



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريـريـج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر مهني

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: العلوم التسيير

التخصص: تسيير عمومي

من إعداد الطالبين: - زرقي أشرف

- العايب محمد بلقاسم

بعنوان:

دور الإدارة الالكترونية في تطوير وظيفة الموارد البشرية

(دراسة حالة مصلحة المستخدمين بجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريـريـج)

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر قسم أ	د. براهيم شاوش توفيق
مشرفا	أستاذ محاضر قسم أ	د. علاوي عبد الفتاح
مناقشا	أستاذ محاضر قسم أ	د.مقلاتي عاشور

السنة الجامعية: 2023-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

الاهداء

قال تعالى: {وَأَخِرُّ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ}

الحمد لله وكفى والصلاة وعلى الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتتمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى

مهداة إلى الوالد رحمه الله، والوالدة أمدها الله بصحة والعافية وأطال الله في عمرها

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة وأخوات

إلى كل من شاركني في هذا العمل المتواضع متمني لهم حياة موفقة بإذن الله

إلى كل من كان لهم أثر في حياتي، وإلى كل من احبهم قلبي ونسيهم قلبي

إلى كل قسم علوم التسيير وجميع دفعة 2023 جامعة محمد البشير الإبراهيمي

زرقي أشرف

الاهداء

الشكر لله العليّ القدير الذي أكرمني بنعمة العقل والدين ووفقني بأن أكملت مذكري واستطعت الوصول إلى
نهاية مشواري الدراسي .

أهدي تخرجي هذا إلى من ألبسني معطف الأمان في ليالي العمر الباردة
"أبي الغالي".

إلى من وضعتني على طريق الحياة وكانت شمعة تحترق أملا ونورا لتدلني.
"أمي الغالية" لا أراني الله بك حزنا ولا أراني بك بعدا.
إلى إخوتي وأخواتي الذين كانوا سندا لي طوال مساري.
إلى أصدقائي ومعارفي الذين أجّلهم واحترمهم.

إلى أساتذتي الذين تعلمت على أيديهم من الابتدائي إلى الجامعة

العايب محمد بلقاسم

شكر وتقدير

قال رسول الله عليه الصلاة والسلام: " من لا يشكر الناس لم يشكر الله. "

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه لإتمام هذا العمل

وإنه ليشرفنا أن نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى من شرفنا بقبوله وإشرافه على مذكرتنا المتواضعة الأستاذ "علاوي عبد الفتاح" ولصبره الكبير علينا، ولتوجيهاته العلمية ونصائحه التي لا تقدر بثمن، والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل وتجاوز صعوباته، وعلى وقته الذي لم ييخل علينا به، جزاه الله عنا كل الجزاء.

كما نتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا إلى أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة المذكرة، راجين أن نكون عند حسن ظنهم.

كما لا ننسى تقديم الشكر إلى كافة الأساتذة والعاملين في قسم علوم التسيير، وإلى كل من ساعدنا من قريب وبعيد على إنجاز هذا العمل سواء بالفعل أو حتى بكلمة طيبة.

تهدف الدراسة الى محاولة الربط بين الإدارة الإلكترونية ووظيفة الموارد البشرية، وقد تم توزيع 20 استبيان على مجتمع الدراسة وقد توصلنا الى ان هناك علاقة ارتباط بين متغيري الدراسة حيث بلغت قيمة R (0.903). وباستخدام الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة، توصلنا الى أن متغير البنية التحتية لا يؤثر على وظيفة الموارد البشرية حسب وجهة نظر مجتمع الدراسة أو أن تأثيره ضعيف، حيث بلغت نسبة المعنوية (0.976) وهي أقل من (0.05). وفي المتغير الثاني يعد دعم التوجه نحو الادارة الالكترونية لا يؤثر في وظيفة الموارد البشرية حسب وجهة نظر مجتمع الدراسة، أو أن تأثيره ضعيف حيث بلغت نسبة المعنوية (0.653) وهي أقل من (0.05). أما بالنسبة للمتغير الثالث وضح اهمية ادارة الموارد البشرية الكترونيا لدى مصلحة المستخدمين فقد بلغت نسبة المعنوية (0.000) وهي أدنى من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) مما يعني أن قيمة المعامل لهذا البعد دالة إحصائية، وتفسر أنه كلما تغير مستوى الدعم بوحدة واحدة فإن وظيفة الموارد البشرية تتغير بـ 1.058.

The study aims to try to link between electronic management and the function of human resources. Twenty questionnaires were distributed to the study community, and we concluded that there is a correlation between the two variables of the study, with an R value of (0.903).

And by using multiple regression to test the hypotheses of the study, we concluded that the infrastructure variable does not affect the function of human resources according to the point of view of the study community, or that its effect is weak, as the significance rate was (0.976), which is less than (0.05). In the second variable, support for the orientation towards electronic management does not affect the function of human resources according to the point of view of the study community, or its effect is weak, as the significance rate reached (0.653), which is less than (0.05). As for the third variable, the importance of managing human resources electronically is clear to the interest of users. The morale percentage reached (0.000), which is lower than the level of significance approved in the study (0.05), which means that the value of the coefficient for this dimension is statistically significant, and it explains that whenever the support level changes by one unit, the value of the coefficient for this dimension is statistically significant. The HR function changes by 1,058

الصفحة	المحتوى
	الاهداء
	شكر وتقدير
II	الملخص
III	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
ب-د	مقدمة
	الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية
6	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
14	المبحث الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية، مميزاتها وأهدافها
	الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية
23	المبحث الأول: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية
33	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية وتحديات التكنولوجيا حديثة
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
40	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
44	المبحث الثاني: أدوات الدراسة
50	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
59	خاتمة
62	قائمة المراجع
-	فهرس المحتويات
-	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول	الرقم
44	متغيرات الدراسة	01
45	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
46	توزيع أفراد العينة حسب السن	03
47	المستوى التعليمي	04
48	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	05
49	نتيجة معامل الفا كرونباخ	06
50	مقياس ليكرت الخماسي	07
50	نتائج عبارات محور الأول الإدارة الإلكترونية	08
52	نتائج المحور الثاني وظيفة الموارد البشرية	09
53	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة.	10
54	الانحدار الخطي المتعدد بين الإدارة الإلكترونية ووظيفة الموارد البشرية بطريقة enter	11
56	الانحدار الخطي البسيط لأثر الإدارة الإلكترونية على وظيفة الموارد البشرية	12

قائمة الأشكال:

الرقم	الشكل	الصفحة
01	خصائص الإدارة الإلكترونية	11
02	مخطط يبين الهيكل التنظيمي لجامعة برج بوعريبيج	43
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	45
04	توزيع أفراد العينة حسب السن	46
05	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	47
06	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمين	48

قوائم المذكرة.....

قائمة الملاحق:

الرقم	الملحق
01	الاستبيان
02	مخرجات برنامج spss

مقدمة

يعيش العالم حاليًا في ظروف تكنولوجية متقدمة، حيث يشمل التقدم الهائل في مجال التكنولوجيا أيضًا مجال إدارة الموارد البشرية، يعد النهج الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية من أبرز التطورات التي يمكن أن تعزز كفاءة وفعالية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات والمنظمات.

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة والبرامج والأنظمة الإلكترونية لتبسيط وتحسين عمليات إدارة الموارد البشرية. تمكن الأدوات الإلكترونية المتطورة من توفير الوقت والجهد، وتحسين ودقة وموثوقية العمليات وتعزيز التفاعل والتواصل بين فرق الموارد البشرية والموظفين.

ومن ثم فإن الإدارة الإلكترونية تعمل على تحويل وتحسين عمليات إدارة الموارد البشرية بواسطة التكنولوجيا والأنظمة الإلكترونية. وبفضل هذه التطورات يمكن للمؤسسات تحقيق كفاءة أعلى وتوفير المزيد من الوقت والجهد، وبالتالي تحسين أداء وظيفة الموارد البشرية بشكل عام.

وتواجه الإدارة الإلكترونية تحديات كبيرة ذات طبيعة خاصة، لأنها عملية ابتكار ناتجة من اندماج تكنولوجيا المعلومات والأنترنت وتطبيقات نماذج الأعمال الجديدة، وعلى ذلك تسعى الدراسة الحالية معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تطوير المورد البشري في جامعة محمد البشير الإبراهيمي بـ برج بوعريبيج.

من خلال ما سبق تتضح معالم اشكالية بحثنا والتي يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على تطوير وظيفة الموارد البشرية بجامعة برج بوعريبيج؟

من أجل الإجابة على هذا التساؤل تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \geq$ بين توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية لدى جامعة برج بوعريبيج ووظيفة الموارد البشرية؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \geq$ بين دعم إدارة جامعة برج بوعريبيج للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية ووظيفة الموارد البشرية؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \geq$ بين وضوح أهمية الإدارة الإلكترونية لدى موظفي مصلحة المستخدمين بجامعة برج بوعريبيج ووظيفة الموارد البشرية؟

فرضيات الدراسة: للإجابة عن الأسئلة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \geq$ بين توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية لدى جامعة برج بوعريبيج ووظيفة الموارد البشرية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \geq$ بين دعم إدارة جامعة برج بوعريبيج للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية ووظيفة الموارد البشرية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \geq$ بين وضوح أهمية الإدارة الإلكترونية لدى موظفي مصلحة المستخدمين بجامعة برج بوعريبيج ووظيفة الموارد البشرية.

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث مما يلي:

- يكتسي موضوع أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية أهمية بالغة من كون التحول نحو الرقمنة من الرهانات الأساسية بحكم الانفجار التكنولوجي وما أفرزه من تطبيقات واستخدامات، وتكمن هذه الأهمية في تهيئة المورد البشري، حيث يقع على عاتق المؤسسات مسؤولية توفير المهارات والجدارات والتقنيات المطلوبة للتفاعل مع التقنيات الحديثة؛
- أهمية عامل التكنولوجيا في التأثير على الكفاءة وأداء المؤسسات وتطويرها؛
- زيادة الكفاءة وفعالية المؤسسات من خلال استخدام وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال في كافة وظائفها؛
- يعد موضوع الدراسة من أهم المواضيع في ميدان الإدارة المعاصرة، نظرا لربطه بين مفهومين مهمين هما الإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية؛
- يمكن أن يسهم هذا البحث في زيادة الوعي التكنولوجي في المؤسسات ومن ثم تسهيل الأخذ بالخدمات الإلكترونية لتسهيل الحياة الاجتماعية.

أهداف الدراسة:

يحاول موضوع الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على أداء الموارد البشرية؛
- رصد واقع استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة؛
- الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كآلية في تحسين وظائفها؛
- التعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية وأبعادها وكيفية تطبيقها؛
- التعرف على مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما.

أسباب اختيار الموضوع:

- الميل الشخصي اتجاه المواضيع المرتبطة بالإدارة الإلكترونية وممارستها؛
- بحكم التخصص في التسيير العمومي والرغبة في اضفاء الطابع الإلكتروني على وظيفة الموارد البشرية؛
- التوجه العالمي نحو الانتقال إلى تحويل العمل الإداري إلى عمل إلكتروني.

منهج الدراسة:

من اجل دراسة إشكالية موضوع الدراسة وتحليل أبعادها وجوانبها والإجابة على تساؤلات الإشكالية وإثبات صحة الفرضيات، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال سرد ووصف أهم خصائص ووظائف الإدارة الإلكترونية، وكذا التطرق إلى مفاهيم المرتبطة بالموارد البشري وإدارة الموارد البشرية. ولتحديد العلاقة بين المتغيرين الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية تم استخدام أسلوب دراسة حالة حيث أن عدد المفردات مجتمعة الدراسة 20 وقمنا بالمسح الاجتماعي الكامل باستخدام الاستبيان .

حدود الدراسة:

أولاً- المجال البشري: ويتكون من فئة الموظفين على مستوى مصلحة المستخدمين في رئاسة الجامعة، وكل كليات جامعة محمد البشير الإبراهيمي بـ برج بوعريـريـج.

ثانياً- المجال المكاني: تمت الدراسة على مستوى جامعة محمد البشير الإبراهيمي بـ برج بوعريـريـج، وذلك على مستوى مصلحة المستخدمين فقط، تتواجد الجامعة بلدية العناصر ولاية برج بوعريـريـج.

ثالثاً- المجال الزمني: تمت الدراسة الميدانية الفعلية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2023/2022.

هيكل الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول والثاني يتضمن الإطار النظري للدراسة، أما الفصل الثالث فقد حاولنا فيه اسقاط ما تطرقنا إليه في الجانب النظري على حالة مصلحة المستخدمين بجامعة برج بوعريـريـج. كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصول مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة.

دراسات سابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في تطوير المورد البشري في الإدارة العمومية ، وتناوله من زوايا مختلفة.

وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاء في الفترة الزمنية 2007 و 2017 .

-دراسة (جوي سعيدة ، ص181-195) بعنوان : " إدارة وتنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية " الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية " ، مقال، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث ، العدد الأول ، هدفت الدراسة إلى تحديد الاهمية العلمية والعملية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية مه إنتشار مفهوم الإدارة الإلكترونية ومختلف تطبيقاتها التي ساهمت في الإنتقال من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية للموارد البشرية ، وكذلك النتيجة تتمحور حول أن الإستثمار الحقيقي يكمن في العنصر البشري بإعتباره عصب أي منظمة ومحرك للتكنولوجيات والعمليات ؛

-دراسة (حماد مختار 2007) بعنوان : " تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول

العربية " (الجزائر) ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم السياسية والإعلام ، جامعة الجزائر ، هدفت الدراسة إلى توضيح وإبراز تأثير الإدارة الإلكترونية على دوام السير الحسن للمرفق العام وعلى اداء موظفيه ، بالإعتماد على المنهج الوصفب التحليلي وإيضا الإعتماد على المنهج المقارن بين الدول العربية في تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية وباقي دول العالم ، ومعرفة الفجوة الرقمية بينهم ، وخلصت النتائج إلى أن الكثير من الدول العربية لم تلحق بركب الإدارة المحلية الإلكترونية ، وترضخ تحت وطأة الروتين الحكومي والتعقيدات الإدارية في تقديم الخدمات الحكومية بإشتراط الكثير من المستندات والأوراق ؛

-دراسة (Al shobaki , El Talla , 2017) بعنوان : " تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على

تطوير خدمات التعليم الإلكتروني في الجامعات " (غزة) مقال ، توجهت الدراسة نحو تحقيق الهدف المتمثل في معرفة تأثير

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير خدمات التعليم الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية – قطاع غزة ، و اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي باستخدام أداة الإستبيان على 35 موظف في المركز التكنولوجي في الجامعات الفلسطينية "قطاع غزة".

- أظهرت نتائج هذه الدراسة أن نظام الجامعة من حيث الخدمات التعليمية الإلكترونية يؤثر على عملية الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من حيث استخدام تقنية المعلومات في بعض وظائف إدارة الموارد البشرية ؛
- اظهرت النتائج محدودية المواد التعليمية والتدريبية المنشورة إلكترونيا ؛
- نظام الجامعة له تأثير ذو دلالة إحصائية على توفير خدمات التعليم الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية .

دراسة (سليمان الشبلي، إقبال العجلوني 2017) بعنوان : " أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء

الوظيفي : الدور المعدل لتكامل المعرفة " (الأردن) مقال، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي وبيان الدور المعدل الذي يمكن أن يؤديه تكامل المعرفة في العلاقة ، إتمدت هذه الدراسة على الإستبانة واستخدمت وسائل الإحصاء الوصفي والإستدلالي بإستخدام برنامج SPSS، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الموارد البشرية تؤثر معنويا من خلال أبعادها في كل من عناصر الأداء الوظيفي وخاصة التشغيلية منها ، في حين تكامل المعرفة عدل العلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وسرعة الإنجاز وكفاءة الأداء .

الفصل الأول:

الإدارة الإلكترونية

أصبح للتكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال دورا كبيرا في العمل الإداري المعاصر، باعتبارها آلية من آليات الإدارة الحديثة التي يجب تطويعها لصالح العمل الإداري، وأحد الموارد الأساسية لتلك الهياكل في التعامل مع الظروف والمستجدات العالمية التي تتصف بالتغير السريع والمنافسة الحادة، بالإضافة إلى أنها إحدى الاستراتيجيات الحديثة للتغلب على الصعوبات البيروقراطية من جهة والتواءم مع طبيعة العصر ومنتجاته الإلكترونية من جهة أخرى. وتعد الإدارة الإلكترونية نتاج لثورة المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة، وأصبحت تمثل الاتجاه الجديد في الإدارة المعاصرة، حيث تسود عالم اليوم حركة نشطة لاستثمار كل التقنيات الحديثة لتطوير عمل المنظمات، وتحويلها إلى منظمات إلكترونية تستخدم شبكة الانترنت والتطبيقات المتطورة للحاسبات الآلية في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ووظائفها من تسويق وإنتاج ومالية ومحاسبة وموارد بشرية بسرعة وبدقة فائقة.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

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

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية:

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية الحديثة، لذلك وحتى الآن لم يتم التوصل إلى تعريف دقيق لها، وعليه سنذكر بعض من هذه التعاريف:

- تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت، وشبكات الاتصال في التخطيط، والتوجيه والرقابة على الموارد إلكترونياً، بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة¹.
- إن الإدارة الإلكترونية تتضمن الاستعمالات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من حواسيب، الشبكات، أجهزة الفاكس، وأجهزة إدخال المعلومات السلكية واللاسلكية، لتخدم الأعمال الإدارية الروتينية اليومية².
- وتعرف الإدارة الإلكترونية على أنها الاستثمار الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع وظائف العملية الإدارية القائمة من تخطيط، تنظيم، تنفيذ ورقابة وتقويم، وذلك بهدف تحسين أداء المؤسسة وتعزيز مركزها التنافسي³.
- وهناك من يصفها بأنها عملية مكنية جميع مهام المؤسسة الإدارية ونشاطاتها بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية بغية تحقيق أهداف الإدارة الجديدة، كتقليل استخدام الورق، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات⁴.
- كما تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة، أو هي عبارة عن تقديم الخدمات والمعلومات للمواطنين إلكترونياً⁵.
- كما عرفت أيضاً على أنها القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة لتنفيذ الأنشطة الإدارية إلكترونياً عبر الانترنت وشبكات الحاسبات الآلية، وتقديم الخدمات الآلية في كل زمان ومكان، مما يؤدي لجودة وتحسين الأداء وتوحيد الإجراءات وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة، بهدف تحقيق أهداف المنظمات بأقل جهد وتطوير العمليات الإدارية⁶.

