



جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية



مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم سياسي

تخصص: إدارة محلي

بعنوان:

الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

في الجزائر - 2009 - 2013 -

تحت إشراف الأستاذة:

بونوة نادية

من إعداد الطالبة:

بوحلفاية آسيا

لجنة المناقشة		
الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	د. طيايبة ساعد
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	د. بونوة نادية
ممتحنا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	د. زريق نفيسة

السنة الجامعية : 2022/2021



27 ديسمبر 2020

* ملحق بالقرار رقم 10821... المؤرخ في
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي: جامعة محمد يوسف بن طسيلا - كلية الحقوق والعلوم السياسية

نموذج التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله.

السيد (ة): بوجلفان آسيا الصفة: طالب، أستاذ، باحث طالب
الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 06/1219/34 والصادرة بتاريخ 04-11-2012
المسجل (ة) بكلية / معهد الحقوق قسم العلوم السياسية
والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).
عنوانها: الأدلة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر - 2013

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2020.10.06.19

توقيع المعني (ة)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى الذي علمني التفاؤل في أسوأ الظروف إلى الذي منحني الثقة بالنفس وعلمني كيف أسير
في طريق الأمان إلى اعز الناس

أبي الغالي

إلى التي حملتني في روحها ولا تزال ترعاني بقلبها وعينيها إلى البسمة و المدرسة إلى التي
مسحت دمعتي ورسمت فرحتي

أمي الغالية

إلى زوجي العزيز إلى سندي في هذه الحياة والذي له الفضل الكبير من بداية المشوار إلى
نهايته من خلال تشجيعه على إتمام الدراسة إلى غاية كتابة هذه الكلمات فشكرا وألف شكر

إلى بهجة البيت والى من أناروا حياتي الى أغلي ما أملك بناتي وقرة عيني "رزان-الين"

إلى أجمل ما في الحياة وأروع ما في الوجود جدي وجدتي أطل الله في عمركما

إلى العائلة الكريمة إخوتي وزوجاتهم وأولادهم إلى من كنتم سندا لي ومازلتم بكم افتخر وإلى
أخواتي أحلام، نوال، آمال ووهيبة حبيبات قلبي وأزواجهم وأولادهم.

إلى رفيقات المشوار اللاتي قاسمنني كل لحظة مرت في مشواري الدراسي رعاهم الله ووفقهم
حليمة، دليلة وهدى





شكر وتقدير

نحمد الله ونشكره على فضله علينا وتوفيقه لنا لإتمام انجاز هذا العمل المتواضع،

ووقفا عند قوله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

نتقدم بالشكر الجزيل وخالص التقدير إلى:

الأستاذة الفاضلة بونوة نادية التي تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة ولم تبخل علي بتوجيهاتها القيمة من اجل إتمام هذا البحث.

إلى الأستاذ ساعد طيايبة الذي نشكره على إرشاداته العلمية والذي أعطاني من وقته من اجل إتمام هذا العمل المتواضع فجزاه الله كل خير.

كما نتوجه بالشكر إلى كافة أساتذتنا الكرام قسم العلوم السياسية تخصص إدارة محلية بجامعة المسيلة على ما قدموه لنا طيلة فترة دراستنا.

إلى كل زملائي في العمل خاصة يوسف لعلاوي وأمينة باقي اللذان ساعداني في كتابة هذه المذكرة حفظكم الله.

وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون ولو بالكلمة.



المقدمة

مقدمة:

تواجه كافة المؤسسات في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدماتية تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات والتغيرات أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها، مما أوجب استخدام كل ما يتاح لهذه المؤسسات من وسائل وأساليب تكنولوجية معاصرة تمكنها من مواجهة كل هذه التحديات، ويعد العنصر البشري من العناصر الأكثر أهمية في المنظمة كما يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها خاصة عندما يتميز بنوع من المهارات والكفاءات تتلاءم مع طبيعة الإدارة الإلكترونية المستحدثة في المنظمة.

وفي ظل هذه الأوضاع الجديدة تعمل المنظمات على زيادة قدرتها وعلى التكيف مع النسق الخارجي من خلال تطوير قدراتها وتحسين أدائها عن طريق زيادة فعالية المورد البشري لديها، كما أن استمرارها مرتبط بحتمية تطوير قدراتها الأدائية، وبمدى استعدادها للتفاعل مع محيطها الخارجي، هذا الأمر استلزم إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية ومما لا شك فيه أن التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا يؤدي إلى تغيرات جذرية في أنواع العمال والمهارات التي تحتاج إليها المنظمات، وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التكوين بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التكنولوجيا، كما ينتج عن توسع في استخدامها تخفيض من ضغوط العمل وكذلك خلق نماذج جديدة في أنماط العمل، لذلك وجب على إدارة الموارد البشرية أن تعدل من سياساتها وخططها لتتلاءم وتتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية.

وفي إطار كل هذه المستجدات التي يطغى عليها الطابع التكنولوجي العلمي، عرفت الإدارة الجزائرية بموجبه تغيرات تنظيمية لمسايرة هذه التطورات والتكيف معها لكسب تحديات العصر، بحيث سعت جاهدة لوضع أرضية صلبة ضمن بنائها التحتية للتحويل إلى نمط غير تقليدي في إدارة عملياتها، ضمن رؤية إستراتيجية للتغيير التنظيمي لتحقيق الابتكار التنظيمي وعملياتها وبالتالي تحقيق الجودة الخدماتية ورفع الكفاءة الإدارية، وتراهن الإدارة الجزائرية بقوة على ثروة رأس مالها البشري، كونه المحرك الأول والمحوري لجميع المقدرات الأخرى، بكسر القواعد التقليدية في إدارة مواردها البشرية وتحسين متطلبات أدائها ضمن الإدارة الإلكترونية.

وانطلاقا مما سبق نتناول في هذه الدراسة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في تطوير الإدارة العامة بتسليط الضوء على التجربة الجزائرية ومحاولة تقييمها.

1- أهمية الموضوع:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله، حيث أن عصنة إدارة الموارد البشرية عن طريق تبني الإدارة الإلكترونية له آثار إيجابية سمحت بتحسين كفاءة وفعالية الأداء عن طريق توفير الجهد والوقت وتحسين العمل والإجراءات وتطويرها وهذا ما لم تكن تتميز به الإدارة التقليدية.

كما أن مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية بحاجة إلى عناصر بشرية مدربة تدريباً جيداً من حيث مهارات التعاون مع الحاسب الآلي والإلمام بكافة التطبيقات التي تمكنها من التعامل مع أدوات الإدارة الإلكترونية.

كما تكتسب الدراسة أهمية بالغة في كونها تتناول موضوعاً حساساً داخل المنظمة ألا وهي تنمية الموارد البشرية باعتبارها أحد دعائم المؤسسة في جميع عملياتها الإدارية وتحقيق كفاءة المنظمة والتغلب على المعوقات.

2- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق إمكانية توظيف أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية، وفي ضوء مشكلة البحث تم تحديد الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية و إدارة الموارد البشرية.
- التعرف على الإجراءات المتبعة لتأهيل الموارد البشرية للعمل بالإدارة الإلكترونية.
- محاولة الإحاطة بأهم الآثار والمنافع التي تنعكس على إدارة الموارد البشرية جراء التطبيق الصحيح للإدارة الإلكترونية.
- التعرف على أهداف تبني الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
- التعرف على ملامح تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر.
- التعرف على أهم التحديات والصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجزائر.

3- مبررات اختيار الموضوع:

ترجع مبررات اختيار الموضوع إلى اعتبارات موضوعية علمية وذاتية:

أ- الاعتبارات العلمية والموضوعية:

من أهم الأسباب لاختيار الموضوع هو الاختلال الواضح لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف المنوطة بها والخدمات التي تقوم بها وتقديمها، مما يجعل البحث عن سبل لإصلاح وتطوير إدارة الموارد البشرية ضرورة ملحة باعتبارها تمثل مركز النهوض بجودة الإدارة، إضافة

إلى أن أي تطوير أو تحديث لابد أن يكون موضوعه علاقة الفرد والمواطن بمؤسسات الدولة، وهذا ما تصبوا إليه الإدارة الإلكترونية فهي تهدف إلى توسيع دائرة الاتصال بين المواطن والإدارة العامة.

حدثة الموضوع وارتفاع قيمة المعلومات واعتبارها رأس مال ومورد استثماري ومصدر قوة وتنمية مستدامة، واعتبار الإدارة الإلكترونية من النماذج المتطورة التي تسمح بمعالجة المعلومة وتوظيفها التوظيف الأنسب.

ب- الاعتبارات الذاتية:

تولدت لدى الباحث الرغبة في هذا الموضوع كونه اطار في الإدارة العامة الجزائرية فحاول من خلال هذه الدراسة فهم مسببات تراجع مستوى الأداء والخدمة، ومن ثم إمكانية إيجاد أداة فعالة للنهوض بمستوى الأداء والخدمات في إدارة الموارد البشرية وتطبيقها للمعايير العالمية من أجل تحقيق كفاءة الجودة الإدارية.

4-الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة الدكتورة سحر قدوري الرفاعي سنة 2009 بعنوان "الإدارة الإلكترونية وسبل تطبيقها مدخل استراتيجي"، حاول بحث الرفاعي أن يقدم تأطيرا فكريا وعلميا لإرساء أسس الحكومة الإلكترونية في العراق مع تقديم الاقتراحات الخاصة بالبيانات والإستراتيجيات التي تضع أمام القطاع الحكومي والمسؤولين لإقامة الحكومة الإلكترونية وقد توصلت الرفاعي في دراستها إلى ان هناك قصور جوهري في الإطار النظري التقليدي للحكومة التقليدية الإلكترونية من أجل إمكانية قياس أسهم المؤسسات في المجتمع.

الدراسة الثانية: دراسة الدكتور عبد الفتاح بيومي حجازي بعنوان "الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح سنة 2008 مدخل عام"، وهي دراسة متأصلة في شأن التنظيم، البناء، الأهداف، المعوقات والحلول، انطلاقا من ذلك تحاول هذه الدراسة إلى جانب سابقتها من دراسات إثراء الموضوع في جوانبه التطبيقية بالتطرق إلى التجربة الجزائرية في محاولة الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية كأداة لترشيد الإدارة العامة.

الدراسة الثالثة: "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة"، أطروحة الدكتورة في علوم التسيير فرع إدارة أعمال من إعداد الباحث: لمين علوطي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2008، وقد تعرضت هذه الدراسة إلى المفاهيم الأساسية المتمثلة في مجتمع المعلومات، مجتمع المعرفة، تكنولوجيا الاتصال، إدارة الموارد

البشرية، وهذه المفاهيم تتلخص كلها في أبعاديات التكنولوجيا الرقمية وعلاقتها بالموارد البشري داخل المؤسسة.

من خلال الإلمام بالدراسات السابقة كان لهذه الدراسة أسلوب ومسار معين في معالجة الموضوع والوصول إلى الأهداف المرجوة من البحث لرفع مجموعة من التوصيات والاقتراحات للمسؤولين القائمين على المنظمة لتطوير المورد البشري من خلال استخدام واستغلال التكنولوجيا الرقمية وخياراتها في عمليات التكوين والتدريس والتطوير وتحسين الأداء.

5- إشكالية الدراسة:

إن التحول الإلكتروني لإدارة المنظمات المعاصرة يركز على تحقيق مخرجات تتسم بالفعالية والكفاءة عند التعامل بالنظم الإلكترونية وما تحققه من سرعة ودقة وشفافية في العمل، مما يتطلب تنمية مهارات العاملين بها في التحكم في أساليب التعامل الإلكتروني في إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات وتطوير قدراتهم على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الملائمة إلكترونياً مع التحلي بدرجة عالية من مهارات التفاعل الشخصي مع الآخرين سواء العاملين، المديرين أو العملاء الخارجيين.

مما سبق، تتمحور الإشكالية حول التساؤل الرئيسي التالي: ماهي اليات الإدارة الإلكترونية في تحسين وتفعيل الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية؟

يعتبر هذا التساؤل الانطلاقة الفعلية لهذا البحث، لكنه يتطلب نوعاً من التبسيط كونه شامل نوعاً ما، ويتضمن في طياته مؤشرات جديدة يمكن إبرازها في التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي طبيعة الإدارة الإلكترونية وما هي محدداتها؟
- ماهي متطلبات استقطاب الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- ماهي تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر؟

6-فرضيات البحث:

من بين الفرضيات:

- 1- كلما تم النظر للموارد البشرية على أنها أصول استراتيجية وجب العناية بها بطريقة مميزة وفعالة، كلما زاد من تجسيد متطلبات الإدارة الإلكترونية.
- 2- تعتبر الإرادة السياسية من أبرز متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

7-الإطار المنهجي:

تفرض علينا طبيعة الموضوع توظيف عدد من المناهج تتمثل فيما يلي:

المنهج الوصفي: وهو المنهج الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد للحصول على نتائج علمية بطريقة موضوعية، وتبرز أهم مواطن الاعتماد على هذا المنهج في سرد ووصف مبادئ الإدارة الإلكترونية وتحليل المتطلبات الأساسية لبناء نموذج الإدارة الإلكترونية وكذا في التطرق لمفهوم الموارد البشرية ووظائفها والبحث في سبل رفع مستوى الأداء في الإدارة العامة لتحقيق الجودة والتنمية الإدارية.

منهج دراسة حالة: الذي يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة المعنية أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة محل الدراسة، وكذا جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات حول تجربة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر.

8-تقسيم الدراسة:

الفصل الأول: يعالج الإطار النظري والمفاهيمي لكل من الإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية من خلال الإحاطة بكل من المفهوم والدوافع والأهداف والمراحل والمتطلبات ومنهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية، وإدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

الفصل الثاني: يتضمن هذا الفصل التعريف بالأدوات الجديدة للإدارة الإلكترونية لتحسين إدارة الموارد البشرية من خلال التعرض للعملية الإدارية في ظل الإدارة الإلكترونية، وتأثير هذه الأخيرة على القرارات الإدارية وكذا التعرف على الوظائف الإدارية في ظل تحولها إلى وظائف إدارية إلكترونية وأهداف وسبل تفعيل إدارة الموارد البشرية للإدارة الإلكترونية وأثر تطبيقها.

الفصل الثالث: حيث خص بالدراسة التجربة الجزائرية في التحول الإلكتروني ومدى تطبيقها للإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية، وكذا التعرض لإبراز التجارب القطاعية التي حاولت الإسهام في الوصول إلى إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، مع التطرق لعقبات وتحديات هذا التحول وتقديم رؤية تحمل تصوراً مستقبلياً حول إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

لنخلص في الأخير إلى خاتمة عرضنا فيها أهم النتائج المتوصل إليها، وكذا التوصيات التي يجب على المنظمة العمل بها.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

إن أهم التحديات التي تواجه المنظمات اليوم هي التغيرات التكنولوجية وثورة الإنترنت والاتصالات، حيث أن لها مضامين ضخمة بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية لأنها تعطي تغيرات جذرية في كافة وظائف وأنشطة الموارد البشرية، وفي دعم وتنفيذ الخطط الإستراتيجية للمنظمة. وفي عصر انتهاء مفهوم الوظيفة الآمنة، التغير في هياكل المنظمات، تقليص العمالة بسبب التكنولوجيات والتوجه نحو اقتصاد المعرفة وخدمة الزبون، ظهر مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كنمط وتوجه يستجيب للتغيرات ويعطي مرونة لوظيفة الموارد البشرية بحيث تبقى قائمة ومرونة باستجابتها للتغيرات.

وفي هذا الفصل سنحاول التطرق بالتفصيل لكل ما هو مرتبط بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وذلك من خلال:

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية

بعد ظهور شبكة الإنترنت العالمية في القرن العشرين والتي أحدثت نقلة نوعية في جميع مجالات الحياة، أخذت التغيرات تتسارع خاصة في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال مما جعل الناس يبحثون عن الإنجاز السريع والدقيق في آن واحد وهذا ما جعل التقنيات تدخل في مجال الإدارة ليبيرز مجموعة من المفاهيم والمصطلحات الجديدة منها الإدارة الإلكترونية.

تعود نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث نتيجة لتطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها.¹

وترجع بدايات الإدارة الإلكترونية عندما ابتكرت شركة IBM* مصطلح معالج الكلمات وأول برهان على أهمية ما طرحته الشركة ظهر عندما أنتجت جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم MT/ST** (الشريط الممغنط وجهاز الطباعة المختار). حيث أنه عند كتابة أي رسالة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط حيث بإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطباعة بعد أن نطبع إسم وعنوان الشخص المرسل إليه.

ثم انعقد ما يعرف بمؤتمر الأكواخ البعيدة في المملكة المتحدة تبنى فيه مجلس لندن مشروع " الاتصالات البعيدة التقنية" الذي أكد على جمع ونشر المعلومات بوسائل إلكترونية كالبريد الإلكتروني والوصول عن بعد لقواعد المعلومات لتظهر بعد ذلك محاولات أخرى في الولايات المتحدة الأمريكية، التي عمدت إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة معجزة وبأساليب بسيطة، لم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخرة، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا

¹ صدام خميسية، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 72.

* شركة IBM: هي شركة عالمية متعددة الجنسيات تعمل في مجال تصنيع وتطوير الحواسيب والبرمجيات، أنظر الموقع الإلكتروني <https://ar.m.wikipedia.org> تاريخ الاطلاع 2022/04/16.

**جهاز MT/ST : جهاز طرحته شركة IBM أطلق عليه (الشريط الممغنط) عند كتابة أي رسالة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط حيث بإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطباعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه . أنظر الموقع الإلكتروني : <https://books.google.dz> تاريخ الاطلاع 2022/04/16.

الأمريكية في هيئة البريد المركزي، ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة ، ثم تبع ذلك محاولات في مختلف دول العالم.

ومن بين أساليب التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

- عامل الوقت والسرعة اللذان يعتبران من أهم المجالات التنافسية بين المؤسسات.
 - الإجراءات والعمليات المعقدة وأثارها على زيادة تكلفة الأعمال.
 - ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
 - التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.¹
- و يرى الدكتور علي حسن بكير في كتابه "المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية" أن تطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية قد مر بثلاث مراحل:

● **مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:** في هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة الإلكترونية ومحاولة تثمينها وتطويرها بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن بذلك تقليص معاملته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين، أو مماثلة في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسوب شخصي الاطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات واحداث البيانات والإعلانات عبر الشركة الإلكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الإستمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.²

● **مرحلة الفاكس والتليفون الفاعل:** هذه المرحلة الوسيطة التي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث يتمكن المتعامل أو المواطن من الاعتماد على الهاتف المتوفر ويمكنه الاستفسار في الإجراءات والأوراق اللازمة لإنجاز أي معاملة واستخدامه للفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستفسارات وغيرها، وما يميز هذه المرحلة عن المرحلة السابقة هو الانتقال من تلقي البيانات والاطلاع على المعلومات من طرف المواطن (استقبالا) إلى التفاعل وإعطاء رأيه والاستفسار والرد عليها كما أن في هذه الحالة يكون عدد المستخدمين للإنترنت متوسط والتعريف

¹ مراد زايد ، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات) القديمة الجزائرية: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2012، ص 358.

² عبد الكريم عشور، (دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر)، رسالة ماجستير جامعة قسنطينة قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، (2010)، ص 20-21.

تكون أكثر كلفة من الهاتف والفاكس، لذلك فإن الميسورين وما فوق هم الأقدر على استعمال هذه التكنولوجيا نظرا لعدم توسع نطاقها لأنها كتنقنية لم تكن في متناول الجميع .

• **مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:** هذه هي المرحلة الأخيرة والتي يتم من خلالها التخلي عن الشيء التقليدي للإدارة بحيث يصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية ما يقارب 30% من المواطنين ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب بشكل شخصي، أو عن طريق الأكشاك وتكون تكلفتها معقولة ومتاحة لكل مواطن لإنجاز أي معاملة إدارية بالشكل المطلوب وبأسرع وقت ممكن وأقل جهد وأقل تكلفة وأكثر فاعلية، وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية تقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استقبالها.¹

والملاحظ للمراحل التي مر بها تطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية (مراحل التحول) نرى أنها ركزت على:

- اندماج المجتمع بشكل تدريجي لكي يكون هناك تقبل لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية بما يؤدي إلى تخصيص شدة مقاومة التغيير التنظيمي، والتي تنتج غالبا عندما يكون هناك مشروع يتعلق ب: تحول جذري ومفاجئ في الأساليب الإدارية.
- الاهتمام بالمعدات والأجهزة الإلكترونية اللازمة على اعتبار أن التحول للإدارة الإلكترونية يتطلب توفير البيئة التحتية الداعمة للأعمال الإلكترونية.

¹عبد الكريم عشور، نفس المرجع السابق، ص 21.

المطلب الثاني: تعريف الإدارة الإلكترونية

قبل الحديث عن الإدارة الإلكترونية لابد أن نتطرق لمفهوم الإدارة عموماً ثم ننتقل لضبط مفهوم الإدارة الإلكترونية.

- لغة : كلمة إدارة مشتقة من الفعل الثلاثي "دار" ويعني قاد ووجه أو أشرف أو راقب وأعلن وهي مأخوذة من الكلمة اللاتينية Administration والتي تنقسم إلى مقطعين:
AD : والتي يقابلها بالإنجليزية TO و Ministrate والتي تقابلها بالإنجليزية Serve وبذلك فهي تشير إلى الفعل to serve والتي تعني تقديم الخدمة للغير¹.

- اصطلاحاً: هناك عدة تعريفات للإدارة حيث يعرفها الدكتور علي السلمي في كتابه " الإدارة المعاصرة" على أنها " عملية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنشأة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة"².
كما تعرف أيضاً على أنها فن إنجاز المهام من خلال القوى البشرية العملية في المنظمة وتكون عمليات التخطيط، التنظيم واتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية³.
كما يعرفها الدكتور ثابت عبد الرحمن إدريس في كتابه نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة على أنها "ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم ورقابة الموارد البشرية والمالية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية، نلاحظ أن التعريف المقدم قد ركز على الوظائف والفعاليات والأنشطة التي يقوم بها من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتمويل ورقابة ومتابعة⁴.
من خلال هذه التعاريف نجد أن الإدارة تتضمن ما يلي:

- الجانب الموضوعي (الوظيفي) للإدارة : والمقصود به النشاط الإداري المتمثل في الإشراف، التوجيه، التخطيط، التنسيق، الرقابة واتخاذ القرارات.
- الجانب العضوي للإدارة: بمعنى الجهاز الإداري أو المنظمة العامة التي تقوم بالعملية الإدارية (هيكل تنظيمي وموارد بشرية).

أما مفهوم الإدارة العامة فهو أوسع من أن يتضمنه مفهوم واحد، ولم يعد يقتصر على مراحل اتخاذ القرارات أو رقابة أعمال القوى الإنسانية أو غير ذلك من أعمال. بل إن الإدارة كمفهوم

¹ محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، الاسكندرية مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005، ص 40.

² علي السلمي، الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار غريب للطباعة، (د.ت.ن)، 2000، ص 16.

³ عبد الرزاق السالمي، خالد ابراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، عمان، دار وائل، 2008، ص 13.

⁴ ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2009، ص 163.

يشير باتفاق الباحثين إلى ضرورة أن تكون أهداف تسعى إليها الإدارة، وأن تتضمن عدة جوانب منها اتخاذ القرارات، التنظيم حسب التوجيه والقيادة الحازمة القادرة على التعامل مع المرؤوسين بأسلوب يخلق فيهم روح التجاوب واحترام القادة والشعور بالرضا والحرص على تحقيق الأهداف. هذا إلى جانب القيام بتنفيذ عمليات ووظائف الإدارة التي تعرف بعناصر الإدارة (التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، المتابعة والتقييم) على اعتبار أنها من العمليات التي يتطلبها أي مشروع لتحقيق أهدافه.

- تعريف الإدارة الإلكترونية:

أ الإدارة الإلكترونية (électronique): هي عملية الالتقاء بين الحاسوب وشبكات الاتصال. ب الإدارة الإلكترونية: تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها تلك الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الانترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة.¹ من خلال هذا التعريف نرى أنه يركز على الجانب المعلوماتي وإدارة المعلومات من حيث أهميتها وبالاعتماد على تقنيات الاتصال الإلكترونية وليست الورقية، وأيضا السرعة في الإنجاز وهو ما تراهن عليه الإدارات التقنية ويتوافق مع هذا الطرح الدكتور العمري في كتابه " المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية" حيث يعرفها على أنها " تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية والإجراءات الطويلة والمعقدة باستخدام الورق إلى أعمال إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية".²

ويعرفها الدكتور حسن محمود الحسن في كتابه (الإدارة الإلكترونية المفاهيم، الخصائص، المتطلبات) على أنها "إنجاز الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يتوافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات".³

¹ بسام عبد العزيز الحمادي، وليد بن سليمان الحمصي، الحكومة الإلكترونية: الواقع والمعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2003، ص 03.

² معيد بن عماد العمري، (المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموازنة)، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 16.

³ حسين محمود الحسن، الإدارة الإلكترونية، المفاهيم والخصائص المتطلبات، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، 2011، ص 42.

ويعرفها الدكتور نجيم عبود نجيم على أنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهدافها".¹

من خلال هذا التعريف حاول الدكتور نجيم عبود نجيم توضيح وشرح الإدارة الإلكترونية على أنها تشمل جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز، إلا أنها تتميز بقدرتها على تحقيق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف.

أما البنك الدولي فيعرفها على أنها: "مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين، والمؤسسات الإدارية مع الحكومة للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار وطرق أفضل في الوصول إلى المعلومات وزيادة التنافسية وتعزيز المجتمع المدني".²

ومن خلال هذه التعاريف يمكننا استخلاص التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية على أنها: "نظام يقوم بتحويل الأعمال الورقية إلى أعمال إلكترونية باستخدام الحاسوب وشبكات المعلومات والاتصالات، هدفها الوصول إلى أعلى درجات الشفافية والسرعة والإتقان، بأقل جهد ممكن في تقديم الخدمات".³

ومن خلال كل ما سبق ذكره نستنتج أن التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصال في الإدارة الإلكترونية على اختلاف تنوعها جعلها تتميز بمجموعة من الخصائص:

- إدارة بلا أوراق: حيث أنها إدارة تعتمد على الحاسوب الآلي بشكل أساسي، ولا تعتمد على الأوراق إلا بشكل ثانوي، تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.⁴

- إدارة بلا مكان: فهي تعتمد على وسائل الاتصال الحديثة كالهاتف المحمول، الهاتف الدولي الجديد teledise المؤتمرات الإلكترونية، العمل عن بعد teleworking المؤسسات الافتراضية وغيرها، فالمسئول الإداري يستطيع أن يتخذ القرار وهو في أي مكان في العالم ولا يرتبط اتخاذ القرار بالضرورة بوجوده في المقر المادي للمرفق العام، كما تعتبر المواقع الإلكترونية لتقديم

¹ نجيم عبود نجيم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، الإستراتيجية- الوظائف- المجالات، عمان، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، 2004، ص 58.

² سوسن زهير المهدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، الأردن، دار أسامة للنشر، 2011، ص 25.

³ أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2014، ص 22.

⁴ بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 145.

الخدمات العمومية للجمهور إحدى الآليات الهامة في تقريب الإدارة من المواطن وترقية الخدمات العمومية وذلك دون أن يضطر المواطن إلى التنقل إلى مقر الخدمة للاستعلام على أية خدمة يريد الاستفسار عنها.

- إدارة بلا زمان: حيث انها تعمل على مدار اليوم والأسبوع والسنة لا تتقيد بحدود زمنية، أي (24 ساعة / 07 أيام / 365 يوم).

- إدارة بلا تنظيمات جامدة: حيث تقوم الإدارة الإلكترونية على النظم المتطورة والبعد عن التنظيمات الجامدة، فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.¹

- الزيادة في الإتقان: حيث تعمل الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغير التنظيمي، وتمثل مخرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية حيث تنطوي على المعالجة الفورية للطلبات والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات.

- تبسيط الإجراءات: أمام الحاجة للتحديث والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحها وحرصت على الاستخدام الأمثل لما لديها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع، وخاصة في ظل الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة.²

- تحقيق الشفافية: تعتبر الشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، وتعرف الشفافية على أنها الجسر الذي يربط المواطن ومؤسسات المجتمع المدني من جهة والسلطات المسئولة عن المهام الإدارية من جهة أخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله.

ويعمل دعم الشفافية داخل الإدارة على بعث الطمأنينة والأمان والثقة في نفوس المواطنين مما يؤدي بالإدارة العامة إلى العمل بوضوح تام بعيدا عن الشكوك، فالإدارة الإلكترونية تدعم الشفافية وتقلل من الفساد الإداري.

- السرية والخصوصية: توفر الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بواسطة برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور وهذا ما يجعلها تتفوق على الإدارة التقليدية.

¹ بشار يزيد الوليد ، مرجع سابق ص 145

² احمد فتحي الحيت ، مرجع سابق، ص 36.

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

وباعتبار الإدارة الإلكترونية منظومة متكاملة ومتفاعلة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي إلى عمل إداري حديث باستخدام نظم معلوماتية قوية لا بد من الاعتماد على عناصر أساسية عامة وعمليات معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبشرية وغيرها، وبالتالي لا بد من توفر عناصر ومتطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها إلى حيز الواقع العملي، وتنقسم هذه العناصر إلى ثلاثة وهي:

أ- **المعلوماتية**: هي عملية يتم من خلالها معالجة المعلومات بطريقة آلية باعتبارها عنصرا جديدا تم استحدثه في مجالات عديدة، فالمعرفة المتجددة تقاس بما توفره من صيغ مبرمجة لمعالجة مختلف البيانات وترجمتها إلى معلومات، وبالنظر إلى ما حققته المعلومات من نتائج إيجابية فإنها تتميز بمجموعة من الخصائص يمكن تحديدها فيما يلي:

• التوقيت: حيث ترتبط هذه الخاصية بالزمن الذي تستغرقه دورة المعالجة (الإدخال، عمليات المعالجة، إعداد التقارير والمخرجات) للمستفيد، بحيث يجب تحقيق التوقيت اللازم لدورة المعالجة وذلك باستخدام الحاسوب الإلكتروني على المعلومات وفقا لاحتياجات المستفيدين في الوقت المناسب.

