

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
تحت عنوان:

الإدارة الإلكترونية و أثرها على إدارة الموارد البشرية  
دراسة ميدانية ببلدية عين ولمان - سطيف-

تحت إشراف: الأستاذة

هادف حيزية

من إعداد: الطلبة

- بوعزيز الشريف

- فاضل أسامة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
شريف مراد	أستاذ محاضراً	محمد بوضياف المسيلة	رئيساً
هادف حيزية	أستاذ محاضراً	محمد بوضياف المسيلة	مشرفاً ومقرراً
فراحتية العيد	أستاذ محاضراً	محمد بوضياف المسيلة	مناقشاً

السنة الجامعية : 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ

الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرفان

نتوجه بجزيل الشكر والعرفان للأستاذة " هادفة حيزية " على قبول الإشراف على هذا العمل وعلى التوجيهات والنصائح التي قدمت لنا طيلة فترة إعداد هذه المذكرة ؛  
كما نتقدم بخالص الشكر والامتنان للأساتذة الأفاضل أعضاء المناقشة على قبول مناقشة هذا العمل ؛  
كما نتوجه بالشكل إلى كل أساتذتنا الذين ساهموا في تكويننا وصبروا على تعليمنا ؛  
كما لا يفوتنا أن نشكر موظفي وإدارات بلدية عين ولمان على حسن تعاملهم واستقبالهم لنا ؛  
كما نشكر كل من ساندنا في إتمام هذا العمل بجهده أو بعلمه ؛  
" سائلين من الله أن يوفق الجميع بما يحب و يرضى "

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع هذا  
إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، "أمي" العزيزة الغالية حفظها الله  
وأطال في عمرها .  
إلى من علمني ولقنني أولى أبجديات الحياة وكان عوناً لي بنصائحه  
وتوجيهاته التي أنارت دربي "أبي" الغالي  
الذي ساندني بالنفس والنفيس  
إلى إخوتي الأعمام إلى كل الأصدقاء القريب منهم والبعيد وخصوصاً  
أصدقاء أيام الدراسة الذين تقاسمنا معهم الحلو والمر وأمضينا معاً  
أفضل اللحظات وبالخصوص أخي وصديقي بوعزيز الشريف .  
وإلى كل من يسعهم القلب ويعرف قدرهم ولا تسعهم المناسبة  
لذكرهم لكل هؤلاء أهدي عملي هذا المتواضع راجياً من الله القبول.

فاضل أسامة

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع هذا  
إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، "أمي" العزيزة الغالية حفظها الله  
وأطال في عمرها.

إلى من علمني ولقنني أولى أبعاد الحياة وكان عوناً لي بنصائحه  
وتوجيهاته التي أنارت دربي "أبي" الغالي  
الذي ساندني بالنفس والنفيس.

إلى إخوتي الأعمام وإلى كل الأصدقاء القريب منهم والبعيد  
وخصوصاً أصدقاء أيام الدراسة الذين تقاسمنا معهم الحلو والمر  
وأضينا معاً أفضل اللحظات وبالخصوص أخي وصديقي فاضل أسامة.  
وإلى كل من يسعم القلب ويعرف قدرهم ولا تسعم المناسبة  
لذكرهم لكل هؤلاء أهدي عملي هذا المتواضع راجياً من الله القبول

بوعزيز الشريف

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الشكر والعرهان.....
II	الإهداء.....
III	الفهرس.....
VIII	فهرس الجداول.....
V	فهرس الأشكال.....
أ-ح	مقدمة عامة.....
<b>الفصل الأول : مدخل عام حول الإدارة الالكترونية</b>	
01	تمهيد.....
02	المبحث الأول : ماهية الإدارة الالكترونية.....
02	المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية.....
03	المطلب الثاني : نشأة الإدارة الإلكترونية.....
03	المطلب الثالث : أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية.....
04	المطلب الرابع: محددات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
05	المبحث الثاني : مبادئ الإدارة الالكترونية ومميزاتها.....
05	المطلب الأول : مبادئ الإدارة الالكترونية.....
05	المطلب الثاني: مميزات وخصائص الإدارة الالكترونية.....
07	المطلب الثالث: أهداف الإدارة الالكترونية.....
08	المطلب الرابع : وظائف الإدارة الالكترونية.....
13	المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات الإدارة الالكترونية.....
13	المطلب الأول: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية.....
13	المطلب الثاني: المتطلبات الإدارية والتقنية للإدارة الإلكترونية.....
14	المطلب الثالث : متطلبات بشرية و مالية وأمنية و قانونية.....
17	المطلب الرابع: معوقات الإدارة الالكترونية.....
20	خلاصة الفصل.....

## الفصل الثاني: مدخل حول إدارة الموارد البشرية

22	تمهيد.....
23	المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية.....
23	المطلب الأول: تاريخ ونشأت الموارد البشرية.....
24	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
25	المطلب الثالث: المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية.....
25	المطلب الرابع: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.....
27	المبحث الثاني: البنية التنظيمية لإدارة الموارد البشرية.....
27	المطلب الأول: القواعد المؤثرة في تحولات إدارة الموارد البشرية.....
28	المطلب الثاني : التحولات التنظيمية لإدارة الموارد البشرية.....
29	المطلب الثالث : أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية.....
32	المطلب الرابع : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.....
33	المبحث الثالث : انعكاسات تطبيق الإدارة الالكترونية على العنصر البشري.....
33	المطلب الأول : أهمية الإدارة الالكترونية في المساهمة في تدريب وتطوير المورد البشري.....
35	المطلب الثاني: أثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية.....
37	المطلب الثالث : أثر الإدارة الالكترونية على الرضا الوظيفي.....
37	المطلب الرابع: الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل الإدارة الالكترونية.....
38	خلاصة الفصل.....

## الفصل الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

39	تمهيد.....
40	المبحث الأول : تقديم شامل لبلدية عين ولمان.....
40	المطلب الأول: نبذة تاريخية لبلدية عين ولمان.....
40	المطلب الثاني : الإطار التنظيمي لبلدية عين ولمان.....
42	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة.....
42	المطلب الأول : تحديد منهج الدراسة.....
42	المطلب الثاني : أدوات الدراسة.....

44	المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.....
44	المطلب الأول : أولا خصائص عينة الدراسة.....
47	المطلب الثاني : عرض النتائج.....
54	المطلب الثالث : مناقشة النتائج واختبار الفرضيات.....
60	خلاصة الفصل.....
	الخاتمة.....
	قائمة المراجع.....
	الملاحق.....
	الملخص.....

فهرس الجدول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين القائد التقليدي والقائد الالكتروني	12
02	الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الالكتروني	34
03	مقياس ليكارت لخماسي	43
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	44
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	45
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	45
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير التحكم في الإعلام الآلي	46
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	46
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	47
10	اختبار ثبات ألفا كرونباخ المتغيرات والمحاو	48
11	الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد وفقراته في المحور الأول	48
12	يمثل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الثاني و عباراته	49
13	اتجاهات الإجابة لأبعاد محور التكنولوجيا المستخدمة	50
14	اتجاهات الإجابة لأبعاد محور البرمجيات وأدوات الحماية	51
15	اتجاهات الإجابة لأبعاد محور قواعد البيانات	52
16	اتجاهات الإجابة لأبعاد محور مهارة العنصر البشري.	52
17	اتجاهات الإجابة لأبعاد محور إدارة الموارد البشرية	53
18	مصنوفة الارتباط بين محارو الاستبيان	54
19	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية	55
20	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر استخدام التكنولوجيا المستخدمة على إدارة الموارد البشرية	55
21	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر استخدام البرمجيات وأدوات الحماية على إدارة الموارد البشرية	56
22	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر استخدام قواعد البيانات على إدارة الموارد البشرية	56
23	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مهارة العنصر البشري على إدارة الموارد البشرية	57
24	نتائج اختبار ANOVA لأثر المتغيرات الديمغرافية نحو أثر الإدارة الالكترونية على إدارة الموارد ب	57

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
06	مميزات الإدارة الالكترونية	01
08	مصادر البيانات منظمة ومرتبة	02
09	مقارنة بين التخطيط التقليدي والالكتروني	03
10	الرقابة التقليدية والرقابة الالكترونية	04
12	مدى تكامل وظائف المؤسسة مع بعضها البعض	05
16	متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية	06
19	معوقات الإدارة الالكترونية	07
25	مهام إدارة الموارد البشرية	08
28	التفاعل بين المنظمة والبيئة الخارجية	09
30	تنظيم إدارة الموارد البشرية القائم على الأقسام	10
31	تنظيم إدارة الموارد البشرية القائم على المركزية	11
31	تنظيم إدارة الموارد البشرية القائم على اللامركزية	12
36	التأثير المباشر وغير المباشر للإدارة الالكترونية على العنصر البشري	13
41	الهيكل التنظيمي لبلدية عين ولمان	14
44	الدائرة النسبية لمتغير الجنس	15
45	الأعمدة البيانية لمتغير العمر	16
45	الدائرة النسبية لمتغير المؤهل العلمي	17
46	الدائرة النسبية لمتغير التحكم في الإعلام الآلي	18
46	الدائرة النسبية لمتغير الوظيفة	19
47	الدائرة متغير سنوات الخبرة المهنية	20

# مقدمة عامة

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الوقت الحاضر جزءاً لا يتجزء من الحياة اليومية وذلك بعد ما مرت بالعديد من التطورات المختلفة على مستوى العالم وتسعى معظم المؤسسات إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وذلك رغبة منها في زيادة كفاءة وفعالية النشاطات التي تقوم بها، مما أصبح لازم على الإدارة أن تواكب تلك التطورات والتقنيات وأن تستفيد الاستفادة القصوى منها ولكي يتم ذلك لابد من تحويل الإدارة من إدارة تقليدية تعتمد على المعاملات الورقية وتداولها يدوياً والإجراءات الروتينية إلى إدارة إلكترونية .

وتعد الإدارة الإلكترونية نتاج لثورة المعلومات والاتصال والتقنيات الحديثة وأصبحت تمثل الاتجاه الجديد في الإدارة المعاصرة حيث تسود عالم اليوم حركة نشطة للاستثمار كل التقنيات الحديثة لتطوير عمل المنظمات وتحويلها إلى منظمات إلكترونية تستخدم شبكة الإنترنت والتطبيقات المتطورة للحسابات الآلية في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ووظائفها من تسويق وإنتاج ومالية ومحاسبة وموارد بشرية بسرعة ودقة فائقة فمرحلة التحول نحو التكنولوجيا الإدارية والخوض في مختلف أنماط نظم المعلومات يستدعي العمل الجاد والتخطيط الاستراتيجي المتقن والاهتمام بتوفير كافة الموارد التي تدخل ضمن المتطلبات الضرورية لهذه المرحلة أهمها الموارد البشرية باعتبارها العناصر الأساسية المسؤولة على النقلة النوعية الإدارية.

تسعى كل المؤسسات والشركات إلى إنجاز أنشطتها ومختلف تعاملاتها إلكترونياً وذلك بهدف ربح الوقت والجهد والتقليل من الوقت الضائع فالربط الإلكتروني يسمح بتسهيل تدفق المعلومات وإيصال الملفات إلى مختلف الشركاء الداخليين والخارجيين في أحسن الظروف وبالتالي يساهم في تخفيض تكاليف الإجراءات والعمليات الإدارية ورياح الوقت . تتجلى فائدة استخدام المعلوماتية وتكنولوجيا استخدام المعلومات في قطاع الأعمال والمؤسسات الإدارية أيضاً في توفير وسائل وتكنولوجيا جديدة لحفظ المعلومات كما أنها تمكن من ترميز المعلومات للمحافظة على سريتها .

إن البحث في تطوير نظم الإدارة والتسيير في المؤسسات الاقتصادية والإدارية يدخل في إطار البحث عن العوامل المساعدة على تحسين مستوى الأداء في المؤسسة الاقتصادية والإدارية بصفة عامة وتتمين دور الموارد البشرية فيها بصفة خاصة وذلك على اعتبار أن تطوير وسائل تدخل العنصر البشري يزيد من مردودية وكفاءته وبالتالي من دوره الاستراتيجي فيها من بين إمكانيات تحقيق هذا الهدف هي اللجوء إلى رقمنة مختلفة الجوانب و النشاطات الإدارية على اعتبار أنها ضرورية تفرضها متطلبات العصر وتحديات البيئة التنافسية التي تعمل فيها هذه المؤسسات .

## إشكالية الدراسة:

ضمن المتطلبات الحديثة لمواكبة التطورات في بيئة العمل تبرز أهمية تبني الإدارة الإلكترونية في القطاعات العمومية كمتطلب رئيسي لمواكبة تلك التطورات الكبيرة ووجب على المسؤولين تبنيها والتكيف معها وتوجيه العاملين لتطبيقها من هذا المنطلق تتمحور مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما هي الآثار المنعكسة على الموارد البشرية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟

وتحت الإشكالية الرئيسية تتدرج عدة تساؤلات فرعية تتمثل في :

- ❖ ما هو أثر التكنولوجيا المستخدمة في الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية ؟
- ❖ ما هو أثر البرامج وأجهزة الحماية المستخدمة في الإدارة الإلكترونية أثر على الموارد البشرية ؟
- ❖ ما هي الآثار المنعكسة على الموارد البشرية من خلال استخدام قواعد البيانات في الإدارة الإلكترونية ؟
- ❖ إلى أي مدى تؤثر مهارة العنصر البشري في مجال الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية؟
- ❖ هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية تعزى للعوامل الديمغرافية ببلدية عين ولمان ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر للإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية ببلدية.

الفرضيات الفرعية:

- ❖ للأجهزة المستخدمة في الإدارة الإلكترونية أثر على أداء الموارد البشرية؛
- ❖ يوجد للبرامج وأجهزة الحماية المستخدمة في الإدارة الإلكترونية أثر على أداء الموارد البشرية؛
- ❖ لمهارات العنصر البشري أثر على أداء الموارد البشرية ؛
- ❖ يوجد لقواعد البيانات المستخدمة في الإدارة الإلكترونية أثر على إدارة الموارد البشرية؛
- ❖ توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية ببلدية عين ولمان؛

### أسباب اختيار الموضوع :

تتمثل أهم الدوافع في اختيار الموضوع في ما يلي :

- ❖ بحكم التخصص العلمي المدروس الذي يتماشى مع الموضوع ، إعلام المؤسسات الجزائرية بأهمية الإدارة ؛ الإلكترونية وأثرها على أداء الموارد البشرية ما يؤدي بدوره إلى تحسين الخدمة العمومية المقدمة للمواطن ؛
  - ❖ الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع وروح الفضول في الاكتشاف في خفايا الموضوع؛
  - ❖ الحداثة باعتبار الموضوع من أهم المواضيع الحديثة الذي يفرض نفسه على الساحة العلمية والعملية لأنه يواكب ؛ التطورات الحديثة؛
- ### أهداف الدراسة:

يسعي موضوع الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- ❖ إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية؛
  - ❖ التعرف على واقع أداء الموارد البشرية ببلدية عين ولمان في ظل الإدارة الإلكترونية؛
  - ❖ التعرف على مختلف التكنولوجيا المستخدمة في البلدية من أجل تطوير المهارات لدى الموظفين؛
  - ❖ محاولة الكشف عن الفوارق الموجودة في أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية وفق للمستوى العلمي الدرجة الوظيفية والأقدمية والمتغيرات الجنس والسن؛
  - ❖ تسليط الضوء على دور الإدارة الإلكترونية في المؤسسة المدروسة وكذلك التعرف على الأثر الذي أحدثته الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية.
  - ❖ إثراء الرصيد المكتبي في البحوث الحديثة خاصة فيما يتعلق بموضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين أداء الموارد البشرية؛
- ### ❖ أهمية الدراسة:

إن موضوع أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية له أهمية بالغة من حيث الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وكذلك التحول من معاملات ورقية إلى إلكترونية يعتبر من أهم التطورات التي تسعى الجزائر لمواكبتها من خلال عصرنة الإدارة للحاق بتحولات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالتالي تكمن أهمية دراستنا في معرفة دور الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين أداء الموارد البشرية .

### ❖ حدود الدراسة:

حدود مكانية: حيث تم حصر الحدود المكانية في حدود بلدية عين ولمان ولاية سطيف .

حدود زمانية: حيث امتدت من شهر جوان 2020 إلى شهر أوت 2020.

الفئة المستهدفة : يتكون المجتمع المستهدف للدراسة تقريبا من 45 شخص وقد تم توزيع عينة عشوائية ودراسة ميدانية وكذلك توزيع استبيان الكتروني .

### معوقات الدراسة:

نضرا لما تشهده البلاد والعالم ككل من أزمة بسبب ومخلفات وباء covid 19 والتي كان لها تأثير كبير على البشرية وعلا الدراسة الميدانية حيث كانت هناك عدة صعوبات :

❖ صعوبة جمع المعلومات للجانب النظري؛

❖ صعوبة الوصول إلى المؤسسة محل الدراسة؛

❖ صعوبة إنجاز وإنهاء الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية؛

### ➤ منهج البحث:

يستند هذا البحث عن المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع ووصفها وصفا كيفيا وكما. إذ يعرف الوصف التحليلي على أنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة وتحديد كميها عن طريق جمع المعلومات والبيانات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها .

كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة والذي يعرف بجمع البيانات المتعلقة بأي وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة فهو يمكن من إسقاط الجانب النظري على الوقع الميداني قصد الإجابة عن التساؤلات المطروحة .

### هيكل الدراسة :

قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاث فصول أساسية :

خصصنا **الفصل الأول** للجانب النظري للإدارة الالكترونية ، والذي يتضمن ثلاث مباحث في المبحث الأول تكلمنا عن ماهية الإدارة الالكترونية وعرض محدداتها ، أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى مبادئ ومميزات ووظائف الإدارة الالكترونية ، وفي المبحث الأخير تطرقنا إلى أهم المتطلبات والمعوقات للإدارة الالكترونية .

أما **الفصل الثاني** ، فتطرقنا إلى الجانب النظري لإدارة الموارد البشرية ، من خلال ثلاث مباحث ، حيث تكلمنا في المبحث الأول عن ماهية إدارة الموارد البشرية و أهم مهامها واتجاهاتها الحديثة ، و في المبحث الثاني تطرقنا إلى البنية التنظيمية لإدارة الموارد البشرية وأهم التحديات التي تواجهها، أما المبحث الثالث فتطرقنا إلى انعكاسات تطبيق الإدارة الالكترونية على العنصر البشري من خلال عنصر التدريب والرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية والدوار الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل الإدارة الالكترونية.

أما فيما يخص **الفصل الثالث** فكان للجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة لبلدية عين ولمان باستخدام الأساليب الإحصائية وبرنامج spss لتحليل النتائج وتقييمها .

وفي الأخير **الخاتمة** تم الإجابة على الإشكالية وما تقدم من فرضيات بشكل مبسط .

# الفصل الأول

مدخل عام إلى الإدارة الإلكترونية  
- إطار نظري -

### تمهيد:

أصبحت الإدارة الإلكترونية تمثل أهمية كبيرة لدى الأفراد والمنظمات الحكومية وغير الحكومية من خلال تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية والكفاءة، و في ظل التطور الهائل في التقنيات الحديثة و الثورة المعلوماتية أصبحت القدرة على مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات ضرورة لتقدم المجتمعات ، ومن هنا كان لزاما على كافة المنظمات تبني الإدارة الإلكترونية من أجل تحقيق أهدافها .

وعليه سنحاول من خلال الفصل الأول التطرق إلى ماهية الإدارة الإلكترونية وكذلك متطلباتها ومعوقاتهما.

المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية :

المطلب الأول : نشأة الإدارة الإلكترونية

نستطيع أن نقول إن بداية الإدارة الإلكترونية بدأت منذ سنة 1960 عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعاتها الكهربائية واستخدام معالج الكلمات Word Procession وإن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964 عندما أنتجت هذه الشركة جهاز طرحته في الأسواق حيث كانت الطابعة مع شريط ممغنط حيث بالإمكان طباعة عنوان الشخص المرسل إليه وعند النظر إلى هذه الرسالة نجدها مطبوعة بشكل جيد وواضح وبالتأكيد هذه العملية وفرت جهد كبير وخاصة عندما يتطلب الأمر إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم.<sup>1</sup>

كما إن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث في ضل ثورة المعلومات وزيادة الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا وبالتالي التحول الجذري في مفهوم الإدارة التقليدية وتطويرها وبذلك ظهور التطبيقات الإلكترونية بهذا الشكل الواسع هو سبب الإنجازات الهائلة في صناعة الحاسب وبرمجياته المختلفة وثورة الاتصالات وشبكة الانترنت وظهر أدوات تطوير نظم المعلومات وكثرت الشركات والمؤسسات التي أخذت على عاتقها تطوير البرمجيات الجاهزة والتي لها علاقة مع الإدارة الإلكترونية.<sup>2</sup>

وبدء الاهتمام بالإدارة الإلكترونية مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل وتعميم استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة كما إن الطبيعة التحولية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس في شتى مجالات الحيات وبذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - علاء عبد الرزاق سالمي: الإدارة الإلكترونية. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان الأردن 2006، ص32

<sup>2</sup> - فرخه لينده: دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص19

<sup>3</sup> - ياسين سعد غالب: الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص03.

