤشرات وبنناء تنبؤات مستقبلية"³.

¹- عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط01 الجزائر 2010م، ص137

²- عبيدات وآخرون، البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه، ط01، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001، ص 87

³- وجيه محجوب، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط02، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2005م، ص223.

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

8- الدراسات السابقة:

كل ظاهرة سيكولوجيا عالجتها تيارات فكرية مختلفة من قبل، لذا واجب على الباحث أول ما يجب فعله هو أن يحدد موقع بحثه من الدراسات السابقة. بعد اطلاعنا على مجموعة من الدراسات التي عالجت موضوع القيادة الإلكترونية من جوانب عديدة، ودراسات شملت موضوع الموارد البشرية، استعرضنا منها البعض. ونذكر منها:

✓ دراسة 2008: basal هدفت الدراسة إلى المقارنة ما بين القيادة التقليدية والإلكترونية من حيث درجة الثقة بين المرؤوسين، وتوصلت إلى أنه لا يوجد اختلاف بين القيادة التقليدية والإلكترونية من حيث درجة الثقة.

✓ دراسة 2009: kifله هدفت هذه الدراسة إلى أن العامل الأساس لتنفيذ برنامج الحكومة الإلكترونية وهو القيادة وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة تعد الشرط الأساسي من أجل تنفيذ أي نوع من المشروعات الحكومية الإلكترونية.

✓ دراسة 2017: van warl et al هدفت هذه الدراسة إلى تحديد عناصر المفهوم الإجرائي للقيادة الإلكترونية حيث تستند على أربعة ممارسات °الأداء المتوقع، التأثير الإجتماعي، الخبرة، الجهد المتوقع ° ووضحت أن القيادة الإلكترونية ذات أهمية حاسمة للقيادة على جميع المستويات سواء داخل المنظمة أو خارجها، وتقوم بمزج التقنيات والاتصالات التقليدية+ معا، دعمت عملية بناء النظرية باستخدام دراسة حالة لإستكشاف الأبعاد المتكاملة للقيادة الإلكترونية التي شملت الممارسات الأربعة، حيث اعتمدت في جميع البيانات على أربعة مصادر رئيسية: المقابلات-

المنظمات-مجموعات التركيز- دراسة استقصائية ذاتيا والملاحظة وقد شملت العينة أفراد من ذوي المعرفة واعتمد على 30 مقابلة وفئة أعضاء هيئة التدريس. وأشارت الدراسة إلى وجود مشكلة بالقيادة الإلكترونية وهي تولد ضعف بالمهارات الشخصية، حيث تتضمن ازدياد الارتباك، وسوء الفهم وضعف المساءلة بين الآخرين، إلا أنها استعرضت مدى أهمية الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسي، ووضحت أن أهمية القادة الإلكترونيين أوسع فهم الذين يقرون وينفذون السياسات في المواقع الإلكترونية.¹

✓ دراسة jawadi 2016: هدفت الدراسة إلى تحديد المتغيرات التي تمكن من درجة عالية من جودة عالية من جودة العلاقة في بناء الفرق الإلكترونية وتحليل تأثيرها على أداء الفريق،² وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الديناميكية والإيجابية تلعب دور هام في تعزيز العلاقات بين أعضاء الفريق.

✓ دراسة chen et al 2010: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة في فرق التعلم الإلكتروني وتوصلت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين أدوار القيادة وثقة الفريق وفاعليته.

9- صعوبات الدراسة:

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

1-

2-

- بداية البحث واجهنا صعوبة الحصول على مراجع متعلقة بمتغير القيادة الإلكترونية ما صعب علينا ضبط خطة بهذا الجانب في الأول.
- واجهتنا أيضا صعوبة إختيار المعلومات في بعض الجوانب المتعلقة بمتغير الموارد البشرية وذلك راجع لتشابه الكتب الحاملة للمعلومة بصيغ مختلفة.

خلاصة الفصل:

وفي الأخير نخلص إلى أن ما تناولناه سابقا من تحديد إشكالية الدراسة وأهدافها إلى غاية صعوبات الدراسة، ثم عرضه من أجل معرفة الأسباب الدافعة للقيام بدراستنا، من خلال التعريف القيادة الإلكترونية والتعرف على إدارة الموارد البشرية، إزالة الغموض حول الدور الذي تلعبه القيادة الإلكترونية من أجل تعزيز الأداء المورد البشري.

الفصل الثاني

القيادة الإلكترونية

تمهيد:

في ظل التطور الهائل في التقنيات الحديثة والثورة المعلوماتية وتوفر شبكة الإنترنت وشبكات الإتصال الأخرى، أصبح من الضروري على كل المنظمات الاستفادة من تلك التقنيات، لضمان جودة الأداء والإنتاج، وتطور أساليب العمل وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية . وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى ماهية القيادة الإلكترونية، عناصرها، أهميتها، ووظائفها.

1- ماهية أولا القيادة الإلكترونية:

تحديد ماهية القيادة الإلكترونية فيما يلي:¹

- قيادة تكنولوجية تقوم على استخدام تقنيات الحاسبات والمعلومات وشبكات الاتصال لإدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة.
- عملية تعمل بواسطة الشبكة العالمية تساعد على تبادل المعلومات على مستوى العالم لتصل الحقائق والرسائل بين العديد من الجمهور والتقريب بينهم عبر الحدود الوطنية والجغرافية والثقافية وغيرها باستخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات لتحقيق نتائج عديدة.
- عملية تقوم بتحقيق التوازن بين العديد من الأدوار وتنفيذها عن طريق تقنيات الإتصالات ولديها قدرات لجعل الناس الأدوات والموارد تعمل معا لتحقيق نتائج عالية.
- عملية تتم داخل سياق بيئة الأعمال الإلكترونية وتتوسطها تقنية المعلومات والإنترنت ويعبر عنها بوجهات جديدة تربط بين القيادة وأتباعها من خلال قنوات إلكترونية.
- نمط جديد لقياس الأعمال التجارية القائمة على ممارسة الأعمال عبر الإنترنت.
- كما يعرفها: van wart بأنها عملية التأثير الاجتماعي التي تتضمن جميع المسافات البعيدة والقريبة التي تتوسطها تكنولوجيا المعلومات المتقدمة والتي تقوم بتغيير المواقف، المشاعر، السلوك، التفكير والأداء.

¹ - اسمهان بلوم، يوسف جغلوي، تنمية المورد البشري في ظل أبعاد الصحة المنظمة، نحو رؤية لتضمين ثقافة الحس التنظيمي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 2017، ص 6.

2- عناصر القيادة الإلكترونية:

وتتضمن عناصر القيادة الإلكترونية مايلي:¹

- ضرورة إعطاء الأولوية القصوى لمساندة ودعم تحديث المجتمعات بسد الفجوة الرقمية المتواجدة من خلال تشجيع إنشاء المنظمات الرقمية والتوسع في استخدام شبكة الإنترنت.

- تأكيد التقدم المرتبط بالحكومة الإلكترونية وتوحيد الجهود المرتبطة بتوظيف تقنيات نظم المعلومات في منظمات المجتمع المعاصر للقيام بأعمال ومهام إلكترونية.

- توكيد جودة الشراكة بين القيادة والإدارة العليا في المنظمات المختلفة والحكومية الإلكترونية لتحسين الصورة الذهنية للإدارة الإلكترونية.

وحسب (أبو العلاء) فالقيادة الإلكترونية أربعة عناصر رئيسية وهي:

- الحاسوب الآلي: يتم فيه إستقبال وتخزين المعلومات والبيانات للوصول إلى النتائج.

- برامج الحاسوب: مجموعة البرامج التي تستخدم لتشغيل الحاسوب (soft ware).

- شبكات الاتصال: ويقصد بالاتصال عبر الشبكات أي إمكانية استخدام أكثر من مستفيد في الوقت نفسه.

- العنصر البشري: ويعد العنصر الأهم ويقصد به الخبراء والمختصين في حقل المعرفة ويمثلون القيادات الرقمية والمدبرون والمحللون للمعرفة.

¹- مزهر شعبان العاني وآخرون، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.ص367

3- أنماط القيادة الإلكترونية:

- وحسب النمط الإلكتروني تنقسم إلى¹:
- **قائد عملاء وأعمال:** يستخدم تسهيلات الإنترنت للبحث عن السعر الأقل والمعلومات الأكثر أمانا والاستجابة الأسرع.
 - **قائد عمال أو مهني المعرفة:** قادر على إيجاد علاقة متميزة مع العاملين المتعاملين مع المنظمة ويحاول إيجاد تسهيلات ومنافع ومزايا للعاملين ليكونوا ذوي ولاء داخل المنظمة وأيضا المحافظة على كسب ثقتهم وعدم فقدانهم بعد إكتسابهم جانب كبير من المعرفة والخبرة والقدرات الذاتية له.
 - **قائد تنافسي:** يعمل في بيئة الأعمال الإلكترونية ذات المنافسة الفائقة بسبب زيادة عدد المتنافسين الذين يعملون على الأنترنت، ويقدم خدماته الإلكترونية المتاحة للجميع وأعماله التي لا تتطلب إستثمارات كبيرة فقد تساوت قوة المنافسة بين المنظمات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة، فلا بد من التعامل مع المخاطر وهذا التحدي من الجهود التنافسية.
 - **قائد إلكتروني:** يقود المنظمات ويتسم بالخصائص تتسجم مع بيئة الأعمال الإلكترونية منها الإلمام بتقنيات المعلومات ولديه القدرة على تكثيف التركيز والسرعة في التصرف والتحرك النموذجي في الحكم الجيد على الأمور.
 - **قيادة إدارة الذات:** تعد الأكثر بروزا في إدارة الأعمال الإلكترونية وهذا يرتبط بالتطوير في أسلوبه لإدارة موارده وقدراته الذاتية من حيث نقاط القوة والضعف أو ما

¹- مزهر شعبان العاني، شوقي ماجي جواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2014، ص367.

ينعكس من مشاعره وعواطفه على أدائه وعلاقاته مع الآخرين داخل المنظمة، وتكون لديه قدرة أن يتخذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب الآن في كل مكان.¹

1- مهام القائد الإلكتروني:

- يمكن إجمال مهام القائد الإلكتروني في النقاط التالية:²
- تستند القيادة الإلكترونية في إدارة أعمالها على استخدام تقنية الإنترنت وعلى المعلومات، ولذا فإن القائد الإلكتروني يسعى إلى تطوير هذا الجانب وتحديثه باستمرار ويعمل على تحسين جودة هذه المعلومات والحصول عليها بسرعة.
 - يستخدم القائد الإلكتروني ما لديه من معلومات ويستفيد منها في توفير ميزة تنافسية للإدارة التي يناط بها مهمة إدارتها.
 - يملك القائد الإلكتروني الحلول والبرامج والخطط العاجلة سريعة التنفيذ مما يؤهله لاكتشاف المستجدات والمتغيرات، وما قد يعتري نظام دائرته الإلكترونية من خلل، ثم تقديم المعالجات اللازمة والحلول الناجمة لهذا كله، والاستفادة من كل المعلومات المتوافر لديه في إدارته، محقق معادلة السرعة والدقة في آن واحد.
 - يسعى القائد الإلكتروني إلى معرفة ميول السوق أو الفئة المستهدفة، ومستوى الجودة المطلوب في السلعة أو الخدمة التي تقدمها إدارته، وأيضا ما تتطلع إليه السوق أو الفئة المستهدفة من مواصفات للسلعة أو الخدمة أو المنتج، ويبحث عن الوسائل والمقترحات أو البرامج أو الحلول التي تمكنه الخدمة أو المنتج الذي يعمل عليه بأقل تكلفة وأرخص سعرا وأفضل جودة ممكنة، وفي وقت زمني قياسي، لكي يكون الأسبق

¹- نور موسى الاقطش: أثر ممارسات القيادة الإلكترونية على الإبداع الإستراتيجي، إختيار الدور الوسيط لإنترنت الأشياء، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الخلوية الأردنية، رسالة ماجستير، 2019.ص388

²- حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية (المفاهيم وخصائص ومتطلبات)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص93.

بفكره إلى رغبات السوق الفئة المستهدفة، والأسبق إلى التنفيذ وتقديم المنتج أو الخدمة عبر نوافذه الإلكترونية.

- يعتمد القائد الإلكتروني على ذاته في إتخاذ قراراته في مواجهة ما يعرض أمامه من مستجدات أو طوارئ، ولا يتردد ولا ينتظر إسداء النصح أو التوجيه من قيادة أخرى، مما قد يضيع الفرصة على إدارته في اتخاذ قرار قد يكون مصيريا، فكثيرا من منافسات الإدارات الإلكترونية يحسمها عامل الزمن.

- يمتلك القائد الإلكتروني الصيغ التوافقية الذكية التي تمكنه من حسن إدارة العناصر البشرية التي تعمل تحت قيادته، وهي عناصر وعقول متميزة لاشك، ودور القائد الإلكتروني في تلك الحالة ليس إصدار الأوامر لتلك العناصر لتنفيذ خطته، بل توجيهها في ضوء مرئياته، ومدى بما يتوافر لديه من معلومات التي تشاركه التفكير من خلال الرجوع إليها، وأيضا الاستماع لمرئيات هؤلاء الأفراد وأفكارهم لما قد يكون في ذلك من إضافات مهمة، كما يهيئ القائد الإلكتروني جوا من المشاركة التي تستفز طاقات أفراد إدارته الإبداعية، مما سيصب أخيرا في خانة نجاح إدارته.

4- خصائص القائد الإلكتروني¹:

تفرض طبيعة العمل في الإدارة الإلكترونية مواصفات خاصة ينبغي أن تتوفر في الشخصيات القيادية التي تضطلع بأعباء العمل في هذا النوع من الإدارات الرقمية الديناميكية دائمة التجدد والتطور والتغير والمواكبة لكل جديد في العالم، مما يتطلب قيادة ذات مواصفات استثنائية تجعلها جديرة لاحتلال موقع القيادة لتلك الإدارات.

وتجدر الإشارة إلى أن جانب الخبرة والممارسات بالنسبة إلى القيادات الإلكترونية تقاس بالمشروعات التي نفذتها أو أشرفت عليها تلك القيادة، وعمر هذه المشروعات لا

¹- حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية (المفاهيم-الخصائص-المتطلبات)،الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

يتجاوز أيما أو أشهراً، مما يؤثر بشكل واضح على تهيئة قيادات إلكترونية صغيرة السن نسبياً، وهذا بفعل طبيعة العمل في مجال التقنية الذي يتسم بالسرعة في كل شيء، إختزال الزمن حتى في الخبرات، وهذا في حد ذاته نقلة كبرى تحققت للإدارات الإلكترونية على مستوى أعمار القيادات التي تقوم على إدارة العمل،
من خصائص القيادة الإلكترونية مايلي:¹

- أنا الذي يتولى القيادة في الإدارات الإلكترونية هو جيل الأبناء، في حين أن جيل الآباء هو الذي يتولى قيادة الإدارات التقليدية، ولعل هذا أيضاً يتوافق مع طبيعة العمل والمهام التي تقوم بها الإدارة الإلكترونية التي تحتاج دائماً السبق إلى كل جديد، فتكون دائماً في حاجة إلى دماء الشابة الجديدة القادمة لكل جديد في عالم التقنية لإثبات جدارتها بمناصب القيادة، فيتاح لمثل هذه المواهب الإدارية الشابة فرصة القيادة في ظل الإدارات الإلكترونية، وهذا نقلة أخرى في مفاهيم العمل وثقافته، تضيفها هذه الإدارات التي تنمي الطموح داخل صغار الأفراد والتطلع إلى المناصب القيادية، مما يدفعها إلى تجويد إنتاجها وتحسينه.
- من خصائص القيادة الإلكترونية أنها قيادة تمتلك الإحساس بالتقنية (*sensé technology*) فالقائد الإلكتروني أكثر قيادة قدرة على تحسين أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات والشبكات والتطبيقات.
- القيادة الإلكترونية مبتكرة ذات مؤهلات ومهارات متميزة، لديها روح المنافسة والقدرة على خوض غمارها وتحدي المنافسين، إذ كانت القيادة تعمل في موقع إنتاجي.

¹- نور موسى الأقطش، أثر ممارسات القيادة الإلكترونية على الابداع الاستراتيجي "اختبار الدور الوسيط لأنترنت الأشياء"- دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني/2019.ص95

- القيادة الإلكترونية قيادة ذات حس إنساني كبير لأن التقنية بحاجة إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية، وهذه التقنية تتطلب إدارة جديدة لا تعمل وفق الاوامر وهرمية الاتصالات، بل تعمل وفق المعلومات والتفاعلات الشبكية.
- قدرة القائد الإلكتروني على أن يبتكر من الخطط ما يضمن له بناء رابطة نفسية بين الفئة التي يستهدفها والادارة، نظر إلى التباعد المكاني الذي يفرضه واقع العمل الإلكتروني، والذي يمكن تعويض ما يترتب عليه من جفوة نفسية بما يوجد به قريحة هذا القائد¹.
- قدرة القائد الإلكتروني على أن يضع من الأفكار والبرامج ما يضمن استمرار نجاح إدارته واستمرار بقائها خياراً أولاً لدر الفئة المستهدفة، وألا ينصرفوا عنها إلى مواقع أخرى في ظل حمى المنافسة.
- القائد الإلكتروني قائد زبائني، يركز على الزبون (الفئة المستهدفة في حال الإدارات الخدمية)، ويوجد له التسهيلات والمزايا التي تربطه بالإدارة.
- القائد الإلكتروني لديه ميزة التصحيح الشخصي، والقدرة على تقويم ذاته وعمله وتقييم مسيرته وتقييمها في حال حدوث خلل ما.
- القائد الإلكتروني على درجة كبيرة من الولاء للجهة التي يعمل لصالحها، يعمل باستمرار على تحسين موقعها وتطويرها والقفز بها إلى الأمام.
- القائد الإلكتروني متعلم بشكل عالي، شديد التركيز، قلق دائماً، مترقب لكل ما يستجد حوله، متوجس من كل المفاجآت التي قد تواجهه، يحب الغموض، نظراً إلى طبيعة عمله التنافسي.

¹ - حسين محمد الحسن: نفس المرجع السابق، ص 95.

5- مهارات القيادة الإلكترونية:

كما أورد بعضهم إن المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية:¹

- **مهارات المعارف الإلكترونية:** مثل تقنيات المعلومات في الحاسبات الآلية وشبكات الاتصالات الإلكترونية والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها.

- **مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين:** حيث يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس علاقات عمل جديدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات سواءا كانت مكتوبة أو شفوية.

- **مهارات إدارية:** وهي تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل الجماعي والتعاون، بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة.

- **مهارات إبداعية:** تتضمن الرؤيا المستقبلية للصورة الشاملة للمنظمة التي ترتبط بالتغير الإداري والمالي وخطط ومجالات التمييز للوصول إلى إنجازات عديدة والعمل على استثمار الوقت والجهد لتدريب ونصح ودعم العاملين بالتدريب وسد حاجاتهم، ومن أهمها:

* **مهارات تحيلية التصورية:** ضرورية في تخطيط العمل وتوجيه وترتيب الأولوية والتنبؤ بما سيكون عليه العمل مستقبلا.

* **مهارات تنظيمية وإدراكية:** تتضمن معرفة النظريات التنظيمية والتطوير التنظيمي والاستعانة بها لتفسير الظواهر الإدارية والتنبؤ باحتياجات التنظيم المستقبلي.

علاوة على ذلك، بتأكد على القيادين والمديرين في هذا العصر متابعة كل جديد في حقل التقنيات الإلكترونية وأن يتحلوا بثقافة الإبداع والانفتاح والمرونة والتي تعد من

¹- عمر أحمد أبو هاشم وآخرون: الإدارة الإلكترونية (مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة)، دار المناهج للنشر و التوزيع،

ضروريات هذا العصر، لكي يتمكنوا من التخطيط السليم والجيد للدخول إلى عصر الثورة الرقمية والإستفادة من إمكاناته لتطوير أداء المنظمات ورفع كفاءتها الإنتاجية.

6- أبعاد القيادة الإلكترونية:

6-1- القيادة التكنولوجية الصلبة:

هي القيادة التقنية العملية التي تستند في إدارة عملها إلى استخدام تقنية الإنترنت، وتؤسس عملها على المعلوماتية والسرعة مع الجودة، ومن خصائصها ما يلي¹:

- قيادة تقوم على استخدام التكنولوجيا الإنترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة بما يجعل منها إدارة مزايا وخصائص التكنولوجيا، المدير في كل مكان سواء أكان في أوروبا أو آسيا يمتلك القدر نفسه من المعلومات ويتعامل مع الحاسوب نفسه ويتصل مع كل العاملين أينما كانوا في الوقت نفسه.

- إنها قيادة حس التكنولوجيا تتحسس لكل تطور تكنولوجيا.

- قيادة حس الوقت على الإنترنت وزمن سريع الحركة مع القدرة على تصريف العمل في أي وقت.

- قيادة الطوارئ داخليا تحدد أساليب جديدة وأن مبتكري هذه النماذج والأعمال الجديدة مثل شركات أمازون، كوم، يدركون أن بيئة الأعمال أصبحت الأساس بمعدلات غير مسبوق وأن القائد هنا يلعب أدوار مختلفة مثل: معالجة اضطرابات، مخصصا الموارد بعين مفتوحة دائما.

6-2- القيادة البشرية الناعمة:

يعني بهذا القيادة ذات الحس الإنساني القادرة على جذب القوى البشرية العاملة وربطها بالإدارة، وكذلك توفيق الصلة مع الفئة المستهدفة بخدمات الإدارة ومنتجاتها.

¹- حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 98.

هناك وجهة نظر اخرى ترى أن القيادة الإلكترونية ستكون ذات حس كبير، وذلك لأن التكنولوجيا الراقية بحاجة إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية ومبتكرين وحرفيين نادرين، وهذه التقنيات تتطلب ميزة جديدة لا تعمل على وفق سلطة الأوامر وهرمية الإتصالات والمعلومات والتفاعلية الشبكية، وأن هذه القيادة يجب أن تدرك أن القيمة المضافة من خلال العمل المعرفي وليس من خلال الآلات، كما أن العاملين سيكونون متباعدين جغرافيا لا تربطهم بناية واحدة أو إشراف واحد مباشر، وسينتج ما يسمى بالولاء الإلكتروني للعاملين وبين الزبائن وسيكون القائد على الشكل الآتي¹:

- قائد زبائني: القائد المركز على الزبون ويوجد تسهيلات للزبون.
- قائد معرفي: يمكن للعاملين أن يطلعوا على منظمات أخرى وينتقلوا إليها وعلى القائد معرفة العاملين والاحتفاظ بهم.
- قائد تنافسي: ويكون بذلك بكونه:
 - * أسرع من المنافسين للوصول إلى السوق.
 - * الأفضل في خدمة العاملين الموردين من المنافسين.
 - * أكثر قدرة على الابتكار.
- * مباشر، مرتاب، متعلم بشكل عالي، كثيف التركيز، الأسرع في الحركة، يجب الغموض، قلق.

¹ - محمود قدوة: الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2010، ص59.

الجدول رقم 1: مقارنة بين الرئيس التنفيذي والإلكتروني.

الرئيس التنفيذي الإلكتروني	الرئيس التنفيذي التقليدي
مبشر evangelizing	شجاع
مرتاب paramoid	متيقظ alert
صريح قوة brutally frank	ودي
متعلم بتكنولوجيا المعلومات على الأقل	شبه متعلم بتكنولوجيا المعلومات
كثيف التركيز intensely focused	واضح التركيز clerly focused
الأسرع حركة	سريع الحركة
يحب الغموض likes a	يكره الغموض hates ambiguity
يعاني من قلق الفصل بين المجالات	يعاني من قلق تحدي التكنولوجيا
نموذج في الحكم الجيد	نموذج في الحكم الذاتي
العمر: 38	العمر: 57
غني حقا really rich	غني

المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، (الاستراتيجية والوظائف المشكلات)، دار المريخ، المملكة السعودية،

2004

6-3- قيادة الذات

أو ما يعرف بالقيادة الذاتية ويعني بها قدرة القائد الإلكتروني على الاعتماد على نفسه في إدارة موقعه الإداري والجاهزية لإتخاذ القرارات السريعة لمواجهة الطوارئ، والقدرة على تقسيم عمله وتعديل مساره ذاتيا في أي وقت¹.

تقليديا أن التخطيط المهني كان يؤكد على ضرورة فهم الذات من أجل تحديد الاختيارات المهنية للأفراد بطريقة موضوعية وكان هذا يتطلب أن يقوم الفرد بإعداد موازنة

¹ - حسين محمد الحسن ، نفس المرجع السابق ، ص 98

لنقاط القوة والضعف وإعداد مسح للتفصيلات الذاتية (ما يجب وما يكره)، وإن قادة الذات (self-leadership) هي الأكثر بروزاً في إدارة الأعمال عبر الإنترنت، وهذا يعود فقط إلى أن كل قائد إلكتروني أو تقليدي لابد أن يطور أسلوبه لإدارة موارده (قدراته الذاتية).¹

الخطوات الجوهرية نحو قيادة الذات:

* أقدم على تحقيق القيادة الذاتية وأسقط الخرافات حول القادة

* أفهم أن القيادة ليست ظاهرة أو حدثاً خارجياً.

* استعن بالمخزون الذاتي.

* أكتب تصريح بالرؤية الشخصية.

* أوجد الغرض أو السبب.

* طور خطة عملك.

* أوجد نظام الرقابة، التغذية العكسية والتصحيح الشخصي.

* احتفل بالإنجازات القصيرة الأمد.

* أنشئ نظام العوائد والحوافز الشخصية.

* مارس التعلم والتحسين المستمرين.

إن القائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب الآن وفي كل مكان، وإن مثل هذه الفورية لا يخضع لها القائد التقليدي الذي اعتاد أن يجد فسحته كافية لتهيئة وجمع المعلومات وأخذ الآراء وغيرها خاصة وأنه ليس هناك من يقف الآن على الطرف الآخر، كما الحال مع القائد الإلكتروني. مما يجعل هذا الأخير بحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة ولهذا فإن قيادة الذات تتكون من:

✚ حس التكنولوجيا (قواعد البيانات - المعرفة الصريحة - الذكاء الصناعي).

¹ - سعاد رائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2001، ص 426.

✚ الحس البشري: (عواطف التفاعل الإنساني، التجربة والخبرة، المعرفة الضمنية، الذكاء البشري).

وقادة الذات يتسمون بالخصائص التالية¹:

- * لقدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على إنجاز المهام.
- * الإستقامة التي تستدعي الولاء للشركة والرغبة في العمل حسب قيمتها ومعتقداتها.
- * فهم المنظمة ومساهمتها من أجل حل المشكلات من خلال الرغبة في المبادرة وحلها.

* المهارة والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.

* تنمية المخزون الذاتي

* التصحيح الشخصي.

* سرعة التأثر بالبيئة الإلكترونية

7- متطلبات تطبيق القيادة الإلكترونية²:

حدد empirica 2014 متطلبات تطبيق للقيادة الإلكترونية بما يأتي:

✚ حل المشكلات القائمة في الواقع الحقيقي قبل الانتقال إلى البيئة الإلكترونية، حيث يجب أن تتواجد سياسة يتم بموجبها تحديد جميع الوثائق والمعلومات مباشرة عبر الإنترنت، وفي هذا الإطار فإن أكبر مشكلة تواجهنا هي مشاكل التوثيق القائمة في الحياة الواقعية.

✚ حجم المنظمة: فالمنظمات الكبرى بحاجة أكثر لها، كما وتملك القدرة على توزيع المسؤوليات الرئيسية والمهام عبر الأفراد أكثر من المنظمات الصغيرة.

¹ - محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص58

² - هدى عطية، القيادة الإلكترونية في ضوء تقنيات المعلومات والاتصالات، مكتبة الرشيد للنشر، 2019، ص65 .

