



جامعة محمد البشير الإبراهيمي  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر

التخصص: تسيير عمومي  
من إعداد الطالبتين: - بودينار شيماء  
- معتوق آمنة

بعنوان:

أثر الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية  
(دراسة حالة إتصالات الجزائر)

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	رئيسا
ين عمارة نعيم	الرتبة	مشرفا
الاسم واللقب	الرتبة	مناقشا

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم؛

قال تعالى:

﴿يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات﴾

أهدي هذا العمل إلى من أحمل اسمه بكل فخر

إلى من حصد الأشواق عن دربي ليمهد لي طريق

العلم إلى من كلل الله بالهيبة والوقار..

إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى أبي الغالي ♥

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة

من قلبها.. إلى بسمه الحياة وير الوجود.. إلى أغلى الحبايب أمي

إلى أهمي وإخوتي ♥

# الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد،

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي وأبي وإخوتي حفظهم الله لي

إلى أساتذتي الكرام وكل أصدقاء الدراسة، وفي الأخير أرجو من الله تعالى

أن يجعل عملنا هذا نافعا، يستفيد منه جميع الطلبة المتمدرسين والمقبلين

على التخرج

معتوق آمنة

# شكر و عرفان

نشكر الله تعالى على نعمة العلم التي أنعمها علينا

كما نتقدم بخالص عرفاننا وامتناننا للأستاذ الفاضل بن عمارة نعيم الذي لم

يبخل علينا بنصائحه وملاحظاته القيمة وتوجيهاته السديدة

إلى زملائنا الذين أمدونا بيد المساعدة لإنجاز هذا العمل

إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل، ولو بكلمة طيبة

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وعلى أسلوب دراسة الحالة، حيث تم تصميم استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيع 30 إستبانة، استرجع كلها، وكانت كلها صالحة للدراسة، واستخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال معالجة البيانات ببرنامج "SPSS V.21"، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي وتحليل توجه موظفي المؤسسة محل الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود استخدام للإدارة الإلكترونية من طرف المؤسسة محل الدراسة، ووجود أثر لاستخدام الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة، الإدارة الإلكترونية، تنمية، الموارد البشرية، إتصالات الجزائر.

**Abstract:**

This study aimed to identify the impact of e-governance on human resource development at Algeria Telecom. To achieve the study's objective, we adopted a descriptive-analytical approach and a case study approach. A questionnaire was designed as the primary tool for collecting the necessary data. Thirty questionnaires were distributed, all of which were returned and found to be valid for the study. We employed a set of statistical methods by processing the data with SPSS V.21, using a five-point Likert scale, and analyzing the attitudes of the employees of the company under study.

The study reached several results, the most important of which were: the use of e-management by the company under study, and the impact of e-governance on human resource development within the institution...

**Key words:** management, e-management, development, human resources, Algeria Telecom.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية
06	تمهيد
06	المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
06	المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية، تعريفها والمفاهيم المشابهة
09	المطلب الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها
11	المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
15	المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية
15	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول أداء المورد البشري
18	المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية
22	المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية وتحديات التكنولوجيا الحديثة
27	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.
27	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
29	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
30	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
32	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

34	تمهيد
35	المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة
35	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
37	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
39	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
39	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.
44	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين
46	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
52	خلاصة الفصل الثاني
54	الخاتمة
58	قائمة المراجع
63	الملاحق
76	فهرس المحتويات

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة	30
02	إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	37
03	ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة	39
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	40
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	40
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	41
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية كالاتي	42
08	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول الإدارة الإلكترونية	44
09	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور أداء المورد البشري	45
10	تحليل الإنحدار لقياس أثر الشبكات على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة	46
11	تحليل الإنحدار لقياس أثر البرمجيات على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة	47
12	تحليل الإنحدار لقياس أثر الأجهزة والمعدات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر	48
13	تحليل الإنحدار لقياس أثر الموارد البشرية على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر	49
14	تحليل الإنحدار المتعدد لقياس أثر الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر	50

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
40	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	01
41	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير العمر	02
42	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	03
43	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	04

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
61	الملحق رقم 01 (الإستبانة)	01
65	الملحق رقم 02 (مخرجات SPSS V.21)	02

# مقدمة

## + تمهيد:

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة والتحول الرقمي الذي يشهده العالم، أصبحت الإدارة الإلكترونية أحد الركائز الأساسية في تطوير المنظمات وتعزيز كفاءتها التشغيلية. فقد أدى الاعتماد على التقنيات الرقمية والأنظمة الذكية إلى إعادة تشكيل آليات العمل الإداري، مما انعكس بشكل مباشر على إدارة وتنمية الموارد البشرية. ولم يعد دور الإدارة الإلكترونية يقتصر على تحسين العمليات الإدارية فقط، بل أصبح عنصرًا استراتيجيًا يساهم في تحقيق التنمية المستدامة لرأس المال البشري، من خلال تعزيز الإنتاجية، وتحفيز الابتكار، وتسهيل عمليات التعلم والتطوير المستمر.

إن تنمية الموارد البشرية تعتمد بشكل أساسي على توفير بيئة عمل مرنة وفعالة، تتيح للموظفين فرص التطور المهني، وتحفزهم على الأداء المتميز ومن هذا المنطلق، تساهم الإدارة الإلكترونية في تسهيل عمليات التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، إلى جانب تحسين بيئة العمل من خلال أنظمة إدارة المعلومات، والتواصل الفعال، وأدوات التحليل الذكي. كما أن التحول نحو الإدارة الرقمية يفرض تحديات جديدة تتطلب إعادة النظر في استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بما يضمن تحقيق التكامل بين التطورات التقنية ومتطلبات العنصر البشري.

وانطلاقًا مما سبق فإننا نسعى من خلال هذه المذكرة إلى تحليل أثر الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية، من خلال دراسة مدى تأثير التحول الرقمي على تطوير المهارات، وتحفيز الموظفين، وتعزيز بيئة العمل الفعالة. كما نهدف إلى استكشاف الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن تبنيها لضمان تحقيق التوازن بين التكنولوجيا ورأس المال البشري، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات وتعزيز تنافسيتها في سوق العمل.

ولمعالجة هذا الموضوع يمكننا طرح الإشكالية الآتية:

"إلى أي مدى يمكن أن يؤثر الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر؟"

يتفرع عن الإشكالية الرئيسية أسئلة فرعية كالاتي:

- إلى أي مدى قد تؤثر الشبكات كعنصر من عناصر الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية؟
- هل تؤثر البرمجيات في إطار الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية؟
- ما هو تأثير الأجهزة والمعدات على تنمية الموارد البشرية؟
- إلى أي مدى يؤثر المورد البشري كعنصر من عناصر الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية؟

## + فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة فإننا نقترح الفرضية الرئيسية الآتية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية لمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05"

ينفرد عن الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية هي كالآتي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشبكات على تنمية الموارد البشرية لمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05 أهمية الدراسة؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرمجيات على تنمية الموارد البشرية لمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجهزة والمعدات على تنمية الموارد البشرية لمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية على تنمية الموارد البشرية لمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05.

#### ✚ أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة نظرا للدور المتزايد الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تطوير المؤسسات وتعزيز كفاءة الموارد البشرية، فمع التحول الرقمي المتسارع، أصبح تبني الأنظمة الإلكترونية في الإدارة ضرورة ملحة لضمان تحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا ورأس المال البشري، وتتجلى أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

- تسهم الدراسة في توسيع المعرفة العلمية حول العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية من خلال تحليل تأثير التحول الرقمي على تطوير المهارات وتحسين بيئة العمل، وتعزيز الكفاءة الوظيفية.
- تقدم الدراسة رؤى عملية يمكن أن تساعد المؤسسات في تبني استراتيجيات إدارة إلكترونية فعالة، بما يعزز من تنمية الموارد البشرية ويزيد من إنتاجية الموظفين.
- تلقي الدراسة الضوء على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي، مما يؤدي إلى تعزيز تنافسية المؤسسات في ظل الاقتصاد الرقمي المتنامي.
- تساعد الدراسة في تحديد الأدوات والتقنيات الحديثة التي يمكن استخدامها لتحسين إدارة الموارد البشرية، مثل الذكاء الاصطناعي، وأنظمة تخطيط الموارد، والتحليلات التنبؤية.

#### ✚ أهداف الدراسة:

- تسعى من خلال هذه المذكرة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أبرزها:
- تحليل دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية، من خلال دراسة مدى تأثير الأنظمة الرقمية على تطوير القدرات الوظيفية وتحسين الأداء.

- تقييم أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وخاصة في مجالات التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، وتحفيز الموظفين؛
  - استكشاف التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية، بما في ذلك تحديات التكيف التنظيمي، والمهارات التكنولوجية المطلوبة، والأثر على بيئة العمل؛
  - تقديم نموذج مقترح لتعزيز فاعلية الإدارة الإلكترونية في تطوير الموارد البشرية، عبر اقتراح حلول واستراتيجيات تساعد في تحقيق التوازن بين التكنولوجيا والموارد البشرية؛
  - تحليل دور التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في تحسين عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية؛
  - تسعى الدراسة إلى تقديم مساهمة علمية وعملية يمكن أن تفيد المؤسسات والباحثين وصناع القرار في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التطورات الرقمية المتسارعة.
- ✚ **منهج الدراسة:** في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد شملت المنهجية عموماً ما يلي:

### 1- الوصف النظري والتحليلي:

- تم تناول المفاهيم الأساسية المرتبطة بالإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية.
- تحليل الإطار النظري للعلاقة بين التحول الرقمي والتنمية البشرية داخل المؤسسات.

### 2- الجانب التطبيقي (دراسة الحالة):

- تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر كدراسة حالة، نظراً لتبنيها آليات الإدارة الإلكترونية في تسيير شؤونها الداخلية.
- تم الاعتماد على أدوات جمع البيانات وأهمها الاستبيان، كما تم تحليل البيانات المحصل عليها لتقييم أثر الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية ميدانياً.

### ✚ حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** إقتصرت الدراسة على تناول العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية
- **الحدود الزمنية:** تناولت الدراسة الفترة الممتدة ما بين جانفي 2025 وماي 2025.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع رأس الواد، باعتبارها من المؤسسات الكبرى في الجزائر التي تسعى إلى التحول الرقمي وتطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف أنشطتها الداخلية والخارجية.
- **الحدود البشرية:** إقتصرت الدراسة على إطارات وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع رأس الواد في مختلف المستويات الإدارية، من خلال استبيانات تم توجيهها إلى عينة منهم.

✚ هيكل الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع، حيث قسم إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول يدور حول مفهوم الإدارة الإلكترونية، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه تنمية الموارد البشرية، وخصصنا المبحث الثالث للدراسات السابقة، أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى الدراسة التطبيقية حول أثر الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تم فيه تقديم عينة وأدوات الدراسة، أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها، كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة، وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للإدارة

الإلكترونية وتنمية الموارد

البشرية

### تمهيد:

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال التكنولوجيا والاتصالات، أصبحت المؤسسات مطالبينة بتبني أساليب إدارية حديثة تسهم في رفع كفاءتها وتطوير أدائها. ومن بين أبرز هذه الأساليب ظهرت الإدارة الإلكترونية كمنظومة متكاملة تستخدم تقنيات المعلومات والاتصال في أداء الوظائف الإدارية المختلفة، بشكل يسهم في تحقيق السرعة، الدقة، والشفافية في اتخاذ القرار. ولم تقف آثار الإدارة الإلكترونية عند حدود تحسين الإجراءات التشغيلية، بل امتدت لتشمل واحدة من أهم وظائف المؤسسة وهي إدارة الموارد البشرية، حيث ساعدت النظم الإلكترونية على إحداث نقلة نوعية في أساليب استقطاب الكفاءات، وإدارة الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي، وتقديم برامج التدريب والتطوير، مما أسهم بشكل كبير في تنمية الموارد البشرية ورفع كفاءتها بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. سنتطرق في هذا الفصل لمفهوم الإدارة الإلكترونية، من حيث نشأته، ومتطلباته وأبرز معوقات تطبيقه، كما سنتطرق لتنمية الموارد البشرية في ظل استخدام الإدارة الإلكترونية.

### المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الإدارية الحديثة في التسير، فقد ساهمت وبشكل كبير في تحويل الإجراءات الورقية التقليدية إلى إجراءات ووسائط إلكترونية ودعم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف العمليات، فإدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير البيئة المعلوماتية داخل المؤسسة أو المنظمة بصورة تحقيق أهداف ورؤية المنظمة من شأنه أن يحدث تغيير إيجابي في جميع الجوانب المنظمة.

### المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية، تعريفها والمفاهيم المشابهة

#### الفرع الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية من أبرز التطبيقات الإدارية الحديثة لإنجاز العمل الإداري، ومختلف المعاملات وتقديم الخدمات وفرصة لتحسين الأداء، وتحقيق الأهداف، وبالتالي تغيير العمل التقليدي للإدارة إلى العمل الإداري الإلكتروني<sup>1</sup>. وتعود أولى تجارب الإدارة الإلكترونية إلى منتصف الثمانينات في الدول الإسكندنافية، وتمثلت في ربط القرى البعيدة بالمركز وأطلق عليها اسم القرى الإلكترونية (electronic villages)، وكان الهدف من تطبيقها الوصول إلى المعلومات والإطلاع عليها بواسطة استخدام التقنيات الحديثة المتوفرة آنذاك، من أجل تلبية حاجات القرى البعيدة عن المدن في الحصول على بعض الخدمات، وأطلق على هذه المبادرات: المراكز البعيدة، أو الأكواخ البعيدة، أو المجتمعات البعيدة.

<sup>1</sup> - فروش عيسى، "دروس في مقياس الإدارة العمومية الإلكترونية"، مطبوعة بيداغوجية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2018، ص 13.

