

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministry of Higher Education and scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila

Faculty of Economic , Commercial and  
Management Sciences

Department of Management



جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان :

دور الموارد البشرية في تطبيق الادارة الالكترونية دراسة  
ميدانية بمركز التكوين المهني و التمهيين بن سرور

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص تسيير عمومي

من اعداد : الباهي مسعودة

بعري حفيظة

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الجامعة	الصفة
أ.د. سليمان محمد	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا.
أ. الجري احمد	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مقررا و مشرفا.
د. يوسف كمال	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا.

السنة الجامعية: 2024/2023



## كلمة شكر و عرفان

الحمد لله على احسانه والشكر له على توفيقه لإتمام هذا العمل.

جزيل الشكر والعرفان للأستاذ المشرف الدكتور الجربي الذي منحنا من وقته احمد حفظه الله ورعاه وأطال في عمره الكثير وأفادنا بتوجيهاته ونصائحه التي كانت عوناً لإنجاز هذه الدراسة العلمية .

الشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة .

وجزيل الشكر الى موظفي مركز التكوين المهني والتمهين ببن سرور على تعاونهم معنا .

شكراً لكل من كان لنا دافعاً وعوناً ولو بكلمة طيبة  
فجزاكم الله جميعاً عنا خير الجزاء

## اهداء

الى روح امي الغالية رحمها الله و اسكنها فسيح جناته  
الى ابي الغالي حفظه الله و رعاه  
الى اخي و اخواتي

### مسعودة

إلى أصحاب الكلمات التي سارت بي نحو النجاح ، أهدي  
هذا البحث ، إلى الذين أغدقوا علي الدعوات والرضا :  
أمي وأبي حفظهما الله

إلى رفيق الدرب، وصديق الأيام جميعًا بحلوها ومرّها  
، إلى من أخذ بيدي نحو ما أريد، ووثق بقدرتي على  
التقدّم زوجي الغالي

الى من حلّت بركة وجودهم في حياتي، ومن ملأت ضحكاتهم  
الجميلة عمري، أهدي هذا البحث، أولادي:  
مروان ، اشرف ، شهد

### حفيظة

## الملخص

هدفت هذه الدراسة الى ابراز دور الموارد البشرية في تطبيق الادارة الالكترونية من وجهة نظر موظفي مركز التكوين المهني والتمهين بن سرور، اذ تم اختبار الدور بين أبعاد الموارد البشرية المتمثلة في (التخطيط، التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) وتطبيق الادارة الالكترونية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عينة من مجتمع الدراسة مكونة من 30 موظف، كما تم تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V25) من أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين الموارد البشرية والادارة الالكترونية بمركز التكوين المهني والتمهين بن سرور، حيث ان الموارد البشرية لها دور فعال في نجاح تطبيق الادارة الالكترونية . ومن خلال الدراسة الميدانية وجد أنه من الضروري على الادارة استقطاب كفاءات متخصصة في التقنيات الحديثة مع ضرورة توفير برامج تدريبية تركز على تطوير المهارات الرقمية، اضافة الى خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة للحصول على سلوك وظيفي ايجابي وأداء متميز .

## Abstract

This study aimed to highlight the role of human resources in implementing electronic management from the perspective of employees at the Vocational Training Center in Ben Srour. The role was tested between the dimensions of human resources, represented by (planning, recruitment, training, motivation, performance evaluation) and the application of electronic management.

The descriptive-analytical approach was used, and the questionnaire was adopted as the main tool for data collection, distributed to a sample of 30 employees from the study community. The questionnaire data was analyzed using the statistical program (SPSS V25) to test the validity of the study hypotheses.

The study results showed a positive relationship between human resources and electronic management at the Vocational Training Center in Ben Srour, where human resources play an active role in the successful application of electronic management.

Through the field study, it was found that it is necessary for the management to attract specialized competencies in modern technologies and provide training programs focusing on developing digital skills, in addition to creating a supportive and motivating work environment to achieve positive work behavior and outstanding performance.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	كلمة شكر وعرفان
II	إهداء
III	ملخص
IV	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
IV	فهرس الاشكال
IV	فهرس الملاحق
أ	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول : الاطار النظري للموارد البشرية والادارة الالكترونية</b>	
09	<b>المبحث الاول : أساسيات حول ادارة الموارد البشرية</b>
09	المطلب الاول : ماهية الموارد البشرية
12	المطلب الثاني : مدخل لإدارة الموارد البشرية
17	المطلب الثالث : أهمية ادارة الموارد البشرية و اهدافها وموقعها الوظيفي
22	المطلب الرابع : وظائف ادارة الموارد البشرية و التحديات التي تواجهها
36	<b>المبحث الثاني : ماهية الإدارة الالكترونية</b>
36	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للإدارة الالكترونية
42	المطلب الثاني : عناصر الإدارة الالكترونية، الأهداف والوظائف
47	المطلب الثالث : تطبيق الإدارة الالكترونية
57	<b>المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والعلاقة بين الموارد البشرية والادارة الالكترونية</b>
57	المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة
62	المطلب الثاني : العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
62	المطلب الثالث: العلاقة بين الموارد البشرية والادارة الالكترونية
66	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>الفصل الثاني : الاطار التطبيقي للدراسة</b>	
68	<b>المبحث الاول : التعريف بمركز التكوين المهني والتمهين بن سرور</b>
68	المطلب الاول : التعريف بمركز التكوين المهني والتمهين
69	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين

70	المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية
70	المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمعا، وعينتها
71	المطلب الثاني : مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، أداة الدراسة
73	المطلب الثالث :أساليب المعالجة الاحصائية المستخدمة
75	المطلب الرابع : صدق وثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
78	المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
78	المطلب الأول : تحليل خصائص العينة (البيانات الشخصية)
81	المطلب الثاني : تحليل الاحصاءات الوصفية للمتغير المستقل (الموارد البشرية)
89	المطلب الثالث: تحليل الاحصاءات الوصفية للمتغير التابع (الادارة الالكترونية)
91	المطلب الرابع: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
93	المطلب الخامس: اختبار الفرضيات ومناقشتها
106	خلاصة الفصل
108	الخاتمة
112	المراجع
	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
20	أهداف ادارة الموارد البشرية	(1-1)
40	مقارنة بين الادارة التقليدية و الادارة الالكترونية	(2-1)
72	توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان	(1-2)
75	معامل ارتباط عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور	(2-2)
76	معامل ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان	(3-2)
77	معامل ثبات ألفا كرونباخ	(4-2)
78	التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة	(5-2)
78	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(6-2)
79	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	(7-2)
79	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(8-2)
80	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	(9-2)
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تخطيط الموارد البشرية	(10-2)
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء توظيف الموارد البشرية	(11-2)
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تدريب الموارد البشرية	(12-2)
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تحفيز الموارد البشرية	(13-2)
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تقييم أداء الموارد البشرية	(14-2)
89	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمتغير التابع	(15-2)
92	معاملات إرتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	(16-2)
95	نتائج نموذج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية	(17-2)
98	الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	(18-2)
99	الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	(19-2)
101	الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	(20-2)
102	الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	(21-2)
104	الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة	(22-2)

## فهرس الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	النموذج الفرضي للدراسة	1
22	موقع ادارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة	(1-1)
25	التحديات التي تواجهها ادارة الموارد البشرية	(2-1)
39	خصائص الادارة الالكترونية	(3-1)
42	عناصر الادارة الالكترونية	(4-1)
50	استراتيجية المنظمة لتطبيق الادارة الالكترونية	(5-1)
69	الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين بن سرور	(1-2)
78	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(2-2)
79	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	(3-2)
79	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(4-2)
80	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(5-1)

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الجدول
A	الملحق 1: الاستبيان
D	الملحق 2: طلب اجراء التريص التطبيقي
E	الملحق 3: تصريحات شرفية بالالتزام بمعايير النزاهة

مقدمة

مقدمة

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تطورات جوهرية طالت مختلف جوانب الحياة مما ولد عالماً جديداً عرف بعالم العولمة والرقمنة، تميز بتطور هائل في وسائل التكنولوجيا الحديثة ونظم المعلوماتية بشكل سريع وفي زمن قصير، في ظل هذه التطورات كانت المنظمة ملزمة على التكيف والاستجابة للمتغيرات المتسارعة والسعي من أجل ضمان وجودها واستمراريتها في عالم تشتد فيه وتيرة وحدة المنافسة وجب عليها ترشيد التكاليف والجهد والاعتماد على المورد الكفاء بهدف ضمان استمراريتها وعدم اضمحلالها وتعزيز مكانتها كان لابد من مواكبة التطورات الحاصلة في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحتمية لابد منها ومطلباً ملحا مما دفعها إلى السعي وراء تحسين الخدمات الوظيفية التي تعكس مدى التطور البشري في مجال الخدمات الإدارية ما يستوجب ضرورة العمل على تنمية الموارد البشرية واعطاء العنصر البشري المهارة والكفاءة اللازمتين لمسايرة هذه التحولات التكنولوجية كونه جوهر كل الأنشطة بالمنظمة.

وقد أثرت التحولات التكنولوجية الحاصلة في الأفية الثالثة العديد من التغيرات على الجانب البشري والتقني والإداري وتولد على ذلك ما يسمى بالإدارة الإلكترونية وهي أسلوب حديث يعتمد أساساً على تكنولوجيا المعلومات والاتصال والوسائل الإلكترونية، وهي النموذج المثالي للنشاط الإداري والتنظيمي وتغير منهج النشاط الإداري من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الرقمي الذي يستغني عن النموذج الورقي ويعتمد على السندات والمحركات الإلكترونية وتمثل إحدى مفاهيم الثورة الرقمية التي تتيح للجميع المعرفة وتقديم الخدمات الإدارية كما أن للإدارة الإلكترونية دوراً هاماً في تحسين الخدمات المقدمة من خلال سرعة الإنجاز والإتقان في الخدمة كالدقة والفعالية بالإضافة إلى تخفيض الإجراءات وإنجاز المعاملات في أقل وقت وبالتالي نقلة نوعية في نموذج الخدمة.

### ثانياً : إشكالية الدراسة

مما لا شك فيه أن العنصر البشري هو أساس النهضة في أي بلد إذ يمثل الرقم الصعب في معادلة التنمية، ولتحقيق هذه النهضة يجب أن يكون الفرد قادراً على مواكبة التغيرات العصرية المحيطة به في جميع المجالات ومواكبة التغيرات في جميع أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المنظمات حيث ازدادت أهمية بعض الأنشطة مثل الإدارة الإلكترونية التي أصبحت كمبتكر جديد من أهم البنى التحتية للمؤسسات وكمدخل مهم من مدخلات المؤسسة الحديثة المفتوحة.

يعد مركز التكوين المهني والتمهين بين سرور مثلاً على المؤسسات العمومية الجزائرية التي اعتمدت نظام الإدارة الإلكترونية من أجل تحسين الأداء الإداري وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية أكبر، مما يعزز من قدرتها على التكيف مع متطلبات العصر الحديث والتغيرات التكنولوجية المستمرة. وعلى هذا الأساس ستحاول الباحثين من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما الدور الذي تؤديه الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بمركز التكوين المهني والتمهين بن سرور؟

تتدرج منه التساؤلات الفرعية التالية :

- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط الموارد البشرية في تطبيق الادارة الالكترونية بمركز التكوين المهني والتمهين بن سرور (المسيلة) ؟
- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوظيف الموارد البشرية في تطبيق الادارة الالكترونية بمركز التكوين المهني والتمهين بن سرور (المسيلة) ؟
- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتدريب الموارد البشرية في تطبيق الادارة الالكترونية بمركز التكوين المهني والتمهين بن سرور (المسيلة) ؟
- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحفيز الموارد البشرية في تطبيق الادارة الالكترونية بمركز التكوين المهني والتمهين بن سرور (المسيلة) ؟
- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقييم اداء الموارد البشرية في تطبيق الادارة الالكترونية بمركز التكوين المهني والتمهين بن سرور (المسيلة) ؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

• الفرضية الرئيسية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للموارد البشرية في تطبيق الادارة الالكترونية بمركز التكوين المهني والتمهين بن سرور (المسيلة).

تتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط الموارد البشرية في تطبيق الادارة الالكترونية بمركز التكوين المهني والتمهين بن سرور (المسيلة).

- الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوظيف الموارد البشرية في تطبيق الادارة الالكترونية بمركز التكوين المهني والتمهين بن سرور (المسيلة).

- الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتدريب الموارد البشرية في تطبيق الادارة الالكترونية بمركز التكوين المهني والتمهين بن سرور (المسيلة).

- الفرضية الفرعية الرابعة:

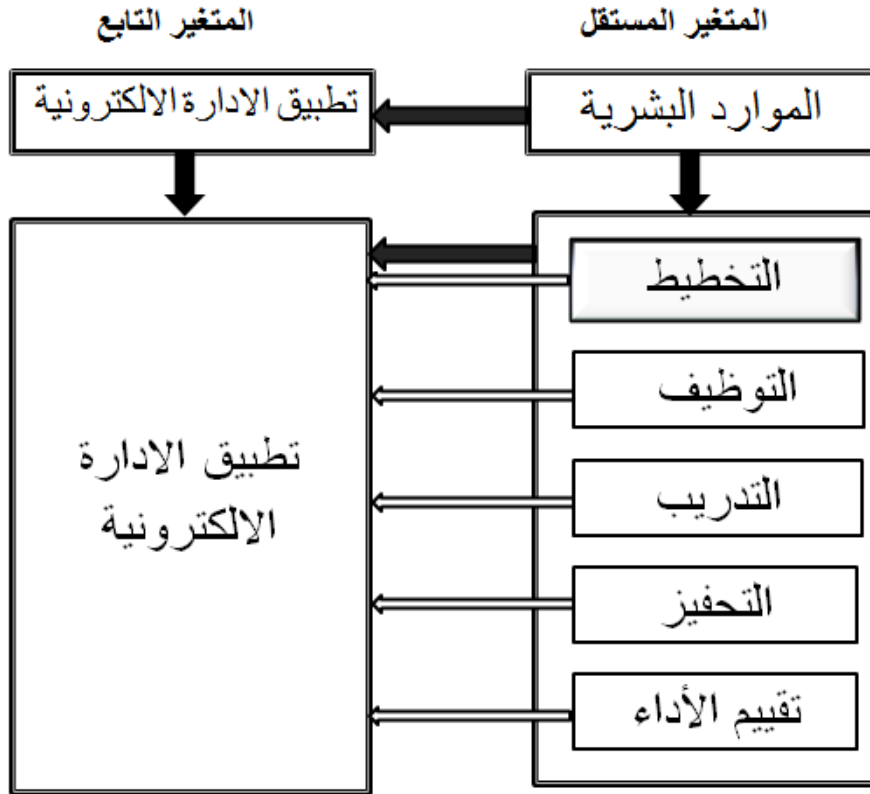
يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحفيز الموارد البشرية في تطبيق الادارة الالكترونية بمركز التكوين المهني والتمهين بن سرور (المسيلة).

- الفرضية الفرعية الخامسة :

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقييم أداء الموارد البشرية في تطبيق الادارة الالكترونية بمركز التكوين المهني والتمهين بن سرور (المسيلة).

رابعاً: النموذج الفرضي للدراسة

الشكل رقم 01: النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من اعداد الباحثين.

خامساً: أهمية الدراسة

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال:

- حداثة الموضوع ومختلف عناصر الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية من بين أحد المواضيع الجديدة للبحث والدراسة.
- قياس مدى مساهمة الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا من خلال إبراز أهمية العنصر البشري من حيث الاستغلال الفعال للمهارة والسعي لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- الوصول إلى حقائق علمية دقيقة فيما يخص موضوع دور الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بمركز التكوين المهني والتمهين بن سرور المسيلة.
- الأهمية الكبيرة لوظائف الموارد البشرية بوجه عام خاصة في تطبيق الإدارة الإلكترونية بوجه خاص.

## مقدمة

- الحجم المعتبر من المعلومات الجديدة والمتداولة في مجال الإدارة الإلكترونية الذي يتطلب وسائل وأدوات أكثر تقدماً لجمعها ومعالجتها وتحليلها وتخزينها واستغلالها لفائدة المنظمة وهذه الوسائل والأدوات يجب التحكم فيها واستغلالها بكفاءة ومهارة عالية والفضل يعود إلى دور الموارد البشرية.
- التطور المتسارع والكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بوسائلها وأدواتها والذي أصبح أكثر من ضرورة لاستغلالها والاستفادة منها بأكبر قدر ممكن.

### سادساً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- دراسة الإدارة الإلكترونية كمفهوم جديد وشرح متطلباتها ودور المورد البشري في تطبيق هذه الإدارة ومحاولة التعرف على مدى مساهمة المورد البشري في تحقيقها وتقديم دليل على أن أهمية العنصر البشري في تطبيق الإدارة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في الفترة الأخيرة.
- التعرف على مدى إدراك موظفي التكوين المهني والتمهين بين سرور بالمسيلة لمفاهيم وأهمية الإدارة الإلكترونية.
- معرفة مدى قدرة ومؤهلات المورد البشري بمركز التكوين المهني على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- التعرف على الإدارة الإلكترونية من حيث مفهومها، خصائصها، مكوناتها، وأهمية استخدامها ومختلف المتطلبات والتحديات التي تواجهها.
- تشخيص دور الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية والتعرف على الأساليب المعتمدة لتجسيد الإدارة الإلكترونية من خلال دور الموارد البشرية التي تم تدريبها.

### سابعاً: أسباب اختيار الموضوع

#### أولاً: أسباب ذاتية

- رغبة الباحثين في التطرق لهذا الموضوع وخاصة بعد التغيرات الحاصلة في الآونة الأخيرة في المؤسسات الجزائرية العمومية .
- الرغبة في زيادة معارفنا في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال البحث في الإدارة الإلكترونية خاصة وأنها أصبحت اليوم من اهتمامات المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية .
- الاهتمام بإيجاد حلول لتذليل العقبات والتحديات التي تواجه تجسيد الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية.

#### ثانياً: أسباب موضوعية

- قلة البحوث التي تناولت هذا الموضوع من هذه الزاوية التي تسعى الباحثين من خلالها لدراسته وإعطاء للموضوع قيمة علمية مضافة.

- تميز الموضوع بالجدّة وارتفاع قيمة المعلومات واعتبارها رأس مال ومورد استثماري ومصدر قوة وتنمية مستدامة واعتبار الإدارة الإلكترونية من النماذج المتطورة التي تسمح بمعالجة المعلومة واسترجاعها وتوظيفها توظيفاً أمثل.

### ثامناً: منهج وأدوات الدراسة

#### 1. المنهج :

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي لأنه يمكن الباحثين من إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني حيث يعتمد على جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتحليلها وتفسيرها.

#### 2. مصادر جمع البيانات :

ويقصد بأدوات جمع البيانات : مجموعة الوسائل والأساليب والإجراءات المختلفة التي يعتمد عليها في جمع المعلومات الخاصة بالبحث العلمي وتحليلها أدوات جمع البيانات النظرية.

اعتمدت الباحثين في الدراسة على مجموعة من المراجع وهي كالتالي: الكتب، الرسائل الجامعية، المجالات .

#### 3. أدوات جمع البيانات الميدانية:

- الاستبيان: من أجل جمع المعطيات من ميدان الدراسة، واستعمل الاستبيان كأداة أساسية في هذا البحث.

#### تاسعاً: حدود الدراسة

لكل دراسة حدود تقوم عليها يمكن إبرازها في:

- الحدود المكانية: من أجل الإجابة على الإشكالية تم تسليط الضوء على مؤسسة التكوين المهني بن سرور (المسيلة)، طبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة وكذا ارتباط طبيعة أفراد العينة بموضوع هذه الدراسة خاصة من حيث إمكانية استخدام التكنولوجيا الحديثة.

- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية 2023-2024.

- الحدود الموضوعية: لقد تركزت دراسة الباحثين حول دور الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية وهذا لاكتشاف بعض النقاط المهمة من بينها :

- دور الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- الدراسة تستكشف بشكل خاص دور الموارد البشرية وكيف يمكن لهذا القطاع أن يسهم في تطبيق

الإدارة الإلكترونية، ما يثير فهم الديناميكيات البشرية والتنظيمية التي تفضي إلى نجاح أو فشل هذه

التطبيقات.

- النظر في التكنولوجيات المستخدمة في هذه العملية وكيف تتفاعل مع الموارد البشرية.

### عاشرا: صعوبات إجراء الدراسة

- التداخل بين المصطلحات خاصة بين مصطلح الادارة الالكترونية والحكومة الالكترونية واستخدام نفس المصطلح في كثير من المراجع مما ولد غموض و إلتباس بين المصطلحات.
- صعوبة توزيع واسترجاع الاستبيانات بسبب انشغال الموظفين بمهامهم خاصة الاساتذة.

### إحدى عشر: هيكل الدراسة

لقد قسمت الدراسة إلى مقدمة عامة وفصلين أحدهما نظري والآخر تطبيقي وخاتمة، بحيث تم التطرق في المقدمة العامة إلى الإطار العام للدراسة وطرح الاشكالية وأهداف الدراسة والأسباب التي دفعت لاختيار الموضوع وكذا ذكر الفرضيات والمنهج المستخدم في الدراسة، بينما في الفصل الأول تم التطرق إلى الإطار النظري للموارد البشرية والإدارة الإلكترونية والذي يحتوي على ثلاثة مباحث جاء المبحث الأول بعنوان أساسيات حول الموارد البشرية أما المبحث الثاني بعنوان ماهية الإدارة الإلكترونية وتم عرض الدراسات السابقة وابرز العلاقة بين الموارد البشرية والادارة الالكترونية، أما الفصل الثاني بعنوان الاطار التطبيقي للدراسة ويحتوي ثلاث مباحث، جاء المبحث الاول بعنوان التعريف بمركز التكوين المهني والتمهين بن سرور والمبحث الثاني بعنوان منهجية الدراسة أما المبحث الثالث تم فيه عرض وتحليل ومناقشة النتائج، وختاماً للموضوع تم تقديم حوصلة للدراسة وذلك من استنتاج بعض النتائج والتوصيات.

## الفصل الاول

الإطار النظري للموارد البشرية والادارة

الالكترونية

## تمهيد

أصبحت التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال دعامة أساسية للعمل الإداري المعاصر، وتعد الإدارة الالكترونية الاتجاه الحديث الذي تتبناه المؤسسات لتحسين أدائها وتعزيز خدماتها، وهذا عن طريق استثمار التقنيات الحديثة في انجاز جميع أعمالها ومعاملاتها ومن خلال تبني أساليب إدارية حديثة باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت كي تتمكن من التلائم مع طبيعة العصر ومنتجاته الالكترونية وهذا لما تقدمه الإدارة الالكترونية من سرعة في انجاز العمل وتوفير الوقت والجهد مما يمكن أن يكون له مردود ايجابي على أعمال المؤسسات.

وتعتبر الموارد البشرية الفاعل الرئيسي في استراتيجيات تنفيذ الإدارة الالكترونية وضمان تكاملها مع أهداف المؤسسة، وبهذا يصبح تحقيق النجاح في تطبيق الإدارة الالكترونية يعتمد بشكل كبير على دور الموارد البشرية وتفاعلها الفعال مع التكنولوجيا للارتقاء بمستوى أداء الخدمات المقدمة في بيئة العمل الرقمية. ومن خلال هذا الفصل نهدف الى ابراز الاطار النظري للموارد البشرية والادارة الالكترونية من خلال المباحث التالية :

- ❖ المبحث الأول : أساسيات حول ادارة الموارد البشرية
- ❖ المبحث الثاني : ماهية الإدارة الإلكترونية
- ❖ المبحث الثالث : عرض الدراسات السابقة والعلاقة بين الموارد البشرية والادارة الالكترونية

### المبحث الاول : أساسيات حول ادارة الموارد البشرية

لقد تغير مفهوم القوى العاملة أو المستخدمين أو ادارة الافراد ليصبح علما مستقلا بذاته تحت مسمى ادارة الموارد البشرية، فما هي ادارة الموارد البشرية ؟

#### المطلب الاول : ماهية الموارد البشرية

يعتبر الفرد هو محور كل نشاط يهدف الى التطوير وتحقيق الأداء الجيد فهو المحرك الأساسي والمورد الحقيقي لأي مؤسسة لما يتميز به من مهارات وكفاءات تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

#### أولاً: مفهوم الموارد البشرية وخصائصها

##### 1. مفهوم الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية الثروة الأساسية في أي مؤسسة وهي عنصر هام مقارنة بباقي عناصر الانتاج وقد كانت لها عدة تعريفات منها:

تعرف الموارد البشرية: هي مجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الاعمال، والراغبين في تلك الاعمال بحماسة واقناع (النشار، 2021، صفحة 175).

تعرف ايضا: الموارد البشرية الفاعلة لأي دولة أو مؤسسة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد و ملتزم، وذلك أنهم رأس مال عقلي أي لهم عقول قادرة على التعلم والنمو والاسهام المؤثر في تعزيز أداء و موارد المؤسسة (سلطان، 1993، صفحة 19).

وفي تعريف آخر لغنية بودوح : هي مجموعات للأفراد الذين يسهمون بطريقة فعالة في تنمية المجتمع ويمكنهم من استلام مسؤوليات مختلفة و أداء اعمالهم على أحسن وجه (بودوح، 2013، صفحة 30).

في حين يشير مصطلح الموارد البشرية بأنهم جميع الافراد العاملين بالمؤسسة بما في ذلك المديرين في جميع المستويات القيادية والاداريين والفنيين والافراد العاملين الدائمين وغير الدائمين (عبد الباري، 2003، صفحة 108).

من خلال ما سبق يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها : مجموعة الافراد والجماعات مختلفة المهارات والخبرات والسلوكيات والاتجاهات والطموحات المتميزين والمتخصصين في العمل حسب وظائفهم ومستوياتهم الادارية ومساراتهم الوظيفية حيث تستعملهم المنظمة في تحقيق أهدافها و هي أهم الموارد لاستمرارية نشاط المؤسسة .

##### 2. خصائص الموارد البشرية :

تتميز الموارد البشرية عن غيرها من الموارد الانتاجية الاخرى بالسماات التالي :

- الموارد البشرية تفكر تعقل وتتمثل فيما يتاح لها من المعلومات فهي قادرة على الاختيار .
- الموارد البشرية لها احساس و مشاعر وانفعالات و من ثم لها اتجاها وميول في قدرة على التحزب.

- الموارد البشرية لها قدرات ومهارات ومن ثم لها قدرات على العطاء و يستطيع الانسان العموم في مواقف العمل و الانتاج و اتخاذ قرارات .
- الموارد البشرية عنصر يستطيع أن يسهم في الانتاج وله ادارة تتحكم فيه كما ونوعا (السلمي، 2001، صفحة 47).

ثانيا: أهمية الموارد البشرية وتصنيفها

### 1. أهمية الموارد البشرية

مع دخول القرن الواحد والعشرون والذي يركز على اقتصاد المعرفة استلزم على المنظمات الاستثمار في أهم موارد المؤسسة، فالموارد البشرية أصبحت القوة الدافعة لأي منظمة والمحرك الرئيسي لبقائها ونجاحها ففي تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لعام 1998 حيث اعتبرت أن الموارد البشرية ضمان للنجاح الامان ويعتبر P.LOUART أن الانسان قيمة تتمثل في مجموع مؤهلاته، خبراته، ومعارفه ويعتبر استقطابه مجال استثماري (بوكعباش، 2010، صفحة 92).

فالمورد البشري يعد من المحددات الرئيسية في مختلف المنشآت، فالإنسان هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة، لذا فان الموارد البشرية تعتبر الثروة الانسانية فأى منظمة انتاجية أو خدماتية وهي عنصر الانتاج الرئيسي والأهم على ما عداه من عناصر الانتاج، بحيث أصبح المورد البشري الفعال المحور الاساسي في فكر الادارة الحديثة فهو يخلق القدرة التنافسية في المنظمة وهو ركيزة هذه القدرة (السلمي، 2001، صفحة 31).

باتت الموارد البشرية الشغل الشاغل للمنظمات من حيث البحث عنها واختيارها وذلك لأهميتها فهي أصبحت بمثابة أصول ينظر اليها كرأس مال بشري لا تقوم على أكتاف المنظمات فحسب، بل تعتمد عليه الدول في تفاعلاتها وعلاقاتها الاقتصادية والسياسية والثقافية، إن نجاح المؤسسات يحقق في النهاية نجاحا للدولة (جماز، الصفحات 86-88).

### 2. تصنيفات الموارد البشرية:

قسمت الموارد البشرية الى قسمين :

#### 1.2. موارد بشرية اقتصادية :

وهي ذلك الجزء من السكان الذي يملك القدرة على العمل والذي يسمح للأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والقانونية في المجتمع بتوظيفه بشرط عدم قعودهم عن العمل، بالإضافة الى العاملين الذي يفوقون 65 سنة .

## 2.2. موارد بشرية غير اقتصادية:

وهي ذلك الجزء من السكان الذي يقل أعمارهم عن 15 سنة أو تزيد عن 65 سنة، ولا يقومون بأي نشاط اقتصادي بالإضافة الى من تقدمهم الأمراض والعاهات عن العمل والمساجين وعادة ما يقسم أفراد القوة البشرية غير الاقتصادية الى :

أ. **القوة العاملة** : وهو ذلك الجزء من القوة البشرية الراغبة في العمل سواء كانوا في العمل أو احدى أوجه النشاط الاقتصادي أو مازالوا في مرحلة البحث عن العمل .

ب. **القوة غير العاملة** : يضم هذا الجزء القوة البشرية غير الراغبة في العمل سواء كان ذلك يرجع لكونهم في مرحلة الاعداد للعمل مثل طلبة المدارس والجامعات والنساء الماكثات في البيت (عبد الباقي، 2002، صفحة 89).

### ثالثا: مصادر الحصول على الموارد البشرية

هناك نوعين من المصادر: داخلية وخارجية

#### 1. المصادر الداخلية:

تتكون من الافراد الذين يعملون حاليا بالمؤسسة فهم أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة من خلال الترقية، النقل، التحويل اضافة الى مخزون المهارات عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات و المهارات المتوفرة لدى العاملين :

أ. **الترقية** : تلجأ بعض المنظمات الى سياسة الترقية من الداخل لسد فراغات الشواغر اذ تمكن هذه السياسة من الانتقال الى الوظائف الجديدة أو مراتب أعلى على أن تبتعد الترقية عن المحسوبة .

ب. **النقل والتحويل** : نقل الموظفين وتحويلهم من وظيفة الى وظيفة اخرى ومن قسم الى قسم آخر يهدف الى سد الفراغات من الداخل و يساعد على توازن الموارد البشرية في المنظمة .

ج. **الافراد السابقون** : ان استقطاب الافراد السابقين يكون مصدرا داخليا هاما في الوظائف الشاغرة في المنظمة ، يؤدي هذا الاسلوب على خفض التكاليف للحصول على الموارد البشرية .

ومن أبرز ايجابيات هذه المصادر :

- معرفة أفراد المنظمة .
- تكلفة الاستقطاب منخفضة، ارتفاع معنويات وواقع الافراد (الهيبي خ،، 2003، صفحة 124).

#### 2. المصادر الخارجية:

وهي تعبر عن سوق العمل بصفة عامة وتستخدم هذه الأخيرة لشغل الوظائف والاعمال الشاغرة لدى المؤسسة وأهم هذه المصادر :

- أ. الإعلان : يعتبر مصدرا للتوظيف وأكثر السبل شيوعا لاجتذاب أفراد القوى العاملة من جميع المستويات.
- ب. وكالات الاستخدام العامة والخاصة : حيث الوكالات العامة تخضع للقوانين العامة في البلاد، أما الوكالات الخاصة فهي مكاتب تتلقى طلبات العمل من الافراد و كذلك طلبات و رغبات الشركات.
- ج. المدارس المهنية والمعاهد والجامعات والنقابات العالية : طريقة تقوم على أساس الاتصال المباشر بهذه المؤسسات، تهدف للحصول على الخريجين كما أن النقابات العمالية لا تحافظ على حقوق العاملين فقط بل تشكل أجهزة ضرورية تؤدي خدمات اخرى كتنظيم احوال العاملين (بن يمينة، 2015، صفحة 74).

### المطلب الثاني: مدخل لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثنى مورد لدى الإدارة والأكثر تأثير في الإنتاجية على الإطلاق، للعنصر البشري دورا هاما ورئيسيا في تحقيق الأهداف، علما بأنها عملية تنظيمية تهتم بالأمر التي تتعلق بالأفراد العاملين في أي منظمة من منظمات الأعمال، تبدأ باختيارهم، وتعيينهم، وتدريبهم، والحفاظ عليهم وما إلى ذلك من أمور لها علاقة بشؤون العمل.

#### أولا : تعريف ادارة الموارد البشرية

تعددت تعريفات ادارة الموارد البشرية وعلى الرغم من كثرة التعريفات التي تناولت الموارد البشرية من حيث الصياغة إلا أنها تصب تقريبا في مضمون وروح رسالتها، وقد جاءت هذه التعريفات مواكبة لتطوير الفكر الاداري وفيما يلي مجموعة من التعريفات:

يقصد بإدارة الموارد البشرية "كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار، تعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقته في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، للوصول بالمؤسسة الى أعلى مستويات الإنتاجية" (عبد الباقي ص.، 2004، صفحة 15).

النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة (بوكفوس، 2007، صفحة 64).

ويعرفه A. Sikula بأنها: "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة او بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة"، والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتببات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد."

أما J. Martin فعرّفها بأنها : "ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية:

تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين" (العواسا، 2019، صفحة 29).

وعرفت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد إدارة الموارد البشرية على أنها "فن الحصول على القوى العاملة عالية الكفاءة وتنميتها والاحتفاظ بها، لتحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر ممكن من الكفاية والإنتاجية (رشيد، 2009، صفحة 13).

كما نجد تعريف آخر لبلوط وهو أن "إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تؤمن بأن العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد، ومن واجب إدارة الموارد البشرية أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه من مصلحتها ومصلحتهم ونجاح المصلحة العامة (بلوط، 2002، صفحة 18)".

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن مجموع الممارسات والعمليات والسياسات التي تضمن الاستخدام الأمثل للقوى العاملة داخل المنظمة، كما أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن توظيف الموارد البشرية بالكم والكيف وتنمية مهاراتهم وقدراتهم في مختلف المستويات وتطويرها وكذا المحافظة عليها، وهذا طبعا من أجل تحقيق أهدافها وأهداف موظفيها على حد سواء. وهي فن اكتساب المورد البشري القادر على تقديم الإضافة اللازمة، عن طريق الاختيار الأمثل لهذه الموارد، تعيينها تكوينها ووضعها في المكان المناسب الذي تستطيع الإبداع فيه .

### ثانيا : التطور التاريخي إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة عبر الزمن، إذ تشهد آثار وكتابات الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في هذه الحضارات، كما تقدم الأديان السماوية فلسفات عميقة للموارد البشرية في مجال الأعمال، ففي المرحلة ما قبل الثورة الصناعية كان نظام الإنتاج أسري أو عائلي، وكان المشروع الصغير هو السائد آنذاك، كما كان كبار العاملين من ذوي الخبرة يمارس مهام إدارة الموارد البشرية، وكان العامل الجديد يتلمذ على يده ويكسب المهارت، ويتعرف من خلاله على أفضل الأساليب وطرق أداء العمل، وظهر الاحتياج إلى علم وممارسة إدارة الموارد البشرية عندما بدأت العلاقات بين أصحاب الأعمال والعاملين في التعقد، ولكن يمكن القول أن ممارسة إدارة الموارد البشرية بصفة رسمية تبلورت نتيجة الثورة الصناعية.

#### 1.1.1 مرحلة ظهور الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر وظهرت في العالم العربي في القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائها أحيانا عن العمالة،

واحتياجها أحيانا إلى العمالة المتخصصة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، وضوضاء، وأتربة، وأبخرة... وغيرها) كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساؤوا أحيانا إلى العاملين الذين تحت إمرتهم، كما أدى الأمر أيضا إلى الرقابة الروتينية للعمل، ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتجاج وضرورة تحسين العمل (ماهر، 1998، صفحة 3).