✚ قوة القطاع بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات: هي درجة اعتماد المنظمات على التكنولوجيا في عملياتها التجارية وإبتكاراتها وتوفير خدماتها ومنتجاتها، إن الطلب على القادة الإلكترونيين أكبر بالنسبة للمنظمات العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لأن قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يحتاج إلى رواد للعمليات الداخلية والابتكار والخدمات الخارجية.

✚ توافر عدد لا بأس به من مزودي خدمة الإنترنت بأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال الأكبر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع القيادة الإلكترونية في أقل جهد وأقصر وقت وأقل تكلفة ممكنة.

✚ التدريب وبناء القدرات، وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه؛ القيادة الإلكترونية¹؛

✚ توافر مستوى مناسب من التمويل، بحيث يمكن التمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عالي من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا والقيادة الإلكترونية على مستوى العالم.

✚ وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

✚ توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عالي لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولحماية الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة عن الأمن القومي والشخصي للدولة أو الأفراد.

¹ - محمود القدوة، نفس المرجع السابق، ص 88

خطوة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام القيادة الإلكترونية وإبراز محاسنها
وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها ويشترك في هذه الحملة جميع
وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة وتلفزيون وصحف وإقامة الندوات والمؤتمرات.

8- مزايا القيادة الإلكترونية¹:

- ✚ إنشاء قنوات اتصال إضافية بين الزبون ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع المختلفة من جهة والحكومية من جهة أخرى.
- ✚ توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة والوقت المناسبين، ورفع مستوى العملية الرقابية.
- ✚ تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة، والإنجاز السريع للمعاملة.
- ✚ توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
- ✚ تسويق المنتجات والخدمات محليا وعالميا.
- ✚ اجتذاب الاستثمارات من خلال تحديد الفرص الاستثمارية القائمة.
- ✚ التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات لسد الفجوة الرقمية مع المجتمعات المتقدمة
- ✚ تبسيط العمليات والإجراءات الإدارية والتخلص من بيروقراطية الأداء.

9- أهمية القيادة الإلكترونية:

تتبع أهمية القيادة الإلكترونية من التعبير في الإدارة الذي يؤدي بدوره إلى التغيير بالقيادة نفسها بسبب ازدياد المتطلبات التقنية على جميع المستويات للقادة الذين يتوقع منهم أن يكونوا مؤهلين للتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة. وتؤثر القيادة الإلكترونية على ضمان أداء لأكثر كفاءة وفعالية لأنواع مختلفة من المنظمات واستكشاف إمكانيات لطرق جديدة في إجراء العمليات التجارية الإدارية والتنظيمية أو تأسيس منظمات جديدة.

¹ - السالمي علاء، شبكات الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 56.

كما تساهم ممارسة القيادة الإلكترونية في إحداث تغيير الأنماط التنظيمية، حيث يقوم القادة بالعمل عن بعد بأنماط قيادية معتمدة بشكل كبير على التواصل الإلكتروني، فيجب على القادة إدارته وتنسيقه وإتقانه، ومن المهم في هذه الأنماط استخدام الوسائل التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، ومن أهمها انتشار أدوات اتصال جديدة والتي سهلت الكثير من أعمال القادة وخفقت عنهم أعباء الحمل الزائد للاتصالات المستمرين القائد والعميل.

ومن الأسباب التي جعلت المنظمات تستخدم القيادة الإلكترونية هو بناء قيمة لمنظمتها وتحقيق الإبداع الذي تقوده تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كما وتكمن مهارات القيادة الإلكترونية الأشخاص ذوي الخبرة القوية في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قيادة طاقم مؤهل للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات وغيرها للعديد من التخصصات من تحديد وتصميم نماذج الأعمال واستغلال الفرص الإبداعية والقدرة على حل المشاكل وأيضا فهم مهارات أساسية العمل والاتصالات.

كما ويلعب أسلوب القيادة ومدى قوتها دورا كبيرا في نجاح تطبيق القيادة الإلكترونية وتوسع القيادة الإلكترونية لتأمين الدعم على أوسع نطاق ممكن من خلال قدرتها العالية على كسر الحواجز المكانية والزمانية، وكما وتلعب الثقة دورا مهما لتحقيق معاملات القيادة الإلكترونية.

ويظهر من أهمية القيادة الإلكترونية أنها تحقق دورا فعالا في المنظمة من خلال وجود خبرة وممارسة بتكنولوجيا المعلومات والتي بدورها تسهل التعامل مع الأعمال وحل المشكلات وتساعد في فهم أساليب العمل الناجح، كما توفر الجهد والوقت على كلا من القائد والموظف¹.

¹ - السالمي علاء، نفس المرجع السابق، ص 69.

10- خطوات تطبيق القيادة الإلكترونية:

وتتمثل في الأبعاد الثلاثة للقيادة الإلكترونية، التكنولوجي، المادي والإداري.

✚ **البعد التكنولوجي**¹: وتعد أولى خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث أن هذه المرحلة تتطلب توفر فريق عمل ذو إمكانيات ومؤهلات في مجال الإدارة والمعلوماتية من أجل تحديد واقع التقني في الإدارة، ومعرفة مختلف البدائل التي من شأنها الوقوف على الواقع الحالي للإدارة من تقنيات المعلومات حتى يصبح لدى الإدارة العليا رؤية واضحة عن النواحي المالية والبشرية والفنية، كما يعني هذا البعد بمتابعة ما تم تطبيقه وهل هو متوافق مع التقنيات الإدارية ومواكبة المستجدات في أجهزة الإتصالات والبرمجيات وذلك لأن مجال التقنيات الإدارية يشهد تطورات سريعة وهائلة من وقت لآخر.

✚ **البعد الإداري والمالي**: وتعد هذه المرحلة التالية من خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية الأساس الرئيسي لنجاحها، حيث من المسلم به إن نجاح أي مشروع يعتمد بالدرجة الأولى على فاعلية الخطة الموضوعية مسبقا وهذه الخطوة تستلزم وضع منهاج خطة متكامل يحتوي على شرح تفصيلي ومستفيض لكل خطوة من خطوات تنفيذ مراحل الخطة الموضوعية، وتحديد المصادر الضرورية لنجاح الخطة، وتتمثل في الموارد البشرية التي تستلزمها عملية التنفيذ للخطة المرسومة، والبرمجيات، والمعدات، والأجهزة المطلوبة، فضلا عن تسمية الجهات التي ستقع على عاتقها التنفيذ، وتحمل النفقات المالية للخطة المرسومة ضمن مدة محددة، وما خصص لها من أموال، وذكر يونس مجموعة من الخطوات التي ترتبط داخليا مع بعضها البعض والتي تسهم في عملية وضع وصياغة الخطة وهي: الأطراف المستفيدة الأخرى وتحديد

¹ - السالمي وآخرون، الإدارة الإلكترونية، عمان، دار وائل، ط01، 2001، ص89.

- ينبغي على الإدارة معرفة احتياجاتها، والأهداف التي تسعى لتحقيقها بتحديد ما تريد إنجازه بتخمين المتطلبات الضرورية من الأنظمة الإلكترونية والاتصالية عن طريق الفهم العميق للنظام الداخلي للمؤسسة وتحليله¹.

- إدراك وتشخيص نقاط الضعف في العمليات وإجراء التحسينات عليها.

- ضرورة التوافق رغبة الرؤساء والمرؤوسين، مع التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة والأطراف المستفيدة الأخرى، وتحديد مدى استعداد المنظمة لتطبيقها، ومدى تطابقها مع متطلبات المستفيدين من موظفين ومجتمع محلي.

إشراك الملاكات البشرية في عملية تطوير يعد أمراً مهماً جداً، بغية إنجاح استراتيجية الإدارة الإلكترونية يجب تقييم واختيار أنسب التقنيات المستخدمة في عملية تطبيق منهج الإدارة الإلكترونية عن طريق إجراء عمليات تحليلية للتكاليف، والفوائد للتقنيات المزمع استخدامها.

وذكر موريس إن المؤسسة ستكون على دراية تامة، بعد أن تم الانتهاء من صياغة

الخطة الموضوعية بالأمور الآتية:

- ما الأشياء الواجب فعلها؟

- ما المصادر الضرورية لتطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية؟

- ما الجهات التي ستقع عليها مسؤوليات إنجاز الخطة؟

- ما المدة الزمنية المطلوبة للإنجاز؟

¹ - نور موسى الأقطش، أثر ممارسات القيادة الإلكترونية على الإبداع الاستراتيجي "إختيار الدور الوسيط لإنترنت الأشياء" -دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كانون

خلاصة الفصل:

في الآونة الأخيرة طرح في ميدان الفكر آخر المصطلحات الحديثة في مجال المعلوماتية وتقنياتها وهو القيادة الإلكترونية الذي يشد الانتباه أول ما يصل إلى السمع، وبذلك يعتبر مصطلحا حديثا نسبيا، على الرغم من استخدام الأجهزة الإلكترونية في إنجاز بعض الأعمال الإدارية، كان قد سبق ظهور القيادة الإلكترونية بوقت طويل، إذ تعد امتداد لما يعرف بالإدارة الإلكترونية التي شهدت استعمال كبير.

الفصل الثالث

إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

لم يعد هناك شك أن الموارد البشرية هي إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة، بل يمكن القول أنها المحدد الأول والأساس لهذا النجاح حيث أن توافر قوى عاملة ذات كفاءة ومسؤولية تمكنها من النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهداف المنظمة واستخدام إمكانياتها المادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة. ونظرا لأهمية الموضوع فقط خصصنا في هذا الفصل من هذه الدراسة للإتمام المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال تعريفها

1- الموارد البشرية

1-1- تعريف الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية أهم عامل من عوامل الإنتاج بالمؤسسة، فعلى الرغم من أهمية باقي موارد المؤسسة الأخرى (المادية والمالية) إلا أن الموارد البشرية تأتي بصدارة اهتمام. فهي المؤسسة باعتبارها الركيزة التي يقوم عليها من قمة هرمها التنظيمي إلى قاعدته المسؤولة عن إدارة جميع الموارد الأخرى وكذلك باعتبارها محور الإبداع ومنبع كل تطوير وتغيير بالمؤسسة، وتعرف الموارد البشرية بأنها: "مجموعة الأفراد المشاركة رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وأنجاز الأعمال التي تقوم بيها المؤسسة".

وتعرف بأنها: جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومروّسين كموظفين فيها للقيام بأعمالها ووظائفها كافة ضمن ثقافتها التنظيمية التي توضع وتضبط أنماطهم السلوكية ومجموعة الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية¹.

فالمؤسسات من أهم الموارد فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون موارد بشرية، فبدون أفراد فإن المؤسسة ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط فالأفراد هم الذين يخلقون المؤسسات ويصنعونها

1-2- مفهوم إدارة الموارد البشرية

اقتصر النظر في المؤسسات قديماً على العنصر المادي والتقني والمعدات والآلات، وطرق تشغيلها افتراضاً منها ان العامل مجبر على التكيف مع الوضع بقليل من التدريب والحزم والتهديد، لكن مع التطور العلمي أصبح الاهتمام منصب على المورد البشري أو العامل. ونذكر من التعاريف التالية:

¹ - عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2008، ص 18.

* تعرف ب "مجموعة أنشطة ووظائف تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز وبشكل فعال لمصلحة منظمة والفرد والمجتمع في تنظيم ومجتمع معينين"¹.

* وتعرف أيضا انها "دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين والعمل على تنظيم القوى العاملة، وزيادة ثقتها بعدالة الإدارة وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة".

* وتعرف ب هي "وظيفة من الوظائف الإدارية تعني بشؤون الأفراد، أي استخدام الأمتل للموارد البشرية على جميع المستويات، بغية المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة، وتعنتي أساسا بتنمية قدرات ومواهب العاملين حتى يتسنى لهم بذل أقصى جهد ممكن، وحتى يتوفر لهم في الوقت نفسه الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية بجانب أهداف المنظمة".

* يؤكد **jean marie** على إطلاق اصطلاح الموارد البشرية على الأفراد لا يعني أنهم موارد بل لأنهم يملكون الموارد، (المهارات والمواهب...)²

* ينظر كل من **byars et rue** إلى أن الموارد البشرية على أنها أنشطة مصممة لتوفير وتنسيق الموارد البشرية لمنظمة.

ومنه نستخلص أن ادارة الموارد البشرية تعتبر وظيفة رئيسية في أي مؤسسة وتسعى لتحقيق أفضل استخدام للموارد البشرية من خلال مجموعة من السياسات والتي عادة تكون متماشية مع رسالة وأهداف المؤسسة.

¹- سامح أحمد رفعت عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الشتات والبرمجيات، مصر، 2011، ص 23.

²- اسماعيل حجازي، معالم سعاد، تيسير الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013، ص20.

2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

قبل الثورة الصناعية لقد كان الإقتصاد العالمي يعتمد بشكل خاص على: الزراعة وبعض الأعمال، هذا التميز انعكس على تطبيقات إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة حيث كانت تتم من خلال مجموعة من التطبيقات التي تشكل:

➤ إن إدارة العاملين تنجز من خلال أقدم شخص موجود في التنظيم.

➤ العاملين الجدد يتعلمون أعمالهم من خلال الأصدقاء أو الأقرباء ذو المهارات.

➤ إن التعويضات التي تدفع للعاملين لا تشمل سوى أجر بسيط إضافة إلى الطعام والسكن.

➤ إن الأشخاص المقربون كانوا يحصلون بالأولوية في أشغال العمل¹.

بعدها جاءت الصناعات المنزلية ومرحلة نظام الطوائف، حيث ظهرت فئة من الصناع أو المهنيين وأصحاب الحرف يملك كل منهم أدواته ورأسماله ويتولى إدارة العمل بنفسه، هذه المرحلة تميزت بظهور العمالة متمثلة بإجراء والذين لهم أجور معينة وفقا لساعات العمل².

شهد القرن العشرين جملة من أحداث ومتغيرات مادية أثرت تأثيرا كبيرا في إدارة الموارد البشرية ومن أبرزها: الإدارة العلمية والتي كان يتزعمها فريديريك تايلور في أمريكا والذي أطلق عليه آنذاك تسمية أبي الإدارة العلمية، وهنري فايول بفرنسا، لقد قدم تايلور أفكارا جديدة حول دراسة العمل وظهر بمفهوم الحركة والزمن، بهدف اختصار الحركات الزائدة في أداء الفرد لعمله، من أجل رفع مستوى إنتاجيته، وبمجرد ما قدم تايلور أفكاره رحب

¹ - عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان -الأردن، 2009، ص 26

² - سراج وهيب، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012-2011، ص15.

بها رجل الأعمال وطبقها بلهفة لأنه وجد فيها طريقة جديدة لزيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف وزيادة أرباحهم، وأصبح الفرد بموجب هذه الأفكار يعمل كآلة، فعارضت النقابات العمالية هذه الأفكار مما خلق صراع بين العمال، ومن أشهر هذه الصراعات الإضراب الذي قام في إحد مصانع الأسلحة التابعة للأسطول الأمريكي الأمر الذي دعا الكونغرس الأمريكي يقوم بتشكيل لجنة تقصي الحقائق عن أفكار تايلور وغيره من النظم في مجال الإدارة في إدارة المصانع سنة 1912 م كما أعطت الحق لتايلور في الدفاع عن أفكاره العلمية، حيث افتتح دفاعه بأن أفكاره عبارة عن ثورة فكرية لتوفير التكلفة ونتيجة لهذه الصراعات برزت فكرة إدارة الأفراد كوسيلة لتنظيم العلاقة بين العاملين والادارة ويتضح بأن إدارة الأفراد ظهرت بظهور حركة الإدارة العلمية.

ثم جاءت مرحلة الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية فقد مر العالم خلال القرن العشرين جملة من الأحداث أثرت في الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية للعديد من البلدان حيث ألزمت هذه الأحوال إتباع سياسات تجاه القوى العاملة واستخدامها في المشروعات الصناعية، ثم سرعان ما تتغير بالاتجاه المعاكس في عملية الاستخدام وقد خلقت هذه الحالة وضعا غير مستقر بالنسبة للقوى العاملة وبذلك بدأت عملية البحث عن أساليب تخلق حالة الاستقرار لهذه القوى، ومن هذا بدأ الاهتمام بالبحث على علم ترسى بموجبه أسس هذه العلاقة والذي تطور من بعد إلى تخصص إدارة الموارد البشرية¹.

مرحلة الحربان العالميتان الأولى والثانية حيث شهد القرن الحالي الحربين العالميتان الأولى 1914 م والثانية 1939 م وكان لكل من الحربين آثارها وانعكاساتها على القوى العاملة حيث فرضت حالة الحرب إغلاق العديد من المشاريع الصناعية أو تغيير نوع المنتج بالاتجاه الذي يحقق الهدف المركزي للدولة °تحويل الصناعات المدنية إلى صناعات عسكرية° ولقد لعب العنصر البشري دورا حاسما في مجال سياق هذه العملية وبذلك فإن هذه

¹ - محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار للنشر والتوزيع، القاهرة /2011، ص 14.

الحالات قد دفعت إلى إيجاد العديد من المنظمات الرسمية وغير الرسمية والتي تأخذ على عاتقها عملية حصر وتدرج القوى العاملة في مختلف البلدان.

إن مجمل الأحداث والمتغيرات المادية التي مرت بها الإدارة في القرن العشرين قد أدت إلى التفكير بشكل علمي في إيجاد وسائل علمية لتحديد العلاقات الإنسانية ضمن المنظمة الواحدة وكذلك تؤدي إلى تنظيم العلاقة بين العاملين داخل المنظمة الواحدة والأخذ بها الاتجاه الذي يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف بأفضل وأعلى كفاءة وهذا يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية تحديد حجم القوى العاملة المتوافرة في كل مجتمع وابتكار الوسائل الأساسية التي تؤدي إلى تحديدها التحديد الدقيق لها ومن ثم توزيعها على مجمل العملية الاقتصادية ومشاريعها المختلفة نزولاً إلى مستوى المشروع الواحد ثم تطويرها بالاتجاه الذي يؤدي إلى زيادة إمكانياتها واستمرار تدريبها وفقاً لبرنامج التدريب المرسوم والمتوافق مع الهدف.

3- المداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية¹:

يعتبر مضمون الموارد البشرية كمفهوم حديث الاستعمال يختلف عن مفهوم إدارة الأفراد، قد مرت التنظيمات بعدة مراحل كانت لها مفاهيم مختلفة، وكل مفهوم هو نتيجة منظور معين ساهم في توضيح بعض الجوانب الفنية، وتبلورت هذه المنظورات في ثلاث مراحل رئيسية:

➤ المدخل الكلاسيكي.

➤ مدخل العلاقات الإنسانية.

➤ مدخل الموارد البشرية.

3-1- المدخل الكلاسيكي:

ويقصد به النظريات القديمة المفسرة للسلوك الإنساني باختلاف نماذجها فهي افترضت أن الأفراد غير القادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة، ومن هنا صرحت

¹ - فاتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، ط01، دار انيرك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000م، ص20.

النماذج الكلاسيكية بضرورة فرض نموذج رشيد وعقلاني على العاملين، وذلك للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات¹.

امتد النموذج الكلاسيكي خلال الفترة من أواخر القرن 18 إلى 1950م، حيث كان التحدي الأساسي الذي واجه الإدارة هو اكتساب الأسلوب الأمثل لمعالجة عناصر الإنتاج المادية والبشرية، وتنتقل في شقين هما:

➤ كيفية زيادة الكثافة الإنتاجية وجعل العامل أكثر سهولة في الأداء.

➤ كيفية تحفيز العاملين للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات.

ومن أهم النظريات الرئيسية التي كونت الفكر الكلاسيكي في الإدارة نجد:

أ- **نظرية الإدارة العلمية:** نشأت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين 1900م-1920م، وذلك تلبية للحاجة الشديدة أيها فقد شهدت هذه الحقبة تطورا اقتصاديا تمثل في توسع التصنيع واستخدام الآلات المكلفة ماديا، واتساع الأسواق ومن أهم عوامل النهضة الصناعية في ذلك الوقت ظهور الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التكنولوجيا من ناحية، وظهور فئة متخصصة في الإدارة من المنظمين².

وكان فريديريك تايلور الرائد الأول للإدارة العلمية، حيث نشر عام 1911م كتابه الشهير مبادئ الإدارة العلمية ذكرا فيه الهدف الأساسي للإدارة، وهو ضمان تحقيق أعلى الأرباح لها وللإدارة، وكان تايلور يرى أن أغلب العاملين يؤدوا أعمالهم بصورة غير واضحة، ما أفقدهم كفاءتهم وبدون قابلية، ما جعل تايلور يسعى لمعالجة هذا الأمر وذلك بتدريب العاملين وتقديم المساعدة من أجل إنجاز العمل بالأسلوب الصحيح³.

¹ - فانتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، دار انيرك للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، ط1، 2000، ص102.

² - حسين عبد الحميد وأحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ط1، 2004، ص ص54-55.

³ - مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، عالم الكتب الحديثة، الأردن، ط1، 2002، ص55.

وقد وضع تايلور مجموعة من المبادئ للإدارة العلمية تمثلت في:

1- العمل على وفق مبدأ الحركة والزمن.

2- التخصص وتقسيم العمل.

3- هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسي.

4- استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل.

وقد واجهت نظرية الإدارة العلمية مجموعة من الانتقادات من بينها أنها توصف بنظرية الآلة، وذلك لإغفالها الجوانب الإنسانية للفرد أو العامل الإنساني داخل التنظيم باعتبارها آلة من منظور اقتصادي يقوم على استغلال طاقات الفرد الفيزيائية في العمل متناسية الجوانب العاطفية والفروقات الفردية الموجودة بين الناس.

ب- نظرية المبادئ الإدارية: تتمثل هذه في أعمال كل من هنري فايول وغيره من الذين ركزوا في تحليلاتهم على الأسس العلمية الإدارية داخل التنظيمات، وكيفية مبدأ تقسيم العمل بالإضافة إلى أهمية الإشراف والتحكم والسلطة داخل التنظيمات الحديثة. وضع فايول 14 مبدأ يمكن من خلالها النهوض بأنشطة الإدارة وهي¹:

1- تقسيم العمل،

2- السلطة والمسؤولية.

3- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

4- وحدة الأمر.

5- وحدة التوجيه.

6- الالتزام بالأنظمة التنظيمية.

7- مبدأ المكافأة والتعويض.

8- المركزية.

¹ - طلعت إبراهيم لطفى، علم الاجتماع التنظيم، غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 01، 2007، ص96.

9- تدرج السلطة.

10- الترتيب.

11- المساواة في المعاملة.

12- الاستقرار الوظيفي.

13- المبادرة.

14- روح الفريق والتعاون.

ما يتضح أن المبادئ الإدارية متشابهة إلى حد كبير مع نظرية الإدارة العلمية في تركيزها على عدة خصائص داخل بناء التنظيمات مثل: تقسيم العمل، الفاعلية والإشراف.

ت- النظرية البيروقراطية:

يرى أحمد زكي: البيروقراطية عبارة عن تنظيم يقوم على السلطة الرسمية وعلى تقسيم العمل الإداري وظيفيا بين مستويات مختلفة، وعلى الأمور الرسمية التي تصدر من رئاسيات إلى مرؤوسين، ويعتبر التنظيم البيروقراطي ترشيد للعمل الإداري، وقد يدل المصطلح على الإدارة الحكومية أو التنظيم الحكومي، كما يستخدم للتعبير عن سيطرة الموظفين، دون المبالاة بمصالح الجماهير ودون مسؤولية أمامهم¹.

تستند هذه النظرية إلى العالم الألماني ماكس فيبر 1864-1920م. ولقد أهتم بدراسة الإدارات الحكومية الكبيرة، والتي كانت تتصف بتدني الكفاءة، وتواجه العديد من المشكلات الإدارية، وحظي موضوع هيكل السلطة باهتمامه، وقد ميز بين القوة والسلطة فأعتبر القوة هي المقدرة على إجبار الآخرين على الامتثال والطاعة، إما السلطة فهي تعني الانصياع طواعية الأمر، وميز فيبر بين ثلاث نماذج للسلطة تستمد كل منها النمط الخاص من الشرعية مرتبط بنمط معين من الأجهزة الإدارية وهي السلطة التقليدية والسلطة الشخصية العاطفية والسلطات القانونية.

¹- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قياد للنشر والتوزيع، ط01، 2001م، ص 317.

خصائص النموذج المثالي للبيروقراطية: حدد فيبر خصائص البيروقراطية بالعناصر

الآتية:

- 1- تقسيم العمل التخصص.
 - 2- التسلسل الرئاسي للسلطة-الهيرارشية-.
 - 3- اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات العلمية.
 - 4- الموظفون يعينون ولا ينتخبون ويخضعون لقوانين وضوابط رقابية.
 - 5- الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها.
- 3-2- مدخل العلاقات الإنسانية:

لم تتمكن النظريات الإنسانية الكلاسيكية من فهم التنظيمات، وذلك لإهمالها العنصر الأساسي والفعال، وهو الجانب البشري، وماله من أثر على فعالية التنظيمات ففي القرن العشرين بدأ التأكيد على العامل الإنساني في منظمات الأعمال يترك أثره على تفكير الإدارة فظهرت حركة العلاقات الإنسانية وركزت واهتمت بالجوانب النفسية والاجتماعية للفرد والمنظمة، باعتبار أن العوامل الإنسانية والشخصية وغير الرسمية تمارس تأثيرا حاسما على كيفية الأداء¹.

تعتبر دراسة التون مايو المعروفة بدراسة الهاوثرون التي تمت في شيكاغو بداية

الحركة الانسانية

في الإدارة خلال القرن العشرين، وقد بينت هذه الدراسة أن هناك ترابطا بين السلوك والعواطف، وأن للجماعة أثر على سلوكيات الفرد، أن أثر متغير النقود يعتبر ثانويا بالنسبة لمخزونات الفرد، إذا ما تمت مقارنته بأثر معايير الجماعة وعواطفها وإحساسها بأمن.

¹ - فرح عبد القادر طه، نفس المرجع السابق، ص18.

استخدم مايو لإجراء دراسته حول أثر تحسين الإضاءة في المجتمع على أداء العاملين وقسم مجموعة الدراسة إلى فريقين، فريق تجربة وفريق المراقبة، فوجد نفس النتيجة لدى الفريقين، وبعد تكرار العملية خُص مايو إلى:

* أن التحفيز لا يقتصر على الجوانب المادية فقط بل يتعداها إلى الجوانب المعنوية.
* التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجري إلا من خلال مجموعة العمل، أي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء.

* إن الإشعار العامل بأهميته للمجموعة التي ينتمي إليها أمر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين المؤثرة إيجابيا في زيادة الإنتاجية.

من هنا برزت أهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة في سلوك العاملين أكد رواد هذه المدرسة أن الجو الاجتماعي في العمل هو الأساس في التأثير على إنتاجية العاملين وتفاعلهم مع الإدارة.

3-3- مدخل الموارد البشرية:

ويعتبر مدخلا حديث نسبيا، فقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينيات من القرن العشرين حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية، على اعتبار الأفراد كموارد وليس مجرد أشخاص يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم، يمكن أن تتحقق فوائد ومزايا كثيرة لكل من المؤسسة والفرد على حد سواء ويقوم مدخل الموارد البشرية على¹:

- الأفراد عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته.
- لا بد من توجه السياسات والبرامج لاتباع الحاجات النفسية والاقتصادية
- لا بد أن تهيئ بيئة للعمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية استغلال مهاراتهم.
- ضرورة التوازن بين حاجات الفرد وأهداف المنظمة.

¹ - جمال الدين مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ط01، 2003 م، ص 51.

يتمثل المحور الأساسي في فكر هذا المدخل في العمل على خلق القدرة التنافسية واعتبار الموارد البشرية الفعالة هي الأساسية لهذه القدرة. ويمكن تمييز ثلاث مداخل لدراسة الموارد البشرية وهي¹:

1- المدخل الإداري: يركز على دراسة العمليات الإدارية.