• الدقة: ويقصد بها درجة خلو المعلومات من الأخطاء سواء أخطاء صريحة أو ضمنية، ويمكن القول بأن الدقة هي نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموعة المعلومات الناتجة خلال فترة زمنية معينة.

• الملاءمة المصلحية: وتتعلق بمدى المعلومات لاحتياجات المستفيد بشكل كبير، وهذه الخاصية يمكن قياسها بشمول المعلومات أو بدرجة الوضوح التي يعمل بها نظام المعالجة.

• المرونة: تتعلق بمدى استعمال المعلومات للكثير من المستفيدين في عدة تطبيقات والوضوح وتعني وضوح المعلومات وخلوها من الغموض والتناقض وأين يتم عرضها بالشكل المناسب.

• قابلية المراجعة: وتشير إلى درجة الإتقان من مختلف المستفيدين من أجل مراجعة وفحص المعلومات.¹

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق الذكر ص 84-86

- عدم التحيز: وتشير هذه الخاصية إلى عدم إمكانية تغيير المعلومات التي يجب أن تتفق مع أهداف أو رغبات المستخدمين.
 - قابلية القياس: أي إمكانية القياس الكمي للمعلومات الرسمية الناتجة عن نظام المعالجة.
 - الشمول: وهي الدرجة التي يغطي بها نظام المعالجة احتياجات المستخدمين من المعلومات بحيث تكون بصورة كاملة ودون تفاصيل زائدة ودون إيجاز يفقدها معناها، وأن تكون أكثر قيمة وفائدة.
 - إمكانية الوصول: أي سهولة وسرعة الحصول على المعلومات التي تشير إلى زمن استجابة النظام للخدمات المتاحة للاستخدام.
- بالإضافة إلى ذلك فإن كمية المعلومات ليست مقياساً مطلقاً ولكن يمكن اعتبارها علاقة تتناسب من قيمة وتكلفة المعلومات¹ بين مختلف الأجهزة والوحدات الإدارية داخل أي منظمة من جهة وأجهزتها الفرعية المختلفة من جهة أخرى.
- ب- الاتصالية: هي أداة تنفيذية هائلة تتمثل في شبكات الحاسوب التي توفر السرعة في تناقل البيانات والمعلومات بين مختلف الأجهزة والوحدات الإدارية داخل أي منظمة من جهة، وأجهزتها الفرعية المختلفة من جهة أخرى.
- ويمكن تصنيفها إلى نوعين من الوسائط السلكية والوسائط اللاسلكية، فالأولى تستخدم في نقل المعلومات والبيانات تتكون بدورها من الأسلاك المحورية والأسلاك المزدوجة وأسلاك الألياف الضوئية، أما الثانية وهي الوسائط اللاسلكية، فتستخدم موجات الأثير في نقل المعلومات والبيانات مثل المايكروويفز والأقمار الصناعية.
- ت- الخدماتية: وهو الهدف الذي تسعى المنظمات التي تسيطر على تطبيق الإلكترونيات في أدائها من أجل تحقيقه بأسرع وأفضل ما يمكن، فالتحول التكنولوجي أدى إلى بروز عصر الخدمة الإلكترونية الذي يحتل مكانة هامة وفق اتجاهين، الأول هو انتقال الاقتصاد من السلع إلى تقديم الخدمات، والثاني يتمثل في التوسيع السريع لاقتصاد المعلومات والشبكات الإلكترونية.²
- بالإضافة إلى هذه العناصر هناك من يضيف عناصر أخرى في الإدارة الإلكترونية وهي عتاد الحاسوب، الشبكات صناع المعرفة.

¹ نجم عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص 84-86.

² عادل حرشوش الفرجي، أحمد علي صالح، بيداء ستار السباني، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، القاهرة منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص 30-31.

- عتاد الحاسوب: ويقصد به الوسائل الملموسة او الأجهزة والمعدات المتعلقة بالحاسوب بمختلف أنواعه والتي تعتبر ضرورية للاستفادة من قدرات الحاسوب، ويعتبر الحاسوب من أهم الركائز التي ساهمت في زيادة تفاعل الانسان مع الآلة، فلم يقتصر دوره في الجانب المتعارف عليه من التعامل معه بشكل مباشر لأداء عمل معين، بل تعدى ذلك إلى استخدام مختلف تقنياته التي تخدم الإنسان.¹

البرمجيات والشبكات وهي مجموعة البرامج والتعليمات التي تتحكم بالحاسبة، وتستخدم لتشغيل الأجهزة حيث تضم الأجزاء الرئيسية التالية:

❖ البرامج: وهي مجموعة البرامج الخاصة تكتب من قبل العاملين على أجهزة الحاسوب في المؤسسات مثل برامج خاصة بنتائج اختبارات الطلبة في الجامعات، برامج خاصة بالقبول المركزي للطلبة في الجامعات، برامج احتساب الرواتب للموظفين، برامج خاصة بقواعد البيانات..... وغيرها.

❖ البيانات: مجموعة من الحقائق التي يمكن تحويلها إلى معلومات مصورة، مكتوبة أو مسموعة. أما الشبكات فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الأنترنت والاكسترنات التي تعتبر شبكات قيمة للمؤسسة وإدارتها الإلكترونية.² و صناع المعرفة فتتمثل في القيادات الرقمية وكل ما يشمل رأس المال الفكري والمديرون والمحللون للموارد المعرفية حيث يلعب صناع المعرفة دورا أساسيا في خلق ثقافة معرفية داخل الإدارة الإلكترونية عن طريق تغيير طرق التفكير وترقية أساليب العمل الإداري وفق ما يمتلكونه من خيارات ومعارف في مجال المعلوماتية.³

على العموم يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تقوم على مجمل العناصر السابقة الذكر والمتمثلة في المعلوماتية الاتصالية والخدماتية، ومختلف الأجهزة المتعلقة بعتاد الحاسوب والبرمجيات ونظم الاتصال الشبكية وصناع المعرفة حيث تكون هذه العناصر موصولة ومترابطة فيما بينها، وتعمل على تفعيل عمل الأجهزة الإدارية بأسلوب حديث ومتطور.

¹ نوال نيت صالح السحاني، ("تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات")، (رسالة ماجستير جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، 2009)، ص 72.

² أحلام محمد شواي، ("الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه")، مجلة بابل، (جامعة بابل، العدد 08 المجلد 28)، 2016، ص 18.

³ العمري مصطفى "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على المستخدمين" في الموقع

<http://grhelectronique.blogspot.com/2012/12blog-spot.html> اطلع بتاريخ 2022/04/20.

المطلب الثالث: مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية بوصفها أسلوباً إلكترونياً، فهي تهدف إلى توفير منظومة عمل متكاملة بما يحقق تقديم أرقى الخدمات للمستفيدين، إضافة إلى الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة فإن الهدف الأساسي من تطبيق الإدارة الإلكترونية هو الاستفادة من المميزات التي تتيحها وتوفرها، ولإدارة الإلكترونية مبادئ وأهداف تتمثل في:

❖ مبادئ الإدارة الإلكترونية:

- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا المبدأ يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهية مهنياً لاستخدام التكنولوجيا الحديثة لأن في الإدارة دائماً التركيز على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكل.
 - التركيز على النتائج: بحيث أن إهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع.
 - التغيير المستمر: تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء سواء بقصد ترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة، وفي جميع الحالات فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل.¹
 - تخفيض التكاليف: وهذا يعني أن الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم.
 - سهولة الإستعمال والإتاحة للجميع: تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل وفي العمل والمدارس والمكتبة وذلك لكي يتمكن كل مواطن من التواصل مع الإدارة الإلكترونية الذي يقوم على سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة وإتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة.²
- وبعد التعرف على أبرز المبادئ والأسس التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية يمكن أن نتطرق إلى أبرز أهداف الإدارة الإلكترونية حيث تمايزت أهداف الباحثين حول أهداف الإدارة

¹ محمد الطعامنة، طارق العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية العربية، القاهرة، 2004، ص ص 03-04.

² حماد مختار، (تأثير الإدارة الإلكترونية في إدارة المرفق العام وتطبيقاته في الدول العربية)، (مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي، جامعة الجزائر، 2004)، ص 05.

الإلكترونية، لكنها لم تخرج عن نطاقها الأساسي والمتمثل في إعادة هندسة الإدارة من خلال تكريس وتطبيق نظام المعلومات والاتصالات، فمنهم من يرى أن أهداف الإدارة الإلكترونية تنقسم إلى:

أ- أهداف مباشرة يمكن ترجمتها إلى مكاسب مادية مثل:

- ❖ إنجاز سريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
- ❖ تقليل ساعات العمل داخل المنظمات الحكومية.
- ❖ الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.
- ❖ إمكانية الأداء عن بعد.
- ❖ تقليل التكاليف.

ب- أهداف عامة غير مباشرة يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة مثل:

- ❖ التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.
- ❖ التوافق مع بقية دول العالم خاصة المتقدمة منها.
- ❖ زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.
- ❖ توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية.¹

ويذهب البعض الآخر إلى حوصلة أهداف الإدارة الإلكترونية جملة واحدة بغض النظر عن

عوائدها المادية وغير المادية وهي تتمثل فيما يلي:

تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.

❖ تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية ومختلف المناسبات الدينية والوظيفية.

❖ زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.

❖ القضاء على البيروقراطية وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.

❖ إلغاء عامل المكان والزمان في المعاملات الإدارية.

إلغاء عامل العلاقة المباشرة من طرف المعاملة والتخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي

إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ.²

¹ النمر وآخرون، الإدارة العامة " الأسس والوظائف " ، مكتبة الشقري، ط 2، الرياض، 2002، ص 424.

² فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية ، دار البداية الناشر وموزعون، عمان، 2002، ص 51.

المطلب الرابع: وظائف الإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في إصلاح الإدارة التقليدية، وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي:

1- **التخطيط الإلكتروني:** وفقا للنظرة التقليدية للتخطيط فإنه يعرف بأنه " المسار الذي يعتمد في تحديد ما يراد عمله مستقبلا باعتماد معلومات وارده عن تقارير متنوعة (يومية، شهرية وسنوية) وتحليلها وصياغتها على هيئة خطط مختلفة المدى من خلال جهاز متخصص يشمل المديرين وخبراء المؤسسة في المستوى الأعلى، وتنفيذها من قبل جهاز آخر يشمل العاملين في المستويات الوسطى والتنفيذية، مركزين في الغالب على العمليات التشغيلية للمؤسسة وفي إطار بيئتها الداخلية".

أما التخطيط الإلكتروني فيعرف على أنه " تحديد ما يراد عمله أنيا ومستقبلا باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المؤسسة وخارجها، وبالتعاون المشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة مع الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجيات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة وفقا لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة لخطط آنية وقصيرة الأمد".¹

من خلال التعريفين يتضح أن التخطيط الإلكتروني في الجانب العام لا يختلف عن التخطيط التقليدي لكنه من حيث الممارسات والآليات يختلف، حيث يعتمد التخطيط في ظل الثورة الإلكترونية المعاصرة على استخدام نظم جديدة للمعرفة، كما يعتمد على استخدام التخطيط الإستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية من حيث تبسيط نظم وإجراءات العمل التي تتسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد، حيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة تعتمد بالدرجة الأولى على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية، ولذلك نجد التخطيط الإلكتروني يتفوق ويتميز عن التخطيط التقليدي بعدة سمات تتمثل فيما يلي:²

- إن عملية التخطيط الإلكتروني تكون ديناميكية مستمرة وقابلة للتجديد بخلاف التخطيط التقليدي الذي يخطط لمدة قادمة محددة، وهذا مطلوب في البيئات المتغيرة.
- زيادة تدفق المعلومات مما يسمح بدقة أكثر في عملية التخطيط.

¹ عادل حرموش المفرجي، الإدارة الإلكترونية، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، مصر، 2007 ص 97.

² ساري عوض الحسنا، (معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية)، (رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الدراسات التربوية، جامعة الدول العربية، معهد البحوث والدراسات التربوية، القاهرة 2011)، ص 41.

- تغيير فكرة أن الإدارة تخطط والعاملين ينفذون (التخطيط التقليدي)، فجميع العاملين في التخطيط الإلكتروني يقومون بعملية التخطيط، وهذا ينعكس على اختلاف تقسيم العمل.
 - أن التخطيط التقليدي هو تخطيط عمودي في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي، سيكون هناك تغيير مستمر على الخطط وتعاد كتابتها إلكترونياً كل مرة.
 - ويرى بعض الباحثين أن التخطيط التقليدي كان مقيداً في الماضي عندما كانت البيئة الإدارية مستقرة أما في الوقت الحاضر الذي يتسم بالسرعة القائمة في التغيير فإن التخطيط التقليدي يصبح بلا جدوى، نظراً لكثرة التغيرات التي تطرأ على الخطة استجابة للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة، ودرجة المرونة المالية العالية التي تغطي نطاقاً واسعاً الميزات والسيناريوهات المحتملة وغير المحتملة، وتجعل الخطة مجرد مرشد إستراتيجي وتوجيهي.
 - 2- **التنظيم الإلكتروني: التنظيم التقليدي هو "عملية عقلانية تتمثل في تحديد العناصر اللازمة والقادرة على تحقيق أهداف المنظمة ، وتوفير هذه العناصر ووضعها في صورة نظام متكامل وموحد وستعد للعمل بفعالية"**، أما التنظيم الإلكتروني فيعرف بأنه "الإطار الواسع لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية، مما يحقق التنسيق الآلي في كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم"¹، وسنوضح أهم الفروقات من خلال الجدول رقم 1:
- الجدول رقم 1: أهم الفروقات بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني:**

التنظيم الإلكتروني	التنظيم التقليدي
التنظيم المصفوفي	التنظيم الهرمي
الهيكل القائم على العمل الجماعي	الهيكل القائم على الوحدات
التنظيم الأفقي	التنظيم الرأسي
الهيكل غير المحدد	الهيكل المحدد
التنظيم الخلوي	التقسيم الإداري التقليدي
القيادة الاستشارية	رئيس واحد وسلطة الأوامر الخطية
البيانات المرنة واجتهادات الأفراد	التعليمات الحرفية
القرار بالمشاركة	انفراد الإدارة بالقرار
تعدد مراكز السلطة	مركزية السلطة
الشفافية وإتاحة المعلومات للإستفادة منها.	التحكم في المعلومات وسريتها

¹ محمد أحمد عودة آغا، (درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة)، (رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة 2012)، ص 33.

المصدر: حسين محمد الحسن ن ، مرجع سبق ذكره ، ص 92.

3- القيادة الإلكترونية: القيادة بالمفهوم التقليدي تتمثل في: "التكامل بين رغبات الأفراد بصورة تلقائية تمكن من تحقيق الأهداف المشتركة، كما أن القيادة مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم القائد بالتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين، أو في سلوكهم لتحقيق هدف مشترك"¹

أما القيادة بالمفهوم الإلكتروني فهي "تعتمد على القائد الإلكتروني ذي الخصائص الأكثر ملائمة والمنسجم مع بيئة الأعمال المعاصرة المتمسمة بالسرعة والتغير" وبصفة عامة فإنه يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية مهارات ومعارف تقنية والعمل على التعامل معها بشكل مستمر.² من خلال التعريفين السابقين يمكننا القول أن القيادة الإلكترونية هي "عملية التأثير على الأفراد، فهي إذن في جوهرها لا تختلف عن القيادة التقليدية لكن الأمر المستحدث هو دخول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية".
وتتميز القيادة الإلكترونية بثلاث أبعاد أساسية:

- القيادة التقنية العملية (الصلبة): قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الأنترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقاتها بما يجعل منها إدارة ذات مزايا وخصائص تكنولوجية واكتساب ميزة تنافسية من استخدامها.

- القيادة البشرية للبرمجيات (الناعمة): تحتاج التكنولوجيا الحديثة إلى عمال اكفاء ومبتكرين من النوع النادر خلافا للعاملين في العصر الصناعي، بالإضافة إلى إمكانية تأدية أعمالهم عن بعد، وهذا ما يفرض قيادة ذات رؤية تضمن الولاء الإلكتروني للعمال والزبائن.

- القيادة الذاتية: أصبحت قيادة الذات أكثر بروزا، وهذا لاحتامية اتخاذ القائد الإلكتروني لقرارات فورية وسريعة، لذا يتصف قادة الذات بالقدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة لتحمل المسؤولية، حل المشكلات، صنع القرارات والتفكير الإستراتيجي.³

4- الرقابة الإلكترونية: تعتبر الرقابة التقليدية هي رقابة موجهة للماضي بحيث تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، وهذا من بين مشكلات الرقابة التقليدية لكونها تقع في حالة العجز على الرد السريع لعدم استطاعتها أن تكشف عن انحرافات ما هو منجز فعلا عما هو مخطط له في نهاية

¹ امحمد محمد سمير، الإدارة الإلكترونية ، ط2 ، دار السيرة والتوزيع والطباعة ، عمان، الأردن 2009، ص266.

² محمد بن حمد العريش، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم، مذكرة ماجستير ، جامعة أم القرى، مكة 2008 ، ص 31.

³ نبأ مؤيد عبد المحسن الطائي إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية الرقمية، دار الكتب القانونية، مصر 2011، ص 90-91.

المدة، لكن في الرقابة الإلكترونية تسجل المعلومات فور التنفيذ لدى المدير، مما يمكنه من معرفة التغييرات قبل أو عند التنفيذ لاتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيح الإنحرافات، بما يساعد في الأخير على تجاوز فجوة الأداء، حيث نلاحظ أن علاقة المدراء والمسؤولين التنفيذيين والعمال تتداخل بشكل كبير فيما بينها، فالجميع يعملون في الوقت نفسه لإنجاز المهمة نفسها، وهذا ما يفسر الاتجاه المتزايد نحو الثقة بالأساليب الإلكترونية بين العمال والإدارة، فالرقابة الإلكترونية أكثر إقتراباً في الرقابة القائمة على الثقة، بينما الرقابة التقليدية تكون قائمة على الرسمية،¹ وهذا ما يبيئه الجدول أدناه:

الجدول رقم (02) يوضح أهم الفروقات بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية:

المعيار	الرقابة التقليدية	الرقابة الإلكترونية
استعمال الوسائل	وسائل يدوية	وسائل رقمية
التقارير	تقارير يدوية	تقارير رقمية
الوقت	الرقابة قائمة على الماضي	الرقابة قائمة على الحاضر (الوقت الحقيقي)
فجوة الأداء	هناك فجوة زمنية كبيرة بين عملية التنفيذ والرقابة	الفجوة بين التنفيذ والرقابة قصيرة جداً
الاستمرارية	رقابة دورية	رقابة مستمرة (تدفق المعلومات في حركة ديناميكية مستمرة)
مجال الرقابة	بيئة العمل داخل المنظمة	تتوسع لتشمل الموردين، الزبائن، الشركات في شبكة الأعمال الخارجية
التفاعل الائتماني	تقوم على التفاعلات الانسانية بدرجة كبيرة (بين المدير والموظفين)	تفتقر للتعاملات الإنسانية على الآلة بدرجة كبيرة
حالات الطوارئ	كثيرة الحدوث بسبب دورية الرقابة، وبالتالي تتفاقم الأمور وتزيد درجة المفاجآت الداخلية	الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية بسبب استمرارية الرقابة
الشفافية والوضوح	الكثير من الغموض وانخفاض درجة الشفافية	تفعل موضوع الرقابة، ووضوح النشاطات

المصدر: نجيم عبود نجيم، مرجع سبق ذكره ص 349-350.

¹ عادل حرجوس الفرجي، مرجع سبق ذكره، ص 111.

المبحث الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية في المؤسسات من أهم الموارد، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون موارد بشرية، فبدون أفراد فإن المؤسسة ما هي إلى مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط، فالأفراد هم الذين يخلقون ويصنعون المؤسسات، ولذلك يمثلون أصلاً من الأصول التي تمتلكها المؤسسة، وتعتمد كفاءة المؤسسة على حسن استثمار مواردها، وعلى الأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها، فالمؤسسة تسعى جاهدة إلى تنمية مواردها البشرية الأمر الذي يتطلب ضرورة وجود إدارة مختصة تتكفل بهذا المورد، تكون مهمتها إعداد سياسات وبرامج جيدة لإدارتها.

المطلب الأول: نشأة إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة وإنما هي نتيجة لعدة تطورات متداخلة ترجع إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، وتتمثل هذه التطورات في شكل مراحل زمنية متتالية منذ قيام الثورة الصناعية.

1. مرحلة الثورة الصناعية: يمثل قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر وعقود الزمن الستة التي تلتها، عدم وجود أي شيء في المنظمات الصناعية يدعى بإدارة الموارد البشرية آنذاك لكن كانت هناك مؤشرات تظهر بين الحين والآخر في البلدان الصناعية أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون الموظفين والعمال وتحسين معيشتهم، فكانت الثورة الصناعية بمثابة مؤشر حقيقي للاهتمام بالأفراد كمنتجين وأهم ما تميزت به هذه الفترة:¹

● نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير، والتي نظرت إلى العامل بإعتباره سلعة بعد ما اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، ظهر خلال هذه المرحلة مفهوم يدعى تحقيق الرفاهية الصناعية وهي عبارة عن برامج صممتها المنظمات من أجل تحسين ظروف ومناخ العمل المادي الصحي داخل المنظمات.²

2. مرحلة الحرب العالمية الأولى: تطلب تضخم الإنتاج أن تتوجه الإدارة لتوفير احتياجاتها من العاملين للوفاء بمتطلبات ذلك التوسع في الإنتاج رغم ظروف الحرب وما سببته من نقص في

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص11.

² عبد العزيز على حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تمييز بلا حدود، بدون طبعة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 17.

عرض القوى العاملة ولذا فكرت الإدارة بجدية في إنشاء إدارات متخصصة تتولى تسيير الموارد البشرية.¹ إضافة إلى ذلك في هذه الفترة ظهرت الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين، تزامن ذلك مع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي، وبدأ بعض متخصصي إدارة الأفراد في الظهور بالمنظمات للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية الاجتماعية والأمن الصناعي، بعد ذلك أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919.²

3. مرحلة الحرب العالمية الثانية: شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن الماضي تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، ومجموعة الظروف التي شهدتها فترة الحرب العالمية الثانية وتزايد المطالب على الاختصاصيين في مجال الموارد البشرية والإهتمام أكثر بالعلاقات الإنسانية، من أجل رفع إنتاجية العنصر البشري وتزامنا مع ذلك وجدت المنظمات الأوروبية والأمريكية نفسها بحاجة لدعم جهود إدارات الاستخدام³. في بريطانيا مثلا بلغ عدد أخصائي شؤون الموارد البشرية اللذين يعملون في المصانع البريطانية 5500 مختص سنة 1943.⁴

4. مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية: في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية؛ حيث شملت تنمية وتدريب هذه الموارد ووضع برامج لتحفيزه وترشيد العلاقات الإنسانية، فأصبح العمل فيها بطابع التخصص والإحتراف وظهر تخصص جديد في مجال الإدارة هو تخصص الأفراد له مبادئ وأصول وقواعد تدرس بالجامعات، وتغيرت تسمية إدارة الاستخدام إلى تسمية جديدة هي إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، مما فعل دور الإدارة بعد الحرب العالمية الثانية وتزايدت تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل والتوظيف ولحماية هذه الموارد كان لابد من التشريعات في المنظمات ومازالت الإتجاهات الحديثة للموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث علم النفس،⁵ وبعد 1980 تغير مسمى إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية وهذا التغيير ليس في المسمى فحسب بل في مضمون عمل ودور هذه الإدارة.

¹ منير نوري وفريد، كورنيل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 53.

² عبد العزيز علي حسن، المرجع السابق، ص 18.

³ عمرو صفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، المرجع السابق، ص 43.

⁴ المرجع نفسه، ص 45.

⁵ عبد العزيز علي حسن، المرجع السابق، ص 19.

إن أسباب التغيير في إدارة الموارد البشرية مرتبطة ببزوغ مرحلة جديدة في ظل تسيير المورد البشري وارتبطت بالتسيير العمومي الجديد، فلقد أصبح لهذه الإدارة إستراتيجية خاصة بها تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجياتها، إضافة إلى التحولات والتطورات هناك أسباب أخرى فرضتها الظروف والتحديات التي مرت بها هذه الإدارة من جهة وتغيير النظرة للمورد البشري من مجرد مورد إلى رأس مال المنظمة فالعنصر البشري هو الفاصل. ومن بين هذه الأسباب نذكر:

- الزيادة في المنظمات الجديدة بصورة مضطربة على مستوى مختلف القطاعات الخاصة الاقتصادية والإدارية، أدى إلى زيادة هياكل القوى العاملة.
- باعتبار الفرد هو العنصر الأساسي والمحوري للعملية الإنتاجية فقد تغيرت النظرة من كونه سلعة تباع وتشتري ومجرد آلة تعمل لساعات إلى فكرة الإستثمار الحقيقي في إدارة العنصر الحيوي من خلال الإهتمام به من حيث تطوير مهارات وقدرات الموظفين.¹
- أزمة البطالة تمثل تحديا كبيرا يصعب حلها كونها مشكلة أو ظاهرة لا سيما إذا ارتبطت بالشباب المتعلم.
- التطور التكنولوجي المتسارع أدى إلى فرض الحاجة لتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم بصفة مستمرة والتوسيع الكبير في التعليم ومواكبة التطورات المستجدة في مجالات العلوم الأخرى مثل علم الاجتماع وعلم النفس.
- ظهور الشركات والمؤسسات كبيرة الحجم أدى إلى الطلب المتزايد على الكفاءات عالية الأداء مما تطلب وجود إدارة متخصصة لهذا المورد.²
- ومن خلال التطور التاريخي الذي عرفته إدارة الموارد البشرية، من مفهومها كقوى عاملة إلى مفهوم أوسع وهو الموارد البشرية يمكن إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

¹ نبيل النجار، إدارة الموارد البشرية، بين الأصول والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص ص 10-

.11

² محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 20.

المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية

لغة: الموارد لغويا هي المصادر أو الوسائل أو الثروة؛ ومورد هي مفرد موارد، والمورد هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يحقق نفعاً لهم.¹

ولقد تم استخدام مصطلح الموارد للإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق ثروة أو إيرادات إلا أن المصطلحات أحدثت به تغيرات ليشمل أيضا الموارد البشرية والتي يمكن أن تتحقق ثروة أو إيرادات في حالة توفر المعارف والاتجاهات والمهارات المطلوبة في هذه الموارد.

اصطلاحا: تمثل إدارة الموارد البشرية كممارسة ونشاط مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج تتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنظمة، وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم والمجتمع، وتشمل الوظائف والأنشطة والبرامج، وضع الإستراتيجية للموارد البشرية، وتحليل الوظائف في التنظيم وتخطيط الموارد البشرية فيها، وتزويدها بالموارد البشرية المطلوبة كما ونوعا وتقييم أداء الموظفين في المنظمة وتدريبهم وتسميتهم لتنسيق أهدافهم وحاجاتهم وحاجيات التنظيم، وكل ذلك ضمن سياق تنظيمي ومجتمعي معين.²

● ويعرف " فليبو flippo " إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط، تنظيم، توجيه، ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتتميتهم وتعويضهم، والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة. فمن خلال هذا التعريف نلاحظ إشارة إلى وظائف العملية التسييرية، التي حددها "هنري فايول" وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه، وهذا ما يدل على الأهمية التي صار يحظى بها العنصر البشري.

● كما يعرف "سيكيلا sikila" إدارة الموارد البشرية بأنها " استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الإضافية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيرا بحوث الأفراد".³

هذا التعريف يورد مجموعة الأنشطة الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تزيد من مسؤوليات مدير الموارد البشرية، نتيجة زيادة الإهتمام بالعنصر البشري.

¹ عمرو صيفي عقيلي، المرجع السابق، ص 11.

² وسام مهيبيل، (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة) مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية)، (أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2، 2011-2012)، ص 05.

³ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 12.

● عرفها كذلك نظمي شحادة "بأن هناك قوى وموارد بشرية ملائمة وهي عبارة عن الأفراد الذين يؤدون إسهامات ذات قيمة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وهذه الإسهامات هي نتيجة إنتاجهم في الوظائف التي يشغلونها كموظفين وعاملين".¹

● كما قدم محمد سعيد سلطان تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية على النحو التالي:
يعتبر البشر مورد بالنسبة للمنظمة فهو يمثل استثمارا ولكي تستطيع المنظمة استخدامه واستغلاله وتنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته، بمعنى أنه يتطلب "التخطيط، التنظيم، التوجيه، والتقييم" مثلما يتطلب، وذلك باستخدام العوامل المادية للإنتاج وتغيير المتغير المحوري في كل المنظمات والذي بدوره تفقد الأصول المادية قيمتها تماما، وبالتالي فإدارة الموارد البشرية يكون هدفها التفهم والإستخدام الفعال، والعلاقة بين الموارد البشرية والمهمة التي تقوم بها، لذا يجب على إدارة الموارد البشرية التقدم من خلال التخطيط والتنظيم وقيادة الموارد البشرية.²

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف العامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت، وتوكل لهذه الإدارة مهمة استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة وتعمل على تنظيم مختلف الإجراءات المتعلقة بالمورد البشري من تعويضات وتنمية وتقديم الخدمات الإجتماعية والصحية للعاملين وغيرها من الإجراءات التي ينبغي على إدارة الموارد البشرية الإهتمام بها وبهذا فان إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في المنظمة والتي يجب الإهتمام بها.

ومن خلال ما تم عرضه يمكن أن نستخلص خصائص إدارة الموارد البشرية وهي:

● إن إدارة الموارد البشرية هي مدخل استراتيجي لأداء الإدارة لأهم أصول المنظمة، ألا وهو العاملين بها، والذين يساهمون بشكل فردي أو جماعي أو فريقي في تحقيق أهدافها.

● تهتم إدارة الموارد البشرية بالعنصر البشري في المنظمة بدءا من الإستقطاب المناسب والكفاءة منها وحتى ما بعد الخروج على المعاش.

● إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن توفير بيئة تنظيمية، حيث تمكن العنصر البشري من النمو والتطور.

● إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة والأهداف الفردية للعاملين في الوقت ذاته بشكل عادل ومتوازن.

¹ د. نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، الاردن ، 2000، ص14.