¹ - نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص127.

² - إيمان حسن مصطفى خلف: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمدبرات، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة تربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين، 2010، ص03.

³ - أبو عاشور خليفة مصطفى والنمري ديانا جميل: مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الربعوك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك، مح09، ع02، 2013، ص199-220.

⁴ - عبد الرزاق السالمي: نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص135.

⁵ - سحر قدوري: الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصورة، الجامعة المستنصرية، ع14، ج1، 2010، ص161.

⁶ - محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 01-04 نوفمبر 2009، ص04.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج وجود عدة نقاط هامة نلخصها فيما يلي:

- الإدارة الإلكترونية إدارة بلا ورق وتعتمد على الحاسب الآلي؛
 - تعتمد الإدارة الإلكترونية على تكنولوجيا المعلومات؛
 - تتعامل مع موارد معلوماتية؛
 - تهدف إلى تحويل العمل الإداري من إدارة يدوية إلى إدارة آلية؛
 - الإدارة الإلكترونية إدارة بلا تنظيمات جامدة.
- مما سبق يمكن الاعتماد على تعريف شامل ومختصر للإدارة الإلكترونية، فهي أسلوب حديث يعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تسهيل النشاط الإداري، وذلك عن طريق تحويل العمل الإداري التقليدي إلى إدارة معاصرة تعتمد على تكنولوجيا حديثة بغرض تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء الخدمات.

المطلب الثاني: أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسة بعنصر الوقت¹.

ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني فيما يلي:²

- التطور السريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال؛
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة؛
- الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل؛
- تحسين الخدمات المستمرة؛
- تحسين مشاركة الموظفين؛
- ضبط الأداء وفق مواصفات معينة؛
- انبثاق ثورة المعلومات، المعرفة والتحول العالمي إلى اقتصاد المعرفة؛
- العولمة بكل أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.

¹ - محمود حسين الوادي وبلال محمود الوادي: المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص292.

² - عاشور مزيرق وفضيلة معمر قوادري: تأثيرات التحول إلى الاقتصاد الافتراضي على إدارة التغيير الاستراتيجي للموارد البشرية، الملتقى العلمي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصادات الدولية، المركز الجامعي خميس مليانة، 13-14 مارس 2012، ص11.

الفصل الأول الإدارة الإلكترونية

ويحتاج التحول إلى الإدارة الإلكترونية إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، وتلك المراحل هي: ¹

-قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة: ينبغي على المسؤولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى الإلكترونية، كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

-تدريب وتأهيل الموظفين: الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين، أو تأهيلهم على رأس العمل.

-توثيق وتطوير إجراءات العمل: من المعروف لكل منشأة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل، فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على الورق، أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير، لذا لا بد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل وتنفيذها بالطرق النظامية، مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.

-توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية، من تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

-البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً: المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة المساحات الضوئية (Scanners) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

-البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً: البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلكترونياً لتقليل الهدر في استخدام الورق.

المطلب الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية

في ظل الانتشار الواسع للإدارة الإلكترونية ومميزاتها العديدة المبنية على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، مما يجعلها هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص وهي كالتالي:

- استعمال تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات في أداء الأعمال وتقديم الخدمات؛
- تأكيد رفع الكفاءة في الأداء وتحقيق الفاعلية في التعامل؛
- القضاء على البيروقراطية والهرمية في التنظيم؛
- تبسيط إجراءات العمل ووضوحها وتقليل الاستعمال الورقي²؛
- أنها إدارة بلا ورق، أي تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية؛
- إدارة بلا مكان تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية واستخدام الهاتف المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع

¹ - محمود القدوة: الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص110-111.

² - عادل حرحوش المرعي وآخرون: الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص13.

الفصل الأول الإدارة الالكترونية

المؤسسات والافتراضية (Virtual)؛

- إدارة بلا زمان تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية؛
- تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة والبعد عن التنظيمات الجامدة حيث المؤسسات الشبكية والذكية، والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة؛
- إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة؛
- استخدام البريد الإلكتروني والصوتي بدلا من الصادر والوارد؛
- تتميز بالابتكارية والعالمية حيث تعتمد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال؛
- تحتاج إلى أنظمة إلكترونية مثل أنظمة التحصيل المجمعة والخدمة عن بعد والشراء الإلكتروني وأنظمة المتابعة الفورية، وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية؛
- تهتم باكتشاف المشاكل بدلا من حلها؛
- التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات¹؛
- إدارة إلكترونية دون أوامر وروتين تقليدي، والتي تعتمد الشبكات الحاسوبية وشبكات الاتصالات اللاسلكية والتقنيات الذكية في إدارة وصنع القرار²؛
- لا تقوم الإدارة الإلكترونية على مثل تلك الهياكل التنظيمية، ولا تعرف التسلسل الوظيفي المعمول به في دوائر الإدارة التقليدية، فهي إدارة لا تقوم على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة، ومن ضمن تلك البرامج ما يتيح الكفاءة في تقديم الخدمات العامة، فالكفاءة تأخذ عدة أشكال من تخفيض الأخطاء وتحسين الدخل، وأيضا تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية، من خلال إعادة هندسة الإجراءات، مما يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف، وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم؛
- التسويق ويشمل التعرف على أفضل الطرق الممكنة للتعامل مع الأفراد والقطاع الخاص، وتنمية الإحساس لدى المواطنين بأهمية تركز اهتمام الحكومة حوله، وبالتالي أهميته كمواطن له حقوق كما له واجبات؛
- تقديم خدمات جديدة ومتطورة، ويعتبر تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الإلكترونية، وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على الخدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة؛
- اللامركزية: هو هدف تسعى إليه الدول ذات المساحة الجغرافية الكبيرة، مع وجود تجانس في نوعية الأفراد مع أنه من الصعب على الحكومة الإلكترونية التأثير على المنظمات الكبرى التي اعتمدت على البيروقراطية؛
- السيطرة الإدارية: إن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الإلكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة، وتوقع الخلل وتتبع معاملات المواطنين والتقليل من البيروقراطية ومنع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة؛

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان: الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص 20-21.

² - مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد: الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة، الأردن، 2014، ص 187.

الفصل الأول الإدارة الإلكترونية

- طلب المواطنين: وخاصة لدى جيل الشباب الذي تعود على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي أصبحت جزءا مهما من روتين حياتهم¹؛

- زيادة مساهمة المواطنين: يطالب المدافعون عن الإدارة الإلكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة حتى تعطيتهم شعورا بالمشاركة في اتخاذ القرار، أما من جانب الحكومة فيمكنها الاتصال مع المناطق النائية والأقليات وإرسال واستقبال المعلومات، وأيضا فتح المجال لعمل لقاءات بين المواطنين من أجل توفير الفرص للأشخاص الذين لديهم نفس الاهتمامات والآراء وتبعد بينهما المسافات؛

- الشفافية: إن دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي، ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية ويجعل من الديمقراطية هدفا مستحيلا، ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين ويقلل من المساعدات الخارجية للدول، فالإدارة الإلكترونية تقلل من الرشوة وتزيد من الشفافية السياسية وتزيد من ثقة المواطنين بها؛

- التنمية الاقتصادية: لها علاقة مباشرة بالشفافية، فالدول التي تتطلع إلى التطوير الاقتصادي يكون لديها دافع للاتجاه نحو مشروع الإدارة الإلكترونية، وخاصة إذا كانت تتطلع إلى جذب الاستثمارات الأجنبية وتحسين صورتها أمام المستثمرين، فالإدارة الإلكترونية تحسن البيئة التحتية لتقديم الخدمات، وهذا جانب من جوانب التزامها بإجراء تغييرات للدخول إلى اقتصاد المعرفة²؛

- لا تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى الانتقال من أمكنتها وتكبد مشقة السفر، خاصة إذا كان هذا السفر بين دول، فبإمكان تلك الجهات الالتقاء إلكترونيا وعقد لقاءاتها ومحاضراتها ومؤتمراتها عبر قاعات الفيديو الإلكترونية، فيكون تبادل الخبرات واللقاءات والاحتكاك بين جهات العمل المختلفة حافزا للتطور والتنمية، الأمر الذي يستنزف ويهدر كثيرا من موازنات الإدارات التقليدية وأصبح متاحا في ظل الإدارات الإلكترونية بتكلفة لا تذكر؛

- الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعددين بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية³؛

وما سبق نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تتميز بمجموعة من الخصائص تميزها عن الإدارة التقليدية ونذكر منها:

- استعمال تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال في أداء الأعمال الإلكترونية؛
- تأكيد رفع الكفاءة في أداء الخدمات والفعالية في التعامل؛
- القضاء على الهرمية والبيروقراطية في التنظيم، وتبسيط إجراءات وتكاليف العمل؛
- الاستجابة السريعة والفورية لمتطلبات طالبي الخدمة ومنظمات الأعمال من خلال التفاعل والاتصال المباشر فيما بينهم إلكترونيا وانخفاض أوقات إنجاز الأعمال؛

¹ - مختار حماد: تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، رسالة ماجستير، تخصص: التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر، 2007، ص12.

² - مختار حماد، المرجع السابق، ص13.

³ - حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص76-78.

الفصل الأول الإدارة الإلكترونية

- تجاوز الحدود الزمنية والمكانية التي تقيد وتعيق حركات التعاملات؛
 - توفير المتابعة والمراقبة الإلكترونية لسير الأعمال واستبدال البريد الصادر والوارد بالبريد الإلكتروني الذي يوفر المزيد من الوقت والجهد والتكلفة؛
 - الإدارة الإلكترونية هي وسيلة لرفع وتحسين أداء الحكومة؛
- والشكل التالي يوضح أهم خصائص الإدارة الإلكترونية:

الشكل رقم (01): خصائص الإدارة الإلكترونية:



المصدر: مزهر شعبان العائلي وشوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص187.

المطلب الرابع: متطلبات الإدارة الإلكترونية

إن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسساتنا يتطلب بالدرجة الأولى توفر مجموعة من المتطلبات، والتي تتمثل أساسا في المتطلبات البشرية، الإدارية، المالية، التقنية، والأمنية.

أولا: المتطلبات البشرية:

أي توفر الموارد البشرية من الخبراء والمختصين العاملين في حقل المعرفة، والذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، ويمثلون القيادات الرقمية، والمحللون للموارد المعرفية ورأس مال فكري في المؤسسة، ومنهم:¹

1. المدبرون والوكلاء المساعدون:

وهم الذي يقومون بوظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، ويجب أن يكونوا مؤهلين تقنيا أو حاصلين على دورات تؤهلهم إلى استخدام التكنولوجيات الحديثة، من حاسبات آلية وشبكات ووسائل اتصال.

2. المترجمون:

وهم بمثابة المترجمون الذين ينقلون رغبات الإدارة من اللغة العادية إلى إحدى لغات البرمجة التي يمكن للحاسب الآلي أن يتعامل معها.

¹ - سمير محمد أحمد: الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص43.

الفصل الأول الإدارة الإلكترونية

3. ضباط البيانات:

والذين يكون لديهم القدرة على الاتصال بكل أجزاء المؤسسة، ووظيفتهم حفظ البيانات وتعريفها، وإنشاء وسيلة تحكم على البيانات، وتصميم ملفات المعلومات وتحديد البيانات الناقصة، وتزويد المشغل والإدارة بها.

4. المشغلون أو المحررون:

وهم الذين يقومون باستخدام الحاسب الآلي، ويكونون على اتصال مباشر مع الإدارة والمبرمجون، ووظيفتهم إدخال وإخراج البيانات والمعلومات.

ثانياً: المتطلبات الإدارية:

وأهمها:¹

1. وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس:

ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو لجنة عليا تتولى وضع الاستراتيجية لمشروع الإدارة الإلكترونية، والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للمشاركة في الدراسة ووضع الخطط.

2. تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات تدريبياً:

وذلك بإعادة هندسة الهياكل والعمليات والإجراءات للإدارات والأقسام في المؤسسات التي يتقرر أن تقدم خدماتها إلكترونياً.

3. تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعاملين:

الدخول في العالم الإلكتروني يتطلب تنمية وتطوير الموارد البشرية لإيجاد إطارات متخصصة، وعلى درجة عالية من المهارات البشرية المختلفة والمرتبطة بالبيئة الأساسية لنظم المعلومات، وقواعد البيانات ونظم العمل على شبكة الانترنت، أي ضرورة إعداد موظفي المعرفة في مجال الإدارة الإلكترونية.

4. وجود التشريعات والنصوص القانونية:

التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية، وتُضفي عليها المشروعية والمصدقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

ثالثاً: المتطلبات المالية:²

يُعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة، لكي نضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب الموارد البشرية باستمرار، وبالتالي يجب توفير التمويل الكافي لهذا المشروع بالشكل المطلوب.

¹ - محمد محمود الخالدي: التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص20-21.

² - عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السليطي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص37.

الفصل الأول الإدارة الإلكترونية

رابعاً: المتطلبات التقنية:

وتتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، كتطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجهازية للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي. وعلى العموم فإن البنية التحتية تنقسم إلى ما يلي:¹

1. البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية:

وتتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات، وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية، وتبادل البيانات إلكترونياً.

2. البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية:

وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات، وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية.

3. شبكات الاتصال:

أهم هذه الشبكات الانترنت، وكذا الشبكة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة في الإنترنت وشبكتها الخارجية الإكسترنات.

خامساً: المتطلبات الأمنية:

ويقصد بها توفير إجراءات ووسائل حماية متعددة لضمان سلامة المعلومات التي تعتبر كنزاً ثميناً للمؤسسة يجب المحافظة عليه، وأهم هذه الإجراءات ما يلي:²

- وضع السياسات الأمنية لتكنولوجيات المعلومات بما فيها خدمات الانترنت؛
- تبني إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث تضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص في تنفيذها؛
- وضع القوانين واللوائح والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية؛
- تطوير أدوات التشفير في البرمجيات الحديثة، وخاصة تلك المتعلقة بخدمات الانترنت وهذا لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية تعاملاته عبر الشبكة.

¹ - عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السليبي: الإدارة الإلكترونية مرجع سبق ذكره، ص38.

² - ياسين سعد غالب: الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقها العربية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005، ص23-25.

المبحث الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية، مميزاتها وأهدافها

لقد تمايزت أهداف ومميزات ومبادئ الباحثين حول الإدارة الإلكترونية، لكنها لم تخرج عن نطاقها الأساسي والمتمثل في إعادة هندسة الإدارة من خلال تكريس وتطبيق نظام المعلومات والاتصال.

المطلب الأول: مبادئ تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية (الإدارة الرقمية) هي امتداد للمدارس الإدارية، فمن المدرسة الكلاسيكية المتضمنة لكل من (المدرسة البيروقراطية لماكس فيبر، ومبادئ الإدارة العلمية لفرديريك تايلور، ووظائف الإدارة لهنري فايول) إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تطورت إلى المدرسة السلوكية، وإلى المدخل الكمي ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينات، ثم المدرسة الموقفية في الستينات، ومدخل منظمة التعلم في الثمانينات حتى تستمر مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية¹.

ويعني بمصطلح الإدارة الإلكترونية تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية، باستخدام تقنية الإدارة وهو ما يطرق عليه إدارة بلا أوراق، وهي الإدارة التي تقوم على استخدام تقنيات الانترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة²، كما تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخريين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة³.

وتتمثل مبادئ الإدارة الإلكترونية فيما يلي: ⁴

- إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى العاملين في الأسفل؛
- إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة؛
- إعادة بناء الأدوار والوظائف؛
- إحلال الآلة محل العامل، واستخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات، وإنجاز الأعمال والصفقات رقمياً عن بعد؛
- تبادل البيانات إلكترونياً لتغطي جميع العاملين في المؤسسة، وعلاقات المؤسسة مع الموردين والعملاء والمجموعة المشتركة من المؤسسات؛
- التفاعل الآلي.

¹ - فريد كورتل وأسيا إسماعيل: الإدارة الإلكترونية، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015، ص18.

² - ربحي مصطفى عليان: البيئة الإلكترونية، ط1، كلية التخطيط والإدارة الجامعية، الأردن، 2012، ص26-31.

³ - نجم عبود نجم: المرجع السابق، ص127.

⁴ - يوسف مصطفى كافي: الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2012، ص47.

الفصل الأول الإدارة الإلكترونية

كما تقوم الإدارة العامة الإلكترونية على المبادئ التالية:¹

- **التركيز على النتائج:** حيث ينصب اهتمام الإدارة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.

