



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج



كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية

## إدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية دراسة ميدانية بمصالح بلدية الحمادية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص : تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

• أ.د/ زرواتي رشيد

إعداد الطالبان :

• قندوز عماد

• بوكشيدة عبد الوهاب

السنة الجامعية: 2019 - 2020



## شكر وتقدير

بعد الشكر واحمد لله سبحانه وتعالى فإن واجب الوفاء يلزمنا أن نتقدم بمجزيل الشكر وفائق الاحترام للأستاذ الدكتور - رشيد زرواتي - لإشرافه على المذكرة وما أبداه من ملاحظات وتوجيهات سديدة كان لها

الأثر الكبير في إثراء البحث ، فجزاه الله خيرا

كما نشكر كل من ساهم معنا في هذا البحث

كما نتقدم بخالص شكرنا إلى الأستاذة الأفاضل المناقشين لتفضلهم بقبول مناقشة المذكرة وإغنائها بالأفكار والملاحظات القيية

ونتوجه بالشكر والتقدير إلى كل الأصدقاء، والنزلاء، الذين ساهموا معنا ولو بمجز، يسير من المساعدة

فجزاهم الله سبحانه وتعالى عنا خير الجزاء،

واحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات

قندوز عمار

بوكشيدة عبد الوهاب

## إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلي اللذان عنز من قال فيهما الله تعالى  
﴿واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربني ارحمهما كما ربياني صغيرا﴾

أمي وأبي حفظهما الله تعالى

كما أهدي هذا العمل إلي إخوتي وأخواتي

إلي أصدقائي خارج الجامعة ، وكل من بذل معنا جهود من قريب أو بعيد

إلى كل زملائي وزميلاتي داخل الجامعة

أشكر الله تعالى على التوفيق والسداد

قندوز عماد

بوكتشييدة عبد الوهاب

## الملخص:

يعالج موضوع بحثنا إدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، حيث تتطوي هذه الدراسة على الإشكال الآتي: هل يعتمد جهاز الموارد البشرية على الإدارة الإلكترونية في عملية إدارة الموارد البشرية؟ ، وتمت دراستنا ببلدية الحمادية ولاية برج بوعريريج على عينة من الموظفين.

وتتطوي هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية تعكس الإجابة المقترحة لإشكالية البحث وتتجلى في: يعتمد جهاز الموارد البشرية حاليا على الإدارة الإلكترونية في عملية إدارة الموارد البشرية بميدان الدراسة، وتتطوي هذه الدراسة على مفاهيم منها إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وتبرز أهمية دراستنا في تبيان القواعد العلمية والخصائص الإيجابية التي تعود على الإدارات الجزائرية من خلال تشخيص حالاتها ووضعها الإداري، وما هي عليه ومحاولة إيجاد حلول ممكنة.

## الكلمات المفتاحية:

- الإدارة - إدارة الموارد البشرية - الإدارة الإلكترونية - المورد البشري - إدارة الموارد

البشرية الإلكترونية

## **Summary:**

Our research theme deals with the management of human resources under electronic management, where this study involves the following problem:

Does the human resources agency depend on electronic management in the human resources management process?

Our study was carried out in the municipality of Hammadia, state of Bordj Bou Arreridj, on a sample of employees.

This study includes the main hypothesis that reflects the proposed answer to the research problem, This results in: The Human Resources Authority currently relies on electronic management in the process of human resources management in the field of study , This study includes concepts including human resources management, Electronic human resources management, and underlines the importance of our study to clarify the scientific rules and the positive characteristics which return to the Algerian administrations, By diagnosing their cases, their administrative situation , what they are and trying to find possible solutions

### **keywords:**

Administration - Human resources management - Electronic management

-Human resources - Electronic management of human resources

---

# الفهارس

---



فهرس المحتويات	
	الفهرس
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ، ب، ج	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول : موضوع الدراسة	
06	تمهيد
07	1-الإشكالية
08	2- أهمية الدراسة
09	3- أسباب اختيار الموضوع
09	4- أهداف الدراسة
10	5-تحديد المفاهيم
15	6- الأصول الفكرية لموضوع البحث
17	7- الدراسات السابقة



23	8-الفرضيات
<b>الفصل الثاني : منهجية البحث</b>	
26	I-منهجية البحث
26	1-المنهج
26	2- مصادر جمع البيانات العلمية النظرية والميدانية
26	2-1-أدوات جمع البيانات النظرية
27	2-2-أدوات جمع البيانات الميدانية
28	3-العينة
29	3-1-عرض وتحليل وتفسير البيانات الشخصية
35	II-التعريف بميدان الدراسة
35	أ-نبذة تاريخية عن ميدان الدراسة
35	ب-لمحة جغرافية عن ميدان الدراسة
35	ج-لمحة بشرية عن ميدان الدراسة
38	د-المجال الزمني لميدان الدراسة
<b>الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية</b>	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية



41	1-تاريخ ونشأة إدارة الموارد البشرية
43	2- المبادئ العامة لإدارة الموارد البشرية
44	3-أهمية إدارة الموارد البشرية
47	4-أهداف إدارة الموارد البشرية
49	5-وظائف إدارة الموارد البشرية
51	المبحث الثاني: البنية التنظيمية لإدارة الموارد البشرية.
51	1-العوامل المؤثرة في تحولات إدارة الموارد البشرية
54	2-أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية
57	3-أسباب التحول نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
58	4-التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
60	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: الإدارة الإلكترونية</b>	
62	تمهيد
63	المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية بين النشأة والتحول
63	1-نشأة الإدارة الإلكترونية
65	2-أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية
67	3-متطلبات الإدارة الإلكترونية



69	4-محددات تطبيق الإدارة الإلكترونية
71	5-مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية
74	المبحث الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية مميزاتها وأهدافها.
74	1-مبادئ تطبيق الإدارة الإلكترونية
75	2-مميزات الإدارة الإلكترونية
77	3-أهداف الإدارة الإلكترونية
78	4-وظائف الإدارة الإلكترونية
80	5-سلبيات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
الفصل الخامس: المداخل النظرية المفسرة لمتغيرات الدراسة	
84	1-نظريات الإدارة
84	أ-المدرسة الكلاسيكية
86	ب-المدرسة السلوكية
87	ج-المدارس الحديثة
90	2-نظرية Z
91	3-أدارة الجودة الشاملة
الجانب التطبيقي	
الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية	



94	1- عرض النتائج البحث
133	2- مناقشة نتائج البحث في ظل الفرضيات
138	3- مناقشة نتائج البحث في ظل تساؤلات الإشكالية
140	4- مناقشة نتائج البحث في ظل نتائج الدراسات السابقة
142	5- مناقشة نتائج البحث في ظل النظريات
145	الإقتراحات
138	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق



## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل الجنس	29
02	يمثل السن	30
03	يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	31
04	يمثل التخصص	32
05	يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	33
06	يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	34
07	أهداف إدارة الموارد البشرية	49
08	يمثل سماح الإدارة الإلكترونية بتحفيز الموارد البشرية على العمل الجاد وبذل الجهود في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة	94
09	يمثل مساهمة الإدارة الإلكترونية في ترقية الموظفين طبقا لنتيجة تقييم أدائهم وخبرتهم المكتسبة.	95
10	يمثل مساهمة الإدارة الإلكترونية في إحياء روح المنافسة بين الموظفين من أجل مزايا الترقيات	96
11	يمثل تركيز الإدارة الإلكترونية على إظهار نقاط القوة والضعف في أداء العاملين.	97
12	يمثل لعب الإدارة الإلكترونية دورا محوريا كداعم ضد معوقات العمل المختلفة التي تعيق أداء الموارد.	98
13	تتيح الإدارة الإلكترونية الفرصة للموارد البشرية للحصول على امتيازات مادية أو التدرج في الرتب أو الدرجات أو الاصناف الوظيفية.	99



100	يمثل إتاحة الإدارة الإلكترونية الفرصة للموارد البشرية الحصول على أجور مرضية للموظفين.	14
101	يمثل تتيح الإدارة الإلكترونية الفرصة للموارد البشرية الحصول على منح إضافية للموظفين.	15
102	يمثل مساهمة الإدارة الإلكترونية في تنظيم الموارد البشرية والمادية بشكل متطور.	16
103	يمثل دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.	17
104	يمثل وعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي لدى الموظفين لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	18
105	يمثل توافق بين الهياكل التنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.	19
106	يمثل مساعدة الإدارة الإلكترونية العاملين على اتخاذ القرارات بشكل فردي	20
107	يمثل قيام البلدية بنشر الإعلانات والمعلومات على موقعها الإلكتروني في عملية إدارة الموارد البشرية.	21
108	يمثل توفر البلدية إمكانية الاتصال بها عن طريق البريد الإلكتروني	22
109	يمثل يتم التواصل مع مختلف المؤسسات عن طريق الانترنت	23
110	يمثل التنسيق بين المستويات الادارية في البلدية عن طريق الإنترنت	24
111	يوضح يوجد للموظف داخل البلدية موقع الكتروني صحيح خاص لتوثيق أعماله الإلكترونية	25
112	يوضح قيام البلدية بإرسال رسائل للمواطنين لتبليغهم بكل جديد	26
113	يمثل استخدام الحاسب الآلي في رصد ومتابعة أداء الموظفين في البلدية	27



114	يمثل قيام البلدية بتطبيق البحوث المتعلقة بقياس رضا المواطنين عن خدماتها	28
115	يمثل قيام البلدية بإجراء دورات تدريبية في مجال تكنولوجيا الاتصال الحديثة للموظفين.	29
116	يمثل عمل البلدية على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني التكنولوجي.	30
117	يمثل تأثير الإدارة الإلكترونية تأثير فعلي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية.	31
118	يمثل عدم امتلاك أفراد المجتمع لتكنولوجيا الحاسبات الآلية يؤثر على الإدارة الإلكترونية بالسلب في إدارة الموارد البشرية.	32
119	يمثل ضعف المستوي التعليمي للموظفين يؤثر على الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.	33
120	يمثل مساهمة الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات الإدارية بطريقة فعالية وبكفاءة.	34
121	يمثل مساعدة الإدارة الإلكترونية في عملية معالجة البيانات واستخدامها في القرارات الإدارية.	35
122	يوضح مساهمة الإدارة الإلكترونية في عملية التخطيط الإداري	36
123	يمثل مساهمة الإدارة الإلكترونية في تقليل النفقات المالية على بعض الخدمات	37
124	يمثل تمكن الإدارة الإلكترونية المواطنين البعيدين عن المؤسسة من الحصول على خدماتها.	38
125	يمثل توظيف الإدارة الإلكترونية نماذج إدارية حديثة تسعى لتطوير المهام والوظائف الإدارية لعملية إدارة الموارد البشرية.	39
126	يمثل مساعد الإدارة الإلكترونية في التنبؤ والاستشراف بحاجات المؤسسة من الموارد البشرية.	40



127	يوضح تتدخل الإدارة الإلكترونية في ترشيد استخدام الموارد البشرية العاملة	41
128	يمثل قيام الإدارة الإلكترونية بتوسيع قاعدة الاستقطاب مما يؤدي لفاعلية الاختيار في إدارة الموارد البشرية	42
129	يمثل استخدام الإدارة الإلكترونية أفضل الوسائل لجذب الموارد البشرية من خلال وضع برامج وإجراءات لذلك.	43
130	يمثل توظيف البلدية أصحاب الخبرات والمبدعين في مجال العمل الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية	44
131	يمثل توظيف المؤسسة للأفكار والمعارف الجديدة في المجال الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية.	45
132	يمثل توظيف البلدية شبكات خارجية لتبادل المعلومات بين الموظفين في مختلف الفروع.	46



## فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المخطط التتنظيمي لبلدية الحمادية	37
02	يوضح تنظيم ادارة الموارد البشرية القائم علي الاقسام	55
03	يوضح تنظيم ادارة الموارد البشرية القائم علي المركزية	56
04	يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية القائم علي اللامركزية	57
05	أهم الأسباب المتعلقة بالتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية	66

---

# مقدمة

---



يعتبر المورد البشري الثروة الأساسية التي يتوقف مستقبل التنمية الشاملة على تطويرها وخاصة في المجال التسيير، وقد أصبح استخدام تكنولوجيا المعلومات عنصر أساسيا في إدارة الموارد البشرية ولاسيما في المنظمات التي أصبحت تهدف إلى بث المعرفة والوعي لدى موظفيها من جهة، وإلى صقل القدرات ومهارات وزيادة الفاعلية وتحسين الأداء وإنتاجية من جهة ثانية، وزيادة على ثورة المعلوماتية التي حدثت في أواخر القرن العشرين، ما جعل العديد من الإكتشافات وتكنولوجيات الحديثة تظهر كأثر لتلك الثورة، وما أفرزته على الجانب البشري والتقني وإداري، فتولدة ما يسمى بإدارة الإلكترونيات هاته الإدارة التي تعتمد على التكنولوجيا الرقمية ما يجعل عملها يتحول من رقم تنظيمي إلى إلكتروني شبكي، حيث لا وجود لعراقيل وحواجز إدارية وتنظيمية تقف أمام العمل الإداري، كما أن مفهومي الزمان والمكان ينتفيان ولا يصبح لهما أدنى تأثير على مجريات العمل الإداري تحت شعار العمل المستمر في كل مكان وأي زمان، هذ التغييرات في مجال العمل الإداري فرضة نفسها في عمل الدول المتقدمة وأصبح لزاما عليها تطبيقها حتى تحقق أفضل الخدمات لشعوبها وكسب الثقة وولائها لأنظمتها.

فمرحلة التحول نحو التكنولوجيا الإدارية وخوض في مختلف الأنماط ونظم المعلومات، يستدعي العمل الجاد وتخطيط الإستراتيجي المتقن، وإهتمام بتوفير التي تدخل ضمن المتطلبات الضرورية لهذه المرحلة، أهمها الموارد البشرية بإعتبارها العناصر الأساسية المسؤولة عن مختلف النقلات النوعية الإدارية، فإنطلاقا من مستوى الماكروسوسيولوجي فالموارد البشرية تمثل جماعة تأثير في المؤسسة وزمرة أكثر فاعلية، السلطة والنفوذ وذلك حسب المكانة والموقع والدور والمؤهل، لذلك فتركيز عليها والعمل على هيكلتها وإستثمار في قدرتها ومحاولت



تحفيزها وتوليد طاقاتها والإستفادة من مختلف خبراتها، سيساعد المؤسسات على تحقيق مختلف أهدافها وغايتها.

ولقد حاولنا من خلال دراستنا الحالية الموسومة بـ "إدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية" لتعرض كيف إعتد جهاز الموارد البشرية علي الادارة الالكترونية في عملية إدارة الموارد البشرية لإحدى المؤسسات الجزائرية ذات طابع خدماتي ممثلة في بلدية الحمادية تحديدا فرعها الكائن بوسط مدينة الحمادية، ولإجل ذلك إعتدنا على ستة فصول.

إذ تناولنا في الفصل الأول الموسوم بـ "موضوع الدراسة"، من خلال التعريف بالإشكالية الرئيسية للموضوع، أهمية، الأهداف، وأسباب إختياره، وتطرقنا لأهم مفاهيم المؤسسة له والدراسات السابقة التي تناولته، والأصول الفكرية له، وختاما بأهم الفرضيات التي تحاول إقتراح وإيجاد تفسيرات للعلاقات الرابطة بين مفاهيم الدراسة ومتغيراتها.

بينما حاولنا تسليط الضوء على الفصل الثاني الموسوم بـ "الإجراءات المنهجية" التعريف بميدان الدراسة بحيث تطرقنا إلى المنهج، ومصادر جمع البيانات العلمية النظرية والميدانية، والعينة والقواعد والقياسات الإحصائية، من خلال التعريف بميدان الدراسة.

وفي الفصل الثالث الموسوم بـ "الإدارة الإلكترونية" تم التطرق في المبحث الأول إلى نشأة الإدارة الإلكترونية وأسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية، متطلبات الإدارة الإلكترونية، محددات تطبيق الإدارة الإلكترونية، مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وتطرقنا في المبحث الثاني إلى مبادئ الإدارة الإلكترونية ومميزاتها وأهدافها، وسلبيات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

والفصل الرابع الموسوم بـ "إدارة الموارد البشرية"، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلي تاريخ ونشأة إدارة الموارد البشرية، المبادئ العامة لإدارة الموارد البشرية، وأهمية وأهداف



إدارة الموارد البشرية، ووظائف إدارة الموارد البشرية، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى البنية التنظيمية لإدارة الموارد البشرية، من خلال العوامل المؤثرة في تحولات إدارة الموارد البشرية والتحولات التنظيمية لإدارة الموارد البشرية، وأشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية، كذلك أسباب التحول نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

والفصل الخامس الموسوم بـ "المداخل النظرية المفسرة لمتغيرات الدراسة"، حيث تم

التطرق إلى نظريات الإدارة، النظريات الكلاسيكية، والسلوكية، والمدرسة الحديثة.

والفصل السادس الموسوم بـ "عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية"، من خلال

عرض نتائج الفرضيات، ومناقشة نتائج البحث في ظل نتائج الفرضيات، نتائج الدراسات السابقة

وتساؤلات الإشكالية، والنظريات، وأخيرا الإقتراحات والتوصيات.

---

# الجانب النظري

---

---

# الفصل الأول

## موضوع الدراسة

- 1- الإشكالية
  - 2- أهمية الدراسة
  - 3- أسباب اختيار الموضوع
  - 4- أهداف الدراسة
  - 5- تحديد المفاهيم
  - 6- الأصول الفكرية لموضوع البحث
  - 7- الدراسات السابقة
  - 8- الفرضيات
-



### تمهيد:

نستعرض من خلال هذا الفصل الموسوم بـ "موضوع الدراسة" إشكالية الدراسة مقرونة بالتساؤل العام والتساؤلات الفرعية، ثم تحديد أهمية الدراسة وأسباب اختياره، ثم أهداف الدراسة، ثم عرض جملة من المفاهيم تمثل الانطلاقة المعرفية لموضوع الدراسة، ثم الدراسات السابقة وصولاً إلى الفرضيات الخاصة بالدراسة، وذلك تأسيساً لما يعرف بالاطار المفاهيمي لموضوع الدراسة، والذي سيسهم في إعطاء صورة شاملة وواضحة لما سيتم تناوله في هذا الفصل.



عرف العصر الحديث تطورات سريعة وغير مسبوقة في كافة مجالات الحياة، وأبرزها المجال التكنولوجي، ونحن في مجتمع المعلومات خاصة وهو مجتمع عرف ابتداء من ظهور الحاسوب وانتشار المعلومة عالميا، مما ساعد علي ظهور الادارة الالكترونية التي أصبحت ضرورية في تنظيم وتسيير العمل البشري عن طريق عملها الالكتروني الرقمي باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في تقديم خدمات الادارة إلي عملائها بطريقة إلكترونية تساهم بفاعلية كبيرة في حل العديد من المشكلات التي كانت تقع فيها الادارة التقليدية.

وتعتبر الموارد البشرية من المجالات الحيوية الهامة، التي تحتاج لعصرنة مكوناتها ووظائفها، وذلك لاعتبارها البنية الفوقية لأي مؤسسة، والذي يتم من خلاله التبادل المعلوماتي الذي يمس كافة الأنساق التي تمثل التنظيم من عنصر بشري وأنشطة ووظائف، إذ يسمح بتغذية مجال الموارد البشرية بالمعلومات بنقل الخبرات، وحل المشكلات، ورفع التحديات لمواكبة التطورات، والاستفادة من التجارب السابقة لتحقيق أهداف المنظمة.

ولقد اهتمت دول العالم الثالث بموضوع الموارد البشرية، وذلك لتحديد إدارة الموارد البشرية في ظل الادارة الالكترونية بالمؤسسة، واتخاذ كل الترتيبات واللوازم لتحقيق التطور والاستخدام الأمثل لكل من الدارة الالكترونية وعملية تنظيم المورد البشري، والتي تستلزم التدريب والتكوين من أجل التمهيد، ووضع الاستراتيجيات الكفيلة للانتقال نحو إدارة الموارد البشرية الالكترونية. والجزائر شأنها شأن الدول السائرة في طريق التقدم تسعى ومن خلال تطوير عمل إدارتها إلي الدخول في مصاف الدول المتقدمة، حيث انتهجت العديد من السياسات والتنظيمات التي من شأنها تحسين الخدمة النوعية للإدارات الجزائرية، ومن بين السياسات التي انتهجتها في مجال التقدم الإداري سياسة الجزائر الالكترونية، هاته السياسة التي تهدف إلي تجسيد الحكومة الإلكترونية علي أرض الواقع.



ومن خلال هذا ارتأينا دراسة مؤسسة من المؤسسات الجزائرية ذات طابع اقتصادي خدماتي ومنتمية إلي قطاع تكنولوجيا الاعلام والاتصال باعتباره أول قطاع يتبنى استراتيجية التحول نحو تطبيق الادارة الالكترونية في هياكله الادارية، وإن إمكانية دراسة معلومات حول الموارد البشرية إلكترونيا يستدعي طرح الاشكال التالي:

- كيف يعتمد جهاز الموارد البشرية علي الادارة الالكترونية في عملية إدارة الموارد البشرية بميدان الدراسة؟

ويتفرع عن التساؤل الرئيسي، تساؤلات فرعية هي:

- ماهي حدود إمكانيات تطبيق الادارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بميدان الدراسة؟

- كيف تؤثر الادارة الالكترونية علي نوعية إدارتها للموارد البشرية بميدان الدراسة؟

- كيف يتم توظيف الادارة الالكترونية في عملية إدارة الموارد البشرية بميدان الدراسة؟

## 2-أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة البحثية في أغلب الدراسات من اهتمام الباحث وقناعاته حول موضوع

الدراسة وتميزه، سواء من الناحية العلمية أو العملية وتكمن أهمية دراستنا في ما يلي:

▪ تبين الفوائد العملية والخصائص الإيجابية التي تعود على الإدارات الجزائرية من خلال

تشخيص حالتها ووضعها الإداري وما هي عليه، من خلال الكشف عن المشكلات الإدارية

التي تتعلق بظاهرة الإدارة الإلكترونية، وإيجاد الحلول الممكنة والمناسبة لمثل تلك

المشكلات.

▪ تبيان تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارات التقليدية في إدارة الموارد البشرية.

▪ تطبيق وإدراج الإدارة الإلكترونية في مجال تنظيماتها.

▪ قياس مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في عملية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

الجزائرية.



- الرجوع بفوائد عديدة على المؤسسة محل الدراسة من خلال تطبيق هذه الدراسة عليها.
- تشخيص المظاهر السلبية التي تقف عائقا أمام إدارة الموارد البشرية علي تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- معرفة الدور الذي يمكن أن يلعبه مدخل الإدارة الإلكترونية في الإدارات الجزائرية كمدخل إداري حديث يسعى لتطوير الأنظمة والعمليات الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية.

### 3-أسباب إختيار الموضوع:

- السبب الرئيسي في اختيار الموضوع يعود لحدائثة الموضوع إذ يتعلق الأمر بدراسة نظام إداري مستحدث متمثلا في الإدارة الإلكترونية والذي ظهر مواكبا لتطور أنظمة التسيير الإداري، وظهور ثورة المعلومات وتداولها إلكترونيا.
- كذلك الاعتقاد أن تطبيق الادارة الالكترونية في المجال الإداري للمؤسسات والمنظمات يؤدي إلي تسهيل وضائف إدارة الموارد البشرية في بيئة إلكترونية حديثة.
- كذلك ارتفاع قيمة المعلومات واعتبارها رأس مال ومورد استثماري، ومصدر قوة وتنمية مستدامة، واعتبار الإدارة الإلكترونية من النماذج المتطورة التي تسمح بمعالجة المعلومة، واسترجاعها وتوظيفها التوظيف الأنسب.

### 4-أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة كغيرها من الدراسات الهادفة للوصول إلى الأهداف التالية:
- معرفة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.
- معرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية علي نوعية إدارة الموارد البشرية.
- الخروج بتوصيات حول مدى اعتماد إدارة الموارد البشرية علي الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة والمقترحات المناسبة لتعزيز مستوى تطبيقها والانتفاع من مزاياها.



5- تحديد المفاهيم :

أولاً- الإدارة:

- الإدارة عملية اجتماعية مستمرة تعمل علي استغلال الموارد المتاحة استغلال أمثل، عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، للوصول إلي هدف محدد.<sup>1</sup>

- الإدارة هي نظام اجتماعي قائم علي العلاقات المتبادلة بين أجزائها وأطرافها لتحقيق الهدف المنشود، إذ تحتاج للتفاعل مع البيئة الخارجية لكي تستمر وتحافظ علي وجودها<sup>2</sup>.

- الإدارة هي عملية استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفعالية وبوسائل إنسانية، مما يساهم في تحسين حياة الإنسان سواء كان عضواً في التنظيم أو مستفيد من خدماته.<sup>3</sup>

ومن هنا يمكن تعريف الإدارة سوسولوجيا علي أنها عملية اجتماعية موجهة تهدف إلي استثمار الجهود الجماعية للطاقات البشرية واستغلال الموارد المادية لضمان تحقيق أهداف المنظمة ومساعدتها.

ثانياً- الإدارة الإلكترونية:

حظيت الإدارة الإلكترونية منذ ظهورها المبكر في الغرب والمتأخر نوعاً ما في الوطن العربي باهتمام الدارسين والمختصين في مجال التسيير الإداري وتنمية الموارد البشرية، لما لها أهمية كبيرة في تطوير مجال الإدارة والتسيير المعلوماتي، إضافة إلي النهوض بأنماط الاتصال التفاعلي داخل الأجهزة المختلفة للمؤسسات، فظهرت الكثير من التعريفات التي تحاول تقريب المفهوم الدقيق لهذا التطبيق التقني انطلاقاً من انعكاساته الإيجابية علي تحسين أداء المؤسسات والتنظيمات الإدارية بمختلف وظائفها وأنشطتها، ولكن الجانب السوسولوجي لم يتناول هذا المفهوم

<sup>1</sup> زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2013، ص59.

<sup>2</sup> صبري أحمد شلبي، مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول مختارة الدنمارك ولبنان، الدار العربية للموسوعات، بيروت، ط1، 2014، ص71.

<sup>3</sup> أحمد بن عيسى، المدخل إلي الإدارة الإسلامية العامة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2017، ص34.

من خلال سياقه الاجتماعي، وذلك لقلّة الدراسات الاجتماعية التي تناولت مفهوم الإدارة الإلكترونية سوسولوجيا، لذلك سنعمد علي المداخل النظرية التي تناولت علاقة التكنولوجيا بالمنظمات باعتبارها ضمن البني التي مسها التغيير الاجتماعي كمدخل النسق الاجتماعي الفني وعلاقة التكنولوجيا بالمجتمع، كمدخل الحتمية التكنولوجية، ومدخل الحتمية الاجتماعية أو المعروف بمدخل البناء الاجتماعي للتكنولوجيا، ومدخل التقييم المركب الجدلي للتكنولوجيا، واعتمادها في إيجاد تعاريف محددة للإدارة الإلكترونية سوسولوجيا، علما أننا تناولنا هذه المداخل في فصل منفصل.

الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مدخل النسق الاجتماعي الفني عبارة عن نظام اجتماعي تقني مفتوح، تتفاعل مكوناته فيما بينهما كأنساق عن طريق القيام بمختلف الأدوار، ممثلة في الوظائف والمهام الإدارية، حيث لكل نسق دور فاعل تعتمد علي التكنولوجيا كنسق فني، والذي يؤثر علي البناء الداخلي للمنظمة، حيث ينعكس هذا التأثير بدوره علي البيئة الخارجية، وهذا ما يعطي للإدارة الإلكترونية طابع النظام المفتوح.

الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مدخل البناء الاجتماعي للتكنولوجيا، حيث يري هذا المدخل بأن التكنولوجيا عبارة عن بناء اجتماعي تتدخل القوي الاجتماعية خاصة المتعلقة بالمجتمعات المصنعة لهذه التكنولوجيا في التأثير عليها وتوجيهها، حيث نري بأن الإدارة الإلكترونية عبارة عن منظومة سوسيوثقافية، أي عبارة عن إدارة تقنية تحدث تغييرات علي مستوي بنية المنظمة، إذ يتحكم السياق الاجتماعي والثقافي لبيئة الأفراد الفاعلين في هذه المنظمة في هذه التغييرات، تركز علي أهداف المجموعات المتحركة في تكنولوجيا تطبيق هذا النمط الإداري والمطبقة لتقنياته وأساليبه.