### 2.1. مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية:

من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن العشرين هي حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك تايلر لقد أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددا بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات العمال، واختيار الإنسان الأفضل للعمل، واستخدام دراسة الوقت والحركة وتشجيعهم على أداء العمال وفقا لطرق محددة وبالسريعة أو المعدل المطلوب، وكان العاملون يخضعون رقابة لسيقة ودقيقة من أجل تحقيق هذه المعايير المحددة سلفا من الإدارة، ويترتب على الذي لا يفي بتلك المعايير الطرد من العمل. (حرحوش، 2002، صفحة 7)

كان تايلر ينظر إلى الإنسان على أنه آلة أو قطعة غيار، ولم يكن يضمن الحد الأدنى للأجر، فمن يصل إلى المعدل المطلوب من الإنتاج فله أجر معين ومن لم يصل إليه فالأجر الأدنى غير محدد، ان فلسفة تايلر كانت تتمثل في كيفية جعل الإنسان أنسب إلى العملية أو كيفية جعل الوظيفة أنسب للإنسان وبالرغم من أن تايلر قد أكد على معايير العمل، وتحسين ظروف العمل كذلك، إلا أنه قوبل بهجوم ومقاومة عنيفة، تركز الهجوم على مطالبة العمال بأداء معدلات انتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة، وكذلك اهمال العنصر الإنساني (عبد الباقي، 2002، الصفحات 22-23).

### 3.1. مرحلة نمو المنظمات العمالية:

يرى الكثير من المتخصصين في دراسات الموارد البشرية أن ظهور النقابات والاتحادات العمالية كانت نتيجة مباشرة لممارسات أرباب العمل السلبية تجاه المورد البشري من استغلال للجهود وعدد ساعات العمل المفرطة دون مقابل عن الساعات الزائدة عن المعدل الطبيعي، مما استدعى وجود تنظيمات تهدف للدفاع عن مصالح وحقوق المورد البشري من جمعيات ونقابات مهنية وعمالية، حيث مارست دورها من خلال الدعوات المتصاعدة لزيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، تحسين ظروف العمل ومنح العمال الحق في التعبير عن حقوقهم والمطالبة بها، حيث أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة كوسائل للضغط في مواجهة الممارسات الجائرة في حق العامل (عبد الباقي، 2002، صفحة 2).

### 4.1. مرحلة الحرب العالمية الأولى قبل سنة 1914 :

أي قبل الحرب العالمية الأولى لم تكن هناك وظيفة مختصة في إدارة الموارد البشرية، إذا كانت إدارة الأفراد تمارس من قبل أرباب العمل بحد ذاتهم، فالظروف التي أدت إلى ظهور وظيفة إدارة الأفراد كوظيفة

مستقلة ترجع إلى الحرب العالمية الأولى نتيجة التحولات التي حدثت في النظام الاقتصادي، حيث أضافت هذه الحرب مدخلات جديدة على أهمية المورد البشري في العمل، وضرورة وجود إدارات تهتم به، وساد اقتناع لدى أصحاب العمل بأن الموارد البشرية هي الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية الاحتياجات الكبيرة للحرب، وهذا ما جعل ضرورة وجود إدارات تهتم بشؤون العاملين في المؤسسات الصناعية خاصة، وتقوم بمهمة التفاوض مع النقابات العمالية، وسميت هذه المهمة بوظيفة العلاقات الصناعية (همول، 2020، صفحة 3).

### 5.1. مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية :

في نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن العشرين ظهرت تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، وذلك من خلال تجارب هوثورن التي أجريت في ويسترن الكترينك عام 1927، الذي أشرف عليها إلتون مايو والتي اهتمت بالدارسات السلوكية والنفسية للعاملين، واقنعت الكثير بأهمية رضا العاملين عن عملهم، وتوفير الظروف المناسبة للعمل، حيث أظهرت النتائج النهائية العلاقات الأفراد أثناء ممارستهم لوظائفهم بأنه يجب وصفهم كأفراد بل وصفهم كأعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة، وبالتالي لن يتحقق الأداء المطلوب إلا إذا كان هناك تعاون حيوي بين أعضاء الجماعة والإدارة في جو إنسان، وخلال هذه المرحلة بدأت الشركات بدراسة العالقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضاهم الوظيفي، كما اهتمت بدراسة معدلات الغياب، ومعدلات دوران العمال، ومجهود النقابات والأنشطة التي تمارسها وقد أكدت على ضرورة إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية صنع القرار وتحملهم المسؤولية على نتائج أعمالهم وكذلك من خلال تأثير نتائج دراسات فلسفة الإدارة في تلك الفترة (المغربي، 2007، صفحة 24).

### 6.1. مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية وحتى الوقت الحاضر:

عرفت هذه الفترة بالنمو الكبير في مختلف المجالات تزايد العلاقات الصناعية، تطور الأنشطة النقابية ودور الشركاء الاجتماعيين، وتزايد حجم المؤسسات وتنوع حاجات العمال الأمر الذي دفع المؤسسات إلى دخول أسواق جديدة وزيادة طلبها على اليد العاملة بشكل كبير، وفي هذه الفترة كان انشغال المؤسسات منصبا على تسيير دخول الأفراد، مما أدى إلى ظهور تسمية إدارة الأفراد، كما تغيرت التسمية فيما بعد ووقع التحول من مفهوم إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية التي أصبحت تعتبر واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة وهذا بعد تنامي الإدراك الإداري أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة، وتأكيد النظرة إليه بأنه أثن الموارد المتاحة لدى الإدارة. ومن منطلق هذه الفلسفة الجديدة لدور الموارد البشرية يصبح مصطلح الأفراد جزء من وظيفة أكبر وهي إدارة الموارد البشرية، ويصبح موقع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للمنظمة في مكان متساوي مع الإدارات الأخرى مثل إدارة الإنتاج، وإدارة التسويق... وغيرها، ووفق هذه الفلسفة هي إدارة تنفيذية مشاركة تماما في وضع استراتيجيات المنظمة، وتحقيق أهدافها، وليست مستقلة أو إدارة استشارية تقدم فقط الاستشارات والنصح ومنفذة لقرارات الإدارة العليا (حرحوش، 2002، صفحة 1).

### ثالثا: نظريات ادارة الموارد البشرية

هناك العديد من النظريات المفسرة لإدارة الموارد البشرية من أهمها:

#### 1. المدرسة الكلاسيكية : وهي تتكون من ثلاث نظريات هي :

##### 1.1. نظرية الادارة العلمية (فريدريك تايلور) : اهتم رواد هذه المدرسة بتحديد المفاهيم و وضع المبادئ

الخاصة بدراسة الحركة والزمن والتخطيط ، والرقابة على الانتاج و تحديد طرق الأجور لذا اطلق عليها مصطلح " مدرسة الهندسة البشرية " وتقوم على المبادئ التالية :

- استخدام التحليل العلمي لكل عنصر من عناصر العمل يدل على الطريقة التخمينية .
- التعاون الكامل بين الادارة و العمال لتطبيق مبادئ و دراسات المهندسين .
- تقسيم العمل والمسؤولية بين الادارة (التخطيط) والعمال ( التنفيذ ) .
- علمنة طريقة اختيار وتدريب العمال لتحسين أدائهم بدل الطريقة القديمة (بغلول، 2007، الصفحات 81-84).

##### 2.1. نظرية العملية الادارية ( فايول ) : تقوم على أساس الاهتمام بالهيكل التنظيمي عكس الادارة

العلمية التي قامت على أساس التركيز على الطرق المثلى لأداء العمال من قبل الافراد و من أهم روادها فايول الذي يعتبر الأب بالنسبة لهذه النظرية (بوخنان، 2008، صفحة 42)، حيث حدد فايول مجموعة من المبادئ الادارية التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل تتمثل في (ديلو، 2006، صفحة 26) : تقسيم العمل ، عوائد العمال ، المركزية ، تسلسل السلطة ، العدالة ، استقرار العمالة، المبادرة، روح الفريق .

##### 3.1. النظرية البيروقراطية ( فيبر ) : هي حسب فيبر وصف لتنظيم الجهاز الاداري للمؤسسة وكيف

يؤثر على أداء وسلوك العاملين، وتعتبر البيروقراطية النموذج المثالي للتنظيم والذي يقوم على مبدأ التقسيم الاداري والعمل المكتبي، وتهدف البيروقراطية الى الغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الاعمال أو وسائل أداء العمل و تقييم الأداء لذلك لا بد من وجود :

- لوائح و نظم وقواعد تحكم عملية التقسيم الاداري .
- تحديد الخطوط الفاصلة بين مختلف الوظائف ( لعدم حدوث ازدواجية في العمل او تضارب).
- وجود مسارات محددة للاتصال الرسمي يتم تحديدها من قبل الادارة العليا و بذلك يمكن استبعاد والحد من المؤثرات الشخصية على مشاغل الوظيفة (رنيمي، صفحة 30).

#### 2. المدرسة النيوكلاسيكية ( مدرسة العلاقات الانسانية النون مايو ) :

تعتبر أول من لفت الانتباه الى دور العلاقات الانسانية و أهميتها في السلوك التنظيمي من خلال النتائج التي توصلت اليها في مصانع وستون الكنتريك، حيث تقوم على مبادئ مخالفة لمبادئ الادارة العلمية في محاولتها لتنظيم سلوك الافراد ليصبحوا امتداد الآلات اذ تم التشديد في نماذج العلاقات الانسانية على كفاءة

الانتاج في العمل كمحصلة لتكامل مطالب العمل مع المناخ النفسي الاجتماعي في بيئة العمل اي مع مراعاة الحاجات الاجتماعية واستثمار الدوافع وتطوير انماط ايجابية للتفاعل (مصبيح، 2016).

### 3. مدخل المورد البشري:

نظرا للتحديات التي واجهت المؤسسة ظهرت نظرة حديثة للعناصر البشرية والتي لا تعتبرهم وحدات فردية باعتبارهم موردا يجب تعبئته وتنميته وتطويره وصيانته حيث أصبحت تمثل أهم مورد استراتيجي للمؤسسة نتيجة احتدام المنافسات والتسارع التكنولوجي وتغير التقنيات (علال، 2006، صفحة 3) ، ويقوم هذا المدخل على ما يلي:

- الافراد عبارة عن استثمار اذا أحسنت ادارته وتنميته من خلال زيادة الانتاجية .
- لا بد أن توجد أساسيات و برامج وممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.
- لا بد من تهيئة بيئة العمل لتشجيع الافراد على التنمية و استغلال مهاراتهم لأقصى حد .
- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الافراد وأهداف المنظمة تحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية والتي يساعد فيها كل من المنظمة والأفراد لبعضهم البعض مقابل أهدافهم .
- إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري ذلك لا بد من توفير العمل البشري والمتمثل في عملية التصميم، الابداع، التخطيط والبرمجة، التنسيق، التدريب ، التهيئة، التنفيذ، الانجاز، التطوير، التحديث، التقييم، والمحاسبة (العربي، 2002، صفحة 47).

### المطلب الثالث : أهمية ادارة الموارد البشرية وأهدافها وموقعها التنظيمي

#### أولا : أهمية ادارة الموارد البشرية

تعد ادارة الموارد البشرية إحدى أهم وظائف المنظمة العصرية في القرن الحادي والعشرين، لما تتميز به عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة، هذا بافتراض ان الإدارة تعتمد للإفادة المثل من مواردها البشرية (رؤساء ومرؤوسين) فتشجعهم وتدفعهم للاجتهاد والابتكار وتهيئ مناخا ينمي ذلك وينشطه :

#### 1. على مستوى المنظمة :

مهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التحويلية وحددت أهدافا طموحة لإنتاج والتسويق والتمويل وأخرى للتميز على المنافسين فان كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق، وتجدر الإشارة الى أنه بمرور الوقت تتناقص قيمة الموارد المادية مثل المناجم والمباني والتجهيزات الآلية، بالاستهلاك والتقدم، لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها ونتاجيتها بالخبرات المتراكمة وبالتالي فهي تمثل اصلا تتزايد قيمة وأهمية حسن الإفادة منه.

من ناحية اخرى فهناك علاقة تكاملية هامة بين ادارة المواد البشرية وغيرها من الإدارات او الوظائف الأخرى للمنظمة، فإدارة او وظيفة الموارد البشرية تزود ادارات الإنتاج والتسويق والشؤون المالية والبحوث والتطوير كل باحتياجاته من الإعداد والتخصصات المتناسبة مع خصائص وطبيعة الأعمال المؤداة ومع أعباء العمل بكل ادارة ومع جداول التنفيذ.

يؤدي أي قصور في تقدير الاحتياجات من المواد البشرية أو في الاختيار والتعيين أو التدريب أو التحفيز لعرقلة أعمال الإدارات الأخرى سالفه الذكر، كما يؤدي لتعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات ومن ثم الأهداف العامة للمنظمة، بينما تسهم كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة وتيسير بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمنظمة . (الخليل، 2018، صفحة 52)

## 2. على المستوى الوطني :

إنّ الثورات التي شهدها العالم في الآونة الأخيرة من ثورات معلومات وثورة اتصالات وثورة تكنولوجيا وما أفرزه ذلك من تقدم وتفوق للدول يرجع الى وجود عقول بشرية مبدعة وقدرات فنية عالية وسمات سلوكية ايجابية. ان الموارد البشرية تمثل أساسا القوة الاقتصادية وذلك بقدرتها على الإدارة الفعالة وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين، لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي. إنه مع التقدم العلمي ودخول الشركات متعددة الجنسيات للأسواق العالمية ووجود منافسة قوية، أصبح هناك تنافس قوى بين الدول المتقدمة لجذب الكفاءات البشرية المتميزة، وأصبح هناك دورا هاما لإدارة الموارد البشرية تعمل من خلاله على استقطاب العاملين الكفاء مع توفير المناخ المناسب لهم. تلعب الموارد البشرية دورا هاما في زيادة الصادرات وذلك من خلال وجود عنصر بشري قادرعلى التطوير والابتكار للمنتجات وتحسين الجودة وتقليل التكلفة وذلك في ضوء ادارة فعالة للمورد البشري (القحطاني، 2010، صفحة 25).

## ثانيا : أهداف ادارة الموارد البشرية

إن الغرض من إدارة الموارد البشرية هو تحقيق أهداف المنظمة من جهة، وحاجيات العاملين من جهة ثانية، بالإمكانيات المتاحة في ظل الظروف البيئية الداخلية والخارجية، فإدارة الموارد البشرية تسعى دائما إلى تحقيق التوازن والتكامل بين المنظمة والعاملين، وتحقيق أهداف كل منهما بكفاءة وفعالية عالية، وعلى الرغم من اختلاف الكتاب في طرح أهداف إدارة الموارد البشرية.

يرى "رونيس" أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتحدد في الاتي :التوظيف، الصيانة، التدريب والتطوير، الدافعية ( التحفيز).

- التوظيف : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الإمداد بالموارد البشرية، الاختيار.
- الصيانة : الأمان والصحة، الاتصالات، العلاقات العمالية .

• **التدريب والتطوير:** تدريب العاملين، تطوير العاملين، تطوير المهنة .

• **التحفيز (الدافعية):** تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات، منافع العاملين. (النداوي، صفحة 41).

أما شارل فيرى أن أهداف إدارة الموارد البشرية تنقسم إلى ثلاثة أقسام:

1. **الأهداف العامة:** إن جميع المنظمات على اختلاف أنواعها تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتصف بالعمومية وهي: البقاء، التنافس، النمو، الربحية، المرونة.
2. **أهداف المنظمة:** لأجل أن تحقق المنظمة أهدافها العامة، لا بد من أن تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعتبر أكثر خصوصية ترتبط بعوامل المنظمة المختلفة، ويمكن إجمال بعض هذه الأهداف فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية للعاملين والمنظمة .
- تحسين حياة العمل داخل المنظمة وخلق علاقات عمل جيدة .
- الالتزام بالقوانين والأنظمة والتشريعات.
- خلق وإيجاد الميزة التنافسية في كوادرها أو منتجها أو خدمات.
- خلق حالة التكيف لقوة العمل داخل المنظمة .

3. **الأهداف الخاصة في إدارة الموارد البشرية:**

- **الجذب:** قيام المنظمة بجذب العناصر الجيدة من خلال عملية اختيار سليمة بما تؤدي إلى الحصول على الأفراد الأكفاء في المنظمة
  - **الاحتفاظ:** قيام المنظمة بخلق الدوافع لدى العاملين في المنظمة خلال عملية منح المكافآت والمنافع، وبما يجعل العاملين يؤدون عملهم بشكل جيد .
  - **التدريب:** قيام المنظمة بمواكبة عملية التطور العلمي وزيادة قدرات ومهارات العاملين خلال عملية تدريب مبرمجة وناجحة (النداوي، صفحة 43) .
- يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى اربع أهداف هي الأهداف الاجتماعية، أهداف العاملين، وأهداف المنظمة و اهداف انسانية.

أ. **الأهداف الاجتماعية:** تتمثل هذه الأهداف في تحقيق أهداف المجتمع من خلال:

- مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم يشعرون بالحماس نحو العمل.
- رفع معنويات العاملين و إقبالهم إلى العمل برضا وشغف، من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد.
- تشغيل الافراد حسب المستطاع طبقا للقوانين والتشريعات وخلق جو عمل مريح لهم و حمايتهم من الاخطار (رباعية، 2009، صفحة 4) .

ب. أهداف العاملين : وتتمثل في :

- العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.
- انتهاج سياسات مخططة تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة الأفراد العاملين (النداوي، صفحة 44).

ج. أهداف المنظمة وتتمثل في :

- الحصول على أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية .
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تدريبية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة .
- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، وذلك يتأتى بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت (مفتاح صالح، 2004، صفحة 12).
- د. الأهداف الإنسانية : أي إشباع رغبات وحاجات الأفراد كونهم عنصراً مهماً في العملية الانتاجية من خلال القرارات والاجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية .

الجدول رقم (1-1) : أهداف ادارة الموارد البشرية

اهداف خاصة	اهداف المنظمة	اهداف عامة
- الجذب	- الانتاجية	- البقاء
- الاحتفاظ	- تحسين حياة العمل	- التنافسية
- الدافعية	- الادغان للقانون	- النمو
- التدريب	- الميزة التنافسية	- الربحية

المصدر : (الهيبي خ.، 2005، صفحة 34)

ثالثاً : موقع ادارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي

- أصبحت ادارة الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً في الهيكل التنظيمي ومع ذلك يختلف تحديد هذا الموقع من منظمة الى اخرى لعدة عوامل من أهمها :
- أ. حجم المنظمة: كلما زاد حجم المنظمة تطلب ذلك اعطاء أهمية أكبر لدور الموارد البشرية مما يؤدي الى اتساع الادارة و تعدد نشاطاتها .
- ب. طبيعة العمل: يختلف تنظيم ادارة الموارد البشرية في مؤسسات الخدمات عنه في المؤسسات الانتاجية.

ج.تنوع النشاطات: ان تنوع نشاطات المؤسسة يفرض عليها التزامات باستحداث نشاطات جديدة داخل ادارة الموارد البشرية .

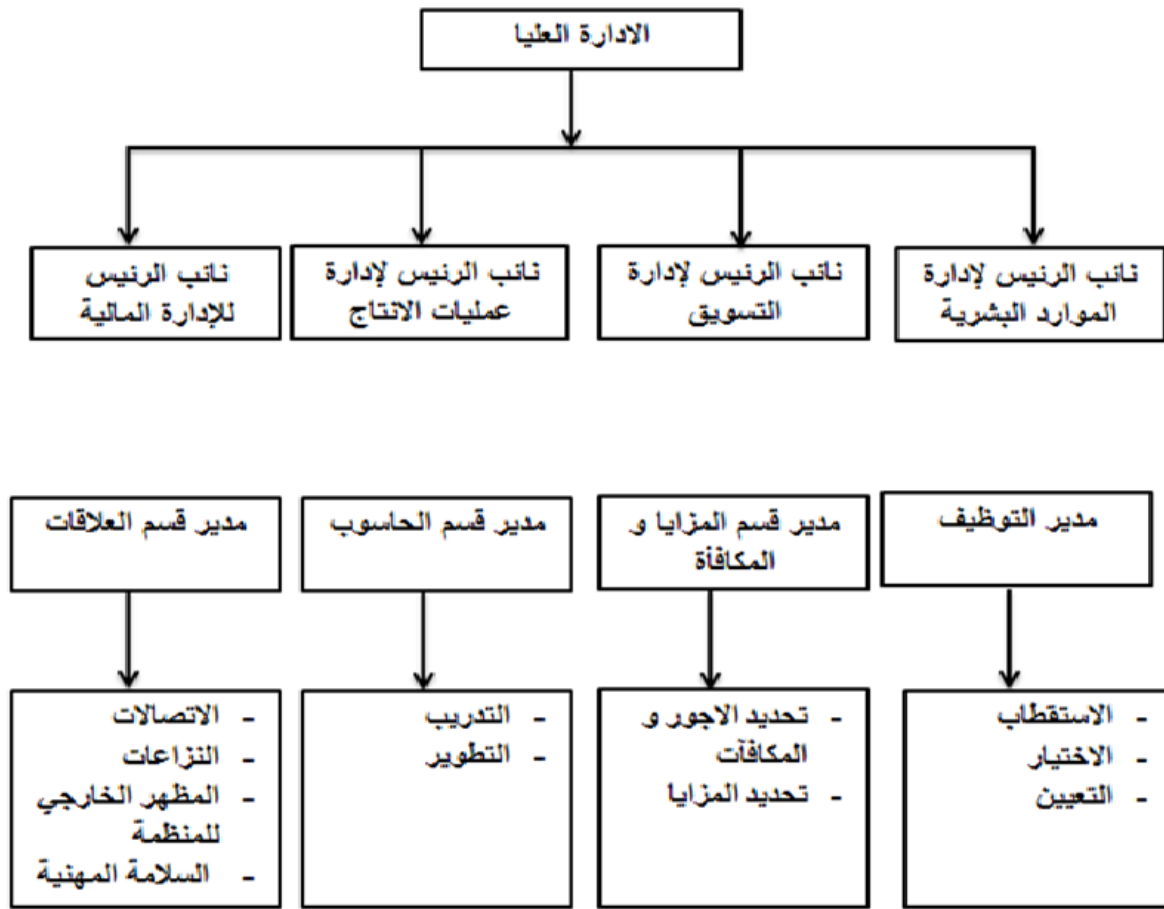
د. كثافة المورد البشري: كلما ارتفع مستوى الاعتماد على عنصر العمل البشري بالنسبة للموارد الاخرى تطلب الامر وجود قسم متخصص أو دائرة متخصصة في تخطيط المورد البشري تحفيزه ومتابعة أدائه.

هـ.نظرة الادارة العليا : لأهمية ادارة الموارد البشرية فاذا كان هناك اهتمام أكبر من طرفها وتركيز اكبر على ادارة الموارد البشرية يؤدي الى اعطاء دور كبير لها .

و. مدى الانتشار الجغرافي للمؤسسة : فالمؤسسة التي تمتلك فروع عديدة داخل الدولة أو خارجها تحتاج الى مواقع تنظيمية لإدارة الموارد البشرية تختلف عن المؤسسة التي لها فروع (عيساوي، 2013، صفحة 119).  
من أهداف ادارة الموارد البشرية التي يحققها الهيكل التنظيمي :

- تحديد مهام العمال و واجباتهم .
- تحديد الأوضاع القانونية لكل فرد .
- التنسيق بين الوظائف و المهام و ربطها ببعضها لتسيير المؤسسة و تطورها.
- المساعدة على تنفيذ خطط المؤسسة.
- ازالة الغموض والتعقيد والتغيير الذي يحدث في بيئة المؤسسة ووضع الضوابط والأسس التي يسير عليها العنصر البشري في المؤسسة (عقيلي، 1993، صفحة 6)

الشكل رقم (1-1): موقع ادارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة



المصدر: (مخولف، صفحة 44)

المطلب الرابع : وظائف ادارة الموارد البشرية و تحدياتها

أولا : وظائف ادارة الموارد البشرية

تختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية من إدارة إلى أخرى، وبناء على هذا الاختلاف تتعدد وتتنوع وظائف إدارة الموارد البشرية وتهتم بالعديد من مجالاتها داخل المنظمة أو المؤسسة، فنجدها تقوم على مجموعة من الوظائف نلخصها كالآتي :

1. تخطيط الموارد البشرية:

يعد تخطيط الموارد البشرية وظيفة هامة داخل المنظمة أو المؤسسة إذ من خلاله يستطيع القائد الإداري تحديد الوظائف والأهداف المسطرة وذلك بالوسائل الكفيلة لتحقيقه و بأقل تكلفة، وفي وقت قياسي وهذا لا يكون عشوائيا أو بطريقة عفوية غير محددة، ويقصد بتخطيط الموارد البشرية عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب، وذلك

من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة للقطاعات العامة فيه (باباه ولد سيدن، 2009، صفحة 18).

يفهم التخطيط على أنه مجموعة من القرارات الهادفة الى التنبؤ بالمستقبل و التعامل مع متغيراته واختيار البدائل من الخيارات المطروحة أمام المدراء.

يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه: "هو تلك العملية المنظمة والمستمرة وخاصة بتحديد وتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظروف مختلفة والقيام بكل ما يلزم نحو تطوير سياسات الموارد البشرية التي تؤثر في المنظمة في الأجل الطويل" (ابراهيم ح.، 2014، صفحة 119).

### 1.1. وظائف التخطيط :

- تحديد العوامل الرئيسية في البيئة المحيطة و العلاقات فيما بينها مع تحليل الفرص والتهديدات.
  - البحث عن و تحديد الأهداف البديلة و تقدير النتائج الممكنة لكل منها.
  - تحديد الأهداف التي تسعى الخطة لتحقيقها.
  - البحث عن تحديد الوسائل البديلة لتحقيق تلك الأهداف و النتائج الممكنة لكل منها و ذلك في ضوء التحليل الدقيق لنقاط القوة والضعف بالمنظمة.
  - إعطاء قيمة كمية سلبية أو موجبة للنتائج المرتبطة بكل بديل.
  - ترتيب هذه النتائج و تحديد احتمال وقوع كل منها.
  - تحديد القيمة المتوقعة لكل بديل.
  - اختيار أنسب البدائل بالنظر للأهداف و المخاطر التي يحتوي عليها البديل.
- كل هذه الخطوات التي لا بد من القيام بها في عملية وضع الخطة، سواء كان التخطيط رسميا أو غير رسمي، على أنه في الخيرة يكون أداء بعضها بطريقة ارتجالية أو غير واعية و تكون الفروض أحيانا غير منطقية أو غير مبنية على معلومات كافية، ولا تكون هناك دراسة لكل البدائل الهامة، إن التخطيط الرسمي هو خطوة هامة في الارتفاع بمستوى الأداء في التخطيط .

### 2.1. أهداف تخطيط الموارد البشرية: يهدف تخطيط الموارد البشرية الى التأكد من أن المنظمة تقوم

بالتالي:

- تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة بالأعداد و المهارات المطلوبة.
- تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية و مصادرها خاصة الداخلية.
- التأكد من أن المنظمة قادرة على التوقع و التنبؤ بالمشاكل المحتملة و التي تنتج من العجز أو الفائض في القوى العاملة.
- التأكد من أن المنظمة قادرة على القيام بتطوير و تدريب قوة العمل الحالية.

- القيام بتشكيل وتحديد احتياجاتها من القوى العاملة البشرية وفقا للاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية وتطويرها و الموضوعة سلفا (سيد محمد جاد، 2009، صفحة 92).

### 3.1 مراحل تخطيط الموارد البشرية: يتكون تخطيط الموارد البشرية من أربع مراحل رئيسية:

أ. **تحديد الأهداف التنظيمية:** تعطى الأهداف التنظيمية للمنظمة وأفرادها الاتجاه والغرض الذي يسترشد به، وتحدد هذه الأهداف على أساس النتائج المتوقعة، و تبدأ بتحديد الأهداف في المستويات العليا للمنظمة، بتحديد الرسائل و التي تعرف عمل المنظمة الحالي والمستقبل .

ب. **تحديد المهارات و الخبرات المطلوبة:** بعد تحديد الأهداف على مستوى المنظمة و الإدارات، والأقسام على المديرين الشاغلين لتحديد المهارات والخبرات المطلوبة لمقابلة أهدافهم المحددة .

ت. **تحديد المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية:** بمجرد تحديد أنواع وأعداد الأفراد المطلوبين فلا بد من تحليل هذه التقديرات، في ضوء الموارد البشرية الحالية و المتوقعة للمنظمة (بن يمينة، 2015، صفحة 56).

### 4.1 التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

يعرف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه مجموعة من الافعال والتصرفات والتي تهدف إلى التكامل بين كل من البيئة التنظيمية والمنظمة والأفراد والمنظمة، كما أن استراتيجية تخطيط الموارد البشرية هي المسؤولة عن تزويد المنظمة، بالموارد اللازمة للقيام بأعباء الأهداف و الخطط الموضوعة من قبل الإدارة الاستراتيجية التخطيطية المنظمة ككل.

### 2. التوظيف (الاستقطاب، الاختيار و التعيين):

بعد تحديد احتياجات المؤسسة او المنظمة من القوى العاملة المؤهلة من حيث الكم و النوع تقوم بجملة من القرارات حول شغل هذه المناصب من خلال محاولة توظيف الافراد و العاملين المناسبين لاستمرار المنظمة وفق البرامج المسطرة و الاهداف المرجوة اثناء القيام بعملياتها.

### 1.2 تعريف التوظيف:

ويشير التوظيف الى مجموعة الانشطة التي تقوم بها المؤسسة لسد حاجياتها الكمية و النوعية من الموارد البشرية من جهة والمحافظة على اليد العاملة من جهة اخرى (شراف، 2006، صفحة 40) وهذا يأتي بعد دراسة الوظائف الشاغرة وفقا لواجباتها ومسؤولياتها ومناخ العمل والشروط اللازمة لتوليها ، حيث تم تولي هذه المناصب في غالب الأحيان على أساس مسابقة مفتوحة الى كل المواطنين الذين يرغبون في تولي هذه الوظيفة وتتوفر فيهم الشروط ، إلا أنه تبقى طرق وأساليب التوظيف تختلف وتتباين حسب طبيعة الوظيفة شغلها .

## 2.2 إستقطاب الموارد البشرية:

تختلف عملية جلب واستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة سواء من داخل أو خارج المنظمة، بحسب اختلاف دراسة الحرص على استقطاب المؤهلين وذلك حسب حجم المنظمة وظروفها فكلما اتسعت المنظمة وفتحت المجال أمام الأفراد للحصول على وظيفة .

### أ. تعريف الاستقطاب:

ونعني بالاستقطاب عملية استكشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة وتهتم هذه العملية جذب الأفراد بالعدد والوقت المناسب وكذا تشجيعهم لطلب التعيين في المؤسسة (محمداوي، 2004، صفحة 88)، وتكمن أهمية هذه العملية والتي من خلالها توفر الأساس العملي للاختيار والتعيين و بالتالي حسن استقطاب واختيار المؤهلين لشغل وتقلد مناصب العمل له لتأثر على مردودية وإنتاجية المؤسسة و أدائها . الذي يقوم بعملية الاستقطاب: في المنظمات الكبيرة ومتوسطة الحجم تعد إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن الاستقطاب وعادة ما يوجد مكتب للتوظيف في هذه الإدارة، أما في المنظمات صغيرة الحجم فيكون الاستقطاب لفرد واحد عادة، يكون مدير مكتب التوظيف (بن يمينة، 2015، صفحة 64).

### ب. أهداف الاستقطاب:

- وضع خطط للموارد البشرية موضع التنفيذ وذلك بتحديد عدد الافراد اللازمين ومهارات وخبرات الواجب توفرها فيهم ومصادر وسبل الحصول عليهم .
- توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين .
- عدم الاكتفاء بالتركيز على استقطاب الكفاء من الأفراد فحسب بل العمل على الاحتفاظ بهم.
- توفير الفرص المتكافئة للمواطنين في مختلف قطاعات المجتمع لشغل الوظائف العامة.
- الحد من عدد الاشخاص المؤهلين ومساعدة المتقدمين في التحقق من الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم واهتماماتهم و طموحاتهم .

### ج. مصادر الاستقطاب:

✓ المصادر الداخلية: و تنقسم بدورها الى:

- النقل الوظيفي : و يتم بين الوظائف المختلفة للمنظمة من خلال تغيير الموقع الوظيفي لموظف ما من مكان لآخر، حيث يساعد على نقل الافراد المناسبين بالمؤهلات الكافية لشغل الوظائف الشاغرة، ويستخدم غالبا في غياب المصادر الخارجية.
- الترقية: وتقوم على تحريك العاملين بالمؤسسة من مواقع ادارية دنيا الى عليا، حيث يعتبر بمثابة مكافأة للموظفين لقاء ولائهم وأدائهم المتميز في مختلف الأنشطة و المهام المكلفين بها.

- الافراد السابقون: يتم من خلال سد الشواغر من الوظائف، إلا أن المؤسسة التي سبق لها وأن خبرت أداء و انتاج الافراد الراغبين بالعودة الى للعمل، تلجا الى استقطابهم لحاجاتها الى خبراتهم و مهاراتهم في الأداء مما يساعدها كثيرا في تخفيف تكاليف توظيف اشخاص جدد (Glueck, 1982, p. 246).
- ✓ المصادر الخارجية :
- الاعلان **Abvertising** : يعتبر أكثر الوسائل استخداما لاستقطاب الافراد، حيث يتم من خلال الاعلان عن الوظائف الشاغرة بالمؤسسة عبر الجرائد والمجالات، إضافة الى مواقع التواصل الاجتماعي وشبكة الأنترنت، ويتم في الاعلان نشر معلومات عن المؤسسة ونوعية الوظائف ومواصفات الوظيفة وشروطها حتى يتعرف طالب الوظيفة قبل تقديم طلب الالتحاق.
- مكاتب العمل **Agencies Employment** : توجد مكاتب توظيف حكومية أو خاصة تتكفل بأخذ عروض العمل و طلباته و تدرسها ثم تقترح على المؤسسات الاختيار ما يناسبها، وفيها يتم تسجيل طالبي العمل بكل مؤهلاته.
- المدارس والجامعات **Universities and schools** : أصبحت الأعمال والوظائف في الوقت الحاضر أكثر تعقيدا، وأدت الى زيادة الطلب على خريجي الجامعات والمدارس الفنية والتقنية، وأدى هذا الى حرس المؤسسة على تكوين علاقات مستمرة مع المحيط الخارجي للحصول على طلبها.
- التأجير **leasing** : يتم هذا في فترات النشاط، حيث يتم مقابلة الاحتياجات قصيرة الأجل من خلال تشغيل أفراد بالساعة أو اليوم، وشاع استخدامه في المكاتب الادارية، حيث تحصل المؤسسة على فرد مدرب وفي نفس الوقت تجنب نتائج توظيفه بصفة دائمة خصوصا مع زيادة التكاليف والتأمينات والمعاش (dwivedi R.S, 1984, p. 102).

### 3.2 الاختيار و التعيين:

يعتبر اختيار وتعيين الموارد البشرية مجموعة من الإجراءات التي تكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب فهي: "إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع المعلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المترشح".

#### أ. أهداف عملية الاختيار والتعيين:

- اختيار أفضل لأشخاص مؤهلين للوظيفة الشاغرة في ضوء مصلحة المنظمة والأفراد.
- التأكد من أن الشخص المختار سيؤدي العمل المطلوب منه.
- مراعاة أن يتم الاختيار في خصائص ووضعية كل من الفرد و المنظمة والوظيفة في ضوء الاعتبارات البيئية التي تحيط بالمنظمة.

ب. خطوات عملية الاختيار والتعيين :

إن الممارسة الخاصة بوظيفة الاختيار قد تختلف من منظمة إلى أخرى وفق معايير :

✓ **غريبة مبدئية للطلبات:** عادة ما تبدأ عملية الاختيار والتعيين بالإعلان عن الوظائف و بناء على ذلك يحضر راغبي العمل ويتم استقبالهم وتعد لهم مقابلة مبدئية وفي حالة توافر الشروط اللازمة للتعيين، فيطلب من المتقدمين أن يتوفوا طلبات التوظيف.

✓ **الاختبارات:** أي أداة الاختبارات التي تبين مستوى المتقدمين في الذكاء والاتجاهات والقدرات (نوري، 2010، صفحة 194).

✓ **المقابلات الشخصية و التأكد من المعلومات:** أي إخضاع من تجاوز والمرحل السابقة المقابلة شاملة في جملة أسئلة متعمقة وتهدف المقابلة إلى تبادل المعلومات بين الطرفين صاحب العمل وطالبه عادة ما يتولى هذا الإجراء لجنة خاصة يرأسها مدير الأفراد في المنظمة.