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

- **التغير المستمر:** وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن والعملاء أو بقصد التفوق في التنافس.

ساعدت هذه المبادئ مجموعة من التغيرات التي طرأت على نظرية وتطبيق الإدارة الحديثة، انعكست على الوظائف والمهام الإدارية للمؤسسات.

المطلب الثاني: مجالات تطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية:

لقد أصبحت الإدارة الإلكترونية تطبق في العديد من المجالات في المنظمات على اختلافها، ومن أهم تلك المجالات:²

- **الأعمال الإدارية:** تبادل الوثائق والمعلومات والأنظمة والتعليمات الكترونياً، وتسجيل كافة أعمال الاتصالات الإدارية وتصويرها رقمية.

- **المعاملات المالية:** إجراء كافة المعاملات المالية من توثيق وتعقد وصرف وتحويل وغيره عن طريق الشبكة الإلكترونية.

- **المؤتمرات الإلكترونية:** حيث تعقد الاجتماعات عن بعد محلية ودولية دون انتقال المجتمعين جغرافية.

- **الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية:** مثل الإعلان عن الوظائف، الاختيار، التعيين، الإجازات، الترقيات، الرواتب، التنقلات، المكافآت، الانتدابات، الترشيح للتدريب والتأهيل والابتعاث.

- **مجال المتابعة الإلكترونية:** حيث تتم المراقبة والمتابعة عن بعد، واكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ، وهذا يوفر التوجيه أو المعالجة الفورية للأخطاء.

إن تكنولوجيا المعلومات غيرت كل شيء في حياة الإنسان والأعمال حتى أصبح من غير الممكن تصور وجود أي نشاط وظيفي إنساني، أو أي عمل جماعي منظم من دون وجود أدوات وتقنيات الحاسوب والاتصالات³. وتطبق تقنيات الإدارة الإلكترونية أساس علاقات الإدارة، فقد تكون بين الإدارة والمواطن، وقد ترتبط بين الإدارة وقطاع الأعمال وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

¹ - عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص189.

² - سعد مبارك الفحطاني: مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص24.

³ - سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص24.

الفصل الأول الإدارة الإلكترونية

- في إطار علاقة الإدارة بالمواطن:

من أهم مبررات ظهور نظم الإدارة الإلكترونية هي تطوير علاقة المواطن بالإدارة وتحسين خدماتها العامة المقدمة لهم، ومن بينها مثلاً: التسجيل المدني كإصدار شهادة الميلاد، بطاقات التعريف البيومترية، الشيء الذي يؤدي إلى تقليص الروتين الإداري وتخفيض تكلفة إنجاز وتنفيذ المعاملات وتسريع وقت الإنجاز، ومن ثم زيادة كفاءة أداء الإدارة العمومية. فإن استغلال تقنية الاتصالات والمعلومات في البلدية مثلاً من خلال البلدية الإلكترونية هو نمط متطور وجديد من الإدارة يسمح بتقديم خدمات البلدية المؤثرة على حياة المواطن اليومية بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، وتمكينه من الحصول على هذه الخدمات عن طريق المواقع الخدمية المتصلة بالبلديات على شبكة الانترنت.

- في إطار علاقة الإدارة بالأعمال:

إذ ترتبط الإدارة بعلاقات مع قطاع الأعمال لما لها من أدوار ووظائف في مجال إعداد الخطط وتوجيه الاستثمار، ودعم القطاعات الاقتصادية وتنظيمها وتحفيزها وحمايتها، ومراقبة عمليات الاستيراد والتصدير وتسهيلها، ومن شأن العمل بتكنولوجيا الإدارة الإلكترونية كذلك أن يساعد على استيعاب كل تلك الأدوار لتعزيز الشراكة مع مؤسسات وشركات القطاع الخاص بكل مرونة وشفافية، خاصة عبر النشر الإلكتروني للإعلانات والتشريعات والقوانين لتحقيق أفضل مستويات النجاح، وتنمية قدراتها على الإنتاج وتطويره¹.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

أولاً: أهمية الإدارة الإلكترونية:

إن الاهتمام الكبير الذي يوليه العالم المتقدم باستخدام تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة سببه الأهمية والفوائد الكبيرة التي تقدمها هذه الأخيرة، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية نظراً للأهمية والفوائد التي تحققها. ومن بين أهم فوائد الإدارة الإلكترونية نذكر:²

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، ومنه اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة؛
- تسهيل إجراءات الاتصال بين الدوائر المختلفة للمؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى؛
- الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسة؛
- تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجاباً على عمل المؤسسة؛
- تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين، حيث يتم الاستفادة منه في أمور أخرى.

¹ - محمد عبد الفتاح حافظ: الإدارة الإلكترونية للموارد، دار الفتح للتجليد، الإسكندرية، 2008، ص 288-289.

² - عبد الناصر موسى ومحمد قريشي: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ع09، 2011، ص 89.

الفصل الأول الإدارة الالكترونية

وهناك من يشير إلى أهمية وفوائد أخرى للإدارة الإلكترونية كالاتي: ¹

- المساعدة في اتخاذ القرار بتوفير المعلومات بشكل دائم بين يدي متخذ القرار؛
- خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع مستوى الأداء، والسرعة في الإنجاز؛
- اختصار المسافات؛
- معالجة البيروقراطية والرشوة؛
- تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات؛
- التخطيط للمشاريع المستقبلية؛
- تجاوز مشاكل العمل اليومية بسرعة؛
- رفع كفاءة العاملين في الإدارة.

ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية:

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل، نذكر منها ما يلي: ²

- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات؛
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين، الشركات والمؤسسات؛
- استيعاب عدد أكثر من العملاء في وقت واحد، إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة؛
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء؛
- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام الأرشيف الإلكترونية، مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة، ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن، والاستفادة منها في أي وقت كان؛
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به؛
- إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة؛
- وأخيراً من بين أهم أهداف الإدارة الإلكترونية التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة.

¹ - جمال يوسف بدير: اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص210.

² - علي حسين باكير: المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، ع23، 01 أوت 2006، ص03.

المطلب الرابع: سلبيات ومعوقات الإدارة الإلكترونية:

تعتبر التقنية الإلكترونية أحد الموارد الأساسية للمنظمات للتأقلم مع طبيعة العصر الحالي، إلا أن الدول العربية تواجه مجموعة من القيود والمعوقات التي تعرقل عملية الاستثمار الفعال للتقنية الحديثة، حيث أن كثيرا من الإدارات فيها تعاني من العديد من السلبيات والتي تتمثل في كثرة الإجراءات الروتينية، وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية، وعدم مواكبة المستجدات الحديثة في مجال التقنية.

وقد ظهرت بعض المعوقات التي تعيق تقدم وتطبيق الإدارة الإلكترونية خاصة وأنها مازالت قيد التجربة الحديثة، ويمكن تصنيفها كمعوقات تنظيمية ومعوقات بشرية ومعوقات فنية ومعوقات مالية.

أولا: معوقات تنظيمية:

ومن بين المعوقات التنظيمية ما يلي:

- التمسك بالمركزية وعدم الرضى بالتغيير الإداري؛
- اختلاف نظم وأساليب الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة؛
- عدم توافر التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة؛
- صعوبة إيجاد التنظيم الإلكتروني لما يترتب عليه من إعادة الهيكلة للمنظمة بشكل كامل¹.

ثانيا: المعوقات البشرية:

تعد العناصر البشرية من أبرز العناصر التي تقود مجتمعاتها إلى تحقيق التقدم والرقى في مختلف المجالات، إلا أن النقص في عدد الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية أصبح أمر تعاني منه أغلب الدول وبالأخص الدول النامية². ومن أهم تلك المعوقات:³

- انخفاض الخبرات التكنولوجية والكفاءة العالمية في تقديم الخدمات؛
- عدم تطور طرق اختيار القائمين على الأجهزة الإلكترونية؛
- ضعف طرق تقييم الخدمات التي تقوم بها الكوادر البشرية؛
- انعدام أو ضعف الوعي بأهمية التكنولوجيا وتطبيقاتها، بل وتبني مواقف سلبية منها؛
- قلة دراية صناع القرار في المنظمات الحكومية بأهمية تقنية المعلومات.

ثالثا: المعوقات التقنية:

لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات المعاصرة تقدما واضحا في العديد من الدول المتقدمة، وكان لها دور إيجابي على شعوبها، فعن طريق هذه التقنية وتطبيقاتها يمكن وضع المؤسسات في موقع تنافسي عن طريق موظفيها في إدارتها ومؤسساتها، وبالمقابل يلاحظ على الدول النامية أنها لم تستطع الاستفادة من إمكانيات التقنية، وذلك بسبب وجود

¹ - عبد العزيز فهد المغيرة: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2010، ص41-42.

² - محمد صدام جابر: الموجة الإلكترونية القادمة: الحكومة الإلكترونية، مجلة الإداري، بغداد، ع21، 2002، ص201.

³ - عصام عبد الفتاح مطر: الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص50.

الفصل الأول الإدارة الإلكترونية

معوقات تقنية تقف عائق في سبيل أي تقدم في المجال المعلومات من أهمها ضعف مستوى البنية التحتية للاتصالات والمعلومات، وضعف كفاءتها التشغيلية والتي تعتبر من أهم المعوقات التي تواجه تحول المؤسسات نحو البيئة الإلكترونية¹. وكذلك نجد من بين أهم المعوقات التقنية الآتي:²

- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- عدم متابعة التقدم التقني في مجال الحاسب الآلي؛
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات في ميدان تكنولوجيا المعلومات؛
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيات المعلومات على مستويات عديدة.

رابعاً: المعوقات المالية:

إن وجود مشروع مثل مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى أموال ضخمة تتلاءم مع هذا الأسلوب التقني الحديث وتوفير كافة مستلزماته، لكن تعاني معظم المنظمات من النقص في الإمكانيات المادية اللازمة لمثل هذه المشاريع. وإن من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ضعف الدعم السياسي والمالي، لذا لا بد من أن يدعم المشروع سياسياً من قبل القيادات العليا ويدعم مالياً ليؤمن له فرصة الاستمرار والتطور. إضافة إلى ذلك ضرورة مشاركة القطاع الخاص في الاستثمار والتمويل من تحسين البنية التحتية للشبكات والاتصالات والقيام بعمليات صيانة للأجهزة، وإنشاء معاهد التدريب الخاصة بالحاسب الآلي، وبناء على ما سبق، والثورة المعلوماتية بكافة أشكالها وتطبيقاتها، فرضت أمام المؤسسات على اختلافها تحديات كبرى، لذلك لا بد من تنسيق الجهود والمبادرات المتفرقة لمناقشة تلك التحديات والعقبات التي قد تنشأ، وإيجاد الحلول المناسبة، وتحديد رؤية مستقبلية محددة لضمان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، ونشر الوعي الإلكتروني والاستفادة من تجارب الدول الناجحة والمتميزة في مجال التقنية، مع مواكبة التطورات التي يشهدها العالم في هذا المجال³.

¹ - أحمد محمد غنيم: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العلم الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام في المدينة المنورة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص206.

² - عصام عبد الفتاح مطر، المرجع السابق، ص53.

³ - علاء عبد الرزاق حسين السالمي: شبكات الإدارة الإلكترونية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص237.

خلاصة:

أصبح الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات أحد الركائز المهمة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة، والتي تؤثر بشكل مباشر على الإنسان وحياته اليومية، وأصبحت من الركائز الجوهرية والمعمول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن هذا المنطلق ظهر ما يعرف بالأعمال الإلكترونية، وانتشر تطبيق فروعها المختلفة كالإدارة الإلكترونية التي تحاول الانتقال من نطاق العمل التقليدي إلى نطاق العمل الإلكتروني، الذي يساعد على تبسيط الإجراءات وتحسين الإنتاجية، وزيادة كفاءة وفعالية العمل، لذا نجد الكثير من دول العالم تسعى جاهدة إلى الانتقال من المفهوم التقليدي للإدارة إلى ما يعرف بالإدارة الإلكترونية.

الفصل الثاني:

إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

ساهم التطور السريع والمتزايد في الوقت الحاضر في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقدراتها القابلة للتطبيق في مختلف المجالات العملية إلى تسليها بسهولة إلى عمليات وأنظمة الموارد البشرية التي تولد نهجاً جديداً في إدارة الموارد البشرية، يشار إليه باسم "إدارة الموارد البشرية الإلكترونية"، حيث يمثل تحسين الكفاءة والاستفادة من الأبعاد المتنوعة للتكنولوجيا في مجال الموارد البشرية، إضافة إلى تمكين مدراء الموارد البشرية من استخدام عدد أقل من الموظفين الذين يلعبون دوراً أكثر فعالية في المنظمة. وقد أتاح التطور السريع للأنظمة التي توفر خدمات الموارد البشرية الإلكترونية للموظفين والمدبرين المزيد من المعلومات في طريقة أكثر ملائمة حتى يمكنهم الاستفادة من هذه المعلومات في موارد المنظمة.

وتعتبر الإدارة الإلكترونية من التوجهات الحديثة في إدارة المنظمة، بحيث أصبحت اليوم تستخدم الإنترنت وتعتمد عليه في كافة شبكات الأعمال كوسيلة مساعدة في جميع وظائف الإدارة، وذلك بهدف الوصول إلى القيام بالأعمال كما هو مخطط لها بالكفاءة والفعالية المنشودة، فهي المدرسة الأحدث في الإدارة التي تقوم على استخدام تكنولوجيا المعلومات لإنجاز الوظائف من التخطيط الإلكتروني وصولاً إلى رقابة الكترونية ذات دقة وسرعة؛ إذ أن تحقيق أهداف المنظمة من حيث الكفاءة والفعالية أصبح مرتبطاً بدقة وسرعة الأداء.

المبحث الأول: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية

إن ما يحدث من تغيرات وتحولات في مختلف المجالات في عالمنا المعاصر قد أثر في أوضاع المنظمات مما دفعها إلى التفكير والبحث عن مناهج إدارية أخرى تتماشى مع الظروف الجديدة، وهذا قد أدى إلى ظهور أساليب إدارية متطورة تختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية. وامتد تأثير الإدارة الجديدة إلى الموارد البشرية كي تتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة تضع الإنسان في قمة اهتماماتها، وتدمج استراتيجياتها وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي للمنظمة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

أولاً: مفهوم الموارد البشرية:

يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية.

ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان، فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي¹.

إن إصلاح المورد لا ينطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق إيرادات، ويمكن للمورد البشري أن يحقق إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغير. وعندما تحصل المنظمة على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول أن المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية ويجب على المنظمة²، المحافظة على سببين:

- وجود أفراد يمتلكون استعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي يمكن ضمان قدرتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف؛

- من خلال مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات والفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على أداء الفرد وفعالية المنظمة³.

كما يعرفها عمر وصفي عقيلي: "هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء وظائفها وأعمالها وتحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية،

¹ - عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز (نظرية إلى المنظمة المستقبل)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، القاهرة، 2003، ص33.

² - راوية أحسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003/2002، ص24

³ - المرجع نفسه، ص27.

الفصل الثاني.....إدارة الموارد البشرية

ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية"¹.

أما حسن إبراهيم بلوط يعرف الموارد البشرية على أنها: "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات"².

ويعرف سعيد السالم الموارد البشرية بأنها: "جميع العاملين في المنظمة، بما يحمله من طاقات واستعدادات ومهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديمغرافية، هم المدراء والقادة والإداريين والفنيين والمستخدمين، هم الموظفون الدائمين وغير الدائمين الذين تستخدمهم المنظمة"³.

ثانيا: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يتباين الكتاب في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية ويعزى هذا التباين في أغلب الأحيان إلى التسمية التي يستخدمها الكاتب، فهناك من يستخدم تسمية الأفراد وإدارتهم في المنظمة، وتعرف إدارة الأفراد بكونها: "تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة"⁴.

- إدارة الموارد البشرية تهتم بكيفية ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة في تحقيق التوفيق الأمثل بين الأفراد الراغبين والقادرين على العمل، وبين الوظائف التي توجد في المنظمة⁵؛

-إدارة الموارد البشرية تعني الحصول على القوى البشرية العاملة من حيث النوع والكم، بما يتلاءم مع حاجة المنظمة المعنية لغرض تحقيق أهدافها وإنجاز إستراتيجيتها المحددة⁶؛

- إدارة الموارد البشرية هي عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفاظ عليها، وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنجاز، وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية⁷.

- إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها⁸؛

1- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص11.

2- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص17.

3- مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص24.

4- خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص30.

5- محمد إسماعيل بلال: إدارة الموارد البشرية، ب. ط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص41.

6- خيضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص20.

7- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص06.

8- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص14.

الفصل الثاني.....إدارة الموارد البشرية

- يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بالقول إنها إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية في المنظمة، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، كما يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها¹؛

-هي وظيفة تعمل على استغلال الأفراد أحسن استغلالا بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر من الوظائف الإدارية الصناعية التي تعني أساسا بتنمية قدرات ومهارات ومواهب العاملين حتى يتوفر لديهم الحافز المعنوي القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة².

ومن خلال التعاريف السابقة فإننا نستخلص النقاط التالية:

- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تقوم على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية؛

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

- تسهل الدخول والإطلاع على كل ما له علاقة بإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة؛

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

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

وبالتالي يمكننا أن نعرف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها أسلوب إداري حديث تقوم على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في إدارة وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمة، فهي إذا ذلك التكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات التي تخلق قيمة للإدارة من جهة والموظفين من جهة أخرى للمؤسسة.