بينما يراها مدخل التقييم المركب الجدلي للتكنولوجيا والذي يحاول الجمع بين الحتميتين التكنولوجية والاجتماعية بأنها منظومة تكنو اجتماعية، ناتجة عن تلاحم وتكاتف وسائل وأساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصال كرأس مال هيكلية بالأصول المعنوية للمنظمة كرأس المال المعرفي



والبشري.

وانطلاقاً من المداخل النظرية الأربعة يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها: نظام تكنو اجتماعي مفتوح، ذو استراتيجيات إدارية تعتمد علي التكنولوجيا كنسق فني ممثلاً في الأسس التقنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تدعمها الخلفية المعرفية لرأس المال الفكري، والمرجعية السوسيو ثقافية لرأس المال البشري، هدفها الانتقال التدريجي من التنظيم الإداري التقليدي إلي التنظيم الحديث، بغية عصرنه كافة أشكال المعاملات الإدارية، والرفع من مستوي أداء المنظمات، وتحسين خدماتها.

### ثالثاً-الموارد البشرية:

حسب سوسيولوجيا الموارد البشرية، تعتبر هذه الأخيرة أبرز الأصول المعنوية القيمة للمؤسسة، وأهم ممتلكاتها، فكان لزاماً عليها العمل علي تطويرها والمحافظة عليها انطلاقاً مما يعرف بإدارة الأصول وكنموذج علي ذلك، ما يعرف بإدارة الموارد البشرية والتي سنتناول مفهومها لاحقاً.

وانطلاقاً من المدخل الاجتماعي تعرف الموارد البشرية بأنها "مجموع العاملين من مختلف الفئات، المستويات والتخصصات، والتي تعتمد عليهم المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>. كما يعرف المورد البشري علي أنه: "العنصر الفاعل والمؤثر في العمليات المحورية للمنظمات المعاصرة، ويرتكز دور الموارد البشرية في بناء وتنمية القدرات التنافسية بالدرجة الأولى في عمليات الابتكار والاختراع والتجديد والتطوير المستمر، ثم وضع تلك المبتكرات والاختراعات في التنفيذ الفعال"<sup>2</sup>.

والموارد البشرية تعرف علي أنها "العناصر البشرية المساهمة في الإنتاج علي مستوى المؤسسات المنظمات أو البلدان، وأنها تعد أهم عناصر الإنتاج علي الإطلاق، الأمر الذي يفرض

<sup>1</sup> إسماعيل حجازي، معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2013، ص19.

<sup>2</sup> سلمان عبد الله معلا، التمويل والمؤسسات التمويلية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2015، ص247.

علي المؤسسات والمنظمات إيلاءها الاهتمام الأكبر في سبيل تحقيق مردود وظيفي وإنتاجية أعلى وكفاءة أفضل للمنتجات والخدمات والأفكار، مما يؤدي إلي تحقيق معدلات أعلى في الناتج النهائي للمؤسسات والنمو الاقتصادي للبلدان، وهذا ما دفعها لاعتماد إدارات خاصة بهذا المورد، تقوم بنشاط التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لهذه الموارد بغية الاستخدام الأكفأ والفعال لها علي كافة المستويات<sup>1</sup>.

وفي عصر التقنية واستخدام التكنولوجيا تعرف الموارد البشرية بأنها " المورد الأثمن في نظام تكنولوجيا المعلومات، والتي تمثل الثروة المعرفية والفكرية والتنظيمية التي تسهم في جمع البيانات وحفظها وتحليلها، وإنتاج المعلومات منها، وإدارتها لتقديمها للمستفيدين منها سواء داخل المنظمة أو خارجها"<sup>2</sup>.

ويعرف رأس المال البشري بأنه "مجموعة الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المنظمة، ويستثمرونها في العمل"<sup>3</sup>.

ويقصد به كذلك "قيمة الموارد البشرية للمنظمة محسوبة بقدر ما أنفق فيها من تعليم وتدريب ورعاية اجتماعية وثقافية وفرص للتعلم الذاتي علي وقت المنظمة"<sup>4</sup>.

ومنه يمكن القول بأنه عند الاستثمار الأمثل في المورد البشري كأهم عنصر فاعل في المؤسسة خاصة الكفاءات منه بالاستقطاب المدروس والمحكم وبالتكوين والتدريب والتقييم والتحفيز المادي والمعنوي، يتحول المورد البشري إلي رأس مال بشري وقيمة مضافة ذات أهمية بارزة للأجهزة الإدارية وللمنظمة ككل.

<sup>1</sup> جلال الأحديب، محاضرات في التنمية البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص52.

<sup>2</sup> محمود حسن جمعة، حيدر شاكر البرزنجي، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة، منظور إداري-تكنولوجي، مطبعة ابن العربي، بغداد، ط1، 2014، ص80.

<sup>3</sup> عبد الستار العلي واخرون، المدخل إلي إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2006، ص343.

<sup>4</sup> علي السلمي، الإدارة في عصر المعرفة والعولمة، دار سما للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2014، ص242.



رابعاً- إدارة الموارد البشرية:

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها: "احدي الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المؤسسات والمنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، منذ ساعة تعيينها في المنظمة حتي ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها"<sup>1</sup>. وتعرف كذلك بأنها: "مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد العاملين بها"<sup>2</sup> وبأكثر تفصيل تعرف بأنها: "التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة والتحفيز والترغيب وغير ذلك من الأنشطة التي تؤدي إلي تنمية قدرات العاملين، والوصول بهم إلي أقصى إنتاجية ممكنة ضمن مجموعات عمل متعاونة ومتعاضة، تحقق للمنظمة أهدافها وللموظف أماله وتطلعاته وتؤازره في حل مشاكل العمل العالقة، إضافة إلي النظر في مشاكله وشؤونه الذاتية"<sup>3</sup>.

ومنه يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي إدارة وتسير الأفراد العاملين بالمنظمات من خلال مجموعة وظائف ومهام وعمليات تخضع لاستراتيجيات المنظمة ونظامها الداخلي، وفق برامج وآليات تساعد علي الاستفادة القصوة من العنصر البشري، مرفوقة بالاستخدام الأمثل لمختلف الموارد المادية والتقنية المتاحة بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

خامساً- إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

يكن تعريفها علي أنها "وسيلة لتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية ومختلف وظائفها في المنظمات من خلال استخدام قنوات الأنترنت واتخاذ المزايا الكاملة منها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، -بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط2005، ص13.

<sup>2</sup> باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، ط2، 2006، ص7.

<sup>3</sup> مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص23.

<sup>4</sup>Hassan ;N.Rawash ;serdar saydam ;THE IMPACT OF ELE ctronc HEM An Resource Management on Organization's Market Share: An Empirical Study on THE Hosing Bank for Trade and Finance in jordan; international journal of bussness and social science,vol3,no24,special issue,2012,p116.



وتشير كذلك إلي: "إجراء المعاملات الخاصة بالموارد البشرية باستخدام الانترنت وغيرها من التقنيات، كما تسمح بتوفير معلومات مفيدة للمدراء والموظفين في أي وقت وفي أي مكان علي سبيل المثال، فإنها تسمح للموظفين بتولي بعض الأدوار الإدارية لإدارة الموارد البشرية، عن طريق التحكم في المعلومات الشخصية الخاصة بهم، وتحديث السجلات والاحتفاظ بالسيطرة علي توقيت وجدول أعمالهم، أما بالنسبة للمدراء فتساعدهم في الحصول علي المعلومات والبيانات وإجراء التحليلات واتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية"<sup>15</sup>.

"ويمكن اعتبارها إدارة الموارد البشرية الإلكترونية منهجية إدارية جديدة تقوم علي الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية"<sup>2</sup>.

وكتعريف عام لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية يمكن القول بأنها : وسيلة لتنفيذ سياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإجراء المعاملات الخاصة بها إلكترونياً، والمساهمة في تفعيل كافة مهامها وأنشطتها ووظائفها، باستخدام مختلف أساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصال، خاصة المتعلقة بالخدمات الشبكية، كالشبكات الداخلية، وقنوات الأنترنت ولواحقها، وذلك بغية ربط البيئة الداخلية المنظمة من ببعضها البعض من جهة، والبيئة الخارجية من جهة أخرى.

## 6- الأصول الفكرية لموضوع البحث:

يعتبر الاقتراب السوسولوجي أحد الركائز الهامة لكل دراسة سوسولوجية، حيث يقتررب الإطار النظري للدراسة من نظرية معينة تجعل من الباحث يتحكم في موضوعه، وبما أن التنظيم عبارة عن بناء يمكن أن نمثله كنسق يضم مجموعة من الوظائف والفاعلين، وهو يبحث في التفاعل

<sup>1</sup>Susana de Juana Espinosa,Sergio Lujàn-Mora,Marek Milosz :E-HRM :Human Resource Management in the economy, available on : e-hrmUniversidad dealicante

<sup>2</sup> موسوعة إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية في عصر التقنية العالية، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، متاح علي :

<http://www.abahe.co.uk/hu/human-resources-management-enc/60665-human-resources-in-tecnology-age.html>

بين النسق الداخلي والنسق الخارجي، إذ يمكن اعتبار أن الإدارة الإلكترونية محور أساسي لكل التطورات والتحولات الحاصلة في النسق الخارجي، لذلك أصبح التغيير في المؤسسات أمراً ضرورياً بغية تحقيق التوازن والتكامل والتكيف مع البيئة الخارجية والداخلية لنسقتها التنظيمية، من أجل الاستمرارية وتحقيق الأهداف.

ومن هذا المنطق اعتمدنا على النظرية البنائية الوظيفية التي يعد "تالكوت بارسونز" أحد روادها، والذي اعتبر أن المؤسسة نسقاً فرعياً يدخل في إطار النسق الاجتماعي الأكبر وهو المجتمع، حيث تقوم بمجموعة من الوظائف المتكاملة فيما بينها من أجل تحقيق التكامل داخل النسق العام، وذلك من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية للنسق الفرعي والتي تشهد تغيرات كثيرة، وقد عبر بارسونز عن هذه التغيرات بالمتطلبات الوظيفية الأربع: الموائمة، تحقيق الأهداف، التكامل الكمون.<sup>1</sup>

تهيئة العلاقة بين البيئة الداخلية والخارجية هي بناء كامل فيه أنظمة ووظائف فرعية منها الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية، لذلك فتحقيق الموائمة والتكامل يكون بين أنساق النظام منها الموارد البشرية، ضمان الحصول على المهارات الضرورية بغية تحقيق الأهداف.

فالتغيير المحدث في الأنساق الداخلية نتيجة الإدارة الإلكترونية يتطلب في المرحلة القبلية تكوين الموارد البشرية للحصول على المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف أي تحقيق المردودية من خلال تخفيض ضغوط العمل، تحسين العمل الإداري، كذلك تحقيق مطلب الكمون لأن إدخال نظام الإدارة الإلكترونية يهدف لتحقيق التكيف مع المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك عن طريق ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية إلى النسق الخارجي.

<sup>1</sup> عبد الهادي الجوهري، علم الاجتماع الإدارة ومفاهيم وقضايا، المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 138-139.



7- الدراسات السابقة:

أ-الدراسات الوطنية:

- دراسة بوقلاشي عماد الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية دراسة حالة وزارة العدل رسالة، ماجستير غير منشورة قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مزايا الإدارة الإلكترونية التي تمنحها للمواطنين وللإدارات العمومية، والتطرق إلى دواعي التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاح هذا التحول. فرضيات الدراسة: تتيح الإدارة الإلكترونية فرصة تيسير إجراءات أعمال الإدارات العمومية والارتقاء بكفاءة أدائها، وتنقسم هذه الفرضية إلى فرضيتين جزئيتين تطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن أن يبعد الإدارات العمومية من اتهامات البيروقراطية والفساد الإدارية. تساهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز مفهوم الإدارة القريبة من المواطن وعصرنتها تعد الإدارة الإلكترونية أداة لعصرنة قطاع العدالة.

- الإدارة الإلكترونية أداة تسمح لوزارة العدل من مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- الإدارة الإلكترونية أداة لتحسين أداء وزارة العدل ومن ثم قطاع العدالة بأكمل وجه.

أدوات الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي وأدواته المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستبيان من أجل تقصي المعلومات وجمعها، وتم أخذ وزارة العدل كنموذج للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تلعب دورا في تحسين أداء الإدارات العمومية لأن استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية يصحبه تطوير في كافة الأنشطة والمعاملات الإدارية، بالإضافة إلى تبسيطها، وهذا ما يجعل الإدارة العمومية أكثر قربا من المواطنين وإرضاء المتعاملين معها بصفة عامة.

مناقشة الدراسة: إن هذه الدراسة قد ركزت على قطاع واحد وهو قطاع العدالة ما يجعل هذه



الدراسة لا يمكن تعميمها على باقي الإدارات العمومية الأخرى ذلك لأنها تناولت هذه الدراسة حالة إدارية معينة وهي وزارة العدل، كما أنها اعتمدت على منهج تحليل المضمون لجميع وثائق قطاع العدالة وموقعها الإلكتروني.

### - دراسة موسى عبد الناصر ومحمد قريشي 2011

"مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي"، دراسة علمية منشورة في مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 09، السنة 2011، وتهدف هذه الدراسة إلي إبراز أهمية العمل الإداري وزيادة فعاليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتبسيط الضوء علي واقع الإدارة الإلكترونية في مؤسسة التعليم العالي.

فرضيات الدراسة: شملت هذه الدراسة فرضية رئيسية تمثلت في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتطوير العمل الإداري، وتدرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأجهزة وتطوير العمل الإداري.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام البرمجيات وتطوير العمل الإداري.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام شبكات الاتصال وتطوير العمل الإداري.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام صناع المعرفة وتطوير العمل الإداري.

أدوات الدراسة: يتكون مجتمع البحث من العاملين الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة والبالغ عددهم 142 عامل وتم أخذ عينة عشوائية طبقية حجمها 50 عامل، وتم استخدام المنهج الوصفي وأدواته مثل الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأداة بحثية في جمع البيانات الخام، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر (الأجهزة والمعدات والبرمجيات والشبكات) التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها، استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت وأمن المعلومات وحواجز الزمان والمكان



تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال توفير وقت وجهد العاملين وتقليل التكاليف

مناقشة الدراسة: إن هذه الدراسة ركزت على مؤسسة تعليمية وبالتالي فإن مخرجاتها تكون محصورة في فئة الطلبة ومنها فإنها تتفق مع دراستنا في أنها مؤسسة خدمية أي تقدم خدمات تعليمية لفئة الطلبة لذا فإن غالبية الوظائف قد تكون متشابهة إلى حد ما مع إدارة البلدية التي هي محل الدراسة وتختلف معها في أن مخرجاتها تكون محصور على فئة الطلبة فقط بينما مخرجات إدارة البلدية تكون عامة لجميع فئات المجتمع.

#### ب- الدراسات العربية:

- دراسة لسميرة مطر المسعودي بعنوان "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية" رسالة ماجستير، سنة 2011:

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، وتتمثل في المعوقات الإدارية، التقنية، البشرية، المالية، والتعرف على أبرز المقترحات للتغلب على تلك المعوقات من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من 100 موظف من مديري وموظفي الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى وجود:

- معوقات إدارية تتمثل في: الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية، ضعف التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي لاستخدام التقنيات الإلكترونية.

- معوقات تقنية وتتمثل في: نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية، الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة، ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة



الإلكترونية.

- معوقات بشرية وتتمثل في: قلة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية، النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي.

- معوقات مالية وتتمثل في: ضعف المخصصات المالية بإدارات المنظمة لتنظيم ندوات، ملتقيات ورشات، ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات، قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب للموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.

- دراسة ليوسف أبو أمونة بعنوان "واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية (قطاع غزة) 2009، رسالة ماجستير.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة، والتعرف على وضوح أهميتها لدى المستويات الإدارية المختلفة، وتكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات، حيث بلغ عددهم 239 موظف، وبلغت نسبة استجابتهم 84.31%، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة.

- وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن وضوح أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودعم الإدارة العليا متوفران ويساهمان بشكل كبير في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بشكل خاص، حيث:

- فيما يخص نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية فقد أظهرت النتائج وجود تطبيق لوظائف وأنشطة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وقد كان التميز لصالح الجامعات الإسلامية.

- فيما يخص نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية، وربط تلك الخدمات بوظائف وأنشطة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، فقد أظهرت النتائج ضعف استعمال تلك الخدمات بالرغم من توفرها.



### 1- (Ruel & others 2007) Study: " The Contribution of e-hrm to hrm effectiveness : Results from a Quantitative Study in Dutch Ministry"

تناولت هذه الدراسة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في كفاءة إدارة الموارد البشرية، من خلال دراسة كمية أجريت على وزارة الداخلية في هولندا، وهل كانت عملية التحول مفيدة للوزارة أم لا، وتوصلت الدراسة إلى أن التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مرتبط بكفاءة إدارة الموارد، ومن خلال تحليل الانحدار توصل الباحث إلى أن جودة تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من حيث المحتوى والمضمون هي العامل التفسيري الأكثر الأهمية في كفاءة تكنولوجيا واستراتيجية الموارد البشرية، وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث الكمية المتعلقة بقياس كفاءة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وإدخال المزيد من المتغيرات للنموذج الذي توصل إليه الباحث.

### 2- Olivas-Lujan & others (2007) Study: "e-HRM in Mexico: Adapting Innovations for Global Competitiveness"

تناولت الدراسة التي أجريت في المكسيك دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية عالمية للشركات المكسيكية ضمن قطاع الخدمات الصناعية، وتوصلت إلى أن هذه الشركات حققت ميزة تنافسية عالمية من خلال تطبيقها لاستقطاب والتوظيف والتدريب الإلكتروني، كما أضافت الدراسة أنه من أهم أسباب تحقيق الميزة هو دمج المفهوم المحلي لتكنولوجيا المعلومات وتبني استراتيجيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

كما أن سياسات العمل الديناميكية في المكسيك ساعدت على تطبيق استراتيجيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وذلك بسبب تبنيها سياسة الباب المفتوح، مما شجع الكثير من المنظمات الدولية وخاصة الأمريكية والكندية على فتح أفرع لها في المكسيك، وبالتالي إجبار ملاك



المنظمات على التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كتوجه عالمي يحقق ميزة تنافسية، وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات عن أثر العوامل المحلية والثقافية في تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وإجراء دراسات تقيس أداء الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المكسيك والدول الأخرى.

#### -التعليق على الدراسات السابقة:

إن هذه الدراسات في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية، وكذا بناء أداة الدراسة، وفي تفسير النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال هذه الدراسة مقارنة مع الدراسات السابقة نجد: إن الدراسات السابقة تناولت أحد تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وكيفية تأثيرها على إنشاء وتطوير رأس المال الفكري، والتي ساعدت الباحثة في الجانب التطبيقي، من خلال وضع محور من محاور الاستبيان ألا وهو بوابة الموارد البشرية، ولقد اتفقت نتائج دراسة الباحثة مع نتائج هذه الدراسة حول أن بوابة الموارد البشرية تعتبر مصدر ديناميكي للمعلومات والمعرفة، والتي تساهم بشكل مباشر في تطوير رأس المال الفكري.

تناولت الدراسات السابقة عنصرين من متغيرات البحث الحالي، والتي تدور حول كيفية تأثير شبكات الأنترنت والتي تمثل إحدى تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على رأس المال التنظيمي والذي يمثل أحد مكونات رأس المال الفكري، والتي ساعدتنا أيضا في بناء جزء من الاستبيان الخاص بدراسة الباحثة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الأنترنت تؤثر على بناء رأس المال التنظيمي وتؤثر أكثر في تطوير رأس المال البشري، على عكس دراسة الباحثة والتي توصلت إلى أن الأنترنت في المؤسسات محل الدراسة لا تؤثر على تطوير رأس المال التنظيمي، حيث يتم اعتبارها فقط كأداة لتبادل التقارير، وليس كأداة لتقاسم المعرفة.

تناولت بعض الدراسات السابقة واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والتي ساعدت الباحثة في الجانب النظري، والجانب التطبيقي من خلال معرفة مدى اعتماد المؤسسات محل

الدراسة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث توصلت هذه الدراسة أن المؤسسات محل الدراسة تدرك أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتدعمها، على عكس نتائج دراسة الباحثة والتي توصلت إلى أن المؤسسات محل الدراسة لا تدرك نهائيا أهمية الإدارة الإلكترونية رغم تطبيقها.

#### 8-الفرضيات :

تتمثل الفرضية الرئيسية في ما يلي:

- يعتمد جهاز الموارد البشرية إلى حد كبير علي الإدارة الالكترونية في عملية إدارة الموارد البشرية بميدان الدراسة.

ونكشف عن هذه الفرضية بالفرضيات الفرعية الآتية :

- هناك حدود كبيرة لإمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية حاليا في إدارة الموارد البشرية، بميدان الدراسة .(حدود التطبيق)

ونكشف عن هذه الفرضية بالمؤشرات التالية:

○ الأجور والمنح .

○ الحوافز .

○ الترقية .

- تؤثر الإدارة الإلكترونية تأثيرا كبيرا علي نوعية إدارتها للموارد البشرية، بميدان الدراسة (درجة التأثير)

ونكشف عن هذه الفرضية بالمؤشرات التالية:

○ الدقة.

○ السرعة.

○ الوضوح .



- يتم توظيف الإدارة الإلكترونية في عملية إدارة الموارد البشرية إلي حد كبير، بميدان

الدراسة. (درجة التوظيف)

ونكشف عن هذه الفرضية بالموشرات التالية:

- التكوين.
- التقويم.
- الإستخدام.

---

# الفصل الثاني

## منهجية البحث

### I-منهجية البحث

#### 1-المنهج

#### 2- مصادر جمع البيانات العلمية النظرية والميدانية

#### 3-العينة

### II- التعريف بميدان الدراسة

---



I-منهجية البحث:

1-المنهج:

يعرف المنهج على أنه عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث في تحقيق بحثه.

وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث باعتباره السبيل الذي يبين الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد مساعي أسئلة وفرضيات البحث.<sup>1</sup>

وبناءً على هذا فقد أملت علينا طبيعة الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي حيث يرتكز هذا المنهج على وصف دقيق وتفصيلي للظاهرة.

وبشكل عام يمكن تعريف هذا المنهج بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على المعلومات الكافية والدقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع معطيات الفعلية للظاهرة.<sup>2</sup>

2- مصادر جمع البيانات العلمية النظرية والميدانية:

وتقصد بأدوات جمع البيانات مجموعة الوسائل والأساليب والإجراءات المختلفة التي يعتمد عليها في جمع المعلومات الخاصة بالبحوث العلمية وتحليلها.<sup>3</sup>

1-2-أدوات جمع البيانات النظرية:

وقد اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات وهي كالتالي:

- الكتب

<sup>1</sup> موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ( تدريبات عملية ) كمالب وشقوف وآخرون، ط2، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006/2004، ص167.

<sup>2</sup> محمد عبيدات : منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر، ط2، عمان ، الأردن 1999 ص 46

<sup>3</sup> محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، القواعد والمداخل والتطبيقات، عمان الأردن، ط1، 1999، ص73.



- الرسائل الجامعية

- المجالات .

## 2-2- أدوات جمع البيانات الميدانية:

أ-الملاحظة: تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي

يمكن الحصول عليها عن طريق الاستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات الإدارية.<sup>11</sup>

وقد اعتمدنا على الملاحظة من خلال: الزيارات التي قمنا بها للمؤسسة إذ تمت ملاحظة

عملية تسيير المؤسسة عن قرب العديد وأداء الموظفين وعلاقاتهم المهنية سواء برؤساء المصالح أو علاقاتهم مع بعض.

ب-الإستمارة: من أجل جمع المعطيات من ميدان الدراسة استعملنا آداة الاستمارة كأداة رئيسية في هذا البحث حيث تعرف أنها:

- مجموعة من الأسئلة التي توجه وتملى على الأفراد للإجابة عليها من قبل المقابل في موقف المواجهة الشخصية مباشرة.<sup>2</sup>

وبالنسبة لاستمارة هذه الدراسة فقد تضمنت أربع محاور هي:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية من السؤال 01 إلى السؤال 06 ، والهدف منه التعرف على خصائص عينة الدراسة.

المحور الثاني: يتعلق بحدود إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، من السؤال 07 إلى السؤال 19.

المحور الثالث: يتعلق بتأثير الإدارة الإلكترونية علي إدارة الموارد البشرية، من السؤال 20 إلى غاية السؤال 32.

<sup>1</sup> رشيد زرواتي :مرجع سابق، ص195.

<sup>2</sup> علي معمر عبد المؤمن : منهاج البحث في العلوم الاجتماعية والأساسيات والتقنيات والأساليب، منشورات جامعة 7 أكتوبر ليبيا، 2008، ص205.



المحور الرابع: يتعلق بتوظيف الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، من السؤال 33 إلى

غاية السؤال 46.

### 3- العينة:

تعتبر العينة جزءاً من مجتمع الدراسة الذي تجمع من البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من

الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث.<sup>1</sup>

فالعينة إذن جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على

المجتمع كله، ووحدات العينة قد تكون أشخاصاً، كما تكون أحياناً أو شوارع أو مدناً أو غير ذلك.

ولقد اتجهنا في دراستنا إلى اختيار عينة قصدية<sup>2</sup>، وفيها يقتصر اختبار عينة بحيث يتحقق في

كل منهم شروط معينة، ويعتقد الباحث عند اختياره هذه العينة أنها تمثل المجتمع أفضل تمثيل، أي

يختار الوحدة أو الوحدات التي تكون مقاييسها مماثلة أو متشابهة لمقياس المجتمع الأصلي، ولكن

الدراسات التي أجريت على هذا النوع من العينات ترى أنه إذا لم تتوفر لدى الباحث أساس

موضوعي يستند إليه حكمه بأن هذه الحالات نمطية، وإذا لم يتوافر لديه محك خارجي يؤكد سلامة

حكمه فإنه لا يمكن قبول التعميم من نتائج بحثه، ولهذا العينة عيوب منها عدم وجود طريقة

إحصائية لمعرفة دقة النتائج وقياسها، وعدم إمكانية التخلص من التحيز في العينة القصدية أحياناً.

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2002، ص346.

<sup>2</sup> رحيم يونس كرو العزاوي، منهج البحث العلمي، دار حلب، ط 1، عمان، 2008، ص173.



3-1- عرض وتحليل وتفسير البيانات الشخصية:

أ- عرض وتحليل وتفسير البيانات الشخصية:

جدول رقم (02): يمثل الجنس.

النسبة	التكرار	الاحتمال
70.0%	21	ذكر
30.0%	09	أنثى
100.0%	30	المجموع

يوضح الجدول أعلاه عدد مفردات العينة التي بلغت 30 مفردة من الجنسين : الذكر والأنثى وقد كانت نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث إذ أن عدد الذكور بلغ 21 بنسبة 70% أما الإناث فعددهم 09 بنسبة 30% لتكتمل النسبة بذلك إلى 100%.

وهذا راجع ربما إلى طبيعة المنطقة التي تبقى محافظة نوعا ما، وكذلك ربما هذه المناصب الإدارية تعتمد على الجنس الذكري أكثر من الجنس الأنثوي، لأنه يعتمد في عملية الإدارة الإلكترونية على جهاز الكمبيوتر الذي من الممكن أن نجد الجنس الذكوري متمكن فيه أكثر من الجنس الأنثوي.



جدول رقم (03): يمثل السن.

النسبة %	التكرار	الاحتمال
13.3%	04	أقل من 30 سنة
46.7%	14	من 30 إلى 40 سنة
40.0%	12	أكثر من 40
100%	30	مجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن الفئة العمرية الغالبة على عينة الدراسة هي فئة 30 إلى 40 سنة، والمقدرة بـ 14 أي بنسبة 46.7%، ثم تليها فئة الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 40 سنة، والمقدرة بـ 12 أي بنسبة 40.0%، ثم تليهم فئة أقل من 30 سنة كأصغر فئة والمقدرة بـ 04 أي بنسبة 13.3%.

وهذا راجع إلى أن هذه الفئة العمرية سهلة الاندماج مع التكنولوجيا الحديثة، كذلك هذه الفئة تتميز بالخبرة المهنية في عملية الإدارة، وكذلك تتميز بالرزانة والحكمة في التسيير وطرق التعامل مع المواطنين.



