

جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
قسم : الإدارة و التسيير الرياضي
مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
تخصص : إدارة وتنظيم في الرياضة

معوقات إستخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة

الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

لجنة المناقشة:

أ/ بوساق أسماء... مشرفا.
أ/ مجادي رابح رئيسا.
أ/ تباني علي... عضوا.

إعداد الطالب :

- عايد إبراهيم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

علمة شكر

عملا بقول الرسول صلّ الله عليه وسلم "من لم

يشكر الناس لم يشكر الله"

نشكر الله تعالى على توفيقه لنا لإنجاز هذا

البحث.

يسعنا ويشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر

إلى كل من ساهم معنا في إنجاز هذا العمل،

سواء من قريب أو من بعيد.

ونخص بالذكر الدكتورة القديرة: بوساق

اسماء ، المشرفة على بحثي،

فلم تبخل بتوجيهاتها ونصائحها

عليا، ولم تتوانى في تقديم آراءها الصائبة

لي، حتى تم إنجاز هذا العمل.

وتحياتنا إلى كل أساتذة وطلبة

وعمال معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية

والرياضية بالمسيلة

"والله في عون العبد ما دام العبد في عون

أخيه"



❖ قائمة المحتويات .

الصفحة	
	-تشكر وعرفان
	-مقدمة
	الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة
04	I - الخلفية النظرية
04	1- المؤسسات الرياضية
04	1-1- خصائص المؤسسة
05	1-2- مسؤوليات المؤسسة
07	1-3- مفهوم المؤسسات الرياضية
08	1-4- تقسيم المؤسسات الرياضية الوطنية
08	1-5- مميزات المؤسسة الرياضية
09	1-6- مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة
09	2- الادارة الالكترونية
12	2-1- ماهية الإدارة الإلكترونية
12	2-2 - خصائص الإدارة الإلكترونية
15	2-3- الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
17	2-4- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
20	2-5- الإدارة الإلكترونية البنية والأساسيات
22	عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية
24	التحول للإدارة الإلكترونية ومجتمع المعرفة
27	الإدارة الإلكترونية ومجتمع المعلومات
29	معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية
31	I-3- الموارد البشرية
33	3-1- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
33	3-2- مفهوم إدارة الموارد البشرية
34	3-3- أهداف إدارة الموارد البشرية و كيفية تحقيقها

35	3-4- سياسات تسيير الموارد البشرية
35	3-5- اختصاص وعائد إدارة الموارد البشرية
38	II- الدراسات السابقة
42	1- الدراسات التي تناولت الادارة الالكترونية
42	2- الدراسات التي تناولت الموارد البشرية
44	3- الدراسات التي تناولت الادارة الالكترونية والموارد البشرية
47	4- التعليق على الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الاطار العام للدراسة
52	1- الكلمات الدالة في الدراسة
52	1-1- المعوقات (Obstacles)
53	1-2- الإدارة (Management)
54	1-3- الإدارة الإلكترونية (Electronic Management)
54	1-4- الموارد البشرية (Human Resources)
54	1-5- المؤسسات الرياضية
54	2- الإشكالية
55	3- أهداف الدراسة
56	4- أهمية الدراسة
57	5- الفرضيات
	الفصل الثالث: الاجراءات الميدانية للدراسة
59	1- الدراسة الاستطلاعية
60	1-1- المجال المكاني و الزماني
60	2- المنهج المستخدم
60	3- مجتمع وعينة الدراسة
61	3-1- مجتمع الدراسة
61	3-2- العينة
61	3-3- ضبط متغيرات الدراسة
62	3-3-1- المتغير المستقل

62	3-3-2- المتغير التابع
62	4- أدوات جمع البيانات
62	4-1 الخصائص السيكومترية للأداة
63	4-1-1 صدق الاستمارة
64	4-1-2 ثبات الاستمارة
67	4-1-3 الموضوعية
67	5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة
68	6- الأساليب الإحصائية
	الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها
70	1- تحليل وتفسير نتائج الدراسة و مناقشتها في ضوء الفرضيات
	الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات
103	1- استنتاجات عامة
103	2- الاقتراحات
104	3- الآفاق المستقبلية للدراسة

❖ قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول
09	الشكل (1): مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة
11	الشكل رقم (2): أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية.
23	الشكل رقم (3): عناصر الإدارة الإلكترونية.
63	الجدول رقم 01 يوضح معامل الفا كرونباخ ومعامل الارتباط
64	الجدول رقم 02 معامل الارتباط
65	الجدول رقم 03 ثبات الاستمارة
71	الجدول رقم 04 توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس
71	الجدول رقم 05: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق العمر
72	الجدول رقم 06 توزيع افراد عينة الدراسة وفق المؤهل التعليمي
73	الجدول رقم 07: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الاقدمية في العمل
73	الجدول رقم 08 توزيع افراد عينة الدراسة وفق عدد الدورات التدريبية
75	الجدول رقم 09 يوضح أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة
82	الجدول رقم 10 يوضح أهم المعوقات التقنية التي تحول دون إستخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة
89	الجدول رقم 11 يوضح أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة
96	الجدول رقم 12 يوضح أهم المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة

مقدمة

تتعلق إدارة الموارد البشرية بمجموعة السياسات والممارسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية والتي تحتاج إليها منظمة الأعمال لممارسة وظائفها في ظل البيئة المتغيرة للمنظمات وللأعمال.

وهي النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة، والعمل على توفيرها بالإعداد والكفايات التي تناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية.

وتواجه إدارة الموارد البشرية سواء في القطاع العام أو الخاص في العالم ككل ، تحديات هائلة وهي على مشارف القرن الحادي والعشرين الذي يعج بالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية، وهي تغيرات سريعة ومعقدة.

حيث في ظل نختلف التغيرات التي يمر بها الاقتصاد العالمي (العولمة) بجانب التغيرات التقنية التي أتاحتها تكنولوجيا الإعلام والاتصال وخاصة الانترنت والتطور في الفكر الإداري، انتقلت الموارد البشرية من عملها التقليدي الذي كان مضنيا في المنظمات والمؤسسات إلى موارد بشرية متطورة مستعينة باستخدام أحدث التكنولوجيات لأداء مهامها.

ومن العوامل التي تؤثر على العوامل البشرية تأثيرا كبيرا ضمن هذا التغيير في البيئة عامل التكنولوجيا ، حيث أن التغيرات التي ستنجح بسبب هذا العامل خلال السنوات القادمة تعادل التغيرات التي حدثت في هذا المجال خلال السنين السابقة.

لقد غزت تكنولوجيا الإعلام والاتصال مختلف جوانب العمل الإداري في منظمات الأعمال ولا نجد منظمة تخلو من قواعد بيانات لوظائف إدارية مختلفة فقد أصبحت قواعد البيانات من ضروريات المنظمة العصرية وبدونها لا تستطيع المنظمة الاستمرار في العمل.

ومع ظهور الانترنت وتطور تكنولوجيا الإعلام وأساليب الاتصال "TIC" وتحويل وظائف التسويق والمحاسبة والعمليات المختلفة إلى أعمال إلكترونية ، ومع زيادة التحول التكنولوجي الرقمي للمنظمات أصبح من الضروري تحويل الوظائف والملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية ، وأصبحت العلاقات بين الحكومة ومنظمات الأعمال والنقابات والعاملين والزبائن تتم عن طريق الشبكات الداخلية والخارجية والانترنت.

وظهر إلى وجود مصطلحات جديدة بدءا بنظم المعلومات الإدارية مرورا بالتسويق الإلكتروني "e-marketing"، الأعمال الإلكترونية "e-business"، التعليم الإلكتروني "e-Learning"، الاستقطاب الإلكتروني "e-Recrutions"، والعديد من المسميات الجديدة مثل الحكومة الإلكترونية "e-

"government"، الموارد البشرية الكترونيا "e-HRM"، انتهاءا بالمفهوم الأعم ألا وهو الإدارة الالكترونية "e-Management"، وتعتبر هذه الأخيرة فنا معرفيا حديثا، يدخل ضمن مواضيع العلوم الإدارية وهي لا تشكل بديلا عن الإدارة التقليدية بقدر ماهي نمط جديد في الإدارة وامتداد لنمط الفكر الإداري نتيجة لتحالف هذا الأخير مع تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

ويطلق على استخدام الموارد البشرية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال أو إدارة الموارد البشرية الكترونيا مصطلح "e-HRM" ويعني تطبيق التقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية ووظائفها.

ولقد اهتمت العديد من الحكومات بإدخال البعد التكنولوجي في برامج الإصلاح الإداري بها من خلال إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارتها واستخدام الحاسوب في كافة عملياتها الإدارية، خاصة مع ظهور شبكة الانترنت في التسعينيات من القرن العشرين حيث اعتمدت الانترنت كوسيلة من وسائل الإدارة الالكترونية في تقديم الخدمات عن بعد وتحسين فعالية النشاط الإداري للدولة والجماعات المحلية، والفاعلين المحليين يشكل آلية من الآليات الأساسية لإصلاح الدولة، إلا أن هذا الإصلاح لن ينجح إلا بوجود موارد بشرية تستخدم تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة وتطبق التقنيات الالكترونية في وظائفها. (بلحمري سمية، بوشينخي عائشة، 2014، أ.ب)

ومن اجل هذا جاءت هذه الدراسة في جوهرها عبارة عن محاولة للكشف عن معوقات استخدام الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، واحتوت هذه الدراسة على مقدمة وخمسة فصول، تضمن الفصل الأول الخلفية النظرية لمتغيرات البحث والدراسات السابقة

أما الفصل الثاني فقد خصص إلى الإطار العام لدراسة وفيه الكلمات الدالة في الدراسة الإشكالية الدراسة، أهدافه الدراسة، أهمية الدراسة، فرضيات الدراسة.

والفصل الثالث تضمن الإجراءات الميدانية للدراسة و فيها الدراسة الاستطلاعية، المنهج المتبع في الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات والمعلومات، إجراءات التطبيق الميداني للأداة، الأساليب الإحصائية.

أما الفصل الرابع فقد خصص لعرض وتحليل النتائج و تفسيرها و مناقشتها.

أما الفصل الخامس فقد تناولنا فيه الاستنتاجات العامة و الاقتراحات، المراجع المعتمدة في الدراسة، الملاحق، وملخص الدراسة.

الفصل الاول:



الخلفية النظرية والدراسات

السابقة

1- الخلفية النظرية لمعوقات استخدام الادارة

الالكترونية في ادارة الموارد البشرية في

المؤسسات الرياضية

2- الدراسات السابقة



I- الخلفية النظرية

1-المؤسسات الرياضية :

1-1- خصائص المؤسسة :

1-1-1-المنظمة تكوين اجتماعي:

المؤسسة تكوين اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد بشكل دائم، في تفاعل فيما بينهم بما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال سد الجزء الأعظم من الاحتياجات الفردية والاجتماعية والإنسانية ذلك أنها تنشأ وتتكون أصلاً من أجل:

- إشباع الحاجات الحياتية (الأساسية) للأفراد (أطعمة، ملابس، أدوات، أجهزة، علوم، معارف، الخ...
 - إشباع الحاجات الاجتماعية (الحب، القبول الاجتماعي، الانتماء وتقدير الذات، الأمان، تحقيق الذات... الخ و المؤسسة كتكوين اجتماعي يعتمد المؤشرات الآتية:
 - يتعاون الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة وفعاليتها.
 - هيكلية وتقسيم العمال وتحديد المسؤوليات ومهام الأفراد يسهل أداء الأعمال.
 - تساهم المؤسسة في سد الحاجات الاجتماعية والإنسانية للأفراد، حيث تتولى عمليات الإنتاج للسلع والخدمات.
- (جابر عوض سيد، 2003 م، ص 60)

1-1-2- المؤسسة تكوين إنساني:

- فهي تجمع للأفراد مرتبط بعلاقات إنسانية تؤثر بشكل فعال في سلوكيات العاملين والمتعاملين مع المؤسسة ، ذلك أنها تضمن لهم العمل، وتسد حاجاتهم للعلاقات الإنسانية والاجتماعية، وتوفر الدعم الاجتماعي، والحاجة إلى النمو وتحقيق الذات، وتمثل سمات المؤسسة كتكوين إنساني بما يأتي:
- المؤسسة مكونة من أفراد يمثلون العوامل الإنسانية من خلال تدعيم العلاقات الإنسانية في المنظمة.
 - المؤسسة وجدت لخدمة الأفراد فهم وسيلتها وغايتها ولذلك فهي كيان إنساني
 - المؤسسة عنصر مؤثر في الحياة الإنسانية في كثير من المجالات للأفراد والمجتمع.

1-1-3- المؤسسة تكوين مقصود:

- المؤسسة تعبر عن كيان مقصود يقيمه الأفراد لتحقيق أهداف مقصودة، وعليه فهي نشاط تنظيمي مقصود وهادف من خلال وضع ورسم علاقات تنظيمية وأدائية، وتمثل هذه السمة بالمؤشرات التالية:
- تقام المؤسسة بشكل مقصود بتحقيق أهداف حددها الأفراد المؤسسون، وتستمر بشكل دائم، وتنتهي المؤسسة أصلاً بانتهاء الأهداف المحددة لها.
 - المؤسسة تقام عن وعي مؤسسيها، أي أنها لا تقوم بشكل عشوائي كونها وحدات هادفة أنشئت لتحقيق غايات

وأهداف محددة ومقصودة. (جيمس جي مارش، هارولد جيتركو، 2001م، ص34)

1-1-4- المؤسسة كيان ضروري:

المؤسسة ضرورية لأنها وجدت لإشباع حاجات لا يمكن إشباعها بدون وجود المؤسسات ، فهي وحدها القادرة على الإنتاج والتوزيع للحجم الهائل من السلع والخدمات المطلوبة للأفراد لمجتمعات، وهي أيضا الأكفأ في استخدام التكنولوجيا المتطورة في عمليات الإنتاج والأداء بغرض تحقيق أهداف المجتمع، وتمثل هذه السمة بالمؤشرات التالية:

- المؤسسة هي الأسلوب الكفاء والفعال في استخدام عناصر الإنتاج لأداء الأعمال.
- هي الأسلوب الأساسي والأمثل في تحقيق الإشباع لحاجات الأفراد والمجتمع وذلك من خلال تعدديتها وتنوعها وكفاءتها وفعاليتها.

- من خلال استخدامها للطرق والأساليب والوسائل الحديثة في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات المؤسسة هي الأقدر على تغطية وتوفير حجم كبير من الاحتياجات الإنسانية وكذلك.

1-1-5- المؤسسة كيان تطوري

المؤسسات هي الأساس في استخدام وتوزيع الموارد الإنتاجية في المجتمع، وهي المسؤولة عن تطوير هذا الإنتاج، لأنها تلعب دورا أساسيا في عمليات الابتكار والاختراع والتطوير وبشكل أكثر فاعلية من الأفراد، فالمؤسسات هي التي تستخدم التكنولوجيا الممكنة وتطويرها وتطوير المجتمعات يجعلها أكثر كفاءة لإشباع حاجاتها و تتمثل هذه السمة فيما يأتي:

- كل مؤسسة تسعى بشكل مستمر لتطوير فعاليتها والتكنولوجيا والمعارف التي تستخدمها في نشاطاتها لتحقيق أهدافها
- كي تنمو المؤسسة لا بد أن تواكب عمليات التطوير المختلفة وتخلقها وتطبقها بما يجعلها أقدر على المنافسة وأكفأ في إشباع الحاجات

- مواكبة المؤسسة لمتطلبات وحاجات المجتمع، فلديها مسؤولية تطويرية اتجاه المجتمع من خلال تطوير بيئته وظروفه وأساليب أدائه... الخ (ريتشارد ه. هال ، 2001 م، ص 140)

1-2- مسؤوليات المؤسسة:

وتسعى المؤسسات باستمرار لأن تكون أداة فاعلة في مجتمعها كونها خلية أساسية للأداء وإشباع الحاجات، ولذلك فعليها مسؤوليات عامة تجاه البيئة والأفراد والمجتمع الذي تعمل فيه، وتصب هذه المسؤوليات في اتجاهين:

ضمان بقاء واستمرارية المجتمع

تطوير قدرات وإمكانيات المجتمع لمواجهة متطلبات البقاء وعدم التلاشي

وانطلاقا من هذا ترتب على المؤسسة وظائف وواجبات أساسية تجاه المجتمع ترتبط بالمسؤوليات الآتية:

-المسؤولية الاقتصادية **Economical Responsibility** : إن أساس وجود المؤسسة هو أساس

اقتصادي لبناء وإدامة المجتمع من خلال إنتاج وتوفير احتياجاته الخدمية والسلعية والمادية، واستخدامها بأسلوب عقلائي لتأمين العيش، وكذلك الحفاظ على البيئة ونظافتها من التلوث حفاظا على طبيعة الموارد البشرية والابتعاد عن الاحتكار

والالتزام بمبادئ المنافسة الشريفة

-المسؤولية الاجتماعية **Social Responsibility**: وهي التزام المؤسسة بتحقيق أهداف المجتمع إضافة إلى تحقيق أهدافها بشكل متوازن أن لكل من هذين الاتجاهين سلبياته و إيجابياته، وما على المنظمة سوى تحقيق التوازن بينهما بشكل دائم، والعمل على تأمين الاحتياجات الاجتماعية للأفراد والمجتمع بشكل فعال

-المسؤولية القانونية **Legalsponsibility** و الأساس فيها هو حصول المؤسسة على الاعتراف الشرعي بتواجدها وممارسة نشاطاتها والالتزام بالقوانين أثناء أدائها (قوانين دولية وعالمية) بما يؤمن سيادة الحق والعدالة في التعامل والالتزام مع الآخرين مما يكفل تأمين المسيرة النظامية للمجتمع، والمسؤولية القانونية هنا تحمي الطرفين، المؤسسة من جهة كونها كسبت رضا موافقة المجتمع على قيامها، ومن جهة أخرى قبول المجتمع لهذه المؤسسة لممارسة نشاطها وفعاليتها. (عمر وصفي عقيلي، 2001م، ص 95)

المسؤولية الأخلاقية **Ithical responsibility** : الأخلاق جزء مهم من سلوكيات المجتمع، وأخلاقيات المؤسسة يجب أن تنطلق وأن تدعم وتسير وفق أخلاقيات المجتمع الإيجابية، وعليه فالمسؤولية الأخلاقية للمنظمة تأخذ بعدين:

البعد الأول: التزام المؤسسة بأخلاقيات المجتمع واعتمادها في أدائها

البعد الثاني: التزام المؤسسة بأخلاقيات المهنة ولا بد أن يكون توافق دائم بين الأخلاق المهنية وأخلاق المجتمع .

أي التزام بمبادئ الشرف العامة والمهنية للمجتمع، وعدم تجاوز حقوق الأفراد والمجتمع لصالح المؤسسة ، والعمل على إحداث التوازن بينهما (حقوق الأفراد والمجتمع من جهة وحقوق المؤسسة من جهة أخرى) بما يؤمن أخلاق وقيم العدالة والحق وصحة المجتمع، وتطوير الأفراد كجزء من المسؤوليات الأخلاقية المؤسسة في الحفاظ على الإنسان ورفع كفاءته وزيادة إنتاجيته لخدمة المؤسسة والمجتمع على حد سواء.

-المسؤولية الذاتية **Discretionary responsibility** : تعتبر المؤسسات جزء من المجتمع وأنه قاعدتها الأدائية وأن عدم قبولها أو اعتمادها من قبل المجتمع يعني نهايتها، وضمن هذا الإطار ترتب على نفسها مسؤوليات ذاتية تتمثل أهمها فيما يلي:

-تقديم الخدمات الطوعية لتنمية وتطوير المجتمع، وتقديم التبرعات والمساعدات والاهتمام بالظروف الإنسانية والمساهمة في مواجهة الكوارث والأحداث الطارئة.

تقديم الدعم المادي والاقتصادي والمعنوي للمجتمع وأفراده، وتطوير قدراته التقنية في الإنتاج والسلع التي تنتجها المؤسسات. (عمر وصفي عقيلي، 2001م، ص: 96)

3-1 مفهوم المؤسسات الرياضية:

1-3-1- التعريف الاصطلاحي:

عرفها إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي هي مجموعة من الأفراد، تتوحد لإنجاز مهمة ما، أي هدف المؤسسة ، و تحديد الهيكل التنظيمي الملائم الذي يحدد للمؤسسة وظيفة كل فرد فيها، بالإضافة إلى علاقة الفرد بالأفراد

الآخريين في المجموعة تقوم كل دولة بتشكيل مؤسسات أو اتحادات رياضية، من أجل تدعيم رياضة معينة، وكذلك لتدعيم الرياضات بشكل عام (إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، 2004م، ص 92)

1-3-2- تعريف اجرائي:

المؤسسة الرياضية هي هيئة تتكون من موارد بشرية و مادية تعمل داخل الحركة الرياضية تهدف لتحقيق اهدافها و رسالتها ذات الطابع الرياضي.

1-4- تقسيم المؤسسات الرياضية الوطنية:

تنقسم الهيئات الرياضية إلى قسمين أساسيين هما : المؤسسات الحكومية و المؤسسات الغير حكومية

1-4-1- المؤسسات الرياضية الغير حكومية:

بنظرة مبدئية لخريطة الهيئات الأهلية الرياضة في انحاء تحتل المساحة الأكبر و الأشمل من حيث تعدد نوعياتها وانتشار فروعها و إشباع مجالات نشاطاتها، و شمولها لكل القطاعات النشء والشباب. و تتمثل الهيئات الأهلية في كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من أشخاص عدة طبيعيين أو اعتباريين ولا تستهدف الكسب المادي، ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب و إتاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم، وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والاجتماعية و الثقافية والروحية و الصحية و الترويحية كل ذلك في إطار السياسة العامة وهذه الهيئات الأهلية مثل: اللجان الأولمبية الوطنية - الاتحادات الرياضية - الأندية - مراكز الشباب - اتحاد جمعيات الأنشطة الشبابية (مروان عبد المجيد ابراهيم، 2009 م، ص 45)

1-4-2- المؤسسات الرياضية الحكومية:

و هي الهيئات التي تفوضها الدولة عنها في تسيير و إدارة و متابعة أنشطة التربية البدنية و الرياضية مثل: وزارة الشباب و الرياضة، مجلس أعلى للشباب و الرياضة، رئاسة عامة للشباب و الرياضة، مؤسسة عامة للشباب و الرياضة، رئاسة عامة للشباب و الرياضة، حيث تختلف المسميات من دولة إلى أخرى إلى جانب وزارة التعليم التي تقوم بحكم مسؤوليتهم الرئيسية في تربية النشء و الشباب في قطاعات التعليم بجميع مراحلها- و بإتاحة الفرص للطلاب لممارسة الأنشطة الرياضية بجانب الأنشطة الأخرى لتحقيق النمو المتكامل للطلاب بدنيا و عقليا و روحيا، و ذلك عن طريق دروس التربية الرياضية و الأنشطة الرياضية التي يتم تنفيذها داخل و خارج المدرسة.

(مروان عبد المجيد ابراهيم، 2009 م ، ص : 46)

1-5- مميزات المؤسسة الرياضية :

أهم مميزات المؤسسة هي:

-**الهدف** : يمثل العنصر الأساسي الذي يسمح بتحديد تخصص المؤسسة و لا يتم تحديده نهائيا بل يبقى قابلا للنقاش و الإثراء

-**الهيكل** : تمثل العمود الفقري للمؤسسة و تعنى بتقسيم العمل ، تنسيق المهام ،وتوزيع السلطة

-**الفاعلين** : تمثل المورد البشري للمؤسسة كأعضاء لهم تاريخ ، حياة ، قيم ، و اهتمامات شخصية لا تتعارض مع

أهداف المؤسسة التي يستثمرون أو يعملون

-البيئة : سواء الجغرافية ، القانونية ، الاقتصادية ، السياسية ، الاجتماعية ، او الثقافية التي تتواجد المؤسسة ، والتي تؤثر على وظيفتها

-الثقافة المشتركة : لكل مؤسسة ثقافة تتشكل مع مرور الوقت بسبب تطورها ، قوانينها الخاصة ، الوظيفة الروتينية ، التعرف على تاريخ المؤسسة و فهم ثقافتها يعطي القدرة على اتخاذ معايير و قوانين غير هيكلية تسيير وظيفتها
(william gasparini, 2003,p12)

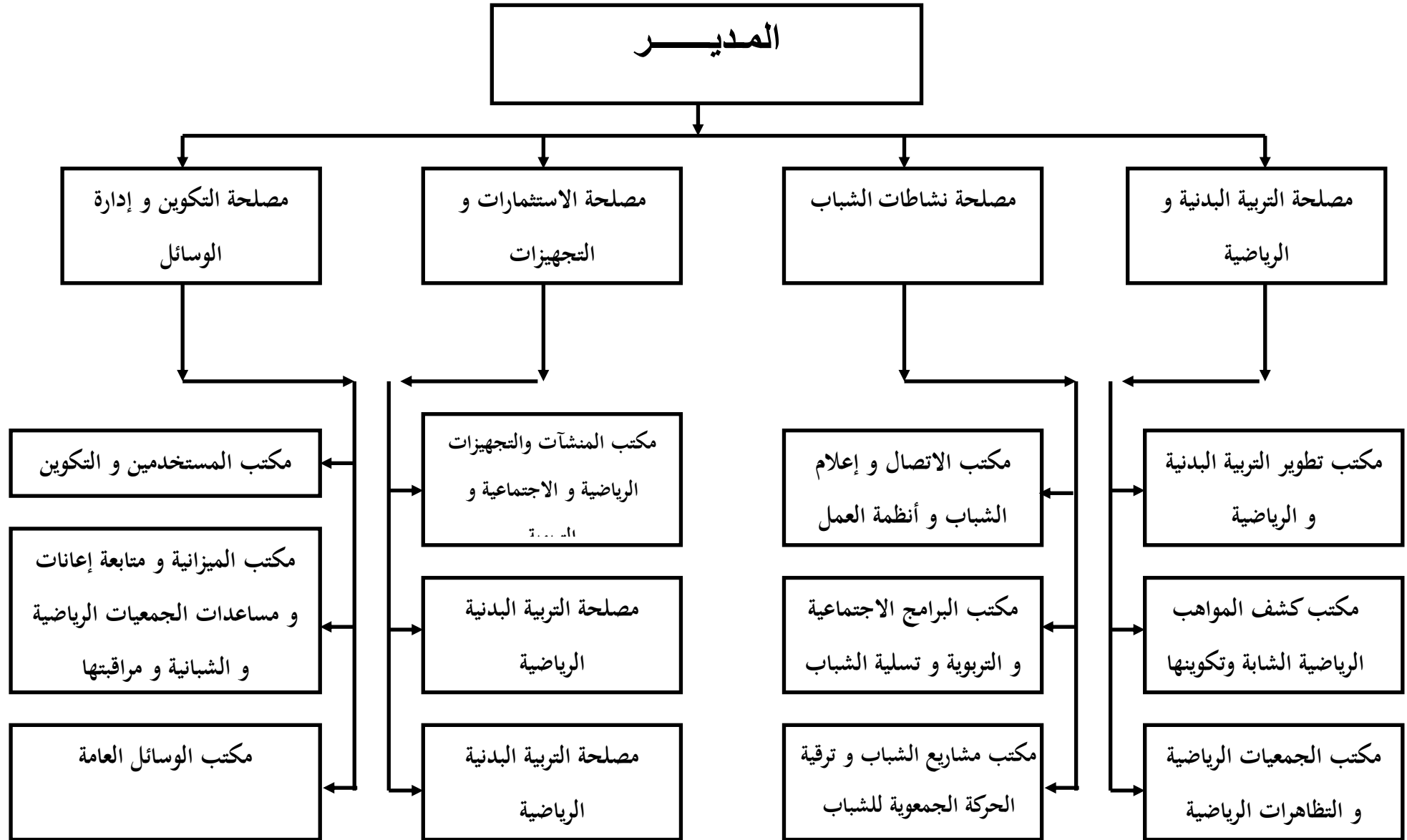
1-6-1- مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة:

1-6-1-1- التعريف بالمؤسسة:

تعتبر مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة أحد فروع وزارة الشباب و الرياضة و تمثلها على المستوى المحلي و هي بذلك تشكل الوسيط بين الإدارة المركزية و مجتمع المحلي و حلقة الوصل بين شريحة الشبان والسياسة المتبعة من طرف الوزارة عبارة عن جهاز تنفيذي كباقي الأجهزة الأخرى الممثلة لوزارتها.
وقد أنشأت مديرية الشباب والرياضة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 234/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية و عملها .

1-6-1-2- مهام مديرية الشباب والرياضة

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية و الترفيهية و حركة مبادلات الشباب وفضائهم للتعبير و تنشيطها و متابعة تنفيذها.
- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هيكلها وتطويرها وتنظيمها.
- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وكذا تطويرها وتنشيطها .
- تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصرفة بالمواطنة و ترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- تنفيذ برامج ترقية و تعميم التربية البدنية والرياضية ، لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والترقية بالاتصال مع الصالح والهيئة المعنية للولاية.
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب و متابعتها و ترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- تنظيم أعمال و تكوين المستخدمين ، التأطير الدائم للعاملين داخل الحركة الجمعوية وتحديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في اطار التنظيم المعمول به.
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.