المطلب الثاني: المبادئ العامة لإدارة الموارد البشرية

على الرغم من أن جميع إدارات الموارد البشرية تشترك في أداء عدد من المبادئ الرئيسية من أجل تهيئة المناخ الملائم لأداء الأفراد لأعمالهم بكفاءة، إلا أن نوعية هذه الوظائف تختلف من منظمة إلى أخرى، وذلك حسب حجمها ومواردها المالية ونوعية أفرادها وأهدافها الرئيسية وغيرها من العوامل، وتتمثل أهم المبادئ العامة للموارد البشرية في الآتي³:

1. تخطيط الموارد البشرية: وترتبط هذه الوظيفة عادة بأهداف وإستراتيجيات المنظمة، وتشمل هذه الوظيفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في فترة مستقبلية بالعديد المناسب والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب سواء لمقابلة التوسع والنمو المخطط أو لمقابلة عمليات الإحلال، نتيجة خلو وظائف معينة من شاغليها، وهذا إلى جانب تخطيط لمسارات التي تكفل تحقيق التوازن بين جانبي الطلب على العمالة وعرضها.

¹ - مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص25.

² - محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، ب.ط، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1971، ص27.

³ - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص45.

الفصل الثاني.....إدارة الموارد البشرية

2. تحليل الوظائف أو الأعمال: لتحديد أبعادها من الواجبات والمسؤوليات وتحديد المتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات اللازمة لشغلها، وتوفر هذه الوظيفة بيانات هامة ودقيقة عن الوظائف تكفل بدورها توفير الأساس الموضوعي والعاقل لمعالجة كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية.

3. التوظيف: ويركز على توفير الاحتياجات المخططة عن العمالة، تتضمن هذه الوظيفة وظائف فرعية هامة تشمل استقطاب مرشحين لشغل الوظائف، سواء عن خارج المنظمة أو من داخلها، واختيار أفضل المرشحين المتقدمين باستخدام أساليب متعددة الاختبارات، وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم، إلى جانب اتخاذ ما يلزم لنقل توقعات المنظمة إلى العاملين الجدد وتهيئة وتطبيع العاملين مع بيئة العمل، والعمل على أن تتكيف وتتوافق المنظمة مع توقعات العاملين.

4. تقييم أداء العاملين: فبعد تعيين العاملين في الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة إلى تقييم أدائهم وتحديد مدى كفاءتهم في أدائهم لأعمالهم ومكافأهم عن الأداء الجيد، وقد يتضح عدم جودة أداء الموظف، وهنا قد يكون التدريب مدخلا لتعويض أوجه النقص في كفاءة الموظف.

5. إدارة عمليات الترقية والنقل وانتهاء الخدمة: وذلك في ضوء سياسات وقواعد وأسس موضوعية محددة.

6. تدريب الموارد البشرية: لزيادة قدراتها وتطوير أدائها، وتتم ممارسة هذا النشاط في ضوء برنامج مخطط لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ومتابعتها، ويمتد نشاط التدريب ليشمل توجيه العاملين الجدد، وتدريب العاملين في مختلف المستويات الوظيفية وإعادة تدريبهم عندما تتغير مسؤولياتهم الوظيفية أو تتغير متطلبات وظائفهم¹.

7. تخطيط التطور الوظيفي: سواء على مستوى الفرد، حيث يتم مساعدتهم على أن يخطط لحياته الوظيفية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته وشخصيته وبالبيئة المحيطة والتي تحكم اتجاهات الفرد نحو مسارات وظيفية معينة، أو على مستوى المنظمة بتخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية بما يكفل الانتفاع بالكفاءات البشرية المتاحة بالمنظمة.

8. تحديد تعويضات العاملين: ويتضمن ذلك النشاط تقييم الوظائف لتحديد أهميتها النسبية فيما بينه، وتحديد النموذج الأفضل والأكثر عدالة لمنح الأجور، وتحديد الميزات الإضافية التي تمنح للعاملين والتي تعتبر بمثابة زيادة في الأجر بطريقة غير مباشرة وتسهم في رفع معنويات العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

9. تصميم وتنفيذ برنامج الصيانة البشرية: بهدف تحسين بيئة العمل المادية والاجتماعية والصحية والنفسية وتطوير نوعية حياة العمل، فضلا عن توفير الأمن والسلامة للعاملين.

¹ - سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص59.

10. التنسيق في جال إدارة الموارد البشرية: ويشمل ذلك التنسيق بين مختلف وظائف وأنشطة الموارد البشرية في كافة أرجاء وقطاعات المنظمة من خلال ميكانيزمات التنسيق الأساسية، وهي سياسات الموارد البشرية، وقواعد الانضباط، والاتصالات الرسمية¹.

وما سبق يمكننا أن نخلص إلى أن أهم المبادئ العامة للموارد البشرية كالاتي:

- بناء العقلية المناسبة لإيجاد وظيفة استراتيجية تتمتع بتكامل تام مع استراتيجية المؤسسة ورؤيتها وأهدافها؛
- فهم دورة حياة الموظف ومراحلها المختلفة من لحظة الاتصال مع المرشح لفرصة عمل معينة وانتهاءً بعلاقته بالشركة؛
- استكشاف الوظائف والأدوار الستة الأساسية لإدارة الموارد البشرية والتي تشتمل على تخطيط الموارد البشرية وتحليل وتصميم الوظيفة والتعيين والاختيار والتدريب والتطوير وإدارة الأداء وأخيراً المكافآت والأجور؛
- استكشاف التحديات ضمن إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن مثل إدارة التنوع والتعامل مع الإجراءات التأديبية والتفاعل مع الأطر القانونية؛
- فهم المهارات الرئيسية التي يتوجب على المختصين في إدارة الموارد البشرية امتلاكها وتطويرها باستمرار، لتمكين نموهم المهني وقدرتهم على قيادة علاقات ناجحة بين الموظف وصاحب العمل.

المطلب الثالث: الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية

أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية:

- تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي:²
- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة، والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة.
- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري، وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل، وزيادة رغبتهم على أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً.
- زيادة درجة الولاء والانتماء، وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.
- وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين، بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية.

¹ - خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص15.

² - أمينة موزازرة: تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 02، رسالة ماجستير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة 02، 2014، ص05.

ثانيا: أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

إن أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية، ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال، حيث تم تحديد تلك الأهداف بزيادة التركيز على القضايا الإستراتيجية، زيادة مرونة الإجراءات والممارسات، زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية، تقليل التكاليف وأن تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة الإدارة والعاملين في المنظمة.

إن تغير القوى والعوامل المؤثرة على المنظمات وقضايا العولمة، تغير النظرة من الوظيفة الآمنة إلى المهنة الآمنة، ارتفاع معدلات التعليم في العالم وتغير نوعية قوى العمل المطلوبة، كل ذلك كان من أهم أسباب توجه المنظمات نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:¹

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

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

لقد كانت أقسام الموارد البشرية في السابق تقليدية في عملها، وتمثل عبئاً كبيراً على المنظمات، وليست عنصراً أساسياً ومؤثراً في نجاح العمل، وأصبح هناك اعتقاد متزايد في الأعوام الأخيرة بأنه يمكن للمنظمة أن تكون لها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها، وذلك من خلال تطوير مواردها البشرية، ويحدث ذلك بعدة وسائل:²

- تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال؛
- اكتساب قدرات متميزة تميزها عن الآخرين؛
- تحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة؛

¹ - يوسف أبو أمونة: واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) في الجامعات الفلسطينية النظامية، قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 77.

² - هويكنز برايان وجيمس ماركاهم: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، تر: خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 24.

- المرونة والاستجابة بشكل أفضل لمتغيرات السوق.
- وبالتالي فإن تكنولوجيا الإعلام والاتصال تقدم العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها إدارة الخدمات الخاصة بالموارد البشرية وتطويرها.

المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية

نشاطات إدارة الموارد البشرية تسعة وهي كالآتي:

أولاً: إدارة الأفراد:

- بدأت هذه الوظيفة في الوجود تحت هذه الهيئة، وأصبحت مرئية في المؤسسة، وهذا الجانب يغطي:
- تسجيل ومتابعة ومراقبة البيانات الفردية والجماعية لأفراد المؤسسة، مسك المستندات والملفات القاعدية، الحركات، إحصائيات التعداد بالمؤسسة... الخ؛
- مسك الوثائق والسجلات المفروضة من التنظيم؛
- تطبيق الإجراءات القانونية والتنظيمية في المؤسسة؛
- العلاقات مع المصالح الإدارية للعمالة، مع مفتشية العمل ومع مصالح المعلومات الداخلية والخارجية.
- تطوير وسائل الإعلام للوظيفة؛
- إدارة الأجور: تثبيت، تجانس، متابعة الأجور الفردية، المكافآت، العلاوات المختلفة، إحصاءات الأجور.
- حساب الأعباء الاجتماعية: الضمان الاجتماعي، نظام التقاعد والاحتياط، الجمعيات الخيرية، تأمينات خاصة لفئات معينة من الأفراد؛
- حساب وتوزيع الامتيازات الاجتماعية الخاصة بالمؤسسة، تسيير أنشطة مساعدة الأفراد¹.
- مجملة هذه المهام يشكل عبء عمل جد ثقيل، خاصة عندما توجد عدة فئات للأفراد، مواقيت عمل متنوعة ولقد مكن الإعلام الآلي من إحداث تطوير كبير في إدارة الأفراد.
- تغطي إدارة الأفراد في آن واحد، تطبيق الإجراءات القانونية، التنظيمية والاتفاقيات والاحتياطات المرافقة لتنفيذ قرارات تسيير الموارد البشرية.

ثانياً: تسيير الموارد البشرية والتكاليف:

يغطي "تسيير الموارد البشرية" التكفل الديناميكي للأفراد داخل المؤسسة، وبالأخص:

- تسيير التشغيل أو الاستخدام، التسيير التنبؤي للتشغيل، برامج التوظيف، تسيير المسار الوظيفي والترقيات، تحليل المناصب وتقييم الأفراد؛
- تسيير العلاوات انطلاقاً من تحليل وتقييم الوظائف، شبكة الأجور، سياسة العلاوات، الاشتراك والمشاركة.
- ولقد استنتجت خمس مهام أساسية في تسيير الموارد البشرية وأربع مهام في تسيير التكاليف:

¹- Jean Marie, Ressources Humaine, 8^e édition Vuibert, Paris, France, 2000, P36.

1. تسيير الموارد البشرية:

- التنبؤ بالاحتياجات العددية والتنوعية؛
- التوظيف؛
- الصيرورة التنظيمية لتقييم العمالة/مناصب؛
- الصيرورة التنظيمية لتقييم الأفراد؛
- الترقيات والتحويلات.

2. تسيير تكاليف الأفراد:

- متابعة تطور أنظمة العلاوات؛
- مراجعة الحالات الفردية؛
- إعداد موازنة تكاليف الأفراد؛
- بحوث تخفيض التكاليف¹.

3. التكوين (التدريب):

المهام الأساسية هي:

- معرفة (تحسس) الاحتياجات؛
- إعداد مخططات التكوين؛
- وضع نشاطات التكوين حيز التنفيذ؛
- تقييم النتائج.

لقد عرف هذا المجال تطورا مهما في بداية التسعينات بالخصوص مع تأثير التشريعات حول التكوين ومع مطالع عام 2000، أصبح من جديد متغيرا مفتاحيا لتسيير الموارد البشرية (GRH)² الاستثمار في التكوين أصبح الاهتمام الشاغل للمؤسسات³.

4. التنمية الاجتماعية:

هذا الميدان يغطي عدة جوانب:

- إعادة تنظيم العمل؛
- تحديد المناصب وتسيير الكفاءات؛
- التكيف مع التكنولوجيا الجديدة؛

¹ Jean Marie, Op Cit, P36-37.

² G R H; Gestion des Ressources Humaines.

³ Jean Marie, Op Cit, P38.

- تطوير شكل التنظيم والتكيف مع تغيرات حجم النشاط؛
- مشروع المؤسسة وإعادة بناء الارتباط الاجتماعي؛
- الطرق الاشتراكية (حلقات الجودة،...) وتطوير الإبداع؛
- تطوير أدوات المشاركة المالية (الفوائد، المشاركة، مخطط الادخار، المساهمة).
يترجم الجانب المتجدد للوظيفة¹.

5. الإعلام والاتصال:

من مهام مدير الموارد البشرية، يمكن أن نذكر:

- تحديد الجماهير وإعداد الرسائل؛
 - تسيير الوسائل: جريدة المؤسسة، الإعلانات، السمعي البصري، الاجتماعات التنظيمية، شبكة الاتصال الداخلية.
- يتدخل مدير الموارد البشرية (GRH) في تحديد سياسة إعلام متجانسة في أهدافها واختياراتها، وإجراءات الإعلام، وله أيضا دور هام على مستوى التأطير، كما أن الاتصال الرسمي يحظى بمكانة كبيرة في صيرورة الإعلام والاتصال.
- يضمن مسؤول الموارد البشرية مباشرة سير المعلومات العامة حول المؤسسة، الأفراد، التطور التكنولوجي التجاري، البشري... هناك وسائل عديدة مستعملة².

6. تحسين ظروف العمل:

تطورت حركة ظروف العمل منذ السبعينات وتختلف درجة الوعي بهذه الوظيفة من مؤسسة لأخرى. لمسؤول الموارد البشرية في ميدان تحسين ظروف العمل دور محدد بالتشريعات التي توجه نشاطه أمام لجنة المؤسسة، لجنة النظافة، الأمن.

-أهم البنود:

- النظافة والأمن؛
- ظروف العمل؛
- توفيق أوقات العمل؛
- تسيير النشاطات الاجتماعية (المطعم، مراكز العطل، الترفيه)³.

7. العلاقات الاجتماعية:

هناك خمس أسئلة تسمح بحصر دور مدير الموارد البشرية:

- من يرأس عادة الاجتماعات مع ممثلي الأفراد (رئيس المؤسسة، صاحب الوظيفة)؟

¹ IBID, P38.

² Jean Marie, Op Cit, P39.

³ IBID, P39

- من يرأس عادة لجنة المنشأة/ مؤسسة؟
- من يرأس عادة الاجتماعات مع النقابات؟
- من يقوم بالتفاوض حول الأجر وأوقات العمل؟
- من يقوم بالتفاوض الأخرى (الفوائد، الاشتراكات، مخطط الادخار، الحماية الاجتماعية...) ¹.

8. الاستشارة والدعم لخط التدرج في تسيير الأفراد:

لأنه يشغل استشارية، يقتسم مدير الموارد البشرية مساهماته بين أربعة ميادين:

- إجراءات وطرق تسيير الأفراد؛
 - معالجة الحالات الفردية (توجيه المسار المهني، تكوين...)
 - حل المنازعات الفردية؛
 - حل المنازعات الجماعية؛
- يجب أيضا تحديد حلول لمشكل ما في إطار التسيير الجاري، ويتم اللجوء الفعلي إلى مدير الموارد البشرية من طرف الرؤساء التنفيذيين ².

9. العلاقات الخارجية:

في كثير من الأحيان يكون مدير الموارد البشرية مسؤولا عن العلاقات مع:

- مفتشية العمل؛
- الضمان الاجتماعي؛
- مجلس الحكماء والمحامين؛
- الغرفة/الاتحاد، أرباب العمل - نقابة، أرباب العمل (كممثل دائم للمؤسسة أو المشاركة في أعمال معينة)؛
- التعليم (التعليم العام والتقني...)
- الممثلين؛
- المنظمات المتخصصة؛
- المنظمات المحلية ³.

¹ Jean Marie, Op Cit, P39.

² IBID, P40.

³- Jean Marie, Op Cit, P40.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية وتحديات تكنولوجيا حديثة

إن التطورات والتغيرات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات في بيئة الأعمال غيرت من أساس تطوير وتحسين مكانة المؤسسات، حيث جعلت هذه الأخيرة من اهتمام المؤسسات ينصب على تطبيق التقنيات في تسيير مختلف وظائفها قصد الاستفادة القصوى مما تقدمه لرفع الأداء ومواكبة الأحداث التكنولوجية الشيء الذي من شأنه تحسين تنافسياتها.

وباعتبار إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة، كونها تهتم بأتمن مورد يرتكز ويتوف عليه عملها وسيرها، فهي مجبرة على تغيير وتحديث أسلوب تسيير هذه الموارد بما يتماشى مع متطلبات العصر، فهي بهذا مضطرة إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تسيير الموارد البشرية، كونها أصبحت ضرورة حتمية وسلاح إستراتيجي لمواجهة التحديات العصرية، وقد ازدادت أهميتها لاعتمادها على الشبكات التي سهلت وبسطت من إجراءات هذه الوظيفة، الشيء الذي بدوره يحسن من أدائها وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية

إن الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لا يقتصر أثره على وظيفة محددة فقط، بل تشمل كل وظائف المؤسسة، ومن بينها إدارة الموارد البشرية، ويسمى استعمال التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية قصد تحسينها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث تمس تكنولوجيا المعلومات كل وظائف إدارة الموارد البشرية بهدف تطويرها وخدمة أهداف المؤسسة، إذ تتغير المهام إلى الإلكترونية: التخطيط الإلكتروني، التوظيف الإلكتروني، تسيير الأجور الإلكترونية، التدريب الإلكتروني... الخ.