✓ **الفحص الطبي:** يتم هذا الإجراء من أجل التأكد من صالحية الصحية للعمل، التي تمكنه من العمل بنجاح .

✓ **اتخاذ قرار التعيين:** يتم اتخاذ القرار النهائي بتعيين الأشخاص الذين اجتازوا الاختبارات السابقة بنجاح أو حسب أولوية نتائجهم وفي أغلب الدول هناك فترة اختبار تتراوح مدتها بين شهر واحد إلى تسعة أشهر من تاريخ تسليم الوظيفة.

3. التدريب:

لقد أصبح الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة ضرورة حتمية من خلال الدور الذي يلعبه ويقوم به هذا المورد البشري من خلال صنع وتحقيق تقدمات وإنجازات عظيمة في جميع المجالات والمستويات داخل المؤسسات والتي أعطت نفسا جديدا للحياة .

أ. تعريف التدريب:

"العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية للموظفين والعاملين من أجل تحسين عملية التوافق بني خصائص وقدرات العامل وبني متطلبات ومقتضيات الوظيفة" ، كما يعرفه البعض على أنه "الجهود المخططة التي يتم تصميمها بواسطة المنظمة لتسيري عملية تعلم المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بالوظائف التي يمارسها العاملون قصد تطوير أدائهم الفردي والجماعي.

يعرف التدريب " الخبرات المنظمة الاتي تستخدم لنقل أو تعديل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف، والاتجاهات الخاصة بالأفراد داخل المنظمة" .

إنّ نجاح أي منظمة أو مؤسسة مرتبط أساساً بمواردها البشرية المتاحة ومن هنا تظهر لنا أهمية التدريب للموارد البشرية داخل المنظمة من خلال تنمية مهاراته الفنية وقدراته، لهذا تتعامل المنظمة وإدارة الموارد البشرية مع الإنسان باعتباره المورد الأكثر قدرة تحقيق إنتاجية وفعالية عالية.

#### ب. أهداف التدريب:

- الزيادة في الانتاج: وهي زيادة في كمية و تحسين نوعية الانتاج من خلال تدريب العاملين على كيفية اتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابلية من انتاجية.
- الاقتصاد في النفقات: اذ أن التدريب هو اقتصاد في النفقات اذ تؤدي البرامج التدريبية الى مردود أكثر من كلفتها.
- التقليل من دورات العمل: اذ أن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق وداركهم وزيادة قدرتهم على مداولة أعمالهم يعني ايجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين.
- تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدرتهم على مداولة أعمالهم يعني ايجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين.
- الرفع من معنويات العاملين: حيث للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين اذ عندما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره (الهميمي، 1985، صفحة 64).
- مساعدة العاملين على أداء الاعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.
- تنمية العاملين على القيام بالأعمال والوظائف المستقبلية.
- تقليل حوادث العمل: إنّ التدريب الجيد على الاسلوب المأمّن للأداء العمل وعلى كيفية أدائه يؤدي بلا شك الى تقليص معدل تكرار الحوادث (حنفي، 1988، صفحة 620).

#### ج. مراحل وخطوات البرنامج التدريبي :

##### 1. مرحلة جمع المعلومات: تتضمن العناصر التالية:

- معلومات عن طبيعة وهيكل النظام الإداري للمؤسسة.
  - معلومات عن الأهداف المتوفات والسياسات المستهدفة وحصر الإمكانيات .
  - معلومات عن تطور الأنشطة، وعن الأنظمة و الإجراءات.
  - معلومات عن أفراد القوى العاملة وعن الظروف المحيطة.
2. تحديد الاحتياجات التدريبية: تظهر الحاجة إلى التدريب نتيجة للقصور في مستوى الأداء لدى بعض أفراد القوى العاملة، وهذا القصور في الواقع هو عبارة عن الفرق بين مستوى الأداء المنشود والفعلي.

- **تحديد الحاجة للتدريب على مستوى الفرد** : يؤدي القصور في معلومات الفرد الى اعتباره في حاجة ماسة للتدريب بسبب اما النقل لوجود فارق بين الأداء الحالي الى برنامج التخطيط الوظيفي، و قد يكون لتحقيق رغبات شخصية لتغيير منصب ليس متاح داخل المجموعة العمالية.
- **تحديد الاحتياجات بالنسبة للمؤسسة** يبدأ تحليل احتياجات المنظمة من معرفة الأهداف قصيرة المدى والبعيدة وتحديد العوامل والمتغيرات المؤثرة، اذ تبين أن هناك قصور يقوم اخصائي التدريب على مستوى المؤسسة بالتعاون مع المديرين التنفيذيين بدراسة الاساليب الكامنة وراء هذا القصور .
- **تصميم البرنامج التدريبي**: أي ترجمة الأهداف الى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المديرين في توصيل موضوعات التدريب الى المتدربين، كما يتم تحديد وسائل التدريب، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المديرين وميزانية التدريب.
- **تنفيذ البرنامج التدريبي**: وهي مرحلة ادارة البرنامج، يتم فيها تحديد مكان وزمان تنفيذ البرنامج وتحديد مشرف أو منسق لمتابعة اجراءات تنفيذ البرنامج، و يتم ايضا التأكد من سلامة عملية التخطيط ومدى امكانية تطبيقه بنجاح.
- **تقييم البرنامج التدريبي**: يتم قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الاهداف التي وضع من أجلها، ومن الممكن أن تكون عملية التقييم أثناء و بعد التدريب (حسونة، 2008، صفحة 139).

#### 4.التحفيز:

تعد الحوافز من الأمور الهامة لكل من الأفراد والمديرين والمؤسسات، حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية حماس أفرادها للعمل، لذلك فإنه على المديرين فهم معنى وطبيعة التحفيز.

#### 1.4 تعريف الحوافز:

تعرف بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز. وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل أدائه المتميز يسمى حافز أو مكافأة. ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة قادرة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة كفاءة في الأداء (ماهر، 2009، صفحة 248).

#### 2.4 أهداف التحفيز :

تستخدم المؤسسة الحوافز من أجل أهداف أهمها ما يلي:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة ومبيعات وأرباح.
- تخفيض التكاليف وتخفيض كمية الخامات.
- إشباع احتياجات العاملين المتنوعة وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع وأيضاً تحسين نوعه وجودته.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- جذب العاملين داخل المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
- تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين. (محمد عبد الوهاب، 1988، صفحة 9)

#### 3.4. طرق التحفيز:

- أ. مخاطبة العقل بالإقناع حيث أن الإقناع يعتمد على القدرة في توجيه الأفراد بحيث يتم إقناعهم بأن العمل يعود عليهم جميعاً بالنعف ويساهم في تحسين الأرقام.
- ب. التحفيز عن طريق المكافآت والحوافز المادية: حيث أن إعطاء العاملين المكافآت والحوافز المادية تنمي لديهم الشعور بالإنجاز والنجاح وتزيد من الحوافز لديهم ولكنها في ذات الوقت تفقد قدرتها على المدى البعيد.
- ج. التحفيز عن طريق الخوف: حيث أن تذكير العاملين بالأخطار التي تحيط بهم وأن الوقت ليس في صالحهم قد تؤدي إلى زيادة التحفيز لدى العاملين ولكن في ذات الوقت تفقد هذه الطريقة نافعيتها مع مرور الوقت ويطلق على هذا النوع من التحفيز الحوافز السلبية بل هي عبارة عن عقوبات يتم إيقاعها على المرؤوسين وقد تؤدي النتيجة إلى تغيير في سلوك الموظف الذي عقب عليه (معاني، 2015، صفحة 12).

#### 5. تقييم الأداء :

تسعى منظمات العمل اليوم إلى تقييم أداء وقياس مدى قيام العاملين بأعمالهم ومدى تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، وكذا مدى تقدمهم في العمل وحصولهم على مقابل نشاطهم من خلال الحصول على الترقيات والزيادات في الأجور.

#### 1.5 تعريف تقييم الاداء:

تعرف عملية تقييم الأداء على أنها: " تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه "، حيث يعتبر نظام تقييم الأداء للعمال من الوسائل المستعملة في تسيري إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال اعتماد إدارة الموارد البشرية على التقييم في مواجهة الصعوبات والعراقيل التي تحد من الإنتاجية من أجل تحسين الأداء وتحسين قدرات ومهارات الفرد، كما يمكن من تحسين أداء المنظمة ككل وتحقيق أهدافها الرئيسية وتحقيق درجة عالية من المنافسة والاستعداد للتطور والاستمرارية. (محمد داوي، 2004، صفحة 123).

ويقصد بتقييم الأداء دراسة وتحليل أداء العمال لعملهم ومراقبة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء تأدية المهام من خلال الحكم على مدى تمكنهم وجناحهم وقدرتهم للقيام بأعمالهم الحالية، وكذا الحكم على مهاراتهم وإمكانية التقدم للفرد مستقبلاً، وتحمله جميع المسؤوليات ترقبته لوظيفة أخرى (باباه ولد سيدن، 2009، صفحة 73) .

### 2.5 أهداف عملية تقييم الأداء:

- الرقابة: يهدف تقييم الأداء الى مراقبة الانجازات والنتائج وتقليلها من خلال مقارنتها مع التوقعات والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات الأداء كمحطات انذار مبكر عند وقوع الانحرافات.
- التقييم الذاتي: يهدف تقييم الأداء على مستوى المؤسسات الى تشخيص المشكلات لحلها والكشف عنها كمواطن الضعف لتقويتها ومواطن القوة للحفاظ عليها وتعزيزها .
- تقييم الادارة: يعتبر تقييم الادارة كمرآة للإدارة العليا تعكس أداء الوحدات والفروع وبالتالي تمكنها من رسم استراتيجيات والاهداف بوضوح.
- التحسين المستمر: يعتبر تقييم الأداء كهدف أولي لهدف نهائي يتمثل في تحسين الاداء من أجل زيادة الانتاجية.
- التأكد من تنفيذ الاهداف الموضوعه بأعلى درجة من الكفاءة . (الصغير، 2014، صفحة 25)

### 3.5 مراحل تقييم الأداء:

إن عملية الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بنتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، و فيما يلي الخطوات التي تراعى اتباعها عند تقييم الأداء.

#### أ. وضع توقعات الأداء:

هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، و عندها يتم وضع سياسة لذلك بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة والعاملون حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم، و كذا القائمون به، و أيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

#### ب. مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي يتولى إعداد تقرير التقييم وأن العملية مستمرة وتستهلك المراقبة، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والإجراءات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

#### ت. تقييم الأداء:

عندها يقيم أداء جميع العاملين و التعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات.

**ج. التغذية العكسية:**

تقوم إدارة المؤسسة بدراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه، و مدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، وهذا طبقا لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.

**د. اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم:**

هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية والتعيين، الفصل.....الخ.

**هـ. وضع خطط تطوير الأداء:**

تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس، و بشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات و قدرات، و كذا تقيم العاملون (هنفي، صفحة 256).

**و. طرق تقييم أداء الموارد البشرية:**

تستخدم طرق عديدة منذ العشرات السنين في عملية تقييم الأداء، والمنظمات الكبيرة تستخدم طرق جديدة في تقييم الأداء تعكس و تستجيب للتحسينات الفنية والمتطلبات القانونية ويمكن تصنيف هذه الطرق إلى:

✓ **طرق السمات:** إن مناهج السمات المستخدمة في قياس وتقييم الأداء تصمم من أجل قياس الخصائص والسمات العامة للأفراد مثل الاستقلال، الإبداع، القيادة، وهذه السمات من المهم التعرف عليها نظرا لارتباطها بالأداء الوظيفي والأداء التنظيمي ككل، وطرق قياس السمات من الطرق الشائعة للاستخدام والتي تعتمد على تحليل الوظيفة عند تصميمها، وما لم يتم تصميمها جيدا فسوف لا يمكن الاستفادة منها خاصة في جانب تطوير الموظفين و العاملين.

✓ **التقييم عن طريق المقابلة:** تهدف المقابلة إلى استعراض الأداء الماضي للعامل واطلاعه على نتائج عمله و اكتشاف نواحي القوة و الضعف في الأداء والاستفادة من أولى وعلاج الثانية، ومناقشة العامل في طرق تحسين الأداء في المستقبل، واطلاع وجهات نظر العامل وشعوره اتجاه عمله وأقرانه ورؤسائه .

✓ **التقييم الثلاثي:** هناك اتجاه ثالثي لعملية التقييم وذلك عن طريق قيام الرئيس الزميل والمرؤوس نفسه بعملية التقييم، و يتم على هذا الأساس تخطيط أوزان معينة لرأي كل طرف في عملية التقييم فمثال يستعمل تقييم الرئيس المباشر وزنا يساوي 50% من عملية التقييم، 30% لتقييم الزملاء و 20% لتقييم الفرد نفسه.

✓ **التقييم الذاتي:** يرى الكثير من الكتاب بأن العامل هو أفضل من يحكم على طرق عمله و نتائجه و أن التقييم الذاتي هو أفضل أداة للتطور الشخصي وتحفيز وتحمل المسؤوليات، ويقال من المنهج من ردود الأفعال الدفاعية للعامل موضع التقييم ويسهل التعامل في المؤسسة (نوري، 2010، صفحة 166).

ثانيا : تحديات ادارة الموارد البشرية

إن الأحداث المتسارعة للقرن الحالي وما تشمله من تغييرات بيئية يؤكد أن ادارة الموارد البشرية أمام تحديات قائمة تتطلب احتواءها لدورها وموقعها داخل المؤسسة ، لذا وجب على المؤسسات الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كونها تمثل حلقة وصل بين المؤسسة والبيئة من خلال استحداث قسم التدريب والتطوير المسؤول عن توجيه العاملين لإيجاد الأساليب المناسبة لتحقيق أهدافها، ويعرف هذا القسم بوكالة التغيير الداخلي الذي يتمثل دوره في مساعدة أعضاء المؤسسة في التكيف مع المتغيرات الحاصلة (الهيبي، 1999، صفحة 44).

1. التحديات البيئية : و يقصد بها التغيرات الخارجية المؤثرة في أداء المؤسسة، و وجب على المؤسسة:

- القيام بعمليات التحليل البيئي أي تحاليل الفرص لاغتنامها وتحليل التهديدات للتقليل منها.
- الاستجابة السريعة لهذه التغيرات بأسلوب مناسب و ناجع (سهيلة، صفحة 159).
- كما أن البيئة الخارجية أفرزت واقع عملي ببيئة ديناميكية غير مستقرة أو ثابتة، هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وقيمتها ومتطلباتها، لذا فان البناء التنظيمي والاستراتيجي للمؤسسات قد ركز على:
- ضرورة الاستجابة النوعية لهذه المعطيات.
- التحلي بالمرونة الشاملة .
- الاستجابة لمتغيرات البيئة وافرازاتها المختلفة. (الخرشة، 2011، صفحة 25)

ومن هذه التحديات نجد :

- أ. **العوامل الاقتصادية** : وهي العوامل المرتبطة بالمواد المتاحة وكيفية استغلالها وما يرتبط بها من أسعار منافسة (سهيلة، صفحة 159) وعلى ادارة الموارد البشرية أن تراعي هذه المتغيرات الاقتصادية لأنها تؤثر على مدخلاتها ومخرجاتها .
- ب. **التحديات التكنولوجية** : ان التطور التكنولوجي الحاصل أحدث تطورات اقتصادية واجتماعية وحضارية، مما أوجب على المؤسسات :
  - تغيير سبل تعاملها من القوى العاملة بسب تعدد الثقافات والقيم و تعدد المهارات والتخصصات التي أفرزها التطور الحاصل.
  - احترام العمل و مواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة .
  - تحسن نوعية حياة الافراد العاملين وغيرها من الاثار التنظيمية الادارية المختلفة (الخرشة، 2011، صفحة 25).
- ت. **تحديات العولمة التنافسية** : على ادارة الموارد البشرية أن تقوم بتجريب الافراد العاملين من أجل مواجهة تحديات العولمة (سلطان م.، 2011، صفحة 29) .

فقد أسهمت العولمة في توسيع الأسواق بحيث أصبح العالم قرية صغيرة تستطيع في ثوان التعامل مع مختلف المؤسسات والحصول على القوى البشرية واختيارهم يخضع لاتفاقيات ومعايير دولية ومعايير العمل السائدة أي التعامل مع العاملين يخضع للعديد من التشريعات والقوانين على الصعيد المحلي الدولي (الخرشة، 2011، صفحة 25).

## 2. التحديات التنظيمية : تمثل التحديات الداخلية للمؤسسة وأهمها :

▪ حاجة المؤسسة للموقع التنافسي.

▪ مشاكل تخفيض القوى العاملة في المؤسسة .

▪ الحاجة لثقافة تنظيمية قوية.

وهذا يتطلب ايجاد طرق مناسبة لزيادة فاعلية المؤسسة وقابليتها التنافسية في مجال الموارد البشرية من أهمها :

▪ استخدام أنظمة تحفيزية مرتبطة بالإبداع .

▪ تحسين الجودة الشاملة من خلال تطبيقات ادارة الجودة الشاملة .

▪ اجراء تغييرات تنظيمية لمواجهة التجديدات التكنولوجيا و المنافسة الحادة .

ان أهم تغير يحدث في المؤسسة هو تغير سلوكيات العمال لكي تتناسب مع أهداف المؤسسة مهما كان نوعه سواء عن طريق تصميم هيكله جديدة أو عن طريق برامج تكوينية هي في الحقيقة محاولة دفع العمال لتبني أنماط سلوكية جديدة وخلفية وقواعد تنظيم العلاقة بين بعضهم البعض (بوغلجة، صفحة 136).

اضافة الى أن التحديات التنظيمية تميل نحو اللامركزية في ظل التوجهات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية إذ أخذت هذه الادارة دورا واضحا في تحسين القرارات الادارية لنقل مسؤولية القرار من المواقع المركزية الى الأفراد في مختلف المواقع داخل المؤسسة من أجل الاستجابة السريعة لمختلف التغييرات .

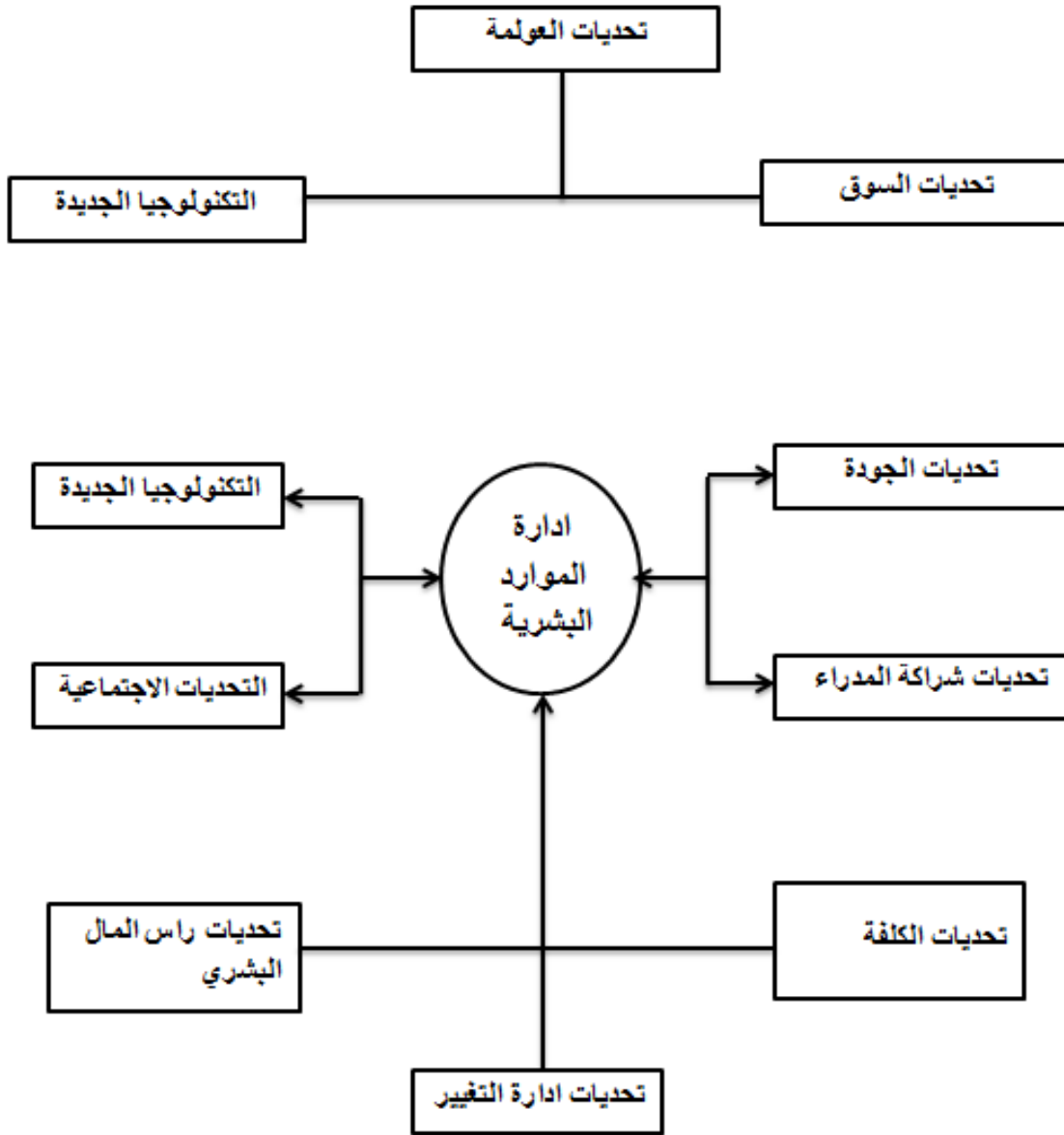
كما هذه التحديات أفرزت الحاجة الى ثقافة تنظيمية تتلائم مع البيئة الداخلية والخارجية، أي لابد من تبني قيم واتجاهات ومعتقدات متناسبة مع الافراد وخصائصهم والتركيب التنظيمي واستراتيجية الموارد البشرية (نوري، 2010، صفحة 64) .

## 3. التغييرات الفردية:

تتضمن جميع القضايا الخاصة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم، ومن أهم هذه التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل واعادة هيكله المؤسسة ويتطلب التوافق بين الفرد والمؤسسة من استراتيجيات وسياسات لزيادة دمج العاملين مع قيم الفرد و المؤسسة (بوغلجة، صفحة 136).

من خلال ما سبق نلاحظ أن هذه التحديات أسهمت وبشكل كبير في تطور ادارة الموارد البشرية التي ساهمت في تصميم البرامج والسياسات والقيم تتماشى مع التحديات البيئية، التنظيمية لتحقيق اهداف العاملين والمؤسسة معا .

الشكل رقم(1-2) : التحديات التي تواجهها ادارة الموارد البشرية



المصدر: (الطاتي، 2010، صفحة 88)

### المبحث الثاني: ماهية الادارة الالكترونية

شهد العالم خلال القرن العشرين ثورة معلوماتية هائلة من انتشار تقنيات حديثة وأنظمة معلومات وانتشار شبكة الانترنت أحدثت تغيرات جذرية في كل مجالات الحياة الانسانية، وساهمت في ربط المواطن بالمؤسسات من جهة وربط المؤسسات ببعضها عبر آليات تكنولوجية حديثة بعيدا عن المفاهيم الادارية التقليدية التي أسهمت في انتشار الفساد الاداري من جهة اخرى، مما مهد لظهور مصطلح الادارة الالكترونية كنمط اداري متطور يستخدم التقنيات الحديثة بغية تيسير العملية الادارية وتحسين الخدمات المقدمة.

وسنحاول أن نتطرق في هذا المبحث الى ماهية الادارة الالكترونية من خلال ما قدم حولها من مفاهيم مع ابراز عناصرها والخصائص التي ميزتها عن نمط العمل الاداري التقليدي، ونتناول التحول الى أسلوب الادارة الالكترونية من حيث الدوافع، المتطلبات، المراحل واطهار المعوقات التي تعترض تطبيقها.

#### المطلب الاول : مدخل مفاهيمي للإدارة الالكترونية

##### أولاً: نشأة الادارة الالكترونية

يعود ظهور الادارة الالكترونية الى انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الاعمال منذ نهاية عقد الخمسينيات والستينيات، كما تم استخدام مصطلح المكتب اللارقي لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة الامريكية اشارة الى فكرة مفادها التحول الى العمل الرقمي، و في عام 1974 اخذت مؤسسة (زيروكس) تروج لهذا المفهوم باعتباره يمثل مكتب المستقبل وفي عام 1996 كانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسفت في هذا الميدان من خلال الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسساتها، مما أدى الى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جداً، وفي نهاية التسعينيات استخدم مصطلح الادارة الالكترونية مع انتشار شبكة الانترنت العالمية واعتمد كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد (خمايسة، 2013، صفحة 72).

ومن جهة نظر أخرى لقد كان تطبيق الادارة الالكترونية بصورة مصغرة وأساليب بسيطة و لم تصل الى الصورة الرسمية الا مؤخراً، حيث بدأت بالظهور في 1995 بولاية فلوريدا الامريكية في هيئة البريد المركزي ومن هنا برز مفهوم الادارة الالكترونية الذي يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب الى المؤسسة وهي محصلة للتقدم في الآليات التقنية والمعلوماتية (عبد الكريم، 2010، صفحة 12).

و في سنة 2000 قدم وزير الدولة لشؤون المجلس بإنجلترا اطارا استراتيجيا للإدارة الالكترونية مزودا بالتقنية لإدارة ونقل المعلومات ثم أخذت دول اوروبية في تبني مبادرات تطبيق نظام الادارة الالكترونية مثل هولندا و كندا .

أما في الوطن العربي فقد بادرت امارة دبي في الامارات العربية المتحدة بإنشاء منظمة حركة للتكنولوجيا (سميت مدينة دبي الانترنت) وذلك اثر اعلان حكومة دبي عن التحول الى الحكومة الالكترونية 2001 وبعدها

انتقلت بصورة جزئية الى مصر، السعودية ، قطر لبنان اليمن المغرب الاردن عمان تونس (القبيلات، 2014، صفحة 23) ، وفي الجزائر مشروع الجزائر الالكترونية 2013 كان أول مبادرة رسمية تحمل معالم برنامج الادارة الالكترونية.

## ثانيا: تعريف الادارة الالكترونية

### 1. تعريف الإدارة:

يرى ستونر Stoner : أن الادارة عي عملية التخطيط ، التنظيم، القيادة، والرقابة على جهد كل الأفراد وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية (ابو قحف، 2005، صفحة 19).

ويصف كلوفر Glofer : بأنها القوة المفكرة التي تحلل وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدف محدد ومعروف (القيروني، 2006، صفحة 26).

ويمكن القول أن الادارة هي عملية تنظيمية تتمثل في تخطيط، وتنظيم، توجيه، ورقابة على الموارد البشرية والمادية الموجودة في المنظمة لتحقيق الأهداف المسطرة.

### 2. تعريف الادارة الالكترونية :

يعتبر مصطلح الادارة الالكترونية من المصطلحات الحديثة ذات الصلة بتطور تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي أحدثت نقلة نوعية في مجال الادارة وحولت المؤسسات التقليدية الى مؤسسة الكترونية وحولت وثائقها المكتبية الى صور رقمية وأدت الى بناء المكاتب دون ورق باعتماد أسلوب عمل الشبكة، ولحدائثة المصطلح لم يتم حتى الآن الوصول الى تعريف دقيق يمكن أن يتفق عليه، إلا أننا يمكن أن نستعرض بعض التعريفات التي وردت بشأن الادارة الالكترونية :

الادارة الالكترونية عرفها الباحث غنيم : هي استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الاعمال والاسراع بهذا الأداء ويجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الاخرى والعملاء (محمد سمير، 2009، صفحة 44).

عرفها الاستاذ سعد غالب ياسين : هي منظومة متكاملة من الانشطة والاعمال التي تنفذ بشكل الكتروني عبر الشبكات فهي بذلك وظيفة لإنجاز الأعمال والأنشطة باستعمال الوسائل والنظم الالكترونية وعلى هذا الأساس تعتبر من الناحية العملية وظيفة ديناميكية مستمرة لترقية انجاز الاعمال عبر استخدام شبكات الاتصالات و التي في مقدمتها شبكة الانترنت (سعد غالب، 2017، صفحة 21).

في حين يرى الاستاذ نجم عبود نجم أنها: العملية الادارية المرتكزة على الامكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على مجمل الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والمستخدمين دون حدود بغية تحقيق اهداف المؤسسة (نجم عبود، 2008، صفحة 120).

عرفها علاء السالمي أنها: عملية ميكنة جميع أنشطة المؤسسة الادارية بالاعتماد على تقنيات المعلومات الضرورية للوصول الى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الاجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل ادارة جاهزة لربطها مع الحكومة الالكترونية لاحقا (وزاع، 2017، صفحة 5).

كما عرفت على أنها القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة لتنفيذ الانشطة الادارية الكترونيا عبر انترنت وشبكات الحواسيب الآلية، وتقديم الخدمات الآلية في كل زمان ومكان مما يؤدي الى الجودة و تحسين الاداء وتوحيد الاجراءات وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة بهدف تحقيق أهداف المنظمات بأقل جهد وتطوير العمليات الادارية (بويكر، 2023، صفحة 22).

وعلى ضوء التعاريف السابقة يمكن القول وكتعريف شامل أن : الادارة الالكترونية هي استراتيجية ادارية لعصر المعلومات تعتمد على استخدام كفاء وفعال لتقنيات الكترونية حديثة في تنفيذ الانشطة الادارية و ذلك عن طريق تحويل كافة الاعمال والخدمات الادارية والتقليدية ذات الطبيعة الورقية الى اعمال وخدمات ذات الطبيعة الالكترونية و تنفذ هذه الاخيرة ببسر وبسرعة وكفاءة عالية مع توفير الوقت و الجهد وتبسيط الاجراءات، و كذا مع ضمان خصوصية وأمن المعلومات من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

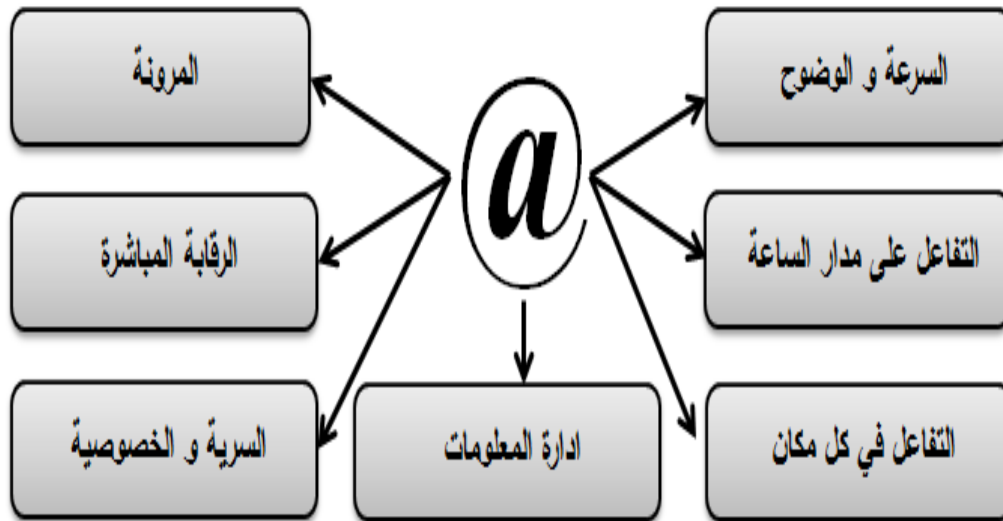
### ثالثا: خصائص الادارة الالكترونية ومقارنتها بالإدارة التقليدية

ان التحول الالكتروني للإدارة يجعلها تتسم بخصائص تميزها عن الأسلوب التقليدي نستعرض أبرز الخصائص في النقاط التالية :

- ادارة بلا اوراق : قائمة على استخدام التقنيات الحديثة والحواسيب الآلية و بناءا على هذا يشكل الارشيف الالكتروني بديلا للأرشيف الورقي، اضافة الى اعتمادها المحررات الالكترونية، البريد الالكتروني ومختلف نظم تطبيقات المعالجة الآلية في تعاملاتها .
- ادارة بلا مكان : حيث يكون المسؤول الاداري فيها قادرا على اتخاذ قراره من اي مكان فيصبح المواطن تلقائيا قادرا على الارتقاء بالخدمات العامة دون حاجته للتنقل الى الادارة، كما يمكن للموظف بالمؤسسة الدخول للشبكة الداخلية والقيام بالعمل في اي مكان يتواجد فيه بالإضافة الى سهولة عقد الاجتماعات خاصة الطارئة منها بالنسبة للإدارة المتباعدة جغرافيا.
- ادارة بلا زمان : ومفاد ذلك لا تنقيد الادارة بأوقات عمل محددة واستفادة المواطنين من الخدمات العامة عبر عملها 365/7/24 .
- ادارة بلا تنظيمات جامدة : ذلك أن تنظيماتها الهيكلية تتسم بالمرونة والذكاء ويتحقق ذلك بالاعتماد على صناعات المعرفة في المجال (حامد، 2015، صفحة 194).

- **المرونة وسرعة الاداء** : الادارة الالكترونية ادارة مرنة يمكنها بفعل امكانياتها الاستجابة السريعة والتأقلم مع المتغيرات من خلال ما تتيحه التكنولوجيا من قدرات للتكيف لمختلف الظروف والتطورات التي تتلاحق مع بعضها .
- **الرقابة الآنية والمباشرة** : حيث أصبح بإمكانها متابعة مواقع عملها المختلفة عن بعد من خلال الشاشات والكاميرات الرقمية المنتشرة على كل مواقعها الادارية، هذا ما يمكنها من سهولة المحاسبة الدورية لتقييم ومتابعة كل ما يقدم من خدمات بالحصول على المعلومات والبيانات التي تفيد في وضع تقارير كاملة وصادقة هذا ما يحقق الشفافية التامة، بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الافراد في الادارة التقليدية .
- **السرية والخصوصية**: التي تبرز فيما تملكه الادارة الالكترونية من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة من خلال برامج حماية لضمان أمن وسرية ما تحويه تلك الملفات والمعلومات وعدم اتاحتها الا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للوصول الى تلك المعلومات.
- **ادارة المعلومات** : الادارة الالكترونية تقوم بإدارة وتسيير البيانات والمعلومات والملفات التي تم ادخالها عبر شبكتها الالكترونية وتضمن لها وسائل الحفظ والحماية، و تكون تلك المعلومات والبيانات وكل ما تحتاجه المؤسسة متوفرة في كل وقت يستدعي ذلك، فبإمكانها استعادتها واسترجاعها بسرعة و في اي مكان (شاعو، 2018، صفحة 32) .

شكل رقم (1-3) : خصائص الادارة الالكترونية



المصدر: (الحسين، 2009، صفحة 19)

والجدول أدناه يبرز لنا خصائص الادارة الالكترونية من خلال مقارنتها بالإدارة التقليدية :

الجدول رقم(1-2): مقارنة بين الادارة التقليدية والادارة الالكترونية

أسس المقارنة	الادارة التقليدية	الادارة الالكترونية
مدة الخدمة	محدودية ساعات العمل و أيام الدوام الاسبوعي التي تقدم فيها الخدمة	توفر خدماتها 24ساعة يوميا وفي أي وقت (برامج معدة سلفا للرد على طالبي الخدمة)
وسائل الاتصال الاداري	الاتصالات مباشرة بين الطرفين والمراسلات ورقية	عبر شبكات الاتصال الالكترونية التي تؤمن وسيط الكتروني ولقاء افتراضي لا يتطلب حضور الطرفين لإجراء المعاملة
التوثيق والضبط للمعاملات	يتم توثيق الاوراق و المستندات للمعاملات في ملفات ورقية و تخزينها وفق ارقام متسلسلة في مخازن وفق ارشفة يدوية مجهدة ما قد يعرضها للتلف او الفقدان	يتم توثيق و حفظ الوثائق الكترونيا في قواعد بيانات دون الحاجة الى استعمال الاوراق و يمكن حفظها في وسائط تخزين او على الشبكة .
التكاليف	يكبد الاسلوب الورقي الكثير من النفقات، اضافة الى سعيها لحفظ تلك المعاملات و صيانة لمكان الارشيف الذي تحفظ فيه.	لا يكلف الامر اكثر من ثمن وسائط التخزين او الشبكة التي حملت البيانات او المعاملات عليها سلفا .
الضياع	احتمالية ضياع وفقدان المعاملات والملفات لأنه قد تتعرض تلك المعاملات للتلف سواء بفعل فاعل او بفعل الزمن والتخزين الخاطئ	من الصعب ضياع و فقدان البيانات و المعاملات لأن حفظها الكترونيا على الشبكة وعلى الوسائط في اكثر من مكان.
الاسترجاع	الحصول على المعلومات او استرجاع معاملة من حد الملفات الورقية امر بالغ الصعوبة نظرا لتكدسها فالانتقال الى الارشيف للبحث عن ملف تائه بين آلاف	ان استرجاع البيانات لا يكلف المسؤولين عن ارشيف الشبكة الالكترونية اكثر من الضغط على ايقونة محددة في البرنامج تظهر البيانات و المعلومات المطلوبة .