² د. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، بيروت، 1993، ص 31.

- تمارس إدارة الموارد البشرية دورها في ظل ظروف ديناميكية ومتغيرات بيئية (داخلية وخارجية) سريعة التغيير يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع العنصر البشري في المنظمة.¹

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص 63.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الاهداف التي تسعى إليها ادارة الموارد البشرية بالمنظمة هي نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة في كل التنظيمات سواء كانت إنتاجية، تجارية، حكومية خاصة... الخ ويعتبر الأفراد عنصرا هاما وحيويا، وهذا يتوقف على بقاء المنظمة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي تتم استخدامها في الأصل على الأفراد وإداراتهم بواسطة القيادات وتتقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى أهداف عامة وأهداف فرعية تتمثل في:

1-الأهداف العامة وتتلخص في:

- تحقيق الكفاءة الإنتاجية **efficiency**: هذا الهدف لا يعتبر جديدا فهو معروف منذ وقت كهدف رئيسي للمنظمات المختلفة، فهو في مفهومه العام يشير إلى السلسلة الكلية من الإجراءات والأنشطة التي تمارسها الإدارة لمضاعفة تحقيق الهدف الوظيفي الموضوع للتنظيم، وطالما أن أهداف إدارة الأفراد مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة فإن الإنتاجية تصبح أيضا هدفا رئيسيا للعاملين في حقل إدارة الموارد البشرية.¹

- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي **effectiveness**: هذا الهدف مرتبط بالهدف الأول ولكن يمكن تمييزه عنه بوضوح. هذا الهدف هو المحافظة على التنظيم القائم بوحدة تسير بخطى متقدمة دائمة في وجه الضغوط الداخلية والخارجية وأحيانا يطلق على هذا الهدف اصطلاحا "الوقاية التنظيمية".

2- الأهداف الفرعية: بالإضافة إلى الاهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف لإدارة الموارد البشرية في ما يلي:

• الأهداف الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية: تسعى إدارة الموارد البشرية إلى إيجاد نوع من التوازن والتطابق بين الأعمال وشاغليها حيث أن وضع الفرد في المنصب الذي يتلاءم معه يمكنه من بذل أقصى طاقة والحصول على مقابل وكذا توفير الحماية والمحافظة على قوة العمل وجو العمل المناسب.

• الأهداف الإنسانية للموارد البشرية: تتمثل هذه الأهداف في مشاركة الأفراد العاملين في إشباع رغباتهم وحاجاتهم الإنسانية فضلا عن كونهم عنصرا مهما من عناصر الإنتاج إذ يجب على هذه الإدارة أن تعمل على منع الإستخدام غير الإنساني للقوى العاملة والمحافظة على سلامة وأمن العمال.

¹ د جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 47.

• الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية: أن إدارة الموارد البشرية هي جزء من النظام المتكامل الذي يؤدي وظائفه بشكل مترابط بين الأجزاء والإدارات الأخرى للمنظمة حيث تبرز الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال الدور التنفيذي والاستشاري وكذا الرقابي الذي يجب أن يؤدي بكفاءة وفعالية.¹

- كما يشير على محمد عبد الوهاب وآخرون إلى أهداف إدارة الموارد البشرية في الآتي:
 - إستقطاب وجذب الموارد البشرية الملائمة والمهارة اللازمة للمنظمة.
 - تنمية وتطوير الموارد البشرية.
 - صيانة الموارد البشرية.
 - تحفيز و تنشيط دافعية العاملين.
 - تحسين الإنتاجية وتطويرها.
 - تنمية رضا العاملين وانتمائهم للمنظمة.
 - تطوير سياسات الموارد البشرية بما يتلاءم مع الظروف البيئية واستراتيجيات المنظمة.²

¹ د. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، د.ط، 2011، ص 33.

² مدحت محمد أبو النصر، نفس المرجع، ص ص 64-65.

المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية

لقد وضعت المدرسة العلمية التي جاء بها تايلور (taylor)، أول نواة للوظائف (الاختيار، التدريب، والتطوير، والتحفيز) ثم جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية Elton mayo وزملائه لتظهر وظائف أخرى في إدارة الموارد البشرية تمثلت في علاقات العاملين وهي عبارة عن التفاعلات الإجتماعية بين العاملين والنقابات والإتحاد المهني والملائمة المهنية والأمن الصناعي لكافة الأفراد العاملين حسيا ونفسيا في ظل ظروف العمل التي تنطوي على المخاطرة وفي ظل التوجهات السلوكية في الإدارة ودوافع وحاجات العاملين وتأثيرات البيئة على سلوكيات العاملين فقد اجتمعت بالجوانب الإنسانية والسلوكية بدرجة أكبر فكانت الحاجة إلى بروز تصميم الوظائف بهدف رفع دافعية العاملين، وإشباع حاجاتهم مع إيجاد وحدة لتطوير العمل وتحديد أساليب العمل والتخطيط لتطوير هؤلاء الأفراد، يمكن جمع الوظائف المذكورة أعلاه فيما يأتي:

- تخطيط الموارد البشرية:

هو مفهوم يوضح الموازنة من الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا للإبقاء لمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها والتي من الممكن أن تتوفر مستقبلا، فاحتياجات الموارد البشرية قد تعتمد على المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية، فمثلا عند التوسع في نشاطات المؤسسة وتعدد المنتجات أو الخدمات وتنوعها تزيد الحاجة للموارد البشرية، وكذلك بالنسبة إلى التكنولوجيا تؤثر تأثيرات متباينة في الحاجة إلى الموارد البشرية، إذ تقل الحاجة إلى الموارد البشرية في الأعمال المباشرة في ظل التكنولوجيا الكثيفة في حين تزداد الحاجة إلى الموارد البشرية في الأعمال غير المباشر أي تلك الوظائف المرتبطة بالتكنولوجيا المستخدمة.¹

- الاستقطاب:

هو النشاط الإيجابي الذي تتوجه به الإدارة في أسواق العمل المحتملة للتعرف على المعروض من الموارد البشرية وفرز المصادر الأقرب لتتوفر النوعيات المطلوبة لها، ثم تعمل على الاقتراب من تلك المصادر وإقامة علاقات واتخاذ إجراءات وذلك من أجل السعي إلى طلب العمل. وتكتسي هذه العملية أهمية كبيرة داخل المؤسسات إذ أنها تساهم بفاعلية لتحقيق الأهداف التالية:

- توفير مجموعة كافية من المستفيدين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص 56.

- الإسهام في زيادة فاعلية عملية الإختيار من خلال جذب أفراد مناسبين، ويتم الإختيار النهائي من بينهم وذلك يؤدي الى تقليل المتقدمين غير المؤهلين.
- الإسهام في زيادة وفي إستقرار الموارد البشرية في المؤسسة عن طريق جذب مرشحين جيدين والإحتفاظ بالعاملين المرفوعين.
- تقليل جهود الأنشطة الخاصة بالكوادر البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.
- تحقيق المسؤولية الإجتماعية والقانونية، والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الإلتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين لشغل الوظائف.¹

- الإختيار:

- تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف، والإختيار، والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد في المكان المناسب،² ومن المؤكد أن عملية الإختيار تحقق مزايا للمؤسسة وللعاملين فيها فتستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها من الكفاءة والنمو والبقاء لأجل طويل، وذلك باستخدام العناصر الفعالة من الموارد البشرية، كما يستطيع العاملون إشباع حاجتهم من خلال وظائفهم بالمؤسسة، بما يرفع مستويات رضاهم عن العمل، ومن أهم فوائد الإختيار للعاملين للمؤسسة ما يلي:
- وضع الفرد في وظيفة تتناسب إمكاناته يؤدي إلى زيادة دافعيته للعمل بما يؤدي بالضرورة إلى رفع مستويات أدائه
 - حسن استخدام الموارد البشرية بالمؤسسة، وذلك باستغلال كافة إمكانيات الفرد بشكل إيجابي في وظيفته داخل المؤسسة.
 - إنخفاض تكلفة العمالة بالمؤسسة كنتيجة طبيعية لارتفاع مستويات الأداء، وتخفيض معدل دوران العمل نتيجة رضا كل فرد عن الوظيفة التي يشغلها وتتناسب مع خصائصه.
 - زيادة كفاءة نظام التدريب للعاملين الذين أحسن اختيارهم ووضعهم في وظائف تتناسب معهم، وينتج من ذلك زيادة العائد على الإستثمار في التدريب.

¹ عصام الدين أمين ابو علقه، ادارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2005، ص 87.

² احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، للنشر والثقافة، الاسكندرية، 2007، ص 34.

- الإسهام في تحسين صورة وسمعة المؤسسة في المجتمع نتيجة استخدامها لأنسب الكفاءات العاملة في مختلف وظائفها.
 - اشباع حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات لدى العاملين نتيجة تحقيق التوازن بين خصائص الفرد وخصائص الوظيفة التي عين فيها.
 - اشباع حاجات الأمان والاستقرار لدى العامل نتيجة عدم تفكيره في ترك وظيفة للذهاب لوظيفة أخرى، طالما أن تصميم الوظيفة التي يشغلها تتناسب مع مواصفاته الشخصية.¹
- التحفيز:

يعرف بأنه شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة بالقيام بنشاط أو سلوك معين من ذاته لتحقيق أهداف معينة كما أنه أسلوب معين يهدف إلى زيادة القدرات بما ينعكس إيجاباً على فاعلية الإنتاجية لهم كما ونوعاً ومما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها،² مما لا شك فيه أن المؤسسة تسعى إلى تحفيز عمالها بغرض الوصول إلى غاية محددة أهمها ما يلي:

- ربط أهداف المؤسسة بأهداف الموارد البشرية وذلك بالسعي إلى رفع الإنتاج من حيث الكم وتقديم أفضل الخدمات لموظفيها لأن الحوافز المادية الإيجابية لها أثر طيب على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله، إذا أنها تمكنه من الوفاء ببعض التزاماته المادية بما يدفعه إلى الإخلاص في عمله.

- ربط أهداف المؤسسة ومواردها البشرية بأهداف المجتمع، حيث أن استخدام الحوافز يدفعهم ويرغبهم في العمل والزيادة في الإنتاج من حيث النوع والكم سواء من السلع أو الخدمات وتوفرها لأفراد المجتمع وهذا ينعكس على سمعة المؤسسة بين أطراف المجتمع حيث تزيد رغبتهم في التعامل مع المؤسسة وتفضيلها على غيرها من المؤسسات.

- التدريب:

يعتبر التدريب عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية ورفع كفاءته الإنتاجية، وهو نشاط متغير متجدد، لمسايرة الجديد في الفكر الإداري الحديث، والتقدم التكنولوجي.³

- وتتمثل فوائد التدريب في:

¹ عصام الدين أمين أبو عقلة، المرجع السابق، ص 106.

² محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 69

³ عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تمييز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص

- يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المتجددة عن طريق التدريب، فمن نتائج التقدم التكنولوجي إنتشار وإستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.¹
- يعمل التدريب على الإستقرار الوظيفي في المؤسسة، وإكتسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع.
- يؤدي التدريب إلى تخفيض نسبة الحوادث.
- يؤدي التدريب إلى تطوير خدمات المؤسسة وطريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما يعطي صورة حسنة للمؤسسة ويقوي علاقتها بعملائها.
- وظيفة إدارة الموارد البشرية في قيامها بمسؤولية تكوين وتنمية الكفاءات تقوم بتحديد نوعية الأفراد المطلوب تعيينهم بالمؤسسة وكيفية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف لإختيار كفاءتهم ووضع معايير للأداء يلتزم بها كل فرد بالمؤسسة، وتحديد أفضل الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في مكافأة قوة أفراد العمل وتقييم أدائهم، وتقديم ما يلزمه من أنشطة النصح والمشورة، بالإضافة إلى الإهتمام بأنشطة التدريب والتنمية.²
- إن وظائف الموارد البشرية جميعها تصب في تحقيق أعلى مقدرة وأعلى رغبة في الوقت نفسه لدى العنصر البشري في العمل، والإسهام في دمج مع الموارد المادية الأخرى، لتحقيق مستوى الأداء المميز والجيد، فهي توضح أن الأداء البشري الجيد لا يأتي عن طريق القدرة لوحدها، بل لابد أن تقترن القدرة لدى العنصر البشري رغبة لديه في العمل وتكون ناتجة عن روح معنوية عالية والعكس صحيح فالعمل الجيد لا يتحقق إلا بوجود مقدرة ورغبة في العمل في آن واحد، كما أن نظام مكوناته متكاملة ومتفاعلة مع بعضها البعض.

¹ محمد فالح صالح، المرجع السابق، ص 32.

² مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 66.

المبحث الثالث: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها تقليدي مقصور على القيام باستقطاب اليد العاملة أو التعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً وأصبح لإدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً يتطلب توافر كفاءات متخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تمارس مهام متخصصة وإستراتيجية إلى جانب المهام التقليدية وذلك بالاعتماد والإستخدام الموالى لتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ممارسة مهامها ووظائفها الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية.¹

المطلب الأول: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إن التحول من الإدارات التقليدية إلى الإدارات الإلكترونية ليس فقط أساسها الحسابات وشبكة الإنترنت وشبكة الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية رغم كونها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الإلكترونية، وإنما لكونها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض تحقق مسؤوليتها الرئيسية وهي خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل. إن هذا التحول ليس عملية سهلة بل شاقة تعتمد أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة، وتستغرق وقتاً في الإعداد والتخطيط، ينبغي أن تتجه القيادات الإدارية العليا بمجرد توفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وقت المقومات الموضوعية المقررة في تلك المشروعات.²

تنتقل عملية التحول من الرغبة في بناء أداة إدارية مرنة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان ووفق المواصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدين، ومن الأسباب لهذا التحول هي:

- تطور المنظمات خلال القرن العشرين بشكل متجدد وقد شمل الهياكل التنظيمية الوظيفية والهيكل التنظيمية البيروقراطية، الهياكل التنظيمية بالمصروفات، الهياكل التنظيمية المنظومية.

¹ وسام مهيبيل، (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية)، (شهادة ماجستير، تخصص تسيير عمومي، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012)، ص 93.

² السالمي علاء عبد الرزاق، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006 م، ص 59.

• أدى الإهتمام بتطبيقات الحاسبات الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات إلى تطبيق قواعد البيانات، نظم معلومات القرارات، النظم الخطيرة، الذكاء الاصطناعي.

ونظرا للتوسع في تطبيقات ICT* في المنظمات وبعد تطبيقات الانترنت، زاد الإهتمام بتحويل جميع الأعمال الورقية إلى الإلكترونية.

ويضيف عامر طارق عبد الرؤوف الأسباب التالية:

- التطور السريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال.

- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل المؤسسة.

- الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

- تحسين الخدمات المستمرة.

- تحسين مشاركة الموظفين.

- إعادة تعريف البيئة الإجتماعية.

- ضبط الأداء وفق مواصفات معينة.¹

بينما أرجع السالمي علاء عبد الرزاق الأسباب التالية التي تدعو للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية إلى ما يلي:

- تحسين مستوى الخدمة.

- ترشيد استخدام الموارد، حيث يمثل التحويل إلى التعامل إلكترونيا عاملا مهما في تحسين مستوى

الخدمة للموظفين وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفقا للمواصفات القيمة القانونية والنظم

الإدارية المعتمدة.²

كما أن هناك أسباب إضافية لهذا التحويل فرضتها عوامل عديدة نذكر منها:

- انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة والتحول العالمي إلى إقتصاد المعرفة.

- العولمة بكل أبعادها الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والتكنولوجية.³

* ICT: مصطلح تكنولوجيا الإعلام والاتصال (ICT) هو مصطلح موسع لتكنولوجيا المعلومات (IT)، ويؤكد على دور الاتصالات الموحدة وتكامل الاتصالات (خطوط الهاتف، والإشارات اللاسلكية)، وأجهزة الحاسوب، بالإضافة إلى برامج المؤسسات الضرورية، والبرمجيات الوسيطة، والتخزين، والمرئيات السمعية التي تمكن المستخدمين من الوصول إلى المعلومات، وتخزينها، ونقلها، ومعالجتها.

¹ عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 46.

² السالمي، مرجع سابق، ص 61.

³ ياسين سعد، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005، ص 28.

المطلب الثاني: تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تعتبر الإدارة الإلكترونية من الأساليب المعاصرة التي تسعى لتحويل المؤسسات إلى مؤسسات إلكترونية تستخدم تكنولوجيا المعلومات في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الوظيفية ووظائفها الإدارية.

ولهذا كان للإدارة الإلكترونية العديد من المفاهيم يمكن إيجازها في ما يلي:

● الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية والتي سيسهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات.¹

● كما تم تعريفها على أنها تطبيق أي تكنولوجيا تمكن المدراء والعاملين من الدخول المباشر إلى إدارة الموارد البشرية وخدمات المنظمة الأخرى من أجل الاتصال، تقييم الاداء، إدارة المعرفة التعليم والأغراض الإدارية الأخرى.²

● وعرفت أيضا أنها "منهجية إدارية جديدة تقوم على الإستيعاب والإستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة وتنمية الموارد البشرية، فهي نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية ليتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، ويستوعب تكنولوجيات متجددة، يطبق آلياته الفاعلة، فالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تقوم على الإستيعاب والإستخدام الواعي وما يناسب من تكنولوجيا المعلومات لإدارة وتنمية الموارد البشرية".³

● كذلك عرفت بأنها " التطبيق العلمي للإستراتيجيات وممارسة المؤسسة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والإستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية هي طريقه لأداء وظائف تشمل في تعريفها على العناصر نفسها التي تتكون منها".⁴

¹ برابان هوبكتر، ماركام جيمس، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العمري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 18.

² سمية بلحميري، (الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية، دراسة حالة بلدية الشلف)، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2014)، ص 80.

³ وسام مهيل، مرجع سابق، ص 93-94.

⁴ عبد الله عوده رواحنا، (أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين، دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الاردنية (اورنج))، (مذكرة مكملة للحصول على درجة ماجستير، تخصص الأعمال الإلكترونية، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2013)، ص 11.

عرفت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها "عبارة عن استخدام التكنولوجيا في وظائف إدارة الموارد البشرية والاتصال عن طريق التكنولوجيا الموجهة من خلال الشبكات من المؤسسة والعاملين فيها".

ومن خلال التعاريف المذكورة فإننا نستخلص النقاط التالية:

- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تقوم على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال في ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية.

- تعتمد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التكنولوجيا وتطبيق التقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية.

- تسهل الدخول والإطلاع على كل ماله علاقة بإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.

- تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنمية وتطوير الموارد البشرية.

- هي نمط جديد يقوم على تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

وبالتالي يمكننا أن نعرف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها أسلوب إداري حديث

يقوم على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في إدارة وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمة، فهي ذلك التكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات.

ومن أهم خصائص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي:

- تبني مفاهيم الإدارة الإستراتيجية من حيث وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للمنظمة والتعامل الإيجابي مع مناخ المحيط الداخلي والخارجي، وتحديد الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

- التعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في سوق العمل وتطورات هيكل الموارد البشرية اللازمة للمنظمة وتعديل أساليب وخطوط الإستقطاب والإختيار بما يتوافق مع تلك التحولات.

- التطوير المستمر والسريع لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم وإجراءات العمل وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع صلاحيات والمسؤوليات في شؤون إدارة الموارد البشرية لمواكبة التطورات التقنية.

- تسيير المتعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة للموارد البشرية وتوظيفها لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات من خلال مفهوم "إدارة المعرفة بأبعادها الثلاثة: توليد المعرفة، تطبيق المعرفة، والنشر المعرفة".¹

- التعامل في سوق العمل العالمي بحثا عن الموارد البشرية الأفضل.
- الاعتماد على تكنولوجيات العصر الأساسية وهي الإعلام الآلي و تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة منها شبكة الإنترنت (**internet**) وشبكات الربط الداخلية (**intrants**) والتطبيقات المختلفة الناجمة عنها كالبريد الإلكتروني، تدفق العمل، العمل الجماعي عن بعد..... وغيرها.²

- ومنه فإن النظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يعني وجود وسيلتين لتطوير الوصول الى المعلومات فيمكن تطوير نظم تقوم على:

- إحداث تكامل في الوصول لقواعد البيانات وبذلك يتم توزيع نطاق المعلومات المتاحة.
- زيادة إمكانية وصول الأفراد إلى قواعد البيانات من خلال نموذج البوابات الإلكترونية ويمكن استخدام كلا النموذجين معا لتوفير الوصول لكل من المعلومات الخاصة بالمنظمة على نطاق أوسع، وهناك العديد من المزايا التي يمكن أن تعود على المنظمة من ذلك، ومنها أنه يمكن للعاملين بمختلف أقسام المنظمة للوصول بشكل مباشر إلى أية معلومات تناسب مع مسؤولياتهم الوظيفية وموقعهم في العمل مما يوفر للمديرين المعلومات المتاحة التي يحتاجونها ويسهل من طبيعة العمل بالنسبة للموظفين.³

¹ حسين علي، (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة، دراسة حالة شركة جيزي للاتصالات)، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014)، ص 100.

² حسين علي، نفس المرجع السابق، ص 100.

³ نفس المرجع، ص 101.

المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إن أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية، ومواكبة التغيرات في بيئة الأعمال، حيث تم تحديد تلك الأهداف بزيادة التركيز على القضايا الإستراتيجية، زيادة مرونة الإجراءات والممارسات، زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية، تقليل التكاليف وأن تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة الإدارة والعاملين في المنظمة. ضف إلى تغير القوى والعوامل المؤثرة على المنظمات وقضايا العولمة، تغير النظر من الوظيفة الآمنة إلى المهمة الآمنة، ارتفاع معدلات التعليم في العالم وتغيير نوعية قوى العمل المطلوبة كل ذلك كان من أهم أسباب توجه المنظمات نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- تحسين التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية.
- تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية.
- تحقيق مكاسب من الموارد البشرية.
- تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية.
- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة.
- تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين.
- دعم أفضل للإدارة عبر أقسام الشركة.
- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.
- تحسين صورة الشركة.¹

وهي بهذا تهدف إلى تقديم خدمات الموارد البشرية بشكل فوري، وإجراء معاملات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، وهذا بطلب مراجعة الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية وإجراءاته المتبعة، وتحويلها إلى نموذج متكامل عصري ضمن المفهوم الجديد للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

لقد كانت أقسام الموارد البشرية في السابق تقليدية في عملها وتمثل عبئاً كبيراً على المنظمات وليست عنصراً أساسياً ومؤشراً في نجاح العمل، وأصبح هناك اعتقاد متزايد في الأعوام الأخيرة

¹ يوسف ابو امونة، (واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع غزة)، (مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا الجامعة الإسلامية غزة، 2009)، ص

بأنه يمكن للمنظمة أن تكون لها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها وذلك من خلال تطوير موارد البشرية ذلك بعدة وسائل:

- تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال.
 - إكتساب قدرات مميزة تميزها عن الآخرين.
 - تحصل العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة.
 - المرونة والاستجابة بشكل أفضل لمتغيرات السوق.
- وبالتالي فإن تكنولوجيا الإعلام والاتصال تقدم العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها إدارة الخدمات الخاصة بالموارد البشرية وتطويرها.

المطلب الرابع تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تعمل الوظائف الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية على تزويد إدارة المنظمة بالحقائق والمعلومات بكفاءة وفعالية عالية في الوقت والمكان المناسبين، فالمؤسسة تمارس عملها بشكل إلكتروني باستخدام الاتصالات عن بعد وشبكات الإنترنت مع المتعاملين معها لتحقيق غاياتها بأداء عالي ومتميز، ومن أبرز تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مايلي:

1- العمل عن بعد والتسيير الإلكتروني:

يمكن تعريف التسيير الإلكتروني على أنه "العملية التي تعتمد فيه المؤسسات التقنيات الجديدة من حواسيب، وشبكات في تنظيمها وأعمالها وهي تهتم بالنتائج، الزبائن، التسيير الداخلي أو إدارة الأعمال وهذا راجع لطبيعة المؤسسة".¹

● وكذلك يعرف على أنه "مجموعة بيانات الموارد البشرية وتسييرها التي تستخدم تكنولوجيا لمع المعلومات والاتصال الجديدة خاصة الانترنت".²

2- التوظيف الإلكتروني:

هو "الإعلان عن الوظائف الشاغرة ومحاولة استقطاب أفضل العناصر البشرية من خلال الانترنت عن طريق المواقع الإلكترونية".³

كما يعرف على أنه "إدخال تكنولوجيات المعلومات والاتصال الجديدة على عملية التوظيف داخل المؤسسة واستخدام نظام قائمة على الانترنت تدعو للإسراع أو تسريع عمليات التوظيف".

والتوظيف الإلكتروني له عدة فوائد منها:

- يسرع الإجراءات ويوسع نطاق التحقيق المتعلق بالموظفين المرتقين.
- يعتبر وسيلة فعالة في تطوير صورة الشركة.
- القيام بالطلبات عالية المهارات.⁴

¹ شوقي الشاذلي، (أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، (رسالة ماجستير تخصص علوم اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007-2008)، ص 103.

² عبد الرحمن القرني، (التكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة)، (رسالة ماجستير تخصص علوم تجارية فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007)، ص ص 104.118.

³ بارابان هوكيز، جيمس ماركهام، مرجع سابق، ص 173.

⁴ مرال توتليان، الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة تطور أم ثورة؟، المعهد العربي للتدريب والبحوث الأحصائية، لبنان، أيلول، 2006، ص 49.

3-التكوين الإلكتروني:

هو عبارة عن تكوين قائم على شبكة الحاسب الآلي، إذ يتلقى المتعلم مجموعة من المواد والبرامج المدرجة عبر مواقع محددة لمؤسسات تعليمية معينة.¹

فالتكوين والتعلم عن بعد يتميزان بالملائمة بين كل من المحاضر والمطالب. المرونة، التأثير والفاعلية، الخيارات المتعددة في توصيل المادة الدراسية التفاعل بين الطالب والمحاضر والمدرّب وكذا المساواة،² فله عدة فوائد:

- التخفيض من التكاليف الإجمالية المتعلقة بالعملية التكوينية من خلال التكوين الذاتي أو عبر شبكات الأنترنت.

- يسمح بمرونة أكبر للمؤسسة بتمكين المسيرين من التأكد من محتوى عملية تكوينية والهدف منها جعلها أكثر تماثلا وموحدة في جميع أنحاء العالم.

- جذب مهارات جديدة أو احتفاظ المؤسسة بإطاراتها عن طريق اقتراح برامج جديدة محورها الأساسي الترفيه والتنمية المستدامة لمهاراتهم وبالتالي تحسين صورة المؤسسة.³

¹ فاروق حريزي، (دور التكنولوجيا الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف استراتيجية للتنمية البشرية المستدامة في الجزائر، دراسة حالة مؤسسات اتصالات الجزائر)، (رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الإستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010 2011)، ص 89.

² عبد الرحمن القري، المرجع السابق، ص 125.

³ نفس المرجع ، ص 127.

خلاصة واستنتاجات:

تبين من خلال هذا الفصل أن الإدارة الإلكترونية تمثل تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهيكل التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفة جاهزة يمكن نقلها وتطبيقها بيسر، بل هي عملية معقدة ونظام متكامل لمجموعة من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية.

وبالتالي تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية وإخراجه إلى حيز التنفيذ لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة، فهي تحتاج بنية تحتية شبكية ومعلوماتية قوية وأمنة، وكادر بشري مدرب على استخدام التقنيات الحديثة وقادر على القيام بعمليات الدعم الفني المستمر، وتطوير النظم المعلوماتية المختلفة، كما تحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين إستمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الإستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد.

كما أن عملية إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال تؤثر على الوظائف الإدارية داخل المنظمة، ومن هنا تظهر ضرورة إعادة النظر فيما يتعلق بدور وظيفة الموارد البشرية على مستوى المنظمة وتحديث طريقة ممارسة نشاطاتها من تقليدية إلى إلكترونية نظرا للمزايا التي تقدمها هذه الإدارة إلى الموارد البشرية التي تسعى إلى تعظيم استفادتها من تكنولوجيا الإعلام لتنشيط الإجراءات الإدارية والاهتمام بوظائف أكثر أهمية وتخفيض النفقات الإدارية من خلال قيام المنظمات بتوفير التدريب المستمر لموظفي تكنولوجيات نظرا لسرعة تغييرها التي تفرضها البيئة الخارجية.

الفصل الثاني

علاقة الإدارة الإلكترونية بالموارد البشرية

يؤدي العنصر البشري دورا هاما وبارزا في إنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية على مستوى المنظمات، كما أن هذه الأخيرة بدون هذا العنصر لن تتمكن من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أحدث الأجهزة والمعدات، لا بد من تنمية الموارد البشرية تنمية جيدة على مستوى عال من الكفاءة، ويمكن إعداد موارد بشرية متخصصة ذات الإرتباط بالبنية المعلوماتية، ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية، ومن خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الموارد البشرية المطلوبة لمواكبة التطور التكنولوجي وتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

ولإبراز أهمية الموارد البشرية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية، لنتعرض في المبحث الثاني إلى أهم وظائف الموارد البشرية ذات العلاقة بالإدارة الإلكترونية، فيما تناول المبحث الاخير سبل تفعيل الإدارة الإلكترونية من خلال الموارد البشرية.

المبحث الاول: تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم بها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقليدية والمالية والتشريعية والبشرية، حيث أكد العديد من الباحثين على أن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة له من مستلزمات بشرية ومادية وتنظيمية، إضافة إلى توفير إرادة سياسة على أعلى المستويات¹.

المطلب الاول: التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

يتطلب التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية جملة من الشروط الواجب توفرها لضمان تحقيق الأهداف الموجهة والمسطرة من قبل الأنظمة ومن تلك الشروط:

- تتطلب الإدارة الإلكترونية وجود مستوى مناسب إن لم نقل مستوى عالي من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة ومن المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.²
- توفر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي تستطيع بواسطتها التواصل معها، ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالية أو الداخلية في بلد وبأسعار معقولة.
- توفر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت ونشدد على تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال لأكثر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية في أقل جهد وأقصر وقت وأقل تكلفة ممكنة.

(1) بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق، أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستشارية، ص33.

(2) لمين علوطي، (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية)، مجلة بحوث إقتصادية عربية، الجزائر، العدد 2008، 42، ص146/147.