وفي سنة 1989 واعتمادا على تجربة القرى الإلكترونية في الدنمارك، تبنت المملكة المتحدة مشروع قرية مانشستر الإلكترونية حيث قد أنشئ "مضيف مانشستر" وبصفته مرحلة أولى يهدف إلى ترقية ومتابعة التطورات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية وفي سنة 1992 عقد مؤتمر الأكوخ البعيدة في المملكة المتحدة لمتابعة هذه المشاريع، كما تبنى مجلس لندن مشروع بونتيل "للإتصالات البعيدة التقنية" الذي أكد على جمع ونشر المعلومات بالوسائل الإلكترونية وبالوصول عن بعد للمصادر وقواعد البيانات.<sup>1</sup>

في الولايات المتحدة الأمريكية كانت بداية ظهور الإدارة الإلكترونية عام 1995 في ولاية فلوريدا الأمريكية من خلال مشروع البريد المركزي ثم تبع ذلك ظهور مبادرات ومحاولات عديدة في مختلف الدول كما تبنتها عديد المنظمات الدولية حيث قامت المفوضية الأوروبية بإطلاق مبادرة "أوروبا الإلكترونية" بمدينة لشبونة بالبرتغال سنة 2000، والتي هدفت بالأساس إلى إتاحة فرص الوصول السهل والسريع لكل المواطنين إلى المعلومات والخدمات في مجالات الإدارة مع تأمين الحفظ الجيد والمناسب للبيانات.<sup>2</sup>

وبالرجوع إلى الوطن العربي فقد بادرت حكومة إمارة دبي في الإمارات العربية المتحدة بإنشاء منظمة حرة للتكنولوجيا سميت (مدينة دبي للإنترنت) وكان ذلك إثر إعلان حكومة دبي عن التحول إلى الحكومة الإلكترونية سنة 2001، ثم الكويت وانتقلت بعد ذلك بصورة جزئية إلى مصر، السعودية، قطر، لبنان، اليمن، عمان، تونس ثم الجزائر من خلال مشروع الجزائر الإلكترونية.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: تعريف الإدارة الإلكترونية والمفاهيم المشابهة

#### أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية

لاقى موضوع الإدارة الإلكترونية في الوقت الحاضر اهتماما واسعا انعكس إيجابا في تعدد التعريفات المقدمة لهذا المفهوم نذكر منها:

قبل التطرق إلى تعريف الإدارة الإلكترونية، سنحاول إلقاء نظرة سريعة على مفهومي الإدارة والإلكترونية كل منها على حدة:<sup>4</sup>

- تعريف الإدارة: تعرف الإدارة بأنها: "تقنية إدارة وتسيير المؤسسة".
- تعريف الإلكترونية: عملية تفاعل بين الحاسوب، شبكات الاتصال ومختلف الوسائل الإلكترونية والمستهلك.

عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها: "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواعي لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - سوسن زهير المهدي، "تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية"، درت أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2011، ص 19.

<sup>2</sup> - عامر إبراهيم قنديلجي، "الحكومة الإلكترونية"، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2015، ص 25.

<sup>3</sup> - قروش عيسى، مرجع سابق، ص 13.

<sup>4</sup> وهيبة خنيري، نورة بوعلاقة، وآخرون، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري"، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2020، ص 73

<sup>5</sup> - شيلي إلهام، " دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2020، ص 9.

كما عرفت بأنها:

"العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدود حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".<sup>1</sup> وعرفت أيضا بأنها: "إطار عام ومنظومة تقنية متكاملة تختلف عن الممارسات التقليدية للإدارة العادية، إذ أنها تسمع تحولا كبيرا في العمل يشمل الأنشطة الحياتية في الدولة من بشرية واجتماعية واقتصادية وإنتاجية للتطوير الداخلي لها، وبهدف تقديم خدمات أفضل من تلك التي تؤديها الإدارة التقليدية أصلا".<sup>2</sup> وقد عرفها البنك الدولي بأنها: "مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال، وتمكنهم من المعلومات، بما يعم كفاءة النظم الإجرائية الحكومية، ويقضي على الفساد، وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة".<sup>3</sup> أو بعبارة أخرى هي "العملية الإدارية القائمة على الاستفادة من القدرات الفريدة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والسيطرة على الموارد الأساسية للمنظمة والقدرات الأخرى دون قيود من أجل تحقيق أهدافها".<sup>4</sup>

ومن بين تعاريف الإدارة الإلكترونية أيضا أنها: "تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية كافة (الإجراءات الطويلة باستخدام الأوراق) إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية باستخدام تقنيات الإدارة وهو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق".<sup>5</sup>

من خلال ما سبق من تعاريف للإدارة الإلكترونية، يمكن تقديم التعريف الآتي:

"هي أسلوب إداري حديث يقوم على الاستغناء على المعاملات والخدمات الإدارية التقليدية، وإحلال أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بدرجة عالية من الدقة والشفافية. أو يمكن القول هي منهجية جديدة تقوم على الاستخدام الجيد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل الإدارة، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

### ثانيا: المفاهيم المشابهة للإدارة الإلكترونية

يرتبط مصطلح الإدارة الإلكترونية بعدد من المصطلحات المشابهة، لعل أهمها ما يلي:

**الحكومة الإلكترونية:** يقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية بتحقيق أهداف إجتماعية إقتصادية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية بشفافية عالية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - راجي لخضر، لكل عائشة، "الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية"، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد 03، الأغواط، 2016، صفحة 243

<sup>2</sup> - عادل حروحوش المخرجي، أحمد علي صلاح، وآخرون، "الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007، ص 11.

<sup>3</sup> عيوني كافي، بن حجوبة حميد، "الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2017، ص 221.

<sup>4</sup> Assad Ahmad Abdelquader Alsakarneh, shen cheo hong, " the Impact of electronic managment on human resource development", International journal of science and reserach , p186

<sup>5</sup> - عبد الثواب عبد الإله عبد الثواب، مروة مصطفى محمد الأسدي، وآخرون، "نور الإدارة الإلكترونية لتطوير جودة الأداء في المعاهد الابتدائية الأزهرية"، المجلد 04، العدد 04، أكتوبر 2022، ص 48.

<sup>6</sup> - مصطفى يوسف كافي، "الإدارة الإلكترونية"، ط1، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2011، ص 58.

ثورة الإتصالات: هي إمكانية تبادل ونقل المعلومات بين الحواسيب في زمن قياسي.<sup>1</sup>  
التسويق الإلكتروني: هو الإستخدام الصحيح للإنترنت وشبكات الإكسترنات والإنترانت والإتصالات  
السلكية واللاسلكية. في عمليات ما قبل إنتاج السلع وتقديم الخدمات، أثناءها وبعدها وذلك بهدف تحقيق رضا  
المستهلك.<sup>2</sup>

التجارة الإلكترونية: هي عبارة عن عملية إنتاج، ترويج، بيع وتوزيع المنتجات من خلال شبكة الإتصال.<sup>3</sup>  
النقود الإلكترونية: هي مجموعة من البروتوكولات والتوقعيات الرقمية التي تتيح للرسالة الإلكترونية أن  
تحل فعلياً محل تبادل العملات التقليدية، أو بعبارة أخرى هي المكافئ الإلكترونية للنقود التقليدية التي اعتمدنا  
تداولها.<sup>4</sup>

إدارة الأعمال الإلكترونية: هي عبارة عن إجراء جميع الوظائف التي تقوم بها المؤسسة عن طريق شبكات  
إلكترونية متصلة ببعضها البعض وشبكات الإتصال المتاحة.<sup>5</sup>

## المطلب الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها

### أولاً: عناصر الإدارة الإلكترونية

ترتكز الإدارة الإلكترونية على أربعة عناصر هي:

#### أ- عتاد الحاسوب (Hardware):

يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاته، ونظراً لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد  
مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه  
صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما:<sup>6</sup>

- توفير تكاليف التطور المستمر وتكاليف الصيانة؛
- ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

#### ب- البرمجيات وقواعد البيانات:<sup>7</sup>

1- البرمجيات (software): تتوزع إلى فئتين هما:

- برامج إدارة النظام: وهي نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغات البرمجة،  
أدوات تدقيق البرمجة، هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب؛
- برامج التطبيقات: تشمل برامج التطبيقات العامة.

<sup>1</sup> - أسامة سمير حسين، "ثورة الحاسوب والإتصالات"، ط1، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص 33.

<sup>2</sup> - بشير العلق، "التسويق الإلكتروني -مدخل تطبيقي"، عمان، الأردن، 2006

<sup>3</sup> - خالد ممدوح إبراهيم، "الإدارة الإلكترونية"، دار الفكر الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 37.

<sup>4</sup> - منير محمد الجنبهي، "النقود الإلكترونية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 10.

<sup>5</sup> - علاء عبد الرزاق، "الإدارة الإلكترونية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 47

<sup>6</sup> - موسى عبد الناصر، محمد قريشي، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي"، مجلة الباحث، العدد 09،

الجزائر، 2011، ص 89.

<sup>7</sup> - رحمان سناء، رحمان موسى، "دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل عملية التخطيط"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 04، الجزائر،

2012، ص 135.

2- قواعد البيانات (Data Bases): لابد أن يكون لكل مؤسسة قاعدة بياناتها الخاصة بها عن كافة العوامل البيئية الخارجية والداخلية، وإدامة وتحديث هذه القاعدة من حيث إضافة كل ما يطرأ من تغيرات على العوامل البيئية، وذلك حتى تستطيع تزويد مختلف مستويات الإدارة بالمعلومات الصحيحة والحديثة لاستخدامها في اتخاذ القرارات التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

ج- شبكة الاتصالات (Communication Network): هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت، الاكسترانت، (Intranet & Extranet) وشبكة الإنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة وإدارتها الإلكترونية.<sup>1</sup>

د- صناع المعرفة (Knowledge Workers): ويقصد بها الموارد البشرية، وهي العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية، المديرين والمحللين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة. يتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.<sup>2</sup>

#### ثانياً: متطلبات الإدارة الإلكترونية

إن نجاح الإدارة الإلكترونية مرهون بتحقيق متطلبات إدارية، تقنية، بشرية، مالية وأمن معلوماتي. وهناك عدة عوامل ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار في مرحلة التحول:<sup>3</sup>

- التحديث المستمر لتقنيات المعلومات والاتصال مع ضمان تأمين سرية المعلومات للمستعملين والمستفيدين.
- وضوح الرؤية الاستراتيجية لدى الهيئات العليا والفهم الشامل لكل أبعاد الإدارة الإلكترونية ومراحلها.
- تدريب وتأهيل الموظفين كل حسب تخصصه.
- الاستفادة من التجارب السابقة لتفادي تكرار الأخطاء، من التعاون والتنسيق بين الأفراد والهيئات عمودياً وأفقياً.

#### أ- المتطلبات الإدارية والأمنية

وضع استراتيجيات وخطط التأسيس، توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية، توفير الكفاءات والمهارات المتخصصة، سن التشريعات القانونية وضمان أمن وسرية المعاملات الإلكترونية من خلال توفر ثلاث عناصر أساسية: العنصر المادي، بتوفير الحماية

<sup>1</sup> - يوسف مسعداوي، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 05، العدد 01، جانفي 2014، الأغواط، ص 157.

<sup>2</sup> - سعد غالب ياسين، "الإدارة الإلكترونية"، ط1، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2017، ص 15.

<sup>3</sup> - بوبكر عبد القادر، قديد فوزية، "أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السابع، العدد 01، الجزائر، أفريل 2021، ص 373-374.

## الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية.....

المادية لنظم المعلومات؛ العنصر التقن، باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات؛ والعنصر البشري، بالعمل على تنمية المهارات، ورفع قدرات، وخبرات العاملين في هذا المجال.

### ب- المتطلبات السياسية

يعني وجود إرادة سياسية داعمة لاستراتيجية التحول الإلكتروني، ومساندة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، ماديا وماليا ومعنويا، ومثال ذلك نجد مبادرة دبي عام 1999 بموجب إعلان رسمي أصدره حاكم دبي، إذ سرعان ما تحولت المبادرة إلى واقع ملموس وفق برنامج محدد.

### ج- المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية

ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية دون إهمال الاستثمار في ميدان التكنولوجيا.

### د- المتطلبات التقنية

- أجهزة الحاسوب بمختلف أنواعها فضلا عن الأجهزة الملحقة بها، وكذا توفير أنظمة برامج التطبيقات المختلفة؛

- وسائط الاتصال وهي عبارة عن الأجهزة المستخدمة للربط بين موقعين أو أكثر.

- متطلبات البنية التحتية كالمواقع المكانية، التوصيلات ومختلف الشبكات والبنية الشبكية؛

ر - **متطلبات بشرية** : يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وأي منظمة، لذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر هو المنشئ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري، وتتمثل البنية التحتية البشرية للأعمال الإلكترونية في مجموعة الملكات العلمية و الفنية، وتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية، سواء المهارات المؤهلة المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة، تأسيسات، توصيلات، تشبيك، وصلحات، تطوير، أو البنية التحتية الناعمة، تقديم الخدمات، الاستشارات، نموذج أعمال جديدة، برمجيات تطبيقية .. إلخ<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

على الرغم من الحاجة الملحة في المجتمعات التي لم تعتمد تطبيقات التكنولوجيا على دوائرها إلى خوض هذه التجربة، إلا أن هذا المشروع الحضاري قد تعترضه عدد من المعوقات وعلى مختلف الأصعدة الإدارية البشرية المالية، التكنولوجية، التشريعية والأمنية، مما يحد من فرص التطبيق أو يعطل المشروع، أو يجهضه، وربما يحول دون البدء في تطبيقه أصلا، ويمكن إستعراض تلك المعوقات فيما يلي:<sup>2</sup>

#### أ- المعوقات الإدارية: وتتمثل في الآتي:

1- زرقين سلمى، تاويريت نور الدين، " الإدارة الإلكترونية بين صعوبة التطبيق وضرورة التنفيذ "، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2022، الصفحة 602-603.