	الملفات رحلة شاقة و متعبة .	
المكان	من اكبر المشكلات التي تواجه الادارات هو توفير مخازن ضخمة لتلك المعاملات فضلا عن توفير طاقم عمالة و موظفين و غيرهم، و مهمتهم فقط بإدارة هذه المخازن	هذا الامر لا يدخل في حساباتها على الاطلاق ، حيث تتسع شبكاتها لمليارات الملفات ، و لا تحتاج الاجهزة الا لغرفة صغيرة .
الحماية	هي اكثر عرضة لجميع المخاطر كالتلف و الحرائق و الفيضانات و زيادة المخاطر الناجمة للموظفين .	تأمين الشبكات الالكترونية ببرامج حماية تضمن عدم الدخول اليها و التلاعب فيها بالحذف او الزيادة او النقصان .
التفاعل والتواصل	التفاعل و التواصل بين الافراد او الزبائن تتميز بالبطء بسبب الاجراءات البيروقراطية و لعدم قدرة ارسال و استقبال عدد كبير من الرسائل في وقت واحد .	يمكنها استقبال آلاف الطلبات او الرسائل في وقت واحد، و الرد عليها جميعا و بسرعة فائقة و في وقت واحد والى عدد كبير من المستخدمين
درجة الاعتماد على الموارد	اعتمادها على استغلال الموارد المادية والبشرية لتحقيق الاهداف	تعتمد على التكنولوجيا والبرامج التقنية لتحقيق الاهداف

المصدر: (الحسين، 2009، الصفحات 8-11)

#### رابعا: مبادئ الادارة الالكترونية

يمكن ابراز أهم المبادئ التي تركز عليها الادارة الالكترونية في النقاط التالية (بوحوش، 2010، صفحة 189):

- **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** تتيح الإدارة الإلكترونية للمؤسسات فرصة لإحداث نقلة نوعية في مجال تقديم الخدمات للمواطنين، وتُشكّل التقنيات الحديثة بوابة عبور نحو تحسين جودة الخدمات، ويتطلب هذا خلق بيئة عمل فيها تنوع المهارات والكفاءات المهنية لأن في الادارة دائما التركيز على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة .
- **التركيز على النتائج:** اهتمام الادارة الالكترونية ينصب نحو تحويل الافكار الى نتائج ملموسة على ارض الواقع، بهدف تحقيق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد، المال، الوقت، وتوفير الخدمة على مدار الساعة.

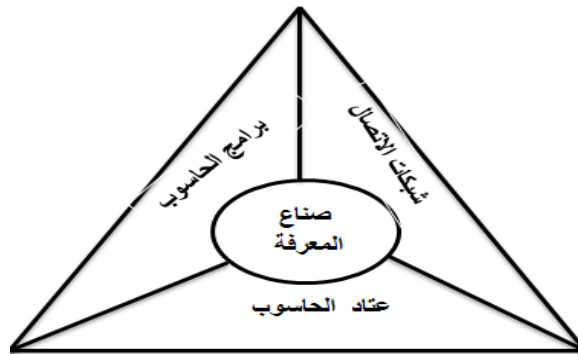
- **التغيير المستمر:** مبدأ أساسي في الادارة الالكترونية بحكم أنها تسعى في تحسين واثراء العمل الحالي بانتظام ورفع مستوى الأداء لتلبية تطلعات الزبائن سواء لتحقيق رضاهم أو بقصد التفوق في ساحة المنافسة .
- **تخفيض التكاليف:** الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وزيادة المنافسة بين مقدمي الخدمات بأسعار منخفضة ينجم عنه تخفيض التكاليف.
- **سهولة الاستعمال والاتاحة للجميع:** اتاحة تقنيات الادارة الالكترونية في المنازل، العمل، المكتبات، المدارس يهدف الى تيسير التواصل مع الادارة الالكترونية لجميع المواطنين وتحقيق فاعلية أكبر في الخدمات المقدمة، كما أن النظام الالكتروني للإدارة مصمّم ليكون سهل الاستخدام مما يتيح ربط الاتصال بين الجمهور والادارات بسهولة واتمام انجاز الاجراءات بسلاسة ويسر .

**المطلب الثاني : عناصر الادارة الالكترونية، الأهداف والوظائف**

**أولاً: عناصر الادارة الالكترونية**

الادارة الالكترونية هي صنيعة الامتزاج الخصب للثلاثية عتاد الحاسوب ، البرمجيات ، وشبكات الاتصال ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الانسانية والوظيفية لمنظومة الادارة الالكترونية، كما يوضحها الشكل رقم (1-4).

**الشكل رقم (1-4) : عناصر الادارة الالكترونية**



**المصدر:** (سعد غالب، 2017، صفحة 25)

و فيما يلي شرح كل منها:

**1. عتاد الحاسوب :** يضم المكونات المادية للحاسوب و نظمه و ملحقاته من وحدات الادخال و وحدات الاخراج، وحدة المعالجة.

2. البرمجيات : تعني الشق الذهني من نظم شبكات الحاسوب وتشمل برامج النظام مثل: نظم التشغيل، برامج قواعد البيانات و برامج نظم اللغات، و برامج معالجة النصوص .

3. شبكات الاتصال: هي الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت (سعد غالب، 2017، صفحة 25).

والتي تأخذ أشكال مختلفة في استخدامها و في ما يلي شرح كل منهما (المعاني، 2010، صفحة 233):

- **شبكة داخلية (انترانت) :** هي شبكة اتصال تعمل على توفير البيانات والمعلومات وتبادلها داخل المؤسسة فقط ويمكن لمجموعات خاصة فقط الوصول اليها.
- **شبكة خارجية (اكسترانت wan) :** هي شبكة مكونة من مجموعة شبكات انترنت ترتبط ببعضها البعض عن طريق الانترنت، ومصممة لتلبية احتياجات المستخدمين خارج المؤسسة ( للموردين ، للزبائن) حيث تؤمن لهم تبادل المعلومات والمشاركة فيها مع المحافظة على خصوصية الانترنت المحلية لكل مؤسسة.

- **الشبكة العالمية (انترنت):** الشبكة العالمية للمعلومات تضم الملايين من الشبكات المرتبطة مع بعض حول العالم، تقدم العديد من الخدمات : خدمات البريد الالكتروني، خدمة الويب ...

4. **صناع المعرفة :** اذ تمثل القيادات الرقمية وكل ما يشمل الرأس المال الفكري والمديرون والمحللون للموارد المعرفية. ويتولى صناع المعرفة ادارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الادارة الالكترونية من جهة ومحاولة خلق ثقافة معرفية جديدة عن طريق تغير طرق التفكير وترقية اساليب العمل الاداري وفق ما يتمتعون به من خبرات ومعرف في مجال المعلوماتية من جهة اخرى (سعد غالب، 2017، صفحة 26).

#### ثانيا: أهداف الادارة الالكترونية

تسعى تطبيقات الادارة الالكترونية الى إحداث تحول جذري من نهج واسلوب الادارة التقليدي الى نموذج العمل الالكتروني وهذا لتحقيق جملة من الأهداف التي ينصب جلها في تحسين مستوى الخدمة المقدمة للمستخدمين واستغلال جيد لتكنولوجيا المعلومات، يمكن حصر أهم الاهداف فيما يلي :

- ادارة ومتابعة الادارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة معلومات مركزية .
- تركيز اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاص بها بالسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوى العملية الرقابية.
- تقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة البيانات وربطها بمراكز اتخاذ القرار .
- التعلم المستمر وبناء المعرفة و توفير المعلومات والبيانات للمستخدمين ولمتخذي القرار بصورة فورية.
- تقليل تكلفة الأعباء الادارية في استخدام الورق وما يتبعه من مشاكل في الحفظ والتوثيق .
- تسهيل اجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذا الجهات الادارية في المؤسسات الاخرى.

- ترشيد الأيدي العاملة وفرز الافراد غير الفاعلين وتأهيلهم لغرض مواكبة التطورات (المير، 2007، صفحة 24).
- ادارة الملفات واستعراض المستويات بدلا من حفظها ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
- تستمد بياناتها ومعلوماتها من الارشيف الالكتروني وتستخدم مراسلات البريد الالكتروني بدلا من الصادر والوارد .
- ترشيد الوقت وسرعة انجاز المعاملات الادارية حيث التعامل الالكتروني يتم بشكل آني في أي مكان وفي أي وقت.
- التخفيض من حدة البيروقراطية وتبسيط الاجراءات داخل المؤسسات .
- التحول نحو الخدمة العامة المعقلنة عن طريق تطوير الادارة العامة بالآليات التقنية الحديثة حتى تكون الخدمة المقدمة أكثر جودة (السالمي، صفحة 39).
- فك الاختناقات داخل الدوائر الادارية وتيسير تقديم الخدمة عبر شبكة الانترنت 24 متواصل.
- المساعدة على التقليل من الاخطاء المرتبطة بالعامل الانساني.
- تقليل تكلفة تقديم الخدمات نتيجة تبسيط الاجراءات وتقليل المعاملات الورقية وتخفيض وقت الأداء.
- مما تقدم نستطيع القول أن محصلة أهداف الادارة الالكترونية تتمثل في التغلب على النقائص والمشاكل التي تعاني منها الادارة التقليدية من ضغط وتراكم الورق وعمليات الأرشفة الورقية واستبدالها بالأرشيف الالكتروني لتحقيق المرونة في التعامل مع الوثائق ومعالجة المستندات وكفاءة الادارة وكذا الاستفادة من القدرة على تصحيح الأخطاء بسرعة وتوزيع المستندات على أطراف متعددة في أقصر وقت ممكن .
- كما تجد أن الادارة الالكترونية قادرة على ايجاد مجتمع متمكن للتعامل مع معطيات العصر التكنولوجي فتوظيفها يسمح بالحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الابداع والابتكار .
- كما يحافظ هذا الاسلوب الحديث للإدارة على ضمان دقة المعلومات الادارية لكفاءة النظام الالكتروني مع ضمان أمن وسرية المعلومات في ظل توافر أنظمة منع الاختراق وتقليل مخاطر فقدها ضف الى ذلك تعميق مفهوم الشفافية في العمل الاداري والبعد عن المحسوبية (محمد سمير، 2009، صفحة 73).

### ثالثا: وظائف الادارة الالكترونية

- أحدثت تطبيقات الادارة الالكترونية نقلة نوعية في مسيرة الاصلاح الاداري بدءا من البنية التنظيمية للإدارة وصولا الى الاستراتيجية والوظائف الاساسية للعملية الادارية.
- ويمكن ملاحظة التغيرات من خلال (محمد سمير، 2009، صفحة 247):
- الانتقال من ادارة الاشياء الى ادارة الرقميات .
  - الانتقال من ادارة النشاط المادي الى ادارة النشاط الافتراضي .
  - الانتقال من الادارة المباشرة وجها لوجه الى الادارة عن بعد.

- الانتقال من النظام الهرمي القائم على سلسلة الاوامر الى التنظيم الشبكي .
- الانتقال من القيادة المرتكزة على المهام او على العاملين الى القيادة المرتكزة على المزيج .
- الانتقال من الزمن الاداري الى زمن الانترنت .
- الانتقال من الرقابة التقليدية مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط الى الرقابة الآتية المباشرة أولاً بأول.

- الانتقال من قيادة الاخر الى قيادة الذات .

وهكذا أسهمت هذه التغيرات في خلق أسلوب جديد للإدارة وتغيرت مضامين وظائف العملية الادارية التقليدية حيث أصبحت تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط وفي تصميم الهياكل التنظيمية وادارة فرق العمل الجماعي وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد .

### 1. التخطيط الإلكتروني:

تحديد ما يراد عمله آتياً ومستقبلاً، بالاعتماد على تدفق معلومات من داخل وخارج المؤسسة، وبتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالاستفادة من الشبكة الالكترونية لمواجهة متطلبات الاسواق وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة وفقاً لخطة طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة وسهلة لخطة آتية وقصيرة الامد (شاعو، 2018، صفحة 35).

أشار نجم إلى أن هناك اختلافات أساسية بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي وهي كالتالي (نجم عبود، 2008، صفحة 237) :

- التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة وقصيرة الأمد قابلة للتطور المستمر بعكس التخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في العام القادم.
- إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط بتحويله من تخطيط زمني منقطع الى تخطيط مستمر.
- التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام بين الإدارة و العاملين بينما التخطيط التقليدي كان في جوهره اعلى- اسفل ، بحيث تجسد فكرة تقسم العمل الاداري التقليدي بين ادارة و تخطيط و عمل .

### 2. التنظيم الإلكتروني:

في ظل التحول الالكتروني يظهر أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي الى التنظيم الالكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الاعلى الى الاسفل، والى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم اساساً على الوحدات الصغيرة، والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغيير في مكونات التنظيم و بالتالي يصبح التقسيم الاداري قائماً على أساس الفرق، بدلاً من التقسيم الاداري على أساس الوحدات والاقسام، والانتقال من سلسلة الاوامر

الادارية الخطية الى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية ومن التنظيم الاداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر الى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية الى الفرق المدارة ذاتيا، ومن مركزية السلطة الى تعدد مراكز السلطة (عبان، 2016، صفحة 82).

### 3. التوجيه الالكتروني :

يعتمد التطبيق الكلي والفعال للتوجيه الالكتروني على وجود القيادات الإلكترونية التي تسعى الى تفعيل دور الاهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، ولا بد أن القيادات على استعداد كامل لتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على استخدام النظم الالكترونية، و لا بد للقيادات الالكترونية أن تتمتع بصفات تتسج مع بيئة عمله مثل : اليقظة الدائمة وسرعة الاستجابة والمبادرة على تسيير الاعمال واتخاذ القرارات والأهم اتقان استخدام تقنية المعلومات والتعامل مع شبكات الاتصال الالكترونية، كما يعتمد التوجيه الالكتروني على استخدام مختلف شبكات الاتصال الالكترونية بحيث يقوم المدراء بالاتصال بمرؤوسيههم واصدار وتبليغ المهام اليهم وارشادهم وتحفيزهم في العمل بغية تحقيق الأهداف المرجوة (اسماعيل محمد، صفحة 38) .

### 4. الرقابة الالكترونية:

إن من أبرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي وهذا ما يظهر واضحا في كون الرقابة هي المرحلة التي تأتي بعد التخطيط و التنفيذ فالعملية الادارية تتكون من :

أ. **التخطيط** : وضع الأهداف و معايير الادارة .

ب. **التنفيذ** : كل الأنشطة و الوسائل ( في التنظيم، التنسيق والتوجيه ) من أجل تحقيق الاهداف والمعايير المخططة .

ج. **الرقابة** : المقارنة بين التخطيط ( الأهداف ومعايير تقييم الاداء ) والتنفيذ ( الأداء الفعلي من أجل تحقيق هذه الاهداف و المعايير) ومن ثم تحديد الانحراف وأسبابه و اتخاذ اجراءات التصحيح.

أما الرقابة في عصر الانترنت فقد أصبحت اكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول وبالوقت الحقيقي ( فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت، مما يمكنه من معرفة المتغيرات قبل أو عند التنفيذ وبالتالي الاطلاع على اتجاهات الأنشطة أو المهام والوظائف خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من اجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت الى المسؤولين على التنفيذ (نجم عبود، 2008، صفحة 258).

المطلب الثالث: تطبيق الادارة الالكترونية

أولا : دوافع ومتطلبات التحول نحو الادارة الالكترونية

1. دوافع التحول نحو تطبيق الادارة الالكترونية:

لا يمكن تجاهل حقيقة أن التحول نحو الادارة الالكترونية في مختلف المؤسسات لم يعد مجرد خيار بل ضرورة حتمية تفرضها التغيرات المتسارعة للعصر الرقمي لذا بات لزاما على المؤسسات الاستجابة لتحديات ومتطلبات العصر بالسعي المستمر نحو التحسين والتطوير للحفاظ على استمراريته.

ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الالكتروني في النقاط التالية (بوحوش، 2010، صفحة 183):

- تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية: للاستفادة من مزايا التطبيقات العلمية في مختلف مجالات الحياة.

- التوجهات العالمية (العولمة) نحو الانفتاح والترابط بين المجتمعات الانسانية حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول للحاق مركب التطور ومواكبة العصر والتنافس في تقديم الخدمات .

- تحسين مستوى الخدمات وتقديمها بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الالكترونية والتركيز على استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة وبمواصفات تتفق وجودة الادارة الالكترونية ذاتها من تقليل الاخطاء، تخفيض للتكاليف والسرعة في انجاز المعاملات والتخلص من بيروقراطية العمل الاداري.

- وجود ضغوط شعبية على القيادة السياسية لزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة حتى تعطيم شعور بالمشاركة في اتخاذ القرار في القضايا التي تهمهم .

- التنمية الاقتصادية : فالدول التي تتطلع الى التطور الاقتصادي يكون لها دافع قوي للاتجاه نحو مشروع الادارة الالكترونية وخاصة اذا كانت تتطلع الى جذب الاستثمارات الاجنبية وتحسين صورتها امام المستثمرين .

- السيطرة الادارية: ان التقنية المستخدمة في مشروع الادارة الالكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الادارية المستمرة والمباشرة وتوقع الخلل وتتبع المعاملات ويمنع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة.

- تحقيق الشفافية الكاملة من خلال الاتاحة الكاملة والمتساوية لكافة المعلومات مع تساوي فرص المواطنين في التعاملات الحكومية فالإدارة الالكترونية تقلل من الفساد الاداري والرشاوي وتزيد من الشفافية وتدعم ثقة المواطن بالإدارة.

- ضرورة الاستجابة والتفاعل مع متطلبات البيئة الحديثة للحاق بركب التطور ورفع مستوى وعي الأفراد وثقافتهم لمواكبة عصر السرعة والمعلوماتية.

## 2. متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية

يقتضي التحول التدريجي والسليم نحو تطبيق الادارة الالكترونية خلق بيئة مستحدثة مع توفير توليفة متكاملة من المتطلبات التي تضمن نجاح و تحقيق الاهداف المنشودة لمشروع التحول الالكتروني .  
تمثلت متطلبات الادارة الالكترونية في :

### 1.2 المتطلبات الادارية : ونوجزها في العناصر التالية :

- **وضع الاستراتيجيات و خطط التأسيس :** ويتطلب ذلك رؤية استراتيجية واضحة ولجنة عليا تتولى رسم السياسات ووضع الخطط ومتابعة التنفيذ لمشروع الادارة الالكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للمشاركة في وضع المواصفات العامة ومقاييس الادارة الالكترونية .
- **القيادة و الدعم الاداري :** ضرورة وجود قيادات ادارية داعمة في الهرم الاداري و قادرة على تهيئة البيئة المناسبة للعمال مع متابعة المشروع وتقديم المعلومات لنجاحه كما أن قناعة واهتمام ومساندة الادارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات يعتبر المفتاح الرئيسي في تحقيق نجاح تطبيق الادارة الالكترونية .
- **وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفق المستجدات :**  
أي اصدار القوانين والأنظمة التي تسهل التحول نحو الادارة الالكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الادارة الالكترونية، ويضفي عليها المشروعية و المصادقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها (ابو العينين، 2019، صفحة 57).
- **الهيكل التنظيمي:**  
لم يعد نموذج الهرم التقليدي للمؤسسة ملائماً لنماذج الاعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات اذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الالكترونية هي المصفوفات والشبكات المرتبة بنسج اتصالات، ويتطلب تطبيق الادارة الالكترونية اعادة هندسة الهياكل والاجراءات والأساليب بما يتناسب مع مبادئ الادارة الالكترونية و ذلك عن طريق استحداث ادارات جديدة أو الغاء أو دمج بعض الادارات مع بعض (زينب خليل، 2015، صفحة 184).

### 2.2 المتطلبات البشرية :

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق أهداف الادارة الالكترونية، فبرامج الادارة الالكترونية تتطلب كوادر بشرية من خبراء ومختصين وعلى درجة عالية من المهارات لاستخدام تقنيات المعلومات وادارة الشبكات والذين يمثلون البيئة الوظيفية لمنظومة الإدارة الالكترونية ورأس المال الفكري في المؤسسة، وهذا يؤكد ضرورة تأهيل العنصر البشري وتوفير فرص التدريب والدورات التكوينية لتطوير الأداء للموظفين لمواكبة متطلبات التحول.

وجدير بالذكر أن فكرة التدريب والتثقيف لا تقتصر على الموظفين في المؤسسة فحسب بل تتعداها الى الفئة المستهدفة التي تلقى الخدمات بتثقيف المتعاملين لاستخدام الادارة وابرار محاسنها (ربحي، 2015، صفحة 33).

### 3.2 المتطلبات التقنية (البنية التحتية) :

تتمثل في البنية التحتية والوسائل المادية التي تمكن العنصر البشري من تنفيذ تطبيقات الادارة الالكترونية سواء للإدارة أو المواطن .

- أجهزة الحاسوب و ملحقاته من أجهزة الادخال و الاخراج .
- أنظمة برامج التشغيل و نظم برامج التطبيقات.
- شبكات الاتصال وهي العمود المحوري لتنفيذ الاعمال الالكترونية لقيامها بدور نقل المعلومات وتبادلها و تتمثل عناصر البنية التحتية الشبكية في :  
الانترنت internet ، الشبكة المحلية lan ، انترانت intranet ، اكسترنات extranet .
- وسائل الاتصال السلكية و اللاسلكية : هي الاجهزة المستخدمة للربط بين موقعين او اكثر و تعتبر عنصر رئيسي في بناء الشبكات لتأمين التواصل (شاكر، 2013، صفحة 58).

### 4.2\_ المتطلبات المالية :

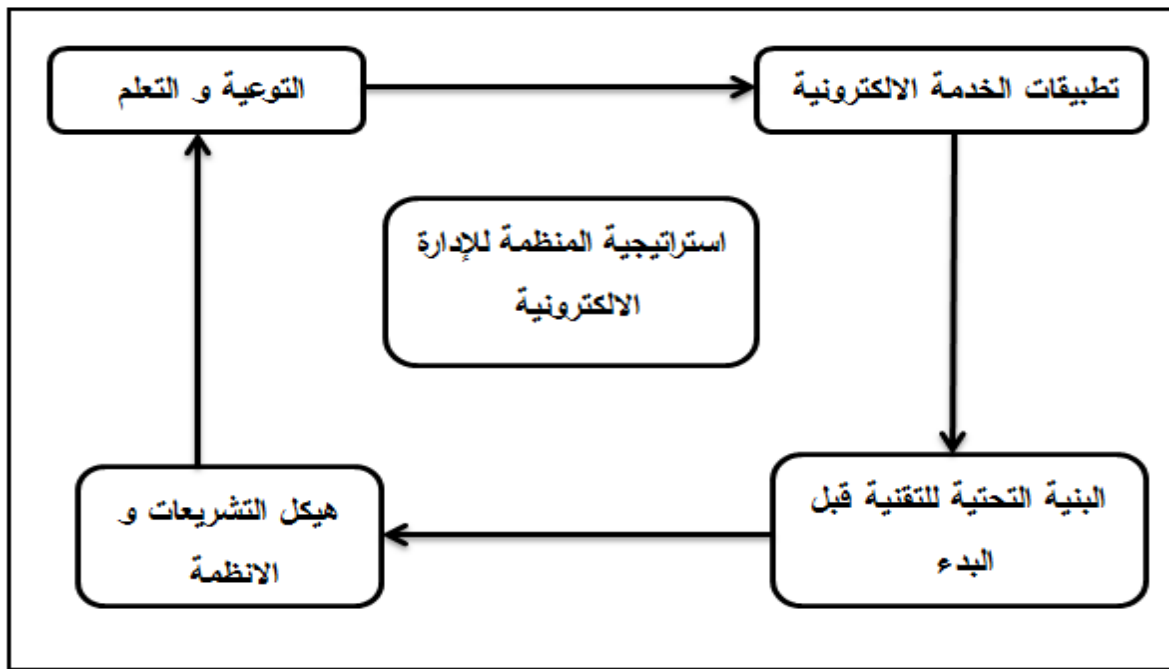
- هي الموارد المالية المخصصة لتنفيذ استراتيجية الادارة الالكترونية وهذا لأجل استخدامها في :
- توفير البنية التحتية المتعلقة بشراء الأجهزة والمعدات وانشاء المواقع وربط الشبكات
  - تصميم وتوفير مختلف البرامج الالكترونية وصيانة وتحديث الاجهزة والبرامج بصفة دورية .
  - تدريب القوى البشرية باستمرار .
  - توفير وسائل حماية وأمن معلومات المنظمة (مسلم، 2015، صفحة 226).

### 5.2 المتطلبات الأمنية :

- على الرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية من خدمات إلا أن مسألة أمن وحماية المعلومات والبيانات من الاختراق من أكبر التحديات التي تواجه العمل الالكتروني، ونذكر بعض الاجراءات التي يمكن أن تضمن الأمن المعلوماتي منها (عبان، 2016، صفحة 77):
- وضع أساسيات واستراتيجية أمنية لتقنيات المعلومات.
  - وضع القوانين واللوائح والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الالكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الادارة الالكترونية .
  - تطوير أدوات التشفير في البرمجيات الحديثة وخاصة تلك المتعلقة بخدمات الانترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية تعاملاته عبر الشبكة.

- تحديد أليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.
- الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن.
- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط.
- تأمين استمرارية عمل وجاهزية نظم المعلومات خاصة في حالة الأزمات ومواجهة المخاطر المتعلقة بنظم المعلومات .
- تكوين فريق لمتابعة وتطوير المتطلبات الأمنية اللازمة لضمان حماية نظم المعلومات.

الشكل رقم (1-5) : استراتيجية المنظمة لتطبيق الادارة الالكترونية



المصدر : (نجم عبود، 2004، صفحة 63)

#### ثانيا: مراحل تطبيق الادارة الالكترونية

لتحقيق نجاح عملية التحول نحو الادارة الالكترونية يجب وضع استراتيجية محكمة وتخطيط شامل ودعم قوي من الادارة الالكترونية في المنظمة مع التركيز على تحديد المراحل بشكل منتظم ودقيق ليتسنى اجراء الدراسة والتحليل لضمان تحقيق أهداف التحول بنجاح.

تتمثل أهم مراحل تطبيق منظومة الادارة الالكترونية في :

### المرحلة الاولى : اعداد الدراسة الاولى

بعد اقرار الادارة العليا بحتمية التغيير والقناعة التامة بضرورة التحول من البيئة التقليدية الى الالكترونية تعمل على تشكيل فريق من القادة الاداريين وخبراء في المعلوماتية يتولون مسؤولية اعداد الدراسات التمهيديه بناء على الخطوات التالية (سليمة، 2014، صفحة 215) :

- دراسة الواقع الحالي للمنظمة من الادارة و العاملين والأساليب المتبعة والتقنيات وتقييمها وتحديد نقاط القوة و الضعف ثم يتم بناء على تحديد أولويات التطوير .
- لا بد أن تحتوي الخطة على تحليل دقيق لكيفية القيام بالمهام التقنية الحديثة في تحقيق اهدافها
- تحديد كيفية دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الاداء اليومي للعمل في المنظمة وتوضيح أهداف التغيير ودوافعه للعاملين و تدريبهم .
- تحديد مدى النجاح في انجاز خطة ادخال التقنية الرقمية الى المنظمة .
- صياغة أهداف استراتيجية وترجمتها الى واقع ملموس ووضع آليات التطبيق لتهيئة المناخ الملائم للعمل الالكتروني لضمان نجاح تطبيق الادارة الالكترونية .

### المرحلة الثانية: تهيئة بيئة العمل (محمد سمير، 2009، صفحة 72):

- تدريب و تأهيل الموارد البشرية : الموظف كمورد بشري يعتبر العنصر المهم في آلية عمل الادارة الالكترونية لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين على الانشطة والمهام الالكترونية التي تتكيف وأساليب الادارة الحديثة .
- تهيئة البنية التحتية التقنية والمعلوماتية من عتاد وأجهزة الحاسوب والبرمجيات وتأمين شبكات الاتصال الحديثة .

### المرحلة الثالثة: مرحلة التطبيق

ادارة عملية التحول الالكتروني أي عمليات التطبيق الفعلية والتي تأخذ بعدين أساسيين :

1. نقل الأنشطة والعمليات الداخلية بالمنظمة الى أنشطة وعمليات يتم تنفيذها الكترونيا وعبر وسائل الكترونية.
2. ادارة تدفقات العمل الاداري الكترونيا الى المستفيدين .

وهذا الأمر يتطلب مهام تخطيط وتدقيق عبر مراحل مترابطة على النحو التالي:

✓ **مرحلة التحول:** أي البدء بعملية حوسبة العمليات وأنشطة المنظمة لجعلها متاحة رقميا للمستفيدين وتشمل الخطوات التالية :

- **توثيق و تطوير اجراءات العمل :** من المعروف أن لكل مؤسسة مجموعة من العمليات الادارية او ما يسمى بإجراءات العمل وبعض تلك الاجراءات غير مدونة على الاوراق أو بعضها منذ سنوات و لم

يطراً عليها أي تطوير لذا لا بد من توثيق جميع الاجراءات الكترونيا و تطوير القديم منها كي تتوافق والتغييرات الحديثة للإدارة الالكترونية .

■ **البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة الكترونيا :** المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها الكترونيا بواسطة الماسحات الضوئية (scanners) وتصنيفها ليسهل الرجوع اليها .

■ **البدء ببرمجة المعاملات الورقية الاكثر انتشارا :** البدء بالمعاملات الورقية الاكثر انتشارا في جميع الاقسام وبرمجتها الى معاملات الكترونية لتقليل الهدر في استعمال الورق (ربحي، 2015، صفحة 37).

✓ **مرحلة التفاعل:** فالشبكة المترابطة بين المنظمات يجب أن تكون أكثر كفاءة وفعالية بحيث يمكن تحميل المعلومات بالسرعة نفسها التي يمكن تنزيلها، والبدء في انشاء شبكات معلومات تكون أكثر تطوراً واستخدام أحدث تقنيات شبكات المعلومات والاتصال .

✓ **مرحلة التعامل:** ان العمل الحقيقي للإدارة الالكترونية يعتمد على السرعة والدقة في انجاز العمل، وتوفير الكثير من الوقت والجهد والمال والاقتصاد في تكاليف الاعمال الالكترونية وتقديم الخدمات الفورية عبر الشبكة .

✓ **مرحلة التكامل:** تمثل مرحلة الذروة لتطبيق الادارة الالكترونية يتم فيها اتاحة المعلومات فورا عبر الشبكة وتفاعل الافراد مع الادارة واستجابتهم لها، والقدرة على اتمام المعاملات سريعا عبر الشبكة، ويعني ذلك أنه بإمكان المستفيد أن يحصل على جميع المعاملات التي يحتاجها، وأن يطلب أو يتلقى جميع الخدمات التي يكون مخولا لتلقيها من مصدرها أيا كان نوعها سواء في الصحة أو التعليم أو التجارة أو أي قطاع لآخر (مراد، 2021-2022، صفحة 62).

### ثالثا: مجالات تطبيق الادارة الالكترونية

إن تأثير تكنولوجيا المعلومات غير كل شيء في حياة الانسان والاعمال حيث أصبح من غير الممكن تصور وجود نشاط وظيفي انساني من دون وجود أدوات وتقنيات الحاسوب، وبهذا نجد أن الادارة الالكترونية أصبحت تطبق في العديد من المجالات وتعد من الدعائم الأساسية لأي تطور وتقدم في المجتمعات، ومن أهم تلك المجالات التي طبقت فيها الادارة الالكترونية نذكر (جبلالي، 2021، صفحة 97):

#### 1. العقود الادارية:

هي تلك العقود التي تكون الجهة الادارية طرفا فيها، ويحكمها القانون الاداري وتخضع لرقابة القضاء الاداري وذلك نظرا لطبيعتها الادارية، وعلى ذلك فهذه العقود يكون أحد أطرافها شخصا من أشخاص القانون العام كالدولة أو الولاية أو البلدية .

## 2. الممارسة الديمقراطية:

بفضل نظام الادارة الالكترونية يتيسر استطلاع رأي المواطنين في شؤون المرافق بل وفي مختلف المشاكل العامة، ويمكن اجراء الاقتراحات بسرعة ودقة .

كما يستطيع المواطنون دخول الاجتماعات العامة والاطلاع على جدول أعمالها ومحاضر جلساتها، كما وعليه فانه يمكن حصر دور الادارة الالكترونية في ممارسة الديمقراطية فيما يلي:

- **اجراء الانتخابات:** حيث يمكن استخدام الحواسيب الآلية في اعداد الجداول انتخابية واصدار البطاقات الممغنطة، وفيما يتعلق بعملية الانتخابات ذاتها فانه يمكن أن تستخدم في توفير البيانات والمعلومات الدقيقة عن الدوائر الانتخابية، كما يمكن أن تستخدم ايضا في عملية التصويت وتساعد على تحقيق الحياد والنزاهة.

- **حضور الاجتماعات:** حيث تحاول بعض الادارات زيادة المشاركة الشعبية في الاجتماعات العامة بعرض جدول أعمالها على الانترنت، وفي ادارات اخرى يستطيع المواطنون ارسال البريد الالكتروني الى أعضاء المجالس أثناء اجتماعاتهم وتوجيه الأسئلة والملاحظات عليهم حتى أصبح ذلك يمثل جزء رسميا من محاضر الاجتماعات، وقد ساد هذا النمط خاصة أثناء فترة كوفيد19.

- **الاستقرار السياسي:** حيث أنه نتيجة لتقديم الخدمات المرفقية عن طريق الادارة الالكترونية، ونظرا لما تتميز به هذه الخدمة من جودة وتكلفة أقل وسرعة الأداء فان ذلك من شأنه أن يؤدي الى زيادة ثقة المواطنين في النظام السياسي القائم وقدرته على حل مشاكلهم بطريقة سليمة وصحيحة والوفاء بجميع متطلباتهم في أسرع وقت .

## 3. التعليم الالكتروني :

من خلال مشروع الادارة الالكترونية تم تحقيق العديد من المزايا المهمة جدا لمرفق التعليم، حيث تطورت أنظمة المؤسسات التعليمية وطرق التدريس بها، وتحولت شبكة الانترنت الى وسيلة تواصل وايضا في المدارس والجامعات تقدم كل ما يحتاجه الدارس خاصة في زمن جائحة كوفيد 19.

## 4. إستخراج الوثائق الالكترونية:

الادارة الالكترونية سمحت بجملة من الخدمات المقدمة على المستوى المحلي، وتتمثل في :

- جواز السفر البيومتري.
- رخصة السياقة البيومترية.
- بطاقة التعريف البيومترية.
- رقمنة مصلحة الحالة المدنية في البلدية .

رابعا : معوقات وسلبيات تطبيق الادارة الالكترونية

### 1. معوقات تطبيق الادارة الالكترونية

تواجه تطبيقات الادارة الالكترونية جملة من الصعوبات تحول دون تنفيذ هذه الاستراتيجية بشكل سليم، حيث تتباين العوائق من نموذج الى آخر وفق للبيئة التي تعمل فيها، و يمكن حصر أهم المعوقات كما يلي (عبد الكريم، 2010، صفحة 38) :

#### 1.1. المعوقات الادارية : وتتمثل في :

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الادارة العليا لبرامج الادارة الالكترونية.
- عدم القيادة بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الادارة الالكترونية وانعدام مرونة الهياكل التنظيمية والتمسك بمبادئ الادارة التقليدية .
- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة للإدارة الالكترونية وعدم استيعاب أهدافها .
- مقاومة التغير في المؤسسات من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصهم ومستقبلهم الوظيفي.

#### 2.1. المعوقات المالية والتقنية: تتمثل في :

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية فيما يتعلق بشراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وانشاء المواقع وربط الشبكات .
- قلة الموارد المالية المخصصة للتدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات .
- محدودية الموارد المالية اللازمة لصيانة الأجهزة وبرامج الادارة الالكترونية.
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكات الانترنت نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.

- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة .

#### 3.1. المعوقات البشرية : من أبرزها ما يلي (مدحت، 2016، صفحة 113):

- عزوف الكفاءات المتميزة عن العمل في المنظمات الحكومة لقلة الحوافز.
- قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديدة.
- ضعف دور المحفزات لتشجيع العاملين لإنجاح عملية التحول.
- قلة برامج التدريب والدورات التكوينية في مجال التقنية الحديثة.
- ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض الموظفين والخوف من التعامل مع الأجهزة الالكترونية.
- عدم الثقة في حماية وسرية وأمن التعاملات الشخصية.

**4.1. المعوقات السياسية والقانونية :** تشمل ماييلي (عبان، 2016، صفحة 79) :

- غياب الادارة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الادارة الالكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الادارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.
- غياب هيئات على مستويات عليا في الاجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي وتنتظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الالكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الالكترونية وترقيته.
- عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق أطر قانونية تحدد شروط التعامل الالكتروني وكذا غياب التشريعات التي تتصدى للمخالفات والجرائم الالكترونية و تحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.
- اضافة الى الاشكاليات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الالكتروني وصحة الاثبات في المراسلات الكترونية وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي الى التحقيق من هوية العميل وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية والسرية في التعاملات الالكترونية .

**2. سلبيات تطبيق الادارة الالكترونية :**

يعتقد البعض أنه عند تطبيق استراتيجية الادارة الالكترونية سوف تزول كل المصاعب و المشاكل التي تواجه الادارة، لكن الواقع يظهر صورة مختلفة فبالرغم من المزايا العديدة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة إلا أن تطبيقها قد يؤدي الى ظهور بعض السلبيات خاصة في بداية التطبيق و يزداد تأثير هذه السلبيات مع زيادة تفعيل تطبيق أساليب الادارة الالكترونية ، و من أهم السلبيات نذكر ماييلي :

**• التجسس الالكتروني:**

من الطبيعي عند اعتماد المؤسسات على نظام الادارة الالكترونية ستحول أرشيفها الى أرشيف الكتروني مما يعرضه لمخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الادارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الادارات، و مصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الادارة الالكترونية لكي لا يفهم الأمر وكأنه مناداة لبقاء النظام التقليدي، ولكن مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني لإدارة الكترونية الذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق استراتيجيتها.

**• زيادة التبعية :**

حيث أن اعتماد الادارة الالكترونية الكلي على تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي تملك أغلب صناعاتها الدول الغربية فإن هذا سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة (خاصة الدول العربية ) للدول الكبرى الصناعية وهو ما له انعكاسات سلبية، فالاعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن المعلومات وتطبيقها على

الشبكات هو تعريض الأمن الوطني والقومي للخطر ووضعه تحت سيطرة دول غريبة بغض النظر اذا كانت الدول عدوة أو صديقة فالدول تتجسس على بعضها بغض النظر عن نوع العلاقات بينها .

• شلل الادارة :

قد يؤدي الانتقال من أسلوب الادارة التقليدية الى أسلوب الادارة الالكترونية دفعة واحد دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال الى شلل في وظائف الادارة فنكون قد خسرنا الاولى و لم نربح الثانية (كافي، 2011، صفحة 72).

• البطالة:

ان الاعتماد على أجهزة الكترونية في القيام بالأنشطة يؤدي الى زيادة نسبة البطالة نتيجة الاستغناء عن عدد من الموظفين، فرغم ما يمكن أن توفره المعلوماتية من فرص العمل إلا أن هذه الفرص تكون ذات طبيعة فنية عالية خاصة بمجموعة من المؤهلين .

• ضعف التواصل الاجتماعي :

تتيح الادارة الالكترونية انجاز الأعمال و المهام التي تتطلب التعامل مع الجهات الحكومية عن طريق انترنت في منزله وهذا ما سيقبل من فرص الاحتكاك مما يؤثر سلبا على جانب العلاقات الانسانية (نوبي، 2003، صفحة 12).

• الاضرار بالصحة:

يؤدي الاستخدام المفرط في الاجهزة الالكترونية الى اضرار صحية للأشخاص المتعاملين مع هذه الأجهزة سواء كانوا موظفين أو أفراد متلقين للخدمة الالكترونية بالإضافة الى أن الادمان على استخدام الحاسوب و الانترنت تؤدي الى الرغبة في العزلة والانطواء على المستخدمين وافتقادهم للعلاقات الاجتماعية التي تنشأ في محيط العمل و المجتمع بشكل عام .

• فقدان الخصوصية:

يشترط الحصول على الخدمات الالكترونية وخاصة التحويلات الالكترونية والتعاملات المالية في معظم الأحيان أن يذكر المتقدم للخدمة بياناته الخاصة وحتى ادراج الأرقام السرية لبطاقات الدفع الالكتروني التي يمتلكها الشخص وفي هذه الحالة تصبح هذه البيانات و المعلومات بيد مختربي الموقع الالكتروني اذا ما تعرض الموقع للاختراق مما يشكل مساسا لخصوصية الافراد (القبيلات، 2014، صفحة 45).

• زيادة ضغوط العمل و تراجع مستويات الرضى الوظيفي :

الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات التي تمثل المصدر الرئيسي للإدارة الالكترونية يؤدي الى زيادة عبء العمل الكمي للوظيفية والذي ينتج عنه قلق المشغل الناتج من خوفه عن عدم قدرته على ملاحقة التطورات في تكنولوجيا المعلومات والخوف من فقدان المكانة والفضل، من جهة اخرى فإن تعدد أنظمة المراقبة الالكترونية

المستخدمة في متابعة ومراقبة العاملين والمعلومات أولا بأول كلها عوامل تؤدي الى أن يصبح الفرد أقل رضا عن عمله (الخماسة، 2013، صفحة 92).

### المبحث الثالث : عرض الدراسات السابقة والعلاقة بين الموارد البشرية و الادارة الالكترونية

يعد العنصر البشري ركنا مهما في أي مشروع، وتطوير هذا العنصر وتنمية قدراته ومهاراته يعد أمرا ملحا خاصة بعد الثورة المعلوماتية والتقنيات الحديثة في الارتقاء لمستوى الموارد البشرية يعتبر مرتكزا أساسيا وهاما من أجل تطبيق الادارة الالكترونية وتفعيلها التي على ضوءها يمكن تحقيق أهداف المنظمة للرقى والنهوض بخدماتها .

#### المطلب الاول : عرض الدراسات السابقة

ان الاطلاع على البحوث السابقة خطوة ضرورية لأي باحث، حيث تمكنه من تكوين رصيد نظري لفهم موضوع بحثه لتحديد المتغيرات المناسبة للدراسة، وكذا معرفة أهم ما توصل له الباحثون في نفس المجال، لذا تم الاسترشاد ببعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الادارة الالكترونية وعلاقتها بالموارد البشرية بغية تحديد متغيرات الدراسة وضبط مفاهيمها التي توضح اشكالية الدراسة، اضافة الى تحديد التساؤلات الى جزئيات من أجل التحكم الدقيق فيها وتحديد جوانب الاشكالية والاستعانة بالفرضيات التنبئية، ومن ضمن الدراسات نذكر :

#### 1. الدراسات العربية :

##### الدراسة الاولى :

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر-بسكرة- 2016/2015 من اعداد عبان عبد القادر بعنوان : تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر دراسة سوسيولوجية بلدية الكاليتوس الجزائر العاصمة

هدفت الدراسة الى :

- قياس درجة تطبيق الادارة الالكترونية في الجزائر كبلد يسعى ان يكون في مسار الدول المتقدمة اداريا وعلميا .
- معرفة ما مدى وعي المدراء و العاملين في الادارات بأهمية التقدم التكنولوجي و بالأخص تطبيق الادارة الالكترونية و البحث عن فوائدها واهمية تطبيقها .
- معرفة مدى وعي المواطنين عن وجود و تطبيق الادارة الالكترونية في الجزائر .
- قياس رضا المواطنين عن الخدمات الالكترونية التي تقدمها الادارة الجزائرية .
- تبيان متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية والتتقيب عن الأسباب التي تعيق تطبيق الادارة الالكترونية في البلديات الجزائرية .

في هذه الدراسة وبحكم اقتضاء الضرورة العلمية استوجب على الباحث لاعتماد على منهجين متكاملين الوصفي والاحصائي، من أجل الوصول الى نتائج أكثر دقة وكذا الخاصة بموضوع الادارة الالكترونية، حيث تم استخدام كل من تقنية : المقابلة، الملاحظة، الاستبيان، وأداة الاستخبار القياسي لجمع البيانات، كما اعتمد على نوعين من العينات : العينة العشوائية البسيطة و العينة القصدية .

خلصت الدراسة الى النتائج التالية :

- عدم وجود امكانية كبيرة الى تطبيق الادارة الالكترونية في الجزائر نتيجة نقص الامكانيات المادية والمالية والبشرية التي تفعل البنية التحتية للادارة الالكترونية .
- تساهم الادارة الالكترونية في عصرنة الادارة التقليدية من خلال تحسين خدماتها وترقية اداء العاملين بها و تسريع وتيرة العمل .

خلصت الى تعداد التحديات التي تواجه الادارة الالكترونية في الجزائر :

- ✓ التحديات البشرية والتي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة الكترونيا والتحديات التنظيمية التي تخص نقص الاجراءات و الاستراتيجيات الادارية .
- ✓ التحديات الاجتماعية التي تخص انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة
- ✓ التحديات التقنية التي تخص ضعف البنية التحتية التي يتطلبها تطبيق الادارة الالكترونية ما جعل الادارة الجزائرية لازالت رهينة الاجراءات التقليدية .

الدراسة الثانية :

اطروحة دكتوراه الطور الثالث في شعبة الاجتماع اختصاص تنظيم وعمل، جامعة محمد دباغين سطيف السنة الجامعية 2017/2018 ، أعدتها : ايمان آيت مهدي بعنوان : تسيير الموارد البشرية في ظل الادارة الالكترونية دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر .

هدفت هذه الدراسة الى محاولة الكشف عن علاقة التأثير والتأثر بين الادارة الإلكترونية و تسيير الموارد البشرية ممثلا في وظائفها ومهامها، حيث انطلقا من الدراسة تبين العلاقة بين الفرد والمنظمة والاستغلال الامثل للموارد البشرية ومهارتها المعرفية تحتم على المنظمات أساليب وطرائق تكنولوجيا المعلومات، وكان لزاما عليها تفعيل الجانب التقني لاستقطاب مواهب الجانب البشري و تطويرها .

كما هدفت الدراسة الى معرفة مدى قابلية الموارد البشرية للتعامل مع تطبيق الادارة الالكترونية .

اعتمد البحث عن المنهج الارتباطي لملائمته موضوع الدراسة الذي يركز على استخدام الطرق الارتباطية التي تهدف الى استكشاف حجم و نوع العلاقات بين المتغيرات .

وتم اجراء الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع سطيف، المديرية العامة وثلاث وكالات وسط المدينة باستخدام الاستبيان واعتماد الملاحظة المباشرة والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات من المؤسسة محل الدراسة .

و خلصت الدراسة الى :

ان الادارة الالكترونية تعتبر من الحلول الناجعة للرقى بمستوى مختلف المؤسسات الادارية من حيث الاداء والتنظيم والانتاجية، وأن التركيز على تثمين دور الموارد البشرية يعتبر عنصر فاعل في هذا التحول، فتحويل الموارد البشرية من مجرد قوى عاملة الى رأس مال بشري عن طريق التدريب والتكوين والتطوير وتوفير كافة الحوافز والمكافئات سيخلق دافعا قويا لهذه العناصر نحو بذل الجهود للوصول لأفضل مردود .

وفي ظل بيئة تنتمي لمجتمع مستهلك للتكنولوجيا لا منتج لها يجب العمل على التكيف مع تحديثات الادارة الالكترونية وتوفير كافة مستلزمات انجاحها والاحاطة بكافة متطلبات مختلف المراحل الانتقالية لادارة كفيل بوضع المؤسسة على أهبة الاستعداد لأية نقلة أو تحول .

الدراسة الثالثة:

رسالة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية البحرين 2007، أعدها : ايهاب خميس احمد المير بعنوان : متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية دراسة تطبيقية على العاملين بالادارة العامة للمرور وزارة الداخلية، البحرين.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد سياسات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين والتعرف على الخطط والبرامج المخصصة لتنمية الموارد البشرية اللازمة لتهيئة تطبيق العمل بالإدارة الالكترونية، كما هدفت الى التعرف على الاحتياجات والاجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية المطلوبة لتأهيل العاملين على العمل بالإدارة الالكترونية .

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بمدخله الوثائقي والمسح الاجتماعي وذلك باستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات على مجتمع البحث .

خلصت الدراسة الى :

- أفراد عينة الدراسة موافقين على سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الادارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية وان هناك تخطيط يشمل خطط و برامج لتنمية الموارد البشرية اللازمة لهيئة تطبيق العمل بإدارة الكترونية .
- أفراد العينة موافقين على الاجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية المطلوبة لتأهيل العاملين على تطبيقات العمل بالإدارة الالكترونية ومن التوصيات التي جاءت بها الدراسة :

اقامة ورش العمل والندوات واصدار النشرات التعريفية التي تهتم بتعريف العاملين بالإدارة الالكترونية و كذا الاهتمام بتعريف العاملين بالأنظمة والتشريعات القانونية المنظمة للعمل الالكتروني، كما أوصت باستقطاب الخبراء والمختصين في علوم وهندسة الحاسب للإسهام في نجاح تطبيق الادارة الالكترونية في الادارة العامة للمرور .

#### الدراسة الرابعة :

أطروحة دكتوراه في الادارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية 2010. من اعداد : سميرة مطر المسعودي بعنوان : معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية .

هدفت الدراسة الى :

التعرف على معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية والتعرف على أبرز الآليات للتغلب على تلك المعوقات من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي ، واستعانة بالاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

توصلت الدراسة الى نتائج نوجزها في :

- وجود معوقات ادارية تتمثل في أن الاجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الادارة الالكترونية، ونقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الادارة الإلكترونية، ضعف التحفيز بنوعيه (المادي والمعنوي) لاستخدام التقنيات الالكترونية.
- وجود معوقات تقنية تتمثل في : نقص الأدلة الارشادية لأليات تطبيق الإدارة الالكترونية، والافتقار الى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة، ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة للادارة الالكترونية .
- وجود معوقات بشرية تتمثل في : قلة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الالكترونية، ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض موظفي الموارد البشرية.
- وجود معوقات مالية تتمثل في : ضعف المخططات المالية بإدارات المنظمة لتنظيم المحاضرات والندوات ( ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات).

#### 2. الدراسة الأجنبية:

دراسة : بعنوان Information Technology Usage and Humzn Resource Roles and

(Haines and Lafleur 2008) Effectiveness (عائشة الحسيني، 2013، صفحة 45)

هدفت الدراسة الى استكشاف الأثر المحتمل لتكنولوجيا المعلومات على وظائف وفعالية الموارد البشرية، و التعرف على استخدامات تكنولوجيا المعلومات من خلال مجالات واسعة (المراجعات والاستقصاءات، واستحقاقات الموظفين، التعويضات والمكافآت، أداء الادارة، التخطيط والتطوير الوظيفي، التوظيف والتدريب،

علاقات الموظفين) ومدى مشاركة الموارد البشرية في الوظائف الاستراتيجية وفعاليتها، تم عمل دراسة استقصائية على عينة شملت 1006 من كبار المديرين التنفيذيين للموارد البشرية في الشركات الكندية الرائدة. توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

أن التوسع في استخدام تطبيقات المعلومات لدعم وظائف الموارد البشرية مرتبط بادراكهم في الوظائف الاستراتيجية واعتبارهم شريك استراتيجي وعامل محوري في عملية التغيير.

أثبتت الدراسة وجود علاقة ايجابية قوية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والفعالية التقنية والاستراتيجية في وظائف الموارد البشرية.

دراسات اخرى في شكل اوراق بحثية :

1. ورقة عمل (شاكرا، 2013) بعنوان : **الاتجاهات الاستراتيجية الحديثة في ادارة الموارد البشرية** قدمت الى

المؤتمر العلمي السنوي الدولي الحادي و العشرون المنعقد في القاهرة بمصر عام 2005 من طرف هارون الذي كان حول رؤية استراتيجية لتفعيل دور الموارد البشرية في ظل التقنيات المعاصرة. و ركزت الورقة على العولمة والثورة التكنولوجية والتغيرات الاقتصادية ومراعاة ملائمة تلك التغيرات مع متطلبات السوق المحلية و الامكانيات المتوفرة.

خرج المؤتمر بعدة توصيات كان أهمها :

✓ الدخول بقوة الى عصر المعلومات والمنافسة التكنولوجية واكتساب المهارات التي يتطلبها العمل .

✓ اهمية نقل التكنولوجيا واستيعابها وتوظيفها وتحويلها الى تقنية انتاج تتوافق مع هويتنا وتعتبر عن ابداعاتها و مهاراتها .

✓ الاستفادة من الكم الهائل من الباحثين و العلماء في مصر و العالم العربي في اطار خطة شاملة لتحقيق طفرة تكنولوجية رفيعة المستوى ، و التركيز على الدور المتميز للجامعات ومراكز البحث العلمي في تفعيل ادارة الموارد البشرية في ظل التطور التكنولوجي والتقنيات الحديثة.

2. مقال (عزيز، 2021) في مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية العدد 2 سنة 2021 ، أعدته :

سامية عزيز بعنوان : **تدريب الموارد البشرية و مساهمتها في تفعيل الادارة الالكترونية في المؤسسة الاقتصادية** هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تدريب الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة الاقتصادية .

3. مقال (العلمي، 2023) في مجلة الفكر القانوني و السياسي، المجلد 7، العدد 2 سنة 2023 من اعداد :

نوال بن زينب و العلمي بن عطاء الله بعنوان : **أهمية المورد البشري المؤهل في تطبيق الادارة الالكترونية في الجزائر**. هدفت الدراسة الى : تشخيص واقع الادارة الالكترونية في الجزائر و ابراز أهمية المورد البشري

المؤهل في تطبيق الادارة الالكترونية في الجزائر عامة وفي مصلحة الحالة المدنية ببلدية البرواقية بشكل خاص .

### المطلب الثاني : العلاقة بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة وعلى الرغم من وجود العديد من الاختلاف في المنطلقات البحثية لكل دراسة إلا أنه يلاحظ أنها تتفق مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع الموارد البشرية والادارة الالكترونية مع ابراز العلاقة بين المتغيرين والتأكيد على أن الموارد البشرية تلعب دورا محوريا في تطبيق الادارة الالكترونية، كما تشير الدراسات الى أن تطبيق الادارة الالكترونية يتيح العديد من الفوائد في مجال الموارد البشرية، و تتفق كذلك على أن هناك العديد من التحديات التي تواجه تطبيق الادارة الالكترونية في مجال الموارد البشرية. كما يلاحظ ايضا من خلال هذه الدراسات أنها كانت على مؤسسات عمومية خدمية عدا دراسة المسعودي كانت بالقطاع الصحي الخاص.

كما تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاعتماد على التطبيق الميداني لاتمام الدراسة وتصميم الاستبيان و توزيعه على عينة الدراسة عدا دراسة هارون 2005 كانت دراسة نظرية . و ما يميز الدراسة الحالية على الدراسات السابقة أنها تعطي منظورا أوسع في ابراز العلاقة بين الموارد البشرية والادارة الالكترونية، بينما تركز الدراسات الاخرى على جوانب محددة من العلاقة بين المتغيرين. وتساهم الدراسة الحالية في فهم أفضل وشامل لكيفية استخدام الموارد البشرية لتعزيز دورها وتحقيق النجاح في تطبيق الادارة الالكترونية .

واختلفت الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث زمان التطبيق ومجتمعات الدراسة، فالذي يميز الدراسة الحالية هو مجتمع الدراسة والعينة، درستنا الميدانية كانت بمركز التكوين المهني والتمهين بن سرور (المسيلة) عن طريق تصميم استبيان يعكس ابعاد الدراسة.

### المطلب الثالث: العلاقة بين الموارد البشرية والادارة الالكترونية

في ظل المستجدات الحاصلة جراء العولمة و التطور التكنولوجي واستخدام الانترنت أصبح لزاما على المنظمات ضرورة التفكير في كيفية توظيف تكنولوجيا المعلومات في مختلف جوانب ادارة الموارد البشرية بأساليب تتناسب والتطورات الحاصلة في بيئتها الخارجية، من خلال اعتماد الأدوات الالكترونية في ادارة الموارد البشرية بمختلف أنشطتها من تخطيط وتوظيف وتدريب وتحفيز وتقييم لأداء الموارد البشرية لزيادة فعالية العمليات وتعزيز تحقيق اهداف المنظمة.

### أولا: العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والادارة الالكترونية

تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية في مقدمة الوظائف العملية التي تهتم بها ادارة الموارد البشرية في كافة المنظمات، حيث عرفها كل من بولا وسكوت بأنها عملية تتضمن تحديد متطلبات المنظمة من الموارد البشرية

من حيث الكم والنوع ووضع الخطط المناسبة من أجل تزويد المنظمة بما تحتاج اليه من الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها (Bulla D.N and scoot, 2007) .

تطبيق الادارة الالكترونية يتطلب تخطيطا استراتيجيا دقيقا وتعاوننا وثيقا بين ادارة المنظمة ويتضح ذلك من خلال اسهام تخطيط الموارد البشرية بوضع أهداف واضحة تتماشى وأولويات المنظمة لتطبيق الادارة الالكترونية ووضع خطط عمل مفصلة لتحديد المهام والمسؤوليات وتحديد الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ خطط تطبيق الادارة الالكترونية.

كما تمثل تقنيات الادارة الالكترونية أداة قوية تسهم في تعزيز فعالية تخطيط الموارد البشرية وجعله عملية استراتيجية، حيث توفر الادارة الالكترونية أدوات جمع البيانات وتحليلها حول الموارد البشرية مثل انظمة تتبع الموظفين ونظم المعلومات الادارية التي تساعد على جمع البيانات المتعلقة بالموظفين وتحديد مواطن القوة والضعف في القوى العاملة، ويمكن استخدام هذه البيانات لمعرفة احتياجات الموارد البشرية الحالية والمستقبلية واتخاذ قرارات صائبة بشأن التوظيف .

يقوم تخطيط الموارد البشرية بقياس نتائج مبادرات الادارة الالكترونية وتحديد مجالات التحسن وهذا من خلال جمع البيانات وتحليلها وتقديم التقارير حول تأثير الادارة الالكترونية على الأداء التنظيمي لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، كما يعمل وضع خطط لضمان أمن البيانات والمعلومات في بيئة الادارة الالكترونية ويشمل ذلك سياسات واجراءات أمنية وتدريب الموظفين على ممارسات الأمن لحماية البيانات من المخاطر الالكترونية. ومنه يمكن القول أن العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والادارة الالكترونية علاقة تكاملية وثيقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل من خلال الاستخدام الفعال لتقنيات الادارة الالكترونية .

#### ثانيا : العلاقة بين توظيف الموارد البشرية والادارة الالكترونية

تعد عملية التوظيف أحد أهم الأنشطة الوظيفية التي تتجزها ادارة الموارد البشرية ومن أجل مواكبة التطورات يجب على المنظمات تبنى استخدام النظم القائمة على التقنيات الالكترونية واستخدام الانترنت في استقطاب واختيار أفضل الكفاءات التي من تمكها من تحقيق أهدافها.

إن تطبيق الادارة الالكترونية يعتمد بشكل كبير على توظيف الموارد البشرية في عدة جوانب يظهر هذا في تيسير كافة الاجراءات المتعلقة بعملية التوظيف حيث يتم الاعلان عن الوظائف عبر وقع الويب الخاص بالمنظمة ومواقع التوظيف الخاصة بنشر عروض العمل، كما تستخدم البرامج والانظمة الالكترونية الإدارة البيانات الخاصة بالمرشحين للوظائف وتسهيل عمليات التقييم والاختيار لاتخاذ قرارات أفضل بشأن التوظيف لتحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة وفقا لمتطلبات الوظائف المتاحة.

كما يمكن لتوظيف الموارد البشرية لعب دور رئيسي في تطبيق الادارة الالكترونية وضمان نجاحها حيث يعتبر توظيف الموارد البشرية الخطوة الأولى في تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة لتنفيذ استراتيجيات الادارة الالكترونية، ويساعد توظيف هذه الموارد في قياس تأثير الادارة الالكترونية على المنظمة.

وعليه فالعلاقة بين توظيف الموارد البشرية والادارة الالكترونية علاقة متبادلة فكل منهما يؤثر بشكل ايجابي على الآخر ويعملان معا على تعزيز الكفاءة في البيئة العملية الالكترونية .

### ثالثا : العلاقة بين تدريب الموارد البشرية والادارة الالكترونية

تعد عملية تدريب الموارد البشرية من أهم ممارسات ادارة الموارد البشرية حيث تهدف الى تحسين كفاءة العنصر البشري عن طريق صقل قدراته ومهاراته وتزويده بالمعلومات اللازمة لأداء مهام وظيفته طبقا لمعايير الأداء المطلوبة بما يحقق أهداف المنظمة ويدعم مركزها التنافسي (والكلي، 2014، صفحة 254).

تلعب برامج التدريب وتأهيل الموارد البشرية دورا هاما في دعم وتنفيذ الادارة الالكترونية من خلال تدريب الموظفين على استخدام الانظمة والادوات الالكترونية هذا ما يعزز كفاءة وفعالية العمليات الادارية مما يساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة، ويساهم تدريب الموارد البشرية في بناء ثقافة الكترونية متقدمة تشجع على التعلم المستمر والابتكار للتكيف مع التغيرات التقنية وتطبيق أفضل للممارسات في الادارة الالكترونية، كما أن توفير برامج تدريبية مستمرة يعزز رضا الموظفين على تحقيق افضل أداء ممكن في العمل الالكتروني.

توفر الادارة الالكترونية أدوات ووسائل حديثة لتدريب الموارد البشرية مثل التعليم الالكتروني من خلال المنصات الالكترونية ومواقع التعلم عبر الانترنت، واستخدام تقنيات التدريب الالكترونية يمكن أن يقلل من تكاليف التدريب ويزيد من فعاليته .

ومن هنا يمكن القول أن هناك تفاعل ايجابي بين تدريب الموارد البشرية والادارة الالكترونية في تعزيز نجاح المنظمة في العصر الرقمي .

### رابعا : العلاقة بين تحفيز الموارد البشرية والادارة الالكترونية

يعد التحفيز أحد أهم الأنشطة في مجال ادارة الموارد البشرية وأداة فعالة لتحسين الاداء الوظيفي، فالحوافز تعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز ويفترض هذا التعريف أنه الأجر القائم على الوفاء بقيمة الوظيفة، وأن الحوافز تركز على مكافآت العاملين عن تميزهم في الأداء وأن الأداء الذي يستحق الحوافز هو أداء غير عادي (ماهر، 2004، صفحة 236).

إن ربط أنظمة الادارة الالكترونية ببرامج التحفيز يعمل على خلق بيئة عمل ايجابية تشجع الموظفين على تحسين أدائهم، وكذا تعزيز الثقة والتفاعل الايجابي بين أفراد المنظمة مما يؤدي لتحسين مستوى التواصل وتبادل المعرفة داخل المنظمة، ضف الى ذلك تعزيز الرضا الوظيفي وجعل الموظفين أكثر ايجابية وانفتاحا على استخدام أنظمة الادارة الالكترونية.

ويمكن تحقيق نجاح تطبيق الادارة الالكترونية بفضل التحفيز فبدون التحفيز للموظفين على استخدام الانظمة الالكترونية لتغيير الممارسات التقليدية قد تواجه المنظمة صعوبة في تحقيق اقصى استفادة من هذه

التكنولوجيا، فالتحفيز أداة قوية يمكن استخدامها للتغلب على مقاومة التغيير لبعض الموظفين لشعورهم بمخاوف الفشل في التأقلم مع بيئة العمل الجديدة او خوف فقدانهم لوظائفهم وزعزعة استقرار حياتهم المهنية . كما يساهم تحفيز الموارد البشرية في تحسين كفاءة وفعالية الادارة الالكترونية من خلال التشجيع على التعلم المستمر وتطوير المهارات مما يساهم في تحسين استخدام الأدوات والتقنيات الالكترونية . وعليه فان تحفيز الموارد البشرية والادارة الالكترونية تعتبر استثمارا ذكيا يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحقيق التميز في عصر التحول الرقمي لأي منظمة .

#### خامسا : العلاقة بين تقييم أداء الموارد البشرية والادارة الالكترونية

تعتبر عملية تقييم أداء الموارد البشرية من السياسات المحورية في ادارة الموارد البشرية والتي لا غنى عنها، ويقصد به دراسة وتحليل أداء العاملين لعلمهم وملاحظة سلوكهم أثناء العمل لمعرفة مستوى كفاءتهم ونجاحهم في القيام بالعمل للحكم على ترقية مستقبلية للفرد لوظيفة اخرى (عبد الباقي ص.، 1999، صفحة 290) .

في سبيل متابعة وتنفيذ أهداف عملية تقييم أداء الموارد البشرية تقوم الكثير من المنظمات بإنشاء واستخدام أدوات الالكترونية ولوحات معلوماتية للموارد البشرية تساعد هذه الأدوات على تبسيط عملية جمع وتخزين وتحليل بيانات الموظفين مما يساهم في زيادة كفاءة عملية التقييم . كما توفر أدوات التقييم الالكترونية برامج التتبع في مراقبة المهام الروتينية للموظفين مع تخزين البيانات والمعلومات بشكل آمن على نظام الشبكة الداخلية ويمكن الوصول اليها من قبل الموظفين والمدراء ويتم تقييم الأداء وردود الفعل في أشكال محوسبة لتوفير الوقت، ويعد موظفو الموارد البشرية بأنهم بعيدين عن الاجراءات الورقية اليدوية للتركيز على المزيد من القضايا الاستراتيجية والالكترونية لتتبع الاداء بسهولة (Riedl, 2021) ، وبهذا تتيح الأنظمة الالكترونية تقييمات دورية للموظفين وتزودهم بتغذية راجعة عن طريق اجراء تحليلات متقدمة أكثر دقة وموضوعية للأداء وكذا تحديد المجالات التي تحتاج الى تحسين مهاراتهم ومعارفهم فيها. ومن هنا يعد التكامل بين تقييم اداء الموارد البشرية والادارة الالكترونية ضروريا لتحقيق أقصى استفادة من قدرات كل منهما، من خلال الجمع بين البيانات والتحليلات والأدوات الالكترونية يمكن للمنظمة انشاء نظام متكامل لإدارة تقييم أداء الموظفين.

من خلال ما سبق عرضه يمكن القول أن الموارد البشرية والادارة الالكترونية في تفاعل وتكامل كل منهما يؤثر على الآخر، كما أن المنظمة تتأثر بالبيئة المتواجدة فيها حيث تفرض عليها تغيرات في وظائفها وأنشطتها حتى تستطيع التكيف مع التطورات التكنولوجية الحديثة .

## خلاصة الفصل

مما سبق عرضه في هذا الفصل يمكن القول أن الادارة الالكترونية تمثل تحولا استراتيجيا شاملا في المفاهيم والأساليب الاجراءات والهياكل التي تقوم عليها الادارة التقليدية ، ولتنفيذ هذه الاستراتيجية لابد من توفر توليفة متكاملة من المتطلبات فهي تحتاج بنية تحتية شبكية معلوماتية قوية وسريعة وأمنة وكادر بشري مؤهل ومدرب قادر على التعامل مع التقنيات الحديثة، كما تحتاج الى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين كفاءة العمليات وجودة الخدمات المقدمة من خلال الاستفادة الشاملة من التكنولوجيا والتقنيات الحديثة مع الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد.

وتحقيق هذه الأهداف يعتمد على الموارد البشرية التي تعد المحرك الأساسي والضروري في أي تغيير اداري ومفتاح نجاحه، لذا على المؤسسات التي تسعى لمواكبة التطور التكنولوجي الحاصل ووضع الموارد البشرية كأساس أولوياتها والاستثمار فيها من خلال التركيز على تدريبه وتوفير الحوافز التي تمكنها من تطوير مهاراتها وتدعيم قدراتها ومعارفها بأحدث تقنيات المعلومات والاتصال لتكون جاهزة لدعم دورها في البيئة الرقمية.

## الفصل الثاني

### الاطار التطبيقي للدراسة

**تمهيد**

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالموارد البشرية والادارة الالكترونية في الفصل الاول، قامت الباحثتان بتسليط الضوء أكثر على الموضوع و ذلك بإجراء دراسة تطبيقية في هذا الفصل لمعرفة دور الموارد البشرية في تطبيق الادارة الالكترونية بمركز التكوين المهني و التمهين بمدينة بن سرور باعتبارها مؤسسة ذات طابع إداري تسعى الى دفع وتطوير العجلة الاقتصادية الوطنية من خلال التكوين الفعال، سنحاول في هذا الجزء إبراز الطريقة المستخدمة في الجانب التطبيقي وكذا عرض نتائج الوصف الإحصائي SPSS V25. وذلك باستعمال البرنامج الإحصائي، وسيتم في هذا الفصل التطرق الى :

❖ المبحث الاول : التعريف بمركز التكوين المهني و التمهين بن سرور

❖ المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

❖ المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.

**المبحث الاول : التعريف بمركز التكوين المهني والتمهين بن سرور**

**المطلب الأول : التعريف بمركز التكوين المهني والتمهين**

مركز التكوين المهني والتمهين بن سرور هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تسمح للأفراد باكتساب مهارات وخبرات مهنية عن طريق دروس نظرية و تطبيقية.

يقع مركز التكوين المهني والتمهين بوختالة الحناشي بن سرور بمقابل الطريق الوطني رقم 46 الرابط بين مدينتي بوسعادة وبسكرة بلدية بن سرور ولاية لمسيلة.

تم انشاء المركز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 202-1987، المؤرخ في 1 سبتمبر 1987.

ويتربع المركز على مساحة إجمالية تقدر بـ 27757 م<sup>2</sup>، أما المساحة المبنية فتقدر بـ 6596 م<sup>2</sup>.

- بداية النشاط : فتح ابوابه للمتريصين 1-09-1988

- الطاقة الاستيعابية : 250 مقعد بيداغوجي.

- إطار النشاط: تخصصات مختلفة.

- موظفو التأطير الإداري: العدد 15.

- موظفو التأطير التقني: العدد 16.