## المطلب الثاني: تعريف الإدارة الإلكترونية

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة في العلوم الإدارية ولهذا المفهوم عدة تعريفات لعل أهمها ما يلي:

- ❖ الإدارة الإلكترونية هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة؛<sup>1</sup>
- ❖ وجاء أيضا تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها الوسيلة التي تستخدم لرفع مستوي الأداء والكفاءة وهي إدارة بلا أوراق لأنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية وهي إدارة تلبي متطلبات جامدة وتعتمد أساسا على عمال المعرفة؛<sup>2</sup>
- ❖ كما عرفها الباحث غنيم بأنها استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال ولإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة بينها وبين المنظمات الأخرى؛<sup>3</sup>
- الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي عمادا استخدام الحواسيب وشبكات الإنترنت و الإكسترنات والإنترانت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات وتوصيلها للمواطنين ومؤسسات الأعمال في المجتمع بشفافية وكفاءة وعدالة عالية؛<sup>4</sup>

## المطلب الثالث : أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية

إن التحول نحو الإدارة الإلكترونية أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة ،ويمكن تلخيص في النقاط التالية:

- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم التوازن التطبيق؛
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة؛
- التوجه نحو استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرار ؛
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس ؛
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - علاء عبد الرزاق سالمي، مرجع سابق، ص32

<sup>2</sup> - محمد الصبري، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي للنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر 2006، ص13

<sup>3</sup> - سمير براخية: تأثير الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، فرع التنظيم السياسي والإداري تخصص إدارة وحكامه محلية جامعة محمد بوضياف 2018 ص08 .

<sup>4</sup> - أمال ديلمي: دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة ،مذكرة ماستر أكاديمي كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير ، فرع إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، 2015، ص47.

- توجهات العولمة وتربط المجتمعات الإنسانية ؛
- زيادة وعي المواطنين نتيجة تحسّن المستويات التعليمية والمعيشية وزيادة عدد السكان؛
- معانات المنظمات الغير ربحية من مشكلات مشتركة مثل تناقص الدعم المادي وترهل هيكلها التنظيمية ؛  
وتكاليفها التشغيلية بسبب اتساع الرقعة الجغرافية التي تقدم خدماتها إليها<sup>2</sup>؛

### المطلب الرابع: محددات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

نعني بمحددات الإدارة الإلكترونية الأطر والقواعد التي تحكم هذا النمط الإداري والتي تحدد أهم أبعاده وترسم مساعيه وأهدافه ،ومن أهم هذه المحددات والتي سيتم استعراضها في النقاط التالية :

#### 1) المحددات التكنولوجية:

وتشمل كل المسائل المتعلقة بواقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال استخدام شبكة الانترنت وتطوير صناعة البرامج وخدمات تكنولوجيا المعلومات.

#### 2) المحددات الثقافية:

ويمكن تناول المحددات الثقافية على أساس دراسة الثقافة التنظيمية للمنظمة وهنا تختلف الثقافة التنظيمية لكل منظمة من غيرها باختلاف إدارتها تقاليداً وأساليب عملها ونوع وطبيعة الأنشطة التي تقوم بتنفيذها.<sup>3</sup>

#### 3) المحددات القانونية :

استخدام وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتشييد والعمل بها داخل المؤسسات يتطلب وضع نصوص تنظيمية محكمة ومراعيتها في هذا الإطار وبالتالي ضبط الإطار القانوني المحدد لمجال العمل الإلكتروني .

#### 4) المحددات الاجتماعية والاقتصادية:

إن التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية هو جزء من مشروع الاندماج في اقتصاد المعلومات والمعرفة وخطوة مهمة في طريق بناء مجتمع المعلومات بمعنى آخر يوافق صعود تكنولوجيا المعلومات في المجتمع التقدم.<sup>4</sup>

### المبحث الثاني : مبادئ الإدارة الإلكترونية ومميزاتها :

<sup>1</sup> - رأفت رضوان : الإدارة الإلكترونية،الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة ، القاهرة ، مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004 ،ص05.

<sup>2</sup> - فايد زهية ،الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء المؤسسات مذكّرة تخرج ماستر أكاديمي جامعة مستغانم كلية العلوم الاقتصادية 2015/2014 ص20 .

<sup>3</sup> - موداد بورصاص ،محددات تطبيق الادارة الالكترونية في البيئة الجزائرية ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية ،المجلد 02، العدد 08 ،2017،ص23.

<sup>4</sup> - سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن عمان الطبعة الأولى 2017ص188،195.

المطلب الأول : مبادئ الإدارة الإلكترونية:

أشار اغلب الباحثين في مجال الإستراتيجية الإلكترونية؛ إلى أن هناك مجموعة من المبادئ التي ينبغي التعرف عليها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية و تتمثل فيما يلي:

- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين وهذا للاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة<sup>1</sup>؛
  - سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع ونقصد بهذا المبدأ أن تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل وفي العمل، والمدارس والمكتبات وذلك لكي يتمكن كل مواطن من التواصل مع الإدارة الإلكترونية<sup>2</sup>؛
  - خلق المناخ التشريعي الملائم الذي يؤمن بتأسيس منظومة الإدارة الإلكترونية؛
  - إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة والعاملين ؛
  - إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة؛
  - إعادة بناء الأدوار و الوظائف؛
  - بتبادل البيانات لتغطي جميع العاملين في المؤسسة، وعلاقاتها مع الموردين والعلماء و المؤسسات الأخرى<sup>3</sup>؛
- المطلب الثاني: مميزات وخصائص الإدارة الإلكترونية:

لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي، إلى نموذج إدارة الكترونية بني أساسا على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص وهي:

- ❖ 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 اجل دعم وبناء ثقة مؤسسية وإيجابية لدى كافة العاملين ؛
- ❖ التعلم المستمر وبناء المعرفة ، وتوفير المعلومات للمستفيدين ، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> - حماد مختار: تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة " بن خدة يوسف " الجزائر كلية العلوم السياسية والإعلام قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2007 ، ص 14-15.

<sup>2</sup> - عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي ،لبنان، بيروت 2006 ،ص ص 189.190.

<sup>3</sup> - أم الخير قوار : مقارنة نظرية حول الإدارة الإلكترونية ، مجلة المجتمع والرياضة ، العدد 02 ، جامعة حمة لخضر الوادي ، 2008 ، ص 165.

<sup>4</sup> - عايد ابراهيم : معوقات استخدام الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة ، قسم الادارة والتسيير الرياضي ، 2016،ص 13.

ومما سبق يمكن صياغة بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الإلكترونية:

- **زيادة الإنتاج** : أي الدقة والوضوح في إنجاز المعاملات؛
- **تخفيض التكاليف**: إن انتهاء نموذج المنظمات الإلكترونية سيوفر ميزانيات مالية ضخمة، حيث لم يعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير؛
- **تبسيط الإجراءات** : عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحها ، وحصرت على استخدامها الاستخدام الأمثل ، لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع؛
- **تحقيق الشفافية**: فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات؛<sup>1</sup>

الشكل رقم (01): مميزات الإدارة الإلكترونية



المصدر: جسمية ذهبية، مرجع سابق، ص26

### المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية:

<sup>1</sup> - شريف ميلود، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لبلدية العناصر ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، 2019، ص11-12

تتعد أهداف الإدارة الإلكترونية كالتالي :

- توفير البيانات والمعلومات بشكل الكتروني للمدراء والعاملين عند الحاجة لاتخاذ قرارات عقلانية ؛
  - تسهيل وتبسيط العمليات الإدارية وإجرائاتها من خلال حوسبتها؛<sup>1</sup>
  - توفير الوقت والجهد والكلفة في انجاز المهام الإدارية داخل المنظمة؛
  - اكتشاف المشاكل التي تحدث أثناء سير العمل في الأقسام بسرعة فائقة وتصحيحها عوضا عن تعطيل العمل؛<sup>2</sup>
- وهناك من يقسم أهداف الإدارة الإلكترونية كما يلي :

**أولا :أهداف تتعلق بفائدة المستفيدين والعملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة**

- التقليل من التعقيدات الإدارية؛
- تحقيق الإفادة القصوى لعملاء المؤسسة؛
- تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للمستفيدين والاستغلال الأمثل للموارد؛
- توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين؛<sup>3</sup>

**ثانيا :أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري**

- تحسين مستوى الخدمات؛
- تخفيض التكاليف؛
- الإنجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات ؛
- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية؛
- التقليل من الموارد البشرية الزائدة عن الحاجة في الأعمال الإدارية؛

**ثالثا :أهداف تتعلق بزيادة كفاءة وفعالية وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية:**

- المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني؛
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستفيد وملتخذي القرار وتسهيل الحصول على؛
- الخدمات في أي زمان ومكان وبشكل آلي؛

**ربعا :أهداف تتعلق بزيادة قدرة المؤسسة التنافسية محليا وعالميا:**

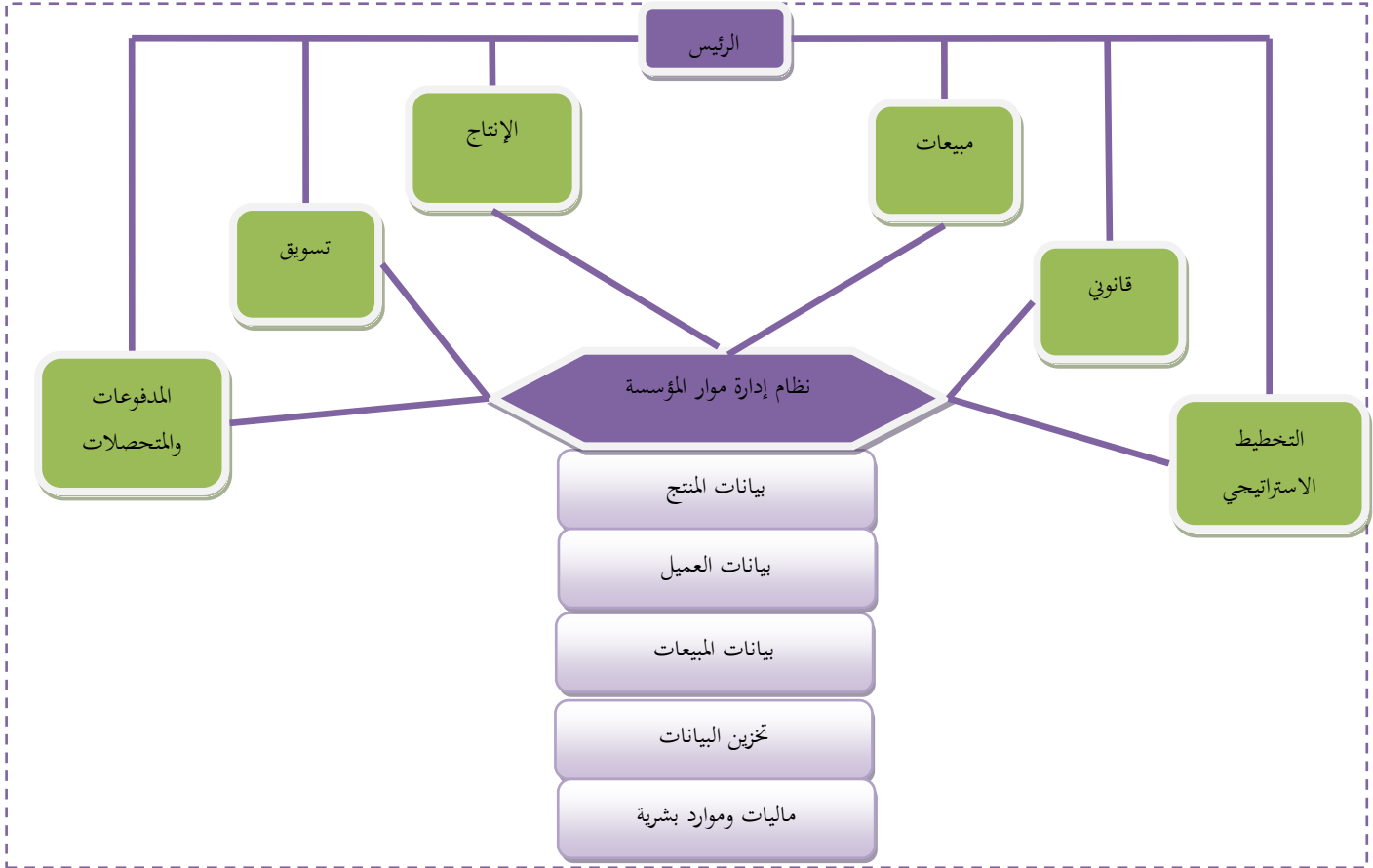
<sup>1</sup> - رأفت رضوان، مرجع سابق، ص 04 .

<sup>2</sup> - تمارا فرحان ابورما ، أثر الإدارة الإلكترونية على تخطيط الشركات الصناعية في الأردن ، مجلة معارف ، العدد 17 ، جامعة البلقاء التطبيقية ، قسم العلوم الاقتصادية ، الأردن ، 2017 ، ص184 .

<sup>3</sup> - محمد سمير أحمد : الإدارة الإلكترونية ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن، 2009، ص 73 .

- التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه إلى العمل الإلكتروني بقوة.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات بمختلف أنواعها.<sup>1</sup>

الشكل رقم 02: مصادر البيانات منظمة ومرتبطة



المصدر : رأفت رضوان ، مرجع سابق ، ص 4

#### المطلب الرابع : وظائف الإدارة الإلكترونية :

##### أولاً : التخطيط الإلكتروني :

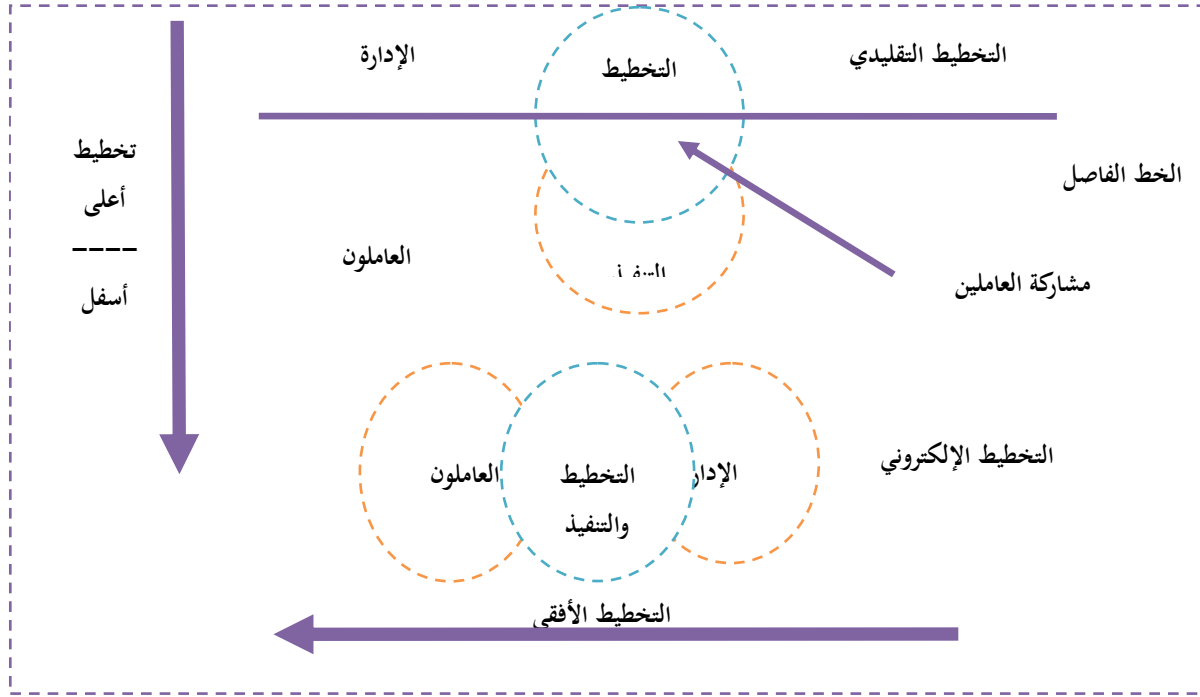
يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات :

- 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؛

<sup>1</sup> - فرحة ليندة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

➤ أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.<sup>1</sup>

الشكل رقم (03) : مقارنة بين التخطيط التقليدي والإلكتروني



المصدر: نجم نجم عبود، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ص 23.

ثانيا : التنظيم الإلكتروني :

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 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.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد بن عبد العزيز الضائي ، " مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006 ، ص 23 .

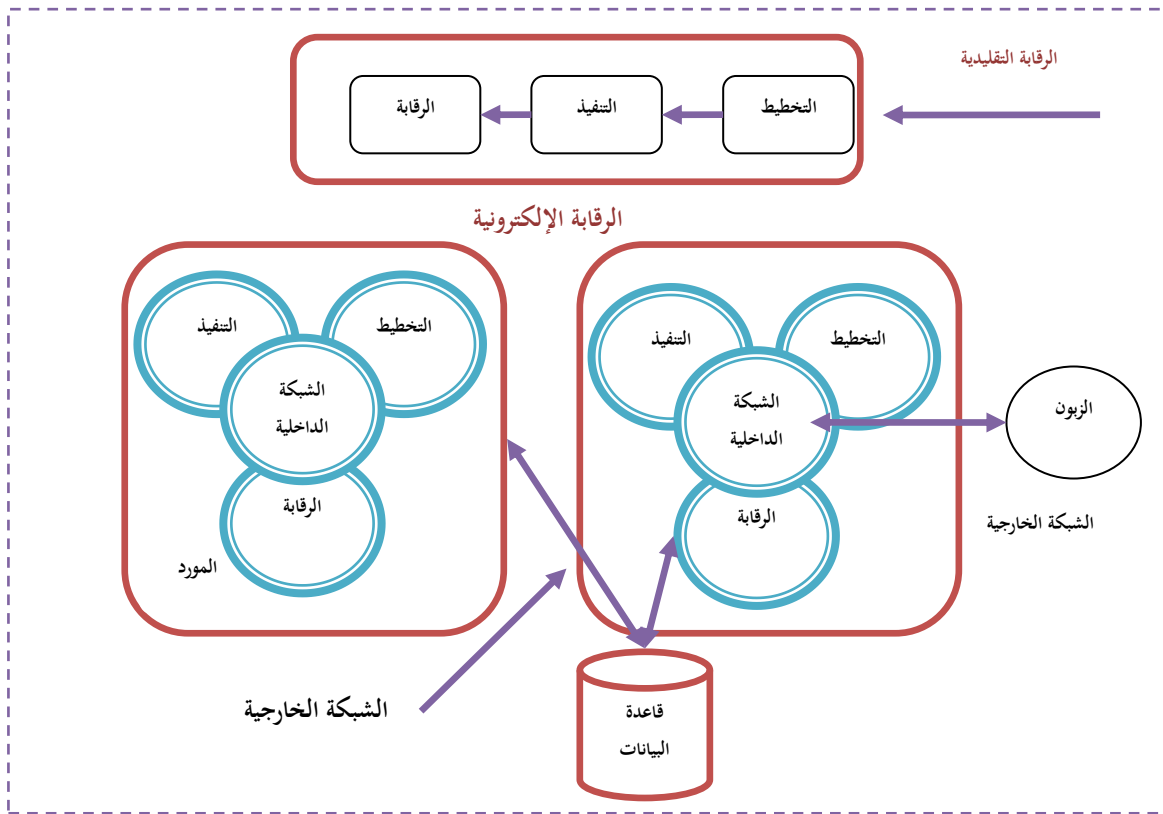
<sup>2</sup> - نجم ، عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية ، الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات ، المملكة العربية السعودية ، دار المريخ للنشر، ص 248، 24.

ثالثا : الرقابة الالكترونية :

تعرف الرقابة بشكلها التقليدي بأنها متابعة العمل وقياس الأداء الفعلي ومقارنته باستخدام معايير رقابية ، أما الرقابة الالكترونية فإنها أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بالوقت الحقيقي ، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ وبالتالي إلغاء الفجوة الزمنية وتحقيق الرقابة المستمرة ، وهذا ما يمكن أن يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها بالنقاط التالية :

- ❖ تحفيز العلاقات القائمة على الثقة وهذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة ؛
- ❖ توسيع الرقابة إلى عملية الشراء ، الموردين ، الشركات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية ؛
- ❖ تقليص أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات و الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج<sup>1</sup>؛

الشكل رقم (04) : الرقابة التقليدية والرقابة الالكترونية



المصدر : جمببة ذهبية ، مرجع سابق ، ص 40

<sup>1</sup> - زرزاز العياشي، أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على كفاءة العمليات الإدارية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، العدد 01 ، جامعة 20 اوت سكيكدة ، كلية العلوم والتجارة الاقتصادية وعلوم التسيير، 2013 ، ص 39.