ويمكن تحديد أهم التغيرات والتطورات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات لتحسين هذه الوظيفة فيما يلي:

- تضع معلومات الموارد البشرية في قاعدة بيانات عوض عدة سجلات التي قد تتميز بتكرار عدة معطيات؛
- تطبق المعالجة الآلية على مستوى الأجور من خلال احتساب معدلات الأجور، عدد ساعات العمل، وكل المحددات التي تدخل في الأجر مما يؤدي إلى ربح الوقت وتقليل الأخطاء؛
- تساعد المسير على اقتناء الموارد البشرية المؤهلة بالرجوع إلى قاعدة البيانات؛
- الاعتماد على الشبكات يسهل من إجراءات التوظيف ويسرعها ويقلل من تكاليفها؛
- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في التدريب يقلل من الوقت والإجراءات المتعلقة به، الشيء الذي يحفز المؤسسة على القيام به لمواكبة التطورات وتحقيق الميزة التنافسية؛
- تمكن من الحصول على معلومات الموارد البشرية دون اللجوء إلى الإدارة (دون اللجوء إلى الإدارات الوسطى)؛
- الشبكات خاصة الانترنت منها تشجع على تبادل المعارف وتدعيم الابتكار والتعلم؛

الفصل الثاني.....إدارة الموارد البشرية

- تعمل على تكثيف الاتصال بين مختلف الفاعلين، كما تعمل على تشجيع التعاون والعمل الجماعي مما يطور ويضيف من قيمة ووظيفة الموارد البشرية¹.

مما سبق يبدو جليا أن لتكنولوجيا المعلومات دورا حيويا في إحداث تغييرات على إدارة الموارد البشرية، من خلال تقليل التكاليف، زيادة الاتصالات، تسهيل إجراءات العمل، تحصيل المعلومات الدقيقة والمفيدة واستعمالها في القرارات باستقلالية، الشيء الذي بدوره يرفع من أدائها وبالتالي يحسن من إدارتها ويجعلها خلاقة للقيمة. ويمكن القول أن الدور الفعال الذي تمارسه تكنولوجيا المعلومات في المنظمات جعل منها عنصر أساسي من عناصر المنظمة، وذلك لأثرها البالغ في تحسين أداء أنشطتها ورفع مستوى كفاءتها وبالتالي تطورها.

المطلب الثاني: نظم المعلومات الإدارية

تعد إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة منها والخاصة حجر الزاوية في العملية الإدارية، وذلك لاعتماد هذه المنظمات في تحقيق أهدافها التنظيمية على مواردها البشرية، حيث تعرفها الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بأنها: "فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة، وتنميتها، والاحتفاظ بها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والفاعلية"².

وتعد نظم المعلومات البشرية انعكاسا واضحا لاهتمام المنظمات بالموارد البشرية وتنمية استخدامها، وذلك من خلال توفير البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين والوظائف والأنشطة وسياسات التوظيف وغيرها، ومعالجتها للحصول على المعلومات والتقارير التي تمكن من اتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بكفاءة وفاعلية استخدام الموارد البشرية³.
أولا: تعريف نظم المعلومات:

تعدد التعريفات لمصطلح نظم معلومات الموارد البشرية، ومن بينها:

يقول (Gara): إن الهدف الأساسي لنظم معلومات الموارد البشرية هو الاحتفاظ بقاعدة بيانات دقيقة وكاملة ومتجددة يمكن استخدامها عند الحاجة للتقارير والسجلات وآلية المهام والإجراءات مثل تتبع طلب توظيف⁴. ويشير (Cascio) إلى نظم معلومات الموارد البشرية بأنها: "قاعدة بيانات متكاملة متعلقة بالموظفين ووظائفهم لمساعدة المدراء في تقييم الوضع الحالي للموارد البشرية في المنظمة، ووضع الأهداف للأنشطة الملائمة للموارد البشرية وتقييم نجاح تلك الأنشطة في المستقبل"⁵.

¹ - إلهام باسي، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية في مصحة الفارابي (دراسة ميدانية)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ع07، سبتمبر 2013، ص268-270.

² - مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001، ص13.

³ - عبد الحميد المغربي: نظم معلومات الموارد الإدارية، المكتبة العصرية، مصر، 2002، ص327.

⁴ - Gara Steven J, How an HRIS can Impact HR: a Complete Paradigm Shift for the 21st Century, SHRM, edition Paris, 1996, P58.

⁵ - Cascio Wayne F & Awad Elias, Human Resources Information Management: an Information System Approach, 1st editions Printice Hall, USA, 1981, P583.

الفصل الثاني.....إدارة الموارد البشرية

ويعرف (Walker) نظم معلومات الموارد البشرية بأنها: "إجراء منظم لجمع وتخزين وصيانة واستخراج البيانات عن الموارد البشرية في المنظمة وشؤون الأفراد وسمات الوحدات التنظيمية التي تتعامل معها"¹. ويرى كل من (Jackson) و(Mathis) أن نظم معلومات الموارد البشرية "نظام متكامل يصمم لغرض إمداد المعلومات للمستفيدين بما يسهم في اتخاذ قرارات الموارد البشرية بالمنظمة"². كما يرى (Laudon) أن نظم معلومات الموارد البشرية، ذلك "النظام الذي يحتفظ بسجل الموظف (تتبع مهارات الموظف، وأداء العمل والتدريب)، ويدعم التخطيط لتعويضات الموظف والتطور الوظيفي"³. ولغرض الدراسة تم اعتماد تعريف كل من (Gray) و(Sang) لنظام معلومات الموارد البشرية، هو: "النظام الذي يتم تصميمه بوظيفة محددة في إطار عمليات المنظمة، وللتحديد بقيام وظيفة إدارة الموارد البشرية والسعي بصفة أساسية إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات المتعلقة بفاعلية وكفاءة استخدام العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية"⁴.

ومن التعريفات السابقة يتضح لنا الآتي:

- وجود مكونات منظمة ومتفاعلة تتمثل في المدخلات وعمليات التشغيل والمخرجات والتغذية الراجعة مع تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية، وقد تعمل هذه المكونات بشكل آلي أو يدوي؛
- تتمثل إجراءات عمل النظام في جمع وتخزين وتشغيل البيانات واستخلاص النتائج المتمثلة في المعلومات والتقارير وتقديمها للمستفيدين؛
- يهدف نظام معلومات الموارد البشرية إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات الخاصة باستخدام العنصر البشري بكفاءة وفاعلية ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثانياً: تصنيف نظم المعلومات:

شهدت نظم المعلومات الإدارية تطورات سريعة ومتلاحقة منذ ظهور الحواسيب ودخولها ميدان إدارة الأعمال، ولقد أدى هذا التطور إلى ظهور العشرات بل المئات من نظم المعلومات التي يمكن تصنيفها ضمن نظم المعلومات الإدارية الحوسبة، أما على مستوى التنظيم فيمكن ذكر:⁵

¹- Kovach Kenneth A & Cathcart Jr Charles E, Human Resources Information System (HRIS): Providing Business with Rapid Data Access, Information Exchange Strategic Advantage, Public Personnel Management Washington, Vol No 28, 1999, P275.

²- Kanthwongs Penjira, How HRIS Impacts HRM, Individual Trem Paper Project, Thailand, 2002, P03.

³- Laudon Kenneth & Laudon Jane, Management Information Systems, 7th edition Printice hall, USA, 2002, P50.

⁴- بدر سالم جابر وكامل المفتي: استخدام نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1987، ص36.

⁵- محمد نور برهان وغازي إبراهيم رحو: نظم المعلومات الحوسبة، دار المناهج، عمان، 1998، ص44-45.

الفصل الثاني.....إدارة الموارد البشرية

1. نظم المعلومات الإدارية على مستوى الإدارات: وهي غالبا نظم موجهة لخدمة إحدى إدارات التنظيم كإدارات الإنتاج، الموارد البشرية، نظام معلومات الإدارة المالية... الخ.
 2. نظم المعلومات الإدارية على مستوى المنظمة: وتكون موجهة لخدمة المنظمة ككل، وهي غالبا عبارة عن نظم معلومات متكاملة تربط جميع الإدارات والمجالات والوظيفية في المنظمة في نظام واحد.
 3. نظم المعلومات الإدارية على مستوى عدة منظمات: وتخدم هذه النظم عدة منظمات يرتبط عملها مع بعضها البعض مثل نظم معلومات الحجز الذي تستخدمه المؤسسات الجامعية.
- ثالثا: أهمية ودور نظام المعلومات في المؤسسة:

إن لنظام معلومات الموارد البشرية دورا حيويا داخل التنظيم، خاصة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية نظرا لما يقدمه من معلومات مفيدة لصياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات، وفيما يلي نبرز هذه الأهمية وذلك من خلال توضيح العلاقة بينه وبين مختلف الوظائف لإدارة الموارد البشرية، وهي كالآتي:

- الارتقاء بالأداء لمتخذي القرار؛
- المشاركة في صياغة الرؤية الإستراتيجية لصالح متخذي القرار من خلال توفر المعلومات الكافية والواضحة، وذات المصدقية العالية حول المنظمة نفسها، والمحيط العام الخارجي لها¹؛
- تدعيم الوضع التنافسي لمنشأة الأعمال ورفع إنتاجيتها إلى مستويات قياسية جديدة؛
- صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحسين القدرة على مواجهة الأزمات وحل المشاكل، مما يقلل من الخسائر والتكاليف الباهضة عن طريق التنبؤ بالبيئة الخارجية ورصد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة؛
- إن تقديم المعلومات الثمينة الموثوقة وذات الجودة الشاملة يعمل على رفع مهارات القيادة وكفاءة المستخدمين باتخاذ القرارات السليمة دون اللجوء للقيادة العليا، مما ينعكس إيجابا على السير الحسن للمؤسسة وتفعيل استغلال كافة مواردها؛
- زيادة روح المشاركة والتعاون والمبادرة الذاتية والجماعية، وروح الفريق المتألق²، وما له من أثر في تحقيق الاندماج البنوي بين الأنشطة الجوهرية للرقابة، والتقييم الإستراتيجي ومن ثمة تحسين الأداء الكلي للمنظمة³.

وفي الأخير يمكننا أن نخلص إلى أن نظم المعلومات تساعد في الوصول إلى حالة من التفاعل الحي والفعلي، وهو ما يوفر المهارة الذاتية لكل عامل بغية التحكم في كل ما يطرأ على المؤسسة، سواء من قريب أو بعيد، كما تخلق نوع من التأهب عند الطوارئ والتدخل بأسرع وقت ممكن بأنجع الحلول وأقلها ضررا.

¹ طارق نائل هاشم: دور نظم المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي للشركات المساهمة العامة الأردنية، أطروحة دكتوراه، تخصص: فلسفة في التسويق، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006، ص41.

² طارق نائل هاشم، المرجع السابق، ص85.

³ ياسين سعد: تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص75.

المطلب الثالث: أسباب تحول نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

- إن أهم الصفات التي شكلت الدافع الحقيقي في التحول نحو تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كالآتي:¹
- إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: هي الوسيلة الأكثر فعالية، لتمكين الموظفين من تأدية مهامهم ووظائفهم، بجهد أقل، وبوقت أوفر؛
 - تعمل على تمكين المدراء والمسؤولين من الحصول على المعلومات والبيانات ذات الصلة بمختلف المهام والوظائف، وتحليل السلوكيات التنظيمية للموظفين، واتخاذ القرارات الضرورية، والتواصل مع الآخرين، دون الاعتماد على خبراء الموارد البشرية؛
 - تعمل على تمكين الموظفين من التحكم في معلوماتهم الشخصية، والوصول إليها، وتحديثها بسهولة ويسر، واتخاذ القرارات الخاصة بشأن أوضاعهم دون الاعتماد على المدراء والمسؤولين؛
 - التأثير على كفاءة وفعالية نظام الموارد البشرية عن طريق الحد من إهدار الوقت، وزيادة دقة المعلومات المتحصل عليها فيما يخص اتخاذ القرارات توقيتاً؛
 - تمكين نظام الموارد البشرية من خلف قيمة للمنظمة بطرق جديدة ومبتكرة.

المطلب الرابع: المبادئ الأساسية لإنجاز تحول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

- هناك العديد من الأساليب والطرق التي تسمح بالتحول إلى الإدارة الإلكترونية، نذكر أهمها:²
- وضع خطط عمل لتقليص الفجوة الإلكترونية داخل كل إدارة.
 - توضيح خطط الإدارة الإلكترونية وأهدافها للموظفين للإسهام في سرعة تطبيقها من قبلهم.
 - إعادة هندسة العمليات الإدارية (دمج أو إلغاء بعض الإدارات أو الأقسام) لكي تلائم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - تطوير إستراتيجية تنمية المعلومات من أجل التحول لاقتصاد المعلومات والمعرفة؛
 - توفير الوظائف التقنية للقضاء على مشكلة قلة الكوادر المؤهلة؛
 - توفير المعلومات والأنظمة على الموقع الإلكتروني؛
 - السرعة في إعداد وطرح التشريعات الخاصة بالإدارة الإلكترونية؛
 - تطوير برامج حماية أمن البيانات والمعلومات وضمان سريتها؛
 - منح القدر الكافي من التوعية والاهتمام بمشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
 - التعاون الكلي والتام بين مختلف الشرائح من حكومة ومؤسسات وأشخاص؛
 - توفير الدعم المادي الكافي من المسؤولين والحكومات لمشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية.

¹ - إيمان آيت مهدي، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة محمد أمين دباغين سطيف 02، 2018، ص73-74.

² - حميد بن حجوبة: الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، ع02، ديسمبر 2017، ص233.

إن المنافع التي تتحقق من تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تشمل جميع المستويات: الفرد والمنظمة، وتشمل كافة المنظمات باختلاف أحجامها ومستوياتها؛ حيث أن أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تتكامل مع وظائف الإدارة الإلكترونية، فكل منهما يواكب تطور التكنولوجيا في إنجاز الأعمال، وبالتالي يجب على المنظمات الاعتماد على إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتحقيق إيجابيات وكفاءة العمل وتخفيض التكاليف، والوصول السريع من خلال نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من المعاملات والبيانات، وتقليل الأخطاء المتعلقة بالمعلومات، وتحسين تتبع ومراقبة إجراءات الموارد البشرية، كما يحسن من التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وبما ينعكس في تحسين خدمة العملاء، وأن للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أنها عملية إدارية تستند على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تنمية ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة بما يسمح للوصول إلى البيانات المطلوبة بالسرعة وبالكمية المطلوبة وبأسلوب يتميز بالدقة.

وبالتالي إن تقييم الأداء الإلكتروني للموارد البشرية من شأنه أن يقدم العديد من الفوائد والمزايا للمديرين، حيث يساعد على تخفيض نفقات وتكاليف إجراءات تقييم الأداء، عن طريق إنشاء برامج تدريبية تساعد على تحسين الأداء، مما يحقق رضا العاملين داخل المنظمة على مدار العام، لأنه يؤمن كمية وفيرة من المعلومات والملاحظات التي تستخدمها الإدارة لتحسين بيئة، علاوة على ذلك يتيح الحصول على التغذية الراجعة في التوقيت المناسب ومتابعة أداء القسم الوظيفي، ويسهم في زيادة وفعالية وكفاءة عملية التقييم.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول: تعريف ونشأة جامعة البشير الابراهيمي.

يعرف المشرع الجزائري الجامعة بأنها، "مؤسسة عمومية ذات طابع ثقافي علمي ومهني"¹، في المادة 31 من القانون 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق ل 4 أفريل 1999، المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الذي أعطى تكييفاً جديداً للجامعة الجزائرية، وذلك في إطار جملة التعديلات التي أدخلت على القانون الاساسي للجامعة والأحكام المتعلقة بها.

وقد جاء هذا التعديل حسب المختصين على إثر التحولات التي تعرفها الجزائر في شتى الميادين سواء تلك التي تفرضها ضرورة إدخال التعديلات الداخلية للمنظمة الجامعية أو تلك التي تلزم بضرورة تكييفها مع متطلبات المحيط الخارجي، بهدف تفادي أساليب التسيير التقليدية التي لم تعد مناسبة، والعمل على تكريس مفاهيم جديدة كالنجاحة، الفعالية المرونة ميكانيزمات التسيير الحديثة²

كما بين المشرع فري المادة 02 من القانون 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية 1424 الموافق ل 32 أوت 2003، بان الجامعة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. وكغيرها من جامعات الوطن تتولى جامعة برج بوعريج مهام تكوين الطلبة و الاطارات و المساهمة في نشر إنتاج، وتحصيل العلم والمعارف، وكذا المشاركة في التكوين المتواصل، كما تتمتع الجامعة بمهام البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، من خلال تامين نتائج البحث العلمي والتقني، وتبادل المعارف وإثرائها، عن طريق المشاركة ضمن الاسرة العلمية والثقافية المحلية والدولية، ويمكن تقسيم تطور جامعة البشير الابراهيمي - برج بوعريج - إلى ثالث مراحل منذ إنشائها كملحقة جامعية إلى يومنا هذا:

● **المرحلة الاولى:** مرحلة الملحقة (1999 - 2001) أنشئت أول نواة لجامعة محمد البشير الابراهيمي بولاية برج بوعريج في شهر سبتمبر 2000، حيث كانت عبارة عن ملحقة جامعية تابعة لجامعة سطيف (لا تتمتع بالاستقلالية البيداغوجية والمالية) تضم التخصصات التالية:

- الدراسات الجامعية التطبيقية في الاعلام الالي؛
- الدراسات الجامعية التطبيقية في الالكترونيك.

● **المرحلة الثانية:** مرحلة المركز الجامعي (2001 - 2012). بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-275 المؤرخ في 18/09/2001، يتضمن إحداث مركز جامعي ببرج بوعريج، تحولت الملحقة الجامعية السابقة الذكر إلى مركز جامعي يتكون من المعهدين الاثنيين:

- معهد الالكترونيك؛
- معهد الاعلام الالي.