2- رانية هدار، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، 2018، ص ص 64، 65.

- **غموض المفهوم:** فالكثير من القيادات الإدارية والعاملين وحتى المواطنين يجهلون موضوع الإدارة الإلكترونية؛
  - **ضعف التخطيط والتنسيق من قبل الإدارة العليا لإجاز المشروع،** سواء من جانب تحديد الوقت الملائم لبدء التنفيذ، أو سماح الظروف بذلك من عدمه، مما يستدعي التأجيل حتى تنهياً الأجواء المناسبة، وقد يصل ضعف التخطيط إلى حد الارتجال، والعشوائية مما يؤدي إلى عكس المرجو من مشروع التحول تماماً؛
  - **استهانة بعض القيادات بضرورة متابعة خطوات مشروع التحول ومراقبة تطوراتهِ:** تحسباً لظهور عارض أو حاجة تلزم المشروع وقت تنفيذه وللتأكد من أن خطة التحول تطبق بالالتزام وعلى نحو صحيح؛
  - **غياب التنسيق بين الجهات المعنية بالمشروع:** وانقطاع القنوات التي يمكن من خلالها تبادل المشورة؛
  - **التصور والاعتقاد الخاطئان:** بأن التغيير يحدث فقط في العمليات والإجراءات الإدارية، في حين ينبغي أن يشمل التغيير علاقات القيادة بموظفيها، وعلاقتها بالقيادات الأخرى الأدنى منزلة وكثيراً من مفاهيم البيئة الإلكترونية، كالشفافية والمرونة ونبذ المركزية وغيرها؛
  - **تشكل البيروقراطية والإجراءات الروتينية** لدى عدد كبير من المنظمات عائقاً رئيساً عند تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث أن البعض الدول وخاصة الدول النامية تتخذ بعض الأساليب الإدارية التقليدية كأسلوب البيروقراطي والهيكل الهرمية التقليدية نموذجاً للعمل به، وهذه الأساليب لا تتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية، وتقف عقبة في تطبيق التكنولوجيات الحديثة والاستفادة من معطياتها في تطوير منظماتها؛
  - **التحول غير المتدرج إلى الإدارة الإلكترونية،** والذي يؤدي إلى شلل عمل الإدارة، حيث لا يمكن الوصول إلى الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة، ومن شأن التحول الفوري إلى الإدارة الإلكترونية أن يشل عمل الإدارة التي لم تحتفظ بنمط عملها القديم، فيما لم تستطع إنجاز منظومة الإدارة الإلكترونية.
- ب- المعوقات البشرية:** تمثل فيما يلي<sup>1</sup>:
- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي بالجامعة؛
  - قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة في الجامعة؛
  - تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن هذا التغيير يشكل تحديداً نقص الخيارات لدى المديرين وندرة تقديم حوافز مادية لهم؛

<sup>1</sup> - حسين محمد حسين، "الإدارة الإلكترونية، المفاهيم الخصائص، المتطلبات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 190، 192

- ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي والرغبة والخوف الذي يمتلكه العاملين بالإدارة عند استخدامه؛
  - قلة تشجيع المسؤولين للأفراد على التعلم الذاتي للبرامج والتطبيقات الإدارية الإلكترونية وتقنية المعلومات؛
  - خوف بعض الموظفين وبخاصة القدامى من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد، كذلك ضعف مهاراتهم اللغوية وخصوصا الإنجليزية، مما يؤخر مشروع الإدارة الإلكترونية حتى تتمكن المؤسسات من إعادة تأهيل هؤلاء الأفراد أو استبدالهم؛
  - مقاومة العاملين للتغيير وشعورهم أنه لن يكون لهم مقاعد في الإدارات الجديدة، أو أن حضورهم على الأقل سيكون هامشيا؛
  - قصور نظرة الموظفين والعمال الإداريين في الجامعات إلى المشروعات التقنية والحاسب عامة على رؤية ما تكلفه هذه المشروعات من نفقات دون النظر إلى إيجابياتها وفوائدها.
- ج- معوقات مادية:** تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>
- قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وبخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج؛
  - ضعف قدرة بعض الأفراد لشراء الأجهزة الإلكترونية لضعف الجانب المادي الذي يعانون منه؛
  - التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكتروني؛
  - قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
  - عدم دعم مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية ماليا؛
  - عدم توفير الأجهزة والمعدات اللازمة لذلك؛
  - الحاجة الكبيرة إلى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات خاصة على مستوى الدولة ككل؛
  - جمود الإدارات المالية في الجامعات، حيث تضع ميزانيات مالية على أساس بنود محددة، مما يمنع صرف أي مبلغ لغير البنود التي تم وضعها مسبقا، تواجه بعض الإدارات أزمة محدودية الموارد اللازمة لإتمام عمليات الصيانة لأجهزتها وشبكاتهما، وغيرها من العمليات المكلفة، سواء في استبدال قطع وأجهزة جديدة من القطع الداخلية لبعض الأجهزة؛
  - تكلفة استخدام الشبكة العالمية للإنترنت.
- د- معوقات أمنية:** تتمثل في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حسين محمد حسين، المرجع نفسه، ص 193

<sup>2</sup> - حسين محمد حسين، مرجع سابق، ص 196

- مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح إحدى محاولات الإختراق للإدارة التي يتعاملون معها، وأن يمس ذلك الإختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير، أو إستغلالها في أعمال غير مشروعة؛
- عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الإختراقات المتعمدة؛
- تشمل تحديات أمن المعلومات نطاقا واسعا من العناصر، بعضها فني يرتبط بالأنظمة التقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة، وبعضها الآخر يرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية القائمة على الإدارات الإلكترونية حول العالم.

#### ه- معوقات تنظيمية: وتشمل:<sup>1</sup>

- إنعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية، وتحديد الوقت الذي ينطلق فيه تطبيق وتنفيذ الخدمات والمعلومات الإلكترونية؛
- غياب المتابعة من قبل السلطات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الصغرى؛
- ضعف إقتناع السلطات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الصغرى؛
- قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية داخل الجامعة؛
- ندرة التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة داخل الجامعة، بالإضافة إلى ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات؛
- ضعف الدعم السياسي من القيادات السياسية العليا لمشروع الإدارة الإلكترونية في البيئات التعليمية.

#### و- معوقات تشريعية: من المعوقات التشريعية نجد:<sup>2</sup>

- عدم الإعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية وإعتمادها أدلة إثبات أو الإعتراف بمصادقيتها؛
- عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات الإلكترونية؛
- تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن إعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالبتين الخدمة، مما يعرقل كثيرا من المعاملات الإلكترونية التي كان من الممكن أن تكون أكثر سلاسة في وجود هذه التشريعات وتحقق الفائدة المرجوة منها؛

<sup>1</sup> - نبأ مؤيد عبد الحسين الطائي، "إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية ووظائفها في المنظمات التعليمية دراسة استطلاعية"، دار الكتب المصرية، دار شتات للنشر، مصر، 2011، ص 109.

<sup>2</sup> - حسين محمد حسن، مرجع سابق، ص 195.

- غياب التشريعات التي تحرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية، وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم، وبخاصة تلك الحسابات البنكية والمستندات ذات الخصوصية وأسرار الشركات التي تخوض المنافسات.

### المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية

لقد تغير الموقف التنظيمي للقوى العاملة داخل المنظمة وأصبح يُنظر إلى الموظفين باعتبارهم "موارد ثمينة"<sup>1</sup>، فهي تُعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة، فهي العنصر الحي والمحرك الفعلي لبقية الموارد من مواد، وآلات وتقنيات. ومن هذا المنطلق، برزت أهمية تنمية الموارد البشرية كإحدى الركائز الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات الحديثة إلى تبنيها، ليس فقط لرفع كفاءة العاملين، بل أيضاً لتعزيز روح الانتماء، والابتكار، والقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل. وتشمل تنمية الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة المخططة والمنظمة، مثل التدريب، والتطوير المهني، والتخطيط للمسار الوظيفي، وتقييم الأداء، وجميعها تهدف إلى الاستثمار الأمثل في الإنسان باعتباره أتمن رأس مال تمتلكه المؤسسة.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول أداء المورد البشري

الفرع الأول: مفهوم أداء المورد البشري، أهميته ومحدداته

أولاً: مفهوم أداء المورد البشري

- مفهوم الأداء

وهو تحقيق أهداف المؤسسة بغض النظر عن طبيعة أو إختلاف هذه الأهداف والأداء على مستوى الفرد هو قيام المشتغل بتنفيذ أعماله وواجباته المكلف بها للمؤسسة، أي أنه يعني النتائج التي يحققها الفرد للمؤسسة نتيجة العمل المؤدى.<sup>2</sup>

- مفهوم المورد البشري

بغض النظر عن كافة التعريفات التي خاض فيها العديد، كل حسب إختصاصه أو حتى إهتمامه، فإن حلقة الوصل بينهما هو أنها تصب في نفس المضمون. ألا وهو التركيز على إهتمام العامل في المؤسسة، وكون إدارة الموارد البشرية إدارة مشاركة بين مجموع عناصرها، و فيما يلي سنتناول بعضها.<sup>3</sup> عرفته راوية حسن بأنها "مجموعة الوظائف والأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تحقيق كل من أهداف الفرد والمنظمة"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - باسم مصطفى علي البساطي، "أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة المنصورة، مصر، 2001، ص 57.

<sup>2</sup> - مجيد الكرخي، "موازنة الأداء وأليات استخدامها في وضع تقييم وموازنة الدولة"، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص 141.

<sup>3</sup> - طويهي فاطمة، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة وهران 2، الجزائر، 2015، ص 30

<sup>4</sup> - راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص 3.

كما عرفه علي السلمي "أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى هو طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والإقتراحات والإبتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر الإداري وأن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي المجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز بالإضافة أن الإنسان إذا أحسن إختياره، إعداده، تدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله كذلك أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة من الزملاء يشترك ون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة".<sup>1</sup>

كما أشار العربي بلقاسم فرحاني بأنها "هي إدارة فن إجتذاب العاملين وإختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لإستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء"<sup>2</sup>

أما إجرائيا فنعرف المورد البشري على أنه "عبارة عن شخص يمتاز بقدرات وكفاءات تؤهله لشغل تلك الوظيفة من خلال التكوين والتدريب، الخبرة وزيادة مردودية العمل من خلال التحفيز".

### ثانيا: أهمية ومحددات أداء المورد البشري

#### أ- أهمية الأداء

يمكن إعتبار الأداء الوظيفي ذو أهمية قصوى لعمل المنظمات، وتتبع هذه الأهمية من فكرة أن فعالية وكفاءة الأداء الفردي للموظفين تؤثر على إنتاجية المنظمات، وبالتالي الأداء العام للمنظمة، فمن خلال التأثيرات الإيجابية للقيادة على الموظفين يتم تحفيزهم للوصول إلى أقصى إمكانيات للفرد داخل المنظمة، والمساعدة كذلك في تحسين قيمة المنظمة كما تتمثل أهمية الأداء الوظيفي في قدرته على الحفاظ على مستوى أداء متميز للمنظمة، والذي يمكنها من إحراز أعلى مراكز التنافسية وتحقيق أهدافها وحمايتها من تقلبات وتحديات عوامل البيئة الخارجية، بالإضافة إلى أن الأداء الوظيفي يساهم في ضمان إستمرارية عمل المنظمة وتطويرها ومواكبة أحدث الوسائل التكنولوجية المعاصرة، التي تتيح الفرصة للوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من العملاء، وتقديم أفضل الخدمات والمنتجات لهم، كما تكمن أهمية الأداء الوظيفي بأنه يمكن أصحاب العمل من التنبؤ بالأخطار ووضع إستراتيجيات للتصدي لها ومواجهتها، وحل المشكلات الحالية، فهناك حاجة متزايدة إلى أداء متميز للمنظمات لتحديد أهدافها<sup>3</sup>.

بينما يرى أن أهمية الأداء الوظيفي تتمثل في مساعدة الموظفين في عملية صنع وإتخاذ القرارات من خلال تحديد قدراتهم ومدى كفاءتهم في إنجاز أعمالهم خلال مدة زمنية معينة، والذي يكافأ بالحصول على حوافز مادية وترقيات من قبل الإدارة، حيث أن الأداء الوظيفي مرتبط بشكل كبير مع الحوافز سواء المادية

<sup>1</sup> - علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب لطباعة والنشر القاهرة، 1997، ص 34.

<sup>2</sup> - العربي بلقاسم فرحاني، "تأهيل الموارد البشرية قديما وحديثا"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 21، 22.

<sup>3</sup> - باسم مصطفى علي البساطي، "أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص 60، 61.

أو المعنوية، وذلك لتشجيع الموظفين على الإستمرارية والتقدم في تطوير أدائهم الوظيفي، والذي ينعكس بدوره إيجابيا على رضاهم الوظيفي وشعورهم بالولاء والإنتماء لبيئة العمل وينمي الموهبة والإبداع لديهم.

وتتبلور أهمية دراسة الأداء كما سنوضحها فيما يلي :

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي يساعد في إتخاذ قرارات النقل والترقية؛
- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى إهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه؛
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الإستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذو الأداء المتدني يكونون مهددين بالإستغناء عن خدماتهم.
- تجدر الإشارة إلى أن هناك عدة أسباب تمثل الدوافع الأساسية لإبراز أهمية الأداء الوظيفي وهي كالتالي:
- تساهم عملية تحسين الأداء الوظيفي في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة؛
- تقوم عملية تحسين الأداء الوظيفي بدور بارز في تحقيق الأرباح التي تستمر في خدمة الأفراد وذلك من خلال توفير بعض السلع والخدمات بأسعار منخفضة؛
- مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة ولتمثلة في الصراع من أجل البقاء من خلال زيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الأخرى، فضلا عن ضمان ديمومة النمو لها.
- كما أن رفع كفاءة الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة له مردود إيجابي ويتجلى ذلك من خلال إمكان المنظمة في تحقيق فائض يتم إستثماره أو توزيعه على أعضائها وبموجب سياسة المنظمة؛
- أن عملية رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمة من أهم الواجبات التي تعنتي بها الإدارة لزيادة الإنتاجية التي تؤدي إلى تحقيق فوائد عديدة.