الشكل رقم (1): مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

2- الادارة الالكترونية

2-1- ماهية الإدارة الإلكترونية

2-1-1- مفهوم الإدارة الإلكترونية.

بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر، إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح، وأن كان أغلبها قدم لتعريف الحكومة الإلكترونية نظرا لوجود تداخل وترابط مفاهيمي بين مصطلح الحكومة الإلكترونية، والإدارة الإلكترونية، حيث عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها "استخدام الوسائل، والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة، أو التنظيم، أو الإجراءات أو التجارة، أو الإعلان". (محمد محمود الطعامة، 2004 م، ص 10، 11).

وانطلاقا مما تضيفه تطبيقات الإدارة الإلكترونية على الأجهزة البيروقراطية الحكومية، وخاصة منها الخدمية توجهت تعريفات للإدارة الإلكترونية حاولت ربطها بالخدمة العامة المعقلنة، إذ يرى الباحث سعيد بن معلا العمري بأن الإدارة الإلكترونية "تمثل تحولا أساسيا في مفهوم الوظيفة العامة، بحيث ترسخ قيم الخدمة العامة، ويصبح جمهور المستفيدين من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، كما يتعدى مفهومها هدف التميز في تقديم الخدمة إلى التواصل مع الجمهور بالمعلومات، وتعزيز. دوره في المشاركة، والرقابة من خلال تطوير علاقات اتصال أفضل بين المواطن والدولة". (سعيد، بن معلا العمري، 2002م، ص، 15)

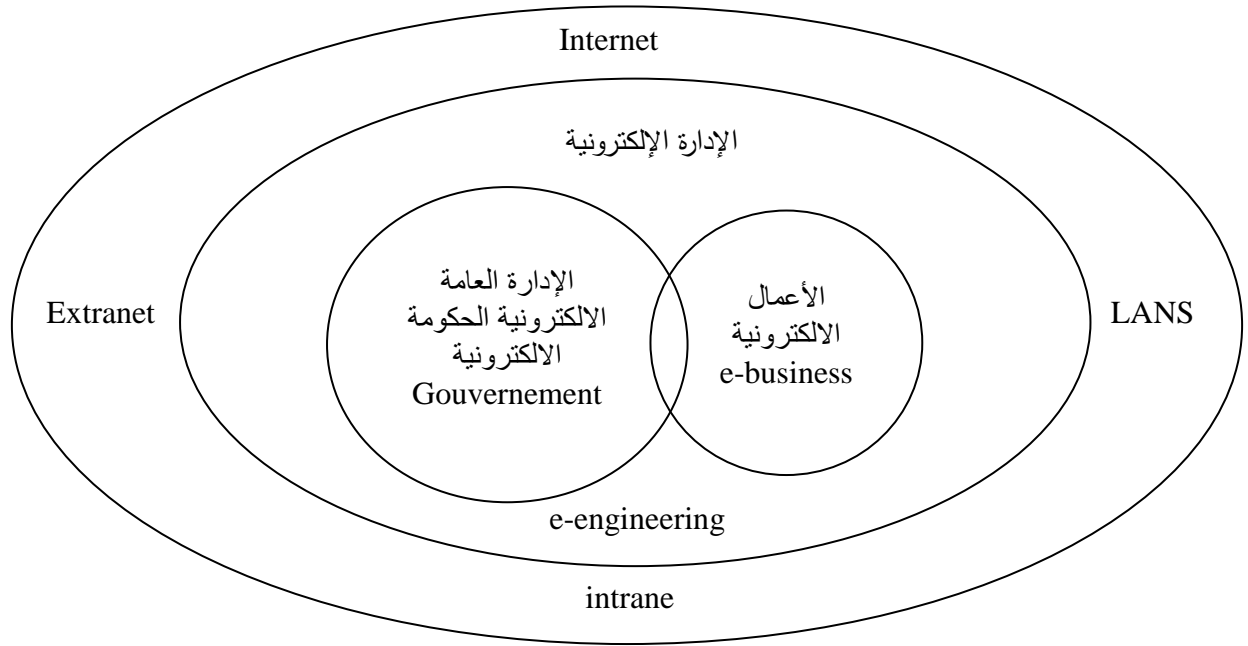
في حين ركزت دراسات أخرى على محاولة تبين مدى إمكانية اختصار الوقت والسرعة في إنجاز المعاملات، وتقريب المسافات، فعرفت الإدارة الإلكترونية بأنها "إنجاز المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت، دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم، مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات" (علي حسن بالخير، 2006م، ص 18)

أما الدكتور سعد غالب إبراهيم فيقدم تعريفا للإدارة الإلكترونية، انطلاقا من محاولة التمييز بينها وبين بعض المصطلحات المرادفة لها، مثل الحكومة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية، ويعرف الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة، وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة "هي إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال، والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين، أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة"

كما عرفت الإدارة الإلكترونية انطلاقا من شكل العلاقة التي أصبحت تحدد طبيعة التواصل بين الفواعل داخل الدولة الوطنية، وكيف اثر التحول لتوظيف التكنولوجيا الحديثة على صياغة تلك الروابط باختلاف أنواعها، حيث عرفت الإدارة الإلكترونية من طرف البنك الدولي بأنها مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين، والمؤسسات التجارية مع الحكومة للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع

القرار، وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات، وزيادة الشفافية، وتعزيز المجتمع المدني". **Riadh (Bouriche,2009) P3**

ومنه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن، انطلاقاً من التغيير الحاصل في مفاهيم الإدارة العامة، ومضامين الخدمة العامة، كمحصلة للتحوّل في عمل الأجهزة والمؤسسات الحكومية من الشكل التقليدي، إلى شكل يركز أساساً على تقنيات الإنترنت، والانترانت، والاكسترنات. والبرمجيات لتلبية حاجيات المواطنين بشكل يزيد . (من رضا الأفراد على عمل الحكومات، ولعل هذا ما يمكن توضيحه في الشكل رقم(1):



الشكل رقم (2): أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية.

المصدر: ياسين، سعد غالب، 2005م، ص 21.

وبالتالي إذا كانت الإدارة الإلكترونية هي المصلحة التي تطوى في إطارها أنشطة إدارة الأعمال، والإدارة العامة، فإنها أيضاً الفضاء الرقمي الذي يسهم في توحيد معايير إجراءات العمل الإلكتروني، بغض النظر عن نوع وطبيعة المنظمة. (ياسين سعد غالب، 2005، ص 21)

من خلال الشكل المبين يتضح أن الإدارة الإلكترونية مفهوم يشمل كل الأعمال الإلكترونية في إشارة إلى قطاع منظمات الأعمال، كما يحتوي على الحكومة الإلكترونية (الإدارة العامة الإلكترونية) والتي تمثل الهيئات ذات الطابع الخدمي الحكومي، التي توجه خدماتها للأفراد أو المؤسسات، في مقابل ذلك تعمل الإدارة الإلكترونية وفق آلية شبكية تضم الإنترنت، الإكسرنات، الإنترنت، في ظل وجود نظام معلومات.

2-1-2- الإدارة الإلكترونية المبادئ والأهداف:

يرتكز مفهوم الإدارة الالكترونية على العديد من المبادئ، والأهداف، والتي سيتم تناولها في الآتي:

أولاً: المبادئ: يرى الأستاذ الدكتور عمار بوحوش أن من مبادئ الإدارة الالكترونية الحكومية ما يلي: (ياسين سعد غالب، 2005، ص 45-47)

1-2-1-2 تقديم أحسن الخدمات للمواطنين (Citizen oriented).

وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة، وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

2-2-1-2 التركيز على النتائج: (Rusults oriented).

حيث ينصب اهتمام الحكومة الالكترونية (الإدارة العامة الالكترونية) على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة (دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم، والفواتير المطلوبة.

3-2-1-2 سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع، أي إتاحة تقنيات الحكومة الالكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكاتب لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

4-2-1-2 تخفيض التكاليف: ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

5-2-1-2 التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.

ثانياً / الأهداف: تعمل اغلب مبادرات الإدارة الالكترونية على تحقيق انتقال، وتحويل جذري من الأساليب الإدارية التقليدية، إلى العمل الالكتروني، لتجسيد عدد من الأهداف العامة نوجزها في الآتي: (عبد الرزاق السالمي، 2002م، ص 39)

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

وبالتالي تعتبر إدارة الحكومة الإلكترونية تحولا أساسيا في مفهوم الخدمة العامة، بما يرسخ قيم الخدمة العامة، ويصبح الجمهور المستفيد من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، ويزيد مفهومها عن مجرد التميز في أداء الخدمات العامة، إلى خلق التواصل مع الجمهور عن طريق المعلومات، وتعزيز دوره في المشاركة، والرقابة، كما تتضمن تعديلات هيكلية في البناء التنظيمي للإدارة.

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية تعمل على تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة، إلى أيادي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ مشاريع الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لمواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة، والاستغناء على الموظفين غير الأكفاء، وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد، وتقليل معوقات اتخاذ القرار، عن طريق توفير البيانات، وربطها بدوائر صنع القرار. (بدر بن محمد المالك، 2007م، ص 13)

ومما سبق يلاحظ تركيز هذه الأهداف والمبادئ التي قدمت للإدارة الإلكترونية، على الجوانب المتصلة بعمليات الإصلاح الإداري، كالقضاء على الروتين، وزيادة فعالية الأجهزة الإدارية، والتعامل الجيد مع طالبي الخدمة بشكل يدعم الثقة لدى عملاء الإدارة، حيث يسجل عدم اهتمامها بالمحددات البيئية، والتي تنعكس على مستوى المردود المنتظر أن يحققه التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، بسبب المشاكل التي تفرزها هذه البيئة، والتي تؤثر سلبا على محتوى ونوع الخدمات الإلكترونية، وجعل أسرار الأعمال الحكومية عرضة للتهديد، ومخاطر الجرائم الإلكترونية، كإتلاف المواقع والبيانات، وتدميرها عن طريق الفيروس المعلوماتي.

2-2- خصائص الإدارة الإلكترونية

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

- ❖ إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- ❖ تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- ❖ تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات
- ❖ توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- ❖ التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، والمتابعة والإدارة لكافة الموارد.

إن الإدارة الإلكترونية تعني مختلف التدفقات الإدارية للبيانات، إذ يصبح شكلها الكترونيا، ومتداولا بين الأجهزة والمستويات الإدارية المختلفة، وإذ يميز الإدارة الإلكترونية عن غيرها من الإدارات التقليدية سمات عديدة منها السرعة والفعالية في تقديم الخدمات بشكل يقضي على العراقيل البيروقراطية والتعقيدات الإدارية، كما أنها إدارة بدون ورق حيث يستبدل التعامل الورقي بالبريد الإلكتروني، والأرشفة الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلية.

إذ أن تقليل استخدام الورق يقضي على مشكلة عمليات الحفظ والتوثيق وفتح استخدام أماكن حفظ الأرشيف إلى مجالات أخرى، وتسهيل الاتصالات داخل المؤسسة، وخارجها، ودقة ووضوح الوظائف الإدارية لدى المنظمات.

❖ صفة التواصل الدائم فهي إدارة بلا زمان إذ تستمر 24 ساعة متواصلة، الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الانتظار، ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن.

❖ مرونة تنظيمية يعكسها طابع المؤسسات الشبكية، والمؤسسات الذكية، باعتبارها تعتمد على صناعة المعرفة.

كما يضيف تطبيق الإدارة الإلكترونية مرونة على التنظيم الإداري، ويوفر الخدمات بشكل مباشر، ويسمح بالتخلص من التبعية للصيقة بالمؤسسة العامة، والخاصة، وحتى طبيعة الخدمات، وبفضل المهام المنوطة بها تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوثائق، وتحقيق وعية رفيعة في معالجة البيانات، وخفض عدد العناصر الهامة الضرورية لخدمات غير محدودة. (Jacques, Sauret, 2004 , p 288)

بذلك فالإدارة الإلكترونية تحقق مزيداً من الترابط في انجاز المعاملات، والقيام بالوظائف الإدارية بشكل يخلق مزيداً من التشاركية، بين مختلف القطاعات الحكومية، والعمل على زيادة المصداقية في تقديم الخدمة المدنية، واكتمال عنصر الشفافية إذا ما تم تعزيز علاقة الدولة بالمواطن، من خلال الخدمات العامة الإلكترونية. إضافة إلى ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية مدخلاً تكاملياً لاستثمار الجهد والوقت والحيز، والكينونة الاقتصادية وتعزيز الخدمة، وتحقيق الرضا للجميع، فضلاً عن أنها عمل مستمر (محمد محمود الطعانة، 2004 ص 11-12)

حيث تتميز الإدارة الإلكترونية بتقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة، وتقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة للبيانات، وربطها بمراكز اتخاذ القرار، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين. (إيهاب خميس أحمد مير، 2007م، ص 23-24)

مما سبق يمكن صياغة بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الإلكترونية وفق الآتي:

أ/ **زيادة الإتقان:** إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجاً حاسماً في شكل المهام، والأنشطة الإدارية التقليدية وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في انجاز المعاملات.

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

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

د/ **تحقيق الشفافية:** فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، "إذ تعرف الشفافية بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن، ومؤسسات

المجتمع المدني، من جهة، والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية". (أحمد درويش، 2007م، ص 03)

إن خصائص تطبيق الإدارة الالكترونية قد مثلت دافعا أساسيا لدى القائمين على مبادرات التحول الالكتروني في الكثير من الدول، والحكومات وتوج بخلق استراتيجيات الكترونية متنوعة، مقسمة على مراحل حسب الظروف، والإمكانيات، وهذا ما بين أن التحول للإدارة الالكترونية لا بد أن يتم عبر مراحل.

2-3- الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية.

إذا كان تطبيق الإدارة الالكترونية دفعة واحدة يؤدي إلى خلل في إستراتيجية التطبيق كون الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائما بتهيئة الظروف والمناخ الملائم، فإن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الالكترونية، هو العمل على تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الالكترونية، بما يتماشى والظروف المحيطة بالمنظمات، والهيئات الإدارية التي تشهد عملية التحول الالكتروني.

لقد قدمت العديد من الإسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الالكترونية، حيث ترى إحدى هذه الإسهامات، أن التحول الناجح من نموذج الإدارة التقليدية التي تتصف بجمود الهيكل التنظيمي والروتين المميز للوظائف والأنشطة، والتعقيد البيروقراطي الناتج عن تضخم الأجهزة الإدارية، وزيادة مستوياتها التنظيمية إلى نموذج الإدارة الالكترونية، لا بد أن يمر بمراحل ذات أهمية، والتي تشمل ما يلي: (علي حسن بالخير، 2006، ص 10)

2-3-1- مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة: حيث يتم خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية، ومحاولة تنميتها وتطويرها، وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية، إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته، وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين، أو مباطلة، في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي، أو عبر الأكشاك، الاضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات واحداث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الالكترونية، مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة، وتعبئتها لانجاز أي معاملة.

2-3-2- مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل: تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة، والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث يتمكن المتعامل أو المواطن الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل، والذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة، إذ يمكن الأفراد من الاستفسار عن الإجراءات، والأوراق والشروط اللازمة لانجاز أي معاملة بشكل سهل، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستثمارات وغيرها، وفي هذه المرحلة يكون اغلب الأفراد أو المتعاملين وطالبي الخدمة العامة، قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الالكترونية.

إن اكتساب تجربة أولية للتعامل عن طريق تقنيات الإدارة الالكترونية يؤدي بكمبار التجار والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة، إلى التمكن من انجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الالكترونية، نظرا لان عدد مستخدمي الانترنت في هذه المرحلة يكون متوسط، كما من الطبيعي أن تكون التعرفة في هذه المرحلة أكبر من الهاتف والفاكس.

2-3-3- مرحلة الإدارة الالكترونية الفاعلة: هي المرحلة الأخيرة وفق ما يرى أصحاب هذا الاتجاه، والتي يتم من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الالكترونية يقارب 30 بالمائة من المواطنين، ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب، سواء بشكل شخصي، أو عن طريق الأكشاك، أو في مناطق عمومية، بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ويسيرة لجميع المواطنين، مما يتيح ويمكن كل الأفراد من استعمال الشبكة الالكترونية لانجاز أي معاملة إدارية، وبالشكل المطلوب وبأسرع وقت، وقل جهد، وقل تكلفة ممكنة، وبأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة)، وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الالكترونية، تقبلها، وتفاعل معها، وتعلم طرق استخدامها.

والملاحظ للمراحل الخاصة بالتحويل للإدارة الالكترونية التي يقدمها أصحاب هذا التوجه، يجد أنها ركزت على خطة انتقال تساعد على اندماج المجتمع بشكل تدريجي، لكي يكون هناك تقبل طوعي لإستراتيجية الإدارة الالكترونية، بما يؤدي إلى تخفيض شدة مقاومة التغيير التنظيمي، التي تنتج غالبا عندما يكون هناك مشروع يتعلق بتحويل جذري، ومفاجئ في الأساليب الإدارية.

إن وجهة النظر سابقة الذكر قد أولت اهتماما بالمعدات، والأجهزة الالكترونية اللازمة، وهذا شيء منطقي، انطلاقا من أن التحويل للإدارة الالكترونية يتطلب توفير البنية التحتية الداعمة للأعمال الالكترونية، غير أن ذلك لا يمكن أن يفتح المجال واسعا لإنجاح مبادرات الإدارة الالكترونية، لأن هذه الأخيرة تتطلب بالأساس وجود وعي ثقافي، ومستوي علمي مناسب، يتماشى وبيئة العمل الالكترونية، فمراحل التحويل نحو الإدارة الالكترونية لا بد أن يصاحبه القضاء على الأمية الالكترونية، عن طريق بناء مجتمع معلومات، وتكوين حلقات التواصل الإلكتروني.

مقابل ذلك تتجه بعض الدراسات في تحديد مراحل التحويل للإدارة الالكترونية إلى طريقة تصنيف الخدمات

الالكترونية، ووضعها في شكل الكتروني على شبكة الانترنت، وتبعاً لذلك يمكن اختصار عملية التحويل للإدارة الإلكترونية وفق ما تراه هذه الدراسات في الآتي: (عبد الرحمن تيشوري، تاريخ الاطلاع 2016/03/13م)

1- الخدمات على الانترنت بطريقة صحيحة تبعا لنوع الخدمة وتشمل:

● خدمات شخصية، خدمات تجارية، خدمات تعليمية، خدمات صحية.

2- الخدمات الالكترونية تبعا لمراحل العمر وتشمل:

● خدمات طلب شهادة ميلاد، الكشف الطبي، الالتحاق بالمدارس، خدمات التجنيد، خدمات انتخابية، خدمات التشغيل والتوظيف

3- الخدمات الالكترونية تبعا لنوع المستفيدين من الخدمة وتشمل:

● خدمات فردية تقدم للمواطنين، خدمات مؤسسية تقدم للشركات وللنوادي.

ويركز أصحاب هذا الاتجاه دائما على ضرورة توفير بعض الميكرتومات الضرورية، والتي يجب أن تكون مصاحبة

لكل مراحل التحويل نحو خدمات الإدارة الالكترونية والتي تتجسد في الآتي:

● يجب البدء بالقطاعات الأكثر إلحاحا والقضاء على الهوة بين النظري، والتطبيقي، وامتلاك الكوادر البشرية المؤهلة.

● يجب الحفاظ على أمن المعاملات والتعاملات.

● يجب توفير التمويل الكافي بالبحث عن مصدر رسوم دائمة لسد نفقات التشغيل.

● توظيف العناصر الماهرة، وإشاعة ثقافة التدريب، ونشر الثقافة الالكترونية المبسطة والمتقدمة.

● توعية المواطنين والإدارات الحكومية بفوائد وعوائد الإدارة الالكترونية.

لقد حاول هذا الاقتراح أن يلم بجملته من المراحل الضرورية الخاصة بتطبيق مبادرة الإدارة الالكترونية، غير أنه يركز بشكل جلي على تقنية الانترنت كشبكة معلومات يمكن أن يتم الاستناد إليها في تقديم الخدمات الالكترونية، ويهمل بعض التقنيات الأخرى، والتي هي ضرورية في البناء الهيكلي للإدارة الالكترونية، مثل شبكات الانترنت والاكسترات وخطوط الهواتف سواء الثابت أو النقال وكذا تقنية الفاكس.

في حين تركز إحدى الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الالكترونية الحكومية (الحكومة الالكترونية) على ضرورة توفير ثلاث خطوات متكاملة في تطبيق الحكومة الالكترونية تشمل الآتي: (صلاح مصطفى قاسم، 2003م، ص51)

● البدء في عملية ربط كافة المكاتب داخل كل وزارة على حدى إلكترونيا.

● تعزيز عملية التشبيك الالكتروني بين كافة الوزارات في الدولة.

● تعزيز نظم اتصال هذه الوزارات بمؤسسات الحكومة.

مما سبق يمكن اقتراح بعض الخطوات التي يمكن أن تعبر عن عملية انتقال سلسلة، وناجحة في تطبيق الإدارة الالكترونية والتي يمكن حصرها في هذه النقاط:

1- إحداث تحول نوعي ليس بمكننة الوظائف الحكومية فحسب، بل بالتأسيس مجتمع معلومات له القدرة على التعامل مع المستجدات التقنية.

2- خلق شراكة بين جل القطاعات والمؤسسات، بما فيها المؤسسات العامة، والخاصة التي يجب أن تتقاسم عمليات التحضير، والإعداد لمرحلة التحول نحو الإدارة الالكترونية.

3- ضرورة خلق البنية التقنية والتحتية مع مراعاة عنصري الأمن المعلوماتي، والخصوصية أثناء تطبيق الإدارة الالكترونية.

4- تبويب المعلومات: إذ يكتمل هذا العنصر بإيجاد محتوى معلومات كامل مع تيسير الوصول الجماهيري لمختلف تلك المعلومات، وإقامة نظام تصنيف واضح على مواقع خدمات الإدارة الالكترونية (مثل تحديد الشرائح المستهدفة بالخدمة، وهو ما يعرف بالعملاء)؛ والتبويب الدقيق والواضح لأنواع الخدمات المدنية.

5- التأسيس لنظام قانوني كفيل بحماية الإدارة الالكترونية من مخاطر البيئة الالكترونية مثل (مخاطر القرصنة والتجسس الالكتروني)؛ بهدف إزالة تخوف المتعاملين من مخاطر العمل الالكتروني، وما يمكن أن يلحقه من

أضرار على مصالحهم أثناء إنجاز تعاملاتهم مثل (تمديد امن البيانات والمعلومات الشخصية التي يقدمها كل عميل وطالب للخدمة على شبكات الإدارة الالكترونية المختلفة.

وتمثل مراحل الانتقال أنفة الذكر نقطة أساسية، وهامة في تطبيق الإدارة الالكترونية، والتي يولى لها قادة مبادرات

التحول الالكتروني اهتماما بالغا، وهو ما يجعل العديد من تلك المبادرات تركز مسبقا على توفير كل الشروط اللازمة، لتحقيق الأهداف المسطرة في برامج ومخططات مشروع الإدارة الالكترونية.

2-4- متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية

يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية متطلبات عديدة نذكر من أهمها:

2-4-1 المتطلبات الإدارية والأمنية: تنحصر المتطلبات الإدارية والأمنية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة

الالكترونية في العناصر التالية (سعيد بن معلا العمري، 2002، ص 21، 18)

- 1- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: والتي يمكن أن تشمل إدارة، أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط، والمتابعة، والتنفيذ لمشاريع الحكومة الالكترونية، وفي هذه المرحلة لا بد من توفير الدعم، والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري، مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.
- 2- توفر البنية التحتية للإدارة الالكترونية: إذ لا بد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكُم الهائل من الاتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات، وأجهزة، وحاسبات آلية، ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات.
- 3- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي: بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية، بما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الالكترونية مثل (إلغاء إدارات، استحداث إدارات جديدة تسير التطور التكنولوجي).
- 4- متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة: وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة، تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات.
- 5- وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية (قبل التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الالكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الالكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الالكترونية.

وفي هذا السياق نجد أن الدول التي اعتمدت تطبيقات الإدارة الالكترونية لم تصدر تشريعات عامة، تلزم الإدارات والمؤسسات الحكومية بأداء جميع معاملاتها الإدارية مع المواطنين عن بعد، بالوسائل الالكترونية إلى جانب الوسائل التقليدية، حيث أن التشريعات الحديثة في الكثير من الدول الغربية قد يتراوح مضمونها بين إقرار المبدأ، أي الإعلان عن حق المواطن في الحصول على المعاملات الإدارية والخدمات العامة بوسائل معلوماتية- باستثناء ما يشترط القانون صراحة حضور المعني شخصيا إلى المراكز الإدارية لإتمامه-، وبين إلزام الإدارات العامة على تقديم بعض الخدمات

الإلكترونية في مجالات أو قطاعات مثل مجال نشر القوانين، والقرارات الإدارية والمعلومات الإدارية، ومجال وضع نماذج المعاملات الإدارية عبر شبكة الانترنت، إضافة إلى مجالات التصاريح المالية والضرورية، بحيث تلزم الشركات التجارية، وبعض فئات التجار بتقديم تلك التصاريح إلكترونياً وفق شروط تحدد بأدوات تعاقدية.

6- **متطلب الإصلاح الإداري:** في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية، يقترح

الدكتور علي السيد الباز ضرورة الإصلاح الإداري، والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الإلكترونية، وخبراء لتأمين المعلومات، وحماية البرامج والتعاملات، والوثائق أي محاولة إحداث تغييرات جذرية، وجوهرية في المفاهيم الإدارية والفنية، والحاجة إلى قيادات واعية متحمسة ولها القدرة الإدارية، وترشيدها، وتطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة والبحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين إنجاز الخدمة الوظيفية، إضافة إلى ضرورة بسط قواعد الإثبات فيما يتعلق بالتصرفات الإلكترونية (كما فعل القانون رقم 230 سنة 2000 في فرنسا)، والحاجة إلى تشريعات جديدة تخص التوقيع الإلكتروني، وحمايته مثل تشريع اعتماد التوقيع الإلكتروني عام 1998 في الولايات المتحدة الأمريكية. (علي السيد الباز، تاريخ الإطلاع: 18-03-2016م)

2-4-2 المتطلبات السياسية: حيث ترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني، ومساندة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، عن طريق تقديم العون المادي، والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية.

إذ تمثل مبادرة الإدارة الإلكترونية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة على الصعيد العربي إحدى النماذج التي وجدت تجنيد سياسي، وإرادة لدى القيادة، حيث انطلقت مبادرة دبي عام 1999 بموجب إعلان رسمي أصدره الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، إذ سرعان ما تحولت المبادرة إلى واقع ملموس عبر برنامج عمل يقوم على نقاط منها: (Dubai e - .September 2007 p03)

(Government ,

- اعتماد قناة موحدة لخدمة العملاء، بالتعاون مع إدارة الخدمات الإلكترونية، من أجل تعزيز مستويات الكفاءة والفعالية.
- تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية اعتماداً على إحداث التقنيات.
- ابتكار خدمات حكومية جديدة وربط بيئات العمل في الدوائر الحكومية، لتحقيق التكامل الذي يمهد الطريق لمبدأ حكومة بلا أوراق وبدون طابور.
- تحديث الإجراءات الحكومية ووضع مقاييس متقدمة.
- توعية المجتمع بجدوى التحول الإلكتروني، وضمان الحد الأدنى من المعرفة، بكيفية استخدام الأدوات التي تمكنهم من الحصول على خدماتهم من الدوائر الحكومية.

2-4-3 المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية: إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة، ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة

بوسائل الإعلام، وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الالكترونية، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية (ثقافة تكنولوجية)، مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الالكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالدمومة على المستوى المركزي والمحلي.

4-4-2 متطلبات البنية التحتية للاتصالات: ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة، وأكشاك إلكترونية في الأماكن العمومية، والهواتف والفاكسات، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة. وتمثل "رؤية الملك عبد الله الثاني عرييا إحدى الاستراتيجيات المحورية في تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية من خلال التنمية الاجتماعية والاقتصادية، التحول الى اقتصاد المعرفة، والاستفادة من الموارد البشرية ورأس المال، والاهتمام بإصلاح القطاع العام، واستخدام التكنولوجيا كأداة تمكينية"، وتختلف متطلبات الإدارة الإلكترونية بين مبادرة إلكترونية وأخرى، وهذا حسب برامج التحول الإلكتروني، وتبعاً لحجم المشروع الذي يستهدف الأتمتة الكلية، أو الجزئية لوظائف وأنشطة المنظمات الإدارية. (Naffa , khaldoun septembre 2005 p50)

5-2- الإدارة الإلكترونية البنية والأساسيات.

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

2-5-1- البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية.