رابعاً : القيادة الإلكترونية :

أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية ، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية ، والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية:

1) 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 والبرمجيات وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة ، والبرمجيات ، والشبكات و التطبيقات ، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة ، هي سرعة الحركة ، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال ، واتخاذ القرارات .<sup>1</sup>

2) القيادة البشرية الناعمة:

تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية ، والزاد وحس 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 .

3) القيادة الذاتية:

ترتكز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات ، يجب أن بتصنيفها 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 .

إن التحول في وظائف الإدارة الإلكترونية 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 المرفقين وأجهزة الإدارة ، وضرورة أن تتم مراعاة هذا الجانب ، خاصة أن هناك نظريات تركز على العامل الإنساني في المنظمة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - يوسف مسعداوي : أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، 2014، ص 50

<sup>2</sup> - عبد الحميد بوهالي و آخرون : الإدارة والإلكترونية وأثرها على أداء المستخدمين، مذكرة لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص في تكوين المهني عبد الحق بن حمودة ، سيدي مبروك قسنطينة ، 2013، ص 13.

الجدول رقم (01) الفرق بين القائد التقليدي والقائد الإلكتروني

القائد الإلكتروني	القائد التقليدي
مباشر	الشجاع - متيقظ
صريح بقوة - الأسرع حركة	ودي - سريع الحركة
متعلم بتكنولوجيا المعلومات على الأقل كثيف التركيز	شبه متعلم بتكنولوجيا المعلومات واضح التركيز
يحب الغموض	يكره الغموض
نموذج في الحكم الجيد	نموذج في الحكم الذاتي

المصدر: نجم عبود، مرجع سابق، ص 266.

الشكل رقم (05): مدى تكامل وظائف المؤسسة مع بعضها البعض



المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

إن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية مع استغلال أمثل للوقت والمال والجهد هو بتقسيم خطة للوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية إلى ثلاث مراحل على أن يتم ذلك بعد القيام بإصلاح إداري شامل وتام للنظام الإداري التقليدي ويتم التقييم عبر المراحل التالية:

### 1) مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:

في هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضا وبشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو ممانعة في الوقت.

### 2) مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل:

تعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى والتي ستأتي فيما بعد وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتلفون بحيث يستطيع المواطن العادي الاعتماد على التلفون المتوفر في كافة الأماكن والخدمة المعقولة

### 3) مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:

في هذه المرحلة يتم التخلي على شكل الإدارة بعد أن يكون عدد مستخدمي الشبكة الإلكترونية وصل إلى مستوي حوالي 25 من عدد المواطنين مع توفر الحواسيب سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك مما يسمح لجميع فئات المجتمع باستعمال الشبكة الإلكترونية.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: المتطلبات الإدارية والتقنية للإدارة الإلكترونية

أولا: المتطلبات الإدارية:

إن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية ومرنة وقبل ذلك بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة بكفاءة عالية وتنحصر المتطلبات الإدارية في ما يلي:

<sup>1</sup> - فارس كرم، متطلبات الإدارة الإلكترونية، مركز نظم المعلومات التابعة للحكومة الإلكترونية في دولة قطر الجامعة الافتراضية الدولية قطر، 2006 ص55.

- استبعاد العمليات الغير ضرورية بهدف تبسيط النظام وجعله متماشيا مع متطلبات التحول للأعمال الإلكترونية
- إضافة العمليات اللازمة لتدعيم عملية التحول إلى الأعمال الإلكترونية ؛
- يتوجب على كل الإدارات في المنظمات التخلص من البيروقراطية بكل أشكالها؛
- تطوير التنظيم الإداري والخدمات الحكومية وفق تحول تدريجي بإعادة تنظيم مختلف الوظائف الحكومية ؛
- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس والتي يمكن أن تشمل إدارة أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة وتنفيذ مشاريع الحكومة الإلكترونية؛<sup>1</sup>

### ثانيا :المتطلبات التقنية للإدارة الإلكترونية :

تتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة ومجهزة للاستخدام وستعاب الكم الهائل من أن واحد لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت بالإضافة إلى تطوير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات وأجهزة ومعدات وأنظمة وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفوري على أوسع نطاق ممكن وعلى العموم فإن البنية التحتية التقنية تنقسم إلى قسمين :

- **البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية:** وتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية
- **البنية الناعمة للأعمال الإلكترونية:** وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات والتي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث : متطلبات بشرية و مالية وأمنية و قانونية:

#### أولا : المتطلبات البشرية :

يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع و في أي منظمة، فلذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر هو المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها و من ثم طورها و سخرها لتحقيق أهدافه التي يصبوا إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من و إلى العنصر البشري و تتمثل البنية التحتية البشرية للأعمال الإلكترونية في مجموعة الملكات العلمية و الفنية و المهنية المؤهلة لتقديم

<sup>1</sup> - مجلة المجتمع الرياضي ، مرجع سابق، ص 168.

<sup>2</sup> - لخذاري شريهان ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي ، مذكرة ماستر أكاديمي كلية العلوم الاقتصادية ، فرع علوم التسيير . جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2017،ص 36

الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية سواء تلك المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة (تأسيسات، توصيلات، تشبيك، تصليحات، تطويرات لاحقة أو البنية التحتية الناعمة تقدم خدمات، نماذج أعمال جديدة، برمجيات تطبيق.. الخ).<sup>1</sup> وهناك جملة من المتطلبات البشرية تتمثل فما يلي :

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت ؛
  - استقطاب أفضل الخريجين المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات ؛
  - إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الإداريين وتطويرهم وتحفيزهم ؛
  - التمكين الإداري الأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية؛<sup>2</sup>
- ثانيا : متطلبات مالية :** وتتضمن قائمة المتطلبات المالية البنود التالية :

- توفير الدعم المالي الكافي لشراء الأجهزة الحاسوبية والبرامج و التطبيقات الحديثة ؛
- توفير المخصصات المالية الكافية للربط الشبكي ؛
- توفير مخصصات مالية لبرامج تدريب وتأهيل والعاملين داخليا وخارجيا ؛
- توفير الدعم المالي المناسب لصيانة الأجهزة الحاسوبية والبرمجيات المطلوبة
- رصد مبالغ مالية للاستعانة بخبراء في مجال الإدارة الإلكترونية ؛<sup>3</sup>

### ثالثا : المتطلبات الأمنية :

تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونيا، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجب الحفاظ على أمنها، حيث يجب توفر الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني ولتحقيق أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الانترنت فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها :

- ❖ وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت؛
- ❖ تبني إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص؛
- ❖ وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من انتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> - عبدوني كافي: " الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها " مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارة ، العدد 02 ، جامعة عباس لغزوز ، حنشلة ، 2017،ص229

<sup>2</sup> - سلمى سيساوي: "مدى توفر متطلبات تطبيق الادارة الإلكترونية في مشاريع الجماعات المحلية " مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة مشاريع ، جامعة 8 ماي قلمة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2016،ص. 33.

<sup>3</sup> - عبد الكريم سعيد عبده قاسم ، " متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء باليمن " ،مجلة الجامع في الدراسات النفسية والتربوية ، العدد 08، كلية الإدارة للدراسات الحديثة، صنعاء ، اليمن ، 2018،ص131.

وهناك عدة متطلبات لحماية نظم المعلومات وهي :

➤ تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة؛

➤ تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية ؛

➤ الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن<sup>1</sup>؛

رابعاً : المتطلبات التشريعية : ويتم ذلك عن طريق الخطوات الآتية :

➤ وضع تشريعات قانونية لتطبيق الإدارة الإلكترونية عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحويل الإلكتروني

➤ وضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في

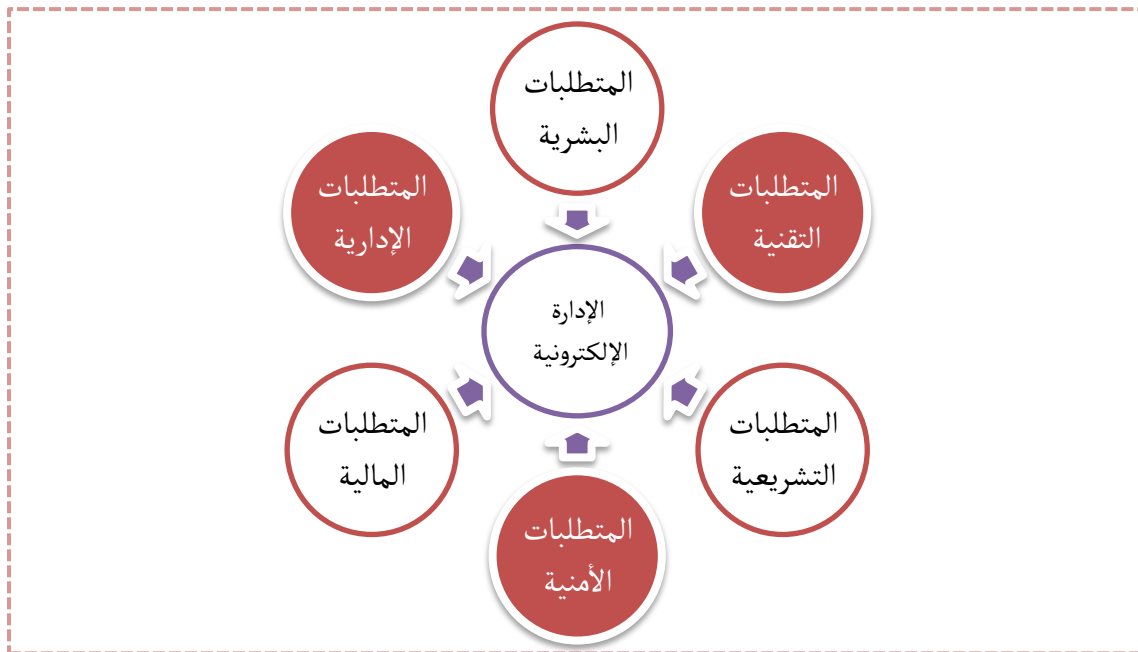
جرائم الإدارة الإلكترونية؛

➤ إصدار تشريعات وما يتعلق منها بالسرية والخصوصية للبيانات المتداولة؛

➤ كما تم إلزام الإدارات العامة على تقديم بعض الخدمات الإلكترونية في مجالات أو قطاعات مثل مجال نشر

القوانين والقرارات الإدارية والمعلومات الإدارية إضافة إلى مجالات التصريحات المالية والضرورية<sup>2</sup>؛

الشكل رقم(06): متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية



المصدر : من إعداد الطالب

<sup>1</sup> - جهرة حمزة : " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة الة على بلدية أولاد جلال " مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الاقتصادية ، بسكرة ، 2019، ص23-24.

<sup>2</sup> - ساسي مريم، " الإدارة الإلكترونية دراسة مقارنة" مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون العام ، جامعة أكلي محند أولحاج ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 2016، ص 12.

### المطلب الرابع: معوقات الإدارة الالكترونية:

إن أي مشروع وحتى كان بسيطاً فإنه يواجه العديد من الصعوبات والمعوقات والتي يفترض عدم ظهورها على أرض الواقع، وفي هذا الإطار يمكن تلخيص مجموعة من المعوقات التي قد تواجه مشروع تطبيق الإدارة الالكترونية كآآتي:

أولاً: المعوقات الإدارية:

تتعلق هذه المعوقات بالجانب الإداري وتتمثل في :

- إتباع الأساليب الإدارية التقليدية في العمل وهو ما لا يتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية؛
- الثقافة الإدارية السائدة والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها؛
- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لتطبيق برامج الإدارة الإلكترونية، وتحديد؛
- عدم وجود أقسام خاصة بتنفيذ عملية الإدارة الالكترونية<sup>1</sup>؛
- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية<sup>2</sup>؛

ثانياً: معوقات بشرية: وتتمثل في:

- الأمية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية وصعوبة التواصل عبر التقنيات الحديثة ؛
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الالكترونية؛
- إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الالكترونية وحلول الآلة محل الإنسان.<sup>3</sup>
- غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة الأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الالكترونية<sup>4</sup>؛

ثالثاً: معوقات مالية: وتتمثل فيما يأتي:

- قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية وبخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير البرامج؛
- ضعف قدرة بعض الأفراد لشراء الأجهزة الالكترونية لضعف الجانب المادي ؛
- قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاجها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الالكترونية؛
- التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الالكترونية وشبكة الانترنت العالمية<sup>1</sup>؛

<sup>1</sup> - سمير عمري: "دور الادارة الالكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي" أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف المسيلة ، كلية العموم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2018، ص126.

<sup>2</sup> - حسين عبد السلام علي عمران"معوقات تطبيق الادارة الالكترونية دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سبها " مجلة دراسات وأبحاث ، العدد 10 ، جامعة سبها ، السعودية ،ص29

<sup>3</sup> - جيبية ذهبية " الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة بلدية خنشلة " مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الجماعات المحلية ، جامعة 8 ماي 1945 قلالة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 2016، ص59 .

<sup>4</sup> - فارطي محمد" دور الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمة العمومية في الجزائر " مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق ، تخصص قانون عام ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 2017، ص16-17 .

رابعاً : معوقات تقنية :

- ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية في الدول النامية كعدم القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية ؛
- عدم جاهزية المنظمات من ناحية أمن المعلومات على شبكة الانترنت ؛
- مشكلات إصلاح وصيانة وتحديث أجهزة الحاسوب وما يكتنفها من صعوبات ؛<sup>2</sup>
- عدم وجود وعي حاسوبي معلوماتي عند بعض الإداريين ؛
- محدودية انتشار واستخدام أجهزة الحواسيب في المجالات التقنية المختلفة ؛<sup>3</sup>

خامساً : معوقات تشريعية وتنظيمية : وتتمثل فيما يلي :

1) معوقات تنظيمية :

- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإداري العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية وتحديد الوقت الذي فيه البدء بتطبيق تنفيذ الخدمات والمعلومات الإلكترونية.
- غياب المتابعة من قبل السلطات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الصغرى ؛
- وقلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنيات ؛
- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ؛

2) معوقات تشريعية:

- عدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها على أدلة إثبات ؛
- عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون ؛
- غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم وبخاصة الحسابات البنكية والمستندات ذات الخصوصية وأسرار الشركات الكبرى؛<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - ساري عوض الحسنت، " معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية " رسالة ماجستير في الدراسات التربوية ، تخصص إدارة تربوية ، جامعة الشمس ، كلية التربية ، القاهرة ، مصر ، 2011 ، ص 55.

<sup>2</sup> - أحمد سعد محمد طيب، " تشخيص معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية " مجلة تنمية الراقدين ، العدد 114 ، جامعة الموصل ، كلية الإدارة الاقتصادية ، العراق ، 2013، ص 20.

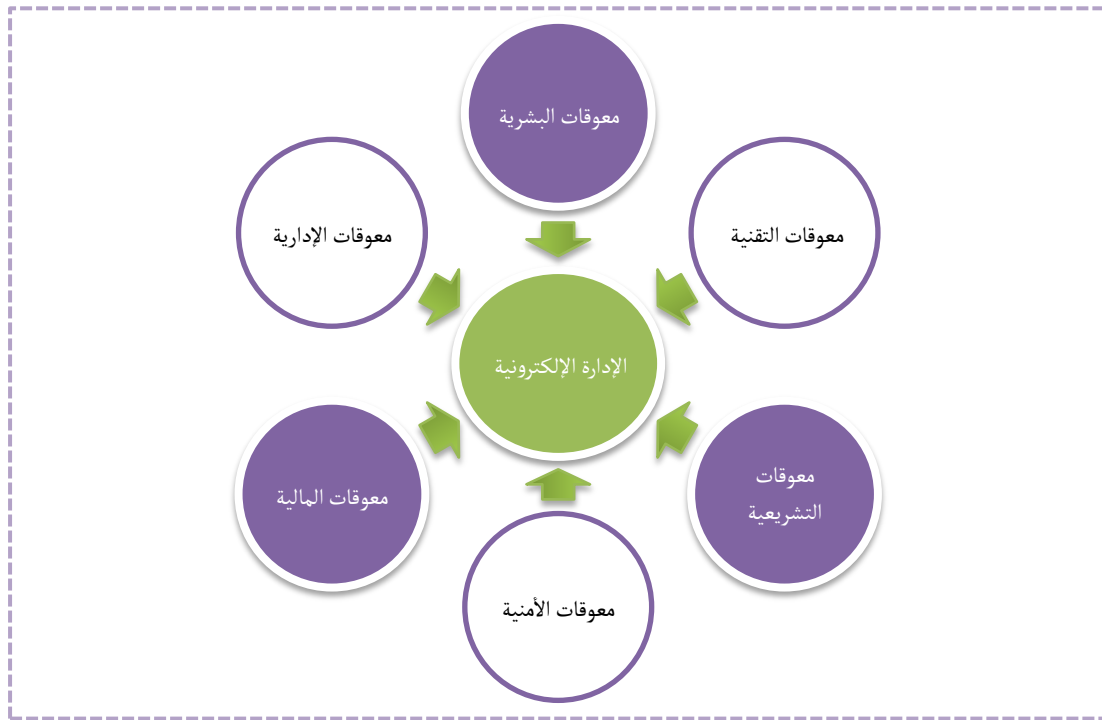
<sup>3</sup> - سمير مطر المسعودي ، " معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر موظفي الموارد البشرية " ، الجامعة الافتراضية الدولية ، المملكة العربية السعودية ، ص 52 .

<sup>4</sup> - مكيد علي : " معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية دراسة حالة المركز الجامعي بتسمسليت " مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، العدد 02 ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، 2019 ، ص 229-230 .

سادسا : المعوقات الأمنية : وتمثل:

عدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية ، خوفا من الخصوصية والأمن في الخدمات الإلكترونية ويمثل فقدان الإحساس بالأمن تجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية مثل التعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان ، أحد المعاملات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وتحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية وهي :

- 1) **العنصر المادي:** من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.
  - 2) **العنصر التقني :** باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية المعلومات .
  - 3) **العنصر البشري:** بالعمل على تنمية مهارات العاملين في هذا المجال.<sup>1</sup>
- الشكل رقم (07): معوقات الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالب

<sup>1</sup> - عبان عبد القادر: "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر - دراسة حالة ببلدية الكاليتوس" أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص إدارة أعمال ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، 2016 ، ص 81 .

## خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل نجد أن الإدارة الإلكترونية هي ثورة معلوماتية وبرمجة مختلف المهام والأنشطة الإدارية وتهدف إلى الانتقال من الأعمال الورقية إلى الأعمال الإلكترونية حيث تعتمد على مجموعة من التقنيات والبرامج ، كما أنها تقوم على عدة مبادئ يجب مراعاتها من تحسين الخدمة وتخفيض التكاليف وللتحول إلى الإدارة الإلكترونية يجب توفر عدة متطلبات (إدارية . تقنية . بشرية ....) تساعد المؤسسة في تفعيل الإدارة الإلكترونية دون أن تنسى تجاوز عدة معوقات تواجه المنظمة في تجسيد الإدارة الإلكترونية .

# الفصل الثاني

الموارد البشرية في ظل

الإدارة الإلكترونية

## تمهيد

في ظل التطور الملحوظ في أساليب إدارة الموارد البشرية والتحولات التنظيمية التي شهدتها أدى ذلك إلى ظهور اتجاهات حديثة لإدارة الموارد البشرية و في ظل التحديات التي تواجهها وكذلك انعكاس استخدام الإدارة الإلكترونية في عدة مجالات داخل المؤسسة ، أصبح من الضروري الاهتمام بالعنصر البشري لما له من أدوار فعالة في تحسين أداء المؤسسة وكذلك تكوينه لإنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية .

تناولنا في هذا الفصل محور إدارة الموارد البشرية من كل الجوانب من مفاهيم و تفاعلاتها مع الإدارة الإلكترونية .

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية:

المطلب الأول: تاريخ ونشأت الموارد البشرية :

لقد كانت الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة في شؤون العاملين كالضرورة فرضتها التطورات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية السبب الأبرز في ظهور ما يعرف بإدارة الموارد البشرية فقبل الثورة الصناعية انتشر يعرف بنظام الإنتاج الآسري أي قيام كبار العاملين بممارسة مهام التعليم للأفراد وتدريبهم على أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل كما تولوا تحديد الأجور وإعطاء بعض المزايا الوظيفية التي اقتضت على السكن والوجبات الغذائية .