جدول رقم (04): يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	الاحتمال
40.0%	12	ثانوي
53.3%	16	جامعي
6.7%	02	أخرى
100%	30	مجموع

ومن القراءة الإحصائية يتبين لنا المستوى التعليمي للمبحوثين مستوى الجامعي أكبر حيث بلغ عددهم 16 بنسبة 53.3%، تليها بعد ذلك المستوى الثانوي حيث قدر بـ 12 أي بنسبة 40%، ثم تليها المستوي التعليمي آخر والذي قدر بـ 02 أي بنسبة 6.7%.

من خلال نتائج الكمية يتضح لنا المبحوثين أو العاملين غالبهم لديهم مستوى ثانوي وجامعي وهذا ما يساعد في حسن سير أعمال ومهام المؤسسة والقدرة على عملية إدارة الموارد البشرية عن طريق الادارة الإلكترونية .



جدول رقم (05): يمثل التخصص

النسبة	التكرار	الإحتمال
% 40.0	12	علمي
% 36.7	11	أدبي
%20.0	06	تقني
%03.3	01	تخصص آخر
%100	30	المجموع

يتبين من خلال الجدول (05) الذي يمثل توزيع العينة حسب متغير التخصص، بأن نسبة التخصص العلمي المقدرة بـ 40.0% تجاوزت باقي التخصصات، ثم فئة التخصص الأدبي المقدرة بـ 36.7%، ثم تليها فئة التخصص التقني المقدرة بـ 20.0%، وأخيرا فئة التخصص الأخر والمقدرة بـ 03.3%.

وهذا راجع إلى طبيعة الوظائف والأنشطة على مستوى البلدية محل الدراسة، ويمكن حتى نمط التكوين المعرفي الذي تتطلبه رفقة المهارات ذات الطابع العلمي، ومن المعروف أن أصحاب التخصصات العلمية يتم دمجهم في مختلف الإدارات والمؤسسات.



جدول رقم (06): يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل.

النسبة %	التكرار	الإحتمال
10 %	03	أقل من 05 سنوات
40 %	12	من 05 سنوات إلى 10
50 %	15	أكثر من 10 سنوات
100 %	30	مجموع

يتبين من الجدول (06) الذي يمثل توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في العمل، أن نسبة الأقدمية الأكثر من 10 سنوات والمقدرة بـ 50%، قد تجاوزت باقي النسب الأخرى، وتليها فئة الأقدمية في العمل من 05 سنوات إلى 10 والمقدرة بـ 40%، ثم تليها فئة الأقل من 05 سنوات والمقدرة بـ 10%.

وهذا راجع إلى أن أغلبية أفراد العينة خاصة الموظفين في مصلحة الموارد البشرية هم من فئة الإطارات، حيث تتطلب الترقية لرتبة إطار عديد الشروط أهمها مسألة العمر، الخبرة المكتسبة خلال سنين العمل في الإدارة محل الدراسة، ويمكن هذا ما جعل نسبة الموظفين الذين فاقت أقدميتهم في العمل أكثر من 10 سنوات.



جدول رقم (07): يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية.

النسبة	التكرار	الاحتمال
% 66.7	20	متزوج
% 30.0	09	أعزب
% 3.3	01	مطلق
%100	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (07) الذي يمثل توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية، أن نسبة أفراد العينة المتزوجين هم الفئة الغالبة على عينة الدراسة، وهذا يتمثل بنسبة قدرها %66.7، ثم تليها فئة العزاب بنسبة بلغت %30، وأخيرا فئة المطلقين بنسبة %3.3، مما يؤثر إيجابا على معنويات العاملين في العمل، حيث أن المتزوجين يكون أكثر مسؤولية ودراية في الحياة العملية، أما العزاب فيكون تركيزهم نحو العمل لأنهم ليس لديهم مشاكل عائلية.



II-التعريف بميدان الدراسة:

أنبذة تاريخية عن ميدان الدراسة: البلدية هي جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية، وتتمتع بالذمة المالية والميزانية المستقلة، تخضع البلدية في تسييرها لمجلس منتخب لمدة 05 سنوات، وأثناء هذه العهدة يقوم اللجان بضمان الخدمة ، والمصالح الخاصة بالموظفين، يساعدها في ذلك عمال وموظفو البلدية التي تسييرها مديريات فرعية، تأسس مقر البلدية، أنشئت بلدية الحمادية في العهد الاستعماري وبالتحديد سنة 1957م، كانت تسمى آنذاك "لوكورب" وبعد استقلال الجزائر عام 1962م تم اعادة تسميتها باسم "بلدية الحمادية" ، تبلغ مساحتها 124 كلم<sup>2</sup>، يحدها من الشمال بلدية برج بوعريريج ومن الجنوب بلدية الرابطة ومن الجهة الشرقية بلديتي بليمور والعناصر ، ومن الجهة الغربية بلدية العش والقصور.

ب-لمحة جغرافية عن ميدان الدراسة: يقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني لإجراء البحث وأجريت الدراسة الميدانية في بلدية الحمادية التي يحدها من الشمال حي 50 مسكن، ومن الغرب مقر أمن الدائرة القديم ومن الشرق مقر الدائرة التي يبعد بـ 50 متر عن مقر البلدية، ومن الجنوب الحديقة العمومية وقباضة الضرائب.

ج-لمحة بشرية عن ميدان الدراسة: يعتبر المجال البشري للدراسة المجتمع الأصلي الذي تطبق علي أفراده مختلف الوسائل لجمع البيانات الموضوعية والواقعية منهم، حيث أن مجتمع الدراسة هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحدودة من قبل، والتي تكون مجالات الملاحظة وحتى تكون الدراسة علمية وحتى يصل الباحث إلي نتائج واقعية وموضوعية لا بد من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة تحديدا دقيقا وواضحا، حيث يسمح بتحديد العينة المطلوبة للاختبار وتجمع المعطيات من أفرادها عن طريق استخدام الوسائل والأدوات المناسبة.

أما مجتمع الدراسة الذي نعمل إلى جمع المعلومات منه وهم الإداريين وفئة المتعاقدين، وبلغ عدد الموظفين ببلدية الحمادية 236 يتوزعون على مختلف مصالح البلدية، فمنهم المرسمين وبلغ عددهم 132 عاملاً، والعمال المهنيون بـ 42 عاملاً والمتعاقدين بـ 71 عاملاً.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

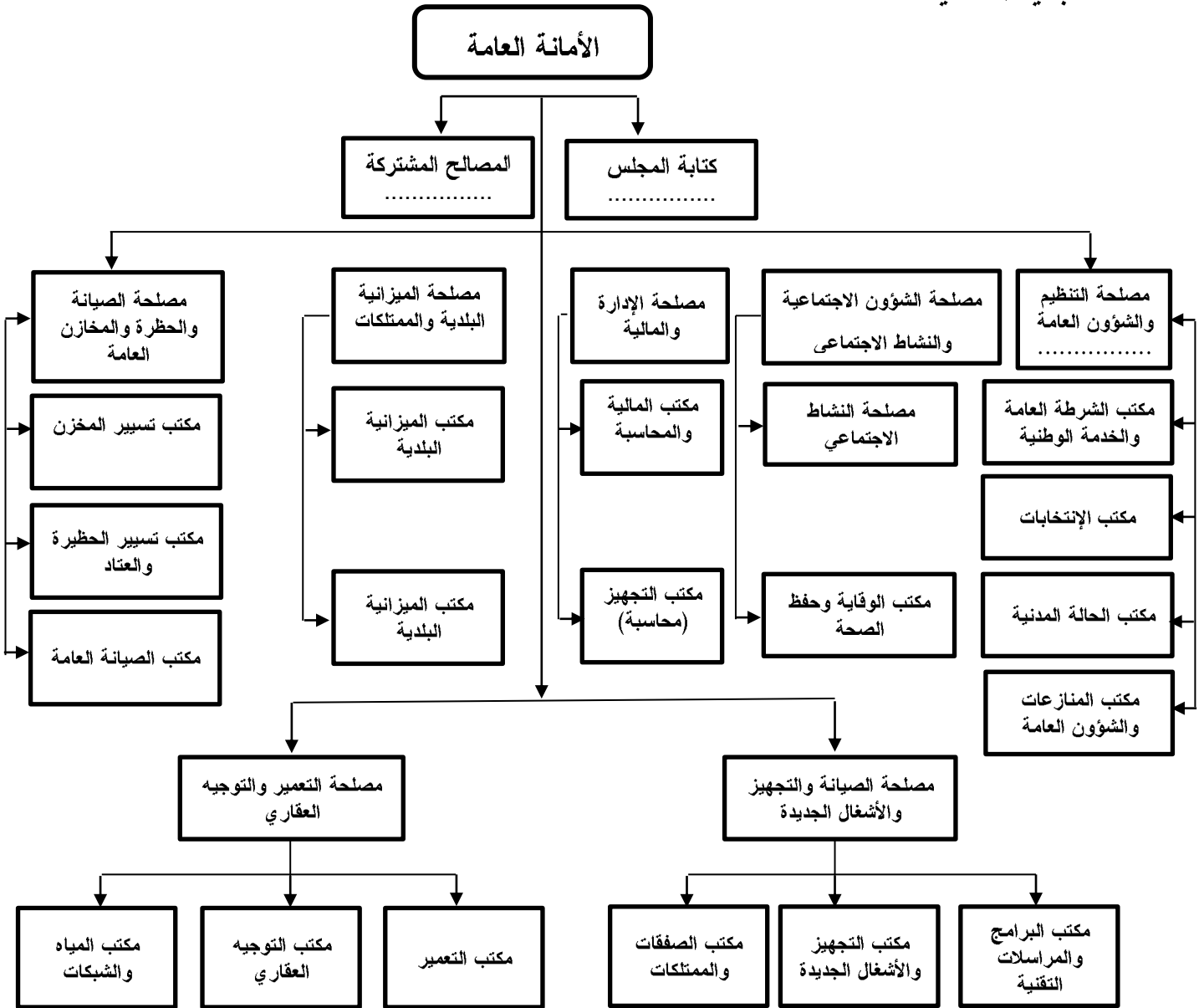
الحمادية في: 2015/09/28

ولاية برج بوعريريج

رئيس المجلس الشعبي البلدي

دائرة الحمادية

بلدية الحمادية



المصدر : بلدية الحمادية ولاية برج بوعريريج



د-المجال الزمني لميدان الدراسة :

تعتبر الدراسة الميدانية دراسة مكملة لدراسة نظرية في إجراء البحوث الاجتماعية حيث تساعد الباحث للوصول إلى نتائج وحقائق، وتوضيح كل تساؤلات الباحث في المجال النظري، وقفة ميدانية ببلدية الحمادية في مجال زمني محدد بـ(2) شهرين لإنجاز جانب نظري و(2) أشهر لإنجاز الجانب التطبيقي.

# الفصل الثالث

## إدارة الموارد البشرية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

1- تاريخ ونشأة إدارة الموارد البشرية

2- المبادئ العامة لإدارة الموارد البشرية

3- أهمية إدارة الموارد البشرية

4- أهداف إدارة الموارد البشرية

5- وظائف إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: البنية التنظيمية لإدارة الموارد البشرية.

1- العوامل المؤثرة في تحولات إدارة الموارد البشرية

2- أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية

3- أسباب التحول نحو إدارة الموارد البشرية

الإلكترونية

4- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

خلاصة الفصل



### تمهيد:

يعد الاهتمام بالموارد البشري ورعايته ظاهرة عامة دولياً، سواء في الدول النامية أو المتطورة، ويرجع هذا الاهتمام إلى كونه العنصر الأساسي في تسيير وتنظيم الإدارة والمؤسسات الصناعية، وذلك لاستحالة تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية، إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد القادرين علي نجاحها وحسن استغلالها، كما أنه لا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج والتسويق وغيرها بدون توفير الخبرات والمهارات البشرية.

كانت إدارة الموارد البشرية وحدة إدارية منفذة، حيث كانت تحد مكانها في المستويات التنظيمية الدنيا في المؤسسة، وكان طابع عملها يتميز بالروتين لا يتعدى تسجيل كافة الاجراءات الوظيفية التي تحدث في حياة العاملين، لكن حالياً أصبحت هذه الوظيفة أهم وأعمق من ذلك، بحيث اكتسح ميدانها الإعلام الآلي وتشبعت وظائف إدارة الموارد البشرية لتنتقل إلى مصاف الإدارات الرئيسية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

### 1-تاريخ ونشأة إدارة الموارد البشرية:

لقد كانت الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة في شؤون العاملين، والعمل على حل مشاكلهم وذلك كضرورة فرضتها التطورات الاجتماعية، والاقتصادية والسياسية، والسبب الأبرز في ظهور ما يعرف بإدارة الموارد البشرية، فقبل الثورة الصناعية انتشر ما يعرف بنظام الانتاج الأسري، أي قيام كبار العاملين بممارسة المهام التعليم الجيد للأفراد، وتدريبهم على أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل، كما تولوا تحديد الأجور، وإعطاء بعض المزايا الوظيفية، التي اقتصر على السكن والوجبات الغذائية، أما في ظل الثورة الصناعية، فقد ظهرت عدة ممارسات أضرت بالعاملين، أهمها إن لم نقل أبرزها إحلال الآلة محل الإنسان، مما أدى إلى انتشار البطالة بين صفوفهم، إلي جانب سوء ظروف العمل، والإساءة إلى العمل من خلال تكليفهم بمهام تفوق قدرتهم وطاقاتهم فضلا عن روتينية العمل، ومن جهة أخرى فإن ظهور حركة الإدارة العلمية بدايات القرن العشرين تحديدا سنة 1911 علي يد "فريدريك تايلور"، وقد ساهم في تحسين وضع الموارد البشرية، حيث تم التركيز على استخدام طرق علمية بهدف معرفة أصحاب القدرات والمهارات من العاملين، ثم العمل على تحليل الوظائف للتعرف علي أفضل طرق الأداء، ليتم بعد ذلك تدريب الأفراد على الأداء الصحيح لمختلف المهام، إلى جانب استخدام أساليب التحفيز للحث على العمل بكفاءة، وقد كانت مبادئ الحركة بمثابة المنطلق نحو تأسيس إدارة متخصصة للعاملين، وقد كانت تسمى بإدارة المستخدمين أو إدارة القوى العاملة.<sup>1</sup>

ومع بداية الحرب العالمية الأولى ظهرت الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم، وقد طبقت بعض التجارب حول ذلك بنجاح، وذلك لتفادي فشلهم بعد توظيفهم

<sup>1</sup> أحمد جابر حسنين، التدريب الإستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار البازوري للنشر والتوزيع ، الاردن، عمان، ط1ن 2017، ص 10.

ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي، بدأ بعض المختصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشأة للمساعدة في التوظيف والتدريب، والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبارهم أولى الطلائع التي ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، من إنشاء مراكز الخدمة الاجتماعية والإسكان، إذ يمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية، وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعمال، ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام سنة 1915، حيث قامت 12 كلية بتقديم برنامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919، وفي عام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية، وقد شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات في القرن العشرين تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب "هوثورن" بواسطة "إلتون مايو"، والتي أقرت الكثيرين بأهمية مسألة الرضي الوظيفي للقوي العاملة عن عملها وتوفير الظروف المناسبة للعمل، إذ في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتحفيزهم، وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم.<sup>1</sup>

ومنه يمكن القول بأن تطور إدارة الموارد البشرية قد خضع لتأثير عدة متغيرات، الداخلية منها والخارجية انطلاقاً من الأحداث التاريخية، الاختلافات البيئية، مروراً بتطور أشكال التنظيمات لذلك حاولت إدارة الموارد البشرية التكيف والتأقلم، ومحاولة إيجاد نوع من حالة التوازن، بغية تحقيق التوافق مع البيئة الوظيفية التي تنتمي إليها والتكيف مع بيئتها الخارجية، وهكذا تطورت وظائفها، واتسعت مساحة أهدافها وزاوية إستراتيجياتها بهدف تطوير أداء مواردها البشرية وتحسين كفاءتهم والرفع من مستوي تطلعات المؤسسات والمنظمات.

<sup>1</sup> فيصل الحسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2011، ص10-13.

## 2- المبادئ العامة لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية أسس ومبادئ ترتكز عليها، استمدتها من رغبتها الفعلية في خدمة المؤسسة أو المنظمة التي تنتمي إليها، قوامها التركيز على العنصر البشري كمورد ثمين وطاقة وظيفية ذات بعد سوسيو إنساني، وفلسفة إدارية استمدتها من الهيكل الإداري الجديد للمنظمات المعاصرة تحاول من خلالها الإشارة إلى أهمية الإنسان في ظل التغيرات التي تشهدها المنظمات من خلال مناقشتها للتفوق والتقدم والاستمرارية، إذ يعتبر هذا المورد المحرك الأساسي لكل هذا وقد تمثلت أهم المبادئ إدارة الموارد البشرية كما ذكرها كل من محمد الفاتح، ومحمود بشير المغربي في ما يلي<sup>1</sup>:

- إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية، وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر علي المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.
- إن الانسان في المؤسسة أو المنظمة يرغب بطبعه في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الادارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والانجاز.
- إن الانسان إذا أحسن اختياره إعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته فإنه يكفي ذلك توجيهه عن بعد، وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من الرقابة لضمان أداء عمله.
- إن الانسان يزيد عطائه وترتفع كفاءته، إذا عمل في إطار مجموعة من الزملاء يشتركون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل، وتحقيق نتائج محددة، وقد تكاملت لأجل ذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية، بعدها تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل، يعكس كل الاسهامات والاضافات الايجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة

<sup>1</sup> محمد الفاتح، محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار جنان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص23-24.

من بحوث ومداخل التطوير التنظيمي ،أهمها نظرية النظم والنظرية الموقفية ،ومدخل ادارة الجودة الشاملة .

### 3-أهمية إدارة الموارد البشرية:

#### أ-الأهمية على مستوى المؤسسة:

إن اهتمام الإدارة باستخدام التجهيزات الحديثة ورؤوس الأموال وتحديد الأهداف الطموحة للإنتاج والتسويق والتميز على المنافسين، لا يحدث دون اكتساب موارد بشرية قادرة محفزة تعمل بروح الفريق، فقد أكدت الكثير من الدراسات أن العديد من الشركات تزودت بآلات كاملة أوتوماتيكية (تلقائية الأداء)، لكنها لم تقوى على استغلالها لعدم قدرة العاملين على استيعاب هذه التكنولوجيا المتقدمة فعلى سبيل المثال نجد الشركات والمؤسسات تقنتي أنواعها من الآلات مبرمجة بالحساب كلفتها الملايين، لكن جهل استخدام الحاسب لدى بعض العمال وتواضع قدرات التشغيل والصيانة لدى البعض الآخر حال دون استخدامها، فكان مصير التجهيزات المخازن بدلا من الإنتاج، وكذلك نجد بعض الشركات وجدت أهدافها الطموحة لتحسين المركز المالي وزيادة الحصة السوقية، لكن تواضع قدرات المديرين وتضخم إعداد العاملين وانخفاض قدرة دافعيتهم وغياب روح الفريق حال دون الوصول إلى المبتغى، ويمكننا الإشارة إلى أنه مع مرور الوقت تناقصت قيمة الموارد المادية مثل المناجم والتجهيزات والمباني بالاستهلاك والتقاعد، في حين أن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة التي تكسيها مع مرور الزمن، ولذلك فهي تتمثل أصلا بتزايد قيمته وأهميته والاستفادة منه.<sup>1</sup>

ويمكن أن نلاحظ أنه توجد علاقة تكاملية بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى في المؤسسة، فإدارة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج والمالية والتسويق

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية ،دار الحكمة للنشر والتوزيع ، مصر ،2009،ص80

باحتياجاتها من اليد العاملة المناسبة بخصائص الأعمال المراد تأديتها وأعباء العمل في الوقت المناسب.

كما أن سوء تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية أو الاختبار أو التعيين أو الحوافز يؤدي إلى إعاقة أعمال الإدارات الأخرى، أي التي تلغي خدماتها من الموارد البشرية، كما يتسبب في تعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات حتى الأهداف الكاملة للمؤسسة، بينما تساهم كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في دعم أداء الإدارات الأخرى وتسيير بلوغ الأهداف.

#### ب- الأهمية على المستوى الوطني:

تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية في مؤسساتنا على المستوى القومي في المحاور التالية:

-الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي: حيث تغيرت أسس الصراع الدولي واختلفت أنواع التهديدات التي تمارسها دول ضد أخرى، فبعد أن كان فرض النفوذ يتم من خلال القوة العسكرية تغير الأمر ليصبح النفوذ أو الغزو الاقتصادي (كورية الشمالية 1999-2000) بالتهديد بإيقاف أو إلغاء المساعدات الغذائية لكوريا الشمالية أو وضع القيود على حمل البنوك الكورية الشمالية العديدة العاملة في السوق اليابانية، كما أن النفوذ الاقتصادي يأتي عبر قوة اقتصادية لا تقوم فقط على موارد طبيعية، بل موارد بشرية قادرة على الإدارة الفاعلة والأداء المتميز للعاملين لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي، وهذا ما توافر لدى الدول الصناعية الكبرى، ودول أخرى تنامي قوتها الاقتصادية مثل: الصين وسنغافورة والقاسم المشترك الذي يجمع الدول هو عقول مفكرة مبدعة وقدرات فنية مناسبة وعالية وسمات سلوكية إيجابية مثل المبادئ والالتزام واللواء وإيمان وجودة الأداء والاخلاص وروح الفريق، كل ذلك تحت مظلة إدارة كفاءة وفعالية في الشركات، وكذا في المؤسسات الحكومية التي تضع البرامج والسياسات الداعمة لأنشطتها.

- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية: تسعى الشركات الكبيرة والنشطة عبر العالم لزيادة قدرتها التنافسية من خلال أحسن أو أفضل جودة، والإنتاج في الأجل المحدد بأقل تكلفة وأعلى كفاءة، ويقوم هذا كله على عقول مدراء عصريين أكفاء وعاملين مدربين يعملون بروح الفريق ضمن عمل محفز.

إن المنافسة التي تخلقها الشركات الكبرى المتعددة الجنسيات تحتم على المديرين أن يصمموا بدائل لمواجهةها، فإما التعاون معها من خلال تحديد نقاط القدرة التنافسية وتعزيزها وتطويرها، أو بيع شركاتهم لهذه الشركات أو الانتقال من النشاط الحالي إلى نشاط آخر، ففي حالة الأخذ ببديل التنافس يتطلب الأمر عاملين أكفاء على مستوى عال من القدرة مبتكرين مستفيدين مما يهيئه قادتهم من فرص المشاركة في الأداء وتقديم الأفكار المبتكرة.

- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة: أصبح تقدم وتفوق الدول رهنا بحسن تكوينها لذخيرتها والإفادة منها، أي من عقول المبدعين فكريا وعلميا، وإن لم تفعل تصبح أسيرة الاعتماد على العقول المبدعة للآخرين.

- استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي: تتنافس الدول المتقدمة على جذب الكفاءات البشرية الراقية والتميزة من بعضها وكذلك من الدول النامية، وإزاء هذا نجد أنفسنا أمام ظاهرة العقول المبدعة، ولذلك تحتاج الإدارة الفاعلة في مؤسستنا تهيء مناخ ملائم للعمل وإدارة تميز بين العاملين بقدر ما ميز به كل منهم من قدرات ودوافع وحماس للعمل، إدارة تنفق بسخاء على البحث والتطوير وتهيء مناخ بحثي مشجع، تعتمد العطاء والابتكار والمفاضلة بين الكاملين، وتسعى للتكامل بين الجامعات وبين مؤسسات الأعمال في جهد مشترك تهيء عوامل جذب للعقول المبدعة أكثر من عوامل الطرد، فإذا توفرت عوامل الجذب من تحفيز وتهيئة لبيئة عمل مناسبة ماديا ومعنويا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة، الأردن، عمان، 1991، ص72.

- الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعني الامن القومي: إذا أسفرت الإدارة الفاعلة برامج التنمية الاقتصادية عن قدر كاف من الانتاج الصناعي والزراعي والخدمي ومعدل جيد للدخل ولبرامج التنمية الاجتماعية عن هيكل منسجم للقيم والاتجاهات والسلوكيات والايجابية البناءة للناس كعاملين ومديرين ورجال أعمال وعملاء وموردين... الخ.

وأسفرت إدارة برامج تنمية البحث العلمي من مواكب التطورات التكنولوجية المعاصرة وإفراز تكنولوجيا محمية كان نتيجة ذلك قدرة اقتصادية وعسكرية تحمي وتؤمن القيم الوطنية العليا والأرض وما عليها، وهكذا يمكن مجابهة المخاطر والتهديدات المحلية والإقليمية والعالمية، ويمكن استنتاج إن الإدارة الفاعلة في القطاع الحكومي وقطاع الأعمال: المصانع، المزارع، الورشات، مؤسسات الخدمات تسهم في تهيئة وتنمية قاعدة إنتاجية تعزز القدرة والركيزة الاقتصادية تقوم على المواد وعلى المورد البشري ليس عددا فقط، بل مهارات ومعارف وقيم واتجاهات وسلوكيات من هؤلاء يأتي المديرون ومساندوهم والعاملون في باقي المستويات، وتشترك القيادة السياسية من قطاع الأعمال الخاص أو كلا منهم يختار طاقم المديرين. وهنا تكمن أهمية الاختيار الفاعل للقيادات الادارية، فهي القطاع الحكومي بقدر ما تكون القدرات الادارية تكون درجة التوفيق في تهيئة مناخ استثماري جاذب للاستثمارات ومتم لها، أما القطاع الخاص، فالمطلوب منه أن يحسنه المديرون، استغلال مناخ الاستثمار الذي يتزايد تحسنه.

#### 4- أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو تحسين فعالية المتعاملين بالمؤسسة وكسب رضاهم، وينطوي هنا تحت هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتعلق بكيفية الحصول على يد عاملة مؤهلة والمحافظة عليها بالشكل الذي يمكنها من تحقيق الفعالية والاستراتيجية والتنظيمية.

**أ- الأهداف الاجتماعية:**

تطوي هذه الأهداف على الاستجابة لمتطلبات وتحديات المجتمع فتخفيض أثرهما السلبية على المؤسسة والمحافظة على توازن الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية القادرة على الإدارة وإعطاء الفرص للعمال، عن طريق زيادة كفاءتهم ومهارتهم وتحقيق رضاهم الوظيفي داخل المنظمة.

**ب- الأهداف التنظيمية:**

إدارة الموارد البشرية ليس هدف في حد ذاته، بل هي الإدارة والوسيلة التي تسمح للمؤسسة لتحقيق أهدافها إلى محور حول الفاعلية عن طريق جلب العمال الأكفاء والاستفادة القصوى من جهودهم.

**ج- الأهداف الوظيفية:**

وهي العمل على تحقيق الأهداف الخاصة بالعاملين بالمؤسسة، فعدم تحقيقها يدفع لهم إلى مغادرة المؤسسة وانخفاض مستوى أدائهم.

**د- الأهداف العامة:**

- العمل على استقطاب وجذب العمالة اللازمة للمؤسسة.
- اكتساب العمال مهارات وقيم ومعارف لتحقيق ذاتهم، وجعلهم مصدر للابتكار والابداع الدائم للمؤسسة.
- رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين وتخفيض تكلفة العمل، من خلال تخفيض معدلات دوران العمل والغيابات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارها.
- العمل على تحقيق أهداف العاملين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم وخلق مناخ ثقة بين الأعوان المختلفة من خلال تدعيم الحوار والتواصل لخلق جو الرضا الوظيفي.
- وضع نظام أجره عادل ومتوازن يضمن توزيع الأجور للعاملين.

- العمل على توفير الترابط والتوافق والتنسيق بين الجهود، وكذا تنشيط وإقحام العاملين و إشراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وتمثلت أهم الأهداف التنظيمية والبشرية كما ذكرها محمود عبد الفتاح رضوان في الجدول

التالي:

الجدول رقم (01): أهداف إدارة الموارد البشرية .

أهداف الافراد	الأهداف التنظيمية
فرص عمل عادلة	الكفاءة والفعالية
ظروف عمل مناسبة	النمو والتكيف والاستقرار
أجور وحوافز مرضية	البقاء والريادة
مسار وظيفي مناسب	تطوير وتنمية المهارات
استقرار ورعاية كاملة	تحقيق الانتماء والولاء

المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، ط1، 2013، ص14.

### 5-وظائف إدارة الموارد البشرية:

تتمثل وظائف الموارد البشرية في ما يلي<sup>1</sup>:

- **تخطيط الموارد البشرية:** ويعني النشاط الخاص بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كمياً وكيفياً في فترة قادمة.