- التدريب وبناء القدرات وهويشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وقواعد المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الإلكترونية بشكل سليم إضافة الى هذا أنه يجب نشر ثقافة استخدام " الإدارة الإلكترونية " وطرق ووسائل استخدامها للمواطنين أيضا .
- توفر مستوى مناسب من التمويل، بحيث يمكن تمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية وتدريب الكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عالي من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في اطار التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية على مستوى العالم.
- توفر الإرادة السياسية بحيث يكون هناك مسؤول ولجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف على تطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.
- وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضيف عليها المشروعية والمصادقية وكافة النتائج القانونية المترتب عليها .
- توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عالي لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث في التركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية على الدولة أو الأفراد .
- خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لإستخدام الإدارة الإلكترونية وإبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها بمشاركة هذه الحملة بجميع وسائل الإعلام الوطنية من اذاعة وتلفزيون وصحف .¹

(2)لمين علوطي، نفس المرجع السابق، ص146/147.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يمكن تقسيم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى:

1- المتطلبات الإدارية: وتتمثل في مايلي:

- وضع إستراتيجيات وخطط التأسيس بغية التحول للعمل الإلكتروني يتم رسم الخطط والإستراتيجيات وتوحيد الجهود حول رؤية مستقبلية واضحة، من خلال تحديد معالم مشروع الإدارة الإلكترونية المستقبلية وأبعاده ومنطلقاته.¹
- القيادة والدعم الإداري حيث تعد القيادة أحد أهم العوامل المؤثرة في أي منظمة، فهي المفتاح الرئيسي لإيجاد بيئة مناسبة للعمل وتلعب دور رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشله .
- الهياكل التنظيمية إن الخوف من تبعات تغيير الهياكل التنظيمية من بعض الأفراد يؤدي الى عرقلة عملية التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية ،وذلك للجهل بأشكال التغيير الذي سيحصل والمتأثرين به ،فلم يعد النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة ملائما لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات، الأعمال التكنولوجية، حيث نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة لأعمال الإدارة الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب حتى تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية.²

2- المتطلبات البشرية: يعد توفر القوى البشرية القادرة على التعامل الإداري الإلكتروني من أهم الركائز في التحول إلى الإدارة الإلكترونية، وبدون هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة³، مما يتطلب تأهيل العناصر البشرية تأهيلا جيدا على مستوى عالي من الكفاءة، وهذا ما أكده الكاتب أحمد محمد غنيم الذي أشار إلى ضرورة إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الإرتباط ببنية المعلومات ونظم العمل على شبكات الاتصال الإلكترونية، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال وضع مجموعة من البرامج التدريبية التي

¹ محمد جمال أكرم عمارة ، (مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمية ودورها في تحسين أداء العاملين)، (مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية . غزة 2009)، ص71.72

² نائل عبد الحافظ العواملة ،(نوعية الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية في العالم دراسة إستطلاعية)، مجلة الملك سعود العدد2، المجلد15/ 2003 ص200.

³ محمد أحمد عبد العزيز محمد الخطيب، (دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري :دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات)، (رسالة ماجستير تخصص القيادة والإدارة الأكاديمية والسياسية للدراسات العليا ،غزة 2018) ص25-26.

تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية¹.

وقد تم تحديد مجموعة من المتطلبات البشرية يمكن تلخيصها في ما يلي:

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الأنترنت .

- إيجاد نظم فاعلة للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية .

- استقطاب أمهر الأفراد في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات .

3- **المتطلبات التقنية** : تعد الإدارة الإلكترونية أسوأ حديثاً يهدف إلى تطوير أداء المنظمات كما يمكنه أن يحقق نتائج كبيرة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ولكن الأسلوب الحديث يتطلب توفير البنية التحتية الملائمة لإقامة مشروع الإدارة الإلكترونية والغرض تحديثها لكي تستجيب للتغير المنشود لتقديم الخدمة الإلكترونية².

¹ سميرة المصر المسعودي، (معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري ومطفي الموارد البشرية)، المملكة المتحدة، الجامعة الافتراضية الدولية .

² - نائل عبد الحافظ العوالمية، المرجع السابق، ص 200

المطلب الثالث: الآثار المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يترتب على تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية العديد من الآثار بعضها إيجابي وبعضها سلبي.

الآثار الإيجابية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

- التغيير في نوعية المعارف والمهارات والقدرات للموارد البشرية.
- التغيير في خصائص المديرين وأدوارهم .
- التغيير في أساليب القيادة والإشراف والرقابة والتحفيز وتقييم الأداء
- الآثار السلوكية الإيجابية والسلبية لتكنولوجيا المعلومات على العاملين داخل المنظمة .
- تمكن الإدارة الإلكترونية من تخفيض التكاليف وإنجاز الأنشطة بفعالية كبيرة عبر تقديم الخدمات بشكل مبسط، ومباشر وسريع، ثم إرضاء العاملين بإعطائهم الفرصة في صياغة أعمال الموارد البشرية وإبراز رؤيتهم حول مستقبل المؤسسة.
- وفي هذا الصدد، تتبوأ تكنولوجيا المعلومات مكانة كبيرة في إدارة الموارد البشرية، فهي تساعد من خلال الأنظمة المعلوماتية على توثيق العقود، وتسجيل وحفظ الإجازات المرضية، وكذلك مواكبة عمليات التقاعد والتغطية الصحية.
- وعلى صعيد آخر، تستعمل تقنيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في كل مراحل التوظيف من الاختيار، والتشغيل والاندماج، فهي تمكن من تحديد توصيف وظيفي دقيق والبحث عن المواصفات المطلوبة، معتمدة في ذلك على تقنيات الانترنت.
- قدرة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في التدبير الإستراتيجي لفرص الشغل والكفاءات بالمؤسسة، حيث تساعد أنظمة اليقظة والرصد على إظهار المتغيرات الطارئة في بيئة المؤسسة وتحديد تبعاتها على توجيهات القيادة، والمقصود هنا التطورات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والتنظيمية للأسواق، ثم الإستعانة بالبرامج المعلوماتية لتحديد حاجيات المؤسسة من الموارد البشرية حسب السن، النوع والأقدمية، التي ترسم الخطوط الناظمة لسياسة الموارد البشرية بالمؤسسة وتحليل السيناريوهات المستقبلية وآفاق هذه الإدارة.¹
- وينطبق ذات الأمر على أنشطة التدريب والتكوين بالمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، حيث تتدخل البرامج المعلوماتية والتطبيقات التواصلية في بنية التدريب، عبر القيام بدراسة شاملة

¹ -يونس بوفلاح، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من موقع

<http://www.alaraby.co.uk/.../2602fcf-4ae7-bb>، تاريخ الإطلاع 2022/04/29.

لمكانم الخلل بالمؤسسة، والتخطيط لبرنامج سنوي للتدريب بين اختيارات المؤسسة، وتناغمها مع توجهاتها¹ الإستراتيجية، الأفراد المعينين بالتدريب، مدته ومكانه والأهداف المرجوة منه، وبعد العمل على تنفيذ هذا البرنامج، يتم القيام بعملية تقييم للتدريب عبر استبيان حول مدى رضى الموظفين وحجم استفادتهم من التدريب، وكذلك كيفية استخدام تلك المكتسبات في الارتقاء بعمل المؤسسة.

الآثار السلبية المحتملة من تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية:
يمكن اختصارها في ما يلي:

- التجسس الإلكتروني: فالحصول على البيانات المخزنة إلكترونياً أسهل بكثير من الحصول على المعلومة المخزنة بالطرق التقليدية وبالتالي فإن التحول للإدارة الإلكترونية يتطلب أخذ الاحتياطات الأمنية الضرورية لحماية المعلومة، وهذا ما يبقى الإدارة دائماً تحت طائل التهديد بالإختراق مما يخلق جواً من عدم الأمان داخل المنظمة.
- شلل الإدارة: قد يؤدي إلى الانتقال من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة ودون مراعاة الانتقال بالتدرج المرحلي إلى شلل الإدارة، وحينها نكون تخلياً عن الإدارة التقليدية ولم نطبق الإدارة الإلكترونية.
- زيادة التبعية للخارج: حيث أن اعتماد الإدارة الإلكترونية الكلي على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي تملك أغلب صناعاتها الدول الغنية مما يزيد في ذروة التبعية للخارج ويعرض الأمن القومي للخطر، ولكن هذا لا يعني الإستمرار في أسلوب الإدارة التقليدية لكن يجب البحث عن سبل تقليل تلك التبعية في مجال التكنولوجيا المتطورة.
- تكاليف الإدارة الإلكترونية: تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى تكاليف كبيرة تصرف على البنية التحتية التكنولوجية وبرامج وتطبيقات إلكترونية بالإضافة إلى متطلبات التأهيل والتدريب والصيانة وهو ما يتطلب تخصيص ميزانيات ضخمة قد ترهق كاهل الميزانيات²
- البطالة: حيث أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة نتيجة الاستغناء عن خدمات بعض العاملين وتعيين عاملين جدد.

¹ -يونس بوفلاح، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من موقع

<http://www.alaraby.co.uk/.../2602fcf-4ae7-bb> تاريخ الإطلاع 2022/04/29.

² العتيبي عساف سعد، (دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل إجراءات وعمليات الحماية المدنية)، (رسالة ماجستير غير

منشورة. جامعة نيف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، 2006)، صفحة 39.

- التأثير على العلاقات الإنسانية: حيث يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى قلة الاحتكاك بين العاملين وبينهم وبين أفراد المجتمع مما أثر سلباً على جانب العلاقات الإنسانية.
- فقدان الأمان: حيث يؤدي التعامل الإلكتروني إلى فقدان الأمان والاستقرار الوظيفي والخوف من إحلال الآلة محل الإنسان¹

¹ محمد أحمد عبد العزيز محمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 29-30.

المبحث الثاني: الوظائف الجديدة لإدارة الموارد البشرية

لقد كان للإدارة الإلكترونية تأثيرات عديدة على إدارة الموارد البشرية ووظائفها فالتطور التكنولوجي فرض أساليب جديدة في التسيير ومقاييس مختلفة عن تلك التي كانت متعبة في السابق، فوجدت المنظمات وإدارة الموارد البشرية - خصوصا - نفسها ملزمة على التكيف مع هذه التغيرات وانتهاج أساليب جديدة في الإدارة ووظائفها، وذلك لمواكبة التطورات الحاصلة حولها.

المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية.

يتميز نظام الإدارة الإلكترونية بتداعياته ونتائجها الواسعة التي تمتد إلى إرساء الطابع الفني أو البرمجة في مختلف جوانب العمل الإداري ، وعلى سبيل المثال فإن عملية اتخاذ القرار الإداري تأثر بهذا النظام في مختلف مراحلها، على نحو يصبح إعداد القرار إلكترونيا ، وكذلك إصداره وتنفيذه¹، وهذا يعني أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية لن يكون بمعزل عن مراحل التفكير في إعداد العمل الإداري، ووضع الخطة المراد تنفيذها ضمن النطاق الزمني المحدد لها وصولا للأهداف المرجوة، وعلى هذا الأساس فإن مرحلة التخطيط الإداري التي تسبق القيام بالأعمال يكون لها نصيبا من نتائج هذا التطور وهو ما يسمح بظهور فكرة جديدة تحت مفهوم التخطيط الإداري الإلكتروني.

تعريف التخطيط الإلكتروني: في سبيل تحديد المقصود بالتخطيط الإداري الإلكتروني يمكن القول أننا بصدد المفهوم التقليدي ذاته للتخطيط، ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأدوات المستخدمة في التخطيط بصورته الجديدة، فالتخطيط في عصر الإدارة الورقية هو ذاته التخطيط الذي تتبناه الإدارة الإلكترونية، وكل ما في الأمر أن الأخير مبني في إعداده و تنفيذه وتحقيق أهدافه على وسائل إلكترونية و ليس ورقية لذلك فإن التخطيط الإلكتروني يتمثل في الاستعداد للمستقبل من خلال تقديرات وتطورات تستمدتها جهة الإدارة من المعلومات والبيانات ذات الطابع الإلكتروني².

ومن حيث الفرق نجد أن هناك من يرى أن الإختلاف بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي هو في الأهداف الخاصة بكل منها، وهناك من يراها في كيفية الحصول على

¹ صلاح الدين نور الدين ' المعلوماتية، دون طبعة، منشورات وزارة الثقافة في الجمهورية العربية السورية دمشق، 200، ص 7.

² ياسر محمد عبد السلام رجب، دور الإدارة الإلكترونية في التخطيط الإداري ، مجلة جامعة الأزهر - عزة. عدد خاص بمؤتمر

كلية الحقوق الخامس المكم. المجلد 19. ص 443.

المعلومات، أو من حيث طبيعة المشاركة في صناعتها إذ يرى أحمد السعيد أن الأول يتميز بمرونته في ظل بنائه الفني أو البرمجي ومن ثم فإنه يتكيف مع تغيير الظروف وتبدل الأهداف بخلاف التخطيط التقليدي الذي قد يفشل في حال تغيرت الأهداف، حيث أن التخطيط التقليدي عادة ما يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في الفترة القادمة، وفي حال تغيرت هذه الأهداف فإن ذلك يؤثر سلبا على نجاح التخطيط و مدى استمراريته.¹

وعلى صعيد آخر فإن التخطيط مبني في نجاحه واستمراره على حجم المعلومات التي استطاع رجال الإدارة الحصول عليها عند إعداد الخطة ، ومن هذا المنطق فإن التخطيط التقليدي أو الورقي لن يحقق النجاح الكبير الذي من الممكن أن يحققه نظيره الإلكتروني في ظل توفر كم هائل من المعلومات على شبكة الانترنت، وفي ظل التواصل السريع بين مختلف الأطراف في عصر التكنولوجيا، لذلك فالتخطيط الإلكتروني مبني على استخدام كافة مصادر المعلومات و باستخدام كافة الوسائل الإلكترونية المتاحة للوصول إلى أكبر حجم من المعلومات و البيانات و الإحصائيات، لذلك نجد من يطلق على هذه المعلومات مسمى المعلومات الرقمية، ويؤكد على أنها متدفقة باستمرار و متوفرة دون توقف وهو ما يجعل التخطيط مستمرا بصورة ناجحة.

ويتميز التخطيط الإلكتروني بأهمية مقارنة مع التخطيط التقليدي من حيث فكرة المشاركة في صناعته، أو تقسيم العمل، إذ أن فكرة تقسيم العمل تسود التخطيط التقليدي، ويجعل الثابت في هذا الشأن أن الإدارات العليا أو الرؤساء الإداريين هم من يضعون الخطط التي يسير عليها الجميع، و ينعدم مع ذلك روح المشاركة الجماعية في صناعة الخطة المستقبلية للإدارة، بينما في ظل التخطيط الإلكتروني فإن الجميع بإمكانه المساهمة في صناعته دون أن يكون ذلك مقتصرًا على البعض الآخر خصوصا وأن البيئة الإلكترونية التي ينمو بداخلها هذا التخطيط ساعد على خلق حالة من الاتصال والتفاعل الواسع و الشامل مع مختلف الموظفين²، وسهولة تبادل المعلومات فيما بينهم و بأسرع الأوقات، وهو ما يجعل التخطيط مبنيا على مشاركة واسعة وسريعة من قبل الجميع، ويأتي أفقيا ومتداخل بصورة ملحوظة بين الإدارة العليا والعاملين أو الموظفين بينما في التخطيط التقليدي فإنه يأتي رأسيا بصورة عمودية و عبارة عن توجيه من أعلى للأسفل أو من رأس الهرم إلى قاعدته دون المشاركة الفعلية مع الآخرين.

¹ أحمد السعيد، (التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات التكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان)، (ماجستير في

إدارة الأعمال عمان، فلسطين، 2005)، ص 37

² لمياء سعيد، مقال بعنوان: التخطيط الإلكتروني ' منشور على العنوان الآتي:

[http://emag.mans.edu.eg/index.php?page=mensetask=showeid=219ez session id=23](http://emag.mans.edu.eg/index.php?page=mensetask=showeid=219ez%20session%20id=23) تم تصفح الموقع أعلاه بتاريخ 2002/04/22.

- كما أننا نجد ان الإدارة الإلكترونية كان لها دورا مهما في تطوير عملية التخطيط، بحيث ساهمت في تطويره من خلال :
- نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة تشمل المستويات الدنيا التنفيذية, وهذا ما يساهم في تنمية قدراتهم و مهاراتهم وخلق بيئة تشاركية.
 - جعل محور التخطيط ليس داخل المؤسسة بل وحاجات العملاء المحتملة, مما يجعلها ملزمة بمسايرة بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق واحتياجات العملاء.
 - إلزام المؤسسات بتحقيق الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء كأسبقية تنافسية, يقدم على أساسها العميل على اتخاذ القرار عن مدى رضاه عن المؤسسة من عدمه
 - زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتها على تحصيل المعلومات.
 - دعم قدرة المؤسسة على تحديد البدائل وتقويم كل بديل.
 - القدرة على تفعيل ودعم القرارات.
 - القدرة على مجاورة صنف الوقت المتاح لصاحب اتخاذ القرار في ظل الثورة التكنولوجية و المعلوماتية باستخدام مزاياها العديدة¹

¹ محمد قريشي, موسى عبد الناصر, ("مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي"), مجلة الباحث, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, العدد 09-2011 ص 94.

المطلب الثاني: الاستقطاب الإلكتروني للموارد البشرية.

إن المفهوم العلمي للإستقطاب هو عملية البحث والحصول على مرشحين محتملين للوظائف وذلك بالعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب، حيث يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها والوصول إلى الموارد البشرية المطلوب توفرها يتطلب البحث الدقيق والعميق في المصادر الممكن الحصول من خلالها على الأيدي العاملة، فالمصادر وأهميتها تختلف من وقت لآخر ومن منظمة لأخرى باختلاف ظروف العرض والطلب في سوق العمل، كما أن إختيار المصدر المناسب يتوقف على عدة عوامل أساسية منها حجم المنشأة و ظروفها وإمكانياتها، وأيضاً ظروف سوق العمل في المجتمع بصفة خاصة و الظروف الاقتصادية بصفة عامة¹.

تعريف الاستقطاب الإلكتروني:

تعرف عملية الإستقطاب الإلكتروني بأنها العملية التي تتم من خلالها الإعلان عن الوظائف الشاغرة لدى المنظمات لمحاولة جذب و استقطاب العناصر البشرية الأفضل و المؤهلة من خلال استخدام شبكة الإنترنت, وهو ما أدى إلى فتح المجال أمام المنظمات لإستقطاب أفضل الموظفين ذوي الكفاءة و الخبرة العالية في مجال اختصاصاتهم, ومن مختلف أنحاء العالم.² كما يعرف أيضاً بأنه أداة حديثة لإدارة الموارد البشرية من خلالها يتم توفير الكلفة والجهد والوقت ومصادر المعلومات عن السير الذاتية للباحثين عن عمل, والوظائف الشاغرة المتاحة في مواقع شركات التوظيف على الانترنت.

ويعرف أيضاً بأنه نظام يستمد منه الباحثون عن وظيفة معلومات مكثفة وشاملة عن منظمات الأعمال وما بها من وظائف شاغرة, كما يقوم بالسماح لهم بالتسجيل في المواقع الخاصة بهذه المنظمات عبر شبكة الانترنت ويقدم لهم السرعة في الحصول على النتائج.³

إن الطرق التي يتم بها الاستقطاب الإلكتروني لمنظمات الأعمال، تتمثل في كيفية جذب و إغراء القوى البشرية العاملة , وهذه الطرق هي التي يتم من خلالها البحث عن مرشحين لمليء الشواغر الوظيفية في المنظمة وهناك طريقتان أساسيتان وهما:

- الطريقة المباشرة: والتي تتم من خلالها الإعلان عن الوظائف الشاغرة على المواقع الخاصة بمنظمات الأعمال على شبكة الانترنت.

¹ ابراهيم أحمد داوود أحمد, (" أثر فوائد الاستقطاب الإلكتروني على معدل الاوزان الوظيفي: دراسة حالة في شركة أمنية للاتصالات"), (رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية , جامعة الشرق الأوسط, كلية الأعمال عمان. 2016), ص 20.

² ابراهيم أحمد داوود أحمد, نفس المرجع , ص 20.

³ أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية، جمهورية مصر العربية، الاسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2006، ص141.

• الطرق غير المباشرة: و التي تتم من خلالها الإعلان عن طريق شركات التوظيف، والتي تعتبر منظمات عمل تخيلية تقوم بالدور الوسيط بين الباحثين عن العمل و بين الجهات التي توجد بها وظائف شاغرة نظير تقاضي رسوم معينة متفق عليها من قبل الطرفين.

وتمر عملية الاستقطاب الإلكتروني على ثلاث مراحل رئيسية وهي:

- عملية الجذب: و هي المرحلة التي تتم من خلالها "بناء و استقطاب" مجموعة من طلبات العمل.

- عملية الإختيار و التقييم: ويتم من خلالها تقييم طلبات ونماذج الإلتحاق والسير الذاتية التي تتم جمعها واختيار مجموعة من المتقدمين والمرشحين والمؤهلين والمناسبين لشغل هذه الوظائف.

- التعيين في الوظائف: وهي المرحلة التي تتم فيها الإختيار من قائمة المرشحين وتقديم العروض و المزايا لهم وتعيينهم وغلق باب التعيين, ثم بعد ذلك يتم متابعة ودعم الموظف الجديد وأنظمة سير العمل.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن للإستقطاب الإلكتروني عدة مزايا منها:

• المزايا: مقارنة بأساليب الإستقطاب التقليدي يحقق الإستقطاب الإلكتروني بعض المزايا منها:

- السرعة الفائقة في مقابلة الباحثين عن العمل باصحاب العمل و الجهات الطالبة له.

- تحقيق تكاليف الإستقطاب مقارنة بالطرق التقليدية.

- تخفيض حجم العمل الورقي والمكتبي.

- يتفوق الإستقطاب الإلكتروني على الطرق التقليدية من حيث عدد من يتم استقطابهم حيث يمكن اجتذاب آلاف المتقدمين بسهولة الوصول إليهم.

- يمكن عن طريق الإستقطاب الإلكتروني التغلب على معوقات المكان والزمان حيث يمكن استقطاب الموارد من أي مكان في العالم بسهولة بغض النظر عن الحواجز المتعلقة بالبعد الجغرافي.¹

• العيوب: تواجه المنظمات المستقطبة والأفراد المستقطبين للعمل عن طريق استقطاب مجموعة من المشاكل منها:

- ضعف التنسيق أو إنعدامه في التكامل بين عملية الإستقطاب والإستقطاب الإلكتروني.

¹ عمر محمود سامي, مذكرات في إدارة و تنمية الموارد البشرية, مصر ، 2011. ص 64-65

- كثرة النماذج و السير الذاتية الخاصة بطالبي العمل نتيجة سهولة إجراءات الترشح وهو مما يؤدي إلى صعوبات في الفرز والتحميل.
- صعوبة التأكد من مصادر الوثائق والبيانات المقدمة، بسبب حصول المستقطبين على بيانات إلكترونية عبر شبكة الأنترنت دون توثيق ورقي.
- صعوبة الوصول لأفضل المرشحين.
- التحفيز ضد الأعراق والأقليات وهذا القصور يجعل تحقيق التنوع في العمالة أمرا صعبا.¹

¹ إبراهيم أحمد داوود. مرجع سابق , ص 26.

المطلب الثالث: الاختيار الإلكتروني

تلعب أنظمة الاختيار دورا كبيرا ومهما في المنظمة حيث أنها تسمح بتعظيم فرص الحصول على الأفراد المؤهلين لشغل المناصب، وتعتمد هذه الأنظمة على أساليب واستراتيجيات عديدة تشمل المقابلات، اختبارات القدرة، الاختبارات الشخصية وغيرها، وذلك من أجل الحصول على نتائج سليمة لقدرات الأفراد وامكانيات المتقدمين للوظيفة ضمن المدى المطلوب للوظيفة.¹

تتيح هذه الأنظمة للمتقدمين لشغل الوظائف مزايا عديدة كوضع سيرهم الذاتية وإكمال تعبئة الطلب من خلال الانترنت، كما توفر للمتقدمين نظرة شاملة على الوظائف التي تناسبهم وتسمح للمنظمة بغربة هؤلاء المتقدمين للوظيفة وتصنيفهم واختيار الأنسب منهم للمنصب المتاح. تستخدم هذه الأنظمة كذلك لقياس مدى تناسب المتقدمين للوظيفة بأقل التكاليف وكفاءة عالية كما أن بعض المنظمات تستخدم تلك الأنظمة لغرض إجراء اختبارات محاكاة أو مقابلات مباشرة فعلى سبيل المثال، استخدمت شركة depot الأمريكية العالمية في سنة 2005 نظام الأكتشاك في متاجرها ليتمكن الأفراد من تقديم طلبات توظيف واختبارات عبر الأنترنت، حيث ساهمت هذه العملية في تقليص التكاليف الإدارية لكل مرشح بحوالي 135 دولار، كما انخفض معدل دوران المتقدمين للوظيفة الذين أجروا الاختبارات خلال الكشك بنسبة 11%.

تشكل الاختبارات عن طريق الانترنت عاملا مهما في فرز وغربة المتقدمين للوظائف هذا من جهة، ومن جهة أخرى إلى الإحتفاظ ببيانات المتقدمين في أرشيف إلكتروني للرجوع إليها بشكل آلي في حال توفر مناصب شاغرة في المستقبل.

رغم المزايا العديدة التي توفرها تلك الأنظمة من تقليص النفقات الإدارية ونفقات التوظيف إلا أن هناك بعض المساوئ والتي منها:

- احتمالية إجراء شخص ما للاختبار بخلاف المتقدم الفعلي خاصة إذا كان الاختبار يتم من طرف جهة خارجية.

- الاختبارات التي تتم عن طريق الانترنت قد تتحاز لحساب الأفراد الذين يملكون مهارات الحاسب ضد الذين يملكون مهارات محدودة في استخدامه.

- احتمال وجود تمييز لذوي الإحتياجات الخاصة.

¹ يوسف محمد يوسف أبو أمونة، (واقع ادارة الموارد البشرية الكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة)، (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009)، ص. 92-93.

المطلب الرابع: التدريب الإلكتروني في الموارد البشرية

يعتبر التدريب الإلكتروني من أهم التقنيات في المجال التعليمي حول العالم التي سيزيد استخدامها خلال السنوات القادمة ويتضاعف عدد مستخدمي هذه التقنية من سنة إلى أخرى، حيث يتيح استخدام الحاسب الآلي وشبكة الأنترنت العديد من المهارات التدريبية المعاصرة وخاصة مهارة التجديد والتغير والخروج من الروتين المتكرر الذي يطغى عالميا على أدائها التدريبي داخل قاعات التدريب.

تعريف التدريب الإلكتروني: التدريب الإلكتروني هو عملية تدريبية تهدف إلى تقديم المحتوى التدريبي من خلال أي وسيلة من آليات الاتصال الحديثة من أجهزة الحاسوب وشبكة الأنترنت لتخطي المسافة الجغرافية بين المدرب والمتدرب، وهو عبارة عن نظام تدريبي بين متدربين ومدرسين يفصلهم المكان والزمان من أجل تكيف الأفراد من التدريب والتغلب على ظروف الوقت والمكان، فهو التدريب الذي يختار فيه المتدرب من يتدرب؟ وكيف يتدرب؟ وأين يتدرب؟ وماذا يتدرب؟ ضمن الحدود الممكنة¹.

كما يعرف التدريب الإلكتروني أيضا بأنه: " عملية استخدام الأنترنت وتكنولوجيا المعلومات من أجل نشر عملية التدريب باستخدام الحاسوب أو شبكة الاتصالات الهاتفية"². كما ينظر للتدريب الإلكتروني بأنه: "تدريب يتم عن طريق استخدام الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة سواء عن طريق شبكة مغلقة أو شبكة مشتركة أو شبكة إلكترونية، وهو تدريب مرن مفتوح وليس مجرد وسيلة للتدريب الإلكتروني، وإنما يستخدم لأغراض أخرى كثير مثل إدارة الأداء وإقامة المكاتب الافتراضية وغيرها من الأنشطة"³.

وتتمثل أساليب التدريب الإلكتروني في الأشكال التي تقدم من خلالها البرامج التدريبية بغرض تحقيق أهدافها والحصول على الفائدة المعرفية المطلوبة، وتتمثل أساليب التدريب الإلكتروني في الدورات التدريبية والمؤتمرات والمناقشات وغيرها من الأساليب الأخرى، ولا تختلف

¹ درقين عبود وجباري شوقي، (التدريب الإلكتروني، مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية)، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، 2009، ص 297.

² علاء فرج الطاهر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الراتب للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

³ عبد الله عوض الكريم حاج المختار، (برامج التدريب الإلكتروني لأخصائيي المكتبات والمعلومات في السودان لدراسة الواقع والمستقبل)، (المؤتمر الثالث للجمعية السودانية للمكتبات والمعلومات، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان 2013)، ص 9.

أساليب التدريب الإلكتروني عن أساليب التدريب التقليدي فقط أن أساليب التدريب الإلكتروني تقدم عبر وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وأكثر الأساليب استخداما هي:

- الدورات التدريبية: هي برامج تدريبية متخصصة في مجالات موضوعية ذات أهداف محددة عادة ما تكون قصيرة الأجل أو متوسطة، وتستخدم فيها تقنيات الصوت والصورة وبرمجيات تصميم مواقع الأنترنت، وخدمات البريد الإلكتروني.

- الندوات التدريبية الإلكترونية: يعتمد أسلوب الندوات والمؤتمرات الإلكترونية على درجة عالية من المشاركة حيث يجمع هذا الأسلوب على تصميم مواقع إلكترونية، وتوجد العديد من مواقع الأنترنت المتخصصة في استضافة الندوات والمؤتمرات الإلكترونية.

- المحاضرات: حيث يصدر من جانب واحد يقدم المحاضر خلاصة أفكاره، ومن مميزات السرعة في نقل المعلومات، إمكانية إيصال المعلومات لمجموعة من الأفراد دفعة واحدة.

- المناقشات: يستخدم أسلوب المناقشة لطرح موضوع ما أو قضية معينة في حلقة، بحيث تكون مكونة من مجموعة من المتدربين يقومون خلالها بتبادل الآراء وتقديم التعليقات وتبادل الأفكار والخبرات، وطرح الأسئلة، وإعطاء الأمثلة وتتم عن طريق المجموعات البريدية أو مناخات النقاش.