أما في ضل الثورة الصناعية فقد ظهرت عدة ممارسات أضرت بالعاملين أهمها إحلال الآلة محل الإنسان مما أدى إلى انتشار البطالة في صفوفهم إلى جانب سوء ظروف العمل والإساءة للعمال من خلال تكليفهم بمهام تفوق قدراتهم فإن ظهور حركة الإدارة العلمية بداية القرن العشرين تحديدا سنة 1911 على يد فريدريك تايلور قد ساهم في تحسين وضع الموارد البشرية حيث تم التركيز على طرق علمية بهدف معرفة أصحاب القدرات والمهارات من العاملين ثم العمل على تحليل الوظائف للتعرف على أفضل الطرق للأداء ل يتم بعد ذلك تدريب الأفراد على الأداء الصحيح لمختلف المهام إلى جانب استخدام أساليب التحفيز للبحث عن العمل بكفاءة ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدء بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية بالظهور في المنشأة للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي ويمكن اعتبارهم أولى الطلائع التي ساعدت على تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث.

وفي عام 1920 أنشأه كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية وتطور مفهوم إدارة الموارد البشرية استجابة للزيادة الكبيرة في الضغوط التنافسية التي واجهتها منظمات العمل الأمريكية نتيجة للعوامل التالية كالعملة وإلغاء قيود التنظيم والتغير التقني السريع.<sup>1</sup>

ومنه يمكن القول إن تطور إدارة الموارد البشرية قد خضع لتأثير عدة متغيرات الداخلية منها والخارجية انطلاقا من الأحداث التاريخية منها والاختلافات البيئية مرورا بتطور أشكال التنظيم تلك حاولت إدارة الموارد البشرية التكيف والتأقلم ومحاولة إيجاد نوع من التوازن.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - يوسف حجاج الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص25.

<sup>2</sup> - أحمد جابر حسين، التدريب الإستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى 2017، ص10

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

أولاً: وجهة النظر التقليدية:

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة وتقتصر بالقيام بالأعمال الروتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والإنجازات ولم تحظى إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشأة.

ثانياً: وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على كفاءة الإنتاجية وشملت أنشطة رئيسية من أهمها:

- ❖ توصيف الوظائف
- ❖ جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل
- ❖ تخطيط الموارد البشرية
- ❖ تدريب وتنمية الموارد البشرية.<sup>1</sup>

وفيما يلي عرض التعاريف لعدد من الكتب:

يعرف صلاح الدين عبد الباقي إدارة الوارد البشرية على أنها العملية الإدارية المتعلقة بالتخطيط والتوظيف والتنظيم والتطوير ورقابة الأداء والإنتاجية والمحافظة على جميع عناصر الموارد البشرية الذين يؤدون عمل للمنظمة.<sup>2</sup>

كما عرفها يوسف حجيم الطائي وآخرون بأنها الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد والقيام بالفعاليات التي تتعلق بإيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب واستخدامه استخداماً أمثل والحفاظ عليه وتطويره بما يحقق أهداف المنظمة وبالتالي يضمن لها البقاء والنجاح في بيئة الأعمال التي يسودها الثبات في التغيير.<sup>3</sup>

وبناء على التعاريف السابقة يمكننا أن نعرف إدارة الموارد البشرية كما يلي:

هي تلك الإدارة المسؤولة عن اتخاذ القرار التي تحدد رؤية وأهداف المورد البشري للمنظمة بما يضمن لها الاستخدام الفعال لهذه الموارد من أجل السعي إلى تأكيد فعالية المنظمة داخل بيئتها التنظيمية.

<sup>1</sup> - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص5

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2005، ص37.

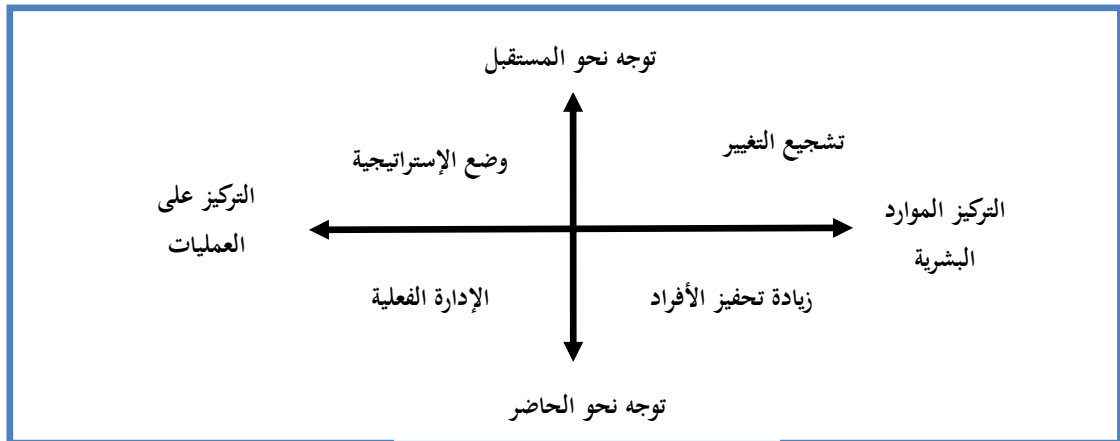
<sup>3</sup> - يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص29

المطلب الثالث: المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية .

يمكن تحديد مهام إدارة الموارد البشرية من خلال المحاور التالية :

- الإدارة بالفعالية: يتولى مسير الموارد البشرية إدارة هذه الموارد بفعالية أكبر حيث يشجع لامركزية الإدارة لأنها تمكن من مشاركة الأفراد في التسيير وفي زيادة مستوى خبراتهم ومهاراتهم.
  - تشجيع التغيير: تساهم إدارة الموارد البشرية في تشجيع التغيير من خلال تشجيعها للسلوكيات المبدعة والتغيرات المجددة والتي من شأنها أن تغير وتحسن من ثقافة المنظمة.
  - وضع الإستراتيجية: تساهم إدارة الموارد البشرية في وضع إستراتيجية المنظمة وكذا تجسيدها بالاعتماد على إستراتيجية الموارد البشرية حيث تقوم بتحديد الاحتياجات المستقبلية وضمان المورد البشري في الأجل الضرورية.
  - زيادة تحفيز الأفراد : تعمل كذلك إدارة الموارد البشرية على تنمية وتشجيع الموارد البشرية عن طريق تحفيزها للوصول إلى تحقيق أهدافها حيث يعتبر المورد البشري كزبون داخلي يجب تحقيق رضاه ليتحقق نجاح المؤسسة.<sup>1</sup>
- ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي :

الشكل رقم (08): مهام إدارة الموارد البشرية



المصدر : من إعداد الطالب

<sup>1</sup> - فرحي عبد العزيز، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتورا علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة، قسم إدارة وتسيير رياضي تخصص إدارة رياضية جامعة محمد بوضياف، 2019، ص108.

## المطلب الرابع: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

من أبرز الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ما طرحه الخبير الأمريكي ديف أرلش Dave Ulrich ويعد أحد أبرز خبراء الموارد البشرية في الوقت الحاضر والمستشار لمجموعة من الشركات التي تصنف ضمن قائمة أفضل 200 شركة في العالم وذلك فإن ديف أرلش قام بوضع أربعة أدوار لتكون إدارة الموارد البشرية معاصرة وفعالة وهذه الأدوار على النحو التالي:

- 1) **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:** ويقصد بها أن تشارك إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية المنظمة بكل فعالية وقوة .
  - 2) **إدارة التغيير والتحول:** بمعنى أن تقوم إدارة الموارد البشرية بدور كبير في إدارة التغيير والتحول الذي يحدث في المنظمة نتيجة المنافسة الشديدة أو رغبة الحكومة في زيادة فعالية الأجهزة الحكومية لتلبية احتياجات ومتطلبات المواطنين.
  - 3) **إدارة تطبيق البنية التحتية:** ويقصد بها إعداد بنية تحتية للمنظمة من سياسات وإجراءات وقواعد ونظم بحيث تكتب وتعد بصورة جيدة وتكون متوفرة للموظفين بموقع المنظمة.
  - 4) **إدارة مساهمة العاملين:** بمعنى إعداد السياسات والإجراءات المناسبة لمعرفة احتياجات الموظفين وتلبيتها وتشجيع الموظفين المبدعين وإتاحة الفرص لهم في تنفيذ إبداعاتهم المتعلقة بتطوير العمل أو تطوير نظم وإجراءات العمل .
- ومن أهم الأدوار والسياسات والآليات التي تمكن المنظمات من تطبيق الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية فإنه بمقدورها تطبيق عدد من الإجراءات من بينها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وهي حسب توضيح أحد الخبراء مفهوم يعمل على ترجمة الإستراتيجية إلى خطوات تنفيذية ويبدأ تحديد مقياس بطاقة الأداء المتوازن من رؤى وإستراتيجية المنظمة التي يتم من خلالها تحديد الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة لتحقيقها كما يستدعي تطبيق الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التركيز في التدريب إذ أن التدريب المنفذ على ضوء إستراتيجية المنظمة يظهر بوضوح الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وتطوير طرائق اختياراً لموظفين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - متوفر على الرابط: [www.hrsleb.org](http://www.hrsleb.org) 15:39

المبحث الثاني: البنية التنظيمية لإدارة الموارد البشرية:

المطلب الأول: القواعد المؤثرة في تحولات إدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من والعوامل التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية ، ومن بين هذه العوامل:

### 1) عوامل داخلية:

- ❖ **حجم المنظمة** : كلما زاد حجم المنظمة كلما زاد عدد الموظفين ، واتسع نطاق الوظائف والإدارات والأقسام ، خاصة المنبثقة من إدارة الموارد البشرية ، مما يجعل المنظمة ، تضع الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري قريبة من الإدارة العليا وذلك لمساعدتها في التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية .
- ❖ **طبيعة عمل المنظمة** : إن تطور إدارة الموارد البشرية ، يعتمد على طبيعة نشاط المنظمة ، فغالبا ما نلاحظ أن المنشآت الربحية أو الاقتصادية تكون فيها إدارة الموارد البشرية أقرب للإدارة العليا ومن المنظمة الخدمية .
- ❖ **مركزية ولا مركزية المنظمة** : إذ يعتمد على سياسة لمنظمة ، فاللامركزية تشير لتمرکز السلطة في المستويات الإدارية العليا فقط ، أما اللامركزية فتشير إلى تفويض السلطة لمستويات إدارية منخفضة أقرب ماي يمكن للتنفيذ.
- ❖ **مستوى التكنولوجيا**: كلما ازداد استخدام التقنية في المؤسسات و المنظمة، سهل الاتصال بالموظفين في جميع المراكز والإدارات، ورفع من درجة إدارة الموارد البشرية، ووضعها في قمة الهرم الإداري.<sup>1</sup>

### 2) عوامل خارجية:

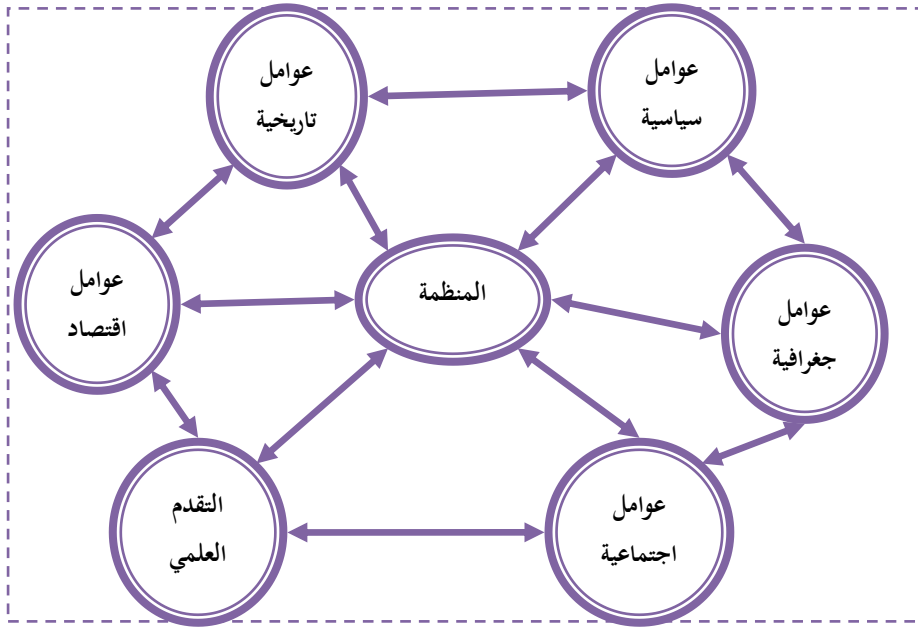
- ❖ **التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث**، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين، وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين وعلاج مشاكلهم.
- ❖ **التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين**: أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي، وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية.
- ❖ **زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل**: بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.

<sup>1</sup> - سعدون أحمد خنير الربيعاوي ، حسين وليد عباس : "الرأس المال الفكري" ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص23-25.

❖ ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن العاملين: وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية وإعداد سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.<sup>1</sup>

❖ أثار العولمة: ستؤدي اتجاهات العولمة الاقتصادية والاجتماعية ضرورة تطوير أهداف وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بغرض نشر ثقافة الابتكار والتحديد لمواردها والسعي إلى تحسين أداء العمل.<sup>2</sup>

الشكل رقم (09): التفاعل بين المنظمة والبيئة الخارجية.



المصدر: محمد عاطف، دراسات في علم الاجتماع التطبيقي، دار المعرفة الجامعية، ص 43.

المطلب الثاني: التحولات التنظيمية لإدارة الموارد البشرية:

بفضل العوامل المذكورة أعلاه طرأ مفهوم وعمليات إدارة للموارد البشرية جملة تحولات يمكن إيجازها كالآتي:

- ❖ التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية،
- ❖ التحول من إدارة العاملين كأفراد إلى إدارة العاملين كرأس مال فكري؛
- ❖ التحول من الدور التنفيذي لإدارة الأفراد إلى الدور الاستشاري والتنفيذي لإدارة الموارد البشرية؛
- ❖ التحول من الدور التقليدي لإدارة الأفراد على إدارة الموارد البشرية كفريق ضمن عمل متكاملة؛
- ❖ التحول من الأداء التنفيذي المهام التقليدية لشؤون العاملين إلى إدارة الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية؛

<sup>1</sup> من الانترنت، <https://hrdiscussion.com/hr115863.html>

<sup>2</sup> ربيع زبيدة: "دور إدارة الموارد البشرية في ترشيد السلوك التنظيمي داخل المؤسسة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2018، ص 24

❖ التحول من تخطيط عشوائي للقوى العاملة إلى خرائط الإحلال؛

❖ التحول من الإدارة التقليدية لشؤون العاملين إلى إدارة الموارد البشرية تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة؛

❖ التحول من الإدارة التقليدية بالأجل القصير على التكامل مع دورة حياة المنظمة بالأجل الطويل؛

ومن خلال ما ورد ذكره من جملة التحولات التي مست مفهوم إدارة الموارد البشرية ، نخلص إلى أن اهتمام إدارة الموارد البشرية ينصب على العنصر البشري كمورد ، يمكن تحويله إلى رأس مال فكري ، ودعامة معرفية للمنظمة .<sup>1</sup>

المطلب الثالث : أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية :

أولا : الشكل القائم على الأقسام :

يشيع استخدام هذا الشكل في المنظمات الكبيرة التي يتعدد فيها وحدات الأعمال، وفي هذا النوع من المنظمات ترتبط إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية بمجموعة من الأقسام هي:

❖ قسم التوظيف:

يتخصص هذا القسم بجميع الأمور المتعلقة بنشاط التوظيف في المنظمة والتي تتضمن الاستقطاب والاختيار والتعيين فمهمة هذا القسم تحديد نوع الموارد لبشرية المطلوبة ووضع المرشحين لإشغال الوظائف الشاغرة؛<sup>2</sup>

❖ قسم التدريب والتطوير:

يركز هذا القسم على النشاطات المتعلقة بتطوير المهارات لغرض إعداد الفرد لمواقع إدارية أعلى، فبعد تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية ،تبدأ أعمال القسم في اختيار أسلوب التدريب المناسب ، كما يمارس القسم مهمة اختيار المدربين ومتابعة تنفيذ البرنامج التدريبي وتقييم نتائجه؛<sup>3</sup>

❖ قسم المزايا والمكافآت:

إن عمل هذا القسم يتمثل في تحديد أجور ومكافآت العاملين وإدارتها، ومثل هذه النشاطات لا تعتبر سهلة وذلك لأن تحديد الأجر أو مستوى الدفع يعتمد على نتائج تحليل وتقويم العمل، لذا فإن مستوى الدفع يجب أن يكون عادلا ومقبولا وقائما على أساس الفروق الوظيفية بين عمل وعمل آخر؛

<sup>1</sup> - محمود عبد الفتاح رضوان ، "تخطيط المسار الوظيفي" ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2012 ، ص 35

<sup>2</sup> - محمد موسى أحمد ، إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق ، مكتبة الوفاء القانونية ، الإسكندرية ، مصر ، الطبعة الأولى ، 2014 ، ص 33-34.

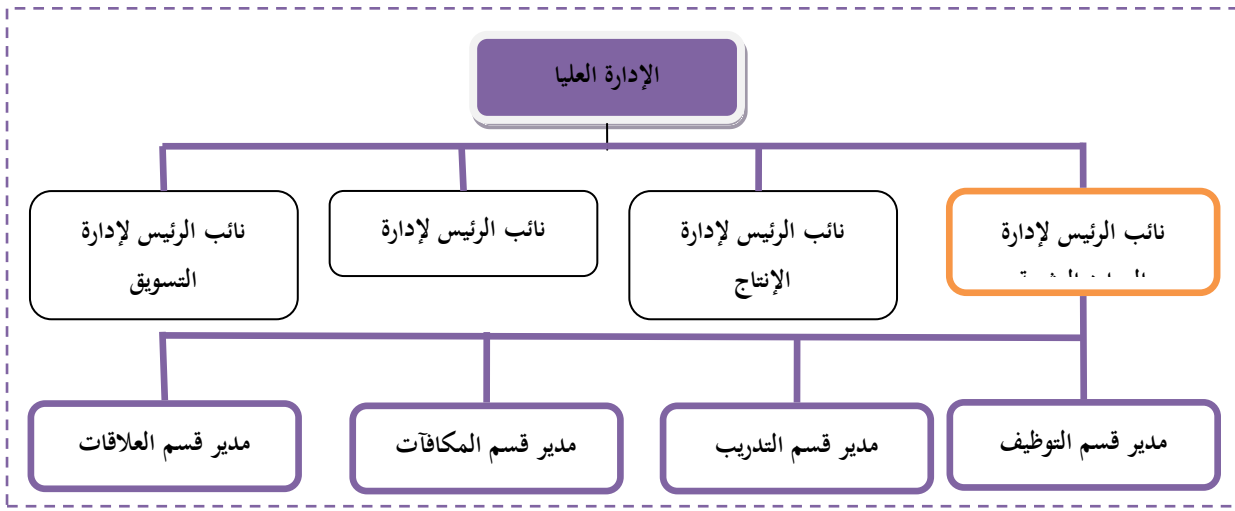
<sup>3</sup> - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دور وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005 ، ص 50

❖ قسم العلاقات: تشتمل نشاطات هذا القسم على نوعين من العلاقات هما:

(1) علاقات العمل: التي تغطي علاقة المنظمة بالاتحادات والنقابات العمالية وفيها يكون القسم مسؤولاً عن تحديد وضع المنظمة أمام نقابات العمل .

(2) علاقات العاملين: وتشتمل العلاقات متابعة حركة العاملين داخل المنظمة، إذ تتضمن التأكد من أن قنوات الاتصال بين القمة والقاعدة في الهرم التنظيمي تتناسب مع أداء العمل<sup>1</sup>.

الشكل رقم (10): تنظيم إدارة الموارد البشرية القائم على الأقسام



المصدر : المصدر : آيت إيمان ، مرجع سابق ، ص 66.

ثانيا : الشكل القائم على المركزية و اللامركزية :

يعتمد اتجاه المنظمة للمركزية أو اللامركزية على فلسفتها وثقافتها وكفاءة النشاطات الوظيفية الإستراتيجية فيها ففي الشكل القائم على المركزية تكون القرارات محصورة في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة، وخاصة تلك المتعلقة بالتخطيط والتوظيف نظرا لما تتضمنه من ومخاطر فإن سلطة اتخاذها تسند إلى الإدارة العليا للمنظمة وتوزع باقي القرارات الخاصة بالموارد البشرية على الإدارات الوظيفية الأخرى<sup>2</sup>.