#### ب- محددات أداء المورد البشري

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين، يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:<sup>1</sup>

- 1- إدراك الدور ( المهام): يعني تصور الفرد للدور وإنطباعه عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة، وهو الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وبالتالي فإن العامل أثناء أدائه لمهنته يلتقي مؤثرات تترجم في شكل معلومات تتكون عبارة من التوجيهات، وردود أفعال الزملاء وما يتلقاه من أجور وحوافز، هذه المؤثرات يقوم بها العامل بفرزها وتفسيرها وتنظيمها وفهمها إنطلاقا من تأثيره بدوافعه وخبراته السابقة من جهة وخصائص المعلومات من جهة أخرى، ومن هذا المنطق نجد أن الأفراد يختلفون في فهمهم وإدراكهم لنفس الظروف والواقع الذي يتعاملون معه.

<sup>1</sup> - فليه فاروق وعبد المجيد السيد محمد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، ط8، الأردن، دار الميسرة، 2009، ص 26

2- **الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول على الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

3- **القدرات:** أو قدرة الفرد على أداء عمله وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة، وتتألف من محصلة من المعرفة والمعلومات الفنية اللازمة للعمل، والمهارة كالتمكن من ترجمة نص معين، ومدى وضوح الدور، فيجب أن تتوفر لدى الفرد العامل القدرة على أداء العمل المحدد له، والخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل: التعليم والتدريب والخبرات.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

**محددات الأداء الوظيفي = إدراك الدور × القدرات × الجهد.**

كما يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي:<sup>1</sup>

- **الرغبة:** وهي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك بإتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

• إتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها؛

• المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لإتجاهاته.

- **القدرة:** تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

• المعرفة أو معلومات الفنية اللازمة للعمل؛

• المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارات استخدام المعرفة؛

• مدى وضوح الدور.

- **بيئة العمل:** تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، الأدوات

المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

ومنه يمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية:

**الرغبة = الإتجاهات والحاجات الغير مشبعة × مواقف بيئة العمل.**

**القدرة = المعرفة × المهارة × وضوح الدور.**

**الأداء = الرغبة × القدرة × بيئة العمل .**

### المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية

**أولاً: السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية**

إن تنمية الموارد البشرية متجذرة من سياق تاريخي لممارسات إدارية بالإمكان التعرف عليها حتى وقتنا

الراهن، فقد مر تاريخ تنمية الموارد البشرية خلال القرن العشرين بأربع مراحل أساسية هي:

- **من أوائل القرن العشرين حتى السبعينات:** خلفت الإدارة الكلاسيكية (الإدارة العلمية) والعلاقات

الإنسانية والسيكولوجيا التنظيمية ثروة مريكة في الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل.

<sup>1</sup> - مصطفى أحمد سيد، "تكنولوجيا المعلومات والتجسس التجاري، أخبار الإدارة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 17، ص 147.

- خلال الثمانينات من القرن الماضي: برز تأثير المنافسة الدولية وتلا ذلك الاهتمام بال نماذج ذات الطابع الاستراتيجي وظهور علوم فسرت في كثير من الأحيان بصورة غامضة مثل إدارة الموارد البشرية.

- من الثمانينات إلى التسعينات من القرن الماضي: ساهم التعليم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار والتحول في تحديد أسباب أهمية الموارد البشرية.

الاهتمام البالغ بالنموذج التنظيمي السائد والمؤسسة رشيدة التكاليف والأمان الوظيفي، وكذا الحاجة إلى سياسات متكاملة وفروق بين طبيعة المؤسسة المنشودة والمحقة. وعليه فمنذ القرن العشرين وتقنيات الإدارة وأساليبها تخضع لفحص دقيق بصورة متزايدة لاسيما في المجتمعات الصناعية، تمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد وجذب بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية وتباين المداخل إلى تحقيق علاقات عمل متناغمة في بيئة عمل دائمة التغيير.

إذن الفوارق التاريخية ربما تكون قد أفرزت الظروف الحالية، غير أن المديرين المعاصرين هم الذين يتوقع منهم تقادي الأخطاء والتعلم والاستثمار في تنمية الموارد البشرية على المدى البعيد.<sup>1</sup>

#### ثانيا: العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية

إن دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة تعتبر من أولويات الإدارة لان المنظمة تتأثر كثيرا بالبيئة التي تنمو فيها، إذ أن هناك تفاعل متبادل بين المنظمة والبيئة الخارجية، فدراسة البيئة وجمع المعلومات عنها وتحليلها يقدمان للإدارة بعدا علميا يساعد على تجاوز المعوقات والمشاكل ويعطيها فرصة للاستعداد لتطوير آليات عمل جديدة تساعدها في التصدي لكل المتغيرات البيئية المحيطة.

والموارد البشرية هي أول من يتأثر بهذه التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية ومن ثم فان إدارة الموارد البشرية هي من أكثر الإدارات التي تتأثر بهذه التطورات نظرا لكونها المسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، ويتطلب هذا من إدارة الموارد البشرية أن تكون شريكا في إعداد وتنمية وتطبيق الخطط الإستراتيجية على مستوى المنظمة، وأن تتبنى دورا في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على إدارتها لمواردها البشرية بفاعلية.

هناك ترابط وتداخل بين العوامل البيئية للمؤسسة بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض وتأثير كل منهم مع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

وفيما يلي عرض لبعض العوامل والتغيرات وأثرها على تنمية الموارد البشرية:

أ- **العوامل السياسية والقانونية:** إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وآراء سياسية يمثل عاملا هاما مؤثرا على تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها، وتلعب أجهزة الإدارة العامة دورا مهما في التأثيرات الإيجابية على التنظيمات، فأنظمة الرقابة وإجراءاتها على السلع والأجور يساعدان على تحقيق الإستقرار والأمن الوظيفي، إضافة إلى وجود الأنظمة والقوانين التي

<sup>1</sup> - جينفر جوي ماثيور وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، ترجمة علا أحمد صلاح، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص 50

تنظم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث، من ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية في المؤسسة، حيث أنها تمثل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين.

**ب- العوامل التعليمية:** تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية.

**ج- العوامل الاجتماعية:** ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد وتأثيراتها على السلوكيات العامة للناس، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة والأفراد، المسؤولية الاجتماعية، الجوانب الأخلاقية، الزيادة السكانية.<sup>1</sup>

**د- العوامل الاقتصادية:** للظروف الاقتصادية دور كبير في التأثير على التنظيمات الإدارية وعلى كفاءات هذه التنظيمات، إلا أن العلاقة بين الوحدات التنظيمية والأوضاع الاقتصادية هي علاقة قوية، الأمر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات تساعد الإدارة على التصرف وعلى مواجهة هذه الظروف، فإذا كانت الأوضاع الاقتصادية مزدهرة فإن ذلك يؤثر إيجابياً على التنظيم، أما إذا كانت الأوضاع الاقتصادية في حالة ركود فإن ذلك يؤثر سلباً على التنظيم، ففي وقت الإزدهار والنمو الاقتصادي يكون حجم المال المتداول كبيراً وهذا يتطلب وضع استراتيجيات للتعامل مع هذه الأوضاع، أما إذا كانت الظروف في حالة تراجع أو ركود فإن ذلك يتطلب من الإدارة ضرورة اتخاذ إجراءات وتدابير معينة.

**هـ- تأثير التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية:** تواجه الدول النامية تحديات ناجمة عن التقدم التكنولوجي الهائل الذي يصعب من القدرة التنافسية لها في مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق سواء المحلية أو العالمية، فتقدم الأساليب التكنولوجية الحديثة له عدة مضاامين تطبيقية بالنسبة للموارد البشرية ويرجع هذا إلى عدة أسباب:

- الكيفية التي يرى بها الأفراد التكنولوجيا الجديدة وهي أكبر المشاكل التي يمكن أن تواجه تبني التكنولوجيا الحديثة، فعلى سبيل المثال تطبيق التكنولوجيا الحديثة يعني فقدان الوظائف والمركز الاجتماعية أو قد تعني بالنسبة للأفراد اهتمام المديرين بدرجة أكبر بالآلات على حساب اهتمامهم بالأفراد.

- تتطلب التكنولوجيا الحديثة عدة تغييرات داخل المنظمة مثل طرق العمل ونماذج علاقات العمل وتغيير الإجراءات وإعادة هيكلة وبناء المنظمة في بعض الأحيان.

<sup>1</sup> - بودوح غنية، "استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة وأداء الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية موارد بشرية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2013، ص ص 52، 53.

- افتقار الدول النامية إلى الأعراف والتقاليد الصناعية والتكنولوجية التي تؤثر على الاستخدام والحفاظ على التكنولوجيا.

وفي كل الأحوال هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار وكثير من القرارات التي يجب أن تؤخذ عند التقدم التكنولوجي الجديد أو حتى تقدم الطرق والوسائل لضمان أقصى إنتاج للتكنولوجيا الموجودة فعلا، وبصفة عامة يمكن القول أن إحداث التغييرات التكنولوجية تميل إلى خلق طلب على تنمية المهارات الجديدة أو إعادة التكوين لصقل المهارات وترقية بعض الأفراد وتنمية برامج لتشجيع وتدعيم قبول وتعاون الأفراد الذين يتوقع استخدامهم للتكنولوجيا الجديدة.<sup>1</sup>

### ثالثا: آليات تطوير وتنمية الموارد البشرية

إن جوهر عملية التطوير التنظيمي هو سلوك فرد وجماعة العمل في منظمات العمل على اختلاف أنواعها، عن طريق تطوير القدرات والمهارات الإنسانية وحل مشكلاتها باستمرار وفق المتغيرات البيئية سواء الإقتصادية، التنظيمية، الفنية أو التقنية، فالتطوير والتنمية هو محاولة طويلة الأجل لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة.

فهناك العديد من الآليات التي يمكن اللجوء إليها لتطوير الموارد البشرية أبرزها ما يلي:

أ- **أنظمة التعليم المعتمدة في إعداد قوة العمل:** ينطلق الاهتمام بتطوير هذا الجانب من الاهتمام بأنظمة التعليم وسياساته حيث أن الاهتمام بأنظمة التعليم يعكس حاجات المجتمع وحاجات المنظمات من التخصص والتنوع في المؤهلات، ويساهم في تقويم وتنمية الأفراد العاملين ويجب أن ترتبط إستراتيجيات التعليم بإستراتيجيات العمل وحاجاته من التخصصات، وعليه فإن من واجب الدولة أن تأخذ بعين الاعتبار المهمات والترتيبات اللازمة لأنظمة التربية والتعليم المعتمدة، والتي يجب ربطها بإعداد قوة العمل فعالة، وهذا يستلزم من الأنظمة التعليمية أن توفر الحد الأدنى من التعليم بما ينسجم مع المتغيرات البيئية والمستجدات مع ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية والجودة، وربط مسافات التعليم مع احتياجات سوق العمل.

ب- **تطوير آليات تخطيط قوة العمل:** يعتبر التخطيط القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى فهو عملية صنع القرارات بشأن المستقبل، كما انه العلية التي تهدف ترشيد القرارات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، إن تخطيط قوة العمل يتطلب وجود إستراتيجية جيدة وواضحة المعالم ذات أبعاد شمولية تساعد على معرفة تركيبة القوى العاملة الداخلية وكيفية العمل على تطويرها وتنميتها من خلال إتباع القوى العاملة

<sup>1</sup>- بودوح غنية، مرجع سابق، ص 54.

## المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية وتحديات التكنولوجيا الحديثة

أولاً: علاقة التكنولوجيا ونظم المعلومات بإدارة الموارد البشرية

### أ- تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية

إن إنتاج المعلومات، تشغيلها وتداولها، والاستفادة منها في اتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف، أصبح المحور الحقيقي لاهتمام الإدارة الحديثة، أما إدارة الموارد البشرية فهي تحتاج النتائج الأساسي للتحويلات التكنولوجية الهائلة وذلك راجع لكون طبيعة الأعمال والمهام الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة، قد تغيرت بدرجات واضحة، الأمر الذي يؤدي إلى تغير للمواصفات والمهارات اللازم توافرها في الأفراد، لأداء تلك المهام والأعمال؛ فإدارة الموارد البشرية التقليدية كانت تسعى في الأساس إلى الحصول على ولاء القوى العاملة، والتزامها بقواعد وتعليمات العمل وبالتالي كانت تعتمد على تركيز السلطة وتقيد تداول المعلومات، ولكن الوضع اختلف الآن مع نمط العمل الجديد الأعلى تأهيلاً وتخصيصاً بفضل المجالات التكنولوجية الجديدة، وبالتالي أصبح ينبغي على إدارة الموارد البشرية في عصرنا أن تحصل على ولاء القوى العاملة من خلال فلسفة جديدة، من هنا تعتمد الإدارة على أشكال من لا مركزية السلطة بين كافة أجزاء التنظيم.<sup>1</sup>

### ب- نظم معلومات إدارة الموارد البشرية

من بين أهم أدوات تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارات التي اعتمدها، ما يعرف بنظم المعلومات، وهذا لما تحتله المعلومة في المنظمة من مكانة عالية لتدخلها في تسيير الأعمال، وتعتبر البيانات الخام المادة الأولية والقاعدية لصناعة المعلومات، أين تحتل هذه الأخيرة مكانة ضمن سلسلة الموارد الهامة غير الملموسة التي يتداولها الأفراد العاملون بالمنظمات، فصناعة المعلومة، انتشارها واستخدامها، يتطلب تكاتف جهود بشرية ومادية، لذلك سارعت المنظمات بمختلف توجهاتها إلى تبني أساليب متطورة، للحصول على البيانات ومعالجتها وتحويلها لرأس مال معلوماتي ثم معرفي، فتخلت عن الأساليب التقليدية، وانتقلت للأساليب المتطورة المعتمدة على تقنيات تكنولوجيا المعلومات، كنظم المعلومات الحاسوبية عامة، ونظم المعلومات الإدارية خاصة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد سمير أحمد، "الإدارة الإلكترونية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 210، 211.

