

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبين: - بن براهيم ربيع

- ضيف الله بلقاسم

بعنوان:

---

إنعكاسات الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية  
(دراسة حالة بمؤسسة كوندور إلكترونيكس - وحدة أعمال الثلجات -)

---

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	د. زعيتر فاتح
مشرفا	أستاذ محاضر "أ"	د. عيسات العربي
مناقشا	أستاذة محاضرة "أ"	د. ترايكية يامنة

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨ هـ

# الإهداء

نهدي عملنا المتواضع إلى كل من  
ساندنا في مسيرتنا العلمية  
إلى أمهاتنا وآبائنا وكل أهالينا  
إلى أساتذتنا الكرام كل باسمه ومقامه  
إلى كل من سار في درب طلب العلم

عن الطلبة

بن براهيم ربيع  
ضيف الله بلقاسم

# شكر وعرافان

الحمد لله على فضله حمدا يليق بجلال قدره و عظيم سلطانه و جزيل منه علينا

من نعمه و نور علمه

بمناسبة هذا العمل المتواضع

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في إنجازة

أشكر من خصم الله بمنزلة الأنبياء و الرسل أساتذتنا الكرام الذين نتشرفه

بطلب العلم على أيديهم، أخص بالذكر

الأستاذ الكريم العربي محيىه أساذنا و مشرفنا على هذا العمل

جميع الأساذة كل باسمه من دفع بطموحنا إلى العنان،

الشكر موصول إلى كل من ساعدنا زملاء العمل، مدراء و رؤساء مصالح و

إدارات الموارد البشرية للمؤسسة المذكورة

إلى كل من دعمنا و لو بمصالح دعائه شكرا و جازكم الله عنا خير جزاء

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل إنعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية، في ظل بيئة عمل تتميز بتسارع وتيرة التحول الرقمي وتزايد الاعتماد على التقنيات الحديثة والأنظمة الذكية. وقد فرضت هذه المتغيرات على المؤسسات تبني نماذج إدارية جديدة تتواءم مع المستجدات التقنية، بما يعزز الكفاءة التشغيلية والتنافسية للمؤسسات.

في هذه الدراسة تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لتحديد المفاهيم ذات الصلة، في حين أعتد في الجانب التطبيقي على المنهج الكمي لاستقراء البيانات الميدانية. و لجمع المعطيات، تم تصميم إستبيان وُزِع على عينة عشوائية تتكوّن من 76 إطاراً من العاملين بإدارة الموارد البشرية على مستوى وحدة أعمال الثلجات بمؤسسة "كوندور إلكترونيكس". وقد تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS كشفت النتائج عن وجود أثر معنوي ودال إحصائياً لتطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء إدارة الموارد البشرية، مما يبرز دور الرقمنة في تعزيز فعالية عمليات التوظيف، النعيين، والتدريب، والتقييم.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، إدارة الموارد البشرية، التحول الرقمي، برنامج spss

كوندور إلكترونيكس

## Abstract

This study aims to analyze the implications of implementing electronic management on human resource management (HRM) functions within a work environment characterized by the accelerating pace of digital transformation and the increasing reliance on modern technologies and intelligent systems. These emerging variables have compelled organizations to adopt new managerial models aligned with technological advancements, thereby enhancing operational efficiency and institutional competitiveness.

The study employed a descriptive-analytical approach in the theoretical part to define key related concepts, while the applied part relied on a quantitative methodology to analyze field data. Data were collected through a structured questionnaire distributed to a random sample of 76 executives working in the HR department of the refrigerator business unit at Condor Electronics. The data were statistically analyzed using SPSS software. The findings revealed a statistically significant and meaningful impact of electronic management implementation on HRM performance, highlighting the role of digitalization in improving the effectiveness of recruitment, selection, training, and evaluation processes.

**Keywords:** Electronic Management, Human Resource Management, Digital Transformation, SPSS, Condor Electronics

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرفان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
V	قائمة المصطلحات باللغة الأجنبية
IV	قائمة الملاحق
أ- و	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة</b>
05	تمهيد
06	المبحث الأول: المضامين الأساسية للإدارة الإلكترونية
06	المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
08	المطلب الثاني: وظائف وأسباب و مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية
12	المطلب الثالث: ومتطلبات ومخرجات وأهداف وأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية
15	المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية
15	المطلب الأول: مدخل الى الموارد البشرية
19	المطلب الثاني: وظائف وأهمية إدارة الموارد البشرية
22	المطلب الثالث: التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية
26	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
26	المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية
27	المطلب الثاني: المقالات العلمية باللغة العربية
32	المطلب الثالث: الرسائل الجامعية باللغة الأجنبية
39	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
دراسة حالة بوحدة أعمال الثلجات - مؤسسة كوندور إلكترونيكس ب ب ع-	
41	تمهيد
41	المبحث لأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور إلكترونيكس.
41	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ومراحل تطورها
43	المطلب الثاني: الإستراتيجيات التي تتبناها مؤسسة كوندور إلكترونيكس.
45	المطلب الثالث: أهمية وظيفة تسيير الموارد البشرية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس
48	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
48	المطلب لأول: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها
51	المطلب الثاني: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات وتحليل علاقة التأثير
67	خلاصة الفصل
69	الخاتمة
73	قائمة المراجع
78	الملاحق
91	فهرس المحتويات

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين مفهوم إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة	25
02	المقارنة بين دراستنا والرسائل الجامعية باللغة العربية	38
03	المقارنة بين دراستنا والمقالات العلمية باللغة العربية	41
04	المقارنة بين دراستنا والمقالات العلمية باللغة الإنجليزية	43
05	إختبار الموثوقية - Alpha de Cronbach	58
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	59
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	60
08	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	61
09	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	62
10	تحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة - الإدارة الإلكترونية -	63
11	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة - إدارة الموارد البشرية	63
12	الإنحدار الأول: تأثير الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية GRH	65
13	الإنحدار الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية على التوظيف والاستقطاب	67
14	الإنحدار الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية على الاختيار والتعيين والإدماج	68
15	الإنحدار الرابع: تأثير الإدارة الإلكترونية على التدريب وتنمية المهارات	70
16	الإنحدار الخامس: تأثير الإدارة الإلكترونية على تقييم الأداء	71
17	يوضح توزيع الفئات العمرية حسب الجنس.	72
18	يوضح توزيع المؤهلات العلمية حسب الجنس.	72
19	يوضح توزيع سنوات الخبرة حسب الجنس	73

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	رسم بياني يبين نموذج الدراسة	01
07	يبيّن مراحل تطور الإدارة الإلكترونية	02
10	مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	03
26	تمثيل بياني لمراسل تطور إدارة الموارد البشرية	04
47	تمثيل بياني يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	05
52	تمثيل يمثل الهيكل التنظيمي لوحدة أعمال الثلاثات	06
59	تمثيل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	07
60	تمثيل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	08
61	تمثيل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	09
62	تمثيل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	10

## قائمة المصطلحات باللغة الإنجليزية

الصفحة	المصطلحات	رقم الشكل
06	شركة أمريكية متخصصة في الإلكترونيات IBM	01
07	نظم إدارة الموارد البشرية HRIS	02
07	برامج تسيير إلكترونية ERP-CRM	03
07	شبكة أنترنت داخلية Intranet	04
08	التخطيط الإلكتروني E-Planning	05
09	التنظيم الإلكتروني E-Organisation	06
10	التوجيه و القيادة الإلكترونية E -Guidance and leadership	07
11	التنفيذ الإلكتروني E- Exicution	08
14	الإدارة الإلكترونية E- Management	09
15	الماسحات الضوئية SCANNERS	10
23	العملية Process	11

28	الخدمة الذاتية	Self-Service HR	12
51	معامل ألفا كرونباخ لقياس الموثوقية	Alpha de Cronbach	13

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
78	أداة الدراسة	01
82	مخرجات الـ spss	02

# مقدمة

إن التطور الذي تشهده بيئة عمل المؤسسات في حاضرها يتميز بالنمو المتسارع بسبب التطور التكنولوجي، على أوسع نطاق مما دفع بالمؤسسات إلى ضرورة مواكبة هذا التطور وإيجاد أطر عمل مستمدة من واقعها المتصل بهذا التطور، وبذلك تخلت عن الإدارة التقليدية الورقية، المعروفة بكثرة إجراءاتها وتكاليفها ووقتها ومردودها الضئيل وانتقلت إلى الاعتماد على وسائل تكنولوجية وأنظمة معلوماتية غيرت من واقعها إلى واقع رقمي يتميز بالسرعة والدقة وكثرة البيانات، وقد مس هذا التطور إدارة الموارد البشرية بالخصوص بإحلال الإدارة الإلكترونية مكان الإدارة التقليدية أسفر عن واقع جديد، إذ وبوجود الإعلام الإلكتروني وشبكات الإتصال والمنصات الرقمية والمواقع منح المؤسسة ميزة البقاء في السوق وحول العمل الإداري من روتين مجهد ومكلف، إلى العمل بروية إبداعية، في إطار من الراحة وتدفق البيانات والدقة في تحليلها، الأمر الذي قلل من الإجراءات، والتكاليف وأعاد توجيه الأعمال الإدارية في المؤسسة، خاصة إدارة الموارد البشرية بعدما كانت تواجه صعوبة كبيرة في تلبية حاجات المؤسسة. حيث، انتقلت من شح المعلومات، وصعوبة الإتصال، إلى كثرة المعلومات وتطور تقنية تحليلها، وسهولة الإتصال مما أعطاهها مكانة خاصة في المؤسسة، من خلال ممارستها لمهامها، ووظائفها الإلكترونية الجديدة، وبروز واقع جديد في إدارة الموظفين، والخصائص المطلوبة فيهم ونوع القيادة، والإشراف، والتحفيز، وطرق تقييم الأداء، وتبني إدارة الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات، والإنعكاسات الناجمة عنها.

### أولاً: الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية

تأسيساً على ما سبق و لتسليط الضوء على إنعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية تم اختيار وحدة أعمال الثلاثات لمؤسسة كوندور إلكترونيك كميدان لإجراء هذه الدراسة والتي تتمحور إشكالياتها حو التساؤل الرئيسي التالي:

**ماهي إنعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية؟**

وتتفرع على هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

01- ما هي إنعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على عملية الإستقطاب والتوظيف بالمؤسسة؟

02- ما هي إنعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على عملية الإختيار والتعيين والإدماج بالمؤسسة؟

03- ما هي إنعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على عملية تقييم الأداء بالمؤسسة؟

04- ما هي إنعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على عملية التدريب بالمؤسسة؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

إن صياغة فرضيات الدراسة كان نتيجة التطرق وفحص الدراسات السابقة التي على أساسها قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

هناك آثار لتطبيق الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

والتي تم التأكد من صدقها أو نفيها من خلال الفرضيات الجزئية التالية:

01- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في عملية الإستقطاب والتوظيف الإلكتروني في المؤسسة محل الدراسة.

02- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في عملية الإختيار والتعيين والإدماج الإلكتروني في المؤسسة محل الدراسة.

03- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في عملية التدريب وتنمية المهارات الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة.

04- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في عملية تقييم الأداء الإلكتروني في المؤسسة محل الدراسة.

**ثالثا: أهمية الدراسة**

إن موضوع الدراسة يكتسي الأهمية البالغة من خلال تطبيقاته العملية التي تعد مخرجات تقيس من خلالها مدى تحقق أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية لإي إدارة الموارد البشرية إذن يأخذ الموضوع أهميته من:

01- إستمرارية التطور التكنولوجي المتسارع والكبير والمتجدد الذي يفرض تطبيق الجديد منه في إدارة الموارد البشرية.

02- إبراز دور إدارة الموارد البشرية في إدارة المؤسسة من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية في الواقع العملي ضمن الأطر القانونية وسياسة الحوكمة المتبعة من طرف الدولة

03- بيئة عمل المؤسسة الجزائرية ومدى مرونتها وقابليتها لتبني وتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية

**رابعا: أسباب إختيار الموضوع**

مما لا شك فيه أن دوافع إختيار موضوع ما وتناوله بالدراسة والتحليل هو بروز مشكلة موضوعية تدعوا إلى البحث وقد تكون هناك دوافع ذاتية خاصة بالباحث ناتجة عن تألم الباحث من الإشكالية المطروحة في الموضوع.

**01- الدوافع الموضوعية:**

استمرارية وتطور الإدارة الإلكترونية المتسارع أدى إلى بروز إشكاليات جديدة من حيث إنعكاسات وتطبيق الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية ومن ثم المنظمة ككل من حيث الواقع العملي إستشرافا إلى الآفاق الممكن التنبؤ بها.

**02- الدوافع ذاتية:**

ناجمة عن الممارسة العملية لمهام إدارة الموارد البشرية ورصد ذات الإشكالية وضرورة الوقوف على واقع تطبيقها من خلال دراسة ميدانية بالمؤسسة محل الدراسة .

## خامسا: أهداف الدراسة

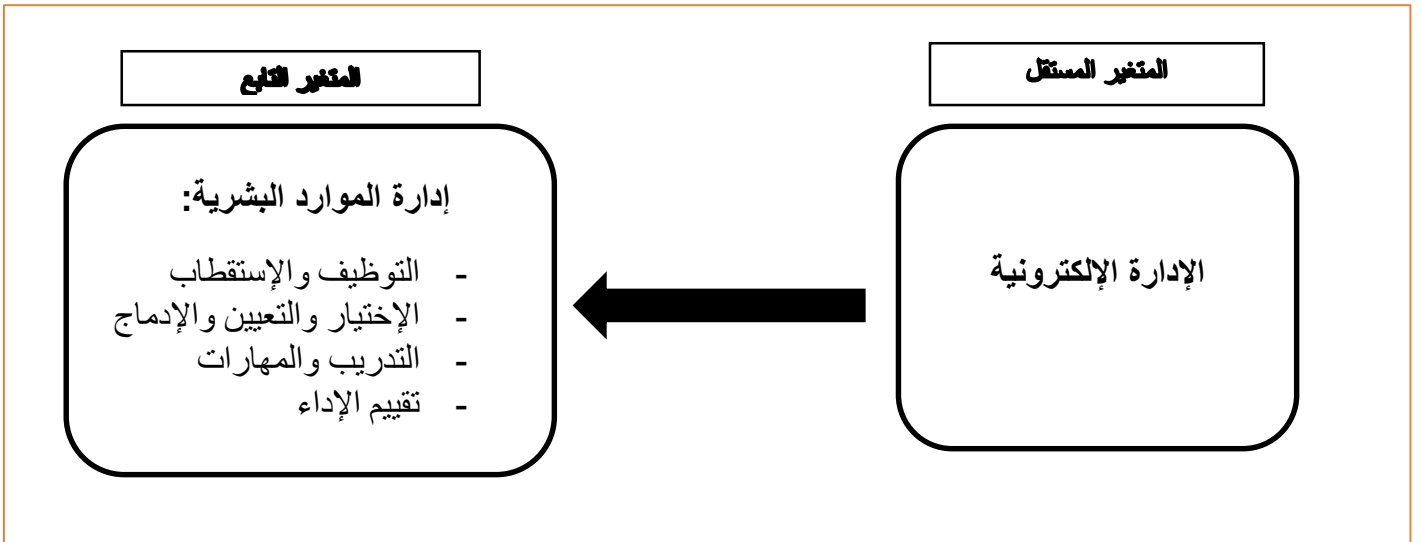
نحاول من خلال هذه الدراسة التشخيص والكشف عن :

- 01- مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة
- 02- البيئة الحقيقية والأطر التي تنشط فيها الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية في الجزائر من خلال المؤسسة محل الدراسة.
- 03- مدى تأصيل الثقافة الرقمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة
- 04- الكشف عن المتغيرات الحقيقية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من خلال المؤسسة محل الدراسة
- 05- تشخيص الآثار العملية لاعتماد الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.

## سادسا: نموذج الدراسة

تحقيقا لمتطلبات الدراسة وتشخيصا لآثار استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية ارتأينا بناء نموذج شمولي يوضحه الشكل أدناه والذي نبين من خلاله متغيرات الدراسة  
الدراسة والعلاقة بينهم

## شكل رقم ( 01 ). يبين نموذج الدراسة



مصدر: من إعداد الطلبة

**المتغيرات المستقلة:** تندرج ضمن الإدارة الإلكترونية، وتشمل جملة الأدوات والمعدات والتطبيقات والشبكات وقواعد البيانات وبرامج مستعملة في تسيير الموارد البشرية.

**المتغيرات التابعة:** وتشمل هذه المتغيرات مجموعة الوظائف والمهام التي تتأثر بتطبيق الإدارة الإلكترونية، المتمثلة في ( **الإستقطاب والتوظيف - التعيين والإدماج -- التدريب والمهارات- تقييم الأداء** )

**وجه العلاقة :** يبرز من خلال الإنعكاسات الناجمة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية ما نجم عنه مصطلحات جديدة ( **الإستقطاب والتوظيف الإلكتروني - التعيين والإدماج الإلكتروني-- التدريب والمهارات الإلكترونية - تقييم الأداء الإلكتروني** )

**سابعاً: حدود الدراسة:**

- 01- **الحدود الموضوعية:** تتمثل الحدود الموضوعية في دراستنا هذه فيما سنتناوله كموضوع للبحث يتلخص في دراسة إنعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية
- 02- **الحدود البشرية:** تتمثل في عمال وحدة أعمال الثلجات بمؤسسة كوندور
- 03- **الحدود المكانية:** مؤسسة كوندور -وحدة أعمال الثلجات-
- 04- **الحدود الزمنية:** 2025.

**ثامناً: منهجية الدراسة**

في هذه الدراسة تم الإعتماد على عدة مناهج بما يتماشى وطبيعة الموضوع كمايلي:

- 01- في الجانب النظري إعتمدنا الأسلوب الوصفي السردى بما يتوافق وطبيعة عرض المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية.
- 02- في الجانب التطبيقي إعتمدنا أسلوب دراسة حالة من خلال إسقاط الجانب النظري على واقع تبني الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة وتوضيح باستعمال طريقة الإستبيان وكذلك الملاحظة والمقابلة واستخدام أسلوب التحليل لمناقشة النتائج المتحصل عليها باستخدام برنامج SPSS

## تاسعا: صعوبات الدراسة

هناك صعوبات تذكر فيما يخص جمع المعلومات

- 01- صعوبة التنقل من وإلى وحدة الأعمال محل الدراسة
- 02- لم يكن هناك أرشيف إلكتروني أو ورقي يعتمد عليه
- 03- الإعتقاد على المقابلات والملاحظات بصفة أكبر
- 04- عدم الإطلاع على كافة الإجراءات وسير أعمال الوحدة بسبب عدم تفرغ المسؤولين
- 05- عدم إتاحة الفرصة لزيارة وحدة أنظمة المعلومات مما فوت علينا الفرصة للتوصل إلى معلومات تخدم تخدم الموضوع أكثر.

# الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للإدارة  
الإلكترونية وإدارة الموارد  
البشرية

في ظل التحولات الجذرية التي يشهدها العالم المعاصر، و بفعل الثورة الرقمية وتزايد الإعتماد على تقنيات المعلومات والاتصال، أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة إستراتيجية تملئها التغيرات التكنولوجية المتسارعة، وليست مجرد خيار تطوعي، فقد أثرت هذه التغيرات بشكل مباشر على أساليب وطرق التسيير داخل المؤسسات، لا سيما في مجال إدارة الموارد البشرية، الذي يُعد من أكثر المجالات تأثرًا بالتحول الرقمي.

وانطلاقًا من هذا الواقع، برزت الحاجة إلى إعادة النظر في المفاهيم التقليدية لإدارة الموارد البشرية، بما يضمن تكيفها مع متطلبات العصر الرقمي. فقد أصبحت المؤسسات مطالبة بتوظيف الأدوات الإلكترونية في مختلف أنشطة الموارد البشرية، بما يسمح بتحقيق قدر أكبر من الفعالية والكفاءة والشفافية.

وعليه، فإن هذا الجانب النظري يسعى إلى تقديم أرضية معرفية شاملة ومتكاملة حول مضامين الإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية، من خلال استعراض الأسس النظرية المتعلقة بكليهما، ثم تحليل الروابط المحتملة بينهما، بهدف تحديد أهم الإنعكاسات التي يمكن أن تترتب عن تطبيق الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية، سواء من حيث الفرص المتاحة أو التحديات المرافقة. كما سيتم التطرق إلى مختلف الدراسات ذات الصلة، والتي تشكل الإطار المرجعي لفهم وتحليل هذه العلاقة المتداخلة.

## المبحث الأول: المضامين الأساسية للإدارة الإلكترونية

خلال السنوات القليلة الماضية أنتجت تقنيات المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة واقعا إداريا جديدا، تجلت مظاهره في سقوط العديد من المفاهيم الفكرية والمنظومات التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة، وبفعل ذلك فقد تأثرت الإدارة من خلال تقديم خدمات تتميز بالسرعة والشفافية والنزاهة.<sup>1</sup>

تماشيا مع هذه المعطيات تم تقسيم هذا المبحث الذي يعالج ثلاث مطالب هي تعريف وخصائص الإدارة الإلكترونية، ثم وظائفها وأسباب و مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية، لنصل في الأخير إلى أهداف وأهمية و متطلبات و مخرجات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

### المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية إلا أن هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى ضرورة التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية المعاصرة عبر عدة مراحل.

#### أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية

كان للتطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات بروز أسلوب جديد من الإدارة، وهذا في ظل التنافس المستمر والمتزايد بين المؤسسات، كي تحسن من مستوى أدائها وجودة خدماتها، وذلك من خلال تحويل العمل الإداري القديم، من النمط اليدوي، إلى النمط الإلكتروني، وذلك بالإعتماد على نظم معلومات تساعد في إتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف، وهذا تماشيا مع المتغيرات والتطورات الحاصلة.

في حين ترى بعض الدراسات أن البداية الحقيقية للإدارة الإلكترونية كانت سنة 1960 في المكاتب، عند إبتكار شركة IBM مصطلح معالج الكلمات التي يتم طباعتها آليا، و أكتشف بعدها الأشرطة الممغنطة وأجهزة التخزين وأنظمة التسجيل وغيرها، ومع هذا التحديث في التقنيات ظهر لفظ الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> حيزية علالي، " الإدارة الإلكترونية على المستوى البلدي في الجزائر"، مذكرة ماستر، جامعة سطيف : محمد لامين دباغين، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2015، ص7.