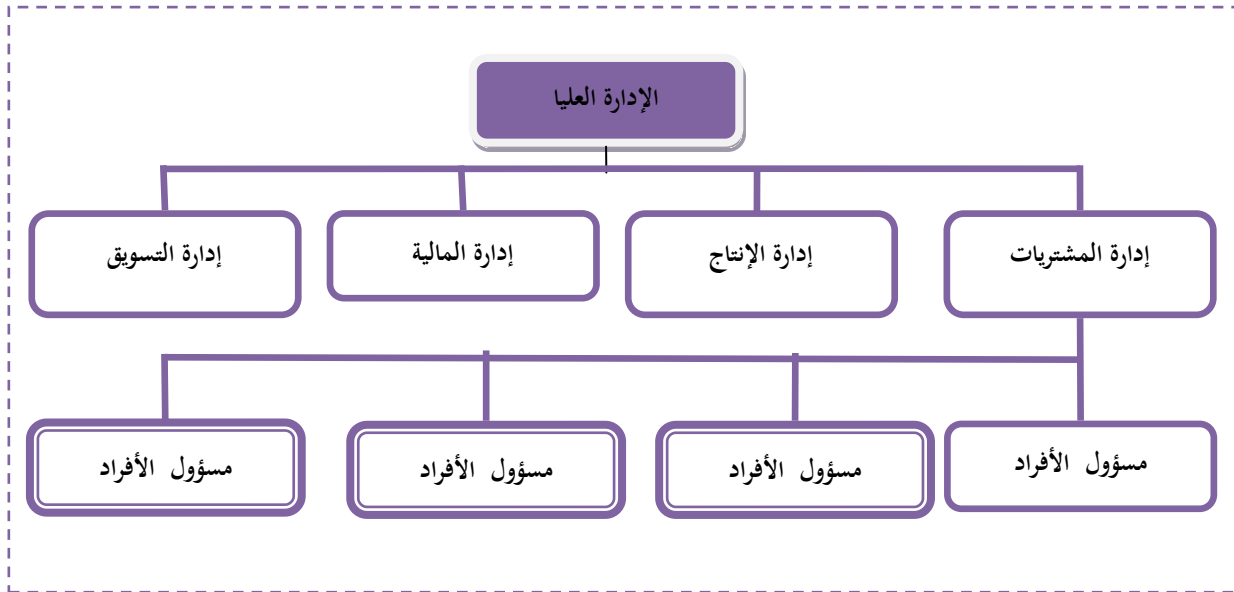
فالمركزية تكون عندما تتركز السلطة في فرد واحد أو في المستويات الإدارية العليا فقط ، فتتخذ القرارات لوحدها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بوهنة زينب : "إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في إدارة الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، 2014، ص 42.

<sup>2</sup> - متاح على : <https://hrdiscussion.com/hr39007.html>

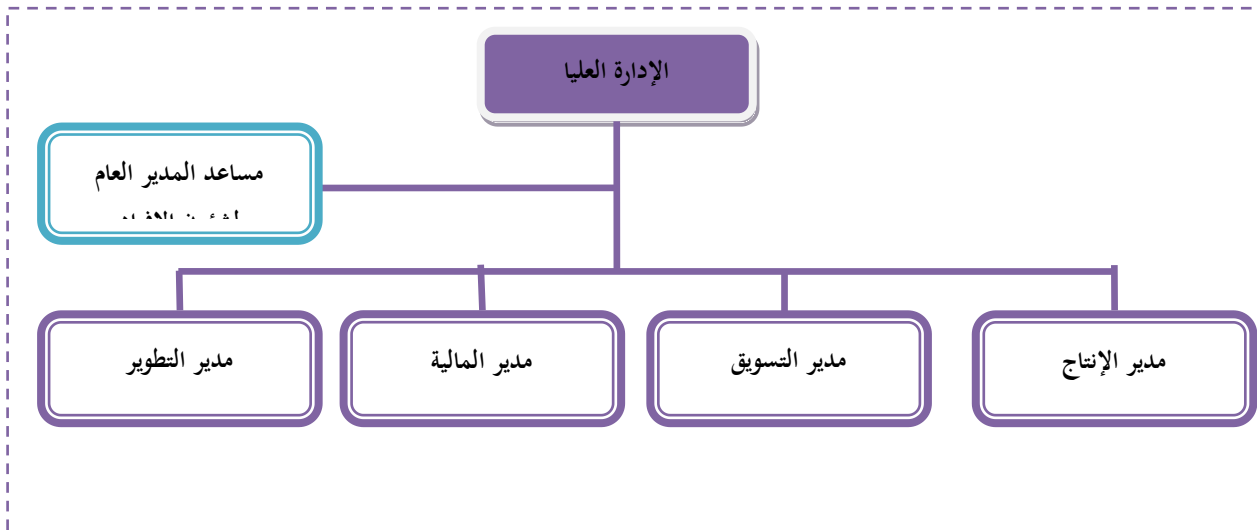
<sup>3</sup> - سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2008 ، ص 45.

الشكل رقم (11) : تنظيم إدارة الموارد البشرية القائم على المركزية



المصدر : آيت إيمان ، مرجع سابق ، ص66.

الشكل رقم (12) : تنظيم إدارة الموارد البشرية القائم على اللامركزية



المصدر: طارق علي جمباز: إدارة الموارد البشرية ،الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك ، متاح على :

## المطلب الرابع : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية :

هناك مجموعة من التحديات التي ينبغي على إدارة الموارد البشرية أخذها في الحسبان ، أهلهما يلي:

## أولا :التغيرات في تركيب القوى العاملة:

أدت الفرص التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات إلى تغيير في تركيبة القوى العاملة داخل المنظمة، فأصبحت المرأة تشارك الرجل في العديد من الوظائف، وهذا ألقى عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين، وهذا يتطلب من الإدارة إعداد خطط خاصة بهن من عناية صحية، الأمومة.. إلخ، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب مع عمالة خاصة من الجنس الآخر.

## ثانيا :زيادة حجم القوى العاملة:

تعود زيادة حجم القوى العاملة لأمرين أساسيين، الأول هو ارتفاع وتحسين المستوى الصحي للأفراد ، والثاني هو ارتفاع مستوى تعليمهم، وهذا يعمل على توفير أفراد متخصصين ذوي كفاءات في سوق العمل، الأمر الذي يفرض على إدارة الموارد البشرية وضع خطط جديدة وجيدة قصد استقطاب الأفراد المناسبين.<sup>1</sup>

## ثالثا :التشريعات واللوائح الحكومية :

تواجه إدارة الموارد البشرية قيودا معينة تفرضها الجهات الحكومية، والتي ينبغي الالتزام بها، ومن هذه اللوائح والتشريعات الإطار الذي يجب على إدارة الموارد البشرية العمل ضمنه، وهذا يفرض تحدي على إدارة الموارد البشرية في كيفية صياغة إستراتيجية خاصة بها دون تعدي أو تجاوز هذه الحدود المفروضة عليها.

## رابعا:زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:

لقد غير الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها، وهذا عمل على زيادة بعض الأنشطة كالتدريب والتنمية والتنظيم ، وفي المقابل تم الاستغناء عن بعض الأنشطة والعاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة والأعمال الروتينية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - الكاهلي عماد محمد حسن، الدوافع والمؤثرات على استخدام نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: الفنادق الأردنية كحالة دراسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، 2012، ص 18

<sup>2</sup> -فرخة ليندة: "مرجع سابق، ص 67- 68.

المبحث الثالث : انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على العنصر البشري :

المطلب الأول : أهمية الإدارة الإلكترونية في المساهمة في تدريب وتطوير المورد البشري :

يمكننا إيجاز فوائد التدريب الإلكتروني مقارنة بأسلوب التدريب التقليدي على صعيدين:

أولاً: على مستوى المؤسسة:

- ❖ تخفيض تكلفة التنقل، والمعيشة للمتدربين، ، وتكلفة الإنتاج، ، وتخفيض تكلفة المكاتب، والمدربين؛
- ❖ إمكانية وسهولة الحصول على أفضل البرامج التدريبية عن طريق المشاركة والتبادل أو الشراء؛
- ❖ إمكانية طرح المزيد من الدورات التدريبية المتنوعة، أي التوسع الأفقي في الدورات التدريبية؛
- ❖ تسهيل وصول آلاف لنفس المصدر في نفس الوقت بخلاف المصادر الورقية؛<sup>1</sup>
- ❖ توثيق دقيق لكل ما يتعلق بالدورات التدريبية؛
- ❖ إمكانية الاستفادة من المتدربين المتميزين؛<sup>2</sup>

ثانياً: على مستوى المتدرب:

1) المرونة والملائمة: وتتمثل في الآتي:

- ❖ سهولة وسرعة الوصول للمحتويات، والأنشطة بأي وقت وأي مكان؛
- ❖ إمكانية الاختيار بين دورات متوفرة دائماً، وتزايد باستمرار؛
- ❖ مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين ومنها قدرة المتدرب أن يدرس بسرعة أو ببطيء؛
- ❖ التغلب على عوائق التدريب التقليدي المختلفة مثل العوائق المادية والسفر، أو المرض، أو الإعاقة؛
- ❖ تنمية مهارات التفكير العليا وبعض الجوانب الشخصية والاجتماعية مثل : المبادرة ، القيادة ، والمشاركة ؛<sup>3</sup>

2) الوقت:

- ❖ توفير الوقت عن طريق اختصار وقت التنقل والسفر؛
- ❖ تنظيم الوقت بحيث يجدول المتدرب تلقيه لدورته بما ينتسب وظروف العمل، والعائلة؛

<sup>1</sup> - زير صبرينة : " نحو التدريب الإلكتروني للموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مجمع سونلغاز " ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 48 ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية ، 2017 ، ص 625.

<sup>2</sup> - عنتره بن مرزوق وآخرون ، " إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية " مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، الأردن ، 2018 ص 24.

<sup>3</sup> - خميس محمد عطية، نحو نظرية شاملة للتعليم الإلكتروني، ورقة مقدمة إلى مؤتمر التعلم الإلكتروني حقبلة . جديدة من التعلم و الثقافة"، مركز زين للتعلم الإلكتروني، جامعة البحرين المنامة، البحرين، 2006 ، ص 26 .

❖ اختيار المادة التدريبية في الوقت والسرعة التي تناسبه في جو من الخصوصية؛

### 3) الاتصالات والتفاعل:

❖ إمكانية الاتصال والتفاعل الإلكتروني المباشر بين المدرب والمتدربين، وكذلك بين المتدربين فيما بينهم من خلال

وسائل البريد الإلكتروني ومنتديات النقاش وغرف الحوار ونحوها؛

❖ إمكانية التدريب بأي مكان يتوفر فيه حاسوب وإنترنت؛<sup>1</sup>

### ثالثاً: على مستوى المدرب :

❖ التركيز على المهارات التي يحتاجها المتدرب فعلاً ، ولا يضطر على تكرار الشرح لمرات عديدة حيث يكون الشرح

مطروحاً للتداول؛

❖ التركيز أكثر على التغذية المرتدة للمتدرب وهو مالا يسمح به وقت المدرب التقليدي ؛

❖ تتاح له فرصة أكبر لتنمية مهارات التعامل ومهارات الاتصالات الفاعلة والتعامل مع الآخرين والإرشاد ؛

❖ تعميق مهارات تصميم البرامج؛<sup>2</sup>

### الجدول رقم (02) : الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني.

التدريب التقليدي	التدريب الإلكتروني
تدفق معلومات ذو اتجاه واحد	تدفق معلومات ذو اتجاهين
تدريب فردي	تدريب تعاوني
تدريب إجباري من المحاضرات	تدريب ذاتي عن طريق الاستكشاف الفردي
المدرب محور العملية التدريبية	المتدرب محور عملية التدريبية
المحتوى ثابت	المحتوى متغير
المتدرب سلبي (يستمتع ومتعلم)	المتدرب ايجابي (مشارك)
الاهتمام بالكم	الاهتمام بالكيف
التكلفة عالية	التكلفة نسبية

المصدر: أحمد حسين عبد المعطي، التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، العدد

31، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2012، ص 295.

<sup>1</sup> - جميل احمد اطميري ، "أهمية التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية في العالم العربي"، مقال أكاديمي ، نشر في ملحق صحيفة القدس الرقمية، السنة 01، العدد 5 ، جامعة فلسطين الأهلية بيت لحم ، 2012 ، ص 02 . متوفر في الويب على الرابط : [www.alqudsalraqmi.ps/flipper/5](http://www.alqudsalraqmi.ps/flipper/5)

<sup>2</sup> - سمير براخيلية ، مرجع سبق ذكره، ص 29-30.

### المطلب الثاني: أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية:

بعد تطبيق التقنيات الحديثة للإدارة الإلكترونية والتحول لما يعرف بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية. تتضح آثار هذه التقنيات، والتي انعكست على هياكل الموارد البشرية في منظمات العمل المعاصرة على النحو التالي:

أولاً: الآثار الإيجابية لتطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء الإدارة الإلكترونية .

- ❖ تمكن الإدارة الإلكترونية من خفض التكاليف وانحاز الأنشطة بفعالية كبيرة عبر تقديم الخدمات بشكل مبسط ، ومباشر وسريع ، ثم إرضاء العاملين بإعطائهم الفرصة في إبراز رؤيتهم حول مستقبل المؤسسة؛
  - ❖ تستعمل تقنيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في كل مراحل التوظيف من الاختيار، والتشغيل والاندماج، فهي تمكن من تحديد توصيف وظيفي دقيق والبحث عن المواصفات المطلوبة، معتمدة في ذلك على تقنيات الانترنت<sup>1</sup>؛
  - ❖ المعالجة المعلوماتية للملفات والوثائق ، التي تتم بسرعة أكبر دقة من المعالجات الفردية
  - ❖ القدرة على إجراء الحسابات المعقدة، خاصة تلك المتعلقة باتخاذ القرار<sup>2</sup>؛
  - ❖ تحسن الاتصال على مستوى المؤسسة وتحديد الأخطاء الناتجة عن الدوران السيئ للمعلومات ؛
  - ❖ تشجيع التعاون بين أعضاء المؤسسة، ونقل وتبادل الخبرات والمعرفة بينهم ، وكذا عقد الاجتماعات الكترونياً عن طريق التحوار الإلكتروني ؛
  - ❖ تبسيط العمليات الإدارية والإنتاجية ، وتحسين الاتصال داخل فروع المؤسسة وريح الوقت في الوصول إلى الوثائق وكذلك خفض كمية الورق المستعمل ، وحل مشكل الأرشيف عن طريق وضع برنامج يؤمن هذه الوثائق ؛
  - ❖ تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة ، واستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية ، وتحسين فعالية عملية اتخاذ القرارات وزيادة فاعلية عملية الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة وخارجها<sup>3</sup>؛
- ثانياً: الآثار السلبية المحتملة من تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية :

- ❖ التجسس الإلكتروني: فالوصول على البيانات المخزنة الكترونياً أسهل بكثير من الحصول على المعلومة المخزنة بطرق تقليدية وهذا ما يبقي الإدارة دائماً تحت خطر الاختراق مما يخلق جو من عدم الأمان ؛

<sup>1</sup> - زايدي عبد العزيز وآخرون: " تأثير الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية " مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق والعلوم السياسية تخصص إدارة وحكامه محلية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 2018، ص52.

<sup>2</sup> - سليمان مصطفى الدلالة، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان ، 2007 ، ص 23.

<sup>3</sup> - وهي نور الدين: " أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية " مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، كلية العم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2018، ص 23 .

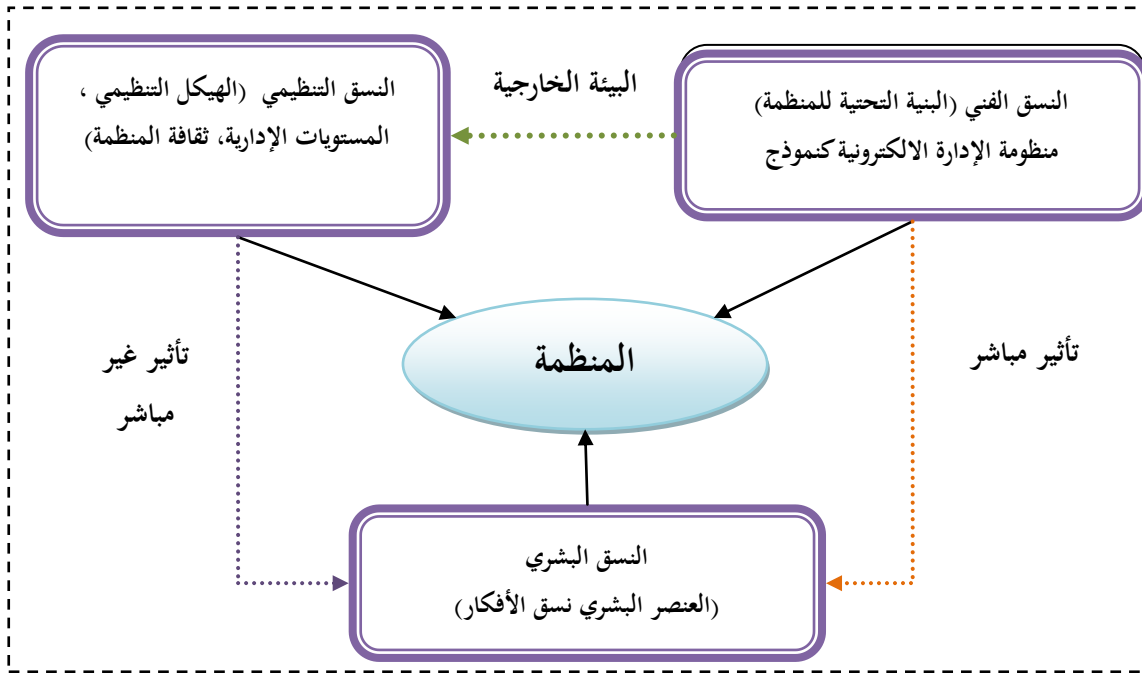
❖ **شلل الإدارة** : قد يؤدي الانتقال على أسلوب الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة ودون مراعاتها الانتقال بالتدرج المرحلي إلى شلل الإدارة .

❖ **زيادة التبعية للخارج** : حيث أن اعتماد الإدارة الإلكترونية الكلي على تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي تملك اغلب صناعاتها الدول الغنية مما يزيد في درجة التبعية للخارج ويعرض الأمن القومي للخطر.<sup>1</sup>

❖ **البطالة** : حيث أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي على زيادة نسبة البطالة نتيجة الاستغناء عن خدمات بعض العاملين التقليديين .

❖ **فقدان الأمان** : حيث يؤدي التعامل الإلكتروني إلى فقدان الأمان والاستقرار الوظيفي والخوف من إحلال الآلة محل الإنسان .<sup>2</sup>

الشكل رقم(13): التأثير المباشر وغير المباشر للإدارة الإلكترونية على العنصر البشري



المصدر: آيت إيمان ، مرجع سابق ، ص 46

<sup>1</sup> - العتيبي عساف سعد ، " دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل إجراءات ومعاملات الحماية المدنية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض ، السعودية ، 2006 ، ص 39.

<sup>2</sup> - الخطيب محمد احمد عبد العزيز ، " دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري ، دراسة حالة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات " ، رسالة ماجستير تخصص القيادة والإدارة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، غزة ، 2018 ، ص 29-30.

### المطلب الثالث : أثر الإدارة الإلكترونية على الرضا الوظيفي :

يمكن تلخيص آثار الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية :

- ❖ إن استخدام الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في مختلف أوجه نشاط المنظمات ، له انعكاسه على عمل أداء الموظفين مما يؤدي إلى الزيادة درجة رضاهم وولاءهم للمنظمة التي يعملون بها وينتج عن ذلك :
- ❖ إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين؛
- ❖ إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى طموح الموظفين في المنظمات المختلفة؛
- ❖ توفير المؤسسة للموارد المادية والتكنولوجيا الحديثة في أداء مهام والوظائف يساهم في رفع معنويات العاملين وتشجيعهم فهو بمثابة عامل ومحفز يساعد بشكل كبير على زيادة أداء الأفراد والجماعات داخل المنظمة؛
- ❖ تقلل الإدارة الإلكترونية من الأعباء الوظيفية، كما يمكن للعاملين مزاولة مهامهم بسهولة ومرونة أكبر ويفتح أمامهم فرص الإبداع طرح أفكار جديدة؛<sup>1</sup>
- ❖ تحسن ظروف العمل من تهوية , وإضاءة نتيجة القضاء على على أكوام المكدسة من الأوراق والوثائق من خلال إدخال الرقمنة الإدارية حيث أصبح العامل غير محتاج إلى الانغماس في الملفات والدفاتر بل تكفي كبسة زر لانجاز المهام الكترونيا ، مما يشعر العامل بالراحة النفسية ، كما يرفع من مستوى دافعية العمل عنده ؛<sup>2</sup>
- ❖ أهمية التعلم الإلكتروني في توفير النفقات الخاصة بالتدريب والوقت ، مساعدة الموظفين في إدارة الوقت المناسب للتدريب وقد اعتبرت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير عملية التعلم الإلكتروني بأنه نوع من توفير الرضا الوظيفي للعاملين والاحتفاظ بهم في نفس الوقت؛<sup>3</sup>

### المطلب الرابع: الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية :

إن الإدارة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية لا تعني التخلي عن دور إدارة الموارد البشرية، ولا تعني تركه كما هو، فمما سبق رأينا تقليصا للمهام الإدارية لإدارة الموارد البشرية وبالتالي تقليص المناصب الإدارية وزيادة في التركيز على الأهداف الإستراتيجية، وبالتالي سيكون طاقم عمل الإدارة من المفكرين والمبدعين.