- الهياكل البيداغوجية :

▪ عدد القاعات المتعددة للاستعمالات: 07

▪ عدد الورشات: 08

▪ مكتبة : 01

▪ مطعم : 01

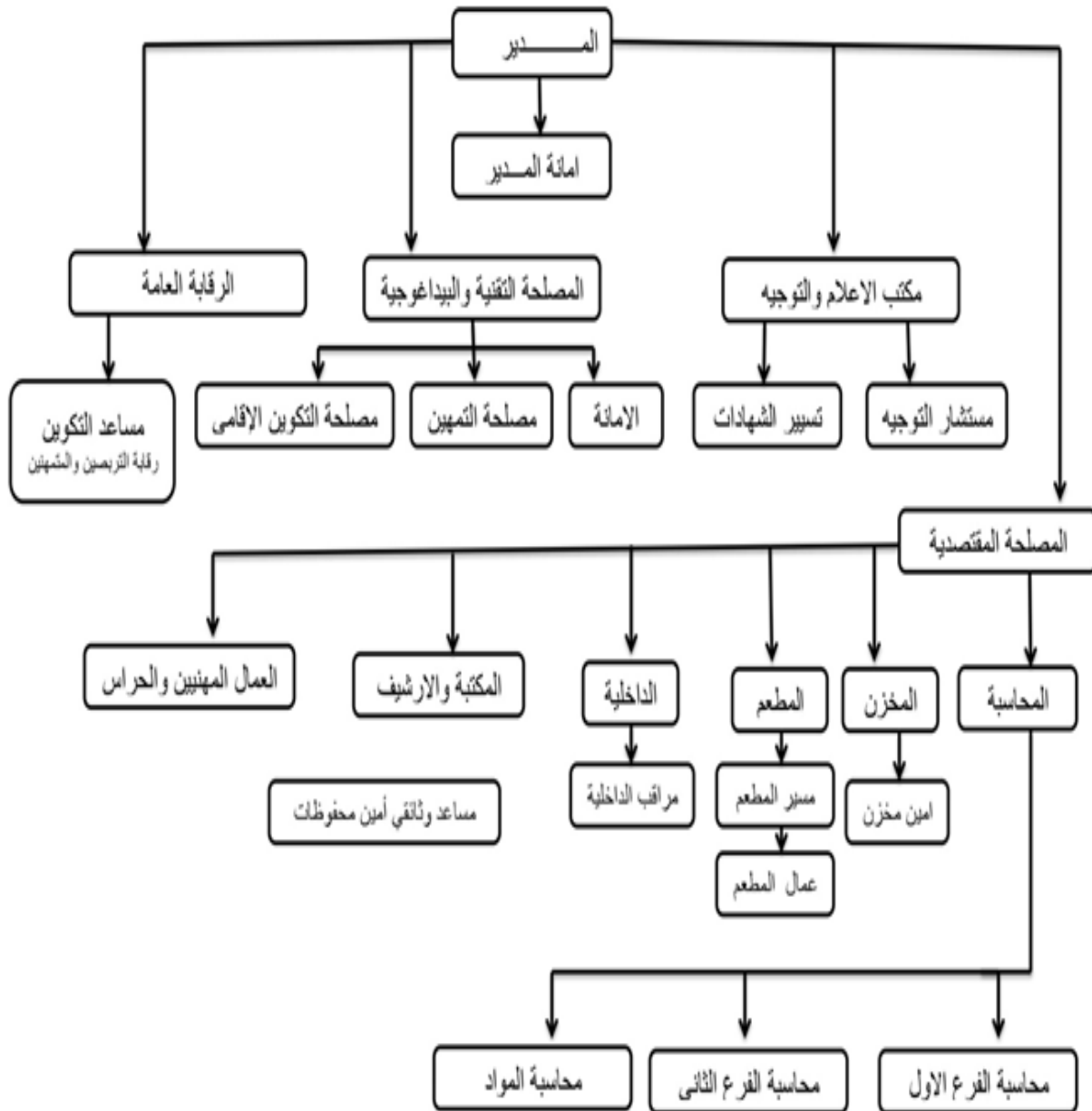
▪ الداخلية: 01 تتسع لـ 120 سرير

▪ ساحة لعب : 01

▪ قاعة متخصصة للإعلام الالي : 01

### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين



المصدر : من اعداد الطالبتين

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية**

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي وذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل إيجابي، ويتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي اتبعت لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال وصف منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعها وعينتها، وصدق أداة الدراسة وثباتها.

**المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمعها، وعينتها**

سنقوم في هذا المطلب بتقديم منهج الدراسة، كما سنتطرق إلى توضيح مجتمع وعينة الدراسة وأداتها.

**1. منهج الدراسة:**

تماشياً مع أهداف وإشكالية الدراسة ولإثبات فرضيات البحث لابد من إتباع منهج علمي يخلق انسجام بين فرضيات البحث وعملية إثباتها ميدانياً، حيث اعتمدت الباحثتين في الدراسة على المنهج الوصفي ودراسة الحالة كجزء منه، وفيما يلي شرح مختصر لهذه المناهج. (كوهين، 1990، صفحة 62)

**1.1. المنهج الوصفي :**

تم الاستعانة بالمنهج الوصفي والذي يعرف بأنه "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. (بوحوش، 2000، صفحة 32)

تم استخدام هذا المنهج لأنه يتناسب وطبيعة الدراسة كونه لا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث قامت الباحثتين بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة ووصفها وصفا تفسيرياً دقيقاً من خلال البيانات المجمعة والمتوفرة، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً سواء بفقرات أو في شكل رسوم بيانية أو في جداول رقمية وصفية.

فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي يقدم وصف رقمي ملموس يوضح مقدار هذه الظاهرة وحجمها.

وبناء على منطلقات هذا المنهج قامت الباحثتين كمرحلة أولى بجمع بيانات كافية ودقيقة عن الموضوع في ميدان الدراسة بالاعتماد على طرق جمع البيانات المستخدمة في البحث كالاستبيان، ثم تسجيلها وترتيبها ومن ثم القيام بتحليل ما تم جمعه من البيانات بطريقة موضوعية كخطوة ثانية ثم استنتاج دور الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بمركز التكوين المهني والتمهين بن سرور المسيلة، وذلك بالاعتماد على توجهات وأراء عينة الدراسة.

**2.1. دراسة الحالة:**

تم الاعتماد على دراسة حالة كجزء من المنهج الوصفي لأهمية ذلك في الدراسات الميدانية، حيث تم جمع المعلومات والبيانات والحقائق والآراء المختلفة التي من شأنها أن تعطي وصفا شاملا للظاهرة من حيث متغيراتها وكذلك مسبباتها، وفروض حلها واستخدام الأدوات المناسبة لغرض تحليل البيانات.

**2. مجتمع و عينة الدراسة:****1.2. مجتمع الدراسة:**

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتتشرك في صفة معينة أو أكثر المطلوب جمع البيانات حولها" (شعبان، 2015-2016، صفحة 186) يعرف أيضا بأنه: "عبارة عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها". (هجيرة، 2017، الصفحات 280-294)، وبالتالي فإن مجتمع هذه الدراسة يتمثل في موظفي مركز التكوين المهني والتمهين بن سرور المسيلة.

**2.2. عينة الدراسة:**

تعرف العينة على أنها: "مجموعة جزئية من المجتمع لها نفس خصائصه الأصلية التي تنتمي إليه ويكون الغرض منها الحصول على معلومات مرتبطة بالمجتمع عن طريق اختيار عدد من الأشخاص للدراسة يمثلون ذلك المجتمع حيث تبدأ أية دراسة إحصائية بجمع البيانات الخام المتوفرة بإحدى الطرق". (مديني، 2019، الصفحات 231-240)

وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة وتوزيع 31 استمارة استبيان على افراد العينة واسترجاع 30 منها صالحة للدراسة.

**المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، أداة الدراسة****1. مصادر جمع البيانات: تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:**

**1.1. المصادر الرئيسية:** تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استمارة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية نسخة V25 وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

**2.1. المصادر الثانوية:** تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك اخذ صورة عام عن المستجدات التي حدثت في مجال هذا البحث.

## 2. أداة الدراسة :

لقياس متغيرات هذه الدراسة فإنه تم الاعتماد على أداة الاستبيان لاستطلاع آراء الأفراد المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة الميدانية.

ويعتبر الاستبيان "الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية، ووسيلة لجمع البيانات من خلال ما يتضمنه من مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجوبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان باليد". (طويبي م.، 2014، صفحة 28)

تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات وتصميمه باعتماد ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا ما تم تطرق إليه في الدراسات السابقة وأيضا وضوح العبارات لتسهيل فهمها، ومن أجل التأكد من مدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، تم عرضه ومناقشته مع الاستاذ المشرف وأربعة من الاساتذة الاخرين لإبداء آرائهم وملاحظاتهم، وبناء على اقتراحاتهم والتي تم الأخذ بها لصياغة الاستبيان بشكله النهائي والمكون من 34 عبارة ( الملحق 01) مقسمة على ثلاث محاور كالآتي :

- المحور الأول : تضمن البيانات والمعلومات المتعلقة بأفراد عينة الدراسة.
- المحور الثاني: تضمن 24 عبارات متعلقة بالمتغير المستقل الموارد البشرية موزعة على 5 أبعاد:

- البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية ويضم 5 عبارات
- البعد الثاني: توظيف الموارد البشرية ويضم 5 عبارات
- البعد الثالث: تدريب الموارد البشرية وتضم 5 عبارات
- البعد الرابع: تحفيز الموارد البشرية ويضم 4 عبارات
- البعد الخامس: تقييم أداء الموارد البشرية ويضم 5 عبارات

- المحور الثالث : يتضمن 10 عبارات متعلقة بالمتغير التابع الادارة الالكترونية.

جدول رقم (2-1): توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة /الترميز	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة وتم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

- المدى العام: لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبيان الدراسة تم
- حساب المدى: (أعلى درجة في مقياس أدنى درجة في مقياس) = (5-1) = 4

و للحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على النحو التالي:  $0.8=5/4$

و بإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة.

### المطلب الثالث : أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V25: Statistical Package for the Social Sciences) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية:

1. التكرارات والنسب المئوية: للوصف الإحصائي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية الأكثر استخداما في البحوث فالمتوسط الحسابي لمجموعة القيم التي يخضع لها المتغير المدروس هو مجموع القيم مقسم على عددها، فهو يعبر عن تركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01- 05 درجات) تبعا للدرجات المعطاة للبدائل لمقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.
3. الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس و بيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.
4. معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة، المجالات المختلفة لدرجة الثبات لمعامل ألفا كرونباخ هي:  $\alpha > 0.6$  (غير كافية).

إذا كانت قيمه بين  $0.6 > \alpha > 0.65$  (ضعيفة).

إذا كانت قيمه بين  $0.65 > \alpha > 0.70$  (مقبولة نوعا ما).

وإذا كانت قيمه بين  $0.70 > \alpha > 0.85$  (حسنة).

وإذا كانت قيمه بين  $0.85 > \alpha > 0.90$  (جيدة).

وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة.

5. تحليل الانحدار (Régression analysis): أداة إحصائية قوية ومرنة تستعمل لتحليل العلاقة الارتباطية بين متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ويستعمل:

لتحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع: أي هل توجد علاقة؟

لتحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل: أي ماهي قوة العلاقة؟

لتحديد البناء أو شكل العلاقة: أي ماهي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل أو عدة متغيرات:

- مستقلة مع المتغير التابع؟
  - للتنبؤ بقيمة المتغير التابع؟
  - التحكم في المتغيرات المستقلة الأخرى عند حساب مساهمة متغير أو متغيرات محددة.
- والهدف من تحليل الانحدار هو التنبؤ بالمتغير التابع بمعلومات المتغير المستقل، وفي حالة وجود متغير مستقل واحد يطلق عليه تحليل الانحدار البسيط، بينما يطلق عليه تحليل الانحدار المتعدد عندما يوجد إثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة.

ومن معايير قياس كفاءة ومعنوية نموذج الانحدار الخطي (البسيط المتعدد) هناك معايير إحصائية منطقية. معايير إحصائية: وتشمل (T-test) لاختبار معنوية معاملات المتغيرات المستقلة والمعامل الثابت (constant) و R الاختبار درجة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع ومنها أيضا (F-test) و (R) لاختبار معنوية المعادلة النهائية ومدى معنوية درجة تفسير التباين ويمكن إجمال أهم هذه المعايير الإحصائية بما يلي:

**إختبار F (F-test):** ويستخدم لاختبار معنوية المعادلة، بكلمة أخرى معنوية العلاقة بين مجموعة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، يتم الحكم على معنوية العلاقة المدروسة بينهما من خلال قيمة (Sig) المصاحبة للاختبار (F-test) فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة المدروسة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية.

**اختبار T:(T-test):** ويستخدم هذا المعيار لاختبار معنوية كل من معاملات الانحدار التي يتضمنها النموذج، من خلال مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (T-test) مع مستوى المعنوية (0.05) فإذا كانت قيمتها أقل من 0.05 فإن التأثير معنوي، أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائيا) للمتغير المستقل على المتغير التابع. ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة.

#### معامل الارتباط بيرسون **Correlation de Pearson**:

ويستخدم لاختبار درجة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع، وتكون قيمته محصورة بين -1 إلى +1، وتدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين معامل الارتباط بيرسون فإذا كانت القيمة كبيرة وكافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الآخر أي أن العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح.

#### قيمة معامل التحديد **R<sup>2</sup>**:

ويرمز له بالرمز **R<sup>2</sup>** ويمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة قيمة معامل التحديد للمتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج وتقع بين 0 و 1 أي بين:  
 $0 \leq R^2 \leq 1$  فكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع معنوية النموذج التفسيرية.

**معايير منطقية:** وهي تخص الإشارة التي يجب أن تظهر معها معامل المتغير، ولكون القرار الذي يعتمد بشأن صحة الإشارة أو خطئها أساسه معرفة منطقية اتجاه سلوك المتغير، حيث علاقته بالمتغير التابع لذا سميت بالمعايير المنطقية ولقد تم اختيار مستوى المعنوية 0.05 لاختبار فرضيات الدراسة وهو مستوى الدلالة الشائع استخدامه في مختلف الدراسات والأبحاث الخاصة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية، وهو ما يعرف بقيمة ألفا ( $\alpha$ ) أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة يجب ألا يزيد عن (0.05) أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن (0.05). ومن أجل اتخاذ القرار فإننا نقارنه مع: مستوى المعنوية المحسوبة (sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value) الذي ظهر في مخرجات SPSS V25، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة، وهذا من خلال مقارنة قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ).

**المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات**

### 1. الخصائص السيكومترية (الاتساق الداخلي)

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع متوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه. وقد قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان ومتوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه وذلك كما يلي:

جدول رقم (2-2) معامل ارتباط عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور.

المحور الأول: الموارد البشرية					
البعد الثالث			البعد الأول		
الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم العبارة	الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم العبارة
0,000	0.490**	11	0,000	0.834**	01
0,000	0.782**	12	0,000	0.884**	02
0,001	0.592**	13	0,001	0.596**	03
0,000	0.473**	14	0,000	0.680**	04
0,000	0.784**	15	0,000	0.821**	05
البعد الرابع			البعد الثاني		
0,000	0.710**	16	0,000	0.830**	06
0,000	0.814**	17	0,000	0.708**	07
0,000	0.783**	18	0,000	0.665**	08
0,000	0.828**	19	0,000	0.549**	09

			0,000	0.641**	10
البعد الخامس					
رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية
20	0,720**	0,000	23	0.760**	0,000
21	0,720**	0,000	24	0,733**	0,000
22	0,854**	0,000	** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01		
المحور الثاني: الادارة الالكترونية					
رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية
01	0.481**	0,000	06	0.666**	0,000
02	0.559**	0,000	07	0.781**	0,000
03	0.362*	0,000	08	0.569**	0,000
04	0.507**	0,000	09	0.575**	0,000
05	0.497**	0,000	10	0.755**	0,000
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01 * الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.05					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 22

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب عبارات أسئلة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية جدا من الصدق، وهي ترتبط ارتباطا دالا إحصائيا مع الدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه، حيث تراوحت في المحور الأول بين (0.473 و0.884)، وفي المحور الثاني تراوحت القيم بين (0.362 - 0.781) ومنه فإنه الاستبيان يتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

جدول رقم (2-3): معامل ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان
الأول	24	0,573**
الثاني	10	0,784**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع محاور الاستبيان ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبيان، حيث تراوحت القيم بين 0.784 كأدنى قيمة و0.573 كأعلى قيمة وهي قيم مرتفعة تقترب من 1. ومنه فإن الاستبيان يتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

## - الثبات:

ويقصد به مدى حصول الباحث على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها وباستهداف نفس العينة، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.6) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2-4) : معامل ثبات ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	
0.897	24	المحور الأول
0.780	10	المحور الثاني
0.910	34	الاستبيان ككل

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25 نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات ألفا كرونباخ للمحورين هي معاملات مرتفعة ، وكذلك معاملات ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ 0.910 وهذا يدل على ان قيمة الثبات مرتفعة لأداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بحجة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

## 2. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يجب تحديد ما إذا كانت بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية أخرى.

وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان وهي طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، طريقة حساب معاملي الالتواء والتفطح وطريقة اختبار Shapiro-Wilk وفي دراستنا نستعمل هذه الأخيرة. كما أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50، ويستخدم اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة اقل من 50 (ابو زيد، 2005، صفحة 156) ، هناك نوعان من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات واختبار الفرضيات وهي:

1. أساليب إحصائية معلمية: وتستخدم في حالة البيانات التي توزيعها يتبع التوزيع الطبيعي.
2. أساليب إحصائية غير معلمية: وتستخدم في حالة البيانات التي توزيعها لا يتبع التوزيع الطبيعي والجدول التالي بين نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) :

جدول رقم (2-5) : التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			المتغيرين
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	0.104	30	0.146	الموارد البشرية
غير دال	0.113	30	0.144	الإدارة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

ومن خلال الجدول أعلاه نجد نتائج اختبار Shapiro-Wilk تظهر أن مستوى المعنوية sig للمحور الأول المتعلق بقياس الموارد البشرية بلغت  $\text{sig} = 0.104$  هي أكبر من  $(0.05)$  ، وأيضاً بالنسبة للبيانات المحور الثاني المتعلق بقياس الإدارة الإلكترونية  $\text{Sig} = 0.113$  وهي أكبر من  $0.05$  ومنه تدل نتائج اختبار (Tests of Normality) أن بيانات إجابات العينة على جميع عبارات محاور الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي.

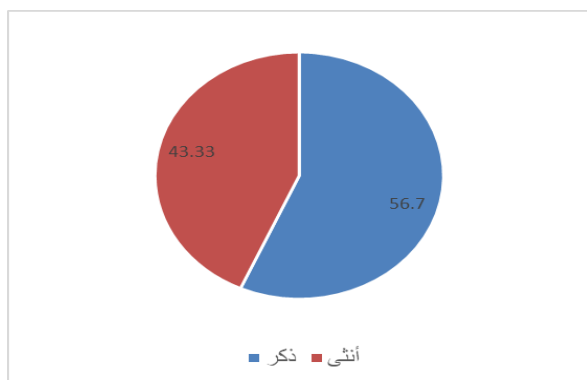
من نتائج قيم مؤشرات اختبار (Shapiro-Wik) تكون قد أكدنا من أن بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الرئيسية للدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

ومنه في دراسة الباحثين ستستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية في تحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار الفرضيات للدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

المطلب الأول: تحليل خصائص العينة (البيانات الشخصية)  
أولاً: متغير الجنس

شكل رقم (2-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



جدول رقم (2-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

نسبة مئوية	تكرارات	
56.7	17	ذكر
43.33	13	أنثى
100	30	المجموع

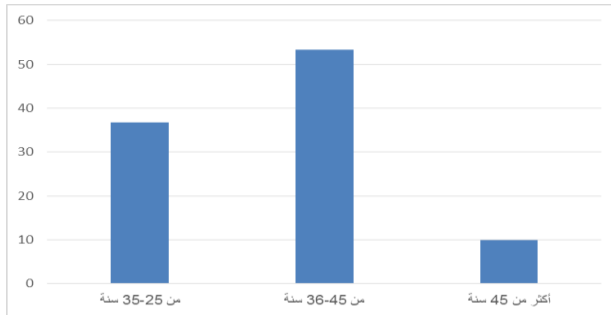
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

من خلال الجدول رقم (2-6) أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (30) فرداً، نلاحظ أن حجم الذكور (17) بنسبة 56.7 %، أما الإناث فقد بلغ عددهن (13) أنثى بنسبة قدرت بـ 43.33 % و هذا يدل على أن أغلب العمال الإداريون في العينة محل الدراسة هم من الذكور كما هو موضح من خلال الشكل اعلاه رقم (2-2).

ثانياً : متغير السن

شكل رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير

السن



جدول رقم (2-7) : توزيع أفراد العينة

حسب متغير السن

تكرارات	نسبة مئوية	
11	36.7	من 35-25 سنة
16	53.3	من 45-36 سنة
3	10	أكثر من 45 سنة
30	100	المجموع

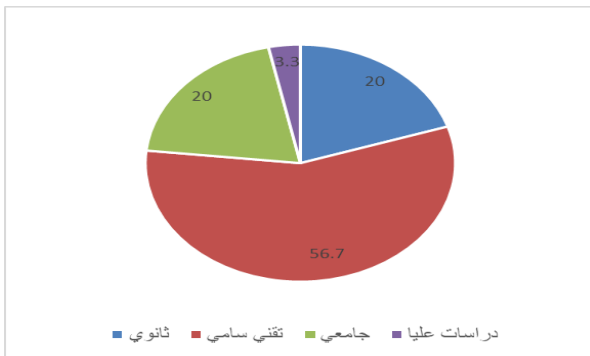
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

من خلال نتائج الجدول رقم (2-7) الذي يمثل توزيع مفردات العينة وفقاً لمتغير العمر يتبين لنا أن أكبر نسبة من عينة الدراسة (من 45-36 سنة) بنسبة (53.3%) وهو ما يعادل (16 مبحوث) فيما كان الذين بلغ أعمالهم بين (35-25 سنة) قدرت نسبتهم (36.7%) أي ما يعادل (11 مبحوث)، وتليها نسبة (10%) الذين يبلغ أعمارهم (أكثر من 45 سنة) أي ما يعادل (3 مبحوث)، ويتضح من خلال النسب الموضحة أن معظم أفراد العينة ما بين من الفئتين (من 45-36 سنة) و(من 35-25 سنة) وهذا ما يدل أن أغليتهم فئة شبابية مما يساهم في أداء مهنتهم. وهذا ما يوضحه الشكل شكل رقم (2-3)

ثالثاً: متغير المستوى التعليمي

شكل رقم (2-4) توزيع أفراد العينة حسب المستوى

التعليمي



جدول رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب المستوى

التعليمي

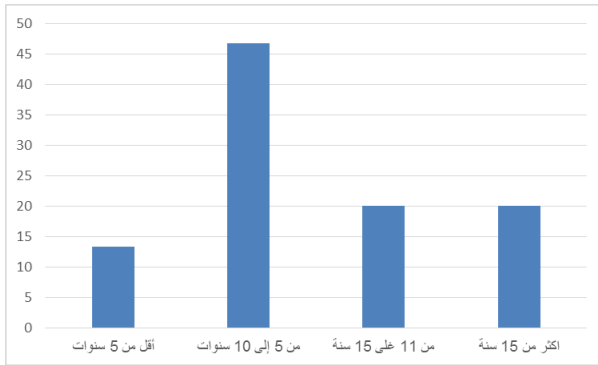
تكرارات	نسبة مئوية	
6	20	ثانوي
17	56.7	تقني سامي
6	20	جامعي
1	3.3	دراسات عليا
30	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

من خلال الجدول رقم (2-8) أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن الذين لديهم شهادة (تقني سامي) فقد بلغ عددهم 17 فرداً بنسبة 56.7%، أما الذين لديهم مستوى جامعي فأقل فقد كان عددهم على 6 قدرت نسبهم بـ 20%، أما الذي لديهم شهادة ثانوي بلغ عددهم 6 أفراد قدرت نسبتهم 20%، وتليها في الأخير شهادة دراسات عليا بنسبة 3.3%، ويتضح من خلال النسب الموضحة أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الفئة المستوى تقني سامي ويتمتعون بالمهارات اللازمة لأداء عملهم كما أن طبيعة النشاط التي تمارسهم المؤسسة يستلزم هذه الفئة بما أنها مؤسسة تعليمية مهنية، مما يجعلهم يتحلون بالموضوعية والمصادقية في الإجابة على أسئلة الاستبيان والخروج بنتائج أقرب على الواقع. وهذا ما يوضحه الشكل رقم (2-4).

#### رابعاً: متغير سنوات الخبرة

جدول رقم (2-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة  
شكل رقم (2-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



تكرارات	نسبة مئوية	متغير سنوات الخبرة
4	13.3	أقل من 5 سنوات
14	46.7	من 5 إلى 10 سنوات
6	20	من 11 إلى 15 سنة
6	20	أكثر من 15 سنة
30	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

من خلال الجدول رقم (1-9) أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (30)، نلاحظ أن أكبر نسبة كانت من نصيب اللذين لديهم خبرة (من 5 إلى 10 سنوات) قدر عددهم بـ (14) بنسبة بلغت 46.7%، أما من تتراوح خبرتهم (من 11 إلى 15 سنة) و (أكثر من 15 سنة) بنسبة متساوية قدرت بـ 20%، أما من تتراوح خبرتهم (أقل من 5 سنوات) فقد بلغ عددهم (4) بنسبة قدرت بـ 13.3%، نستنتج أن مركز التكوين المهني والتمهين بن سرور بالمسيلة لديه القدرة على المحافظة على الأفراد العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي، وهذا ما يوضحه الشكل (2-5)

المطلب الثاني تحليل الاحصاءات الوصفية للمتغير المستقل (الموارد البشرية)  
البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية

جدول رقم (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تخطيط الموارد البشرية.

القرار	الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي	العبارات
موافق	3	0.691	4.066	خطط وأهداف المركز معلنة وواضحة للموظفين
موافق بشدة	1	0.858	4.233	يساعد التخطيط في حسن استخدام المركز لموارده البشرية
موافق	5	0.964	3.633	تتم مراجعة احتياجات الموارد البشرية بشكل دوري ومنتظم
موافق	4	0.868	3.933	يتم توظيف الموظفين الجدد وفقا لاحتياجات المركز
موافق	2	0.805	4.200	يسعى المركز من خلال التخطيط للموارد البشرية لزيادة فعالية العنصر البشري
موافق		0.632	4.013	الدرجة الكلية للبعد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

بالنسبة البعد الأول: يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة بعد تخطيط الموارد البشرية جاءت بدرجة موافق وموافق بشدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (4.013)، وانحراف معياري يساوي (0.632). أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (3.633 - 4.233)، يمكن تفسير حصول بعد تخطيط الموارد البشرية في مركز التكوين المهني والتمهين بن سرور بالمسيلة بالمتوسط الحسابي. و قد جاءت العبارات بدرجة موافق، بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: جاءت العبارة (يساعد التخطيط في حسن استخدام المركز لموارده البشرية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.233)، وانحراف معياري (0.858)، جاءت العبارة (يسعى المركز من خلال التخطيط للموارد البشرية لزيادة فعالية العنصر البشري) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.200)، وانحراف معياري (0.805)، جاءت العبارة (خطط وأهداف المركز معلنة وواضحة للموظفين) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.066)، وانحراف معياري (0.691)، جاءت العبارة (يتم توظيف الموظفين الجدد وفقا لاحتياجات المركز) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.933)، وانحراف معياري (0.868)، وفي الأخير جاءت العبارة (تتم مراجعة احتياجات الموارد البشرية بشكل دوري ومنتظم) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.633)، وانحراف معياري (0.964). مما يبرر أن تخطيط الموارد البشرية يساعد المنظمات والمؤسسات المختلفة على الوصول إلى قرارات مناسبة حيث يولي مركز التكوين المهني والتمهين بن سرور بالمسيلة اهتماما كبيرا بعملية تخطيط الموارد البشرية وبعملية التوظيف والتنبؤ المنظم بالأفراد أو المستخدمين وفقا لقدراتهم وطموحاتهم ومن ثم يجب على

الإدارات أن تسخر له كافة أساليب العمل المتاحة وبالتالي العمل على انتهاج أساليب التنبؤ بطريقة تسمح بتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف الإدارات في نفس الوقت.

إن عملية تخطيط الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من التنبؤات تسترشد بها المؤسسات في اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية المتعلقة مثلا بالتوظيف كما أنما عملية مشتركة بين الإدارات المركزية والإدارات المحلية والفروع التابعة لها أي كلما كانت التقديرات دقيقة وواقعية وتقابلها استجابة لها تسمح بالتسيير الحسن للأعمال الإدارية لأن التخطيط السليم للموارد البشرية يساعد على مواجهة المشكلات المرتقبة والمتربطة على حركية الموارد البشرية.

### البعد الثاني: توظيف الموارد البشرية

جدول رقم (2-11): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد توظيف الموارد البشرية.

القرار	الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي	العبارات
موافق	3	0.884	3.900	يعتمد المركز على معايير موضوعية في عملية التوظيف
موافق	5	0.971	3.433	يعمل المركز دوريا على تغيير طريقة ومعايير التوظيف
موافق	2	0.830	4.000	يراعي المركز في عملية استقطاب الموظفين محيطه الداخلي والخارجي
موافق	1	0.761	4.200	يعلن المركز عن مسابقات التوظيف بالاستعانة بالموقع الإلكتروني
موافق	4	0.746	3.833	اختيار الموظفين وتعيينهم يتم بنزاهة وموضوعية
موافق		<b>0.574</b>	<b>3.873</b>	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

بالنسبة البعد الثاني: يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة بعد التوظيف جاءت بدرجة موافق، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.873)، وانحراف معياري يساوي (0,574).

أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (3.433 - 4.20)، يمكن تفسير حصول بعد بناء التوظيف في مركز التكوين المهني والتمهين بن سرور بالمسيلة بالمتوسط الحسابي.

و قد جاءت كل العبارة بدرجة موافق بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: وقد جاءت كل العبارات بدرجة موافق وغير موافق بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: جاءت العبارة (يعلن المركز عن مسابقات التوظيف بالاستعانة بالموقع الإلكتروني) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( 4.200 )، وانحراف معياري (

(0.746)، جاءت العبارة (براعي المركز في عملية استقطاب الموظفين محيطه الداخلي والخارجي) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (0.830)، جاءت العبارة (يعتمد المركز على معايير موضوعية في عملية التوظيف) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.900)، وانحراف معياري (0.884)، جاءت العبارة (اختيار الموظفين وتعيينهم يتم بنزاهة وموضوعية) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.833)، وانحراف معياري (0.746)، جاءت العبارة (يعمل المركز دوريا على تغيير طريقة ومعايير التوظيف) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.433)، وانحراف معياري (0.971).

مما يبرر أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسة لا تخرج عن الأطر القانونية المعمول بها في عملية الاستقطاب التي جاءت ضمن قانون الوظيفة العمومية الجزائرية، إذ يتم الإعلان عن التوظيف ضمن الإجراءات واللوائح التي تتمحور في أغلب الأحيان في الجرائد ولوحة الإعلانات المخصصة لذلك في المؤسسة، وهذا بهدف جذب واختيار أفضل وأكفأ الأيدي العاملة التي تتوفر فيهم الخصائص المطلوبة أضف إلى ذلك فإن مركز التكوين المهني والتمهين بن سرور بالمسيلة تسعى وبشكل دائم الى تبادل الخبرات بين الموظفين لبناء استراتيجية متميزة تخدم العمل الإداري داخل المركز وكذا الأداء المتميز الذي يخدم الصالح العام.

#### البعد الثالث: تدريب الموارد البشرية

جدول رقم (2-12): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد تدريب الموارد البشرية.

القرار	الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي	العبارات
موافق	3	0.858	3.433	يعمل المركز على تدريب موظفيه بصورة دورية
محايد	4	1.055	3.300	نظام التدريب في المركز يواكب التطورات المستمرة
موافق	2	0.973	3.533	يتم إعداد الدورات التدريبية تماشيا مع احتياجات المركز
محايد	5	1.104	3.233	يوجد تدريب متخصص داخل المركز
موافق	1	1.048	4.066	تساهم البرامج التدريبية في زيادة قدرات الموظفين لمواكبة التطورات الحديثة
موافق		0.633	3.513	الدرجة الكلية للبعد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

بالنسبة البعد الثالث: يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة بعد التدريب بدرجة موافق حيث بلغ

المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.513)، وانحراف معياري يساوي (0.633).

أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (3.233 - 4.066)، يمكن تفسير حصول بعد

التدريب في مركز التكوين المهني والتمهين بن سرور بالمسيلة، بالمتوسط الحسابي.

وقد جاءت العبارة بدرجة موافق بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: وقد جاءت كل العبارة بدرجة موافق ومحايد بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: جاءت العبارة (تساهم البرامج التدريبية في زيادة قدرات الموظفين لمواكبة التطورات الحديثة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.066)، وانحراف معياري ( 1.048 )، جاءت العبارة (يتم إعداد الدورات التدريبية تماشياً مع احتياجات المركز) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ( 3.533)، وانحراف معياري ( 0.973 )، جاءت العبارة (يعمل المركز على تدريب موظفيه بصورة دورية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ( 3.433 )، وانحراف معياري ( 0.858 )، جاءت العبارة (نظام التدريب في المركز يواكب التطورات المستمرة) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ( 3.300 )، وانحراف معياري ( 1.055 )، جاءت العبارة (يوجد تدريب متخصص داخل المركز) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي ( 3.233 )، وانحراف معياري ( 1.104 ) .

مما سبق يمكن القول أن التدريب يلعب دوراً محورياً في تطوير الموارد البشرية، وهو أداة حيوية لتحقيق التميز والتنافسية في بيئة العمل الحديثة. يمثل التدريب استثماراً مستداماً في رأس المال البشري، حيث يسهم في رفع مستوى الكفاءة والفعالية لدى الموظفين من خلال برامج التدريب المستمرة، يمكن الموظفين من اكتساب مهارات جديدة وتحديث معارفهم بما يتوافق مع أحدث التطورات في مجالات عملهم، ليس هذا فقط يعزز من أدائهم الفردي، بل ينعكس أيضاً على أداء المنظمة ككل.

علاوة على ذلك يُسهم التدريب في تعزيز الرضا الوظيفي بين الموظفين عندما يشعر الموظفون بأنهم يتلقون الدعم اللازم لتطوير مساهمهم المهني، يرتفع مستوى ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، هذا بدوره يقلل من معدلات دوران العمل ويجذب الكفاءات المتميزة مما يعزز من استقرار القوى العاملة داخل المنظمة.

كما أن التدريب يمثل وسيلة فعالة للتكيف مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا والسوق ويمكن للمنظمات من خلاله تزويد موظفيها بالمعرفة والأدوات اللازمة لمواجهة التحديات المستجدة، مما يضمن بقاءها على خط التقدم والابتكار، بالإضافة إلى ذلك يُعدُّ التدريب أداة استراتيجية لتطوير القيادات المستقبلية، حيث يمكن تحديد المواهب الواعدة وتوجيهها وصقل مهاراتها القيادية، لضمان وجود فريق قيادة قوي قادر على تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل.

وفيما يخص الجودة يؤدي التدريب المستمر إلى تحسين جودة العمل والخدمات المقدمة عندما يكون لدى الموظفين المعرفة والمهارات اللازمة يكونون أكثر قدرة على تقديم عمل ذي جودة عالية، ما ينعكس إيجاباً على سمعة المنظمة ورضا العملاء، بصفة عامة يخلق التدريب بيئة عمل داعمة ومحفزة، تسهم في بناء ثقافة التعلم والتطوير المستمر التي تعتبر حجر الزاوية في نجاح أي منظمة تطمح لتحقيق التميز في عالم الأعمال المعاصر.

## البعد الرابع: تحفيز الموارد البشرية

جدول رقم (2-13): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد تحفيز الموارد البشرية.

القرار	الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي	العبارات
موافق	2	1.069	3.600	تمنح الحوافز المعمول بها داخل المركز دافعا للتميز
موافق	4	1.082	3.000	يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية.
موافق	3	0.937	3.133	يمنح المركز علاوات تشجيعية للموظفين المتميزين بشكل دوري
موافق	1	0.958	3.666	يهتم المركز بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز (التشجيع، الاعتراف، التقدير...)
موافق		0.792	3.350	الدرجة الكلية للبعد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

بالنسبة للبعد الرابع: يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة بعد التحفيز الإداري بدرجة موافق، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.0286)، وانحراف معياري يساوي (0.64370). أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (4,1667 - 2,6667)، يمكن تفسير حصول بعد التحفيز الإداري في مركز التكوين المهني والتمهين بن سرور بالمسيلة، بالمتوسط الحسابي. وقد جاءت كل العبارة بدرجة موافق وغير متأكد بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: وقد جاءت كل العبارة بدرجة موافق بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: جاءت العبارة (يهتم المركز بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز (التشجيع، الاعتراف، التقدير...)) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.666)، وانحراف معياري (0.958)، جاءت العبارة (تمنح الحوافز المعمول بها داخل المركز دافعا للتميز) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.600)، وانحراف معياري (1.069)، جاءت العبارة (يمنح المركز علاوات تشجيعية للموظفين المتميزين بشكل دوري) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.133)، وانحراف معياري (0.937)، جاءت العبارة (يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية.) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.000)، وانحراف معياري (1.082).

من النتائج المتحصل عليها واستجابات أفراد العينة يمكننا القول بأن التحفيز يلعب دورًا جوهريًا في تطوير الموارد البشرية، حيث يُعتبر من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية، يعمل التحفيز على إثارة الدوافع الداخلية والخارجية لدى الموظفين مما يجعلهم أكثر التزامًا وإنتاجية،

وعندما يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام من خلال برامج التحفيز المناسبة، يزداد ولاؤهم وانتماؤهم للمؤسسة، مما يقلل من معدلات دوران العمل ويعزز استقرار القوى العاملة.