¹لقانون رقم 99-05، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 24، 1999

² نور الدين موزالي: " التنظيم الاداري الجديد للجامعة الجزائرية واستراتيجيته في ظل القانون التوجيهي للتعليم العالي رقم 99-05".-مذكرة ماجستير. جامعة الجزائر، 2003/2004، ص 3.

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

● المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (من 2012 إلى يومنا هذا) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-244 المؤرخ في 04/06 /2012، يتضمن إنشاء جامعة برج بوعريريج أي تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 كليات كالآتي¹:

- كلية العلوم والتكنولوجيا ؛
- كلية الحقوق والعلوم السياسية ؛
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ؛
- كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض ؛
- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ؛
- كلية الآداب واللغات ؛
- كلية الرياضيات والإعلام الآلي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة برج بوعريريج

أولاً: الهيكل التنظيمي للجامعة

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم محاور التنظيم في أي مؤسسة، لأنه يسمح بمعرفة مختلف المستويات الادارية بها، ومن هذا المنطلق، تم إعداد الهيكل التنظيمي لجامعة برج بوعريريج ليمثل أداة تساعد على ضمان حسن التنظيم والتسيير بصورة عامة، كما يمثل الهيكل التنظيمي مرجعاً أساسياً لمعرفة مختلف الهياكل والمستويات الادارية بالجامعة. من خلال الهيكل التنظيمي (الملحق رقم 01) (أ) نلاحظ أن الجامعة تسيير بهيكل إداري متكون من²:

● رئاسة الجامعة: تتكون من 04 مديريات فرعية موزعة كالآتي:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات؛
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي؛
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية؛
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

● الأمانة العامة: تشمل الأمانة العامة، التي يلحق مكتب التنظيم العام، مكتب الأمن الداخلي والخدمات المشتركة، الإدارات الفرعية التالية:

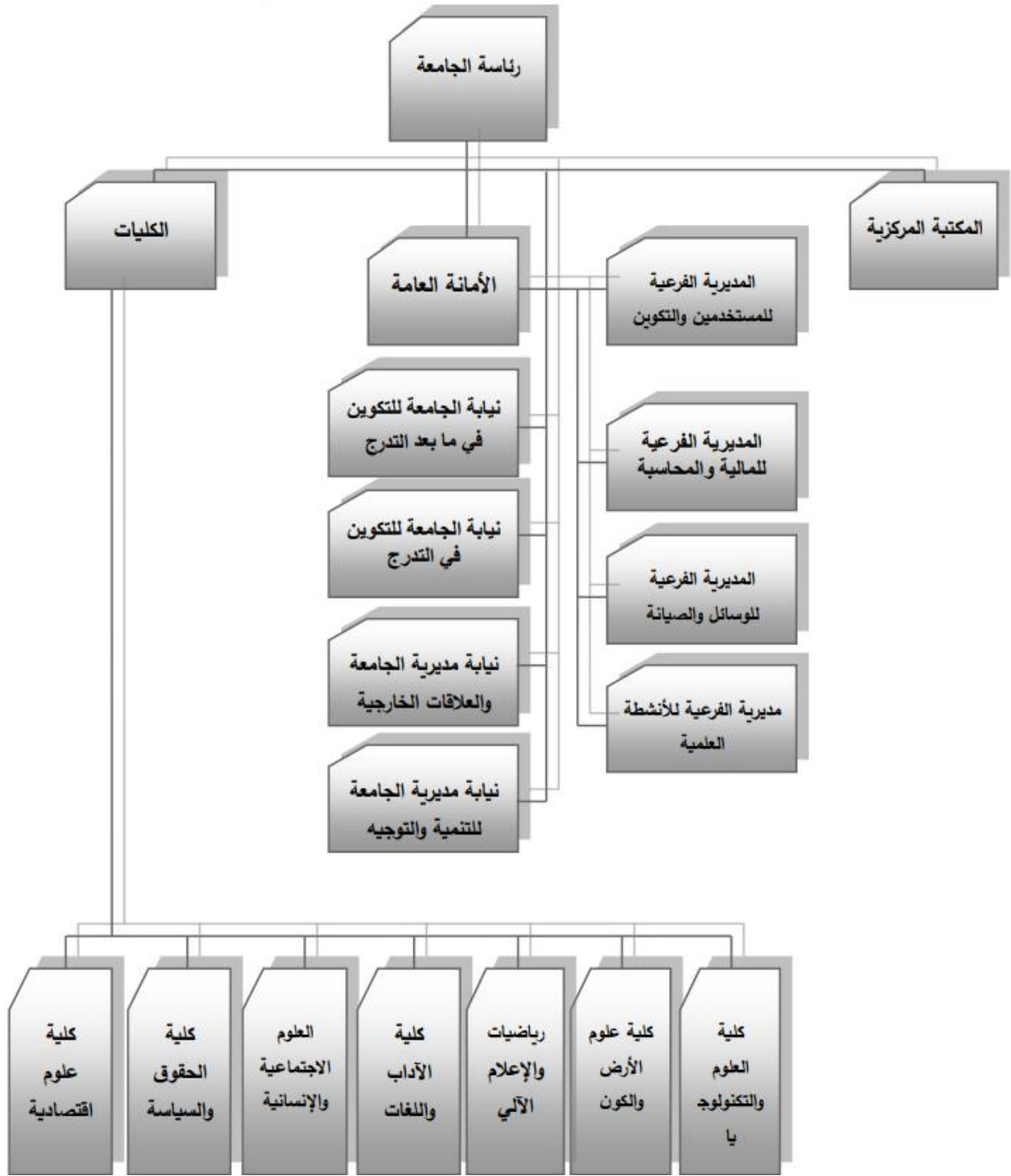
- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين؛
- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة؛
- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة؛
- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

¹ المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم: 12-244، مؤرخ في: 4/06/2012، يتضمن إنشاء جامعة برج بوعريريج
² قرار وزاري مشترك مؤرخ في: 24/09/2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة و الكلية و المعهد و ملحقة الجامعة و مصالحها المشتركة.

● الكليات:

- كلية العلوم والتكنولوجيا؛
 - كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون؛
 - كلية الرياضيات والاعلام الآلي؛
 - كلية الآداب واللغات؛
 - كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية؛
 - كلية الحقوق والعلوم السياسية؛
 - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- المكتبة المركزية.

الشكل رقم 2: مخطط يبين الهيكل التنظيمي لجامعة برج بوعرييج



المصدر: الموقع الإلكتروني لجامعة محمد البشير الإبراهيمي <https://www.univ-bba.dz>

ثانيا- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين:

حيث تشمل هذه المديرية على:

- مصلحة الأساتذة؛
 - مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح؛
 - مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.
- وتعمل المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين على:
- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة، والمصالح المشتركة، وكذا الذين يتولون الجامعة تعيينهم؛
 - إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى، وتحديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين أعوان المصالح للجامعة؛
 - ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة، مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات؛
 - تنسيق إعداد، وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة¹.

المبحث الثاني: أدوات الدراسة

المطلب الأول: بناء أداة الدراسة

لقد تم استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات من أفراد المجتمع محل الدراسة وقد شمل على أربع محاور منها ثلاث محاور للمتغير المستقل الادارة الالكترونية ومحور واحد للمتغير التابع وظيفة ادارة الموارد البشرية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم(1): متغيرات الدراسة

عدد العبارات	محاور الدراسة	متغيرات الدراسة
5	توفر البنية التحتية لدى مصلحة المستخدمين	الادارة الالكترونية
5	دعم ادارة الجامعة نحو التحول الى الادارة الالكترونية	
5	وضوح اهمية ادارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى مصلحة المستخدمين.	
5	وظيفة الموارد البشرية إلكترونياً	وظيفة الموارد البشرية

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، تمت عملية تفرغ البيانات في برنامج EXCEL والاستعانة ببرنامج SPSS.

¹:<https://www.univ-bba.dz/index.php/ar/structures-administratives-et-pedagogiques-ar,06/05/2023,16>:25

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة وصدق وثبات أداة الدراسة

نعرض في هذا العنصر مخرجات البرنامج المستخدم في معالجة العينات المدروسة، ومن ثم مناقشتها لاستخلاص

النتائج

أولاً- خصائص عينة الدراسة:

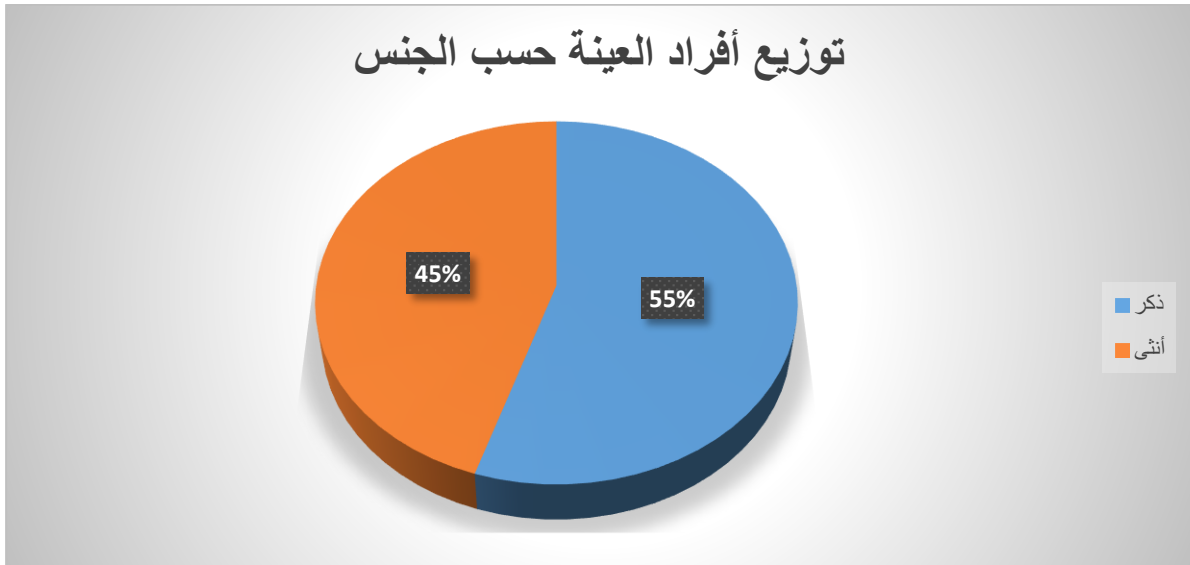
قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناه كما يلي:

1- التوزيع حسب الجنس:

الجدول رقم(2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
55,0%	11	ذكر
45,0%	09	أنثى
100,0%	20	المجموع

الشكل رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



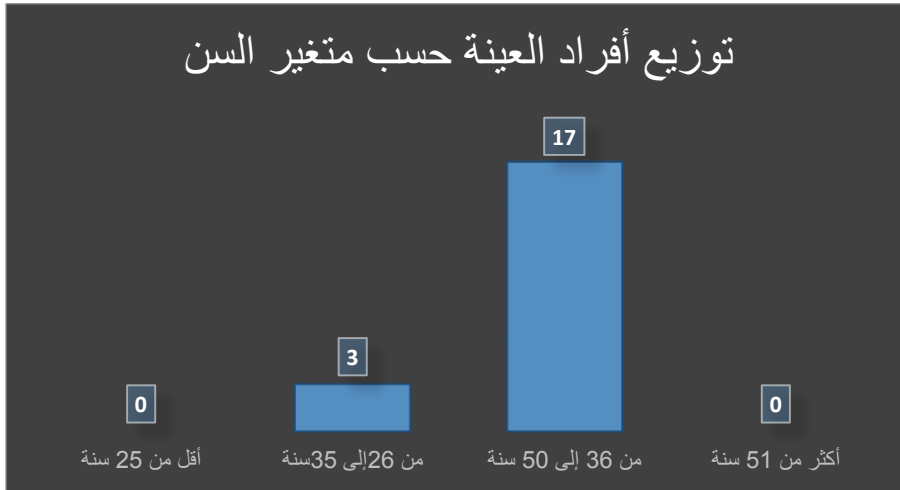
من خلال الجدول أعلاه تنقسم عينة الدراسة والبالغ عددها 20 فرد إلى أن نسبة الذكور تقدر ب 55%، بتكرار قدره 11 مستجوباً، بينما بلغ عدد الإناث 9 مستجوبين بتكرار قدره 45%.

-التوزيع حسب السن:

الجدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	الفئة
0	0	أقل من 25 سنة
15%	3	من 26 إلى 35 سنة
85%	17	من 36 إلى 50 سنة
0	0	أكثر من 51 سنة
100%	20	المجموع

الشكل رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب السن



يمثل الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير السن، حيث نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم أصحاب الفئة المحصورة بين 36 و 50 سنة حيث كان عددهم 17 فرد بنسبة مئوية قدرها 85 %، ثم تليها من 26 إلى 35 سنة بعدد 3 أفراد بنسبة مئوية قدرها 15%، أما أقل من 25 سنة وأكثر من 50 سنة فلا يوجد أفراد ونسبة مئوية صفرية.

3-التوزيع حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (4): المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
0	0	إبتدائي
0	0	متوسط
25	5	ثانوي
75	15	جامعي
100%	20	المجموع

الشكل رقم(5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



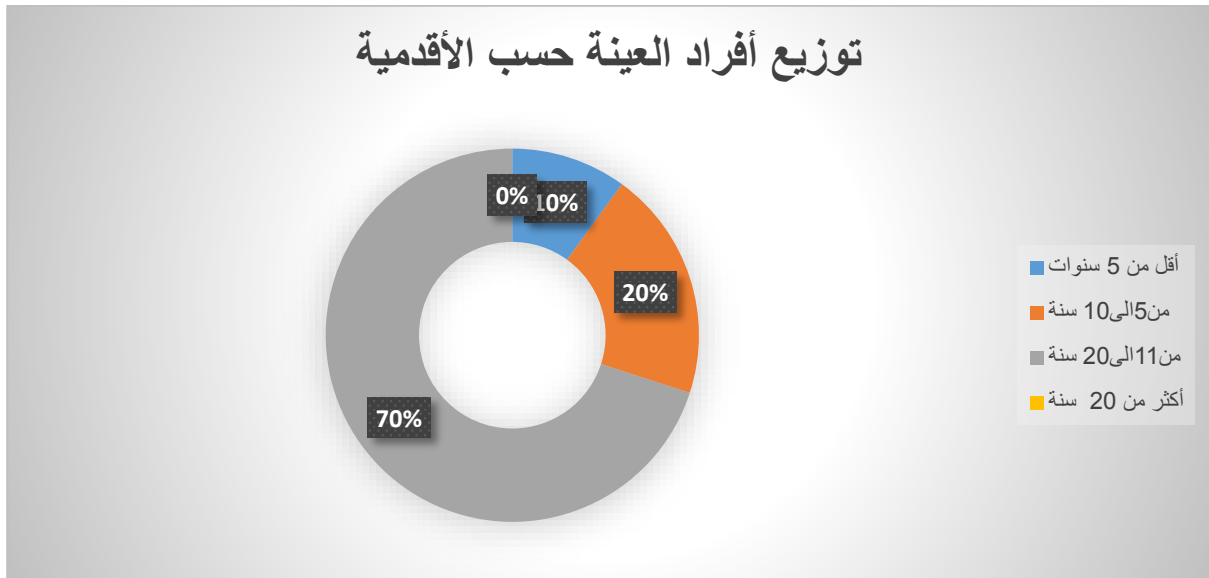
يمثل الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي حيث نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم من المستوى الجامعي ب 15 فرد أي بنسبة 85% ثم نسبة ذو المستوى الثانوي ب 5 أفراد وبنسبة 5% ولا وجود للمتوسط والابتدائي.

4- التوزيع حسب الأقدمية في العمل:

الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
10,0	2	أقل من 5 سنوات
20,0	4	من 5 إلى 10 سنة
70,0	14	من 11 إلى 20 سنة
0	0	أكثر من 20 سنة
100,0	20	المجموع

الشكل رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمين



يمثل الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة البالغ عددهم 20 مستجوب حسب متغير الأقدمية حيث نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم ذو خبرة مهنية من 11 إلى 20 سنة ب 14 فرد و نسبة 70% ثم تليها من 5 سنوات إلى 10 سنوات خبرة ب 4 أفراد ونسبة 20% ثم أخيرا الأقل من 5 سنوات ب فردين و 10% ولا وجود لأفراد ذو خبرة أكبر من 20 سنة.

ثانياً- صدق وثبات الاستبيان:

من أجل اختبار الثبات تم استخدام اختبار الفا كرونباخ، والذي نتائجه تقرأ كالآتي:
 $0.6 > \text{ALPHA} > 0.6$ إستبيان لا يتمتع بالثبات ولا يمكن العمل عليه
 $0.7 > \text{ALPHA} > 0.6$ إستبيان مقبول
 $0.8 > \text{ALPHA} > 0.7$ إستبيان جيد
 $0.9 > \text{ALPHA} > 0.8$ إستبيان جيد جداً
 $0.9 >$ إستبيان ممتاز.

الجدول رقم(6): نتيجة معامل الفا كرونباخ

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	جودة القياس
الإدارة الالكترونية	15	0.924	ممتاز
وظيفة الموارد البشرية	5	0.814	جيد جداً
استبيان ككل	20	0.940	ممتاز

نلاحظ من الجدول رقم(6) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع المحاور يتراوح بين (0.814 - 0.924) بدرجة ثبات تتراوح من مقبولة إلى ممتازة كما أن درجة الثبات الكلي هي الأخرى ممتازة، حيث بلغ معدل الثبات الكلي (0.940) مما يدل على أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات ممتازة تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

إن البيانات التي تم جمعها تحتاج لمعالجة عن طريق الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة وتحليل البيانات قد تم استخدام ما يلي:

مقاييس النزعة المركزية: المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم اتجاه محاور وأبعاد الدراسة التي تضمنتها الاستبانة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.