2- مدخل النظم: تحتل الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام الكلي للمنظمة.

3- المدخل الاستراتيجي: يركز على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة.

4- أهداف ودور الموارد البشرية:

4-1- تحقيق الكفاءة الإنتاجية:

يتم تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي يمتلكها المؤسسة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة والتي تسمى المدخلات على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها) مواد الات، تكنولوجيا طاقة الخ وعلى المستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا للاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات اي خدمات كما ونوعا وبأقل تكلفة.

ويعتبر العنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاءة الإنتاجية. من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية. من خلال ما يقوم به من وظائف وممارسات: تجعل المورد البشري مؤهلاو مدربا محفزا لديه ولاء وانتماء للعمل والمؤسسة التي تصبح من خلاله قادرة على تحسين انتاجيتها.

4-2- تحقيق فعالية في الأداء التنظيمي:

الكفاية الانتاجية لا تكفي وحدها لتحقيق النجاح والمنافسة وبقاء المؤسسة، فتحقيق منتجات بكفاءة عالية (كمية ومواصفات وأقل تكلفة) من خلال الاستخدام الامثل للموارد

¹- جمال الدين مرسي، نفس المرجع السابق، ص 55.

والمدخلات ذات جودة كما ونوعا لتحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة، أي أن تلبية المخرجات والخدمات المقدمة للمستفيدين واحتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج والخدمة الجيدان ليس من وجهة نظر المؤسسة بل من وجهة نظر المستفيد، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بعمليات تدريب وتوعية للموارد البشرية حول أهمية مسألة الجودة ورضا الزبائن وإن خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم هي مسؤولية مل من يعمل في المؤسسة دون استثناء فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضاء، فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المؤسسة.

4-3- خلق تنافسية للمؤسسة: ¹competitive advantage

تحقيق تنافسية للمؤسسة لا ينحصر فقط في تخفيض التكاليف وإنما يمتد أيضا إلى توليد القيمة، بمعنى منتجات تعادل قيمة أكبر لدى العمل بفضل نوعيتها وأدائها، ونحن اليوم اقتصاد تحدد فيه قيمة المنتج بالمعارف التي تدخل فيه والكفاءات التي تحرك لإنتاجه. والقيمة التي تنتجها المؤسسة مرتبطة بأصولها غير المادية تماما كارتباطها للأصول المادية وحتى يتم توليد القيمة فإن المؤسسة تحتاج أيضا إلى تضمين العاملين في إدارة هذه الأصول غير المادية وقبولهم بتحريك وتنمية الكفاءات الضرورية لذلك، وهنا تبرز أهمية المورد البشري ودور الوظيفة المكلف ب

4-4- المحافظة على استمرار رغبة العاملين في العمل:

واندماج أهدافهم مع أهداف المؤسسة لخلق التعاون المشترك وذلك عن طريق وضع نظام موضوعي لقياس أداء العاملين وتقييمه. بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية، أو الحوافز المادية والمعنوية، وتوفير ضمان اجتماعي وصحي جيد، يوفر الأمن والأمان للعاملين بالمؤسسة جميعهم.

¹ - محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، كلية العلوم الإدارية والتخطيط، جامعة الملك فيصل، الرياض، ط4، 2015، ص 25.

5- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تمثل إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي في تنظيم علاقات المؤسسة بعمالها، وعليه فهي تكتسي أهمية كبيرة نوجزها في النقاط التالية:

* الاهتمام بالموارد البشري والعمل على تطوير قدراته ومهاراته بغية تحسين إنتاجيته
* تحقيق أفضل النتائج الاقتصادية عن طريق تحليل التكافة والعائد والاعتماد على الأسلوب محاسبة الموارد البشرية.

* تقليل التعارض بين الإدارة والأفراد والنفائات العمالية
* التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة مثل التشريعات الحكومية الخاصة بقوانين العمل.

* خلق وتنمية قوة عمل محبة للعمل وراغبة فيه وخلق المناخ التنظيمي المناسب في المؤسسة.

* تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين لديها.

6- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تعني إدارة الموارد البشرية بالأفراد وقضاياهم داخل المؤسسة، من خلال مجموعة من الوظائف ساعية بذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية:

- توصيف الوظائف بما يضمن التحديد الواضح لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية¹.
- وضع سياسات وخطط متعلقة بإدارة الأجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية الخاصة بالموظفين والإداريين والعاملين.

¹- خالد رجم، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017-2016 ص 26.

- استقطاب واختيار وتعيين المورد البشري المناسب ووضعه في الوظيفة المناسب الرجل المناسب في المكان المناسب.
- الاهتمام بمقترحات العاملين مهما كان مستوى منصبهم داخل المؤسسة وتطبيق المناسب منها.
- الاهتمام بالمشاكل المهنية والشخصية للعامل والبحث عن حلول مناسبة لها.
- تنمية العاملين والرفع من مستوى كفاءاتهم.
- تحقيق أهداف المؤسسة من خلال بحثها الدائم عم أفضل المهارات والمحافظة عليها وتميئتها، أي توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية.
- المطابقة بين الأفراد والمهام المطلوبة منهم من حيث الفعالية المنتظرة والمؤهلات اللازمة.
- تحقيق العدل بين الأفراد.
- وضع سياسات وخطط متعلقة بإدارة الأجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية الخاصة بالموظفين والإداريين والعاملين.
- إحداث وخلق جو من الانسجام بين الموظفين والبيئات الخارجية المحيطة للمنظمات والمنشآت الداخلية والخارجية. كما يمكن تقسيم الأهداف إلى:

6-1- الأهداف على مستوى المنظمة¹:

- إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات سواء كانت كبيرة أم صغيرة، عامة أم خاصة هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد وهي:
- استراتيجية التكامل: أي تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الاستراتيجية للمنظمة.
 - الولاء: يقصد به إخلاص العاملين لأهداف المنظمة.
 - المرونة: وتهتم بالقدرة على التكيف والقدرة على إدارة التغيير.

¹ - محمد بن دليم القحطاني، نفس المرجع السابق، ص30.

- الجودة: ويقصد بها جودة العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة وصورتها الذهنية.
- التنبؤات: وهي وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة.
- الخطط: وضع خطط القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.

6-2- الأهداف على مستوى العاملين:

- تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى الأفراد بمايلي:
- ❖ جذب المرشحين ومحاولة الاحتفاظ بالذين يملكون كفاءات جيدة منهم.
- ❖ توفير شروط عادلة للتوظيف.
- ❖ اقتراح السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف، والمكافآت، الأجور والحوافز والمنافع وصحة وسلامة العاملين.
- ❖ تطبيق أسس عادلة قائمة على نظام الجدارة في التوظيف والتنافس الحر بعيدا عن التحيز والمحاباة.
- ❖ رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه بناء على أسس علمية¹.

6-3- الأهداف الاجتماعية:

- أي تطبيق أهداف المجتمع لتشغيل الأفراد حسب قدراتهم مع ما يسمح بالتطور والنمو طبقا لتشريعات وقوانين العمل والعمال وخلق جو مريح لهم وحمايتهم من الأخطار.

7- وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية²:

- إن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية داخل المنظمات المختلفة باعتبارها جزءا من العملية الإدارية الكلية التي تتم داخلها. وعلى الرغم من تلك الأهمية فليس هناك اتفاق على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف ومهام مسؤوليات حيث

¹- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2015، صص44-45.

²- طاهر محمود الكلاهد، تنمية الموارد وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 10.

تختلف هذه الوظائف والمهام تبعاً لاختلاف حجم الأنشطة والأعمال وحجم العاملين بالمنظمات المختلفة وبصفة عامة فإنه يمكن القول إن وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية في المنظمات المختلفة يمكن أن تتمثل فيما يلي:

- **تحليل وتوصيف الوظائف job description and analysis**: وذلك بهدف تحديد الواجبات والمسؤوليات والمتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات المختلفة لكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى وتحديد شروط شغل الوظيفة.
- **تخطيط الموارد البشرية human resource planning**: حيث يتم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلية بالعدد المناسب وبالنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب، وذلك في كافة المجالات بالمنظمة في الحاضر والمستقبل.
- **الاستقطاب والاختيار recruitment and selection**: ونركز هنا على استقطاب المرشحين لشغل الوظائف سواء من داخل أو خارج المنظمة. ثم يتم اختيار أفضل المرشحين وذلك باستخدام العديد من الاختبارات وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم.
- **تدريب وتنمية الموارد البشرية training and development**¹: وتعتبر هذه من الوظائف الهامة والضرورية وذلك بالنسبة لكل من الموظفين الجدد والموظفين القدامى، حيث يتم إكساب الموظفين الجدد المهارات المختلفة التي تجعلهم قادرين على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة مرضية وصحيحة - كذلك يتم تطوير وتنمية قدرات العاملين القدامى على أداء أعمالهم.
- **تقييم أداء العاملين performance appraisal**: وهنا يتم التقييم الدوري لأداء العاملين وذلك بتحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم

¹ - يوسف حجيم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 46.

في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، وذلك مع الأخذ في الاعتبار كلا من الأداء الحالي لهم وقدراتهم المستقبلية.

• الأجور والحوافز **wages and incentives**: وضع وتصميم نظام الأجور والحوافز والمكافآت بما يحقق الأمن والأمان الوظيفي والمادي للعاملين والمساهمة في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجهم¹.

• النقل والترقية **movement and promotion**: وهي وظيفة هامة حيث أنها بمثابة العامل الرئيسي والحاسم في جذب أو طرد الكفاءات البشرية إلى ومن المنظمة لذلك يجب العمل على أدائها على مستوى عال من الكفاءة.

• تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية **human maintenance**: والتي تهدف إلى تحسين وتطوير بيئة العمل سواء المادية أو الإجتماعية أو الصحية أو النفسية وتطوير نوعية حياة العمل فضلا عن توفير الأمن والسلامة للعاملين.

8- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

- ✓ زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.
- ✓ التغييرات في تركيب القوى العاملة.
- ✓ نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية.
- ✓ تغير القيم والاتجاهات.
- ✓ العائد والتعويض المادي للعاملين.
- ✓ زيادة حجم القوى العاملة.
- ✓ التشريعات واللوائح الحكومية.
- ✓ تزايد ونمو أعداد الموظفين المتخصصين.

¹- القحطاني، محمد دليم، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، كلية العلوم الإدارية والتخطيط، جامعة الملك فيصل، دار العكيبان للنشر، السعودية، ط4، 2015.

- ✓ عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على تقييم الأداء بفاعلية.
- ✓ تزايد مسؤولية إدارة الموارد البشرية عن الإنتاجية والربحية.
- ✓ زيادة حجم المنظمات وتعدد علاقات العمل.
- ✓ تزايد عدد الوظائف الذهنية مع تناقض في الأعمال اليدوية.
- ✓ الحاجة المتزايدة إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين.

9- أقسام إدارة الموارد البشرية: ¹

سواء كنت تعمل في إدارة الموارد البشرية أو كنت موظفا تحاول الحصول على فهم أفضل لكيفية عمل قسم الموارد البشرية يديك فإننا نتحدث هنا على الأقسام الرئيسية للموارد البشرية وهي كمايلي:

1. توظيف وتأهيل الموظفين الجدد: يعد تعيين موظفين جدد وتوظيفهم جزءا أساسيا من أي منظمة. خاصة عندما تعمل مع شركة ناشئة أو شركة سريعة النمو في معظم الأحيان، سيتعاون قسم الموارد البشرية مع مدير التوظيف طوال عملية التوظيف. عادة ما يكون فريق الموارد البشرية مسؤولا عن اختيار المرشحين المحتملين لمدير التوظيف لفحصهم، غالبا ما يستخدمون برنامجا خاصا يسمى نظام تتبع مقدم الطلب **ats** للمساعدة في ذلك. حيث يقومون تلقائيا بمسح مئات السير الذاتية للبحث عن الكلمات الرئيسية الضرورية للدور الوظيفي.

اذ كنت مرشحا محتملا لوظيفة تقرأ هذا، فتأكد من تضمين كلمات الرئيسية في سيرتك الذاتية.

لمجرد العثور على المرشحين المناسبين، سيجرى مدير التوظيف مقابلات معهم وعادة ما يتم اختيار موظفا جديدا واحدا ليحصل على الوظيفة، سيقوم فريق الموارد البشرية

¹ - محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 15.

عادة بالاتصال بالموظف الجديد وتنظيم تاريخ بدء العمل ومناقشة الراتب والمزايا والتعويضات.

2. مزايا الموظفين employee benefits تشمل مزايا الموظف التامين الصحي الخاص الذي تقدمه الشركة وحسابات التقاعد ووقت الإجازة الأسبوعية والسنوية والإجازة العائلية وأي مزايا أخرى يقدمها صاحب العمل، تساعد حزمة المزايا الجيدة صاحب العمل على جذب المواهب والإحتفاظ بها. وهذا يعني أن الموارد البشرية يجب أن تعرف الأنواع المختلفة لبرامج مزايا الموظفين، وماهي شركة التأمين التي تقدم أفضل المزايا بالتكلفة المناسبة بالإضافة إلى ضمان توافق الخطط التأمينية مع القوانين الحكومية.

3. تعويضات العاملين¹ employée compensation: من واجب الموارد البشرية أن تقرر المبلغ الذي سيتقاضاه شخص ما، ومكافآت الأداء والعلاوات. وما إذا كان الشخص سوف يتقاضى راتباً شهرياً أو بالساعة إلى هذا الحد، يقومون بتزويد إدارة كشوف المرتبات بالمعلومات التي يحتاجونها لدفع المبلغ الصحيح للموظفين فيخبرونهم مثلاً: هل يوم الإجازة الذي أخذه العامل مدفوع الأجر أم لا. عندما يتعلق الأمر بالتعويضات **compensation** يبحث قسم الموارد البشرية للعثور على الأجر التنافسي وماهي المزايا التي يمكن تقديمها بدلاً من المال إذ لم تستطع الشركة الوفاء بهذا الأجر التنافسي، يتم ذلك كجزء من تجميع حزمة المزايا **obenefits package** التي يتم تقديمها للمرشح للوظيفة مع الحفاظ على هيكل الرواتب للموظفين غير جميع مستويات المنظمة.

4. علاقات الموظفين والعمل employée and Labor relations: من ضمن مجال الموارد البشرية صياغة العقود والتفاوض على التفاصيل مع معرفة ما يمكن أن تقدمه الشركة من حيث التعويضات وفهم ما يسعى إليه الموظفون من حيث المزايا. يجب أن

¹ - محمد بن دليم القحطاني، نفس المرجع السابق، ص 35.

يكون متخصصو الموارد البشرية أيضا ماهرين في عملية التفاوض ولعب دور الطرف المحايد وتحقيق التوازن بين احتياجات جميع الأطراف المعنية، ومع ذلك يتعين على الموارد البشرية مواكبة التغييرات في القوانين واحتياجات الموظفين والتعويضات. وتمضي بالموارد البشرية قدما في إتخاذ إجراءات تأديبية عندما تحدث مخالفة في مباني الشركة أو عندما يشارك الموظفون في أنشطة غير مستحبة أثناء تمثيل الشركة، قد تحدد بعض سياسات الموظفين **employée policies** بوضوح أن الموظفين يمثلون الشركة داخل وخارج مكان العمل وقد يخضعون لعواقب أخرى، على سبيل المثال إذ نشر أحد الموظفين محتوى حساس على وسائل التواصل الاجتماعي. فإن الموارد البشرية ستتدخل مع الموظف، مما يقدم التصرف المناسب الذي يمثل القيم الأساسية للشركة على أفضل وجه.

5. **امتثال الموارد البشرية¹**: امتثال الموارد البشرية هو عملية تحديد السياسات والإجراءات لضمان أن تظهر ممارسات التوظيف والعمل فهما شاملا للقوانين واللوائح المعمول بها، مع إدراك أيضا لأهداف الشركة الأكبر للموارد البشرية تواجه الشركات من جميع الأحجام تعقيدات متزايدة في مجال الموارد البشرية، حيث أن عدد قوانين ولوائح التوظيف أخذ في الإزدياد وربما لم يكن خطر فرض عقوبات على عدم الامتثال أكبر من أي وقت مضى. فمثلا تحكم القوانين الحكومية عدد الساعات التي يمكن للموظفين العمل فيها، وتحدد كيف يمكن إنهاء خدمة الموظف، وتدابير الحماية ضد التمييز على أساس الجنس أو الدين أو اللون، ومقدار الوقت الذي يمكن أن يستغرقه الموظف في إجازة عائلية، وبالتالي يجب على الشركات العمل ضمن حدود القانون لإحترام هذه القوانين ومراعاتها في جميع الأوقات

¹ - محمد بن دليم القحطاني، نفس المرجع السابق، ص 40.

6. التصميم التنظيمي **organizational design**:¹ التصميم التنظيمي يسمى أيضا

الهيكل التنظيمي، هو طريقة مفصلة تحدد جوانب سير العمل والانتاج والأنظمة داخل شركة أو منظمة، تسمح هذه الطريقة للشركات بإعادة تقييم ممارساتها وإيجاد طرق أفضل وأكثر فعالية لتحقيق أهداف الشركة. يمكن أن تساعد عملية التصميم التنظيمي الشركة بعدة طرق. بما في ذلك:

- إنشاء تسلسل هرمي للقيادة: يسمح إنشاء التسلسل الهرمي للقيادة داخل الشركة بتفويض واضح للواجبات والتوقعات.

- تفويض الواجبات: قد يسمح التصميم التنظيمي للشركة بالانقسام إلى أقسام وفرق لجعل واجبات الإدارة أسهل وأكثر كفاءة في التنفيذ.

- اكتشاف الجوانب غير الفعالة: يمكن أن يساعد التصميم التنظيمي في تحديد جوانب الأعمال التي لا تعمل بفعالية كما هو متوقع. مما يساعد قادة الشركة على فهم ما قد يحتاجون إلى تغييره.

ورغم أن هذه المسؤولية قد تقع على عاتق فريق الإدارة، فإن الموارد البشرية تساعدهم في صياغة أهداف العمل ومهمة المنظمة. يمكن لقسم الموارد البشرية تصور كيفية بناء الهيكل التنظيمي والتدفق الذي تمر فيه المشاريع من خلال كل قسم.

وفي كثير من الأحيان تحتاج الموارد البشرية إلى إعادة التأكيد على الغرض العام للمنظمة للموظفين، وتحتاج أيضا لمساعدة الموظفين على الأداء بأفضل ما لديهم لدعم الشركة، علاوة على ذلك يجب تدريب الموارد البشرية لأداء واجبات متعددة تتداخل مع الإدارات الأخرى لمساعدة الموظفين على تحسين أدائهم.

7. **تدريب وتطوير الموظفين**: بسبب ديناميكيات السوق المتغيرة والمتطورة يجب أن يكون موظفو الشركة متماشين مع أحدث التقنيات ومنهجيات العمل لمساعدة الشركة على

¹- محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص50.

تحقيق أهدافها وغاياتها. ولتحقيق هذه الأهداف والغايات يحتاج الموظفون إلى التدريب والتطوير.

والتدريب والتطوير **training and development** يشيران إلى الممارسات والجهود التي تبذلها المنظمات لمساعدة الموظفين على تطوير مهارات ومعارف مهمة. وعلى الرغم من أن هذه المصطلحات غالباً ما تستخدم بالتبادل، إلا أن التدريب والتطوير يختلفان قليلاً.

يتمثل الاختلاف الرئيسي بين هذين المصطلحين في أن التدريب يرتبط عادة بموضوع أو نشاط جديد على المتدرب ويعدّه لدور وظيفي جديد، أما التطوير فهو عادة ما يساعد الأشخاص على تطوير مجموعة المهارات التي لديهم بالفعل لمساعدتهم على أن يصبحوا أكثر كفاءة وفعالية في أدوارهم والتخطيط للترقية المستقبلية.¹

¹ - محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، ص 65.

خلاصة الفصل:

خلصنا من هذا الفصل بفكرة عامة وهي أن إدارة الموارد البشرية لم تأت هكذا صدفة، وإنما كانت نتيجة لعدة تطورات إقتصادية وإجتماعية، سياسية وإنسانية إلى أن أصبحت على ما هي عليه اليوم من تطور، ويبرز ذلك من خلال التعاريف التي اتفقوا عليها معظم العلماء على أن الموارد البشرية تتعلق بأهم عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري، كما تبين أن لإدارة الموارد البشرية أهداف عديدة ومتعددة أهمها تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة.

وإن نجاح المؤسسة مرهون بنجاح مواردها البشرية، إلا أن نجاح المؤسسة ونجاح الموارد البشرية يرتبط صياغة وإعداد سياسة تشمل إدارة الموارد البشرية.

الفصل الرابع

الجانب الميداني للدراسة

تمهيد:

الجانب الميداني يعد من أهم الأقسام التي تعتمد عليه البحوث والدراسات ضمن العلوم الإجتماعية، بحيث يقوم الباحث في هذا الفصل بالربط بين الجانب النظري والواقع. حيث يحاول الباحث فيه أن يتعرف على تحقق فرضياته، ومن المعروف أن كل بحث ميداني يتطلب مجموعة من الإجراءات الميدانية والأساليب الإحصائية، حتى يتمكن من معالجة الظاهرة والوصول إلى نتائج وهو ما سنعالجه في هذا الفصل التطبيقي.

1- مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات:

1-1- مصادر جمع المعلومات:

اعتمدت منهجية البحث في العلوم الاجتماعية على الأساليب المتعارف عليها في البحث العلمي والتحليل الإحصائي والتي نورد منها:

1/المصادر الثانوية: حيث تمت معالجة الإطار النظري للدراسة بالاعتماد على لبيانات الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العربية ذات العلاقة والمقالات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستنا، والبحث والمطالعة في مختلف مواقع الانترنت.

2/ المصادر الأولية: وهو ما تم الحصول عليه من خلال المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية مع ما هو ملاحظ بمكان الصندوق الضمان الإجتماعي، كما تم إعداد استمارة مخصصة لذلك وجمع المعلومات الأساسية للتأكد من فرضيات البحث.

1-2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

اخترنا الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة البيانات والمعلومات التي تجمعت لدينا بواسطة الاستمارة بحيث تمت المعالجة بواسطة الحاسب الآلي:

الإحصاء الوصفي: الذي يتضمن التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، بهدف إعطاء تحليل تفسيري عن مدى إجابة المبحوثين والعوامل الأكثر تقديرا لهم.

الأدوات المنهجية المستخدمة لجمع البيانات: تعرف الأدوات المنهجية بأنها "وسائل جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة، والواقع إن اعتماد الباحث على منهج علمي معين هو الذي يحدد نوع الأدوات التي يستعين بها في جمع هذه البيانات"¹.

إن اختيار أداة البحث لا يكون عفويا وإنما يأتي بمراعاة النقاط التالية:

✓ ميدان البحث أو مجال تخصص الباحث.

✓ نوعية مجتمع الدراسة.

¹- سيد علي ضنل، المنهج العلمي بالعلوم الاجتماعية، مكتبة الأشعة الفنية، مصر، ط01، 1997، ص256.

✓ موضوع البحث وطبيعته.

ومن خلال ذلك اعتمدنا على أدوات البحث التالية:

1-المقابلة: هي "تلك الأداة المستخدمة لدراسة سلوك فرد أو مجموعة أفراد للحصول

على استجابة لموقف معين، وملاحظة النتائج الجماعي"¹.

حيث تمت المقابلة مع رئيس الصندوق الضمان الإجتماعي من أجل معرفة وإحصاء عدد العمال داخل الصندوق، وعرض الاستمارة عليهم من أجل معرفة ما إن كانت الأسئلة في متناول فهم العمال داخل الصندوق الضمان الإجتماعي.

2- الاستمارة: هي "مجموعة من الأسئلة مرتبطة حول موضوع معين، ترسل

الأشخاص المعنيين بالبريد أو تسلم لهم باليد، تمهيد للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها"².

2- مجالات الدراسة:

تقوم الدراسة البحثية على ثلاثة مجالات أو أبعاد تمثل كيفية تناول الدراسة من عدة جهات منها المكانية والزمنية والبشرية، ذلك أنه لا يمكن أن نجد دراسة خاصة في المجال السوسيولوجي لا تتكون من المجالات السابق ذكرها، فالعنصر البشري هو الركيزة الأساسية والمادة الخام في الدراسات السوسيولوجية، وكذلك التواجد المكاني للظاهرة المراد دراستها، فهي مادامت تتصل بالسوسيولوجية فلا بد من تواجد مكان اجتماعي، كما أن للظاهرة زمان وفترة تتواجد بها بحكم أن الظواهر الإجتماعية تتغير بتغير الفرد الإجتماعي والمكان الإجتماعي والزمن، ومن أجل ذلك موضح المجالات التي تركز عليها دراستنا المتعلقة بـ "القيادة الإلكترونية ودورها في تعزيز الأداء المورد البشري" وهي كالتالي:

¹- خير الله عمار، محاضرات في منهجية البحث الإجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط01، 1982، ص 72.

²- مرزوق وآخرون، منهجية البحث الإجتماعي، منشورات مكتبة إقرأ، قسنطينة الجزائر، ط01، 2007، ص 104.

2-1- المجال الزمني:

يمثل الفترة الزمنية لحدوث سلك الدراسة بحكم أن الظاهرة الإجتماعية متغيرة وغير ثابتة، فهي تتمتع بالديناميكية ما يفرض علينا ضبط العنصر الزمني لتناول الظاهرة، وتم هذا البحث في الفترة من 01 أبريل إلى 15 أبريل 2023

2-2- المجال البشري:

ولهذا يمكننا توضيح العنصر البشري المقصود بالتناول في هذه الدراسة وهم عمال الصندوق الضمان الإجتماعي والبالغ عددهم 24 عامل

2-3- المجال المكاني:

تمثل المجال المكاني للدراسة في الصندوق الضمان الاجتماعي الصندوق محل ومكان لتواجد الظاهرة، ويقع هذا الصندوق في ولاية برج بوعرييج.

تعريف الصندوق الضمان الإجتماعي:

هو مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المدنية وبالاستقلال المالي الذاتي، وقد أنشأ سنة 1980، تقع في وسط المدينة يعمل بها حوالي 20 عاملا و8 عمال بالشابيك حتى تاريخ انتهاء الدراسة، وكما أن عدد المؤمنين فيها حوالي 45000 مؤمن (إحصائيات شهر جوان 2019). وتتولى الصندوق التأمين الصحي

تتمثل مهام الصندوق الضمان الإجتماعي في التصرف في:

- نظام المنافع العائلية (المنح العائلية والزيادة عن الأجر الوحيد ومنح الراحة بمناسبة ازدياد مولود).

- نظام التأمينات الإجتماعية (منحة الوفاة، ورأس المال عند الوفاة)

- نظام أجرىات الشيخوخة والعجزة والباقيين على الحياة وكذلك النظام التكميلي

للاجريات في القطاع.

الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الإجتماعي:

- تتمثل الهياكل الإدارية على المستوى المركزي (المديرية العامة) والتي تخضع إلى سلطة مدير يساعده مدير عام مساعد ومديرين مركزيين ومستشارين فيما يلي:
- مديرية الأداءات: تتكفل بتأدية الخدمات العينية والنقدية لكل أنواع الأخطار المغطاة من قبل الصندوق، كما تضمن متابعة وتنفيذ جهاز التكفل بالعلاجات الصحية.
 - مديرية التحصيل والمراقبة والمنازعات: تتولى هذه المديرية متابعة عمليات انتساب المكلفي بضممان الإجتماعي، وتحصيل اشتراكاتهم ومراقبتها، وكذا القيام بالتحصيل الجبري.
 - مديرية الموارد البشرية: وتتولى تنظيم وتسيير الموارد البشرية والمادية وكذا أملاك الصندوق، كما تقوم بتسيير ومتابعة المنازعات في مجال علاقات العمل
 - مديرية الدراسات والتنظيم: وتتكفل بتصوير وإنجاز ووضع حيز التنفيذ أنظمة الاعلام لتسيير أنشطة الصندوق، والإشراف على منشآت الشبكات وتجهيزات إرسال المعطيات والسهر على أمن الشبكة.
 - مديرية المراقبة الطبية والدراسات والتعاقد: يديرها طبيب رئيس وتتكفل بالاستشارة الطبية لدرى المديرية العامة وتنسيق النشاطات المرتبطة بالمجال الطبي، وتسيير المنازعات الطبية.
 - مديرية التدقيق الحسابات والمراقبة: وتتكفل بالقيام بمهام تدقيق الحسابات ومساعدة وتقييم ومراقبة الهياكل المركزية والمحلية التابعة للصندوق، ولا سيما مراقبة مدى تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بها.
 - خلية الإعلام والاتصال: وهي موضوعة تحت سلطة المدير العام، وتقترح برامج الإعلام والاتصال الداخلي والخارجي بالاتصال مع المديریات المعنية، وتعمل على تطويرها وتنفيذها.

- خلية الاستقبال والإصغاء: وهي موضوعة تحت سلطة المدير، وتتكفل باستقبال مرتفقي قطاع الضمان الإجتماعي والإصغاء إليهم والاتصال بهم وتوجيههم ومرافقتهم لتسوية طلباتهم في مجال الضمان الإجتماعي.

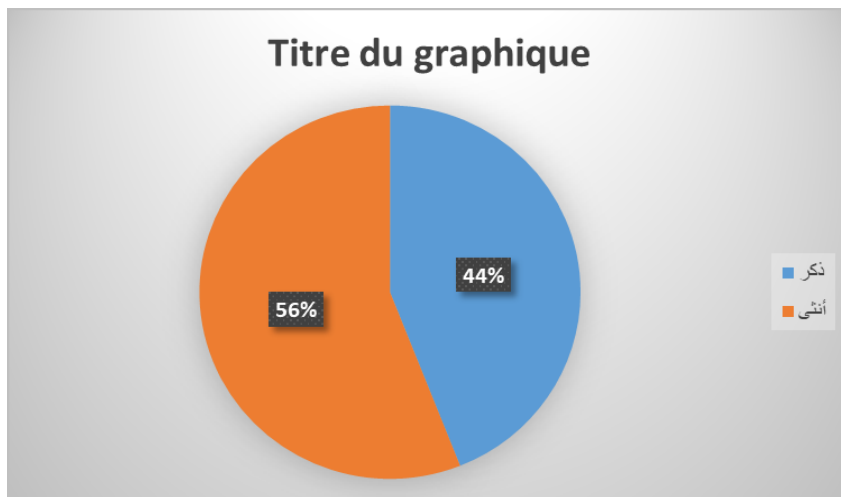
3- خصائص عينة الدراسة

3-1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس: بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 2: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
44%	11	ذكر
56%	14	أنثى
100%	25	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 25 فرداً، نلاحظ أنه إحتل في الترتيب الأول عدد الأفراد من ذوي الجنس (أنثى) والبالغ عددهم بـ (14) أنثى، وبنسبة مئوية قدرت بـ (56%)، أما في الترتيب الثاني عدد الأفراد من ذوي الجنس (ذكر) والبالغ عددهم بـ (11) ذكراً، وبنسبة مئوية قدرت بـ (44%)، وعليه فإن اغلب الأفراد عين الدراسة من جنس الإناث.

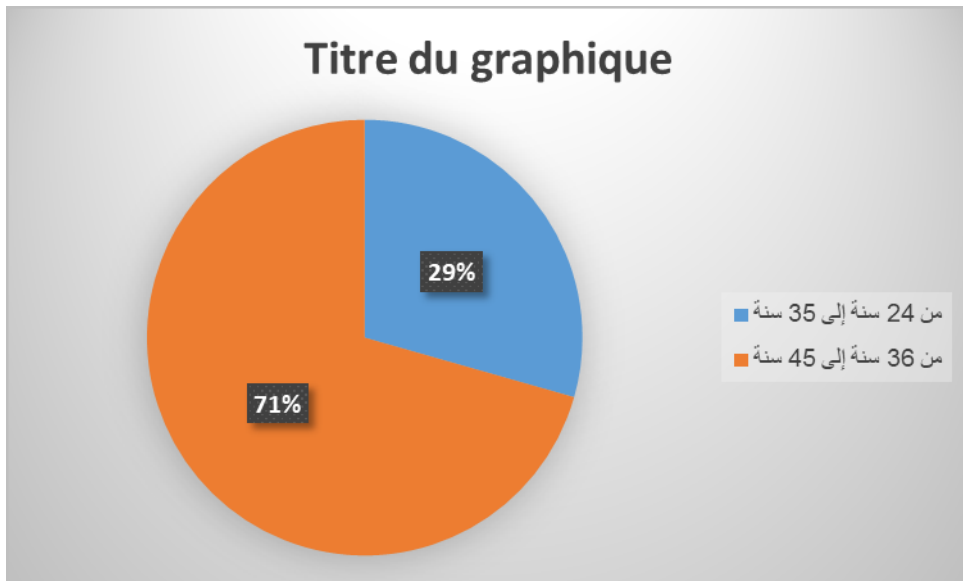


3-2- توزيع أفراد العينة حسب السن: بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 3: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
20%	05	من 24 سنة إلى 35 سنة
48%	12	من 36 سنة إلى 45 سنة
32%	08	أكبر من 45 سنة
100%	25	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أنه احتل في الترتيب الأول عدد الأفراد ذوي السن (من 36 إلى 45 سنة) والبالغ عددهم بـ (12) فرداً، وبنسبة مئوية قدرت بـ (48%)، أما في الترتيب الثاني حجم الأفراد من ذوي السن (أكبر من 45 سنة) والبالغ عددهم بـ (08) فرداً، وبنسبة مئوية قدرت بـ (32%)، أما في الترتيب الثالث حجم الأفراد من ذوي السن (من 24 سنة إلى 35 سنة) والبالغ عددهم بـ (05) فرداً، وبنسبة مئوية قدرت بـ (20%)، وعليه فإن أغلب الأفراد من ذوي السن من 36 سنة إلى 45 سنة.

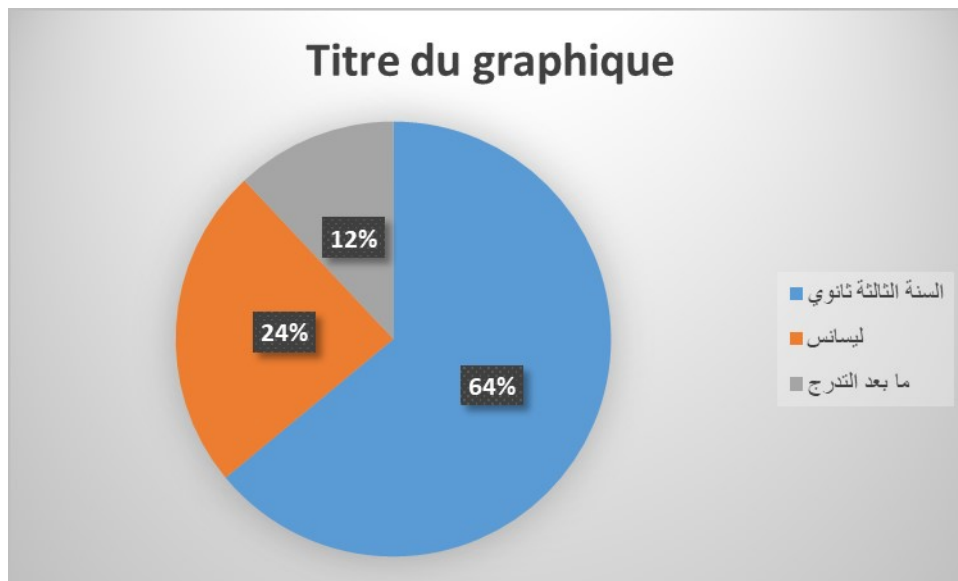


3-3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 4: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
64%	16	السنة الثالثة ثانوي
24%	06	ليسانس
12%	03	ما بعد التدرج
100%	25	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أنه احتل في الترتيب الأول عدد الأفراد من ذوي المستوى التعليمي (السنة الثالثة ثانوي) والبالغ عددهم بـ (16) أفراد، وبنسبة مئوية قدرت بـ (64%)، أما في الترتيب الثاني حجم الأفراد من ذوي المستوى التعليمي (ليسانس) والبالغ عددهم بـ (06) فرداً وبنسبة مئوية قدرت بـ (24%)، أما في الترتيب الثالث حجم الأفراد من ذوي المستوى التعليمي (ما بعد التدرج) والبالغ عددهم بـ (03) فرداً، وبنسبة مئوية قدرت بـ (12%)، وعليه فإن أغلب الأفراد العينة من ذوي المستوى التعليمي السنة الثالثة ثانوي.



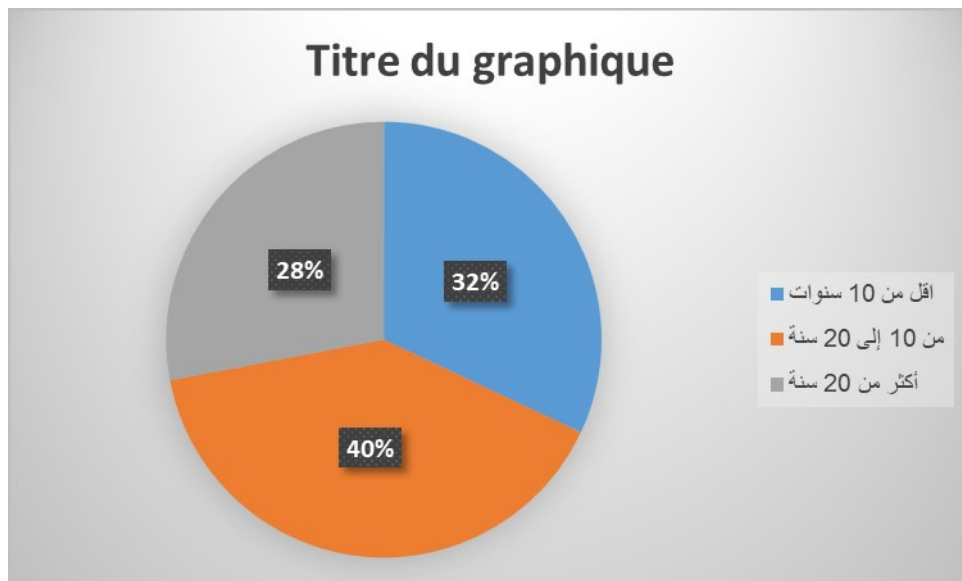
1- توزيع افراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة: بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل

إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 5: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة

الأقدمية في الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	08	32%
من 10 إلى 20 سنة	10	40%
أكثر من 20 سنة	07	28%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 25 فرداً، نلاحظ أنه احتل في الترتيب الأول عدد الأفراد من ذوي الخبرة المهنية (من 10 إلى 20 سنة) والبالغ عددهم بـ (10) فرداً، وبنسبة مئوية قدرت بـ (40%)، أما في الترتيب الثاني عدد الأفراد من ذوي الخبرة المهنية (أقل من 10 سنوات) والبالغ عددهم بـ (08) فرداً، وبنسبة مئوية قدرت بـ (32%)، أما في الترتيب الثالث عدد الأفراد من ذوي الخبرة المهنية (أكثر من 20 سنة) والبالغ عددهم بـ (07) فرداً، وبنسبة مئوية قدرت بـ (28%)، وعليه فإن أغلب الأفراد العينة من ذوي الخبرة المهنية من 10 إلى 20 سنة.

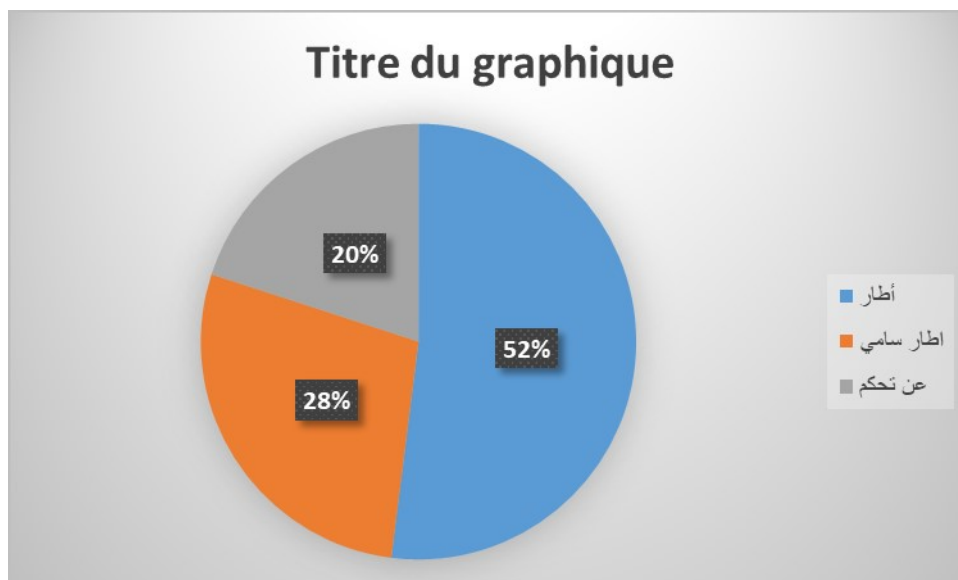


3-3- توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية: بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 6: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
أطار	13	52%
اطار سامي	07	28%
عن تحكم	05	20%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 25 فرداً، نلاحظ أنه احتل في الترتيب الأول عدد الأفراد من ذوي الدرجة الوظيفية (إطار) والبالغ عددهم بـ (13) فرداً، وبنسبة مئوية قدرت بـ (52%)، أما في الترتيب الثاني عدد الأفراد من ذوي الدرجة الوظيفية (إطار سامي) والبالغ عددهم بـ (07) فرداً، وبنسبة مئوية قدرت بـ (28%)، أما في الترتيب الثالث عدد الأفراد من ذوي الدرجة الوظيفية (عون تحكم) والبالغ عددهم بـ (05) فرداً، وبنسبة مئوية قدرت بـ (20%)، وعليه فإن أغلب الأفراد العينة من ذوي الدرجة الوظيفية إطار.

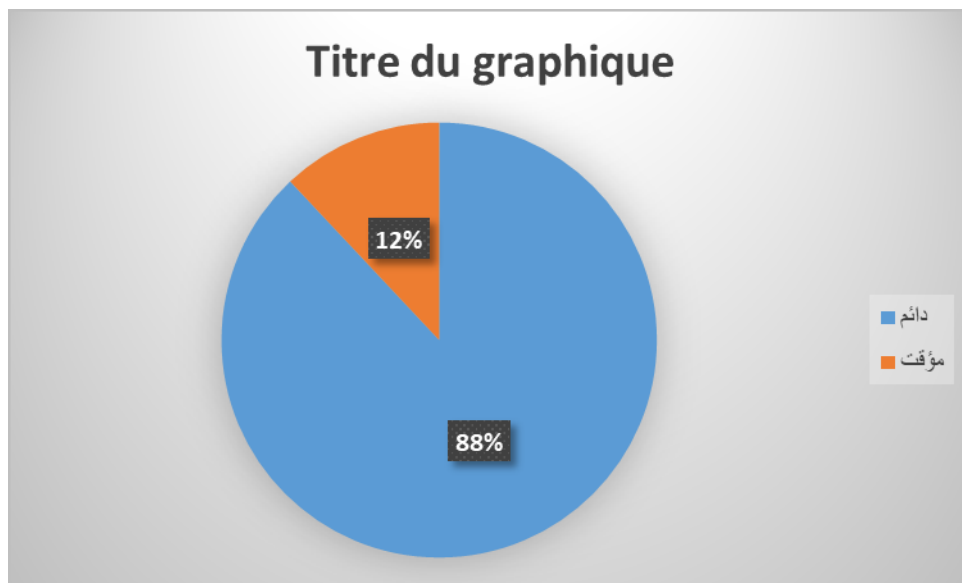


3-4- توزيع أفراد العينة حسب الوضعية القانونية بالمؤسسة: بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 7: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوضعية القانونية بالمؤسسة

الوضعية القانونية بالمؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
دائم	22	88%
مؤقت	03	12%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 25 فرداً، نلاحظ أنه إحتل في الترتيب الأول عدد الأفراد من ذوي الوضعية القانونية (دائم) والبالغ عددهم بـ (22) فرداً، وبنسبة مئوية قدرت بـ (88%)، أما في الترتيب الثاني عدد الأفراد من ذوي الوضعية القانونية (مؤقت) والبالغ عددهم بـ (03) ذكراً، وبنسبة مئوية قدرت بـ (12%)، وعليه فإن اغلب الأفراد عين الدراسة من ذوي الوضعية القانونية دائمين.



4- تحليل نتائج المحور الأول دور الإشراف في تعزيز أداء المورد البشري

4-1- توزيع أفراد العينة حسب: تقبل وتفهم المدير أي اعتذار للتأخر أو الغياب: وبعد

المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 8: يمثل توزيع أفراد العينة حسب تقبل وتفهم المدير أي اعتذار للتأخر أو

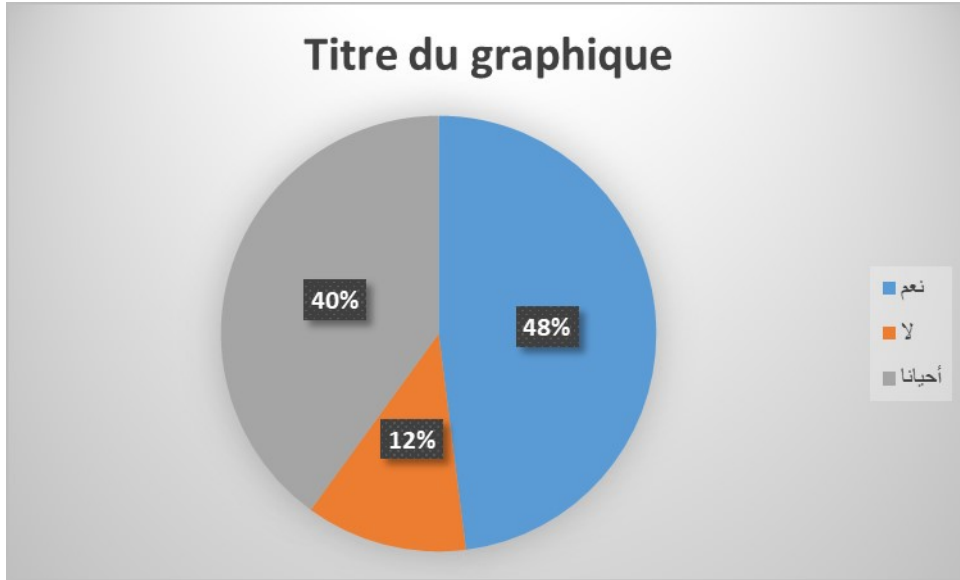
الغياب

النسبة المئوية	التكرار	
48%	12	نعم
12%	03	لا
40%	10	أحيانا
100%	25	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: "هل يتقبل ويتفهم مدير المؤسسة أي اعتذار للتأخر أو الغياب؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل "نعم" والبالغ عددهم (12) بنسبة مئوية قدرت بـ (48%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل "أحيانا" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ (40%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل "لا" والبالغ عددهم (03) بنسبة مئوية قدرت بـ (12%)، مما يعني أن أغلب إجابات أفراد العينة نعم كيتقبل ويتفهم مدير المؤسسة أي اعتذار للتأخر أو الغياب.

وهو راجع إلى أن الشخص الذي تعهد إليه مهمة الإشراف على وحدة أو جماعة عمل مطالب بالقيام بالوظائف الإدارية تخطيط، تنظيم، قيادة ورقابة يعتمد على إدراك المدير لعناصر الموقف المحددة للمشكلة وعوامله، والإدراكعبارة عن تفاعل بين الفرد والبيئة بمختلف ما تتضمنه من عناصر الموقف، وهكذا فإن الكشف عن المشكلة وتحديدها

وتشخيصها يتطلب الإحاطة بالعوامل والعناصر والحقائق الموضوعية التي يتضمنها الموقف من خلال الرؤية الذاتية للفرد لجوانب هذا الموقف بالإضافة إلى الطبيعة الذاتية والشخصية لعملية الإدراك



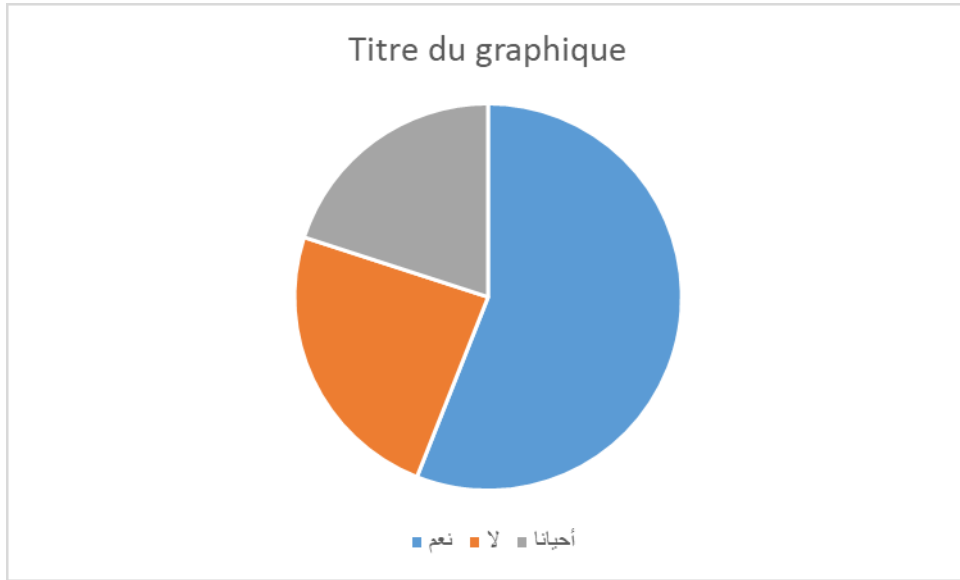
4-2- توزيع افراد العينة حسب توزيع المدير للواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم: وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 9: يمثل توزيع المدير للواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	56%
لا	06	24%
أحيانا	05	20%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: " هل يوزع المدير في مؤسستكم الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم؟"، تمثلت إجابتهم في الترتيب الأول على البديل " نعم" والبالغ عددهم (14) بنسبة مئوية قدرت بـ (56%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين

كانت إجاباتهم على هذا البديل " لا" والبالغ عددهم (06) بنسبة مئوية قدرت بـ (24%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل " لا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ (20%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة نعم يوزع المدير في مؤسستكم الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم.



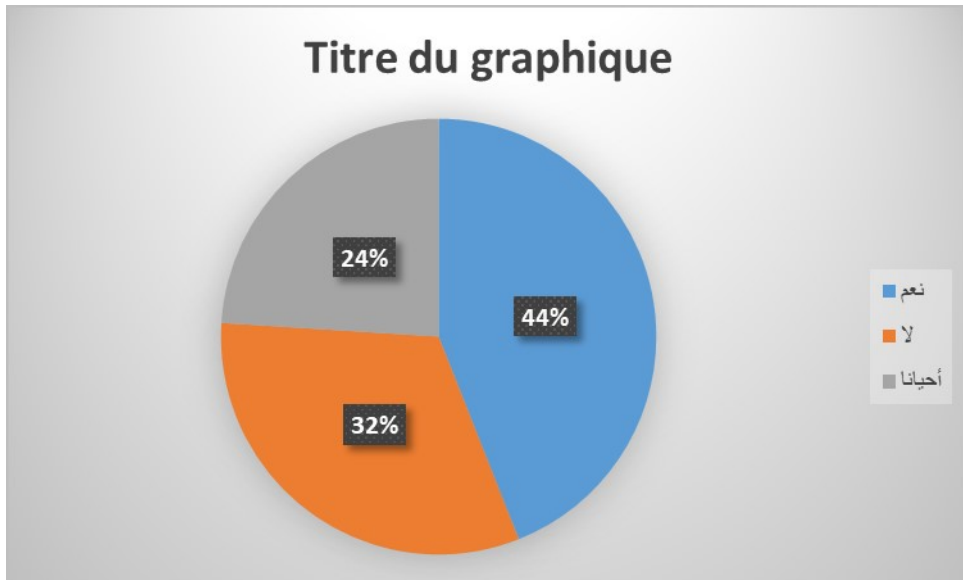
4-3- توزيع أفراد العينة حسب سعي مدير المؤسسة إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها: وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 10: يمثل سعي مدير المؤسسة إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها

النسبة المئوية	التكرار	السؤال رقم ()
%44	11	نعم
%32	08	لا
%24	06	أحيانا
%100	25	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: " هل يسعى مدير مؤسستكم إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل " نعم" والبالغ عددهم

(11) بنسبة مئوية قدرت بـ (44%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل " لا" والبالغ عددهم (08) بنسبة مئوية قدرت بـ (32%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل " أحيانا" والبالغ عددهم (06) بنسبة مئوية قدرت بـ (24%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة نعم يسعى مدير مؤسستكم إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها، وهذا راجع إلى ان من مهام المدير في المؤسسة توزيع المهام بين مكونات المنظمة، وتخطيط العمليات، وتسيير النشاطات، ومراقبة العمليات الروتينية للموظفين.

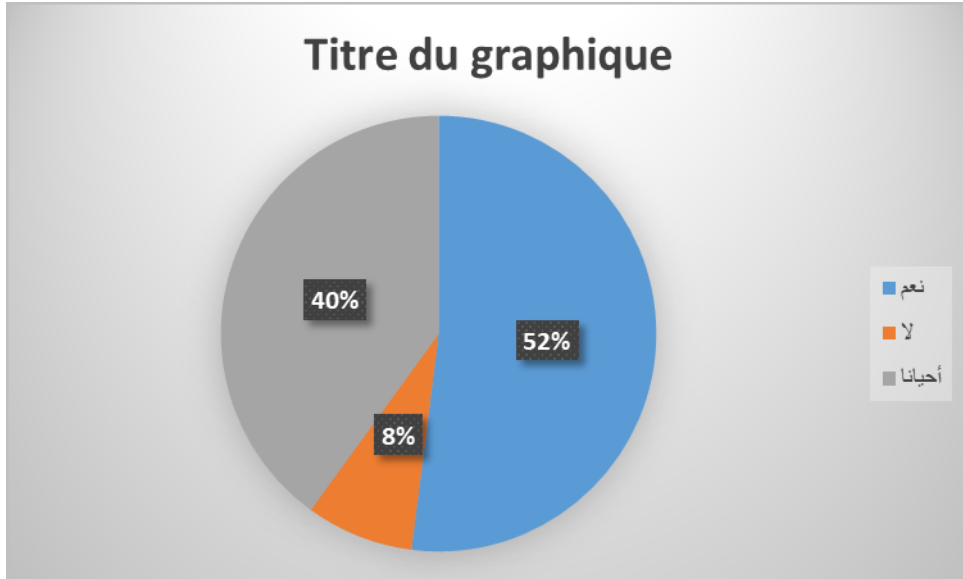


4-4- توزيع افراد العينة حسب إهتمام المؤسسة بتحديث برامج تدريب العاملين: وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 11: يمثل اهتمام المؤسسة بتحديث برامج تدريب العاملين

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	42%
لا	02	08%
أحيانا	10	40%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: " هل تهتم مؤسستكم بتحديث برامج تدريب العاملين؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل " نعم" والبالغ عددهم (13) بنسبة مئوية قدرت بـ (42%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل " أحياناً" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ (40%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل " لا" والبالغ عددهم (02) بنسبة مئوية قدرت بـ (08%)، مما يعني أن أغلب إجابات أفراد العينة نعم تهتم مؤسستكم بتحديث برامج تدريب العاملين. يجب أن تتبع محتويات البرامج التدريبية من العناصر التراثية والبيئة السائدة والمحيطية بالمتدربين فضلاً عن خبراتهم الشخصية وخبرات القادة السابقين أو الحاليين في نفس المجالات، حتى ينشأ الشعور بالألفة بين المتدرب والبرنامج التدريبي ومن ثم تزداد فعالية العملية التدريبية.