يقدم البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية تنوعاً من الشبكات الإلكترونية تأخذ أشكالاً مختلفة، تبعاً لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها، والتي تشمل غالباً الشبكات التالية:

2-5-1-1 شبكة الانترنت: Internet وهي شبكة معلوماتية عالمية، تمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسبات الآلية، مكونة بذلك من حواسيب آلية مختلفة، تم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة، بحيث تبدو وكأنها قطعة واحدة، أو نظام واحد. (عبد الفتاح، بيومي حجازي، 2003م، ص، 124)

ومن أهم الخدمات التي تقدمها الانترنت للإدارة الإلكترونية يمكن أن نذكر: (عبد الرحمن سعدالقرني 2007م، ص، 29)

خدمة منتديات الحوار: (News Group) والتي تشمل خدمة تدعم كثيراً من المتحاورين الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الانترنت.

2-5-1-2 خدمة: File Transfer protocol

2-5-1-3 خدمة المحادثات (Chating): إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم، وتقدم تبادل الملفات، خدمة التخاطب مجاناً، وفق أنماط ثلاثة:

● خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة.

• خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط وتستخدم غالبا مع الطباعة.

• المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات (يشاهد كل طرف الآخر)

كما توفر الانترنت خدمات أخرى تسهل عمل الإدارة الالكترونية والتي منها:

2-5-1-4 خدمة الاتصال عن بعد (Telecommunication network): حيث تمثل برنامج

تبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف، الميكرويف، بواسطة الأقمار الصناعية.

2-5-1-5 خدمة البريد الالكتروني: هو احد أوجه استخدام الانترنت، فالرسالة الالكترونية المنقولة عبر البريد

الالكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثوان إلى أي رقة من العالم، وتأخذ رسائل البريد الالكتروني أشكال متعددة، بحيث تكون في صورة بيانات، بحوث، كتب، أو ملفات فيديو فضلا عن إمكانية التحوار، والمناقشة للكثير من المواضيع والدخول إلى مجالات عديدة بواسطة البريد الالكتروني. (محمد محمود الطعامة، مرجع سابق، ص 103).

2-5-1-6 خدمة شبكة الويب (www.world-wide-web): إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في

شبكة الانترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة لشبكة الويب حاليا 12000 حاسوب مزود، تتقاسم ملكيتها جامعات، ودور نشر، وشركات كبرى، وتتضمن تلك الحواسيب صفحات من المعلومات في مجالات متعددة (نصوص، صور، أصوات) وهي مبنية بطريقة يسهل الوصول إليها، وبواسطة نقر مفتاح الماوس يمكن للمتصفح التحول من حاسوب في كندا، إلى آخر في نيوزيلندا. (علاء عبد الرزاق السالمي، 2002، ص 269).

وبالتالي لعبت شبكة الانترنت دورا بارزا في التمهيد لخدمات الإدارة الالكترونية، وقدمت لها العديد من

التسهيلات في ظل تطور التقنية الحديثة، وإعادة النظر في شكل وأسلوب الإدارة التقليدية.

2-5-2 الشبكة الداخلية للمنظمة (الانترانت) (Intranet) هي شبكة الشركة الخاصة (private)، وتعتمد

على تقنية الانترنت، وتقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين داخل المنظمة، من معلومات داخلية، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة، لا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواقع الشبكة، وتقدم لشبكة الانترنت حماية وسيطرة ورقابة عالية على مواردها من المعلومات، بواسطة ما يطلق عليه جدران النار (Fire Wall). (Wales).

2-5-3 الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء (الاكسترانت) (Extranet) هي عبارة عن شبكات انترانت داخلية،

توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين، مخولين من داخل المنظمة الداخلية، والإكسترانت تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة، أو الشركة، أو المجهزين، أو الشركات. (عبد الستار العلي، وآخرون، 2006م، ص 240) إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الاكسترانت تقديم كلمة المرور (Pass word) لأنها منظمة خدماتها لا توجه إلى كل الناس، بقدر ما أن استخدامها مخصص لفئة معينة.

مما سبق يمكن القول أن الشبكات الثلاث الانترنت، الانترنت، الاكسترانت هي شبكات تعمل بالتوازي،

وتتوفر على عنصر التكامل فشبكة الانترنت لها ارتباط بشبكة المنظمة الخارجية، كما أن شبكة الانترنت تعتبر حجر

الأساس، ونقطة الانطلاق الأساسية إلى شبكة المنظمة الخارجية، ومن شبكتي (الانترنت والإكسترانت) يتم الاعتماد على

تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الالكترونية، سواء في بيئتها الداخلية، وفي إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية. (ياسين سعد غالب، 2005، ص 68).

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

2-6- عناصر ووظائف الإدارة الالكترونية

يتطلب تطبيق الإدارة الالكترونية ضرورة توفير عناصر أساسية تترجم أعمال الكترونية، وتخلق وظائف تندرج

ضمن سياق التحول الالكتروني في الإدارة التقليدية، والتي يمكن توضيحها وفق التالي:

2-6-1 عناصر الإدارة الالكترونية: تشمل عناصر الإدارة الالكترونية ثلاثة مكونات أساسية كالتالي:

1- عتاد الحاسوب (Hardware) يضم المكونات المادية للحاسوب، ومختلف نظمه وملحقاته.

2- البرمجيات (Software) تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل (Operating Systems) ونظم إدارة

الشبكات، الجداول الالكترونية، أدوات تدقيق البرمجة، كما تضم برامج التطبيقات، مثل برامج البريد الالكتروني، برامج التجارة، قواعد البيانات، وبرامج إدارة المشروعات، إضافة إلى مختلف الشبكات (الإنترنت، الإكسترانت، الإنترنت).

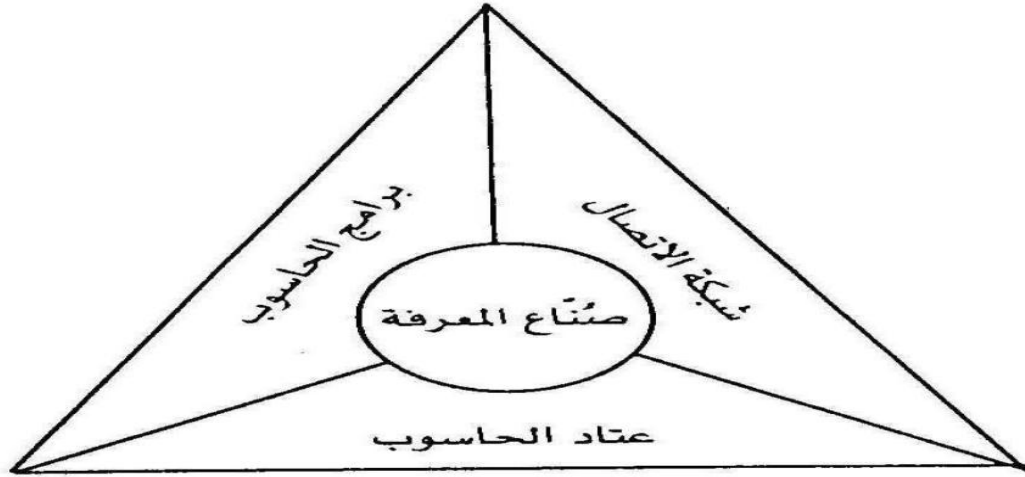
3- صناعات المعرفة: إذ تمثل القيادات الرقمية (Digital Leaderships) وكل ما يشمل الرأس مال الفكري والمديرون، والمحلون للموارد المعرفية؛ فدور صناعات المعرفة يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الالكترونية، عن طريق تغيير طرق التفكير، وترقية أساليب العمل. (الإداري، وفق ما يتمتعون به من خبرات، ومعارف في مجال المعلوماتية.

أنظرا الشكل رقم (2). (عبد الستار العلي، 2006، ص 23، 24، 25).

ويجدر التأكيد على ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي لنموذج الإدارة الالكترونية، عن طريق

إعطاء الأولوية لتكامل العمليات، التي تمثل وسيلة تتحد من خلالها أنظمة معلومات، ومناهج العمل، وهذا يهدف تجزئة

المصالح مما يسمح للمستخدمين بالتوجه نحو شبكات واحد. (Agnés , Bradier , 2004, p 341)



الشكل رقم (3): عناصر الإدارة الإلكترونية.

المصدر: ياسين، سعد غالب، 2005م، ص 24.

وانطلاقاً من العناصر الأساسية للإدارة الإلكترونية الأنفة الذكر تقوم هذه الأخيرة بالعديد من الوظائف، والتي يمكن التطرق إليها في العنصر الموالي.

2-6-2 وظائف الإدارة الإلكترونية: تؤدي الإدارة الإلكترونية عدداً من الوظائف الأساسية مثلت

مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، وتغييراً جذرياً في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

2-6-2-1 التخطيط الإلكتروني: (E-planing)

يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات: (محمد بن عبد العزيز الضافي، 2006م ، ص23)

- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية دينامية في اتجاه الأهداف الواسعة، والمرنة، والآنية، وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد، والتطوير المستمر والمتواصل.
 - أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.
 - أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.
- تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني، انطلاقاً مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة، عبر الشبكات المحلية، والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار
- ، والأسواق، والمنتجات، والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة، وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي.

2-2-6-2 التنظيم الإلكتروني (E- Organizing) في ظل التحول الإلكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف

بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة، والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغيير في مكونات التنظيم.

بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق، بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة. (نجم عبود نجم، 2004، ص 247، 248)

2-6-2-3- الرقابة الالكترونية (E- controlling)

إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الالكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين علمية اكتشاف الانحراف، أو الخطأ، وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين، والعاملين، والموردين، والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الالكترونية، والولاء الالكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الالكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة. (محمد بن عبد العزيز الضافي، 2006، ص 27)

2-6-2-4 القيادة الالكترونية: أدى التغيير في بيئة الأعمال الالكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الالكترونية، والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية:

* القيادة التقنية العملية:

حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة (Technology sense) والبرمجيات، وتمكن القائد الالكتروني، من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، والبرمجيات، والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الالكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات.

* القيادة البشرية الناعمة:

تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية، والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

القيادة الذاتية:

ترتكز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، والتركيز على إنجاز المهمات، والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة. (نجم عبود نجم، 2004، ص 260-266)

إن التحول في وظائف الإدارة الالكترونية على حساب الوظائف التقليدية للإدارة، يؤدي إلى نتيجة تتمثل في القضاء على إبداعات الفرد داخل المنظمة الإدارية، والتخلي على روح العمل الجماعي الذي ينتج عن الاتصال المباشر بين المرتفقين وأجهزة الإدارة، وضرورة أن تتم مراعاة هذا الجانب، خاصة أن هناك نظريات تركز على العامل الإنساني في المنظمة، ولها ما يمثلها (مدرسة العلاقات الإنسانية في التنظيم).

2-7- التحول للإدارة الالكترونية ومجتمع المعرفة

تماشياً مع متطلبات الدخول في عصر المعلومات، وما يفرضه من تنمية قوى المجتمع بما يواكب التحضير النوعي الخاص بتطبيق مفاهيم الإدارة الالكترونية والعمل الالكتروني، يتطلب الأمر إعادة بناء الثقافة المجتمعية، وتوفير محددات مجتمع المعرفة.

2-7-1 تعريف مجتمع المعرفة

عرف مجتمع المعرفة بأنه "وصف التطور الراهن والأحدث، من مسيرة التقدم البشري، كما يتبلور في المجتمعات الأكثر تقدماً، والمقصود بمجتمع المعرفة هنا ذلك المجتمع الذي يقوم على نشر المعرفة وإنتاجها، وتوظيفها في جميع مجالات النشاط المجتمعي: الاقتصاد والمجتمع المدني، والسياسة، والحياة الخاصة، وصولاً لترقية الحالة الإنسانية باطراد، أي إقامة التنمية الإنسانية. (نحو إقامة مجتمع المعرفة، " تقرير التنمية الإنسانية العربية"، 2003م، ص 39-40)

إن هذا التعريف مجتمع المعرفة يدل على تصورات فحواها، أن المعرفة لبنة مركزية لتنظيم العيش في المجتمع، ولا يمكن التنبؤ بتنمية المجتمع الإنساني إلا في حالة تحكيم عامل المعرفة، كأداة للارتقاء والتطوير، وبذلك فالمجتمع الذي لا يستغل ظروف اكتساب المعرفة، ويعمل على توظيفها بشكل كامل يحكم على مستقبله بالتردي المعرفي. فمن خلال الواقع نجد هناك ارتباط وثيق بين مجتمع المعرفة والتنمية البشرية، لأن وجود رؤوس الأموال في المجتمعات المعرفية قد اقترن بوجود موارد بشرية عالية، وهذه الموارد البشرية لا تحقق إلا من خلال التعليم.

2-7-2 مجتمع المعرفة المراحل والخصائص: (عبد الرحمن عبد السلام جامل، ومحمد عبد الرزاق، "

إبراهيم، 2006م، ص 7-10)

توجد عدة مراحل مترابطة فيما بينها تؤدي في النهاية الى تكوين مجتمع المعرفة يمكن إيجازها في الآتي:

- المرحلة الأولى: يكون منطلقها وجود رأس مال بشري يشكل طليعة مجتمع المعرفة، ويمكنه تحت ظروف مغايرة أن يكون بنية أساسية لقيام النهضة التنموية (وجود طليعة مجتمع معرفة ومستخدمي التقنية الحديثة).

● **المرحلة الثانية:** تتطلب تكثيف الإصلاح، واستخدام العلم والتكنولوجيا الحديثة في كل المسافات، مما يشكل الأرضية، والبيئة، والمناخ الصالح لنمو مجتمع المعرفة، عن طريق إعداد الإنسان القادر على استخدام المعلومات والتكنولوجيا، في مختلف مناحي الحياة على ثلاث مستويات:

مستوى تربوي: يتعلم فيه الأفراد طرق برمجة المعلومات الجديدة في إطار المعرفة، فيزداد وعيهم المعرفي إتساعاً وإدراكه للقوة.

مستوى بحثي: يمكن من سير أغوار الأشياء، واستكشاف القوانين، واستخدام المفاهيم.

مستوى العمل التجريبي: الذي يحول المعلومة الى معرفة، والمعرفة الى ابتكار، وبالتالي إيجاد نخبة من المفكرين والمبدعين، تكون قادرة على إنتاج أعمال متميزة، تضيف أشياء الى المعرفة، أو تحسن استخدام المعرفة والتكنولوجيا بعمل تطبيقي.

المرحلة الثالثة: إذ تمثل تكامل مجتمع المعرفة ومستخدمي التقنية الحديثة، وضمن هذه المرحلة يتكامل مجتمع المعرفة، ويرتفع عدد المستخدمين للتقانة، والذي يصاحبه زيادة المبتكرين والمبدعين، ومن متطلبات هذه المرحلة دعم البحث العلمي والتطوير، وكذا اقامة البنى التحتية للاتصالات، ودعم التعليم الالكتروني.

وبالتالي فوجود التكنولوجيا الحديثة، وتأمين مواكبة المجتمع للتحول الالكتروني، هو بحاجة ماسة إلى إيجاد مجتمع المعرفة، كبديل جديد يؤسس في النهاية إلى استقرار تطبيق الادارة الالكترونية، والأعمال الالكترونية، حيث يتطرق العديد من الدراسات إلى مشكل الهوة، أو الفجوة الرقمية التي تجابه دول العالم الثالث في تطوير مجتمع المعرفة، والتحول الرقمي، وبذلك فالمشكلة لم تأخذ شكل التساؤل حول من لا يملكون / ويملكون للتقنيات، لأن الفجوة الحقيقية أصبحت بين مجتمعات وضفت المعرفة الرقمية للتواصل، وأخرى بقيت جامدة، وهنا يطرح التفاوت، خاصة أن المعرفة تتم في سياق ثقافي واجتماعي.

وقد كشف تقرير للبنك الدولي بعنوان "المعرفة طريق التنمية" عن أوضاع المعرفة، وفجواتها بين الشمال والجنوب في نهاية القرن العشرين، وبين هذا التقرير أن 5.2 مليون عالماً في المعمورة يتوزعون بشكل غير متوازن، وغير عادل بين بلدان الشمال، والجنوب على النحو التالي: أوروبا، 20.2%، أمريكا الشمالية 17.8%، آسيا 32.4%، أميركا اللاتينية والكاريبي 3.1% الدول العربية 1.5% وأفريقيا 0.7%. كآخر نسبة. (لمين علوطي، 2008م،

العدد 38

- أما خصائص مجتمع المعرفة فهي تستمد من سمات تكنولوجيا المعلومات في حد ذاتها، وهي تتمثل في الآتي:
- إن سر الواقع الاجتماعي العميق لتكنولوجيا المعلومات هو قيامه بالتركيز على العمل الذهني، وتعميقه من خلال إبداع المعرفة، وحل المشكلات، وتنمية الفرص المتعددة أمام الانسان.
 - المنفعة المعلوماتية من خلال انشاء بنية تحتية معلوماتية، تقوم على أساس الحواسيب الآلية لكل الناس في صورة شبكات المعلومات المختلفة، وبنوك المعلومات التي ستصبح رمز المجتمع.
 - يتميز مجتمع المعرفة المعاصر بتواجد فئات كبيرة تتعامل مع المعلومات، وتشتغل بها، وتمثل اغلبية القوى العاملة الحالية.

- تنظم اجهزة المعلومات المعاصرة، وتدار عن طريق استخدام التقنيات المتطورة، بدلا من المهام اليدوية، أو الميكنة التقليدية، والتي تتطلب عملا متوصلا.
 - في حين يقدم بعض المفكرين مؤشرات التوجه إلى مجتمع المعرفة من خلال التركيز على:
 - نسبة الصناعة المبنية على التقنية المتقدمة، ونسبة الصادرات التقنية المتقدمة من بين مجمل الصادرات.
 - زيادة نسبة المستخدمين لشبكة الانترنت، والتزايد المستمر في عدد مستخدمي البريد الإلكتروني.
 - الحد من نسبة الأمية ونشر الثقافة الإلكترونية. (محي الدين حسانة، 2006م، ص 56)
- مما سبق يمكن القول أن تطبيق الإدارة الإلكترونية، إنما هو بحاجة إلى إعادة بناء نسيج مجتمع المعرفة في جميع أطواره، ومكوناته، لأن إيجاد مجتمع يتواصل مع التحول للتعامل الإلكتروني بدون صعوبات، هو رهين التأسيس الكامل لمجتمع المعرفة، الذي يمتاز بالقدرات، والمعارف العلمية، والتقنية العالية، خاصة وأن التوافق يجب أن يتم بين المنتج والمستهلك، فلا يمكن بأي حال إستيراد أنظمة الكترونية، أو توظيفها في النشاط الإداري، في ظرف تفتقد فيه المنظمة إلى الطرق، والمعرفة الكافية باستخدامها وتوظيفها.

2-8- الإدارة الإلكترونية ومجتمع المعلومات

جاء مصطلح مجتمع المعلومات تزامنا مع ظهور الحوسبة كأحد (Computerization) أوجه التطور التقني والمعلوماتي، وبالتالي فالحاجة إلى التواصل عبر العالم الافتراضي، وانحصار المجموعات الإنسانية في دائرة الأمية الإلكترونية، جعل ضرورة البحث عن إيجاد مجتمع معلوماتي يتواءم مع التطور الحاصل في التقنيات والأساليب العلمية والتكنولوجية.

2-8-1 تعريف مجتمع المعلومات.

عرف مجتمع المعلومات بأنه ذلك المجتمع الذي يبني على مفاهيم تكنولوجيا المعلومات، وهو المساحة الافتراضية التي خلقها التواصل بين شبكات الحواسيب المختلفة، مع ما تحمله من برمجيات: جعلت الآلة تنطلق بمحتوياتها، وتوضع في خدمة الإنسان الذي لا ينفصل بدوره عن المجتمع (محمد بن عبد العزيز الضافي، 2006، ص 11)

كما عرفت الموسوعة العربية مجتمع المعلومات بأنه "مجتمع متاح فيه الاتصالات العالمية، وتنتج فيه المعلومات بكميات ضخمة، كما توزع توزيعا واسعا، والتي تصبح فيه المعلومات لها تأثير على الاقتصاد". (أحمد السيد، تاريخ الاطلاع: 2016/04/12م)

ويركز البعض على تقديم مجموعة من العناصر، يمكن الاعتماد عليها لتحويل المجتمع إلى مجتمع معلوماتي وهي: (عبد الرحمن عبد السلام جامل، ومحمد عبد الرزاق إبراهيم، 2006، ص 130-132)

- إعادة هندسة السياسات الوطنية والبيئة التشريعية التنظيمية لتكنولوجيا المعلومات، بصياغة سياسات وطنية إقليمية واضحة، وإيجاد جهود وبرامج إستراتيجية تحقق تنمية وطنية.
- إزالة العوائق الاجتماعية والثقافية أمام التحول إلى مجتمع المعلومات كالأمية والفقير.
- إصلاح المسائل القانونية والتنظيمية والسياسية، بإيجاد إطار قانوني داعم، ومعلوم سلفا لتعزيز الثقة في تكنولوجيا المعلومات.

- اعتماد المعايير والقواعد التي تعنى باحتياجات المستعملين في تبادل المعلومات.
- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفق إستراتيجية تعزيز، وإدماج البنية التحتية لتقليل الفجوة الرقمية.

2-8-2 سمات مجتمع المعلومات

اهتمت بعض الدراسات بتحديد سمات مجتمع المعلومات، وحصرتها في عدد من العناصر، في ستة أركان تمثل ملامح البنية الأساسية (Toffler) حيث نجد تلك السمات التي حددها توفلر للمجتمع الإلكتروني. (حميد جاعد محسن الدليمي، 2002م، ص 77)

قابلية الحركة (Connectivity) قابلية التحويل (Mobility)، التفاعلية، (Interactivity)، الشبوع والانتشار، (Ubiquity)، التوصيلية، (Convertibility)، التدويل (Globalization). ويرى توفلر أن المبادئ الستة السابقة الذكر باجتماعها تؤدي إلى تحول ليس في الطريقة التي نوجه بها الرسائل، من طرف إلى طرف فحسب، بل يتعدى الأمر إلى التحول في طرق التفكير، وفي النظرة إلى العالم بأسره. حيث أن التفاعلية بعد عشرة سنوات من تنبؤ توفلر أصبحت واقعا، بواسطة تقنية الاتصالات، وأجهزة الإعلام الشاملة، وقابلية التحرك، والحركة هي الأخرى أصبحت موجودة بواسطة شبكة أقمار الاتصالات، والألياف البصرية، ومثال ذلك الهواتف النقالة، وشبكات الانترنت التي طورت من حركة الاتصال، أما قابلية التحويل فأصبحت هي الأخرى موجودة، في مقدمتها الترجمة من لغة إلى أخرى وخاصة الوثائق، مع حضور السمة التوصيلية عبر شبكات المعلومات المتخصصة، من خلال المراكز أو أي نظام اتصالات، أما سمة الشبوع والانتشار مازالت تمثل مشكلة، ولم يتحقق الانتشار بالرغم من توسع استخدام الحاسوب، في حين قطعت سمة التوصيل أشواطاً عديدة، بدءاً بشبكة الاتصال الفضائية، وانتهاءً بشبكة المعلومات العالمية. (علاء عبد الرزاق السالمي، 2002، ص 78)

وتمثل القمة العالمية لمجتمع المعلومات المنعقدة ببيروت في فيفري 2003، أهم هذه المبادرات الإقليمية على المستوى العربي، التي أكدت على انه ينبغي أن يكون حق المواطنين والدول في الاتصال والنفوذ إلى المعلومات، وكذلك الاعتراف بحقوق الملكية الفكرية، وتطبيقها ومبدأ حرية تدفق المعلومات، جزءاً لا يتجزأ من حقوق الإنسان الأساسية، ودعت إلى ضرورة البحث عن الطريقة الكفيلة بتحويل مجتمع المعلومات إلى أداة لخدمة احتياجات البلدان النامية بطريقة مباشرة، وتهدف الرؤية الإقليمية للوصول إلى نقطة تحول، تتاح عندها الفرصة للبلدان لتسخير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من أجل تشكيل مستقبلها، دون المخاطرة بضياع هويتها الثقافية. ("القمة العالمية لمجتمع المعلومات، 2003م، ص 3)

إن إتاحة الفرصة لإفراد المجتمع للإنصهار في مجتمع المعلومات إنما يبنى بالأساس على ضرورة خلق قنوات للاتصال، بين المواطن ودوائر الحكومة ومؤسساتها، خاصة أن ما يشهده العالم اليوم من نقلة نوعية في مستوى التفاعل بين الحكومات وجمهورها يحتم الدخول والاستفادة من هذه التطورات.

هذه الثورة التي تحدث في المصنع، والمكتب ستقود إلى ثورة أخرى في الإنتاج والمجتمع، سيمتد أثرها إلى البيت، وقد عبر ألفين توفلر (Toffler)، على هذا المعنى بالكوخ الإلكتروني، أو البيت الإلكتروني، وهو البيت المزود بأحدث وسائل الاتصال الإلكتروني التي تتيح ممارسة الأعمال دون مغادرة البيت، حيث يرى توفلر أن من عوامل إشاعة البيت الإلكتروني هو الحاجة إلى الاتصال. (محمد صالح سالم، 2002م، ص 31)

2-8-3 مجتمع المعلومات وإشكالية الفجوة الرقمية

تشير الفجوة الرقمية إلى الخلل في معادلة حياة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكلها الحديث، وحياسة المهارات التي يتطلبها التعامل معها، بما يمكن من منح أفضلية اجتماعية واقتصادية للحائزين عليها، على من لا يجوزها، سواء كانوا دولاً أو مؤسسات، أو أفراد، حيث تعني هذه الأفضلية بالنسبة للأفراد الفرق بين الفقر والرفاهية، وبالنسبة للدول أو المجتمعات النجاح في الانضمام للاقتصاد العالمي، أو الانعزال عنه. (طارق محمود عباس، 2004م، ص 105)

إن الفجوة الرقمية بين الدول المتقدمة، والدول النامية اليوم مقاسة بعدد مستخدمي الانترنت، التي أصبحت أداة زيادة في الإنتاج والتطوير، وتنتشر في كل مكان، وبأشكال متعددة (في الهاتف النقال، في التلفزيون الرقمي)، ومع ذلك مازال الوصول إليها أساساً من خلال الحاسوب، وهو ما يشكل عائقاً أمام الدول النامية. (طارق محمود عباس، 2004، ص 106)

بشكل عام يتطلب بناء مجتمع المعلومات إستراتيجيات واضحة، يتم تغطية مراحلها المختلفة بالدعم المالي والسياسي، مع ضرورة تحديد ورسم الأهداف والغايات المنتظرة، كما يمكن القول أن بناء مجتمع المعلومات كأساس للدخول في مرحلة النمو والرقى والتطور، الذي يفرضه منطق التحول التقني والتكنولوجي، يتأتى بالأساس من السياسات الرشيدة، إلى جانب ضرورة الاهتمام على مستوى الدولة الوطنية، بما يحقق خلق البيئة المناسبة لإقامة مجتمع المعلومات، كمرحلة هامة في التحول للإدارة العامة الإلكترونية.

2-9- معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية

يجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر، تبعاً لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة، وعموماً يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

2-9-1 المعوقات الإدارية: تتجه بعض الدراسات إلى تحديد، ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق: الإدارة الإلكترونية، وترجعها إلى الأسباب الآتية: (حمد قبلان آل فطيح، 2008م، ص 42)

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات، أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات، وتدقيق العمل بينها.
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.

- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم، ومستقبلهم الوظيفي.

2-9-2- المعوقات السياسية والقانونية: تشمل هذه المعوقات ما يلي:

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الالكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.
- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي، وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الالكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الالكترونية وترقيته.
- عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق اطر قانونية، تحدد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق، وتخريب برامج الإدارة الالكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها. (حمد قبيلان آل فطوح، 2008، ص 44)

إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الالكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الالكترونية، وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات، في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل، وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية، والسرية في التعاملات الالكترونية.

2-9-3- المعوقات المالية والتقنية: حيث تتمحور حول:

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الالكتروني.
- قلة الموارد المالية لتقدم برامج تدريبية، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذلك كفاءة عالية.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الالكترونية، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الالكترونية.
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

2-9-4- المعوقات البشرية: ويمكن تحديدها في الآتي:

- الأمية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- غياب الدورات التكوينية، ورسكلة موظفي الإدارة، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الالكترونية.
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي، أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الالكترونية.
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها)، أدى إلى ازدياد حدة التفرق، وأضعف مشاريع الإدارة الالكترونية.
- إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الالكترونية، وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الالكتروني خوفا عن امتيازاته ومنصبه.