- الفصول الافتراضية: الفصول الافتراضية هي برامج تدريبية إلكترونية تعنى بالتواصل الآلي والمتزامن عن طريق الصوت، والكتابة النصية، والفيديو، والمشاركة في العرض، وسميت بذلك لأنها تحاكي الفصل التقليدي، ويكون للمدرب أو المشرف في الفصل الافتراضي القدرة على التحكم في برمجة الفصل وصفا لها لما يقدم من مادة تدريبية، وتتطلب الفصول الافتراضية بعض المكونات الضرورية والمتمثلة في أجهزة الحاسب الآلي المتصلة بالأنترنت، وكذا برامج الفصل الافتراضي وأجهزة الصوت والكاميرات.¹

- مؤتمرات الفيديو: تعد تكنولوجيا مؤتمرات الفيديو من أهم المستجدات التكنولوجية التي أتاحت بعدا جديدا من أبعاد التعلم والتدريب التفاعلي، وذلك لتعدد فوائدها العامة والتعليمية حيث أنها تستخدم في توصيل التعليم عن بعد وتحسين الاتصال بين عناصر المنظومة التدريبية، حيث أنها تستطيع أن تربط بين كل من المدرب والمتدرب من خلال شبكة تلفزيونية عالية القدرة يستطيع المتدرب من خلالها أن يرى ويسمع المدرب، ويتبادل الأسئلة معه مما يعمل على تحقيق قدر كبير من التفاعل الإيجابي، ويعرف كل من "ريد" و"هايمين" مؤتمرات الفيديو على أنها "عبارة عن

¹ عبد الله عوض الكريم حاج المختار، مرجع سبق ذكره، ص. 9.

اتصال سمعي مرئي يجري في وقت واحد بين أطراف متفاعلة معا في مواقع مختلفة حيث يمكن من خلال تلك المواقع استعمال الشبكة في التماور معا أو مع الموقع الرئيسي من خلال إمكانيات أجهزة الكمبيوتر السمعية و المرئية وكاميرات الفيديو الرقمية حيث يمكن للمتماورين في المواقع المختلفة توجيه الأسئلة والاستفسارات الخاصة بها".¹

ويمر التدريب الإلكتروني بعدة خطوات هي:

- التخطيط للتدريب الإلكتروني: حيث يتم في هذه المرحلة رؤية عامة للتدريب والأهداف المتوخاة منه وتحديد الاحتياجات والمتطلبات خاصة ما يتعلق بالبنية التحتية من أجهزة وشبكات وأنظمة إلكترونية لإدارة المحتوى التدريبي.

ويتم في هذه المرحلة وفي ضوء تقدير الاحتياجات للفئة المستهدفة، وبالتنسيق مع الخبراء والأكاديميين وخبراء التدريب من أجل وضع الخطة العامة للبرنامج وخطة اللقاءات والأنشطة وأساليب التقويم وجمع محتوى المادة التدريبية، وتنظيمه، وتنسيقه بالإضافة لوضع الإستراتيجيات العامة والخاصة للتدريب الإلكتروني والإجراءات اللازمة للبدء وتصميم البرامج التدريبية الإلكترونية²، ويتم كل ذلك باتباع مراحل منظومية منها: التحليل، التصميم، التطوير، الإنتاج، التجريب، إعداد البيئة الإلكترونية.

- تنفيذ التدريب الإلكتروني: يتم في هذه الخطوة تطبيق استراتيجيات التدريب وتنفيذها على أرض الواقع من أجل تحقيق الأهداف العامة للتدريب الإلكتروني في صورة ورشات ومشاغل تدريبية إلكترونية تعكس الخطط والبرامج العامة، ويقوم خبراء التدريب والفنيون والمصممون والمتخصصون بتنفيذ التدريب في بيئة افتراضية حيث يمكن للمدرب فيها تسجيل المدربين والتفاعل معهم وتقويمهم ومتابعتهم باستمرار سواء بحضور المدرب أو في غيابه وهو ما يعرف بالتدريب المتزامن والتدريب غير المتزامن.

- تقويم التدريب الإلكتروني: عند نهاية التدريب الإلكتروني، يتم قياس أداء المدربين والمتدربين ومعرفة مدى تأثير هذه التقنية التدريبية في رفع مهارات المتدربين وتطويرها، وبشروط في التقويم أن يكون مستمرا أو متكاملا ومتناسقا لأهميته في التغذية الراجعة على الخطوات الثلاثة ويمكن إجراء التقويم بعدة طرق منها:

¹ سوسن زهير المعندي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، دار أسامة للنشر، عمان، 2011، ص. 157.

² أحمد صغر عاشور وآخرون، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، ط 2، دار منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 207، ص. 352.

- التقويم البنائي: من خلال قياس مدى تفاعل المتدربين مع محتوى المنتج التدريبي ومواد التعلم الوسائطية وبيئة التدريب الافتراضية والامتحانات التفاعلية الدورية القصيرة.¹
- التقويم الختامي: من خلال اعتبارات شاملة لقياس مستوى الأداء ومدى تحقيق الأهداف التعليمية المسطرة.
- استطلاعات الرأي والإثباتات: وذلك للتعرف على مواقف أداء المتدربين من التدريب الإلكتروني.
- ومن خلال ماسبق يمكن أن نستخلص أبرز المزايا والعيوب المتعلقة بالتدريب الإلكتروني وأن نوجزها في النقاط التالية:
- يتمتع بالمرونة والملائمة وسهولة وسرعة الوصول للمحتويات والأنشطة بأي وقت وأي مكان مع إمكانية الاختيار بين دورات متوفرة وتزايد باستمرار.
- يوفر تغذية راجعة فورية عند أداء الواجبات، والامتحانات، والتمارين، مع سهولة وسرعة المراجعة.
- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين، كما يقدم تسهيلات وأساليب متنوعة تمنع الملل.
- يسهل متابعة المتدربين ولو كانوا كثر، كما يسهل وصول الآلاف لنفس المصدر في الوقت نفسه بخلاف المصادر الورقية.
- يتيح للمتدرب تنظيم وقته بحيث يجدول تلقيه لدورته بما يناسب مع ظروفه وظروف العمل والعائلة، كما يتيح له تخطي أنشطة ومواد يعرفها.
- يخفض تكلفة السفر والتنقل وكذلك يخفض تكلفة الإنتاج والتوزيع للمواد التدريبية، وتكلفة تجهيز مكان التدريب، بالإضافة إلى تقليص تكلفة ضياع الوقت للمدربين والمتدربين.
- إمكانية التدرّب بأي مكان يتوفر فيه حاسوب وأترنت.
- يشجع المتدربين على تصفح الأنترنت للوصول إلى معلومات إضافية حول موضوع التدريب².
- رغم تعدد الإيجابيات للتدريب عن بعد، إلا أن له بعض السلبيات والتي تتمثل في الآتي:

¹ علي بن شرف الموسوي، (التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي)، ("مداخلة مقدمة إلى الندوة الأولى في تطبيقات تنية المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب المنعقدة بجامعة الملك سعود، السعودية، الفترة بين 27 - 29 أبريل 2010)، ص. 5، 6، 7.

² عزيل بنت سعد العيسى، افنان بنت محمد العمران، (التدريب الإلكتروني) (التدريب عن بعد): مبرراته ومتطلباته، ومعوقاته من وجهة نظر المدربات والمتدربات)، كلية ادارة الأعمال جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، ع 2، مجلد 41، يونيو حزيران 2021.

- قد تشعر بعض المتدربين بالعزلة عن المدرب أو أقرانهم من المتدربين.
- ملل المتدرب وذلك بسبب كثرة توظيف التقنية.
- صعوبة تطبيق بعض المهارات والممارسات المرغوب في تعلمها مع بعض البرامج التدريبية.
- صعوبة تقييم المتدربين وكذلك صعوبة إيصال أفكار المدرب إلى المتدربين من خلال المقرر الإلكتروني.
- لن يتمكن المدرب من متابعة المتدرب النشط أو النائم أو الذي يظهر عليه الملل.
- افتقار المتدرب إيجابا في تبادل الآراء والأفكار مع المدرب ومع بقية المتدربين.

المبحث الثالث: تنمية الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية

يعتبر مجرد القول (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) هو انعكاس للصورة الحقيقية لها فتدرك أن التحول يحمل في طياته كل ما هو رقمي لإنجاز الأعمال الإدارية، بحيث امتزجت وتداخلت كل من تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية، إذ تميز الإقتصاد الجديد بخطوط عريضة يعكس الإدارة الحديثة، وكذا الرموز التي تعد الوجه الأخر لعملة التجرد المادي من خلال الأجيال الحالية والمستقبلية من التكنولوجيا الآلية المبرمجة، وأهم أدواتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي تسهم بدورها في ضمان استمرار التكامل بين العمالة البشرية والمهارات والمساعدات الميكانيكية والإلكترونية.¹

المطلب الأول: أهمية العنصر البشري لتفعيل الإدارة البشرية

يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة، فلذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر العنصر البشري هو المنشأ للإدارة الإلكترونية فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري.²

ويتضح أن مشروع الإدارة الإلكترونية لا يمكن أن يستغني عن العنصر البشري في أداء عمله وتقديم خدماته، فهذا المشروع في حاجة إلى عناصر بشرية مدربة تدريباً جيداً من حيث المهارات العملية والتقنية ومستوعبة لكافة التطبيقات الخاصة بإنجاز أعمال الإدارة الإلكترونية، وبالتالي يستوجب على مختلف المنظمات تطوير وتنمية العنصر البشري العال بها، حيث يتمكن من إدارة المشروع بشكل صحيح، وما يلاحظ في هذا الشأن هو أن العديد من الموظفين التقليديين يحاولون تجاهل مشروع الإدارة الإلكترونية وما ينطوي عليه من تقنيات المعلومات الجديدة، بدلا من محاولة مواكبته والتجاوب معه، لذلك ينبغي إقناعهم بضرورة تطبيق هذا المشروع، وإلا فإنهم سيكونون عقبة في طريق التطور والحدثة والإستفادة من نتائج ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكما هو معلوم فإن الحصول على التقنية أهم بكثير من العنصر البشري من خلال

¹ حسن راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعة والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 457.

² إيهاب خميس احمد المير، (دراسة تطبيقية على العاملين للإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين)، (رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، برنامج ماجستير العلوم الإدارية، 2007)، ص 46.

إعداد مختلف الخطط والإستراتيجيات الخاصة بذلك، مع متابعتها ومراقبة ما تحقّقه من إنجازات، وهذا في الوقت الذي يقام فيه الإعداد لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.

كما تعتبر خطوة الاستثمار في تكنولوجيا الاتصالات واستخدامها وحاجة كل مؤسسة، عنصر أساسي لضمان نجاح وتطور عمل هذه المؤسسة في عصرنا الحاضر.

ويعد العمل الإلكتروني من بين عوامل رفع كفاءة وفعالية أداء المنظمات، حيث تعمل الإدارة الإلكترونية من خلال تطبيقاتها على حسن إدارة الوثائق وحماية سرّيتها وحسن مراقبة سير المعاملات خلال مرحلة الإعتماد منذ لحظة وصولها إلى الجهة المختصة في المنظمة مروراً بالجهات ذات العلاقة وإنهائها وتخزينها واسترجاعها وأرشفتها وتسيير الإحصائيات العالمية إلا أن هناك منظمات كبيرة وعملقة لها إستراتيجيات واضحة لإدارة معاملاتها إلكترونياً، وانعكس هذا على سرعة وسهولة وانسيابية إنجاز أعمالها وعلى نتائج أدائها، وهذا ما يؤكد على ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري كعنصر مهم جداً في نجاح عملية التحول إلى النظام الرقمي.

وهناك كذلك العنصر الأهم لنجاح مسيرة أي عمل منظمة ألا وهو القائد الإداري، فعليه تعتمد مسيرة نجاح الإنتقال إلى النظام الجديد من خلال أخذ زمام المبادرة والتحول من خلال الرؤية الثاقبة البعيدة المدى والإستراتيجية الواضحة، والمعتمدة على أساليب التغيير الحديث، وأن يكون قابل لإكتساب مهارات القيادة الناجحة المتمسمة بالسرعة المتزنة في التنفيذ والكياسة في التعامل، وحل مشكلات العمل بطرق مبتكرة، فهذه الصفات ستساعد المدير على الأخذ بزمام الأمور دائماً.

ويعتمد التغيير على رغبة المدير في الوصول إلى الأفضل آخذاً بأسباب التغيير من تقنيات ونظم حديثة متوفرة ومن أجل ترسيخ مبدأ توفير المعلومة لطالبها لتسهيل عملية اتخاذ القرار وتمكين المؤسسات والشركات من التجاوب بطريقة فعالة وسريعة مع متغيرات بيئة العمل والمنافسة العالمية ومتطلباتها لمواجهة تحديات المستقبل.¹

ولذلك فإن الإدارة الإلكترونية تقوم على العناصر التالية: الكادر البشري، الشبكات، قواعد البيانات، الأنترنت وجهاز الحاسوب. فالكادر البشري يجب أن يكون مؤهل ومصقول فنياً من خلال الدورات التدريبية المناسبة وعلى اطلاع دائم على الحديث في مجاله، حيث يصبح قادر على استخدام هذه التقنيات الحديثة والتعامل معها واستغلال إمكانياتها وقدراتها لمصلحة مؤسسة وبيئة عمله، ومحفزاً على الابتكار والمبادرة بالأفكار، ويجب تدريبه على البحث على المعلومة من

¹ محمد الغساني، (الإدارة الإلكترونية ومكتبة العمل الإداري)، مجلة ديجستيل عمان، 2005 ص 32.

خلال ما هو متاح، وأن يكون قادر على التعامل مع المراجعين والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم.¹

¹ محمد الغساني، نفس المرجع السابق، ص 32.

المطلب الثاني: أهداف وعوامل نجاح الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية

إن عملية التحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية يعني تبسيط الإجراءات الإدارية والإعتماد على عدد أقل من العاملين لتحقيق اللامركزية الإدارية، لذلك يرى العديد من الخبراء والمختصين أن لابد من العمل على تنمية الموارد البشرية لأجل تفعيل نظام الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال الأهداف التالية:

- إعادة النظر في هيكله إدارات شؤون العاملين في كافة الإدارات على النحو الذي يعكس مدخل الحديث في إدارة وتنمية الموارد البشرية.
 - الإهتمام بالبعد الإجتماعي عند تنمية الموارد البشرية، من خلال اعتبار العنصر البشري هو ركيزة ورأس المال الإجتماعي.
 - إعداد خطط الموارد البشرية التي تحدد الخبرات والمهام المطلوبة والأعداد اللازمة لشغل الوظائف ثم توظيفها وتحديد معايير الأداء لها.
 - وضع سياسة واضحة لعملية الإختبار والمقابلات الشخصية وتحديد معايير المفاضلة ووضع المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف.
 - تخطيط المسار الوظيفي من حيث عملية التعيين والترقية والنقل وغيرها.
 - تخطيط نظم وبرامج الحوافز وربطها بالأداء المستهدف.¹
- كما أن هناك مجموعة من العوامل التي يجب توافرها في منظومة الموارد البشرية في المنظمة والتي تؤدي بشكل مباشر إلى نجاح الموارد البشرية في التعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية وهي:
- العمل ضمن رؤية إستراتيجية واضحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - ضرورة وجود سياسات وممارسات وبرامج خاصة بالمنظمة والموارد البشرية مما ينعكس بالإيجاب على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - الاهتمام بالعنصر البشري من حيث الإهتمام باختياره وتطويره وتدريبه ووضع استراتيجيات واضحة للموارد البشرية توضح آلية تعاملها مع الإدارة الإلكترونية.
 - تحقيق التوازن بين حاجات العاملين وأهداف واستراتيجيات المنظمة عند تطبيق السياسات والبرامج وإجراءات العمل الخاصة بالإدارة الإلكترونية.

¹ عنتر عبد الرزاق، وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب الأكاديمية، عمان، الأردن، 2010، ص 27.

- توفير بيئة عمل تعمل على تنمية وتطوير العاملين والاستفادة من مهاراتهم ومعرفتهم وقدرتهم.¹

¹ محمد مطر شادي، (دور تنمية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية)، (رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، فلسطين، 2013، ص 66.67

المطلب الثالث: أساليب تنمية وتأهيل الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية

يحتاج التحول في الفكر وقتا وجهدا من أجل تحسين العمل والإرتقاء بأداء العنصر البشري في منظمة الأعمال، وإنشاء قاعدة معرفية متكاملة لنجاح التخطيط والتنفيذ والمتابعة أثناء مرحلة الإننتقال من الوضع السائد إلى الوضع المستحدث، والعمل على تحديث التنمية للموارد البشرية يتطلب وضع تصور لأساليب تأهيل وتنمية الموارد البشرية وفقا لأساليب تقليدية وأخرى حديثة كالآتي:

• الأساليب التقليدية :

- الإهتمام بالتعليم في مراحل المختلفة.
- التدريب بأنواعه المختلفة الفنية والإدارية والسلوكية الذي يجب بناؤه على أساس سليم من تحديد الإحتياجات التدريبية الفعلية واختيار التدريب الملائم لسد هذه الإحتياجات.
- الخبرة العملية المتراكمة من خلال التجارب والمواقف والمشكلات والدروس المستفادة منها.
- المؤتمرات والندوات التي تعقد محليا وعالميا حيث الإستماع للآخرين واحتكاك العقول ورؤية الجديد.
- استضافة الآخرين من ذوي الخبرة كالمديرين من جهة أخرى وذوي الاختصاص كالأساتذة والباحثين في الجامعات أو المراكز المهنية المتخصصة والإستماع لهؤلاء ومحاورتهم وتبادل وجهات النظر.
- التطوير التنظيمي الذي يتناول الأفراد والجماعات والإدارات والأقسام لتقويم أهدافها وسياساتها وإنجازاتها وتطوير ذلك من خلال الهيكل والأساليب والعلاقات.¹

• الأساليب الحديثة:

اهتمت المنظمات العامة قديما بالتدريب وحصرته في توفير فرص التدريب لأفراد المنظمة الذي يبذلون قصورا في مستويات أدائهم بإتاحة التدريب بالموارد الذاتية داخل المنظمة أو بالتعاون مع جهات تدريبية متخصصة خارج المنظمة، ودلت الممارسة العملية لأنشطة التدريب بهذا المعنى على انحسار آثاره في المتدرب وعدم وصولها إلى موقع العمل فتأثره محدود وغير محسوس في تحسين الأداء وتطويره وعلاج مظاهر أسباب القصور فيه، بالإضافة إلى سياسة التعليم في مراحل المختلفة التي تقوم على الحفظ والتلقين والتي أصبحت غير قادرة على استيعاب وتفعيل التصنيفات الحديثة في ظل العصر الإلكتروني، وأصبح تطوير مفاهيم وآليات وأساليب تنمية

¹ على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 188.

الموارد البشرية ضرورة لتتماشى مع التوجهات التقنية للمنظمات المعاصرة، وتستطيع تطبيق الحكومة الإلكترونية ومواجهة تحدياتها مما زاد الاحتياج إلى الموارد البشرية القادرة على تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم في المنظمات المعاصرة المتجهة بدرجات متزايدة إلى أنماط اللامركزية وتمكين أصحاب القدرة على العمل في الفرق ذاتية الإدارة وتزايدت الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بقدرات هائلة على تنويع الأعمال.

إن أساليب تنمية الموارد البشرية المستندة إلى الحاسب الآلي وأساليب التدريب التفاعلية والتدريب عبر الشبكة العالمية الإلكترونية، هي التي تركز على التوجهات الجديدة في تنمية الموارد البشرية حيث تبدو أهمية الطاقات والقدرات الإبداعية وإمكانية العمل في غرف ذاتية الإدارة، وذلك لأجل مواكبة التقنيات الحديثة وحتى يتم تحقيق التنمية البشرية في توجهنا الأمثل لتطبيق الإدارة الإلكترونية تكون عن طريق أسلوبين:

الأول: الابتكار بأساليبه المتعددة.

الثاني: التدريس غير التقليدي أو التعلم الإلكتروني وهو التدريب عبر الشبكات.¹

• تعريف الابتكار:

وهو تفكير غير عادي وغير مقيد يقوم على الخيال أو المبادئ بهدف تطوير شيء قائم مثل سلطة أو تطوير نظام عمل في مجال معين، وبأخذ الابتكار أيضا شكل إعادة ترتيب أو تجميع وتنسيق وتكامل أو أفكار متفرقة لتكوين شيء مفيد أو على كفاءة، فهو نجاح يتحقق في ظل قيود قائمة.²

وينبغي الاهتمام بالابتكار في التعلم في المراحل المختلفة وأهمها توجيه خريجي الجامعات بما يعرف مقدمة في مجالات الإدارة المتكاملة وفي مجال تخصصه بل أيضا بقدرات علمية تتضمن مهارات استخدام الحاسب الآلي والأنترنت وأن يكون أسلوب الفهم والتحليل والتخيل والابتكار هو السائد بدلا من أسلوب حشر المعلومات والتلقين بالحفظ مما يوقف ويعطل العقول. فمنظمات الغد تحتاج إلى عاملين قادرين على الأداء والقدرة على تحصيل المعرفة ومهارة تطبيقها. ولا يقتصر الأمر في نمط الإدارة المتطورة المعاصرة في تقديم الأفكار المبتكرة بل تعمل الإدارة العامة إلى تشجيع حلقات العصر الذهني كمدخل من مداخل الابتكار حيث يجتمع عدد معين من

¹ على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 188.

² أحمد سيد مصطفى، التغيير بالابتكارية رؤية معاصرة البعد الثالث لإدارة القرن الحادي والعشرون، دار النهضة، القاهرة،

2000، ص 374.

العاملين لدراسة مشكلة أو مجال يحتاج إلى تحسين، ويعتمد قائد الفريق لتشجيع الأعضاء وعلى توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار البديلة للمعالجة، أو التطوير وتتبع ثلاث خطوات في ذلك من حيث توضيح المشكلة ثم كيفية العمل والسلوك وتقنية المعالجة.

ومن الأساليب الابتكارية أيضا الإدارة على المكشوف Management open book وهو منهج حديث في الإدارة وطريقة جديدة للتفكير تهدف إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أولا بأول، من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال اجتماعات ولقاءات تتضمن المصارحة بلعبة الأرقام بين أعضاء المنظمة، بحيث يكون لديهم الحس الرقمي الذي يمكنهم من إطلاق طاقاتهم وغربة الإقتراحات نحو التطوير، ويتم ذلك عن طريق تكوين فريق عمل ذو معرفة دقيقة بإستراتيجيات المنظمة الحالية والمستقبلية وترشيح استشاري ليساعد الفريق على الإلتزام وتحديد مستوى المعرفة والمهارة لكل عضو في أعضاء الفريق، ويوجد أيضا أسلوب الجماعات الحماسية وهي مجموعات صغيرة من الأفراد تحب الإنجازات العالمية في العمل والمغامرة والمهمات الصعبة، حيث يهدف هذا الأسلوب إلى توليد الإثارة والمتعة في المناقشة بالشكل الذي يجعل المشتركين من الأفراد في هذه الجماعات يزيدون من استخدام أفكارهم لحل أو إنجاز المهمات المناط بهم، ويتم ذلك عن طريق إشراك الأفراد العاملين وجها لوجه مع أصحاب الخبرة في تخصص المنظمة وتسهيل المحاورات مع ذوي الخبرة باستخدام تقنيات المعلومات كالمؤثرات الصوتية والبريد الإلكتروني وشبكات الحاسب الآلي.¹

¹ أحمد سيد مصطفى، نفس الرجوع السابق، ص374.

خلاصة واستنتاجات:

تأسيساً على ما سبق يتضح أن تفعيل الإدارة الإلكترونية يتطلب ضرورة العمل بشكل مستمر على تنمية الموارد البشرية العامة بالمنظمة للتعامل مع التغيرات السريعة والمتلاحقة في وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، من خلال تصميم برامج تدريبية مرنة قابلة للتعديل والتطوير مع الوقت لاستيعاب التغيير في المهارات والمعارف المتقدمة.

كما ان الإدارة الإلكترونية أحدثت تغيرات في جميع المنظمات، حيث فرضت ثورة المعلومات بكافة أشكالها وتطبيقاتها على المنظمات العمل على تنسيق الجهود لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والبحث في كافة التحديات والمعوقات التي قد تنشأ، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها وتحديد رؤية مستقبلية وخطوات محددة لضمان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، لما لها من فوائد كثيرة في تحقيق أهداف المنظمات بأقل وقت وجهد وتكلفة، حيث يعد النجاح في تطبيقها مقياساً من مقياس التقدم والتطور.

وتسهم الثقافة التنظيمية السائدة في أي منظمة إما في تشجيع أو برفض استخدام الإدارة الإلكترونية، فالثقافة التنظيمية التي تشجع على الإبداع والابتكار في جو يمنح العاملين الفرصة للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة، يمكنها استغلال الإدارة الإلكترونية في زيادة المنتجات والخدمات التي تقدمها للمستخدمين، فلا يمكن النجاح في تطبيق الإدارة الإلكترونية إلا في وجود ثقافة تنظيمية جيدة تدعمها، وبهذا يتضح أن هناك تأثير مباشر لنمط القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية، وينتقل هذا التأثير على تطبيقات الإدارة الإلكترونية فيشجع على تطبيقها أو يحد من فرص تطبيقها.

الفصل الثالث

واقع وأفاق الإدارة الإلكترونية للموارد

البشرية في الجزائر

على غرار باقي الدول توجهت الجزائر نحو الدخول إلى عصر المعلومات و مواكبة التطورات الحاصلة في ميدان التكنولوجيا، وذلك من أجل ترقية وظائف الإدارة وبغية التجسيد الفعلي للتحول نحو الإدارة الإلكترونية الذي دخل حيز التنفيذ في النصف الثاني من القرن العشرين بالنسبة للدول المتقدمة، في حين أن الدول العربية بدأت في تبني هذا النظام في بدايات القرن الواحد و العشرين.

والجزائر تحاول تنفيذ هذه الفكرة في الواقع حتى تستفيد من الإيجابيات التي توفرها الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال العمل على جعل مختلف القطاعات تتدرج تحت مسمى الإدارة الإلكترونية، وبعد تناول الجانب المفاهيمي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بصفة عامة، تم تخصيص هذا الفصل للتطرق إلى واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر، وذلك من خلال ثلاث مباحث، بحيث تناولنا في المبحث الأول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر، لنتعرض في المبحث الثاني إلى تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر، فيما تناول المبحث الأخير تحديات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر.

المبحث الاول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر

توجهت الجزائر على غرار باقي الدول نحو الدخول إلى عصر المعلومات، والتي تبنت إحداث سلسلة من التغييرات على وظائفها التقليدية في ظل التحول نحو إستخدام تكنولوجيا المعلومات ضمن أنشطتها الخدمائية، بغية التجسيد الفعلي للتحول نحو مفهوم الإدارة الإلكترونية. وقد حاولت العديد من القطاعات تطبيق الإدارة الإلكترونية من أجل تحقيق الجودة والكفاءة الإدارية والإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطن.

المطلب الأول: بؤادر التحول الإلكتروني في الجزائر

إن توجه الجزائر نحو انتهاج تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في ممارسة أعمالها ووظائفها الادارية ما هو إلا وسيلة لتمكين المنظمة من تأدية خدماتها و تنفيذ سياستها بكفاءة عالية، حيث يمثل انتشار الانترنت كتقنية محورية في استراتيجية التحول الإلكتروني يمثل مرحلة هامة في إرهاصات الانتقال نحو تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مختلف القطاعات الإدارية في الجزائر.

وقد استفادت الجزائر من خدمات شبكة الانترنت ومختلف التقنيات المرتبطة بها من خلال ارتباطها بشبكة الأنترنت في مارس 1994 عن طريق مركز البحث العلمي و التقني الذي تم إنشاؤه من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مارس 1986، والذي من مهامه الأساسية هو إقامة شبكة وطنية وربطها بشبكات إقليمية دولية.¹

ومنذ الارتباط بالأنترنت سنة 1994 عرفت الجزائر تزايدا هاما في مجال الاشتراك و التعامل بالأنترنت، وكحلقة من حلقات تطور الأنترنت في الجزائر جاءت مجموعة من المراسيم التنفيذية من أجل وضع المعايير والشروط الخاصة لكيفية وضع الأنترنت والاستفادة من خدماتها وعلى رأس هذه المراسيم التنفيذية المرسوم التنفيذي رقم 98-275² والرسوم التنفيذية رقم 2000-307³.

وما يميز هذه المرحلة هو ظهور مزودون جدد آخرون في قطاعات عامة وخاصة يتقاسمون مهمة التزويد بالأنترنت مع مركز البحث العلمي والتقني، مما أدى إلى تطور في عدد

¹ بختي ابراهيم . (الانترنت في الجزائر)، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، عدد 01، 2002.ص 31.

² المرسوم التنفيذي رقم 98-257 المؤرخ في 25 أوت 1998 والمتعلق ضمن شروط وكيفية إقامة خدمات الانترنت واستغلالها. الجريدة الرسمية ، العدد 63، 04 جمادى الأولى 1419- الموافق ل 26 أوت 1998، ص 5.

³ المرسوم التنفيذي رقم 2000-307 المؤرخ في 14 أكتوبر 2000 والمتعلق بضبط شروط و كيفية إقامة خدمات الانترنت واستغلالها. الجريدة الرسمية العدد 60، 17 رجب 1421 هـ الموافق ل 15 أكتوبر 2000. ص 15.

مستخدمين الشبكة العنكبوتية، ومما سبق يمكن القول أن بؤادر التحول الإلكتروني في الجزائر قد ارتكز على توفير البيئة الملائمة ويأتي في مقدمتها الارتباط بالإنترنت وهذا ما استدعى على ضرورة إيجاد سياسة وطنية لتكنولوجيات المعلومات والاتصال لمواكبة التطورات الحاصلة في الميدان، وذلك من خلال تعميم تقنيات التكنولوجيا في المنظمات الجزائرية و محاولة إدماجها في الاقتصاد الرقمي و بناء مجتمع المعلومات في الجزائر.