<sup>1</sup> - زدوري أسماء : " تطبيق الإدارة الإلكترونية وانعكاسه على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين دراسة ميدانية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية " ، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، العدد 26 ، جامعة 8 ماي قالمه ، 2017 ، ص345.

<sup>2</sup> - أم الخير قوارح ،لامية بوييدة : " بيئة العمل في ظل الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين " مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد 02 ، جامعة الوادي ، 2019 ، ص65.

<sup>3</sup> - بن دحمان فتحي : " واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا E-HRM في المؤسسات الجزائرية "مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسة ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، كلية العموم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2017 ، ص78.

وتلخص هذه النتائج المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بناءً على توجهاتها المختلفة في النقاط التالية:

➤ المنظمات التي تعتمد التوجه التشغيلي باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، سيكون للعاملين ومدراء التشغيل دوراً كبيراً في تنفيذ الخطط الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والإجراءات والممارسات مما يؤدي إلى طلب أقل على موظفي الموارد البشرية؛

➤ المنظمات التي تعتمد التوجه العلائقي باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، سيكون طاقم اصغر كافياً لإدارة الموارد البشرية، إذا استخدم العاملون ومدراء تشغيل الأدوات المزودة من قبل الموارد البشرية على شبكة الانترنت؛

➤ المنظمات التي تعتمد التحويلي باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، سيكون من الضروري توفر خبراء في إدارة البشرية، وذلك لصياغة الخطط الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية؛<sup>1</sup>

يؤدي العنصر البشري دوراً هاماً وبارزاً في إنجاح مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المنظمات، كما أن هذه الأخيرة بدون هذا العنصر لن تتمكن من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أحدث الأجهزة والمعدات، لذا لا بد من تأهيل الموارد البشرية تأهيلاً جيداً وعلى مستوى عالي من الكفاءة، ويمكن إعداد الموارد البشرية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية، من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الموارد البشرية المطلوبة لمواكبة التطور التكنولوجي ولتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أمال ديلمي، مرجع سبق ذكره، ص 68-69.

<sup>2</sup> - الحسنات سارة عوض : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الدراسات التربوية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2011، ص 65.

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تعرفنا على التحول الذي عرفته إدارة الموارد البشرية بفضل التطورات التي شهدتها تقنيات الإدارة الحديثة وذلك بتطبيق الإدارة الإلكترونية ، كما تعرفنا على أهم مهامها و أشكالها و تناولنا التحولات التي شهدتها إدارة الموارد البشرية في ظل التحول والتوجهات الحديثة، ووجدنا أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تلعب دورا استراتيجيا في ظل الإدارة الإلكترونية .

# الفصل الثالث

عرض وتحليل النتائج للدراسة الميدانية  
ببلدية عين ولمان

تمهيد :

لقد تطرقنا في الدراسة النظرية لأهم النقاط حول موضوع الإدارة الالكترونية وإدارة الموارد البشرية، ولمعرفة العلاقة بينهما قمنا بإجراء دراسة تطبيقية لمعرفة أثر الإدارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى أبرز الطرق المستخدمة في التطبيق الميداني وكذا مختلف الادوات والمستخدمة وذلك باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS، وفي الاخير معرفة النتائج بعد تحليل البيانات ومناقشتها.

المبحث الأول : تقديم شامل لبلدية عين ولمان :

المطلب الأول: نبذة تاريخيه لبلدية عين ولمان :

### 1) النشأة :

أنشأت عين ولمان في 04 مارس 1884 في ظل الاحتلال الفرنسي كبلدية مختلطة لريغة بموجب مرسوم حكومي والتي كانت تحت قيادة شبه عسكرية يقودها متصرف عسكري ، عدد سكانها سنة 1885 لا يتجاوز 09 أسر عربية و 11 أسرة معمرة، وفي 1887 بدأ العمل بمصلحة الحالة المدنية وأنشأت سجلات الحالة المدنية لعين ولمان وتم إنشاء مدينتين تابعتين لعين ولمان هما: بلدية أومبير عين آزال سنة 1925 و بلدية دولفيل رأس الواد سنة 1927.

### 2) التسمية :

سميت COLBERT سنة 1933 بمناسبة إحياء العيد المئوي للاحتلال الفرنسي ، و في 5 جويلية 1962 سميت المنطقة بعين ولمان وهذه التسمية امازيغية تعني " عين الصوف " وأثناء التقسيم الإداري لسنة 1985 أصبحت دائرة عين ولمان تضم البلديات التالية: عين ولمان، قصر الأبطال، قلال، أولاد سي أحمد .

تقع مدينة عين ولمان في ولاية سطيف تبعد عنها ب33 كلم جنوبا يحدها من الشمال بلدية قصر الأبطال وقلال ومن الشرق بئر حدادة ومن الغرب بلدية أولاد سي أحمد ومن الجنوب عين آزال وبلدية صالح باي ، تربع على مساحة تقدر بـ 350 كم<sup>2</sup> ويقدر عدد سكانها بـ 82.674 نسمة حسب إحصائيات 2012.

المطلب الثاني : الإطار التنظيمي لبلدية عين ولمان :

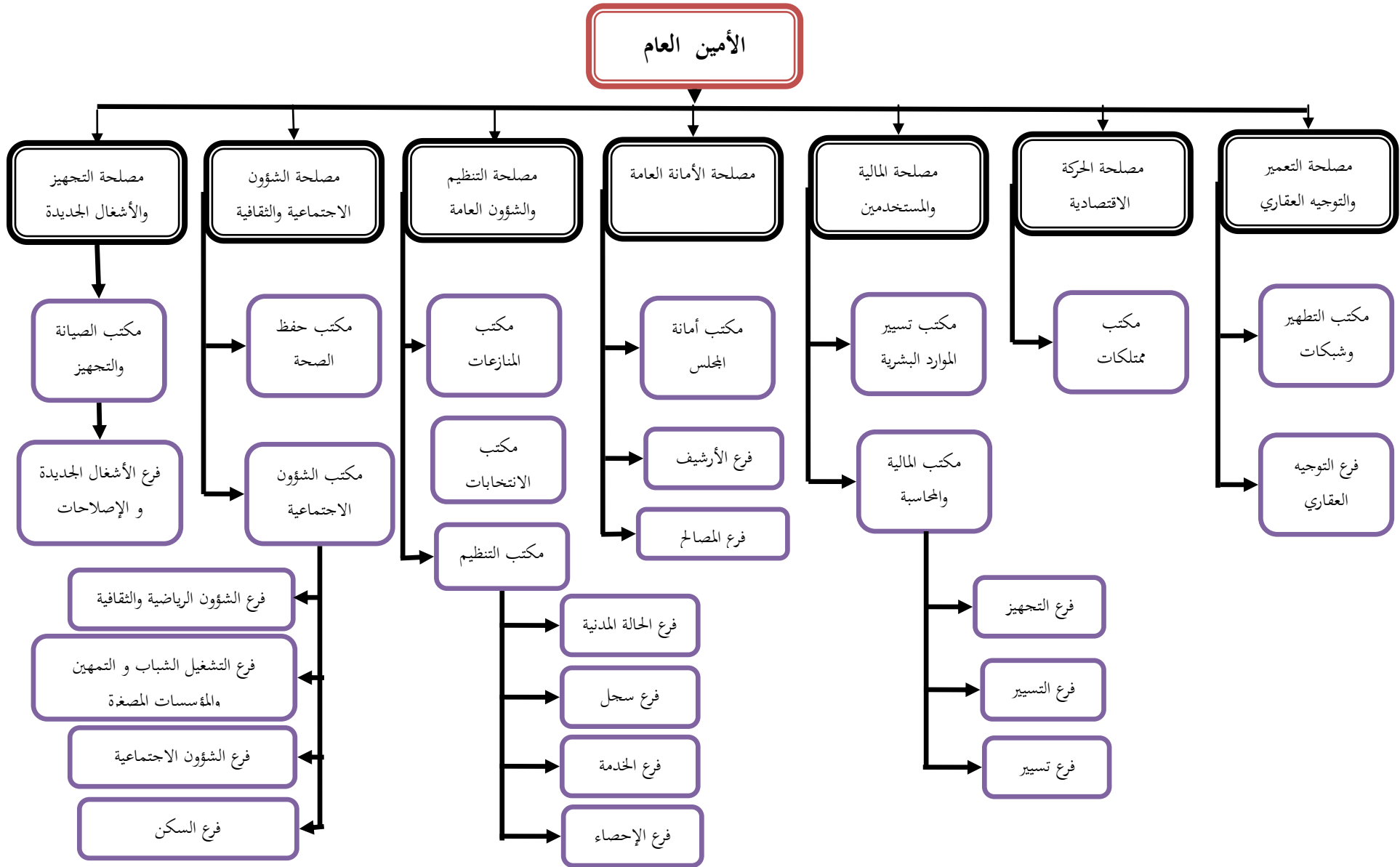
➤ تعريف البلدية : عرف المشرع الجزائري البلدية بموجب المادة الأولى من القانون رقم

( 10-11) المؤرخ في : 22 جويلية 2011 المتعلق بقانون البلدية : البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة<sup>1</sup>.

❖ الهيكل التنظيمي لبلدية عين ولمان :

الجدول رقم (14): الهيكل التنظيمي لبلدية عين ولمان

<sup>1</sup> - القانون 10-11 المؤرخ في 22 جويلية . 2011 المتعلق بالبلدية . الجريدة الرسمية عدد 37 الصادرة في 03 جويلية 2011



المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة:

المطلب الأول : تحديد منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف دراستنا والتي وسعياً للإجابة على الإشكالية المطروحة " ما أثر الإدارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية ببلدية عين ولمان " اعتمدنا على منهج دراسة الحالة .

➤ مجتمع الدراسة : انصبت هذه الدراسة على موظفي بلدية عين ولمان لمجتمع دراسة حيث وزعت 45 استمارة وتم استرجاع 40 استمارة .

➤ متغيرات الدراسة :

❖ المتغير المستقل (الإدارة الالكترونية )

❖ المتغير التابع ( إدارة الموارد البشرية )

المطلب الثاني : أدوات الدراسة :

أولاً : الأدوات الإحصائية المستخدمة :

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان ، تمت عملية تفرغ البيانات في برنامج Excel والاستعانة ببرنامج SPSS ، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية من ذلك على النحو التالي :

- استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة .
- استخدام بعض المقاييس الحسابية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
- معامل الثبات معيار ألفا كرونباخ .
- استخدام مصفوفة بيرسون لاختبار الاتساق الداخلي و الترابط بين المتغير المستقل والتابع.
- اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق اتجاهات العاملين .

ثانياً : الأدوات المستخدمة لجمع البيانات :

اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة بالإضافة على الدراسة الميدانية عن طريق الملاحظة ويتكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء تتمثل فيما يلي :

الجزء الأول : ويتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة عمال بلدية عين ولمان ولاية سطيف مثل ( الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة المهنية ).

الجزء الثاني : يتعلق ببعيد الإدارة الالكترونية ويحتوي على 19 عبارة .

الجزء الثالث : يتعلق ببعيد إدارة الموارد البشرية ويحتوي على 12 عبارة .

ثالثا : صدق وثبات الاستبيان :

1) الصدق المحكمين : لغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف

على توجيهاته في هذا المجال وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة .

2) ثبات الاستبيان : لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ فلو حظ أن معامل الثبات

لبلدية عين ولمان جاءت جيدة ، حيث تجاوزت قيمة "الفا كرونباخ 70 % وهي معدلات جيدة .

الجدول رقم (03): مقياس ليكارت لخماسي

5 - 4.20	4.19 - 3.4	3.39 - 2.6	2.59-1.8	1.79 - 1	المتوسط الحسابي
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	درجة الموافقة

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS .

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

نعرض في هذا المبحث النتائج المستخرجة من البرنامج المستخدم في معالجة العينات المدروسة ، ومن ثمة مناقشتها لاستخلاص نتائج الدراسة .

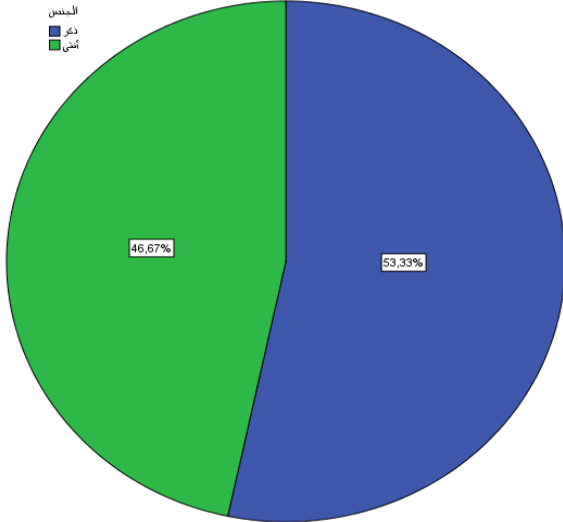
المطلب الأول : أولاً خصائص عينة الدراسة :

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناه كما يلي :

أولاً : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الشكل رقم (15): الدائرة النسبية لمتغير الجنس

الجدول رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	24	53,3%
أنثى	21	46,7%
المجموع	45	100%

المصدر : من إعداد الطالب بناء على برنامج SPSS .

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة ، حيث نلاحظ أن عينة الدراسة كانت متقاربة ، حيث كان الذكور بنسبة 53,3% ، والإناث بنسبة 46,7% وبالتالي أن توزيع العاملين في بلدية عين ولمان و بين الذكور والإناث .

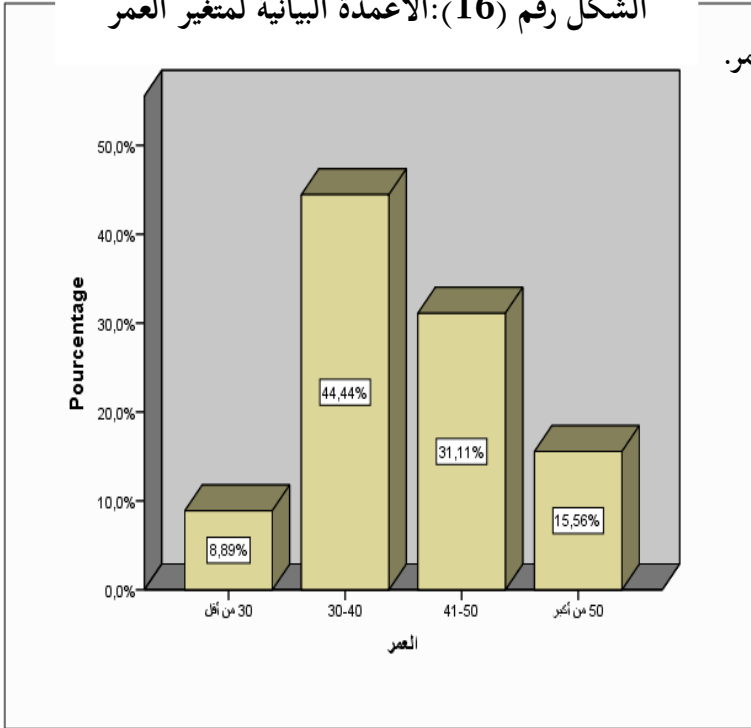
ثانيا : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

الجدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

النسبة المئوية	التكرار	فئة العمر
8,9%	04	أقل من 30 سنة
44,4%	20	من 30 إلى أقل 40 سنة
31,1%	14	من 40 إلى أقل من 50 سنة
15,6%	07	من 50 سنة فأكثر
100%	45	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على برنامج SPSS

الشكل رقم (16): الأعمدة البيانية لمتغير العمر



يتضح من خلال الجدول السابق أن الأفراد الذين يتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 يمثلون أعلى فئة بنسبة

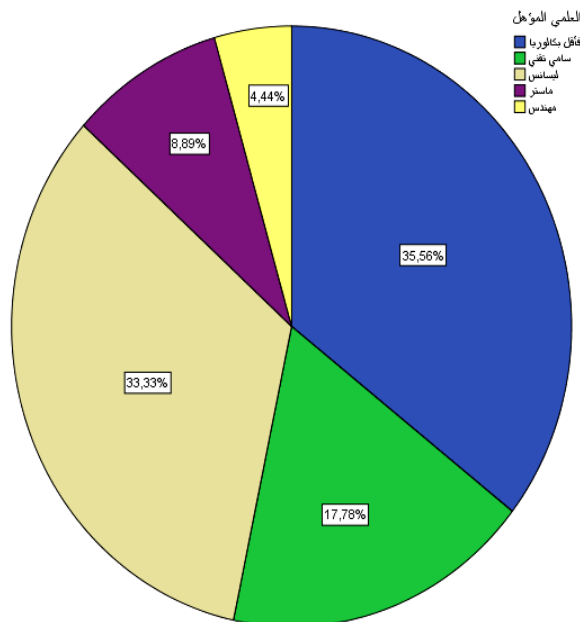
44.4% ، يليها فئة العمرية من 40 إلى أقل 50 سنة بنسبة 31% ، ثم فئة 50 سنة فأكثر بنسبة 15.6% ، أما

فئة أقل من 30 سنة بنسبة 8.9% وهي منخفضة وهذا بسبب تراجع التوظيف السنوات الأخيرة لخريجي الجامعات ،

ويتضح لنا تنوع الفئات العمرية وهذا يخدم البحث للتعرف على اتجاهات كل مختلف الفئات عمرية .

ثالثا : أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي . الشكل رقم (17): الدائرة النسبية لمتغير المؤهل العلمي



النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
35,6%	16	بكالوريا فأقل
17,8%	08	تقني سامي
33,3%	15	ليسانس
8,9%	04	ماستر
4,4%	02	مهندس
100%	45	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على برنامج SPSS

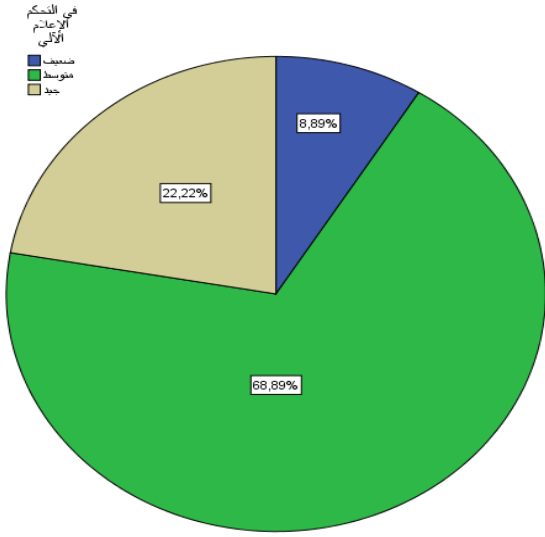
يتضح من خلال الجدول السابق أن المستوى التعليمي لأغلب أفراد العينة جيد و فوق مستوى البكالوريا ، بنسبة 65% بين تقني سامي وليسانس ومستوى ماستر وحتى مهندس .

رابعا : توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى التحكم في الإعلام الآلي

الجدول رقم (07) : توزيع أفراد العينة حسب الشكل رقم (18): الدائرة النسبية لمتغير التحكم في الإعلام الآلي

الجدول رقم (07) : توزيع أفراد العينة حسب

متغير مستوى التحكم في الإعلام الآلي .