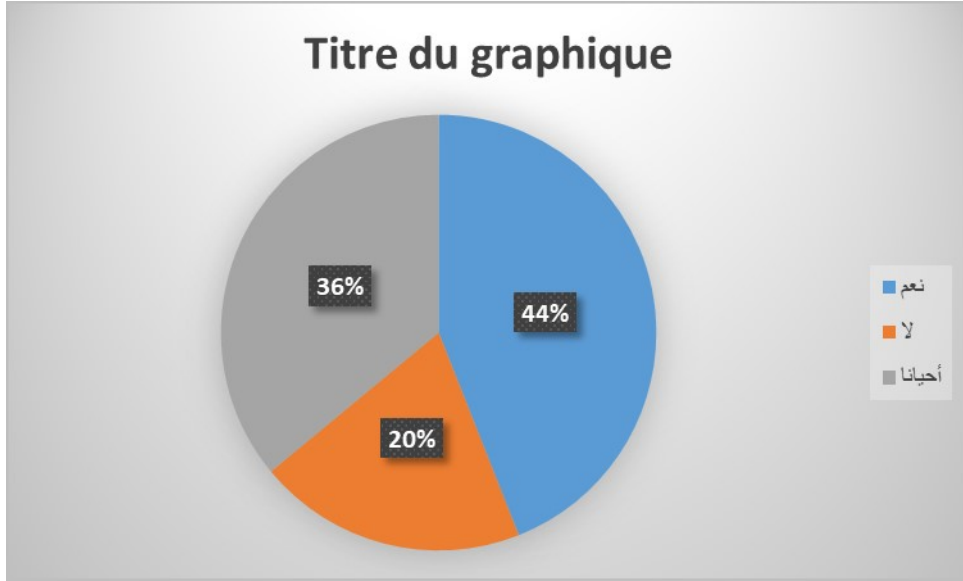


4-5- توزيع أفراد العينة حسب إهتمام مدير المؤسسة بآراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفاته: وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:
الجدول رقم 12: يمثل إهتمام مدير المؤسسة بآراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفاته

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	44%
لا	05	20%
أحيانا	09	36%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: " هل يهتم مدير مؤسستكم بآراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفاته؟"، تمثلت إجابتهم في الترتيب الأول على البديل " نعم" والبالغ عددهم (11) بنسبة مئوية قدرت بـ (44%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا البديل " أحيانا" والبالغ عددهم (09) بنسبة مئوية قدرت بـ (36%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجابتهم في الترتيب الثالث على البديل " لا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ (20%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة نعم يهتم مدير مؤسستكم بآراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفاته.

وهذا راجع لاعتماد القائد الإلكتروني في قيادته لمرؤوسيه من حيث اعتماد سلوكيات معينة كطريقة التسيير والاتصال مع المرؤوسين، وطريقته في صنع واتخاذ القرارات ومدى المشاركة في المعلومات المقدمة من طرفه إلى مرؤوسيه، وتعتبر هذه السلوكيات وغيرها محددات لنوع النمط القيادي إن كان نمط ديمقراطي أو نمط أوتوقراطي أو نمط حر



4-6- توزيع افراد العينة حسب إلتزام مدير المؤسسة جميع العاملين بمستويات أداء معينة يضع مدير مؤسستكم خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة الآخرين: وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

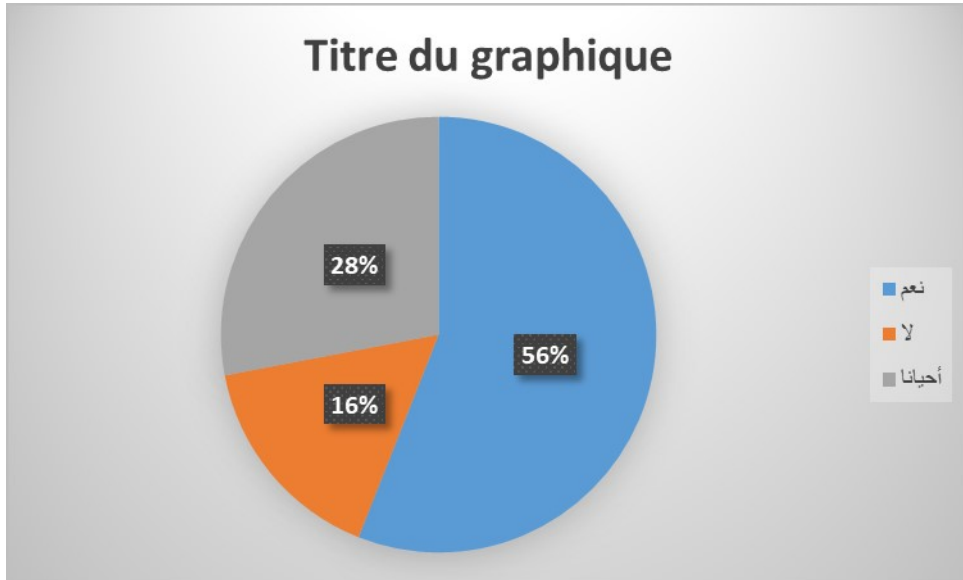
الجدول رقم 13: يمثل إلتزام مدير المؤسسة جميع العاملين بمستويات أداء معينة يضع

مدير مؤسستكم خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة الآخرين

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	56%
لا	04	12%
أحيانا	07	28%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: " هل يلزم مدير مؤسستكم جميع العاملين بمستويات أداء معينة يضع مدير مؤسستكم خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة الآخرين ؟، تمثلت إجابتهم في الترتيب الأول على البديل " نعم " والبالغ عددهم (14) بنسبة مئوية قدرت بـ (56%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا البديل "

أحيانا" والبالغ عددهم (07) بنسبة مئوية قدرت بـ (28%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل " لا" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ (16%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة نعم يلزم مدير مؤسستكم جميع العاملين بمستويات أداء معينة يضع مدير مؤسستكم خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة الآخرين. وهذا راجع أن القائد "المدير" يعتمد مبدأ المشاركة والحوار حول أداء العمل ويعتبرهم على قدر كاف من المسؤولية، كما يأخذ مصالحهم ومشاكلهم بعين الاعتبار. وسلوك القائد في استعماله لتكنولوجيا كوسيلة لرفع الاداء يتفق مع رؤية المرؤوسين ويزيد من قوة ت رابط المدير والمرؤوسين ويتحدون في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم



4-7- توزيع افراد العينة حسب إعتقاد مدير المؤسسة أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع العاملين: وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 14: يمثل إعتقاد مدير المؤسسة أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع

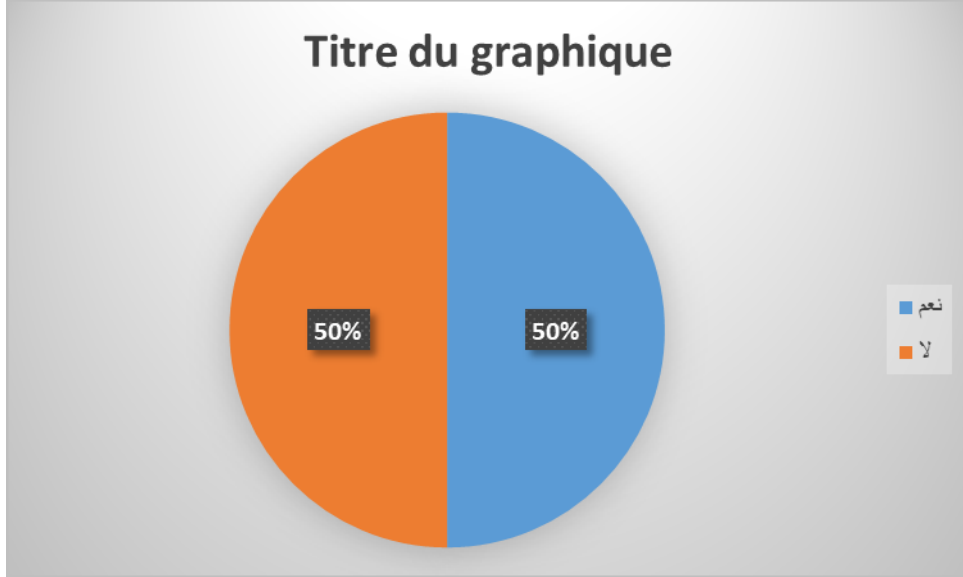
العاملين

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	40%
لا	10	40%
أحيانا	05	20%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: " هل يعتمد مدير مؤسستكم أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع العاملين؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل " نعم" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ (40%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل " لا" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ (40%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل " أحيانا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ (20%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة نعم يعتمد مدير مؤسستكم أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع العاملين.

وهذا راجع لاستخدام لهذا النمط المديرون الذين يفضلون الحلول البسيطة والمحددة. والمديرون الذين يستخدمون هذا النمط غالباً ما يتخذون القرارات بسرعة لأنهم لا يحبون التعامل مع بيانات كثيرة، وغالباً ما يضعون في الإعتبار بديلاً واحداً أو اثنين. وعادة ما

يتسم من يميلون إلى الاعتماد على هذا النمط بالكفاءة والرشد، كما إنهم يفضلون الاعتماد على القواعد والإجراءات الموجودة والمتبعة.



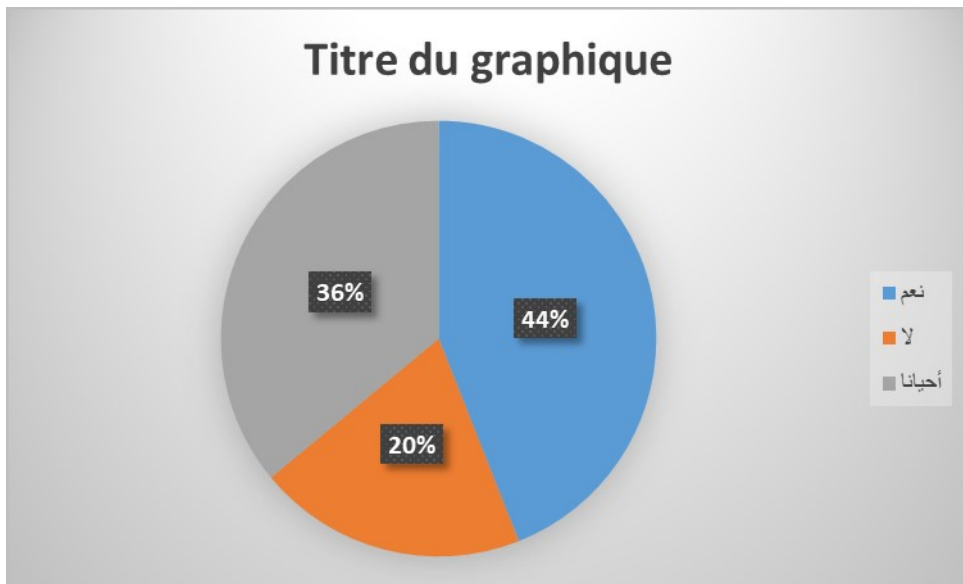
4-8- توزيع افراد العينة حسب أخذ مدير المؤسسة في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:
الجدول رقم 15: يمثل أخذ مدير المؤسسة في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	44%
لا	05	20%
أحيانا	09	36%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: " هل يأخذ مدير مؤسستكم في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل " نعم" والبالغ عددهم (11) بنسبة مئوية قدرت بـ (44%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل " أحيانا" والبالغ عددهم (09) بنسبة مئوية قدرت بـ (36%)، في

حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجابتهم في الترتيب الثالث على البديل " لا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ (20%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة نعم يأخذ مدير مؤسستكم في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين.

وهذا راجع للسيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، وتعني قدرة القائد على فهم أن المنظمة هي نظام متكامل ويجب أن ملما ومتفهما لأهدافها وأنظمتها وخططها والقدرة على تنظيم العمل وتوزيع الواجبات والصلاحيات، وكذلك قدرة القائد على التخطيط للعمل بحيث تمثل الرؤية المستقبلية للمنظمة من خلال وضع خطة يتم من خلالها دراسة الواقع والإمكانات المتوفرة والظروف البيئية المحيطة والقدرة على الإحساس بالمشكلات ووضع الحلول لها، ويجب على القائد أن يحقق الانسجام والتوافق للمرؤوسين من خلال التخطيط.



5- تحليل نتائج المحور الثاني دور التكنولوجيا في تعزيز أداء المورد البشري

5-2- توزيع افراد العينة حسب تنظيم الإدارة في المؤسسة اجتماعات دورية مع الرؤساء لتفقد ومتابعة القرارات من خلال البريد الالكتروني وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 16: يمثل تنظيم الإدارة في المؤسسة اجتماعات دورية مع الرؤساء لتفقد

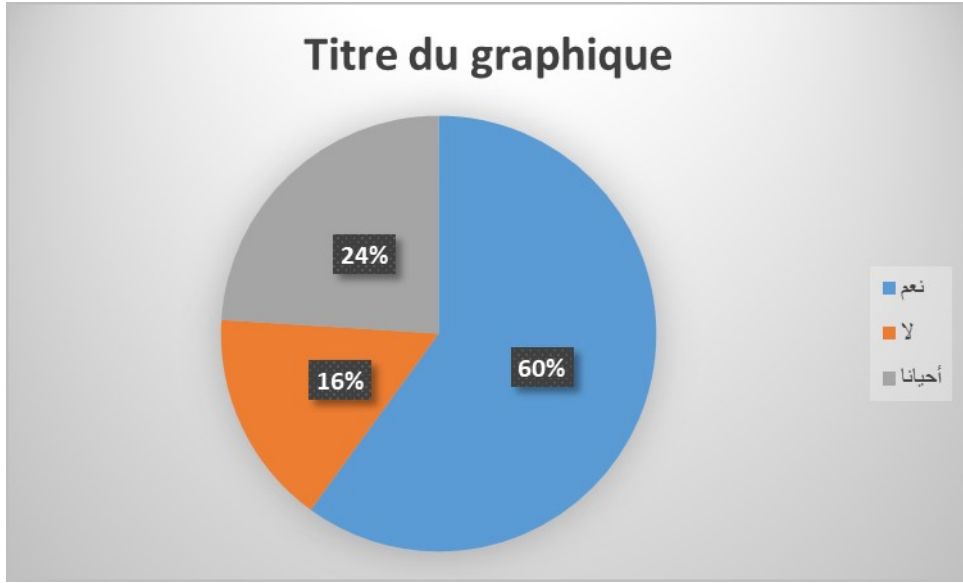
ومتابعة القرارات من خلال البريد الالكتروني

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	60%
لا	04	16%
أحيانا	06	24%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: " هل تنظم الإدارة في مؤسستكم اجتماعات دورية مع الرؤساء لتفقد ومتابعة القرارات من خلال البريد الالكتروني؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل " نعم" والبالغ عددهم (15) بنسبة مئوية قدرت بـ (60%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا البديل " أحيانا" والبالغ عددهم (06) بنسبة مئوية قدرت بـ (24%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجابتهم في الترتيب الثالث على البديل " لا" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ (16%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة نعم تنظم الإدارة في مؤسستكم اجتماعات دورية مع الرؤساء لتفقد ومتابعة القرارات من خلال البريد الالكتروني.

وهذا راجع لتوفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في

آن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن وعلى العموم فإن البنية التحتية التقنية تنقسم



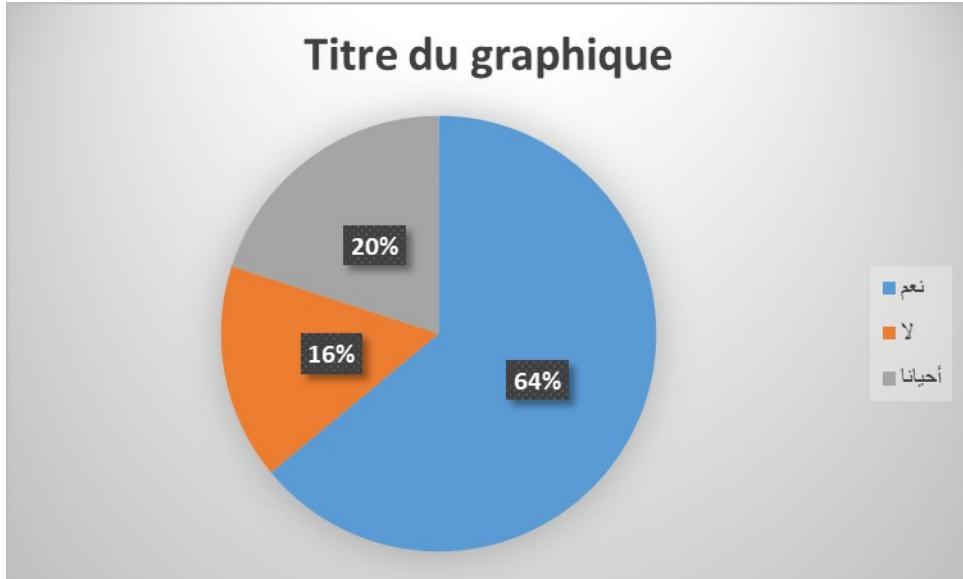
5-3- توزيع افراد العينة حسب توفر المؤسسة على أجهزة كمبيوتر حديثة داخل الإدارات بواقع جهاز واحد لكل شخص وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 17: يمثل توفر المؤسسة على أجهزة كمبيوتر حديثة داخل الإدارات بجهاز

واحد لكل شخص

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	64%
لا	04	16%
أحيانا	05	20%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: " هل توفر مؤسستكم أجهزة كمبيوتر حديثة داخل الإدارات بواقع جهاز واحد لكل شخص؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل " نعم" والبالغ عددهم (16) بنسبة مئوية قدرت بـ (64%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل " أحياناً" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ (20%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل " لا" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ (16%)، مما يعني أن أغلب إجابات أفراد العينة نعم توفر مؤسستكم أجهزة كمبيوتر حديثة داخل الإدارات بواقع جهاز واحد لكل شخص. وهذا راجع أن القائد الإلكتروني أكثر قدرة على تحسس أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات والشبكات والتطبيقات؛ من الأفضل للمنظمة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم

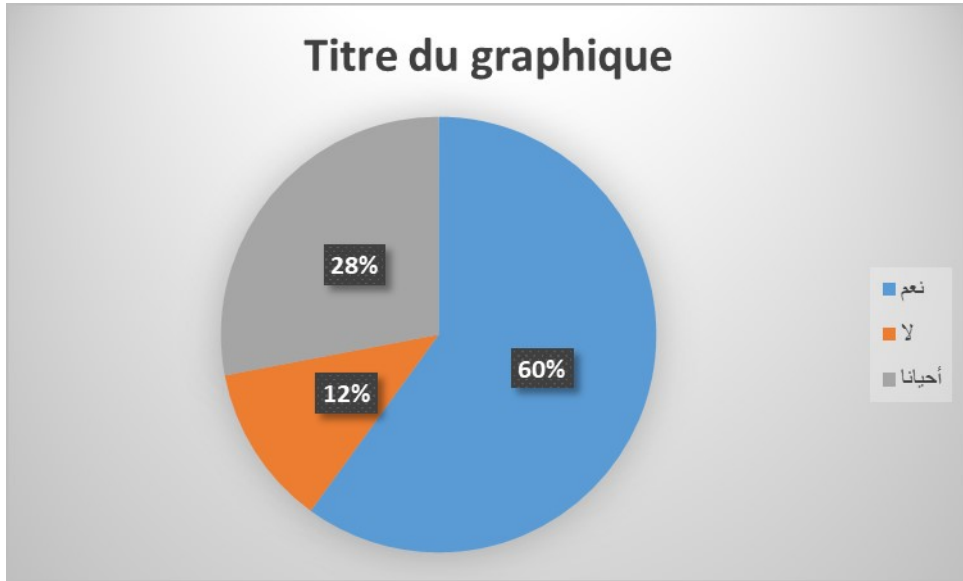


5-4- توزيع أفراد العينة حسب توفر المؤسسة خدمات الشبكة الداخلية حديثة وسريعة (الإنترنت) وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:
الجدول رقم 18: يمثل توفر المؤسسة خدمات الشبكة الداخلية حديثة وسريعة (الإنترنت)

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	60%
لا	03	12%
أحيانا	07	28%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: " هل توفر مؤسستكم خدمات الشبكة الداخلية حديثة وسريعة (الإنترنت) ؟، تمثلت إجابتهم في الترتيب الأول على البديل " نعم" والبالغ عددهم (15) بنسبة مئوية قدرت بـ (60%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا البديل " أحيانا" والبالغ عددهم (07) بنسبة مئوية قدرت بـ (28%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجابتهم في الترتيب الثالث على البديل " لا" والبالغ عددهم (03) بنسبة مئوية قدرت بـ (12%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة نعم توفر مؤسستكم خدمات الشبكة الداخلية حديثة وسريعة (الإنترنت).

وهذا راجع لان البرمجيات هي مجموعة برامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة، بينما الشبكات فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت، الإكسترنات وشبكة الإنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الإلكترونية من الأفضل للمنظمة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم



5-5- توزيع افراد العينة حسب خدمة الإنترنت في المؤسسة سريعة ومتوفرة بصفة مستمرة طيلة أيام الأسبوع 7/7 وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي

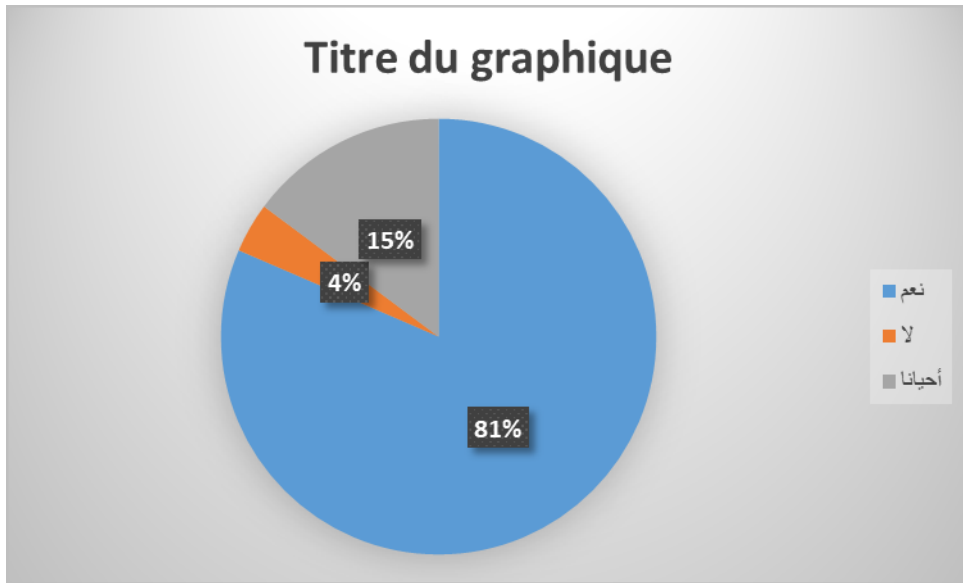
الجدول رقم 19: يمثل خدمة الإنترنت في المؤسسة سريعة ومتوفرة بصفة مستمرة طيلة أيام الأسبوع

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	88%
لا	01	04%
أحيانا	04	16%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: " هل يتقبل ويتفهم مدير المؤسسة أي اعتذار للتأخر أو الغياب ؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل " نعم" والبالغ عددهم (22) بنسبة مئوية قدرت بـ (88%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل " أحيانا" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ (16%)، في

حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجابتهم في الترتيب الثالث على البديل " لا" والبالغ عددهم (01) بنسبة مئوية قدرت بـ (04%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة نعم يتقبل ويتفهم مدير المؤسسة أي اعتذار للتأخر أو الغياب.

وهذا راجع إلى التطور الهائل في التقنيات الحديثة والثورة المعلوماتية وتوفر شبكة الأنترنت وشبكات الاتصال الأخرى، أصبح من الضروري على كل المنظمات الاستفادة من تلك التقنية، لضمان جودة الأداء والإنتاج، وتطوير أساليب العمل، وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية، باعتبارها القوة الدافعة للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسة على المستوى العالمي. وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى ماهية الإدارة الإلكترونية عناصرها، أهميتها ووظائفها.



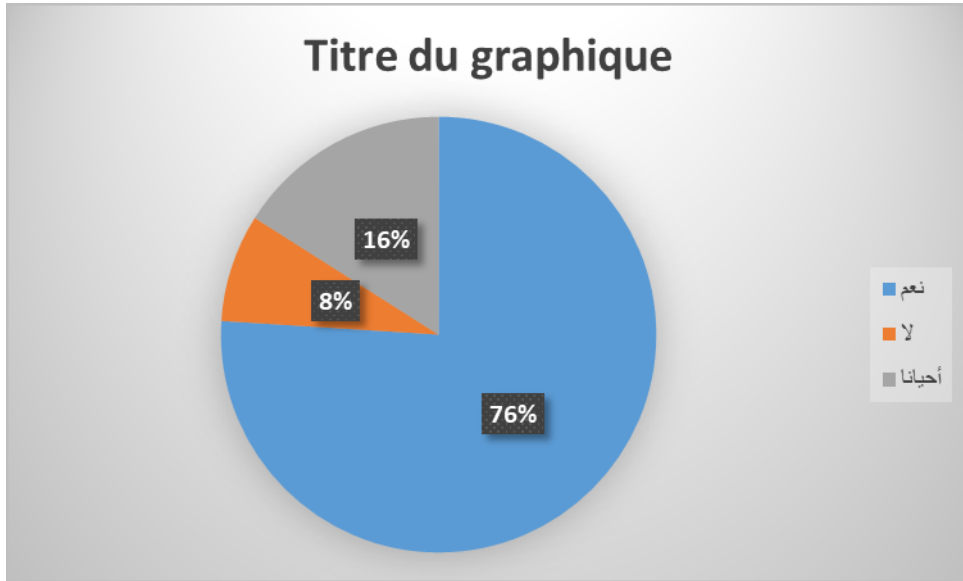
5-6- توزيع أفراد العينة حسب تمكن القيادة الإلكترونية رؤساء الأقسام والموظفين من متابعة كل ما سيحدث في مجال العمل داخل المؤسسة وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 20: يمثل تمكن القيادة الإلكترونية رؤساء الأقسام والموظفين من متابعة كل ما سيحدث في مجال العمل داخل المؤسسة

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	76%
لا	02	08%
أحيانا	04	16%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: "هل تمكن القيادة الإلكترونية رؤساء الأقسام والموظفين من متابعة كل ما سيحدث في مجال العمل داخل مؤسستكم؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل "نعم" والبالغ عددهم (19) بنسبة مئوية قدرت بـ (76%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل "أحيانا" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ (16%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل "لا" والبالغ عددهم (02) بنسبة مئوية قدرت بـ (08%)، مما يعني أن أغلب إجابات أفراد العينة نعم تمكن القيادة الإلكترونية رؤساء الأقسام والموظفين من متابعة كل ما سيحدث في مجال العمل داخل مؤسستكم.