- **الاستقطاب:** وتعني عملية اجتذاب العمالة المرتقبة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة سواء من داخل أو من خارج المنظمة.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2011، ص10-13.

- التدريب وتطوير المسار الوظيفي: وتعتبر عملية مستمرة ومخططة لاكتساب العاملين المعارف والمهارات وأنماط السلوك الايجابية، وتأهيلهم لمستقبل وظيفي أرقى.
- التعويضات والمكافئات والخدمات: ويتمثل في النشاط الخاص بتعويض العاملين عما يقدمونه للمؤسسات في صورة أجر أساسي ومزايا عينية، وتأمين اجتماعي وطبي.... الخ
- إدارة الاداء: وتعني عملية إدارة وقياس أداء العاملين وإسهاماتهم الوظيفية للمنظمة وكذلك تحسين وتطوير أداء العاملين في المستقبل.
- وهناك من يقسم وظائف الموارد البشرية إلى ثلاثة وظائف رئيسية تنفرع منها عدة وظائف فرعية، وهذا هو التقسيم الذي اعتمده في جانبنا التطبيقي من الدراسة والمتمثلة في ما يلي<sup>1</sup>:
- الحصول علي الموارد البشرية: إذ بعد الحصول على الموارد البشرية ذات الكفاءة اللازمة لإدارة أجهزة الإدارة العامة أو أجهزة الخدمة المدنية، أولى الوظائف الأساسية، وهو مما يمكن أن يتم أن يتم عن طريق مجموعة من الوظائف الفرعية التي تتعلق بما يلي: تصنيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين.
- تنمية الموارد البشرية: أما الوظيفة الثانية فتتمثل في تنمية الموارد البشرية ويقصد بها عملية تنمية المعرفة والمهارات، والقدرات للقوي العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات وتشمل ما يلي: مفاهيم أساسية في التدريب، تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم وتقييم البرامج التدريبية.
- استخدام الموارد البشرية: وتتحصر الوظيفة الثالثة في حسن استخدام الموارد البشرية ضمانا لاستخراج أفضل ما في العاملين وحسن معاملتهم وتبدير شؤونهم، وتشتمل دراستها على عدد من الأنظمة منها: الرواتب والحوافز وتقييم الأداء والترقية.

<sup>1</sup> سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، السعودية، الرياض، ط7، 2011، ص259-260.

المبحث الثاني: البنية التنظيمية لإدارة الموارد البشرية.

### 1-العوامل المؤثرة في تحولات إدارة الموارد البشرية:

تتمثل العوامل المؤثرة في تحولات ادارة الموارد البشرية في ما يلي:

-**حجم المنظمة:** كلما زاد حجم المنظمة كلما زاد عدد الموظفين واتسع نطاق الوظائف والادارات والأقسام، خاصة المنبثقة من إدارة الموارد البشرية، مما يجعل المنظمة تضع إدارة الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري قريبة من الهرم الإداري قريبة من الإدارة العليا، وذلك لمساعدتها في التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية، بالإضافة لمساعدتها في وضع الميزانية، وتسهيل عمليات الاتصال بالفروع، كما وأن المنظمات الصغيرة تكون فيها إدارة الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري، بل وفي بعض المنظمات الصغيرة جدا تكون مدمجة ضمن الإدارة العليا، وبالتالي فإن زيادة حجم المنظمة يترتب عنه ضرورة إيجاد إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها، لذلك لابد للمنظمة من قياس حجمها، وتقديرها الدقيق لاحتياجاتها من القوي العاملة، للتوفيق بين ذلك وموقع إدارة الموارد البشرية فيها.

-**طبيعة عمل المنظمة:** إن تطور إدارة الموارد البشرية وموقعها في المنظمة، يعتمد كذلك علي طبيعة نشاط المنظمة، فغالبا ما نلاحظ أن المنشآت الربحية أو الاقتصادية، تكون فيها إدارة الموارد البشرية أقرب للإدارة العليا من المنظمة الخدمية، ذلك كون المنظمات الربحية أو الاقتصادية ترغب في فحص ومعرفة مستوي عدد العمالة ومعرفة مستوي قدراتهم علي الانتاجية، وما يحتاجون إليه من برامج تطويرية، لتوفر بذلك متطلباتهم بغية الحصول علي أعلى مستوي من الانتاجية، أما في المؤسسات والمنظمات الخدمية، فغالبا ما تكون الأنظمة مسنة، وموضوعية من قبل مؤسسات الخدمة المدنية، وغالبا ما تتم عملية التعيين والتدريب وفق اجراءات مركزية، من قبل هذه المؤسسات، بينما تقوم إدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية، بالإشراف على تطبيق القوانين والأسس الموضوعية لا غير.

- مركزية ولا مركزية المنظمة: إذ يعتمد على سياسة المنظمة، فالمركزية تشير لتركز السلطة في فرد واحد أو في المستويات الإدارية العليا فقط، فتتخذ القرارات بعيدا عن التنفيذ الإداري، أما اللامركزية فتشير إلى تفويض السلطة لمستويات إدارية منخفضة، أقرب ما يمكن للتنفيذ، كما وأن موقع الإدارات خاصة الموارد البشرية، يتأثر بدرجة التفويض بالمنظمة، ومسألة المركزية أو اللامركزية.

-مستوي التكنولوجيا: كلما ازداد استخدام التقنية في المؤسسات والمنظمات، سهل الاتصال بالموظفين في جميع المراكز والإدارات، ورفع من درجة إدارة الموارد البشرية، ووضعها في بقمة الهرم الإداري، بالمقابل يختلف الأمر عند الاستخدام الضعيف والامتدني للتقنية، مما يتطلب من إدارة الأفراد أن تكون بأسفل الهرم الإداري، لتكون أقرب اتصال بالموظفين، غير أن هناك من يري أن الاستخدام المكثف للتقنية في مختلف الوظائف الإدارية للمنظمة وأعمالها الإنتاجية بشكل بصفة عامة، يشكل عاملا سلبيا ضد مشاركة إدارة الموارد البشرية، في لعب دورها الكامل في المنظمة، إذ أن التقنية العالية، ستترك لهذه الإدارة الدور التنفيذي فقط، إذ يقوم بتدريجها من بقية الأدوار، مما يعطيها وجودا شكليا فقط، لذلك هناك أكثر من رأي حول مسألة علاقة التقنية بتنفيذ إدارة الموارد البشرية لمختلف وظائفها.

- مستوى توفر الكفاءة في المنظمة: إذ تعد الخبرات والكفاءات المميزة، ثروة مهمة في المنظمات وجب الحفاظ عليها، وتمييزها لما لها من أهمية كبيرة على عدة نواح منها مدى استيعاب وتطويع المفاهيم المختلفة، واستثمارها بمسؤولية لخدمة أهداف إدارة الموارد البشرية، كما أن التعامل مع الإدارة العليا وسبل إقناعها في إطار مصلحة الموظفين والعمل يتطلب من المهارة والكفاءة ما يعزز سبل مواجهة القرارات غير العادلة.

- ثقافة المنظمة: المرتبطة باعتماد الإدارة الأساليب العلمية في العمل والإنتاجية، مع محاولة المساواة في التركيز بين تحقيق مستوي من الإنتاجية، وتحقيق رفاهية الموظفين وإشباع احتياجاتهم

المهنية والاجتماعية وللموظفين، باعتبار أن الفرد سيعطي أكثر في حال ما إذا توفرت له الظروف المناسبة في العمل، مع الاستقرار الوظيفي والاجتماعي<sup>1</sup>.

- التحولات التنظيمية لإدارة الموارد البشرية: يمكن إيجازها كالآتي:

- التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.
- التحول من إدارة العاملين كأفراد إلى إدارة العاملين كراس مال فكري.
- التحول من الدور التنفيذي لإدارة الأفراد إلى الدور الاستشاري والتنفيذي لإدارة الموارد البشرية.
- التحول من الدور التقليدي لإدارة الأفراد إلى الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- التحول من الأداء التنفيذي للمهام التقليدية لشؤون العاملين إلى إدارة الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية.
- التحول من تخطيط عشوائي للقوي العاملة إلى خرائط الإحلال.
- التحول من الإدارة التقليدية لشؤون العاملين إلى إدارة الموارد البشرية تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.
- التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة بالتحسين المستمر.
- التحول من الإدارة التقليدية بالأجل القصير إلى التكامل مع دورة الحياة المنظمة بالأجل الطويل.
- التحول من الاستخدام التقليدي للعاملين في وظائف ثابتة أو عشوائية إلى تخطيط المسار الوظيفي.
- التحول من التدريب العشوائي إلى التدريب المخطط<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> تسعدون حمد جثير الربيعاوي، حسين وليد عباس، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص23-27.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان وآخرون، تخطيط المسار الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، ط1، 2012، ص35.

## 2- أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية :

هناك ثلاثة أشكال لتنظيم وهيكل إدارة الموارد البشرية، الشكل القائم على الأقسام والشكل

القائم على المركزية، الشكل القائم على اللامركزية.

### أ- الشكل القائم على الأقسام<sup>1</sup>:

ويستخدم هذا الشكل في المنظمات الكبيرة، والتي تتمتع فيها إدارة الموارد البشرية عدة

أدوار مهمة (إستراتيجية، إدارية، وتنفيذية...) وفيه ترتبط إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا من

خلال نائب الرئيس للموارد البشرية، حيث تتكون إدارة الموارد البشرية من ثلاثة أقسام متمثلة في:

- **قسم التوظيف:** يختص بجميع الامور المتعلقة بنشاط التوظيف في المنظمة والتي تتضمن

الاستقطاب والاختيار والتعيين... الخ.

- **قسم التدريب والتطوير:** يختص بجميع الأمور المتعلقة بتحديد أجور ومكافآت العاملين

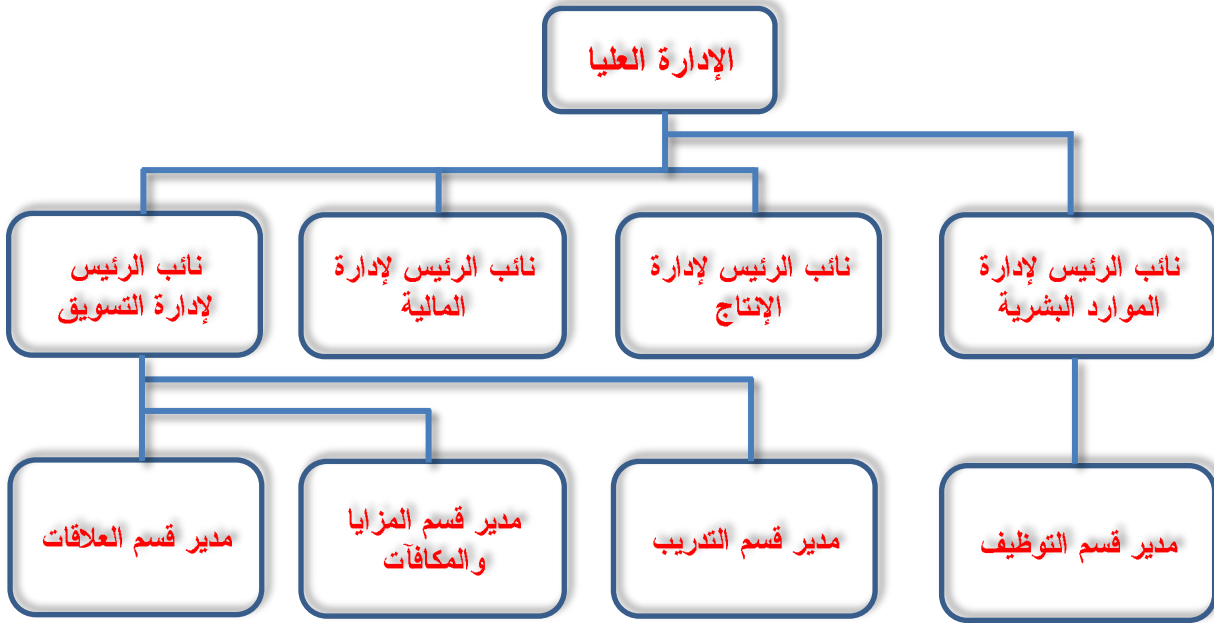
- **قسم العلاقات:** ويشمل علي نوعين من العلاقات:

• **علاقات العمل:** تغطي علاقة المنظمة بالاتحادات والنقابات العمالية.

• **علاقات العاملين:** تأمين الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

<sup>1</sup> ب محمد موسي أحمد، إدارة الافراد بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، الطبعة الاولى، 2014، ص 33-34.

الشكل رقم (02): يوضح تنظيم ادارة الموارد البشرية القائم على الاقسام.



المصدر: محمد موسى أحمد ، المرجع السابق، ص34.

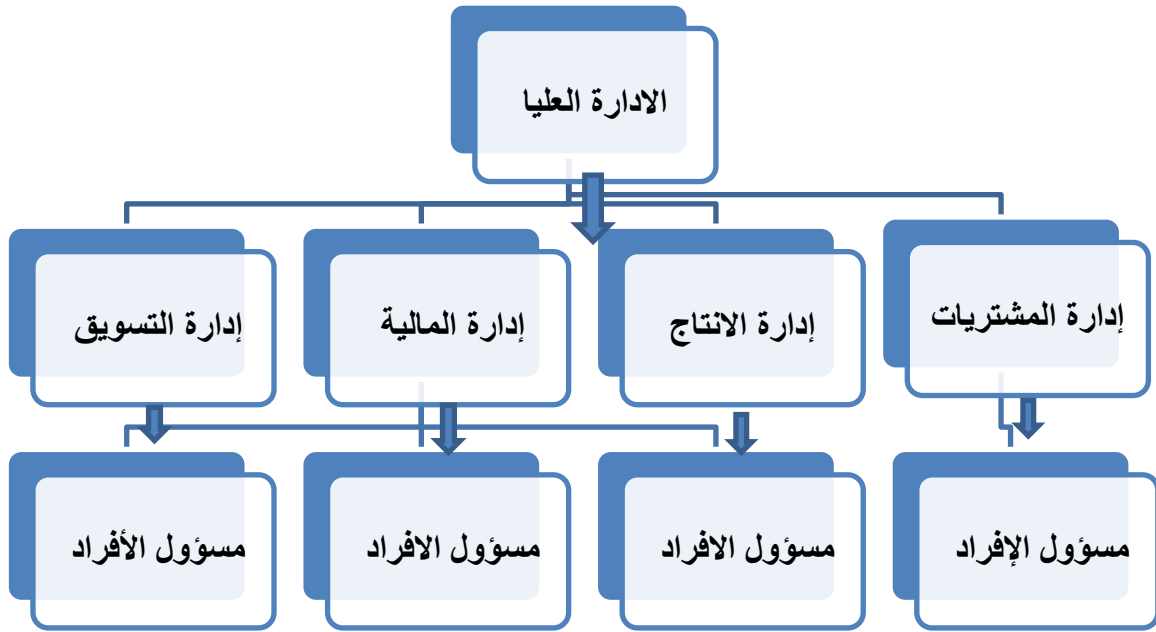
#### ب- الشكل القائم على المركزية:

عند إتباع أسلوب المركزية يتم إنشاء إدارة واحدة مركزية للموارد البشرية تقوم بخدمة جميع إدارات أو فروع المنظمة<sup>1</sup>، فالمركزية تكون عندما تتركز السلطة في فرد واحد، أو في المستويات الادارية العليا فقط، فتتخذ القرارات بعيدا عن التنفيذ الإداري<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 45.

<sup>2</sup> عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2015، ص20.

الشكل رقم (03): يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية القائم على المركزية.



المصدر: محمد موسى أحمد ، المرجع السابق، ص34.

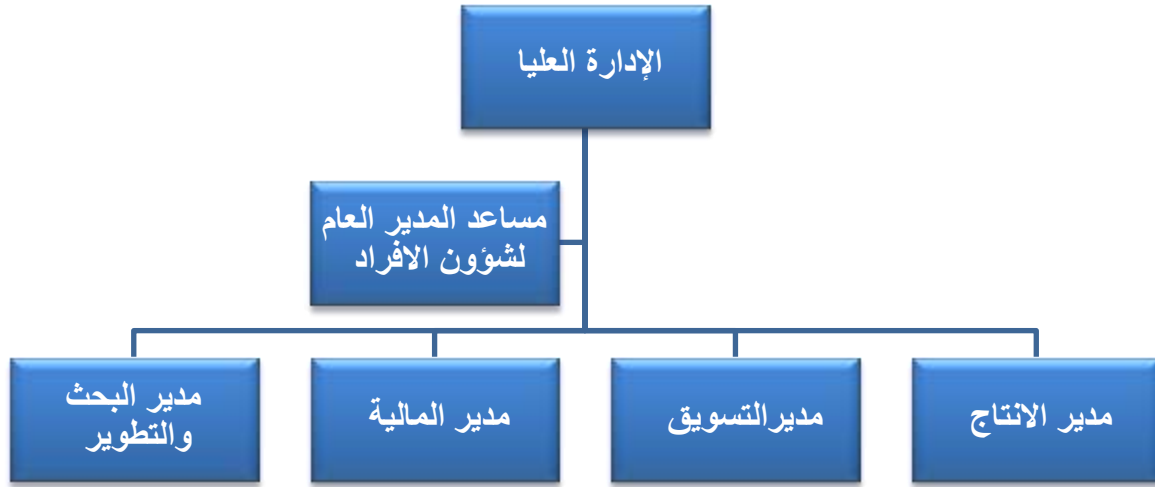
نلاحظ من خلال الشكل الخاص بالتنظيم المركزي أن المنظمة تستمد جملة صلاحياتها من الإدارة العليا، أي رأس هرم المؤسسة، ويتفرع من الإدارة العليا مجموعة من الإدارات المتخصصة فكل إدارة تخصصت في إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية، ويتراس كل إدارة مسؤول متخصص، ونلاحظ أن الإدارة العليا تمتلك صلاحيات اتخاذ القرار بما فيه الخاصة بالموارد البشرية، فهي المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، بما يتوافق واستراتيجية المنظمة، وهذا ما يحقق التكامل الاستراتيجي.

#### ج- الشكل القائم على اللامركزية<sup>1</sup>:

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بإنشاء أكثر من وحدة للأفراد لخدمة الفروع أو المصانع المختلفة مع وجود أو عدم وجود إدارة مركزية للموارد البشرية.

<sup>1</sup> سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 45.

الشكل رقم (04): يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية القائم على اللامركزية .



المصدر: طارق علي جماز، إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك.

نلاحظ من خلال الشكل الخاص بالتنظيم اللامركزي، أن مساعد المدير العام لشؤون الأفراد لديه صلاحيات خاصة بشؤون الأفراد، موازاة مع ذلك فمدراء الأقسام الوظيفية الأخرى لديهم صلاحيات التحكم بإدارتهم مقرونة بصلاحيات التخطيط للموارد البشرية، بما يتوافق مع مهام وأنشطة كل إدارة.

### 3-أسباب التحول نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

وتتمثل هذه الاسباب في ما يلي :

- إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي الوسيلة الأكثر فعالية لتمكين الموظفين من تأدية وظائفهم ومهامهم جهد أقل وبوقت أوفر.
- تعمل علي تمكين المدراء والمسؤولين من الحصول علي 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، والتقليل من عدد الموظفين غير المؤهلين.

- تمكين نظام الموارد البشرية من زيادة كفاءة وفعالية المنظمة، من خلال تحسين قدرات كل من المدراء والمسؤولين والموظفين فيما يخص اتخاذ أفضل القرارات توقيتاً.

- تمكين نظام الموارد البشرية من خلق قيمة للمنظمة بطرق جديدة ومبتكرة<sup>1</sup>.

#### 4-التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

وتتمثل التحديات في ما يلي<sup>2</sup>:

- إدارة الجودة الشاملة: لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف ادارات الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة إلى التركيز علي العنصر البشري، وإيلاءه أهمية كبيرة، لما له من دور فاعل في تحقيق الجودة في الخدمة مقرونة بتحسين الأداء وتطويره.

- تحديات العولمة التنافسية: لقد أسهمت العولمة في خلق توسيع شامل في الأسواق العالمية، بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة، نستطيع من خلال ثواني معدودة أن نتعامل مع مختلف المنظمات، ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة، كذلك إمكانية التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية، فخفضت طرائق الحصول على القوي البشرية واختيارهم للعديد من

<sup>1</sup>Marco Maatman : Measuring the effectiveness of e HRM . THE development of an analytical framework for the measurement of e-HRM and its application within a dutch minisstry , Univesity of Twente Netherlands,2006.

<sup>2</sup> حظير كاظم حمود ،ياسين كاسب الخرشنة ،ادارة الموارد البشرية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الاردن ،عمان ،الطبعة الخامسة ،2013،ص 24-25.

الاعتبارات والمعايير التي نصت عليها الاتفاقيات الدولية، وهذا ما يجعل سبل التعامل مع القوي العاملة خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين.

-**التحديات التكنولوجية:** لقد لعب التطور التكنولوجي، وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما حدى بالمنظمات الإنسانية إلى تغيير سبل تعاملها مع القوي العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية، وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوي البشرية من ناحية أخرى، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد دورا في تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية، من احترام العمل ومواعيد تنفيذ وتحسن نوعية حياة الأفراد العاملين، وكذا محاولة تحسين مختلف الجوانب التنظيمية والإدارية المختلفة.

-**التحديات البيئية:** إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة، أفرزت في الواقع العلمي بيئة ديناميكية، حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغير ظاهرة طبيعية، أما الثبات والاستقرار فحالة شاذة، مما أثر على سوق العمل ومهارات القوي العاملة، وعلى قيمهم الاجتماعية والثقافية، لذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرين تركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات، من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والفاعلة اتجاه هذه المتغيرات البيئية ونتائجها المختلفة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستنتج أن المورد البشري من أهم الموارد التي لابد من الاستثمار فيها وتطويرها وتعزيزها وزيادة الحاجة إلي تدعيم قدرتها، والإحاطة بكافة متطلباتها النفسية والاجتماعية والفيزيائية، واستقطاب الكوادر منها، وذلك لتدخلها في العملية الإنتاجية.

---

# الفصل الرابع

## الإدارة الإلكترونية

المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية بين النشأة والتحول

1-نشأة الإدارة الإلكترونية

2-أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية

3-متطلبات الإدارة الإلكترونية

4-محددات تطبيق الإدارة الإلكترونية

5-مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية مميزاتها وأهدافها.

1-مبادئ تطبيق الإدارة الإلكترونية

2-مميزات الإدارة الإلكترونية

3-أهداف الإدارة الإلكترونية

4-وظائف الإدارة الإلكترونية

5-سلبيات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

---



### تمهيد

اهتمت الدراسات السوسولوجية المرتبطة معرفيا بحقل التنظيم بدراسة مجمل التغيرات السوسيو-تنظيمية التي مست مختلف البيئات الوظيفية والتي من أبرزها ما يعرف بالاعتمية التكنولوجية، كمركب جدلي رفقة الحتمية الاجتماعية وما شكلاه من بنية تشابكية، وولوجها عالم التنظيمات الإدارية، إذ حاولت هذه الدراسات جاهدة معرفة أهم الأبعاد والمفاهيم التكنو-اجتماعية التي شكلت المفهوم الجديد للمنظمة المعاصرة والتي من بينها؛ مفهوم الإدارة الإلكترونية، فكان هذا الفصل محاولة لتأسيس معرفي مفاهيمي لهذه المنظومة الإدارية التنظيمية المتكاملة والتي برزت في ظل تدافع، وتدفق معلوماتي سريع أين أصبحت المعرفة معيار مفاضلة بين المجتمعات والذي سببته ثورة معلومات واتصالات هائلة فشكلت منعطفا معرفيا سمي بالفجوة الرقمية.



المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية بين النشأة والتحول.

### 1-نشأة الإدارة الإلكترونية:

تلازمت التكنولوجيا والإدارة منذ زمن بعيد ولا يخفى على أحد الأدوار المرتبطة لكل منهما في دعم الآخر، ولم تكن إدارة التكنولوجيا بالحقل العلمي أو المعرفي الجديد بل إنها امتدت إلى مرحلة الخمسينات، عندما بدأت الأفكار توظف لدعم مراكز البحث والتطوير، ثم بدأت مرحلة الستينات وأعقبها مرحلة السبعينات لتبدأ معها الاهتمامات بالابتكار والإبداع، ثم بعد ذلك المراحل الأخرى التي أولت اهتماما وتوجها كبيرا نحو التكنولوجيا، وما لها من إضفاء للميزة التنافسية المستدامة على المؤسسات والمنظمات وبالإمكان تلخيص مراحل تطور إدارة التكنولوجيا كما يلي:

- مرحلة الخمسينات: مرحلة إدارة البحث والتطوير.

- مرحلة الستينات: مرحلة إدارة الابتكار.

- مرحلة السبعينات: مرحلة استراتيجية التكنولوجيا.

- مرحلة التسعينات: مرحلة إدارة مسألة القيمة المضافة.

- مرحلة الألفينيات: مرحلة الميزة التنافسية وأسلوب استدامتها.

- مرحلة العشرة أعوام الأولى من الألفية الثالثة: مرحلة الاقتصاد المعرفي والمعلومات.<sup>1</sup>

أما بدايات ظهور الإدارة الإلكترونية فتعود تحديدا إلى عام 1960، وكانت شركة (IBM) الأمريكية السباقة إلى ابتكار أساليب إدارية قريبة من حيث النشاط لما تسعى إليه الإدارة الإلكترونية، ومن خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الإلكترونية امتداد لهذه المدارس وتجاوز لها، فقد حدد المختصون في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان ابتداءً بالمدارس الكلاسيكية مروراً بمدرسة العلاقات الإنسانية وبعدها توالي ظهور العديد من المدارس الإدارية، وفي منتصف

<sup>1</sup> مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2014م، ص27.

التسعينات توجت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة كما أن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي.

بدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينيات والستينيات، كما تم استخدام مصطلح المكتب اللاورقي لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة الأمريكية إشارة إلى فكرة مفادها؛ التحول إلى العمل الرقمي، وفي عام 1974 أخذت مؤسسة (زيروكس) تروج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتبا مستقلا، وكانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت في هذا الميدان في عام 1996 من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسستها، مما أدى إلى تقليص الحادة لاستخدام الورق بقدر كبير جدا، وفي نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الإنترنت العالمية واعتمد كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد.<sup>1</sup>

ومنه يمكن القول أن هناك اتجاهين لتحديد بدايات نشوء الإدارة الإلكترونية كمنظومة إدارية معاصرة حلت محل الإدارة التقليدية، الاتجاه الأول ويتضمن اعتبار ظهور الإدارة الإلكترونية مرتبط بأولى بؤادر استخدام التجهيزات والعتاد والتقنيات الحديثة في البيئات الإدارية المختلفة، والتي قامت بعصرنة الإدارة وتحويلها من تقليدية إلى معاصرة، أما الاتجاه الثاني فيعتبر الإدارة الإلكترونية مدرسة إدارية تنتمي لجملة المدارس الإدارية المستحدثة، والتي قامت بتحديث الفكر الإداري وإدخال الكثير من المفاهيم الاستمولوجية المستعارة من مجالات أخرى على الإدارة، وإعادة توجيه بوصلة تطور المهام والوظائف الإدارية؛ فالإدارة الإلكترونية ارتبطت بفضل بنيتها التكنولوجية بالعديد من المجالات أهمها مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال مما أدى إلى بروز العديد من التصورات حول مفهوم الإدارة ولواحقها.

<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2015م، ص 205-206.