<sup>2</sup> - محمد نبهان سويلم : "تحليل وتصميم نظم المعلومات"، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1996، ص ص 29-30.

## الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية.....

إذ يعرف نظام المعلومات بأنه "النظام الذي يستخدم الأفراد والمعدات التكنولوجية، وإجراءات وسياسات التشغيل لتجميع ومعالجة البيانات، وتوزيع المعلومات شريطة الالتزام بخصائص البيانات الجيدة حتى يفي نظام المعلومات بمتطلبات الإدارة. ومن أشهر أنواع نظم المعلومات نجد نظام لمعلومات الإدارية والذي يعرف بأنه: تفاعل بين الأفراد وتكنولوجيا الأجهزة والبرمجيات، وتقنيات شبكات الاتصال، لتأمين تدفق المعلومات الضرورية بصورة فورية إلى الإدارة لمساعدتها في اتخاذ القرار الصائب<sup>1</sup>، وتختلف خواص المعلومات المستخدمة من طرف المنظمات باختلاف طبيعة نشاط المنظمة الواحدة، وطبيعة القرار الذي سيتخذه.

ومن أهم نظم المعلومات الإدارية نظام معلومات الموارد البشرية، وهو نموذج تقني بشري متكامل للحصول على البيانات بمختلف أنماطها من مختلف المصادر، ومعالجتها بمختلف الطرق ذات الفاعلية والكفاءة، للقيام بمختلف وظائفها ومهامها من تخطيط واستقطاب، واختيار وتدريب وتطوير، ويعرف هذا النمط من النظم بأنه: "نظام يشتمل على المكونات المادية، والتطبيقات، وشبكة من قواعد البيانات تستعمل لجمع، وتخزين، ومعالجة، وتحليل، واسترجاع، ونشر المعلومات وثيقة الصلة بالموارد البشرية داخل المنظمة"<sup>2</sup>.

وتتحد أهمية نظم معلومات الموارد البشرية وترتبط بدور إدارة الموارد البشرية في المنظمات، والذي يرتبط بطبيعة النشاط. وحجم المنظمات، وأيضا الإمكانيات المتاحة، وتحتاج إدارة الموارد البشرية إلى البيانات والمعلومات الدقيقة والكافية والمحدثة، والتي يمكن من خلالها، تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة العنصر البشري، بطريقة فعالة تضمن تحقيق الأهداف<sup>3</sup>، إذ يقوم نظام معلومات إدارة الموارد البشرية بتلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية من المعلومات التي تحتاجها حول جميع الأفراد العاملين، وذلك لغرض تخطيط وتنظيم الموارد البشرية، فضلا عن ذلك يتولى هذا النظام تزويد الإدارة بمعلومات شاملة ودقيقة عن وظيفة إدارة وتوجيه الموارد البشرية، وتقديم المؤشرات الكمية، وغير الكمية، وتحليل العلاقات الضرورية لتقييم كفاءة هذه الإدارة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - رياض سلطان علي، "نظم المعلومات الإدارية وتطبيقاتها في الصناعة، التنظيم والتكنولوجيا"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006، ص 41.

<sup>2</sup> - عبد الناصر علك، عباس حافظ، "نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة"، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 164.

<sup>3</sup> - محمود أحمد عبد الفتاح رضوان، "الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص ص 83،

84

<sup>4</sup> - سعد غالب ياسين، "تحليل وتصميم نظم المعلومات"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2000، ص 88.

يتضمن نظام معلومات إدارة الموارد البشرية أنظمة فرعية (النظام الفرعي للأجور والحوافز، النظام الفرعي للتدريب، النظام الفرعي لاستقطاب العاملين، النظام الفرعي لتقييم العاملين)، إذ تساهم هي الأخرى في تحقيق الأهداف التي صمم لأجلها هذا النظام، والمتمثلة في تزويد إدارة الموارد البشرية بكافة المعلومات المتعلقة بجميع موظفي المنظمة، وكذا تسهيل مهام الإدارة ووظائفها، من تخطيط وتوجيه وتنظيم وتنسيق ومراقبة ومتابعة، وكذلك استقطاب وتكوين، وتدريب الأفراد العاملين بها، كما يقدم هذا النظام المعلوماتي مؤشرات لمدى فاعلية وكفاءة أداء الموظفين، محاولاً بذلك تحقيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ومنه إستراتيجية المنظمة التي ينتمي إليها هذا النظام الإداري، كما أن لكل نظام مدخلات وعمليات، ومخرجات وتغذية عكسية وقاعدة بيانات، والتي تضم كافة بيانات ومعطيات المنظمة على شكل ملفات، فإن لنظام معلومات الموارد البشرية مدخلات؛ تتمثل في كافة البيانات المتعلقة بالموارد البشرية العاملة والمخزنة في قاعدة بيانات، والتي تخضع لجملة من عمليات المعالجة عن طريق نظام المعلومات، لتتحول لمخرجات على شكل معلومات قابلة للتداول والاستخدام من طرف إدارة الموارد البشرية على شكل وثائق وتقارير ومستندات والتي يعاد معالجتها عن طريق التغذية العكسية، إن لم تستوف شروط استخدامها كمعلومات ذات فائدة للمنظمة أو المؤسسة أو الجهاز الإداري.

### ثالثاً: أسباب التحول نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومجالاته

#### أ - أسباب التحول نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

تمتاز إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بمجموعة من الصفات، شكلت الدافع الحقيقي وراء الرغبة في التحول نحو تطبيقها، باستخدام الإدارة الإلكترونية، ومحاولة تأسيس أرضية صلبة لضمان نجاح هذا التحول، وتتمثل هذه الصفات في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تعمل على تمكين المدراء و المسؤولين من الحصول على المعلومات والبيانات ذات الصلة بمختلف المهام والوظائف، وتحليل السلوكيات التنظيمية للموظفين، واتخاذ القرارات الضرورية، والتواصل مع الآخرين، دون الاعتماد على خبراء الموارد البشرية.
- إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي الوسيلة الأكثر فعالية لتمكين الموظفين من تأدية مهامهم ووظائفهم بجهد أقل وبوقت أوفر.

<sup>1</sup> -Marco Maatman, "Measuring the effectiveness of E-HRM. The development of an analytical framework for the measurement of e-HRM and its application within a Dutch Ministry", University of Twente Netherlands, 2006, p20

- تعمل على تمكين الموظفين من التحكم في معلوماتهم الشخصية، والوصول إليها، وتحديثها بسهولة ويسر، واتخاذ القرارات الخاصة بشأن أوضاعهم دون الاعتماد على المدراء والمسؤولين.

#### ب-مجالات إدارة الموارد البشرية إلكترونيا

تشمل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية جميع مجالات إدارة الموارد البشرية دون استثناء، وتركز على تطويرها عن طريق الشبكة الإلكترونية لضمان أفضل الخدمات للعاملين والموظفين والمدراء، وأصحاب المصلحة، حيث تشمل E-HRM برمجيات تخطيط موارد المؤسسة ERP، خدمة الموارد البشرية، بوابات الموظفين. حيث تتمثل أهم مجالات إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الخدمات الأساسية للموظفين، إدارة الأفراد بفاعلية أكبر، تسهيل التعاون والتدريب، والتواصل مع الموظفين، وفيما يلي أهم التطبيقات المستخدمة في E-HRM :

- **الملف الشخصي الإلكتروني:** حيث يكون لكل موظف في المنظمة ملف خاص به هو الملف الشخصي الإلكتروني الذي يتكون من الشهادة، المسار التعليمي، الخبرات السابقة، الكفاءة، قوانين تعيين الموظفين، المهارات الواجبة، توفر الموظفين، استخدام الموظفين، الأدوات والمعلومات اللازمة للوظيفة، تفاصيل الخدمة.<sup>1</sup>
- **التوظيف الإلكتروني:** حيث يتم اعتماد التوظيف الإلكتروني استجابة للعديد من احتياجات العمل، وذلك للحد من التكاليف وتسريع عملية التوظيف لتكون أكثر كفاءة، كما هو في العديد من دول العالم حيث يتم نشر إعلانات التوظيف عبر المنصات المهنية على شبكة الإنترنت وأشهرها هو الموقع المهني LinkedIn ، حيث يسهل الوصول إلى طالبي العمل عبر مختلف دول العالم ومنه استقطاب أهم الكفاءات والمواهب.
- **التدريب الإلكتروني:** التدريب الإلكتروني هو التدريب المقدم في المنظمة عبر الوسائط التكنولوجية الحديثة سواء كانت برامج تدريبية تتم عن بعد عبر هذه الوسائط، أو عن طريق الشبكة الداخلية، أو عبر فيديوهات مسجلة ومتاحة في موقع العمل.
- **التعليم الإلكتروني:** التعليم الإلكتروني هو التعليم باستخدام مختلف الأجهزة الإلكترونية والتطبيقات والعمليات التي تؤدي زيادة وتحسين المعرفة لدى العمال والموظفين في المنظمة، وقد يتم هذا التعليم عبر شبكة الإنترنت، أو يكون قائماً على الحاسوب.

<sup>1</sup> - Pinki J, Nenwani, M. D, "E-HRM Prospective in Present Scenario", International Journal of advance research in computer science and management studies, Vol 01, N 07, 2013, p. 425.

- تسيير المسار المهني الإلكتروني: يتم عبر تطبيقات وبرامج مخصصة لذلك عبر أجهزة الحاسوب، حيث تضمن سهولة تسيير المسار المهني لكل عامل أو موظف بالمنظمة، وتسهل عمليات تسيير الأجور والحوافز وتضمن نظام تعويضات عادل، وتسهل عمليات الترقية والتقاعد.

- نظام إدارة الأداء إلكترونياً: نظام إدارة الأداء الإلكتروني هو النظام الذي يستخدم برمجيات معينة وشبكة الويب (الإنترنت والإنترانت) لتقييم فعالية المهارات والمعرفة وأداء الموظفين.<sup>1</sup>

تستخدم إدارة الأداء التكنولوجية الحديثة متمثلة في البرمجيات ومختلف الشبكات (الإنترنت والإنترانت) لحوسبة عملية جمع بيانات الأداء، ومراقبة عمل الموظفين ودعم تطوير تقييم فعالية المهارات والمعرفة والأداء.

<sup>1</sup> -Thurasany Ramayah, a. o. "An assessment of e-training effectiveness in multinational companies in Malaysia". Journal of Educational Technology & Society, Vol 15, Issue 02, P 165.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في تنمية 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 الاستفادة منها.

### المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

أولاً: دراسة سارة عزات البيروتى، (2022) بعنوان "تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية بمديرية شرطة العاصمة المقدسة"، مقال منشور في المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 03، الإصدار 28.

تماشياً مع برنامج الملك سلمان بن عبد العزيز "تنمية القوة البشرية" ضمن رؤية المملكة 2030 الذي يشمل جميع المواطنين من طلاب وموظفين، سواء كانوا من القطاع العام أو الخاص وأيضا تطبيق الحوكمة الإلكترونية التي تشمل تطبيق

الإدارة الإلكترونية فم القطاعات الحكومية بشكل فعال الذي بدوره يحتاج لموارد بشرية قادرة على العمل مع التقنيات الحديثة

ولديها مهارة التعامل مع الحاسب الآلي، ليس فقط لتطبيق الإدارة الإلكترونية، بل لتستطيع أن تطور وتحسن في العمليات الروتينية وتقلها إلى أعمال احترافية أكثر، ويشمل التواصل الفعال بين الرئيس والمورؤوس أو بين الإدارات الأخرى، وتبسيط العمليات وسهولة إنجازها.

وانطلاقاً من اهتمام القيادة الأمنية بالمملكة العربية السعودية بتطوير أداء المنظمات الأمنية بصفة عامة، وإدارات شرطة العاصمة المقدسة بصفة خاصة، ووقوف الباحثة على الحاجة الماسة لتنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية كوسيلة فعالة لاختصار الإجراءات والعمل بفعالية واحترافية.

ثانياً: دراسة محمد ميلودي (2020)، بعنوان: "متطلبات تنمية الموارد البشرية من أجل تطبيق الجزائر الإلكترونية -حالة وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال"، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3،

حاول الباحث الإمام بجوانب تنمية الموارد البشرية، وأيضا التركيز على علاقة التأثير والتأثر بين الإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية، كما تناولت هذه الدراسة موضوع تنمية الموارد البشرية وعلاقته بتطبيق الجزائر الإلكترونية بوزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، بالإضافة إلى ذلك فقد تطرق الباحث إلى واقع الإدارة الجزائرية وأهم الإصلاحات التي قدمت، وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج نذكر من أهمها توفير الدعم المالي المناسب لصيانة الحواسيب والبرمجيات المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية مع ضرورة التحديث والاستثمار فيه، بالإضافة إلى الاهتمام بموضوع التمكين، والذي يساعد في تحرك الوزارة نحو الجودة، وبالتحديد إدارة الجودة الشاملة من خلال تطوير ونشر ثقافة الجودة

ثالثاً: دراسة آيت مهدي إيمان (2018)، بعنوان: "تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة سطيف،

تنصب الدراسة حول البحث في طبيعة التأثير الذي تمارسه الإدارة الإلكترونية في مجال تسيير الموارد البشرية، كما أكدت الدراسة على الأهمية العلمية على الصعيد التطبيقي ومساهمتها في تطوير وتحسين أداء وكفاءة الموارد البشرية والنهوض بأسلوب إدارتها و تسييرها، كما هدفت إلى الكشف عن علاقة التأثير والتأثر بين الإدارة الإلكترونية وتسيير الموارد البشرية ممثلاً في وظائفها ومهامها، مع التركيز على التجربة الجزائرية في التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

كما خلصت الدراسة إلى عدة توصيات واقتراحات نوجز أهمها على المستوى التنظيمي بوجوب وضع إستراتيجيات دقيقة تستمد أساساً من إستراتيجية المؤسسة محل تطبيق الإدارة الإلكترونية، أما على المستوى الهيكلي فيتمثل في وضع كافة التجهيزات والعتاد والوسائل المتوفرة لخدمة وظائف ومهام المؤسسة، أما على المستوى البشري فقد خلصت إلى ضرورة التكوين المعرفي والتدريب الوظيفي والتطوير المهاري مع محاولة اكتساب الثقافة الإلكترونية، لتخلص التوصية إلى ضرورة الكسب المعرفي لأنه يعتبرها قيمة مضافة أكثر من كونها معلومات متداولة.