وهذا راجع إلى أن دراسة الواقع الحالي للمنظمة من الإدارة والعاملين والأساليب المتبعة والتقنيات المتوافرة لديها، وتقييمها وتحديد نقاط القوة والضعف، ثم يتم بناء على ذلك تحديد أولويات التطوير؛



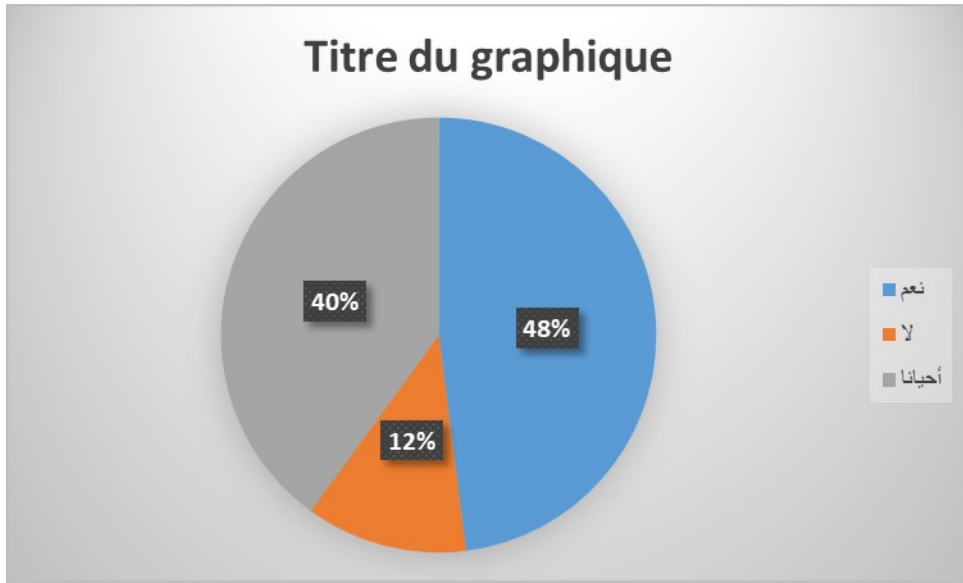
5-7- توزيع افراد العينة حسب مساهمة القيادة الإلكترونية في تطوير الموظفين في مؤسستكم بشكل مستمر وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 21: يمثل مساهمة القيادة الإلكترونية في تطوير الموظفين بشكل مستمر

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	48%
لا	03	12%
أحيانا	10	40%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: "هل تساهم القيادة الإلكترونية في تطوير الموظفين في مؤسستكم بشكل مستمر؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل "نعم" والبالغ عددهم (12) بنسبة مئوية قدرت بـ (48%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل "أحيانا" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ (40%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل "لا" والبالغ

عدددهم (03) بنسبة مئوية قدرت بـ (12%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة وهذا راجع لمساهمة القيادة الإلكترونية في تطوير الموظفين في مؤسستكم بشكل مستمر .
تمثل القيادة الإلكترونية عاملاً أساسياً في تطوير وديمومة المنظمات ذلك بما تشكله من أهمية في بناء وتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة وقدرتها على مواجهة المنظمات المنافسة الأخرى؛



5-8- توزيع افراد العينة حسب ضمان القيادة الإلكترونية في مؤسسة سرعة إيصال المعلومات وسريتها بين الموظفين وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

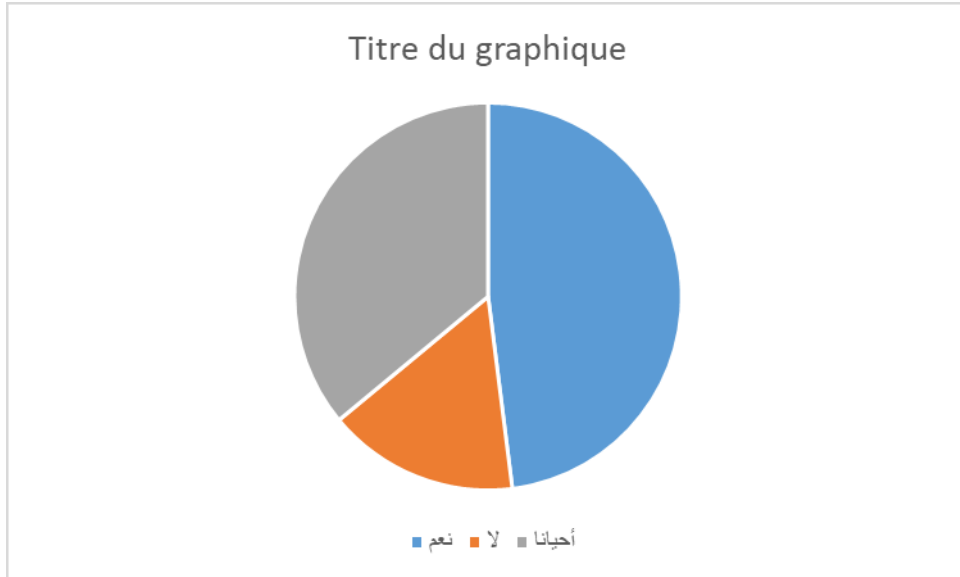
الجدول رقم 22: يمثل ضمان القيادة الإلكترونية في مؤسسة سرعة إيصال المعلومات

وسريتها بين الموظفين

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	48%
لا	04	16%
أحياناً	09	36%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: " هل تضمن القيادة الإلكترونية في مؤسستكم سرعة إيصال المعلومات وسريتها بين الموظفين؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل " نعم" والبالغ عددهم (12) بنسبة مئوية قدرت بـ (48%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل " أحياناً" والبالغ عددهم (09) بنسبة مئوية قدرت بـ (36%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل " لا" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ (16%)، مما يعني أن أغلب إجابات أفراد العينة نعم تضمن القيادة الإلكترونية في مؤسستكم سرعة إيصال المعلومات وسريتها بين الموظفين.

وهذا راجع أن القيادة الإلكترونية تساهم في سرعة إتخاذ القرارات في القت والمكان المناسبين، بالإضافة إلى ضمان سرعة إيصال المعلومات وسريتها بين الموظفين؛



5-9- توزيع افراد العينة حسب تساعد القيادة الإلكترونية في مؤسستكم الموظفين على تخزين للمعلومات والاستفادة منها وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

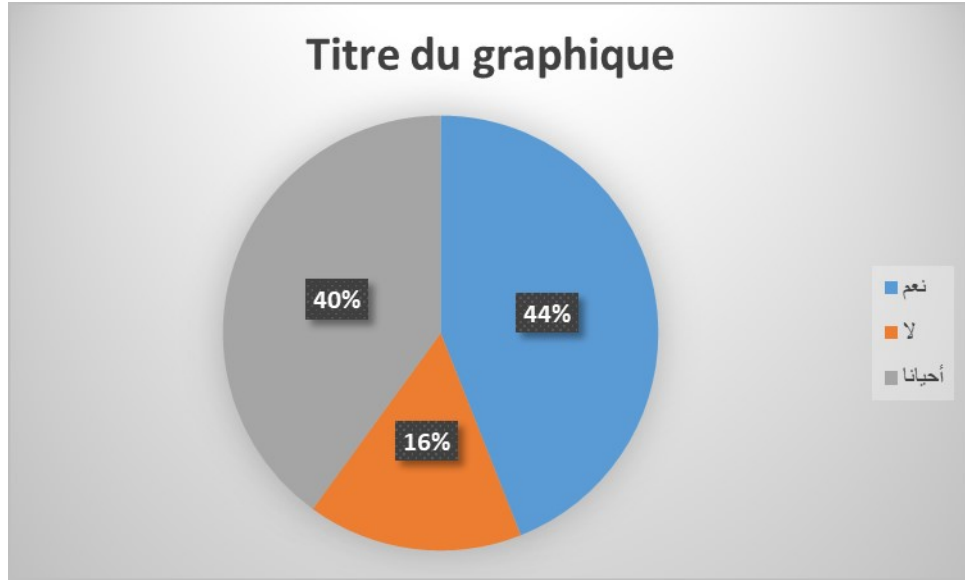
الجدول رقم 23: يمثل تساعد القيادة الإلكترونية في مؤسستكم الموظفين على تخزين للمعلومات والاستفادة منها

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	44%
لا	04	16%
أحيانا	10	40%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: "هل تساعد القيادة الإلكترونية في مؤسستكم الموظفين على تخزين للمعلومات والاستفادة منها؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل "نعم" والبالغ عددهم (11) بنسبة مئوية قدرت بـ (44%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل "أحيانا" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ (40%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل "لا" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ (16%)، مما يعني أن أغلب إجابات أفراد العينة نعم تساعد القيادة الإلكترونية في مؤسستكم الموظفين على تخزين للمعلومات والاستفادة منها.

وهذا راجع أن تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المنظمات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين حيث يتم الاستفادة

منها في أمور أخرى سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطي في أماكن خارج حدود المنظمة.



5-10- توزيع أفراد العينة حسب مساهمة القيادة الإلكترونية داخل المؤسسة في سرعة اتخاذ القرارات وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 24: يمثل مساهمة القيادة الإلكترونية داخل المؤسسة في سرعة اتخاذ

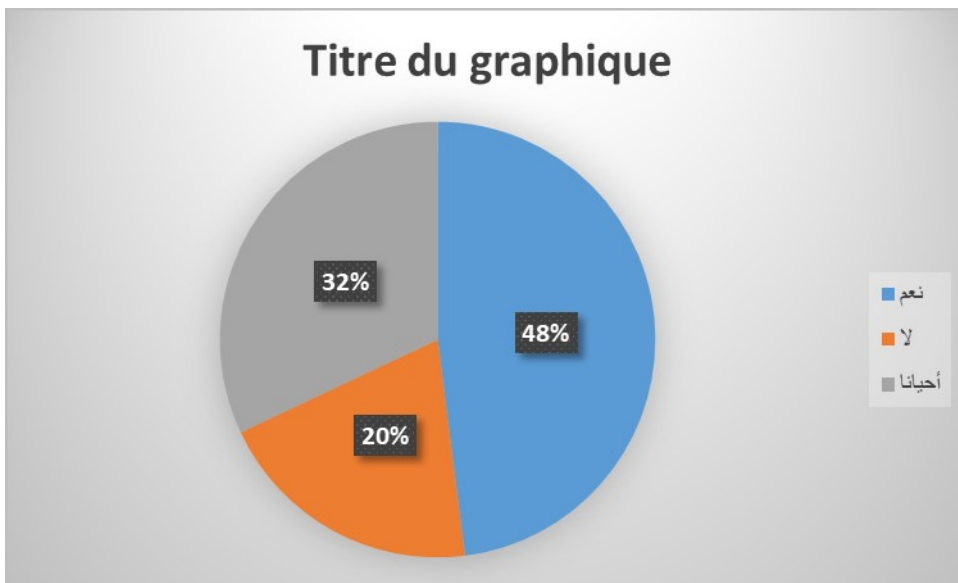
القرارات

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	48%
لا	05	20%
أحيانا	08	32%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: "هل نساهم القيادة الإلكترونية داخل مؤسستكم في سرعة اتخاذ القرارات؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل "نعم"

والبالغ عددهم (12) بنسبة مئوية قدرت بـ (48%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل " أحيانا" والبالغ عددهم (08) بنسبة مئوية قدرت بـ (32%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل " لا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ (20%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة وهذا راجع لمساهمة القيادة الإلكترونية داخل مؤسستكم في سرعة اتخاذ القرارات.وتفيدها في إتخاذ قراراتها، إضافة إلى ذلك فهي توفر ذلك التفاعل بين داخل المنظمة وخارجها او بالأحرى التغذية العكسية التي تكسبها معرفة نقاط القوة والضعف والعمل على تحسينها

- ✓ القيادة الإلكترونية تساهم في سرعة إتخاذ القرارات في القت والمكان المناسبين، بالإضافة إلى ضمان سرعة إيصال المعلومات وسريتها بين الموظفين؛
- ✓ إن عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية وأن اتخاذ القرارات يعتبر من المهام الجوهرية للقائد الإلكتروني؛ وهي تستند على مجموعة من المتغيرات والتي تتعلق باختيار بديل من البدائل المختلفة التي تواجهها المؤسسة؛
- ✓ تحضى وظيفة اتخاذ القرار بمكانة مهمة في الهيكل الإداري للمؤسسة نظرا للمهمة الحساسة التي تمارسها والمتعلقة بالتنبؤ وحل المشكلات وتقييم الحلول؛



5-11- توزيع أفراد العينة حسب عمل القيادة الإلكترونية في المؤسسة على إلغاء الحواجز بين المدير والمرؤوسين وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

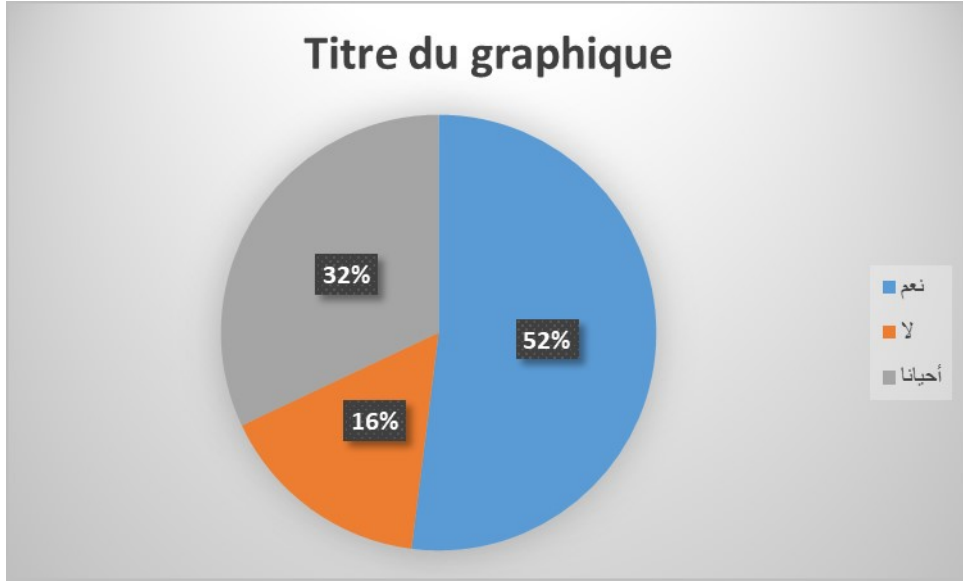
الجدول رقم 25: يمثل عمل القيادة الإلكترونية في المؤسسة على إلغاء الحواجز بين

المدير والمرؤوسين

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	42%
لا	04	16%
أحيانا	08	32%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: "هل القيادة الإلكترونية في مؤسستكم تعمل على إلغاء الحواجز بين المدير والمرؤوسين؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل "نعم" والبالغ عددهم (13) بنسبة مئوية قدرت بـ (42%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل "أحيانا" والبالغ عددهم (08) بنسبة مئوية قدرت بـ (32%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل "لا" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ (16%)، مما يعني أن أغلب إجابات أفراد العينة نعم القيادة الإلكترونية في مؤسستكم تعمل على إلغاء الحواجز بين المدير والمرؤوسين.

وهذا راجع إلى أن للقيادة الإلكترونية أهمية خاصة لجميع المنظمات الصناعية والخدمية كونها تساهم في تحسين أداء المنظمات وتحقيق فعاليتها المطلوبة، من خلال العمل على إلغاء الحواجز بين المدير والمرؤوسين، لذا ينظر إليها على أنها من المداخل التطويرية الحديثة؛



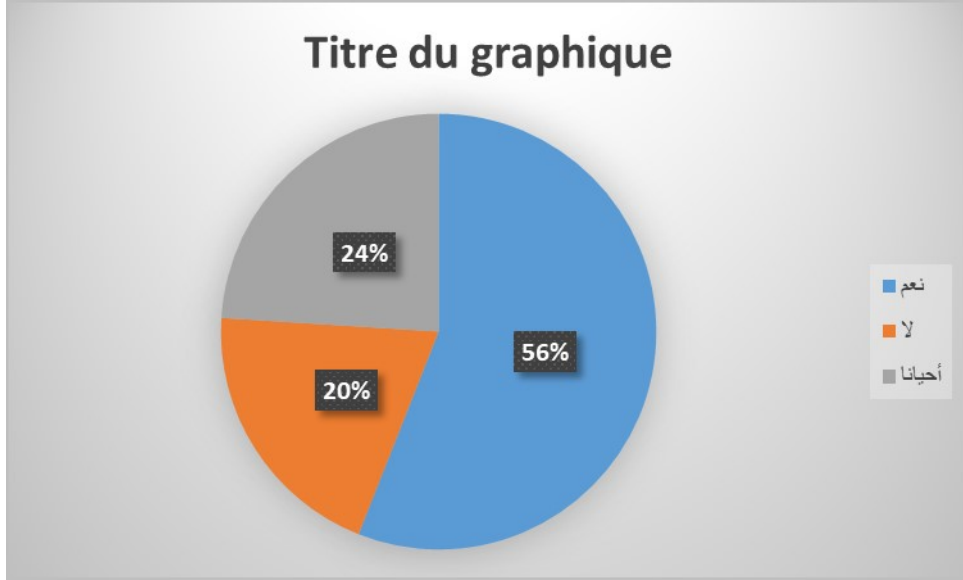
5-12- توزيع أفراد العينة حسب القيادة الإلكترونية في المؤسسة تفسد العمل بروح الفريق أو الجماعة وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 26: يمثل القيادة الإلكترونية في المؤسسة تفسد العمل بروح الفريق أو الجماعة

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	56%
لا	05	20%
أحيانا	06	24%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: "هل القيادة الإلكترونية في مؤسستكم تفسد العمل بروح الفريق أو الجماعة؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل "نعم" والبالغ عددهم (14) بنسبة مئوية قدرت بـ (56%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل "أحيانا" والبالغ عددهم (06) بنسبة مئوية قدرت بـ (24%)،

في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل "لا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ (20%)، مما يعني أن أغلب إجابات أفراد العينة وهذا راجع أن القيادة الإلكترونية في مؤسستكم تفسد العمل بروح الفريق أو الجماعة.



6- تحليل نتائج المحور الثالث دور الخبرة في القيادة الإلكترونية في تعزيز

أداء المورد البشري

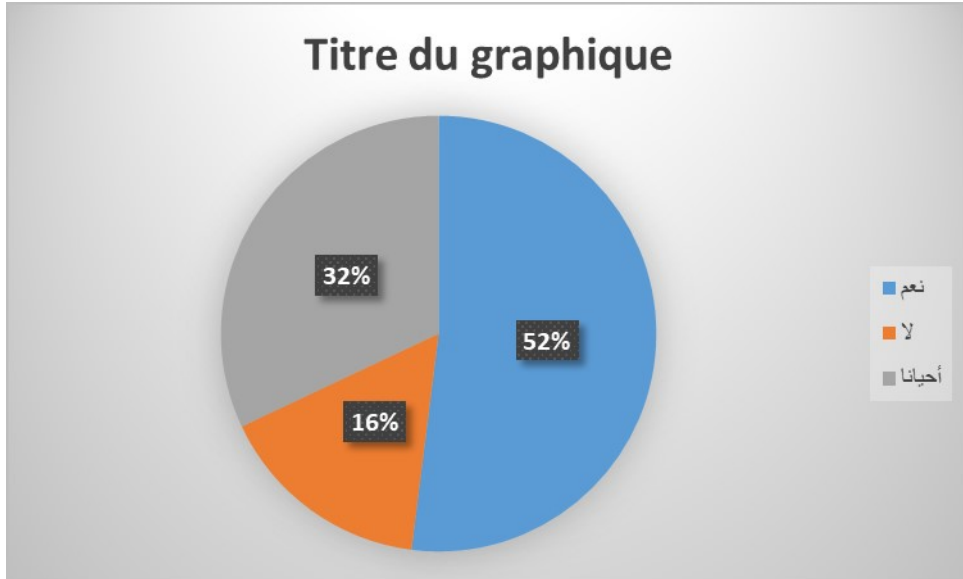
6-1- توزيع أفراد العينة حسب حرص القيادة الإلكترونية على توطین الخبرات المتخصصة لأداء المورد البشري وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 27: يمثل حرص القيادة الإلكترونية على توطین الخبرات المتخصصة لأداء

المورد البشري

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	42%
لا	04	16%
أحيانا	08	32%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: "هل تحرص القيادة الإلكترونية على توطين الخبرات المتخصصة لأداء المورد البشري؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل "نعم" والبالغ عددهم (13) بنسبة مئوية قدرت بـ (42%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل "أحياناً" والبالغ عددهم (08) بنسبة مئوية قدرت بـ (32%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل "لا" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ (16%)، مما يعني أن أغلب إجابات أفراد العينة نعم تحرص القيادة الإلكترونية على توطين الخبرات المتخصصة لأداء المورد البشري. وهذا راجع أن القيادة الإلكترونية تشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية.



6-2- توزيع أفراد العينة حسب إمتلاك القيادة الالكترونية القدرة على التأثير في سلوك لأداء المورد البشري وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 28: يمثل إمتلاك القيادة الإلكترونية القدرة على التأثير في سلوك لأداء

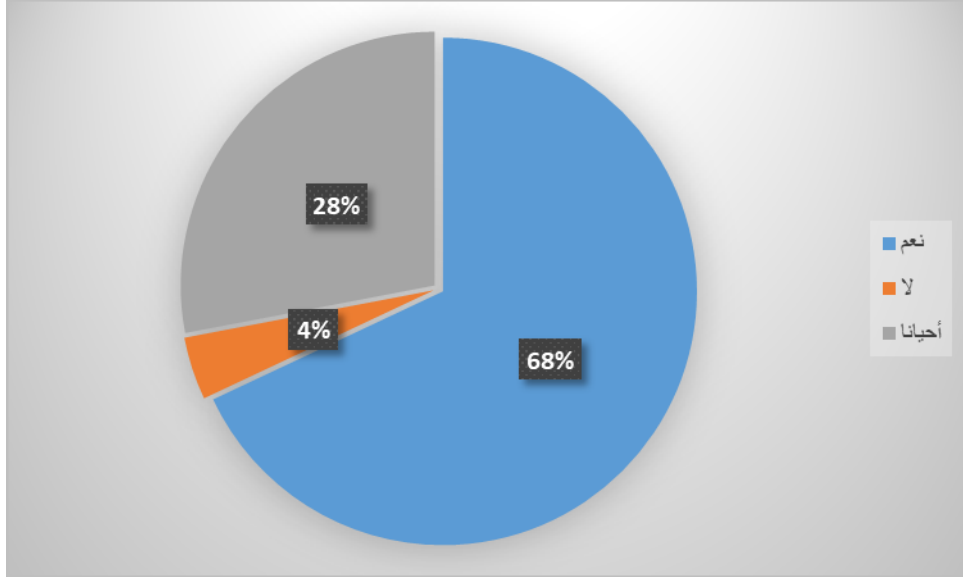
المورد البشري

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	68%
لا	01	04%
أحيانا	07	28%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: " هل تمتلك القيادة الالكترونية القدرة على التأثير في سلوك لأداء المورد البشري؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل " نعم" والبالغ عددهم (17) بنسبة مئوية قدرت بـ (68%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل " أحيانا" والبالغ عددهم (07) بنسبة مئوية قدرت بـ (28%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل " لا" والبالغ عددهم (01) بنسبة مئوية قدرت بـ (04%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة نعم تمتلك القيادة الالكترونية القدرة على التأثير في سلوك لأداء المورد البشري.

وهذا راجع أن من صفات القائد الإلكتروني أنه سريع الحركة والاستجابة والمبادرة والقدرة على تصريف الأعمال واتخاذ القرارات، ولديه القدرة على التفاعل الآني والإحساس بالطوارئ وبنماذج الأعمال الجديدة، ويتميز أيضاً بإحساسه الكبير بمصيرية الدور الذي يؤديه واستعداده لمعالجة الاضطراب ومضاعفة الموارد؛

وتأثيرات هي ضعف الأداء العام للمنظمة، تعذر تحقيق العدالة بين المراجعين والتميز في المعاملة بين المستفيدين



3-6- توزيع أفراد العينة حسب قيام القيادة الالكترونية للمؤسسة على استيعاب متطلبات المورد البشري وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 29: يمثل قيام القيادة الالكترونية للمؤسسة على استيعاب متطلبات المورد

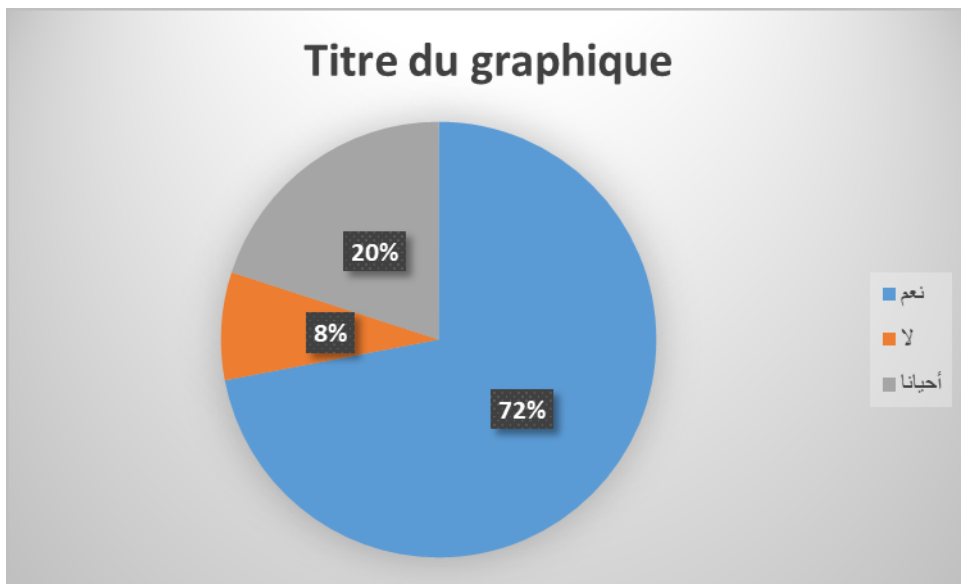
البشري

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	72%
لا	02	08%
أحيانا	05	20%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: "هل تقوم القيادة الالكترونية للمؤسسة على استيعاب متطلبات المورد البشري؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل "

نعم" والبالغ عددهم (18) بنسبة مئوية قدرت بـ (72%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل " أحيانا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ (20%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل " لا" والبالغ عددهم (02) بنسبة مئوية قدرت بـ (08%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة نعم تقوم القيادة الإلكترونية للمؤسسة على استيعاب متطلبات المورد البشري.

وهذا راجع أن الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها، وبالتالي لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها إلى حيز الواقع العملي.



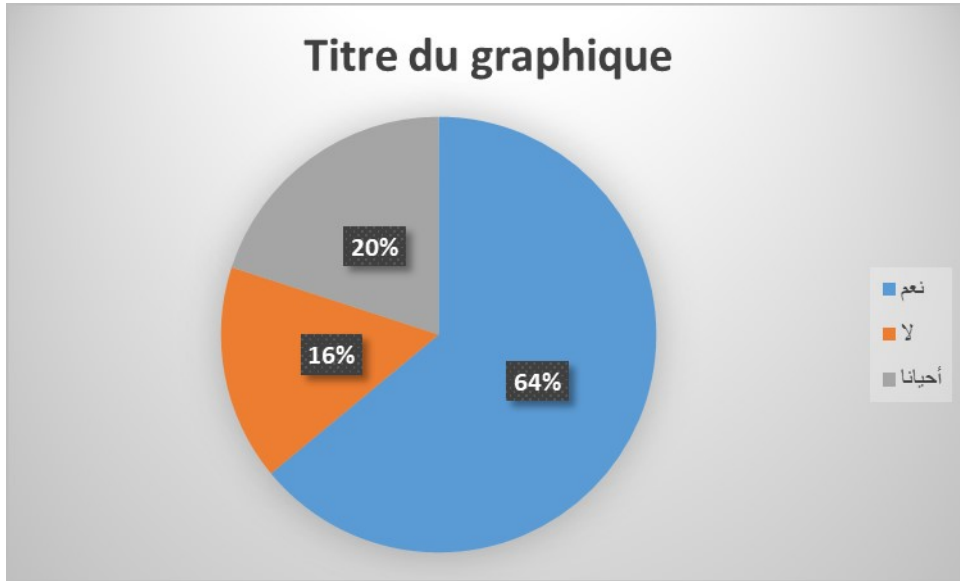
6-4- توزيع افراد العينة حسب تشجيع القيادة الالكترونية للمؤسسة على التشارك بالمعرفة بين جميع الموظفين وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 30: يمثل تشجيع القيادة الالكترونية للمؤسسة على التشارك بالمعرفة بين

جميع الموظفين

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	64%
لا	04	16%
أحيانا	05	20%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: " هل تشجع القيادة الالكترونية للمؤسسة على التشارك بالمعرفة بين جميع الموظفين؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل " نعم" والبالغ عددهم (16) بنسبة مئوية قدرت بـ (64%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل " أحيانا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ (20%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل " لا" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ (16%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة نعم تشجع القيادة الالكترونية للمؤسسة على التشارك بالمعرفة بين جميع الموظفين.