إن الفكر الإداري تميز بفترات تاريخية تصاعدية لتطوره من خلال المدارس الإدارية ابتداء من المدارس الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية، ووصولاً إلى الإدارة الإلكترونية فهي امتداد للمدارس الإدارية واستجابة للمتغيرات الحاصلة في الدول وخاصة في مجال التقنية.<sup>1</sup>

و هذا مخطط يبين أهم مراحل تطور الإدارة الإلكترونية:

### شكل رقم ( 02 ) يبين مراحل تطور الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الشكل أول ما يلاحظ هو التطور الإداري السريع الناتج عن استعمال التقنية الرقمية في الإدارة في ظرف أقل من ( 50 ) خمسين سنة حققت تطورات عملاقة

<sup>1</sup> عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، الإدارة الإلكترونية:مدخل الإدارة التعليمية الحديثة، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013، ص 65.

في إستعمال الرقمنة بالموازات مع التطور التكنولوجي الحاصل بتعدد الأدوات و كثرة البيانات و تقنيات تحليلها و دعم القرار الإداري الذي صار أكثر رشادة بفعل الكفاءة العالية في الأداء.

ففي المرحلة الأولى و خلال عشر ( 10 ) سنوات في الثمانينات كانت البداية بمعالجة النصوص آليا، و إستخدام الجداول مثل إكسل، ودعم محدود للإدارة. في المرحلة الثانية من منتصف التسعينيات وبداية الألفية، بداية إستخدام البريد الإلكتروني، و رقمنة العمليات الإدارية و إستخدام نظم إدارة الموارد البشرية. في المرحلة الثالثة بداية من سنة 2000 إلى 2020 بداية استخدام الأنترنت ( الشبكات الداخلية) و ظهور أنظمة الإدارة ERP- CRM وبداية استعمال الوثائق الإلكترونية، في المرحلة الرابعة سميت بالإدارة الذكية بإدماج الذكاء الصناعي وتحليلات البيانات في القرارات الإدارية، تطبيقات الهاتف المحمول في الإدارة، دعم القرار القائم على البيانات وتحليل الإتجاهات في المرحلة الخامسة(2020- 2025) ظهرت الإدارة الرقمية الشاملة والتحول والتكامل الرقمي الكامل عبر المؤسسة، إستخدام الحوسبة السحابية، البلوك تشين، وإنترنت الأشياء (IoT) .

### ثانيا: تعريف الإدارة الإلكترونية

هي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب وذلك بالإعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف.

الإدارة الإلكترونية يمكن أن تشمل كلا من الإتصالات الداخلية والخارجية لأي مؤسسة، والهدف من ذلك هو إدخال الشفافية الكاملة والمساءلة مما يؤدي إلى تحسين الإدارة الإلكترونية داخل أي مؤسسة.<sup>1</sup>

### تعريف منظمة الأمم المتحدة: (UN, 2003)

الإدارة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، ولا سيما الإنترنت، لتقديم الخدمات الحكومية، وتبادل المعلومات، والمعاملات، والتكامل بين مختلف الأجهزة الحكومية، وبين الحكومة والمواطنين، والقطاع الخاص.

<sup>1</sup> مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2014، ص 33.

وفقاً لـ: (Strejcek & Weber, 2003)

الإدارة الإلكترونية تمثل وسيلة حديثة لإعادة هيكلة العمليات الإدارية من خلال رقمتها وتبسيطها بما يضمن سرعة الأداء وتحسين جودة الخدمة وكفاءة اتخاذ القرار.

**تعريف وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية: (2006)**

الإدارة الإلكترونية هي تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات على الوظائف الإدارية بهدف تحسين الكفاءة والفعالية والشفافية في تقديم الخدمات العامة.

**حسب: د. محمد بوحنية (2015)، في كتابه "الإدارة الإلكترونية: مدخل لتحديث الإدارة العمومية في الجزائر:"**

الإدارة الإلكترونية هي نمط جديد من أنماط تسيير المرافق العمومية يعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في إنجاز المعاملات الإدارية، بهدف تحقيق الفعالية، والسرعة، والشفافية في تقديم الخدمة العمومية للمواطن. هذا التعريف يعكس الخصوصية الجزائرية في تبني الإدارة الإلكترونية، خاصة في سياق التحديث الإداري والإصلاحات الحكومية.

**إجرائيا** الإدارة الإلكترونية هي تطبيق تقنيات الحاسب، و الأنترنت، و شبكات الإتصالات في أداء الوظائف الإدارية الأساسية، بهدف تحسين الأداء و تسريع إنجاز المعاملات، ورفع كفاءة الخدمات، وضمان التواصل الفعال بين الجهات الإدارية. هذه التعاريف تمس كل أنواع المؤسسات، من المرافق العامة و المؤسسات العمومية الاقتصادية و الخاصة.

**المطلب الثاني: وظائف وأسباب و مراحل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية**

**أولا: وظائف الإدارة الإلكترونية**

إن الإدارة الإلكترونية "E – MANAGEMENT" نمط جديد أثر على الإدارة وإستراتيجيتها ووظائفها، كما أثر عليها أيضا البعد الإداري المتمثل في تطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة، وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية، في التفويض والتمكين الإداري، والإدارة القائمة على الفريق. وتشتمل وظائف الإدارة الإلكترونية على ما يلي:<sup>1</sup>

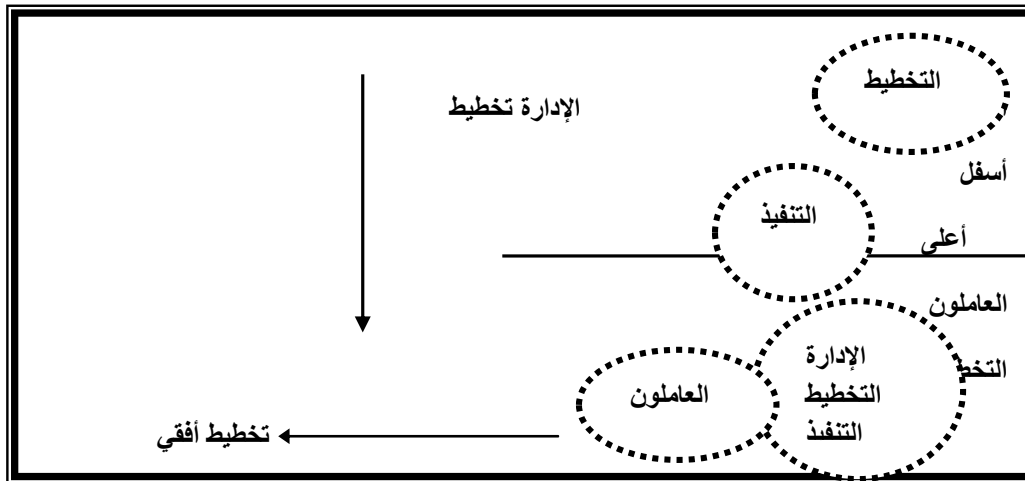
<sup>1</sup> أحمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية. عمان: دار المسيرة، 2009، ص 247.

وسنركز على بعض وظائف و المهام في التحليل النظري و التطبيقي فقط و نعتقد أنها كافية لعملية الإستدلال.

### 01- التخطيط الإلكتروني "E-Planning"

- يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في خمس نقاط:
- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية، في اتجاه الأهداف الواسعة، والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد، والتطوير المستمر والمتواصل.
- أنه عملية متواصلة ومستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.
- أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية، بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المشاركة في التخطيط الإلكتروني، في كل مكان وزمان.
- إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق، تضفي إستمرارية على كل شيء في المؤسسة، بما فيها التخطيط، مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع إلى التخطيط المستمر.
- تعطي البيئة الرقمية، قوة للتخطيط الإلكتروني انطلاقاً مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة، عبر الشبكات المحلية والعالمية مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار، والأسواق، والمنتجات، والخدمات غير الموجودة وهذا ما يعطي ميزة وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب التخطيط التقليدي والشكل رقم 03 يبين ذلك.

الشكل رقم(03) : مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني



المصدر: محمد سمير أحمد، الأردن: دار المسيرة الإدارية الإلكترونية، 2009، ص 250.

من خلال الشكل رقم 03 يتضح أن التخطيط التقليدي ينطلق من الرؤساء إلى المرؤوسين بينما التخطيط الإلكتروني يكون أفقياً من خلال إشراك الموظفين في وضع خطة التخطيط.

كما يمثل مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني، من حيث اتجاه تدفق عملية التخطيط وهيكلها التنظيمي. في التخطيط التقليدي، تسير العملية من الإدارة العليا نحو الأدنى، حيث يُوضع التخطيط من قبل المسؤولين ويتم التنفيذ من قبل العاملين؛ أي أن التواصل واتخاذ القرار يسير في اتجاه عمودي من "الأعلى إلى الأسفل"، مما يحد من مشاركة الموظفين.

في المقابل، يُظهر التخطيط الإلكتروني اتجاهاً أفقياً في التخطيط، حيث يُشارك مختلف مستويات المؤسسة (الإدارة والعاملون) بشكل متزامن في عمليتي التخطيط والتنفيذ، وهو ما يعكس مبدأ التشاركية والمرونة. هذا التحول يعكس فلسفة الإدارة الإلكترونية المبنية على الإنسيابية في المعلومات، وتكامل الأدوار، بخلاف الأسلوب الهرمي للتخطيط التقليدي. الشكل يبرز كيف يساهم التحول الرقمي في جعل المؤسسة أكثر تفاعلاً وسرعة وإستجابة للمتغيرات.

## 02- التنظيم الإلكتروني " E-Organizing "

إن المفهوم التقليدي للتنظيم يركز على الهرمية والرسمية، وعلى بيئات مستقرة أكثر مما هي متغيرة، ولكن نتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبح من الضروري البحث عن تطبيقات وممارسات معاصرة للتنظيم، فأصبح يعرف بـ: " التنظيم الإلكتروني " " E-Organizing " <sup>1</sup>

وفي ظل التحول الإلكتروني، يرى الدكتور نجم عبود أستاذ مساعد في كلية القانون بالجامعة العربية المفتوحة - فرع سلطنة عمان، ويحمل درجة الدكتوراه في القانون من جامعة ميدجو باليابان أن مكونات التنظيم قد حدث فيها إنتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد، قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساساً على الوحدات الصغيرة، والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغير في مكونات التنظيم، ويعتبر التنظيم الوظيفية الثانية المهمة بين الوظائف الإدارية، وهي تلازم عملية التخطيط وتعادلها في الأهمية، فالتنظيم هو وظيفة من وظائف المسير تنطوي على تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف وتحديد الأفراد الذين

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 103

سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة، بحيث يتم إسناد نشاط معين إلى الشخص الذي تتواءم قدراته مع متطلبات هذا النشاط، وتحديد مراكز السلطة والمسؤولية، وأساليب الإشراف والتنسيق بين الأنشطة، بالإضافة إلى بناء الهيكل التنظيمي الذي يوضح من الذي يقوم بماذا، وعن المسؤول عن ماذا... الخ، والنتائج المطلوب تحقيقها.<sup>1</sup>

### 03- التوجيه والقيادة E- guidance and leadership

التوجيه هو عملية التأثير في سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المنشود بما يتطلبه هذا الأمر من تفهم لطبيعة السلوك الإنساني، ومن حسن التحفيز والقيادة والاتصال.

بينما في عصر الأنترنت وتكنولوجيا المعلومات، فلا بد أن يؤثر ذلك على إدارة المؤسسة وطبيعة علاقاتها مع البيئة الداخلية والخارجية، وتغيير نمط القيادة التقليدية إلى إلكترونية، ويظهر ذلك في تكوين قيادة ذات تحكم تكنولوجي، ووجود قائد قادر على تحسس أبعاد هذا التطور والعمل على توظيف مزاياه لتكون جزءا من الميزة التنافسية للمؤسسة.<sup>2</sup>

### 04- الرقابة الإلكترونية: E - Controlling

لاشك أن الرقابة الإلكترونية تحقق إستخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة، وهذا ما يساهم في تطوير عملية الرقابة من خلال النقاط التالية:

- تقليص الفجوة الزمنية بين التنفيذ والرقابة، وقدرة الإدارة الإلكترونية على الوقوف على مراحل التنفيذ أول بأول في الوقت الحقيقي (رقابة آنية).

- أنها تحقق الرقابة المستمرة بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت.

- الرقابة الإلكترونية مرنة بما فيه الكفاية، لكي تعمل بكفاءة حتى إذا تم تبديل الخطط.

- سرعة إنتشار نتائج الرقابة بين أفراد الإدارة نتيجة المشاركة وجو الشفافية.

<sup>1</sup> موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، " مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي"،

مجلة الباحث، عدد 09، 2011، ص 92.

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 103

## 05- التنفيذ الإلكتروني: E- Execution

تشير عملية التنفيذ الإلكتروني إلى ما سيتم تأديته من أعمال ومهام، تم التخطيط لها مسبقاً، وتجدر الإشارة إلى أن عملية التنفيذ الإلكتروني، تختلف عن عملية التنفيذ في الإدارة التقليدية، فأى خلل في عملية التنفيذ الإلكتروني، يتم معرفته بصورة مباشرة. كما أن عملية التنفيذ الإلكتروني تسهم في توفير البيانات، لكل أصحاب المصلحة، والتخلص من النظام البيروقراطي في تنفيذ وإنجاز المعاملات، بالإضافة إلى الإستجابة، لجميع المستجدات بشكل فوري ومباشر، وهذا ما يحقق مبدأ الجودة الشاملة، في العمل الإداري، وذلك من خلال الشفافية والمرونة والسرعة في تقديم الخدمات.

### ثانياً: أسباب التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية

التحول من الإدارات التقليدية إلى الإدارات الإلكترونية، ليس فقط أساساً الحواسيب وشبكة الإنترنت وشبكات الإتصالات، وغيرها من الجوانب الفنية رغم أنها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الإلكترونية، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده، بغرض خدمة أصحاب المصلحة وتحقيق رغباتهم، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

- 01- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على تكلفة زيادة الأعمال.
- 02- القرارات العشوائية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- 03- ضرورة توحيد وتوفير البيانات للعاملين على مستوى المؤسسة.
- 04- صعوبة في قياس معدلات الأداء.
- 05- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- 06- حتمية تحقيق الإتصال المستمر بين العاملين على إتساع نطاق العمل.
- 07- تحسين مستوى الخدمة.

وهناك أسباب كثيرة أدت إلى التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية منها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص 19.

<sup>2</sup> فريد كورتل وآسيا تيش سليمان، الإدارة الإلكترونية، الأردن: عمان، 2015، ص 36-37.

- التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، العولمة، إنتشار الثقافة الإلكترونية، تزايد إهتمام المنظمات بالتغيير والتطوير ومواكبة الأحداث التكنولوجية.
- توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية، حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي إلى المستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية، ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبح أمامه معيار عالمي يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات راقية.

### ثالثا: مراحل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية

يحتاج التحول إلى الإدارة الإلكترونية إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف مرجوة ومن تلك المراحل مايلي<sup>1</sup>:

#### 01- قناعة ودعم الإدارة العليا بالمؤسسة

ينبغي على المسؤولين بالمؤسسة أن يكون لديهم القناعة التامة، والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل، والإمكانيات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

#### 02- تدريب وتأهيل الموظفين

الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية لذلك لابد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يجتازوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين أو تأهيلهم على رأس العمل.

#### 02- توثيق وتطوير إجراءات العمل

من المعروف أن لكل مؤسسة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل، فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير، لذا لابد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها، كي توافق مع كثافة العمل ويتم ذلك من خلال تحيين لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل.

<sup>1</sup> -الشمري، عبد الله بن محمد. "مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية." ورقة عمل مقدمة في: المؤتمر الوطني للإدارة الإلكترونية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2018، ص15.

### 03- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية

يقصد بالبنية التحتية الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية، من تأمين أجهزة الحاسب الإلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة، والأجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الإتصال الحديثة.

### 04- البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة الكترونيا

المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها الكترونيا، بواسطة الماسحات الضوئية « SCANNERS »، وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها .

### 05-البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشارا

يتم ذلك في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات الكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق، فمثلا يعتبر نموذج طلب إجازة يطبق في جميع الأقسام بلا استثناء، فمن الأفضل البدء ببرمجته وتطبيقه.

### المطلب الثالث : متطلبات و مخرجات و أهداف وأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية

#### أولاً:متطلبات مشروع " الإدارة الإلكترونية "

إن مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة العمل كي يتمكن من تحقيق أهدافه والفعالية المطلوبة مع كافة العناصر السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية والتكنولوجية.<sup>1</sup>

لذلك فإن مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات منها :

#### 01- البنية التحتية

إن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات، والبيانات، تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات داخل أقسام المؤسسة نفسها وبين المؤسسات المحيط الخارجي من جهة أخرى.

<sup>1</sup> الحسن، يوسف. "الإدارة الإلكترونية: المفهوم، المتطلبات، والتحديات". المجلة العربية للإدارة، العدد 38، المجلد 2، 2018، ص. 45-60.

## 02- توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية

والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الإتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.

## 03- توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت

يجب أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال لأكبر عدد ممكن من المتفاعلين داخليا أو خارجيا مع الإدارة الإلكترونية، بأقل جهد وأقصر وقت، وأقل تكلفة ممكنة، مع ضمان تدفق عالي يمكن من المعالجة السريعة للبيانات، وسرعة الإتصال، وحماية سيبرانية أكبر.

## ثانيا: مخرجات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

### 01- الإنعكاسات الإيجابية لتطبيق الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الموارد البشرية أحدث نقلة نوعية في طرق العمل، وأسهم بشكل فعال في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

#### - تحسين الكفاءة التشغيلية

ساهمت الإدارة الإلكترونية في تسريع الإجراءات الإدارية مثل التوظيف، تقييم الأداء، تنظيم الإجازات، والتدريب، مما أدى إلى تقليل الوقت والتكلفة وزيادة الدقة في تنفيذ العمليات.

#### - تعزيز التفاعل والتواصل الداخلي

أتاحت النظم الإلكترونية بيئة تواصل فعالة بين الموظفين والإدارة، وساعدت في تقوية العلاقة بينهم عبر منصات إلكترونية مخصصة للإستفسارات والملاحظات والتقييم الذاتي.

<sup>1</sup> العاني، حسن عبد الحميد. الإدارة الإلكترونية وأثرها على إدارة الموارد البشرية. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،

### - تحقيق المرونة في العمل

تمكن الإدارة الإلكترونية الموظفين والإداريين من إنجاز العديد من المهام الإدارية من أي مكان وفي أي وقت، مما يحقق مرونة عالية في العمل

### - تحسين جودة الخدمات

تعد جودة الخدمة، أحد المؤشرات الأساسية التي تقاس بها فعالية الأداء الإداري، وقد ساهمت الإدارة الإلكترونية في رفع هذه الجودة، من خلال تبسيط العمليات، وتوفير خدمات على مدار الساعة، وتقليص نسبة الخطأ البشري، كما أن أتمتة الإجراءات تقلل من التكرار، وتوفير واجهات تفاعلية للمستخدمين، مما يعزز مستوى الرضا العام، ويزيد من مصداقية المؤسسة، وقد أشار الرويلي (2017) إلى أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية مكن المؤسسات من تقديم خدمات دقيقة وفعالة تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي<sup>1</sup>.

### - تسريع الإجراءات الإدارية

يؤدي تطبيق الأنظمة الرقمية إلى إختصار العديد من الخطوات الإدارية التي كانت تعتمد على العمل اليدوي، مما يقلل من الوقت اللازم لإتمام المعاملات. وتمكن الإدارة الإلكترونية من إنجاز المهام من خلال أنظمة مدمجة تعمل بسرعة ودقة، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة الزمنية. وبين الحربي (2020) أن الأتمتة تزيل التعقيدات البيروقراطية التقليدية، وتسمح بتنفيذ الإجراءات في وقت قياسي مقارنة بالإدارة الورقية<sup>2</sup>.

### - خفض التكاليف التشغيلية

تمثل الإدارة الإلكترونية وسيلة فعالة لتقليل النفقات التشغيلية، خصوصاً فيما يتعلق بتكاليف الورق والطباعة، وتوظيف الأفراد للقيام بمهام يمكن أتمتها. كما أن الأنظمة الرقمية تقلل من الحاجة إلى الموارد اللوجستية مثل التخزين والأرشفة اليدوية.

### - تحقيق الشفافية و المساءلة

- تمكن الإدارة الإلكترونية من تتبع كل معاملة منذ بدايتها وحتى نهايتها، مما يسهل من عملية المراجعة والمساءلة. كما تتيح هذه الأنظمة تخزين المعلومات بشكل منظم وآمن،

1 الرويلي، ناصر بن محمد. (2017). الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسات العامة. الرياض: دار الميثاق للنشر. ص145

2 الحربي، عبد الله بن سعيد. (2020). أثر التحول الرقمي على كفاءة العمل الإداري في القطاع الحكومي السعودي. جدة: مركز البحوث الإدارية. ص94

ويمكن الرجوع إليها في أي وقت للتأكد من صحة الإجراءات، وتؤكد دراسة الرويلي (2017) أن هذه الميزة تعزز من الحوكمة داخل المؤسسة وتحد من مظاهر الفساد الإداري<sup>1</sup>.

#### - تحسين القدرة على اتخاذ القرار

إن القدرة على إتخاذ قرارات دقيقة وسريعة تعتمد إلى حد كبير على توفر معلومات حديثة وكاملة. وتوفر الإدارة الإلكترونية بيانات فورية من خلال لوحات تحكم وتقارير تحليلية تساعد المسؤولين في رصد الأداء، وتقييم البدائل، وإتخاذ قرارات مدروسة، وقد أشار الحربي (2020) إلى أن توفر البيانات الآنية في النظم الإلكترونية يعزز من قدرة الإدارة العليا على الإستجابة السريعة للتحديات والمتغيرات<sup>2</sup>.

#### - زيادة رضا العاملين

من خلال تبسيط الإجراءات، وتوفير بيئة رقمية تفاعلية، نقل الضغوط المرتبطة بالعمل اليدوي، وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء الموظف، كما يشعر الزبائن بسهولة في الوصول للخدمة، مما يرفع مستوى الثقة والإنطباع الإيجابي، وتظهر نتائج السعدي (2019) أن رضا الأطراف المعنية بالخدمة تحسّن بشكل ملموس بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في بعض المؤسسات الحكومية<sup>3</sup>.