## 2-أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية:

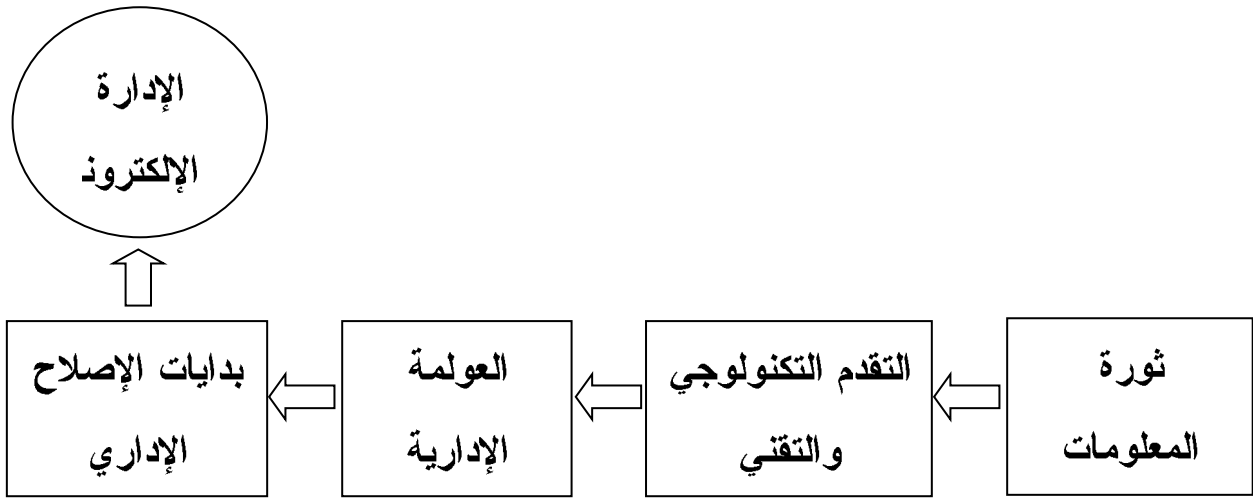
إن المنظمات الساعية للتغيير لا بد لها من الأخذ بأسباب هذا التغيير؛ الاستعداد له ومحاولة البحث عن سبل إنجاحه وطرق تطبيقه، فلم يعد التغيير رغبة مفاضلة بين خيارات بل حتمية لا بد من الرضوخ لها وتقبلها، وكان التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المؤسسات والمنظمات ما هو إلا شكل بارز من أشكال التغيير والعصرنة بفعل التحولات الطارئة على مختلف الأصعدة والتي فرضتها متطلبات العصر وتحدياته، وهيمنة منطق المعرفة، وضرورة الانتقال من مرحلة التفكير إلى مرحلة الممارسة، لذلك بات لزاما على المؤسسات الراغبة في التغيير أن تتطرق وتتدارك المجتمعات المنطلقة، فتمثلت أهم أسباب التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها إلى<sup>1</sup>:

- الثورة الهائلة في المعلومات والاتصالات والتي تتصف بسرعة الانتشار.
- زيادة التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية والتي أدت إلى إظهار مزايا عديدة لتطبيقاتها العلمية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية.
- توجهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية حيث يتم الترابط الفعال بين المجتمعات الإنسانية من خلال شبكة الإنترنت.
- ظهور حركات الإصلاح والتطور الإداري مثل إدارة الجودة الشاملة.
- تعاظم دور شبكات المعلومات والذي أدى إلى ترسيخ قيم جديدة مثل: الشفافية، والمساءلة، والمراجعة، والمشاركة.

<sup>1</sup> محمد صبري محمود، السيد محمود البحيري، اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2009م، ص 144-145.

- مواكبة العالم المتقدم الذي انتشرت فيه مفاهيم جديدة مثل الحكومة الإلكترونية وتطبيقها في كثير من المجتمعات، يحتم على الدول النامية اللحاق بركب التطور ومواكبة العصر والتنافس في تقديم الخدمات بناءً على معايير السهولة، الفاعلية، والكفاءة.
- زيادة التوجهات العالمية نحو الانفتاح، والترابط، والتكامل بين المجتمعات الانسانية المختلفة فيمكن انطلاقاً مما سبق توضيح أهم أسباب التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال المخطط التالي:

الشكل (04): أهم الأسباب المتعلقة بالتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.





### 3-متطلبات الإدارة الإلكترونية:

من أجل تجسيد هذا التحول وتطبيقه على أرض الواقع وجعله واقعيًا لا مجرد خطط بعيدة المدى، لا بد من التعرف على أهم متطلبات التحول نحو هذه المنظومة التكنولوجية الاجتماعية الهادفة إلى جعل المؤسسات بمختلف مستوياتها ووظائفها بيئات مستحدثة تنشد التغيير وتعمل لأجله.

فتمثلت أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في<sup>1</sup>:

#### أ-المتطلبات الإدارية:

تحتاج الإدارة الإلكترونية لكي تحقق للمنظمات الأهداف المبتغاة إلى إدارة جيدة تساند التطور والتغيير وتدعمه، وتأخذ بكل جديد ومستحدث من الأساليب الإدارية، حيث يشار على ضرورة وجود قيادات إدارية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة.

#### ب-المتطلبات التقنية:

تعد الإدارة الإلكترونية أسلوبًا إداريًا حديثًا يهدف إلى تطوير أداء المنظمات، كما يمكنه أن يحقق نتائج كبيرة على المستويات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، لكن هذا الأسلوب الحديث يتطلب توفير البنية التحتية الملائمة لإقامة مشروع الإدارة الإلكترونية، كذلك ضرورة إعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات لغرض تحديثها كي تستجيب للتغير المنشود لتقديم الخدمة الإلكترونية.

#### ج-المتطلبات البشرية:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر الفاعلة في المنظمات الذي بدونه لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات، والآلات، والأجهزة، لذا لا بد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلاً جيداً وعلى مستوى عالي من الكفاءة.

<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم: المرجع السابق، ص 217-218



### د-المتطلبات المالية:

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى أموال طائلة لكي تضمن لها الاستمرار والنجاح، وبلوغ الأهداف المنشودة من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأدوات اللازمة، والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار مع التأكيد على ضرورة وجود متطلبات مالية تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية.

### هـ-المتطلبات الأمنية:

لقد أصبحت هناك حاجة ماسة في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات إلى وجود أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق، فالتطورات المتسارعة في العالم والتي تؤثر في الإمكانيات والتقنيات المتقدمة المتاحة أدى إلى التفكير الجدي في تحديد الأساليب والإجراءات الدفاعية الوقائية لحماية منظومات الأجهزة (الحواسيب) من أي اختراق أو تخريب.

من خلال ذكر أهم المتطلبات الواجب توفرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية نلاحظ تكاملاً في أنماط المتطلبات وتنوعها، وهذا يشير لكون الإدارة الإلكترونية منظومة متخصصة تستدعي مجموعة متطلبات تتعلق بطبيعة تكوينها المعاصر، ومن أهم هذه المتطلبات نجد العنصر البشري في الواجهة لما له من أهمية ووزن على الصاعدين الاجتماعي والتنظيمي، بالنسبة للمؤسسة فطبيعة تفاعله مع منظومة الإدارة الإلكترونية وتحول هذا التفاعل إلى مخرجات وردود أفعال يتدخل بصورة مباشرة بمدى نجاح الإدارة الإلكترونية، فيما تسعى إليه وتطمح لتحقيقه ولكن هذه المتطلبات لا تعمل بمنأى عن معرفة أهم المحددات التي تحكم هذه المنظومة الإدارية، والتي لا بد لها من معايير تحدد ماهيتها الفعلية وتحكم نوعيتها ومدى استعدادها كقيمة مضافة لإنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف البيئات الوظيفية.

## 4-محددات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

نعني بمحددات تطبيق الإدارة الإلكترونية الأطر والقواعد التي تحكم هذا النمط الإداري، والتي تحدد أهم أبعاده، وترسم مساعيه وأهدافه، وتضع استراتيجيته، وتحكم توجهاته، وتؤدي به للنجاح أو الفشل، غالبا تستقي وتتبع من المحيط الاجتماعي الذي ستطبق فيه، وأهم هذه المحددات نجد المرجعية السوسيو-ثقافية للمجتمع عامة، وللمؤسسة محل التطبيق خاصة، البناء الفكري بنية النظام الاجتماعي، مختلف الأنساق المشكلة للنظام الاجتماعي بأدوارها المتكاملة.

وبما أن المؤسسة محل الدراسة تقع ضمن نطاق البلدان العربي فالمحددات المنشودة هنا تستمد أساسا من البيئة العربية كما ذكرها الدكتور سعد غالي ياسين وقام بحصرها في ثلاث فئات أساسية، والمتمثلة في المحددات التكنولوجية، المحددات الثقافية الاجتماعية، والاقتصادية، إذ قام بشرح كل محدد على حدى والتي سيتم استعراضها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

## أ-المحددات التكنولوجية:

وتشمل كل الوسائل المتعلقة بواقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، استخدام شبكة الإنترنت وتطور صناعة البرامج وخدمات تكنولوجيا المعلومات.

## ب-المحددات الثقافية:

ويمكن تناول المحددات الثقافية من مدخلين متداخلين ومتكاملين هما: المدخل الجزئي على أساس دراسة الثقافة التنظيمية للمنظمة؛ وهنا تختلف التنظيمية لكل منظمة عن غيرها باختلاف إدارتها، تقاليدها، أساليب عملها، ونوع وطبيعة الأنشطة التي تقوم بتنفيذها إلى غير ذلك من العوامل الجوهرية التي تحدد ماهية كل منظمة وكيونتها، والمدخل الكلي الذي يستند إلى دراسة ثقافة الإدارة العربي وهي تتجلى في القيم والتقاليد وأنماط القيادة وأساليب اتخاذ المدير العربي في

<sup>1</sup> سعد غالي ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2017م، ص 188-195.

الإدارة العربية، وتعتبر الثقافة الإدارية العربي نسقا فرعيا من الثقافة العربية؛ أي جزء من مرجعية هذه الثقافة ومن نظمها المعرفية الأساسية.

### ج- المحددات الاجتماعية والاقتصادية:

إن التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية هو جزء من مشروع الاندماج في اقتصاد المعلومات والمعرفة، وخطوة مهمة في طريق بناء مجتمع المعلومات بمعنى آخر يرافق صعود تكنولوجيا المعلومات في المجتمع ظهور قوى محفزة للأفكار مثل: التقدم، التنظيم العقلاني للمجتمع، تطوير مؤسسات العمل المدني، تحسين معايير المعيشة وشفافية المعلومات إلى غير ذلك من الأفكار والسياسات الجديدة التي تسعى إلى السيطرة بطريقة أو بأخرى على مظاهر التعقيد في الحياة الاجتماعية والانسانية.

إن فنانطلاقا مما سبق ذكره من محددات فإن نجاح الإدارة الإلكترونية مرهون بمحاولة تكييفها ضمن سياق البيئة التي ستطبق فيها، فالإدارة الإلكترونية كغيرها من الأفكار التكنولوجية المستوردة تحكمها طبيعة المجتمعات المتقدمة التي جلبت منها، والمتحكمة في توجيه المد التكنولوجي لذلك بات لزاما الاستعداد لها على عدة نواح وذلك لاستقبال هذا الوافد التكنولوجي الجديد بنجاح، وذلك على مستوى عدة أصعدة سواء على مستوى الصعيد التقني، الثقافي، الاجتماعي، والاقتصادي، وقد تظهر هناك حالات من المقاومة اللاإرادية لهذا التغيير المحتوم، ولذلك بسبب طبيعة البيئات المنغلقة المجاوبة على مبدأ النمطية والتمسك بالتقليد والخوف من كل ما هو جديد، ولكن هذه المقاومة ما تنفك أن تزول بفعل المحاولات المتتالية لتقبل واقع التقدم نحو التغيير لأنه المسلك الأنجع للانطلاق نحو الأمام ومواكبة الأمم المتطورة لذلك فالتحول نحو تطبيق هذا النمط الإداري العصري



في بيئتنا يحتاج إلى مجموعة مراحل، إذ تتضمن كل مرحلة إضافة محورية لهذا المشروع الإداري الفعال وذلك سعياً منها لإنجاح هذه العملية وتقديمها على أحسن ما يكون<sup>1</sup>.

### 5- مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية:

تتمثل أهم مراحل تطبيق منظومة الإدارة الإلكترونية في:

- **إقرار الإدارة العليا بحتمية التغيير:** إذ ينبغي على المسؤولين بالمسؤولية أو المنظمة والمقصود هنا الإدارة العليا (رأس الهرم التنظيمي) الإقرار بضرورة التقدم والتغيير، وأن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى الإلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- **تدريب وتأهيل الموظفين:** الموظف كمورد بشري يعتبر العنصر الأساسي والفعال ضمن عملية التحول نحو تطبيق عملية الإدارة الإلكترونية لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموارد البشرية على مختلف الأنشطة والمهام الإلكترونية الحديثة، والتي تعتمد على وسائل الإدارة الإلكترونية وأساليبها.

- **توثيق وتطوير إجراءات العمل:** من المعروف أن لكل مؤسسة أو منظمة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل، وبعض تلك الإجراءات غير مدونة على الأوراق أو بعضها مدون منذ سنوات طويلة، ولم يطرأ عليها أي تطوير لذا لا بد من توثيق جميع الإجراءات إلكترونياً، وتطوير القديم منها كي تتوافق مع وسائل الاتصال.

- **توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:** يقصد بالبنية التحتية الجانب المحسوس من الإدارة الإلكترونية المتمثل في تأمين أجهزة الحاسوب الآلي وضبط 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 الماسحات الضوئية وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط2، 2015م، ص 35-37.

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

إذن يمكن مما سبق القول بأن التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية يكون أفقي الاتجاه من أعلى رأس الهرم التنظيمي حتى مستوى التنفيذ، ومنه فالإدارة الإلكترونية تستهدف ثلاثة مستويات للمنظمة: مستوى اتخاذ القرار والذي يشمل عمليتي التخطيط والتنظيم اللتان تتدخلان بصورة أساسية في عملية اتخاذ قرار تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك بتوفير كافة المستلزمات والمتطلبات، والشروع الفعلي في التطبيق، ومستوى التنفيذ والذي يشمل عمليات التنفيذ والتي تتضمن عمليات التنفيذ والتي تتضمن عمليات التطبيق الفعلية، وتحويل مختلف المعاملات الإدارية الورقية إلى أخرى إلكترونية، إذ تقوم باستبدال الأساليب الإدارية التقليدية إلى أسلوب حديثة قائمة على مبدأي العصرية والحداثة، إضافة لذلك فالإدارة الإلكترونية تركز على المورد البشري كعنصر فاعل في صنع القرار الإداري، وتعول عليه مع الأخذ بعملية مشاركة اتخاذ القرارات بين الإدارة العليا والأفراد العاملين بالمنظمة مروراً بتغيير جذري في عمليات التنفيذ بصورة فعلية في المرحلة الانتقالية بين وضع وصياغة استراتيجية للتحقق من مدى تنفيذ الخطط والمهام المسطرة، وتوفير كل الشروط الملائمة من أجل تحقيق عملية التحول عن طريق تقييم أساليب تنفيذ وتوفير البيئة الوظيفية المناسبة من ناحية التجهيزات، والظروف الفيزيائية والذي سينجح بدوره من عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية ويساهم بشكل كبير في تطبيقها بالصورة المثلى.

وقد ذكر منير زيد عبوي عدة خصائص لا بد للمسؤول الإداري خاصة على مستوى الإدارة العليا الاتصاف بها للتعامل مع هذا النظام الإداري الإلكتروني، إذ أطلق هذا المسؤول تسمية المدير الإلكتروني وتمثلت هذه الخصائص في<sup>1</sup>:

- الابتكارية.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة وظائف المدير، دار دجلة، عمان، ط1، 2007م، ص 203.



- متفتح ديناميكي واسع الاطلاع متابع لما يجري في حقل التطورات التقنية والاتصالية.
- الحيوية؛ يجب أن يتصف بالحيوية دائماً.
- التعددية أي؛ متعدد المعارف.
- المعلوماتية؛ أي أن تكون لديه المعلومة حاضرة.
- أن يعتمد نظام الذاكرة المؤسسية لإدارة موارد المؤسسة إلكترونياً.
- إدارة الأعمال عن بعد.
- حماية وسرية وتداول المعلومات والبيانات في أقل وقت وبأقل تكلفة.
- ضبط الحضور والانصراف والأعمال إلكترونياً.
- اعتماد دليل اتصال داخلي وصادر ووارد إلكترونياً.

إن من أهم الخصائص التي لابد للمسير الإداري صاحب المسؤولية العليا في الإدارة والمتكفل بالتطبيق الفعلي للانتقال من الإدارة التقليدية إلى نظام الإدارة الإلكتروني هي التمتع بدراية معرفية وكفاءة مهنية، ومسؤولية وظيفية وثقافية إلكترونية ليتمكن من التحكم في سير مختلف الوظائف الإدارية المعتمدة على النهج المعاصر للإدارة الإلكترونية.



المبحث الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية مميزاتها وأهدافها.

لكل انطلاقة ناجحة مبادئ ترتكز عليها وتنطلق من خلالها وتحدد مسار وجهتها ونقطة انطلاقتها وتوقفها، ومن خلالها يمكن استنتاج مميزاتها وأهدافها، وتستمد الإدارة الإلكترونية مبادئها من طبيعة بيئتها، ونوعية وظائفها ومهامها.

### 1- مبادئ تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يمكن إبراز أهم المبادئ التي ترتكز عليها الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية<sup>1</sup>:

#### أ- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:

وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهنية مهنية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.

#### ب- التركيز على النتائج:

ونقصد بهذا المبدأ أن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع لأن المواطنين لا تهمهم كثيرا فلسفة الهمل أو الشعارات البراقة، وإنما الشيء الذي يهمهم بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الإلكترونية وبروز نتائجها في أرض الميدان.

#### ج- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:

ونقصد بهذا المبدأ أن تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل وفي العمل، والمدارس، والمكاتب، وذلك لكي يتمكن كل مواطن وكل واعد من التواصل مع الإدارة الإلكترونية، كما أن نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة وإتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة.

<sup>1</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، لبنان، بيروت، 2006م، ص 189-190.



هـ- التغيير المستمر:

وهذا مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية لأن الإدارة الإلكترونية تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد إرضاء الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة وفي جميع الحالات فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسن المستمر والمتواصل.

و- تخفيض التكاليف:

وهذا المبدأ يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض التكاليف؛ يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم. إذن يمكن القول أن أهم المبادئ التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية تنطلق من ثلاث توجهات: أولاً: محاولة التركيز على المدخلات ذات الجودة والكفاءة من موارد بشرية ومادية، وهيكلية للحصول على مخرجات تتصف بذات قيمة جودة المدخلات.

ثانياً: خاصية الانتشار والمشاعة فالتكنولوجيا أصبحت منتشرة في أغلب المناطق ومشاركة الملكية أي ليست حكراً لأحد على آخر أو منطقة على أخرى وبما أن الإدارة قائمة على التكنولوجيا، فالوسائل التي تركز عليها وترتبط من خلالها مع مستخدميها سواء موظفين أو عملاء وزبائن أصبحت متاحة للجميع.

ثالثاً: محاولة التحسين المستمر في الأداء الوظيفي من تخفيض التكاليف، وذلك عن طريق الاستثمار الأمثل والسليم في مختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتاحة.<sup>1</sup>

2- مميزات الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية تجاوزت مفهوم كونها نموذجاً تقنياً حديثاً لتطوير مثيلاتها من النماذج الإدارية التقليدية إلى منظومة متكاملة، وذلك بفضل ما تتسم به من ميزات، والمتمثلة في:

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية إدارة بلا أوراق، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، د ط، 2011م، ص 08.

- الإدارة الإلكترونية وسيلة لرفع أداء الإدارة لتحقيق الكفاءة والفاعلية، وليست بديلا عنها ولا تهدف إلى إنهاء دورها.

- الإدارة الإلكترونية إدارة بلا أوراق، حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني، والأدلة والمفكرات الإلكترونية، والرسائل الصوتية، وتضم تطبيقات المتابعة الآلية.

- الإدارة الإلكترونية إدارة بلا زمان ولا مكان تستمر في العمل على مدار السنة ولا تخضع لبعد المسافة.

- الإدارة الإلكترونية إدارة بلا تنظيمات جامدة، فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية، والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

- تقوم الإدارة الإلكترونية على أحدث وسائل الاتصال التي تستدعي بنية تحتية مناسبة وقادرة على استيعاب المستجدات في هذا المجال، إضافة إلى موظفين يتمتعون بقدرات وعقليات منفتحة للتعامل مع هذه التقنيات الحديثة، فلا بد من توظيف العناصر الماهرة، وإشاعة ثقافة التدريب، ونشر الثقافة الإلكترونية المبسطة والمتقدمة.

- لا بد أن يكون المواطنون أو المتعاملون من الإدارة قادرين على استخدام التقنيات الحديثة، وأن يقدموا معاملاتهم عبر الإنترنت أو الهاتف الجوال فيجب توعيتهم بفوائد الإدارة الإلكترونية وعوائدها.

ومن خلال مبادئ الإدارة الإلكترونية ومميزاتها يمكن التوصل إلى أهم أهدافها والتي تنطلق أساسا من فكرة أن الإدارة الإلكترونية وسيلة للرفع من مستوى الأداء الوظيفي لمختلف الإدارات دون المساس بجوهرها، معتمدة بذلك على ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من تسهيلات



مادية، ومحاولة البحث عن موارد بشرية تتكيف مع هذه التسهيلات بالعمل الجاد والاستثمار المتقن لمختلف المعارف والمعلومات الكفيلة بإنجاحها.<sup>1</sup>

### 3- أهداف الإدارة الإلكترونية:

وقد تمثلت هذه الأهداف في النقاط التالية:

- تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- استيعاب عدد كبير من العملاء في وقت واحد.
- إلغاء العلاقات المباشرة بين طرفي المعاملة (الموظف وطالب الخدمة أو السلعة) أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي للحد من تأثير العلاقات الشخصية والمزاج، والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بالعملاء.
- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشيف إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق، والمقدرة على تصحيح الأخطاء بسرعة ونشر الوثائق الأكثر من جهة في أقل وقت ممكن، والاستفادة منها في أي وقت كان.
- إلغاء عامل المكان إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.

إذن نستخلص بأن الإدارة الإلكترونية عملية تطبيق فعلية ومتكاملة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف الأجهزة الإدارية بتوافر متطلبات مادية وجهود بشرية بغية تحقيق أهداف المؤسسة، أو المنظمة، ومن بينها النهوض باليد العاملة وتحويلها لكوادر بشرية مدربة ومهياة لاستخدام التقنيات الحديثة، وسيوضح ذلك من خلال سلوكها داخل البيئة التنظيمية إزاء مختلف

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2017م، ص170.

مراحل هذا التطبيق ويمكن استعراض أهم الوظائف الإلكترونية التي تساهم من خلالها الإدارة الإلكترونية في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات.<sup>1</sup>

#### 4-وظائف الإدارة الإلكترونية:

تمثلت أهم وظائف الإدارة الإلكترونية التي ساهمت من خلالها في تسيير الموارد البشرية إلكترونياً في:

**التخطيط الإلكتروني:** إن التخطيط الإلكتروني يعتمد على التركيز بصفة أساسية على النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية، وذلك لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضاً في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، النظم الخبيرة، كما يعتمد أيضاً على تبسيط نظم وإجراءات العمل.<sup>2</sup>

**التنظيم الإلكتروني:** إن التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الفني في كل مكان لإنجاز الهدف، وبذلك تتحول المنظمة من التركيز على الهياكل إلى التركيز على الهدف الواحد المتقاسم.<sup>3</sup>

**التوجيه الإلكتروني:** يعتمد التطبيق الكفء والفعال للتوجيه الإلكتروني على وجود القيادات الإلكترونية، والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، إذ لا بد للقيادات الإلكترونية من الاستعداد الكامل لتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على استخدام النظم الإلكترونية، وبالتالي فإن المدراء في ظل الإدارة الإلكترونية تتطلب منهم تخصيص وقت أقل لمتابعة المستندات

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 174.

<sup>2</sup> عبد الناصر ملك، حسين وليد، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، 2013م، ص 253.

<sup>3</sup> ليلى محمد أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013م، ص 177.

المتداولة بين الإدارات ووقت أكبر لمتابعة سير عمل الموارد البشرية ضمن فرق العمل، ومساندتهم

في حل مختلف المشاكل الإدارية التي تتعرض لهم.<sup>1</sup>

الرقابة الإلكترونية: إن من أبرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة

للماضي، وهذا ما يظهر واضحا في كون الرقابة هي المرحلة التي تأتي بعد التخطيط والتنفيذ،

فالعملية الإدارية تتكون من:

- **التخطيط:** واضع الأهداف ومعايير الإدارة.
- **التنفيذ:** كل الأنشطة والوسائل في التنظيم، والتنسيق، والتوجيه من أجل تحقيق الأهداف والمعايير المخططة.

● **الرقابة:** المقارنة بين التخطيط (الأهداف ومعايير تقييم الأداء) والتنفيذ (الأداء الفعلي من

أجل تحقيق هذه الأهداف والمعايير) ومن ثم تحديد الانحراف وأسبابه واتخاذ إجراءات

التصحيح.<sup>2</sup>

إدارة الأعمال الإلكترونية: تحقق المنظمة النجاح في تحقيق الميزة التنافسية من خلال القدرة على

إدارة سلسلة أعمالها الإلكترونية بكفاءة وفعالية، غير أن هذا النجاح مشروط بتوافر إدارة قوية

وتقافة تنظيمية وموارد بشرية من صناع المعرفة والتقنين، والقادة الإداريين، ومن ذلك يتضح أن

المكونات الأساس لسلسلة قيمة الأعمال الإلكترونية هي القاعدة الإدارية الابتكار والإبداع التنظيمي،

إجارة المعرفة والتعليم، والثقافة التنظيمية، فضلا عن التنظيم والتوريد الداخلي والخارجي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد صادق إسماعيل، حكومة الإلكترونية وتطبيقها في الدول العربية، العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2013م، ص 38-40.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية - الاستراتيجية - الوظائف - المجالات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009م، ص 341-343.

<sup>3</sup> حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة (منظور إداري - تكنولوجي)، مطبعة ابن العربي، بغداد، ط1، 2014م، ص 269.



### 5-سلبيات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

#### أ-سلبيات الإدارة الإلكترونية:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يخلو من التعرض لمعوقات ومشاكل أثناء القيام بمرحلة ما، ناهيك عن بعض السلبيات التي تتعلق أساسا بالبنية التكنولوجية لهذه المنظومة الإدارية المتكاملة، والمعروف أن البيئات الوظيفية التي تعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة تتعرض للكثير من المشاكل الإدارية والمصاعب التقنية، حيث تتمثل أهم هذه السلبيات في النقاط التالية:

**التجسس الإلكتروني:** من الطبيعي عند اعتماد المؤسسات والمنظمات على نظام الإدارة الإلكترونية ستحول أرشيفها إلى أرشيف إلكتروني، وهو ما يعرضها لمخاطر كثيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها، وحتى إتلافها، لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق، وأرشيف الإدارة، سواء المتعلقة بالأشخاص، أو الشركات، أو الإدارات، ومصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الإلكترونية لكي لا يفهم الأمر وكأنه مناداة لبقاء النظام الإداري التقليدي، ولكن مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية، والذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق استراتيجيتها.

**زيادة التبعية للخارج:** من المعلوم أن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا رغم وجود العديد من المختصين العرب في هذا المجال، وبما أن الإدارة الإلكترونية تعتمد كليا على التكنولوجيا الغربية فإن ذلك سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الصناعية الكبرى، وهو ماله انعكاسات سلبية كثيرة، فالاعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا وتطبيقها هو تعريض للأمن الوطني والقومي للخطر، لذلك لا بد من دعم كبير لتسهيل عمل القطاع التكنولوجي العربي، والإنفاق على البحث العلمي فيما يتعلق بالتكنولوجيا والأمن التكنولوجي.

شلل الإدارة: إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم واستراتيجية الإدارة الإلكترونية، والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال، من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة، فعندها نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي، ولم ننقل للنمط المعاصر بصفة كاملة وصحيحة، فنكون حينها قد خسرنا الأولى ولم نريح الثانية، مما من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم الانتقال التام إلى النظام الإداري الإلكتروني، أو العودة إلى النظام التقليدي وهذا ما لا يجوز أن يحصل عند تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

#### ب- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

أما معوقات التطبيق فهي لا تختلف عن السليبات من حيث تدخلها في عرقلة إنجاز عملية الانتقال من النظام الإداري التقليدي إلى النظام الإلكتروني، "ومعوقات الإدارة الإلكترونية لا تبرر البقاء على الوضع التقليدي وعدم التغيير، فمن النادر أن لا نجد حالة تغيير لا تواجهها عوائق، بل ومخاطر كبيرة في بعض الأحيان، لذلك لا بد من الأخذ بعين الاعتبار العوامل المساهمة في نجاح الإدارة الإلكترونية، وإذا لم يتم استيعاب وفهم وتطبيق مبادرات الإدارة الإلكترونية جيدا، فقد يكون ذلك سببا في إهدار الموارد والفسل في تقديم الخدمات المفيدة مما يؤدي إلى عدم رضا العملاء، كما ينبغي أن تراعي الإدارة الإلكترونية في المنظمة بعض الظروف الاستثنائية، وأن تستوعب الاحتياجات والعوائق مثل العادات والأعراف السائدة، وعدم توافر البنية التحتية، والنظام المالي والإداري، والاتجاهات نحو المعاملات الإلكترونية، والخلفية المتعلقة باستخدام التكنولوجيا، وأن تهتم الإدارة بشكل أساسي بتقديم خدماتها عبر شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) كوسيلة رئيسية في تبادل المعلومات، والاتصال والتواصل، وتقديم حلولها واستشاراتها الإدارية بأفضل الآليات

<sup>1</sup> فداء حامد، الإدارة الإلكترونية - الأسس النظرية والتطبيقية، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2015م، ص231-235

والطرق لتحويل الأعمال التقليدية إلى أعمال إلكترونية، بما يحقق تطلعات العملاء وأهدافهم ويتوافق مع إمكانياتهم.<sup>1</sup>

وتتمثل أهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتنا في:<sup>2</sup>

- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها.
- عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها.
- قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية.
- التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري.
- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليلها وتقزيمها لدور العنصر البشري.
- وجود الفجوة الرقمية بين أفراد متخصصين في التقنية، وآخرين لا يفقهون شيئاً من إيجابياتها.
- أمن المعلومات: وهو تأمين الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات والأجهزة، وتشريع الأنظمة، وسن قوانين السلامة لوصول المعلومات للمستفيدين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، ط2، ص384-385.