معامل الارتباط بيرسون: لتحديد الاتساق الداخلي لأبعاد الذكاء الوجداني والأداء الوظيفي ومعرفة صدق أداة الدراسة ولتحديد العلاقة

معامل ألفا كرونباخ: لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

نموذج الانحدار البسيط: وذلك لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع.

تحليل التباين الأحادي (One way Anova): اختبار F للفرق بين أكثر من متوسطين.

كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (7): مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
5	4	3	2
1	2	3	4

وتحدد قيم المتوسط الحسابي كالتالي:

لإيجاد طول المدى نقوم بالعملية الحسابية التالية: $4=1-5$ ، ثم قسمة المدى على عدد الفئات $0.8=4/5$

وبعد ذلك يضاف (0.8) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كما يلي:

[1.80 - 1] غير موافق بشدة (منخفض جدا)؛

[2.60 - 1.81] غير موافق (منخفض)؛

[3.40 - 2.61] محايد (متوسط)؛

[4.20 - 3.41] موافق (مرتفع)؛

[5 - 4.21] موافق بشدة (مرتفع جدا).

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

ويوضح هذا المبحث النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بعد استخدام برنامج (spss) في عملية التحليل الإحصائي باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وإجراء المعالجة الإحصائية من أجل تحليل وعرض النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة وتوضيح مقدار التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة الذي يساعد في إعطاء كافة المؤشرات الإحصائية ذات الدلالة العلمية للإجابة على كافة الأسئلة.

المطلب الأول: تحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل إجابات أفراد العينة واتجاهاتهم بالنسبة لمحاور الدراسة في المؤسسة

أولاً- تحليل وعرض نتائج عبارات محور الأول الإدارة الالكترونية:

الجدول رقم (8): نتائج عبارات محور الأول الإدارة الالكترونية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
توفر البنية التحتية	3,8000	,81564	1	درجة عالية
يتوفر كل مكتب في المصلحة على جهاز حاسوب	4,4000	,99472	1	درجة عالية جدا
أجهزة الحاسوب في المصلحة مجهزة بشبكة اتصال داخلي INTRANET	3,9500	1,09904	3	درجة عالية
يتم تدريب الموظفين باستخدام وسائل التدريب الالكترونية المختلفة	3,1000	1,25237	5	درجة متوسطة

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

درجة متوسطة	4	1,27321	3,4000	تستخدم الوسائط الإلكترونية للاتصال بالموظفين في الفروع الأخرى
درجة عالية	2	1,13671	4,1500	يتم تسجيل الحضور والانصراف والغياب من خلال أجهزة البصمة
درجة متوسطة	3	1,35740	3,1600	دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية
درجة متوسطة	1	1,25132	3,2500	يتم تشجيع الموظفين على تطبيق الإدارة الإلكترونية والاستفادة منها في الحياة اليومية
درجة متوسطة	2	1,40955	3,2500	تهتم الجامعة بتطبيق الإدارة الإلكترونية وتوفير الوسائل والموارد الضرورية لذلك
درجة متوسطة	4	1,48324	3,1000	تلجأ الجامعة إلى توفير مكونين في مجال الإدارة الإلكترونية لتمكين الموظفين
درجة متوسطة	3	1,46089	3,1500	توفر الجامعة تدريب الكتروني للموظفين في المصلحة
درجة متوسطة	5	1,60509	3,0500	توفر الجامعة كل مستلزمات ممارسة الإدارة الإلكترونية
درجة متوسطة	2	,93104	3,3500	وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً
درجة متوسطة	4	1,13671	2,8500	كل الموظفين في إدارة الموارد البشرية لديهم دراية كافية بالإدارة الإلكترونية
درجة متوسطة	5	1,39925	2,8000	قمت بدورات تكوينية في مجال الإدارة الإلكترونية
درجة عالية	3	1,26803	3,6500	يتميز موظفو إدارة الموارد البشرية بتمكنهم من برامج الإعلام الآلي
درجة عالية	1	1,30888	3,8500	تساعدك الإدارة الإلكترونية على اكتساب الوقت إثناء أدائك لعملك
درجة عالية	2	1,35336	3,6000	مفهوم الإدارة الإلكترونية واضح لديك
درجة عالية		,909330	3,4367	الإدارة الإلكترونية

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات الإدارة الإلكترونية بمختلف أبعادها بلغت 3.4367 وهي تقع في الدرجة العالية بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة. أما فيما يتعلق بالوصف التفصيلي لنتائج التحليل الوصفي المتعلق بكل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية يمكن عرضه على النحو التالي:

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

يظهر من خلال نتائج الجدول أن بعد البيئة التحتية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية لأبعاد الإدارة الإلكترونية وقد حقق موافقة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي له 3.800 بانحراف معياري 0.8156، كما نلاحظ أن العبارة 'يتوفر كل مكتب في المصلحة على جهاز حاسوب' المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.40 أما المرتبة الأخيرة للعبارة 'يتم تدريب الموظفين باستخدام وسائل التدريب الإلكترونية المختلفة' بمتوسط حسابي 3.10.

يظهر من خلال نتائج الجدول أن بعد وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية لأبعاد الإدارة الإلكترونية وقد حقق موافقة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي له 3.3500 بانحراف معياري 0.9314، كما نلاحظ أن العبارة 'تساعدك الإدارة الإلكترونية على اكتساب الوقت أثناء أدائك لعملك' المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.8500 أما المرتبة الأخيرة للعبارة 'قمت بدورات تكوينية في مجال الإدارة الإلكترونية' بمتوسط حسابي 2.800.

يظهر من خلال نتائج الجدول أن بعد دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية جاء بالترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية لأبعاد الإدارة الإلكترونية وقد حقق موافقة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي له 3.16 بانحراف معياري 1.35700، كما نلاحظ أن العبارة 'يتم تشجيع الموظفين على تطبيق الإدارة الإلكترونية و الاستفادة منها في الحياة اليومية' المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.2500 أما المرتبة الأخيرة للعبارة 'يتم توفر الجامعة كل مستلزمات ممارسة الإدارة الإلكترونية' بمتوسط حسابي 3.0500. وبالتالي يمكن القول مستوى إدراك الإدارة الإلكترونية لدى مجتمع الدراسة عالي.

ثانياً- تحليل نتائج المحور الثاني وظيفه الموارد البشرية:

الجدول رقم (9): نتائج المحور الثاني وظيفه الموارد البشرية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
يدعم تطبيق E-GRH سرعة التواصل بين أدرة الموظفين على مستوى الجامعة ومصلحة الموظفين على مستوى الكليات	3,3000	1,34164	2	درجة متوسطة
يهدف تطبيق E-GRH الى تجنب ضياع الجهد والوقت، والتوثيق لكل المعاملات	3,5000	1,31789	1	درجة عالية
تساعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ممارسة مهامها دون الاعتماد على الورق	3,3000	1,38031	3	درجة متوسطة
يتم تسيير شؤون الموظفين بطريقة الكترونية	2,9000	1,37267	5	درجة متوسطة
يتم ممارسة مهام إدارة الموارد البشرية الكترونياً (مثل: إعلان وظائف، إجراء المقابلات، محاضر التنصيب، التكوين عن بعد)	2,9000	1,33377	4	درجة متوسطة
وظيفة الموارد البشرية	3,1800	1,02166		درجة متوسطة

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

يظهر من خلال نتائج الجدول محور وظيفة الموارد البشرية حقق موافقة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي له 3.18 بانحراف معياري 1.02166، كما نلاحظ أن العبارة 'يهدف تطبيق E-GRH الى تجنب ضياع الجهد الوقت، والتوثيق لكل المعاملات' تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.50 أما المرتبة الأخيرة للعبارة 'يتم تسيير شؤون الموظفين بطريقة الكترونية' بمتوسط حسابي 2.90. وبالتالي يمكن القول أن مستوى الادراك بممارسة وظيفة الموارد البشرية الكترونيا متوسط لدى مجتمع الدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

أولاً- عدم وجود الارتباط الذاتي بين محاور المتغير المستقل:

ويتم من خلال هذا العنصر دراسة معامل الارتباط سييرمان بين المتغيرات المستقلة، كما يلي:

الجدول رقم(10): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة.

البيان	البيئة التحتية	الدعم	وضوح الأهمية
توفر البنية التحتية	1	**0.515	*0.640
دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية		1	**0.773
وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا			1

** دال عند مستوى دلالة 0.01

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة تراوح بين (0.056 و 0.605)، وهي قيم أقل من 0.8 وهذا يعني عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة.

ثانياً- اختبار الفرضيات الدراسية:

معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز وظيفة الموارد البشرية لابد من تحديد مساهمة كل بعد من أبعادها في وظيفة الموارد البشرية، والجدول الآتي يلخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة enter

الجدول رقم (11): الانحدار الخطي المتعدد بين الإدارة الإلكترونية ووظيفة الموارد البشرية بطريقة enter

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
	,903 ^a	,816	,781	,47774	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية
الانحدار	16,180	3	5,393	23,631	,000 ^b
البواقي	3,652	16	,228		
المجموع	19,832	19			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	قيمة المعلمة B	الخطأ المعياري			
الثابت	-161	,537		-300	,768
توفر البنية التحتية	-005	,175	-004	-030	,976
دعم ادارة الجامعة	-058	,127	-078	-458	,653
وضوح واهمية E-GRH	1,058	,207	,965	5,108	,000

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي المتعدد بين الإدارة الإلكترونية والمتغير التابع ووظيفة الموارد البشرية بطريقة enter، حيث تظهر معطيات هذا الجدول أن معامل الارتباط بينهما بلغ 0.903 وهي علاقة ارتباطية قوية تدل على وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغ معامل

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

التحديد 0.816 وهذا يعني أن إبعاد الإدارة الإلكترونية تفسر ما نسبته 81% من التغيرات الحاصلة في وظيفة الموارد البشرية في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 23.631 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، وتدلل على جودة نموذج العلاقة بين أبعاد الإدارة الإلكترونية ووظيفة الموارد البشرية وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

ومن أجل معرفة تأثير كل بعد من إبعاد الإدارة الإلكترونية على وظيفة الموارد البشرية نستقرئ نتائج الجزء الثالث من الجدول والخاص بمعاملات الانحدار والتي جاءت نتائجها كالآتي:

اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq$ بين توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية لدى جامعة برج بوعرييج ووظيفة الموارد البشرية.

بلغ معامل الانحدار الخاص ببعد توفر البنية التحتية لدى مصلحة المستخدمين -0.005 بما يقابله من قيمة احتمالية لاختبار T (0.976) أعلى من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 مما يعني أن قيمة المعامل لهذا البعد غير دالة إحصائياً، وبالتالي بعد البنية التحتية لا تؤثر على وظيفة الموارد البشرية، أو أن تأثيرها ضعيف بحيث لم يتم أخذه بعين الاعتبار في التحليل الإحصائي.

اختبار الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq$ بين دعم ادارة الجامعة برج بوعرييج للتحويل نحو الادارة الإلكترونية ووظيفة الموارد البشرية.

بلغ معامل الانحدار الخاص ببعد دعم ادارة الجامعة نحو التحويل الى الادارة الإلكترونية قيمة -0.058، بما يقابله من قيمة احتمالية لاختبار T (0.653) أعلى من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 مما يعني أن قيمة المعامل لهذا البعد غير دالة إحصائياً، وبالتالي بعد الدعم الأخلاقي لا تؤثر وظيفة الموارد البشرية، أو أن تأثيرها ضعيف بحيث لم يتم أخذه بعين الاعتبار في التحليل الإحصائي.

اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq$ بين وضوح اهمية ادارة الإلكترونية لدى موظفي مصلحة المستخدمين بجامعة برج بوعرييج ووظيفة الموارد البشرية

بلغ معامل الانحدار الخاص ببعد وضوح اهمية ادارة الموارد البشرية الكترونيا لدى المستويات الادارية المختلفة 1.058 بما يقابله من قيمة احتمالية لاختبار T (0.00)، وهي أدنى من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 مما يعني أن قيمة المعامل لهذا البعد دلالة إحصائية، وتفسر أنه كلما تغير مستوى الدعم بوحدة واحدة فإن وظيفة الموارد البشرية تتغير بـ 1.058.

بعد التحقق من الفرضيات الفرعية نحاول في هذا الجزء اختبار الفرضية الرئيسية: "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للإدارة الإلكترونية على وظيفة الموارد البشرية لدى مجتمع الدراسة"، والجدول الآتي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (12): الانحدار الخطي البسيط لأثر الإدارة الإلكترونية على وظيفة الموارد البشرية

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
	,811 ^a	,657	,638	,61471	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية
الانحدار	13,030	1	13,030	34,484	,000 ^b
البواقي	6,802	18	,378		
المجموع	19,832	19			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	الخطأ المعياري	قيمة المعلمة B			
الثابت	,550	,050		,091	,928
الإدارة الإلكترونية	,155	,911	,811	5,872	,000

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية والمتغير التابع، حيث تظهر معطيات الجدول أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين بلغ 0.811 وهي علاقة ارتباطية قوية تدل على وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغ معامل التحديد 0.657 وهذا يعني أن الإدارة الإلكترونية تفسر ما مقداره 65.7% من التغير الحاصل في وظيفة الموارد البشرية في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

- كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 34.576 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 المعتمد في الدراسة، وتدلل على جودة نموذج الدراسة، وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

- ويظهر من خلال الجدول أن معامل متغير الإدارة الإلكترونية Beta إشارته موجبة وهو ما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين الإدارة الإلكترونية ووظيفة الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.005، كما بلغت قيمة T المحسوبة. 5.872 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أدنى من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وبالتالي يوجد تأثير للإدارة الإلكترونية على وظيفة الموارد البشرية.

خلاصة:

ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضح بشكل عملي أن الإدارة الإلكترونية لها دور في تعزيز وظيفة ادارة الموارد البشرية في جامعة محمد البشير الابراهيمى، ويبرز لنا ذلك من خلال الاستبيان المعد لغرض المساعدة في الربط بين متغيرات الدراسة، وقد ظهر أن هناك معنوية إحصائية لكل بعد من أبعاد محور الإدارة الإلكترونية مع محور وظيفة الموارد البشرية، وقد اختلفت درجة التأثير حيث ظهر وضوح اهمية ادارة الموارد البشرية الكترونيا لدى المستويات الادارية المختلفة يعد له دور في تطوير وظيفة ادارة الموارد البشرية من بين البعدين الاخرين.

خاتمة

في الختام؛ يمكننا القول ان للإدارة الإلكترونية دور مهم في تطوير وظيفة الموارد البشرية من خلال استخدام التكنولوجيا والأنظمة الإلكترونية، مما يسهم في تعزيز كفاءة وفعالية فريق الموارد البشرية وتحسين عمليات التوظيف وإدارة المعلومات والتدريب والتواصل.

نتائج الدراسة:

- من خلال الجانب النظري لدراستنا فقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن عرضها فيما يلي:
- تعمل E-GRH على تحسين إجراءات وطرق العمل في منظمات الاعمال؛
- تطبيق E-GRH في منظمات الاعمال يساعد على ممارسة وظائف الموارد البشرية الكترونيا؛
- تطبيق E-GRH في منظمات الاعمال يساعد على الاقتصاد في الجهد والوقت والتكاليف
- كما توصلنا من خلال الدراسة الميدانية في جامعة محمد البشير الابراهيمي إلى النتائج التالية:
- مستوى إدراك الإدارة الإلكترونية لدى موظفي مصلحة المستخدمين بجامعة جامعة محمد البشير الابراهيمي عالي، ما يفسر بالوعي وظيفي اتجاه التحول من العمل المكتبي التقليدي إلى ممارسة العمل الكترونيا؛
- يساعد وضوح مفهوم إدارة الإلكترونية لدى مجتمع الدراسة واستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في الإدارة على التحول إلى إدارة إلكترونية حديثة تتمتع بعدة إيجابيات ما يكسيها ميزة تنافسية؛
- يعتبر مستوى الإدراك بممارسة مهام وظيفة الموارد البشرية الكترونيا لدى موظفي ادارة الموارد البشرية للجامعة متوسط؛
- توفر البنية التحتية لدى مصلحة المستخدمين تأثيره ضعيف على ممارسة مهام وظيفة الموارد البشرية الكترونيا حسب وجهة نظر مجتمع العينة ؛
- يعتر دعم ادارة الجامعة نحو التحول الى الادارة الإلكترونية بعد ثانوي في وظيفة ادارة الموارد البشرية الكترونيا حسب وجهة نظر مجتمع العينة ؛
- وضوح اهمية ادارة الموارد البشرية الكترونيا لدى مجتمع الدراسة يعتبر عامل مساعد للتحول نحو الإدارة الإلكترونية.