#### - رفع كفاءة الغتصال و التواصل داخل المؤسسة

تعتمد الإدارة الحديثة على التنسيق بين الأقسام والمستويات المختلفة داخل المنظمة، وهو ما تحققه الإدارة الإلكترونية من خلال البريد الداخلي، والأنظمة المشتركة، ومنصات تبادل المعلومات. وذكر الرويلي (2017) أن هذا النوع من التواصل الرقمي أدى إلى تقليل التكرار في العمل، وسرعة تبادل البيانات، واتخاذ قرارات أكثر تكاملاً بين الإدارات المختلفة<sup>4</sup>

1 ال الرويلي، ناصر بن محمد. (2017). الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسات العامة. الرياض: دار الميثاق للنشر.ص145

2 الحربي، عبد الله بن سعيد. (2020). أثر التحول الرقمي على كفاءة العمل الإداري في القطاع الحكومي السعودي . جدة: مركز البحوث الإدارية. ص94

3 السعدي، فهد بن علي. (2019)، ص79

4 السعدي، فهد بن علي. (2019)، نفس المرجع، ص 147

## 02- الإنعكاسات السلبية لتطبيق الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية

رغم المزايا المتعددة التي تقدمها الإدارة الإلكترونية، إلا أن هناك عددا من الإنعكاسات السلبية والتحديات التي قد ترافق تطبيقها في مجال إدارة الموارد البشرية، ومن أبرزها<sup>1</sup>:

### - ضعف المهارات التقنية لدى بعض العاملين

قد يواجه بعض الموظفين صعوبة في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية نتيجة ضعف خبراتهم الرقمية، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة أو مقاومة التغيير.

### - فقدان الجانب الإنساني في التعامل

الإعتماد الكبير على الأنظمة الإلكترونية قد يقلل من التواصل المباشر بين الأفراد، مما يؤثر على الروابط الإنسانية والاجتماعية داخل بيئة العمل.

### - مخاطر أمن المعلومات و الخصوصية

تخزين البيانات الشخصية والمهنية للموظفين في أنظمة إلكترونية، يعرضها لاحتمال الإختراق أو التسريب إذا لم تكن هناك حماية كافية.

### - تكاليف مرتفعة للتطبيق الأولي

يتطلب التحول للإدارة الإلكترونية إستثمارات كبيرة في البنية التحتية، البرمجيات، وتدريب الموظفين، وهو ما قد يشكل عبئا ماديا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### - الإعتماد المفرط على التكنولوجيا

قد تؤدي الأعطال التقنية أو فقدان الإتصال بالإنترنت إلى تعطيل العمل بشكل كامل، مما يجعل المؤسسة في وضع هش إذا لم تكن هناك خطط بديلة.

### - مقاومة التغيير من قبل الموظفين

بعض العاملين قد يشعرون بالقلق تجاه التغيير التكنولوجي، خاصة كبار السن أو من يفتقرون للثقة في الأنظمة الرقمية، مما يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية بسلاسة.

### ثالثا: أهداف الإدارة الإلكترونية

<sup>1</sup> الزهراني، عبد الله. (2020). الإدارة الإلكترونية وأثرها في تطوير أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

إذا كان تحقيق عوامل النجاح لأي مؤسسة يتم في بداية المشروع فإن الأهداف هي الثمرة التي يجنيها المسؤولون في المؤسسة في نهاية المشروع ويمكن تلخيصها فيما يلي<sup>1</sup>:

01- تقديم الخدمات للزبائن بصورة مرضية وخلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.

02- صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية

03- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز العمل وبتكلفة مالية مناسبة

04- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني

05- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية

06- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والإبتكار

07- زيادة حجم الإستثمارات التجارية

08- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها

وعليه يمكن أن يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق الكفاءة، والفاعلية وسهولة تدفق المعلومات بين قطاعات المؤسسة، وسرعة الإنجازه و تحسين جودة الأداء، من خلال توفير منظومة عمل متكاملة باستخدام الوسائل الإلكترونية وتبسيط الإجراءات في الخدمات المقدمة لمختلف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة كالحكومة والزبائن، ومنظمات الأعمال وربطهم ببعضهم البعض وتقليل استخدام الأوراق ومن ثم التخلص من مشكلة تخزين هذه الوثائق.

#### رابعا: أهمية الإدارة الإلكترونية

الإدارة إلكترونية لها العديد من الفوائد، ويمكن القول إن أبرز ما في أهميتها ما يأتي<sup>2</sup>:

01- تعمل على تطوير وتسهيل الخدمات المقدمة وتسهيل إجراءاتها.

02- تساعد الإدارة الإلكترونية المؤسسة في عرض نماذج وإجراءات تقديم خدماتها بطريقة أفضل.

<sup>1</sup> وسيلة واعر، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية: حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية - الجزائر -، ورقة مقدمة في: الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، المنظمة من قبل: جامعة قسنطينة: منتوري، ص7

<sup>2</sup> -محمد، وسام عبد المجيد. "أهمية الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المؤسسات." مجلة الدراسات الإدارية والإقتصادية، جامعة بغداد، العدد 34، 2020، ص12-13.

03- تسهيل حركة التعامل مع الموظفين في المؤسسات. مما يؤدي إلى تسهيل الأعمال والمعاملات وينهي الكثير من الشكاوى والصعوبات المرتبطة بها.

04- التحول إلى الحكومة الإلكترونية يؤدي إلى تحسين أداء الخدمات الحكومية بوقت أقصر وجودة أعلى.

05- خفض تكاليف الإنتاج وزيادة ربح المؤسسة، إن الشكل التقليدي للمؤسسة الذي يتم الإعتماد فيه على إستعمال عدد كبير من الموظفين، وإستعمال الهياكل التنظيمية المعقدة، يختلف عن الشكل الإلكتروني للمؤسسة الذي يحتاج قوى عاملة قليلة دون الإلتزام بمواقع جغرافية معينة، وهذا يقوم بدوره بإنعكاسه على التكلفة، ويؤدي إلى تخفيضها.

06- إتساع مجال الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة وذلك بسبب التغطية الكبيرة لشبكات الإتصال الإلكترونية والتي عن طريقها تزول القيود الجغرافية، وهذا يقوم بجعل المشتري بالإستحواذ على نسبة أكبر للإختيار والتفضيل بين المنتجات المتنوعة.

07- تحسين جودة المنتجات وزيادة الدرجة التنافسية المؤسسة تمنح الإدارة الإلكترونية للمؤسسة فرصة التواجد عن قرب من العملاء والمستهلكين، وهذا الأمر يقوم بتوفير المعلومات عن رغبات العملاء والمشتريين، وذلك فيما يرتبط بإنتاج المنتجات المطلوبة، وهذا بدوره يمكن المؤسسة من تطوير جودة المنتجات، فضلا عن تطوير مستويات الخدمة المقدمة، مما يسبب إلى زيادة التنافس المؤسسة مع المؤسسات الأخرى.

## المبحث الثاني : المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية

### المطلب الأول : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، حيث يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفين وهما التقليدية والحديثة. يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية، كحفظ ملفات وسجلات العاملين، ومتابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازتهم، مما إنعكس على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة<sup>1</sup> أما أصحاب وجهة النظرة الحديثة، ترى أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف "الإنتاج، التسويق، التمويل، المالية"، وذلك لأهمية العنصر البشري على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة<sup>2</sup>

إن المفاهيم المتعلقة برأس المال البشري والفكري وإدارة المعرفة هي العملة المشتركة في أدبيات إدارة الموارد البشرية وكذا تنمية الموارد البشرية، وتعد إدارة الموارد البشرية هامة مثل أي إدارة أخرى إذ تساهم في نجاح أي مؤسسة، وأن الموظفين يعتبرون أثنى موارد المؤسسة وعليه ينبغي إدارتهم بنفس الطريقة كأى مورد آخر في الأعمال التجارية، وأن فعالية إدارة الموارد البشرية مرتبطة بالإستثمار في رأس المال البشري، وأيضاً إدارة الموارد البشرية تهدف إلى زيادة نجاح المؤسسة جنباً إلى جنب مع نجاح الموظفين باستخدام الموارد المتاحة.

### أولاً : مفهوم إدارة الموارد البشرية :

يقصد بإدارة الموارد البشرية "كل الإجراءات والسياسات المتعلقة بإختيار، تعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، للوصول بالمؤسسة الى أعلى مستويات الإنتاجية

<sup>1</sup> سليمان، أحمد حسن. "إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والإس. " دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص22.

<sup>2</sup> توماس، آر.، وآخرون. "مفاهيم رأس المال البشري وإدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية." ضمن كتاب: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد عبد الغني حسن، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019، ص45.

وتعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: "العملية Process التي من خلالها تكفل المؤسسة الإستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين فيها".  
كما يعرفها المعهد البريطاني على أنها: "مسؤولية كافة هؤلاء الذين يديرون أفراداً، كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال، وأنها جزء من الإدارة المختصة بالأفراد العاملين وبعلاقتهم داخل المشروع وهي تطبق ليس فقط في مجال الصناعة أو التجارة، بل كافة مجالات التوظيف<sup>1</sup>.  
وقد عرفتھا الجامعة الأمريكية بأنها: "فن إكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة، وتميئتها والإحتفاظ بها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأقصى قدر من الفعالية في الأداء، كما تعرف بأنها إنتقاء واختيار العاملين الجدد وتنمية كفاءات المتواجدين في المؤسسة بقصد الإستعمال الأمثل للقوى العاملة، والحصول على نتائج نوعية وكمية في المستوى المطلوب<sup>2</sup>".

ويتضح لنا من التعاريف السابقة بأن إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالأفراد أو المجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم، بما يضمن الإستخدام الأمثل للقوى العاملة داخل المؤسسة، لتحقيق أهدافها وأهداف موظفيها على حد سواء، وهي فن إكتساب المورد البشري القادر على تقديم الإضافة اللازمة، عن طريق الإختيار الأمثل لهذه الموارد، تعيينها تكوينها ووضعها في المكان المناسب الذي تستطيع الإبداع فيه.

يقصد بإدارة الموارد البشرية، إجرائياً، مجموعة السياسات والممارسات والوظائف الإدارية التي تُمارس فعلياً داخل المؤسسة، والتي تهدف إلى إستقطاب، وتوظيف، وتدريب، وتقييم، وتحفيز وتنمية الكفاءات البشرية، بما يضمن الإستخدام الأمثل لرأس المال البشري، لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويتم قياس هذا المفهوم من خلال مؤشرات الأداء المرتبطة بوظائف الموارد البشرية مثل: جودة التوظيف، كفاءة التدريب، فعالية التقييم، ومستوى الرضا

<sup>1</sup> المعهد البريطاني لتنمية الموارد البشرية". (CIPD) تعريفات إدارة الموارد البشرية. " ضمن التقرير السنوي للمعهد، لندن، 2015، ص12.

<sup>2</sup> الجامعة الأمريكية. "مفاهيم في إدارة الموارد البشرية." منشورات قسم إدارة الأعمال، الجامعة الأمريكية في بيروت، 2016، ص19.

الوظيفي، وذلك باستخدام أدوات كمية مثل الإستبيانات والتحليل الإحصائي، أو أدوات نوعية كالملاحظة والمقابلات في ميدان الدراسة.

### ثانياً: أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية:

هناك أسباب عديدة تفسر الإهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن بين هذه الأسباب<sup>1</sup>

01- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية في المؤسسة، الأمر الذي دفع إلى ضرورة إيجاد إدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة، وخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

02- زيادة الوعي بين العمال بسبب إرتفاع المستوى التعليمي و الثقافي، مما عزز الحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع نوعيات حديثة من الموارد البشرية.

04- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة .

05- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية، و ضرورة الإهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية

- التطور الذي حدث في مجال التعليم والتدريب الإداري؛

- التغيير الذي حدث في اتجاهات أصحاب المال وآرائهم اتجاه العاملين؛

- التطورات الإجتماعية والإقتصادية والسياسية والتي عاصرت القرن العشرين

وقد عرف مفهوم إدارة الموارد البشرية تطوراً ملحوظاً عبر الأزمنة، إذ أضحت المنطق الأساسي في إدارة الموارد البشرية الجديدة يتلخص في ضرورة إحترام الإنسان، واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها في مجال العمل الأنسب له، واعتباره شريك في العمل لا أجير، حيث يمكن توضيح الفرق في المفهوم المعاصر والتقليدي في الجدول الآتي:

<sup>1</sup> الحناوي، حسين. "إدارة الموارد البشرية: الإسس النظرية والتطبيقية." دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص55-57

الجدول رقم (01): الفرق بين مفهوم إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة

إدارة الموارد البشرية المعاصرة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير، الإبتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات	اهتمت بالبناء المادي للإنسان، بقواه العضلية وقدراته الجسمانية ومن ثم التركيز على الأداء الآلي للمهام التي كلف بها، دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات
تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية، تمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات	ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وكذا تحسين البيئة المادية للعمل
التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق نطاقات التفكير والإبتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق	اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل

المصدر: فرج علي عمار نصر، البهلول ناصر المقدولي، إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية على فنادق شركة الضمان الإستثمارات بمدينة طرابلس -ليبيا- دراسة حالة، المجلة الدولية لأداء الإقتصادي، المجلد 04، العدد 01 2021 ص6  
ومما سبق يتبين لنا أن السياق الذي تطور ضمنه مفهوم إدارة الموارد البشرية ، من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث قد مر عبر مراحل نوجزها فيما يلي من خلال الشكل رقم (04) مع التركيز على أهم خصائص كل مرحلة

## شكل رقم (04) تمثيل بياني لمراحل تطور إدارة الموارد البشرية



**المصدر:** . فلوريس، يوجين تاريخ إدارة الأعمال(2011) . وولتر، بيتر، وديفيد، ستيفنسون إدارة الموارد البشرية (2013) أندرو، مايكل إدارة الموارد البشرية في منظمات القرن الـ21(2018) .

### المرحلة الأولى: الإدارة التقليدية

- تركز على الجانب الإداري والرقابي فقط.

- المهام الأساسية: تنظيم البيانات، إدارة الرواتب، تابعة لسياسة الأوامر.
- النظرة للعاملين كانت كأدوات إنتاجية، بدون إهتمام بالتطوير أو تنمية المهارات.
- الهدف: الحفاظ على استمرارية العمليات الإدارية بشكل بسيط.

### المرحلة الثانية: إدارة شؤون الموظفين

- تطور بسيط عن الإدارة التقليدية.
- المهام الأساسية: تنظيم ملفات الموظفين، الرواتب، الحضور والغياب.
- تقديم خدمات إدارية أساسية للموظفين.
- الهدف: تحسين كفاءة العمليات الإدارية، مع بعض التركيز على راحة الموظفين.

### المرحلة الثالثة: إدارة الموارد البشرية

- توجه نحو تنمية القوى العاملة وتحسين أدائها.
- تخطيط استراتيجي لتطوير المهارات، تقييم الأداء، تعزيز الكفاءات.
- تعتبر عنصرًا فاعلاً في نجاح المنظمة.
- **الهدف:** ربط إدارة الموارد البشرية مع أداء المؤسسة بشكل أكبر، وإحداث تأثير إيجابي على النتائج.

### المرحلة الرابعة: الإدارة الإستراتيجية

- تتكامل مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- تستخدم التطورات التكنولوجية مثل التحول الرقمي، الذكاء الاصطناعي.
- تركز على استثمار الموارد البشرية كعنصر استراتيجي رئيسي.
- **الهدف:** تعزيز تنافسية المؤسسة، دعم الابتكار، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية الشاملة.

### المطلب الثاني: وظائف وأهمية الموارد البشرية

#### أولاً: وظائف الموارد البشرية :

وتنقسم إلى قسمين هما:

#### 01- الوظائف الرئيسية للموارد البشرية<sup>1</sup>:

- أ. **تحليل العمل:** تعنى هذه الوظيفة بالتعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيف هذه الوظيفة وتحديد المسؤوليات وتحديد مواصفات من يشغلها.
- ب. **تخطيط القوى العاملة:** تعنى بتحديد إحتياج المؤسسة من أنواع وإعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروض ومتاح منها والمقارنة بينهما لتحديد العجز والزيادة في القوى العاملة في المؤسسة.
- ج. **الإختيار والتعيين:** تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف، والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب المعتمدة وذلك ضماناً لتلبية حاجات المؤسسة بدقة.

<sup>1</sup> الصويلحي، فهد بن عبد العزيز. "إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والوظائف." دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض، 2019، ص 62-65.

د. تصميم هيكل الأجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد نظام الأجور لكل وظيفة ، و الإدارة السليمة له حفاظا على المقابل المتفق عليه، وتكريسا لمبدأ حقوق العمل في المقابل المادي.

هـ. تصميم أنظمة الحوافز: وتعني الوظيفة بمنح مقابل عادل لأداء التميز ويمكن تحفيز العاملين على آدائهم الفردي أو الجماعي.

و. تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض، والعجز، والبطالة كما تهتم المؤسسات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، واجتماعية، ورياضية، وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

ز. تقييم الأداء: تهتم كل المؤسسات تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

ح. التدريب: تمارس المؤسسات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيههم نحو أنشطة معينة وعلى المؤسسة تحديد حاجاتها التدريبية ، و استخدام الأساليب والطرق المناسبة لتقييم فعالية هذا التدريب.

ط. تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للترقية الوظيفية المختلفة للعاملين المؤسسة، وعلى الأخص فيما يمس النقل والترقية والتدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

## 02-الوظائف الإدارية: <sup>1</sup>

أ. التخطيط للإحتياجات من الموارد البشرية: يعتبر التخطيط من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة، وأهمية تفرضها البيئة غير المستقرة التي تخلقها المنافسة من أجل الحصول على مختلف الموارد، فالإدارة العليا تقوم بإعداد سياسات وخطط مختلفة بغية الوصول إلى الأهداف الموضوعه، وهذه الخطط تتضمن مصادر الحصول على الموارد، كيفية جلبها،

<sup>1</sup> -عبد الباسط، حسن. "إدارة الموارد البشرية: الإسس النظرية والتطبيقية." دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2018، ص78-80.

والطرق والأساليب التي يتم عن طريقها استثمار وتحويل هذه الموارد بفاعلية كبيرة وتكاليف قليلة

**ب. التنظيم (تنظيم الموارد البشرية):** يعتبر التنظيم الوظيفية المكملة للتخطيط، بحيث يتم تحويل كل ما خطط له إلى واقع عملي قابل للتنفيذ، فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف الموضوعة للتنفيذ، فالمؤسسات المحيطة بنا على هذا النحو منذ بدايتها، بدأت في شكل بسيط ثم تطورت إلى أشكال أخرى نتيجة لعوامل النمو أو الإنكماش أو التغيير، وبهذا فإنها مرت عبر خطوات وذلك بتحديد الهيكل التنظيمي، تحديد المسؤوليات والسلطات، التي يمكن أن تمارس الأدوار والمراكز التي تتضمنها كل وحدة من وحدات التنظيم، والفرد أو الأفراد الذين يشغلون هذا الهيكل من حيث النوعية والعدد.

**ج. التوجيه:** بالتوجيه يتم إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل والتعليمات التي تحكم أعمالهم، ووفق إستراتيجية المؤسسة المعتمدة ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة تتعارض مع أهداف التنظيم.

**د. الرقابة:** تقوم هذه الوظيفة على التأكد من سير العمل وفق ما خطط له، وهي عملية ديناميكية ، تنفيذية بالنسبة للإدارة العليا، واستشارية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، حيث تقوم على متابعة أداء، وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق وإنجاز الأهداف، حيث تكون الرقابة على الموارد المادية والبشرية على حد سواء، وعلى موارد المعلومات والموارد المالية أيضا، هذا فيما يخص الإدارة العليا، أما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فيتضمن نشاطها وضع المعايير الرقابية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات في الأداء الفعلي للأفراد، أو حتى إذا ما وجدت إختلالات في المعايير الرقابية في حد ذاتها

**ثانيا: أهمية الموارد البشرية: تتمثل في <sup>1</sup>**

01- تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد إستراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق

الوظائف المرتبطة بنشاط المؤسسة

<sup>1</sup> العساف، عبد الرحمن. "إدارة الموارد البشرية: المدخل الإستراتيجي." دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص92-95.

- 02- تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الإستفادة من الكفاءات المتوفرة في المؤسسة.
- 03- تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب والرفع من الروح المعنوية للعمال واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجيتهم.
- 04- تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، و حل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم أي تسيير الصراعات التنظيمية و التحكم فيها
- 05- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية القادرة والمؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المؤسسة ويعزز من مركزها الإقتصادي في المدى الطويل
- 06- إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية تجنب المؤسسة تكاليف النزاعات
- 07- إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج للموارد البشرية، قد تساهم في تحفيز العاملين، ويدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ثم زيادة فعالية المؤسسة ككل .

### المطلب الثالث: التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

أصبح مجال إدارة الموارد البشرية يحظى بمكانة كبرى في المؤسسات، في عصر يتسم بالسرعة والإنفجار المعرفي، وذلك لعمله على تحقيق الأهداف العامة والغايات للمؤسسة، وتخفيف المخاطر التي تحيط بها جراء العولمة والتحولت الإقتصادية المتسارعة في بيئة العمل.

التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تعزز دورها الرئيسي في مؤسسات العصر الحديث، مع التركيز على تحقيق الأهداف وتخفيف المخاطر الناجمة عن التحولات الإقتصادية والعولمة. يبرز توجيه الموارد نحو تطوير مهارات القيادة ودعم الثقافة التنظيمية كاتجاهين رئيسيين. التكنولوجيا تأخذ دورا متزايدا مع تبني تقنيات التحليل والذكاء الاصطناعي.

إدارة المواهب وتعزيز التنوع في مكان العمل تأتي كأهداف إضافية. تكريس الرعاية للصحة النفسية للموظفين وتشجيع التفاعل والمشاركة تعكس إهتماما بالجوانب البشرية،

تتبنى المؤسسات أيضا مفهوم تجربة العمل للموظفين، مع التركيز على توفير بيئة إيجابية وفرص التطوير، لتحقيق رضا أفضل وبقاء الموظفين.

مما يتطلب من قسم إدارة الموارد أن يتسم بالمرونة والإستمرارية للمساهمة في تعزيز وتطوير المواهب للقوى البشرية، حتى باتت هناك عدة إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية وهي: <sup>1</sup>

### أولاً: تطوير المهارات القيادية

تعتبر مهارة القيادة من أهم المهارات المطلوبة في مجال إدارة الموارد البشرية، خاصة وأننا أصبحنا في عصر توجد فيه وسائل التواصل الإجتماعي، حيث يمكن لتغريدة واحدة أو منشور أو مقطع فيديو أن يحدث تغييرا هائلا من خلال إثارة موجة عالية من التأثير سواء كان سلبي أو إيجابي، فيتوجب حينها على مدير الموارد البشرية على خلق تأثير إيجابي للمؤسسة التي يعمل بها، لتحقيق أهدافها المنشودة.