وبانتهاج الجزائر لسياسة وطنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال كان لابد لها من بناء مجتمع المعلومات والذي أصبح أحد ضرورات الانفتاح و التحول الإلكتروني ، وتماشيا مع ذلك أولت الجزائر اهتماما أساسيا يدعو إلى تعزيز القدرات و المساعدة التقنية التي جاء بها الاتحاد الدولي للاتصالات سنة 2006 وعليه قامت الجزائر بوضع لجنة قيادة مجتمع المعلومات ، هدفها البحث عن أفاق التنمية التكنولوجية في الجزائر بما يخدم أهداف السياسة الوطنية.¹

ومن بين المشاريع التي تم اعتمادها من أجل التوجه نحو بناء مجتمع المعلومات مايلي:

- إنجاز نقطة عبور لرأس الشبكة الدولية للربط بواسطة الأنترنت بين المزودين وبعض الإدارات عبر إيصال الألياف الضوئية بقدرة 24 ميغابايت ولها امتداد حتى 140 ميغابايت .
- تعاقد إدارة البريد والمواصلات مع المزود الأمريكي lucent technologies، والذي يهدف إلى وضع قاعدة للنفاذ إلى الأنترنت موجهة خصيصا للمؤسسات.
- وبذلك يمكن القول أن الجزائر قد بدأت الولوج إلى مجتمع المعلومات منذ 1999، فقد شهدت السنوات اللاحقة من 2000 حتى 2002 عمليات تحسسية كبيرة إذ اعتمدت نظام ADLS وبرنامج أسرتك OSRATIC الأول و الثاني والذي يعد أحد المخططات المهمة في بناء مجتمع المعلومات. وعليه فإن بناء مجتمع المعلومات في الجزائر يمثل في تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في كافة المجالات وربط المواطنين بشبكة الإنترنت مما يستدعي ضرورة إعداد هذه المحاور فيما بينها من أجل التوجه السليم نحو تحقيق مشروع الجزائر الإلكترونية.²

¹ بومائلة حفيظة، (علاقات الأنترنت كتكنولوجيات حديثة للاتصال و المعلومات بالتنمية في دول العالم الثالث، الجزائر)، (مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية. جامعة باتنة 2003)، ص 181.

² المرجع نفسه ، ص 181.

المطلب الثاني: أسباب التحول للإدارة الإلكترونية في الجزائر

في ظل الصعوبات و المشاكل التي أصبحت تعاني وتتخبط فيها الإدارة الجزائرية و التحولات المؤسساتية التي عرفتها البلاد بعد العشرية السوداء و فقدان مؤسسات الدولة هيبتها و مشروعيتها كان لابد من البحث عن طريقة لإعادة البناء الهندسي لهذه المؤسسات.

• العوامل السياسية التي أجبرت الجزائر على إعادة النظر في الإدارة العامة الجزائرية تمثلت أساسا في :

- تكريس المسار الديمقراطي وتعزيز دور المنظمات و جمعيات المجتمع المدني حسب دستور 1989.

- تعزيز مؤسسات الدولة و تحقيق الشفافية في التسيير الإداري.

• العوامل الإدارية: ففي إطار تجديد قدرة الجهاز الإداري على تقديم مستويات أفضل من الأداء لاسيما وأن الجهاز الإداري يعاني العديد من مظاهر العجز والخلل ما ولد أزمة ثقة من المواطن وأجهزة الإدارة العامة التابعة لها أساسا عن عدم رضا المواطن عن الخدمات المقدمة له من قبلها خاصة ما يتعلق الأمر بالقيود البيروقراطية و اللامعالية في توزيع الخدمات¹.

• العوامل الاقتصادية: نظرا للتغيرات الاقتصادية في إطار ما يعرف بالتحريك و انفتاح السوق كان لابد عليها أن تصاحب ذلك تغيرا جوهريا في الإدارة العامة في الاتجاه الذي يتوافق مع السياسات الاقتصادية الجديدة من خلال ما يلي:

- تقليص حجم الجهاز الحكومي وضبط هيكله الإدارية الوطنية من خلال الإبقاء على الضرورية منها فقط و اللازمة لأداء أدوار الجهاز الحكومي بعد إعادة تشكيلها.

- الاهتمام بتحسين مؤشرات الجودة والفعالية في الإدارة بالإعتماد على نظم إدارة الجودة الشاملة.

• إضافة إلى كل ما سبق ذكره هناك عوامل اجتماعية و ثقافية تعكس التحولات أفضل وكذا الإحساس المجتمعي بأغراض العجز الذي يعاني منها الجهاز الإداري إضافة إلى ضغط التبعية لتحسين الخدمات وتحقيق العدالة الاجتماعية و كذا المعطيات الخارجية وما تفرض من تحولات لتطبيق الديمقراطية وتحقيق النزاهة والشفافية التي تعتبرها عنوان الديمقراطية و الحكم

¹ رفيق بن مرسل، (الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق، ودراسة حالة في الجزائر. 2001 - 2011)، (رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية. كلية العلوم و الإعلام جامعة مولود معمري تيزي وزو. 2012) ص 113.

الجيد وتأثيرات التكنولوجيا الحديثة المتسارعة في العالم، كل هذا يجعل الدول النامية ومنها الجزائر مضطرة لإعادة بناء هيكلها ووظائفها وفق الرؤية الجديدة.¹

لقد أدركت الجزائر مدى تأثير هذه المتغيرات كما اقتنع صانعو القرار بضرورة التغيير لمسايرة المستجدات الداخلية و الخارجية وفي هذا الصدد اعتمدت الجزائر على مجموعة من الأجهزة والأساليب لإعادة عملية تحسين و تطوير الأداء الإداري لتحقيق تنمية فعالة وشاملة، وهو ما يعبر عن رغبة سياسية فعلية لتجاوز حقبة التخلف الإداري ومحاولة التطلع لتفعيل العمل الإداري لحساب هذا الجهاز و تأثيره على باقي القطاعات المجتمعية الأخرى، واتباع مثل هذه الآليات في نوعية المناهج و التقنيات العصرية لتنظيم الإدارة العامة و عملها، من خلال المبادرة بكل عمل لتجديده للإدارة و عصرنتها واللجوء إلى السبل و الآليات الحديثة في التسيير و التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال وذلك بتسميتها "مشروع الجزائر الإلكترونية".

¹ رفيق بن مرسلي، نفس المرجع السابق . ص 115.

المطلب الثالث: مشروع الجزائر الإلكترونية.

هو مشروع يهدف لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة الجزائرية لكل مكوناتها إذ يشمل هذا المشروع وضع شبكات ربط مابين المؤسسات ومابين الوزارات يكون بمثابة البوابة الرقمية الحكومية التي تسمح بالتواصل مع الإدارات العمومية باستعمال تكنولوجيا المعلومات، وضمن مبادرة التحول الإلكتروني في الجزائر وفي مجال الخدمة العامة الإلكترونية كشكل من أشكال عصرنة الإدارة العامة الجزائرية نبرز بعض المخططات الهادفة إلى تحقيق هذا التوجيه، ولتوضيح ذلك سنحاول التطرق إلى بعض محتوى المخططات للكشف عن واقع التحول إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية.

- عصرنة الإدارة من خلال إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال نظرا لما يستحقه إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية من تحول كبير في أساليب التنظيم و التسيير و العمل وما يحققه من مزايا وفك المركزية الحكومية ومن الأدوات الجديدة وما يستحقه في التسيير و اتخاذ القرار.

- تقوم الآليات و الإجراءات التحفيزية لتمكين المواطن من الاستفادة من تجهيزات و تقنيات تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

و كذلك في إطار سعي الجزائر إلى التحول الإلكتروني جعلت من أهدافها الرئيسية و المحورية تطوير صناعة تكنولوجيا الإعلام و الاتصال تطويرا مكثفا عن طريق مواصلة الحوار الوطني بين الحكومة وبين الشركات¹ التي تمت مباشرة في إطار إعداد استراتيجيه الجزائر الإلكترونية و توفير كل الظروف الملائمة لتمكين الكفاءات العلمية و التقنية و الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات و توفير الخدمات و التجهيز و توجيه النشاط الاقتصادي في مجال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال والتصدير.

- كما أن تطوير الكفاءات البشرية بإرفاق تقرير عن البنية التحتية وتقسيم النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كان ضمن خطوات التحول الإلكتروني في الجزائر وذلك بإجراءات ملموسة في مجال التكوين و تطوير الكفاءات للإصلاح.

فتطوير مستوى العاملين بالإدارة يعد كأحد أوجه المعادلة الخاصة بتطوير الإدارة الجزائرية و يتطلب ذلك بالأساس إعادة النظر في كفاءة العاملين، من خلال دمج الموارد البشرية للمنظمات

¹ في ندوة حول الإدارة الإلكترونية متاح في : <http://WWW.ELMASSA.COM/OT/CONTENTEUR/381/41/> تاريخ الاطلاع 2022/05/08.

ضمن برنامج رفع المستوى التأهيلي بهدف التوافق مع مستجدات وواقع هذه المنظمات في ظل إستراتيجية التحول الإلكتروني ، وتحسين مردودية موظفي الخدمة العامة و تجاوبهم مع الواقع الجديد.

- وكذلك من بين المحاور الرئيسية التي سعت الجزائر إلى هيكلتها كخطوة للتحول الإلكتروني دعم الاقتصاد الإلكتروني الذي يتمحور حول 3 مكونات أساسية، البرمجة، الخدمات ، التجهيزات ولذلك وجب العمل على تشجيع إنشاء شركات في مجال إنتاج المضامين المحلية بصفتها محركا للابتكار رغم ما يعانیه هذا المجال من النقائص.

استخلاصا لما سبق يمكن القول أن الجزائر وضعت مخططات وسياسات يمكن أن تقودها إلى إدارة الكترونية حديثة و عصرية ذات كفاءة عالية، قادرة على النهوض بأعباء التنمية بمختلف جوانبها الإدارية سياسية اقتصادية اجتماعية إذا ما وجدت التطبيق الجيد على أرض الواقع و في إطار برنامج الجزائر الإلكتروني 2013 عازمت الجزائر على:

- 1- وضع مجلس وطني لمجتمع المعرفة يزود لجان قطاعية متخصصة.
- 2- إنشاء وكالة وطنية لتطوير الإدارة الإلكترونية.
- 3- إنشاء مرصد وطني للإعلام في المعلوماتية وظيفته إعداد تقارير دورية حول الاقتصاد التكنولوجي¹.

¹. صبرينة ميفاتي. مشروع الحكومة الإلكترونية بالجزائر. خطوة نحو إرساء مجتمع المعرفة، بحث مقدم للمؤتمر 23 للاتحاد العربي للمكتبات و المعلومات حول الحكومة و التكامل في بناء مجتمعات معرفية عربية في 18-20 نوفمبر 2012، قطر، ص

المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر

تعد الجزائر كغيرها من دول العالم الثالث والتي كانت عرضة لضغوطات العولمة الإلكترونية حيث أصبحت الإدارة الإلكترونية شرطا أساسيا ودريا من دروب التقدم الاقتصادي و الاجتماعي و الإداري .

وهذا ما دفع بالجزائر إلى تبني هذه الإستراتيجية لتنمية مكونات إدارتها العامة (الهياكل، الموارد البشرية، الوسائل، الأساليب، الوظائف) و تحسين خدمات الإدارة وبالتالي تحسين الخدمة العامة و تحقيق الجودة والتطور وكذا إرضاء المواطنين.

المطلب الأول: إستراتيجية الجزائر لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

إن مشروع بناء الإدارة الإلكترونية تمحور حول فكرة أساسية مفادها الإستثمار في تقنيات المعلومات والاتصالات والتحضير اللازم للعنصر البشري، وربط المواطن والمؤسسات الحكومية والمؤسسات الإدارية ومنظمات المجتمع المدني بنسق إلكتروني واحد.¹ بحيث يتيح إجراء مختلف المعاملات بين هذه الأطراف جميعا وبسهولة وبالسرعة اللازمة، مما يوفر الجهد و الوقت والتكاليف، ويحقق لإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص مزايا في غاية الأهمية بحيث ترفع من مستوى أداء وظائفها المتعددة ضمن الاستخدامات المستمرة على الإدارة الإلكترونية.

وقد حاولت الجزائر تنفيذ هذا المشروع حتى تتمكن من الإستفادة من الايجابيات التي يدرها هذا المشروع سواء على الإدارة أو المتعامل. حيث أطلقت من خلال وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال أحد الملفات الكبرى وهو مشروع الجزائر الإلكتروني والذي تم التشاور فيه مع مؤسسات الإدارة العمومية و المتعاملين الاقتصاديين العموميين والخواص والجامعات ومراكز البحث والجمعيات المهنية التي تنشط في مجال العلوم وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، إذ شارك أكثر من ثلاث مائة شخص في طرح الأفكار ومناقشتها خلال ستة أشهر.

ومن أجل بدء تنفيذ برنامج تحديث وعصرنة الإدارة العامة وإدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال قامت الحكومة ب:

- تتصيب لجنة تظم ممثلين من جميع الوزارات بالإضافة إلى خبراء في تقنيات الإعلام والاتصال سميت اللجنة الإلكترونية وهي تحت إشراف رئيس الحكومة كبداية تطبيق برنامج الإدارة الإلكترونية بالجزائر.

¹ بلعربي عبد القادر: تحديات التحول إلى الحوكمة الإلكترونية في الجزائر، مداخلة ملتقى الدولي العلمي الخامس، الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية.

- تنصيب شبكة حكومية داخلية، وهي نظام شامل يتضمن مجموعة الوسائل الحديثة للاتصال على مستوى الحكومات العالمية.
- كذلك على المستوى الوظيف العمومي، وعلى مستوى مصلحة الموارد البشرية تم وضع برنامج IDARA.
- أما فيما يخص التسيير التنبؤي لعمال الوظيف العمومي، تم تنصيب شبكة المعلومات تربط الإدارات مع الهياكل المركزية و المحلية المكلفة بالوظيف العمومي.
- وكنموذج لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أخذت وزارة الداخلية والجماعات المحلية على عاتقها عملية تقنية الخدمات الإلكترونية بإطلاق ورشة كبرى لعصرنة الإدارة المركزية و الجماعات المحلية.
- كما قامت الحكومة بتشخيص المتطلبات التنظيمية عبر مختلف الهيئات العمومية لتحديد وتدارك أي نقص في هذا المجال:
- الكفاءات البشرية: بلغ العدد الكلي للمورد البشري المتخصص في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات 136.662 عامل أي بنسبة 1.46% من اليد العاملة الإجمالية تتوزع بين الإدارات العمومية والقطاع الاقتصادي بنسب مختلفة، إضافة إلى قدرة الدولة على التكوين في هذا المجال.
- التشريعات القانونية: إن عملية الإصلاحات قد بدأت أولاً بإعادة صياغة الإطار القانوني والتنظيمي، ووضع أطر محددة من أجل إعادة تحويل القطاع، وبخلاف وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، فقد قامت عدة وحدات وزارية بوضع نصوص تنظيمية متعلقة باستعمالات مختلف الوسائط الإلكترونية والشبكات.¹
- الموارد المالية: في إطار دفع التنمية من خلال الانتقال للإقتصاد الرقمي، واستكمالاً لتجهيز الإدارة العمومية والمؤسسات، فإنه تم استحداث صندوق جديد "صندوق تملك الاستعمال وتطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال" (قانون المالية 2009)، حيث خصصت الدولة من خلاله أغلفة مالية وزعت كما هو موضح في الجدول رقم 01.
- أهم الهيئات العمومية الداعمة لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجزائر: في إطار بناء إستراتيجية إلكترونية وطنية، قامت الدولة بعدة إصلاحات في قطاع الاتصالات، حيث رتب

¹ محمد يحيوي، عبد القادر شلالي، (تقييم مشروع الحكومة الإلكترونية بالجزائر للفترة 2008-2018)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المدية، جامعة البويرة، العدد 3، المجلد 13، 2020، ص ص 634-635.

عن هذه الإصلاحات تحويل وزارة البريد والمواصلات سابقا إلى وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، مع إنشاء شركتين منفصلتين هما اتصالات الجزائر، بريد الجزائر وسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مما سمح بالفصل بين الإستغلال والضبط ورسم سياسة القطاع، زيادة على ذلك قامت الدولة ببناء هياكل أخرى تدعم سياستها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أهمها:

- مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني.
 - الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها.
 - الوكالة الفضائية الجزائرية.
 - اتصالات الجزائر عبر الأقمار الصناعية.
 - مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة.
- التعاون الدولي: اضطلعت وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بعدة مشاريع تعاونية دولية في مجال برنامج **MEDA** ، خاصة في مجال التكوين والدراسات المتعلقة بإصلاح تكنولوجيا الإعلام والاتصال وفي إطار برنامج الشراكة الجديدة من اجل تنمية إفريقيا (**NEPAD**). الموارد التقنية لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجزائر:
- تعتبر الموارد التكنولوجية خاصة تلك المصنعة محليا القاعدة التي ينطلق منها أي مشروع إلكتروني، حيث أنها تعتبر بمثابة قنوات الإمداد المباشرة التي تغذي هذه المشاريع وتضمن استمراريتها وفعاليتها.
- البنية الإلكترونية للإدارة العمومية: في إطار عصرنة الإدارة العمومية قامت الدولة بإحصاء التجهيزات الإلكترونية المستعملة في التسيير الإداري العمومي، حيث بلغت نسبة برمجيات المحاسبة والمالية 75%، إلا أن هذه البرمجيات تبقى كلاسيكية أمام متطلبات الإدارة الإلكترونية.
- الشبكات والأنظمة: تمثل الشبكات البنية القاعدية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث تسمح بنقل المعلومات من مختلف المواقع. ترتبط مختلف الإدارة المركزية بشبكات محلية **LAN**، منها 53% ترتبط بشبكة **WAN**، كما تتوفر 81% من الإدارات على قاعة واحدة أو أكثر مخصصة للشبكات **Salle de réseaux**.
- كما نجد 15% من الإدارات تتوفر على شبكة اتصالات داخلية إعتمدت من خلالها كل من وزارة العدل، المالية، الطاقة والمناجم، الأشغال العمومية والتعليم العالي والبحث العلمي برمجة نظام المؤتمرات المرئية عن بعد.

أم بالنسبة للربط عبر شبكة الانترنت فنجد أن نسبة استعمال شبكة **ADSL** لا تتجاوز 42% من الوزارات محل الدراسة، وتعتمد هذه الوزارات بنسبة 53% على خطوط متخصصة **Ligne spécialisée** ترتبط من خلالها بالمحيط الخارجي، واقعيا نسجل أن 58% من المواقع الحكومية المتاحة عبر شبكة الإنترنت هي مواقع جامدة لا يتم تعديلها حسب المستجدات. وفيما يتعلق بالبريد الإلكتروني فنجد أن 69% من الوزارات تعتمد على هذه التقنية في نقل معلوماتها عبر موزعها الخاص إلى مختلف الهيئات التابعة لها.

• حظيرة الإعلام الآلي: تتوفر حظيرة الإعلام الآلي لدى الإدارات العمومية على 153.140 كمبيوتر وحوالي 20.174 آلة طباعة، بالإضافة إلى 1.777 موزع آلي **Serveur**، وتتوفر وزارتي التربية والتعليم العالي على أكبر حصة من أجهزة الإعلام الآلي إلا أنها لا تغطي الاحتياجات المطلوبة.

• البنية الإلكترونية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: اعتمدت الدراسة على عينة تتكون من 321 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في مختلف الميادين تشغل من 10 إلى 250 عامل، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

تتكون حظيرة الإعلام الآلي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا من أجهزة الكمبيوتر، حيث أن 96% من المؤسسات محل الدراسة تتوفر على أجهزة كمبيوتر، إلا أن نسبة المؤسسات التي استطاعت توفير كمبيوتر لكل عامل لم تتعدى 25.74%، أما باقي المؤسسات فإنها لم تتجاوز معدل 02 كمبيوتر على مستوى المؤسسة الواحدة.¹

فيما يخص الربط بشبكة الإنترنت فإن 82.78% من المؤسسات موصولة بشبكة الإنترنت، 76% منها تعتمد على شبكة **ADSL**، ونجد أيضا 57% منها تتوفر على شبكة داخلية **Intranet**، إلا أنه 29.4% فقط من أجهزة الكمبيوتر المتوفرة للمؤسسات موصولة بشبكة الإنترنت كلما كانت هذه الأخيرة متاحة، ويتم استعمال شبكة الإنترنت غالبا في المجالات الموضحة في الجدول 02.

أهم ما يلاحظ من خلال هذا الجدول أنه بالرغم من أن 56.7% من المؤسسات تستعمل شبكة الإنترنت لأغراض تجارية، نجد أن 39.3% منها تعتمد على هذه الشبكة في اليقظة التكنولوجية وهذا قد يعبر على وعي هذه المؤسسات بأهمية هذه المفاهيم الجديدة في مواجهة المنافسة. تحتوي 37.2% من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموصولة بشبكة الإنترنت على مواقع

¹محمد يحيوي، عبد القادر شلالي، نفس المرجع السابق، ص 636.

إلكترونية (مواقع واب)، 28% من هذه المواقع يتم مراجعتها من فترة لأخرى، و 73.6% من هذه المؤسسات وضعت عنوان بريد إلكتروني على الشبكة.

كما نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على بعض البرمجيات التطبيقية المساعدة في التسيير وينسب مختلفه، وتبقى برمجيات المحاسبة هي الأكثر استعمالا بنسبة 24%.

• أما بالنسبة لليد العاملة المتخصصة في مال تكنولوجيا الإعلام والاتصال فإنها لم تتعد 06% من مجموع اليد العاملة الكلية المشغلة بهذا القطاع، حيث بلغ عدد المهندسين في الإعلام الآلي 01% من مجموع اليد العاملة المتخصصة والباقي 05% هم تقنيون وتقنيون سامون في نفس التخصص، كما تعتم 42% من المؤسسات تطوير نسبة اليد العاملة المتخصصة المشغلة لديها بتكثيف الدورات التكوينية.

• واقع البنية التحتية للاتصالات ذات التدفق السريع وفائق السرعة: تعتبر شبكات التدفق السريع وفائق السرعة من الشبكات ذات الأهمية البالغة سواء بالنسبة للمواطن أو الإدارة وأيضا بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية في نقل ومعالجة المعلومات وإرسال الطلبات.

• برنامج أسرتك **Ousratic**: وصل عدد المسوقين لأجهزة الكمبيوتر في السوق الجزائرية إلى 5000 شركة، وقدر عدد الأجهزة المستوردة سنويا بـ 50.000 كمبيوتر و 250.000 آلة نسخ بمعدل نمو 10 إلى 15%، أما عدد أجهزة الكمبيوتر المقدر على مستوى المنازل حسب التعداد لسنة 2008 بـ 681.000 جهاز أي بمعدل 12% من مجموع العائلات المقدر بـ 6.000.000 عائلة منها 2.5% موصولة بشبكة الإنترنت.

وفي هذا الصدد، وفي إطار مشروع أسرتك فإنه حتى نوفمبر 2008 لم نسجل سوى بيع 50.000 كمبيوتر فقط، أي بنسبة 01% من الهدف المسطر، ولم تتعد نسبة العائلات الجزائرية المتوفرة على كمبيوتر والموصولة بشبكة الإنترنت 2.5% من مجمل العائلات المتوفرة على جهاز كمبيوتر.¹

¹محمد يحيوي، عبد القادر شلال، نفس المرجع السابق، ص 637.

الجدول 01: توزيع الأغلفة المالية

التكلفة المالية للمشروع(دج)	عنوان المشروع
29.174.600.000	تسريع استخدام ت.م.إ في الشركات
150.968.200.00	تطوير آليات استفادة المواطن من ت.م.إ
13.030.000.000	تطوير الإقتصاد الرقمي
104.500.000.000	تعزيز البنية التحتية للاتصالات ذات التدفق السريع
1.600.000.000	تطوير الكفاءات البشرية
950.000.000	تدعيم البحث والتطوير والإبتكار
12.000.000	ضبط الإطار القانوني
1.010.000.000	الإعلام والاتصال
300.000.000	تثمين التعاون الدولي
2.500.000.000	إجراءات تنظيمية
397.508.800.000	المجموع

المصدر: مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 03، 2020، ص 640.

الجدول 02: مجالات استعمال شبكة الإنترنت بالنسبة لـ م.ص.م

نسبة المؤسسات المستعملة للشبكات	مجال استعمال شبكة الإنترنت
56.7%	أغراض تجارية
31%	الإعلان والإشهار
27%	الإطلاع على المناقصات العمومية
16%	إجراء الطلبات
39.3%	اليقظة التكنولوجية
20%	مصدر المعلومات المساعدة في التسيير
19.5%	تطوير الصادرات

المصدر: نفس المرجع ، ص 640.

المطلب الثاني: أهداف ومحاور إستراتيجية الجزائر الإلكترونية.

تبنت الجزائر مشروع الجزائر الإلكتروني والذي يعكس مدى اهتمام الحكومة الجزائرية بضرورة عصرنة القطاع الإداري، وما تمليه عليه الحاجة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي مست أغلب الدول المتقدمة، وتشكل المعركة الرقمية وتدعيم الرأسمال البشري أساسا للرهانات التي تطرحها التنمية الاقتصادية والاجتماعية وعاملا رئيسا لتحضير البلاد لمواجهة تحديات العولمة، وإستراتيجية الجزائر الإلكترونية التي تهدف إلى بروز مجتمع العلم والمعرفة الجزائري مع الأخذ بعين الاعتبار التحولات العميقة والسريعة التي يعيشها العالم بالإضافة إلى جملة من الأهداف الأخرى والتي منها:

- استخدام تكنولوجيات الإعلام و الاتصال في الرفع من قدرة الإدارة العامة الجزائرية على تقديم المعلومات والخدمات بشكل بسيط ومنظم.
- تساهم في محو الأمية المعلوماتية، وخلق بيئة عمل في الإدارة أفضل من السابقة ودعم التنافسية في ضل التطور التكنولوجي.
- تفعيل دور الدولة الجزائرية أكبر بالتدخل في تسيير الشأن العام، بمعنى الإدارة الإلكترونية تساعد و تسهل عليها دورها في تسيير نظامها الاجتماعي وتقديم الخدمة المطلوبة للجميع.
- دفع عجلة التنمية وتحقيق الإجراءات الإدارية الثقيلة (كثرة الأوراق، وتعدد المراحل) و التخفيف من حدة البيروقراطية كإهمال والتسيب والروتين ومظاهر الفساد.
- تحديد مبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة
- تحقيق السياسة الوطنية الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن.
- تحسين فعالية تدخل الدولة فيما يتعلق بالتكفل بانشغالات المواطنين، ووضع قيد العمل السياسة الوطنية للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية من أجل مواجهة الأزمات.
- حماية المجتمع من آفة الجريمة المنظمة وبالأخص الجريمة المنظمة العابرة للحدود. وكذا ظاهرة الإرهاب والتي تستعمل غالبا لتزويد و تقليد وثنائق الهوية و التعريف كوسيلة لانتشارها.¹
- تمكين الأجهزة الإدارية الجزائرية من مواكبة التطورات على الصعيد الدولي في مجال الإدارة العامة، وكذا مجارات النظم الحديثة والدول المتعلقة بالخدمة العمومية وبتسيير الشأن العام.

¹ سليمان بوفاسة، سعيداني رشيد، (استراتيجيات التحول من الحكومة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية)، مجلة الاقتصاد والتنمية جامعة المدية، العدد01، جانفي 2013، ص 22.

- وعليه فإن مشروع الجزائر الإلكتروني يتمحور حول هدف أساسي وهو عصرنة الإدارة وتقريبها من المواطن من خلال الاستثمار في تقنيات المعلومات و الاتصال و إدخالها في كل مؤسسات الدولة بشكل يجعل إجراء المعاملات ومنح خدمات أكثر سرعة وسهولة وأقل تكلفة وأكثر فعالية

وقد تمحورت استراتيجية الجزائر الإلكترونية حول (13) محورا أساسيا حيث تم إعداد قائمة جرد للوضع بالنسبة لكل محور مع تحديد الأهداف الرئيسية والأهداف الخاصة على مدى السنوات الخمس من 2008 إلى 2013 تتمثل هذه المحاور في الآتي:

• تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية:
يتضمن هذا المحور الأهداف الخاصة التالية:

✓ استكمال البنية الأساسية للمعلوماتية.

✓ وضع نظم إعلام مندمجة.

✓ شراء تطبيقات متميزة.

✓ تنمية الكفاءة البشرية.

✓ تطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى.¹

• تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الشركات:

✓ دعم تملك تكنولوجيا الإعلام والاتصال من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ تطوير تطبيقات لتحسين أداء الشركات.

✓ تطوير عرض خدمات إلكترونية من جانب الشركات.²

• تطوير الآليات التحفيزية الكفيلة للاستفادة من المهارات وشبكات تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، إذ أن الهدف الأساسي لهذا المحور هو تمكين المواطنين في أي نقطة من وصول والاستفادة من الخدمات الإلكترونية والأنترنت، أما الأهداف الخاصة فتتمثل على الخصوص:

✓ إعادة بعث مشروع "أسرتك" عن طريق موقع حواسيب شخصية وخطوط توصيل ذات الدفع السريع مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفائدة كل فئة من فئات المجتمع.

✓ الزيادة بقدر معتبر في عدد الفضاءات العمومية الجماعية ومحلات الأنترنت والمنصات المتعددة الوسائط، والحظائر المعلوماتية ودور الثقافة... إلخ.

¹ مشروع الجزائر الإلكترونية، متاح على الرابط: <http://www.mptic.dz/ar/img/pdf/e-algerie-pdf>. تم الاطلاع في

2022/06/02

² عيسى قروش ، دروس في مقياس الإدارة العمومية، مطبوعة دروس بيداغوجية، السنة الجامعية 2017-2018

- ✓ توسيع الخدمة العامة لشمول النفاذ للإنترنت.
- دفع تطوير الاقتصاد الرقمي، من خلال تفعيل خبرات ومهارات المؤسسات الجزائرية العاملة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتصديرها نحو الأسواق الأخرى، ويتمثل الهدف الرئيسي لهذا المحور في توفير الظروف الملائمة لتكوين صناعة تكنولوجيا الإعلام والاتصال، يندرج هذا الهدف إلى أربعة أهداف خاصة هي:
 - ✓ مواصلة الحوار الوطني بين الحكومة والشركات، والذي تمت مباشرته في إطار إعداد إستراتيجية الجزائر الإلكترونية.
 - ✓ توفير كل الظروف الملائمة، لتثمين كل الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات وتوفير الخدمات والتجهيزات.
 - ✓ وضع إجراءات تحفيزية.
 - ✓ توجيه النشاط الاقتصادي في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال نحو التصدير.¹
 - تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع وفائق السرعة، إذ يجب أن تكون شركة الاتصالات ذات التدفق السريع قادرة على توفير القدرات الضرورية عبر كامل التراب الوطني بنوعية وأمان يستجيبان للمعايير الدولية، يندرج تحت هذا الهدف الرئيسي الأهداف الخاصة التالية:
 - ✓ تأهيل البنى التحتية الوطنية للاتصالات.
 - ✓ تأمين الشبكات.
 - ✓ نوعية خدمات الشبكات.
 - ✓ التسيير الفعال لأوسع نطاق.²
 - تطوير الكفاءات البشرية: يجب إرفاق البنى التحتية وتعميم النفاذ لتكنولوجيا الإعلام والاتصال بإجراءات ملموسة في مجال التكوين وتطوير الكفاءات البشرية من أجل تعميم استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وضمان تملكها على جميع المستويات، لتحقيق هذا الهدف تم تسطير هدفين خاصين هما:
 - ✓ إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

¹ عيسى قروش، نفس المرجع، ص 81.