6-5- توزيع افراد العينة حسب توفر القيادة الالكترونية للمؤسسة على فرص الترقية مع منح المكافآت للمتميزين من الموظفين وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 31: يمثل توفر القيادة الالكترونية للمؤسسة على فرص الترقية مع منح

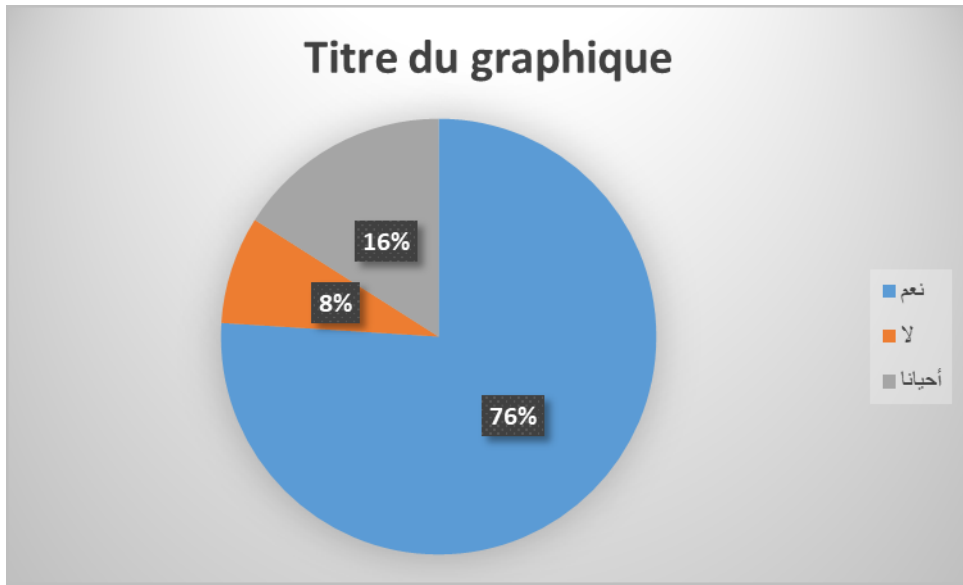
المكافآت للمتميزين من الموظفين

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	76%
لا	02	08%
أحيانا	04	16%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: "هل توفر القيادة الالكترونية للمؤسسة على فرص الترقية مع منح المكافآت للمتميزين من الموظفين؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل "نعم" والبالغ عددهم (19) بنسبة مئوية قدرت بـ (76%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل "أحيانا" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية

قدرت بـ (16%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل " لا" والبالغ عددهم (02) بنسبة مئوية قدرت بـ (08%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة نعم توفر القيادة الالكترونية للمؤسسة على فرص الترقية مع منح المكافآت للمتميزين من الموظفين.

وهذا راجع أن توفر فرص الترقية هي الطريقة الطبيعية أو المألوفة لاختيار القادة الإداريين من بين الموظفين العموميين، وهي تتم بالأقدمية وإما بالكفاءة وإما بهما معا في ظل النظم المختلفة للترقية؛ وتستند طريقة اختيار القادة الإداريين بالترقية على أن إستغراق الموظف فترة من الزمن في مجال الوظيفة العامة وتدرجه في السلم الإداري يكسبه عن طريق التكوين التي قد تضعه في مصاف الموظفين المؤهلين لتولي مناصب في القيادة



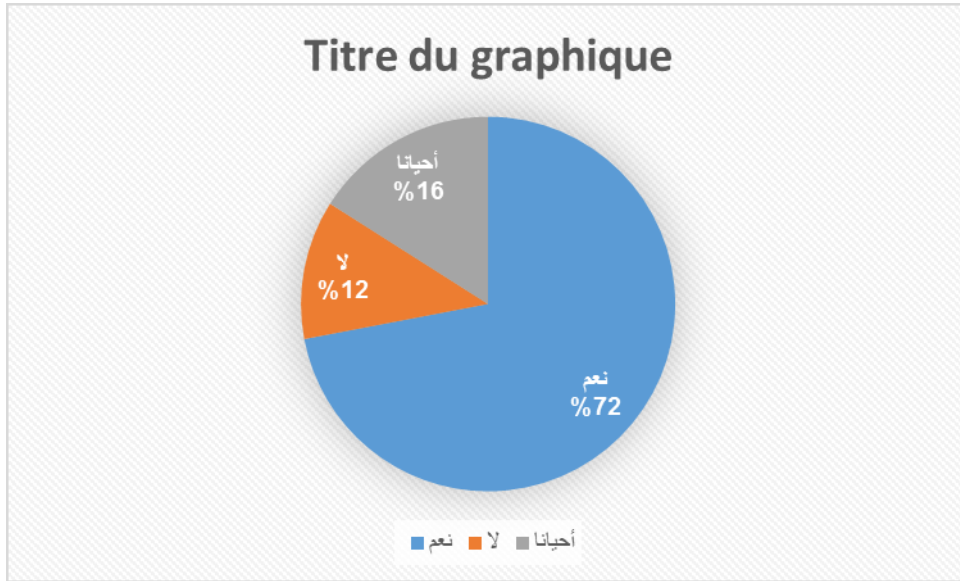
6-6- توزيع افراد العينة حسب عمل القيادة الالكترونية للمؤسسة على تحقيق الاستقرار بين جميع الموظفين وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 32: يمثل عمل القيادة الإلكترونية للمؤسسة على تحقيق الاستقرار بين جميع

الموظفين

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	72%
لا	03	12%
أحيانا	04	16%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: " هل تعمل القيادة الالكترونية للمؤسسة على تحقيق الاستقرار بين جميع الموظفين؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل " نعم" والبالغ عددهم (18) بنسبة مئوية قدرت بـ (72%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل " أحيانا" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ (16%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل " لا" والبالغ عددهم (03) بنسبة مئوية قدرت بـ (12%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة نعم تعمل القيادة الالكترونية للمؤسسة على تحقيق الاستقرار بين جميع الموظفين.



6-7- توزيع افراد العينة حسب تعمل القيادة الالكترونية للمؤسسة على مراعاة الجوانب الإنسانية عند التعامل مع الموظفين وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

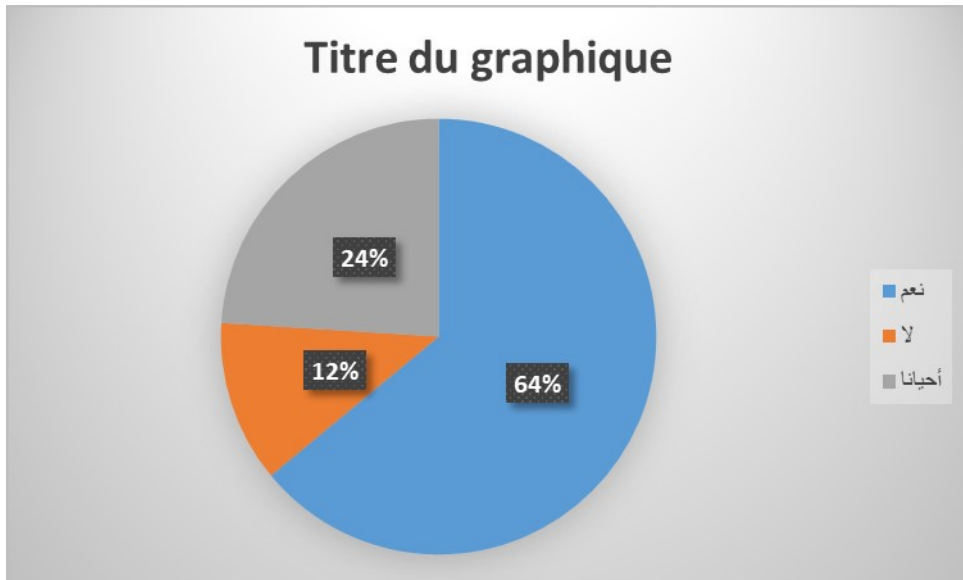
الجدول رقم 33: يمثل تعمل القيادة الالكترونية للمؤسسة على مراعاة الجوانب الإنسانية عند التعامل مع الموظفين

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	64%
لا	03	12%
أحيانا	06	24%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: " هل تعمل القيادة الالكترونية للمؤسسة على مراعاة الجوانب الإنسانية عند التعامل مع الموظفين؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل " نعم" والبالغ عددهم (16) بنسبة مئوية قدرت بـ (64%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل " أحيانا" والبالغ عددهم (06) بنسبة مئوية

قدرت بـ (24%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل " لا" والبالغ عددهم (03) بنسبة مئوية قدرت بـ (12%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة نعم تعمل القيادة الالكترونية للمؤسسة على مراعاة الجوانب الإنسانية عند التعامل مع الموظفين.

وهذا راجع أن السلوك الإنساني المتميز بالتعقيد والمزاجية وعدم الثبات يجعل من دراسة الخصائص السلوكية للفرد سواء كان رئيساً أو مرؤوساً أم را من الأهمية، وهذا بتوفير قدر كاف من المعلومات للمدراء قصد مساعدتهم على فهم وتنظيم وتنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها



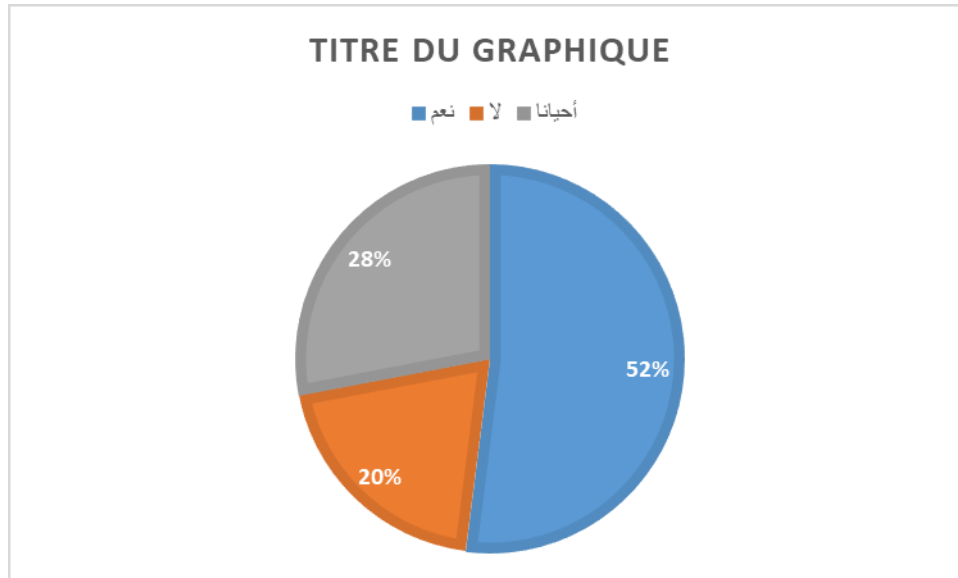
6-8- توزيع افراد العينة حسب تمييز القيادة الالكترونية بالدقة في إيصال التعليمات للموظفين وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:
الجدول رقم 34: يمثل تمييز القيادة الإلكترونية بالدقة في إيصال التعليمات للموظفين

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	52%
لا	05	20%
أحيانا	07	28%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: " هل تمييز القيادة الالكترونية بالدقة في إيصال التعليمات للموظفين؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل " نعم" والبالغ عددهم (13) بنسبة مئوية قدرت بـ (52%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل " أحيانا" والبالغ عددهم (07) بنسبة مئوية قدرت بـ (28%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل " لا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ (20%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة نعم تمييز القيادة الالكترونية بالدقة في إيصال التعليمات للموظفين.

وهذا راجع لتمييز هذا النمط من القادة بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، لذلك فهو ينفرد في اتخاذ القرار ثم يعلنه عليهم، أما طريقة تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي يجعله قاسياً وصارماً معهم، يعتمد هذا القائد على إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها. كما لا يتصل بمرؤوسيه إلا عندما يعرض عليهم نماذج العمل، لذا فإن اتصاله يكون من أعلى لأسفل، أما سلوكه أثناء

العمل فيتميز بتردده في اتخاذ القرار أحيانا وافتقار بعد النظر وهذا ما يؤدي إلى عدم قدرته على التكيف مع المواقف بفاعلية.



7- تحليل نتائج المحور الرابع توطين دور القيادة الالكترونية في تطوير أداء

المورد البشري

7-1- توزيع أفراد العينة حسب تعتبر المؤسسة مشروع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال جديرا بالثقة يحتاج التطوير وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

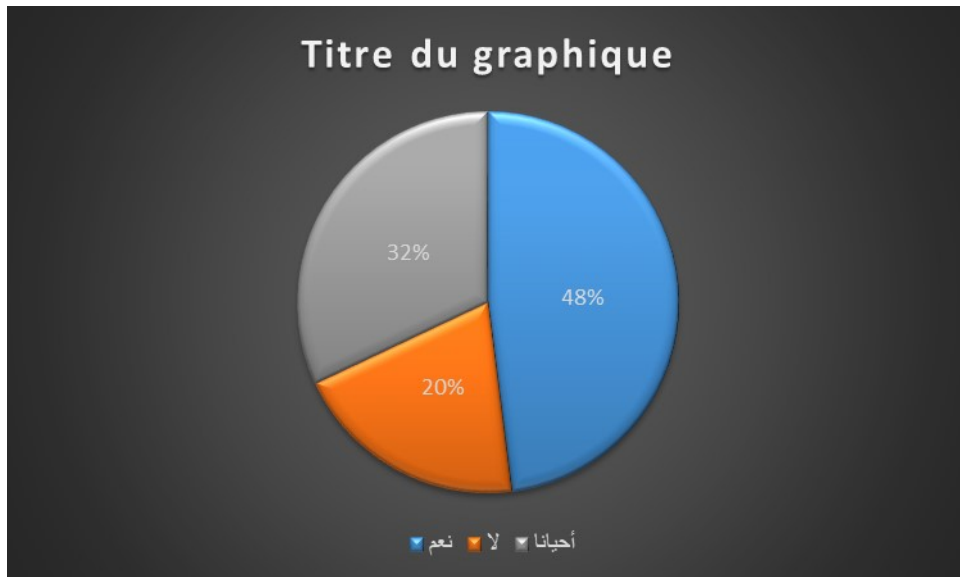
الجدول رقم 35: يمثل تعتبر المؤسسة مشروع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

جديرا بالثقة يحتاج التطوير

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	48%
لا	05	20%
أحيانا	08	32%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: " هل تعتبر المؤسسة مشروع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال جيداً بالثقة يحتاج التطوير؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل " نعم" والبالغ عددهم (12) بنسبة مئوية قدرت بـ (48%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل " أحياناً" والبالغ عددهم (08) بنسبة مئوية قدرت بـ (32%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل " لا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ (20%)، مما يعني أن أغلب إجابات أفراد العينة نعم تعتبر المؤسسة مشروع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال جيداً بالثقة يحتاج التطوير.

وهذا راجع أن المهن أصبحت أو ستصبح متأثرة بالتكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات وخاصة منها الإنترنت. ويبدو أن تحسين الأداء لن يتم بدون الثورة الإلكترونية، وتوفير بيئة حقيقية لتوظيف تقنيات الحاسوب والاتصالات في تغيير أعمال المنظمة فالإدارة أصبحت إدارة بلا ورق إلا أنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني وأدلة ومفكرات ورسائل صوتية.



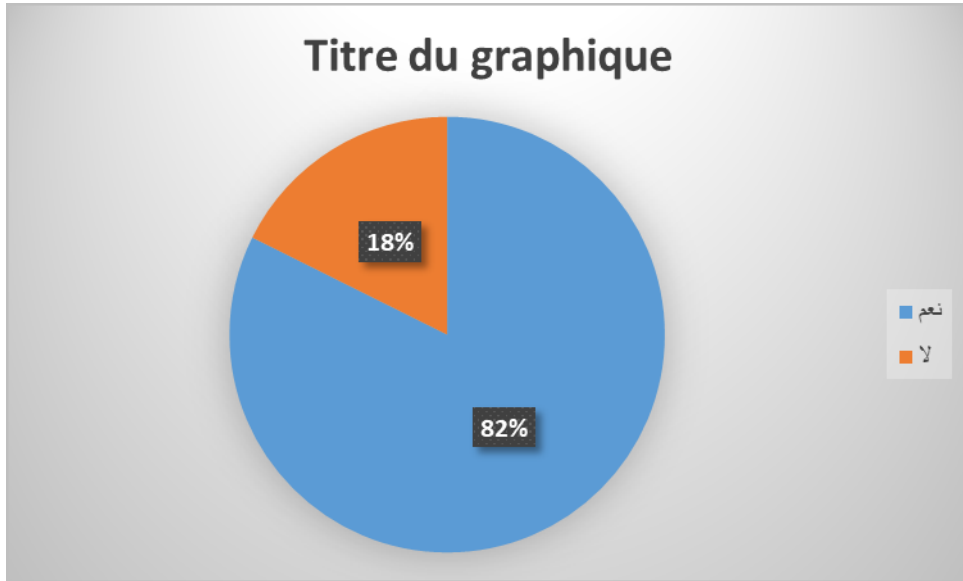
7-2- توزيع أفراد العينة حسب إعتقاد أن توطين الأعمال الإلكترونية منهج إداري يصلح لكافة المنظمات وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 36: يمثل اعتقاد أن توطين الأعمال الإلكترونية منهج إداري يصلح لكافة

المنظمات

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	56%
لا	03	12%
أحيانا	08	32%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: " هل تعتقد أن توطين الأعمال الإلكترونية منهج إداري يصلح لكافة المنظمات؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل " نعم" والبالغ عددهم (14) بنسبة مئوية قدرت بـ (56%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل " أحيانا" والبالغ عددهم (08) بنسبة مئوية قدرت بـ (32%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل " لا" والبالغ عددهم (03) بنسبة مئوية قدرت بـ (12%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة نعم تعتقد أن توطين الأعمال الإلكترونية منهج إداري يصلح لكافة المنظمات.



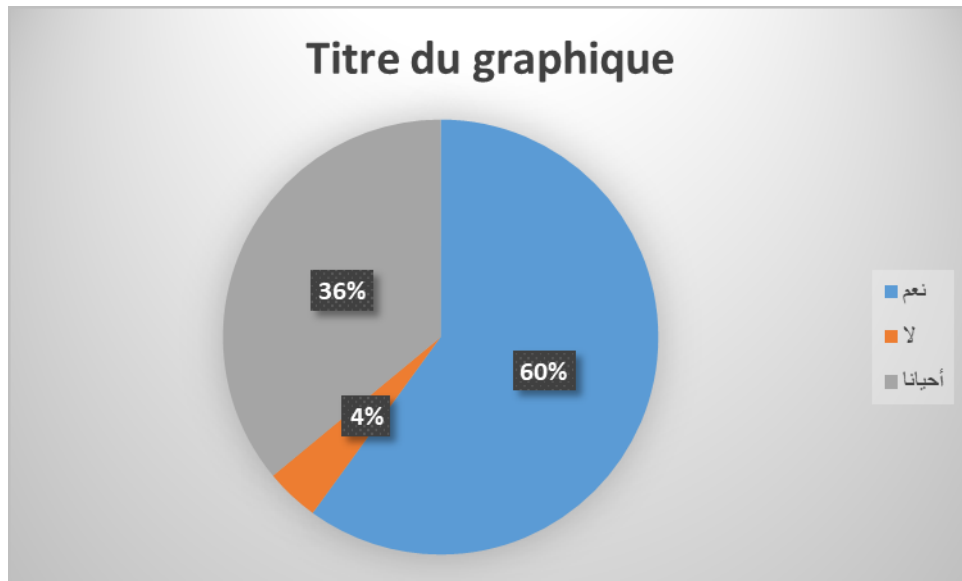
7-3- توزيع افراد العينة حسب إعتقاد أن نتائج العلاقة بين المورد البشري والتغير التكنولوجي تدل على حتمية التطوع والتطوير وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 37: يمثل إعتقاد أن نتائج العلاقة بين المورد البشري والتغير التكنولوجي تدل على حتمية التطوع والتطوير

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	60%
لا	01	04%
أحيانا	09	36%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: " هل تعتقد أن نتائج العلاقة بين المورد البشري والتغير التكنولوجي تدل على حتمية التطوع والتطوير؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل " نعم" والبالغ عددهم (15) بنسبة مئوية قدرت بـ (60%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل " أحيانا" والبالغ عددهم (09) بنسبة مئوية

قدرت بـ (36%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل " لا" والبالغ عددهم (01) بنسبة مئوية قدرت بـ (4%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة نعم تعتقد أن نتائج العلاقة بين المورد البشري والتغير التكنولوجي تدل على حتمية التطوع والتطوير.



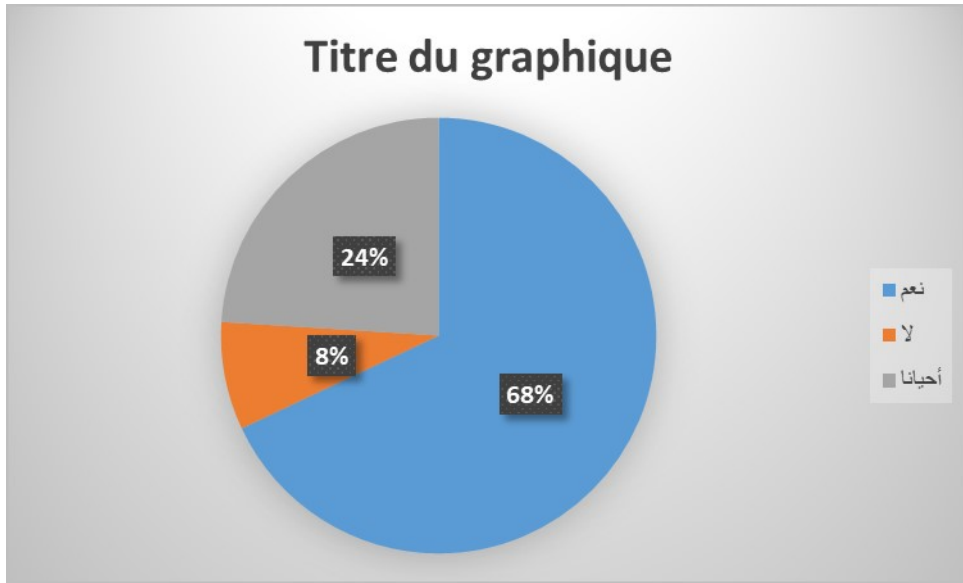
7-4- توزيع افراد العينة حسب تخطيط المؤسسة إلى تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى جميع إداراتها وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 38: يمثل تخطيط المؤسسة إلى تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات

والاتصال على مستوى جميع إداراتها

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	68%
لا	02	08%
أحيانا	06	24%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: " هل تخطط المؤسسة إلى تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى جميع إداراتها؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل " نعم" والبالغ عددهم (17) بنسبة مئوية قدرت بـ (68%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل " أحياناً" والبالغ عددهم (06) بنسبة مئوية قدرت بـ (24%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل " لا" والبالغ عددهم (02) بنسبة مئوية قدرت بـ (08%)، مما يعني أن أغلب إجابات أفراد العينة نعم تخطط المؤسسة إلى تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى جميع إداراتها.

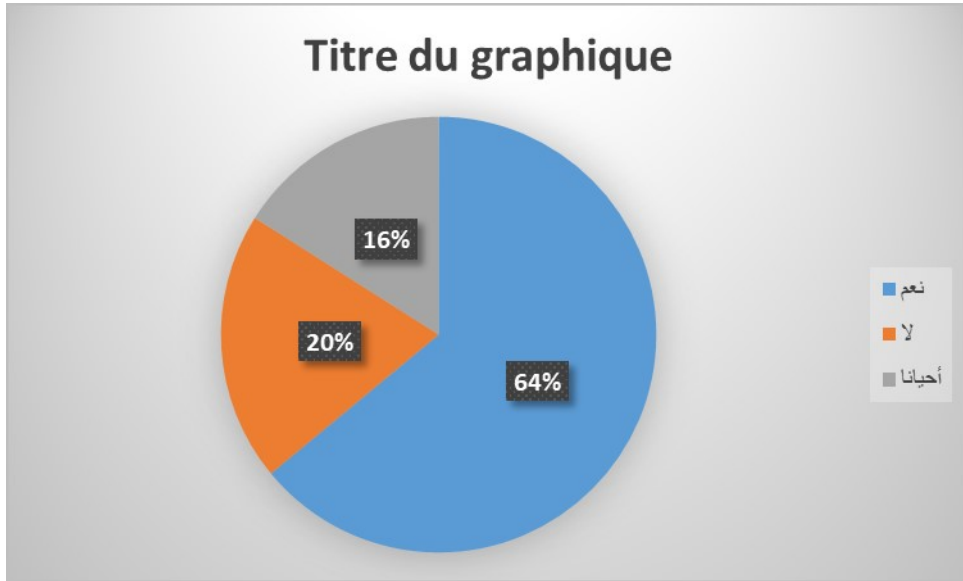


7-5- توزيع أفراد العينة حسب إعتقاد أن أجهزة الحاسوب في المؤسسة كافية لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية فيه وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 39: يمثل اعتقاد أن أجهزة الحاسوب في المؤسسة كافية لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية فيه

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	64%
لا	05	20%
أحيانا	04	16%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: " هل تعتقد أن أجهزة الحاسوب في المؤسسة كافية لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية فيه؟، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل " نعم" والبالغ عددهم (16) بنسبة مئوية قدرت بـ (64%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل " لا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ (20%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل " أحيانا" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ (16%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة نعم تعتقد أن أجهزة الحاسوب في المؤسسة كافية لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية فيه.



7-6- توزيع أفراد العينة حسب حرص المؤسسة على تبني كل ما هو جديد من وسائل ومعدات تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتميز في الأداء وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

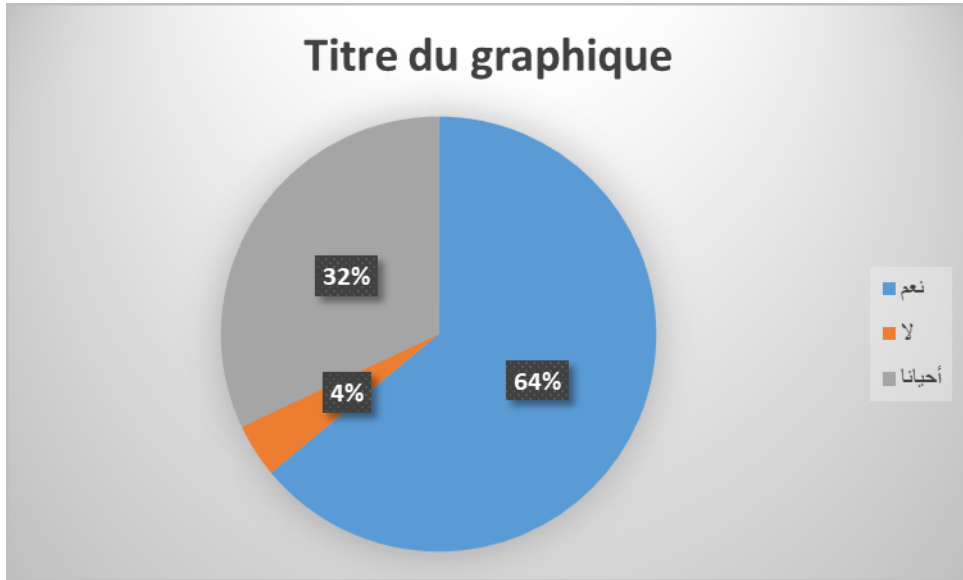
الجدول رقم 40: يمثل حرص المؤسسة على تبني كل ما هو جديد من وسائل ومعدات

تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتميز في الأداء

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	64%
لا	01	04%
أحيانا	08	32%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: "هل تحرص المؤسسة على تبني كل ما هو جديد من وسائل ومعدات تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتميز في الأداء؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل "نعم" والبالغ عددهم (16) بنسبة مئوية قدرت بـ (64%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل "أحيانا" والبالغ عددهم (08)

بنسبة مئوية قدرت بـ (32%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل " لا" والبالغ عددهم (01) بنسبة مئوية قدرت بـ (04%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة نعم تحرص المؤسسة على تبني كل ما هو جديد من وسائل ومعدات تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتميز في الأداء.