التحكم في الإعلام الآلي	التكرار	النسبة المئوية
ضعيف	04	8,9%
متوسط	31	68,9%
جيد	10	22,2%
المجموع	45	100%

المصدر : من إعداد الطالب بناء على برنامج SPSS

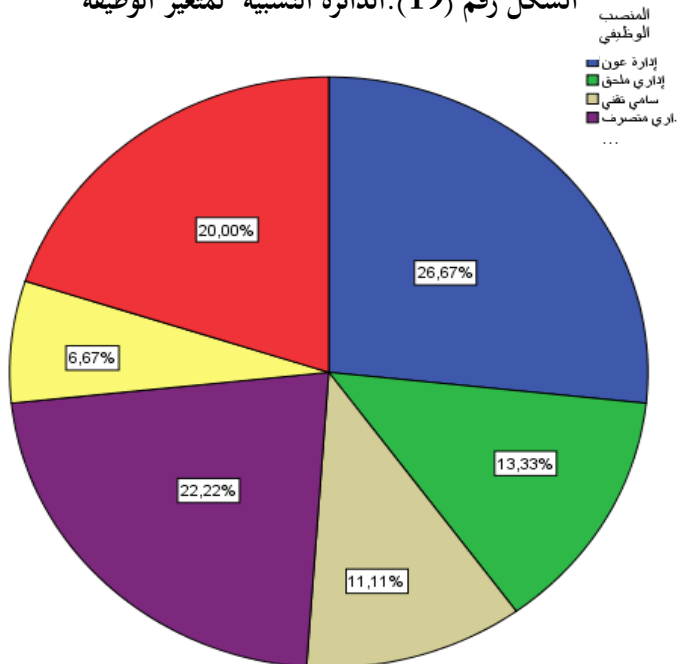
يتضح من الجدول السابق أن مستوى التحكم في الإعلام الآلي لأغلب أفراد العينة هو متوسط بنسبة 68.9% وبالتالي يتمتع

موظفو البلدية بمستوى مقبول مما يؤهلهم للممارسة أعمالهم بشكل جيد .

خامسا : توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة . الشكل رقم (19): الدائرة النسبية لمتغير الوظيفة

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة .



الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
عون إدارة	12	26,7%
ملحق إدارة	06	13,3%
تقني سامي	05	11,1%
متصرف إداري	10	22,2%
متصرف رئيسي	03	6,7%
ع حفظ البيانات	09	20%
المجموع	45	100%

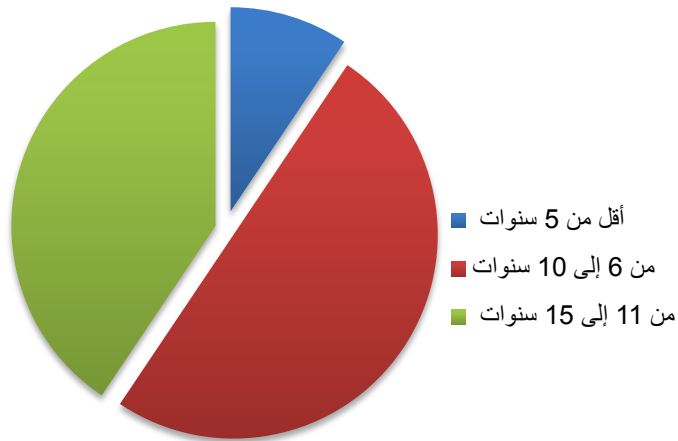
المصدر : من إعداد الطالب بناء على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق تنوع توزيع المناصب الوظيفية ، والفئة الأكبر هي أعوان الإدارة بنسبة % 26.7 ثم تليها فئة متصرف إداري بنسبة % 22.2 ، وهذا بسبب ترسيم عقود ما قبل التشغيل ذوي المستوى الجامعي .

سادسا : توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية

الجدول رقم (09) : توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية .

الشكل رقم (20):الدائرة النسبية لمتغير الخبرة



الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	03	6,7%
من 6 إلى 10 سنوات	16	35,6%
من 11 إلى 15 سنوات	13	28,9%
16 سنوات فأكثر	13	28,9%
المجموع	45	100%

المصدر : من إعداد الطالب بناء على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق توزيع فئات الخبرة المهنية للعينة بنسبة % 6.7 لفئة أقل من 5 سنوات ونسبة % 35 لفئة من 6 إلى 10 سنوات وهي الفئة الأكبر ثم فئتي 11 إلى 15 سنة و 16 سنة فما فوق بنسبة % 28.9 لكل فئة وهذا يعكس توفر الخبرة المهنية لمعظم موظفي البلدية .

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

أولا : ثبات أداة القياس للاستبيان

للتأكد من صحة وثبات الاستبيان قمنا بتحكيم الاستبيان من خلال محكمين مختصين بالإضافة إلى فحص عبارات ومحاور الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ ، الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): اختبار ثبات ألفا كرونباخ للمتغيرات والمحاور

المحاور	المتغيرات	ألفا كرونباخ	ثبات المحور
الإدارة الالكترونية	التكنولوجيا المستخدمة	0,762149	0,897155
	البرمجيات وأدوات الحماية	0,772964	
	قواعد البيانات	0,814346	
	مهارة العنصر البشري	0,761937	
إدارة الموارد البشرية			0,898423

المصدر : من إعداد الطالب بناء على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم ( 10) بأن جميع معاملات الثبات جيدة ، حيث تتجاوز قيمة "ألفا كرونباخ" 70%، إذ بلغ معامل الثبات لمدى استخدام الأجهزة 76.21% كما بلغت قيمة % 77.29 بالنسبة لمتغير البرمجيات وبنسبة 81.43% لمتغير قواعد البيانات ، أما محور الإدارة الالكترونية فكانت نسبة ثباته % 89.71 وهي نسبة جيدة وكذلك محور إدارة الموارد البشرية بنسبة % 89.98 .

ثانيا : صدق الاتساق الداخلي :

قمنا بحساب معامل الارتباط "بيرسون" لكل محور و أتساقه مع العبارات التابعة له .

الجدول رقم (11) : يمثل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد وفقراته في المحور الأول

القيمة الاحتمالية sig	معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة	البعد
,000	,506**	العبارة 01	التكنولوجيا المستخدمة (أجهزة ، شبكات)
,000	,888**	العبارة 02	
,000	,707**	العبارة 03	
,000	,675**	العبارة 04	
,000	,736**	العبارة 05	
,000	,551**	العبارة 06	
,000	,601**	العبارة 07	البرمجيات وأدوات الحماية
,000	,788**	العبارة 08	
,000	,803**	العبارة 09	
,000	,444**	العبارة 10	
,000	,535**	العبارة 11	

,000	,703**	العبارة 12	قواعد البيانات
,000	,731**	العبارة 13	
,000	,792**	العبارة 14	
,000	,894**	العبارة 15	مهارة العنصر البشري
,000	,878**	العبارة 16	
,000	,726**	العبارة 17	
,000	,917**	العبارة 18	
,000	,856**	العبارة 19	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلا الجدول رقم ( 11 ) يتضح لنا صد الاتساق البنائي لأداة الدراسة من خلال معامل الارتباط بين كل متغيرات محور الإدارة الالكترونية وعباراتها ، حيث أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائيا عند مستوى معنوي أقل من (0.005) في جميع العبارات ، وهذا يعني أنها متناسقة وصادقة مع محاورها .

الجدول رقم (12) :يمثل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الثاني و عباراته

البيد	رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
إدارة الموارد البشرية	العبارة 01	,796**	,000
	العبارة 02	,817**	,000
	العبارة 03	,633**	,000
	العبارة 04	,871**	,000
	العبارة 05	,813**	,000
	العبارة 06	,450**	,002
	العبارة 07	,387**	,009
	العبارة 08	,787**	,000
	العبارة 09	,579**	,000
	العبارة 10	,855**	,000
	العبارة 11	,708**	,000
	العبارة 12	,492**	,001

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلا الجدول رقم (12) يتضح لنا صد الاتساق البنائي لأداة الدراسة من خلال معامل الارتباط بين كل عبارات محور إدارة الموارد البشرية ، حيث أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائيا عند مستوى معنوي أقل من (0.005) في معظم العبارات ، وهذا يعني أنها متناسقة وصادقة مع المحور.

ثالثا : اختبارات اتجاهات أفراد العينة :

الجدول رقم (13): اتجاهات الاجابة لأبعاد محور التكنولوجيات المستخدمة (أجهزة، شبكات)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	تتوفر البلدية على أجهزة حاسوب في كل المكاتب والإدارات	4,2667	,96295	موافق بشدة	01
02	الأجهزة المستخدمة تساهم في اتخاذ القرارات بفعالية	3,5778	,89160	موافق	04
03	يتم تحديث الأجهزة وتقنيات العمل بصفة دوري	3,2667	1,03133	محايد	05
04	تقوم الإدارة باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بصفة دورية	3,0667	,96295	محايد	06
05	تتوفر لديكم خدمة انترنت كافية لتفعيل الإدارة الالكترونية بشكل سليم	3,8222	,96032	موافق	03
06	تساهم الشبكات المتاحة في تبادل المعلومات بين مختلف الموظفين والأقسام المختلفة	3,9556	,87790	موافق	02
	التكنولوجيا المستخدمة (أجهزة، شبكات)	3,6593	,64153	موافق	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلا الجدول رقم (13) نجد أن بعد التكنولوجيا المستخدمة بلغ المتوسط الحسابي له 3.60 بانحراف معياري 0.64 وهو يشير إلى نسبة رضا مقبولة ، كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية هي "توفر أجهزة الحاسوب" بمتوسط 4.26 و عبارة "توفر خدمة الانترنت" بمتوسط 3.82 وهذا يعكس رضا الموظفين حول الأجهزة المستخدمة و خدمة الانترنت ، في حين يوجد رضا متوسط فيما يخص تحديث الأجهزة واستعمال التقنيات العالية بسنة 2.26 و 3.06 لكل من العبارتين .

الجدول رقم (14): اتجاهات الإجابة لأبعاد محور البرمجيات وأدوات الحماية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
01	موافق	1,00504	3,8889	توفر الإدارة على البرامج الحاسوبية اللازمة في كل المكاتب	01
04	موافق	,78303	3,4222	تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم و التشغيل	02
06	محايد	,66058	3,2000	البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في الإدارة	03
05	محايد	,73512	3,2222	تتوفر البلدية على أنظمة حماية متطورة لحماية بياناتها وبرامجها	04
07	محايد	,81464	2,8667	يتم تحديث برامج الحماية بصفة دورية	05
02	موافق	,84805	3,6889	تساهم البلدية في تدريب العاملين على استخدام البرامج	06
03	موافق	,92932	3,6667	يوجد في البلدية طرق وأساليب مختلفة لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحواسيب	07
	موافق	,54138	3,4222	البرمجيات وأدوات الحماية	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلا الجدول رقم (14) نجد أن بعد البرمجيات وأدوات الحماية بلغ المتوسط الحسابي له 3.42 بانحراف معياري 0.54 وهو يشير إلى نسبة رضا مقبولة ، كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية هي "توفر الإدارة على البرامج الحاسوبية اللازمة" بمتوسط 3.88 و عبارة "سهولة استخدام البرامج" بمتوسط 3.42 وهذا يعكس رضا الموظفين حول البرامج المستخدمة و توفرها في كل الإدارات ، في حين يوجد رضا متوسط فيما يخص توفر أنظمة الحماية وكذلك عبارة تحديث برامج الحماية بمتوسط 3.22 و 2.86 لكل عبارة وهذا يعكس تفاوت في توفير برامج الحماية بين مكاتب الإدارة للبلدية .

الجدول رقم (15): اتجاهات الإجابة لأبعاد محور قواعد البيانات

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
01	موافق	,94120	4,0222	تتوفر البلدية على قواعد البيانات في المجالات الإدارية	01
02	موافق	,91453	3,6000	تسهل قواعد البيانات في استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها	02
03	موافق	,95081	3,7778	تسهل قواعد البيانات تبادل المعلومات بين مختلف المصالح والإدارات الأخرى	03
	موافق	,79899	3,8000	قواعد البيانات	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلا الجدول رقم(15) نجد أن بعد قواعد البيانات بلغ المتوسط الحسابي له 3.8 بانحراف معياري 0.79 وهو يشير إلى نسبة رضا مقبولة ، كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية هي "توفر البلدية على قواعد بيانات في معظم المجالات الإدارية " بمتوسط 4.02 و عبارة "تسهل قواعد البيانات تبادل المعلومات بين مختلف المصالح " بمتوسط 3.60 ، أما عبارة " تسهل قواعد البيانات في استرجاع المعلومات " بمتوسط 3.6 ، وهذا يدل على رضا الموظف حول تسيير قواعد البيانات

الجدول رقم (16): اتجاهات الإجابة لأبعاد محور مهارة العنصر البشري.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
01	محايد	,96295	3,2667	يوجد في الإدارة متخصصون في تقنيات الإدارة الحديثة	01
02	محايد	,89160	2,9778	تلقيت دورات تدريبية في استخدام التقنيات الحديثة للإدارة الالكترونية	02
03	غير موافق	1,27247	2,4889	يوجد لديكم خبراء تصميم وتطوير البرامج	03
	محايد	,86865	2,9111	مهارة العنصر البشري	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلا الجدول رقم(16) نجد أن بعد مهارة العنصر البشري بلغ المتوسط الحسابي له 2.9 بانحراف معياري 0.86 وهو يشير إلى نسبة رضا متوسطة ، حيث كانت العبارة الأولى " يوجد في الإدارة متخصصون في تقنيات الإدارة الحديثة " بمتوسط 3.26 ، أما عبارتي " تلقيت تدريب في التقنيات الحديثة " و " يوجد مختصون في تطوير البرامج ، بمتوسط

2.97 و 2.48 لكل عبارة ، وهذا يدل على عدم رضا الموظف بسبب نقص في برامج التدريب و عدم توفر خبراء تصميم وتطوير البرامج .

الجدول رقم (17): اتجاهات الإجابة لأبعاد محور إدارة الموارد البشرية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
02	موافق	1,21148	3,8222	تنظيم وتقليل أعباء العمل اليومي نتيجة استخدام برامج المعلومات	01
06	موافق	1,16775	3,6667	تقليل معدلات الأخطاء باستخدام البرامج الحاسوبية	02
01	موافق	1,05313	4,0667	تحسين الاتصال بين الموظفين عن طريق الشبكات	03
03	موافق	1,05744	3,8000	تخفيض الإجراءات البيروقراطية باستخدام البرامج المعلوماتية	04
05	موافق	1,04059	3,6889	توفير المعلومات المطلوبة لدعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية	05
12	محايد	,86573	3,0222	اعتماد التسجيلات الالكترونية عند التوظيف	06
03	محايد	,81464	2,8000	إعلام الموظف بمواعيد الاجتماعات عن طريق شبكة الانترنت	07
09	موافق	,91453	3,4000	ساهمت برامج المعلومات في توفير اليد العاملة وتخفيض الأعباء	08
10	محايد	1,02000	3,2222	زيادة مستوى الرقابة باستعمال الحضور الالكتروني اليومي للموظفين	09
07	موافق	,81340	3,4444	ينجز الموظف عمله في الوقت المناسب وبأقل جهد	10
08	موافق	,91674	3,4222	الشعور بالرضا الوظيفي عند استخدام البرامج والتطبيقات	11
11	محايد	,87444	3,0889	تعد الكفاءة في استخدام البرامج المعلوماتية معيارا مهما في الانتقال إلى مستوى وظيفي أعلى	12
	موافق	,67853	3,4537	إدارة الموارد البشرية	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلا الجدول رقم (17) نجد أن محور إدارة الموارد البشرية بلغ المتوسط الحسابي له 3.45 بانحراف معياري 0.67 وهو يشير إلى نسبة رضا مقبولة ، فكانت معظم العبارات بنسبة متوسط مقبولة وينعكس ذلك على رضا الموظف حول هذا المحور وسرعة انجاز الأعمال وتوفير الوقت الجهد وتحسن الأداء العام للموظفين.

في حين يوجد نقص في الاستفادة من شبكة الانترنت في مجال التوظيف والابلاغ من خلال العبارتين 06 و 07 بمتوسط 3.02 و 2.8 لكل عبارة .

المطلب الثالث : مناقشة النتائج واختبار الفرضيات:

أولاً : مصفوفة الارتباط : الجدول رقم (18): مصفوفة الارتباط بين محاور الاستبيان.

مهارة العنصر البشري	قواعد البيانات	البرمجيات وأدوات الحماية	التكنولوجيات المستخدمة	
,196 ,197	,862** ,000	,684** ,000	1	التكنولوجيا المستخدمة
,505** ,000	,750** ,000	1	,684** ,000	البرمجيات وأدوات الحماية
,239 ,113	1	,750** ,000	,862** ,000	قواعد البيانات
1	,239 ,113	,505** ,000	,196 ,197	مهارة العنصر البشري
,450** ,002	,821** ,000	,840** ,000	,813** ,005	إدارة الموارد البشرية

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (18) بأن معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة دالة معنوياً عند مستوى 0.05 ، بمعدل ارتباط 81.3% و 84% و 82.1% للأبعاد التالية التكنولوجيات المستخدمة و البرمجيات وقواعد البيانات مع محور إدارة الموارد البشرية وهو ارتباط طردي قوي يدل على تأثير محاور الإدارة الالكترونية طردياً على إدارة الموارد البشرية ووجود اتساق داخلي قوي بين محاور الاستبيان .

ثانياً : اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية :

نصت الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة على انه " يوجد أثر للإدارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية

البشرية" وباستخدام الانحدار الخطي المتعدد تم التوصل إلى النتيجة الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم(19): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية

معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	أختبار فيشر		معاملات غير قياسية		اختبار ستودنت		النموذج
		sig	قيمة F	B	الخطأ المعياري	sig	قيمة T	
,909	,827	,000	205.46	1.128	0,79	,000	14,134	الإدارة الالكترونية
المتغير التابع : إدارة الموارد البشرية								

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم(19) نلاحظ أن قيمة sig دالة معنويا عند مستوى 0.05 ما يعني أن هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية ، ومن نجد أن معامل الارتباط بلغ (R=0.824) كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2=0.909) أي أن الادارة الالكترونية تفسر 90 % من إدارة الموارد البشرية  
الفرضيات الفرعية :

الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن ( للتكنولوجيا المستخدمة في الإدارة الالكترونية أثر على أداء المواء البشرية ببلدية عين ولمان)، وتم التوصل إلى النتائج التالية :

جدول رقم (20):نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر استخدام التكنولوجيا المستخدمة على إدارة الموارد البشرية

معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	أختبار فيشر		معاملات غير قياسية		اختبار ستودنت		النموذج
		قيمة F	sig	B	الخطأ المعياري	قيمة T	sig	
0.661	0.813	83,72	,000	,860	,094	,9,15	,000	الادارة الالكترونية

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم(20) نلاحظ أن قيمة sig دالة معنويا عند مستوى 0.05 ما يعني أن هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا المستخدمة على إدارة الموارد البشرية ، و نجد أن معامل الارتباط بلغ (R=0.813) وهو جيد ، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2=0.661) أي أن التكنولوجيا المستخدمة تفسر 60 % من إدارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أن ( للبرمجيات وأدوات الحماية المستعملة في الإدارة الإلكترونية أثر على أداء الموارد البشرية ببلدية عين ولمان)، وتم التوصل إلى النتائج التالية :

الجدول رقم (21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر استخدام البرمجيات وأدوات الحماية على إدارة الموارد البشرية

معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	أختبار فيشر		معاملات غير قياسية		اختبار ستودنت		النموذج
		قيمة F	sig	B	الخطأ المعياري	قيمة T	sig	
,706	,840	103,31	,000	1,053	,104	10,16	,000	الإدارة الالكترونية

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم(21) نلاحظ أن قيمة sig دالة معنويا عند مستوى 0.05 ما يعني أن هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام البرمجيات و أدوات الحماية على إدارة الموارد البشرية ، و نجد أن معامل الارتباط بلغ (R=,840) كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2=,706) أي أن البرمجيات المستخدمة تفسر 70 % من إدارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثالثة :

تنص الفرضية الثالثة على أن ( لقواعد البيانات المستعملة في الإدارة الالكترونية أثر على إدارة الموارد البشرية ببلدية عين ولمان)، وتم التوصل إلى النتائج التالية :

الجدول رقم(22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر استخدام قواعد البيانات على إدارة الموارد البشرية.

معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	أختبار فيشر		معاملات غير قياسية		اختبار ستودنت		النموذج
		قيمة F	sig	B	الخطأ المعياري	قيمة T	sig	
,674	,821	88,89	,000	,697	,074	9,42	,000	الإدارة الالكترونية

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم(22) نلاحظ أن قيمة sig دالة معنويا عند مستوى 0.05 ما يعني أن هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام قواعد البيانات على إدارة الموارد البشرية ، و نجد أن معامل الارتباط بلغ (R=,674) كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2=,821) أي أن قواعد البيانات تفسر 82 % من إدارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الرابعة :

تنص الفرضية الرابعة على أن ( مهارة العنصر البشري في الإدارة الالكترونية أثر على إدارة الموارد البشرية ببلدية عين ولمان)، وتم التوصل إلى النتائج التالية :

الجدول رقم (23): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مهارة العنصر البشري على إدارة الموارد البشرية

معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	أختبار فيشر		معاملات غير قياسية		اختبار ستودنت		النموذج
		قيمة F	sig	الخطأ المعياري	B	قيمة T	sig	
,203	,450	10,93	,002	,106	,352	3,30	,002	الإدارة الالكترونية

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن قيمة sig دالة معنوية عند مستوى 0.05 ما يعني أن هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام مهارة العنصر البشري على إدارة الموارد البشرية ، و نجد أن معامل الارتباط بلغ (R=,203) وهي منخفضة كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2=,450) أي أن قواعد البيانات تفسر 45 % من إدارة الموارد البشرية.  
الفرضية الفرعية الخامسة :

تنص الفرضية الخامسة على أن (توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة حول أثر الإدارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية ببلدية عين ولما تعزى للعوامل الديمغرافية)، وتم التوصل إلى النتائج التالية :

الجدول رقم (24) نتائج اختبار ANOVA لأثر المتغيرات الديمغرافية نحو أثر الإدارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية

قيمة Sig	قيمة الارتباط	العامل الديمغرافي	المتغير المستقل: الإدارة الالكترونية
,895	,018	الجنس	
,280	1,324	العمر	
,579	,727	المؤهل العلمي	
,580	,552	مستوى التحكم في الإعلام الآلي	
,216	1,487	المنصب الوظيفي	
,330	1,177	الخبرة المهنية	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم ... أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية نحو أثر الإدارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية لأن مستوى الدلالة المحسوبة لكل المتغيرات هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (Sig =0,005) .