ولذا نجد أن المناهج الحديثة في دورات الموارد البشرية ذات المستوى المتقدم بالأخص تهتم بتطوير الجانب القيادي والغوص في أدق تفاصيل الإجراءات والتدابير المتعلقة به.

### ثانياً: دعم الثقافة التنظيمية

لا شك أن المؤسسات تتأثر تأثيرا كبيرا كليا أو جزئيا بالبيئة المحيطة بها سواء كانت الداخلية أو الخارجية، وعلى سبيل المثال: جائحة كورونا وما عكسته من نتائج، حيث أصابت أنشطة المؤسسات بشلل عام، وفرض إغلاق مواقع العمل، وظهور الإجازات الإجبارية والمرضية، مما جعل قسم إدارة الموارد البشرية يعمل على دعم الثقافة التنظيمية، وهي مجموعة السلوكيات والمعتقدات التي يعتمدها مجموعة من الناس في بيئة معينة، وتعتبر دستورا أخلاقيا يقوم على توحيد السلوكيات، بما يتماشى مع تحقيق الأهداف العامة، وتختلف الثقافة التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى، لذلك يسعى المختصون في إدارة الموارد إلى بناء ثقافة تنظيمية مميزة، وإيجابية، قائمة على الثقة والشفافية.

### ثالثاً: إدارة المواهب

أخفقت الأجهزة الوظيفية في عملها على إثر الأزمات المتلاحقة، وذلك بسبب الإهمال في إدارة المواهب الموجودة في الموارد البشرية وتحضيرها للتصدي ومواجهة

<sup>1</sup> أحمد، مصطفى، المرجع نفسه، ص150-165

الأزمات المستقبلية ولهذا السبب، إهتمت المؤسسات بأهم مواردها وهي موظفيها من خلال اكتشاف وإدارة مواهبهم واستثمارها بشكل صحيح، عبر عمليات التدريب وإثراء الوظائف وخلق جو عمل ممتع، وأيضا التواصل معهم، وإشراكهم في صناعة القرارات، مما يعود على المؤسسة بنتائج إيجابية، ومن بين هذه النتائج تحقيق الإرباح وتطوير المنتجات والخدمات، بالإضافة إلى زيادة الرضا الوظيفي ورضا العملاء، وهذا بالطبع ينعكس بالإيجاب على سمعة المؤسسة، وعملية إدارة المواهب ليست عشوائية، بل لها أسس وأطر وخطوات معينة، ومناحي محددة يجب الالتزام بها ومراعاتها لضمان تحقيق الثمار المرجوة. وتترجم المرحلة التالية هذه المعرفة والمهارات المكتشفة حديثا إلى خبرة عملية. وبالإمكان تحقيق ذلك من خلال التناوب الوظيفي، أو توسيع نطاق المهمات الوظيفية، أو النقل، أو الترقيات، أو حتى المهام المؤقتة، والمشاريع، والعمل التطوعي، والإجازات. ومن خلال هذه التجارب المتنوعة، يمكن للموظفين تطبيق ما تعلموه والتعرف على مجالات مختلفة في المؤسسة، وتحسين مهاراتهم بشكل أكبر.

#### رابعاً: تكنولوجيا الموارد البشرية

ظهرت عدة مصطلحات رقمية حديثة مثل: العملات الرقمية، الذكاء الاصطناعي، الأمن السيبراني، وغيرها، حتى بات يطلق على عصرنا بعصر المعرفة، وذلك نتيجة النقلة النوعية في تكنولوجيا المعلومات، حيث فتح العصر المعرفي آفاقا جديدة أمام المؤسسات لتسخير هذا التطور لخدمة مصالحها عبر تطوير أنظمة الموارد البشرية لتتكامل مع كافة النظم الأخرى، من خلال إستخدام عدة تطبيقات وأدوات مساعدة تقوم على نهج التحليل الموضوعي، والمستندة على البيانات لقياس أداء الموظفين، وحيث وفرت تكنولوجيا الموارد البشرية أدوات جيدة في بناء ومراقبة مؤشرات الأداء لفريق العمل، وبذلك تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتسهيل عملية المراقبة.

#### خامساً: التواصل والتدريب الإلكتروني

قدمت التكنولوجيا بنية تحتية لمختلف المؤسسات، فقد سهلت على الراغبين بتطوير مهاراتهم القيادية واستثمارها في مجال إدارة الموارد البشرية عن طريق وجود عدة مواقع ومنصات إلكترونية مخصصة في هذا العلم، وتعطي لهم تدريبات ودورات تدريبية إلكترونية مكثفة.

### سادسا: تغيير الإدارة

تدرك إدارة الموارد البشرية أهمية التغيير في أي مؤسسة أو شركة والذي من شأنه يمثل عامل من عوامل تحقيق التطور، وتتبنى هذا التغيير من خلال إتخاذ العديد من الإجراءات مثل إنشاء هيكل تنظيمي جديد، أو تطوير استراتيجيات المؤسسة، أو تكليف البعض بالعمل في مهام جديدة ومختلفة وإعدادهم لذلك من خلال توفير التدريب لهم، أو اتخاذ قرارات بتغيير الموظفين أو بترقيتهم.

### سابعا: الإهتمام بالصحة النفسية للموظفين

أصبحت إدارة الموارد البشرية على دارية كبيرة بمدى أهمية الصحة النفسية والعقلية للموظفين، والتي تعد عامل مؤثر على أدائه في العمل خاصة مع إنتشار ظاهرة الإحترق الوظيفي، وهي ظاهرة إنتشرت نتيجة العمل لساعات طويلة والقيام بالكثير من المهام دون الحصول على الراحة المستحقة.

### ثامنا: الإهتمام بالتنوع والشمولية

التنوع في مكان العمل يعود بالنفع على المؤسسة في تعزيز مستوى الإنتاجية، وتطور العمل، لذا تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق هذا الإتجاه، من خلال تطبيق العديد من الإجراءات، من أهمها الإهتمام بتوظيف وتعيين مرشحين، من خلفيات مختلفة من الأعمار والجنسيات، والثقافات، ومن مصادر متعددة مثل مواقع التواصل الإجتماعي، إلى جانب توفير فرص التدريب والتطوير لجميع الموظفين.

### تاسعا: تعزيز مشاركة الموظفين

مشاركة الموظفين وتفاعلهم من بين العوامل التي ترفع من مستوى الأداء، كما أنه يساعد على تعزيز ثقة الموظفين في أنفسهم بسبب الإهتمام بأرائهم وأفكارهم. وبإمكان إدارة الموارد البشرية أن تعزز مشاركة الموظف في المؤسسة من خلال تنظيم اجتماعات دورية لهم، لتفعيل المناقشة وتبادل الآراء والأفكار، إلى جانب تلبية احتياجاتهم في تطوير المهارات والخبرات عبر تقديم البرامج التدريبية المناسبة لهم، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل إيجابية تحفزهم على التفاعل والمشاركة وإطلاق أفكارهم الإبداعية.

### عاشرا: تقديم تجربة أفضل للموظفين

توفير أفضل تجربة عمل للموظفين عامل حيوي من عوامل إرتفاع إنتاجيتهم، وتطور أدائهم بشكل مستمر، وهذا يتحقق إذا اتخذت إدارة الموارد البشرية عدد من الإجراءات من بينها تطوير بيئة العمل لتكون محفزة لهم على العمل بكفاءة.

إلى جانب توفير لهم برامج تدريبية تساعدهم على تطوير مهارات وخبرات الموظفين، وتقديم الدعم والتقدير لهم باستمرار، بالإضافة إلى منحهم المزايا المستحقة مثل المكافآت، وكل هذا العوامل تساعد على زيادة الرضا الوظيفي والحفاظ على بقاءهم.

### الحادي عشر: التحول الرقمي والتقنيات الحديثة

أدى التحول الرقمي إلى ثورة في كيفية إدارة الموارد البشرية، حيث أصبح الإعتماد على الأدوات الرقمية مثل برامج إدارة الموارد البشرية (HRMS) أمرا حيويا لتحسين الكفاءة التنظيمية. تساعد هذه الأدوات في أتمتة العمليات اليومية مثل تتبع الحضور، معالجة الرواتب، وإدارة البيانات الوظيفية، مما يوفر الوقت ويقلل من الأخطاء البشرية. بالإضافة إلى ذلك، توفر هذه الأنظمة إمكانيات تحليل متقدمة تساهم في اتخاذ قرارات إستراتيجية بناء على بيانات دقيقة وواقعية.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع إنعكاسات الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هاته الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف في ما بينها وكيفية الإستفادة منها.

#### المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية

##### الدراسة الأولى: بعنوان

تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية : دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك فرع الإستكشاف ولاية بومرداس. أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية من اعداد شاعو, أسماء, جامعة الجزائر 2018

هدفت الدراسة إلى التعرف على مكانة الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، ومدى توفر مؤشرات خاصة بها، وتحديد مجالات ووظائف إدارة الموارد البشرية التي توظف فيها الإدارة الإلكترونية ومؤشراتها. وقد تم الإعتماد على أدوات وإجراءات ساعدتنا في الوصول إلى نتائج البحث، والمتمثلة في الإستبيان الذي تم توزيعه على عينة البحث (قصدية) وهي فئة الإطارات، وبعد الراسة والتحليل توصلنا إلى مجموعة نتائج، منها أن الإدارة الإلكترونية تؤثر تأثيرا غير أساسيا وليس كبيرا على الوظائف والمجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فتوظيف التكنولوجيات والرقمنة والتسيير بمقتضى الإدارة الرقمية في فرع الإستكشاف يكون في الجانب الواقعي (الميداني) أكثر من الجانب الإداري (إدارة الموارد البشرية)، فوجود بعض مؤشرات الإدارة الإلكترونية لا يعني تبني الإدارة الإلكترونية بكل جوانبها وعناصرها، فالإدارة الإلكترونية تجمع بين مختلف العناصر المادية، والبشرية، والتكنولوجية... الخ، فهي لا تضع اهتمام لمجال على حساب مجال آخر.

## الدراسة الثانية: بعنوان

أثر استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاقتصادية سونلغاز مديرية التوزيع بورقلة مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص: إدارة الموارد البشرية إعداد: أسير علي ويحياوي لحسن،  
جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2022

هدفت هذه الدراسة لتحديد أثر استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي لمديرية التوزيع لسونلغاز بولاية ورقلة، ولتحقيق مبتغى الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والإستبيان كأداة للدراسة، حيث وزع الإستبيان على عينة قدرها 40 مفردة بالإعتماد على طريقة العينة العشوائية البسيطة ولتحليل هذه البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spssتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: تم إثبات فعالية استخدام الإدارة الإلكترونية للموظفين من خلال الجاهزية والإستعداد والرغبة في متابعة وتنفيذ مختلف الأعمال مهما كان حجمها، وهذا ما مكننا من التعرف على الآثار الإيجابية التي رفعت من مستوى أداء العنصر البشري العامل وأصبح من الضروري إنشاء إدارة رقمية للموارد البشرية تواكب تطورات وآمال كل المتعاملين. وفي الأخير توصلنا الى النتائج التالية: تعمل الإدارة الإلكترونية في تسريع الأداء وتقصير الزمن وتقديم الخدمة في أي وقت وبأعلى جودة وأقل تكلفة، كذلك زيادة الكفاءة لدى العاملين من خلال السرعة في التواصل واتخاذ القرار، وجود علاقة تأثير مباشرة للإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع ورقلة.

### الدراسة الثالثة: بعنوان

الإدارة الإلكترونية للأعمال ومعوقات تطبيقها في إدارة الموارد البشرية - دراسة حالة  
عينة من المؤسسات الإقتصادية- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم  
التسيير تخصص إدارة أعمال من إعداد الطالبة: براك حنان- جامعة الجزائر 03 سنة  
2023

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة  
الموارد البشرية، حيث أنه وفي ضوء التقدم المتزايد في استخدام التكنولوجيا، وكذا تطور  
المؤسسات وتعدد أماكن عملها والمتعاملين معها وتطوير الأداء بشكل مستمر ومتواصل، كان  
لزما على المنظمات إيجاد توجه جديد للعمل يستجيب ويواكب تلك التحديات  
والتغيرات ( الإدارة الإلكترونية)، وعلى الرغم من الفوائد العديدة والمتنوعة للإدارة  
الإلكترونية، إلا أنها تواجه العديد من المعوقات التي تحد من قدرة المنظمات على الاستفادة  
من تلك الفوائد، وبهدف جمع المعطيات المتعلقة بالدراسة تم الإستعانة باستمارة استبيان  
موزعة على عينة من 150 إطار من إطارات الموارد البشرية لعينة من المؤسسات  
الإقتصادية تم معالجتها بحزمة من إختبارات كمية باستخدام برنامج SPSS وقد توصلت  
الدراسة إلى عدم وجود أثر معنوي لبعض المعوقات و المتمثلة في المعوقات الإدارية  
والتنظيمية والبشرية والتقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، أما بقية  
المعوقات المالية والتشريعية فلها تأثير معنوي.

الجدول رقم (02): المقارنة بين دراستنا والرسائل الجامعية باللغة العربية

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
شاعو أسماء (2018)	استخدمت نفس الإداة (الإستبيان) وأجريت على مؤسسة عمومية (سوناطراك)	نتائجها أشارت إلى ضعف تأثير الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية	تمثل مقارنة مفيدة لاختبار ما إذا كان القطاع (خاص/عمومي) يؤثر على النتائج
أسير علي ويحياوي لحسن (2022)	بحث أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء باستخدام أدوات مشابهة	ركزت على الأداء الوظيفي وليس على بنية إدارة الموارد البشرية	تعزز الجانب التطبيقي من خلال تأكيد العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء الموظفين
براك حنان (2023)	درست تطبيق الإدارة الإلكترونية في الموارد البشرية باستخدام تحليل كمي واستبيان	ركزت على المعوقات وليس على الإنعكاسات أو الأثر الإيجابي	تساعد في فهم القيود والتحديات التي يمكن أن تفسر تباين الأثر

المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثاني: المقالات العلمية باللغة العربية

الدراسة الأولى: بعنوان

واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة - حالة دراسة مؤسسة كوندور إلكترونيكس-الأستاذة بوخاري ثلجة، الأستاذة لقراب رفيقة جامعة محمد بوضياف - المسيلة . مجلة الدراسات الإقتصادية المعاصرة العدد 03 / 2017

أدى تأثر إدارة الموارد البشرية بالتطور المستمر لتكنولوجيات المعلومات والاتصال، إلى ظهور مفاهيم جديدة كالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، هذه الأخيرة لقيت إهتماما كبيرا من طرف الأكاديميين والمؤسسات على حد سواء، ومن خلال منهج دراسة الحالة، إختارت الباحثتان كعينة مؤسسة كوندور إلكترونيكس الرائدة في الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر، حيث توصلت الدراسة إلى إثبات تبني هذه المؤسسة تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على غرار معظم المؤسسات الجزائرية.

- الدراسة الثانية: بعنوان

أثر الإدارة الإلكترونية على فعالية وأهداف إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية (حالة جامعة باتنة) عن الأساتذة زكية مقري أستاذة التعليم العالي، جمعة الطيب أستاذ محاضر أ، " جامعة باتنة 1 مجلة دراسات إنسانية واجتماعية صنف ج جامعة وهران 02 المجلد عدد 02 بتاريخ 16 جانفي 2025

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM في الجامعة الجزائرية، واهتمت بتقدير أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الفعالية الإدارية وأهداف إدارة الموارد البشرية في جامعة باتنة.

وتم تناول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من حيث ثلاث متغيرات، وهي:

مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، استخدامات تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية ومعوقات التطبيق. وقد توصلت الدراسة إلى توفر مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في جامعة باتنة، غير أنه يوجد تباين في أهميتها إذ أعطيت الأولوية لمكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما أكدت الدراسة وجود معوقات في تطبيقها، خاصة ضعف الأمن المعلوماتي. وقد أثبتت الدراسة وجود أثر معنوي لإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية بالجامعة وتحقيق فعالية وأهداف

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. وذلك من خلال مكونات واستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بينما لا يوجد أثر معنوي للمعوقات على أهداف وفعالية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الدراسة الثالثة: بعنوان:

إنعكاسات الإدارة الإلكترونية على قيم العمل للموارد البشرية - دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف، حريزي منال مجلة دراسات إنسانية وإجتماعية صنف ج المجلد 1 العدد 14 بتاريخ 16-1-2025

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الإنعكاسات التي أحدثتها الإدارة الإلكترونية على إتجاهات الموارد البشرية نحو قيمة العمل، دراسة طبقت على عينة قدرت بـ130 موظف وموظفة بجامعة الطارف، تم الإعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي والمنهج المقارن، كما تم الإعتماد على الملاحظة والإستمارة كأدوات لجمع البيانات، حيث تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها نذكر :

1- إن التحول نحو العمل بالأسلوب الإلكتروني جعل من الموظفين بجامعة الطارف يتجهون نحو تنمية مهاراتهم للتحكم أكثر في الجوانب التكنولوجية  
2- بإنتقال الموظفين نحو العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية أصبحت الأنشطة المتعلقة بالأساتذة، الموظفين والطلبة أكثر جودة .

3- إنعكست الإدارة الإلكترونية إيجابا على قيمة العمل للموارد البشرية، بجامعة الطارف أما فيما يخص أوجه الشبه والإختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استفدنا من هذه الدراسات.

الجدول رقم (03) المقارنة بين دراستنا والمقالات العلمية باللغة العربية

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
بوخاري ثلجة ولقراب رفيقة (2017)	تناولت تطبيق الإدارة الإلكترونية في نفس المؤسسة (كوندور)، باستخدام تحليل وصفي	من حيث الآثار الناجمة عن الدراسة	من حيث المنهج والمعلومات القاعدية لمؤسسة الدراسة
حريزي منال (2025)	تناولت تأثير الإدارة الإلكترونية على المورد البشري، مع تحليل إنعكاسات العمل	ركزت على القيم وليس على الأداء الإداري أو التكنولوجي	تعزز الجوانب الإجتماعية والقيمية للدراسة الحالية وتعمق أثر التحول الرقمي
مقري زكية وجمعة الطيب(2025)	درست العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتحقيق الأهداف والفعالية	تمت الدراسة في قطاع التعليم وليس الصناعي	توسيع مجال الدراسة من خلال المقارنة القطاعية

المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثالث: الرسائل الجامعية باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى: بعنوان

آثار استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعات  
تشوكس جيرفاس إيوو وآخرون (2016) مجلة اکتا يونيفرسيتاتيس دانوبيوس. للإدارة،

سعت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مساعدة  
ممارسي الموارد البشرية على أداء واجباتهم ومسؤولياتهم. وبالمقارنة مع الإقتصادات  
المتقدمة في العالم، لم يخلو تبني تكنولوجيا المعلومات في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى

من بعض العيوب. وتشمل بعض العوامل المسؤولة عن ذلك ضعف تحديد الاحتياجات، والتمويل المستدام، ونقص المهارات. إلى جانب هذه العوامل، هناك أيضًا مشكلة إدارة التغيير والتزام المستخدمين بما يعرفونه بالفعل. وعلى الرغم من أن العوامل المذكورة أعلاه تبدو سلبية، إلا أن هناك أدلة قوية على أن أنظمة المعلومات، مثل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، تقدم فوائد للمنظمة. ولتحقيق ذلك، تم استخدام نهج بحثي مزدوج. وقد ساعدت الأدبيات بشكل كبير في كل من تطوير الإطار المفاهيمي الذي استندت إليه الدراسة وكذلك في تطوير بنود الاستبيان. كما استخدمت الدراسة قائمة تحقق للمقابلات لتوجيه المشاركين. وتكشف النتائج عن مزيج من الإستجابات التي تشير إلى أنه على الرغم من وجود مكاسب في اعتماد أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، فمن الحكمة أن نأخذ في الاعتبار موارد الدعم وكذلك تحديد احتياجات الجامعة بشكل أفضل قبل القيام بأي استثمار

#### الدراسة الثانية: بعنوان

تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على العواقب الكلية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية: دور إدراك السياسات التنظيمية

موسى نياشي (2020) المجلة الإفريقية للدراسات الإقتصادية والإدارية المجلد 15 ع 1

يهدف هذا البحث إلى التحقيق في الدور الوسيط للسياسات التنظيمية المتصورة في العلاقة بين استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وعواقب إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على المستوى الكلي. تعتمد هذه الورقة على مسح مقطعي لأخصائيي الموارد البشرية، ومديري الخطوط، وأخصائيي تكنولوجيا المعلومات، وتستخدم في تحليل البيانات أسلوب الإنحدار والتحليل الكلي للعمليات باستخدام برنامج SPSS، وخلصت إلى النتائج التالية:

- إن تأثير استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على العواقب الكلية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية يتوسطه جزئياً السياسات التنظيمية المتصورة.

أما فيما يخص أوجه الشبه والإختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استفدنا من هذه الدراسات.

الجدول رقم (04) المقارنة بين دراستنا والمقالات العلمية باللغة الأجنبية

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
تشوكس إيوو وآخرون (2016)	درست تطبيق الإلكترونيات في بيئة نامية مع مزيج من الأدوات	أبرزت تحديات تقنية وبشرية خاصة ببيئات نامية	تدعم الدراسة في جوانب تخص ضعف البنية التحتية والموارد في السياق المحلي
موسى نياثي (2020)	تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والسياسات التنظيمية	ركزت على التأثير غير المباشر عبر السياسات كمتغير وسيط	تقترح إمكانية توسيع الدراسة بإدخال متغيرات وسيطة مثل السياسات التنظيمية

خلاصة

إن التعرض بالدراسة النظرية لمفاهيم الإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية وتحديد العلاقات المترتبة من الإنعكاسات يتطلب الإلمام الكامل بمضامين المفهومين وتحديد الإطار والسياق العام الذي يمكن من خلاله إبراز هذه العلاقة، حيث تناول الفصل النظري مفاهيم ومكونات الإدارة الإلكترونية، وإدارة الموارد البشرية، وتحديد طبيعة التفاعل بينها في ظل التحول الرقمي الذي يشهده محيط الأعمال الحديث.

الإدارة الإلكترونية أصبحت ضرورة حتمية لتطوير إدارة الموارد البشرية، لما توفره من أدوات متقدمة تساهم في تحسين الأداء، وتعزيز الإتصال الداخلي، وتسهيل متابعة شؤون العاملين بدقة ومرونة. غير أن نجاح هذا التحول يبقى مشروطاً بمدى جاهزية المؤسسات من حيث البنية التقنية، والكفاءات البشرية، والإطار التشريعي والتنظيمي المصاحب لهذا التحول. والتي تكون إيجابية أكثر لو دعمت بجانب تطبيقي يبرز واقع الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.