7-7- توزيع أفراد العينة حسب طموح المؤسسة إلى تكثيف مواقعها الالكترونية لتسهيل

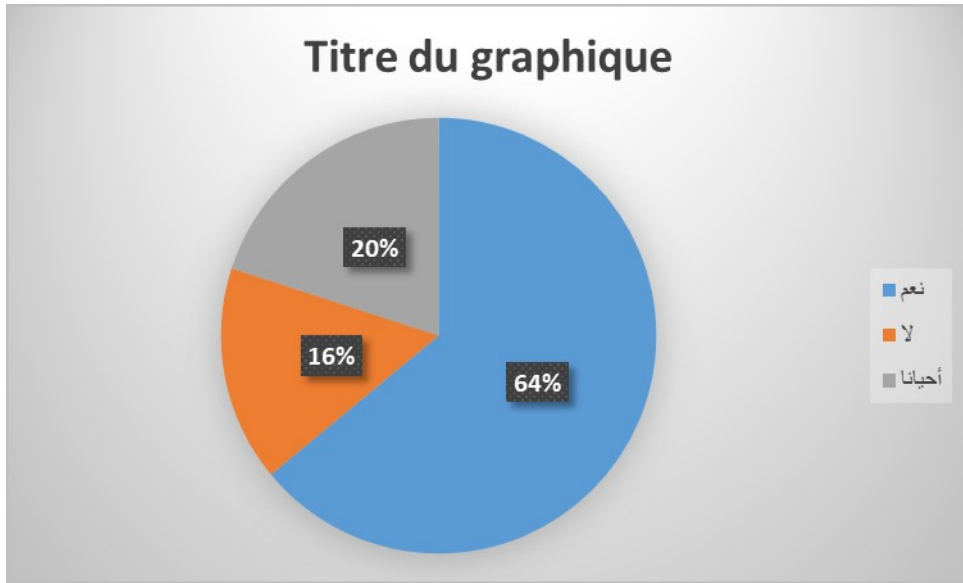
العمل وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 41: يمثل طموح المؤسسة إلى تكثيف مواقعها الالكترونية لتسهيل العمل

النسبة المئوية	التكرار	السؤال رقم ()
64%	16	نعم
24%	04	لا
20%	05	أحيانا
100%	25	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: " هل تطمح المؤسسة إلى تكثيف مواقعها الالكترونية لتسهيل العمل؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل " نعم" والبالغ

عددهم (16) بنسبة مئوية قدرت بـ (64%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا البديل " أحيانا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ (20%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجابتهم في الترتيب الثالث على البديل " لا" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ (24%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة نعم تطمح المؤسسة إلى تكثيف مواقعها الالكترونية لتسهيل العمل.

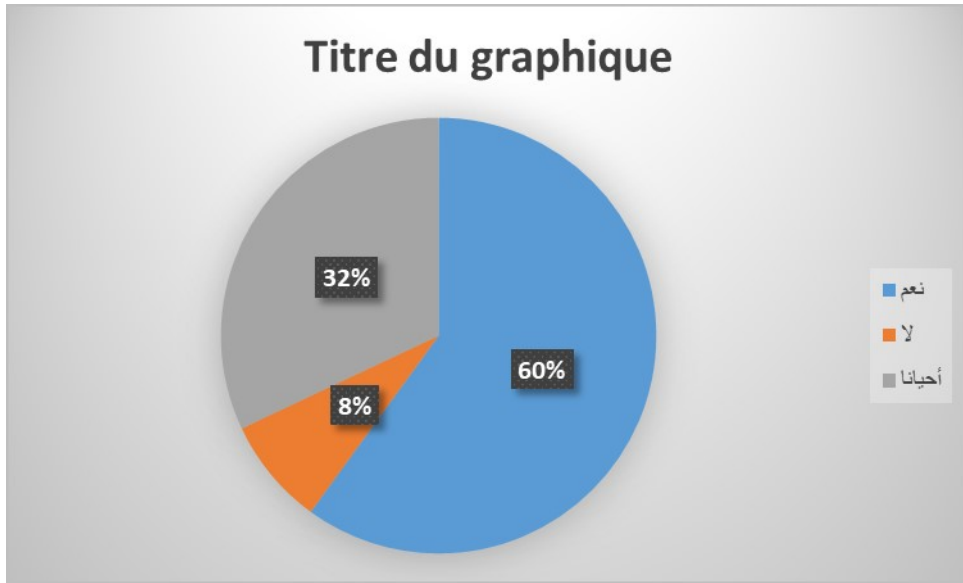


7-8- توزيع افراد العينة حسب توفر المؤسسة المساعدة التقنية لموظفيها في حالة وجود مشاكل عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 42: يمثل توفر المؤسسة المساعدة التقنية لموظفيها في حالة وجود مشاكل عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	60%
لا	02	08%
أحيانا	08	32%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: " هل توفر المؤسسة المساعدة التقنية لموظفيها في حالة وجود مشاكل عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال؟، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل " نعم " والبالغ عددهم (15) بنسبة مئوية قدرت بـ (60%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل " أحياناً " والبالغ عددهم (08) بنسبة مئوية قدرت بـ (32%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل " لا " والبالغ عددهم (02) بنسبة مئوية قدرت بـ (08%)، مما يعني أن أغلب إجابات أفراد العينة نعم توفر المؤسسة المساعدة التقنية لموظفيها في حالة وجود مشاكل عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

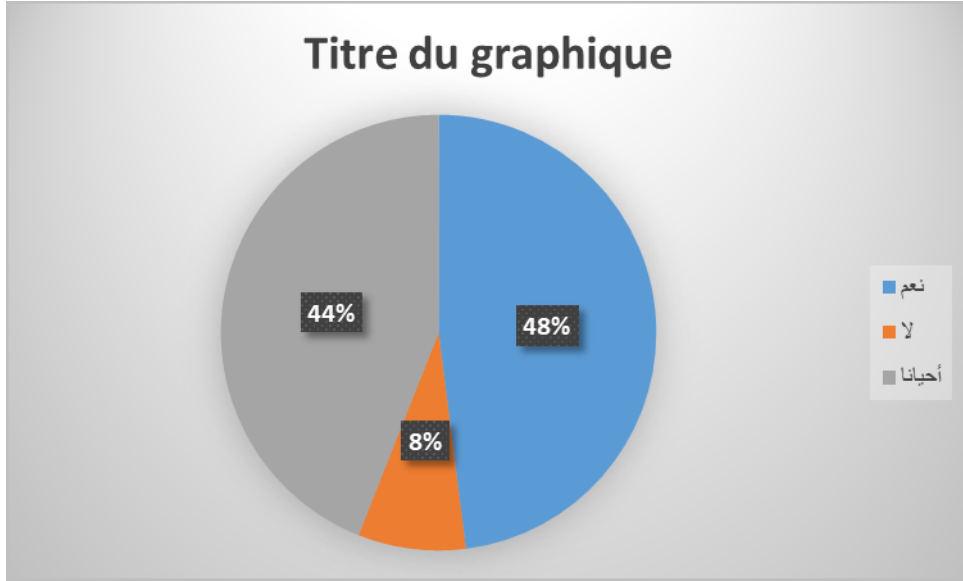


7-9- توزيع أفراد العينة حسب هل تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة أدى إلى تحسين أدائها ووضع صورة جديدة لها وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 43: يمثل تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة أدى إلى تحسين أدائها ووضع صورة جديدة لها

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	48%
لا	02	08%
أحيانا	11	44%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: "هل تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة أدى إلى تحسين أدائها ووضع صورة جديدة لها؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل "نعم" والبالغ عددهم (12) بنسبة مئوية قدرت بـ (48%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا البديل "أحيانا" والبالغ عددهم (11) بنسبة مئوية قدرت بـ (44%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجابتهم في الترتيب الثالث على البديل "لا" والبالغ عددهم (02) بنسبة مئوية قدرت بـ (08%)، مما يعني أن أغلب إجابات أفراد العينة نعم تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة أدى إلى تحسين أدائها ووضع صورة جديدة لها.



7-10- توزيع أفراد العينة حسب سعى المؤسسة لان تكون مركزا لجذب الأجانب والخبرات لتنشيط دورات تكوينية بخصوص تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستواها وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

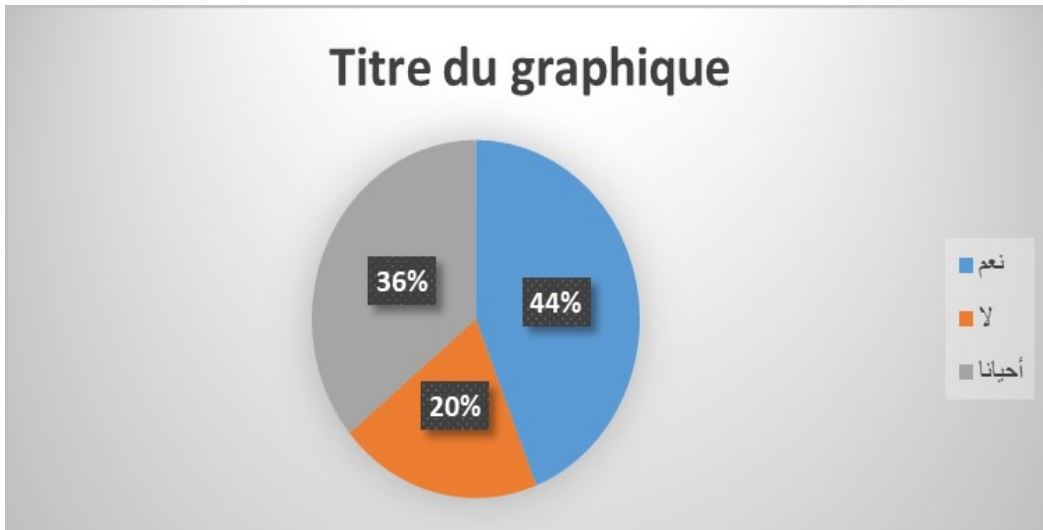
الجدول رقم 44: يمثل سعى المؤسسة لان تكون مركزا لجذب الأجانب والخبرات لتنشيط دورات تكوينية بخصوص تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستواها

السؤال رقم ()	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	44%
لا	05	20%
أحيانا	09	36%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على السؤال المتعلق: " هل تسعى المؤسسة لان تكون مركزا لجذب الأجانب والخبرات لتنشيط دورات تكوينية بخصوص تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستواها؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل " نعم" والبالغ عددهم (11) بنسبة مئوية قدرت بـ (44%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل "

أحيانا" والبالغ عددهم (09) بنسبة مئوية قدرت بـ (36%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجابتهم في الترتيب الثالث على البديل " لا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ (20%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة نعم تسعى المؤسسة لان تكون مركزا لجذب الأجانب والخبرات لتنشيط دورات تكوينية بخصوص تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستواها.

وهذا راجع إلى أن من خصائص القائد الإلكتروني الناجح القدرة على جذب هؤلاء وربطهم بالإدارة وتشجيع ولأئهم لها؛ ويعنى بهذا القيادة ذات الحس الإنساني القادرة على جذب القوى البشرية العاملة وربطها بالإدارة، وكذلك توفيق الصلة مع الفئة المستهدفة بخدمات الإدارة ومنتجاتها وجذب هؤلاء وربطهم بالإدارة وتشجيع ولأئهم لها؛



8- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة:

الفرضية الأولى: تم صياغة الفرضيات الأولى على النحو التالي: يوجد دور للإشراف في تعزيز أداء المورد البشري ولتحقق من صحة الفرضية قمنا بالحساب بهذه الفرضية بالاعتماد على برنامج spss حيث قدرت أغلب إجابات أفراد العينة ب 48 بالمائة من خلال الجدول مما يعني أن الشخص الذي تعهد إليه مهمة الإشراف على وحدة أو جماعة عمل مطالب بالقيام بالوظائف الإدارية، تخطيط، تنظيم وقيادة، ورقابة ويعتمد على إدراك المدير لعناصر الموقف المحدد للمشكلة وعوامله.

الفرضية الثانية: تم صياغة الفرضية يوجد دور التكنولوجيا في تعزيز أداء المورد البشري **ولتحقق** صحة الفرضية قمنا بالحساب لهذه الفرضية بالاعتماد على برامج الspss حيث قدرت نسبة إجابات بنعم 60 بالمائة، مما يعني أن أغلب إجابات أفراد العينة بنعم توفر مؤسسة على خدمات شبكية داخلية حديثة وسريعة، وهذا راجع إلى البرمجيات لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة منه إمكانيات مختلفة.

الفرضية الثالثة: تم صياغة الفرضية على النحو التالي يوجد دور القيادة الإلكترونية في تعزيز أداء المورد البشري ولتحقق من صحة الفرضية قمنا بالحساب المتوسط الحسابي لهذه الفرضية للاعتماد على برامج spss الذي كان أغلب إجاباتهم بالشمول على الجواب نعم بنسبة مئوية 42 بالمائة، مما يعني المؤسسة تحرص على أن القيادة الإلكترونية على توطين الخبرات المتخصصة لأداء المورد البشري وهذا راجع إلى أن القيادة الإلكترونية شمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات.

الفرضية الرابعة: تم صياغة الفرضية على النحو التالي يوجد توطين دور القيادة الإلكترونية في تطوير أداء المورد البشري: ولتحقق من صحة الفرضية قمنا بالحساب المتوسط الحسابي لهذه الفرضية بالاعتماد على برنامج spss، حيث قدرت نسبة الإجابة ب 56 بالمائة مما يعني أن أغلب الإجابات أفراد العينة بنعم أن توطين دور القيادة الألكترونية

في تطوير أداء المورد البشري، وهذا راجع إلى أن من خصائص القائد الإلكتروني الناجح القدرة على جذب هؤلاء وربطهم وتشجيع ولأئهم لها، وهذا يعني ان القيادة ذات حس إنساني في القدرة على جذب مورد بشري.

خاتمة

خاتمة:

لم يعد امتلاك التكنولوجيا الحديثة الهاجس الوحيد الذي يشغل فكر الباحثين في المجال التنظيمي بسبب مفرزات تغييرات البيئة الخارجية، بل يعد توطينها بالشكل العقلاني والفعال هو التحدي الذي تعمل المنظمات الحديثة على تحقيقه، بما يعود بالقيمة المضافة لها وهذا من خلال تجويد أداء المورد البشري ، بما يتماشى والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وهذه الاستراتيجية التي ينبغي أن تتبنى على أهداف واضحة تضع في أولويتها التوائم بين تكنولوجيا المعلومات والمورد البشري المؤهل، لتحقيق نسق الخدمة الفنية الفعالة، وهذا بأخذ في الحسبان الوظائف الإدارية الجديدة التي فرضتها التقنيات الحديثة في العمل التنظيمي على غرار وظيفة القيادة الإلكترونية التي زادت أهميتها مع إدخال التكنولوجيا المعلومات للمؤسسة.

وهذا لدورها في تحقيق العمل الآلي من خلال السرعة في الأداء والدقة في الإنجاز عن طريق تجسيد القيادة الإلكترونية التشاركية المبنية على الثقة والبناء وتبادل الأفكار بين أفراد التنظيم بالاعتماد على وسائل الإتصال الحديثة.

التوصيات:

من خلال العرض التحليلي ونتائج البحث الميداني تبين أن هناك الكثير من الظواهر الإيجابية للقيادة الإلكترونية من حيث دورها في تعزيز أداء المورد البشري لكن يبقى ذلك محدود ويمكن تطويره لأكثر من ذلك ولكي يتماشى المورد البشري مع متطلبات القيادة الإلكترونية، سعينا إلى تقديم بعض التوصيات من أجل السير بالمؤسسة نحو الأفضل والأحسن.

1-الاهتمام بالدورات التدريبية والتكوينية للمورد البشري خصوصا في مجال علوم الإدارة الحديثة، وذلك من أجل زرع ثقافة تنظيمية تميز المؤسسة وترفع من قدراتها في التعامل نحو الأفضل والأحسن.

2- تبسيط إجراءات العمل بما يتماشى مع التكنولوجيات الحديثة من خلال القضاء على كافة التعاملات الورقية التي تتطلب وقت وتغييرها بالتعاملات الإلكترونية الشبكية السريعة.

3- تدريب الموظفين على مختلف التطبيقات الخاصة بالحاسب الآلي وعدم البقاء في استخدامات بدائية وبسيطة بخصوص الحاسب الآلي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. اسماعيل حجازي، معالم سعاد، تيسير الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013.
2. اسمهان بلوم، يوسف جغلولي، تنمية المورد البشري في ظل أبعاد الصحة المنظمة، نحو رؤية لتضمين ثقافة الحس التنظيمي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 2017.
3. جمال الدين مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ط01، 2003.
4. حسين عبد الحميد وأحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ط01، 2004.
5. حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية (المفاهيم-الخصائص-المتطلبات)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
6. خير الله عمار، محاضرات في منهجية البحث الإجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط01، 1982.
7. السالمي علاء، شبكات الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
8. السالمي وآخرون، الإدارة الإلكترونية، عمان، دار وائل، ط01، 2001.
9. سامح أحمد رفعت عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الشتات والبرمجيات، مصر، 2011.
10. سعاد رائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

قائمة المراجع

11. سيد علي ضنل، المنهج العلمي بالعلوم الإجتماعية، مكتبة الأشعة الفنية، مصر، ط01، 1997.
12. طاهر محمود الكلاهد، تنمية الموارد وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
13. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط01، 2007.
14. عامر إبراهيم قنديلجي، المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والأنترنيت، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط01، 2010.
15. عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2008.
16. عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2009.
17. عبيدات وآخرون، البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه، ط01، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001.
18. عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط01 الجزائر 2010.
19. عمر أحمد أبو هاشم وآخرون: الإدارة الإلكترونية (مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2006.
20. فاتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، دار انيراك للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، ط01، 2000.
21. فاتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، ط01، دار انيراك للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2000.

22. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قياد للنشر والتوزيع، ط01، 2001.
23. فضيل دليو وعلي غريب وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية، سلسلة العلوم الإجتماعية ط01، منشورات قسنطينة، الجزائر، 1999.
24. القحطاني، محمد دليم، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، كلية العلوم الإدارية والتخطيط، جامعة الملك فيصل، دار العكيبان للنشر، السعودية، ط04، 2015.
25. محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، كلية العلوم الإدارية والتخطيط، جامعة الملك فيصل، الرياض، ط4، 2015.
26. محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار للنشر والتوزيع، القاهرة / 2011.
27. محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
28. محمود قدوة: الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2010.
29. مرزوق وآخرون، منهجية البحث الإجتماعي، منشورات مكتبة إقرأ، قسنطينة الجزائر، ط01، 2007.
30. مزهر شعبان العاني وآخرون، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
31. مزهر شعبان العاني، شوقي ماجي جواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2014.
32. مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، عالم الكتب الحديثة، الأردن، ط01، 2002.

33. هدى عطية، القيادة الإلكترونية في ضوء تقنيات المعلومات والاتصالات، مكتبة الرشيد للنشر، 2019.
34. وجيه محجوب، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط02، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2005.
35. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قازمة، الجزائر، ط01، 2004.
36. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عملن - الأردن، 2015.
37. خالد رجم، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016-2017.
38. سراج وهيبة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011-2012.
39. نور موسى الاقطش: أثر ممارسات القيادة الإلكترونية على الإبداع الإستراتيجي، إختيار الدور الوسيط لإنترنت الأشياء، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الخلوية الأردنية، رسالة ماجستير، 2019.

الملاحق

استمارة الاستبيان

الجنس: ذكر أنثى

السن:

المستوى التعليمي: جامعي (ليسانس، مهندس) شهادة (بكالوريا، تقني سامي)

ما بعد التدرج (ماجستير، دكتوراه)

الأقدمية في الوظيفة:

الدرجة الوظيفية: إطار مسير إطار سامي عون تحكم

الوضعية القانونية بالمؤسسة: دائم مؤقت

أولاً: دور الإشراف في تعزيز أداء المورد البشري

1- هل يتقبل ويتفهم مدير المؤسسة أي اعتذار للتأخر أو الغياب؟

نعم لا أحيانا

2- هل يوزع المدير في مؤسستكم الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم؟

نعم لا أحيانا

3- هل يسعى مدير مؤسستكم إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها؟

نعم لا أحيانا

4- هل تهتم مؤسستكم بتحديث برامج تدريب العاملين؟

نعم لا أحيانا

5- هل يهتم مدير مؤسستكم بآراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفاته؟

نعم لا أحيانا

6- هل يلزم مدير مؤسستكم جميع العاملين بمستويات أداء معينة يضع مدير

مؤسستكم خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة الآخرين؟

نعم لا أحيانا

7- هل يعتمد مدير مؤسستكم أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع العاملين؟

نعم لا أحيانا

8- هل يأخذ مدير مؤسستكم في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين؟

نعم لا أحيانا

ثانيا: دور التكنولوجيا في تعزيز أداء المورد البشري

9- هل تنظم الإدارة في مؤسستكم اجتماعات دورية مع الرؤساء لتفقد ومتابعة

القرارات من خلال البريد الالكتروني؟

نعم لا أحيانا

10- هل توفر مؤسستكم أجهزة كمبيوتر حديثة داخل الإدارات بواقع جهاز واحد لكل

شخص؟

نعم لا أحيانا

11- هل توفر مؤسستكم خدمات الشبكة الداخلية حديثة وسريعة (الإنترنت) ؟

نعم لا أحيانا

12- هل خدمة الإنترنت في مؤسستكم سريعة ومتوفرة بصفة مستمرة طيلة أيام

الأسبوع 7/7 ؟

نعم لا أحيانا

13- هل تمكن القيادة الإلكترونية رؤساء الأقسام والموظفين من متابعة كل ما

سيحدث في مجال العمل داخل مؤسستكم؟

نعم لا أحيانا

14- هل تساهم القيادة الإلكترونية في تطوير الموظفين في مؤسستكم بشكل مستمر

نعم لا أحيانا

15- هل تضمن القيادة الإلكترونية في مؤسساتكم سرعة إيصال المعلومات وسريتها

بين الموظفين؟

نعم لا أحيانا

16- هل تساعد القيادة الإلكترونية في مؤسساتكم الموظفين على تخزين للمعلومات

والاستفادة منها؟

نعم لا أحيانا

17- هل نساهم القيادة الإلكترونية داخل مؤسساتكم في سرعة اتخاذ القرارات؟

نعم لا أحيانا

18- هل القيادة الإلكترونية في مؤسساتكم تعمل على إلغاء الحواجز بين المدير

والمرؤوسين؟

نعم لا أحيانا

19- هل القيادة الإلكترونية في مؤسساتكم تفسد العمل بروح الفريق أو الجماعة؟

نعم لا أحيانا

ثالثا: دور الخبرة في القيادة الإلكترونية في تعزيز أداء المورد البشري

20- هل تحرص القيادة الإلكترونية على توظيف الخبرات المتخصصة لأداء المورد

البشري؟

نعم لا أحيانا

21- هل تمتلك القيادة الإلكترونية القدرة على التأثير في سلوك أداء المورد البشري؟

نعم لا أحيانا

22- هل تقوم القيادة الإلكترونية للمؤسسة على استيعاب متطلبات المورد البشري؟

نعم لا أحيانا

23- هل تشجع القيادة الالكترونية للمؤسسة على التشارك بالمعرفة بين جميع

الموظفين؟

نعم لا أحيانا

24- هل توفر القيادة الالكترونية للمؤسسة على فرص الترقية مع منح المكافآت

للمتميزين من الموظفين؟

نعم لا أحيانا

25- هل تعمل القيادة الالكترونية للمؤسسة على تحقيق الاستقرار بين جميع

الموظفين؟

نعم لا أحيانا

26- هل تعمل القيادة الالكترونية للمؤسسة على مراعاة الجوانب الإنسانية عند

التعامل مع الموظفين؟

نعم لا أحيانا

27- هل تتميز القيادة الالكترونية بالدقة في إيصال التعليمات للموظفين؟

نعم لا أحيانا

رابعاً: توطين دور القيادة الالكترونية في تطوير أداء المورد البشري

28- هل تعتبر المؤسسة مشروع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال جديراً بالثقة

يحتاج التطوير؟

نعم لا أحيانا

29- هل تعتقد أن توطين الأعمال الإلكترونية منهج إداري يصلح لكافة المنظمات؟

نعم لا أحيانا

30- تعتقد أن نتائج العلاقة بين المورد البشري والتغير التكنولوجي تدل على حتمية

التطلع والتطوير؟

نعم لا أحيانا

31- هل تخطط المؤسسة إلى تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على

مستوى جميع إداراتها؟

نعم لا أحيانا

32- هل تعتقد أن أجهزة الحاسوب في المؤسسة كافية لتطبيق مشروع الإدارة

الإلكترونية فيها؟

نعم لا أحيانا

33- هل تحرص المؤسسة على تبني كل ما هو جديد من وسائل ومعدات تكنولوجيا

المعلومات والاتصال للتميز في الأداء؟

نعم لا أحيانا

34- هل تطمح المؤسسة إلى تكثيف مواقعها الإلكترونية لتسهيل العمل؟

نعم لا أحيانا

35- هل توفر المؤسسة المساعدة التقنية لموظفيها في حالة وجود مشاكل عند

استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال؟

نعم لا أحيانا

36- هل تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة أدى إلى

تحسين أدائها ووضع صورة جديدة لها؟

نعم لا أحيانا

37- هل تسعى المؤسسة لان تكون مركزا لجذب الأجانف والخبرات لتنشيط دورات

تكوينية بخصوص تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستواها؟

نعم لا أحياناً



Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and Student

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

Issues

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع: القيادة الإلكترونية ودورها في تعزيز أداء المورد

المستدي

إعداد الطلبة:

1- حيا بيقا شتة رقم التسجيل: 21083067041

2- رقم التسجيل:

القسم: علم الاجتماع الشعبة: علم الاجتماع التخصص: تنظيم وعمل
إشراف: الأستاذ جيلولي يوسف أرتبة:

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2022-2023 وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

د. بيقا ليلي
رئيس القسم

موافقة وإمضاء الاستاذة (ة) المشرف(ة):



أ. د. بن خالد جمال



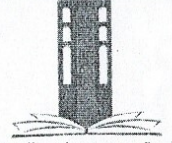
كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences

Vice-Deanship of the College for Studies and Student

Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2023/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة): خيارية عائشة

الصفة(طالب, استاذ باحث, باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 107738359

الصادرة بتاريخ: 09.02.2018 عن دائرة: حراس الموارد

المسجل(ة) بكلية: العلوم الاجتماعية قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تكامل وعمل تحت رقم التسجيل: 21083067041

والمكلف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج, مذكرة ماستر, مذكرة ماجستير, أطروحة دكتوراه).

عنوانها: العبادة الالكترونية ودورها في تعزيز أداء المورد

البشري

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 06 جوان 2023

امضاء المعنى (ة):

[Signature]

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.