رابعاً: دراسة بوغلاشي عماد (2011) بعنوان "الإدارة الإلكترونية في تحسين الإدارات العمومية -دراسة حالة وزارة العدل" رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الإدارات العمومية من خلال الوقوف على مختلف المفاهيم والخصائص المنصبة على الإدارة العمومية والتنويه بضرورة عصرنتها من خلال تبنيها الإدارة الإلكترونية في تعاملاتها، وقد تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وكذا اتبع أسلوب دراسة الحالة.

من أهم نتائج هذه الدراسة أن للإدارة العمومية دور هام في ضمان استمرارية الخدمة العمومية من جهة وتبرير خصوصية التسيير في هذه الإدارات من جهة أخرى من خلال التوجه إلى تبني تسيير عمومي حديث يخرجها من كنف أزمتها، سعياً منها لتحسين أدائها.

خامساً: دراسة رضاد خضير وحيد الدايني (2010) بعنوان "أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة -دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة. وقد صمم الباحث استبانة شملت (31) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (214) مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا، وأن أهمية المضمون المالي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين كان متوسطا، كما أن أهمية تطوير الموارد البشرية ومستوى الحصة السوقية في مصرف الرافدين كان مرتفعا.

عدد مضامين الإدارة الإلكترونية على أداء مصرف الرافدين من حيث الربحية و الحصة السوقية إذ بلغ معامل التحديد 0.385، أما تأثير مضامين الإدارة الإلكترونية على تطوير الموارد البشرية فقد بلغ معامل التحديد 0.427 ومن خلال نتائج تبين أن مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا وقد أوصت الدراسة بإستقطاب كوادر متخصصة بتنفيذ العمل المصرفي المرتبط بالإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين لتحسين مستويات أدائه.

### المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

أولا: دراسة "seresht and others" (2008) بعنوان: " E-management : Barriers and challenges " "In Iran

هدفت هذه الدراسة إلى عرض وتحليل أبرز العقبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في إيران. إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وشملت عينة الدراسة 45 هيئة تضمنت هيئات عامة وخاصة. وتم توزيع الإستبيانات على 200 خبير وعالم ومدير، وقد توصلت الدراسة إلى المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في إيران وهي كالتالي:

- معوقات إدارية من أهمها إفتقار المدراء للوعي التكنولوجي والدافعية والدعم، وعدم كفاية إلتزام الإدارة العليا بتطبيق تكنولوجيا المعلومات؛
  - معوقات بشرية من أبرزها مقاومة الموظفين للتغير، وإفتقار الموظفين إلى الإهتمام والدافعية لتطبيق التكنولوجيا الحديثة؛
  - معوقات ثقافية وإجتماعية من أهمها الثقافة غير المتطورة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات وجهل المستخدمين والمواطنين عموما بتكنولوجيا المعلومات؛
  - معوقات تنظيمية هيكلية من أهمها ضعف قنوات الإتصال في المنظمات، والإفتقار إلى الموارد المالية للإمداد بالبرامج و الأجهزة.والقدرة المالية غير الكافية للوحدات لتطبيق تكنولوجيا المعلومات؛
  - معوقات تكنولوجية تقنية تمثلت في ضعف البرامج وشبكات الإتصال؛
  - معوقات بيئية تمثلت في عدم وجود شبكات متكاملة في إيران، والإفتقار إلى القواعد والتنظيمات الضرورية في الدولة، الإفتقار إلى الوضوح في صناعة السياسة في تكنولوجيا المعلومات. ١. و لافتقار إلى التعاون والتآزر بين الوحدات والأقسام المختلفة في المنظمات.
- كما بينت الدراسة أن من أكثر العقبات التي تمنع تطبيق الإدارة الإلكترونية هي العوامل الثقافية والتنظيمية، بينما تعد العوامل البشرية والتقنية أقل العوامل أهمية.

**ثانيا: دراسة "Nanayakkar Sonali Karunarathna" (2020) بعنوان " Impact of Electronic Human Resource Management On Employee Job Performance in Multinational Entities in Colombo District"**

تهدف هذه الدراسة في المقام الأول إلى دراسة تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي للموظفين في مرجع خاص مع الكيانات متعددة الجنسيات في مقاطعة كولومبو، سري لانكا. يتم إجراء البحث كدراسة مقطعية استكشافية ويتم استخدام إستبيان إكمال ذاتي لجمع البيانات ذات الصلة من المشاركين. بلغ حجم العينة المدروسة 152 وتم استخدام طريقة العينات العشوائية البسيطة لتكوين العينة من المجتمع، ثم استخدام تحليل العوامل وتحليل التوزيع التكراري وتحليل الارتباط وتحليل الإنحدار لتحقيق أهداف الدراسة من خلال هذه الدراسة تبين أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تلعب دورا حيويا في التأثير على الأداء الوظيفي للموظفين في الكيانات متعددة الجنسيات. علاوة على ذلك وجد أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء الوظيفي للموظف في الختام من أجل أن تكون قادرة على المنافسة داخل السوق وتحقيق الإنتاجية التنظيمية. يوصى بأن يكون لدى المنظمة ممارسات إدارة موارد بشرية إلكترونية سليمة، كما أنها ستسمح بجذب أفضل سلاله نحو صاحب العمل المحدد T1 - تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي للموظفين في الكيانات متعددة الجنسيات في مقاطعة كولومبو

**المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية**

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

**الجدول (01): المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة**

أوجه الاختلاف	أوجه الشبه	الدراسة السابقة
<p>- أجريت الدراسة السابقة في قطاع أمني (شرطة العاصمة المقدسة)، بينما أجريت الدراسة الحالية على مؤسسة في القطاع الإقتصادي (اتصالات الجزائر)</p> <p>- ركزت الدراسة على تنمية الموارد البشرية كوسيلة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وليس كأثر ناتج.</p>	<p>- تناولت كلتا الدراستين العلاقة بين الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية؛</p> <p>- كلتاهما أكدت على أهمية المهارات التقنية.</p>	<p>سارة عزات البيروتى، 2022</p>

<p>- تناولت الدراسة السابقة على "الجزائر الإلكترونية" كمشروع وطني شامل. - كما ركزت على المتطلبات الأساسية وليس على الأثر الفعلي.</p>	<p>- ركزت على العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية. - أجريت في قطاع إقتصادي في الجزائر.</p>	<p>ميلودي محمد، 2020</p>
<p>- تناولت الدراسة السابقة التسيير بشكل عام وليس تنمية الموارد فقط. - الدراسة السابقة هي ذات طابع اجتماعي أكثر منه طابع إداري-اقتصادي.</p>	<p>- بحث كلتا الدراستين تأثير الإدارة الإلكترونية على تسيير الموارد البشرية. - أكدت كلاهما على أهمية التكوين والتطوير المعرفي.</p>	<p>آيت مهدي إيمان، 2018</p>
<p>- لم تركّز الدراسة السابقة على تنمية الموارد البشرية تحديداً. - أجريت الدراسة السابقة في وزارة العدل، وليس في قطاع تقني.</p>	<p>- اعتمدت كلاهما على دراسة حالة. - هدفت كلاهما لتحسين الأداء الإداري من خلال الإدارة الإلكترونية.</p>	<p>بوغلاشي عماد، 2011</p>
<p>- أجريت الدراسة السابقة في القطاع المصرفي العراقي. - ركزت على الأداء المؤسسي والربحية وليس فقط تنمية الموارد.</p>	<p>- درست العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتطوير الموارد البشرية-استخدمت أدوات كمية وإحصائية</p>	<p>الدايني، 2010</p>
<p>- ركزت على الدراسة السابقة المعوقات بدل الآثار الإيجابية. - أجريت في إيران ولم تتناول الموارد البشرية بعمق.</p>	<p>- ناقشت كلتا الدراستين تطبيق الإدارة الإلكترونية في بيئة مؤسسية.</p>	<p>Seresht et al, 2008</p>
<p>- أجريت الدراسة السابقة في بيئة متعددة الجنسيات. - ركزت على الإدارة الإلكترونية للمورد البشري وليس الإدارة الإلكترونية العامة.</p>	<p>- درست العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء البشري. - ركزت كلاهما العلاقة الإيجابية بين الإدارة الإلكترونية للمورد البشري والأداء.</p>	<p>Nanayakkar, 2020</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين

### خلاصة الفصل الأول:

قمنا من خلال هذا الفصل بعرض كل ما يتعلق بمتغيرات الدراسة من أدبيات نظرية وتطبيقية ، حيث تناولنا في المبحث الأول مفاهيم حول الإدارة الإلكترونية، وأهميته وأهم النظريات التي يقوم عليها، بالإضافة إلى ذلك تطرقنا في المبحث الثاني للإطار المفاهيمي للمهارات القيادية، وأهميتها وأنواع تلك المهارات، ثم في الأخير عرجنا على أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة. وقد اعتمد الطالب على مزيج من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية، محاولاً إبراز أهم نقاط الالتقاء والاختلاف بينها، والتي استشف من خلالها وجود علاقة بين هذين المتغيرين. وهذا ما سيحاول إثباته في الفصل الثاني.

## الفصل الثاني:

دراسة أثر الإدارة الإلكترونية  
على تنمية الموارد البشرية في  
مؤسسة إتصالات الجزائر

**تمهيد:**

بعد تطرقنا في الجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي الخاص بالإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية، وكذا بناء النموذج النظري للدراسة، فقد ارتأينا أن تكون الدراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر، ومن أجل التأكد من صحة الفرضيات من عدمها توجب علينا اللجوء إلى الدراسات الميدانية التي أوصى بها الباحثون، وباعتماد منهج دراسة الحالة باستخدام أداة الاستبيان المناسبة للدراسة الكمية والوصول إلى قياس أثر الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية قياسا كميا باعتماد الأساليب والأدوات الإحصائية المناسبة، وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة**

**المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها**

### المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث بشكل توضيحي إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والطريقة والأداة المستعملة في الدراسة، كما يحتوي على الأساليب الإحصائية من أجل تحليل البيانات.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب التعرف على الطريقة المتبعة في الدراسة من خلال التعرف على المنهج المتبع، من خلال توضيح أسلوب الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة ومختلف الأدوات الإحصائية المستعملة.

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

##### أ - مجتمع الدراسة

يعتبر قطاع الاتصالات من القطاعات الإستراتيجية في الاقتصاد الوطني، فطابع الحساسية الذي يتميز به عجل بإسناد مهام تسييره للدولة، لذا أنشأت المؤسسة العمومية الاقتصادية اتصالات الجزائر لتتولى تسيير هذا القطاع إدارياً، تقنياً وتجارياً.

#### 1- تعريف ونشأة المؤسسة اتصالات الجزائر:

الشركة العمومية الاقتصادية اتصالات الجزائر (EPE SPA) مؤسسة عمومية ذات أسهم تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر. تأسست وفق قانون 03\2000 المؤرخ في 05 أغسطس (أوت) سنة 2000 المحدد القواعد العامة للبريد والمواصلات برأسمال اجتماعي مقدر بـ 61.275.180.000 دج، والمسجلة في المركز الوطني للسجل التجاري بتاريخ 11 ماي 2002، تحت رقم بـ 001808302 حيث تتكون المؤسسة من مديرية عامة مركزية، ومديريات عملية ولائية.

منذ الاستقلال أسندت مهام تسيير قطاع البريد والمواصلات إلى الإدارة والتي أخذت على عاتقها تطوير وتنمية شبكة الاتصالات الهاتفية من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على هذه الخدمات، ومن أجل تحقيق الأهداف المسطرة وضعت المخططات التنموية المختلفة والمتعاقبة ثم توزيع مراكز المسؤولية لهذه الإدارة على ثلاث مستويات مركزية جهوية وولائية)، بحيث تختص كل جهة بالمشاريع المكلفة بها.

في ظل الاحتكار الشبه كلي الذي أوكل إلى إدارة البريد والمواصلات ظهرت عدة سلبيات على رأسها تدهور الخدمة العمومية إضافة إلى زيادة طلبات الجمهور على خدمات جديدة ليس بوسع الإدارة تلبيةها لضعف الاستثمار ونقص التحكم في التكنولوجيا الجديدة هذا ما شجع على فتح المجال للخوادم، لذا لجأت الجزائر إلى التفكير في هيكلية قطاع البريد والمواصلات كمرحلة أولى، ثم خصصت شركة المواصلات والوصول في نهاية المطاف إلى تحرير سوق الخدمات من خلال الموافقة على تمويل البنك الدولي للإنشاء والتعمير لوزارة البريد والمواصلات، وهذا المشروع سجل هو الآخر نقائص وملاحظات على مستوى عمليات تحضير المشروع مروراً بجرد المباني والتجهيزات والمعدات وصولاً إلى الفصل بين البريد والمواصلات، إذا أعيدت تسميتها تحت اسم اتصالات الجزائر.