3- الموارد البشرية

3-1- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

نقدم من خلالها مختلف المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية :

3-1-1 قبل الثورة الصناعية :

و تتميز هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع من مصانع صغيرة ، و في بيت صاحب العمل ، ففي نظام العبودية اعتبر العامل ممتلكات صاحب العمل يبيعه و يشتريه شأنه شأن كل السلع ، فلا حقوق قانونية أو إنسانية له و كانت السلطة المطلقة بيد المالك ثم تلي هذا النظام نظام الصناعة اليدوية و فيه برزت فئة تملك الخبرة و المهارة ، بدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد أجر الكفاف ، إلى أن جاء نظام الطوائف و به شكلت كل طائفة لها قانونها يوضح شروط الدخول للمهنة و أجورهم و مستويات إنتاجهم ، و يمثل هذا النظام احتكارا للصناعة أو الحرفة (مهدي حسن زويلف، 1994، ص 10)

3-1-2 مرحلة الثورة الصناعية :

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر ، و ظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر و العشرين ، و أهم ما كان يميزها ظهور الآلات و المصانع الكبيرة و استغنائها أحيانا عن العمال ، و احتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة . كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل ساعات عمل طويلة ، و ضوضاء ، و أتربة ، و أبحرة و غيرها كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين و مشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت أمرتهم . كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة و روتينية العمل و سام العاملين و لقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين (أحمد ماهر، 2001، ص 35)

3-1-3 مرحلة القرن العشرين:

شهدت هذه المرحلة أحداثا أثرت على إدارة الأفراد و من أبرزها (مهدي حسن زويلف ، 1994 ، ص11)

3-1-3-1 الإدارة العلمية :

و التي تقترن باسم فريدريك تايلر الذي اهتم بإنتاج أقصى حد ممكن من خلال مجموعات العمل التي يشرف عليها ، حيث قام بداية تجاربه المشهورة في مجالات رفع الكتل المعدنية ، و قطع المعادن . و من نتائجه إدراك بان الإدارة يمكنها أن تكون علما له قوانينه و مبادئه ، و قد اعتبرت الإدارة العلمي كونها طريق لمعالجة مشاكل الإدارة ، حيث بين تايلر أن الإدارة مسؤولة عن اختيار العاملين و تدريبهم على كيفية أداء العمل ، فالبرغم من النتائج التي توصل إليها تايلر في زيادة الإنتاج إلى أن المدرسة تجاهلت العامل الإنسان في العمل .

3-1-3-2 الحرب العالمية الأولى :

خلال الحرب العالمية الأولى ، و مع تضخم الإنتاج إذ تحتم على الإدارة توفير احتياجاتها من العاملين ، رغم ظروف الحرب و ما سببته من نقص في عرض القوى العاملة ، و لذا فقد فكرة الإدارة و بجدية في إنشاء إدارات متخصصة تتولى أنشطة إدارة الأفراد .

و رغم ما مر الإنسان من خلال هذه المسيرة التاريخية فقد استمر اهتمام الإدارة متركزا على رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد .

3-3-1-3 مدرسة العلاقات الإنسانية :

بعد التركيز على الأساليب المادية لرفع الكفاءة الإنتاجية ، جاءت هذه المدرسة و ركزت على الإنسان و حاجاته ، فقد رأى "التون مايو" على وجه التحديد أن معالجة المشاكل المتعلقة بالإنتاجية يمكن معالجتها عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني ، و اهتمت هذه المدرسة بالتركيز على تدريب المشرفين على أساس المعاملة الإنسانية للقوى العاملة .

3-3-1-4 الحرب العالمية الثانية :

خلالها استمر التركيز على العناية بالإنسان و الذي هو محور الإنتاج ، و بالتالي أوجبت العناية بإدارة الأفراد .

3-2-2-3 مفهوم إدارة الموارد البشرية

من خلال التطور التاريخي الذي عرفته إدارة الموارد البشرية ، و ذلك من مفهومها كقوى عاملة إلى مفهوم أوسع و أشمل منه ، وهو الموارد البشرية يمكن إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

3-2-1-3-1- التعريف الأول :

يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة ، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين و العمال القادرين على العمل و الراغبين فيه ، فان إدارة الأفراد يمكن تعريفها « النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من قوى العاملة و توفيرها بالإعداد و الكفاءات المحددة و تنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة» . (مصطفى نجيب شاوش ، 1996 م، ص 27)

3-2-2-3-2 التعريف الثاني :

عرفت إدارة الأفراد بدراسة السياسات المتعلقة باختيار و تعيين و تدريب و معاملة الأفراد في جميع المستويات ، و العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة ، و زيادة ثقتها في عدالة الإدارة و خلق روح تعاونية بينها ، للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية (مهدي حسن زويلف ، 1994 ، ص 9)

3-2-3 التعريف الثالث :

عرف مفهوم إدارة الأفراد من انه العلم الذي يؤدي إلى الحصول على الأفراد اللازمين لأداء الأعمال و العمل على المحافظة عليهم .

3-2-4 التعريف الرابع :

يعرف آخرون مفهوم إدارة الأفراد من كونه الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد للمنظمة ، و رعايتهم و ترغيبهم في البقاء ضمن المنظمة و إعطاء كل ما في وسعهم لأعمالهم .

و بناء على التعريفات السابقة ، يمكن الخروج بتعريف شامل عن إدارة الموارد البشرية «هي الإدارة التي تختص بتسيير شؤون الأفراد في المنظمة . بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة» .

3-3- أهداف إدارة الموارد البشرية و كيفية تحقيقها

إذا اتفقنا أن الهدف هو نتيجة محددة ، ينبغي الوصول إليها بمستوى معين من الدقة ، و الكفاءة نستطيع أن نركز أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي: (علي السلمي، 1985م ، ص 19)

- تكوين قوة عمل مستقرة و منتجة .
 - تنمية القوى العاملة و تحسين كفاءتها في الإنتاج .
 - صيانة القوى العاملة و المحافظة على سلامتها ، و مستوى مهارتها في الأداء.
 - تعويض أفراد القوى العاملة عن جهودهم ماديا و معنويا و خلق درجة كافية من الرضا و الإقبال على العمل .
 - المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة و تأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المنظمة.
- و يمكن تصور طريقتين لتحقيق هذه الأهداف .

- الطريق الأول: أن تتحقق الأهداف بمحض الصدفة أي بسبب متغيرات لا دخل لنا فيها .
- الطريق الثاني: أن تتحقق الأهداف بالعمل الجاد و التفكير الجيد و استثمار الطاقات و الإمكانيات المتاحة .

3-4- سياسات تسيير الموارد البشرية

يهتم علم الإدارة بالعنصر البشري ، و يعتبره العامل الرئيسي في بناء الاقتصاد الوطني و كون هذا المورد مهم بالنسبة للمنظمة فكانت الضرورة لوجود إدارة تعمل على تسييره من اجل جلب أحسن الأفراد ليكونوا جديريين بتحقيق أهدافها .

و على هذا الأساس اقتضى الأمر بوجود خطط تحكم التفكير ، و التصرفات في الظروف المتشابهة و المتكررة ، التي تحدث أثناء البرامج الموضوعية في مجالات الموارد البشرية .

3-4-1 مفهوم سياسات تسيير الموارد البشرية

تختص سياسات تسيير الموارد البشرية بدراسة قواعد العمل ، التي تسترشد بها الإدارة في معاملاتها مع الأفراد . فان الهدف الرئيسي لسياسة إدارة الموارد البشرية هو العمل على تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة و متعاونة و بدل جهد في سبيل تنميتها باستمرار . إذ يجب على الإدارة أن تبدل عنايتها لاعداد و تنمية القوى العاملة ، فالعنصر البشري هو الدعامة الأساسية لأي منظمة ، و تهتم الدولة في كثير من المجتمعات بتنظيم علاقات العمل و تفرض القواعد و الضوابط التي تضمن استقرار العلاقات بين الإدارة من ناحية و بين العاملين من ناحية أخرى . لذلك تحتل سياسات تسيير الموارد البشرية أهمية خاصة في المنظمات على اختلاف أنواعها و تعتبر الجهود المبذولة في سبيل إعداد و تنمية هذه السياسات من أنواع العمل الإداري المثمر . (علي السلمي ، 1995م، ص 43)

3-4-2 الأسس الرئيسية التي تقوم عليها سياسات تسيير الموارد البشرية

يختلف نوع النشاط من منظمة لأخرى ، سواء كانت هذه المنظمة ذات طابع تجاري أو صناعي ، أو خدماتي ، لكن الأسس التي تقوم عليها سياسات تسيير الموارد البشرية تبقى واحدة تعمل بها كل منظمة ، لذا يجب التقييد بها في مجال إدارة الموارد البشرية و يمكن أن نذكر بعض الأسس الرئيسية و هي كما يلي: (عادل حسن، 1998م، ص18)

- وضع مستويات عادلة للأجور و ساعات العمل و شروطه ، إذ يكون هدف الإدارة هو تحقيق العدالة في معاملتها للعمال عن طريق دراسة مستويات هذه النواحي في المنظمات الأخرى ، و بحث طلبات العمال ، و اقتراحات المديرين المشرفين في هذا المجال و الاستجابة لها .
- لا تكفي أن تكون الأسس عادلة بل يجب إقناع العمال بعدالتها .
- مد العمال بالمعلومات و الأسباب الرئيسية التي تبرر موقف الإدارة في معاملتها للأفراد على شكل معين . فكثيرا ما تمتنع الإدارة مثلا عن الاستجابة إلى طلب العمال أو نقابتهم بشأن إعطائهم بيانات عن درجة نجاح المنظمة في السوق و مقدار أرباحها بحجة أن ذلك ليس من اختصاصاتهم بل من أسرار الإدارة .
- دراسة قوة النقابات العمالية على حقيقتها و درجة ذكاء قادتها . إذ أنه من مصلحة الإدارة اشتراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم و الأخذ بآرائهم و اقتراحاتهم فيما يحدث داخل المنظمة .

3-4-3 مختلف سياسات تسيير الموارد البشرية

إن سياسة البحث و التنقيب عن العناصر البشرية ، المتميزة في الداخل و الخارج . هي أهم سياسة بالنسبة لتسيير الموارد البشرية ، و يجب العمل على ترغيبهم و هذا بتقديم عدة حوافز و مكافآت لجليهم ، و سياسات تسيير الموارد البشرية تمكن في تنمية المهارات و تدريب المستخدمين ، و هذا لتحقيق الأهداف المسطرة . و تتمثل هذه السياسات فيما يلي:

3-4-3-1 تحليل العمل :

هو عملية تحديد و تسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة . فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة ، و المهارات ، و المعرفة ، و القدرات و المسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح . (راوية محمد حسن ، 1998.1999 م ، ص 58)

3-4-3-2 تخطيط القوى العاملة :

يعرف بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة و في الوقت المناسب ، و بطريقة أخرى فان تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا الأفراد الموجودين فعلا . و خارجيا هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة (راوية محمد حسن ، 1998.1999 م ، ص 75)

3-4-3-3 الاختيار و التعيين :

و تهتم هذه السياسة بالبحث عن العاملين في سوق العمل ، و تصنيفهم من خلال طلبات التوظيف ، و الاختيارات و المقابلات الشخصية و غيرها من الأساليب ، و ذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب . (أحمد ماهر ، 2001 م ، ص 29)

3-4-3-4 تصميم هيكل الأجور :

و تهتم هذه السياسة بتحديد القيمة و الأهمية النسبية لكل وظيفة ، و تحديد أجرها و تحديد درجات أجرية للوظائف . كما تهتم هاته السياسة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم و الأهميات المختلفة للوظائف المختلفة .

3-4-3-5 تصميم أنظمة الحوافز :

و تعني هاته السياسة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز و يمكن تحفز العاملين على أدائهم الفردي ، و أدائهم الجماعي ، فتظهر الحوافز الفردية ، و الحوافز الجماعية ، و أيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل .

3-4-3-6 تقييم الأداء:

تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها ، و يتم ذلك من خلال أساليب معينة و غالبا ما يقو بتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين ، و منه التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء .

3-4-3-7 التدريب :

يعرف التدريب بأنه الجهود الإدارية ، أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين ، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها ، و يعرف أيضا بأنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من المعلومات و مهارات الإنسان لتحقيق هدف معين . (مصطفى نجيب شاوش ، 1996 ، ص 232)

3-4-3-8 تصميم أنظمة المزايا و خدمات العاملين :

تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات و التأمينات الخاصة بالمرضى و العجزة و البطالة ، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية ، اجتماعية ، و قد تمتد إلى الإسكان و المواصلات و غيرها . (أحمد ماهر ، 2001 ، ص 30)

3-4-3-9 تخطيط المسار الوظيفي :

تهتم هاته السياسة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة ، و على الأخص فيما يخص النقل ، الترقية ، و التدريب و يحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة و الضعف لدى الفرد .

3-4-3-10 العلاقة مع النقابات :

و هي سياسة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العالمية أي النقابات و التطرق لموضوعات مثل الشكاوي و النزاعات العمالية ، و التأديب و الفصل في الخدمة .

3-4-3-11 ساعات و جداول العمل :

و تهتم هاته السياسة بتحديد ساعات العمل ، و العمل ، و لاجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة ، و وضع نظام يكفل كفاءة العمل .

3-4-3-12 أمن و سلامة العاملين :

و تهتم هاته السياسة بإجراءات الحفاظ على حماية سلامة العاملين ، و الأمن ، و الصحة و الاتجاهات النفسية السليمة لهم .

3-5-3-5 اختصاص وعائد إدارة الموارد البشرية

تختلف إدارة أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى ، نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها و ظروفها ، أي أنها متميزة عن باقي الوظائف فهناك العديد من الوظائف تقوم بها إدارة الموارد البشرية منفردة مثل برامج تحليل العمل ، خدمات الأفراد ، و منها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة كالمقابلات الشخصية ، برامج التنمية و التدريب و تقييم الأداء .

3-5-3-1 اختصاص إدارة الموارد البشرية

يقوم كل المديرين ببعض الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية في فترة أو في أخرى فمثلا يشترك معظم المديرين في أنشطة التدريب و التطوير ، و تقييم الأفراد .

ففي المنظمات الصغيرة يقوم صاحب العمال أو المديرون التشغيليون بمعظم وظائف الأفراد ، أما في المنظمات الكبيرة الحجم فإنها عادة ما يكون لديهم قسم أو إدارة الموارد البشرية يكون مسؤولا عن توجيه أنشطة ووظائف الموارد البشرية. (راوية محمد حسن ، 1998.1999 ، ص 25)

و يعمل في هذا القسم واحد أو أكثر من المتخصصين في الموارد البشرية و الذي يقوم بتدريبهم في مجال أو أكثر من مجالات إدارة الموارد البشرية .

يرى البعض أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي من اختصاص تلك الوحدة التنظيمية التي تسمى إدارة الموارد

البشرية أو إدارة الأفراد و إدارة شؤون العاملين . (أحمد ماهر ، 2001م ، ص 31)

و يعزز أصحاب هذا الرأي وجهة نظرهم بأن أخصائي الموارد البشرية هم الكفاء الناس في إدارة الموارد البشرية و تسيير هذا الرأي مع مبدأ التخصص و الذي ينادي بتوفير أشخاص لديهم المعرفة و المهارة و الوقت اللازم للقيام بعمل أصبح متخصصا و له علم مستقل يتدرب عليه العاملون . بل أن التعيين المناسب في مناصب الموارد البشرية في بعض الدول المتقدمة أصبح شروطا بالحصول على إجازات و تصاريح من منظمات متخصصة ، و هذه المنظمة تشترط مواصفات معينة في من يشغل وظائف الموارد البشرية .

و يرى أصحاب الرأي الثاني أن كل مدير في موقعه هو مسؤول عن تنفيذ أعماله من خلال الموارد البشرية المتاحة

له ، و بما انه مسؤول عن الموارد البشرية فلا بد أن يعطي السلطة و الصلاحية لإدارتها. (أحمد ماهر ، 2001 ،

ص 31)

كما أن صاحب هذا الرأي يعترفون بحقيقة أساسية و هي أنهم قد ينقصهم أحيانا المهارة و المعرفة و الوقت لإدارة مواردهم البشرية بكفاءة و يعترفون بضرورة وجود من يساعدهم في التخطيط للوظائف المختلفة للموارد البشرية ، و في التنسيق بين الإدارات المختلفة أي أنهم يعترفون بحاجاتهم لأخصائيين في الموارد البشرية

3-5-2 العائد و التكلفة من إدارة الموارد البشرية

يضمن الكثير من المديرين في الإدارة العليا أن الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية تنفق على أنشطتها و برامجها دون أن يؤدي ذلك إلى عائد ملموس ، و بالتالي فهي مركز تكلفة و ليست مركز ربحية . و لذلك فإن مدير الموارد البشرية مطالب أن يقدم من وقت لآخر للإدارة العليا و باقي المديرين معلومات تفيد جدوى وعائد البرامج التي يديرها . و من أهم هذه المعلومات ما يلي:

- معلومات عن مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الكلية و الإستراتيجية للمنظمة . و إن استراتيجيات و خطط إدارة الموارد البشرية لأغنى عنها لتحقيق استراتيجيات و خطط المنظمة .
- معلومات تفيد بان أنشطة و برامج إدارة الموارد البشرية تعمل بمنطق إدارة الأعمال و الربح و ليس بمنطق تقديم خدمة مجردة من الربح .
- معلومات تفيد بان إدارة الموارد البشرية قادرة على تقديم معلومات واقعية و كمية عن تكاليف الأنشطة ، و عن نتائج و جدوى هذه الأنشطة .
- معلومات تفيد بان إدارة الموارد البشرية تستخدم سياسات محددة كما أنها تستخدم نماذج و برامج مثل برامج الكمبيوتر حديثة في مجالات تحديد الاحتياجات من القوى العاملة . و الاختيار و التدريب ، و تقييم الأداء ، و الأجور ، و الحوافز و تخطيط المسار الوظيفي للعاملين .
- معلومات تفيد بان إدارة الموارد البشرية تعالج مشاكل محددة و قوى تظهر من وقت لآخر ، و أنها تحل مشاكل على المستوى الشخصي للعاملين ، و أنها تدرس و تتفاعل مع مشاكل الموارد البشرية في البيئة المحيطة

و يمكن وضع هذه المعلومات السابقة في شكل تقارير للمراجعة الإدارية ، و في شكل تقارير تضم تطور أرقام و نسب أنشطة إدارة الموارد البشرية ، و على هذا فان من أهم أشكال المعلومات المقدمة من إدارة الموارد البشرية هي:

3-5-2-1 تقارير المراجعة الإدارية :

و هي تضم معلومات عن:

- التطور في التنظيم الإداري للموارد البشرية ، و ذلك من حيث إستراتيجياته و خططه و هيكله التنظيمي ، و علاقته بباقي إدارات المنظمة .
- التطور في عدد العاملين بإدارة الموارد البشرية ، و مؤهلاتهم ، و تدريبهم .
- مدى توافر معلومات عن الموارد البشرية ، و طريقة توفيرها للمديرين ، و كيفية طلبها ، و درجة سريتها .
- التطور في إمكانيات إدارة الموارد البشرية ، و على الأخص الأنظمة و البرامج المستخدمة على الأخص على الكمبيوتر و المعدات و الأجهزة المساعدة.
- التطور في أنشطة إدارة الموارد البشرية ، و ذلك في مجالات تخطيط الموارد البشرية و الاختيار و التدريب ، و تقييم الأداء ، و الأجور ، و غيرها .

3-5-2-2 تقارير أرقام و نسب النشاط :

يفيد عرض التطور في أرقام و نسب أنشطة إدارة الموارد البشرية ، فمثلا يمكن عرض ميزانية إدارة الموارد البشرية ، و تطورها ، و معناها كما يفيد عرض بعض النسب الخاصة بأنشطة الموارد البشرية . و فيما يلي سنعطي بعض النسب العامة و الخاصة بقياس العائد العام من إدارة الموارد البشرية:

إجمالي المخرجات (كمية أو سعر)	=	إنتاجية العامل الواحد
		عدد العاملين
ميزانية الموارد البشرية	=	حصة العامل من ميزانية الموارد البشرية
		عدد العاملين

إجمالي المخرجات (كمية أو سعر)	=	إنتاجية ساعة العمل الواحد
		إجمالي ساعات العمل

و لا تتحقق الفائدة من استعراض أرقام و نسب الموارد البشرية إلا من خلال مقارنتها بنفس الأرقام و النسب ، و ذلك من سنة لأخرى ، و بين إدارات المؤسسة و بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى المتشابهة إن أمكن .
يجب أن نشير إلى أن قياس التكلفة اسهل بكثير من قياس العائد من الموارد البشرية و ذلك بنود التكلفة يمكن تحديدها بوضوح . وذلك في شكل أجور و أنظمة و برامج ووقت . أما عائد إدارة الموارد البشرية فهو ضمني وموزع على الناتج النهائي للمنظمة ، فهو عائد غير مباشر لإدارة الموارد البشرية ، أما العائد المباشر فهو في شكل معنوي يظهر في حسن أداء الوظائف المتخصصة من اختيار ، و تقييم أداء ، و تخطيط المسار الوظيفي و غيرها .

II- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث من أهم العناصر التي تثير طريق الباحث في حل مشكلة البحث لما لها من إسهامات سواء في التوجيه أو في فهم الموضوع أكثر وضبطه ، كما تفيد في التحليل والمقارنة لان البحث هو ما تفرغت منه اثر القيام به أفاق وتصورات جديدة للبحث فينطلق بحث جديد على أساس ما توصل إليه سابقه لان العلم تراكمي و إن موضوع الادارة الالكترونية ورغم أهميته داخل التنظيمات الحديثة لم ينل حقه من الدراسات الميدانية خاصة المرتبطة بادارة الموارد البشرية ، وبالرغم من ظهور دراسة حديثة إلا أنها تشكوا من انعدام إطار نظري موحد للادارة الالكترونية واستخدامها في ادارة الموارد البشرية. وفيما يخص الدراسات السابقة المرتبطة ببحثنا هذا سأحاول عرض بعض هذه الدراسات

1- الدراسات التي تناولت الادارة الالكترونية :

1-1 الدراسة الأولى :

- صاحب الدراسة:الطالبة فطيمي سعاد
- عنوان الدراسة : دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية ،دراسة ميدانية بمؤسسة بريد -ورقلة- 2014 -2015/
- الهدف العام من الدراسة: وتهدف الى البحث في مختلف الجوانب موضوع الادارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية التي اصبحت محل اهتمام كل المؤسسات الادارية وغيرها
- تساؤلات الدراسة: جاءت تساؤلات الدراسة كالتالي:
- ماهي اسباب ظهور الادارة الالكترونية
- كيف ساهمت الادارة الالكترونية في تحقيق الفعالية والمرونة في خدمة الزبون
- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين الادارة الالكترونية والخدمة العمومية في قطاع بريد الجزائر
- المنهج المتبع في الدراسة :
- المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة حالة في شقه التطبيقي
- عينة الدراسة وطريقة اختيارها :
- عينة عشوائية من الزبائن على مستوى ادارة مؤسسة بريد الجزائر ورقلة وكان عددهم 60 زبون
- الأدوات المستخدمة في الدراسة

الاستبانة وذلك من اجل جمع المعلومات والبيانات الميدانية

- أهم النتائج المتوصل إليها:

- ان افراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى تعليمي جيد وهذا ماسمح بالتعامل مع الخدمة الالكترونية
 - عدم وجود بنية تحتية كافية مما يعيق بعض الخدمات البريدية للمؤسسة
 - نقص الوعي وثقافة الالكترونية لدى العديد من المتعاملين مع المؤسسة
- توظيف هذه الدراسة

1-2 الدراسة الثانية :

- صاحب الدراسة: ايمان حسن مصطفى خلوف

- عنوان الدراسة: واقع تطبيق الادارة الالكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات (2010)

الهدف العام من الدراسة: تعرف واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات

تساؤلات الدراسة: جاءت تساؤلات الدراسة كالتالي:

- ما مستوى الثقافة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية، في محافظات الضفة الغربية ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير مجال التخصص؟

- المنهج المتبع في الدراسة :

استخدمت الباحثة : المنهج الوصفي المسحي التحليلي

- عينة الدراسة وطريقة اختيارها :

تكونت عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية وكانت 322 مدير ومديرة أي مايقارب 49.4 بالمئة من مجتمع الدراسة

- الأدوات المستخدمة في الدراسة

اعتمد الباحث على أداة الاستمارة كأداة لجمع البيانات

- أهم النتائج المتوصل إليها:

- هناك واقع منخفض لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور. و لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة الماجستير فأعلى. و لمتغير الموقع الجغرافي، ولصالح المدينة، و لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، ولصالح الذين تدرّبوا دورة تدريبية واحدة أو أكثر في مجال الإدارة الإلكترونية. - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغيرات الخبرة الإدارية، أو مجال التخصص، أو موقع المحافظة.

- توظيف هذه الدراسة

بالنسبة لهذه الدراسة فقد حاولت التعرف على المعوقات الإدارية والإنسانية والفنية التي تحد من استخدام الحاسب الإلكتروني في العمل الإداري فهي تناولت جانباً مهماً له علاقة بدراساتي الحالية وهو المعوقات لذلك فقد تم الاستفادة منها من ناحية المعلومات

2- الدراسات التي تناولت الموارد البشرية :

1-2 الدراسة الأولى :

- صاحب الدراسة: اسعون عمر

- عنوان الدراسة : اعادة هندسة عمليات تطوير ادارة الموارد البشرية في الادارة الجزائرية (2013)

- الهدف العام من الدراسة:

تسليط الضوء على واقع إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية، والتعرض إلى أهم العراقيل التي تقف أمام برامج تنمية وتطوير العنصر البشري، وهذا بالنظر إلى تراجع مستوى الأداء، الذي يتنافى في مجمله مع الإمكانيات المتاحة.

- تساؤلات الدراسة: جاءت تساؤلات الدراسة كالتالي:

- ماهي التوجهات المبادرة لادارة الموارد البشرية لتحقيق التكيف بين التغيرات التكنولوجية والافراد؟

- ماهي السبل الناجحة لهؤلاء المخططين في ادارة الموارد البشرية ليكونوا سندا ودعما لخطط تدريب فاعلة؟

- هل تصميم نظام حوافز عادل سيشجع على رفع الاداء للافراد وبالتالي تسهل عملية التأقلم مع المتغيرات التكنولوجية؟
- هل استعدت ادارة الموارد البشرية لاعداد وتهيئة استراتيجية تدريبية قادرة على تحديد وبناء احتياجات تدريبية في بيئة سريعة التغيير التكنولوجي؟
- المنهج المتبع في الدراسة :
- المنهج الوصفي المسحي
- عينة الدراسة وطريقة اختيارها : دراسة حالة (مؤسسة اتصالات الجزائر " مستغانم ") وكانت عينة الدراسة 90 فردا (اطارات عاديون - اعوان مؤهلين - اعوان التنفيذ)

- الأدوات المستخدمة في الدراسة

- اعتمد الباحث على أداة الاستمارة وذلك بغية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع بحثه
- أهم النتائج المتوصل إليها:
- اهمية تنظيم دورات تدريبية مستمرة للاستفادة من برامجها لان ذلك يساعد على رفع القدرات والمهارات وبالتالي تحسين الاداء والتكيف مع التكنولوجيا الحديثة
- القدرات والمهارات المكتسبة من الدورات التدريبية تساعد كثيرا في استخدام التكنولوجيا الحديثة
- عدم الاهتمام ادارة الموارد البشرية بتقديم حوافز مادية وجعلها تتوافق مع حاجات الفرد ومهاراته وخصائص كفاءته
- تخفيض في الاداء
- التشجيع من طرف ادارة الموارد البشرية لعمالها لتقديم احسن ما لديهم وتطوير خبراتهم ومهاراتهم وافكارهم
- توظيف هذه الدراسة

وقد اتفقت تلك الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها تناولت بعض جوانب معوقات استخدام الحاسب الآلي وتمثل في المعوقات الإدارية والتطبيقية ، كما اتفقت في منهج الدراسة ، ولكنها خالفتها في مجال التطبيق حيث تم تطبيقها على الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض.

2-2 الدراسة الثانية :

- صاحب الدراسة: عليان بن عبد الله الرشيد

- عنوان الدراسة : تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية : دراسة تطبيقية على العاملين في الأمن العام بمدينة الرياض 2007
- الهدف العام من الدراسة:

التعرف على تنمية الموارد البشرية وخصائصها وأهدافها في إدارات شؤون الضباط والافراد العاملين في الامن العام , وبيان معوقات تنمية الموارد البشرية في الادارة الالكترونية .

- تساؤلات الدراسة: جاءت تساؤلات الدراسة كالتالي:
- ما مدى اسهام ادارات شؤون الضباط والافراد بالامن العام في تنمية الموارد البشرية؟
- ماهي المبررات التي تدعو الى التحول للعمل بالادارة الالكترونية بالامن العام؟
- ما المعوقات التي تحول دون تفعيل الادارة الالكترونية في الامن العام؟
- ما المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل الادارة الالكترونية في الامن العام؟
- ما دور جهود تنمية الموارد البشرية في نجاح تفعيل الادارة الالكترونية؟
- المنهج المتبع في الدراسة :

المنهج الوصفي

- عينة الدراسة وطريقة اختيارها :

أخذ الباحث عينة بسيطة من مجتمع الدراسة بنسبة 25 % من كل الضباط والافراد العاملين بالامن العام حيث تكونت العينة من 125 ضابط و 250 فرد اي ما مجموعه 375 فرد

- الأدوات المستخدمة في الدراسة

اعتمد الباحث على أداة الاستمارة وذلك بغية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع بحثه

- أهم النتائج المتوصل إليها:
- أفراد عينة الدراسة موافقين على أن هناك مبررات تدعو الى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية.
- أفراد عينة الدراسة موافقين على أن هناك معوقات مالية تحول دون تفعيل الإدارة الإلكترونية.
- أفراد عينة الدراسة موافقين بشدة على أن هناك مقترحات كفيلة بنجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية في الامن العام.
- أفراد عينة الدراسة موافقين على انهم راضين عن التنمية المتبعة في ظل الإدارة الإلكترونية.