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009م، ص74.

<sup>3</sup> مصطفى نمر دعمس، تكنولوجيا التعليم وحوسبة التعليم، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 305.

---

# الفصل الخامس

## المداخل النظرية المفسرة

### لمتغيرات الدراسة

#### 1- نظريات الإدارة

أ- المدرسة الكلاسيكية

ب- المدرسة السلوكية

ج- المدارس الحديثة

#### 2- نظرية Z

3- إدارة الجودة الشاملة

---

### 1- نظريات الإدارة:

هناك العديد من النظريات التي تناولت الفكر الإداري بنوع من الدراسات والتجارب العملية، الأمر الذي أدى إلى إفراز أفكار ومفاهيم إدارية تبلورت علي شكل نظريات تهتم بالإدارة منها:

#### أ- المدرسة الكلاسيكية:

تضم هذه المدرسة عدد التنظيمات التي ظهرت عقب الثورة الصناعية وتتميز هذه المدرسة بالعديد من السمات من أهمها:

- تنظر إلى الإنسان على أنه آلة للإنتاج وإلى الإدارة كونها مسؤولة في عناصر الإنتاج بما فيها العاملون والكيفية التي تراها مناسبة لتحقيق أهدافها.
  - تنظر إلى الإنسان على أنه كسول وأناني وضد مصلحة الإدارة وأنه لا يتحمل المسؤولية.
  - إن الإنسان يهتم بالكسب المادي وأن تحفيزه يكون عبر الأجور والزيادات المالية.
  - إن لكل ظرف طريقة عمل.
  - اعتمادها الهيكل الرسمي واعتبارها كل اتصال أو تنظيم خارج القنوات الرسمية هو في غير صالح التنظيم ويضر بالإنتاجية.
  - تركز على المركزية والتسلسل الهرمي.
  - إن السلطة أساس القيادة حيث أن الرئيس يأمر والمرؤوس ينفذ.
- ومن أهم نظريات المدرسة الكلاسيكية ما يلي:

-نظرية الإدارة العلمية: تتركز هذه النظرية على استعمال الأسلوب العلمي في العملية الإدارية وكذا تحديد العمال والتخصص في العمليات والتنظيم، ومن أشهر رواد النظرية "فريدريك تايلور" و"هنري جانت" و"فرانك غلبرت" وآخرون، ولهذه النظرية خمسة أسس رئيسية:

## الفصل الخامس — المداخل النظرية المفسرة لمتغيرات الدراسة

- تقسيم العمل والتخصص: ترى الإدارة العلمية أن التخصص في العمل أثره الكبير على الكفاية الانتاجية، بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى حسن سير العملية الانتاجية.
- طريقة مثلي للعمل: ترى الإدارة العلمية أن هناك عدة طرق لأداء العمل، إلا أن هناك طريقة مثلي تعد الأفضل لأدائه بأقل جهد وأسرع وقت، وتؤكد على دور الإدارة في إيجاد هذه الطريقة وتدريب العاملين عليها.
- دراسة الاجهاد: ترى هذه النظرية إلى أن الإجهاد غير الضروري هو نتيجة العمل بطريقة خاطئة نتيجة لعدم التدريب ولذلك يجب التخلص منه.
- تحديد كمية العمل اليومية: إن زيادة الكفاية الانتاجية للعاملين يكون بتحديد الكمية الصحية للإنتاج الخاصة بكل عمل أو وظيفة، وتدريب العاملين على اتباع الطريقة المثلى لأداء العمل حسب هذه الطريقة.
- وحدة الاوامر: لا يستطيع الفرد احتمال ازدواجية المسؤولية إذا تعددت مصادر الأوامر<sup>1</sup>.
- النظرية البيروقراطية: إن كلمة بيروقراطية ذات أصل فرنسي تعني حكم المكتب في الجهاز الحكومي، استغلها العالم الألماني "ماكس ويبر" معبرا بها عن نظريته النظرية البيروقراطية في علم الإدارة، حيث تهدف هذه النظرية إلى توفير الحد الأعلى من الكفاية الانتاجية ولهذه النظرية عدة خصائص منها.
- تقسيم العمل على أساس التخصص الوظيفي.
- التدرج الهرمي للسلطة.
- وجود قواعد تحدد علي نحو دقيق ماهيته وحقوق شاغلي الوظائف وواجباتهم.
- اللاشخصية في العلاقات الوظيفية.
- اعتماد الكفاءة أساساً للتعيين والترقية.

<sup>1</sup> حريم حسين، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر، الأردن، 2003، ص 21.

## الفصل الخامس — المداخل النظرية المفسرة لمتغيرات الدراسة

- الأوامر والقرارات يجب أن تكون مكتوبة وحفظ الوثائق الناتجة عن العمل الإداري.
  - مراعاة السرية والالتزام بها في جميع أنواع المنظمات.
  - وجود نظام خدمة وكادر وظيفي وسلم رواتب للعالمين عناصر تهدف إلى التشجيع على البقاء في الخدمة.
  - نظرية المبادئ الإدارية: سعي رواد هذه النظرية الذين من بينهم "هنري فايول"، "جيمس موني" "ألن رايلي لوثرجوليك" وغيرهم إلى الوصول إلى مبادئ يمكن تطبيقها لتحكم التنظيم الإداري في مختلف البيئات واتخاذها دستورا للإدارة، حيث بنت هذه النظرية أفكارها على أسس ثلاثة:
    - تحديد العمليات التي ينطوي عليها العمل الإداري.
    - تحديد الإطار الفكري لهذه العمليات.
    - تحديد المبادئ التي تقوم عليها العمليات.
- ب- المدرسة السلوكية:
- ظهرت هذه المدرسة كنتائج للنقد التي تعرضت له المدرسة الكلاسيكية حيث أهملت العنصر الإنساني، وقد جاءت لتدرس سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل، وذلك من أجل زيادة الانتاجية وتنقسم هذه المدرسة إلى مدرستين هما:
- مدرسة العلاقات الانسانية: حيث تستند هذه المدرسة على العلوم السلوكية، من أهم روادها "إلتون مايو" والذي أكد على أن جانب العلاقات الانسانية الاجتماعية لها الأثر على الانتاجية من خلال تجربة أسفرت على أن ظروف العمل لم يكن لها تأثير على الإنتاجية ولهذه المدرسة العديد من السمات منها:
- الاهتمام بالجانب الإنساني للإنتاج، ونظرتها للفرد ككائن له دوافع ورغبات تتحكم بسلوكه.
  - اهتمامها بالحوافز المعنوية لتشجيع الفرد.
  - دعوتها إلى تطوير وتحسين العلاقة بين الإدارة والعامل.

## الفصل الخامس — المداخل النظرية المفسرة لمتغيرات الدراسة

— هناك علاقة بين رضا العامل ونتاجيته.

— إن المنظمة نظام اجتماعي، أي التركيز على العلاقات غير الرسمية والتشارك في السلطة والتعاون.<sup>1</sup>

— مدرسة تنمية التنظيمات: تعد هذه المدرسة امتدادا لحركة العلاقات الإنسانية، فهي أيضا ركزت على السلوك الإنساني، حيث اعتبرته أساسا لتحسين العمل الإداري، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة تمخض عن هذه المدرسة عدة مفاهيم منها: دوافع وحاجات تحقيق الذات، إدارة التغيير، مفهوم الجماعة وديناميكيته، ويندرج تحت هذه المدرسة عدة نظريات منها: نظرية النموذج المختلط، نظرية الشبكة الادارية، اللاهيراركية، نظريات الدافعية.<sup>2</sup>

### ج-المدارس الحديثة:

هي مجموعة من المدارس لدراسة الإدارة، وهي تشمل مدرسة علم الإدارة، ومدرسة النظم والمدرسة الظرفية، والإدارة بالأهداف والإدارة الاستراتيجية، حيث يمكن شرحها كما يلي:

—مدرسة علم الإدارة: وتعرف هذه المدرسة أيضا باسم مدرسة بحوث العمليات، وهي تعرف على أنها اتجاه علمي حديث في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمليات الإدارية باستعمال الأساليب الرياضية والمنطقية والتحليلية، أي أنها مدرسة تهتم بالأسلوب الكمي، ظهرت خلال الحرب العالمية الثانية نتيجة البحوث العسكرية، ولهذه المدرسة عدة سمات نذكر منها:

— تركيزها على القرار.

— تطبيق الأسلوب التحليلي العلمي للمشكلات الإدارية.

— تهتم بمعايير الفعالية الاقتصادية والاعتماد على متغيرات كمية مثل التكاليف، الدخل، الفوائد.

— التعبير عن الحلول للمشكلات رياضيا.

<sup>1</sup> لطيفة طبال، عقانة المنظمة ونظريات التنظيم، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد2، جوان 2012 ، ص129.

<sup>2</sup> بلال محمد اسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دارالجامعة الجديدة، مصر، 2008، ص27.

## الفصل الخامس — المداخل النظرية المفسرة لمتغيرات الدراسة

- اعتمادها على الحواسيب نظرا للسمات الكمية والرياضية.<sup>1</sup>
- مدرسة النظم: تتركز هذه المدرسة حول مفهوم النظام باعتبار المنظمة هي مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة ذات علاقات مشكلة بذلك نظاما لتحقيق أهداف مرسومة، وهذا ما نجده بالفعل في كل المنظمات عندما نقارن معطيات المؤسسة مع مميزات النظام:
- أنها تتكون من عدة أجزاء أو عناصر أو نظم فرعية.
- أن أجزاءها أو نظمها الفرعية ترتبط ببعضها طبقا لنظام اتصال محدد وأنها متفاعلة فيما بينها.
- أنها موجودة لتحقيق أهداف معينة.
- أن المؤسسة موجودة في بيئة داخلية وخارجية.<sup>2</sup>
- المدرسة الظرفية أو الموقفية: إن هذه المدرسة حديثة النشأة في التفكير الإداري، تتمركز حول مجموعة من الأسس أهمها ما يلي:
- إن تطبيق النظريات الإدارية ظرفي يتغير وظروف ونوع التنظيم.
- الاهتمام بالمتغيرات البيئية والتكنولوجية والبشرية وطبيعة المهام والقيم الاجتماعية على التنظيم.
- تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتماشى وظروف المؤسسة.<sup>3</sup>
- الإدارة بالأهداف: تركز هذه المدرسة كل اهتمامها على الأهداف، وتبين أن أي تنظيم بكل مدخلاته وعملياته ومخرجاته تسعى إلى تحقيق أهداف محددة، ومن أشهر رواد هذه المدرسة "بيتر داركر"، تعتمد هذه المدرسة على الإدارة بالمشاركة أو الإدارة الديمقراطية، حيث يتفق المدير مع

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية، مصر، 2004، ص241.

<sup>2</sup> مصطفى عوفي والصالح ساكري، الخلفية السوسيولوجية لنظرية المنظمة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد26، ص129.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002، ص105.

## الفصل الخامس ————— المداخل النظرية المفسرة لمتغيرات الدراسة

العاملين على الأهداف والنتائج المتوصل إليها، ويلتزم الجميع بالأهداف المتفق عليها، وتعتبر هذه الأخيرة مصب اهتمام المديرين والعاملين خلال كل الوظائف الإدارية، التخطيط، التوجيه والرقابة

وتقوم هذه المدرسة على عدد من الأفكار وهي:

- الابتعاد عن المركزية وتفويض السلطة.
- زيادة نطاق العمل وفرصه بشكل عام.
- المشاركة والتشاور في الإدارة لزيادة ربط العاملين بأهداف التنظيم.
- اتباع طرق جديدة في تقسيم العاملين هي أقرب لفلسفة النقد الذاتي<sup>1</sup>.
- الإدارة اليابانية: تعد هذه المدرسة نمطا إداريا مستمرا حديثا مستمدا من طبيعة المجتمع الياباني من معتقدات وأعراف وقيم روحية، فكرية وثقافية ومن أهم سمات هذا النمط ما يلي:
  - الإدارة بالمشاركة.
  - الثقة بالفرد.
  - توظيف الفرد مدى الحياة.
  - المرونة في أسلوب الإدارة والابتعاد عن الهياكل والنماذج الجامدة.
  - الاهتمام بالعنصر البشري وحاجاته الفردية والتنظيمية.
  - تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة في العمل.
  - الموضوعية والعدالة في معاملة المرؤوسين.
  - الاهتمام بالفكر والذكاء الإنساني واستعماله للتكنولوجيا الحديثة والذكاء الصناعي.
  - الترقية بعد قضاء فترة طويلة من التعيين.
  - الاهتمام بتطوير العلاقات الأسرية في العمل.

<sup>1</sup> جابر سيد عوض، أبو الحسن الموجود، إدارة المنظمة الاجتماعية، المكتبة الجامعية الحديثة للنشر، مصر، 2005، ص 09.

### 2- نظرية Z :

هي من نماذج نظريات الإدارة العلمية التي طرحت في العشرينيات من القرن العشرين، وقد أتى هذا النموذج متأثراً بالتقدم الهائل الذي حققته اليابان في مجال الصناعة والتجارب وبخاصة في الثمانينيات حتى أصبحت الدولة الصناعية الأولى التي تتنافس الولايات المتحدة الأمريكية حالياً، وقد دفع هذا التقدم العديد من الباحثين والمنظرين في الإدارة إلى محاولة دراسة الطريقة اليابانية في إدارة مؤسساتها ونظمها المختلفة وكيفية تنظيمها ومن بين الذين اهتموا بذلك "ويليام أوشيه".

ومن أهم سمات النظرية:

- وضع الأهداف شكل واضح.
- التوظيف مدي الحياة.
- بطء التقييم والترقية.
- نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوي.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- الاهتمام بحاجات العاملين و رغباتهم وطموحهم.
- العلاقات الأسرية بين العاملين.
- التفاعل بين جو العمل والحياة الاجتماعية.
- التركيز على فريق العمل بدلا من التركيز على الفرد.
- تدفق المعلومات الأساسية من الأدنى إلى الأعلى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص241.

### 3- إدارة الجودة الشاملة:

إن مفهوم الجودة قديم قدم الزمن إلا أن التوثيق والتناول الفكري لم يظهر إلا مع النهضة الصناعية الحديثة وظهور نظرية الإدارة العلمية لتايلور وزملائه، وتعد إدارة الجودة الشاملة للإدارات علي اختلافها منظومة فكرية، تعبر عن تغيير كبير الإدارة في تفكير هذه الإدارات وممارستها الإدارية، ترشد المديرين على إدارة مؤسساتهم إدارة أفضل، وتبعد عنهم الممارسات الإدارية التقليدية التي تعيقهم في استخدام كافة الامكانيات الظاهرة والكامنة لدي العاملين في المنظمة وترتكز هذه النظرية على مجموعة أسس نذكر منها:

- الاهتمام والعناية بالزبون والعميل.
- التركيز على العمليات والنتائج.
- حشد خبرات العاملين ومهاراتهم وإشراكهم في عمليات التحسين المستمر.
- اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق.
- الاهتمام بالتغذية الراجعة والاتصال.
- تأكيد أن الاهتمام بالجودة يحقق الربح.
- إتقان العمل من أول مرة، والتشديد على مبدأ لا عيوب.
- وضع معايير مناسبة للمنافسة.
- تأكيد التعاون في عمل الفريق.
- الايمان بمبدأ الإدارة الذاتية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Albert porter , Operations Management, ventus publishing, 2011, p21.

---

# الجانب التطبيقي

---

---

# الفصل السادس

## عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

- 1- عرض النتائج
  - 2- مناقشة نتائج البحث في ظل الفرضيات
  - 3- مناقشة نتائج البحث في ظل تساؤلات الإشكالية
  - 4- مناقشة نتائج البحث في ظل نتائج الدراسات السابقة
  - 5- مناقشة نتائج البحث في ظل النظريات
- الإقتراحات
-

### 1- عرض نتائج البحث:

أ- عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى:

جدول رقم (08): يمثل سماح الإدارة الإلكترونية بتحفيز الموارد البشرية على العمل الجاد وبذل الجهود في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	28	%93.3
لا	02	%6.7
مجموع	30	%100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 93.3% من المبحوثين يؤكدون على أن الإدارة الإلكترونية تسمح بتحفيز الموارد البشرية على العمل الجاد وبذل الجهود، وذلك من خلال تقديم منح وأجور تحفيزية سواء المادية أو النفسية بغية أداء المهام وبذل مجهودات، إضافية لتحقيق أهداف المؤسسة، أما النسبة المتبقية من المبحوثين والمتمثلة في 6.7% توضح أن الإدارة الإلكترونية لم تحدث تغيير في إرادة العمال نحو تحقيق أهداف جديدة، وهذا لغياب التحفيزات المادية والنفسية وإهمال الموظف.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

جدول رقم (09): يمثل مساهمة الإدارة الإلكترونية في ترقية الموظفين طبقا لنتيجة تقييم أدائهم وخبرتهم المكتسبة.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	27	%90
لا	03	%10
مجموع	30	%100

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 90% من المبحوثين يؤكدون على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في ترقية الموظفين طبقا وذلك من خلال أدائهم وجملة الخبرات التي اكتسبوها في أداء عملهم، كذلك الأقدمية في العمل والمشاركة في المسابقات من أجل الترقية، فيما أن نسبة 10% من المبحوثين لا يرون أن الإدارة الإلكترونية مساهمة في ترقية الموظفين ويرجعونها إلى عوامل أخرى منها البيروقراطية في عملية الترقية وليست حسب الخبرة والأقدمية في العمل.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

جدول رقم (10): يمثل مساهمة الإدارة الإلكترونية في إحياء روح المنافسة بين الموظفين من أجل مزايا الترقّيات .

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	24	%80
لا	06	%20
مجموع	30	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 80% من المبحوثين يأيدون أن الإدارة الإلكترونية تساهم في إحياء روح المنافسة بين الموظفين من أجل مزايا الترقّيات في المناصب في حين أن نسبة 20% من المبحوثين لا يؤيدون الفكرة ويرفضونها.

ومنه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تحفز العمال على خلق روح المنافسة بينهم من أجل تحسين مناصب الشغل والعمل على تقديم الأفضل كل حسب مجاله.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

جدول رقم (11): يمثل تركيز الإدارة الإلكترونية على إظهار نقاط القوة والضعف في أداء العاملين.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	22	%73.3
لا	08	%26.7
مجموع	30	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة الأولى والتي تمثل نسبة 73.3 % من المبحوثين كانت اجابتهم بـ "نعم" مما يشير إلى أن الإدارة الإلكترونية تساعد على إظهار نقاط القوة والضعف في أداء العاملين، أما الفئة الثانية والمتمثلة بالنسبة المتبقية 26.7% كانت اجابتهم بـ "لا" مما يشير إلى العكس.

وهذا ما يعنى أن هذه الفئة لا ترى أن الإدارة الإلكترونية تساهم في إظهار نقاط الضعف والقوة في أداء العاملين وهذا راجع إلى الميزة والخاصية التي يتمتع بها العمال في أداء عملهم.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

جدول رقم (12): يمثل لعب الإدارة الإلكترونية دورا محوريا كداعم ضد معوقات العمل المختلفة التي تعيق أداء الموارد.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	26	%86.7
لا	04	%13.3
مجموع	30	%100

من خلال الجدول يتبين أن نسبة 86.7% من المبحوثين يأيدون ويدعمون الدور المحوري للإدارة الإلكترونية كداعم ضد معوقات العمل المختلفة، في حين أن نسبة 13.3% من المبحوثين يضعفون من دور الإدارة الإلكترونية في وقفها ضد معوقات العمل المختلفة، وهذا راجع إلى تنوع المشاكل والعراقيل التي تواجه العمال منها النفسية، وقد تكون خارجة عن إطار العمل.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

جدول رقم (13): تتيح الإدارة الإلكترونية الفرصة للموارد البشرية للحصول على امتيازات مادية أو التدرج في الرتب أو الدرجات أو الاصناف الوظيفية.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	20	66.7%
لا	10	33.3%
المجموع	30	100%

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 66.7% من المبحوثين يوافقون على أن للإدارة الإلكترونية دورا هاما في إتاحة الفرصة للموارد البشرية للحصول على امتيازات مختلفة أو التدرج في الرتب أو درجات العمل أو الأصناف الوظيفية، أما النسبة المتبقية والمتمثلة في 33.3% من المبحوثين لا يوافقون ولا يؤيدون هذه الفكرة.

أحدثت الإدارة الإلكترونية تطورا كبيرا في مجال الموارد البشرية وذلك من خلال إتاحة الفرص المختلفة وخلق مناصب متعددة للشغل، كما أتاحت أيضا العديد من الامتيازات للموظفين عن طريق التدرج في الرتب والأصناف الوظيفية.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

جدول رقم (14): يمثل إتاحة الإدارة الإلكترونية الفرصة للموارد البشرية الحصول على أجور مرضية للموظفين.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	16	53.3%
لا	14	46.7%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول تقارب نسب الإجابة حيث نجد 53.3% من المبحوثين يأيدون فكرة إتاحة الإدارة الإلكترونية الفرصة للموارد البشرية في الحصول على أجور مرضية، أما نسبة 46.7% كانت إجاباتهم مخالفة.

وهذا راجع إلى نوع المؤسسة التي يشتغل فيها الموظفون، حيث نجد أن المؤسسات التي تعتمد في التسيير على الطرق الحديثة للإدارة الإلكترونية الشاملة تتيح فرص الحصول على أجور مرضية حسب التمكن من الوظيفة.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

جدول رقم (15): يمثل تتيح الإدارة الإلكترونية الفرصة للموارد البشرية الحصول على منح إضافية للموظفين.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	18	60.0%
لا	12	40.0%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60% من المبحوثين يؤيدون الطرح الذي مفاده أن الإدارة الإلكترونية تتيح الفرصة للموارد البشرية للحصول على منح إضافية للموظفين، في حين أن نسبة 40% من المبحوثين كانت إجاباتهم عكس ذلك، وهذا راجع لعدة عوامل كنوع المؤسسة وطريقة تسييرها وتعاملها مع توزيع المنح على الموظفين.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

جدول رقم (16): يمثل مساهمة الإدارة الإلكترونية في تنظيم الموارد البشرية والمادية بشكل متطور.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	27	90%
لا	03	10%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين والمتمثلة نسبتهم في 90 % يرون ويؤكدون أن الإدارة الإلكترونية تساهم بنسبة كبيرة في تنظيم وتطوير الموارد البشرية، أما النسبة القليلة جدا المتبقية من المبحوثين والمقدرة بـ 10% لا يرون ذلك.

وهذا ما يؤكد على دور وأهمية الإدارة الإلكترونية في مجال تسيير المؤسسات والشركات التي تعتمد عليها فهي خاضعة لتطور مستمر وتكون دائما منظمة.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

جدول رقم (17): يمثل دعم وتأيد الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	24	80%
لا	06	20%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة جدا من المبحوثين 80% يرون أن هناك دعم وتأيد للإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، أما النسبة المتبقية من المبحوثين والتي تساوي 20% لا يعتقدون ذلك.

ومنه نستنتج أن هنالك دعم من طرف الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك لمواكبة التطور الحاصل في العالم في مختلف القطاعات، وهذا الدعم يختلف من قطاع لآخر والذي لم يصل إلى الأهداف المرجوة.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

جدول رقم (18): يمثل وعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي لدي الموظفين لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	25	%83.3
لا	05	%16.7
المجموع	30	%100

يتبين من خلال الجدول أن هنالك نسبة كبيرة جدا من المبحوثين %83.3 واعون بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي لدى تطبيق الإدارة الإلكترونية، أما النسبة المتبقية المتمثلة في %16.7 من المبحوثين غير واعون بمخاطر عدم تطبيق هذه الحماية والأمن المعلوماتي لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا الاختلاف راجع إلى نوعية التكوين التي تلقاه الموظفون أو عدم درايتهم بخبايا ومخاطر الاختراقات الإلكترونية.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

جدول رقم (19): يمثل توافق بين الهياكل التنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	21	70%
لا	09	30%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 70% من المبحوثين يؤكدون على وجود توافق بين الهياكل التنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، ونسبة 30% من المبحوثين يرون عكس ذلك.

إن طبيعة التنظيم داخل المؤسسة هو من يفرض التوافق بين هياكلها وهذا ما يسهل عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

جدول رقم (20): يمثل مساعدة الإدارة الإلكترونية العاملين على اتخاذ القرارات بشكل فردي.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	17	56.7%
لا	13	43.3%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول نلاحظ تقارب نسب آراء المبحوثين حيث نجد منهم 56.7% يرون ويؤكدون على أن الإدارة الإلكترونية تساعد العاملين على اتخاذ القرارات بشكل فردي، أما بقية المبحوثين والذين يشكلون نسبة 43.3% يرون عكس ذلك، وهذا راجع إلى طبيعة القرارات المتخذة ونوع التسيير في المؤسسة، حيث أن هناك قرارات يستطيع الموظف اتخاذها بشكل فردي، وهناك قرارات يجب عليه الرجوع فيها إلى الإدارة، كما أن الإدارة الإلكترونية سهلت على العاملين اتخاذ القرارات بشكل فردي.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

ب- عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية:

جدول رقم (21): يمثل قيام البلدية بنشر الإعلانات والمعلومات على موقعها الإلكتروني في عملية إدارة الموارد البشرية.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	20	%66.7
لا	10	%33.3
مجموع	30	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر للإجابة كانت "نعم" من طرف الباحثين وقدرت

بـ 66.7%، أما الإجابة بـ "لا" والتي كانت أقل مقارنة بنقيذتها قدرت بـ 33.3%.

وهذا راجع إلى نوع الإعلان والمعلومات التي تنشرها البلدية، حيث نجد أنه هناك نقص في

التفاعل مع مثل هذه الإعلانات والمواقع الإلكترونية فهي لا تصل لكافة أطراف المجتمع، وهذا ما

يجعل البلدية تتهاون في نشر مثل هذه الأمور على حسابها الإلكتروني.

جدول رقم (22): يمثل توفر البلدية إمكانية الاتصال بها عن طريق البريد الإلكتروني.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	19	%63.3
لا	11	%36.7
مجموع	30	%100

يوضح لنا الجدول أعلاه أن نسبة 63.3% من عينة الدراسة يؤكدون بتوفير البلدية إمكانية الاتصال عن طريق البريد الإلكتروني، وهذا راجع إلى أن هؤلاء المبحوثين يستخدمون البريد الإلكتروني في أداء مهامهم ويتواصلون مع المواطنين، في حين أنه أقر 36.7% من المبحوثين على عدم توفير إمكانية الاتصال عن طريق البريد الإلكتروني، ويمكن أن هذا راجع إلى عدم استخدام الموظفين حساب بريد إلكتروني أثناء تأدية مهامهم، لذلك لا يمكن الاتصال بهم عن طريق البريد الإلكتروني.

جدول رقم (23): يمثل يتم التواصل مع مختلف المؤسسات عن طريق الانترنت.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	23	%76.7
لا	07	%23.3
مجموع	30	%100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والمتمثل في إمكانية التواصل عن طريق الإنترنت مع مختلف المؤسسات، حيث أكد %76.7 من عينة الدراسة أنه يمكن التواصل مع مختلف المؤسسات عن طريق الإنترنت، وهذا راجع إلى توفير الإنترنت في المؤسسات مما يساعد على عملية التواصل فيما بينهم، بينما نجد %23.3 يقرون بأنه لا يمكن التواصل مع المؤسسات عن طريق الإنترنت، ويمكن إرجاع هذا إلى عدم توفر الإنترنت داخل هاته المؤسسات أو لا توجد وسائل التواصل مع المؤسسات.