ثالثا : مناقشة نتائج الفرضيات :

الفرضية الفرعية الأولى :

من خلال اختبارانا للفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على " للتكنولوجيا المستخدمة أثر على إدارة الموارد البشرية ببلدية عين ولمان " حيث بلغت قيمة (sig=0.000) وهي قيمة أقل من 0.05 وهو ما يثبت صحة الفرضية ويمكن تفسير ذلك بوجود أجهزة وحواسيب في معظم المكاتب والإدارات ساهمت في تحسين أداء العاملين

الفرضية الفرعية الثانية :

من خلال اختبارانا للفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على " للبرامج و أدوات الحماية المستخدمة في الإدارة الالكترونية أثر على إدارة الموارد البشرية ببلدية عين ولمان " حيث بلغت قيمة (sig=0.000) وهي قيمة أقل من (0.05) وهو ما يثبت صحة الفرضية ويمكن تفسير ذلك بوجود برامج سهلة وبسيطة وتناسب مع طبيعة العمل كما تساهم في انجاز الأعمال بسرعة وكفاءة وهو ما يحسن في أداء المورد البشري ببلدي عين ولمان.

الفرضية الفرعية الثالثة :

من خلال اختبارانا للفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على " لقواعد البيانات المستخدمة في الإدارة الالكترونية أثر على إدارة الموارد البشرية ببلدية عين ولمان " حيث بلغت قيمة (sig=0.000) وهي قيمة أقل من (0.05) وهو ما يثبت صحة الفرضية ويمكن تفسير ذلك بوجود ثاوعد بيانات لمعظم المجالات الإدارية مما يساهم في تبادل المعلومات بين المصالح وسهولة استخراج المعلومات ومنه تحسين جودة خدمات الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الرابعة :

من خلال اختبارانا للفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على " مهارة العنصر البشري أثر على إدارة الموارد البشرية ببلدية عين ولمان " حيث بلغت قيمة (sig=0.05) وهي قيمة أقل من (0.05) وهو ما يثبت صحة الفرضية ويمكن تفسير ذلك بوجود موارد بشرية ذات مستوى جيد ومؤهلة في بلدية عين ولمان.

## الفرضية الفرعية الخامسة :

من خلال اختبارنا للفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على " توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإدارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية تعزى للعوامل الديمغرافية " حيث كانت قيمة sig لجميع المتغيرات أكبر من (0.05) وعليه يمكن القول أنه لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية وهو ما ينفي صحة الفرضية .

## الفرضية الفرعية الرئيسية :

من خلال اختبارنا للفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه " أثر للإدارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية ببلدية عين ولمان ، حيث بلغت قيمة (sig=0.05) وهي قيمة أقل من (0.05) وهو ما يثبت صحة الفرضية حيث بلغت قوة العلاقة 82 % وهذا ما يفسر أن استخدام الإدارة الالكترونية ببلدية عين ولمان أدى إلى تحسين ورفع مستوى أداء المورد البشري من حيث السرعة والكفاءة واختصار الجهد والوقت .

## خلاصة الفصل :

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لبلدية عين ولمان حول أثر الإدارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية ، حيث تم التطرق فيه إلى تعرف شامل لبلدية عين ولمان ، و تم عرض نتائج الدراسة الميدانية حيث اقتصرت على 45 استمارة استبيان صالح للتحليل الإحصائي ، ثم تم تفرغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية ، و الاستعانة ببرنامج SPSS وبعدها قمنا بتفسير نتائج تحليل الاستبيان وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة .

# الخطبة

## خاتمة

تعتبر الإدارة الإلكترونية نمط جديد أحدث تغيرات عميقة في بيئة الإدارة في مختلف المجالات الاجتماعية و أدى إلى تحول في وظائف الإدارة التقليدية من حيث التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة من خلال إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية، وإعادة توزيع المهام والصلاحيات، وتفويض السلطات، و مشاركة القادة والعاملين في جميع مهام العملية الإدارية؛ مما أدى إلى تحسين أداء الموارد البشرية ورضاه الوظيفي وتطوره من خلال سرعة الانجاز وتقليل الأخطاء في مجال العمل وتقليل الجهد والتكلفة المادية بالإضافة إلى تكوين عناصر بشرية مؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الإدارة الحديثة.

ومن خلال الدراسة النظرية الميدانية التي قمنا بها لمعرفة أثر الإدارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية ببلدية عين ولمان توصلنا إلى جملة من النتائج والاقتراحات :

### النتائج :

- ❖ الإدارة الالكترونية تعتبر نمط جديد من أنماط الإدارة أدت إلى تغيرات في بيئة الإدارة في مختلف المجالات الاجتماعية وكان من آثارها تحسن الخدمات أداء الموظفين ؛
- ❖ أدت الإدارة الالكترونية إلى تحول كبير في وظائف الإدارة التقليدية (تخطيط، تنظيم، رقابة ، قيادة)
- ❖ الإدارة الالكترونية تشمل عدة عناصر مهمة ( الأجهزة والمعدات . الموارد البشرية ، البرامج والشبكات ) والتي تساعد المؤسسة على أداء مهامها؛
- ❖ أظهرت النتائج أن للتكنولوجيا المستخدمة (أجهزة وشبكات ) دور كبير في تسهيل العمليات الإدارية و المساهمة في عملية اتخاذ القرارات بفعالية ؛
- ❖ أظهرت النتائج أن للبرمجيات المستخدمة و في الإدارة الالكترونية لها أثر على أداء الموارد البشرية ببلدية عين ولمان من خلال تقليص الأعمال الإدارية سرعة انجازها ؛
- ❖ أظهرت النتائج أن لقواعد البيانات المستخدمة في الادارة الالكترونية دور مهم في تسيير الموارد البشرية من خلال توفير كم هائل من المعلومات واسترجاعها في الوقت المناسب ؛
- ❖ أظهرت النتائج أهمية التأطير وتكوين العنصر البشري ببلدية عين ولمان وضرورة توفير خبراء ومهندسين للاستفادة منهم في مجال التكنولوجيات الحديثة ؛
- ❖ أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر للإدارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية .

## ❖ الاقتراحات :

- ❖ توفير الأجهزة والمعدات الحديثة لمواكبة التطور الحاصل في الإدارة الالكترونية؛
- ❖ العمل على توفير كل البرامج وتطويرها بما يلائم العمل المطلوب من قبل الموظفين
- ❖ توفير برامج الحماية اللازمة والمتطورة لحماية البيانات وسريتها؛
- ❖ خلق قواعد بيانات لكل المعلومات المهمة في جميع الإدارات على مستوى البلدية؛
- ❖ توفير شبكات الربط داخلية تربط بين الموظفين وجميع مستويات الإدارة ببلدية عين ولمان؛
- ❖ إقامة دورات تكوينية للموارد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية؛
- ❖ انتقاء الجيد للموارد البشرية الخبيرة من مهندسين ومختصين في التقنيات الحديثة؛
- ❖ الاهتمام بالموارد البشري وتحسين ظروف العمل من أجل أن يقدم كل ما لديه من إبداع و مهارات فكرية وفنية في المجال المطلوب؛

# قائمة المراجع

## أولاد : الكتب

- 1- علاء عبد الرزاق سالمي: الإدارة الإلكترونية. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان الأردن 2006.
- 2- محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي للنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر 2006.
- 3- ياسين سعد غالب: الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية المملكة العربية السعودية معهد الإدارة العامة، 2005.
- 4- رأفت رضوان : الإدارة الإلكترونية،الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة ، القاهرة ، مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004
- 5- سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن عمان الطبعة الأولى 2017.
- 6- عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي ،لبنان، بيروت 2006 .
- 7- محمد سمير أحمد : الإدارة الإلكترونية ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن، 2009، ص 73
- 8- نجم ، عبود نجم ، الإدارة الالكترونية ، الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات ، السعودية ، دار المريخ للنشر، 2006
- 10- يوسف مسعداوي : أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، 2014، ص 50
- 11- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص 25.
- 12- أحمد جابر حسين ،التدريب الإستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن، عمان، الطبعة الأولى 2017، ص 10
- 13- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ،دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2011
- 14- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2005.
- 15- سعدون أحمد خثير الربيعاوي ، حسين وليد عباس : "الرأس المال الفكري" ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان، 2015.
- 16- محمود عبد الفتاح رضوان ، "تخطيط المسار الوظيفي" ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر ، القاهرة ، الطبعة الأولى 2012.
- 17- محمد موسى أحمد ، إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق ، مكتبة الوفاء القانونية ، الإسكندرية ، مصر ، 2014.
- 18- خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دور وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005 .
- 19- سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2008 ،
- 20- عنزة بن مرزوق وآخرون ، " إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الالكترونية " مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ،الأردن ، 2018 .
- 21- سليمان مصطفى الدلالة، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2007 .

## الرسائل الجامعية :

- 22- لينده: دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير . جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 19
- 23- سمير براخلية: تأثير الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية ،مذكرة Master أكاديمي ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ، فرع التنظيم السياسي والإداري تخصص إدارة وحكامه محلية جامعة محمد بوضياف 2018.
- 24- أمال ديلمي: دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة ،مذكرة Master أكاديمي كلية العلوم الاقتصادية ،قسم علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، 2015.
- 25- قايد زهية ، الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء المؤسسات مذكرة تخرج Master أكاديمي جامعة مستغانم كلية العلوم الاقتصادية 2015 .

- 26- عايد ابراهيم: **معوقات استخدام الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية** ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، قسم الادارة والتسيير الرياضي ، 2016.
- 27- شريف ميلود، **دور الدارة الالكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لبلدية العناصر** ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، 2019،
- 28- محمد بن عبد العزيز الضافي ، " **مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض** " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006 .
- 29- عبد الحميد بوهالي و آخرون : **الإدارة والالكترونية وأثرها على أداء المستخدمين** ، مذكرة لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية ، المعهد الوطني المتخصص في في التكوين المهني عبد الحق بن حمودة ، سيدي مبروك قسنطينة ، 2013، ص 13.
- 30- لخادري شريهان ، **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي** ، مذكرة ماستر أكاديمي كلية العلوم الاقتصادية ، فرع علوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017،.
- 31- سلمى سيساوي: "**مدى توفر متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في مشاريع الجماعات المحلية**" مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة مشاريع ، جامعة 8 ماي قلمة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2016، ص .
- 32- جهرة حمزة : "**دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة الة على بلدية أولاد جلال**" مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الاقتصادية ، بسكرة ، 2019.
- 33- ساسي مريم، " **الإدارة الالكترونية دراسة مقارنة**" مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون العام ، جامعة أكلي محند أولحاج ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 2016 ، .
- 34- سمير عماري : "**دور الادارة الالكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي**" أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2018 ، .
- 35- جمية ذهبية " **الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة بلدية خنشلة**" مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الجماعات المحلية ، جامعة 8 ماي 1945 قلمة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 2016.
- 36- قارطي محمد " **دور الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمة العمومية في الجزائر**" مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق ، تخصص قانون عام ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 2017.
- 37- ساري عوض الحسنات، " **معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية**" رسالة ماجستير في الدراسات التربوية ، تخصص إدارة تربوية ، جامعة الشمس ، كلية التربية ، القاهرة ، مصر ، 2011 .
- 38- عبان عبد القادر : "**تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر** - دراسة حالة بلدية الكاليتوس" أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص إدارة أعمال ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، 2016 .
- 39- فرحي عبد العزيز، **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية** ، أطروحة دكتوراه علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، قسم إدارة وتسيير رياضي تخصص إدارة رياضية جامعة محمد بوضياف 2019.
- 40- ربيع زبيدة : "**دور إدارة الموارد البشرية في ترشيد السلوك التنظيمي داخل المؤسسة**" ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، 2018.
- 41- بوهنة زينب : "**إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية**" ، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في إدارة الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، 2014.



- 58- الخطيب محمد احمد عبد العزيز ، " دور الإدارة الالكترونية في تحقيق الإبداع الإداري ، " رسالة ماجستير تخصص القيادة والادارة ، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا ، غزة ، 2018 ،
- 59- زدوري أسماء : "تطبيق الإدارة الالكترونية وانعكاسه على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين دراسة ميدانية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية" ، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، العدد 26 ، جامعة 8 ماي قلمة ، 2017 .
- 60- أم الخير قوارح ، لامية بوييدة : " بيئة العمل في ظل الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين " مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد 02 ، جامعة الوادي ، 2019

## الملتقيات

- 61- فارس كريم، متطلبات الإدارة الإلكترونية، مركز نظم المعلومات التابعة للحكومة الإلكترونية في دولة قطر الجامعة الافتراضية الدولية قطر، 2006 .
- 62- سمير مطر المسعودي ، " معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر موظفي الموارد البشرية " ، الجامعة الافتراضية الدولية ، المملكة العربية السعودية .
- 63- خميس محمد عطية، نحو نظرية شاملة للتعليم الإلكتروني، ورقة مقدمة إلى مؤتمر التعلم الإلكتروني حقة . جديدة من التعلم و الثقافة" ، مركز زين للتعلم الإلكتروني، جامعة البحرين المنامة، البحرين، 2006 .

## مواقع إلكترونية

- 65- جميل احمد اطميزي ، "أهمية التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية في العالم العربي" ، مقال أكاديمي ، نشر في ملحق صحيفة القدس الرقمية، السنة 01، العدد 5 ، جامعة فلسطين الأهلية بيت لحم ، 2012 ، ص 02 . متوفر في الويب على الرابط : [www.alqudsalraqmi.ps/flipper/5](http://www.alqudsalraqmi.ps/flipper/5)
- 66- متوفر على الرابط: [www.hrsleb.org](http://www.hrsleb.org) :15:39
- 67- من الانترنت ، <https://hrdiscussion.com/hr115863.html>
- 68- متاح على : <https://hrdiscussion.com/hr39007.html>
- نصوص قانونية
- 69- القانون 10-11 المؤرخ في 22 جويلية . 2011 المتعلق بالبلدية . الجريدة الرسمية عدد 37 الصادرة في 03 جويلية 2011

# الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

## استمارة استبيان

أخي أختي الموظف (ة) :

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال حول

"الإدارة الإلكترونية وأثرها على إدارة الموارد البشرية" دراسة حالة بلدية عين ولمان .

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال فإننا نأمل منكم الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية ، حيث أن نتائج الدراسة تعتمد بشكل كبير على صحة إجاباتكم .

وفي الأخير أحيطكم علما أن هذه البيانات سنتعامل معها بشرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. "ولكم منا فائق الاحترام والتقدير "

إعداد الطلبة : فاضل أسامة

الأستاذ المشرف : هادف حيزية

بوعزيز الشريف

السنة الجامعية 2020/2019

القسم الأول البيانات الشخصية :

نرجو منكم الإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب.

1 - الجنس :  ذكر  أنثى

2 - العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3 - المؤهل العلمي :  بكالوريا فأقل  تقني سامي

ليسانس  ماستر  مهندس

4 - مستوى التحكم في العلام الآلي : ضعيف  متوسط  جيد

5 - المنصب الوظيفي : عون إدارة  ملحق إداري

تقني سامي  متصرف إدارة  متصرف رئيسي

عون حفظ البيانات

6 - سنوات الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنوات  16 سنة فأكثر

القسم الثاني : محاور الاستبيان .

المحور الأول : الإدارة الالكترونية .

الرقم	أبعاد الإدارة الالكترونية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التكنولوجيا المستخدمة (أجهزة ، شبكات)						
01	تتوفر البلدية على أجهزة حاسوب في كل المكاتب والإدارات					
02	الأجهزة المستخدمة تساهم في اتخاذ القرارات بفعالية					
03	يتم تحديث الأجهزة وتقنيات العمل بصفة دورية					
04	تقوم الإدارة باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بصفة دورية					
05	تتوفر لديكم خدمة انترنت كافية لتفعيل الإدارة الالكترونية بشكل سليم					
06	تساهم الشبكات المتاحة في تبادل المعلومات بين مختلف الموظفين والأقسام المختلفة					
البرمجيات وأدوات الحماية						
07	توفر الإدارة على البرامج الحاسوبية اللازمة لتسيير كافة الأعمال الإدارية					
08	تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم و التشغيل					
09	البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في الإدارة					
10	تتوفر البلدية على أنظمة حماية لحماية بياناتها وبرامجها					
11	يتم تحديث برامج الحماية بصفة دورية					
12	تساهم البرامج المستخدمة في حفظ الكم الهائل من البيانات					
13	تتصف البرامج المستخدمة بتفلسم المعلومات التوضيحية وقت حدوث أي خلل					

قواعد البيانات					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					14 تتوفر البلدية على قواعد البيانات في المجالات الإدارية
					15 تسهم قواعد البيانات في استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها
					16 تسهل قواعد البيانات تبادل المعلومات بين مختلف المصالح والإدارات الأخرى
مهارة العنصر البشري					
					17 يوجد في الإدارة متخصصون في تقنيات الإدارة الحديثة
					18 تلقت دورات تدريبية في استخدام التقنيات الحديثة للإدارة الالكترونية
					19 يوجد لديكم خبراء تصميم وتطوير البرامج

#### المحور الثاني : إدارة الموارد البشرية .

تساهم الادارة الالكترونية في :					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					01 تنظيم وتقليل أعباء العمل اليومي نتيجة استخدام برامج المعلومات
					02 تقليل معدلات الأخطاء باستخدام البرامج الحاسوبية
					03 تحسين الاتصال بين الموظفين عن طريق الشبكات
					04 تخفيض الإجراءات البيروقراطية باستخدام البرامج المعلوماتية
					05 توفير المعلومات المطلوبة لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية
					06 اعتماد التسجيلات الالكترونية عند التوظيف
					07 إعلام الموظف بمواعيد الاجتماعات عن طريق شبكة الانترنت
					08 ساهمت برامج المعلومات في توفير اليد العاملة وتخفيض الأعباء
					09 زيادة مستوى الرقابة باستعمال الحضور الالكتروني اليومي للموظفين
					10 ينجز الموظف عمله في الوقت المناسب وبأقل جهد
					11 الشعور بالرضا الوظيفي عند استخدام البرامج والتطبيقات
					12 تعد الكفاءة في استخدام البرامج المعلوماتية معيارا مهما في الانتقال إلى مستوى وظيفي أعلى

## الملخص:

تناولت الدراسة أثر الإدارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية حيث ثمننا بدراسة على مستوى بلدية عين ولمان ولاية سطيف ، إذ اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي في وصف وتحليل الظاهرة وانطلاقا من التساؤلات المطروحة وقد تم التوصل إلى أن للإدارة الالكترونية بأبعادها من أجهزة و برامج ومهارة العنصر البشري لها أثر على الموارد البشرية ببلدية عين ولمان .

وفي الأخير قدمنا مجموعة من التوصيات لتي من شأنها أن تساهم في تطوير بالإدارة الالكترونية ببلدية عين ولمان لتحسين أداء الموارد البشرية وهو ما سينعكس إيجابا على أداء المؤسسة ككل .

'etude traite de l'impact de la gestion électronique sur la gestion des ,Là où il a été valorisé par une étude au niveau ressources humaines commune de l'Ain et oulmene de la wilaya de Sétif, car nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive et analytique pour décrire et analyser le phénomène et sur la base des questions soulevées, et il a été conclu que la gestion électronique dans ses dimensions de matériel, de programmes et de compétence de l'élément humain a un impact sur les ressources humaines dans la commune de l'Ain oulmene .

Enfin, nous avons présenté un ensemble de recommandations qui contribueraient au développement de l'administration électronique dans la commune d'Ain oulmene pour améliorer la performance des ressources humaines, ce qui affectera positivement la performance de l'institution dans son ensemble.