توظيف هذه الدراسة

واتفقت تلك الدراسة مع الدراسة الحالية في انها تناولت في احد محاورها معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية كما تطرقت لمقترحات نجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية ، واتفقت معها في تركيزها على جانب تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية ، واختلقت عنها في مجال التطبيق حيث طبقت في الامن العام بالرياض.

3- الدراسات التي تناولت الادارة الالكترونية والموارد البشرية :

3-1 الدراسة الأولى :

صاحب الدراسة : حمداش عبد المالك، عاشور بوعكاز عبد العالي

- عنوان الدراسة :أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة :المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالرويبة-SNVI- (2012)

- الهدف العام من الدراسة:

استجلاء الغموض و توضيح الرؤى تجاه موضوع تكنولوجيا المعلومات، و بعض المصطلحات الشائعة و المتداولة حولها كتكنولوجيا الإعلام و الاتصال، التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الإتصال، التقارب التكنولوجي، مجتمع المعلومات و تقديم تصور مقترح حول طبيعة الموارد البشرية في عصر المعلومات، و ما هي المتطلبات التي ينبغي توفيرها في هذا المورد للنجاح في عصر المعلومات.

تساؤلات الدراسة: جاءت تساؤلات الدراسة كالتالي:

- ما هو مفهوم عصر المعلومات؟ و ماهي أدواته؟ و كذا مقوماته؟
- كيف أصبحت الأعمال في عصر المعلومات؟ و ما هي أهم التطورات التي طرأت على إدارة الأعمال في هذا العصر؟
- ما هو أثر هذه التطورات التي طرأت على الأعمال على الموارد البشرية؟ و ما هي أهم الجوانب التي مستها هذه التطورات؟
- ما هو واقع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الجزائرية، و ما هي الآثار التي خلفتها على الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالرويبة SNVI ؟
- المنهج المتبع في الدراسة :
- المنهج الوصفي
- عينة الدراسة وطريقة اختيارها :

شملت الدراسة جميع الموظفين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالرويبة و الأقسام الموجودة فيها، حيث تركزت هذه الدراسة أساسا على الفئات من الموظفين الذين هم أكثر استخداما لهذه التكنولوجيا داخل المؤسسة، أخذنا عينة منهم تتكون من 06 موظفا.

و تم اختيارهم بصفة عشوائية منتظمة، عشوائية لأننا لم نحدد الأف ا رد بحد ذاتهم و لكن اكتفينا بأنهم يستعملون هذه التكنولوجيا ،

- الأدوات المستخدمة في الدراسة

اعتمد الباحث على أداة الاستمارة كأداة لجمع المعلومات

أهم النتائج المتوصل إليها:

- إن غالبية أفراد العينة بنسبة % 06 لم يلتحقوا بأية دورة تدريبية في مجال استخدام الوسائل التقنية العديدة، و هذا مما يعود بالأثر السلبي على إعداد و تهيئة الموارد البشرية في عصر المعلوماتية.
- و كانت نسبة %45,83 من أفراد العينة قد أثرت عليهم هذه البرامج بشكل متوسط، في حين %37,5 هم فقط من تأثروا بشكل كبير، و %20,83 لم تؤثر عليهم بتاتا، لهذا نرى غياب فاعلية الدورات التدريبية في رفع كفاءات الموارد البشرية في مجال المعلوماتية.
- لقد اتضح من خلال أجوبة أفراد العينة أن درجة معرفتهم بالأجهزة التقنية كان مقبولا، في حين كان معدوما عند آخرين و هذا ما سوف ينعكس سلبا على أدائهم.
- اتضح أن غالبية الوسائل التقنية المستخدمة من طرف عينة الدراسة هي وسائل تقنية شائعة في المكاتب مثل : الحاسوب، و الطابعات، في حين غياب الأجهزة التقنية الأكثر حداثة.
- اتفق أفراد العينة على أن للوسائل التقنية إيجابيات كثيرة و عديدة في تدعيم الوظائف الادارية و الرفع في كفاءة العمل المنجز.
- أكد أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على أن الضعف في التدريب على استخدام الوسائل التقنية الحديثة يعد من أبرز المعوقات التي حالت دون تطبيق التطور التقني داخل المؤسسة.
- نوه أفراد العينة من خلال إجاباتهم إلى أنه هناك العديد من المعوقات التي تواجه التطور التقني في المؤسسة و كذا الأعمال الادارية، من بينها ضعف المستوى التعليمي للموظفين، الاعتماد على الخبرات الشخصية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة و كذا الحصول على المعلومات، و هذا بالإضافة إلى ضعف اهتمام الادارة العليا بمشاريع التطور التقني داخل المؤسسة مما أدى إلى محدوديته.

توصيات الدراسة:

- الاهتمام بالتدريب المتخصص في مجالات تكنولوجيا المعلومات لجميع الموارد البشرية داخل المؤسسة، و ذلك باتباع برامج محددة و منظمة خاصة بتكنولوجية المعلومات حسب حاجة كل قسم من أقسام المؤسسة، و السهر على متابعة التغيرات و التطورات التي طرأت و نتجت عن هذه البرامج.
- تحفيز و توعية كافة الموارد البشرية داخل المؤسسة بأهمية هذه التكنولوجيا و وسائلها المتعددة في رفع مستوى أدائهم، و أنها ليست تحدي لهم و إنما أداة فعالة لتسهيل أداء مهامهم.
- دعم نشاطات و وظائف الموارد البشرية داخل المؤسسة بشبكاتي الأنترنت و الأنترانت و تسخيرها لهم، نظرا لما لهما من فضل في تطوير و تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات، هذا بالإضافة إلى تسهيل الاتصالات و الربط بين مختلف الإدارات داخل المؤسسة.

- توسيع شبكات الاتصال و تطويرها و دعمها بالوسائل التقنية المتطورة، و ذلك لربط جميع الادارات داخل المؤسسة و كذا تحسين انتقال المعلومات بينها، و بالتالي تحسين أداء الموارد البشرية خاصة في اتخاذ القرارات.
- تحديد النقائص و الاحتياجات في الوسائل التقنية داخل المؤسسة، و حصر التقنيات المتوفرة، و كذا تقييم مدى الاستفادة منها.
- تطوير نظام معلومات الموارد البشرية، إلى نظام قادر على توفير جميع المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسة، و بصورة أسهل و أسرع مما هي عليه الآن.
- إقناع الإدارة العليا بضرورة التحول إلى التطور التكنولوجي الذي أصبح ضرورة لا مفر منها في عصرنا الحالي، و واجب على كل مؤسسة تريد البقاء في هذا العصر.
- ضرورة إشراك العنصر البشري بقوة في بناء الاستراتيجيات و اتخاذ القرارات، و ذلك عن طريق إشراك كافة المستويات الادارية داخل المؤسسة، للحصول على قرارات و استراتيجيات أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى السير بخطى ثابتة نحو الأهداف المسطرة.

3-2 الدراسة الثانية :

- صاحب الدراسة: الباحث إيهاب خميس احمد المدير

- عنوان الدراسة : متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية :دراسة تطبيقية على العاملين بالادارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين 2007

- الهدف العام من الدراسة:

التعرف على متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية

- تساؤلات الدراسة: جاءت تساؤلات الدراسة كالتالي:

ماهي سياسة تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الادارة الالكترونية بالادارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين؟

كيف يتم تخطيط لتنمية الموارد البشرية اللازمة لتهيئة تطبيق الادارة الالكترونية بالادارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين؟

كيف تتم متابعة و تقويم جهود التدريب للتحول للادارة الالكترونية بالادارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين؟

ملا اجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية المطلوبة لتاهيل العمل بالادارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين

- المنهج المتبع في الدراسة :

المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى تحديد مستويات الظاهرة المدروسة

- عينة الدراسة وطريقة اختيارها :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالادارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين وعددهم 1221 عامل وكانت عينة الدراسة قوامها 292 عامل من مجتمع الدراسة وفقا للاساليب العلمية لاختيار العينة العشوائية البسيطة

- الأدوات المستخدمة في الدراسة

اعتمد الباحث على أداة الاستمارة

- أهم النتائج المتوصل إليها:

- ان افراد عينة الدراسة موافقين على سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الادارة الالكترونية بالادارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين

- ان الافراد عينة الدراسة موافقين الى حد ما على ان هناك تخطيط شامل لتنمية الموارد البشرية اللازمة لتهيئة تطبيق العمل بالادارة الالكترونية بالادارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين

- ان الافراد عينة الدراسة موافقين على طرق متابعة وتقييم جهود التدريب للتحويل للادارة الالكترونية بالادارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين

- ان الافراد عينة الدراسة موافقين على الاجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية المطلوبة لتاهيل العمل بالادارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين

4- التعليق على الدراسات السابقة:

احتوت الدراسات السابقة على عدد من الأفكار التي مدت الباحث ببعض التوجيهات والأفكار المهمة في مجال الدراسة الحالية ، فقد أشارت اغلب الدراسات السابقة والمشابهة إلى الادارة الالكترونية وكذلك الموارد البشرية في مختلف المجالات "الصناعية والأمنية والتجارية" لذلك كان لابد من دراستها وتطبيقها في المجال الرياضي ، كما أن الادارة الالكترونية تؤثر على المؤسسات ومن هنا تأتي ضرورة الاهتمام بالادارة الالكترونية للمؤسسات وتوظيف مختلف الإمكانيات المتاحة لتسهيل مختلف الأعمال وتحقيق قفزة نوعية في مجال التكنولوجيا والمعلومات داخل المؤسسات وكل هذا يؤدي إلى تحقيق أهدافها ، وتدل الدراسات السابقة على أهمية الدراسة وموضوعها ، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها مايلي :

- تحديد الجوانب التي سبق بحثها ودرستها فيما يتعلق بموضوع الدراسة ، وكذلك الجوانب التي لم يتم دراستها ليتمكن الباحث من أن يبدأ البحث من حيث انتهى من سبقه .

- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة ، وبيان أهمية الدراسة

- توجيه الباحث للاستفادة من العديد من الكتب والمراجع المتعلقة بمشكلة الدراسة .

- مساعدة الباحث في تحديد منهج الدراسة واختيار أدوات الدراسة الأكثر ملائمة .

- الاستفادة من توصيات الدراسات السابقة .

- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة .

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها تقترب من الدراسة الحالية في دراسة الموضوع معوقات استخدام الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية ، إلا أن الدراسة الحالية تنفرد وتتميز بمحاولة الوقوف على أهمية الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة و دورها في استخدام الادارة الالكترونية

وقد اختلفت هذه الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية بان لكل منهم مجال مختلف عن الدراسة الحالية ، حيث تركز الدراسة الحالية أهمية معوقات استخدام الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية أي المجال الرياضي بشكل خاص ، وكذلك الدراسة الحالية تنفرد بالوقوف على أشكال المعوقات (البشرية - المادية - المالية - والتقنية) وهذا من اجل الاستخدام الأمثل للإدارة الإلكترونية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، ومن ثم الوصول إلى مرحلة معينة تساعد على تحقيق أهداف المنظمة ، كما اختلفت هذه الدراسة عن سابقتها من الدراسات من حيث هدفها ، ومجتمع وعينة الدراسة ، وكذلك الخلفية النظرية للدراسة .

الفصل الثاني:



الإطار العام للدراسة

تمهيد

1-الكلمات الدالة في الدراسة

2-إشكالية الدراسة

3-أهداف الدراسة

4-أهمية الدراسة

خلاصة



1- الكلمات الدالة في الدراسة :

تعتبر المصطلحات عمل علمي و منهجي يتطلبه إنجاز أي بحث علمي، ولقد لجأنا في هذا البحث لتعريف بعض المصطلحات الواردة في دراستنا هذه، بغية نزع اللبس والغموض عليها وإبرازها للقارئ الكريم ليتسنى له فهمها بكل سهولة ووضوح .

1-1 مفهوم المعوقات (Obstacles)**1-1-1 لغة:**

العوق : العائق ومن لايزال يعوقه أمر عن حاجته , وعاقه .) عن الشيء - عوقا منعه منه وشغله عنه (المعجم الوسيط 1972م، ص 637)

1-1-2 اصطلاحا

العائق هو " عبارة عن حاجز أو مانع مادي أو معنوي أو نفسي أو اجتماعي , يقف كالسد بين المرء وبين طموحه أو تحقيق حاجاته " (جرجس ميشال، 2005م، ص 360)

المعوقات بأنها " كل الأشياء أو الأشخاص أو الأشكال الاجتماعية التي يمكن أن تكون عائقا يحول دون أن يحقق الإنسان أهدافه وطموحاته " (جرجس ميشال، 2005م، ص 508)

1-1-3 التعريف الإجرائي

كل العوامل والظروف التي تحول دون أن تستخدم إدارة الموارد البشرية الإدارة الإلكترونية بالصورة المتكاملة.

1-1-4 المعوقات الإدارية Management obstacles :

أي المعوقات المتعلقة بالجوانب الإدارية من حيث الوظائف والسياسات والمبادئ ورسم الخطط وتحديد الأهداف وتنفيذها والهياكل التنظيمية وأساليب العمل بها.

1-1-5 المعوقات التقنية Technical obstacles

التقنية هي الاجهزة والمعدات وماتنتجه من مواد وتعنى في هذه الدراسة : المعوقات التي تتعلق بالاجهزة والأدوات التقنية اللازمة للدخول في البيئة الإلكترونية وتشمل تقنيات الحاسب الآلي والبرمجيات والنظم المختلفة وشبكات الاتصالات الإلكترونية.

1-1-6 المعوقات البشرية Human obstacles

أي المعوقات المتعلقة بالعاملين في الوحدات الإدارية عند استخدامهم لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.

1-1-7 المعوقات المالية (Financial obstacles) :

أي المعوقات المرتبطة بالنواحي المالية من حيث تحديد النفقات والمصروفات لشراء وصيانة الأجهزة والمعدات التقنية والبرامج وتحديد ميزانية خاصة بالموارد البشرية.

1-2-1 مفهوم الإدارة (Management) :

1-2-1 اصطلاحا

هي النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة (النمر ، هانى يوسف 2006 م، ص5)

1-2-2 التعريف الإجرائي

إنجاز الوظائف الإدارية لتحقيق الأهداف المرجوة بالاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة من إمكانيات مادية وبشرية وتقنية ومالية.

1-3-1 الإدارة الإلكترونية (Electronic Management):

1-3-1 اصطلاحا

هي منظمة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي الى اعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة. (عامر طارق عبدالرؤوف 2007م، ص28)

1-3-2 التعريف الإجرائي

استخدام كافة التقنيات الإدارية الحديثة وشبكات الاتصالات لإنجاز العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق اهدافها بأقل وقت وجهد ممكن.

1-4-1 مفهوم الموارد البشرية (Human Resources):

1-4-1 اصطلاحا

وكما يرى م (بأن مفهوم الموارد البشرية يعتبر مرادفا لمفاهيم أخرى هي : القوى البشرية والعناصر البشرية ورأس المال البشري . ولقد كرم الله سبحانه وتعالى الإنسان حيث قال " ولقد كرّمنا بنىء آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلا" وهذا يفرض على أي مجتمع أو منظمة أو إدارة ألا تعامل الإنسان كعنصر من عناصر الإنتاج : يشتري ويستغل , بل يجب توفير الحياة الكريمة له _ ليس فقط داخل العمل بل خارج العمل أيضا _ واحترام كرامته ومشاعره وآراءه). (ابو النصر، محمد مدحت، 2007 م، ص30-31)

1-4-2 التعريف الإجرائي:

هي الموارد الكامنة في اي منشأة ، وهي مصدر كل نجاح، إذا تم إدارتها بشكل جيد . وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها.

1-5-1 مفهوم المؤسسات الرياضية:

1-5-1 التعريف الاصطلاحي :

عرفها إبراهيم عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي هي مجموعة من الأفراد، تتوحد لإنجاز مهمة ما، أي هدف المؤسسة، و تحديد الهيكل التنظيمي الملائم الذي يحدد للمؤسسة وظيفة كل فرد فيها، بالإضافة إلى علاقة الفرد بالأفراد

الآخريين في المجموعة تقوم كل دولة بتشكيل مؤسسات أو اتحادات رياضية، من أجل تدعيم رياضة معينة، وكذلك لتدعيم الرياضات بشكل عام (إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي 2004م، ص 92)

2- إشكالية الدراسة:

تعد تقنية الإدارة الإلكترونية من أبرز التطبيقات الإدارية الحديثة التي ظهرت في الوقت الحالي والتي ترتبط بثورة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة. لذا أخذت الدول والمؤسسات تتنافس في تطبيق هذه التقنيات الحديثة في إدارتها.

الإدارة الإلكترونية الرقمية هي المدرسة الأحدث في الإدارة تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الكترونياً. (نجم عبود نجم 2004 م، ص 173)

وفي ضوء التقدم المتزايد في استخدام التكنولوجيا الحديثة والتطبيقات الحاسوبية أصبح دور استخدام الإدارة الإلكترونية مطلب وضرورة لا غنى عنها في إدارات الموارد البشرية، لما تحققه من نتائج إيجابية نحو تحسين الأداء فيها ورفع كفاءتها، ولكن ذلك لا يأتي إلا بتجاوز المشكلات والمعوقات التي تعترض تطبيقها في تلك الإدارات لابد من الاعتماد على استراتيجية واضحة تنطلق من دراسة الواقع ومشكلاته قبل الانتقال إلى البيئة الرقمية (السالمي والسليطي، 2008م، ص 95)

كما أكدت بعض الدراسات العلمية وجود بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية والاستفادة منها، و يجب الأخذ في الاعتبار العقبات التي قد تحول دون تنفيذ هذا النظام الجديد.

ويمكن تحديد أربعة أنواع من العقبات التي قد تواجه تنفيذ أي نظام جديد، ومن أهمها: العقبات المالية والفنية والخاصة بالعمل والثقافية. (هوبكنز-ماركهام، 2007، م، ص 99)

وجود معوقات تعوق استخدام الإدارة الإلكترونية وتتمثل في المعوقات الإدارية، والبشرية، الثقافية الاجتماعية، التنظيمية الهيكلية، التقنية، البيئية. (Seresht & Others 2008 -p5)

لذا من الأهمية التأكيد هنا، على أن وعي الإداريين بتلك المعوقات وتحديد ما يدفعهم إلى وضع الخطط الاستراتيجية الملائمة لمواجهتها ووضع الحلول اللازمة للتغلب عليها.

أن فهم محددات استخدام الإدارة الإلكترونية يساعد في وضع الحلول العملية الملائمة لإشكالية تخطيط وتطبيق برامج الإدارة الإلكترونية بكفاءة وفعالية، كما يوفر فرصاً آمنة لتجاوز المعوقات الأساسية التي تواجه مشروع الإدارة الإلكترونية في المنظمات العربية ((ياسين سعد غالب، 2005 م، ص 25).

فالإدارة الإلكترونية باعتبارها منهجاً إدارياً حديثاً، تستدعي بالضرورة قدرات بشرية عالية كما تتطلب تغييراً أساسياً في الإدارة والهيكل التنظيمية وتوفير الموارد المالية الكافية، لكي تتمكن من خلالها المنظمات من رفع مستوى خدماتها ولتحقيق ذلك لابد أن يكون هناك فهم أفضل للمعوقات التي تعترض نجاح تطبيقها.

ضرورة التصدي لما قد يعيق الاستفادة من هذه التقنيات الفعالة تمهيداً للدخول إلى مجتمع المعلومات الذي يعتبر سمة

القرن الواحد والعشرين. (نصير يوسف 2002 م، ص 88)

وبناء على ما سبق، تتضح أهمية الإدارة الإلكترونية وضرورة استخدامها في إدارة الموارد البشرية، وبالتالي يتطلب ذلك السعي الجاد والمنظم للتعرف على تلك المعوقات ووضع الخطط الإستراتيجية والحلول الملائمة لمواجهتها والتغلب عليها، وضرورة مواكبة التغيرات العالمية في جميع المجالات، والأخذ بالأساليب الحديثة وتطوير إدارتها بما يتماشى مع المستجدات الحديثة، ولاسيما في ظل التوسع في استخدام التقنية الرقمية؛ لكي تتمكن من تقديم خدماتها بأعلى درجة من الكفاءة والجودة.

ومن هنا تحاول الدراسة الحالية الكشف عن أبرز المعوقات التي تحول دون استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.

تتركز هذه الدراسة في الاجابة على السؤال الرئيس التالي:

- ماهي اهم معوقات استخدام الادارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:

- هل هناك معوقات إدارية تحول دون استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية؟
- هل هناك معوقات تقنية تحول دون استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية؟
- هل هناك معوقات بشرية التي تحول دون استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية؟
- هل هناك معوقات مالية التي تحول دون استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية؟

3- أهداف الدراسة:

- محاولة التعرف على أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.
- السعي للتعرف على أهم المعوقات التقنية التي تحول دون استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.
- التعرف على أهم المعوقات البشرية التي تحول دون استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.
- التعرف على أهم المعوقات المالية التي تحول دون استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

4- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في حيوية موضوعها وأهميته , حيث تتصدى لموضوع الإدارة الإلكترونية والمعوقات التي تحول دون الاستفادة من مزاياها العديدة في إدارة الموارد البشرية.
- وتفتح هذه الدراسة أمام الإداريين والمهتمين بتطوير العمل الإدارى ونشر الوعي بمفهوم الادارة الالكترونية ومدى تأثيرها في إدارة الموارد البشرية.
- وتسهم هذه الدراسة أيضا في التعرف على أهم الآليات والاستراتيجيات والتي تساعد في تدليل تلك المعوقات والتغلب عليها , والمساهمة في تطوير إدارة الموارد البشرية.
- تقديم توصيات ومقترحات لصناع القرار والإداريين في المؤسسات الرياضية عن كيفية التغلب على المعوقات التي تواجه بشكل خاص إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والمنظمات عند تطبيقها للإدارة الإلكترونية، وبالتالي تساعد المنظمات التي تتبنى تطبيقات الإدارة الإلكترونية بالكشف عن ابرز المعوقات التي تحول دون التوسع في استخدام هذه التطبيقات وكيفية التغلب عليها.
- واتطلع الى أن تكون هذه الدراسة إضافة علمية جديدة لحقل المعرفة العلمية , وان يفتح لها آفاقا جديدة للباحثين في مجال العمل الإلكتروني.

5- الفرضيات

الفرضة العامة

للإدارة الإلكترونية معوقات (إدارية ، بشرية ، تقنية ، مالية) تحول دون استخدامها في إدارة الموارد البشرية في

المؤسسات الرياضية

الفرضيات الجزئية

- توجد معوقات ادارية تحول دون استخدام الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.
- توجد معوقات تقنية تعرقل استخدام الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.
- توجد معوقات بشرية تعرقل استخدام الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.
- توجد معوقات مالية تعرقل استخدام الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

الفصل الثالث:



الاجراءات الميدانية لدراسة

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية
 - 2- المنهج المتبع في الدراسة
 - 3- مجتمع وعينة الدراسة
 - 4- أدوات جمع البيانات والمعلومات
 - 5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة
 - 6- حدود الدراسة
 - 7- الاساليب الاحصائية
- خلاصة



تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، عن طريق الميدان، حيث يمكننا من جمع البيانات وتحليلها وهذا كله لتدعيم الجانب النظري وتأكيدده، وفي هذا الفصل نستعرض الإجراءات المنهجية التي اتبعناها وذلك بإعطاء فكرة حول مجال الدراسة المكاني، البشري والزمني بالإضافة إلى ذكر الأدوات المستعملة في جمع البيانات.

وكما هو معلوم أن الهدف من الدراسة الميدانية هو البرهنة على صحة الفروض أو خطأها، لذلك سنحاول أن نلم بجميع الإجراءات الميدانية قصد الوصول إلى الغاية التي تسعى إليها البحوث عموماً وهي الوصول إلى الأهداف المسطرة.

بعد دراستنا للجانب النظري سنحاول الانتقال إلى الفصل التطبيقي بدراسة الميدان على أرض الواقع حتى نعطي منهجية علمية، وتم ذلك باستجوابنا للعينة التي حددناه للإجابة على فرضياتنا المقترحة.

1-الدراسة الاستطلاعية:

لا تختلف الدراسات الاستطلاعية في جوهرها عن الدراسات المسحية الوصفية إلا في أغراضها، ذلك لأنه لا تزال الكثير من الميادين السلوكية والاجتماعية جديدة، مما يشكل للباحث صعوبة في التعرف على المشكلات الجديدة بالبحث، حتى إذا أحس بالرغبة في بحث مشكلة ما أو ظاهرة معينة فإنه قد يجد صعوبة في صياغتها صياغة علمية دقيقة، أو في تحديد الفروض التي تساعد على الاتجاه مباشرة إلى الحقائق العلمية والبيانات التي ينبغي له أن يبحث عنها، ومن هنا أصبح إجراء الدراسات الاستطلاعية أمراً ضرورياً يلجأ إليه كثير من الباحثين. (رشيد زرواتي، 2008، ص176)

حيث يقوم الباحث بأداء دراسة استطلاعية تتعلق بموضوع البحث الذي يقترح إجراءه، وهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تعميق المعرفة بالموضوع المقترح، للبحث سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية وتجميع ملاحظات ومشاهدات عن مجموع الظواهر الخاصة للبحث، وكذا التعرف على أهمية البحث وتحديد فروضه، والبدء في وضع النقاط الأولى لتخطيط البحث الأهداف، الإطار وظرف البحث (منسي محمود عبد الحلیم، 2003، ص61)،

-إن الخطوة الأولى التي قمنا بها في بحثنا هي الدراسة الاستطلاعية التي لها أهمية كبيرة، حيث تعتبر القاعدة التي يبنى عليها الباحث تصوراته الأولية حول دراسته وميدان تطبيقها، وعن طريقها أيضا يقوم بتفسير النواحي الخاضعة للدراسة، من الممارسة الميدانية المهنية للباحث ولقد تم الاتصال بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من اجل اخذ معلومات عن عدد العمال التابعين لها لهدف استطلاعي الغرض منه التعرف على معوقات استخدام الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية .

1-1-المجال المكاني و الزماني:

1-1-1 المجال المكاني: يتمثل المجال المكاني الذي تم فيه إنجاز الدراسة الاستطلاعية، التي قمنا بها في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والدراسة الميدانية. (أنظر الصفحة (09) التعريف بمديرية الشباب والرياضة)

1-1-2 المجال الزمني :

-الجانب النظري: 28 جانفي 2016.

-الجانب التطبيقي: 21 مارس 2016. الى غاية 29 افريل 2016.

2-المنهج المتبع في الدراسة :

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في اقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم. واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً.

(انجرس، 2004، ص102)

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث. (ملحم، 2002، ص352)

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي المسحي من خلال محاولة التعرف على معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب الرياضة لولاية المسيلة .

3- مجتمع وعينة الدراسة

3-1 مجتمع الدراسة :

هم عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ويضم مجتمع الدراسة (41) فرداً (07) عمال تم حذفهم لأنه تم اجراء عليهم الدراسة الاستطلاعية أصبح لدينا المجتمع الأصلي يتكون من(34) عاملاً.

ومن خلال أن مجتمع الدراسة الذي هو اقل من 100 فرداً فقد ارتأينا ان نقوم بدراسة مسحية وذلك لضمان التمثيلية أكثر، وبالتالي عينة البحث ستكون هي مجتمع الدراسة.

3-2 العينة:

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه، ولكنها اختيار واعى تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، إنها جزء من الكل، بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له ، لتجرى عليها الدراسة والعينة ليست إلا مثالا أو مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من الاحتمال ويمكن الاستعانة بها في بعض الإجراءات العملية أو الاستنتاجات النظرية، وحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك. (بشير صابح الراشدي، 2000 ص : 62)

وفي دراستنا هذه فإن العينة هي مجتمع الدراسة وتتكون من (34) فرد

ولهذا فلقد تم توزيع 34 استمارة على عينة الدراسة وتم استرجاعها بالكامل

3-3- ضبط متغيرات الدراسة :

إذا عرفنا اقترانا على مجموعة القيم التي يأخذها المتغير س وذلك على الصورة ص=ق (س) (فإننا نسمي س متغيرا مستقلا وص متغيرا تابعا، حيث نحدد قيمة ص بمعرفة قيمة س، ولا يعني وجود مصطلح مستقل و"تابع" وجود علاقة سببية بينهما وقد يكون في العلاقة أكثر من متغير مستقل واحد مثل مستوى الطالب، في اقتران الطالب لسلعة ما نجد أنه يتوقف على عدة عوامل كالدخل، عدد المستهلكين والبيئة الاجتماعية لهم.