² العرب بوعمامة، مرجع سابق، ص 50.

- ✓ تلقين تكنولوجيا الإعلام والاتصال لجميع الفئات الاجتماعية.¹
- تدعيم البحث التطوير والابتكار: يختص هذا الهدف بتطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال عن طريق تعزيز نشاطات البحث والتطوير أما الأهداف الخاصة فتشمل التنظيم والبرمجة وتثمين نتائج البحث وحشد الكفاءات وتنظيم نقل التكنولوجيا والمهارات.
- ضبط مستوى الإطار القانوني: يتمثل الهدف الرئيسي في تهيئة مناخ يشجع على إقامة الحكومة الإلكترونية، وهذا الهدف يستلزم بدوره هدفا خاصا يتعلق بتحديد إطار تشريعي وتنظيمي ملائم.
- الإعلام والاتصال: يتعلق الهدف الرئيسي لهذا المحور بدور تكنولوجيا المعلومات في تحسين معيشة المواطن والتنمية الاجتماعية والاقتصادية للوطن، أما الأهداف الخاصة لهذا المحور فتتمثل في:
 - ✓ إعداد وتنفيذ مخطط اتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر.
 - ✓ إقامة نسيج جمعي كإمتداد للمجهود الحكومي.
 - تثمين التعاون الدولي: يتمثل الهدف الرئيسي للتعاون الدولي في تملك التكنولوجيا والمهارات وكذا إشعاع صورة البلد، أما الأهداف الخاصة فتشمل:
 - ✓ المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية.
 - ✓ إقامة شراكات إستراتيجية بهدف تملك التكنولوجيا والمهارات.²
 - آليات المراقبة والتقييم: يتمثل الهدف الرئيسي لهذا المحور في إقامة نظام مؤشرات متابعة وتقييم تسمح بقياس مدى تأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال على التنمية الاقتصادية والاجتماعية ممنهجة بإجراء تقييم دوري لتنفيذ المخطط الإستراتيجي "الجزائر الإلكترونية" من جهة أخرى، أما بالنسبة للأهداف الخاصة لهذا المحور فتضم:
 - ✓ إعداد الإطار التصوري لنظام مؤشرات نوعية.
 - ✓ إعداد قائمة مؤشرات ملائمة.

¹ عيسى قروش، مرجع سابق، ص 82.

² الياس شاهد، الحاج عرابة عبد النعيم دفرود، (تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر)، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، العدد 03، 2016.

- إجراءات تنظيمية: يهدف هذا المحور إلى وضع تنظيم مؤسساتي متناسق، يتمحور حول ثلاثة مستويات: التوجيه، التنسيق بين القطاعات والتنفيذ وسيضمن هذا التنظيم التنفيذ الفعلي للمخطط الإستراتيجي بفضل تأطير فعال ومتابعة دائمة وتنسيق منسجم بين مختلف الفاعلين المعنيين، بالنسبة للأهداف الخاصة لهذا المحور تتمثل في:
 - ✓ تدعيم الانسجام والتنسيق وطنيا بين القطاعات.
 - ✓ تدعيم قدرات التدخل على مستوى القطاعات والهيئات المختصة.
- الموارد المالية : يستلزم تنفيذ إستراتيجية الجزائر الإلكترونية موارد مالية معتبرة يستحيل توفرها من مصدر واحد، وبالتالي لا بد من استغلال جميع مصادر التمويل المتاحة استغلالا جيدا، كما يجب أن تكون الإجراءات التشريعية والتنظيمية أو المادية مقرونة بتقييم مالي دقيق ويستلزم الأمر أيضا ترتيب هذه الإجراءات حسب تأثيرها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.¹

1 عيسى قروش، مرجع سابق، ص 83.

المطلب الثالث: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجزائر

هناك عدة قطاعات كانت سباقة لتبني مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر، كونها من القطاعات الحساسة التي تتخبط في مختلف المشاكل والعراقيل التي سببت الكثير من المشاكل للإدارة وحتى المتعاملين معها نتيجة الطرق البدائية التي كانوا يعتمدون عليها وانتشار البيروقراطية والفساد، وحتى ارتفاع معدل الجهد والوقت والتكلفة، ومن القطاعات التي حققت تطور ملحوظ في مجال الإدارة الإلكترونية نجد:

• **قطاع العدالة:** بادرت وزارة العدل بإنجاز عدة مشاريع ذات بعد استراتيجي في مجال عصرنه العدالة، تهدف أساسا إلى ترقية أداء مرفق القضاء ومواكبة عملية التحول التكنولوجي والارتقاء إلى مرحلة الخدمات الذكية وذلك من خلال الاستغلال المثل للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وقد تم:

- تم إنجاز وتوسيع ورفع شبكة الاتصال الإلكتروني الداخلية لقطاع العدالة: إذ تم ربط كافة الجهات القضائية والمؤسسات العقابية بواسطة الألياف البصرية ذات التدفق العالي، كما تم العمل على رفع تدفق الشبكة العنكبوتية، بما يتناسب ومختلف الخدمات العمومية المتاحة عن بعد لفائدة المواطنين والمتقاضين ومساعدتي العدالة.
- استحداث منظومة معلوماتية مركزية متكاملة للمعالجة الآلية للمعطيات تتعلق بنشاط وزارة العدل والمؤسسات التابعة لها وكذا نشاط كافة الجهات القضائية على اختلاف درجاتها، وفق القانون رقم 03-15 المؤرخ في 01 فيفري 2015، المتعلق بعصرنه العدالة، حيث إنشاء المركز الوطني للأنظمة المعلوماتية لوزارة العدل للسهر على إدارة وتسيير مختلف الأنظمة المعلوماتية.¹
- إدماج تقنية التصديق والتوقيع الإلكترونيين في المجال القضائي.
- اعتماد تقنية السوار الإلكتروني، وهو عن آلية المراقبة الإلكترونية.
- استخدام تقنية المحادثة المرئية عن بعد في الإجراءات القضائية (جلسات التحقيق والمحاكمات الوطنية والدولية).
- الاعتماد على نظام التسيير الإلكتروني للوثائق الإدارية والقضائية (GED)، مع رقمنة سجلات الحالة المدنية وأرشيف القطاع، تحديدا لمبدأ الإدارة الإلكترونية، قصد تحسين طرق حماية الوثائق، وسرعة عملية البحث.²

¹ أيوب الشيكور، (الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات)، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مجلة 08، العدد 01، 2019 ص 295.

² نفس المرجع، ص 296.

- استخدام آلية إرسال الوثائق والإجراءات القضائية بالطريق الإلكتروني، والتبليغ بواسطة الرسائل النصية القصيرة (SMS).

- الاعتماد على تقنية البريد الإلكتروني الداخلي لتبادل الوثائق والمراسلات الإدارية الإلكترونية.

- اعتماد البطاقة المهنية البيومترية لقطاع العدالة في مجال تسيير الموارد البشرية: إذ يتم تحصيل المعلومات الشخصية والمهنية البيومترية الخاصة بالقضاة ومستخدمي القطاع، بواسطة تطبيقه الشخصية ويتم استغلال هذه البطاقة بواسطة تطبيقه خاصة تسمح بقراءة المعلومات المدرجة بها وتعيينها عن بعد، مع إتاحة الحصول على مختلف الوثائق المتعلقة بالمسار المهني، على غرار شهادة العمل، كشف الراتب، مقرر الإجازة السنوية ممضاة إلكترونياً.

- إتاحة العديد من الخدمات القضائية عن بعد لفائدة المواطنين والمتقاضين تتجلى أهمها:

✓ خدمات سحب السوابق العدلية القضائية، مرسوم التجنيس وشهادة الجنسية ممضاة إلكترونياً عبر الانترنت، وكذا على مستوى الممثلات الدبلوماسية أو القضائية بالخارج، حيث يتم تلقي الوثيقة التي يحتاجونها دون التنقل إلى الجهة القضائية.

✓ خدمة تتبع مآل القضايا والاطلاع على منطوق الحكم عبر البوابة الإلكترونية.

✓ خدمة التصحيح الإلكتروني للأخطاء الواردة بسجلات الحالة المدنية.

✓ المصادقة الإلكترونية على جميع الوثائق القضائية الموجهة للاستعمال بالخارج.

✓ فتح عناوين إلكترونية (البريد الإلكتروني) على مستوى الواب بوزارة العدل بهدف تقريب العدالة من المواطن والاستفادة من الخدمات القضائية عن بعد.

• **النظام المصرفي الجزائري:** وذلك من خلال استعمال شبكة الاتصالات الإلكترونية، حيث بادرت بعض المؤسسات المصرفية والمالية لتطوير شبكات إلكترونية للدفع والتسديد منتشرة في نقاط كثيرة من التراب الوطني، وقد بادرت بعض المؤسسات بإصدار بطاقات السحب مثل:

- بطاقات السحب من الصرافات الآلية (DAB) لمؤسسة بريد الجزائر.

- البطاقات المصرفية للسحب والدفع للمصارف التالية: القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك الجزائر الخارجي، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك البركة¹.

¹ غريبي علي، رينوبة الأخضر، (إطلاع الخدمة العمومية من خلال الإدارة الإلكترونية وأفاق ترشيدها)، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد 03، مركز البحوث للعلوم الإسلامية والحضارة، الأغواط، الجزائر، ص 429.

● **قطاع التربية الوطنية:** سجل قطاع التربية في الجزائر انفتاحا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال كغيره من القطاعات الأخرى ولإبراز ما قام به هذا القطاع من مبادرات الخدمة الإلكترونية كمدخل لترقية وما يقدمه للطلبة، ويمكن رصد أهم هذه الخدمات على مستويين:

- مستوى التعليم النظامي: هنا تم تسجيل مبادرات محتشمة لا تتعدى شكل الخدمات الظرفية مثل ما يتعلق بالإعلان عن نتائج شهادة التعليم المتوسط، وشهادة البكالوريا على شبكة الهاتف النقال موبيليس أو على شبكة الأنترنت.

- مستوى التعليم عن بعد: يقدم هذا المستوى خدمات إلكترونية للطلبة الذين يتلقون دروس التعليم عبر الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد (التعليم بالمراسلة)، إذ يتيح الموقع الإلكتروني الخاص بالديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد خدمات إلكترونية للمسجلين بالمركز، تتعلق بإمكانية التسجيل وسحب الاستمارة الإلكترونية، إضافة إلى التعريف بالمركز وفتح فضاء إلكتروني للاتصال به والاستعلام، مع توفير خدمات الدروس وفق المنهاج التربوي، وغيرها من خدمات تعليم الإعلام الآلي واللغات الأجنبية، كما يقدم الموقع جملة من الفروض والامتحانات للتحميل إلكترونيا وغيرها من الخدمات.¹

● **قطاع التعليم العالي والبحث العلمي:** كثيرة هي صور استغلال التكنولوجيات الحديثة في القطاع أو مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي، ويمكن إبراز أمثلة عنها وفق ما يلي:

- الاطلاع على الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وكذا جميع الجامعات والمراكز الجامعية على المستوى الوطني، وهذا ما يقرب كل الطلبة وجميع المواطنين منها.

- عمليات التسجيلات الجامعية بالوسائل الإلكترونية للطلبة الحاصلين على البكالوريا وتمنحهم الجامعة فرصة التسجيل عن طريق الأنترنت بملأ استمارة إلكترونية يتم إتاحتها بمجرد الإعلان عن نتائج البكالوريا في المواقع الإلكترونية.

- الاتصال بالمكتبات الإلكترونية المركزية للجامعات بهدف السماح لكل الطلبة والأساتذة بالاستفادة من خدماتها.

- برنامج التعليم عن بعد: قصد تخفيف نقائص التأطير من جهة، وأيضا من أجل تحسين نوعية التكوين، تماشيا مع متطلبات ضمان النوعية، تم إدخال طرائق جديدة للتكوين والتعليم تتضمن إجراءات بيداغوجية جديدة خلال المسار التكويني، لهذا تم إطلاق المشروع الوطني للتعليم عن بعد والذي يرمي إلى تحقيق أهداف تتوزع على ثلاث مراحل وهي:

¹ أيوب الشيكور، مرجع سبق ذكره، ص 298.

المرحلة الأولى: وهي مرحلة استعمال التكنولوجيات في المحاضرات المرئية على الخصوص قصد امتصاص الأعداد الكبيرة للمتعلمين مع تحسين لمستوى التعليم والتكوين (سياق على المدى القصير).

المرحلة الثانية: تشهد اعتمادا على التكنولوجيات البيداغوجية الحديثة، التي تعتمد خاصة على الواب (التعلم عبر الخط أو التعلم الإلكتروني)، وذلك قصد تحقيق ضمان النوعية (سياق على المدى المتوسط).

المرحلة الثالثة: هي مرحلة التكامل، وخلالها يصادق على نظام التعليم عن بعد ويتم نشره عن طريق التعلم "عن بعد" بواسطة قناة المعرفة، التي تتعدى مجال استعمالها والاستفادة منها بكثير النطاق الجامعي، حيث يستهدف جمهورا واسعا من المتعاملين مثل: أشخاص يريدون توسيع معارفهم، أشخاص يحتاجون لأمر متخصص، مرضى متواجدون بالمستشفيات... إلخ، ويتركز التعليم عن بعد حاليا على شبكة منصة للمحاضرات المرئية والتعليم الإلكتروني، موزعة على غالبية مؤسسات التكوين، والدخول إلى هذه الشبكة ممكن عن طريق الشبكة الوطنية للبحث (ARM).¹

• قطاع الداخلية والجماعات المحلية:

ضمن برنامج عصرنة الإدارة الإلكترونية، تم إطلاق أواخر 2013 مشروع "المواطن الإلكتروني"، حيث أطلقته وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وهو آلية تختصر أرشيف كل مواطن في رقم يتبعه رقم واحد مدى الحياة، يمكن من خلاله استخراج جميع الوثائق الإدارية وفق نظام إلكتروني يعمل على إصدار مختلف الوثائق، يكون هذا الرقم مطبوعا على بطاقة الرقم الإلكتروني التي تشمل بطاقة التعريف الوطنية بشكلها الإلكتروني بدل الدفتر العائلي، هذه البطاقة التي من شأنها أن تسمح بتخلي المواطن عن كل الملفات والأوراق في مختلف الإدارات العمومية أبرزها: الصحة، المؤسسات والمرافق العمومية.

التسجيل الإلكتروني لقوائم الحج: أطلقت تسجيلات الحج 2016 على موقع إلكتروني، حيث قامت وزارة الداخلية عن طريق فتح حساب على الموقع، بعدما كانت عملية التسجيل في المكاتب الخاصة بفروع تقديمها وزارة الشؤون الدينية وكذلك الجماعات المحلية للتسجيل في الحج، والهدف تسهيل عملية تسجيل بسرعة من خلال فتح حساب مجاني، يقوم بتأكيد الحساب بوصول رسالة

¹ غريبي علي، رينوبة الأخضر، نفس المرجع السابق، ص 427.

إلى البريد الإلكتروني الخاص بالمسجل، تستكمل عملية التسجيل بمأ استمارة معلومات على الموقع وتطبع وتقدم لمركز التسجيل.

المبحث الثالث: تحديات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر

تواجه الإدارة الإلكترونية بالجزائر العديد من المعوقات التي حالت دون تحقيق أهدافها المرجوة، بالأخص منها خلق مجتمع المعلومات القائم على المعرفة العلمية و التكنولوجيا وتنمية وتطوير الإدارة العامة الجزائرية وتعميم وتفعيل الإدارة الإلكترونية على المؤسسات العمومية الجزائرية ، بالإضافة إلى دورها الأساسي كذاك في تحقيق جودة الخدمة وتحقيق الكفاءة الإدارية.

المطلب الأول: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

تعددت الأسباب والمعوقات التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة الجزائرية، سواء الكبيرة منها أو الصغيرة ، سواء تعلق الأمر بإدارة عامة أو بإدارة خاصة ، بحيث يمكن تقسيم هذه المعوقات الى داخلية تخص المنظمة وأخرى خارجية تخص البيئة المحيطة بالمنظمة، ونذكر أهمها:

- المعوقات الداخلية: وتشمل المعوقات الإدارية، والمعوقات البشرية والمعوقات المالية والمعوقات التقنية.

● **المعوقات الإدارية:** بالرغم من دخول تغيرات جديدة تتماشى والتطورات الحديثة على الأسلوب التقليدي للإدارة إلا أنها لا تزال تعاني من العراقيل الإدارية ومن بينها:

- ضعف الاهتمام بتقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتابعتها من قبل الإدارة العليا .
- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية .
- سيطرة المفاهيم التقليدية، والمتمثلة في البيروقراطية السلبية وعدم امكانية التغلب عليها.
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات ذات العلاقة بنشاط الإدارة الإلكترونية، والتي تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات، بحيث تتم المشاركة وتبادل المعلومات بين هذه الفئات.
- النقص في الكوادر البشرية المتخصصة.
- ندرة المعلومات والبيانات والإحصائيات الضرورية.
- غياب التدريب للمتخصصين بشكل كاف في المواقع المرغوبة فيها .
- عدم توعية الأفراد بمدى أهميتهم في إنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- الاختلاف في نظم الإدارة داخل الجهة الإدارية الواحدة، مما يعين التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية بشكل سلبي.¹

1 غنيم أحمد غنيم. ص 207.

- عدم توفر الموارد المتعددة التي تحتاج إليها عملية التغيير، والمتمثلة في الوقت، المال، الجهد، الطاقات البشرية والاستعداد وغير ذلك.¹

• **المعيقات التقنية:** لعبت التقنية التكنولوجية الحديثة دورا واضحا في مجال المعلومات إلا أن الإدارة الجزائرية لم تستطع التقدم في هذا المجال، لوجود عراقيل تقنية تعيق تطبيق التكنولوجيا على المستوى الإداري للمنظمة منها:

- عجز قطاع البريد وتكنولوجيات المعلومات والاتصالات في تلبية طلبات العملاء على إيصال الهاتف الذي يعد أهم القنوات التي يتجسد عبرها التواصل عبر الأنترنت.

- الضعف والتأخير في استكمال البيئة التحتية لنظم المعلومات والاتصالات، وضعف كفاءتها التشغيلية من أهم المعوقات التقنية التي تواجه تحول المنظمات الجزائرية نحو البيئة الإلكترونية.

- اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة الربط بينها.

- اختلاف المواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة الربط بينها.

عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند الإداريين.²

• **المعيقات البشرية:** إن النقص في العناصر البشرية المؤهلة يعد عائق يواجه المؤسسات الجزائرية في ممارستها للتكنولوجيا الحديثة وتحقيق التقدم والرقى في مختلف المجالات وتتمثل هذه المعوقات في:

- ضعف الوعي الثقافي لتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي في المنظمات.

- العائق اللغوي وضعف تأهيل الموظفين في اللغات الأجنبية بحيث تعد ضرورة لفهم برامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية.

- قلة البرامج التدريبية في مجال التقنية الحديثة.

¹ اشعبان فرح، (الحكومة الإلكترونية - إطاره النظري والمفاهيمي)، -مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي الأول حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر، دراسة تجارب بعض الدول، مخبر سير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر، المنعقد يومي 13-14 ماي (2013)، ص 13.

² القوانين التنظيمية لتعميم الانترنت، برهان تطبيق الجزائر الإلكترونية 2013 نقلا عن الموقع:

<http://www.alhiwar.on line/iracontien> اطلع عليه في 2022/04/25.

- عدم توفر الوقت الكافي للتدريب وتخصيصه في وقت نهاية الدوام الرئيسي أو مكان العمل مما يشتت اهتمام المتدربين.
- عدم الاعتماد في التدريب على خطة وإنما يتم بشكل عشوائي.
- تنامي الشعور بالتهديد من بعض المديرين وذوي السلطة خوفا على مناصبهم.
- نقص الخبرات لدى المديرين وندرة التحفيزات المادية المقدمة لهم .
- قلة تشجيع المسؤولين للأفراد على التعلم الذاتي للبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية من نفقات كبيرة دون الاهتمام بالعوائد الموجودة منها¹.
- ضعف الوعي الاجتماعي بالميزات والفوائد من تطبيقات الإدارة الإلكترونية يشكل عائق في طريق التحول للعمل الإلكتروني والمجتمع المعلوماتي.
- **المعيقات المالية:** يتطلب أي مشروع في المنظمة إلى احتياجات مالية حسب نوع المشروع إلا أن الإدارة التقنية الحديثة تستلزم إمكانيات مالية ضخمة ، لضمان الاستمرارية والتطور للمنظمة لذلك تتمثل المعوقات المالية في :
 - قلة المخصصات المالية للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ،خصوصا إنشاء الشبكات وتطوير الأجهزة وربط المواقع.
 - التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية.
 - الإنفاق الضعيف على عمليات تدريب وتأهيل العاملين من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية محدودية الموارد في عملية صيانة الأجهزة والشبكات والعديد من العمليات الأخرى المكلفة التي تستلزم تدخلا بشريا والاستعانة بمصادر خارجية واستدامة النماذج الاقتصادية والأدوار والمسؤوليات.
 - ارتفاع تكاليف الاشتراك.
 - ارتفاع تكاليف التكنولوجيا والتكاليف اللازمة لاكتساب الخبرات والتدريب وتكاليف أنشطة الرقمنة والملكية في مقابل التراخيص،
 - التعاملات المالية الإلكترونية لاتزال في بدايتها رغم مرور عدة سنوات على مشروع السلطات الجزائرية بتعميم التعاملات المالية الإلكترونية على مستوى مختلف المؤسسات المالية والتجارية، إلا أن هذه التجربة لا تزال متعثرة فعلى سبيل المثال إن فئات واسعة من المتعاملين

¹-مكيد علي بوزكري جيلالي، (تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، جامعة زيان عاشور بالجلفة، - العدد الإقتصادي -، العدد 19، 2014، ص2029.

الاقتصاديين وكذا المواطنين يتخوفون من استعمال البطاقة المغناطيسية في سحب أموالهم بسبب كثرة الأخطاء الناجمة عن جهاز السحب الإلكتروني، والتأخير الكبير في تحسين حساباته.

● المعوقات الأمنية وتتمثل في:

- الخوف من تهديد المعلومات والبيانات التي تملكها الإدارة التي يتعاملون معها عن طريق الاختراق ومحاولة استعمال تلك البيانات في أعمال غير مشروعة أو تعريضها للتدمير أو الحذف.
- غياب برمجيات الرقابة على الاختراقات المعتمدة
- تشمل التحديات الأمنية مجموعة كبيرة من العناصر المترابطة منها ما هو فني تقني ذات علاقة بالبرامج والأجهزة المستخدمة والبعض الآخر مرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية المسؤولة عن الإدارة الإلكترونية
- إضافة إلى المعوقات الداخلية، هناك أيضا معوقات أخرى متعلقة بالبيئة المحيطة بالمنظمة والمتعلقة بالمعوقات الخارجية.
- المعوقات الخارجية: تشمل المعوقات التكنولوجية، والمعوقات القانونية والأخلاقية والمعوقات السياسية.

● **المعوقات التكنولوجية:** تقادم التكنولوجيات والمخاطر التي تهدد صحة البيانات وتنوع صيغ الملفات والأغلفة وبرمجيات التشفير وملكية التكنولوجيات والبنية الأساسية التكنولوجية وكذا عدم إتباع المعايير والمستودعات الرقمية الموثوق بها وصون المواد السمعية البصرية والبيانات الوصفية وما إن ذلك والخدمات المتاحة من خلال وسائط متعددة.¹

● المعوقات القانونية والأخلاقية:

- محدودية الجانب التشريعي في هذا المجال، ويتضح ذلك في غياب التشريعات المناسبة حيث تحتاج الأعمال الإلكترونية إلى وضع أنظمة وتشريعات تتناسب مع طبيعتها، مما يستلزم الدقة والوعي التام بكافة جوانب التقنية المستخدمة في هذه التطبيقات لتحقيق الأمن المعلوماتي.

● المعوقات السياسية:

¹ عبد القادر بلعربي، وآخرون، تحديات التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية في الموقع الإلكتروني <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads>، تم الاطلاع في 2022/06/05.

- إن الجزائر تعاني من أكبر تحدي وهو غياب الإرادة السياسية الدالة لهذا التوجه والراغبة لتحسين اعتباراتها وبرامج قطاعية تحمل في ماهيتها أسس التحول الناجح وتحقيق طابع الرشد على الإدارة العامة نتيجة التحول نحو الإدارة الإلكترونية.
 - عدم تبني التغيير والبدء من القيادات العليا الذي يملكون الصلاحيات، ولديهم الإدراك بجميع جوانب العمل من القاعدة.
 - المركزية السياسية الشديدة أعاقت الحكومة الإلكترونية في تقديم الخدمات العمومية بالطريقة السريعة والفعالة.
 - صعوبة وتعقيد إعادة هندسة العمليات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية على مستوى الأجهزة الحكومية، أي عدم الاستمرار في عملية الهندسة والتوقف عند تحقيق النجاحات الجزئية أو الاصطدام ببعض المشاكل.
 - عدم نضج وفعالية الشراكة المجتمعية (الحكومة المركزية، الهيئات المحلية، المجتمع المدني، القطاع الخاص) بالشكل الكافي.
 - عدم احترام الحكومة الجزائرية مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية، فالعيب هنا يتمثل في قفز الجزائر من مرحلة إلى أخرى في تطبيق الإدارة الإلكترونية دون اكتمال المرحلة السابقة، لأن وجود نقص في إحدى المراحل يؤثر سلبا على بقية المراحل وهذا هو الخطء الذي وقعت فيه الجزائر.¹
- وما يمكن تعقيبه في هذه النقطة والمتعلقة بعدم التطبيق الكامل لمراحل الإدارة الإلكترونية أن الجزائر لا بد لها من إعادة النظر في مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية، فمثلا في المرحلة الثانية لم تؤمن البنية التحتية بالشكل الكافي، خاصة توفير تدفق الانترنت المطلوب وأجهزة وقنوات وشبكات الإعلام والاتصال اللازمة، فالإدارة الجزائرية ومؤسساتها ومرافقها العمومية ما زالت تعاني من ضعف تدفق الأنترنت والذي أثر سلبا على جودة خدمات الإدارة الإلكترونية، حيث انتقلت فيما بعد مباشرة إلى مرحلة تحويل معاملات المواطنين إلكترونيا، وقبل هذه المرحلة أهملت الجزائر كذلك تعليم وتدريب الجزائريين بالشكل الكافي في مختلف مستويات المؤسسات التعليمية والإعلام بأنواعه على تقنيات الإدارة الإلكترونية في إطار خلق مجتمع المعرفة، وكل هذا انعكس سلبا على مرحلة التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية، والتي تعاني من نقص كبير ومشاكل عديدة.

¹ عامر مهني، نور الدين دخان، (الحكومة الإلكترونية والخدمة العمومية في الجزائر بين التحديات والرهانات)، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، العدد 14، مجلد 07، 2018، ص ص 95-96.

أما فيما يخص المرحلة الأخيرة (قياس الأداء الفعلي وتقييمه) فهي الآن تعد ضرورية جدا ولا بد منها لتلافي وعلاج المشاكل التي تواجه عملية التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية والتي أصبحت معروفة للحكومة الجزائرية، قصد تقويمها وعلاج انحرافات وإعادة تصحيح مسارها، ليكون لها فيما بعد نفس قوي يعطيها دفعة قوية تؤهلها لأن تقفز إلى المراتب الأولى ضمن مصاف الحكومات الإلكترونية في الدول النامية كالإمارات العربية وماليزيا وسنغافورة والسعودية وقطر، وبالتالي تحقيق أهم هدف لها ألا وهو تنمية الإدارة وجودة الخدمة العمومية مما نتج عنه رضا المواطن الجزائري وتحقيق الخبرة التنافسية.

• هنالك كذلك مجموعة أخرى من التحديات التي تواجه الإدارة الجزائرية، وتتمثل هذه التحديات في :

- التحدي الإستراتيجي لمنظمات الأعمال.
- تحدي العولمة
- تحدي هيكلية البيانات والبنية التحتية لها .
- تحدي المسؤولية والسيطرة.¹

¹ - المؤتمر الدولي بشأن ذاكرة العالم في العصر للرقمنة والصون، للمؤتمر الدولي، 2012، ص2

المطلب الثاني: آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر.

لا تفتقر الإدارة الجزائرية إلى الوسائل و الطرق، فوفق ما تملكه من إمكانيات مادية ومالية وبشرية ومعنوية، عليها أن تتدارك عثراتها في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وذلك عن طريق معالجة تلك المشاكل المعيقة لها، ومن أهم هذه الحلول هي :

- دعم القيادة السياسية والإدارية بجدية مشروع الإدارة الإلكترونية، بحيث يرى في هذا الشأن البروفيسور محمد محمود الطعامة والدكتور سمير محمد عبد الوهاب بأن دعم ومساندة القيادة العليا (الإدارة المركزية) هي حجر الأساس لنجاح الإدارة الإلكترونية وذلك لان تلك القيادة هي صاحبة المبادرة وسيدة القرار بتطبيقات الإدارة الإلكترونية وخدماتها ، والبناء الحقيقي للتحويل الإلكتروني في الإدارة العامة لأنها هي من تضع القوانين وتسن التشريعات و ترسم خطط التنمية الشاملة العامة وتبقى استراتيجيات و البرامج التنموية لقطاعات الدولة وترسم السياسات الإدارية العامة بالإضافة إلى دورها الرئيسي في تمويل خدمات الإدارة الإلكترونية.¹
- تطبيق الإدارة الإلكترونية في إطار الجودة الشاملة. تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الإستراتيجيات الحديثة و الناجحة في تحقيق جودة الخدمة العامة، خاصة إذا ما تم تطبيقها في شكل كبير وفعال، وينتج عنها تطوير الجهاز الإداري للدولة ككل، يحقق عصره وجودة الأداء الإداري العمومي ، وكل هذا جوهر ما تهدف إلى تحقيقه إدارة الجودة الشاملة.
- دراسة البنية التحتية لتكنولوجيات المعلومات ، وتحليل مدى قدرتها واستعدادها لتشغيل الخدمات الإلكترونية ودعم تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- مقارنة البرامج و الأجهزة، والمعايير الفنية المختلفة التي تستخدم عالميا في بيئة الانترنت.
- تحديد رؤية واضحة وأهداف واقعية ملموسة على المدى القريب و البعيد.
- وضع خطة شاملة لتنفيذ المشروع وفق مراحل متعددة.