الجدول رقم (24): يمثل التنسيق بين المستويات الادارية في البلدية عن طريق الإنترنت.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	16	%53.3
لا	14	%46.7
مجموع	30	%100

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول المتمثل في عملية التنسيق بين المستويات الإدارية عن طريق الإنترنت داخل البلدية، حيث يقر %53.3 من المبحوثين على عملية التنسيق داخل البلدية بين المستويات الإدارية، وهذا راجع إلى توفر وإمكانية التنسيق بين مستوي وآخر داخل البلدية، في حين يقر %14 عدم إمكانية التنسيق بين المستويات الإدارية عن طريق الإنترنت داخل البلدية، وهذا راجع إلى ضعف القدرة على التنسيق بين المستويات الإدارية لعدم توفر الإنترنت أو ضعفها داخل البلدية مما جعلهم يستخدمون الطريقة التقليدية في عملية التنسيق.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

الجدول رقم (25): يوضح يوجد للموظف داخل البلدية موقع الكتروني صحيح خاص لتوثيق أعماله الإلكترونية.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	14	%46.7
لا	16	%53.3
مجموع	30	%100

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 53.3% من المبحوثين يؤكدون أنه لا يوجد لهم موقع إلكتروني صحيح خاص لتوثيق أعماله الإلكترونية، وهذا راجع إلى ضعف تدفق الإنترنت وعدم القدرة على التعامل مع المواقع الإلكترونية بالنسبة للعمال، ويمكن أنهم يوتقون أعمالهم بالطريقة التقليدية عن طريق الأوراق، في حين يقر 46.7% من المبحوثين يؤكدون توفر موقع إلكتروني صحيح لتوثيق أعمالهم الإلكترونية داخل البلدية، وهذا يرجع إلى إمكانية القدرة والتعامل مع الموقع الإلكتروني، ومواكبة التطور والتخلص من الطريقة التقليدية في عملية التوثيق.

الجدول رقم (26): يوضح قيام البلدية بإرسال رسائل للمواطنين لتبليغهم بكل جديد.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	13	%43.3
لا	17	%56.7
مجموع	30	%100

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 56.7% من المبحوثين يقرون على أن البلدية لا تقوم بإرسال رسائل للمواطنين لتبليغهم بكل جديد، وهذا راجع إلى عدم وجود وسائل لإخبار المواطنين بكل جديد أو ربما لعدم اهتمام المواطنين داخل البلدية، في حين يقر 43.3% من المبحوثين على أن البلدية ترسل وتبلغ المواطنين بكل جديد، ويرجع هذا إلى نشر وإرسال بعض الموظفين لكل جديد يتعلق بالبلدية أو اهتمام بعض المواطنين في أشياء تعنيهم وخاصة بهم.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

الجدول رقم (27): يمثل استخدام الحاسب الآلي في رصد ومتابعة أداء الموظفين في البلدية.

النسبة	التكرار	الاحتمال
40%	12	نعم
60%	18	لا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 60% من المبحوثين، يؤكدون على عدم استخدام الحاسب الآلي في رصد ومتابعة أداء الموظفين في البلدية، وهذا راجع إلى الثقة في الموظفين من طرف المسؤول، أو نقص الاهتمام وترك المسؤولية والمحاسبة والمتابعة من طرف المسؤول، في حين يقر البعض من أفراد العينة مجتمع الدراسة على أن هناك حاسب آلي لرصد ومتابعة أداء الموظفين، والذي بلغت نسبتهم 40%، ويمكن أن يرجع هذا إلى الاهتمام والرقابة لبعض الموظفين من طرف المسؤولين ورؤساء المصالح أو غياب الثقة.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

الجدول رقم (28): يمثل قيام البلدية بتطبيق البحوث المتعلقة بقياس رضا المواطنين عن خدماتها.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	11	36.7%
لا	19	63.3%
المجموع	30	100%

يتبين من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين والتي بلغت نسبتهم 63.3% يؤكدون على أن البلدية لا تقوم بتطبيق البحوث المتعلقة بقياس رضا المواطنين عن خدماتها، وهذا راجع إلى الخوف من الانتقاد من طرف المواطنين أو فقدان الثقة بين البلدية والمواطن وغياب الاهتمام من طرف البلدية، وفي حين يقر 36.7% من المبحوثين على تطبيق البلدية للبحوث المتعلقة بقياس رضا المواطنين عن خدماتها، وهذا راجع إلى اهتمامهم برضا المواطنين عن خدماتهم، وتقبل آراء الآخرين والانتقادات الموجهة لهم ومحاولة تحسين خدماتهم وتقديم الأفضل دائماً.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

الجدول رقم (29): يمثل قيام البلدية بإجراء دورات تدريبية في مجال تكنولوجيا الاتصال الحديثة للموظفين.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	16	%53.3
لا	14	%46.7
المجموع	30	%100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 53.3% يؤكدون على قيام البلدية بإجراء دورات تدريبية في مجال تكنولوجيا الاتصال الحديثة، وهذا يدل على رغبة هذه الفئة في التكوين الشخصي وتطوير وتنمية قدراتهم في مجال التكنولوجيا، وكذلك متطلبات المناصب من جهة أخرى، في حين يقر 46.7% من مجتمع الدراسة على عدم قيام البلدية بإجراء دورات تدريبية في مجال تكنولوجيا الاتصال، وهذا يدل على عدم وعي الإدارة بأهمية هذه العملية التطويرية في المجال التكنولوجي، وهذا مؤشر سلبي يؤثر على مستقبل الإدارة المحلية في مجال التكنولوجيا.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

الجدول رقم (30): يمثل عمل البلدية على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني التكنولوجي.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	12	%40
لا	18	%60
المجموع	30	%100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60 % يؤكدون على عدم استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني التكنولوجي، وهذا يدل على أن البلدية ليس لها احتياج أو أعمال كبيرة في المجال التكنولوجي، وإنما يستعينون بمهندس بسيط في مجال التكنولوجيا الخاص بالبلدية، ومن جهة يقر 40% من عينة الدراسة أن البلدية تستعين بأصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل التكنولوجي، وهذا راجع إلى أن هناك أعمال مهمة داخل البلدية ربما تكمن في صناعة البرامج والمواقع الإلكترونية الخاصة بالبلدية، وهذا ما يجعلهم يستقطبون أصحاب المجال الإلكتروني التكنولوجي من أجل المساعدة.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

الجدول رقم (31): يمثل تأثير الإدارة الإلكترونية تأثير فعلي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في

إدارة الموارد البشرية.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	18	60%
لا	12	40%
المجموع	30	100%

من خلال معطيات الجدول أن نسبة 60% من المبحوثين يؤكدون على أن الإدارة الإلكترونية تؤثر تأثير فعلي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية، وهذا ما يدل على الاستفادة الهائلة من الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية وتطوير العمل وتقليص الوقت والتخلص من العملية التقليدية في إدارة الموارد البشرية، ومن جهة يقر 40% من عينة الدراسة أن الإدارة الإلكترونية لا تؤثر على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية، ويرجع هذا ربما إلى عدم استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية أو عدم استخدامها على الشكل الصحيح أو استخدام الطريقة التقليدية في إدارة الموارد البشرية.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

الجدول رقم (32): يمثل عدم امتلاك أفراد المجتمع لتكنولوجيا الحاسبات الآلية يؤثر على الإدارة

الإلكترونية بالسلب في إدارة الموارد البشرية.

النسبة	التكرار	الاحتمال
70%	21	نعم
30%	09	لا
100%	30	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 70% من المبحوثين يؤكدون على عدم امتلاك أفراد المجتمع لتكنولوجيا الحاسبات الآلية، وهذا ما يؤثر على الإدارة الإلكترونية بالسلب في إدارة الموارد البشرية، فالحاسب الآلي يعتبر جزء كبير من عملية الإدارة الإلكترونية، فكل الأعمال الإلكترونية تقوم عن طريق الحاسوب الآلي، فهو جزء لا يتجزأ من عمل الإدارة الإلكترونية، في حين يقر 09% من عينة البحث يقرون على أن عدم امتلاك أفراد المجتمع للحاسوب الآلي لا يؤثر بالسلب، ربما هذا يرجع لعدم استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية واستخدام الطريقة التقليدية، لأن الحاسب الآلي مهم في عملية الإدارة الإلكترونية.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

الجدول رقم (33): يمثل ضعف المستوي التعليمي للموظفين يؤثر على الإدارة الإلكترونية في

إدارة الموارد البشرية.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	28	93.3%
لا	2	6.7%
المجموع	30	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 93.3% يؤكدون على أن ضعف المستوي التعليمي للموظفين يؤثر على الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، حيث أن العمل في المجال الإلكتروني يعتمد على مستوي تعليمي عالي وخاص بغية التحكم في المعلومات والعمل به، في حين يقر 6.7%، من المبحوثين على أن ضعف المستوي التعليمي لا يؤثر على الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، وهذا يرجع إلى سهولة العمل بأجهزة الكمبيوتر في أعمال بسيطة لا تستحق تكوين خاص أو مستوي عالي في المجال الإلكتروني.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

ج- عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (34): يمثل مساهمة الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات الإدارية بطريقة فعالية وكفاءة.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	25	%83.3
لا	05	%16.7
مجموع	30	%100

يتبين من خلال معطيات الجدول أن نسبة 83.3% من عينة الدراسة يؤكدون على مساهمة الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات الإدارية بطريقة فعالية وكفاءة، وهذا من مميزات الإدارة الإلكترونية، فهي تقدم خدمات متطورة وسريعة في نفس الوقت، كذلك العملية الإدارية تكون بسهولة وأريحية خاصة إذا توفر العنصر البشري المؤهل لقيادة الإدارة الإلكترونية، ومن جهة يقر 16.7% من عينة الدراسة على أن الإدارة الإلكترونية لا تساهم في تقديم الخدمات الإدارية بطريقة فعالية وكفاءة، وهذا راجع إلي عدم استخدام الإدارة الإلكترونية علي أحسن وجه، كذلك عدم تطبيق مميزاتا وغياب الإمكانيات والوسائل الإلكترونية الحديثة، كذلك غياب العنصر البشري المؤهل.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

الجدول رقم (35): يمثل مساعدة الإدارة الإلكترونية في عملية معالجة البيانات واستخدامها في القرارات الإدارية.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	25	%83.3
لا	05	%16.7
مجموع	30	%100

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 83.3% من عينة الدراسة يقرون على أن الإدارة الإلكترونية تساعد في عملية معالجة البيانات واستخدامها في القرارات الإدارية، وهذا راجع إلى التطور الحاصل في المجال الإلكتروني التكنولوجي في الإدارة فهي تساعد على معالجة البيانات واتخاذ القرار في ظرف وجيز عكس الإدارة التقليدية، في حين يقر 16.7% على أن الإدارة الإلكترونية لا تساعد على معالجة البيانات واستخدامها في القرارات الإدارية، وهذا راجع إلى غياب الإدارة الإلكترونية والوسائل الإلكترونية في العملية الإدارية والعمل بالطريقة التقليدية.

جدول رقم (36): يوضح مساهمة الإدارة الإلكترونية في عملية التخطيط الإداري.

النسبة	التكرار	الاحتمال
90%	27	نعم
10%	03	لا
100%	30	مجموع

يتبين لنا من معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 90% من عينة الدراسة يؤكدون على مساهمة الإدارة الإلكترونية في عملية التخطيط الإداري، وهذا من خلال الأهداف الواسعة والقابلة للتجديد والتطور من قبل القائمين بأعمال التنفيذ من خلال الأفكار الجديدة في كل المواقع والأوقات لكي تتحول إلى فرصة عمل ويتم تجسيد الأفكار في عملية التخطيط الإداري، كذلك تطور الوسائل الإلكترونية مما يجعل العمل في سيرورة دائمة وفي وقت قصير، ومن جهة يقر 10% من عينة الدراسة على أن الإدارة الإلكترونية لا تساهم في التخطيط الإداري، وهذا راجع لغياب الوسائل الإلكترونية والعمل بها في عملية التخطيط الإداري والعمل بالطريقة التقليدية.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

جدول رقم (37): يمثل مساهمة الإدارة الإلكترونية في تقليل النفقات المالية على بعض الخدمات.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	26	%86.7
لا	04	%13.3
مجموع	30	%100

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 86.7% من عينة الدراسة يقرون على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تقليل النفقات المالية على بعض الخدمات، وهذا من مميزات الإدارة الإلكترونية بحيث تقوم بترشيد النفقات على بعض الخدمات كالنقل والتحويل وعمليات الاتصال والتقليل من استعمال الورق والأدوات التقليدية، في حين يقر 13.3% من عينة الدراسة على عدم مساهمة الإدارة الإلكترونية في تقليل النفقات المالية على بعض الخدمات، وهذا راجع إلى غياب استعمال الوسائل الإلكترونية الحديثة في العمل الإداري واستعمال الوسائل التقليدية وهذا لا يقلل النفقات المالية.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

جدول رقم (38): يمثل تمكن الإدارة الإلكترونية المواطنين البعيدين عن المؤسسة من الحصول على خدماتها.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	21	70%
لا	09	30%
مجموع	30	100%

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه لأن نسبة 70% من عينة الدراسة يقرون على تمكن الإدارة الإلكترونية المواطنين البعيدين منها الحصول على خدماتها، وهذا راجع للتطور الحاصل في المجال الإلكتروني من خلال وسائل وتقنيات حديثة تقرب المواطن من المؤسسة وتقدم له خدمات سريعة في نفس الوقت، ومن جهة يقر 30%، من عينة الدراسة عكس ذلك، وهذا راجع لغياب الوسائل والتقنيات الحديثة في المجال الإلكتروني الحديث، والعمل بتقنيات قديمة ممل يؤدي إلى عدم تلبية احتياجات المواطن البعيد عن المؤسسة.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

جدول رقم (39): يمثل توظيف الإدارة الإلكترونية نماذج إدارية حديثة تسعى لتطوير المهام والوظائف الإدارية لعملية إدارة الموارد البشرية.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	26	86.7%
لا	04	13.3%
مجموع	30	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 86.7% من عينة الدراسة، يؤكدون على توظيف نماذج حديثة تسعى لتطوير المهام والوظائف الإدارية لعملية إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال ابتكار خدمات جديدة، والاعتماد على أحدث التقنيات الإلكترونية من حواسيب ونظم بيانات متكاملة وأكشاك إلكترونية، كذلك توفير العناصر البشرية المؤهلة وتدريبها وتنميتها مما يسهل العملية الإدارية، ومن جهة أخرى يؤكد 13.3% من عينة الدراسة عكس ذلك، وهذا راجع لغياب الوسائل والتقنيات الحديثة في المجال الإلكتروني الحديث، والعمل بتقنيات قديمة ممل يؤدي إلى عدم تلبية احتياجات المواطن البعيد عن المؤسسة، كذلك العنصر البشري المؤهل للعمل في المجال الإلكتروني الحديث.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

جدول رقم (40): يمثل مساعد الإدارة الإلكترونية في التنبؤ والاستشراف بحاجات المؤسسة من الموارد البشرية.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	22	%73.3
لا	08	%26.7
المجموع	30	%100

يوضح لنا الجدول رقم (39) أن نسبة 73.3% من عينة الدراسة يؤكدون على مساعدة الإدارة الإلكترونية في التنبؤ والاستشراف بحاجات المؤسسة من الموارد البشرية، وذلك من خلال استخدام برامج وتقنيات حديثة خاصة بالموارد البشرية داخل المؤسسة لكي يسهل إحصاءها والتتبع بحاجات المؤسسة من الموارد البشرية، في حين يقر 26.7% عكس ذلك، وهذا راجع إلى وضع التقنيات والبرامج الخاصة بالموارد البشرية والعمل بالطريقة الإدارية التقليدية وعدم الاستغلال الحسن للإدارة الإلكترونية.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

جدول رقم (41): يوضح تتدخل الإدارة الإلكترونية في ترشيد استخدام الموارد البشرية العاملة.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	23	%76.7
لا	07	%23.3
المجموع	30	%100

يوضح لنا الجدول أعلاه أن نسبة %76.7 من مجتمع البحث، أن الإدارة الإلكترونية تتدخل في ترشيد استخدام الموارد البشرية العاملة، وذلك من خلال استخدام الوسائل والتقنيات والبرامج الحديثة في عملية الإدارة كالحواسيب، الهواتف، الفاكس، مما يقلل من استخدام الموارد البشرية العاملة، في حين يقر %23.3 من مجتمع البحث عكس ذلك، وذلك راجع للاعتماد على العنصر البشري وغياب الوسائل والتقنيات التكنولوجية في العملية الإدارية.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

جدول رقم (42): يمثل قيام الإدارة الإلكترونية بتوسيع قاعدة الاستقطاب مما يؤدي لفاعلية الاختيار في إدارة الموارد البشرية .

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	23	%76.7
لا	07	%23.3
المجموع	30	%100

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 76.7% من عينة الدراسة، يقرون على قيام الإدارة الإلكترونية بتوسيع قاعدة الاستقطاب مما يؤدي لفاعلية الاختيار، وهذا من أجل توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف والحصول على قوة عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية، وبناء قوة العمل الفعالة والمنتجة، ومن جهة يري 23.3% من مجتمع البحث عكس ذلك، أن المؤسسة لا تقوم بتوسيع قاعدة الاستقطاب مما يؤدي لفاعلية الاختيار، وذلك عن التوظيف البيروقراطي والتقليدي.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

جدول رقم (43): يمثل استخدام الإدارة الإلكترونية أفضل الوسائل لجذب الموارد البشرية من خلال وضع برامج وإجراءات لذلك.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	20	%66.7
لا	10	%33.3
المجموع	30	%100

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 66.7% من عينة الدراسة يقرون على جذب الموارد البشرية من خلال استخدام أفضل الوسائل الإلكترونية، وهذا من أجل العمل في أريحية وسهولة في أداء الواجب المهني وعمليات الاتصال، كذلك جودة العمل ومساعدة القيادة العليا في حل المشكلات الإدارية الخاصة والعامة، في حين يقر 33.3% من عينة الدراسة عكس ذلك، وذلك من خلال غياب الوسائل الإلكترونية الحديثة التي تؤدي إلى جذب الموارد البشرية في عملية الإدارة الإلكترونية.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

جدول رقم (44): يمثل توظيف البلدية أصحاب الخبرات والمبدعين في مجال العمل الإلكتروني

لإدارة الموارد البشرية.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	19	63.3%
لا	11	36.7%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 63.3% من عينة الدراسة يقرون على أن البلدية توظف أصحاب الخبرات والمبدعين في مجال العمل الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية، وهذا لأجل قيادة الإدارة الإلكترونية فهي تتطلب مهارات خاصة في التعامل مع الحاسب الآلي وطرق إدخال البيانات وحفظها وأرشفتها والتعامل مع البرامج الحديثة وطرق تنفيذ الرقابة والحماية الإلكترونية وهذا ما يتطلب أصحاب الخبرات والمبدعين، في حين يقر 36.7% من عينة الدراسة على أن البلدية لا توظف أصحاب الخبرات والمبدعين في مجال العمل الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية وهذا راجع إلى غياب العمل بالإدارة الإلكترونية والعمل بالطريقة التقليدية.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

جدول رقم (45): يمثل توظيف المؤسسة للأفكار والمعارف الجديدة في المجال الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	17	56.7%
لا	13	43.3%
المجموع	30	100%

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 56.7% من عينة الدراسة، يؤكدون على أن المؤسسة توظف الأفكار والمعارف الجديدة في المجال الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية وهذا من أجل التسيير الأمثل للعملية الإدارية وتحديث البرامج والتقنيات لتطوير وتسهيل العمل الإداري، ومن جهة نجد نسبة 43.3% من عينة الدراسة يرون أن المؤسسة لا توظف المعارف والأفكار في المجال الإلكتروني، وهذا راجع لعدم تطبيق الإدارة الإلكترونية في العملية الإدارية وعدم إعطاء أهمية له وغياب المعارف والأفكار.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

جدول رقم (46) : يمثل توظيف البلدية شبكات خارجية لتبادل المعلومات بين الموظفين في مختلف الفروع.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	16	%53.3
لا	14	%46.7
المجموع	30	%100

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 53.3% من عينة الدراسة يؤكدون على أن البلدية توظف شبكات خارجية لتبادل المعلومات بين الموظفين في مختلف الفروع، وهذا من أجل تسهيل عملية الاتصال بين الموظفين خارج بيئة العمل وتقريب الموظفين من بعضهم البعض، في حين نجد نسبة 46.7% من عينة الدراسة يرون أن البلدية لا توظف شبكات خارجية لتبادل المعلومات بين الموظفين، وهذا راجع إلى ضعف الوسائل الإلكترونية، كذلك عدم إعطاء أهمية للعملية الإدارية الإلكترونية الخارجية بين الموظفين.

2- عرض ومناقشة نتائج البحث في ظل الفرضيات:

- عرض نتيجة الفرضية الأولى:

عرض نتيجة المؤشر الأول:

مؤشر الأجور والمنح: تعتبر الأجور والمنح قاعدة تنظيمية تعرفها المؤسسات والمنظمات إذ يعتمد علي الربط بين الرضا وإشباع الحاجات خاصة الفيزيولوجية، فإن هذا المؤشر ضروري جدا لتحقيق الرضا، بحيث لا يجب إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق تطبيق عملية الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.

- عرض نتيجة المؤشر الثاني:

مؤشر الحوافز: يعتبر التحفيز قاعدة تنظيمية تعرفها المؤسسات والمنظمات فالشخصية الإنسانية معروفة بالميل نحو التحفيز لخلق الرغبة لديها لأداء مهمة ما، فالتحفيز أشبه ببطاقة دفع إيجابية تدفع صاحبها للمضي قدما نحو ما يرغب في فعله، فلا رغبة حقيقية وقوية دون تحفيز إيجابي، وقد يكون التحفيز مادي أو معنوي، وأشهر التحفيزات المادية الأجور والعلاوات والمكافئات والترقيات، فكلما كان الأجر جيدا وبقدر الجهد المبذول تولدت الرغبة في العمل وخلق نوعا من الرضا لدي المورد البشري، بالمقابل هناك تحفيزات معنوية ذلك النوع من التحفيزات التي قد لا يظهر إذ ما قورن بالتحفيز المادي بسبب الميل الفطري نحو كل ما هو ملموس ومتعلق بالمادة رغم أن التحفيز المعنوي من الأمور الهامة التي ترفع من المعنويات القوة العاملة وتزيدهم دافعية للعمل، إذ يظهر دور الإدارة الإلكترونية في هذه النقطة بفضل ما توفره من وسائل الراحة.

عرض نتيجة المؤشر الثالث:

مؤشر الترقية: تعتبر الترقية من أهم العمليات التي تدخل ضمن نمطي التحفيز المادي والمعنوي، ومن أهم مساعي الموظفين القدامى منهم وحديثي العهد بالتوظيف، فالترج في السلم الوظيفي مكسب وغاية، ومطلب مشروع بتحقيق مختلف الطموحات الوظيفية، ويتطل ذلك صبورا وعملا

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

دؤوبين والسعي نحو الترقيات يتطلب منافسة بين القوى العاملة من أجل الرفع من مردوديات العمل والزيادة في كفاءة الأداء وهذا ما تضمنه الإدارة الإلكترونية لمؤسساتها، إذ تعتبر قيمة مضافة وميزة تنافسية توفر البيئة والمناخ المناسبين وظيفيا لدعم الموارد البشرية.

### ملخص نتيجة الفرضية الأولى:

من خلال نتيجة الفرضية الأولى التي تنص على أنه: هناك حدود كبيرة لإمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية حاليا في إدارة الموارد البشرية، من خلال مؤشرات الأجور والمنح، الترقيات، الحوافز، نستطيع القول أن هناك حدود كبيرة لإمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.

### -عرض نتيجة الفرضية الثانية:

#### عرض نتيجة المؤشر الأول:

مؤشر الدقة: تعتبر الدقة هي المهارة في أداء عمل ما وفقا للمعايير الموضوعية له من حيث الزمن والكمية والجودة والتكلفة أو المهارة العالية في تنفيذ معلومات أو إجراءات معينة وفقا للتصور المحدد لتحقيق الهدف منها، وهذا ما تضمنه الإدارة الإلكترونية لمؤسساتها من خلال الاعتماد الإمكانيات والمهارات العالية للموظفين.

#### عرض نتيجة المؤشر الثاني:

مؤشر السرعة: تعبر السرعة في أداء العمل من أهم مميزات الإدارة الإلكترونية التي تسهل العملية الاتصالية ونقل المعلومات بفضل الوسائل الإلكترونية التكنولوجية المتطورة الحديثة، كذلك توفير الوقت والجهد.

#### عرض نتيجة المؤشر الثالث:

مؤشر الوضوح: يعتبر مؤشر الوضوح في الإدارة الإلكترونية من خلال توضيح المعلومات وشفافيتها بفضل الوسائل التكنولوجية الحديثة المتطورة في مجال التكنولوجيا.

### ملخص نتيجة الفرضية الثانية:

من خلال نتيجة الفرضية الثانية التي تنص على تأثير الإدارة الإلكترونية تأثيراً كبيراً على نوعية إدارتها للموارد البشرية، من خلال مؤشرات الدقة والسرعة والوضوح، بحيث يمكننا القول أن الإدارة الإلكترونية تؤثر تأثيراً كبيراً على إدارة الموارد البشرية.

### - عرض نتيجة الفرضية الثالثة:

#### عرض نتيجة المؤشر الأول:

مؤشر التكوين: يعتبر التكوين من أهم العمليات التي يتم القيام بها على مستوى جهاز إدارة الموارد البشرية بغية إكساب القوة العاملة مجموعة من المهارات المعرفية والوظيفية التي تساعدهم على إنجاز مهامهم وتأدية أنشطتهم بكفاءة وفاعلية في ظل تطبيق منظومة الإدارة الإلكترونية، فقد أصبحت لهذه العملية شأن كبير لأنها تكسب المورد البشري الطريقة التفاعلية الأنسب التي تساعده على التفاعل السليم والصحيح مع مختلف أساليب والتقنيات هذه المنظومة.

#### عرض نتيجة المؤشر الثاني:

مؤشر التقويم: يعتبر التقويم من أهم العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتوجيه أداء المورد البشري، وتحديد مهاره الصحيح وإصلاح أي خطأ فيه، وتعتبر عملية حيوية ذات فائدة على جهاز إدارة الموارد البشرية خاصة والإدارة الإلكترونية تساهم في عملية تقويم المورد البشري من خلال تسهيل هذه العملية، حيث كانت عملية التقويم سابقاً تخضع لإجراءات تقليدية بوسائل أقل عصرية ومع تطبيق الإدارة الإلكترونية تغيرت أسس وأساليب تقويم أداء الموارد البشرية.

عرض نتيجة المؤشر الثالث:

مؤشر الاستخدام: يعتبر الاستخدام هو ما ينتج عن المورد البشري أثناء تأدية مهامه المتمثلة في مختلف الأنشطة المتعلقة بالبيئة الوظيفية التي تترجم إلى سلوكيات تنظيمية، ومع تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية كان لزاما تكييف هذه السلوكيات مع ما تتطلبه من شروط تطبيقها.

ويعتبر العنصر البشري أهم عنصر من عناصر المؤسسة والجهة الفاعلة والمحركة لكافة المتغيرات والأنشطة الحادثة فيها، فإن تفاعله مع التقنية ومختلف الوسائل التكنولوجية التي وفرتها الإدارة الإلكترونية قد يؤثر بالسلب أو الإيجاب على أداء المؤسسة.

### ملخص نتيجة الفرضية الثالثة :

من خلال نتيجة الفرضية الثالثة التي تنص على أنه: يتم توظيف الإدارة الإلكترونية في عملية إدارة الموارد البشرية إلى حد كبير من خلال مؤشرات التكوين والتقييم والاستخدام، نستطيع القول أن الإدارة الإلكترونية توظف إلى حد كبير في عملية إدارة الموارد البشرية.

### • نتيجة الفرضية العامة:

من خلال نتائج الفرضيات الفرعية المتمثلة في حدود التطبيق ودرجة التأثير ودرجة التوظيف يمكننا القول أن جهاز الموارد البشرية يعتمد إلى حد كبير على الإدارة الإلكترونية في عملية إدارة الموارد البشرية.

ب- مناقشة نتائج البحث في ظل الفرضيات:

-مناقشة النتائج في ظل الفرضية الأولى:

هناك حدود كبيرة لإمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية حاليا في إدارة الموارد البشرية،

بميدان الدراسة (حدود التطبيق).