تتعدد أساليب التحفيز وتشمل الحوافز المادية مثل الرواتب والعلاوات والمكافآت، والحوافز المعنوية مثل التقدير والاعتراف بالجهود، وفرص النمو المهني والتطوير الوظيفي، على سبيل المثال توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع من خلال برامج التحفيز يمكن أن يؤدي إلى اكتشاف حلول جديدة ومبتكرة مما يعزز من قدرة المؤسسة على التنافس في السوق.

التحفيز الفعال يعزز من الرضا الوظيفي بين الموظفين فعندما يتم تحفيز الموظفين بشكل صحيح، يشعرون بالرضا عن وظائفهم ويكون لديهم استعداد أكبر لبذل جهد إضافي وتحقيق نتائج أفضل، هذا الرضا ينتقل إلى العملاء والمستفيدين من خدمات المؤسسة، حيث ينعكس في شكل خدمة عملاء متميزة وأداء عالي الجودة.

كما أن التحفيز يساهم في تطوير المهارات والكفاءات من خلال خلق بيئة تحفيزية، يتم تشجيع الموظفين على التعلم المستمر واكتساب مهارات جديدة، مما يعزز من قدراتهم الشخصية والمهنية وهذا التطور يساهم في رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي ويدعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

علاوة على ذلك يلعب التحفيز دوراً محورياً في بناء ثقافة مؤسسية إيجابية حيث يساعد في خلق جو من التعاون والتفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة، هذه الثقافة تعزز من التواصل الفعال وتقلل من الصراعات الداخلية مما يخلق بيئة عمل متناغمة وملهمة.

في الأخير يمكننا القول بأن التحفيز ليس مجرد أداة لإدارة الأداء بل هو استراتيجية شاملة لتطوير الموارد البشرية وبناء مؤسسة قوية وقادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، من خلال التحفيز الصحيح، يمكن للمؤسسات تحقيق تميز مستدام ونمو مستمر مما يعود بالنفع على الموظفين والمؤسسة على حد سواء.

## البعد الخامس: تقييم أداء الموارد البشرية

جدول رقم (2-14): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد تقييم أداء الموارد البشرية.

القرار	الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي	العبارات
موافق	2	0.958	3.666	يوفر المركز أنظمة وإجراءات واضحة لتقييم أداء الموظفين
موافق	3	0.897	3.566	يتم إجراء مراجعات دورية لأداء الموظفين بشكل منتظم
موافق	4	0.973	3.533	تستخدم نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات والتدرج الوظيفي
موافق	5	0.927	3.366	يوفر المركز فرصا للتغذية الراجعة (تقييمات فورية بناءة) للعاملين بشأن أدائهم
موافق	1	0.876	3.700	تعتبر عملية تقييم الأداء في المركز عادلة وموضوعية
موافق		0.702	3.566	الدرجة الكلية للبعد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

بالنسبة للبعد الخامس: يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة بعد تقييم الأداء بدرجة موافق، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.566)، وانحراف معياري يساوي (0.702).

أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (3.366-3.700)، يمكن تفسير حصول بعد تقييم الأداء في مركز التكوين المهني والتمهين بن سرور بالمسيلة، بالمتوسط الحسابي.

و قد جاءت كل العبارة بدرجة موافق بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: وقد جاءت كل العبارة بدرجة موافق بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: جاءت العبارة (تعتبر عملية تقييم الأداء في المركز عادلة وموضوعية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.700)، وانحراف معياري (0.876)، جاءت العبارة (يوفر المركز أنظمة وإجراءات واضحة لتقييم أداء الموظفين) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.666)، وانحراف معياري (0.958)، جاءت العبارة (يتم إجراء مراجعات دورية لأداء الموظفين بشكل منتظم) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.566)، وانحراف معياري (0.897)، جاءت العبارة (تستخدم نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات والتدرج الوظيفي) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.533)، وانحراف معياري (0.973)، جاءت العبارة (يوفر المركز فرصا للتغذية الراجعة (تقييمات فورية بناءة) للعاملين بشأن أدائهم) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.366)، وانحراف معياري (0.927).

تقييم الأداء يلعب دورًا محوريًا في تطوير الموارد البشرية إذ يُعتبر أداة أساسية لتحديد مستوى كفاءة وفعالية الموظفين في أداء وظائفهم، فعملية تقييم الأداء توفر للمؤسسة معلومات دقيقة حول نقاط القوة والضعف

لدى موظفيها مما يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التوجيه والتطوير المهني، ومن خلال تقييم الأداء يمكن للمؤسسات تحديد الفجوات المهارية والمعرفية، وتطوير برامج تدريبية مخصصة لمعالجتها مما يساهم في تحسين الأداء العام للموظفين ورفع مستوى الإنتاجية.

يساهم تقييم الأداء في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة حيث يتم تقديم ملاحظات موضوعية حول أداء الموظفين استناداً إلى معايير محددة مسبقاً، هذا يساهم في بناء ثقة الموظفين في نظام الإدارة ويعزز من التزامهم بتحقيق الأهداف المؤسسية.

علاوة على ذلك يُعد تقييم الأداء فرصة لتعزيز التواصل بين الموظفين والمديرين حيث يمكن مناقشة الأهداف المستقبلية وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيقها، هذا النوع من التواصل المفتوح يساعد في بناء علاقة إيجابية ومتينة بين الطرفين مما يعزز من بيئة العمل ويزيد من الرضا الوظيفي.

من جهة أخرى يمكن لتقييم الأداء أن يساهم في تحديد المواهب الواعدة داخل المؤسسة وتطويرها من خلال التقييم المنتظم، ويمكن اكتشاف الموظفين الذين يظهرون إمكانيات قيادية ومهارات استثنائية، مما يتيح للمؤسسة توجيههم نحو مسارات مهنية تتناسب مع قدراتهم وطموحاتهم، هذا ليس فقط يساهم في تطوير القيادة المستقبلية للمؤسسة، بل يعزز أيضاً من استقرار القوى العاملة من خلال توفير فرص نمو وترقية للموظفين المتميزين.

كما يساعد تقييم الأداء في توجيه الموارد بشكل أكثر فعالية من خلال معرفة من هم الموظفون الذين يحتاجون إلى تطوير إضافي، يمكن تخصيص الموارد التدريبية والمالية بشكل يحقق أقصى استفادة للمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك يمكن لتقييم الأداء أن يكون محفزاً لتحسين الأداء الفردي حيث يتلقى الموظفون تغذية راجعة واضحة حول كيفية تحسين أدائهم وما المتوقع منهم، مما يدفعهم للعمل بجدية أكبر لتحقيق التقدم.

المطلب الثالث: تحليل الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)  
جدول رقم (2-15): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمتغير التابع .

القرار	الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط حسابي	العبارات
موافق	3	0.76489	4.0333	يوفر المركز الأجهزة والبرمجيات الكافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بفعالية
موافق	6	0.72793	3.7667	يتوفر بالمركز تدفق عالي للشبكة العالمية (الأنترنت)
موافق	4	0.81931	3.8667	يتوفر المركز على عدد كافي من الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية
موافق	2	0.54772	4.1000	يوفر المركز سياسات وإجراءات لحماية البيانات في سياق الإدارة الإلكترونية
موافق	1	0.84486	4.1000	يمتلك المركز موقع إلكتروني خاص به
موافق	5	1.25075	3.7667	يستعين المركز بوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال (الفاكس، البريد الإلكتروني...)
محايد	9	1.03724	3.4000	يتم الإعلان عن المناصب الشاغرة من خلال الموقع الإلكتروني للمركز
محايد	10	1.06350	3.2000	تقدم طلبات التوظيف إلى المركز إلكترونيا
موافق	8	1.04000	3.4333	يستفيد المركز من معلومات التغذية الراجعة التي يتيحها الموقع الإلكتروني عن الإدارة الإلكترونية وحاجات الجمهور
موافق	7	1.29943	3.6333	يساهم العمل الإلكتروني في تطبيق أسلوب الرقابة
موافق		<b>0.559</b>	<b>3.730</b>	<b>الدرجة الكلية للمحور</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة محور الإدارة الإلكترونية جاءت موافق، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.730)، وبانحراف معياري يساوي (0.559).

أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوح بين (3.200-4.100)، يمكن تفسير حصول كل محور الإدارة الإلكترونية بالمتوسط الحسابي.

وقد جاءت كل العبارة بمتوسطات حسابية وانحرافات معيارية كل عبارة المحور الثالث بدرجة بين وموافق و محايد على النحو الآتي:

وقد جاءت كل العبارة بدرجة موافق وغير متأكد بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: وقد جاءت كل العبارة بدرجة موافق وغير متأكد بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: جاءت العبارة (يمتلك المركز موقع إلكتروني خاص به) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.100)، وانحراف معياري (0.844)، جاءت العبارة (يوفر المركز سياسات وإجراءات لحماية البيانات في سياق الإدارة الإلكترونية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.100)، وانحراف معياري (0.547)، جاءت العبارة (يوفر المركز الأجهزة والبرمجيات الكافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بفعالية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.033)، وانحراف معياري (0.764)، جاءت العبارة (يتوفر المركز على عدد كافي من الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.866)، وانحراف معياري (0.819)، جاءت العبارة (يستعين المركز بوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال (الفاكس، البريد الإلكتروني...)) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.766)، وانحراف معياري (1.250)، جاءت العبارة (يتوفر بالمركز تدفق عالي للشبكة العالمية (الأنترنت) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.766)، وانحراف معياري (0.727)، جاءت العبارة (يساهم العمل الإلكتروني في تطبيق أسلوب الرقابة) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.633)، وانحراف معياري (1.299)، جاءت العبارة (يستفيد المركز من معلومات التغذية الراجعة التي يتيحها الموقع الإلكتروني عن الإدارة الإلكترونية وحاجات الجمهور) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.433)، وانحراف معياري (1.04)، جاءت العبارة (يتم الإعلان عن المناصب الشاغرة من خلال الموقع الإلكتروني للمركز) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.400)، وانحراف معياري (1.037)، جاءت العبارة (تقدم طلبات التوظيف إلى المركز إلكترونياً) في المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.200)، وانحراف معياري (1.063).

مما يعني ان الإدارة الإلكترونية تلعب دورًا حيويًا في تطوير وتحسين كفاءة وفعالية المؤسسات في العصر الرقمي، حيث تعتمد الإدارة الإلكترونية على استخدام التكنولوجيا الحديثة لإدارة العمليات والمهام الإدارية بشكل إلكتروني، مما يساهم في تبسيط الإجراءات وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وواحدة من أبرز فوائد الإدارة الإلكترونية هي تحسين سرعة ودقة العمليات الإدارية من خلال أتمتة العديد من العمليات الروتينية ويمكن تقليل الأخطاء البشرية وزيادة السرعة في معالجة المعلومات والبيانات مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد.

علاوة على ذلك تساهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة ويمكن لأنظمة الإدارة الإلكترونية تتبع العمليات وتسجيل كل خطوة بشكل دقيق، مما يسهل عملية المراجعة والتدقيق، هذا يساهم في بناء ثقة الموظفين والعملاء في نظام الإدارة ويعزز من الالتزام بالمعايير والإجراءات المحددة، كما أن الإدارة الإلكترونية تتيح الوصول الفوري إلى المعلومات والبيانات من أي مكان وفي أي وقت، مما يعزز من مرونة العمل ويسمح باتخاذ قرارات مستنيرة وسريعة بناءً على معلومات دقيقة ومحدثة.

كما تتيح الإدارة الإلكترونية أدوات متقدمة لإدارة وتقييم الأداء، وتطوير المهارات من خلال منصات التعلم الإلكتروني والتدريب عن بُعد، و يمكن للموظفين الوصول إلى دورات تدريبية وموارد تعليمية بسهولة، مما يساعد في تحسين مهاراتهم ومعارفهم بشكل مستمر، بالإضافة إلى ذلك تسهل الإدارة الإلكترونية عملية التواصل والتعاون بين الموظفين والإدارات المختلفة مما يعزز من التنسيق والتكامل بين الفرق ويسهم في تحسين الأداء الجماعي.

الإدارة الإلكترونية تلعب دورًا مهمًا في تحسين تجربة العملاء من خلال تقديم خدمات متميزة وسريعة، من خلال أنظمة إدارة علاقات العملاء الإلكترونية، يمكن للمؤسسات تتبع تفاعلات العملاء وتقديم خدمات مخصصة تلبي احتياجاتهم بشكل أفضل هذا لا يؤدي فقط إلى زيادة رضا العملاء بل يعزز أيضًا من سمعة المؤسسة في السوق.

#### المطلب الرابع: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

لدراسة وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع سنقوم بحساب معاملات الارتباط من أجل معرفة أي المتغيرات أقوى ارتباطًا والمتغيرات الأقل ارتباطًا، ولأجل ذلك سيتم صياغة فرضيات العلاقة كالتالي:

**H0:** لا توجد علاقة بين كل متغير مستقل الموارد البشرية (التخطيط ، التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) والإدارة الإلكترونية.

**H1:** توجد علاقة بين كل متغير مستقل الموارد البشرية (التخطيط ، التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) والإدارة الإلكترونية.

ومن خلال مخرجات برنامج (SPSS V25) لحساب معامل الارتباط كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (2-16): معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغيرات	الإدارة الإلكترونية	تخطيط الموارد البشرية	توظيف الموارد البشرية	تدريب الموارد البشرية	تحفيز الموارد البشرية	تقييم أداء الموارد البشرية
الإدارة الإلكترونية	1	0.480**	0.446*	0.431*	0.469**	0.367*
مستوى الدلالة		0.007	0.014	0.017	0.009	0.046
تخطيط الموارد البشرية	0.480**	1	0.700**	0.485**	0.324	0.147
مستوى الدلالة			0.007	0.000	0.080	0.439
توظيف الموارد البشرية	0.446*	1	0.700**	0.715**	0.533**	0.365*
مستوى الدلالة				0.014	0.000	0.047
تدريب الموارد البشرية	0.431*	1	0.715**	0.485**	0.447*	0.476**
مستوى الدلالة					0.017	0.007
تحفيز الموارد البشرية	0.469**	1	0.533**	0.447*	0.447*	0.644**
مستوى الدلالة						0.009
تقييم أداء الموارد البشرية	0.367*	1	0.147	0.365*	0.476**	0.644**
مستوى الدلالة						

المصدر: إعداد الطالبين من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي ( SPSS V25)

نلاحظ من الجدول السابق وجود علاقة بين المتغيرات طردية وذات دلالة إحصائية عالية أقل من أو تساوي (0.05) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة الموارد البشرية، ونلاحظ أن بعدي الموارد البشرية كل من تخطيط الموارد البشرية والتحفيز هما الأقوى ارتباطا بمعدل ارتباط على التوالي (0.480 و 0.469). وذلك راجع إلى وجود علاقة ارتباطية تكاملية موجبة بين الموارد البشرية على الإدارة الإلكترونية. نستنتج أن علاقة الإدارة الإلكترونية بالموارد البشرية داخل مركز التكوين المهني والتمهين بن سرور بالمسيلة تنسم بالتكامل الوثيق، حيث تسهم الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية من خلال المهام الروتينية، تعزيز الدقة والشفافية في البيانات، وتسهيل التواصل والتنسيق بين الموظفين والإدارات، مما يؤدي إلى تطوير فعالية العمل الجماعي وتعزيز القدرات الاستراتيجية للمؤسسة بشكل عام.

## المطلب الخامس: اختبار الفرضيات ومناقشتها

تتمحور الفرضيات الدراسية في الكشف عن مدى وجود دور بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي بين متغير مستقل المتمثل في الموارد البشرية والمتغير التابع المتمثل في الإدارة الإلكترونية وعليه وللإجابة عن الفرضيات فإنه سيتم دراسة علاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي الكشفي على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور متغير مستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع حيث وخلال حساب معادلة الانحدار الخطي لعلاقة التأثير بين المتغيرين فإننا نتحصل على مؤشرات إحصائية وتقديم شرح موجز لها حتى نتمكن من تفسير النتائج المتحصل عليها:

- **معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson)**، ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين - 1 إلى + 1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كنت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الأخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط.

- **اختبار F (F-test)**: من اجل معنوية العلاقة بين متغير المستقل والمتغير التابع للعلاقة المدروسة يمكن معرفة المعنوية أو الدلالة الإحصائية للعلاقة المدروسة من خلال قيمة sig المرافقة للاختبار (F-test) فإذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فإن العلاقة المدروسة بين متغيرين ذات دلالة إحصائية:

- **معامل الانحدار  $b_1$  و  $b_0$** : حيث ما يمثل مقدر الثابت ذلك أن الثابت و  $b$  ومعامل  $B$  فهو قيمة التي يزيد بها المتغير التابع عند زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل.

- **اختبار T (T-test)**: من اجل معنوية التأثير بين المتغيرين، ويستخدم لاختبار معنوية تأثير المستقل في التابع، بكلمة أخرى يستخدم لتحقيق من معنوية معاملات ( $b_0$  و  $b_1$ ) للنموذج الانحدار وهذا من مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (T-test) مع مستوى الدلالة 0.05 حيث إذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فإن معامل الانحدار ( $b_0$  و  $b_1$ ) يختلف عن الصفر ومنه له تأثير معنوي ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة. قيمة معامل التفسير: ويرمز له بالرمز  $R^2$  ويمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج وتقع بين 0 و 1 أي بين:  $0 \leq R^2 \leq 1$  فكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع درجة التفسير متغير التابع من قبل متغير المستقل.

## 1. اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على ما يلي: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بمركز التكوين المهني والتمهين بن سرور (المسيلة).

- لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من دور أبعاد الموارد البشرية والمتمثلة في كل (البعد الأول: التخطيط / البعد الثاني: التوظيف / البعد الثالث: التدريب / البعد الرابع: التحفيز / البعد الخامس: تقييم الأداء) في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث تنص الفرضيات الفرعية على ما يلي:
- 1- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) لتخطيط الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بمركز التكوين المهني والتمهين بن سرور (المسيلة).
  - 2- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) لتوظيف الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بمركز التكوين المهني والتمهين بن سرور (المسيلة).
  - 3- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) لتدريب الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بمركز التكوين المهني والتمهين بن سرور (المسيلة).
  - 4- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) لتحفيز الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بمركز التكوين المهني والتمهين بن سرور (المسيلة).
  - 5- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) لتقييم أداء الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بمركز التكوين المهني والتمهين بن سرور (المسيلة).

والجدول التالي هو ملخص للجدول مخرجات تحليل الانحدار المتعدد التدريجي بالاستعانة ببرنامج

SPSS V25 وهي ملخص نموذج الانحدار ( $R^2, R$ )، تحليل التباين ANOVA، النتائج الدلالة الإحصائية

لمعاملات الانحدار (B)

جدول رقم (2-17): نتائج نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار الفرضية الرئيسية

القدرة التفسيرية للنموذج					
خطأ المعياري للتقدير في النموذج	Adjusted R معامل Squar التفسير المصحح	R Square معامل التفسير	معامل الارتباط المتعدد		
0.49022	0.233	0.365	0.604		
ANOVA المعنوية الكلية للنموذج حسب نتائج تحليل ANOVA					
النموذج	Sig	F	Mean square	Df	Squares Sum of
الانحدار	0.042	2.759	0.663	5	3.315
البواقي			0.240	24	5.768
المجموع				29	9.083
المعنوية الجزئية للمعاملات					
المتغيرات	Sig القيمة الاحتمالية	T قيم اختبار	B قيم معامل الانحدار		
التابع: الإدارة الإلكترونية	0.067	0.724	1.386	-B <sub>0</sub>	
البعد الأول: التخطيط	0.110	0.204	0.339	-B <sub>1</sub>	
البعد الثاني: التوظيف	0.697	0.295	-	-B <sub>2</sub>	0.116
البعد الثالث: التدريب	0.523	0.219	0.142	-B <sub>3</sub>	
البعد الرابع: التحفيز	0.263	0.166	0.191	-B <sub>4</sub>	
البعد الخامس: تقييم الأداء	0.651	0.181	0.083	-B <sub>5</sub>	

المصدر: من إعداد الطالبتين من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي

(SPSS V25)

قبل تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد ولبناء النموذج الفرضية للعلاقة بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد.

من استقلالية المتغيرات المستقلة وعدم التداخل الخطي فيما بينها أو ما يعرف بتشخيص مشكلة الارتباط الخطي المتعدد. ويتم هذا من خلال استخدام معامل تضخم التباين (VIF) ويجب أن تكون قيمة: (VIF) تكون أقل (5). (السيد عامر، 2018، صفحة 54) ويتبين من الجدول أعلاه:

أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة (البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية/ البعد الثاني: التوظيف / البعد الثالث: التدريب / البعد الرابع: التحفيز / البعد الخامس: تقييم الأداء) هي أقل من 5. حيث نجد أن قيم (VIF) للمتغيرات المستقلة محصورة بين (1.956 أعلى قيمة وأدنى قيمة 3.457)، مما يبين أنه لا توجد مشكلة التعدد الخطي في بيانات المتغيرات المستقلة ومنه نتائج نموذج الانحدار المتعدد المتعلق باختبار الفرضية الرئيسية. ستكون دقيقة ونعتمد على نتائجها من أجل تحليلها وتفسيرها. تحليل نموذج الانحدار المتعدد من خلال معرفة معنوية نموذج الانحدار الممثل لدراسة الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ونسبة مساهمة وتفسير المتغيرات المستقلة في التغيرات التي تؤدي إلى تفعيل المتغير التابع وأيضا من خلال تحليل معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة كل على حدا ومدى التأثير المعنوي لكل منهما على المتغير التابع.

- معنوية نموذج الانحدار من خلال قيم اختبار  $F$  (F-test): وهي القيمة التي تشير إلى معنوية نموذج الانحدار لدراسة التأثير بين المتغيرات المستقلة في المتغير التابع ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة  $F$  فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن علاقة التأثير معنوية. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.

حيث تبين من الجدول أعلاه من نجد قيمة  $F$  المحسوبة بلغت ( $F_{cal}=2.759$ ) وأن قيمة  $SIG=0.042$  المصاحبة لقيمة ( $F$ ) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين أبعاد الموارد البشرية (البعد الأول: التخطيط / البعد الثاني: التوظيف / البعد الثالث: التدريب / البعد الرابع: التحفيز / البعد الخامس: تقييم الأداء) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية: نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) الموارد البشرية على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- تفسير قيمة معامل ارتباط بيرسون ( $R$ ) من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ( $R=0.604$ ) وقيمته موجبة ودالة إحصائية، لأن قيمة الاحتمالية ( $sig=0.042$ ) المصاحبة لاختبار ( $F$ ) أقل من 0.05. ويدل ذلك أن العلاقة بين أبعاد الموارد البشرية (البعد الأول: التخطيط / البعد الثاني: التوظيف / البعد الثالث: التدريب / البعد الرابع: التحفيز / البعد الخامس: تقييم الأداء) طردية (موجبة)، أي إن زيادة في

تطبيق إدارة الموارد البشرية يؤدي ذلك إلى زيادة في تفعيل الإدارة الإلكترونية ، إذا هذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناء على ما تطرقنا له في الجانب النظري للدراسة.

**تفسير قيمة معامل التحديد (R2)** (نسبة التفسير): من خلال الجدول أعلاه نجد قيمة معامل التحديد المقدر بـ  $R^2 = 0.365$  وهي توضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار بلغت 36.5% أي أن 36.5% من التغيرات الحاصلة في متغير التابع "الإدارة الإلكترونية" ترجع إلى تأثير التغير في قيم متغيرات عناصر الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي مركز التكوين المهني والتمهين بن سرور بالمسيلة والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع وأيهما له تأثير (تأثير معنوي) وأيهما ليس له أي أثر (تأثير غير معنوي) ومن ثم استبعاده من النموذج الانحدار (معادلة الانحدار المتعدد) وقاعدة تقييم: هي إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (sig) والمبينة في الجدول أعلاه اقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 المقابلة لقحة المحسوبة للمعامل B فإن قيمة معامل الانحدار معنوية أي (تضم إلى النموذج).

- **بلغ معامل الانحدار للمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) قيمة (B=1.386)** وهي قيمة موجبة (تأثير إيجابي) ودالة إحصائياً حيث نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (T=1.916) وأن قيمة (Sig=0.067) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ويمكن أن نفسر ذلك أن تأثير متغير المستقل الموارد البشرية غير معنوي (غير دالة إحصائياً). وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في تطبيق الموارد البشرية، لا يؤدي إلى تغير إيجابي في زيادة تطوير الإدارة الإلكترونية بمقدار القيمة الإحتمالية 0.067 وهي قيمة غير مقبولة إحصائياً مما لا تدل على أهمية الموارد البشرية في تأثيرها على الإدارة الإلكترونية.

معادلة الانحدار الخطي المتعدد لدور الموارد البشرية الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بالرمز X.

$$Y=1.386+0.339 x_1- 0.116 x_2+0.142 x_3-0.191 x_4+0.083 x_5$$

## 02- اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

لمعرفة أبعاد الموارد البشرية (البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية/ البعد الثاني: توظيف الموارد البشرية / البعد الثالث: تدريب الموارد البشرية / البعد الرابع: تحفيز الموارد البشرية / البعد الخامس: تقييم أداء الموارد البشرية) ودورها وتأثيرها على تطبيق الإدارة الإلكترونية كلا على حدا على المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) سيتم دراسة علاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع كل على حدا

والجدول التالي يعرض نتائج المؤشرات الإحصائية للانحدار الخطي البسيط وهو ملخص للجدول ملخص نموذج الانحدار  $(R, R^2)$ ، تحليل التباين ANOVA، نتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (B). نصت الفرضية الأولى: يوجد دور تخطيط الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية عند مستوى معنوية  $\alpha$  ( $\geq 0.05$ )

جدول رقم (2-18): الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

نتيجة الفرضية	معنوية معامل الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		المتغير التابع	المتغير المستقل	اختبار الفرضية الفرعية
	Sig	t	B	R <sup>2</sup>	R	Sig	قيمة F			
قبول الفرضية	0.002	3.397	0.425	0.231	0.480	0.007	8.392	الإدارة الإلكترونية	تخطيط الموارد البشرية	الفرضية الأولى

المصدر: إعداد الطالبتين من خلال البيانات الميدانية اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (V25

(SPSS V25

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان معامل الارتباط R بلغت قيمته 0.480 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة القوة بين المتغير المستقل (التخطيط) والمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) وقيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (التخطيط) بلغت 0.425 وهي قيمة موجبة طردية، وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في دور التخطيط سيؤدي إلي تغير إيجابي في زيادة تطبيق الإدارة الإلكترونية بمقدار 0.425 وهي قيمة مقبولة إحصائيا تدل على أهمية تخطيط الموارد البشرية وتأثيرها على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز التكوين المهني والتمهين بن سرور بالمسيلة.

في حين بلغت قيمة r squar حوالي 0.231 اي ان تخطيط الموارد البشرية يفسر حوالي 23.1% من التباين في تطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا ما اكدته قيمة f حيث بلغت 8.392 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوي الدلالة 0.05 مما يدل على ان الانحدار معنوي .

وبهذا نرفض الفرضية الصفرية  $(H_0)$  التي تنفي وجود دور للتخطيط ونقبل الفرضية البديلة  $(H_1)$ : يوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لدور تخطيط الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز التكوين المهني والتمهين بن سرور بالمسيلة.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لدور تخطيط الموارد البشرية الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي

$$Y = 2.024 + 0.425x_1$$

المستقل بعد المادي بالرمز  $x_1$

وتتجلى ذلك لأن تخطيط الموارد البشرية يؤثر في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات. يتضمن هذا الدور تحديد احتياجات المؤسسة من الكفاءات والمهارات التي تتطلبها أنظمة الإدارة الإلكترونية، وتطوير استراتيجيات لتوظيف وتدريب الموظفين على استخدام هذه الأنظمة بكفاءة، من خلال تخطيط الموارد البشرية يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، مما يضمن أن كل موظف يفهم كيفية استخدام التكنولوجيا لتحقيق أهدافه الوظيفية والمساهمة في الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

علاوة على ذلك يساهم تخطيط الموارد البشرية في تهيئة بيئة عمل متكاملة مع التكنولوجيا من خلال تحديد الفجوات المهارية وتطوير برامج تدريبية مخصصة لسد هذه الفجوات، هذا يشمل توفير دورات تدريبية وورش عمل تركز على تعزيز مهارات الموظفين في استخدام الأدوات الإلكترونية وتطبيقات الإدارة الرقمية. بالإضافة إلى ذلك يساهم التخطيط الجيد في إدارة التغيير بشكل فعال حيث يتم إعداد الموظفين للتكيف مع التحولات التقنية وتقديم الدعم المستمر لضمان انتقال سلس وناجح.

كما يساهم تخطيط الموارد البشرية أيضاً في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة من خلال تشجيع الموظفين على تبني الحلول التكنولوجية وتقديم أفكار جديدة لتحسين العمليات، من خلال هذا النهج الشامل يتمكن تخطيط الموارد البشرية من تحقيق تكامل فعال بين التكنولوجيا والعمليات اليومية، مما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي ويضمن تحقيق أقصى استفادة من تطبيقات الإدارة الإلكترونية، هذا التكامل لا يساهم فقط في تحسين الإنتاجية والفعالية، بل أيضاً يعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق وتحقيق التميز في تقديم الخدمات. ومن هنا نستنتج قبول الفرضية

نصت الفرضية الثانية: يوجد دور لتوظيف الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ .

جدول رقم (2-19): الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

نتيجة الفرضية	معنوية معامل الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية نموذج الانحدار البسيط		المتغير التابع	المتغير المستقل	اختبار الفرضية الفرعية
	Sig	T	B	R <sup>2</sup>	R	Sig	قيمة F			
قبول الفرضية	0.014	2.635	0.435	0.199	0.446	0.014	6.945	الإدارة الإلكترونية	التوظيف	الفرضية الثانية

المصدر: إعداد الطالبتين من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

(SPSS V25)

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان معامل الارتباط R بلغت قيمته 0.446 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة القوة بين المتغير المستقل (التوظيف) والمتغير التابع (الادارة الالكترونية) وقيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (التوظيف) بلغت 0.435 وهي قيمة موجبة طردية، وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في دور التوظيف، سيؤدي إلي تغير إيجابي في زيادة تطبيق الإدارة الإلكترونية بمقدار 0.435 وهي قيمة مقبولة إحصائياً تدل على أهمية الوظيف وتأثيرها على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز التكوين المهني والتمهين بن سرور بالمسيلة.

في حين بلغت قيمة R sqaur حوالي 0.199 اي أن توظيف الموارد البشرية يفسر حوالي 19.9% من التباين في تطبيق الادارة الالكترونية وهذا ما اكدته قيمة f حيث بلغت 6.945 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوي الدلالة 0.05 مما يدل على ان الانحدار معنوي .

وبهذا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) التي تنفي وجود دور للتوظيف ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لدور التوظيف في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز التكوين المهني والتمهين بن سرور بالمسيلة.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لدور التوظيف الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل

بعد المادي بالرمز  $x_2$

$$Y=2.047+0.435 x_2$$

يسهم التوظيف في تعزيز الابتكار والتطوير داخل المنظمة، حيث أن استقطاب الكفاءات المبدعة والموهوبة يمكن أن يؤدي إلى تقديم حلول جديدة ومبتكرة للتحديات الإدارية، وبالتالي تطوير نظم الإدارة الإلكترونية وتحسينها باستمرار لتلبية احتياجات العمل المتغيرة من خلال استقطاب الكفاءات المتخصصة في التكنولوجيا الرقمية وتعزيز مهارات الموظفين الحاليين، ويتجلى دور التوظيف بشكل واضح في تحسين الإدارة الإلكترونية، حيث يسهم في زيادة كفاءة العمليات، تسريع تنفيذ المهام، وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

وذلك من خلال توظيف الأفراد ذوي المهارات والخبرات التكنولوجية العالية الذين يمكنهم التعامل بفعالية مع الأدوات والبرمجيات الحديثة التي تعتمد عليها الإدارة الإلكترونية، ويتجلى هذا الدور في عدة جوانب رئيسية أولها تحسين الكفاءة التشغيلية حيث يسهم توظيف الموظفين المدربين على استخدام التكنولوجيا في تقليل الوقت المستغرق لإتمام المهام وزيادة دقتها، مما يؤدي إلى تسريع العمليات الإدارية وتحسين الإنتاجية بشكل عام.

بناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن التوظيف الفعال للكوادر المؤهلة يساهم بشكل كبير في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث ينعكس ذلك إيجابياً على الأداء العام للمؤسسة من خلال تعزيز الكفاءة، تحسين جودة الخدمات، وتسهيل التحول الرقمي، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى وبأقل تكلفة وجهد. ومن هنا نستنتج قبول الفرضية.

نصت الفرضية الثالثة: يوجد دور لتدريب الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ .

جدول رقم (2-20): الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

نتيجة الفرضية	معنوية معامل الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		المتغير المستقل	المتغير التابع	اختبار الفرضية الفرعية
	Sig	T	B	R <sup>2</sup>	R	Sig	قيمة F			
قبول الفرضية	0.017	2.530	0.381	0.186	0.431	0.017	6.400	الإدارة الإلكترونية	التدريب	الفرضية الثالثة

المصدر: إعداد الطالبتين من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

(SPSS V25)

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان معامل الارتباط R بلغت قيمته 0.431 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة القوة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) وقيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (التدريب) بلغت 0.381 وهي قيمة موجبة طردية، وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في دور التدريب، سيؤدي إلي تغير إيجابي في زيادة تطبيق الإدارة الإلكترونية بمقدار 0.381 وهي قيمة مقبولة إحصائياً تدل على أهمية التدريب وتأثيرها على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز التكوين المهني والتمهين بن سرور بالمسيلة.

في حين بلغت قيمة R square حوالي 0.186 اي ان تدريب الموارد البشرية يفسر حوالي 18.6% من التباين في تطبيق الادارة الإلكترونية وهذا ما اكدته قيمة f حيث بلغت 6.400 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوي الدلالة 0.05 مما يدل على ان الانحدار معنوي

وبهذا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) التي تنفي وجود دور للتدريب ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لدور التدريب في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز التكوين المهني والتمهين بن سرور بالمسيلة.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لدور التدريب الذي نرسم لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل

بعد المادي بالرمز  $x_3$

$$Y = 2.392 + 0.381x_3$$

يعد التدريب جزءاً لا يتجزأ في تطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة لاستخدام الأدوات التكنولوجية وتطبيق الأنظمة الرقمية بكفاءة وفعالية، ويعتبر التدريب المستمر

للموظفين عنصراً أساسياً لضمان تحديث مهاراتهم ومعرفتهم بأحدث التطورات التكنولوجية، مما يعزز من قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة أكبر وتقليل الأخطاء الناتجة عن نقص المعرفة التقنية، ومن خلال برامج التدريب المخصصة يمكن للموظفين التعرف على أفضل الممارسات في استخدام البرمجيات والأجهزة الرقمية، مما يساهم في تسريع وثيرة العمل وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

علاوة على ذلك، يساهم التدريب في تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم وقدرتهم على التعامل مع التحديات التقنية مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي، كما يساعد التدريب المستمر على تحفيز الابتكار والإبداع داخل المؤسسة، حيث يتعلم الموظفون كيفية الاستفادة من الأدوات التكنولوجية لتحسين العمليات وتقديم حلول جديدة للمشكلات، بالتالي يسهم التدريب في خلق بيئة عمل تدعم التحول الرقمي وتعزز من فعالية الإدارة الإلكترونية.

بناءً على ما سبق يمكن الاستنتاج أن التدريب يلعب دوراً أساسياً في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يساهم في تطوير مهارات الموظفين، تعزيز كفاءتهم، وتحفيزهم على الابتكار، هذا يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة، تعزيز جودة الخدمات، وتسهيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة أكبر، وإن الاستثمار في تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا لا يعزز فقط من قدراتهم الفردية بل يساهم أيضاً في تحقيق تحول رقمي ناجح ومستدام داخل المؤسسة. ومن هنا نستنتج قبول الفرضية.