التوصيات:

- من النتائج السالفة الذكر يتم تقديم التوصيات التالية:
- مواكبة التغيرات الحاصلة في وسائل وأدوات تكنولوجيا الإعلام والاتصال في مجال الإدارة الإلكترونية؛
- الاهتمام بتعريف العاملين بالإدارة الإلكترونية من خلال إقامة الندوات والدورات التدريبية وإصدار النشرات التعريفية؛
- تهيئة أنظمة المعلومات الإدارية المتوفرة في المنظمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
- ضمان حرية انتقال المعلومات والمعارف ومشاركتها بين الموظفين والعمل على مستوى الاعتماد المتبادل بينهم بشكل إلكتروني ليتمكنوا من الاستفادة من الخبرات المشتركة فيما بينهم؛
- وضع استراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال في إطار الاستراتيجية العامة المنظمة ومتابعة تنفيذها بما يحقق رسالة المنظمة وأهدافها؛
- الإهتمام أكثر بالبنية التحتية من أجهزة وشبكات ووسائل في المنظمة لإنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

آفاق البحث:

خلال فترة انجاز بحثنا أثار انتباهنا بعض المواضيع والتي يمكن أن تكون اشكاليات بحوث مستقبلية لزملائنا

الطلبة؛ وهي:

- دور التدريب عن بعد في تحسين أداء الموارد البشرية؛
 - أثر ممارسة العمل عن بعد في ظل الأزمات على ربحية المنظمة؛
 - دور الادارة الالكترونية في مراقبة وترشيد النفقات العمومية؛
 - الادارة الالكترونية ودورها في مكافحة الفساد.
- في الختام نتمنى أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع ومعالجته وأن يكون نافذة لبحوث علمية أخرى .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

1-الكتب:

- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- أحمد محمد غنيم: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العلم الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام في المدينة المنورة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006.
- بدر سالم جابر وكامل المفتي: استخدام نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1987.
- جمال يوسف بدير: اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
- ربحي مصطفى عليان: البيئة الإلكترونية، ط1، كلية التخطيط والإدارة الجامعية، الأردن، 2012.
- سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005.
- سمير محمد أحمد: الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- عادل حرحوش المفرجي وآخرون: الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.
- عبد الحميد المغربي: نظم معلومات الموارد الإدارية، المكتبة العصرية، مصر، 2002.
- عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السليطي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- عبد الرزاق السالمي: نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- عصام عبد الفتاح مطر: الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008.
- علاء عبد الرزاق حسين السالمي: شبكات الإدارة الإلكترونية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2005.

- فريد كورتل وأسيا إسماعيل: الإدارة الإلكترونية، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015.
- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001.
- محمد إسماعيل بلال: إدارة الموارد البشرية، ب. ط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- محمد عبد الفتاح حافظ: الإدارة الإلكترونية للموارد، دار الفتح للتجليد، الإسكندرية، 2008.
- محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، ب. ط، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1971.
- محمد محمود الخالدي: التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، الأردن، 2007.
- محمد نور برهان وغازي إبراهيم رحو: نظم المعلومات المحوسبة، دار المناهج، عمان، 1998.
- محمود القدوة: الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- محمود حسين الوادي وبلال محمود الوادي: المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- محمود عبد الفتاح رضوان: الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
- مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد: الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة، الأردن، 2014.
- مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.
- هوبكنز برايان وجيمس ماركام: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، تر: خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- ياسين سعد غالب: الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005.
- ياسين سعد: تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- يوسف مصطفى كافي: الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2012.

2-المجلات والملتقيات:

- أبو عاشور خليفة مصطفى والنمري ديانا جميل: مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك، مج09، ع02، 2013، ص199-220.
- إلهام باسي، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية في مصحة الفارابي (دراسة ميدانية)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ع07، سبتمبر 2013.
- حميد بن حجوبة: الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، ع02، ديسمبر 2017.

قائمة المراجع

- سحر قدوري: الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصورة، الجامعة المستنصرية، ع14، ج1، 2010.
- سعد مبارك القحطاني: مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
- راوية أحسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003/2002.
- عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز (نظرية إلى المنظمة المستقبل)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، القاهرة، 2003.
- عاشور مزيرق وفضيلة معمر قوادري: تأثيرات التحول إلى الاقتصاد الافتراضي على إدارة التغيير الاستراتيجي للموارد البشرية، الملتقى العلمي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصادات الدولية، المركز الجامعي خميس مليانة، 13-14 مارس 2012.
- عبد الناصر موسى ومحمد قريشي: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ع09، 2011.
- علي حسين باكير: المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، ع23، 01 أوت 2006.
- محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 01-04 نوفمبر 2009.
- محمد صدام جابر: الموجة الإلكترونية القادمة: الحكومة الإلكترونية، مجلة الإداري، بغداد، ع21، 2002.

3- الرسائل والأطروحات:

- أمينة موزازرة: تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 02، رسالة ماجستير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة 02، 2014.
- إيمان آيت مهدي، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، 2018.
- إيمان حسن مصطفى خلوف: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة تربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين، 2010.
- طارق نائل هاشم: دور نظم المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي للشركات المساهمة العامة الأردنية، أطروحة دكتوراه، تخصص: فلسفة في التسويق، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006.
- عبد العزيز فهد المغيرة: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2010.
- مختار حماد: تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، رسالة ماجستير، تخصص:

التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر، 2007.

- نور الدين موزالي: " التنظيم الاداري الجديد للجامعة الجزائرية واستراتيجيته في ظل القانون التوجيهي للتعليم العالي رقم 05-99".-مذكرة ماجستير. جامعة الجزائر، 2003/2004.

- يوسف أبو أمونة: واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا (E-HRM) في الجامعات الفلسطينية النظامية، قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.

4-القوانين والمراسيم.

- القانون رقم 05-99 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 24,1999.

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في:24/09/2004 ، المحدد للتنظيم الاداري لمديرية الجامعة و الكلية و المعهد و ملحقة الجامعة و مصالحها المشتركة.

- المادة الاولى من المرسوم التنفيذي رقم: 12-244 ، مؤرخ في:4/06/2012 ، يتضمن إنشاء جامعة برج بوعريبيج

5-المواقع الالكترونية.

- <https://www.univ-bba.dz /index.php/ar/structures-administratives-et-pedagogiques-ar>,

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Cascio Wayne F & Awad Elias, Human Resources Information Management: an Information System Approach, 1st editions Printice Hall, USA, 1981.

- G R H; Gestion des Ressources Humaines.

- Gara Steven J, How an HRIS can Impact HR: a Complete Paradigm Shift for the 21st Century, SHRM, edition Paris, 1996

- Jean Marie, Ressources Humaine, 8e édition Vuibert, Paris, France, 2000

- Kanthwongs Penjira, How HRIS Impacts HRM, Individual Trem Paper Project, Thailand, 2002

- Kovach Kenneth A & Cathcart Jr Charles E, Human Resources Information System (HRIS): Providing Business with Rapid Data Access, Information Exchange Strategic Advantage, Public Personnel Management Washington, Vol No 28, 1999

- Laudon Kenneth & Laudon Jane, Management Information Systems, 7th edition Printice hall, USA, 2000

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الاهداء
	شكر وتقدير
II	الملخص
III	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
ب-د	مقدمة
	الفصل الأول: للإدارة الالكترونية
5	تمهيد
6	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
6	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
7	المطلب الثاني: أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية
8	المطلب الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية
11	المطلب الرابع: متطلبات الإدارة الإلكترونية
14	المبحث الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية، مميزاتها وأهدافها
14	المطلب الأول: مبادئ تطبيق الإدارة الإلكترونية
15	المطلب الثاني: مجالات تطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية
16	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية
18	المطلب الرابع: سلبيات ومعوقات الإدارة الإلكترونية
20	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: لإدارة الموارد البشرية
22	تمهيد
23	المبحث الأول: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية
23	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

فهرس المحتويات

25	المطلب الثاني: المبادئ العامة لإدارة الموارد البشرية
27	المطلب الثالث: الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية
29	المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية
33	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية وتحديات تكنولوجيا حديثة
33	المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية
34	المطلب الثاني: نظم المعلومات الإدارية
37	المطلب الثالث: أسباب تحول نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
37	المطلب الرابع: المبادئ الأساسية لإنجاز تحول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
38	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
40	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
40	المطلب الأول: تعريف ونشأة جامعة البشير الابراهيمي.
41	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة برج بوعرييج
44	المبحث الثاني: أدوات الدراسة
44	المطلب الأول: بناء أداة الدراسة
45	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة وصدق وثبات أداة الدراسة
49	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
50	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
50	المطلب الأول: تحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة
53	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
57	خلاصة
59	خاتمة
62	قائمة المراجع
-	فهرس المحتويات
-	الملاحق

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد البشير الابراهيمي - برج بوعريريج -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

قسم: علوم التسيير

استبيان

تحية طيبة وبعد:

في اطار إنجاز مذكرة التخرج ضمن متطلبات شهادة الماستر علوم التسيير تخصص تسيير عمومي تحت عنوان
- دور الإدارة الإلكترونية في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية- وعلى هذا الاساس نرجو
من سيادتكم الإجابة على الأسئلة المطروحة في هذه الاستمارة بعناية و حرص و نحيطكم علما ان المعلومات
التي ستقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض علمية و بحثية فقط:
ولكم منا جزيل الشكر و الاحترام

تحت اشراف:

- د. عبد الفتاح علاوي

من اعداد الطالبين:

- زرقي أشرف
- العايب محمد بلقاسم

السنة الجامعية

2023-2022

ملاحق

القسم الأول: البيانات الوصفية العامة

ضع علامة X في المكان المناسب

(1) الجنس:

انثى

ذكر

(2) العمر:

35-26 سنة

اقل من 25 سنة

51 سنة فأكثر

50-36 سنة

(3) المستوى التعليمي:

متوسط

ابتدائي

جامعي

ثانوي

(4) الاقدمية:

10-5 سنوات

اقل من 5 سنوات

20 سنة فأكثر

20-11 سنة

سلم المقياس					اسئلة الاستبيان	الرقم
1	2	3	4	5		
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
المحور الاول: توفر البنية التحتية لدى مصلحة المستخدمين						
					يتوفر كل مكتب في المصلحة على جهاز حاسوب.	1
					أجهزة الحاسوب في المصلحة مجهزة بشبكة الاتصال الداخلي intranet.	2
					يتم تدريب الموظفين باستخدام وسائل التدريب الإلكترونية المختلفة.	3
					تستخدم الأنترنت للاتصال بالموظفين في الفروع الأخرى.	4
					يتم تسجيل الحضور والانصراف والغياب من خلال أجهزة البصمة.	5
المحور الثاني: دعم ادارة الجامعة نحو التحول الى الادارة الالكترونية						
					يتم تشجيع الأفراد على تطبيق الادارة الالكترونية والإستفادة منها في أعمالهم اليومية.	1
					تهتم الجامعة بتطبيق الادارة الالكترونية وتوفير الوسائل والموارد الضرورية لذلك.	2
					تلجأ الجامعة الى الإستقطاب الالكتروني لجلب الأشخاص ذوي الكفاءات العالية	3
					توفر الجامعة تدريب الكتروني للموظفين في المصلحة	4
					توفر الجامعة كل مستلزمات الادارة الالكترونية	5
المحور الثالث: وضوح اهمية ادارة الموارد البشرية الكترونيا لدى المستويات الادارية المختلفة						
					هل الموظفون في إدارة الموارد البشرية لديهم دراية كافية بالإدارة الالكترونية.	1

					هل الموظفون في إدارة الموارد البشرية قاموا بدورات تكوينية في مجال الإدارة الالكترونية.	2
					هل الموظفون في إدارة الموارد البشرية لديهم التحكم في الاعلام الألي.	3
					تساعدك الادارة الالكترونية على اكتساب الوقت أثناء أدائك لعملك.	4
					مفهوم الادارة الالكترونية واضح لديك.	5
المحور الرابع: وضيغة الموارد البشرية الكترونيا						
					يدعم تطبيق E-GRH عملية اتخاذ القرار مثال تطوير سياسة / إجراءات الموظفين.	1
					يهدف تطبيق E-GRH إلى زيادة أداء التنبؤ بالموارد البشرية لاحتياجات الموظفين)	2
					تساعد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحديد احتياجات التدريب والتكوين إلكترونيا	3
					يتم تسييري شؤون الموظفين بطريقة إلكترونية	4
					يتم الاعتماد على التوظيف الالكتروني في إ طار الادارة الالكترونية للموارد البشرية من أجل توظيف ما تحتاجه الجامعة من أفراد وكفاءات.	5

شكرا جزيلاً لوقتكم وحسن تعاونكم

جنس العينة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	11	55,0	55,0	55,0
	أنثى	9	45,0	45,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

عمر العينة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 26 الى 35 سنة	3	15,0	15,0	15,0
	من 36 الى 50 سنة	17	85,0	85,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	5	25,0	25,0	25,0
	جامعي	15	75,0	75,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

الأقدمية في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	2	10,0	10,0	10,0
	من 5 الى 10 سنة	4	20,0	20,0	30,0
	من 11 الى 20 سنة	14	70,0	70,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,940	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,924	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,814	5

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
البنية التحتية	20	1,80	5,00	3,8000	,81564
يتوفر كل كتاب في المصلحة على جهاز حاسوب	20	1,00	5,00	4,4000	,99472
أجهزة الحاسوب في المصلحة مجهزة بشبكة إتصال داخلي INTRANET	20	1,00	5,00	3,9500	1,09904
يتم تدريب الموظفين باستخدام وسائل التدريب الالكترونية المختلفة	20	1,00	5,00	3,1000	1,25237
تستخدم الوسائط الإلكترونية للاتصال بالموظفين في الفروع الأخرى	20	1,00	5,00	3,4000	1,27321
يتم تسجيل الحضور و الإنصراف و الغياب من خلال أجهزة البصمة	20	1,00	5,00	4,1500	1,13671
دعم	20	1,00	5,00	3,1600	1,35740
يتم تشجيع الموظفين على تطبيق الإدارة الالكترونية و الاستفادة منها في الحياة اليومية	20	1,00	5,00	3,2500	1,25132
تهتم الجامعة بتطبيق الإدارة الالكترونية وتوفير الوسائل و الموارد الضرورية لذلك	20	1,00	5,00	3,2500	1,40955

تلجأ الجامعة الى توفير مكونين في مجال الإدارة الالكترونية لتمكين الموظفين	20	1,00	5,00	3,1000	1,48324
توفر الجامعة تدريب الكتروني للموظفين في المصلحة	20	1,00	5,00	3,1500	1,46089
توفر الجامعة كل مستلزمات ممارسة الإدارة الالكترونية	20	1,00	5,00	3,0500	1,60509
وضوح أهمية	20	1,40	4,60	3,3500	,93104
كل الموظفين في إدارة الموارد البشرية لديهم دراية كافية بالإدارة الالكترونية	20	1,00	5,00	2,8500	1,13671
قمت بدورات تكوينية في مجال الإدارة الالكترونية	20	1,00	5,00	2,8000	1,39925
يتميز موظفو إدارة الموارد البشرية بتمكنهم من برامج الاعلام الالي	20	1,00	5,00	3,6500	1,26803
تساعدك الإدارة الالكترونية على اكتساب الوقت اثناء اداك لعملك	20	1,00	5,00	3,8500	1,30888
مفهوم الإدارة الالكترونية واضح لديك	20	1,00	5,00	3,6000	1,35336
الإدارة الالكترونية	20	1,73	4,87	3,4367	,90933
N valide (liste)	20				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
سرعة E-GRH يدعم تطبيق التواصل بين أدرة الموظفين على مستوى الجامعة و مصلحة الموظفين على مستوى الكليات	20	1,00	5,00	3,3000	1,34164
الى E-GRH يهدف تطبيق تجنب ضياع الجهد الوقت، و التوثيق لكل المعاملات	20	1,00	5,00	3,5000	1,31789
تساعد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في ممارسة مهامها دون الاعتماد على الورق	20	1,00	5,00	3,3000	1,38031
يتم تسيير شؤون الموظفين بطريقة الكترونية	20	1,00	5,00	2,9000	1,37267

يتم ممارسة مهام إدارة الموارد إعلان: (مثل) البشرية الكترونيا وظائف، إجراء المقابلات، محاضر التنصيب، التكوين عن (بعد)	20	1,00	5,00	2,9000	1,33377
وظيفة الموارد البشرية	20	1,00	4,60	3,1800	1,02166
N valide (liste)	20				

Corrélations

		البنية التحتية	دعم	وضوح أهمية
البنية التحتية	Corrélation de Pearson	1	,515*	,640**
	Sig. (bilatérale)		,020	,002
	N	20	20	20
دعم	Corrélation de Pearson	,515*	1	,773**
	Sig. (bilatérale)	,020		,000
	N	20	20	20
وضوح أهمية	Corrélation de Pearson	,640**	,773**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	
	N	20	20	20

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,903 ^a	,816	,781	,47774

a. Prédicteurs : (Constante), وضوح أهمية, دعم, البنية التحتية

ANOVA^a

Modèle	Somme des			Carré moyen	F	Sig.
	carrés	ddl				
1	Régression	16,180	3	5,393	23,631	,000 ^b
	de Student	3,652	16	,228		
	Total	19,832	19			

a. Variable dépendante : وظيفة الموارد البشرية

b. Prédicteurs : (Constante), وضوح أهمية, دعم, البنية التحتية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	-,161	,537		-,300	,768
	البنية التحتية	-,005	,175	-,004	-,030	,976
	دعم	-,058	,127	-,078	-,458	,653
	وضوح أهمية	1,058	,207	,965	5,108	,000

a. Variable dépendante : وظيفة الموارد البشرية :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard
				de l'estimation
1	,811 ^a	,657	,638	,61471

a. Prédicteurs : (Constante), الإدارة الالكترونية

ANOVA^a

Modèle		Somme des		Carré moyen	F	Sig.
		carrés	ddl			
1	Régression	13,030	1	13,030	34,484	,000 ^b
	de Student	6,802	18	,378		
	Total	19,832	19			

a. Variable dépendante : وظيفة الموارد البشرية :

b. Prédicteurs : (Constante), الإدارة الالكترونية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,050	,550		,091	,928
	الإدارة الالكترونية	,911	,155	,811	5,872	,000

a. Variable dépendante : وظيفة الموارد البشرية :