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

من خلال اختبار هذه الفرضية تبين لنا أن هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك بنسبة 90%، حيث تسمح الإدارة الإلكترونية بتحفيز وترقية وتقديم أجور والمنح، وهذا ما يساهم في عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.

من خلال النتائج المتحصل عليها أن الفرضية قد تحققت بمعنى أن هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

### -مناقشة النتائج في ظل الفرضية الثانية:

تؤثر الإدارة الإلكترونية تأثيرا كبيرا علي نوعية إدارتها للموارد البشرية بميدان الدراسة (درجة التأثير).

من خلال اختبار هذه الفرضية تبين لنا أن الإدارة الإلكترونية تؤثر على نوعية إدارة الموارد البشرية وذلك بنسبة 60%، حيث تؤثر من خلال الدقة وسرعة التواصل والوضوح في المعلومات، وهذا ما يؤثر به الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية.

من خلال النتائج المتحصل عليها أن الفرضية قد تحققت بمعنى أن العوامل الإدارية الإلكترونية تؤثر على نوعية إدارة الموارد البشرية.

### - مناقشة النتائج في ظل الفرضية الثالثة:

يتم توظيف الإدارة الإلكترونية في عملية إدارة الموارد البشرية إلى حد كبير بميدان الدراسة (درجة التوظيف).

من خلال اختبار هذه الفرضية تبين لنا أن الإدارة الإلكترونية توظف في عملية إدارة الموارد البشرية وذلك بنسبة 70%، حيث توظف من خلال التقويم والتكوين وعملية الاستخدام، وهذا ما يساعد إلى حد كبير في توظيف الإدارة الإلكترونية في عملية إدارة الموارد البشرية.

من خلال النتائج المتحصل عليها أن الفرضية قد تحققت بمعنى أن الإدارة الإلكترونية توظف إلى حد كبير في عملية إدارة الموارد البشرية.

### 3- مناقشة نتائج البحث في ظل تساؤلات الإشكالية:

#### أ- مناقشة نتائج البحث في ظل التساؤل الأول:

- ماهي حدود إمكانيات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بميدان الدراسة؟
- من خلال تفرغ وتحليل البيانات فقد توصلنا جملة من الحدود التي تساعد في تطبيق الإدارة الإلكترونية إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في:
- تسمح الإدارة الإلكترونية بتحفيز الموارد البشرية على العمل الجاد في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.
- تساهم الإدارة الالكترونية في ترقية الموظفين طبقا لنتيجة تقييم أدائهم وخبرتهم المكتسبة.
- تساهم الإدارة الالكترونية في إحياء روح المنافسة بين الموظفين من أجل مزايا الترقيات.
- تركز الإدارة الالكترونية علي اظهار نقاط القوة والضعف في اداء العاملين.
- تلعب الإدارة الالكترونية دورا محوريا كداعم ضد معوقات العمل المختلفة التي تعيق أداء الموارد.
- تتيح الإدارة الالكترونية الفرصة للموارد البشرية للحصول على امتيازات مادية أو التدرج في الرتب أو الدرجات أو الاصناف الوظيفية.
- تتيح الإدارة الالكترونية الفرصة للموارد البشرية الحصول على أجور مرضية للموظفين.
- تتيح الإدارة الإلكترونية الفرصة للموارد البشرية الحصول على منح إضافية للموظفين.
- تساهم الإدارة الالكترونية في تنظيم الموارد البشرية والمادية بشكل متطور.
- هناك دعم وتأيد الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.
- هناك توافق بين الهياكل التنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.

### ب- مناقشة نتائج البحث في ظل التساؤل الثاني:

- كيف تؤثر الإدارة الإلكترونية علي نوعية إدارتها للموارد البشرية بميدان الدراسة ؟
- من خلال تفريغ وتحليل البيانات فقد توصلنا جملة من العوامل التي تؤثر علي نوعية الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في:
- تقوم البلدية بنشر الإعلانات والمعلومات على موقعها الإلكتروني في عملية إدارة الموارد البشرية.
- توفر البلدية إمكانية الاتصال بها عن طريق البريد الإلكتروني.
- يتم التواصل مع مختلف المؤسسات عن طريق الانترنت.
- يتم التنسيق بين المستويات الإدارية في البلدية عن طريق الانترنت.
- يوجد للموظف داخل البلدية موقع الكتروني صحيح خاص لتوثيق أعماله الإلكترونية.
- تقوم البلدية بإرسال رسائل للمواطنين لتبليغهم بكل جديد.
- يتم استخدام الحاسب الآلي في رصد ومتابعة أداء الموظفين في البلدية.
- تقوم البلدية بتطبيق البحوث المتعلقة بقياس رضا المواطنين عن خدماتها.
- تقوم البلدية بإجراء دورات تدريبية في مجال تكنولوجيا الاتصال الحديثة للموظفين.
- تعمل البلدية على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني التكنولوجي.
- تأثر الإدارة الإلكترونية تأثير فعلي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية.
- عدم امتلاك أفراد المجتمع لتكنولوجيا الحاسبات الآلية يؤثر على الإدارة الإلكترونية بالسلب في إدارة الموارد البشرية.

### ج- مناقشة نتائج البحث في ظل التساؤل الثالث:

- كيف يتم توظيف الإدارة الالكترونية في عملية إدارة الموارد البشرية بميدان الدراسة ؟
- من خلال تفريغ وتحليل البيانات فقد توصلنا إلى جملة من العوامل التي توظفها الإدارة الإلكترونية في عملية إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في:
- تساهم الإدارة الالكترونية في تقديم الخدمات الإدارية بطريقة فعالية وبكفاءة.
- تساعد الإدارة الالكترونية عملية معالجة البيانات واستخدامها في القرارات الإدارية.
- تساهم الإدارة الالكترونية في عملية التخطيط الإداري.
- تساهم الإدارة الالكترونية في تقليل النفقات المالية على بعض الخدمات.
- تمكن الإدارة الالكترونية المواطنين البعيدين عن المؤسسة من الحصول على خدماتها.
- توظف الإدارة الالكترونية نماذج إدارية حديثة تسعى لتطوير المهام والوظائف الإدارية لعملية إدارة الموارد البشرية.
- تساعد الإدارة الالكترونية في التنبؤ والاستشراف بحاجات المؤسسة من الموارد البشرية.
- تتدخل الإدارة الالكترونية في ترشيد استخدام الموارد البشرية العاملة.
- تقوم الإدارة الالكترونية بتوسيع قاعدة الاستقطاب مما يؤدي لفاعلية الاختيار.
- تستخدم الإدارة الالكترونية أفضل الوسائل لجذب الموارد البشرية من خلال وضع برامج وإجراءات لذلك.
- توظف البلدية أصحاب الخبرات والمبدعين في مجال العمل الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية.
- يتم توظيف الأفكار والمعارف الجديدة في المجال الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية.
- توظف البلدية شبكات خارجية لتبادل المعلومات بين الموظفين في مختلف الفروع.

### 4- مناقشة نتائج البحث في ظل نتائج الدراسات السابقة:

#### أ-الدراسات الوطنية:

دراسة الطالب موسى عبد الناصر والطالب محمد قريشي: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية دراسة حالة وزارة العدل رسالة ماجستير غير منشورة قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

#### أوجه التشابه:

الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر (الأجهزة والمعدات والبرمجيات والشبكات) التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها، استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت وأمن المعلومات وحواجز الزمان والمكان تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال توفير وقت وجهد العاملين وتقليل التكاليف.

#### أوجه الاختلاف:

- عدم توفر الإدارة الإلكترونية على كيفية التوظيف والتأثير في إدارة الموارد البشرية .

#### ب-الدراسات العربية:

دراسة ليوسف أبو أمونة: بعنوان "واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية (قطاع غزة) 2009، رسالة ماجستير.

#### أوجه التشابه:

- دعم الإدارة العليا متوفر ويساهم بشكل كبير في عملية التحول وتطبيق الإدارة الإلكترونية في عملية إدارة الموارد البشرية .

أوجه الاختلاف:

- عدم توفر الإدارة الإلكترونية علي كيفية التوظيف والتأثير في إدارة الموارد البشرية.

#### 5- مناقشة نتائج البحث في ظل النظريات:

هناك العديد من النظريات التي تناولت الفكر الإداري بنوع من الدراسات والتجارب العملية، الأمر الذي أدى إلى إفراز أفكار ومفاهيم إدارية تبلورت على شكل نظريات تهتم بالإدارة منها:

- نظرية الإدارة العلمية: تتركز هذه النظرية على استعمال الأسلوب العلمي في العملية الإدارية وكذا تحديد العمال والتخصص في العمليات والتنظيم، ومن أشهر رواد النظرية "فريدريك تايلور" و"هنري جانت" و"فرانك غلبرت" وآخرون، ولهذه النظرية خمسة أسس رئيسية:

- تقسيم العمل والتخصص: تری الإدارة العلمية أن التخصص في العمل أثره الكبير على الكفاية الانتاجية، بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى حسن سير العملية الانتاجية.

- طريقة مثلي للعمل: تری الإدارة العلمية أن هناك عدة طرق لأداء العمل إلا أن هناك طريقة مثلي تعد الأفضل لأدائه بأقل جهد وأسرع وقت وتؤكد على دور الإدارة في ايجاد هذه الطريقة وتدريب العاملين عليها.

- دراسة الاجهاد: تری هذه النظرية إلى أن الإجهاد غير الضروري هو نتيجة العمل بطريقة خاطئة نتيجة لعدم التدريب ولذلك يجب التخلص منه.

- تحديد كمية العمل اليومية: إن زيادة الكفاية الانتاجية للعاملين يكون بتحديد الكمية الصحية للإنتاج الخاصة بكل عمل أو وظيفة وتدريب العاملين على اتباع الطريقة المثلي لأداء العمل.

- النظرية البيروقراطية: إن كلمة بيروقراطية ذات أصل فرنسي تعني حكم المكتب في الجهاز الحكومي استغلها العالم الألماني "ماكس ويبير" معبرا بها عن نظريته النظرية البيروقراطية في علم

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

الإدارة، حيث تهدف هذه النظرية إلى توفير الحد الأعلى من الكفاية الانتاجية، ولهذه النظرية عدة خصائص منها:

- تقسيم العمل على أساس التخصص الوظيفي.
- التدرج الهرمي للسلطة.
- وجود قواعد تحدد على نحو دقيق ماهيته وحقوق شاغلي الوظائف وواجباتهم.
- اللاشخصية في العلاقات الوظيفية.
- اعتماد الكفاءة أساساً للتعيين والترقية.
- الأوامر والقرارات يجب أن تكون مكتوبة وحفظ الوثائق الناتجة عن العمل الإداري.
- مراعاة السرية والالتزام بها في جميع أنواع المنظمات.
- وجود نظام خدمة وكادر وظيفي وسلم رواتب للعالمين عناصر تهدف الي التشجيع على البقاء في الخدمة.
- مدرسة العلاقات الانسانية: حيث تستند هذه المدرسة على العلوم السلوكية، من أهم روادها "التون مايو" أكد علي أن جانب العلاقات الانسانية الاجتماعية لها الأثر على الانتاجية من خلال تجربة أسفرت على أن ظروف العمل لم يكن لها تأثير على الانتاجية، ولهذه المدرسة العديد من السمات منها:

- الاهتمام بالجانب الإنساني للإنتاج ونظرتها للفرد ككائن له دوافع ورغبات تتحكم بسلوكه.
- اهتمامها بالحوافز المعنوية لتشجيع الفرد.
- دعوتها إلى تطوير وتحسين العلاقة بين الإدارة والعامل.
- هناك علاقة بين رضا العامل ونتاجيته.
- إن المنظمة نظام اجتماعي أي التركيز على العلاقات غير الرسمية والتشارك في السلطة والتعاون.

## الفصل السادس — عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

- مدرسة علم الإدارة: وتعرف هذه المدرسة أيضا باسم مدرسة بحوث العمليات، وهي تعرف على أنها اتجاه علمي حديث في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمليات الإدارية باستعمال الأساليب الرياضية والمنطقية والتحليلية، أي أنها مدرسة تهتم بالأسلوب الكمي، ظهرت خلال الحرب العالمية الثانية نتيجة البحوث العسكرية، ولهذه المدرسة عدة سمات نذكر منها:

- تركيزها على القرار.
  - تطبيق الأسلوب التحليلي العلمي للمشكلات الإدارية.
  - تهتم بمعايير الفعالية الاقتصادية والاعتماد على متغيرات كمية مثل التكاليف، الدخل، الفوائد.
  - التعبير عن الحلول للمشكلات رياضيا.
  - اعتمادها على الحواسيب نظرا للسمات الكمية والرياضية.
- ومن خلال هذه النظريات التي تتشابه مع نتائج بحثنا في عملية تطبيق وتأثير وتوظيف الإدارة الإلكترونية في عملية إدارة الموارد البشرية.

### • الإقتراحات:

- انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها يمكن طرح جملة من الاقتراحات والتوصيات منها:
- يقول مصطفى يوسف كافي: "أن تهيئة المنظمة إلكترونيا لا يمكن أن تتحقق من دون تغيير جوهرى يتضمن أربعة مداخل متكاملة هي: تطوير وتطبيق استراتيجية الأعمال الإلكترونية تنمية الموارد الإلكترونية، ابتكار الثقافة الإلكترونية، استقطاب ورعاية صناعات المعرفة".
- وضع استراتيجيات دقيقة تستمد من استراتيجية المؤسسة محل تطبيق الإدارة الإلكترونية، من أجل تطبيق أهداف المؤسسة.
- توفير كافة التجهيزات والعتاد والوسائل الإلكترونية الحديثة لخدمة مهام ووظائف المؤسسة.
- يعتبر المورد البشري العنصر الفاعل والأهم في التحول نحو الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال عناصر بشرية مدربة يمكنها التعامل مع المتطلبات المادية والفنية اللازمة لإدارة المعلومات وتداولها عبر تنظيمات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- الدعم المالى اللازم لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة وإنشاء المواقع وربط الشبكات.
- الدعم المالى اللازم لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- وضع تشريعات قانونية لازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مع تحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية.
- تخصيص ميزانية مالية في تدريب العاملين وتأهيلهم على البرامج الإلكترونية.
- الاستعانة بمهندسين وخبراء في مجال الإعلام الآلى من أجل تطوير برامج وشبكات اتصالية خاصة بكل إدارة، وكذا إنشاء قاعدة بيانات تخص الموظفين والمواطنين.

---

خاتمة

---



## خاتمة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة الموسومة بإدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية تم التطرق لأهم أبعاد الانتقال نحو عصرنة الإدارة الجزآرية من خلال تحديث أهم هياكلها الإدارية ممثلا في جهاز إدارة الموارد البشرية، إذ تتمثل هذه العصرنة في تحول نحو اعتماد نظام إداري إلكتروني على مستوى مدخلات الإدارة من موارد مادية، وبشرية، وهيكلية مرورا عملياتها على مختلف مستوياتها من وظائف ومهام وأنشطة إنتهاء بمخرجاتها من معاملات إدارية مختلفة على التركيز على مبدء تقريب هذه الإدارة من المواطن، إذ تبين من خلال شقها النظري ممثل في فصوله الثالث أن الإدارة الإلكترونية تعتبر من الحلول الناجعة لرقى بمستوى مختلف المؤسسات الإدارية من حيث التطبيق وتأثير والتوضيف، وإن إدخال عنصر تكنولوجيا المعلومات يعد نقلة نوعية تحسب لصالح إستراتيجية المؤسسة وإستشرافها الفعلي لمخططها المستقبلية، وإن التركيز على تثمان دور الموارد البشرية كعناصر فعالة في هذا التحول يعود بالنفع على المؤسسة، وينعكس بإيجاب على موقعها الريادي بين المؤسسات، ويعزز إمتلاكها لميزات تنافسية، فتحويل الموارد البشرية من مجرد قوى عاملة إلى رأس مال بشري عن طريق التدريب وتكوين وتطوير وتوفير كافة الشروط المادية والمعنوية من حوافز ودعم، وتمكين، سيخلق دافع قوي لهذه العناصر نحو بذل الجهود للوصول لأفضل مردود.

أما الشق الميداني من الدراسة متمثلا في جانبه التطبيقي والذي توصله لعدة نتائج أهمها: التأثير الفعال وجوهري للإدارة الإلكترونية في مختلف وظائف الموارد البشرية، والذي يقابله ضرورة السعي الحثيث نحو توفير الدعم والتوعية، ضرورة الإنطلاق من أرضية إدارية وتنظيمية صلبة لقيام إدارة موارد بشرية إلكترونية فعالة مرتكزة على أسس سليمة وناجحة فنجاح أي مؤسسة أو أي منظمة فيما تصبو إليه متوقف على مدى وعيها بحجم أهدافها، والتي قد تتخطى عتبة قدراتها إن لم تحدد حجما يتناسب واتساع أفق مخططاتها.

---

# قائمة المراجع

---



أولاً-المراجع باللغة العربية :

أ-الكتب:

- 1-أحمد بن عيسى، المدخل إلى الإدارة الإسلامية العامة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، عمان، ط1، 2017.
- 2-أحمد جابر حسنين، التدريب الإستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار البازوري للنشر والتوزيع، الاردن، عمان ،ط1، 2017.
- 3-أحمد محمدغنيم، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية، مصر 2004.
- 4-إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دارأسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2013.
- 5-باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، ط2، 2006.
- 6-بلال محمد اسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دارالجامعة الجديدة مصر، 2008.
- 7-جابر سيد عوض، أبو الحسن الموجود، إدارة المنظمة الاجتماعية، المكتبة الجامعية الحديثة للنشر، مصر، 2005.
- 8-جلال الأحذب، محاضرات في التنمية البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014.
- 9-زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2013.
- 10-زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة وظائف المدير، دار دجلة، عمان، ط1، 2007.



- 11- حريم حسين، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر، الاردن، 2003 .
- 12- حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة (منظور إداري - تكنولوجي)، مطبعة ابن العربي، بغداد، ط1، 2014.
- 13- ليلي محمد أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
- 14- مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، دار عالم الكتاب الحديث، الاردن، 2002.
- 15- محمود حسن جمعة، حيدر شاكر البرزنجي، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة، منظور إداري-تكنولوجي، مطبعة ابن العربي، بغداد، ط1، 2014.
- 16- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
- 17- محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر، ط2، عمان ، الأردن، 1999 .
- 18- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمداخل والتطبيقات، عمان الأردن، ط1، 1999.
- 19- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2014.
- 20- محمد صبري محمود، السيد محمود البحيري، اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2009.
- 21- مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية إدارة بلا أوراق، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، د ط، 2011.
- 22- مدحت محمد أبو النصر، التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2017.



- 23- محمد صادق إسماعيل، حكومة الإلكترونية وتطبيقها في الدول العربية، العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- 24- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 25- مصطفى نمر دعمس، تكنولوجيا التعليم وحوسبة التعليم، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2011.
- 26- محمد الفاتح، محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار جنان للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2016.
- 27- محمود عبد الفتاح رضوان وآخرون، تخطيط المسار الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، ط1، 2012.
- 28- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية) كمال بوشقوف وآخرون، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006/2004.
- 29- محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية ط1، 2014، ص 33-34.
- 30- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية - الاستراتيجية - الوظائف - المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 31- سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، السعودية، الرياض، ط7، 2011.
- 32- سلمان عبد الله معلا، التمويل والمؤسسات التمويلية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2015.

- 33- سعد غالي ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2017.
- 34- سعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، ط2، 2012.
- 35- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 36- عبد الناصر ملك، حسين وليد، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- 37- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2006.
- 38- علي السلمي، الإدارة في عصر المعرفة والعولمة، دار سما للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2014.
- 39- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي -، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2005.
- 40- عبد الهادي الجوهري، علم الاجتماع الادارة ومفاهيم وقضايا، المكتب الجامعي الحديث، مؤسسة معارف للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، مصر، 1987.
- 41- عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2015.
- 42- علي معمر عبد المؤمن، منهاج البحث في العلوم الاجتماعية والأساسيات والتقنيات والأساليب، منشورات جامعة 7 أكتوبر، ليبيا، 2008.



- 43-عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، لبنان، بيروت، 2006.
- 44-علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار الحكمة للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 45-عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الأردن، عمان، 1991.
- 46-عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الاردن، عمان ط1، 2015.
- 47-فداء حامد، الإدارة الإلكترونية - الأسس النظرية والتطبيقية -، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2015.
- 48-فيصل الحسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2011.
- 49-صبري أحمد شلبي، مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول مختارة الدنمارك ولبنان، الدار العربية للموسوعات، بيروت، ط1، 2014.
- 50-رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار هومة، الجزائر، ط1، 2002.
- 51-ربحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط2، 2015.
- 52-رحيم يونس كرو العزاوي، منهج البحث العلمي، دار حلب، ط 1، عمان، 2008.
- 53-تسعدون حمد جثير الربيعاوي، حسين وليد عباس، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.

54-خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر

والتوزيع والطباعة، الاردن، عمان، ط5، 2013

ب- الرسائل الجامعية والمجلات والمنشورات:

55-لطيفة طبال، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة محمد

خضير، بسكرة، العدد2، جوان 2012.

56-مصطفى عوفي والصالح ساكري، الخلفية السوسولوجية لنظرية المنظمة، مجلة العلوم

الإنسانية، جامعة محمد خضير بسكرة، العدد26.

ج-المواقع الإلكترونية:

57- موسوعة إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية في عصر التقنية العالية، الأكاديمية

البريطانية للتعليم العالي، متاح علي :

<http://www.abahe.co.uk/hu;human-resources-management-enc/60665->

[human-resources-in-tecnology-age.html](http://www.abahe.co.uk/hu;human-resources-management-enc/60665-human-resources-in-tecnology-age.html)

58-Susana de Juana Espinosa,Sergio Lujàn-Mora,Marek Milosz :E-HRM :Human Resource Management in the economy, available on : e-hrmUniversidad dealicante

ثانيا-المراجع باللغة الأجنبية:

59-Hassan ;N.Rawash ;serdar saydam ;THE IMPACT OF ELEctronic HEMAn ResourceManagement on Organization's Market Share:An Empirical Study on THE Hosing Bank for Trade and Finance in jordan; internastional journal of bussness and social science,vol3,no24,special issue,2012,p116.

60-Marco Maatman : Measuring the effectivenss of e HRM . THE development of an analytical framework for the measurment of e-HRM and

its application within a dutch minisstry , Univesity of Twente Netherlands,2006.

**61**-Albert porter ,Operations Management,ventus publishing,2011,p21.

---

# الملاحق

---

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

استمارة رقم:

قسم العلوم الاجتماعية

فرع علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان:

إدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة الالكترونية  
دراسة ميدانية بمصالح بلدية الحمادية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر LMD في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د. / \* زرواتي رشيد

إعداد الطلبة:

\* قندوز عماد

\* بوكشيدة عبد الوهاب

المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض  
البحث العلمي

السنة الجامعية: 2019/2020

## المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة  من 30 الي 40 سنة  أكثر من 40 سنة
- 3- المستوى التعليمي : ثانوي  جامعي  أخرى
- 4- التخصص: علمي  ادبي  تقني  تخصص آخر
- 5- الأقدمية في العمل : أقل من 5 سنوات  من 5 إلي 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- 6- الحالة الاجتماعية : متزوج (ة)  أعزب  مطلق (ة)  أرمل (ة)

## المحور الثاني: حول حدود إمكانية تطبيق الادارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية .

- 7- تسمح الادارة الالكترونية بتحفيز الموارد البشرية علي العمل الجاد وبذل الجهود في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة  
نعم  لا
- 8- تساهم الادارة الالكترونية في ترقية الموظفين طبقا لنتيجة تقييم أدائهم وخبرتهم المكتسبة  
نعم  لا
- 9- تساهم الادارة الالكترونية في إحياء روح المنافسة بين الموظفين من أجل مزايا الترقيات  
نعم  لا
- 10- تركز الادارة الالكترونية علي اظهار نقاط القوة والضعف في اداء العاملين  
نعم  لا
- 11- تلعب الادارة الالكترونية دورا محوريا كداعم ضد معوقات العمل المختلفة التي تعيق أداء الموارد البشرية  
نعم  لا
- 12- تتيح الادارة الالكترونية الفرصة للموارد البشرية للحصول علي امتيازات مادية أو التدرج في الرتب أو الدرجات أو الاصناف الوظيفية  
نعم  لا

13- تتيح الادارة الالكترونية الفرصة للموارد البشرية الحصول علي أجور مرضية للموظفين

نعم  لا

14- تتيح الإدارة الإلكترونية الفرصة للموارد البشرية الحصول على منح إضافية للموظفين

نعم  لا

15- تساهم الادارة الالكترونية في تنظيم الموارد البشرية والمادية بشكل متطور

نعم  لا

16- هناك دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية

نعم  لا

17- هناك وعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي لدي الموظفين لتطبيق الإدارة الإلكترونية

نعم  لا

18- هناك توافق بين الهياكل التنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية

نعم  لا

19- تساعد الادارة الالكترونية العاملين على إتخاذ القرارات بشكل فردي

نعم  لا

المحور الثالث: حول تأثير الادارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية:

20- تقوم البلدية بنشر الإعلانات والمعلومات على موقعها الالكتروني في عملية ادارة الموارد

البشرية  
نعم  لا

21- توفر البلدية إمكانية الإتصال بها عن طريق البريد الإلكتروني :

نعم  لا

22- يتم التواصل مع مختلف المؤسسات عن طريق الانترنت :  
نعم  لا

23- يتم التنسيق بين المستويات الإدارية في البلدية عن طريق الانترنت: نعم  لا

24- يوجد للموظف داخل البلدية موقع الكتروني صحيح خاص لتوثيق أعماله الإلكترونية :

نعم  لا

25- تقوم البلدية بإرسال رسائل للمواطنين لتبليغهم بكل جديد : نعم  لا

26- يتم استخدام الحاسب الالي في رصد ومتابعة اداء الموظفين في البلدية: نعم  لا

27- تقوم البلدية بتطبيق البحوث المتعلقة بقياس رضا المواطنين عن خدماتها: نعم  لا

28- تقوم البلدية بإجراء دورات تدريبية في مجال تكنولوجيا الاتصال الحديثة للموظفين : نعم  لا

29- تعمل البلدية علي إستقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني التكنولوجي

نعم  لا

30- تأثر الإدارة الإلكترونية تأثير فعلي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية

نعم  لا

31- عدم إمتلاك أفراد المجتمع لتكنولوجيا الحاسبات الآلية يؤثر علي الإدارة الإلكترونية بالسلب في

إدارة الموارد البشرية: نعم  لا

32- ضعف المستوي التعليمي للموظفين يؤثر علي الادارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية :

نعم  لا

**المحور الرابع: حول توظيف الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية:**

33- تساهم الادارة الالكترونية في تقديم الخدمات الإدارية بطريقة فعالية و بكفاءة :

نعم  لا

34- تساعد الادارة الالكترونية عملية معالجة البيانات واستخدامها في القرارات الادارية:

نعم  لا

- 35- تساهم الادارة الالكترونية في عملية التخطيط الإداري: نعم  لا
- 36- تساهم الادارة الالكترونية في تقليل النفقات المالية على بعض الخدمات: نعم  لا
- 37- تمكن الادارة الالكترونية المواطنين البعيدين عن المؤسسة من الحصول على خدماتها:  
نعم  لا
- 38- توظف الادارة الالكترونية نماذج إدارية حديثة تسعى لتطوير المهام والوظائف الإدارية لعملية  
ادارة الموارد البشرية : نعم  لا
- 39- تساعد الادارة الالكترونية فى التنبؤ والاستشراف بحاجات المؤسسة من الموارد البشرية :  
نعم  لا
- 40- تتدخل الادارة الالكترونية في ترشيد استخدام الموارد البشرية العاملة : نعم  لا
- 41- تقوم الادارة الالكترونية بتوسيع قاعدة الاستقطاب مما يؤدي لفاعلية الاختيار: نعم  لا
- 42- تستخدم الادارة الالكترونية أفضل الوسائل لجذب الموارد البشرية ،من خلال وضع برامج  
وإجراءات لذلك : نعم  لا
- 43- توظف البلدية أصحاب الخبرات والمبدعين في مجال العمل الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية :  
نعم  لا
- 44- يتم توظيف الأفكار والمعارف الجديدة في المجال الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية:  
نعم  لا
- 45- توظف البلدية شبكات خارجية لتبادل المعلومات بين الموظفين في مختلف الفروع:  
نعم  لا

---

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

---