¹ عبد الكريم عشور، (دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية و الجزائر)، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص الديمقراطية و الرشادة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر 2010.2009)، ص 160-161.

- ضرورة توحيد مهنة الاختصاص لمشروع الإدارة الإلكترونية في قيادة موحدة وذلك من خلال دمج لجنة الموارد البشرية ونظم المعلومات مع فريق التنفيذ لمشروع ليصبح بذلك هيئة موحدة.
- تهيئة القوانين و التشريعات التي تتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية، والتي تهدف إلى تسهيل المراسلات الإلكترونية، والتقليل من حالات تزويد المراسلات الإلكترونية و التعديلات اللاحقة، وإرساء مبادئ موحدة للمراسلات الإلكترونية.
- ضرورة قياس أداء الإدارة الإلكترونية في الخدمات العمومية التي تم تطبيقها فعلا بحيث يقاس أدائها بناءا على جملة من المعايير المحددة سلفا وكذا الأهداف التي تسعى الإدارة إلى بلوغها وتحقيقها، والتي أهمها تنمية وتطوير وزيادة كفاءتها وفعاليتها (جودة الكيف والكم، السرعة في تقديمها).
- ترتيب عدد من الدورات التدريبية لموظفي الإدارات على كيفية استخدام والاستفادة من الخدمات الإلكترونية.
- إصدار سياسة أمن المعلومات عبر كامل التراب الوطني ، وتأهيل المسؤولين و الموظفين على تطبيقه.
- الثقة والخصوصية والأمان والتي تعني حماية المعلومات الشخصية التي تجمعها الإدارة عن المواطنين، والأمان هو حماية مواقع الإدارة من القرصنة وسوء الاستخدام، وقد أصدر في هذا الشأن اتحاد الاتصالات الهاتفية العالمي توصية متعلقة بالثقة الإلكترونية ودورها في الخدمات الإلكترونية العالمية.
- بحث أهم السبل و السياسات التي من شأنها أن تساهم في واقع تلك المنظمات وإمكانياتها ومواردها المتاحة بهدف استيعاب و تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية.
- تأهيل كوادر حكومية مختص في مجالات هندسة العمليات و تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- تحديد رؤية و إستراتيجية واضحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- تطوير جودة الخدمات من قبل إدارة الموارد البشرية وتقليل نسبة الأخطاء وزيادة سرعة الاستجابة وتقديم الخدمات والمعلومات في موعدها المحدد عبر الانترنت.¹

1- معهد البحوث والاستشارات، (الحكومة الإلكترونية ، الإصدار 09، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2006)، ص ص 49-50.

خلاصة واستنتاجات:

إن عملية الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية مازال في مراحلها الأولى، وما تم إنجازه لا يتعدى كونه تطبيقات صغيرة حول رقمنة بعض الإدارات والخدمات فقط، وهذا راجع للصعوبات والعوائق التي حالت دون تطور الإدارة الإلكترونية، وعلى العموم يمكن نستخلص من هذا الفصل ما يلي:

أن مشروع الجزائر الإلكترونية يتمحور حول هدف أساسي ورئيسي وهو عصنة الإدارة العمومية وتقريبها من المواطن، من خلال الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدخالها في كل مؤسسات الدولة بشكل يجعل من إجراء المعاملات وخدمات أكثر سرعة وسهولة وأقل تكلفة وأكثر فعالية.

يعتبر مشروع الإدارة الإلكترونية بمثابة استراتيجية وطنية شاملة ومتكاملة لتأطير وتحسين السياسة الوطنية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال التي تشكل إحدى القنوات لتنفيذ الاتجاهات الكبرى لسياسة الوطنية التنموية.

مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر مزال في مراحلها الأولى وما تم إنجازه لا يتعدى كونه تطبيقات فرعية حول رقمنة بعض الإدارات والخدمات فقط، وذلك نتيجة لصعوبات وعراقيل قد تكون مادية، إدارية، بشرية، تقنية، سياسة وغيرها من العراقيل.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية أصبح ضرورة للحكومة الجزائرية طالما أنها تعمل في بيئة سريعة التغير، من أجل مواكبة كافة التغيرات وضمان استمراريتها، وعملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية أصبح ضرورة حتمية تفرضها التغيرات المحيطة والعالمية، من أجل تحسين الأداء والكفاءة والجودة الإدارية.

الخاتمة:

إن الإدارة الإلكترونية تعد مطلباً هاماً تفرضها التحولات الرقمية والإلكترونية على الإدارات العامة في دول العالم باعتبارها مدخلاً للإصلاح الإداري ومرحلة ضرورية أفرزتها التطورات الحاصلة في ميادين التكنولوجيا والعصر الرقمي، والانفتاح على المجتمعات العالمية والتفاعل الإنساني، وهو ما يقتضيه التطور الحقيقي لمنظمات الإدارة العامة وذلك لما تتميز به الخدمات العامة الإلكترونية ضمن مزاياها الثقافية ومنع الرشوة والمحاباة والمحسوبية، خاصة إذا كان التعامل يتم بشكل افتراضي وفق مقولة "اتصل ولا تنتقل" فلا مناص إلى تطوير الإدارة العامة وتحقيق التنمية الإدارية سوى بتبني نموذج الإدارة الإلكترونية، لما تمنحه من امتيازات وتسهيلات ولما تسهم به في خلق القيمة المضافة على الأداء الوظيفي.

والإدارة الإلكترونية ليست بديلاً للإدارة الجديدة، وإنما هي وسيلة لدفع الإدارة العامة على الصعيد الإداري والتنظيمي والهيكلية لتحقيق قدر من الرشد الإداري وتوطيد العلاقة بين المواطن والإدارة العامة، وتوفير المعلومات بشكل كبير ومتكامل وسريع وجعلها سمة تتميز بها الإدارة العامة، فيما يخص التفاعل بين الأجهزة الإدارية والمواطنين.

وباعتبار تنمية الموارد البشرية تكنولوجياً من أهم المواضيع التي أثارت جدلاً كبيراً نتيجة للأهمية التي يكتسبها العنصر البشري داخل المؤسسة فبواسطة الموارد البشرية تحصل المؤسسة على احتياجاتها الضرورية لتحقيق أهدافها، ولا يحدث هذا إلا بالاهتمام بالموارد البشرية واكتشاف جوانب قوته وترقيتها وجوانب ضعفه وتنميتها، لأن التكنولوجيات المتجددة باستمرار تفرض علاقة بين تنمية المورد البشري وهذه التكنولوجيات وخاصة الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، وإن نتائج الدراسة أصبحت تؤكد أن تنمية الموارد البشرية في مجال التكنولوجيات الحديثة بشكل دائم من أهم الأسباب لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

إن تبني نموذج الإدارة الإلكترونية كآلية لترشيد وتطوير الموارد البشرية تمثل استراتيجية محورية يمكنها إضافة نتائج إيجابية على مخرجات الأجهزة الإدارية، ويحقق مقدار من الثقة والمصادقية في عمل المنظمات العامة، فالإدارة الإلكترونية لها تأثير على نظم الموارد البشرية باعتبارها من أهم النظم الإدارية بحيث يتأثر بها العنصر البشري كغيره بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث تواجه المنظمات العامة التغيرات التكنولوجية وثورة الأنترنت والاتصالات، والتي لها مضامين ضخمة بالنسبة لطبيعة ووظيفة الموارد البشرية لأنها تعني تغيرات جذرية لكافة

وظائف وأنشطة الموارد البشرية، وفي دعم وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمنظمة، كما تتغير كلا من وظائف الموظف العام والمدير في ظل الإدارة الإلكترونية، وتصبح جميع المعاملات تتم إلكترونياً، سواء ما بين المديرين والموظفين، وحتى نمط الوظائف الإدارية التقليدية تتغير في ظل الإدارة الإلكترونية بحثاً عن الفاعلية والتسيير المحكم والجيد والرشد للإدارة العامة وإدارة الأعمال.

وبهذا فالإدارة الجزائرية مطالبة بإعادة النظر في تنمية مواردها البشرية تكنولوجيا لكي تصل إلى النتائج التي تصبوا وتتطلع إليها، ويجب عليها اتباع مجموعة من الطرق والأساليب التي تزيد من تحسين أدائها ومردودها، ومن هذه الطرق الاهتمام بالعنصر البشري كونه المادة الخام الأولى، والطاقة الحقيقية التي تحوزها هذه المنظمة، من خلال تنمية المورد البشري وتكوينه خاصة في الجانب التكنولوجي، وتحقيق التوافق بين الفرد ووظيفته استناداً إلى مدخل النظم والذي من خصائصه اعتبار كل مورد بشري قوة واحدة تهدف لتطوير المنظمة ككل وتطوير المورد البشري بسيادة الثقافة التنظيمية الإلكترونية التي تصنع التغيير الذي يكون الإبداع والإبتكار والإنجاز ضمن نتائجه المرجوة.

وجملة التوصيات التي يمكن الخروج بها من هذه الدراسة هي ما يلي:

- التوجه الرسمي للإدارات العامة والخاصة نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- توسيع البنية التحتية للاتصالات وتطويرها بشكل أكبر للتلائم ومتطلبات العصر باعتبار أن دورة حياة تكنولوجيا المعلومات والاتصال قصيرة جداً.
- التزام الإدارة العليا بضرورة التغيير، وتوفير كافة السبل والوسائل لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، والتي تضمن استمرار العمل بأداء راقى لمواردها البشرية ضمن الاستراتيجية الكلية لها.
- استخدام المعايير الدولية في الأنشطة الخاصة بالإدارة الإلكترونية.
- توضيح القوانين والتشريعات والتوجيهات التي تهتم تكنولوجيا المعلومات وتوحيدها بما يتلاءم مع بيئة العمل الإداري.
- تدريب الموارد البشرية بالإدارات على أساليب التعامل والتكيف مع التكنولوجيا المتطورة وحثهم على الاستفادة القصوى منها.
- توعية الموظفين حول أهمية الإدارة الإلكترونية والقضايا المتعلقة بالخصوصية والسرية الشخصية.

- التقييم المستمر والمتواصل لأداء الموظفين وفقا للبرامج الحديثة للإعلام والاتصال.
- تحقيق الشفافية في المعلومات عن كل الموظفين وفق النظام الالكتروني.
- التحكم في عملية الأرشيف الالكتروني لكل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية وتأمينها.
- على المؤسسة التمديد في فترات تنمية قدرات العمال من أجل زيادة مهاراتهم ومعارفهم.
- وضع برامج تدريبية مكثفة في مجال التكنولوجيات الحديثة للعمال.
- اقتراح استقطاب والاستعانة بخبراء في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من أجل إقامة دورات تكوينية عملية وليست نظرية مما يشحن الثقة في نفسية العمال.
- تعميم عملية تنمية الموارد البشرية في مجال التكنولوجيات الحديثة على كل الموظفين.
- انتهاج الإدارة لأساليب متنوعة في تنمية مواردها البشرية خاصة الجانب التكنولوجي والاعتماد على التنمية الداخلية أكثر من اعتمادها على مكتسبات الفرد الخارجية، لما له من أثر على أداء العاملين.
- الاهتمام بنظام الحوافز لما لها من أثر على الحالة النفسية، في تدعيم القدرات وترقية الأداء للمورد البشري.
- أخذ الإدارة بعين الاعتبار الهدف الأساسي التي تسعى لتحقيقه عند وضعها للبرامج التدريبية في مجال التكنولوجيات الخاصة بالمورد البشري.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

أ - الكتب:

- أبو النصر محمد مدحت، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مصر، مجموعة النيل العربية، 2007.
- ابو علقمة عصام الدين أمين، إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)، الاسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005.
- أمحمد محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، الأردن، دار السيرة والتوزيع والطباعة، 2009 .
- بربان هوبكر، ماركام جيمس، الإدارة الإلكترونية الموارد البشرية، ترجمة خالد العمري، مصر، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2007 .
- توتليان مرال، الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة تطور أم ثورة؟، لبنان، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، 2006 .
- ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الاسكندرية، دار الجامعية، 2009.
- حرموش المفرجي عادل، الإدارة الإلكترونية، مصر، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، 2007.
- حسن علي عبد العزيز، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تمييز بلا حدود، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009.
- الحسن محمود حسين، الإدارة الإلكترونية، المفاهيم والخصائص المتطلبات، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، 2011.
- الحمادي بسام عبد العزيز، الحمصي وليد بن سليمان، الحكومة الإلكترونية: الواقع والمعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2003.
- الحيت أحمد فتحي، مبادئ الإدارة الإلكترونية، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2014.
- خميسية صدام، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2013.
- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة والتوزيع، 2005.
- زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات) القديمة الجزائرية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2012.
- السالمي عبد الرزاق، السليطي خالد ابراهيم، الإدارة الإلكترونية، عمان، دار وائل، 2008.
- السالمي علاء عبد الرزاق، الإدارة الإلكترونية، الأردن، دار وائل للنشر، 2006.
- سعد ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005.
- سلطان سعيد محمد، إدارة الموارد البشرية، بيروت، دار الجامعة، 1993.

- السلمي علي ، الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار غريب للطباعة، 2000.
- سوسن زهير المهدي ، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، الأردن، دار أسامة للنشر، 2011 ، ص 25.
- شحادة نظمي ، إدارة الموارد البشرية، دار الصفراء، الاردن ، 2000.
- الصيرفي محمد، إدارة الأعمال الحكومية، الاسكندرية ،مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005.
- عاشور صغر أحمد وآخرون، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، القاهرة، دار منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.
- عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية، مصر، دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007.
- عامر عبد المطلب سامح ، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، عمان ، دار الفكر، 2011.
- عباس محمد سهيلة ، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002.
- عبد الباقي صلاح ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
- عبد الرزاق عنتر، وآخرون، ادارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، الاردن، مركز الكتاب الاكاديمية، 2010.
- علاء فرج الطاهر ، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الراتب للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- على حسن عبد العزيز ، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تمييز بلا حدود، مصر ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009.
- فالح صالح محمد، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004.
- ماهر أحمد ، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2006.
- ماهر احمد، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر والثقافة، 2007.
- محمود حامد فداء ، الإدارة الإلكترونية، عمان، دار البداية الناشر وموزعون، 2002 .
- المرسي جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003 .
- مصطفى سيد أحمد ، التغيير بالابتكارية رؤية معاصرة البعد الثالث لإدارة القرن الحادي والعشرون، القاهرة، دار النهضة، 2000.
- المعتدي زهير سوسن ، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، عمان، دار أسامة للنشر، 2011.
- المفرجي حرموش عادل، الإدارة الإلكترونية، مصر، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، 2007.
- مؤيد نبأ ، الطائي عبد المحسن، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية الرقمية، مصر، دار الكتب القانونية، 2011.
- النجار نبيل، إدارة الموارد البشرية، بين الأصول والتطبيق، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2008.
- نجيم عبود نجيم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، الاستراتيجية- الوظائف- المجالات ، عمان، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، 2004.

- النمر وآخرون، الإدارة العامة " الأسس والوظائف "، الرياض، مكتبة الشقري، 2002.
- نوري منير، كورنل فريد، إدارة الموارد البشرية، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010.
- وصفي عقيلي عمر ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2009.
- الوليد بشار يزيد ، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- مراد زايد ، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات) القديمة الجزائرية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2012.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة ، الاسكندرية ، الدار الجامعية، 2009.
- ب - المقالات:**
- أحلام محمد شواي ، ("الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه")، مجلة بابل، (جامعة بابل، العدد 08 المجلد 28)، 2016.
- بختي إبراهيم، الانترنت في الجزائر، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، عدد 01 . 2002.
- بوقاسة سليمان ، سعيداني رشيد. استراتيجيات التحول من الحكومة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية ، مجلة الاقتصاد والتنمية .جامعة المدية. العدد 01 جانفي 2013.
- درقين عبود وجباري شوقي، (التدريب الإلكتروني، مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية)، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، 2009.
- شاهد الياس ، الحاج عرابية عبد النعيم دفرود، تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبة والمالية، العدد 03، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2016.
- شواي أحلام محمد ، ("الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه")، مجلة بابل، (جامعة بابل، العدد 08 المجلد 28).
- الشيكور أيوب ، الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مجلة 08، العدد 01 ن 2019 .
- العلاق عباس بشير ، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق، أبوظبي : مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية.
- علوطي، لمين، (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية)، مجلة بحوث اقتصادية عربية ،الجزائر، العدد42، 2008.
- عمر محمود سامي، مذكرات في إدارة و تنمية الموارد البشرية، مصر ، 2011.
- العوالمة عبد الحافظ نائل، (نوعية الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية في العالم دراسة استطلاعية)، مجلة الملك سعود، المجلد15، العدد 2، 2003.
- عيسى قروش ، دروس في مقياس الإدارة العمومية، مطبوعة دروس بيداغوجية، السنة الجامعية 2017-2018.

- غريبي علي، رينوبة الأخضر، إطلاع الخدمة العمومية من خلال الإدارة الإلكترونية وآفاق ترشيدها، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد 03، مركز البحوث للعلوم الإسلامية والحضارة، الجزائر.
- قاسم حجاج، "النشأة السياسية" في ظل العولمة، مجلة الباحث، العدد 02، 2003.
- قريشي محمد، عبد الناصر موسى، ("مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي")، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 09-2011.
- محمد الغساني، (الإدارة الإلكترونية ومكتبة العمل الإداري)، مجلة ديجستيل، عمان، 2005
- المسعودي المصر سميرة، (معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية)، المملكة المتحدة، الجامعة الافتراضية الدولية .
- مكيد علي بوزكري جيلالي، تطبيقات لإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - العدد الاقتصادي - جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد 2014.
- ياسر محمد عبد السلام رجب، دور الإدارة الإلكترونية في التخطيط الإداري، مجلة جامعة الأزهر، غزة. عدد خاص بمؤتمر كلية الحقوق الخامس المكم. المجلد 19.
- في ندوة حول الإدارة الإلكترونية متاح في : <http://WWW.ELMASSA.COM/OT/CONTENTEUR/381/41/>.
- صلاح الدين نور الدين ' المعلوماتية، منشورات وزارة الثقافة في الجمهورية العربية السورية دمشق، 2003.
- عبد الله عوض الكريم حاج المختار، (برامج التدريب الإلكتروني لأخصائي المكتبات والمعلومات في السودان لدراسة الواقع والمستقبل)، (المؤتمر الثالث للجمعية السودانية للمكتبات والمعلومات، جامعة ام درمان الإسلامية، السودان 2013).
- شعبان فرح، الحكومة الإلكترونية -إطاره النظري ولمفاهيمي-مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي الأول حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر، دراسة تجارب بعض الدول، مخبر سير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر، المنعقد يومي 13-14 ماي 2013 .
- عبد القادر بلعربي و آخرون: تحديات التحول الى الحكومة الإلكترونية في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي و انعكاساته في الاقتصاديات الدولية في الموقع الإلكتروني.
- معهد البحوث و الاستشارات " الحكومة الإلكترونية" الاصدار 09.جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2006.
- العمري مصطفى " الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على المستخدمين " في الموقع <http://grhelectronique.blogspot.com/2012/12blog-spot.html>

- لمياء سعيد، مقال بعنوان: التخطيط الإلكتروني ' منشور على العنوان الأتي:
http :emag.mans.edu.eg/index.php ?page=mensetask=showeid=219ez session id=23
- مشروع الجزائر الإلكترونية، متاح على الرابط: .http://www.mptic.dz/ar/img/pdf/e-algerie-pdf.
- المؤتمر الدولي بشأن ذاكرة العالم في العصر للرقمنة والصون، للمؤتمر الدولي 2012.
- يونس بوفلاح، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من موقع: http://www.alaraby.co.uk/.../2602fcf-4ae7-bb.
- العمري مصطفى "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على المستخدمين " في الموقع
<http://grhelectronique.blogspot.com/2012/12blog-spot.html> اطلع بتاريخ 2022/04/20

ج -الوثائق الحكومية :

- المرسوم التنفيذي رقم 98-257 المؤرخ في 25 أوت 1998 والمتعلق ضمن شروط وكيفية إقامة خدمات الانترنت واستغلالها الجريدة الرسمية ، العدد 63، 04 جمادى الأولى 1419- الموافق ل 26 أوت 1998.
- المرسوم التنفيذي رقم 2000-307 المؤرخ في 14 أكتوبر 2000 والمتعلق بضبط شروط و كيفية إقامة خدمات الانترنت واستغلالها. الجريدة الرسمية العدد 17،60 رجب 1421هـ الموافق ل 15 أكتوبر 2000.
- القوانين التنظيمية لتعميم الانترنت، برهن تطبيق الجزائر الإلكتروني 2013 نقلا عن الموقع:
[http://www.alhiwar on line/iracontien](http://www.alhiwar.on line/iracontien)

هـ -أطروحات:

- ابراهيم أحمد داوود أحمد، (" أثر فوائد الاستقطاب الإلكتروني على معدل الاوزان الوظيفي: دراسة حالة في شركة أمنية للاتصالات")، (رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية , جامعة الشرق الأوسط, كلية الأعمال عمان. 2016).
- ابو امونة يوسف ،(واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع غزة)،(مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا الجامعة الإسلامية غزة،2009).
- آغا محمد أحمد عودة ،(درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة)، (رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة 2012).
- إيهاب خميس احمد المير ، (دراسة تطبيقية على العاملين للإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين)، (رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، برنامج ماجستير العلوم الإدارية، 2007).
- بلحميري سمية ،(الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية، دراسة حالة بلدية الشلف)،(مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2014).
- بلعربي عبد القادر، تحديات التحول إلى الحوكمة الإلكترونية في الجزائر، مداخلة ملتقى الدولي العلمي الخامس، الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية.
- بن مرسل رفيق ، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق، ودراسة حالة في الجزائر. 2001 - 2011 رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية. كلية العلوم و الإعلام جامعة مولود معمري تيزي وزو. 2012.

- بومايلة حفيظة. علاقات الانترنتتكنولوجيايات حديثة للاتصال و المعلومات بالتنمية في دول العالم الثالث - الجزائر - مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية. جامعة باتنة 2003.
- حريزي فاروق ، (دور التكنولوجيا الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف استراتيجية للتنمية البشرية المستدامة في الجزائر، دراسة حالة مؤسسات اتصالات الجزائر)(رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الإستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010 2011.
- حماد مختار ، (تأثير الإدارة الإلكترونية في إدارة المرفق العام وتطبيقاته في الدول العربية)، (مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي، جامعة الجزائر، 2004).
- الخطيب محمد أحمد عبد العزيز محمد ،(دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري :دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات)،(رسالة ماجستير تخصص القيادة والإدارة الأكاديمية والسياسية للدراسات العليا ،غزة2018) .
- رواحنا عودة عبد الله ، (أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين، دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية (اورنج) ، (مذكرة مكملة للحصول على درجة ماجستير، تخصص الأعمال الإلكترونية، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط ، 2013).
- ساري عوض الحسنات ، (معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية)، (رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الدراسات التربوية، جامعة الدول العربية، معهد البحوث والدراسات التربوية، القاهرة 2011).
- السعيد أحمد ، (التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات التكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان). (ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2005).
- سوسن زهير المهدي ، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية ، الأردن، دار أسامة للنشر ، 2011.
- شادي محمد مطر ، (دور تنمية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية)، (رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، فلسطين،)2013
- الشاذلي شوقي ، (أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، (رسالة ماجستير تخصص علوم اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007-2008).
- عادل حرشوش الفرجي، أحمد علي صالح، ببيداء ستار السياني، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، القاهرة منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2007.
- عبد الكريم عشور،(دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر)،(رسالة ماجستير جامعة قسنطينة قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2010).
- العتيبي عساف سعد، (دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل إجراءات وعمليات الحماية المدنية)، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نيف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، 2006).

- العريش محمد بن حمد ، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم، مذكرة ماجستير ، جامعة أم القرى، مكة 2008.
- عشور عبد الكريم. دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص الديمقراطية و الرشادة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر 2009.2010.
- علي حسين ، (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة، دراسة حالة شركة جيزي للاتصالات)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014
- عمارة محمد جمال أكرم ، (مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمية ودورها في تحسين أداء العاملين)،(مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية .غزة 2009).
- العيسى عزيز بنت سعد ، العمران افنان بنت محمد ،التدريب الإلكتروني (التدريب عن بعد): مبرراته ومتطلباته، ومعوقاته من وجهة نظر المدربات والمتدربات)، كلية ادارة الأعمال جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، ع 2، مجلد 41، يونيو حزيران 2021.
- القرني عبد الرحمن ،(التكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة)(رسالة ماجستير تخصص علوم تجارية فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007).
- معيد بن عماد العمري،(المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموازنة)، (رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003).
- معيد بن عماد العمري،(المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموازنة)، (رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- مهيبيل وسام ، (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة) مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية)،(أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2، 2011-2012)
- الموسوي علي بن شرف ، (التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي)، ("مداخلة مقدمة إلى الندوة الأولى في تطبيقات تنية المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب المنعقدة بجامعة الملك سعود، السعودية، الفترة بين 27 - 29 أبريل 2010).
- ميقاتي صديرة. مشروع الحكومة الإلكترونية بالجزائر. خطوة نحو إرساء مجتمع المعرفة، بحث مقدم للمؤتمر 23 للاتحاد العربي للمكتبات و المعلومات حول الحكومة و التكامل في بناء مجتمعات معرفية عربية في 18-20 نوفمبر 2012، قطر
- نوال تيت صالح السحاني، ("تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات") ، (رسالة ماجستير جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية ، 2009).

الفهرس

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة.

- المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.....ص12
- المطلب الأول: تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية.....ص12
- المطلب الثاني: تعريف الإدارة الإلكترونية.....ص15
- المطلب الثالث: مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية.....ص22
- المطلب الرابع: وظائف الإدارة الإلكترونية.....ص24
- المبحث الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....ص28
- المطلب الأول: نشأة إدارة الموارد البشرية.....ص28
- المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية.....ص31
- المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية.....ص34
- المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية.....ص36
- المبحث الثالث: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.....ص40
- المطلب الأول: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.....ص40
- المطلب الثاني: تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.....ص42
- المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.....ص45
- المطلب الرابع: تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.....ص147
- الفصل الثاني: علاقة الإدارة الإلكترونية بالموارد البشرية.....ص50**
- المبحث الأول: تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.....ص52
- المطلب الأول: التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.....ص52

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.....	ص54
المطلب الثالث: آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.....	ص56
المبحث الثاني: الوظائف الجديدة لإدارة الموارد البشرية.....	ص59
المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية.....	ص59
المطلب الثاني: الاستقطاب الإلكتروني للموارد البشرية.....	ص62
المطلب الثالث: الاختيار الإلكتروني للموارد البشرية.....	ص65
المطلب الرابع: التدريب الإلكتروني للموارد البشرية.....	ص66
المبحث الثالث: تنمية الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية.....	ص71
المطلب الأول: أهمية العنصر البشري لتفعيل الإدارة الإلكترونية.....	ص71
المطلب الثاني: أهداف وعوامل نجاح الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية.....	ص74
المطلب الثالث: أساليب تنمية الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية.....	ص76
الفصل الثالث: واقع وأفاق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر.....	ص80
المبحث الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر.....	ص82
المطلب الأول: بؤادر التحول الإلكتروني في الجزائر.....	ص82
المطلب الثاني: أسباب التحول الإلكتروني في الجزائر.....	ص84
المطلب الثالث: مشروع الجزائر الإلكترونية.....	ص86
المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر.....	ص88
المطلب الأول: إستراتيجية الجزائر لتطبيق الإدارة الإلكترونية.....	ص88
المطلب الثاني: أهداف ومحاوور إستراتيجية الجزائر لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية..	ص94
المطلب الثالث: نماذج تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر.....	ص99

المبحث الثالث: تحديات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر.....	ص104
المطلب الأول: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.....	ص104
المطلب الثاني: آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر.....	ص110
الخاتمة.....	ص113
قائمة المراجع.....	ص116
الفهرس.....	ص126

ملخص:

تلعب الإدارة الإلكترونية دورا رئيسيا في إحداث التحولات المختلفة في العمل الإداري، فهي تساهم في تطوير أساليبه وتوفير المعلومات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإدارة وتطويرها وتحقيق الكفاءة الإدارية .

وعليه فقد حاولت هذه الدراسة أن تسلط الضوء على المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الإدارة الجزائرية والتعرف على أبرز مراحل التحول إليها، وكذا أهم إنجازاتها مع الإشارة إلى الصعوبات التي تعرقل هذه العملية بشكل عام وتقديم عدة اقتراحات لها. **الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، التدريب الإلكتروني، التخطيط الإلكتروني الإستقطاب الإلكتروني، الإختيار الإلكتروني.

Abstract

Electronic administration plays a major role in bringing about various transformations in administrative work, it contributes to the development of its methods and the provision of information in a timely manner at the lowest cost, this study aims to identify the concept of electronic management of human resources and its importance in improving and developing management and achieving administrative efficiency.

Accordingly, this study attempted to shed light on the basic requirements for the application of electronic management of human resources in the Algerian administration and to identify the most prominent stages of transition to it, as well as its most important achievements, with reference to the difficulties that impede this process in general, and several suggestions for it.

Key words: Electronic management of human resources, e-training, e-planning, electronic polarization, electronic selection.