## الفصل الثاني:

# الإطار التطبيقي للدراسة للدراسة دراسة حالة

بوحدة اعمال الثلاجات

- مؤسسة كوندور إلكترونيكس ب ب ب ع-

إن التطرق لموضوع إنعكاسات الإدارة الإلكترونية يستوجب التطرق إلى الجانب العملي والتطبيقي منه، من أجل إسقاط المفاهيم النظرية على واقع حال المؤسسة قيد الدراسة الميدانية، واستخلاص النتائج وكشف الخلل، واقتراح حلول عملية حتى يتمكن الدارس من الإلمام بالمفاهيم بجانبها النظري والتطبيقي

**المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور إلكترونيكس.**

**المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ومراحل تطورها واستراتيجياتها المتبناة**

**أولاً: التعريف بالمؤسسة**

CONDOR كوندور هي مؤسسة جزائرية متخصصة في صناعة الإلكترونيات والأجهزة المنزلية والوسائط المتعددة. تأسست عام 2002 كشركة ذات مسؤولية محدودة لتصبح سنة 2012 شركة ذات أسهم وهي جزء من مجموعة بن حمادي، حيث يقع مقرها في المنطقة الصناعية لمدينة برج بوعريريج على مساحة تقدر بحوالي حوالي 8104 م<sup>2</sup>. تمتلك عدة علامات تجارية مسجلة تغطي مجموعة واسعة من المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية. من أبرز هذه العلامات:

**01- علامة Condor**

العلامة الرئيسية التي تشمل الهواتف الذكية، أجهزة التلفاز، الحواسيب المحمولة، والأجهزة الكهرومنزلية مثل الثلاجات والمجمدات.

**02- علامة Griffe**

سلسلة من الهواتف الذكية التي تم تصديرها إلى أسواق دولية مثل فرنسا،

**03- علامة C-Series**

تشمل هذه السلسلة نماذج مثل C-1 ، C-4 ، C-6 ، C-8، وهي هواتف ذكية أطلقتها كوندور بين عامي 2013 و2014، مع تحسينات تدريجية في الأداء والمواصفات. بالإضافة إلى ذلك، قامت كوندور بتوسيع نطاق علاماتها التجارية لتشمل منتجات أخرى مثل أجهزة التكييف، الغسالات، والمجمدات، مع التركيز على الجودة والتكنولوجيا المتقدمة. تتميز الشركة بانتشار واسع في السوق الجزائرية، حيث تستحوذ على نسبة كبيرة من سوق الأجهزة الإلكترونية والهواتف المحمولة. كما توسعت عالمياً، مستهدفة تصدير منتجاتها إلى أكثر من 35 دولة، منها فرنسا، الأردن، موريتانيا، السنغال، وتونس.

### ثانيا : أهم المحطات في تطور المؤسسة:

2002: تأسيس المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة وبدأ إنتاج الأجهزة الإلكترونية والكهرو منزلية.

2011: أنتجت كوندور أول حاسوب ببطاقة محلية الصنع وهو إنجاز غير مسبوق في إفريقيا والعالم العربي

2012: تحقق نسبة 35% من سوق تكنولوجيا المعلومات والأجهزة المنزلية في الجزائر

2013: توسعها إلى الأسواق الدولية مثل تونس والإردن مما ساهم في زيادة حجم مبيعاتها بنسبة 25%

2015: دخول السوق الأوروبية حيث تم تسويق 30.000 وحدة من هاتفها الذكي Griffe W1 في فرنسا.

2017: أصبحت أول مصنع في إفريقيا ومنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا يطور تقنية 8K

شاركت كوندور في معرض الإنتاج الجزائري، حيث كشفت عن مجموعة متنوعة من المنتجات، بما في ذلك أجهزة الطهي والثلاجات ومكيفات الهواء، مما يعكس التزامها بتقديم منتجات عالية الجودة للسوق المحلية.

2018: أعلنت كوندور عن توسعها في السوق الأوروبية، خاصة في فرنسا، من خلال تقديم هاتف Allure M3 ، مما يعكس استراتيجيتها للتوسع الدولي.

2020: وظفت كوندور أكثر من 1,100 عامل جديد، مع خطط لتوظيف 3,705 عامل إضافي في وحداتها الجديدة، بما في ذلك 900 عامل في وحدة إنتاج الثلاجات

2023: وقعت كوندور اتفاقية مع شركة هايسنس الصينية لإنشاء سلسلة إنتاج في الجزائر، تهدف إلى تصنيع وتصدير الأجهزة الكهرومنزلية إلى دول الشرق الأوسط وإفريقيا، مما يعزز صادرات كوندور ويعزز مكانتها في الأسواق الإقليمية

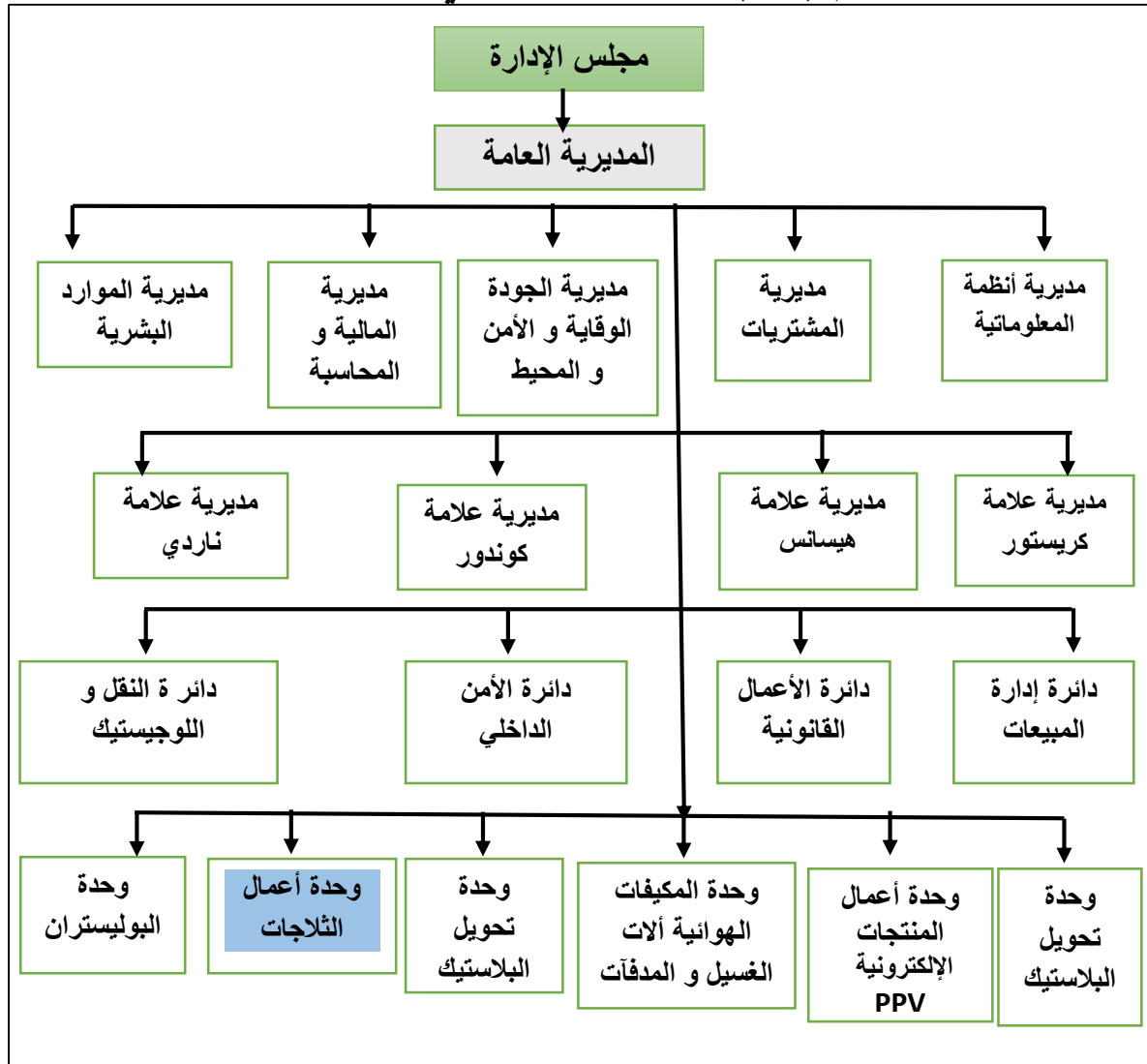
2024: جددت كوندور إتفاقية الشراكة مع وزارة التكوين والتعليم المهنيين، بهدف توفير فضاءات تطبيقية للمتدربين واستفادة الخريجين من فرص التوظيف داخل المؤسسة، بلغت الطاقة الإنتاجية لمصانع كوندور 600,000 وحدة من مكيفات الهواء في عام 2024، مع خطط لزيادة الإنتاج في عام 2025 لتلبية الطلب المتزايد، خاصة خلال فترات الحر الشديد،

أوقفت كوندور إنتاج مكيفات الهواء بتقنية التشغيل/الإيقاف التقليدية (On/Off) في عام 2024، وركزت على إنتاج مكيفات بتقنية العاكس (Inverter) التي توفر استهلاك الطاقة بنسبة تصل إلى 40% وتعمل بكفاءة حتى عند انخفاض الجهد الكهربائي إلى 135 فولت

ثالثاً : الهيكل التنظيمي و تنظيم العمل لمؤسسة كوندور إلكترونيكس

الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد كيفية تقسيم العمل داخل المؤسسة، وتوزيع السلطات والمسؤوليات، وترتيب الإدارات والوحدات بشكل يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

شكل رقم ( 05 ) يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر : إدارة تسيير الموارد البشرية وحدة أعمال الثلجات كوندور إلكترونيكس

## 01- تحليل الهيكل التنظيمي و تقسيم العمل

بناءً على الهيكل التنظيمي المرفق لمؤسسة كوندور إلكترونيكس، يتضح أن المؤسسة تعتمد هيكلًا تنظيميًا وظيفيًا مختلطًا يجمع بين التقسيم الوظيفي والتقسيم حسب العلامات التجارية ووحدات الإنتاج. في قمة الهرم نجد مجلس الإدارة يليه المديرية العامة التي تشرف على مجموعة من المديريات المركزية ذات الطابع الأفقي، مثل: مديرية الموارد البشرية، مديرية المالية والمحاسبة، مديرية الجودة والأمن والوقاية، مديرية أنظمة المعلومات، ومديرية المشتريات، مما يعكس تركيزًا على الوظائف الحيوية الداعمة لإتخاذ القرار والتنفيذ. كما يظهر أن المؤسسة تعتمد على تنظيم قطاعي جزئي من خلال مديريات العلامات التجارية (كريستور، ناردي، كوندور، هيسانس)، مما يدل على تنوع المنتجات وارتباط كل علامة بخطة تسويق وإنتاج مستقلة.

في الجانب التنفيذي، تتوزع المؤسسة إلى وحدات إنتاج متخصصة، مثل وحدة أعمال الثلاجات، وحدة المنتجات الإلكترونية (PPV)، وحدة المكيفات والغسالات والمدفآت، وحدة تحويل البلاستيك، ووحدة البوليستران، وهي وحدات تمثل النواة التشغيلية للإنتاج الصناعي، وتخضع لتسيير وظيفي وإداري وفقًا لخطوط الإنتاج. كما يحتوي الهيكل على دوائر مساعدة مثل دائرة النقل واللوجستيك، دائرة الأمن الداخلي، ودائرة الأعمال القانونية، وهو ما يدعم سيرورة العمل ويوفر بيئة تنظيمية شاملة.

هذا الهيكل يعكس مرونة تنظيمية تسمح بالتوسع والتخصص، ويُظهر تبني المؤسسة لمبدأ الوظائف المركزية مع اللامركزية الإنتاجية، مما يُمكنها من تحقيق الكفاءة التشغيلية والتكيف مع متغيرات السوق والمنافسة الصناعية، و تحقيق الإستراتيجيات، وهي سمات جوهرية للمؤسسات الصناعية الكبرى متعددة الأنشطة،

### المطلب الثاني: إستراتيجيات التي تعمل عليها مؤسسة كوندور

بالإضافة إلى تصنيع الأجهزة الإلكترونية، تقدم كوندور حولا مثل إضاءة البنى التحتية الكبيرة والإدارة المركزية لأنظمة التكييف. كما تشارك بانتظام في المعارض الدولية مثل معرض برلين الدولي

**أولا: إستراتيجية التوسع الدولي:** بدأت كندور في استهداف الأسواق الإفريقية والمغربية، ثم توسعت لاحقا إلى الأسواق الأوروبية، مما عزز مكانتها كعلامة تجارية جزائرية ذات انتشار عالمي

**ثانيا: إستراتيجية الريادة في الهواتف الذكية:** دخلت كوندور عالم الهواتف الذكية منذ عام 2009، وأطلقت أول هاتف ذكي جزائري في مايو 2012، مما عزز مكانتها في سوق التكنولوجيا.

**ثالثا: إستراتيجية الابتكار التكنولوجي:** تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بالإبداع التكنولوجي، حيث تستثمر في البحث والتطوير لمواكبة أحدث التقنيات وضمان تنافسية منتجاتها في الأسواق العالمية

### رابعا: إستراتيجية توسعة الإنتاج وزيادة نسبة الإدماج

01- إنتاج سنوي مرتفع: بلغت الطاقة الإنتاجية لمصانع كوندور 3.5 مليون وحدة سنويا، تشمل مختلف الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية

02- نسبة إدماج عالية: حققت الشركة نسب إدماج تتراوح بين 40% و85% في منتجاتها، وتصل إلى 100% فيما يخص الثلاجات والمكيفات والبطاقات الأم les cartes mères مما يعزز من القيمة المضافة المحلية ويقلل من التبعية للاستيراد.

### خامسا: إستراتيجية توسيع الأسواق الخارجية وتعزيز الصادرات

01- تصدير إلى أسواق جديدة: نفذت كوندور عمليات تصدير إلى دول مثل تونس، الأردن، واليمن، بقيمة إجمالية بلغت 1.5 مليون دولار أمريكي .

02- تواجد إفريقي متزايد: وسعت الشركة حضورها في 16 دولة إفريقية، مع التركيز على تعزيز المبادلات التجارية البينية في القارة.

### 03- شراكات إستراتيجية مع شركات دولية

- **إتفاقية مع هايسنس:** وقعت كوندور إتفاقية شراكة مع الشركة الصينية هايسنس لإنتاج وتوزيع منتجاتها في الجزائر، مع التركيز على نقل التكنولوجيا الحديثة وتعزيز الإنتاج المحلي .

#### سادسا: إستراتيجية تطوير الموارد البشرية والتكوين المهني

01- **توظيف مكثف :** منذ سبتمبر 2020. حيث وظفت اعداد كبيرة من العمال أكثر من

1100 وتخطط لتوظيف 3705 عامل جديد عبر وحدات إنتاج جديدة مما يدعم الإنتاج ويوفر

فرص عمل جديدة

02- **شراكات تعليمية:** جددت الشركة إتفاقية الشراكة مع وزارة التكوين والتعليم المهنيين

لتوفير فضاءات تطبيقية للمتدربين، مما يسهم في تأهيل اليد العاملة المحلية .

#### سابعا: إستراتيجية الإلتزام بالإستدامة والمسؤولية الإجتماعية

01- **نظام مدمج متكامل:** تعتمد كوندور على نظام مدمج يركز على رفع نسبة الإدماج،

تخفيض تكاليف الإنتاج، وتعزيز الأداء البيئي، مع الإلتزام بصحة وسلامة العمال .

02- **مبادرات إجتماعية:** شاركت الشركة في فعاليات مثل صالون SIKAN 2024 للتوعية

بسرطان الثدي، وقدمت برامج غذائية صحية بالتعاون مع مختصين .

### المطلب الثالث: أهمية وظيفة تسيير الموارد البشرية وحدة أعمال الثلجات

بمؤسسة كوندور إلكترونيكس

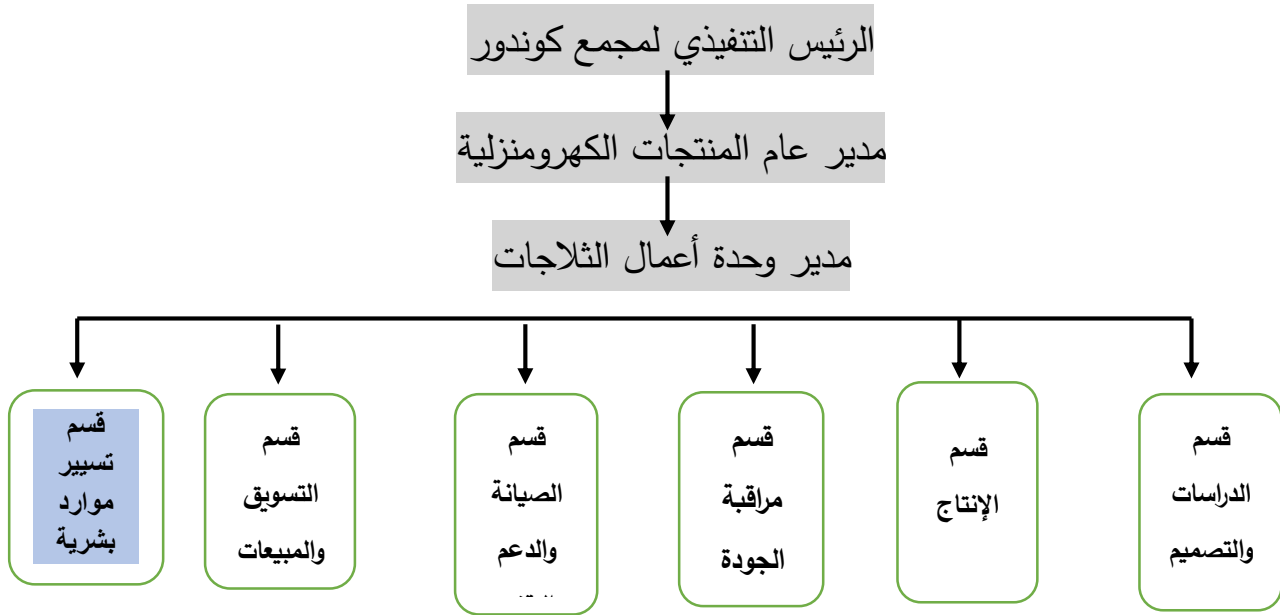
أولاً: تقديم وحدة أعمال الثلجات

تعد وحدة أعمال الثلجات إحدى الوحدات الإنتاجية المحورية ضمن الهيكل الصناعي لمؤسسة كوندور إلكترونيكس، حيث تندرج ضمن التقسيم القطاعي للمؤسسة، الذي يعتمد على وحدات أعمال متخصصة وفقاً للمنتجات الرئيسية. تتمثل المهمة الأساسية لهذه الوحدة في تصميم، تصنيع، تطوير وتسويق مختلف أنواع الثلجات، بما في ذلك الثلجات ذات الباب الواحد، والثلجات المزدوجة، والثلجات الذكية ذات التقنيات الحديثة، لتلبية احتياجات السوق المحلية والإقليمية، تشغل مايزيد عن 1450 عامل، منهم 10 إدارات سامين، 29 إطار عادي، 230 عون تحكم، 1181 عون تنفيذ تتربع على مساحة إجمالية 05 هكتارات بالمنطقة الصناعية ببرج بوعريريج.

من الناحية التنظيمية، تتمتع الوحدة بدرجة عالية من الإستقلالية النسبية، حيث تضم في بنيتها الداخلية عدة أقسام متكاملة تشمل:

- 01- قسم الدراسات والتصميم: يهتم بتطوير النماذج الجديدة وتحسين الأداء الطاقوي وجودة العزل الحراري وفقاً للمعايير الدولية.
- 02- قسم الإنتاج: يشرف على سير عمليات التصنيع والتركيب وضمان الانضباط الصناعي وفق معايير الجودة.
- 03- قسم مراقبة الجودة: يتولى فحص المنتجات في مختلف مراحل الإنتاج بهدف ضمان مطابقة المعايير التقنية والتنظيمية.
- 04- قسم الصيانة والدعم التقني: يعنى بمتابعة الأعطال وتحليل بيانات ما بعد البيع لتحسين جودة المنتج.
- 05- قسم التسويق والمبيعات: مسؤول عن دراسة السوق، تحليل المنافسة، وتطوير الحملات الترويجية الخاصة بخط الثلجات.

الشكل رقم ( 06 ) يمثل الهيكل التنظيمي لوحدة أعمال الثلجات



في وحدة أعمال الثلجات بمؤسسة كوندور إلكترونيكس، تلعب إدارة الموارد البشرية (HR) دورًا محوريًا في دعم الأداء العام للوحدة، رغم أن السياسة العامة للموارد البشرية تحدد على مستوى المؤسسة الأم. ومع ذلك، فإن لوحدة الثلجات مكانة خاصة ومحددة لإدارة الموارد البشرية ضمن هيكلها الداخلي

- تتبع إداريًا مباشرة مدير وحدة الأعمال.
- تتسق وظيفيًا مع المديرية المركزية للموارد البشرية بمجمع كوندور.
- تمثل نقطة وصل بين استراتيجية الموارد البشرية المركزية وواقع العمل الميداني في وحدة الثلجات.

تستفيد وحدة الثلجات من دعم المديرية المركزية (مثل الموارد البشرية، المالية، اللوجستيك، المشتريات)، ما يسمح لها بالتركيز على العمليات التشغيلية وتحقيق أهدافها الإنتاجية والتجارية بكفاءة. كما تُطبق الوحدة مبادئ الإنتاج الرشيق (Lean Manufacturing) ونظم إدارة الجودة ISO 9001، مما يعزز من قدرتها التنافسية في السوق. وعلى صعيد تقسيم العمل، تعتمد الوحدة على توزيع مهني دقيق للمهام حسب الكفاءة والوظيفة، مما يسهم في رفع الإنتاجية وتقليل الأخطاء وتحقيق التكامل بين الفرق المختلفة. ويُعد هذا التقسيم أداة فعالة لتحسين زمن الإستجابة للسوق وضمان الجودة المستمرة.

ختامًا، تمثل وحدة أعمال الثلاجات نموذجًا لتطبيق التخصص الصناعي والإستقلالية التشغيلية داخل إطار تنظيمي موحد، ما يعكس إستراتيجية كوندور في التركيز على الجودة والابتكار والإستجابة الديناميكية لمتطلبات السوق.

**ثانيا: الأهمية الوظيفية لتسيير الموارد البشرية بوحدة أعمال الثلاجات**

**أولاً: إدارة المواهب والابتكار المفتوح**

أظهرت دراسات أكاديمية أن كوندور تعتمد على إدارة الموارد البشرية كأداة لتعزيز الابتكار المفتوح داخل المؤسسة، من خلال تطوير الكفاءات التنظيمية مثل القدرة الإستيعابية والمرونة، تسعى كوندور إلى خلق بيئة محفزة للإبداع وتحرير الأفكار الجديدة، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز مكانتها في السوق .