نصت الفرضية الرابعة: يوجد دور لتحفيز الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

جدول رقم (2-21): الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

نتيجة الفرضية	معنوية معامل الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		المتغير المتغير التابع	المتغير المستقل	اختبار الفرضية الفرعية
	Sig	T	B	R <sup>2</sup>	R	قيمة F	sig			
قبول الفرضية	0.009	2.813	0.332	0.220	0.469	7.912	0.009	الإدارة الإلكترونية	التحفيز	الفرضية الرابعة

المصدر: إعداد الطالبتين من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

(SPSS V25)

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان معامل الارتباط R بلغت قيمته 0.469 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة القوة بين المتغير المستقل (التحفيز) والمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)

وقيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (التحفيز) بلغت 0.332 وهي قيمة موجبة طردية، وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في دور التحفيز سيؤدي إلي تغير إيجابي في زيادة تطبيق الإدارة الإلكترونية بمقدار 0.332 وهي قيمة مقبولة إحصائياً تدل على أهمية التحفيز وتأثيرها على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز التكوين المهني والتمهين بن سرور بالمسيلة.

في حيث بلغت قيمة R sqaur حوالي 0.22 اي ان تحفيز الموارد البشرية يفسر حوالي 22% من التباين في تطبيق الادارة الالكترونية وهذا ما اكدته قيمة f حيث بلغت 7.912 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوي الدلالة 0.05 مما يدل على ان الانحدار معنوي .

وبهذا نرفض الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>) التي تنفي وجود دور للتحفيز ونقبل الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>): يوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لدور التحفيز في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز التكوين المهني والتمهين بن سرور بالمسيلة .

معادلة الانحدار الخطي البسيط لدور التحفيز الذي نرسم لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل

بعد المادي بالرمز X<sub>4</sub>

$$Y=2.619+0.332x_4$$

يلعب التحفيز دورا حاسما في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال تعزيز دافعية الموظفين وزيادة التزامهم باستخدام الأدوات التكنولوجية والأنظمة الرقمية بكفاءة، ويعتبر التحفيز عنصراً أساسياً في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع الموظفين على تبني التكنولوجيا الحديثة وتطوير مهاراتهم الرقمية، فعندما يشعر الموظفون بالتقدير والمكافأة على جهودهم في التعلم واستخدام الأدوات الإلكترونية يزيد حماسهم لتحسين أدائهم والمشاركة بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة الرقمية.

وتحفيز الموظفين يمكن أن يتم بطرق متنوعة مثل تقديم المكافآت المالية، الإشادة العلنية بالإنجازات، أو توفير فرص للتطوير المهني والتدريب المستمر، هذه الأساليب تساعد على خلق ثقافة مؤسسية تقدر الابتكار وتدعم التحول الرقمي، فعندما يشعر الموظفون بأن جهودهم معترف بها ومكافأة، يكونون أكثر استعداداً للتعامل مع التحديات التقنية والاستفادة من الأدوات الرقمية لتحسين جودة العمل والإنتاجية.

علاوة على ذلك يساهم التحفيز في تقليل مقاومة التغيير التي قد تظهر عند تطبيق أنظمة جديدة أو تحديثات تكنولوجية من خلال تشجيع الموظفين وتحفيزهم، ويمكن للمؤسسات تعزيز ثقتهم بقدرتهم على التكيف مع التغييرات والتحسين المستمر، والتحفيز يعزز أيضاً من تعاون الفريق والتفاعل الإيجابي بين الموظفين مما يؤدي إلى تبادل المعرفة والخبرات بشكل أكثر فعالية.

بناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن التحفيز يلعب دوراً جوهرياً في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال تعزيز دافعية الموظفين وزيادة التزامهم بالتكنولوجيا، يساهم التحفيز في تحقيق أداء أفضل، تعزيز جودة الخدمات،

وتسريع عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة، وإن الاستثمار في تحفيز الموظفين لا يعزز فقط من إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي بل يسهم أيضاً في تحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية بكفاءة وفعالية. ومن هنا نستنتج قبول الفرضية.

نصت الفرضية الخامسة: يوجد دور لتقييم الأداء في تطبيق الإدارة الإلكترونية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ .

جدول رقم (2-22): الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

نتيجة الفرضية	معنوية معامل الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		المتغير التابع	المتغير المستقل	اختبار الفرضية الفرعية
	Sig	T	B	R <sup>2</sup>	R	sig	قيمة F			
قبول الفرضية	0.046	2.090	0.292	0.135	0.367	0.046	4.367	الإدارة الإلكترونية	تقييم الأداء	الفرضية الخامسة

المصدر: إعداد الطالبتين من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

(SPSS V25)

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان معامل الارتباط R بلغت قيمته 0.367 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة القوة بين المتغير المستقل (تقييم الاداء) والمتغير التابع (الادارة الالكترونية) وقيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (تقييم الاداء) بلغت 0.292 وهي قيمة موجبة طردية، وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في دور تقييم الأداء سيؤدي إلي تغير إيجابي في زيادة تطبيق الإدارة الإلكترونية بمقدار 0.292 وهي قيمة مقبولة إحصائياً تدل على أهمية تقييم الأداء وتأثيرها على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز التكوين المهني والتمهين بن سرور بالمسيلة.

في حين بلغت قيمة R sqaur حوالي 0.135 اي ان تحفيز الموارد البشرية يفسر حوالي 13% من التباين في تطبيق الادارة الالكترونية وهذا ما اكدته قيمة بحيث بلغت 4.367 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوي الدلالة 0.05 مما يدل على ان الانحدار معنوي.

وبهذا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) التي تنفي وجود دور تقييم الاداء ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لدور تقييم الأداء في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز التكوين المهني والتمهين بن سرور بالمسيلة.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لدور تقييم الأداء الذي نرسم لها بالرمز  $Y$  ونرمز للمتغير الفرعي

المستقل بعد المادي بالرمز  $X_5$

$$Y=2.687+0.292x_5$$

ويرجع ذلك لأهمية تقييم الأداء في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال توفير آلية فعالة لقياس وتقييم كفاءة وفعالية الموظفين في استخدام الأدوات التكنولوجية وتطبيق الأنظمة الرقمية، ويعد التقييم الدوري للأداء أداة أساسية لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يتيح فرصة لتعزيز المهارات التقنية وتوجيه التدريبات اللازمة، ومن خلال تقييم الأداء يمكن للمؤسسات تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير استراتيجيات مخصصة لتلبية تلك الاحتياجات مثل توفير دورات تدريبية مكثفة أو تحديث الأنظمة التكنولوجية لتتوافق مع متطلبات العمل الحديثة.

علاوة على ذلك يساهم تقييم الأداء في تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم إذ أن معرفتهم بأن أداءهم يخضع للتقييم المستمر يحثهم على العمل بجدية أكبر والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة. كما يتيح التقييم الفعال فرصة للإدارة لتقديم تغذية راجعة بناءة، مما يساعد الموظفين على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم باستمرار.

بناءً على ما سبق يمكن الاستنتاج أن تقييم الأداء يساهم بشكل كبير في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يوفر أدوات قياس دقيقة لتحديد احتياجات التدريب والتطوير، يعزز من إنتاجية الموظفين، ويضمن التزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. هذه العوامل مجتمعة تؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة، تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة. ومن هنا نستنتج قبول الفرضية.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولت الباحثين تطبيق الدراسة الميدانية بتحليل عبارات الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من موظفي مركز التكوين المهني والتمهين بن سرور بالمسيلة لمعرفة دور الموارد البشرية على تطبيق الإدارة الإلكترونية وتم التعريف بمختلف جمع البيانات المستخدمة، والمتمثلة في أداة الاستبانة، والأدوات الإحصائية المناسبة للتحليل واختبار الفرضيات الموضوعة، من خلال هذه النتائج توصلت الباحثين إلى معرفة أن الموارد البشرية لها دور بالغ في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

كما تم استخلاص عدد من النقاط تمثلت فيما يلي :

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط الموارد البشرية في تطبيق الادارة الالكترونية بمركز التكوين المهني والتمهين بن سرور (المسيلة).
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوظيف الموارد البشرية في تطبيق الادارة الالكترونية بمركز التكوين المهني والتمهين بن سرور (المسيلة).
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتدريب الموارد البشرية في تطبيق الادارة الالكترونية بمركز التكوين المهني والتمهين بن سرور (المسيلة) .
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحفيز الموارد البشرية في تطبيق الادارة الالكترونية بمركز التكوين المهني والتمهين بن سرور (المسيلة).
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقييم أداء الموارد البشرية في تطبيق الادارة الالكترونية بمركز التكوين المهني والتمهين بن سرور (المسيلة) .

الخاتمة

## خاتمة

تحتل الموارد البشرية مكان الصدارة بين الموارد التي تحتاجها المؤسسات لتحقيق أهدافها ف عوامل النجاح الموارد البشرية تتبع من دورها الفعال والمؤثر في كفاءة المنظمات وكفائتها، وفي ظل التطور التكنولوجي المتسارع أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية لأي مؤسسة تطمح الى البقاء والتطور في العصر الرقمي المتسارع ، فخطوة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات واستخدامها في ادارة العمليات يتيح للمنظمات نقلة نوعية للرقى والنهوض بخدماتها ويعزز من استراتيجياتها ويدعم مخططاتها المستقبلية، كما أن تحويل العمليات التقليدية الى عمليات الكترونية لا يتطلب فقط استثمارا في التكنولوجيا بل يعتمد بشكل كبير على مواردها البشرية.

### النتائج المتوصل إليها :

تعتبر الجزائر من بين الدول التي سعت إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية في مختلف إداراتها للقضاء على المشاكل التقليدية وزيادة كفاءة العمل الإداري ويعتبر قطاع التكوين والتعليم المهنيين من بين القطاعات التي حولت توجهها نحو الخدمة الإلكترونية ولذلك جاءت دراسة الباحثين لمعرفة دور الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وأكدت النتائج المتوصل إليها أن:

- ✓ الموارد البشرية لها دور فعال في نجاح تطبيق الادارة الالكترونية.
- ✓ التوظيف الفعال للكوادر المؤهلة يساهم بشكل كبير في تطبيق الإدارة الإلكترونية
- ✓ التدريب والتطوير الجيدين للموظفين يلعبان دورًا حاسمًا في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ✓ يؤدي التطبيق السليم لوظائف إدارة الموارد البشرية ( التخطيط ، التوظيف، التحفيز، التدريب ، وتقييم الأداء ) إلى التطبيق الفعال للإدارة الالكترونية في مركز التكوين المهني والتمهين وتحقيق أهداف المركز .
- ✓ نجاح الإدارة الإلكترونية تطلب وجود استراتيجيه متكاملة تشمل جميع جوانب الموارد البشرية .

التوصيات :

بعد التوصل إلى نتائج الدراسة والتحقق من فرضياتها ميدانياً والإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية يمكن طرح جملة من الاقتراحات من شأنها أن تساعد على التطبيق الفعال للإدارة الإلكترونية في الجزائر من بينها :

- تأهيل العنصر البشري واعداد الكوادر الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصال الالكترونية من خلال تنفيذ برامج تدريبية متخصصة تركز على تطوير المهارات الرقمية.
- خلق بيئة عمل داعمة تشجع على الابتكار والتعلم المستمر لتعزيز المشاركة الفعالة للموارد البشرية في عملية التحول الالكتروني .
- الاستثمار في المورد البشري من خلال التدريب والتكوين، لأن المورد البشري يعتبر نقطة القوة في المنظمة وذلك لاستمرارها في مواكبة التطورات الراهنة.
- استقطاب واختيار الموارد البشرية ذات كفاءة حسب الاحتياجات وضمان توافق ذلك مع الوظائف المخصصة لها .
- تخصيص ميزانية مالية معتبرة لتدريب الموارد البشرية وظيفياً من أجل الحصول على أداء وظيفي فعال
- ضرورة توفير نظام تقييم أداء فعال و عادل.
- العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للموظفين وأن تتناسب الحوافز المعطاة مع الجزء المعمول وإن ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل.
- وضع استراتيجية خاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية تتماشى مع الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة فالهدف من تبني نظام الإدارة الإلكترونية هو خدمة أهداف المنظمة بالدرجة الأولى مع مراعاة محددات هذا النظام.
- ضرورة توفير البنية التحتية اللازمة والكاملة للتطبيق الإدارة الإلكترونية في كل المنظمات الجزائرية والعمل على تجديد وتحديث هذه الهياكل والحفاظ عليها من التلف وضياع .
- الرفع من مستوى تدفق الأنترنت والحرص على توسيع استخدامها من أجل العمل تغيير ذهنية الفرد الجزائري وخصوصيته الثقافية .

أفاق البحث :

لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسراً يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات لإطرائها وبعثها من جديد وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

## خاتمة

---

- تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية
  - تأثير ابتكار وإبداع الموارد البشرية على تطبيق الإدارة الإلكترونية
  - اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة على تطبيق الادارة الالكترونية.
  - دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز فعالية عمليات إدارة الموارد البشرية في البيئة الإلكترونية
  - أثر تطبيقات الواقع المعزز في تدريب وتطوير الموظفين.
- في الختام سلطت هذه الدراسة الضوء على الدور المحوري للموارد البشرية في إنجاز التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتبرز النتائج دور تخطيط وتوظيف الموارد البشرية بالإضافة الى اهمية الاستثمار في تدريب الموظفين وتحفيزهم لضمان تطبيق الادارة الالكترونية وتحقيق الفوائد المرجوة من التحول الرقمي، ونأمل أن تسهم هذه الدراسة في تعزيز فهم المؤسسات لأهمية الموارد البشرية في العصر الراهن وتحفيزها على تبني أفضل الممارسات في هذا المجال .

## قائمة المصادر و المراجع

## المراجع باللغة العربية :

### الكتب :

1. ابراهيم الهميمي. (1985). دراسات في علاقات العمل. القاهرة: مكتب عين شمس.
2. ابراهيم بلوط. (2002). ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية.
3. احمد ماهر. (1998). ادارة الموارد البشرية. اسكندرية: مركز التنمية الادارية.
4. احمد ماهر. (2004). ادارة الموارد البشرية.
5. احمد ماهر. (2009). ادارة الموارد البشرية (الإصدار 1). الاسكندرية: الدار العربية ، .
6. احمد محمد سمير. (2009). الادارة الالكترونية (الإصدار 1). دار الميسرة للنشر و التوزيع.
7. ارب سيد محمد جاد. (2009). ادارة الموارد البشرية :مدخا استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية. الاسماعيلية: دار النهضة العربية.
8. القحطاني محمد بن دايم. (2010). ادارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل) (الإصدار 2). الرياض ، السعودية : دار الناشر .
9. المغربي عبد الحميد. (2007). الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة الموارد البشرية . مصر: المكتبة العصرية .
10. ايمن عودة المعاني. (2010). الادارة العامة الحديثة (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار وائل للنشر.
11. بودبو سامي س ، خالد همول. (2020). ادارة الموارد البشرية : رؤسة استراتيجية (الإصدار 1). بنغازي، ليبيا: دار الكتب الوطنية بنغازي.
12. حسام ابراهيم. (2014). ادارة الموارد البشرية في القطاع العام. عمان، الاردن: دار البلدية.
13. حمدي القبيلات. (2014). قانون الادارة الالكترونية (الإصدار 1). دار وائل للنشر.
14. خالد عبد الرحمان الهيتي. (1999). ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. عمان، الاردن: دار الحامد للنشر.
15. خالد عبد الرحيم الهيتي. (2003). ادارة الموارد البشرية. عمان، الاردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
16. خالد عبد الرحيم الهيتي. (2005). ادارة الموارد البشرية (الإصدار 2). عمان ، الاردن: وائل للنشر و التوزيع.
17. خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشة. (2011). ادارة الموارد الابشرية (الإصدار 2). عمان : دار الميسرة للنشر.
18. درة عبد الباربي. (2003). درة تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات الاسس النظرية و دلالتها في البنية العربي المحاصرة. المنظمة العربية للتنمية الادارية، صفحة 108.
19. ربحي مصطفى. (2015). البيئة الالكترونية (الإصدار 2). عمان، الاردن: دار صفاء للطباعة و النشر.

20. صادق اسماعيل محمد. *الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها في الدول العربية* (الإصدار 1). القاهرة، مصر: دار العربي للنشر و التوزيع.
21. صالح ابراهيم العواسا. (2019). *ادارة الموارد البشرية في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة*. الاردن: دار الباوزري العلمية.
22. صدام الخمايسة. (2013). *الحكومة الالكترونية الطريق نحو الاصلاح الاداري* (الإصدار 1). الاردن: عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع.
23. صدام خمائسة. (2013). *الحكومة الالكترونية الطريق نحو الاصلاح الاداري*. الاردن : عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع .
24. صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2002). *الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية*. الاسكندرية، مصر: دار الجامعية للنشر.
25. صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2004). *ادارة الموارد البشرية ( مدخل تطبيقي معاصر )*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
26. صلاح عبد الباقي. (1999). *ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية*. مصر: الدار الجامعية.
27. عبد الحميد الخليل. (2018). *ادارة الموارد البشرية. منشورات الجامعة الافتراضية السورية،* صفحة 52.
28. عبد الحميد المغربي. (2007). *الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة الموارد البشرية*. مصر: المكتبة العصرية.
29. عبد السلام ابو قحف. (2005). *ادارة الاعمال مدخل بناء المهارات*. الاسكندرية: مكتب الجامعة الحديثة.
30. عبد العزيز بدر النداوي. *الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية*.
31. عبد الغفار عبد الباقي صلاح حنفي. (1988). *ادارة الافراد و العلاقات الانسانية*. الدار الجامعية.
32. عبد الله حسن مسلم. (2015). *ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات* (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار المعتز.
33. عبوي زيد منير. *ادارة الموارد البشرية*. الاردن : دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع.
34. علاء عبد الرزاق السالمي *الادارة الالكترونية*. عمان، الاردن: دار وائل للنشر.
35. علي سلاطنية بلقاسم ، اسماعيل قيرة العربي. (2002). *تنمية الموارد البشرية*. عين مليلة، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع
36. علي السلمي. (2001). *ادارة الموارد البشرية*. القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع.
37. عمار بوحوش. (2010). *نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد و العشرون*. بيروت، لبنان: دار العرب الاسلامي
38. غياث بوغلجة. (بلا تاريخ). *مبادئ التسيير البشري* (الإصدار 2). الجزائر: دار الغرب.

39. فداء حامد. (2015). *الإدارة الإلكترونية الاسس النظرية و التطبيقية*. عمان: دار و مكتبة الكندي للنشر و التوزيع.
40. فيصل حسونة. (2008). *ادارة الموارد البشرية (الإصدار 1)*. عمان: دار اسامة للنشر.
41. لويس كوهين. (1990). *مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و التربوية (الإصدار 1)*. (كوثر حسين كوجيك، المترجمون) القاهرة، مصر.
42. مازن فارس رشيد. (2009). *ادارة الموارد البشرية الاسس النظرية و التطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية (الإصدار 4)*. الرياض، السعودية: دار العبيكات للنشر و التوزيع .
43. محمد بن دليم القحطاني. (2010). *ادارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل ) (الإصدار 2)*. الرياض، السعودية : دار الناشر.
44. محمد سعيد راوية حسن سلطان. (2011). *ادارة التنمية البشرية تنمية المديرين و المتغيرات البيئية*. الاسكندرية: دار التعليم الجامعي.
45. محمد سعيد سلطان. (1993). *ادارة الموارد البشرية*. بيروت: الدار الجامعية.
46. محمد سمير احمد. (2009). *الإدارة الإلكترونية الإصدار 1*. دار الميسرة للنشر و التوزيع.
47. محمد عباس سهيلة.. *ادارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي (الإصدار 2)*. عمان، الاردن: دار الوائل للنشر و التوزيع.
48. محمد عبد الوهاب ع. (1988). *استراتيجيات التحفيز الفعال :نحو اداء بشري متميز*. دار التوزيع و النشر الاسلامي.
49. حمد علي رباعية. (2009). *ادارة الموارد البشرية (الإصدار 1)*. عمان دار النشر و التوزيع.
50. محمد قاسم القريوني. (2006). *مبادئ الادارة الإلكترونية : النظريات و العمليات و الوظائف*. عمان: دار وائل .
51. محمد مدحت. (2016). *الحكومة الإلكترونية*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
52. محمد هنفي. *ادارة الموارد البشرية*.
53. محمد خير سليم ابو زيد. (2005). *اساليب التحليل الاحصائي باستخدام برمجية spss*. الرياض: دار جرير للنشر و التوزيع..
54. مصطفى عليان رحي. (2015). *البيئة الإلكترونية (الإصدار 2)*. عمان، الاردن: دار صفاء للطباعة و النشر.
55. مصطفى يوسف كافي. (2011). *الإدارة الإلكترونية*. دمشق، سوريا: دار رسلان للطباعة و النشر.
56. منير نوري. (2010). *ادارة الموارد البشرية*. الجزائر : مكتبة المجتمع العربي للنشر.

57. مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش. (2002). *ادارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي*. الاردن: دار الكتب الحديثة.

58. نجم نجم عبود. (2004). *الادارة الالكترونية و الوظائف و المشكلات*. الرياض: دار المريخ للنشر و التوزيع.

59. نجم نجم عبود. (2008). *الادارة و المعرفة الالكترونية (الاستراتيجية ، الوظائف ،المجالات )*. عمان، الاردن : دار الباروزي العلمية للنشر و التوزيع.

60. ياسين سعد غالب. (2017). *الادارة الالكترونية*. عمان، الاردن: دار الباروزي العلمية للنشر و التوزيع.

61. يوسف حجيم الطاتي. (2010). *ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل*. عمان: مؤسسة الوراق.

### الاطروحات و الرسائل :

70. احمد مخلوف. *الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية و دورها في تطوير منظمات الاعمال ( اطروحة دكتوراه)*. جامعة الجزائر.

71. احمد مراد. (2021-2022). *دور الادارة الالكترونية في تطوير اداء ادارة الموارد البشرية (دكتوراه)*. الجزائر، علوم سياسية، الجزائر: جامعة الجزائر 3.

72. اسماء شاعو. (2018). *تأثير الادارة الالكترونية على اداء الموارد البشرية (اطروحة دكتوراه)*. علوم انسانية، الجزائر: جامعة الجزائر 3.

73. اسماء شاعو. (2018). *تأثير الادارة الالكترونية على اداء الموارد البشرية (اطروحة دكتوراه)*. علوم انسانية، الجزائر: جامعة الجزائر 3.

74. ايهاب خميس احمد المير. (2007). *متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية :دراسة تطبيقية على العاملين بالادارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين (رسالة ماجستير)*. البحرين : العربية للعلوم الامنية .

75. باباه ولد سيدن. (2009). *دور الموارد البشرية في التأثير على الاداء: دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMC (رسالة ماجستير)*. كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية.

76. بعيطيش شعبان. (2015-2016). *اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية (اطروحة دكتوراه)*. المسيلة، علوم التسيير ، الجزائر : جامعة محمد بوضياف .

77. بغلول زهير. (2007). *محددات النجاح في العمل الاداري بالمؤسسات الوطنية في اطار نظريات فريديريك هو الدافعية ( اطروحة دكتوراه)*. قسنطينة، كلية العلوم الانسانية ، الاجتماعية قسم علوم التربية و الارطوفونيا ، الجزائر: جامعة الاخوة منتوري .

78. تيروت علال. (2006). *استراتيجية تطور الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية (رسالة ماجستير)*. علوم تسيير : جامعة الجزائر .

79. خالد رفعت شاكر. (2013). اثر الادارة الالكترونية على الاداء العنصر البشري ( رسالة ماجستير مهني). بورسعيد، مصر: جامعة بورسعيد.
80. رشاد خضير ، وحيد الدايني. (2010). اثر الادارة الالكترونية و دور تطوير الموارد البشرية في تحسين اداء المنظمة ( ماجستير ). جامعة الشرق الاوسط.
81. ريغة احمد الصغير. (2014). تقييم اداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن (رسالة ماجستير ). ادارة مالية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير : جامعة قسنطينة .
82. سليمة بوخنان. (2008). التكوين المهني و الكفاءة الانتاجية دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للبدر و الكيمياء مركب cpk ( رسالة ماجستير). سكيكدة، كلية الحقوق و الانسانية قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا: جامعة 20 اوت 1955.
83. صليحة مصيبح. (2016). العلاقات الانسانية و فعالية اتخاذ القرار دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية (رسالة ماجستير ). بسكرة، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، الجزائر: جامعة محمد خيضر .
84. طارق علي جماز. (ادارة الموارد البشرية. 86-88. (كلية الادارة و الاقتصاد )، الدنمارك: الاكاديمية العربية المفتوحة.
85. عاشور عبد الكريم. (2010). دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية (رسالة ماجستير ). علوم سياسية، قسنطينة: جامعة قسنطينة.
86. عبان ,عبد القادر .(2016). .تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر ( اطروحة دكتوراه .(علوم الاجتماعية ,الجزائر :جامعة خيذر بسكر
87. عبد القادر بوبكر. (2023). تدريب الموارد البشرية في ظل الادارة الالكترونية و التحديات التي تواجهها ( اطروحة دكتوراه). الموارد البشرية، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
88. عبد الناصر السيد عامر. (2018). نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية و الاجتماعية(الاسس و التطبيقات و القضايا) الجزء الثاني. دار جامعة نايف للنشر
89. عقون شراف. (2006). سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية (رسالة ماجستير ). كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير : جامعة منتوري قسنطينة.
90. غنية بودوح. (2013). استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحة و اداء الموارد البشرية (اطروحة دكتوراه). 30. بسكرة، علوم اجتماعية، الجزائر: جامعة خيضر بسكرة.
91. فيصل ديلو. (2006). اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (رسالة ماجستير ). قسنطينة، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة.
92. محمد عبد الوهاب ، محمد ابو العينين. (2019). اثر ادارة المةارد البشرية الالكترونية على جودة الحباة الوظيفية (اطروحة دكتوراه المهنية). عين شمس، ادارة الاعمال، مصر: جامعة عين شمس.

93. نوال بوكعباش. (2010). تأثير الموارد البشرية على تنمية الادارة المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية جيجل (رسالة ماجستير). علوم سياسية، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
94. هشام بوكفوس. (2007). اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجوية (رسالة ماجستير). قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية و علم التسيير، الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة.
95. فاطمة الزهراء عيساوي. (2013). دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل ادارة التغيير (رسالة ماجستير). ام البواقي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي

#### المجلات :

96. العلمي بن عطاء الله ، نوال بن زينب اهمية المورد البشري المؤهل في تطبيق الادارة الالكترونية في الجزائر . مجلة الفكر القانوني و السياسي، 7 . 2023
97. بن الحسين سليمة. (جويلية، 2014). دور الادارة الالكترونية في تحسين اداء الخدمات الادارية. المجلة الجزائرية للامن و التنمية(7)، صفحة 215.
98. درة عبد الباري. (2003). درة تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات الاسس النظرية و دلالتها في البنية العربي المحاصرة. المنظمة العربية للتنمية الادارية، صفحة 108.
99. خليفي رزيقة شيقارة هجيرة. (23 ديسمبر، 2017). منهجية تحديد نوع و حجم العينة في البحوث العلمية. مجلة المعارف علمية دولية محكمة(23).
100. ريم فاروق النشار. (3 ديسمبر، 2021). علاقة ادارة الموارد البشرية بمؤشرات اداء شركات السياحة في فترة ما بعد جائحة كورونا. المجلة الدولية للتراث و السياحة و الضيافة ، 15(3)، صفحة 175
101. سامية عزيز. (2021). تدريبالموارد البشرية و مساهمتها في تفعيل الادارة الالكترونية في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الباحث في العلوم الانسانية ة الاجتماعية.
102. شذا بنت عبدالمحسن عائشة الحسيني. (جانفي، 2013). مجلة العلمية لقطاع كليات التجارة جامعة الازهر، 10، صفحة 45.
103. طال لطيفة ، الفضل رنيمي. (بلا تاريخ). المنظمة و نظرية التنظيم . مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية ، صفحة 30.
104. محمد وزاع. (اكتوبر، 2017). الادارة الالكترونية و دورها في تعزيز دور و مكانة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية. مجلة الدراسات الاعلامية للابحاث التخصصية، 3(3).

105. يغني سامية عثمان مديني. (جوان, 2019). العينة في المجتمع الاحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج بحوث الاكاديمية. مجلة اقتصاد المال و الاعمال، 4(1).

#### المدخلات العلمية و الندوات :

106. سعيد بن يمينة. (2015). تنمية الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية ،
107. حسن محمد نوبي. (ماي, 2003). ندوة الحكومة الالكترونية الواقع و التحديات.
108. مفتاح, ص, (2004). مارس . (9-10) ادارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات. الملتنقى الدولي الاول حول التنمية البشرية و فرص الادمج في اقتصاد المعوفة و الكفاءات البشرية .
109. مصطفى عيل الميلود طويطي. (30 جوان, 2014). اساليب تصميم واعداد الدراسات الميدانية -منظور احصائي-. مطبوعة جامعية معتمد من طرق المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية.
110. عمار بوحوش. (2000). مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث. ديوان المطبوعات الجامعية، صفحة الجزائر.

#### المراجع باللغة الاجنبية :

112. Bulla D.N and scoot, B. (2007). *human ressource management* (1 ed.). thr humman ressource planning society.
113. dwivedi R.S. (1984). *manpower mangement*. new delhi: prentice of india private.
114. Glueck, w. (1982). *personnel. Business publication* .
115. Riedl, k. (2021). *electronic performance monitoring in the digital workplace: conceptualization, review of effects and moderators and future opprtunities. frontier in psychology.*

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة Mohamed Boudiaf University of M'sila

Faculty of Economic, Commercial and  
Management Sciences  
Department of Management Sciences



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير  
قسم علوم التسيير

السيدات والسادة الكرام

في إطار تحضير ونيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي واستكمالاً للجانب النظري للدراسة حول موضوع "دور الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية". ومن خلال هذه الاستمارة سنحاول التعرف على واقع الموارد البشرية في مركز التكوين المهني والتمهين بن سرور ودورها في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

لذا نرجو منكم ملء الاستبيان والإجابة على الأسئلة بوضع العلامة X في المكان المناسب. كما نحيطكم علماً أن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحثية.

وفي الأخير نشكركم على مساهمتكم الفعالة التي لها دور كبير في مساعدتنا لحل إشكالية البحث في إطار البحث العلمي .

الاستاذ المشرف : الجري احمد

من إعداد الطالبتين: بعري حفيظة ، الباهي مسعودة

2024/2023

**المحور الأول : البيانات الشخصية**

الجنس : ذكر  أنثى

السن : أقل من 25  من 25-35  من 36-45  أكثر من 45

المستوى التعليمي : ثانوي  تقني سامي  جامعي

سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  أكثر من 15

المنصب الوظيفي : مدير  نائب مدير  أستاذ  موظف

دراسات عليا

**المحور الثاني: الموارد البشرية**

**البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية**

العبارات					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					01 خطط وأهداف المركز معلنة وواضحة للموظفين
					02 يساعد التخطيط في حسن استخدام المركز لموارده البشرية
					03 تتم مراجعة احتياجات الموارد البشرية بشكل دوري ومنتظم
					04 يتم توظيف الموظفين الجدد وفقا لاحتياجات المركز .
					05 يسعى المركز من خلال التخطيط للموارد البشرية لزيادة فعالية العنصر البشري.

**البعد الثاني: توظيف الموارد البشرية**

					06 يعتمد المركز على معايير موضوعية في عملية التوظيف
					07 يعمل المركز دوريا على تغيير طريقة ومعايير التوظيف.
					08 يراعي المركز في عملية استقطاب الموظفين محيطه الداخلي والخارجي.
					09 يعلن المركز عن مسابقات التوظيف بالاستعانة بالموقع الالكتروني
					10 اختيار الموظفين وتعيينهم يتم بنزاهة وموضوعية

**البعد الثالث: تدريب الموارد البشرية**

					11 يعمل المركز على تدريب موظفيه بصورة دورية.
					12 نظام التدريب في المركز يواكب التطورات المستمرة
					13 يتم اعداد الدورات التدريبية تماشيا مع احتياجات المركز
					14 يوجد تدريب متخصص داخل المركز
					15 تساهم البرامج التدريبية في زيادة قدرات الموظفين لمواكبة التطورات الحديثة.

### البعد الرابع: تحفيز الموارد البشرية

					16	تمنح الحوافز المعمول بها داخل المركز دافعا للتميز.
					17	يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الاضافية خارج ساعات العمل الرسمية.
					18	يمنح المركز علاوات تشجيعية للموظفين المتميزين بشكل دوري
					19	يهتم المركز بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز (التشجيع الاعتراف .التقدير...).

### البعد الخامس : تقييم أداء الموارد البشرية

					20	يوفر المركز أنظمة وإجراءات واضحة لتقييم أداء الموظفين
					21	يتم إجراء مراجعات دورية لأداء الموظفين بشكل منتظم
					22	تستخدم نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتزيقات والتدرج الوظيفي .
					23	يوفر المركز فرصاً للتغذية الراجعة (تقييمات فورية بناءة) للعاملين بشأن أدائهم
					24	تعتبر عملية تقييم الأداء في المركز عادلة وموضوعية

### المحور الثالث: الادارة الالكترونية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
					01	يوفر المركز الأجهزة والبرمجيات الكافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بفعالية
					02	يتوفر بالمركز تدفق عالي للشبكة العالمية (الانترنت)
					03	يتوفر المركز على عدد كافي من الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية
					04	يوفر المركز سياسات وإجراءات لحماية البيانات في سياق الإدارة الإلكترونية .
					05	يمتلك المركز موقع الكتروني خاص به .
					06	يستعين المركز بوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال (الفاكس .البريد الالكتروني...)
					07	يتم الاعلان عن المناصب الشاغرة من خلال الموقع الإلكتروني للمركز
					08	تقدم طلبات التوظيف الى المركز الكترونيا.
					09	يستفيد المركز من معلومات التغذية الراجعة التي يتيحها الموقع الالكتروني عن اداء العاملين وحاجات الجمهور
					10	يساهم العمل الالكتروني في تطبيق اسلوب الرقابة.

رقم: ...../.....

المسيلة في: .....

إلى السيد: مدير مركز الدراسات والبحوث  
والمسائلية بمسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير بحوث ودراسات



فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ا.ر.س	الإمضاء
01	الياهو مسعود		206058456	
02	لجري حفيدة		206492393	

عنوان المذكرة: دور الجوارد التسييرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية  
دراسة ميدانية على مركز التكوين والبحث والتكنولوجيا في مسيلة

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
الجري أحمد	 مدير المركز أحمد لعيطر	 قراوي أحمد التقيير

الملحق 03

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي أسفله:

الطالب(ة): الباهي مسعودة المولود بتاريخ: 11.02.1988 بفرنسا

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (رقم) رقم: 206058456

الصادرة بتاريخ: 09/12/2017 عن السيد يوسف بوسعادة المسيلة

المسجل(ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير محسوبي

خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعد(ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: .....

دور الموارد البشرية في تحسين الادارة الالكترونية

دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتعلم

بني مسرور المسيلة

أصرح بشرفي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

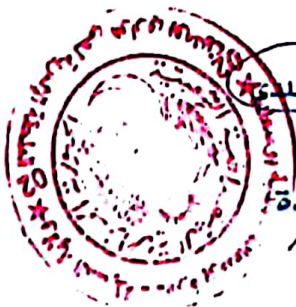
الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 28/05/2024

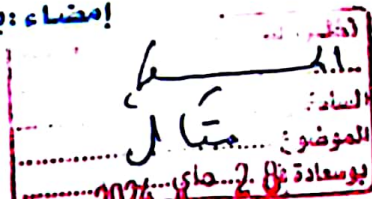
2024 ماي 28

المصادقة

التوقيع والبصمة



عن رئيس المجلس الشعبي البلدي  
وبتفويض منه  
العون المقوض  
امضاء: بوقاف حيدة



التوقيع والبصمة

## تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي أسفله:

الطالب(ة): إبراهيم حبيب المولود بتاريخ: 1984/02/16 - بن سلا

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: كك 07050021

الصادرة بتاريخ 2024-02-22 عن بن سلا

المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير عمومي

خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعدة (ة) للمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور الموارد البشرية

في تطبيق الممارسة الإدارية

أصرح بشرفي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

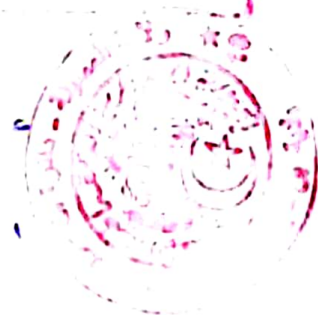
الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

27/02/2024

27/02/2024 حرر بتاريخ:

المصادقة





التوقيع والبصمة