وفي البحوث عادة ما يشار إلى المتغير الذي يعتقد بأنه يتأثر أو يعدل ببعض المعالجات بأنه متغير تابع بينما يشار إلى المتغير المستقل بأنه ذلك المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة ويقع تحت سيطرة الباحث متغير المعالجة فعلى سبيل المثال إذا كان الباحث مهتما بأثر تطبيق الجودة في منشأة صناعية ما على زيادة حجم المبيعات فإن حجم المبيعات في هذه الحالة يعتبر متغيرا معتمدا على المتغير المستقل تطبيق أنظمة الجودة. (فريد كامل أبو زينة، 2006، ص 27، 28)

3-3-1- المتغير المستقل :

هو المتغير أو العامل الذي يغير الباحث في مقداره ليدرس الآثار المترتبة على ذلك في متغير آخر. (عبد الفتاح محمد دويدار، 2007، ص 72)

والمتغير المستقل في بحثنا هو الادارة الالكترونية .

3-3-2- المتغير التابع :

هو المتغير الذي يتغير بتغير المتغير المستقل وهو ما ينعكس عليه آثار ما يحدث من تغير في المتغير المستقل، إذا كانت ثمة علاقة بين متغيرين (عبد الفتاح محمد دويدار، 2007، ص 72).

والمتغير التابع الموارد البشرية .

4- أدوات جمع البيانات والمعلومات :

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه وبما أننا بصدد معرفة دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على الإستمارة، إذ تعتبر هذه الأخيرة من أنسب الوسائل المستعملة و أكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث، وتعرف الإستمارة على أنه النموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية. (عبد الفتاح محمد دويدار، 2007، ص 74)

وانطلاقاً من مشكلة بحثنا فقد تم تصميم الاستمارة انطلاقاً من موضوع بحثنا، حيث تم تقسيم الاستمارة إلى :
أ - البيانات الأولية:

اشتملت الاستمارة على الخصائص الديموغرافية لمفردات الدراسة وتكونت من خمسة متغيرات هي :الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، والاقدمية في العمل، عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها في مجال العمل بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ،

ب - محاور الدراسة

اشتملت الدراسة على أربعة محاور رئيسة تضمنت (50) عبارة بواقع (12) عبارة لكل من المحور الأول والرابع، و(13) عبارة لكل من المحور الثاني والثالث، وقد استخدم الباحث مقياس (ديكارت) الخماسي حسب التنوع (مرتفع جداً، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جداً) للمحور الرابع، و(موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق على الإطلاق) لبقية المحاور، حيث يعبر الرقم (5) عن أكبر درجة (مرتفع جداً، أو موافق بشدة) ويعبر الرقم (1) عن أصغر درجة (منخفض جداً، أو غير موافق مطلقاً). وقد جاءت المحاور على النحو التالي:

-المحور الأول : أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون إستخدام الإدارة الإلكترونية في ادرّة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

-المحور الثاني : أهم المعوقات التقنية التي تحول دون إستخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

-المحور الثالث : أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة

-المحور الرابع : أهم المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

4-1 الخصائص السيكومترية للأداة

4-1-1 صدق الاستمارة:

صدق المحكمين:

حيث يحسب هذا الصدق (صدق المحكمين) بعد عرضه على عدد من المختصين والخبراء في المجال الذي يقيسه الاختبار فإذا أقر الخبراء أن هذا الاختبار يقيس السلوك الذي وضع لقياسه، وبذلك يمكن للباحث الاعتماد على حكم الخبراء (خير الدين علي أحمد عويس، 1997، ص 38).

وللوقوف على مدى تناسب بنود الاستمارة مع البيئة الجزائرية، قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة مختلفي الدرجات العلمية شوهد لهم تجربة وخبرة في مجال البحث العلمي والذين كان عددهم ثلاثة (04) قصد تحكيمها، حيث اجمع جميع الأساتذة على مناسبة الاستمارة بعد ادخال التعديلات اللازمة والضرورية، وقد أجمعوا على صدق محتوى الاستمارة وتحقيق الغرض الذي وضعت من أجله و حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة، وفي ضوء الملاحظات المقدمة ضمن إطار الصدق الظاهري تم إدخال التعديلات الضرورية واللازمة .

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة :

قام الباحث بعد التأكد من الصدق الظاهري لأدوات الدراسة بتحديد مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الذي تنتمي إليه، وحساب معامل ألفا إذا حذف العنصر. والجدول رقم (2) يوضح معاملات صدق وثبات جميع عبارات الإستبانة بالدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الذي تنتمي إليه.

وقد اظهرت مستويات الاختبار بالنسبة لجميع محاور الإستبانة أن جميع عباراتها مرتبطة ارتباطاً دائماً إحصائياً مع عبارات المحاور التي تنتمي إليها عند مستوى معنوية (0.05).

كما اتضح من الجدول رقم (2) أن جميع العناصر (في جميع المحاور) كان معامل الثبات (ألفا) في حالة حذفها أقل من قيمة ألفا للمحور ككل، مما يعني أن جميع العناصر (داخل المحاور المختلفة) مهمة و غيابها عن المحور يؤثر سلباً على مقياس المحور، أي أنه عنصر ثابت ويؤثر في ثبات المحور ككل وبالتالي الإستبانة ككل.

عبرة	الفا كرونيباخ	معامل الارتباط	عبرة	الفا كرونيباخ	معامل الارتباط
	اذا حذف العنصر			اذا حذف العنصر	
المحور الرابع			المحور الاول		
01	0,810	0,743	01	0,780	0,826
02	0,843	0,683	02	0,785	0,751
03	0,843	0,0,918	03	0,815	0,696
04	0,832	0,547	04	0,788	0,715
05	0,808	0,744	05	0,804	0,564
06	0,847	0,679	06	0,813	0,781
07	0,817	0,685	07	0,803	0,619
08	0,832	0,696	08	0,804	0,830
09	0,808	0,683	09	0,793	0,676
10	0,810	0,467	10	0,782	0,763
11	0,843	0,657	11	0,750	0,718
12	0,863	0,592	12	0,790	0,699
قيمة معامل الفا كرونيباخ للمحور الرابع=0.816			قيمة معامل الفا كرونيباخ للمحور الاول=0.846		
المحور الثالث			المحور الثاني		
01	0,589	0,554	01	0,937	0,521
02	0,715	0,778	02	0,937	0,675
03	0,695	0,620	03	0,940	0,544
04	0,702	0,644	04	0,930	0,780
05	0,727	0,511	05	0,941	0,588
06	0,716	0,684	06	0,937	0,673
07	0,671	0,635	07	0,941	0,899
08	0,688	0,712	08	0,932	0,664
09	0,683	0,667	09	0,933	0,839
10	0,724	0,510	10	0,931	0,632
11	0,712	0,843	11	0,937	0,661
12	0,690	0,570	12	0,928	0,775
13	0,673	0,588	13	0,930	0,866
قيمة معامل الفا كرونيباخ للمحور الثاني=0.729			قيمة معامل الفا كرونيباخ للمحور الثالث=0.942		

جدول رقم (01)

يوضح معامل الفا كرونيباخ ومعامل الارتباط

ويتضح من الجدول رقم (02) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع العبارات التي يتضمنها المحور تتمثل فيما يلي :

01- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الأول ما بين (0.599-0.918)، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

02- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الثاني ما بين (0.554 - 0.843) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

03- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الثالث ما بين (0.521 - 0.866) ، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

04- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الرابع ما بين (0.564 - 0.830) ، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

يتضح مما سبق أن غالبية معاملات الارتباط الدالة إحصائياً تتمتع عباراتها عامةً بثبات الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، وبذلك يتحقق للإستبانة الصدق البنائي وتعد صالحة للقياس.

وكان معامل الارتباط بعد القيام بالعمليات الحسابية حصلنا على معامل ارتباط يقدر ب 0.908 وهو معامل ارتباط ذو علاقة موجبة قوية ، وعليه فان الاستمارة قابلة للتطبيق.

الجدول رقم (02): معامل الارتباط

معامل الارتباط	العينة
0.908	07 افراد

4-1-2 ثبات الاستمارة:

قام الباحث بالتاكيد من ثبات اداة الدراسة لاختبار معامل الثبات باستخدام طريقة الاتساق الذاتي ، وهي طريقة الفاكرونباخ ، وكانت النتائج كما يلي في الجدول التالي :

جدول رقم (03) ثبات الاستمارة

محور	الحوار والابعاد	عدد العبارات	عدد الحالات	معامل الثبات
1	المحور الاول	12	07	0.846
2	المحور الثاني	13	07	0.729
3	المحور الثالث	13	07	0.942
4	المحور الرابع	12	07	0.816

وقد اظهر حساب ثبات الاستبانة باستخدام طريقة الفاكرزباخ ان قيمة ثبات المحور الاول (أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون إستخدام الإدارة الإلكترونية في ادره الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة) هي 0.846 وثبات قيمة المحور الثاني (أهم المعوقات التقنية التي تحول دون إستخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة) هي 0.729 وثبات قيمة المحور الثالث (أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة) هي 0.942 وثبات قيمة محور الرابع (أهم المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة) هي 0.816

وهذا يعني ان جميع هذه المعاملات ذات قيمة مقبولة ، وهذه القيمة مؤشرا لصلاح اداة الدراسة بغرض تحقيق اهدافها من خلال الاجابة على اسئلتها ، مما يشير الى امكانية ثبات النتائج التي يمكن ان تسفر عنها عند تطبيقها .

4-1-3الموضوعية :

من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الاختبار الجيد شرط الموضوعية والذي يعني التحرر من التحيز أو التعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للمختبر كأرائه وأهوائه الذاتية وميوله الشخصي وحتى تحيزه أو تعصبه، فالموضوعية تعني أن تصف قدرات الفرد كما هي موجودة فعلا لا كما نريدها أن تكون .
(مروان عبد المجيد إبراهيم، 1999 ، ص 13)

5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

بعد إكمالنا للجانب النظري توجهنا للجانب التطبيقي الذي قمنا فيه بضبط الإستمارة الخاصة بعمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، حيث قمنا بتوزيع عليهم 34 استمارة ابتداء من 17 افريل 2016 إلى غاية 21 أفريل من نفس السنة لأخذ ومعرفة رأيهم حول معرفة **معوقات استخدام الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية** لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. تم استرجاع الاستمارة الموزعة عليهم ابتداء من 24 أفريل 2016 إلى غاية 27 أفريل من نفس السنة وبعد ذلك قمنا بتفريغ البيانات ووضعها في جداول ، ثم حللنا النتائج المتحصل عليها لمعرفة ما إذا كانت فرضيتنا محققة أو عكس ذلك.

6- الأساليب الإحصائية:

• الحزم الإحصائية spss:

هو احد واهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات، إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة، واهم هذه الخصائص، بساطة الاستخدام وسهولة الفهم . (أسامة أمين ربيع، 2007 ، ص 15) فتم حساب كل من:

أ - معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه لتحديد مدى الصدق البنائي والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

ب - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

1 - التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة تجاه محاور الدراسة التي تضمنتها أداة الدراسة.

2 - حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لتحديد استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة المختلفة.

3-متوسط الوزن النسبي لتحديد الاهمية النسبية التي تقيس **معوقات استخدام الادارة الالكترونية في ادارة الموارد**

البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك بضرب استجابات (مرتفع جدا او موافق بشدة) في $(x)5$ ، واستجابات (مرتفع او موافق) في $(x)4$ ، واستجابات (متوسط او محايد) في $(x)3$ ، واستجابات (منخفض او غير موافق) في $(x)2$ واستجابات (منخفض جدا ، او غير موافق على الاطلاق) في $(x)1$

ومن خلال ذلك يمكن الحصول على المتوسطات المرجحة التالية :

- ✓ من 4.20 إلى 5 يشير إلى مستوى مرتفع جداً، أو موافق بشدة.
- ✓ من 3.40 إلى 4.19 يشير إلى مستوى مرتفع، أو موافق.
- ✓ من 2.60 إلى 3.39 يشير إلى مستوى متوسط، أو محايد.
- ✓ من 1.80 إلى 2.59 يشير إلى مستوى منخفض أو غير موافق.
- ✓ من 1 إلى 1.79 يشير إلى مستوى منخفض جداً، أو غير موافق مطلقاً.

4 - اختبار (كا2) لحسن المطابقة لاختبار ما إذا كان أفراد المجتمع توزع بالتساوي على الاستجابات الخمسة المختلفة (مرتفع جداً، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جداً) للمحور الرابع ، و(موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق مطلقاً) لبقية المحاور.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبعها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة، وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها، كما قمنا بعرض هذه الطرق والأدوات بالتفصيل وتوضيح كيفية استعمالها، بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني، كما أننا حددنا كل من مجتمع وعينة البحث التي تمحورت حوله الدراسة، كل هذه الإجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن الصور ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغاية وإنما الغاية هي الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سابقا. وهذا الفصل ذو أهمية كبيرة في البحوث العلمية حيث أنه لا يخلو أي بحث من وجود هذا الفصل من بين فصول الدراسة، لأنه يعتبر الركيزة المنهجية التي يعتمد عليها الباحث لرسم خريطة عمل واضحة المعالم والأبعاد، كما أنه يحدد الإطار المنهجي والعلمي الذي يجب على الباحث أن يلتزم به ليعطى مصداقية علمية لبحثه.

وفي الأخير يمكن القول أن الباحث الذي يتبع هذه الخطوات والإجراءات أثناء إنجاز لبحثه يكون قد حقق خطوة كبيرة في إثبات صدق عمله وكذا توضيح الركائز العلمية التي اعتمدها للوصول إلى نتائج علمية ودقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلا وحتى إمكانية تعميمها.

الفصل الرابع



عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

تمهيد

1- تحليل وتفسير نتائج الدراسة و
مناقشتها في ضوء الفرضيات الجزئية
خلاصة



تمهيد

تحقيقا لاهداف الدراسة في الكشف عن معوقات استخدام الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة قام الباحث باجراء هذه الدراسة لاستطلاع رؤوية موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، ويخص هذا الفصل بعرض النتائج التي توصلت اليها الدراسة المسحية وتحليلها وتفسيرها . ويتضمن هذا الفصل خمسة عناصر توضح خصائص افراد عينة الدراسة بجانب الاجابة عن اسئلة الدراسة وهي

أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون إستخدام الإدارة الإلكترونية في ادرة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، الثاني : أهم المعوقات التقنية التي تحول دون إستخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، الثالث : أهم المعوقات البشرية التي تحول دون استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة ، أهم المعوقات المالية التي تحول دون إستخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، ويقوم الباحث في كل عنصر من تلك العناصر بعرض وتحليل الاجابة عنه ، ثم الوصول الى استنتاجات ترتبط به ، ثم تفسير تلك النتائج ، وذلك بعد عرض الجداول التي توضح الخصائص لافراد مجتمع الدراسة .

اولا : خصائص افراد عينة الدراسة

يتسم افراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص حددتها نوعية المتغيرات الديموغرافية التي تناولتها الدراسة ويمكن توضيحها فيمايلي :

1- الجنس :

يوضح الجدول رقم (05) توزيع افراد العينة حسب الجنس .

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
79.4	27	ذكور
20.6	7	اناث
100	34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان توزيع افراد عينة البحث حسب فئة الجنس حيث سجلت ند الذكور نسبة (79.4) في حين سجلت عند الاناث نسبة (20.6)

وما يمكن قوله هو ان غالبية افراد المتواجدين داخل المؤسسة هم من جنس الذكور وذلك لطبيعة العمل داخل المؤسسة حيث نجد ان الذكور هم من يقومون بالعمل الميداني مثل التنقلات غير مختلف البلديات الولاية اما الاناث فنجدهم يقومون بعمل استقبال الزبائن وخدمتهم والمحاسبة

2 - العمر

يوضح الجدول رقم (06) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للعمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
23.5	8	اقل من 30 سنة
32.5	11	من 30 الى اقل من 40 سنة
32.5	11	من 40 الى اقل من 50 سنة
11.8	4	50 سنة فاكثر
100	34	المجموع

يتضح من الجدول رقم (06) ان اعلى نسبة من افراد عينة الدراسة هي (32.5) تتراوح اعمارهم ما بين (30 الى اقل من 40 سنة)وكذلك الذين تتراوح اعمارهم ما بين (40 الى اقل من 50 سنة) يليهم الذين تقل اعمارهم عن (30 سنة) بنسبة (23.5) و اخيرا الذين تبلغ اعمارهم (50 سنة فاكثر) بنسبة (11.8) وتدل النتيجة السابقة على التنوع في اعمار افراد عينة الدراسة مع الارتفاع نسبيا ، مما يعكس توافر عامل الخبرة ، ويخدم اهداف الدراسة ، الامر الذي يعني التعرف على اراء افراد ذوي مستويات عمرية مختلفة بما يحملونه من خبرات متراكمة نحو تحديد معوقات استخدام الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

3 - المؤهل التعليمي :

يوضح الجدول رقم (07) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي .

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
5.9	2	متوسط
14.7	5	ثانوي
79.4	27	جامعي
00	0	غير ذلك
100	34	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول ان اعلى نسبة سجلت لدى المستوى الجامعي بنسبة (79.4) وتليها بنسبة (14.7) للعمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي في حين سجلت نسبة (5.9) عند ذوي المستوى التعليمي المتوسط

ومن اهم الملاحظات التي يمكن تسجيلها من خلال القراءة الاحصائية لهذا الجدول هو ارتفاع نسبة المستوى التعليمي الجامعي داخل المؤسسة فكلما ارتفع مستوى الفرد التعليمي كلما زادت طموحاته وتوقعاته داخل المؤسسة وتصبح لديه رغبة قوية لاشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية

4- اقدمية العمل داخل المؤسسة :

جدول رقم (08) يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب الاقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الاقدمية في العمل
20.6	7	اقل من 5 سنة
26.5	9	من 5 الى اقل من 10 سنوات
26.5	9	من 10 الى اقل من 20 سنة
17.6	6	من 20 الى اقل من 30 سنة
8.8	3	30 سنة فاكثر
100	34	المجموع

يتضح من الجدول رقم (08) ان اعلى نسبة افراد عينة الدراسة (26.5) تتراوح اقدميتهم في العمل ما بين (من 5 الى اقل من 10 سنوات) وكذلك نفس النسبة العمال الذين تتراوح اعمارهم ما بين (10 من الى اقل من 20 سنة) ، وان (20.6) تبلغ اقدميتهم (اقل من 5 سنوات) وان (17.6) تتراوح اقدميتهم في العمل ما بين (20 الى اقل من 30 سنة) بينما الاقل تزيد خبرتهم عن (30 سنة) بنسبة (8.8)

تدل النتيجة السابقة على تنوع الخبرات العلمية لافراد الدراسة ، مما يجعلهم قادرين على تكوين اراء ايجابية او سلبية اكثر دقة ، حيث تعد الخبرة من اكثر العوامل المؤثرة على اراء الافراد نحو الاشياء ، لان الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم الى حد كبير في تكوين اتجاهات ايجابية او سلبية نحو موضوع معين .

5- عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها العمال في مجال العمل بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة :

جدول رقم (09) يبين توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لعدد الدورات التدريبية

النسبة المئوية	التكرار	عدد الدورات التدريبية
14.7	5	لم التحق باية دورة
44.1	15	دورة واحدة
20.6	7	دورتان
20.6	7	ثلاث دورات فاكثر
100	34	المجموع

يتضح من الجدول رقم (09) ان اعلى نسبة من افراد عينة الدراسة (44.1) حصلوا على دورة واحدة ، وان (20.6) حصلوا على دورتين ، ومنهم من حصلوا على ثلاث دورات فاكثر بنفس النسبة بينما الاقلية لم يلتحقوا باية دورة و كانت بنسبتهم (14.7)

وتشير النتيجة السابقة الى اهتمام بالحاق عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة بدورات تدريبية في مجال العمل وذلك من اجل توسيع مداركهم ومعلوماتهم

ثانيا : أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة :

للإجابة عن السؤال الاول : هل هناك معوقات إدارية تحول دون استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟ تم اجراء تحليل احصائي وصفي للبيانات من خلال التكرار ، والنسبة المئوية ، والانحراف المعياري ، والمتوسطات الحسابية ، بالاضافة الى اختبار الاحصائي (كاي تربيع Chi-Square) لحسن المطابقة لكل عبارة من العبارات التي يحتويه هذا السؤال .

ويوضح الجدول رقم (10) استجابات جميع افراد عينة الدراسة لتحديد المعوقات الادارية التي تحول دون استخدام الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

رقم	العبارة	الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبارات الاحصائية		ترتيب العبارة من حيث المتوسط الحسابي
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق			كا 2 لحساب المطابقة		
									القيمة	الاحتمالية	
01	الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.	تكرار	23	10	1		4.6471	0.54397	21,58	0,000	
		نسبة %	69.6	29.4	2.9						
02	نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.	تكرار	3	29	2		4.02	0.388	41,35	0,000	
		نسبة %	8.8	85.3	5.9						
03	ضعف التحفيز بنوعيه (المادي /المعنوي) لاستخدام التقنيات الإلكترونية	تكرار	9	24	1		4.20	0.591	24,059	0,000	
		نسبة %	26.5	70.6	2.9						
04	قلة مشاركة موظفي الموارد البشرية في التخطيط لمشروع الإدارة الإلكترونية	تكرار	20	13	1		4.55	0.560	16,294	0,000	
		نسبة %	58.8	38.2	2.9						
05	قلة الفرص المتاحة لموظفي الموارد البشرية لحضور الندوات والمؤتمرات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية	تكرار	12	19	3		4.26	0.618	11,35	0,003	
		نسبة %	35.3	55.9	8.8						
06	ضعف الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية.	تكرار	15	18	1		4.41	0.556	14,529	0,001	
		نسبة %	44.1	52.9	2.9						
07	ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية.	تكرار	9	19	6		4.08	0.668	8,176	0,017	
		نسبة %	26.5	55.9	17.6						

جدول رقم (10)

يوضح أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

رقم	العبارة	الاستجابات					المتوسط الجسائي	الانحراف المعياري	الاختبارات الاحصائية		ترتيب العبارة من حيث المتوسط الحسابي
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق			كا 2 لحساب المطابقة		
									القيمة	الاحتمالية	
08	الافتقار الى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية	تكرار	13	18	3		4.29	0.629	10,294	0,006	
		نسبة %	38.2	52.9	8.8						
09	المركزية الشديدة في إدارة الموارد البشرية	تكرار	11	19	4		4.20	0.640	9,941	0,007	
		نسبة %	32.4	55.9	11.8						
10	ضعف اقتناع وتأييد الإدارة العليا بالمنظمة لمشروع الإدارة الإلكترونية	تكرار	16	15	3		4.38	0.652	9,23	0,010	
		نسبة %	47.1	44.1	8.8						
11	غموض الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	تكرار	13	21			4.38	0.493	1,882	0,170	
		نسبة %	38.2	61.8							
12	الهياكل التنظيمية الحالية لا تتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية	تكرار	12	16	5	1	4.14	0.783	16,118	0,001	
		نسبة %	35.3	47.1	14.7	2.9					
	متوسط استجابات افراد مجتمع الدراسة على المحور أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة										

تابع للجدول رقم (10)

يوضح أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

يوضح كاس 2 عدم تطابق في استجابات افراد عينة الدراسة في جميع الفقرات والعبارات الخاصة بأهم المعوقات الإدارية التي تحول دون استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك عند مستوى دلالة (0.05) .

وبالنظر الى عبارات المحور الاول في الجدول رقم (10) الذي يتضمن استجابات افراد عينة الدراسة على السؤال الاول من اسئلة الدراسة وهو ماأهم المعوقات الإدارية التي تحول دون استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟ يتضح ان المتوسط الحسابي العام لهذا السؤال قد بلغ (4.30) وبانحراف معياري قدره (0.315) وبما ان المتوسط الحسابي العام يقع بين (4.21 الى 5.00) عند حدود الثقة (95) ، وهذه الحدود هي ضمن المعيار الذي حدده الباحث في الصفحة () الذي ينص على ان المتوسط اذا كان بين (4.21 الى 5.00) فهذا يعني ان المحور او العبارة تشير الى ان المستوى مرتفع جدا ، وبما ان متوسط أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة يقع في تلك الحدود فاءن ذلك يشير الى ارتفاع أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

وبتحليل كل عبارة من عبارات ماأهم المعوقات الإدارية التي تحول دون استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة كما وردت في الجدول رقم (10) يتضح الاتي :

01- كانت اجابات افراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع على الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية ، وقد احتلت هذه العبارة المركز الاول بمتوسط حسابي قدره (4.64%) حيث اجاب ما نسبته (69.6%) على اهم موافقون بشدة ، واجاب ما نسبته (29.4%) على أنهم موافقون ، ودمج الاجابتين يتضح أنهم يشكلان (99%) وهي نسبة مرتفعة .

02- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة قلة مشاركة موظفي الموارد البشرية في التخطيط لمشروع الإدارة الإلكترونية وقد احتلت هذه العبارة المركز الثاني بمتوسط حسابي قدره (4.55) حيث أجاب ما نسبته (58.8%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (38.2%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (97%) وهي نسبة مرتفعة

03- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة ضعف الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية وقد احتلت هذه العبارة المركز الثالث بمتوسط حسابي قدره (4.41) حيث أجاب ما نسبته (44.1%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته

- (52.9%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (97%) وهي نسبة مرتفعة
- 04- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **ضعف اقتناع وتأييد الإدارة العليا بالمنظمة لمشروع الإدارة الإلكترونية وقد احتلت هذه العبارة المركز الرابع** بمتوسط حسابي قدره (4.38) حيث أجاب ما نسبته (47.1%) متهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (44.1%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (91.2%) وهي نسبة مرتفعة
- 05- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **غموض الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وقد احتلت هذه العبارة المركز الخامس** بمتوسط حسابي قدره (4.38) حيث أجاب ما نسبته (38.2%) متهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (62.8%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (100%) وهي نسبة مرتفعة
- 06- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **الافتقار الى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية وقد احتلت هذه العبارة المركز السادس** بمتوسط حسابي قدره (4.29) حيث أجاب ما نسبته (38.2%) متهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (52.9%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (91.1%) وهي نسبة مرتفعة
- 07- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **قلة الفرص المتاحة لموظفي الموارد البشرية لحضور الندوات والمؤتمرات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وقد احتلت هذه العبارة المركز السابع** بمتوسط حسابي قدره (4.26) حيث أجاب ما نسبته (35.3%) متهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (55.9%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (91.2%) وهي نسبة مرتفعة
- 08- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **ضعف التحفيز بنوعيه (المادي/المعنوي) لاستخدام التقنيات الإلكترونية وقد احتلت هذه العبارة المركز الثامن** بمتوسط حسابي قدره (4.20) حيث أجاب ما نسبته (26.5%) متهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (70.6%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (97.1%) وهي نسبة مرتفعة .

- 09- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة المركزية الشديدة في إدارة الموارد البشرية وقد احتلت هذه العبارة المركز التاسع بمتوسط حسابي قدره (4.20) حيث أجاب ما نسبته (32.4%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (55.9%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (88.3%) وهي نسبة مرتفعة
- 10- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة الهياكل التنظيمية الحالية لاتتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية وقد احتلت هذه العبارة المركز العاشر بمتوسط حسابي قدره (4.14) حيث أجاب ما نسبته (35.3%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (47.1%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (82.4%) وهي نسبة مرتفعة
- 11- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية وقد احتلت هذه العبارة المركز الحادي عشر بمتوسط حسابي قدره (4.08) حيث أجاب ما نسبته (26.5%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (55.9%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (82.4%) وهي نسبة مرتفعة
- 12- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية وقد احتلت هذه العبارة المركز الثاني عشر بمتوسط حسابي قدره (4.02) حيث أجاب ما نسبته (8.8%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (85.3%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (94.1%) وهي نسبة مرتفعة

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي :

توجد معوقات ادارية تحول دون استخدام الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك بدرجة مرتفعة وهي:

- الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية
- نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية
- ضعف التحفيز بنوعيه (المادي / المعنوي) لاستخدام التقنيات الإلكترونية
- قلة مشاركة موظفي الموارد البشرية في التخطيط لمشروع الإدارة الإلكترونية

- قلة الفرص المتاحة لموظفي الموارد البشرية لحضور الندوات والمؤتمرات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية
- ضعف الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية
- ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية
- الافتقار الى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية
- المركزية الشديدة في إدارة الموارد البشرية
- ضعف اقتناع وتأييد الإدارة العليا بالمنظمة لمشروع الإدارة الإلكترونية
- غموض الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية
- الهياكل التنظيمية الحالية لا تتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت اليها دراسة كلا من:

تتفق هذه الدراسة جزئياً مع ما توصلت اليه دراسة (فطيمي سعاد 2014)، نقص الوعي وثقافة الاللكترونية لدى العديد من المتعاملين مع المؤسسة و ان افراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى تعليمي جيد وهذا ماسمح بالتعامل مع الخدمة الاللكترونية ، كما تتفق جزئياً مع دراسة (اسعون عمر 2013) اهمية تنظيم دورات تدريبية مستمرة للاستفادة من برامجها و عدم الاهتمام ادارة الموارد البشرية بتقديم حوافز مادية وجعلها تتوافق مع حاجات الفرد ومهاراته وخصائص كفاءته، كما تتفق جزئياً مع دراسة (حمداش عبد المالك، عاشور بوعكاز عبد العالي 2012) على أن الضعف في التدريب على استخدام الوسائل التقنية الحديثة يعد من أبرز المعوقات و أنه هناك العديد من المعوقات التي تواجه التطور التقني في المؤسسة و كذا الأعمال الادارية

ويمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة في انه:

ربما يرجع السبب في ذلك إلى مركزية العمل الإداري داخل المؤسسات الرياضية بالإضافة إلى عدم الثقة في المعاملات الإدارية الإلكترونية ، كما أنه قد يكون هناك نقصاً في إعداد الإداريات للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، وهذا يرتبط بالدرجة الأولى باتجاه الإداريات نحو إدارة التغيير ، والذي يحتاج إلى العديد من الندوات والمحاضرات، بالإضافة إلى التدريب المناسب على البرامج الإلكترونية التي ستطبق ويؤكد هذا التفسير مجئ العبارات: الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية ، ونقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية ، وهذا يؤكد ضعف التحفيز بنوعيه (المادي / المعنوي) لاستخدام التقنيات الإلكترونية والذي جاء في المراتب الأولى من عبارات هذا المحور.