**ثانيا: التحول الرقمي في التوظيف**

في إطار سعيها لتحديث عمليات التوظيف، أطلقت كوندور منصة إلكترونية مخصصة للتوظيف تعرف باسم "توظيف كوندور" ([tawdif.condor.dz](http://tawdif.condor.dz)) "تتيح هذه المنصة للباحثين عن عمل تحميل سيرهم الذاتية، إنشاء ملفات شخصية، والتقدم للوظائف المتاحة، مما يسهل عملية التوظيف ويعزز التواصل بين المؤسسة والمرشحين بإستخدام منصة LinkedIn .

**ثالثا: التوسع في التوظيف وتلبية الإحتياجات الإنتاجية**

إستجابة للطلب المتزايد على منتجاتها وتوسيع قدراتها الإنتاجية، أعلنت كوندور عن توفير مناصب عمل جديدة في وحداتها الإنتاجية ببرج بوعريريج.

تهدف هذه الخطوة إلى تعزيز القوى العاملة وتلبية إحتياجات السوق المحلية والدولية .

**رابعا: الإستثمار في الكفاءات وتطوير القدرات**

تظهر كوندور إلتزاما بتطوير مهارات موظفيها من خلال برامج تدريبية مستمرة، مما يعزز من كفاءاتهم ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، كما تسعى إلى خلق بيئة عمل تشجع على الإبتكار والمبادرة، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

من خلال هذه المبادرات، تؤكد كوندور على أن إدارة الموارد البشرية ليست مجرد وظيفة إدارية، بل هي عنصر إستراتيجي يساهم في تحقيق النمو المستدام والإبتكار داخل المؤسسة.

#### 01- إستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها

- تضمن إدارة الموارد البشرية جذب أفضل الكفاءات الفنية والإدارية.

- تعمل على توفير بيئة عمل محفزة تساعد على الإحتفاظ بالموظفين الموهوبين، مما يقلل من معدل دوران العمالة.

#### 02- تطوير مهارات العاملين

- تقوم الموارد البشرية بتحديد الإحتياجات التدريبية وتنفيذ برامج التكوين المستمر لتجسد ذلك في إنشاء أكاديمية للتكوين والتدريب الأولى من نوعها في مؤسسات برج بوعربريج تلبية حاجات وحدات كوندور التكوينية والتدريبية وفيه كذلك خطة لتشمل تلبية حاجات المؤسسات الأخرى

- هذا التطوير ينعكس إيجابيا على جودة المنتجات ورفع مستوى الإنتاجية.

#### 03- تحقيق رضا العاملين وزيادة الإنتاجية

- من خلال تنظيم العمل، وتحفيز الموظفين، وتوفير شروط عمل ملائمة.

- تؤدي هذه الجوانب إلى رفع الرضا الوظيفي، وهو ما ينعكس مباشرة على أداء المؤسسة.

#### 04- المساهمة في تنفيذ استراتيجية المؤسسة

تساعد إدارة الموارد البشرية على ترجمة الأهداف الإستراتيجية لكوندور إلى خطط عمل تشمل القوى العاملة. مثال: عند التوسع في الأسواق الخارجية، تتولى الموارد البشرية تنظيم الموارد والكفاءات اللازمة لذلك. بتعيين الكفاءات المتخصصة، وتزويدهم بمختلف الأدوات، والآليات، والأطر التنظيمية والقانونية

#### 05 - ضمان الإمتثال القانوني والتنظيمي

- تسيير الموارد البشرية يضمن احترام قوانين العمل الجزائرية، وحماية حقوق العمال.

- هذا يجنب المؤسسة مشاكل قانونية قد تؤثر سلبا على سمعتها.

#### 06- إدارة الأداء والتحفيز

- يتم تقييم أداء العاملين بشكل دوري وتحفيزهم بناء على الكفاءة والنتائج. من خلال وضع تطبيق يتيح للعامل إبداء آرائه وملاحظاته في عمله
- هذه السياسة تعزز التنافس الإيجابي بين الموظفين وتدفعهم لتحسين أدائهم.

#### 07- تعزيز ثقافة مؤسسية قوية

- من خلال برامج الاندماج والتواصل الداخلي، تسهم الموارد البشرية في بناء هوية تنظيمية متماسكة داخل مؤسسة كوندور .
- هذا يخلق روح الفريق والانتماء للمؤسسة. تعزيز الشفافية وتطبيق مفهوم الحوكمة

## المبحث الثاني: دراسة حالة ميدانية

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة جميع الإطارات بمديرية الموارد البشرية وكذا وحدة أعمال الثلاجات بمجمع كوندور ويتمثل في مجموع الإطارات العاملة بالإدارة والمقدرة 269 موظف منها 10 إطارات مسييرة يمثلون الإدارة العليا و 19 إطار عادي يمثل الإدارة الوسطى و 240 إطار تحكم

2- عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة توزيع 80 استمارة استرجع منها 76صالحة للتحليل الإحصائي تمثل نسبة 27.25% من مجموع 269 موظف، كما تم الإعتماد على استمارات الكترونية لم يتم الإجابة عنها بسبب عدم إمكانية الربط بالعناوين الإلكترونية المهنية للموظفين بسبب إستراتيجية حماية البيانات والمعلومات والأمن السيبراني المعتمد.

3- أدوات جمع البيانات: تم الإعتماد على المقابلة والملاحظة في جمع البيانات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، كما تم الإعتماد كذلك على الإستبيان بصفة أساسية وعلى نطاق واسع لأنه أدهم مهمة في الحصول على البيانات، والمعلومات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، وكان الإستبيان في شكل إستمارة ورقية وملف إلكتروني يقوم كل مشارك بالإجابة بكل حرية ودون أي ضغط مراعاة للنزاهة والموضوعية في البحث.

4- وصف الإستبيان: أعتد على سلم ليكرث الخماسي لإعداد الإستبيان ب خمس مستويات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) يتكون إستبيان الدراسة من جزئين رئيسيين هما:

- الجزء الأول: متعلق بالبيانات الشخصية التي تخص أفراد عينة الدراسة ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة).

- الجزء الثاني : متعلق بمحاور الإستبيان أو المتغيرات

- محور الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل خصص له عشرة أسئلة

- محور إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع خصص له خصص له أربع فقرات تماشيا مع

مهام إدارة الموارد البشرية وكل فقرة تحتوي على مجموعة من الأسئلة كمايلي:

- فقرة التوظيف والإستقطاب خصص لها أربع أسئلة.

- فقرة الإختيار والتعيين والإدماج خصص لها أربع أسئلة.

- فقرة التدريب وتنمية المهارات خصص لها ثلاث أسئلة.

- فقرة تقييم الأداء خصص لها أربع أسئلة.

#### 5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تم الإعتماد على التحليل الوصفي من خلال إستخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف

على البيانات العامة لنوع عينة الدراسة للوقوف على آراء الموظفين بوحدة أعمال الثلجات

بمجمع كوندور ومدى إدماج تكنولوجيا المعلومات ونظم الإتصال الحديثة وقواعد البيانات

والشبكات في مختلف عمليات ومراحل إدارة الموارد البشرية بالمديرية ككل.

- تم إستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة المتوسط العام لإجابات

المستجوبين في الإستبيان

- كما تم إختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية لها باستخدام الارتباط والانحدار

#### 6 - ثبات الإستبانة

6-1- الصدق الظاهري: تم عرض الإستبيان على أساتذة مختصين من كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج

السيدة:ججيق زكية أستاذة محاضرة " أ " والسيدة: براهيمية حياة أستاذة "أ" من أجل النظر

فيه من حيث الشكل الموضوعي، صياغة أسئلة الإستبيان ومحاوره، وقد لاقى إستحسانا

ومصادقية كبيرة بعد أخذ ملاحظاتهم بعين الإعتبار

## 6-2- الصدق الداخلي ( الإتساق الداخلي )

نقصد به الثبات في الإستبانة هو إعطاؤها لنفس النتائج حين إعادة توزيعها لأكثر من مرة وتحت نفس الظروف والشروط وخلال مددة زمنية معينة، وباستعمال إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (03).

### جدول رقم (05) اختبار الموثوقية Alpha de Cronbach -

المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ
الإدارة الإلكترونية	0.881
إدارة الموارد البشرية	0.853
الكلي	0.877

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات نتائج تحليل ومخرجات برنامج SPSS

○ Alpha de Cronbach كلما اقترب من 1 كلما زادت الموثوقية. أي قيمة فوق 0.7 تعد

جيدة

2. شملت المجموعة الأولى عشرة 10 عناصر بمعامل ألفا فكر ونباخ  $\alpha = 0.881$  ما يعني

أن أسئلة المتغير المستقل في الإستبيان متجانسة وتقيس نفس المفهوم بشكل قوي

3. شملت المجموعة الثانية خمسة عشر 15 عنصرا بمعامل ألفا فكر ونباخ  $\alpha = 0.853$

ما يعني أن أسئلة المتغير التابع في الإستبيان كذلك متجانسة وتقيس نفس المفهوم

بشكل قوي

معامل ألفا فكر ونباخ  $\alpha = 0.853$  للمجموعة ككل مرتفع والتي تشمل 25 عنصرا ما

يعني أن أسئلة الإستبيان متجانسة وتقيس نفس المفهوم بشكل قوي.

و بالتالي تم التأكد من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعله ذو موثوقية تامة

وصلاحية لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها

المطلب الثاني: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات

## 2.1 التحليل الوصفي الإحصائي لعينة البيانات

في هذه النقطة سنعرض عينة الدراسة وفقا للسّمات الديمغرافية

-توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول (6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

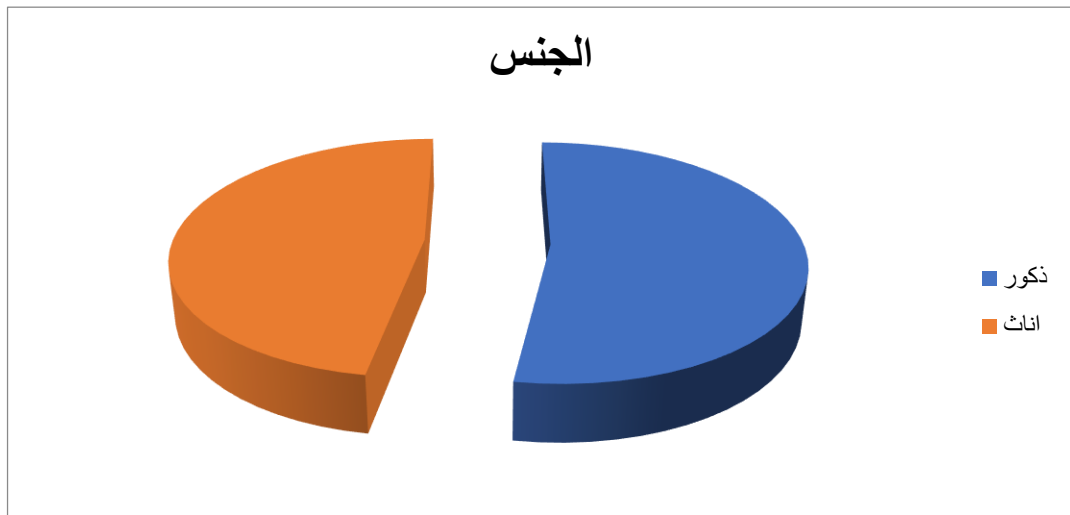
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	40	% 52.6
اناث	36	% 47.4
المجموع	76	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات نتائج تحليل ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد أن عدد الذكور 40 من 76 أي ما نسبة 52.60% بالمقارنة بعدد الإناث 36 من

76 أي ما نسبته 47.40% بالتالي عدد الذكور المتواجد بالوحدة أكبر من عدد الإناث

تمثيل بياني رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات نتائج تحليل ومخرجات برنامج SPSS

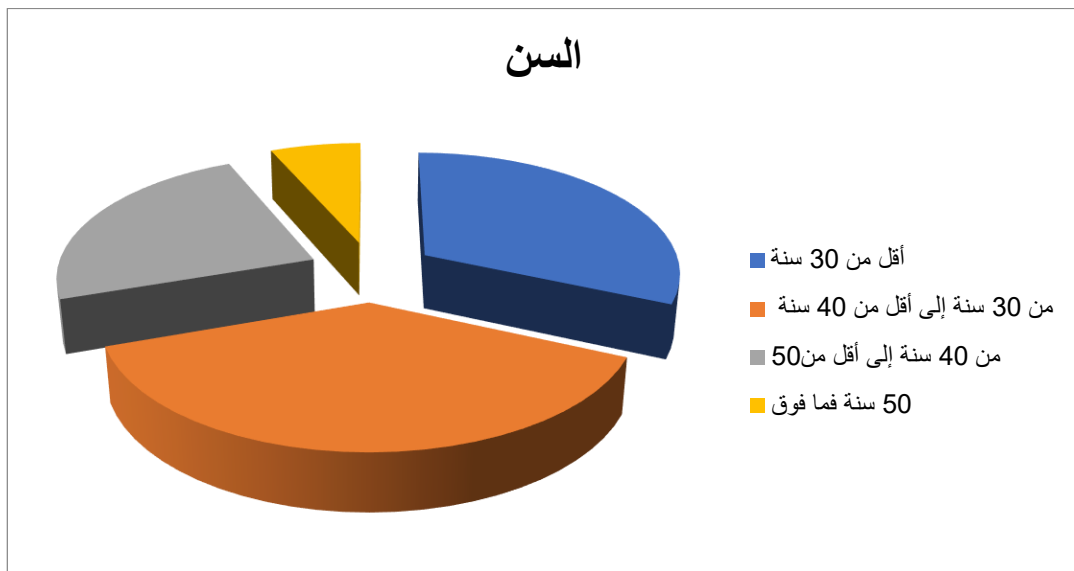
- توزيع افراد العينة حسب متغير السن

جدول (7) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	24	31.6 %
من 30 سنة إلى أقل 40 سنة	29	38.2 %
من 40 سنة - إلى أقل من 50 سنة	18	23.7 %
50 سنة فما فوق	05	6.6 %
المجموع	76	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات نتائج تحليل ومخرجات برنامج SPSS من خلال الجدول تبين أن أعلى نسبة كانت الفئة العمرية من 30 سنة - إلى أقل من 40 سنة بنسبة 38.2% ثم تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 31.60% ثم الفئة العمرية من 40 سنة - إلى أقل من 50 سنة بنسبة 23.70% ثم الفئة العمرية 50 سنة فما فوق بنسبة 6.60%

القراءة الأولية تشير إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي الفئة العمرية من 30 سنة - إلى أقل من 40 سنة بنسبة 38.15 % فئة شبابية  
تمثيل بياني رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



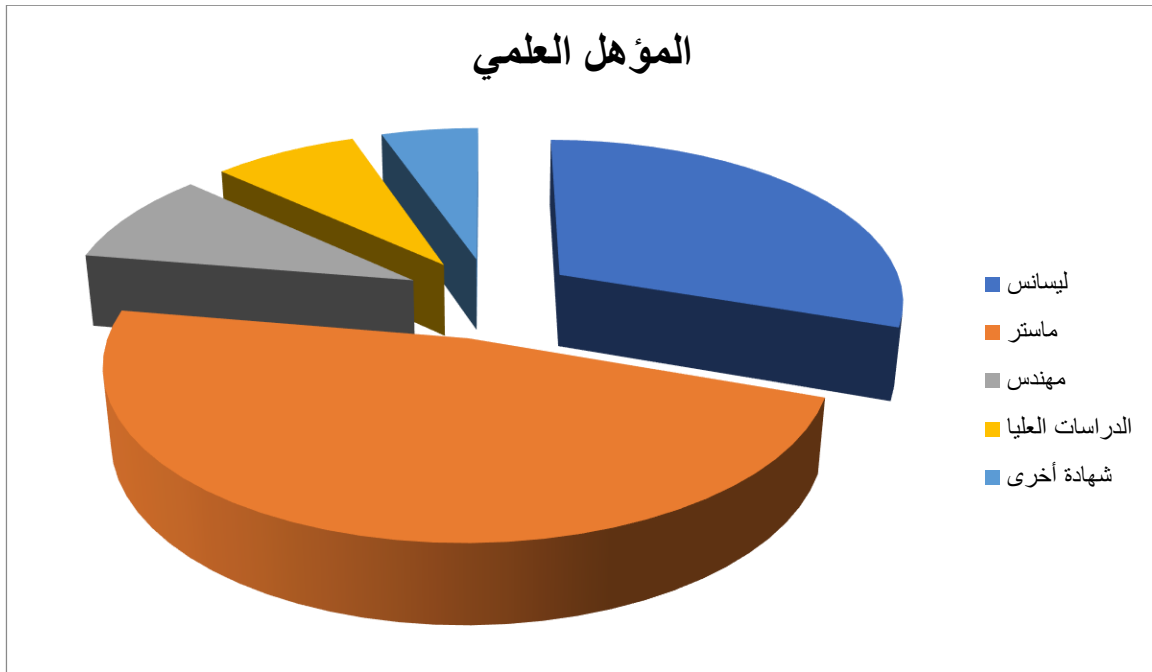
- المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات نتائج تحليل ومخرجات برنامج SPSS
- توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول (8) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ليسانس	23	% 30.3
ماستر	36	% 47.4
مهندس	7	% 9.2
الدراسات العليا	6	% 7.9
شهاد أخرى	4	% 5.3
المجموع	76	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات نتائج تحليل ومخرجات برنامج SPSS  
 من خلا الجدول تبين أن أعلى نسبة كانت فئة أصحاب شهادات ال ماستر بنسبة %47.40 ثم تليها  
 فئة أصحاب شهادات ليسانس بنسبة % 30.30 ثم فئة أصحاب شهادات مهندس بنسبة %9.20 ثم  
 فئة أصحاب شهادات دراسات عليا بنسبة % 7.90 ثم فئة أصحاب شهادات أخرى بنسبة %5.30.

تمثيل بياني رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات نتائج تحليل ومخرجات برنامج SPSS

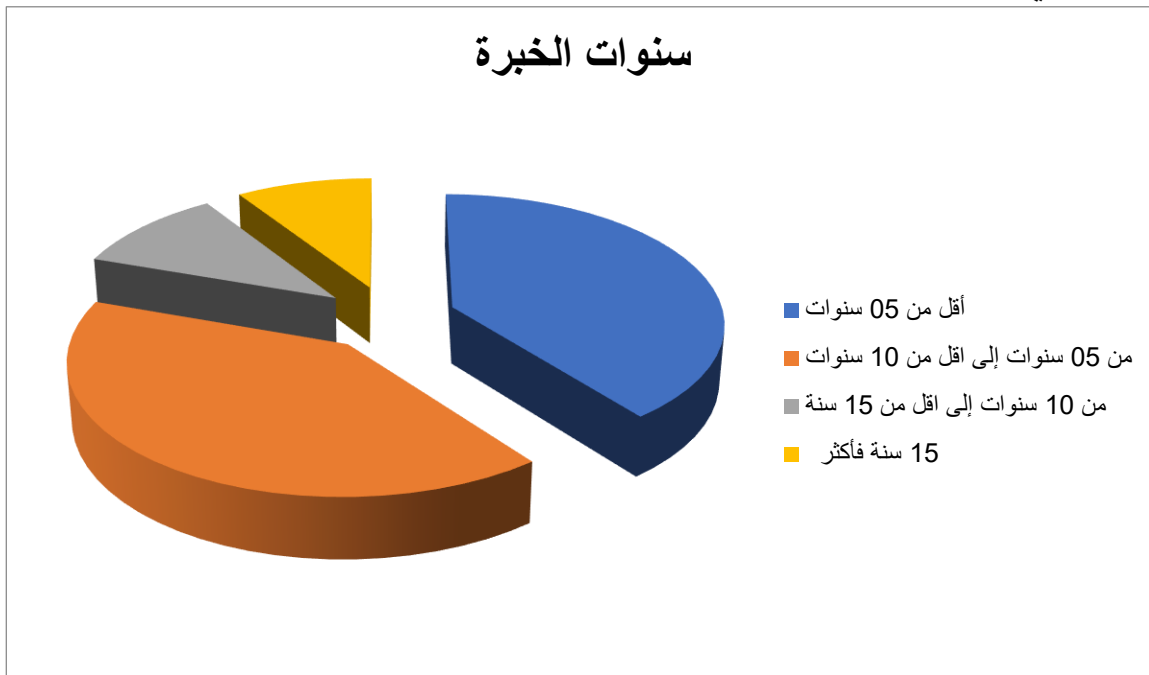
- توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

جدول رقم (9) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	30	39.5 %
من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	31	40.8 %
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	8	10.5 %
15 سنة فأكثر	7	9.2 %
المجموع	76	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بإستخدام مخرجات نتائج تحليل ومخرجات برنامج SPSS من خلال نتائج الجدول تبين أن أعلى نسبة كانت فئة من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، بنسبة 40.80% ثم فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 39.50% ثم فئة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة خبرة بنسبة 10.50% ثم فئة 15 سنة فأكثر بنسبة 9.20%

تمثيل بياني رقم (09) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات نتائج تحليل ومخرجات برنامج SPSS التحليل الوصفي للعينة بين أن مؤسسة كوندور تعتمد أكثر على عنصر الشباب وكذلك المؤهل العلمي من أجل الحصول على الكفاءة في الأداء وتحقيق التميز في السوق

## 2.1 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

في هذا التحليل نبين خصائص البيانات (المتوسط، الانحراف المعياري، القيم الدنيا والعليا) لكل متغير. المتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية:

جدول رقم (10) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة- الإدارة الإلكترونية-

المتغير	المتوسط (Mean)	الانحراف المعياري
الإدارة الإلكترونية	4.18	0.45

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات نتائج تحليل ومخرجات برنامج SPSS

- كل القيم فوق 4 تقريبا → المشاركون يوافقون بدرجة عالية على فقرات الإدارة الإلكترونية.
- الانحرافات المعيارية → 1 < تباين ضعيف بين الإجابة (توافق عام).
- هذا يدل على أن المشاركين لديهم تقييم مرتفع نسبيا لمستوى الإدارة الإلكترونية

و هذا ما أثبتته الدراسة السابقة بعنوان

واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة- حالة دراسة مؤسسة كوندور الكترونيكس. الأستاذة بوخاري ثلجة. الأستاذة لقراب رفيقة جامعة محمد بوضياف - المسيلة مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة العدد 03/ 2017 التي أجريت في نفس المؤسسة وخلصت إلى تبني مؤسسة كوندور الإدارة الإلكترونية، مع بعض المعوقات التي لها تأثير معنوي.

المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية

جدول رقم (11) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة - إدارة الموارد البشرية-

المتغير	المتوسط (Mean)	الانحراف المعياري
التوظيف_الإستقطاب	4.12	0.44
التعيين والإدماج	3.88	0.67
التدريب وتنمية المهارات	4.07	0.50
تقييم الأداء	3.99	0.55

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات نتائج تحليل ومخرجات برنامج SPSS

• تقييمات إيجابية نسبيا لكل المحاور.

• أعلى تقييم كان للاستقطاب، وأقلهم كان للتعيين.

## 2.2 التحليل الإستدلالي لمتغيرات الدراسة :

• إختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين المتغيرات:

إختبار الفرضية الرئيسية:

من أجل إختبار الفرضية الرئيسية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة.

فرضية العدم  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية بمؤسسة

كزندور وحدة أعمال الثلاجات

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية بمؤسسة

كزندور وحدة أعمال الثلاجات .

للتعرف على وجود علاقة تأثيرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية، ومن أجل إختبار

قدرة النموذج على على التفسير تم استخدام كل من معامل الارتباط ( R )، معامل التحديد ( R<sup>2</sup> )

ومعامل التحديد المعدل

• إختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين المتغيرات:

إختبار الفرضية الرئيسية:

من أجل إختبار الفرضية الرئيسية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة.

فرضية العدم  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية بمؤسسة

كزندور وحدة أعمال الثلاجات

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية بمؤسسة

كزندور وحدة أعمال الثلاجات .

للتعرف على وجود علاقة تأثيرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية، ومن أجل إختبار

قدرة النموذج على على التفسير تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط.

المتغيرات المدخلة والمستبعدة.

• تم إدخال الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل للتعقب بتغيرات الموارد البشرية.(GRH)

• لم يتم استبعاد أي متغيرات، مما يعني أن النموذج يعتمد فقط على الإدارة الإلكترونية كمؤثر.

جدول رقم: (12) الإنداد الأول: تأثير الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية (GRH)

المتغير المستقل		المتغير التابع
الإدارة الإلكترونية		دارة الموارد البشرية
ملخص النموذج		
المؤشر	القيمة	الملاحظة التفسير
معامل الارتباط ( R )	0.329	يشير إلى وجود ارتباط ضعيف إلى متوسط بين الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية
معامل التحديد ( R <sup>2</sup> )	0.108	يعني أن الإدارة الإلكترونية تفسر حوالي 10.8% من التغيرات في الموارد البشرية، وهو تأثير ضعيف نسبياً.
معامل التحديد المعدل ( R <sup>2</sup> ) Adj	0.096	بعد تعديل النموذج، يبقى التأثير ضعيفاً
الخطأ المعياري	0.3875	متوسط خطأ التوقعات
تحليل ANOVA (تحليل التباين)		
إختبار F	8.955	يظهر معنوية النموذج الكلية
P مستوى الدلالة	0.004	يشير إلى أن النموذج دال إحصائياً، أي أن الإدارة الإلكترونية تؤثر بشكل ملحوظ على الموارد البشرية.
تحليل المعاملات Coefficients		
B للإدارة الإلكترونية	0.297	يشير إلى أنه عند زيادة الإدارة الإلكترونية بوحدة واحدة، يزداد مستوى الموارد البشرية بمقدار 0.297.
P مستوى الدلالة	0.004	العلاقة دالة إحصائياً، مما يعني أن الإدارة الإلكترونية لها تأثير حقيقي على الموارد البشرية.
المعادلة الخطية	GRH = 2.769 + 0.297 \times الإدارة الإلكترونية	

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات نتائج تحليل ومخرجات برنامج SPSS

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة بوحدة أعمال الثلاجات - مؤسسة كوندور إلكترونيكس ب ب ع

هناك تأثير إيجابي للإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية، لكنه ليس قويا جدا (10.8% فقط من التغيرات مفسرة).

العلاقة دالة إحصائياً، مما يعني أن الإدارة الإلكترونية تلعب دوراً في تحسين إدارة الموارد البشرية، ولكن هناك عوامل أخرى قد تكون أكثر تأثيراً.

### إختبار الفرضية الجزئية الأولى:

من أجل إختبار الفرضية الرئيسية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة.  
فرضية العدم  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والتوظيف والإستقطاب بمؤسسة كزندور وحدة أعمال الثلاجات

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والتوظيف والإستقطاب بمؤسسة كزندور وحدة أعمال الثلاجات .

للتعرف على وجود علاقة تأثيرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية على التوظيف والإستقطاب، تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط.

### المتغيرات المدخلة والمستبعدة.

- تم إدخال الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل للتعقب بتغيرات التوظيف والإستقطاب.
- لم يتم استبعاد أي متغيرات، مما يعني أن النموذج يعتمد فقط على الإدارة الإلكترونية كمؤثر.

### جدول رقم: (13) الإنحدار الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية على التوظيف والإستقطاب

المتغير التابع	المتغير المستقل	
التوظيف والإستقطاب	الإدارة الإلكترونية	
ملخص النموذج		
الملاحظة التفسير	القيمة	المؤشر
يشير إلى وجود ارتباط متوسط إلى قوي بين الإدارة الإلكترونية والتوظيف والإستقطاب.	0.597	معامل الارتباط ( R )
يعني أن الإدارة الإلكترونية تفسر حوالي 35.6% من التغيرات في التوظيف والإستقطاب، وهو تأثير معتبر.	0.356	معامل التحديد ( R <sup>2</sup> )
بعد تعديل النموذج، يبقى التأثير قويا نسبيا	0.348	معامل التحديد المعدل ( R <sup>2</sup> ) Adj
	0.3589	الخطأ المعياري

تحليل ANOVA (تحليل التباين)		
يشير إلى أن النموذج دال إحصائياً بقوة، أي أن الإدارة الإلكترونية تؤثر بشكل ملحوظ على التوظيف والإستقطاب	40.952	إختبار F
	0.000:	مستوى الدلالة P
تحليل المعاملات (Coefficients)		
يشير إلى أنه عند زيادة الإدارة الإلكترونية بوحدة واحدة، يزداد مستوى التوظيف والإستقطاب بمقدار 0.588.	0.588	B للإدارة الإلكترونية
العلاقة دالة إحصائياً بقوة، مما يعني أن الإدارة الإلكترونية لها تأثير حقيقي وكبير على التوظيف والإستقطاب	0.000	P مستوى الدلالة
التوظيف والإستقطاب = $1.657 + 0.588 \times$ الإدارة الإلكترونية		المعادلة الخطية

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات نتائج تحليل ومخرجات برنامج SPSS  
هناك تأثير قوي للإدارة الإلكترونية على التوظيف والإستقطاب، حيث تفسر 35.6% من التغيرات في هذا المجال.

العلاقة دالة إحصائياً بقوة، مما يعني أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن أن يحسن بشكل كبير عمليات التوظيف والإستقطاب داخل المؤسسات.

#### إختبار الفرضية الجزئية الثانية:

من أجل إختبار الفرضية الرئيسية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة.  
فرضية العدم  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والإختيار والتعيين والإدماج بمؤسسة كوندور وحدة أعمال الثلاجات  
الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والإختيار والتعيين والإدماج بمؤسسة كوندور وحدة أعمال الثلاجات .

للتعرف على وجود علاقة تأثيرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية على الإختيار والتعيين والإدماج، تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط.

المتغيرات المدخلة والمستبعدة.

- تم إدخال الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل للتنبؤ بتغيرات الإختيار والتعيين والإدماج لم يتم استبعاد أي متغيرات، مما يعني أن النموذج يعتمد فقط على الإدارة الإلكترونية كمؤثر.

جدول رقم (14) الإنحدار الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية على الإختيار والتعيين والإدماج

المتغير التابع		المتغير المستقل	
الإختيار والتعيين والإدماج		الإدارة الإلكترونية	
ملخص النموذج			
المؤشر	القيمة	الملاحظة التفسير	
معامل الارتباط ( R )	0.072	يشير إلى وجود ارتباط ضعيف جدا بين الإدارة الإلكترونية والإختيار والتعيين والإدماج.	
معامل التحديد ( R <sup>2</sup> )	0.005	يعني أن الإدارة الإلكترونية تفسر فقط 0.5% من التغيرات في الإختيار والتعيين والإدماج، وهو تأثير ضعيف جدا وغير مهم.	
معامل التحديد المعدل Adj ( R <sup>2</sup> )	-0.008	القيمة السالبة تعني أن النموذج لا يفسر أي تغيرات بشكل فعال	
الخطأ المعياري	0.6754		
تحليل ANOVA (تحليل التباين)			
إختبار F	0.388	يشير إلى أن النموذج غير دال إحصائيا، أي أن الإدارة الإلكترونية لا تؤثر بشكل ملحوظ على الإختيار والتعيين والإدماج	
P مستوى الدلالة	0.535		
تحليل المعاملات (Coefficients)			
B للإدارة الإلكترونية	0.108	يشير إلى أن زيادة الإدارة الإلكترونية بوحدة واحدة قد تقلل مستوى الإختيار والتعيين والإدماج بمقدار 0.108، لكن هذا التأثير ضعيف جدا وغير دال إحصائيا	
P مستوى الدلالة	0.535	العلاقة غير دالة إحصائيا، مما يعني أن الإدارة الإلكترونية لا تؤثر بشكل حقيقي على الإختيار والتعيين والإدماج	

المعادلة الخطية	الإختيار والتعيين والإدماج = 4.332 - 108.0 الإدارة الإلكترونية
-----------------	---

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات نتائج تحليل ومخرجات برنامج SPSS  
لا يوجد تأثير واضح للإدارة الإلكترونية على الإختيار والتعيين والإدماج، حيث أن معامل الارتباط ضعيف جدا، والنموذج غير دال إحصائيا.  
قد يكون هناك عوامل أخرى أكثر تأثيرا على هذه العملية، مثل السياسات الداخلية للمؤسسة أو العوامل التنظيمية.

### إختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

من أجل إختبار الفرضية الرئيسية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة.  
**فرضية العدم H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والتدريب وتنمية المهارات بمؤسسة كوندور وحدة أعمال الثلاجات  
**الفرضية البديلة H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والتدريب وتنمية المهارات بمؤسسة كوندور وحدة أعمال الثلاجات .  
للتعرف على وجود علاقة تأثيرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية على التدريب وتنمية المهارات، تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط.  
**المتغيرات المدخلة والمستبعدة.**

- تم إدخال الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل للتنبؤ بتغيرات التدريب وتنمية المهارات لم يتم استبعاد أي متغيرات، مما يعني أن النموذج يعتمد فقط على الإدارة الإلكترونية كمؤثر.

### جدول رقم (15) الإنحدار الرابع: تأثير الإدارة الإلكترونية على التدريب وتنمية المهارات

المتغير التابع	المتغير المستقل	
التدريب وتنمية المهارات	الإدارة الإلكترونية	
<b>ملخص النموذج</b>		
المؤشر	القيمة	الملاحظة التفسير
معامل الارتباط ( R )	0.242	يشير إلى وجود ارتباط ضعيف بين الإدارة الإلكترونية والتدريب وتنمية المهارات
معامل التحديد ( R <sup>2</sup> )	0.058	يعني أن الإدارة الإلكترونية تفسر فقط 5.8% من التغيرات في التدريب وتنمية المهارات، وهو تأثير ضعيف نسبيا.

معامل التحديد المعدل ( R <sup>2</sup> ) Adj	0.046	بعد تعديل النموذج، يبقى التأثير ضعيفا
الخطأ المعياري	0.4874	
تحليل ANOVA (تحليل التباين)		
إختبار F	4.595	يشير إلى أن النموذج دال إحصائيا، أي أن الإدارة الإلكترونية تؤثر بشكل ملحوظ على التدريب وتنمية المهارات، لكن التأثير ليس قويا جدا
P مستوى الدلالة	0.035	
تحليل المعاملات (Coefficients)		
B للإدارة الإلكترونية	0.268	يشير إلى أنه عند زيادة الإدارة الإلكترونية بوحدة واحدة، يزداد مستوى التدريب وتنمية المهارات بمقدار 0.268.
P مستوى الدلالة	0.035	العلاقة دالة إحصائيا، مما يعني أن الإدارة الإلكترونية لها تأثير حقيقي على التدريب وتنمية المهارات، لكنه ليس كبيرا جدا
المعادلة الخطية		التدريب وتنمية المهارات = 2.946 + 0.268 \times الإدارة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات نتائج تحليل ومخرجات برنامج SPSS  
هناك تأثير ضعيف لكنه دال إحصائيا للإدارة الإلكترونية على التدريب وتنمية المهارات، حيث تفسر 5.8% فقط من التغيرات في هذا المجال.

هذا يشير إلى أن الإدارة الإلكترونية قد تساعد في تحسين التدريب وتنمية المهارات، ولكن هناك عوامل أخرى أكثر تأثيرا مثل جودة البرامج التدريبية، الموارد المتاحة، ومدى استعداد الموظفين للتعلم.

#### إختبار الفرضية الجزئية الرابعة:

من أجل إختبار الفرضية الرئيسية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة.

فرضية العدم H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتقييم الأداء

بمؤسسة كوندور وحدة أعمال الثلجات

الفرضية البديلة H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتقييم الأداء بمؤسسة كوندور

وحدة أعمال الثلجات .

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة بوحدة أعمال الثلجات - مؤسسة كوندور إلكترونيكس ب ب ع

للتعرف على وجود علاقة تأثيرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية على تقييم الأداء، تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط.

المتغيرات المدخلة والمستبعدة

تم إدخال الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل للنتبؤ بتغيرات التدريب تقييم الأداء لم يتم استبعاد أي متغيرات، مما يعني أن النموذج يعتمد فقط على الإدارة الإلكترونية كمؤثر.

جدول رقم (16) الإنحدار الخامس: تأثير الإدارة الإلكترونية على تقييم الأداء

المتغير التابع	المتغير المستقل	
تقييم الأداء	الإدارة الإلكترونية	
ملخص النموذج		
الملاحظة التفسير	القيمة	المؤشر
يشير إلى وجود ارتباط متوسط بين الإدارة الإلكترونية وتقييم الأداء	0.353	معامل الارتباط ( R )
يعني أن الإدارة الإلكترونية تفسر حوالي 12.5% من التغيرات في تقييم الأداء، وهو تأثير ضعيف إلى متوسط.	0.125	معامل التحديد ( R <sup>2</sup> )
بعد تعديل النموذج، يبقى التأثير ضعيفا نسبيا	0.113	معامل التحديد المعدل ( R <sup>2</sup> ) Adj
	0.5201	الخطأ المعياري
تحليل ANOVA (تحليل التباين)		
يشير إلى أن النموذج دال إحصائيا، أي أن الإدارة الإلكترونية تؤثر بشكل ملحوظ على تقييم الأداء.	10.539	إختبار F
	0.002	P مستوى الدلالة
تحليل المعاملات (Coefficients)		
يشير إلى أنه عند زيادة الإدارة الإلكترونية بوحدة واحدة، يزداد مستوى تقييم الأداء بمقدار 0.433.	0.433	B للإدارة الإلكترونية
العلاقة دالة إحصائيا، مما يعني أن الإدارة الإلكترونية لها تأثير حقيقي على تقييم الأداء.	0.002	P مستوى الدلالة
تقييم الأداء = 2.184 + 0.433 × الإدارة الإلكترونية		المعادلة الخطية

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات نتائج تحليل ومخرجات برنامج SPSS

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة بوحدة أعمال الثلجات - مؤسسة كوندور إلكترونيكس ب ب ع

هناك تأثير متوسط ودال إحصائيا للإدارة الإلكترونية على تقييم الأداء، حيث تفسر 12.5% من التغيرات في هذا المجال.

هذا يشير إلى أن الإدارة الإلكترونية يمكن أن تساعد في تحسين عمليات تقييم الأداء، ولكن هناك عوامل أخرى أكثر تأثيرا مثل معايير التقييم، جودة البيانات المستخدمة، ومدى شفافية النظام التقييمي.

### تحليل الجداول المتقاطعة (Crosstabs) للمتغيرات الديموغرافية

جدول رقم (17) يوضح توزيع الفئات العمرية حسب الجنس.

رقم	الفئة العمرية	ذكور	إناث	الترتيب	المجموع
01	أقل من 30 سنة	09	15	02	24
02	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	19	10	01	29
03	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	10	8	03	18
04	50 سنة فأكثر	2	3	04	5
	<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>36</b>		<b>76</b>

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات نتائج تحليل ومخرجات برنامج SPSS

الفئة العمرية 2 هي الأكثر انتشارا بين الذكور، بينما الفئة 1 هي الأكثر انتشارا بين الإناث. الفئة العمرية 4 الأكبر سنا هي الأقل تمثيلا في العينة.

التوزيع بين الجنسين متوازن نسبيا، حيث يوجد 40 ذكور و36 إناث.

جدول رقم (18) يوضح توزيع المؤهلات العلمية حسب الجنس.

رقم	المؤهل العلمي	ذكور	إناث	الترتيب	المجموع
01	ليسانس	09	15	02	24
02	ماستر	19	10	01	29
03	مهندس	10	8	03	18
04	دراسات عليا	2	3	04	5
05	أخرى				
	<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>36</b>		<b>76</b>

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات نتائج تحليل ومخرجات برنامج SPSS

الفئة 2 هي الأكثر انتشارا بين الجنسين، مما يشير إلى أن معظم المشاركين لديهم مستوى تعليمي متوسط. الفئة 5 أعلى مستوى تعليمي هي الأقل تمثيلا في العينة.

التوزيع بين الجنسين متوازن نسبيا عبر المستويات التعليمية.

جدول رقم (19) هذا الجدول يوضح توزيع سنوات الخبرة حسب الجنس

رقم	الخبرة	ذكور	إناث	الترتيب	المجموع
01	أقل من 5 سنوات	11	19	02	30
02	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	19	12	01	31
03	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	6	2	03	8
04	15 سنة فأكثر	4	3	04	6
	المجموع	40	36		76

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات نتائج تحليل ومخرجات برنامج SPSS

الفئة 2 هي الأكثر انتشارا بين الذكور، بينما الفئة 1 هي الأكثر انتشارا بين الإناث.

الفئة 5 أعلى مستوى خبرة هي الأقل تمثيلا في العينة.

هناك ميل لدى الإناث لأن يكون لديهن خبرة أقل مقارنة بالذكور.

#### الإستنتاج العام من الجداول الديموغرافية

التوزيع بين الجنسين متوازن نسبيا في جميع الفئات.

الفئة العمرية هي من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة الأكثر إنتشارا، مما يشير إلى أن معظم

المشاركين في العينة من الفئة المتوسطة عمرا.

معظم المشاركين لديهم مستوى تعليمي جامعي تأهيلي الفئة 2.

الخبرة العملية تتفاوت بين الجنسين، حيث تميل الإناث إلى أن يكون لديهن خبرة أقل مقارنة

بالذكور.

#### خلاصة

من خلال هذه الدراسة تبين أن الإدارة الإلكترونية هي الإداة الفعالة في يد العنصر

البشري فهما المتغيرين الأساسيين في معادلة الإستمرارية والبقاء وتحقيق الميزة التنافسية وهما

الإستثمار الإستراتيجي لكل مؤسسة فبغيا ب أحدهما في وقتنا الراهن لا يمكن الإستمرار والخروج

من المنافسة.



خاتمة

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية بالتعرض للإجابة على كل التساؤلات المشكلة للإشكالية المطروحة من خلال إثبات الفرضيات المقترحة عن طريق الدراسة الكمية لمختلف المعطيات والبيانات التي كانت قاعدة منطلق التحليل ما أفرز عدة نتائج

### نتائج الدراسة:

- تمت الإجابة على الإشكالية الرئيسية، والمتعلقة بوجود آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة حيز الدراسة من خلال إثبات علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية

- واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يعكس تماما الوعاء المفاهيمي والنظري للدراسة وحتى الدراسات السابقة

- الإعتماد على الإدارة الإلكترونية يقصي بعض الفئات المجتمعية من الحصول على حقوقها في مناصب العمل

- هناك بعض المشاكل التنظيمية والتقنية التي لا يمكن حلها بوجود الإدارة الإلكترونية

- أثبتت الدراسة أن للإدارة الإلكترونية دور جزئي في تنظيم العمل الإدارة وباقي العوامل الأخرى لها انعكاسات أكثر من الإدارة الإلكترونية مثل العوامل التنظيمية المالية وحتى القانونية

- التأهيل والتدريب التقني لإستعمال التكنولوجيا غير كافي لتحقيق الأهداف الإجتماعية والتنظيمية

- إن أول ما لفت إنتباهنا هو أن مؤسسة كوندور وما يعرف عنها بامتلاكها لقوة بشرية ومالية وبنية تحتية إلا أن مؤشرات نموذج الدراسة الميدانية ونتائج تحليل الإستبيان جاءت عكس ما توقعنا وهو تأثير ضعيف إلى متوسط ومحدود ولكنه ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية.

- إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة يؤدي إلى تحسن أداء إدارة الموارد البشرية.