بينما تقل المعوقات الإدارية والمتعلقة بضعف اقتناع وتأيد الإدارة العليا بالمنظمة لمشروع الإدارة الإلكترونية ، وهذا يكون راجع لغموض الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، وأن الهياكل التنظيمية الحالية لا تتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية ، ويؤكد هذا مجئ العبارات : ضعف اقتناع وتأيد الإدارة العليا بالمنظمة لمشروع الإدارة الإلكترونية ، و غموض الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، وأن الهياكل التنظيمية الحالية لا تتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية

ثالثا : أهم المعوقات التقنية التي تحول دون إستخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة :

للإجابة عن السؤال الثاني : هل هناك معوقات تقنية تحول دون إستخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟
تم اجراء تحليل إحصائي وصفي للبيانات من خلال التكرار ، والنسبة المئوية ، والانحراف المعياري ، والمتوسطات الحسابية ، بالاضافة الى اختبار الاحصائي (كاي تربيع Chi-Square) لحسن المطابقة لكل عبارة من العبارات التي يحتويه هذا السؤال .

ويوضح الجدول رقم (11) استجابات جميع افراد عينة الدراسة لتحديد أهم المعوقات التقنية التي تحول دون إستخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

رقم	العبارة	الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبارات الاحصائية		ترتيب العبارة من حيث المتوسط الحسابي
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق			كا 2 لحساب المطابقة		
									القيمة	الاحتمالية	
01	صعوبة تعريب (الأنظمة/ البرامج) الأجنبية	تكرار	12	19	3	4.17	0.833	11,35	0,003	13	
		نسبة %	35.3	55.9	8.8						
02	سرعة تطور أجهزة الحاسب الآلي وأنظمتها	تكرار	8	26		4.23	0.43	9,529	0,002	12	
		نسبة %	23.5	76.5							
03	ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة.	تكرار	13	18	3	4.29	0.62	10,294	0,006	10	
		نسبة %	38.2	52.9	8.8						
04	نقص استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة (شبكة الإنترنت/ الإنترنت/ الإكسترنات)	تكرار	16	18		4.47	0.50	0.118,	0,732	04	
		نسبة %	47.1	52.9							
05	قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في المنظمة	تكرار	15	15	5	4.26	0.70	5,353	0,069	11	
		نسبة %	41.2	44.1	14.7						
06	ضعف برامج الحماية للبيانات والمعلومات بإدارات المنظمة	تكرار	17	16	1	4.47	0.563	14,176	0,001	05	
		نسبة %	50	47.1	2.9						
07	نقص استخدام مختلف أشكال الاتصال الإلكتروني (البريد الإلكتروني/ البريد الصوتي/ المؤتمرات الإلكترونية .	تكرار	14	19	1	4.38	0.551	15,235	0,000	06	
		نسبة %	41.2	55.9	2.9						

جدول رقم 11

أهم المعوقات التقنية التي تحول دون إستخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

رقم	العبارة	الاستجابات					المتوسط الجسبي	الانحراف المعياري	الاختبارات الاحصائية		ترتيب العبارة من حيث المتوسط الحسابي
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق			كا 2 لحساب المطابقة		
									القيمة	الاحتمالية	
08	سهولة اختراق شبكة الانترنت.	تكرار	18	12	2	2	4.35	0.848	22,000	0,000	
		نسبة %	52.9	35.3	5.9	5.9					
09	سرعة التغيير في تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مسايرتها.	تكرار	19	11	2	2	4.32	1.036	23,64	0,000	
		نسبة %	55.9	32.4	5.9	5.9					
10	نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية	تكرار	22	11	1	1	4.617	0.551	19,47	0,000	
		نسبة %	64.7	32.4	2.9	2.9					
11	الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة	تكرار	21	12	1	1	4.58	0.556	17,70	0,000	
		نسبة %	61.8	35.3	2.9	2.9					
12	ضعف المتابعة والتطوير للبرمجيات المطبقة.	تكرار	16	14	3	1	4.32	0.767	20,353	0,000	
		نسبة %	47.1	41.2	8.8	2.9					
13	ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	تكرار	19	15			4.55	0.503	0.471	0,493	
		نسبة %	55.9	44.1							
		متوسط استجابات افراد مجتمع الدراسة على المحور أهم المعوقات التقنية التي تحول دون استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة									
						4.38	0.321	14,94	0,456		

تابع للجدول رقم 11

أهم المعوقات التقنية التي تحول دون استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

يوضح كاس 2 عدم تطابق في استجابات افراد عينة الدراسة في جميع الفقرات والعبارات الخاصة أهم المعوقات التقنية التي تحول دون إستخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك عند مستوى دلالة (0.05) .

وبالنظر الى عبارات المحور الثاني في الجدول رقم (11) الذي يتضمن استجابات افراد عينة الدراسة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة وهو ما أهم المعوقات التقنية التي تحول دون إستخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟ يتضح ان المتوسط الحسابي العام لهذا السؤال قد بلغ (4.38) وبانحراف معياري قدره (0.321) وبما ان المتوسط الحسابي يقع بين (4.21 الى 5.00) عند حدود الثقة (95) ، وهذه الحدود هي ضمن المعيار الذي حدده الباحث الذي ينص على ان المتوسط اذا كان بين (4.21 الى 5.00) فهذا يعني ان المحور او العبارة تشير الى ان المستوى مرتفع جدا ، وبما ان متوسط أهم المعوقات التقنية التي تحول دون إستخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة يقع في تلك حدود فإذن ذلك يشير الى موافقة افراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على وجود معوقات تقنية تحول دون إستخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

وبتحليل كل عبارة من عبارات ما أهم المعوقات التقنية التي تحول دون إستخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة كما وردت في الجدول رقم (11) يتضح الآتي :

- 01- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية وقد احتلت هذه العبارة المركز الاول** بمتوسط حسابي قدره (4.61) حيث أجاب ما نسبته (64.7%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (32.4%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (97.1%) وهي نسبة مرتفعة
- 02- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة وقد احتلت هذه العبارة المركز الثاني بمتوسط حسابي قدره (4.58)** حيث أجاب ما نسبته (61.8%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (35.3%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (97.1%) وهي نسبة مرتفعة

- 03- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وقد احتلت هذه العبارة المركز الثالث** بمتوسط حسابي قدره (4.55) حيث أجاب ما نسبته (55.9%) متهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (44.1%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (100%) وهي نسبة مرتفعة
- 04- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **نقص استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة (شبكة الإنترنت/ الإنترنت/ الإكسترنات) وقد احتلت هذه العبارة المركز الرابع** بمتوسط حسابي قدره (4.47) حيث أجاب ما نسبته (47.1%) متهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (52.9%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (100%) وهي نسبة مرتفعة
- 05- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **ضعف برامج الحماية للبيانات والمعلومات بإدارات المنظمة . وقد احتلت هذه العبارة المركز الخامس** بمتوسط حسابي قدره (4.47) حيث أجاب ما نسبته (50%) متهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (47.1%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (97.1%) وهي نسبة مرتفعة
- 06- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **نقص استخدام مختلف أشكال الاتصال الإلكتروني (البريد الإلكتروني/ البريد الصوتي/ المؤتمرات الإلكترونية وقد احتلت هذه العبارة المركز السادس** بمتوسط حسابي قدره (4.38) حيث أجاب ما نسبته (41.2%) متهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (55.9%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (97.1%) وهي نسبة مرتفعة
- 07- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **سهولة اختراق شبكة الانترنت وقد احتلت هذه العبارة المركز السابع** بمتوسط حسابي قدره (4.35) حيث أجاب ما نسبته (52.9%) متهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (35.3%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (88.2%) وهي نسبة مرتفعة
- 08- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **سرعة التغيير في تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مسايرتها وقد احتلت هذه العبارة المركز الثامن** بمتوسط حسابي قدره (4.32) حيث أجاب ما نسبته (55.9%) متهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما

- نسبته (32.4%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (87.3%) وهي نسبة مرتفعة
- 09- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **ضعف المتابعة والتطوير للبرمجيات المطبقة وقد** احتلت هذه العبارة المركز التاسع بمتوسط حسابي قدره (4.32) حيث أجاب ما نسبته (47.1%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (41.2%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (88.3%) وهي نسبة مرتفعة
- 10- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة وقد** احتلت هذه العبارة المركز العاشر بمتوسط حسابي قدره (4.29) حيث أجاب ما نسبته (38.2%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (52.9%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (92.1%) وهي نسبة مرتفعة
- 11- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في المنظمة وقد** احتلت هذه العبارة المركز الحادي عشر بمتوسط حسابي قدره (4.26) حيث أجاب ما نسبته (41.2%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (44.1%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (85.3%) وهي نسبة مرتفعة
- 12- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **سرعة تطور أجهزة الحاسب الآلي وأنظمتها وقد** احتلت هذه العبارة المركز الثاني عشر بمتوسط حسابي قدره (4.23) حيث أجاب ما نسبته (23.5%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (76.5%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (100%) وهي نسبة مرتفعة
- 13- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **صعوبة تعريب الأنظمة/ البرامج الأجنبية وقد** احتلت هذه العبارة المركز الثالث عشر بمتوسط حسابي قدره (4.17) حيث أجاب ما نسبته (35.3%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (55.9%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (91.2%) وهي نسبة مرتفعة

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي :

انه توجد متطلبات مهمة للمعوقات التقنية التي تحول دون إستخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك بدرجة مرتفعة وهي:

- نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية
- الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة
- ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية
- نقص استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة (شبكة الإنترنت / الإنترنت / الإكسترنانت)
- ضعف برامج الحماية للبيانات والمعلومات بإدارات المنظمة.
- نقص استخدام مختلف أشكال الاتصال الإلكتروني (البريد الإلكتروني، البريد الصوتي، المؤتمرات الإلكترونية)
- سهولة اختراق شبكة الانترنت.
- سرعة التغيير في تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مسايرتها.
- ضعف المتابعة والتطوير للبرمجيات المطبقة.
- ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة.
- قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في المنظمة
- سرعة تطور أجهزة الحاسب الآلي وأنظمتها
- صعوبة تعريب (الأنظمة/ البرامج) الأجنبية

تتفق هذه الدراسة جزئيا مع ماتوصلت اليه دراسة (فطمي سعاد 2014) عدم وجود بنية تحتية كافية مما يعيق بعض الخدمات البريدية للمؤسسة كما تتفق جزئيا مع دراسة (حمداش عبد المالك و عاشور بوعكاز عبد العالي 2013) توسيع شبكات الاتصال و تطويرها و دعمها بالوسائل التقنية المتطورة و للوسائل التقنية إيجابيات كثيرة و عديدة في تدعيم الوظائف الادارية و الرفع في كفاءة العمل المنجز. كما تتفق جزئيا مع دراسة (عليان عبد الرشيد 2007) على ان أفراد عينة الدراسة موافقين على انهم راضين عن التنمية المتبعة في ظل الإدارة الإلكترونية

تحليل النتائج وتفسيرها

ربما يرجع السبب في ذلك إلى أن نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعتبر من المعوقات التقنية والتي تؤدي إلى صعوبة فهم التقنيات الحديثة التي تدخلها المنظمة ومما يؤدي الى سوء استخدامها وعدم تنمية الموارد البشرية ، كما أن ذلك سيؤدي إلى الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة مما يؤدي الى

معوق من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، وهذا يرتبط بضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، ويؤكد هذا التفسير مجئ العبارات :نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، و الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة و ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية . والذي جاء في المراتب الأولى من عبارات هذا المحور.

بينما تقل المعوقات التقنية والمتعلقة بقلّة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في المنظمة، و سرعة تطور أجهزة الحاسب الآلي وأنظمتها ، و صعوبة تعريب (الأنظمة/البرامج) الأجنبية ، ويؤكد هذا مجئ العبارات : قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في المنظمة، وصعوبة تعريب (الأنظمة/البرامج الأجنبية) ، والتي جاءت في المراتب الأخيرة من عبارات هذا المحور.

رابعا : أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة:

للإجابة عن السؤال الرابع : هل هناك معوقات بشرية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟ تم إجراء تحليل إحصائي وصفي للبيانات من خلال التكرار ، والنسبة المئوية ، والانحراف المعياري ، والمتوسطات الحسابية ، بالإضافة إلى اختبار الإحصائي (كاي تربيع Chi-Square) لحسن المطابقة لكل عبارة من العبارات التي يحتويه هذا السؤال .

ويوضح الجدول رقم (12) استجابات جميع أفراد عينة الدراسة لتحديد المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟.

رقم	العبارة	الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبارات الاحصائية		ترتيب العبارة من حيث المتوسط الحسابي		
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق			كا 2 لحساب المطابقة	مستوى معنوية (0.05)		القيمة	الاحتمالية
01	انخفاض ثقة موظفي الموارد البشرية بقدرتهم على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية	23	10	1			4.64	0.543	21,58	0,000	01		
		تكرار	نسبة %	67.6	29.4	2.9							
02	خوف موظفي الموارد البشرية من فقدان مراكزهم الوظيفية	5	26	3			4.05	0.488	28,647	0,000	12		
		تكرار	نسبة %	14.7	76.5	8.8							
03	قلة المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي	9	23	1	1		4.17	0.626	38,00	0,000	06		
		تكرار	نسبة %	26.5	67.6	2.9	2.9						
04	نقص الوعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي لدى بعض موظفي الموارد البشرية	10	17	3	3	1	3.94	1.013	26,00	0,000	13		
		تكرار	نسبة %	29.4	50	8.8	2.9						
05	خوف موظفي الموارد البشرية من زيادة المهام والأعباء الإدارية	18	13	1	1	1	4.35	0.917	38,94	0,000	02		
		تكرار	نسبة %	52.9	38.2	2.9	2.9						
06	ضعف اقتناع بعض موظفي الموارد البشرية بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية	15	16	1	1	1	4.26	0.898	37,17	0,000	04		
		تكرار	نسبة %	44.1	47.1	2.9	2.9						
07	قلة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية	11	20	1			4.23	0.605	12,765	0,002	05		
		تكرار	نسبة %	32.4	58.8	2.9							

جدول رقم 12

أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة

رقم	العبارة	الاستجابات					المتوسط الجسبي	الانحراف المعياري	الاختبارات الاحصائية		ترتيب العبارة من حيث المتوسط الحسابي
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق			كا 2 لحساب المطابقة مستوى معنوية (0.05)	القيمة الاحتمالية	
08	بطء استجابة إدارة الموارد البشرية لمطالب التغيير	17	13	2	2	4.32	0.842	20,82	0,000	03	
		50	38.2	5.9	5.9						
09	نقص تدريب موظفي الموارد البشرية للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية	14	15	1	3	4.11	1.037	29,52	0,000	10	
		41.2	44.1	2.9	8.8						
10	النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي	10	21	1	2	4.08	0.933	30,235	0,000	11	
		29.4	61.8	2.9	5.9						
11	خوف بعض موظفي الموارد البشرية من المساعدة في حالة تعطل أحد الأجهزة الإلكترونية	11	19	3	1	4.17	0.716	23,882	0,000	07	
		32.4	55.9	8.8	2.9						
12	ضعف مهارات اللغات الأجنبية لدى بعض موظفي الموارد البشرية	14	15	2	3	4.17	0.903	17,05	0,001	08	
		41.2	44.1	5.9	8.8						
13	خوف بعض موظفي الموارد البشرية من التغيير	16	13	1	3	4.17	1.058	30.12	0,000	09	
		47.1	38.2	2.9	8.8						
	متوسط استجابات افراد مجتمع الدراسة على المحور أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة					4.21	0.541	32.53	0,001		

تابع للجدول رقم 12

أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة

يوضح كاس 2 عدم تطابق في استجابات افراد عينة الدراسة في جميع الفقرات والعبارات الخاصة بأهم المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة وذلك عند مستوى دلالة (0.05) .

وبالنظر الى عبارات المحور الثالث في الجدول رقم (12) الذي يتضمن استجابات افراد عينة الدراسة على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة وهو أهم المعوقات البشرية التي تحول دون إستخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟ يتضح ان المتوسط الحسابي العام لهذا السؤال قد بلغ (4.21) وبانحراف معياري قدره (0.541) وبما ان حدود المتوسط في العينة تقع بين (4.21 الى 5.00) عند حدود الثقة (95) ،وهذه الحدود هي ضمن المعيار الذي حدده الباحث في الصفحة () الذي ينص على ان المتوسط اذا كان بين (4.21 الى 5.00) فهذا يعني ان المحور او العبارة تشير الى ان المستوى مرتفع جدا ، وبما ان متوسط معوقات البشرية التي تحول دون إستخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة يقع في تلك حدود فاءن ذلك يشير الى موافقة افراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

وبتحليل كل عبارة من عبارات أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة كما وردت في الجدول رقم (12) يتضح الاتي :

01- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة انخفاض ثقة موظفي الموارد البشرية بقدرتهم على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية. وقد احتلت هذه العبارة المركز الاول بمتوسط حسابي قدره (4.64) حيث أجاب ما نسبته (67.6%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (29.4%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، وبدمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (97.1%) وهي نسبة مرتفعة

02- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة خوف موظفي الموارد البشرية من زيادة المهام والأعباء الإدارية وقد احتلت هذه العبارة المركز الثاني بمتوسط حسابي قدره (4.35) حيث أجاب ما نسبته (52.9%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (38.3%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، وبدمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (91.2%) وهي نسبة مرتفعة

- 03- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **بطء استجابة إدارة الموارد البشرية لمطالب التغيير** وقد احتلت هذه العبارة المركز الثالث بمتوسط حسابي قدره (4.32) حيث أجاب ما نسبته (50%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (38.2%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (88.2%) وهي نسبة مرتفعة
- 04- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **ضعف اقتناع بعض موظفي الموارد البشرية بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية** وقد احتلت هذه العبارة المركز الرابع بمتوسط حسابي قدره (4.26) حيث أجاب ما نسبته (44.1%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (47.1%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (91.2%) وهي نسبة مرتفعة
- 05- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **قلة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية** وقد احتلت هذه العبارة المركز الخامس بمتوسط حسابي قدره (4.23) حيث أجاب ما نسبته (32.4%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (58.8%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (97.1%) وهي نسبة مرتفعة
- 06- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **قلة المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي** وقد احتلت هذه العبارة المركز السادس بمتوسط حسابي قدره (4.17) حيث أجاب ما نسبته (26.5%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (67.6%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (94.1%) وهي نسبة مرتفعة
- 07- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **خوف بعض موظفي الموارد البشرية من المساءلة في حالة تعطل أحد الأجهزة الإلكترونية** وقد احتلت هذه العبارة المركز السابع بمتوسط حسابي قدره (4.17) حيث أجاب ما نسبته (32.4%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (55.9%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (88.3%) وهي نسبة مرتفعة
- 08- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض موظفي الموارد البشرية** احتلت هذه العبارة المركز الثامن بمتوسط حسابي قدره (4.17) حيث أجاب ما نسبته (41.2%) منهم على أنهم موافقون بشدة ،

- وأجاب ما نسبته (44.1%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (85.3%) وهي نسبة مرتفعة
- 09- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **خوف بعض موظفي الموارد البشرية من التغيير وقد احتلت هذه العبارة المركز التاسع** بمتوسط حسابي قدره (4.17) حيث أجاب ما نسبته (47.1%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (38.2%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (85.3%) وهي نسبة مرتفعة
- 10- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **نقص تدريب موظفي الموارد البشرية للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية وقد احتلت هذه العبارة المركز العاشر** بمتوسط حسابي قدره (4.11) حيث أجاب ما نسبته (41.2%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (44.1%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (85.3%) وهي نسبة مرتفعة
- 11- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي وقد احتلت هذه العبارة المركز الحادي عشر** بمتوسط حسابي قدره (4.08) حيث أجاب ما نسبته (29.4%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (61.8%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (81.2%) وهي نسبة مرتفعة
- 12- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **خوف موظفي الموارد البشرية من فقدان مراكزهم الوظيفية وقد احتلت هذه العبارة المركز الثاني عشر** بمتوسط حسابي قدره (4.05) حيث أجاب ما نسبته (14.7%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (76.5%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (91.2%) وهي نسبة مرتفعة
- 13- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **نقص الوعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي لدى بعض موظفي الموارد البشرية وقد احتلت هذه العبارة المركز الثالث عشر** بمتوسط حسابي قدره (3.94) حيث أجاب ما نسبته (29.4%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (50%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (79.4%) وهي نسبة مرتفعة

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي :

انه توجد معوقات بشرية تحول دون إستخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة وذلك بدرجة مرتفعة وهي :

- انخفاض ثقة موظفي الموارد البشرية بقدرتهم على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية
- خوف موظفي الموارد البشرية من زيادة المهام والأعباء الإدارية
- بطء استجابة إدارة الموارد البشرية لمطالب التغيير
- ضعف اقتناع بعض موظفي الموارد البشرية بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية
- قلة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية
- قلة المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي
- خوف بعض موظفي الموارد البشرية من المساءلة في حالة تعطل أحد الأجهزة الإلكترونية
- ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض موظفي الموارد البشرية
- خوف بعض موظفي الموارد البشرية من التغيير
- نقص تدريب موظفي الموارد البشرية للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية
- النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي
- خوف موظفي الموارد البشرية من فقدان مراكزهم الوظيفية
- نقص الوعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي لدى بعض موظفي الموارد البشرية

تتفق هذه الدراسة جزئيا مع ماتوصلت اليه دراسة (اسعون عمر 2013) التشجيع من طرف ادارة الموارد البشرية لعمالها لتقديم احسن ما لديهم وتطوير خبراتهم ومهاراتهم وافكارهم و اهمية تنظيم دورات تدريبية مستمرة للاستفادة من برامجها لان ذلك يساعد على رفع القدرات والمهارات وبالتالي تحسين الاداء والتكيف مع التكنولوجيا الحديثة كما تتوافق جزئيا مع دراسة (عليان عبد الله الرشيد 2007) أفراد عينة الدراسة موافقين على انهم راضين عن التنمية المتبعة في ظل الإدارة الإلكترونية وايضا أفراد عينة الدراسة موافقين على أن هناك مبررات تدعو الى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية ، كما تتوافق جزئيا مع دراسة (حمداش عبد المالك، عاشور بوعكاز عبد العالي 2012) درجة معرفتهم بالأجهزة التقنية كان مقبولا، في حين كان معدوما عند آخرين و هذا ما سوف ينعكس سلبا على أدائهم كما تتفق جزئيا مع دراسة (ايمان حسن مصطفى خلوف 2010) هناك واقع منخفض لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر

المديرين والمديرات. كما تتفق جزئياً مع دراسة (إيهاب خميس احمد المدير 2007) الموافقة على سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الادارة الالكترونية و الموافقة على طرق متابعة وتقييم جهود التدريب للتحويل للادارة الالكترونية

تحليل وتفسير النتائج

ويمكن تفسير النتائج التالية المتوصل اليها في الدراسة: ربما يرجع السبب في ذلك إلى انخفاض ثقة موظفي الموارد البشرية بقدرتهم على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ، و خوف موظفي الموارد البشرية من زيادة المهام والأعباء الإدارية و بطء استجابة إدارة الموارد البشرية لمطالب التغيير ، حيث أنها جاءت في المرتبة الأولى من عبارات هذا المحور.

بينما تقل المعوقات البشرية والمتعلقة بالنقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي و خوف موظفي الموارد البشرية من فقدان مراكزهم الوظيفية و نقص الوعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي لدى بعض موظفي الموارد البشرية ، والتي جاءت في المراتب الأخيرة من عبارات هذا المحور.

خامسا : أهم المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:

للإجابة عن السؤال الرابع : هل هناك معوقات مالية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟ تم إجراء تحليل إحصائي وصفي للبيانات من خلال التكرار ، والنسبة المئوية ، والانحراف المعياري ، والمتوسطات الحسابية ، بالإضافة إلى اختبار الإحصائي (كاي تربيع Chi-Square) لحسن المطابقة لكل عبارة من العبارات التي يحتويه هذا السؤال .
ويوضح الجدول رقم (12) استجابات جميع أفراد عينة الدراسة لتحديد مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟.

رقم	العبارة	الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبارات الاحصائية		ترتيب العبارة من حيث المتوسط الحسابي
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق			كا2 لحساب المطابقة مستوى معنوية (0.05)		
									القيمة	الاحتمالية	
01	ضعف المخصصات المالية بإدارات المنظمة لتنظيم (المحاضرات، الندوات، ورش العمل)	تكرار	30	2	2	4.82	0.520	46,11	0,000	01	
		نسبة %	88.2	5.9	5.9						
02	قلة كفاية الموارد المالية لصيانة الأجهزة	تكرار	11	20	1	4.14	0.857	43,059	0,000	11	
		نسبة %	32.4	58.8	2.9						
03	نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	تكرار	13	19	2	4.32	0.588	13,11	0,001	12	
		نسبة %	38.2	55.9	5.9						
04	ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والمعدات الإلكترونية	تكرار	19	13	1	4.47	0.70	28,58	0,000	07	
		نسبة %	55.9	38.2	2.9						
05	ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات	تكرار	24	8	2	4.64	0.597	22,824	0,000	02	
		نسبة %	70.6	23.5	5.9						
06	قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية	تكرار	21	13		4.61	0.493	1,882	0,170	03	
		نسبة %	61.8	38.2							
07	ضعف الإمكانيات المادية في مجال التعاون مع المعاهد التدريبيّة والاستشارية	تكرار	20	14		4.58	0.499	1,059	0,303	04	
		نسبة %	58.8	41.2							

جدول رقم 12

أهم المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

ترتيب العبارة من حيث المتوسط الحسابي	الاختبارات الاحصائية		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					العبارة	رقم	
	كا 2 لحساب المطابقة مستوى معنوية (0.05)				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق			
	القيمة	الاحتمالية										
09	0,493	0,471	0.503	4.41	15	19	44.1	55.9	تكرار	ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات	08	
									نسبة %			
08	0,007	9,941	0.704	4.44	19	11	4	32.4	55.9	تكرار	محدودية دور القطاع الخاص في المساهمة المالية/العينية (لدعم تطبيقات الإدارة الإلكترونية	09
										نسبة %		
06	0,001	14,529	0.662	4.52	21	10	3	29.4	61.8	تكرار	ارتفاع أسعار البرمجيات الإلكترونية	10
										نسبة %		
10	0,003	11,70	0.603	4.38	15	17	2	50	44.1	تكرار	ضعف الميزانيات المخصصة لشراء أنظمة حماية المعلومات	11
										نسبة %		
05	0,000	15,94	0.612	4.55	21	11	2	32.4	61.8	تكرار	قلة كفاءة الميزانية المخصصة لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الحاسب الآلي	12
										نسبة %		
	0,048	18,41	0.357	4.49	متوسط استجابات افراد مجتمع الدراسة على المحور مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة							

تابع للجدول رقم 12

أهم المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

يوضح كاس 2 عدم تطابق في استجابات افراد عينة الدراسة في جميع الفقرات والعبارات الخاصة باهم المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك عند مستوى دلالة (0.05) .

وبالنظر الى عبارات المحور الرابع في الجدول رقم (12) الذي يتضمن استجابات افراد عينة الدراسة على السؤال الرابع من أسئلة الدراسة وهو ما أهم المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟ يتضح ان المتوسط الحسابي العام لهذا السؤال قد بلغ (4.49) وبانحراف معياري قدره (0.357) وبما ان حدود المتوسط في العينة تقع بين (4.21 الى 5.00) عند حدود الثقة (95) ، وهذه الحدود هي ضمن المعيار الذي حدده الباحث في الصفحة () الذي ينص على ان المتوسط اذا كان بين (4.21 الى 5.00) فهذا يعني ان المحور او العبارة تشير الى ان المستوى مرتفع جدا ، وبما ان متوسط مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة يقع في تلك الحدود فإذن ذلك يشير الى ارتفاع مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

وبتحليل كل عبارة من عبارات مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة كما وردت في الجدول رقم (12) يتضح الاتي :

01- كانت اجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع على عبارة **ضعف المخصصات المالية بإدارات**

المنظمة لتنظيم (المحاضرات ،الندوات ،ورش العمل) وقد احتلت هذه العبارة المركز الاول بمتوسط حسابي قدره (4.82) حيث أجاب ما نسبته (88.2%) منهم على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع جدا ، وأجاب ما نسبته (5.9%) منهم على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع ، وبدمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (94.1%) وهي نسبة مرتفعة

02- كانت اجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع على عبارة **ضعف الدعم المالي المخصص**

للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات وقد احتلت هذه العبارة المركز الثاني بمتوسط حسابي قدره (4.64) حيث أجاب ما نسبته (70.6%) منهم على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع جدا ، وأجاب ما نسبته (23.5%) منهم على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع ، وبدمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (94.1%) وهي نسبة مرتفعة

03- كانت اجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع على عبارة **قلة المخصصات المالية لبرامج**

التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية وقد احتلت هذه العبارة المركز الثالث بمتوسط حسابي قدره (4.61) حيث أجاب ما نسبته (61.8%) منهم على العبارة

- 04- بان مستوى الالتزام مرتفع جدا ، وأجاب ما نسبته (38.2%) منهم على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (100%) وهي نسبة مرتفعة كانت اجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع على عبارة **ضعف الإمكانيات المادية في مجال التعاون مع المعاهد التدريبية والاستشارية وقد احتلت هذه العبارة المركز الرابع** بمتوسط حسابي قدره (4.58) حيث أجاب ما نسبته (58.8%) منهم على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع جدا ، وأجاب ما نسبته (41.2%) منهم على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (100%) وهي نسبة مرتفعة
- 05- كانت اجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع على عبارة **قلة كفاية الميزانية المخصصة لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الحاسب الآلي وقد احتلت هذه العبارة المركز الخامس** بمتوسط حسابي قدره (4.55) حيث أجاب ما نسبته (61.8%) منهم على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع جدا ، وأجاب ما نسبته (32.4%) منهم على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (94.1%) وهي نسبة مرتفعة
- 06- كانت اجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع على عبارة **ارتفاع أسعار البرمجيات الإلكترونية وقد احتلت هذه العبارة المركز السادس** بمتوسط حسابي قدره (4.52) حيث أجاب ما نسبته (61.8%) منهم على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع جدا ، وأجاب ما نسبته (29.4%) منهم على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (91.2%) وهي نسبة مرتفعة
- 07- كانت اجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع على عبارة **ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والمعدات الإلكترونية وقد احتلت هذه العبارة المركز السابع** بمتوسط حسابي قدره (4.47) حيث أجاب ما نسبته (55.9%) منهم على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع جدا ، وأجاب ما نسبته (38.2%) منهم على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (94.1%) وهي نسبة مرتفعة
- 08- كانت اجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع على عبارة **محدودية دور القطاع الخاص في المساهمة المالية/العينية (لدعم تطبيقات الإدارة الإلكترونية وقد احتلت هذه العبارة المركز الثامن** بمتوسط حسابي قدره (4.44) حيث أجاب ما نسبته (55.9%) منهم على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع جدا ، وأجاب ما نسبته (32.4%) منهم على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (88.2%) وهي نسبة مرتفعة

- 09- كانت اجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع على عبارة **ضعف المخصصات المالية بإدارات المنظمة لتنظيم المحاضرات، الندوات، ورش العمل** وقد احتلت هذه العبارة المركز التاسع بمتوسط حسابي قدره (4.41) حيث أجاب ما نسبته (55.9%) منهم على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع جدا ، وأجاب ما نسبته (44.1%) منهم على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (100%) وهي نسبة مرتفعة
- 10- كانت اجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع على عبارة **ضعف الميزانيات المخصصة لشراء أنظمة حماية المعلومات** وقد احتلت هذه العبارة المركز العاشر بمتوسط حسابي قدره (4.38) حيث أجاب ما نسبته (44.1%) منهم على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع جدا ، وأجاب ما نسبته (50%) منهم على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (94.1%) وهي نسبة مرتفعة
- 11- كانت اجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع على عبارة **قلة كفاية الموارد المالية لصيانة الأجهزة** وقد احتلت هذه العبارة المركز الحادي عشر بمتوسط حسابي قدره (4.32) حيث أجاب ما نسبته (38.2%) منهم على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع جدا ، وأجاب ما نسبته (55.9%) منهم على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (94.1%) وهي نسبة مرتفعة
- 12- كانت اجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع على عبارة **نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية** وقد احتلت هذه العبارة المركز الثاني عشر بمتوسط حسابي قدره (4.14) حيث أجاب ما نسبته (32.4%) منهم على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع جدا ، وأجاب ما نسبته (58.8%) منهم على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (91.2%) وهي نسبة مرتفعة

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي :

انه توجد معوقات مالية تحول دون إستخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة وذلك بدرجة مرتفعة وهي :

- ضعف المخصصات المالية بإدارات المنظمة لتنظيم (المحاضرات ،الندوات ،ورش العمل)
- ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات
- قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية
- ضعف الإمكانيات المادية في مجال التعاون مع المعاهد التدريبية والاستشارية

- قلة كفاية الميزانية المخصصة لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الحاسب الآلي
- ارتفاع أسعار البرمجيات الإلكترونية
- ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والمعدات الإلكترونية
- محدودية دور القطاع الخاص في المساهمة المالية/العينية (لدعم تطبيقات الإدارة الإلكترونية
- ضعف الميزانيات المخصصة لشراء أنظمة حماية المعلومات
- قلة كفاية الموارد المالية لصيانة الأجهزة
- نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

تتفق هذه الدراسة جزئياً مع ماتوصلت اليه دراسة (عليان عبد الله الرشيد 2007) أفراد عينة الدراسة موافقين على أن هناك معوقات مالية تحول دون تفعيل الإدارة الإلكترونية كما تتفق جزئياً مع دراسة (حمداش عبد المالك و عاشور بوعكاز عبد العالي 2012) ضعف اهتمام الادارة العليا بمشاريع التطور التقني داخل المؤسسة مما أدى إلى محدوديته و درجة معرفة بعض الموارد البشرية بالأجهزة التقنية كان مقبولاً، في حين كان معدوماً عند آخرين و هذا ما سوف ينعكس سلبياً على أدائهم

تحليل وتفسير النتائج

ويمكن تفسير النتائج التالية المتوصل إليها في الدراسة: ترجع المعوقات المالية في المراتب الأولى إلى ضعف المخصصات المالية بإدارات المنظمة لتنظيم المحاضرات، الندوات، ورش العمل (و ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات و قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.

وبالإضافة إلى ذلك ضعف الميزانيات المخصصة لشراء أنظمة حماية المعلومات وقلة كفاية الموارد المالية لصيانة الأجهزة و نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفصل الخامس



استنتاجات واقتراحات

- 1- استنتاجات عامة
- 2- اقتراحات
- 3- الآفاق المستقبلية للدراسة
- 4- المراجع المعتمدة في الدراسة
- 5- الملاحق
- 6- ملخص الدراسة



01- استنتاجات عامة

بعد دراسة معوقات استخدام الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية ، وبتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة وباستقراء الجداول و تحليلها وتفسيرها جاءت نتائج دراستنا كالتالي:

أبرز نتائج الدراسة:

- 1- أظهرت النتائج وجود معوقات إدارية تتمثل في :
 - الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية
 - نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية
 - ضعف التحفيز بنوعيه (المادي / المعنوي) لاستخدام التقنيات الإلكترونية.
- 2- أظهرت النتائج وجود معوقات تقنية تتمثل في:
 - نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة .
 - ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 3- أظهرت النتائج وجود معوقات بشرية تتمثل في:
 - قلة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية .
 - النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي .
 - ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض موظفي الموارد البشرية.
- 4- أظهرت النتائج وجود معوقات مالية تتمثل في:
 - ضعف المخصصات المالية بإدارات المنظمة لتنظيم (المحاضرات ،الندوات ،ورش العمل).
 - ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات .
 - قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.
- 5 - وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية.

توصيات الدراسة:

- تبسيط الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية .
- زيادة الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية .
- رفع مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض موظفي الموارد البشرية .
- رفع الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية.
- زيادة الدعم المالي المخصص لإقامة المحاضرات والبحوث وبرامج التدريب في مجال الإدارة الالكترونية .
- تعميق الوعي بمفهوم الإدارة الالكترونية .

الافاق المستقبلية

إجراء دراسات مماثلة للادارة الالكترونية مع إدخال متغيرات أخرى في الدراسة مثل:

- الادارة الالكترونية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة .
- دور الادارة الالكترونية في التقليل من ضغوط العمل داخل المنظمات الرياضية .
- علاقة الادارة الالكترونية بالاداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسات.
- دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية .
- متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية.

-المراجع المعتمدة في الدراسة :

المصادر

1- القرآن الكريم

القواميس والمعاجم

جرجس ميشال معجم مصطلحات التربية والتعليم عربي -فرنسي - انجليزي(ط1) بيروت: دار النهضة العربية.2005
مجمع اللغة العربية بالقاهرة العجم الوسيط) ط (2)الجزء الاول بالقاهرة 1972

الكتب باللغة العربية:

1. اللوزي، موسى.(التنمية الإدارية) ط2 عمان: دار وائل(2002)

2- العلاق ، بشير عباس) م (الاتصالات التسويقية الإلكترونية : مدخل تحليلي تطبيقي مؤسسة الوراق للنشر عمان .
2006

3- أبو النصر، مدحت محمد (2007 م) (إدارة وتنمية الموارد البشرية. القاهرة :مجموعة النيل للنشر

4- النمر ،سعود محمد،حاشقجي ، هاني يوسف الإدارة العامة : الاسس والوظائف) ط:6 مكتبة الشقري الرياض .
2006

5- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات و المنشآت في
المجال الرياضي، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2004

6- انجرس ،موريس :منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية -تدريبات عملية ،ترجمة بوزيد صحرأوي ،دار القصبية
للنشر ،الجزائر ،2004

7- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية الطبعة الخامسة ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2001

8- أحمد السيد، طريق مجتمع المعلومات، متاح في:

<http://theinformationway.blogspot.com/2008/04/blog>، تاريخ الاطلاع:

2016/04/12

9- اسامة ربيع امين :التحليل الاحصائي باستخدام spss كلية التجارة بالسادات -جامعة المنوفية مصر

10- السالمي ،علاء عبد الزاق ، والسليطي ،خالد البراهيم ،الإدارة الإلكترونية دار وائل عمان 2008 .

11- الرؤية الإقليمية مجتمع المعلومات، "مذكرة الأمانة التنفيذية للقممة العالمية مجتمع المعلومات"، بيروت، فيفري 2003

12- بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، ط1 الكويت،
2000

13- جابر عوض سيد، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر،
2003

- 14- جيمس جي مارش، هيربرت إيه، سايمون، هارولد جيتركو: المنظمات. ترجمة، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2001
- 15- حريم، حسين مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات - العمليات اfdارية وظائف المنظمة ط . 1 عمان : دار الحامد2006
- 16- حميد جاعد محسن الدليمي، علم اجتماع الإعلام رؤية سوسيولوجية مستقلة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002
- 17- حمد قبلان آل فطیح، " دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية "المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008
- 18- خير الدين علي أحمد عويس، دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط1 ، القاهرة، مصر، 1997
- 19- رأفت رضوان، "الإدارة الالكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة"، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004
- 20- راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث 1999.1998
- 21- رشيد زرواتي :تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،قسنطينة ،الجزائر 2008
- 22- ريتشارد هـ.هال، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري: المنظمات "هياكلها، عملياتها، ومخرجاتها"، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، 2001
- 23- سعيد بن معلا العمري ،المتطلبات الادارية والأمنية لتطبيق الادارة الالكترونية، جامعة نايف للعلوم الامنية 2002.
- 24- شعبان ، محمد حسين التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها. دورية معهد الإدارة العامة ، ع 4 ، مج 46 ، 2006
- 25- صلاح مصطفى قاسم، "التحديات الأمنية للحكومة الالكترونية (دراسة مسحية لتجربة دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة)"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003
- 26- طارق محمود عباس، مجتمع المعلومات الرقمي، القاهرة، المركز الاصيل للطبع والنشر والتوزيع، 2004
- 27- عامر، طارق عبدالرؤوف، الإدارة الالكترونية نماذج معاصرة .دار السحاب للنشر القاهرة2007
- عبد الفتاح محمد دويدار: المرجع في مناهج البحث في علم النفس وفنيات كتابة البحث العلمي ،المعرفة الجامعية ،الاسكندرية ،2007

- 28- علي السلمي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية الطبعة الثالثة ، القاهرة ، دار غريب ، 1985
- 29- عادل حسن ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، 1998
- 30- علي حسن بالخير: المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، الإمارات العربية المتحدة، العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، تاريخ الاطلاع 2016/03/25).
- 31- علاء عبد الرزاق السلمي، تكنولوجيا المعلومات، جامعة نايف للعلوم الامنية، 2002 .
- 32- عمر وصفي عقيلي وآخرون: وظائف منظمات الأعمال، دار زهران، عمان ، الأردن، 2001
- 33- علي السيد الباز، الحكومة الالكترونية والإدارة المحلية، الإدارة المحلية الإلكترونية العربية، متاح في www.arablawinfo.com: - تاريخ الإطلاع: 2016-03-18.
- 34- عبد الرحمن عبد السلام جامل، ومحمد عبد الرزاق إبراهيم، التعليم الالكتروني كآلية لتحقيق مجتمع المعرفة (دراسة تحليلية) " بحث مقدم للمؤتمر الدولي الأول حول التعليم الالكتروني، ، مركز التعليم الالكتروني البحرين، أبريل 2006
- 35- عبد الفتاح، بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية، الكتاب الأول، النظام القانوني للحكومة الالكترونية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2003، ص، 124، نقلا عن: علي، محمد شمو، التكنولوجيا الحديثة والاتصال الدولي والانترنت، الشركة الدولية للأبحاث والنشر، جدة، بدون تاريخ
- 36- عبد الرحمن سعد القرني، " تطبيقات الإدارة الالكترونية في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على ضباط شرطة منطقة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007
- 37- عبد الستار العلي، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006
- 38- فريد كامل أبو زينة، منهج البحث العلمي الكتاب الثاني ف البحث العلمي المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1 الأردن، 2006
- 39- محمد بن عبد العزيز الضافي، "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006
- 40- محمد صالح سالم، العصر الرقمي وثورة المعلومات... دراسة في نظم المعلومات وتحديث المجتمع، دون بلد النشر، عين للدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية، 2002.
- 41- محمد محمود الطعمانة، طارق شريف العلوس: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، الأردن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004.
- 42- مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات، دراسة في تطوير الفكر التنظيمي، دارعالم للكتاب الحديث. الأردن، 2002
- 43- مروان عبد المجيد إبراهيم ، الإدارة و التنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر، الأردن، 2009
- 44- مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الأفراد الطبعة الأولى ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 1996
- 45- مروان عبد المجيد: الاختبارات والقياس في التربية الرياضية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، الاردن ، 1999

- 46- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية الطبعة الأولى، عمان ، مجدولوي 1994
- 47- منسي محمود عبد الحليم :منهج البحث العلمي ،دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية ،2003
- 48- ملحم ،سامي محمد :مناهج البحث في التربية وعلم النفس،دار المسيرة والتوزيع للنشر والطباعة ،عمان ،2002
- 49- محي الدين حسانة، " التحول من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة " ، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد رقم 12، العدد رقم 2، ، المملكة العربية السعودية أوت 2006
- 50- نحو إقامة مجتمع المعرفة، " تقرير التنمية الإنسانية العربية"، 2003
- 51- نجم، عبود نجم م.(الإدارة الإلكترونية : الإستراتيجية واوظاف والمشكلات . الرياض: دار المريخ للنشر. 2004)
- 52- نصير، يوسف (2002) المعلوماتية والتعليم والثقافة . ورقة عمل مقدمة الى ندوة المعلوماتية في الوطن العربي الواقع والآفات ،الاردن خلال الفترة 14- 15 تموز- يوليو 2001 م
- 53- لمين علوطي، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة"، مجلة علوم إنسانية، السنة السادسة: العدد 38، 2008، متاح في، WWW.ULUM.NL، تاريخ الاطلاع: 13-04-2016.
- 54- هوبكنز،ماركهام، ترجمة خالد العامري الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ط 1 ع1 دار الفاروق للنشر القاهرة 2007
- 55- ياسين، سعد غالب، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005 م

باللغة الفرنسية:

- 1) Agnés , Bradier , "Le gouvernement électronique: une priorité européenne", revue française d'administration publique , ecole nationale d'administrative , N° 110 , 2004.
- 2) " Dubai e - Government , virtual government" , e All , Dubai , Issue 47 September 2007.
- 3) Naffa , khaldoun , "Jordan e - government programme" , Jordan e - government initiative , Jordan , septembre 2005 .
- 4) Riadh , Bouriche, " Le rôle des TIC dans la bonne gouvernance " , participation avec cette communication au séminaire national intitulé, Informations et société de la connaissance , La faculté des sciences sociales et humaines, Université Mentouri Constantine- Algérie, organize les 18/19 avril 2009 .

5) Serrsht, Hossein Rahman&

Fayyazi, Marjan & Asi, Nastaran

simar (2008) E-management: Barriers and challenges in Iranph.Dallameh tabatabaee University.

6) william gasparini : l'organisation sportive , édition revue eps , France , 2003

المجلات والدوريات:

- 1- أحمد درويش: الشفافية والنزاهة حلمنا القادم، نشرية تكنولوجيا الإدارة، العدد الثامن، فيفري / مارس، 2007، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، مصر.
- 2- عبد الرحمان تيشوري: الإدارة الإلكترونية، حوار المتمرن، العدد 1418.

الرسائل الجامعية:

- 1- إيهاب خميش أحمد منير: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإلكترونيات (دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في جامعة البحرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- 2- بدر بن محمد المالك: الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإلكترونيات في المصاريف السعودية (دراسة مسحية)، رسالة ماجستير العلوم الإدارية غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- 3- نور الدين تاوريريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علم نفس العمل والتنظيم ، جامعة محمود منتوري قسنطينة ، 2006
- 4- فطيمي سعاد، دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية ،دراسة ميدانية بمؤسسة بريد -ورقلة 2015/2014، رسالة ليسانس في الحقوق غير منشورة قسم الحقوق والعلوم السياسية جامعة ورقلة -الجزائر.
- 5- إيمان حسن مصطفى خلوف، واقع تطبيق الادارة الالكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات ، رسالة ماجستير ، في العلوم الادارية، جامعة غزة، فلسطين 2010.
- 6- اسعون عمر، اعادة هندسة عمليات تطوير ادارة الموارد البشرية في الادارة الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية الجزائر (2013).
- 7- حمداش عبد المالك، عاشور بوعكاز عبد العالي، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة :المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية-SNVI- رسالة ليسانس في العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة البلدية(2012).
- 8- بلحمري سمية، بوشیخي عائشة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ،الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الجماعات المحلية، دراسة حالة " بلدية ولاية الشلف" 2014

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم إدارة وتسيير رياضي

الاستمارة

يشرفني أن أتقدم إليكم بهذه الاستمارة والتي تخص الدراسة التي أقوم بها تحت عنوان " معوقات استخدام الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة " وهذا لاستكمال نيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتنظيم رياضي وارجوا منكم تعبئة الاستمارة بعناية ودقة واختيار الإجابة التي ترونها مناسبة علما بان الإجابة ستحاط بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

وشكرا على اهتمامكم وتعاونكم

إشراف الأستاذ

د : بوساق اسماء

إعداد

عايد ابراهيم

السنة الجامعية

2016/2015

البيانات الشخصية

1 - الجنس :

انثى

ذكر

2- السن :

من 30 إلى اقل 40 سنة

اقل من 30 سنة

50 سنة فأكثر

من 40 إلى اقل 50 سنة

3- المستوى التعليمي :

غير ذلك

جامعي

ثانوي

متوسط

4- الاقدمية في المؤسسة

من 10 الى اقل من 20 سنة

من 5 الى اقل من 10 سنوات

اقل من 5 سنوات

30 سنة فأكثر

من 20 الى اقل من 30 سنة

5- عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها في مجال العمل بمديرية الشباب والرياضة

ثلاث دورات فأكثر

دورتان

دورة واحدة

لم التحق بأي دورة

محور 01: أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون استخدام الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية في

المؤسسات الرياضية

غير موافق على الاطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.	01
					نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.	02
					ضعف التحفيز بنوعيه (المادي /المعنوي) لاستخدام التقنيات الإلكترونية	03
					قلة مشاركة موظفي الموارد البشرية في التخطيط لمشروع الإدارة الإلكترونية	04
					قلة الفرص المتاحة لموظفي الموارد البشرية لحضور الندوات والمؤتمرات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية	05
					ضعف الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية.	06
					ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية.	07
					الافتقار الى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية	08
					المركزية الشديدة في إدارة الموارد البشرية	09
					ضعف اقتناع وتأييد الإدارة العليا بالمنظمة لمشروع الإدارة الإلكترونية	10
					غموض الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	11
					المهاكل التنظيمية الحالية لا تتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية	12

محور أهم المعوقات التقنية التي تحول دون استخدام الإدارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية لدى عمال
مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

غير موافق على الاطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة	
					صعوبة تعريب (الأنظمة/ البرامج) الأجنبية	01
					سرعة تطور أجهزة الحاسب الآلي وأنظمتها	02
					ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة.	03
					نقص استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة (شبكة الإنترنت/ الإنترنت/ الإكسترنات)	04
					قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في المنظمة	05
					ضعف برامج الحماية للبيانات والمعلومات بإدارات المنظمة	06
					نقص استخدام مختلف أشكال الاتصال الإلكتروني (البريد الإلكتروني/ البريد الصوتي/ المؤتمرات الإلكترونية .	07
					سهولة اختراق شبكة الانترنت.	08
					سرعة التغيير في تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مسايرتها.	09
					نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية	10
					الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة	11
					ضعف المتابعة والتطوير للبرمجيات المطبقة.	12
					ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	13

محور أهم المعوقات البشرية التي تحول دون استخدام الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية لدى عمال
مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق
01					
انخفاض ثقة موظفي الموارد البشرية بقدرتهم على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية					
02					
خوف موظفي الموارد البشرية من فقدان مراكزهم الوظيفية					
03					
قلة المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي					
04					
نقص الوعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي لدى بعض موظفي الموارد البشرية					
05					
خوف موظفي الموارد البشرية من زيادة المهام والأعباء الإدارية					
06					
ضعف اقتناع بعض موظفي الموارد البشرية بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية					
07					
قلة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية					
08					
بطء استجابة إدارة الموارد البشرية لمطالب التغيير					
09					
نقص تدريب موظفي الموارد البشرية للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية					
10					
النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي					
11					
خوف بعض موظفي الموارد البشرية من المساءلة في حالة تعطل أحد الأجهزة الإلكترونية					
12					
ضعف مهارات اللغات الاجنبية لدى بعض موظفي الموارد البشرية					
13					
خوف بعض موظفي الموارد البشرية من التغيير					

محور أهم المعوقات المالية التي تحول دون استخدام الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية لدى عمال
مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق عل الاطلاق
01					
ضعف المخصصات المالية بإدارات المنظمة لتنظيم (المحاضرات ، الندوات ، ورش العمل)					
02					
قلة كفاية الموارد المالية لصيانة الأجهزة					
03					
نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية					
04					
ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والمعدات الإلكترونية					
05					
ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات					
06					
قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية					
07					
ضعف الإمكانيات المادية في مجال التعاون مع المعاهد التدريبية والاستشارية					
08					
09					
محدودية دور القطاع الخاص في المساهمة (المالية/العينية) لدعم تطبيقات الإدارة الإلكترونية					
10					
ارتفاع أسعار البرمجيات الإلكترونية					
11					
ضعف الميزانيات المخصصة لشراء أنظمة حماية المعلومات					
12					
قلة كفاية الميزانية المخصصة لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الحاسب الآلي					

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية – المعهد:معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم : إدارة وتسيير رياضي

مذكرة مكملة لنيل شهادة : الماستر في :

تخصص : : إدارة وتنظيم رياضي

العنوان

معوقات استخدام الادارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

إعداد الطالب:

عــايد إبراهيم

تاريخ المناقشة: 2016/05/29

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

- بوساق أسماء (الرتبة). أستاذة محاضرة ب- مشرفا.

- مجادي رابح (الرتبة). أستاذ محاضر ب- رئيسا.

- تباني علي (الرتبة) أستاذ مساعد - ب - عضوا.

السنة الجامعية 2015/ 2016

ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة: معوقات استخدام الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية

أهداف الدراسة : التعرف على معوقات استخدام الادارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية وتمثل في (المعوقات الإدارية ,التقنية , البشرية , المالية) والتعرف على ابرز الآليات المقترحة للتغلب على تلك المعوقات في المؤسسات الرياضية
مشكلة الدراسة: ماهي اهم معوقات استخدام الادارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

فرضيات الدراسة

- توجد معوقات ادارية تحول دون استخدام الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.
- توجد معوقات تقنية تعرقل استخدام الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.
- توجد معوقات بشرية تعرقل استخدام الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.
- توجد معوقات مالية تعرقل استخدام الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

عينة الدراسة: عينة قصديه مسحية (المسح الشامل)

منهج الدراسة: المنهج الوصفي

أدوات الدراسة: استخدمنا استمارة استبيان + نظام spss

النتائج المتوصل اليها:

- 1-وجود معوقات إدارية تتمثل في : الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية ،
نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية ،
ضعف التحفيز بنوعيه (المادي / المعنوي) لاستخدام التقنيات الإلكترونية.
- 2-وجود معوقات تقنية تتمثل في : نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة ، ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 3-وجود معوقات بشرية تتمثل في : قلة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية ،
النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي،
ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض موظفي الموارد البشرية.
- 4-وجود معوقات مالية تتمثل في : ضعف المخصصات المالية بإدارات المنظمة لتنظيم المحاضرات ،
الندوات ،ورش العمل ،)ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات ،
قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.

توصيات الدراسة:

تبسيط الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية ، وزيادة الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية ، ورفع مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض موظفي الموارد البشرية ، لرفع الثقة لدى

موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية ، وزيادة الدعم المالي المخصص لإقامة المحاضرات والبحوث وبرامج التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية ، لتعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية.

The summary of reseach

Tite: the disadvantages of using the electronic control or admiinistation in controlling or pervicing humane ressources in sports institutions.

The ains: from the research or study :

To find out the handicaps or disadvontages of using electronic administation in supervising empoyeoes(technical.human.and financial

Also to try and find the main processes the help us one come those handicapsin sports institutions

The main problem of the research :what are the main handicaps in using the electronic administration in supervising human resources in sports institutions

Hypothesis of the research or study:

- We found our that there are Administative handicaps that doesnt facilitare the use of the electronic administration in supervising human resources in sports institutions
- We found our that there are technical handicaps that does not facilitare the use of the electronic administration in supervising human resources in sports institutions
- We found our that there are human handicaps that does not facilitare the use of the electronic administration in supervising human resources in sports institutions
- We found our that there are financial handicaps that doesnt facilitare the use of the electronic administration in supervising human resources in sports institutions

Sample of study:

The process of the study: Descriptive process

The tools used: hand outs to carry on the survey and the research. the process of SPSS

Conclusion and results:

1_ There exist administrative handicaps like the habitual or monotonous administrative processes that hinders the change to the electronic administration and the lack of training sessions for the employees in the domain or field of electronic administration

2_ lack of motivation (financial and moral) to use those techniques

Technical handicaps: lack of guiding or instructive brochures on how to apply this electronic administration and no clear and precise instructions

3_ Human handicaps: lack of confidence from the employees in all electronic transactions, not enough specialised employees that have a knowledge in the field of computing in how to use it or to repair it (software and hardware) ; another handicap is the fact that some employees do not master the English language.

Financial handicaps: lack of financial support to organise seminars and conferences, training workshops,

some advisable procedure to help in solving the problem

to simplify the habitual processes that hinders the change to an electronic administration and to schedule training workshops for the employees of human resources in the field of electronics the level of the employee in the English language in order to make them more confident and trust electronic processes and transactions

also increase the financial support given to organise seminars, conferences, researches, conferences and training sessions in the field of the electronic administration so as to enhance the awareness about the electronic administration.