- يبقى دور الإدارة الإلكترونية محدود ما لم يتبعه الدور الأساسي للعنصر البشري ومقتضياته

- تعزيز الإدارة الإلكترونية قد يسهم في تطوير فعالية إدارة الموارد البشرية بشكل إيجابي مع ضرورة دراسة متغيرات إضافية لتفسير النسبة المتبقية من التباين

- هناك عوامل أخرى تفسر باقي الإثر قد تكون تنظيمية، مالية، وحتى فكرية وأنماط التواصل

والقيادة

## الإقتراحات:

- ضمان بيئة عمل مشجعة، من أجل الإبداع والإختراع، ومن أجل إنتاج التكنولوجيا، وتجنب مخاطر التبعية التكنولوجية، وهو أسمى وأهم هدف يجب العمل عليه لتحقيقه.
- تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات وخصوصا على إدارة الموارد البشرية يتطلب وجود بنية تحتية مهمة، كما يتطلب وجود كفاءات بشرية وثقافة قيادية ملتزمة، لاستغلال كامل الإمكانيات المتاحة، من أجل الوصول إلى أقصى النتائج الممكنة.
- دور الحماية الإلكترونية والأمن السيبراني مهم جدا لحماية البيانات
- ضرورة الإهتمام بالعنصر البشرية أكثر وإعطاء تمكين أكبر للكفاءات
- الخروج من أنماط التسيير التقليدية والمحابات في الإدماج والتعيين والترقية
- تدعيم السياسات والإجراءات العملية ومراقبتها وتحسين جودة القيادة
- تتبع الصراعات التنظيمية بين الموظفين، خصوصا بين الأطارات لفتح المجال للإبداع لا الإبتداع
- تشجيع الإبتكارات وتمويلها من خلال امتلاك كفاءات ذات جودة ومواصفات عالمية من أجل حل مشكل التبعية التكنولوجية وزيادة التنافسية القارية والعالمية.
- نكريس الثقافة المؤسسية وروح المواطنة والرضى الوظيفي بين العمال والموظفين.
- القضاء على الصراعات التنظيمية بشفافية وعدالة أكثر ما يزيد من الولاء الوظيفي ويحقق الإستقرار وزيادة الإنتاجية
- آفاق الدراسة: لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النفاؤص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:
- آفاق استغلال الذكاء الصناعي ودوره في تخطي عراقيل تطبيق الإدارة الإلكترونية
- دور الإبداع والإبتكار التكنولوجي في انتاج التقنية المتحكمة في تنظيم العمل
- آثار الإدارة الإلكترونية على نوعية الموظفين وعلاقتهم بالعمل وتجاربههم الوظيفية



# قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية

## أولاً: الكتب

1. أحمد سمير أحمد، (2009) الإدارة الإلكترونية. عمّان: دار المسيرة،
2. أحمد، مصطفى. (2021) "الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية." دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان،
3. الجامعة الأمريكية. (2016) "مفاهيم في إدارة الموارد البشرية." منشورات قسم إدارة الأعمال، الجامعة الأمريكية في بيروت
4. الحربي، عبد الله بن سعيد. (2020). أثر التحول الرقمي على كفاءة العمل الإداري في القطاع الحكومي السعودي. جدة: مركز البحوث الإدارية
5. الحناوي، حسين. (2017) "إدارة الموارد البشرية: الإسس النظرية والتطبيقية." دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمّان،
6. الرويلي، ناصر بن محمد. (2017). الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسات العامة. الرياض: دار الميثاق للنشر
7. الزهراني، عبد الله. (2020). الإدارة الإلكترونية وأثرها في تطوير أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن
8. الصويلحي، فهد بن عبد العزيز. (2019) "إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والوظائف." دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض
9. العاني، حسن عبد الحميد (2020). الإدارة الإلكترونية وأثرها على إدارة الموارد البشرية . دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان،
10. العساف، عبد الرحمن. (2020) "إدارة الموارد البشرية: المدخل الإستراتيجي." دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان
11. المعهد البريطاني لتنمية الموارد البشرية (CIPD) (2015) "تعريفات إدارة الموارد البشرية." ضمن التقرير السنوي للمعهد، لندن
12. توماس، آر.، وآخرون. "مفاهيم رأس المال البشري وإدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية." ضمن كتاب: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد عبد الغني حسن، (2019)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية،
13. ربحي مصطفى عليان، (2015) البيئة الإلكترونية، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع
14. سليمان، أحمد حسن. (2016) "إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والإسس." دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمّان.

15. عبد الباسط، حسن. (2018) "إدارة الموارد البشرية: الإسس النظرية والتطبيقية." دار الفكر الجامعي، الإسكندرية،
16. عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، (2013) الإدارة الإلكترونية: مدخل الإدارة التعليمية الحديثة، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع
17. مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد، (2014) الإدارة الإلكترونية، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع
18. فريد كورتل وآسيا تيش سليمان، (2015) الإدارة الإلكترونية، الأردن: عمان

### ثانيا: الرسائل الجامعية

1. أسير، علي، ويحياوي، لحسن. (2022). أثر استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية سونلغاز مديرية التوزيع بورقلة (مذكرة ماستر غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية.
2. براك، حنان. (2023). الإدارة الإلكترونية للأعمال ومعوقات تطبيقها في إدارة الموارد البشرية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
3. حيزية علالي، (2015) " الإدارة الإلكترونية على المستوى البلدي في الجزائر"، مذكرة ماستر، جامعة سطيف، محمد لامين دباغين، كلية الحقوق والعلوم السياسية
4. شاعو، أسماء. (2018). تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك فرع الإستكشاف - ولاية بومرداس (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية.

### ثالثا: المجلات والملتقيات العلمية

1. الحسن، يوسف. (2018) "الإدارة الإلكترونية: المفهوم، المتطلبات، والتحديات." المجلة العربية للإدارة، العدد 38، المجلد 2،

2. السعدي، فهد بن علي. (2019). تحليل نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية. المجلة العربية للإدارة، 39(2)
3. بوخاري، ثلجة، ولقراب، رفيقة. (2017). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة - حالة دراسة مؤسسة كوندور الكترونيكس. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، (العدد 03)، ص. 145-164. جامعة محمد بوضياف - المسيلة.
4. حريزي، منال. (2025). إنعكاسات الإدارة الإلكترونية على قيم العمل للموارد البشرية: دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف. مجلة دراسات إنسانية واجتماعية - صنف ج، المجلد 1 (العدد 14)، ص. 93-112.
5. محمد، وسام عبد المجيد. "أهمية الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المؤسسات." مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 34،
6. مقري، زكية، وجمعة، الطيب. (2025). أثر الإدارة الإلكترونية على فعالية وأهداف إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية: حالة جامعة باتنة. مجلة دراسات إنسانية واجتماعية - صنف ج، جامعة وهران 2، المجلد 2، ص. 1-22.
7. موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، (2011) " مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي"، مجلة الباحث، عدد 09،
8. وسيلة واعر، ( 2020)، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية: حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية - الجزائر -، ورقة مقدمة في: الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، المنظمة من قبل : جامعة قسنطينة: منتوري
9. الشمري، عبد الله بن محمد. (2018) "مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية." ورقة عمل مقدمة في: المؤتمر الوطني للإدارة الإلكترونية، جامعة الملك سعود، الرياض

المراجع باللغة الإنجليزية

1. -Nyathi, Musa. (2020). *The impact of electronic human resource management on overall e-HRM outcomes: the mediating role of perceived organizational policies*. African Journal of Economic and Management Studies, 15(1), 34–52.
2. -Iwu, Chux Gervase, & others. (2016). *The effects of e-HRM within HRM functions in universities*. Acta Universitatis Danubius. Œconomica, 12(5), 45–63.

المواقع الإلكترونية

<https://www.condor.dz/electromanager>

<fr.wikipedia.org>

<marknteladvisors.com>

<algeriainvest.com>

<djazairess.com>

الملاحق

الملحق رقم 01: أداة الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

تحية طيبة وبعد:

يسعى الطالبين من خلال هذه الدراسة، والتي تشكل جزءا من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، إلى دراسة موضوع: " إنعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية

- دراسة حالة مؤسسة كوندور - وحدة أعمال الثلجات - برج بوعريريج

يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات الإستبيان المرفق، وتوخي الدقة، واختيار الإجابة التي تعكس الواقع فعليا، وثقوا

أن جهدكم هو الأساس لنجاح هذه الدراسة؛ ونود أن نوضح لسيادتكم أن ما تقدموه من معلومات وآراء سيكون

موضع السرية التامة، وستكون فقط لغايات البحث العلمي، ولن تستخدم لأغراض أخرى.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الطالبين: - بن براهيم الربيع

- ضيف الله بلقاسم

الإستاذ المشرف: د. عيسات العربي

السنة الجامعية: 2025/2024

## الجزء الأول: البيانات الشخصية

يتعلق هذا الجزء بالبيانات الشخصية التي تخص أفراد عينة الدراسة؛ فالرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسب		الرقم	المتغيرات
	ذكر	1	الجنس
	أنثى		
	أقل من 30	2	العمر
	من 30 سنة - إلى أقل من 40 سنة		
	من 40 سنة - إلى أقل من 50 سنة		
	50 سنة فما فوق		
	ليسانس	3	المؤهل العلمي
	ماستر		
	مهندس		
	دراسات عليا		
	أخرى		
	أقل من 05 سنوات	4	عدد سنوات الخبرة
	من 05 سنوات - إلى أقل من 10 سنوات		
	من 10 سنوات - إلى أقل من 15 سنة		
	15 سنة فأكثر		
	.....	5	الوظيفة

الجزء الثاني: محاور الإستبيان:

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية						
تتعلق عبارات هذا المحور الإدارة الإلكترونية، فالرجاء تحديد مدى موافقتك أو عدم موافقتك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.						
سلم القياس					الرقم	العبارة
1	2	3	4	5		
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					1	هناك بنية تحتية تقنية مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ( شبكات- أجهزة- برامج....)
					2	هناك تحول رقمي للعمليات باستبدال العمليات اليدوية بأنظمة رقمية مثل ERP
					3	يتم التواصل عن طريق وسائل متنوعة مثل البريد الإلكتروني و شبكات الإنترنت و الإكسترنال و شبكات التواصل الإجتماعي
					4	يتم تحليل البيانات عن طريق أنظمة إلكترونية
					5	توفر أنظمة الإدارة الإلكترونية معلومات دقيقة و في الوقت المناسب
					6	يتم تحديث و تطوير الأنظمة الإلكترونية تماشياً مع الحاجات المتزايدة لإستعمالها
					7	مستويات الحماية و الإمان كافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية
					8	يعمل نظام معلومات مؤسستكم على تعزيز مشاركة العمال في التسيير
					09	هناك دعم كافي من المؤسسة لاستخدام الأنظمة الإلكترونية
					10	ساهم استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية في تقليل الإخطاء البشرية
المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية						
تتعلق عبارات هذا المحور بإدارة الموارد البشرية. فالرجاء تحديد مدى موافقتك أو عدم موافقتك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب لهذا المحور.						
سلم القياس					الرقم	العبارة
1	2	3	4	5		
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1- التوظيف و الإستقطاب						
					1	تستعمل مؤسستكم الأنترنت للإعلان عن الوظائف الشاغرة
					2	تستقبل مؤسستكم السير الذاتية وطلبات العمل على موقعها الإلكترونية

				تستعمل مؤسستكم شبكة الإنترنت للبحث الداخلي عن الموظفين (الترقية و التدرج الوظيفي)	3
				تتبع مؤسستكم الموظفين الإكفاء في مؤسسات منافسة وتستقطبهم الكترونيا (عبر منصات وشبكات التواصل)	4
<b>2- الإختيار و التعيين و الإدماج</b>					
				تستخدم مؤسستكم المقابلات الإلكترونية للمفاضلة بين المترشحين لشغل الوظيفة الشاغرة	5
				يعمل الإختيار الإلكتروني على فرز المرشحين المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة باختيار الأنسب بينهم	6
				يتم إبلاغ المترشحين الذين اجتازوا عملية الإختيار الإلكتروني بقرار تعيينهم في الوظيفة الشاغرة إلكترونيا	7
				تعتمد المؤسسة على نتائج الإختبارات و المقابلات الإلكترونية في اتخاذ قرارات التعيين	8
<b>3- التدريب و تنمية المهارات</b>					
				تعمل المؤسسة على إشراك العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم	10
				يتم تدريب الموظفين باستخدام الوسائل الإلكترونية المختلفة كالتدريب عن بعد-	11
				تعتمد المؤسسة على التدريب الإلكتروني لخفض نفقاته (بالنسبة للمدرب و المتدرب معا)	12
<b>4- تقييم الأداء</b>					
				تقييم المؤسسة أداء الموظفين إلكترونيا من قبل المسؤولين عنهم	13
				يخضع نظام الحوافز والإجور في مؤسستكم إلى تطبيق برامج و تطبيقات، و متابعة إلكترونية	14
				تعتمد مؤسستكم في تطبيق نظام العقوبات /و التحفيزات على برامج و تطبيقات، و متابعة إلكترونية	15
				تعتمد المؤسسة على نظام يوفر معلومات حول مشاركة العمال في التسيير و الإبداع	16

## الملحق رقم 02: مخرجات ال SPSS

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.881	11

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.853	15

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.877	25

## Statistiques

		الجنس	العمر	المؤهل العلمي	الخبرة
N	Valide	76	76	76	76
	Manquant	0	0	0	0

## Table de fréquences

## الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	40	52.6	52.6	52.6
	2.00	36	47.4	47.4	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

## المؤهل\_العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	23	30.3	30.3	30.3
	2.00	36	47.4	47.4	77.6
	3.00	7	9.2	9.2	86.8
	4.00	6	7.9	7.9	94.7
	5.00	4	5.3	5.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

		الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	30	39.5	39.5	39.5
	2.00	31	40.8	40.8	80.3
	3.00	8	10.5	10.5	90.8
	4.00	6	7.9	7.9	98.7
	5.00	1	1.3	1.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

## Corrélations

			الإدارة الإلكترونية	GRH	التوظيف لإستقطاب	الإختيار_التعيين لإدماج	التدريب_تنمية_المه ارات	تقييم الأداء
R h o d e S p e a r m a n	الإدارة الإلكترونية	Coefficient de corrélation	1.000	.230*	.587**	-.056-	.235*	.303**
	ونية	Sig. (bilatéral)	.	.046	.000	.633	.041	.008
		N	76	76	76	76	76	76
S p e a r m a n	GRH	Coefficient de corrélation	.230*	1.000	.516**	.775**	.724**	.849**
		Sig. (bilatéral)	.046	.	.000	.000	.000	.000
		N	76	76	76	76	76	76
S p e a r m a n	التوظيف الإس تقطاب	Coefficient de corrélation	.587**	.516**	1.000	.126	.419**	.343**
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.	.277	.000	.002
		N	76	76	76	76	76	76
S p e a r m a n	الإختيار_التعي ين_الإدماج	Coefficient de corrélation	-.056-	.775**	.126	1.000	.403**	.585**
		Sig. (bilatéral)	.633	.000	.277	.	.000	.000
		N	76	76	76	76	76	76
S p e a r m a n	التدريب_تنمية _المهارات	Coefficient de corrélation	.235*	.724**	.419**	.403**	1.000	.594**
		Sig. (bilatéral)	.041	.000	.000	.000	.	.000
		N	76	76	76	76	76	76
S p e a r m a n	تقييم الأداء	Coefficient de corrélation	.303**	.849**	.343**	.585**	.594**	1.000
		Sig. (bilatéral)	.008	.000	.002	.000	.000	.
		N	76	76	76	76	76	76

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

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

## Régression

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الإدارة الإلكترونية <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : GRH

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.329 <sup>a</sup>	.108	.096	.38751

a. Prédictors : (Constante), الإدارة\_الإلكترونية

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1.345	1	1.345	8.955	.004 <sup>b</sup>
	de Student	11.112	74	.150		
	Total	12.457	75			

a. Variable dépendante : GRH

b. Prédictors : (Constante), الإدارة\_الإلكترونية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2.769	.418		6.628	.000
	الإدارة_الإلكترونية	.297	.099	.329	2.992	.004

a. Variable dépendante : GRH

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.597 <sup>a</sup>	.356	.348	.35893

a. Prédictors : (Constante), الإدارة\_الإلكترونية

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5.276	1	5.276	40.952	.000 <sup>b</sup>
	de Student	9.533	74	.129		
	Total	14.809	75			

a. Variable dépendante : التوظيف\_الإستقطاب

b. Prédictors : (Constante), الإدارة\_الإلكترونية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1.657	.387		4.282	.000
	الإدارة_الإلكترونية	.588	.092	.597	6.399	.000

a. Variable dépendante : التوظيف\_الإستقطاب

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.072 <sup>a</sup>	.005	-.008-	.67541

a. Prédictors : (Constante), الإدارة\_الإلكترونية

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.177	1	.177	.388	.535 <sup>b</sup>
	de Student	33.757	74	.456		
	Total	33.934	75			

a. Variable dépendante : الإختيار\_التعيين\_الإدماج

b. Prédictors : (Constante), الإدارة\_الإلكترونية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	4.332	.728		5.951	.000
	الإدارة_الإلكترونية	-.108-	.173	-.072-	-.623-	.535

a. Variable dépendante : الإختيار\_التعيين\_الإدماج

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.242 <sup>a</sup>	.058	.046	.48740

a. Prédictors : (Constante), الإدارة\_الإلكترونية

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1.092	1	1.092	4.595	.035 <sup>b</sup>
	de Student	17.579	74	.238		
	Total	18.671	75			

a. Variable dépendante : التدريب\_تنمية\_المهارات

b. Prédicteurs : (Constante), الإدارة\_الإلكترونية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2.946	.525		5.607	.000
	الإدارة_الإلكترونية	.268	.125	.242	2.144	.035

a. Variable dépendante : التدريب\_تنمية\_المهارات

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.353 <sup>a</sup>	.125	.113	.52014

a. Prédicteurs : (Constante), الإدارة\_الإلكترونية

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.851	1	2.851	10.539	.002 <sup>b</sup>
	de Student	20.020	74	.271		
	Total	22.872	75			

a. Variable dépendante : تقييم\_الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), الإدارة\_الإلكترونية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2.184	.561		3.895	.000
	الإدارة_الإلكترونية	.433	.133	.353	3.246	.002

a. Variable dépendante : تقييم\_الأداء

## Tableaux croisés

### Récapitulatif de traitement des observations

	Valide		Observations Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الجنس * العمر	76	100.0%	0	0.0%	76	100.0%

### Tableau croisé الجنس \* العمر

Effectif

		العمر				Total
		1.00	2.00	3.00	4.00	
الجنس	1.00	9	19	10	2	40
	2.00	15	10	8	3	36
Total		24	29	18	5	76

## Tableaux croisés

### Récapitulatif de traitement des observations

	Valide		Observations Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الجنس * المؤهل العلمي	76	100.0%	0	0.0%	76	100.0%

### Tableau croisé الجنس \* المؤهل العلمي

Effectif

		المؤهل العلمي					Total
		1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
الجنس	1.00	15	16	4	3	2	40
	2.00	8	20	3	3	2	36
Total		23	36	7	6	4	76

## Tableaux croisés

### Récapitulatif de traitement des observations

	Valide		Observations Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الجنس * الخبرة	76	100.0%	0	0.0%	76	100.0%

Tableau croisé الجنس \* الخبرة

Effectif

		الخبرة					Total
		1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
الجنس	1.00	11	19	6	4	0	40
	2.00	19	12	2	2	1	36
Total		30	31	8	6	1	76

## Tableaux croisés

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الجنس * الوظيفة	76	100.0%	0	0.0%	76	100.0%

## Tableaux croisés

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الجنس * العمر	76	100.0%	0	0.0%	76	100.0%
الجنس * المؤهل_العلمي	76	100.0%	0	0.0%	76	100.0%
الجنس * الخبرة	76	100.0%	0	0.0%	76	100.0%

Tableau croisé الجنس \* العمر

Effectif

		العمر				Total
		1.00	2.00	3.00	4.00	
الجنس	1.00	9	19	10	2	40
	2.00	15	10	8	3	36
Total		24	29	18	5	76

Tableau croisé الجنس \* المؤهل\_العلمي

Effectif

		المؤهل_العلمي					Total
		1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
الجنس	1.00	15	16	4	3	2	40
	2.00	8	20	3	3	2	36
Total		23	36	7	6	4	76

الجنس \* الخبرة \* Tableau croisé

Effectif

		الخبرة					Total
		1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
الجنس	1.00	11	19	6	4	0	40
	2.00	19	12	2	2	1	36
Total		30	31	8	6	1	76



فهرس

المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
I	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
V	قائمة المصطلحات باللغة الأجنبية
IV	قائمة الملاحق
أ- و	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة</b>	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: المضامين الأساسية للإدارة الإلكترونية
06	المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
08	المطلب الثاني: وظائف وأسباب و مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية
12	المطلب الثالث: ومتطلبات ومخرجات وأهداف وأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية
15	المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية
15	المطلب الأول: مدخل الى الموارد البشرية
19	المطلب الثاني: وظائف وأهمية إدارة الموارد البشرية
22	المطلب الثالث: التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية
26	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
26	المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية
27	المطلب الثاني: المقالات العلمية باللغة العربية
32	المطلب الثالث: الرسائل الجامعية باللغة الأجنبية
39	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
دراسة حالة بوحدة أعمال الثلجات - مؤسسة كوندور إلكترونيكس ب ب ع-	
41	تمهيد
41	المبحث لأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور إلكترونيكس.
41	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ومراحل تطورها
43	المطلب الثاني: الإستراتيجيات التي تتبناها مؤسسة كوندور إلكترونيكس.
45	المطلب الثالث: أهمية وظيفة تسيير الموارد البشرية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس
48	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
48	المطلب لأول: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها
51	المطلب الثاني: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات وتحليل علاقة التأثير
67	خلاصة الفصل
69	الخاتمة
73	قائمة المراجع
78	الملاحق
91	فهرس المحتويات

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل إنعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية، في ظل بيئة عمل تتميز بتسارع وتيرة التحول الرقمي وتزايد الإعتماد على التقنيات الحديثة والأنظمة الذكية. وقد فرضت هذه المتغيرات على المؤسسات تبني نماذج إدارية جديدة تتواءم مع المستجدات التقنية، بما يعزز الكفاءة التشغيلية والتنافسية للمؤسسات.

في هذه الدراسة تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لتحديد المفاهيم ذات الصلة، في حين أعتد في الجانب التطبيقي على المنهج الكمي لاستقراء البيانات الميدانية. ولجمع المعطيات، تم تصميم إستبيان وُزع على عينة عشوائية تتكوّن من 76 إطاراً من العاملين بإدارة الموارد البشرية على مستوى وحدة أعمال الثلجات بمؤسسة "كوندور إلكترونيكس". وقد تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS كشفت النتائج عن وجود أثر معنوي ودال إحصائياً لتطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء إدارة الموارد البشرية، مما يبرز دور الرقمنة في تعزيز فعالية عمليات التوظيف، النعيين، والتدريب، والتقييم.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، إدارة الموارد البشرية، التحول الرقمي، برنامج SPSS كوندور إلكترونيكس

**Abstract**

This study aims to analyze the implications of implementing electronic management on human resource management (HRM) functions within a work environment characterized by the accelerating pace of digital transformation and the increasing reliance on modern technologies and intelligent systems. These emerging variables have compelled organizations to adopt new managerial models aligned with technological advancements, thereby enhancing operational efficiency and institutional competitiveness.

The study employed a descriptive-analytical approach in the theoretical part to define key related concepts, while the applied part relied on a quantitative methodology to analyze field data. Data were collected through a structured questionnaire distributed to a random sample of 76 executives working in the HR department of the refrigerator business unit at Condor Electronics. The data were statistically analyzed using SPSS software. The findings revealed a statistically significant and meaningful impact of electronic management implementation on HRM performance, highlighting the role of digitalization in improving the effectiveness of recruitment, selection, training, and evaluation processes.

**Keywords:** Electronic Management, Human Resource Management, Digital Transformation, SPSS, Condor Electronics