في الفتح من جانفي سنة 2003 بدأت الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم فيه المنافسة الشرسة والبقاء للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

## 2- نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر

تتمحور نشاطات المؤسسة حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات

## 3- مهام المؤسسة اتصالات الجزائر

تقوم المؤسسة اتصالات الجزائر بمجموعة من المهام، نذكرها فيما يلي:

- تسويق خدمات الاتصالات من خلال خدمتي الهاتف الثابت والانترنت.
- توصيل خدماتها إلى الزبائن العاديين أو المؤسسات الخاصة والعمومية.
- فك العزلة عن المناطق النائية.
- المحافظة على زبائنها الحاليين، وكسب عملاء جدد.

## 4- أهداف المؤسسة اتصالات الجزائر

تهدف المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات هي أهداف الأساسية للوكالة؛
- تهدف إلى المشاركة في التقدم الاجتماعي والاقتصادي للدولة، من خلال تقديم خدمات خاصة بالإعلام والاتصال؛

- فك العزلة عن المناطق المحرومة في ميدان الاتصالات؛
- تحسين جودة الخدمات من أجل رفع تنافسية تشكيلة الخدمات المقدمة؛
- تنظيم الحركة الهاتفية الخاصة بالمؤسسات والهيئات العمومية؛
- تنمية قدرات استعمال الانترنت؛
- تطوير شبكة وطنية فعالة للاتصالات تكون موصلة بمختلف قنوات تدفق المعلومات؛
- تحقيق الأهداف الخاصة باستغلال وسائلهم وأعمالهم وسيرها؛

وقد سمحت هذه الأهداف التي سطرتها المؤسسة ببقائها في الزيادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق

الاتصالات بالجزائر.

### ب- عينة الدراسة

أجريت الدراسة الحالية على عينة عشوائية من بين الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة برج بوعريريج، وقد تم توزيع 30 استبياناً ورقياً، وتم استرجاعها ومعالجتها كلها، وهي العينة النهائية التي طبقت عليها الدراسة وبالتالي الجدول التالي يوضح توزيع الاستبيانات:

جدول (02): إحصائيات الإستهبيانات الموزعة والمسترجة

البيان	الإستهبيانات الموزعة	الإستهبيانات المسترجة	الإستهبيانات الصالحة
العدد	30	30	30
النسبة المئوية	%100	%100	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الإستهبيانات المعدة.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تتطلب عملية إنجاز البحوث والدراسات الإعتماد على مجموعة من الأدوات البحثية المناسبة والوسائل التي نستخدمها لجمع البيانات والتي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث من خلالها يستطيع معرفة واقع ميدان الدراسة. ولأن أدوات جمع البيانات متعددة ومتنوعة، فإن طبيعة الموضوع الخاص للدراسة وخصوصيته تفرض انتقاء الأدوات المناسبة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليل تلك البيانات

#### أولاً: أدوات جمع البيانات وتحليلها

في موضوع بحثنا هذا . سيتم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

#### أ- الاستبيان:

من أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات بدقة، وراعينا في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا الدراسات السابقة ومدى وضوح أسئلة وعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية، وقد خلصنا إلى بناء استبيان مكون من 33 عبارة وتضمن الاستبيان جزأين على النحو التالي: الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص العامة عن أفراد عينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدوره تم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في الإدارة الإلكترونية والذي احتوى على (20)

عبارة تم تقسيمه أربعة أبعاد كما يلي:

البعد الأول: بُعد الشبكات (05 فقرات)؛

البعد الثاني: بُعد البرمجيات (05 فقرات)؛

البعد الثالث: بُعد الأجهزة والمعدات (05 فقرات)؛

البعد الرابع: بُعد الموارد البشرية (05 فقرات)؛

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في أداء المورد البشري والذي احتوى على (13) عبارة.

#### ب- الأدوات الإحصائية

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان تمت عملية تفرغ البيانات في برنامج spss V.21 للمعالجة، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

#### - الأساليب الاستدلالية

**معامل الثبات ألفا كرونباخ** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

**معامل الارتباط بيرسون:** لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

**معامل الانحدار البسيط:** معرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع على حدا.

كما استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي لتقييم إجابات العاملين حيث أننا أعطينا رقما لكل درجة من مقياس من أجل تسهيل عملية المعالجة:

غير موافق بشدة (1)

غير موافق (02)

محايد (3)

موافق (4)

موافق بشدة (5)

#### - الأساليب الوصفية

التكرار والنسب المئوية للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

**المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد

**الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.**

#### ثانيا: ثبات أداة الدراسة

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصادقته للعمل في الموضوع من خلال

حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكثر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة.

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان، وقد وجدنا أن معامل الثبات مرتفع، كما يوضحه

الجدول التالي.

جدول (03): ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبانة

المحاور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	محور الإدارة الإلكترونية	20	0.742
2	محور أداء المورد البشري	13	0.917
3	الإستبيان ككل	33	0.844

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات

من خلال الجدول (03) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في كلا محوري الإستبانة، حيث بلغ (0.742) بالنسبة لمحور الإدارة الإلكترونية، و(0.917) بالنسبة لمحور أداء المورد البشري، وقد كان المعامل مرتفعا بالنسبة لإجمالي أسئلة الإستبيان حيث بلغ (0.844) مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وجاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

#### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة، بالإضافة إلى عرض عبارات محاور الدراسة واختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة متمثلة في

(متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة) وهي على النحو التالي:

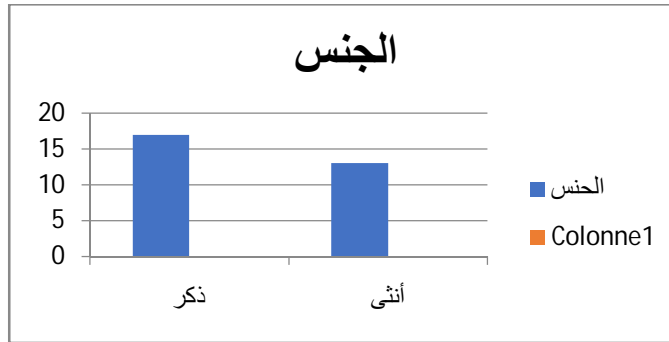
أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كالاتي:

جدول (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسب المئوية	التكرار	الجنس
% 56.7	17	ذكر
% 43.3	13	أنثى
% 100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (01): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن تمثيل الذكور كان تقريبا لتمثيل الإناث في عينة الدراسة حيث مثلوا 17 مفردة من أصل 30 أي ما يعادل نسبة (56.7%)، بينما جاءت نسبة الإناث اللواتي شملتهن الدراسة (43.3%)، يمكن أن نرجع هذه النتائج إلى طبيعة عمل المؤسسة التقني.

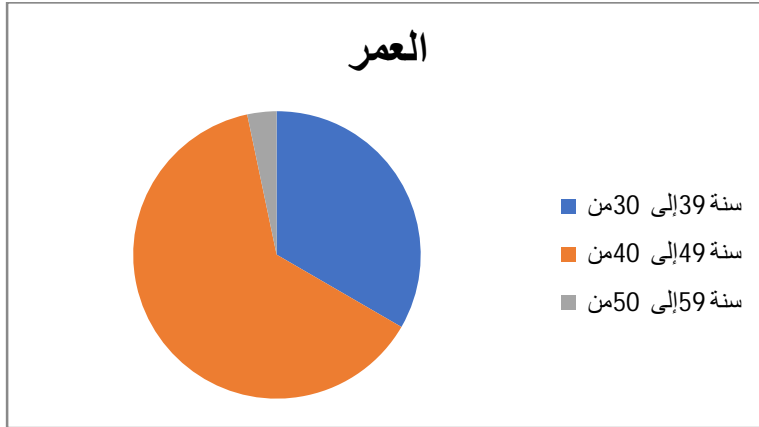
ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر كالاتي:

جدول (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسب المئوية	التكرار	العمر
% 33.3	10	من 30 إلى 39 سنة
% 63.3	19	من 40 إلى 49 سنة
% 3.3	01	من 50 إلى 59 سنة
% 100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (02): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن ما يقارب معظم المبحوثين تتراوح أعمارهم بين (40 و 49 سنة) حيث مثلوا ما نسبته (63.3 %)، تلتها بعد ذلك فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (30 و 39 سنة) حيث مثلوا ما نسبته (33.3 %) بنسبة (33.3 %)، أما أقل الفئات تمثيلا فهم الأكبر سنا والذين تتراوح أعمارهم بين (50 و 59 سنة) حيث مثلوا ما نسبته (3.3 %)، مما سبق ذكره، نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة تميل إلى توظيف الطاقات الشابة، نظرا لما يقدمونه لها بالإضافة إلى قدراتهم ورغباتهم في الإنجاز وقدرتها على تحقيق الأهداف.

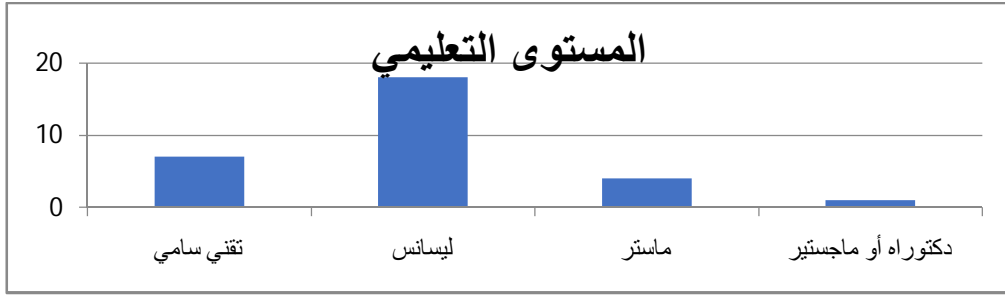
ثالثا: توزع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي كالاتي:

جدول (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
23.3 %	07	تقني سامي
60 %	18	ليسانس
13.3 %	04	ماستر
3.3 %	01	دكتوراه أو ماجستير
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (03): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم المبحوثين من ذوي شهادة الليسانس، حيث مثلوا نسبة (60 %) من إجمالي حجم العينة، كما مثل التقنيون السامون الفئة الثانية تمثيلا بنسبة (23.3 %)، بينما مثل الحائزون على شهادة الماستر نسبة (13.3 %)، والحائزون على شهادة الدراسات العليا (3.3 %). يمكن تفسير هذه النتائج وطريقة ظهورها بهذا الشكل إلى طبيعة عمل المؤسسة، التي تعتمد بشكل كبير على اليد العاملة والتقنية، كما أن فئة الجامعيين كانوا من الإداريين وإطارات المؤسسة.

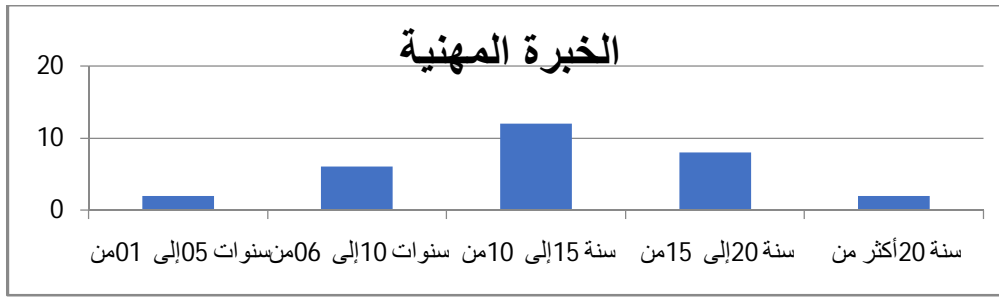
رابعا: توزع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية كالآتي:

جدول (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية كالآتي

الخبرة المهنية	التكرار	النسب المئوية
من 01 إلى 05 سنوات	02	6.7 %
من 06 إلى 10 سنوات	06	20 %
من 10 إلى 15 سنة	12	40 %
من 15 إلى 20 سنة	08	26.7 %
أكثر من 20 سنة	02	6.7 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (04): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نرى أن (40%) من حجم العينة تتراوح خبرتهم بين (10 و 15 سنة) وهي أكبر الفئات تمثيلاً، ثم تلتها فئة المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم بين (15 و 20 سنوات) بنسبة (26.7%)، ثم بعد ذلك فئة المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم بين (06 و 10 سنة) بنسبة (20%)، أما فئة المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن (05 سنوات) والذين تفوق خبرتهم (20 سنة) فقد مثلوا بالتساوي نسبة (6.7%) بواقع مشاهدين لكل منهما.

توحي هذه النتائج بأن موظفي المؤسسة لديهم خبرة معتبرة في مجال أعمالهم وبالتالي فإن أداءهم يحتمل أن يتأثر في حال استخدام الإدارة الإلكترونية..

**المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين**

قامت الطالبتان في هذا المطلب بتحليل إجابات المبحوثين حول فقرات محور الإدارة الإلكترونية بأبعاده الأربعة (الشبكات، البرمجيات، الأجهزة والمعدات والموارد البشرية) ومحور أداء المورد البشري، وكانت النتائج كما هو مبين أدناه:

**أولاً: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور الإدارة الإلكترونية**

**جدول (08): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول الإدارة الإلكترونية**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
<b>بُعد الشبكات</b>				
01	تسعى المؤسسة إلى تغطية كامل فروعها ومكاتبها بالشبكة المعلوماتية.	4,93	0,254	موافق بشدة
02	للشبكة قدرة على نقل المعلومات بسرعة كبيرة	4,93	0,254	موافق بشدة
03	تسعى المؤسسة إلى تحسين الشبكة الداخلية من خلال التقليل من الإنقطاعات.	4,93	0,254	موافق بشدة
04	يتم إصلاح الشبكة بتحديد نوع الإنقطاع.	4,87	0,346	موافق بشدة
05	تتوفر المؤسسة على آليات رقابة للشبكة تحدد نوع ومكان الإنقطاع بدقة	4,93	0,254	موافق بشدة
<b>بُعد البرمجيات</b>				
06	تستخدم المؤسسة برامج سهلة الإستعمال.	4,80	0,407	موافق بشدة
07	تحتوي جميع الأقسام على برمجيات وظيفية متخصصة.	4,93	0,254	موافق بشدة
08	توفر هذه البرامج المتخصصة معلومات دقيقة.	4,80	0,407	موافق بشدة
09	جميع البيانات والبرامج محمية بشكل جيد وفعال.	4,80	0,407	موافق بشدة
10	تساهم هذه البرامج في تبسيط الأنشطة والوظائف.	4,80	0,407	موافق بشدة
<b>بُعد الأجهزة والمعدات</b>				
11	كل عامل بحسب نوع منصبه يمتلك جهاز كمبيوتر	4,07	0,254	موافق
12	كل مكتب مزود في الغالب بهاتف ثابت على الأقل.	2,07	1,015	غير موافق
13	المؤسسة مزودة بكشف الحضور والإنصراف يعمل بنظام البصمة (بيومتري)	3,33	0,479	محايد
14	لدى المؤسسة أجهزة خاصة بعقد دورات مرتئية عن بعد	4,00	0,000	موافق
15	تحتوي المؤسسة على كاميرات من أجل المراقبة والتسيير الحسن.	4,07	0,254	موافق
<b>بُعد الموارد البشرية</b>				
16	يستفيد العمال من دورات تكوينية لإستخدام الأجهزة ولبرامج التكنولوجيا الجديدة.	4,93	0,262	موافق بشدة
17	أغلب العمال لهم القدرة على تطوير قدراتهم ذاتيا في إستخدام التكنولوجيا.	3,00	0,000	محايد
18	يتاح للعمال المتميزين الفرصة للمساهمة في تطوير وتحسين الأنظمة.	3,36	0,488	محايد
19	يستطيع العمال التحكم بشكل جيد في وتكنولوجيا المتاحة لهم	3,36	0,488	محايد
20	يتبادل العمال الخبرات والمعلومات عند إستخدام البرامج المتخصصة.	4,36	0,488	موافق بشدة
<b>محور الإدارة الإلكترونية</b>				
		4,27	0,113	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثاني: دراسة أثر الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الإجابات عن معظم فقرات محور الإدارة الإلكترونية جاءت في الموافقة الشديدة كما هو الحال في كل من بُعد الشبكات وبُعد البرمجيات، بينما تراوحت في بعدي الأجهزة والمعدات والموارد البشرية بين الموافقة الشديدة ممثلة في الفترتين (16 و 20) بوسطين حسابيين قدرهما (4.93 و 4.36)، والموافقة كما هو حال الفقرات (11، 14، 15) بأوساط حسابية قدرها (4.07، 4.00، 4.07) والحياد في الفقرات (13، 17، 18 و 19) بأوساط حسابية قدرها (3.33، 3.00، 3.36 و 3.36) على التوالي.

بينما جاءت الفقرة (12) "كل مكتب مزود في الغالب بهاتف ثابت على الأقل" في مجال عدم الموافقة بوسط حسابي قدره (2.07)

انعكست إجابات المبحوثين عن فقرات هذا المحور على توجهه العام حيث جاء في مجال الموافقة الشديدة بوسط حسابي قدره (4.27) وبانحراف معياري قدره (0.113)

### ثانياً: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور أداء المورد البشري

#### جدول (09): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور أداء المورد البشري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
21	تتوفر لدى العامل الرغبة والإستعداد للعمل خارج أوقات الدوام إذا إقتضى الأمر.	4,27	0,450	موافق بشدة
22	يتوفر لدى العامل الإستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	3,20	0,407	محايد
23	يقوم العامل بتأدية الأعمال بكفاءة وفعالية.	3,20	0,407	محايد
24	لدى العامل القدرة على معالجة أي مشكل عند الوقوع فيه.	4,00	0,000	موافق
25	ينظم العامل عمله وفق خطة مبرمجة سابقا.	3,20	0,551	محايد
26	يتم تحقيق أهداف بعدد أقل من العمال.	3,41	0,814	موافق
27	تحقق أهداف المسطرة مسبقا في أقل وقت ممكن	4,13	0,346	موافق
28	يبحث العامل على الطرق الحديثة في العمل ولا يقتصر على طرق التقليدية	3,20	0,407	محايد
29	يستطيع العمال التعامل بشكل سلس مع الضغوط الناجمة عن العمل.	4,07	0,254	موافق
30	لا يهمل العامل المشاكل عند الوقوع فيها بل يسعى لإيجاد الحل.	4,07	0,254	موافق
31	يسعى العامل لتحقيق الأهداف المسطرة بالوقت المحدد	4,07	0,254	موافق
32	يسعى كل قسم إلى تحقيق الأهداف المالية المسطرة مسبقا	4,07	0,254	موافق
33	تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيق أهداف بتكاليف أقل حسب الميزانية المخصصة	3,40	0,724	محايد
	<b>محور أداء المورد البشري</b>	<b>3,71</b>	<b>0,315</b>	<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثاني: دراسة أثر الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر

نلاحظ من الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين عن فقرات هذا المحور تراوحت بين الموافقة الشديدة ممثلة في الفقرة (21) "تتوفر لدى العامل الرغبة والإستعداد للعمل خارج أوقات الدوام إذا إقتضى الأمر" بوسط قدره (4.27) والموافقة بالنسبة للفقرات (24، 26، 27، 29، 30، 31، 32) بأوساط حسابية كانت كالاتي (3.41، 4.00، 4.13، 4.07، 4.07، 4.07) على التوالي. أما الفقرات (22، 23، 25، 28، 33) فقد وردت في مجال الحياد بأوساط حسابية قدرها (3.20، 3.20، 3.20، 3.20، 3.40) على التوالي.

على العموم فقد جاء التوجه العام لمحور أداء الموارد البشرية في مجال الموافقة بوسط حسابي قدره (3.71) وبانحراف معياري يساوي (0,315) وهو ما يوحي بأن المبحوثين قد وافقوا على كل ما جاء في هذا المحور من فقرات.

### المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

في هذا المطلب قام الطالب باختبار الفرضيات ومحاولة إيجاد علاقات ارتباط وتأثير بين المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) بأبعاده الأربعة والمتغير التابع كما سيتم توضيحه:

أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للشبكات على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة

باستخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر الشبكات (كمتغير مستقل) وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة المدروسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (10): تحليل الإنحدار لقياس أثر الشبكات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الثابت $\beta$	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الشبكات	0.629	0.396	1.107	4.283	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثاني: دراسة أثر الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الشبكات لها ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الإجتماعية (0.05)

كما بلغ معامل الارتباط بين بُعد الشبكات ومحور تنمية الموارد البشرية ككل  $R$  (0.482<sup>a</sup>) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين بُعد الشبكات وتنمية الموارد البشرية، أما معامل التحديد  $R^2$  فكانت قيمته (0.232)، أي أن 23.2% من التغيرات في تنمية الموارد البشرية سببها هي الشبكات. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{تنمية الموارد البشرية}} = 2.157 + 0.395 X_{\text{الشبكات}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للشبكات على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: إختبار الفرضية الفرعية الثانية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبرمجيات على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة باستخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر البرمجيات (كمتغير مستقل) وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة المدروسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (11): تحليل الإنحدار لقياس أثر البرمجيات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الثابت	t الحسوبة	مستوى الدلالة Sig
البرمجيات	0.688	0.474	6.657	5.018	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن البرمجيات لها ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الإجتماعية (0.05)

## الفصل الثاني: دراسة أثر الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر

كما بلغ معامل الارتباط بين بُعد البرمجيات ومحور تنمية الموارد البشرية ككل  $R(0.688)$  مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين بُعد البرمجيات وتنمية الموارد البشرية، أما معامل التحديد  $R^2$  فكانت قيمته  $(0.232)$ ، أي أن 23.2% من التغيرات في تنمية الموارد البشرية سببها هي البرمجيات. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{تنمية الموارد البشرية}} = 6.657 + 0.610 X_{\text{البرمجيات}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبرمجيات على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

**ثالثاً: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأجهزة والمعدات على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة**

باستخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر الأجهزة والمعدات (كمتغير مستقل) وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة المدروسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

**جدول (12): تحليل الإنحدار لقياس أثر الأجهزة والمعدات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر**

المتغير المستقل	معامل	معامل	$\beta$	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الأجهزة والمعدات	0.023	0.001	0.058	3.509	0.123	0.903

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين بُعد الأجهزة والمعدات ومحور تنمية الموارد البشرية ككل بلغ  $R(0.023)$  مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة جداً بين بُعد الأجهزة والمعدات وتنمية الموارد البشرية، أما معامل التحديد  $R^2$  فكانت قيمته  $(0.001)$ ، أي أن 0.1% من التغيرات في تنمية الموارد البشرية سببها هي الأجهزة والمعدات، إلا أن مستوى الدلالة بلغ  $(0.903)$  وهي قيمة أكبر من القيمة المقبولة في العلوم الإجتماعية  $(0.05)$ ، وبالتالي فإن العلاقة وبالتعدي الأثر غير موجودين بين بُعد الأجهزة والمعدات وتنمية الموارد البشرية.

## الفصل الثاني: دراسة أثر الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر

وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأجهزة والمعدات على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة وقبول الفرضية الفرعية البديلة.

رابعاً: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة

بإستخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر الموارد البشرية (كمتغير مستقل) وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة المدروسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

**جدول (13): تحليل الإنحدار لقياس أثر الموارد البشرية على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر**

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الموارد البشرية	0.509	0.259	0.592	1.477	3.016	0.006

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الموارد البشرية لها ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الإجتماعية (0.05)

كما بلغ معامل الارتباط بين بُعد الموارد البشرية ومحور تنمية الموارد البشرية ككل R (0.509) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين بُعد الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فكانت قيمته (0.259)، أي أن 25.9% من التغيرات في تنمية الموارد البشرية سببها هي الموارد البشرية.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 1.477 + 0.592 X$$

تنمية الموارد البشرية Y = الموارد البشرية X

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

خامسا: إختبار الفرضية الرئيسية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة

إعتمدنا في إختبار الفرضية الرئيسية على الإنحدار المتعدد، والذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية أثر المتغيرات المستقلة  $X_1, X_2, \dots, X_k$  على المتغير التابع  $Y$ ، ويعتمد على نوعين من الفروض:

أ- فرضية العدم  $H_0$ : تنص على إنعدام أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة  $X_1, X_2, \dots, X_k$  على المتغير التابع  $Y$ ، أي:  $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$ .

ب- الفرضية البديلة  $H_1$ : تنص على وجود أثر معنوي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع:  $H_1: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k \neq 0$ .

جدول (14): تحليل الإنحدار المتعدد لقياس أثر الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر

بيان	قيمة المعامل	قيمة t المحسوبة	Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	خطأ التقدير
الشبكات	0.184	0.574	0.572	0.865	0.748	0.175
البرمجيات	0.648	4.899	0.000			
الأجهزة والمعدات	2.238	3.166	0.004			
الموارد البشرية	0.876	3.854	0.001			
الثابت	5.287	1.264	0.219			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.865) مما يشير مبدئيا إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الإدارة الإلكترونية بأبعادها وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد  $R^2$  فكانت قيمته (0.748)، أي أن 74.8% من التغيرات في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة سببها الإدارة الإلكترونية.

## الفصل الثاني: دراسة أثر الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر

عند تحليل الإنحدار المتعدد بين أبعاد الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية وجدنا أنها كانت ذات دلالة معنوية ما عد بُعد الشبكات بمستوى دلالة (0.572) (وهو أكبر من 5%) وهذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية بأبعادها على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي فإن نموذج الدراسة يكون كالآتي:

$$Y_{\text{تنمية الموارد البشرية}} = 0.648 X_2_{\text{البرمجيات}} + 2.238 X_3_{\text{الأجهزة والمعدات}} + 0.876 X_4_{\text{الموارد البشرية}}$$

### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين أثر الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية برج بوعريريج، وبعد توزيع الإستبانة على عينة الدراسة، تمت معالجة إجابات المبحوثين عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS V.21" لتتوصل في الأخير إلى نتائج اختبار الفرضيات التي أظهر أنه يوجد أثر للإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

الختمة

## الخاتمة:

من خلال دراستنا تبين لنا أن الإدارة الإلكترونية تلعب دورا هاما وهي محور رئيسي تقوم عليه تنمية الموارد البشرية في المنظمات بجميع أنواعها، وهذا ما جعل الدراسات والبحوث تغوص في هذا المجال لمعرفة أحسن الطرق المؤدية إلى تطوير تلك الموارد، وهذا من أجل الإعتماد عليها كأسس يتبعها القادة الإداريون للتأثير بطريقة إيجابية في سلوك الأفراد العاملين وتنسيق الجهود وتوجيههم.

وكما حاولنا من خلال هذه الدراسة بالاطلاع العملي والعلمي فيما يخص تأثير الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال ما درسناه في الجزء النظري والذي تطرقنا فيه لمختلف المفاهيم والأهمية والأهداف وغيرها للإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم ذلك عن طريق دراسة ميدانية التي اتضح لنا فيها أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم الإدارة الإلكترونية لتطوير مواردها البشرية وكل مكون من مكونات الإدارة الإلكترونية لديه أهمية ومكانة داخل المؤسسة ومن أجل تنمية الموارد البشرية وزيادة الأداء الوظيفي للمؤسسة والتي لا بد من توفرها ووجودها من أجل نجاح نشاط المؤسسة، وتوصلنا في نهاية الجانب التطبيقي إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

✚ **نتائج الدراسة:** من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية خلصنا إلى النتائج التالية منها نتائج تختبر صحة فرضياتنا:

✚ **أولاً: النتائج التطبيقية**

من خلال عرض وتحليل إجابات العينة حول أثر الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر، توصلنا إلى استخلاص النتائج التالية:

- أكدت نتائج الدراسة أن مستوى الإدارة الإلكترونية في مؤسسة إتصالات الجزائر مرتفع.
- بينت نتائج الدراسة أن نوعية الشبكات والبرمجيات في مؤسسة إتصالات الجزائر تسمح بتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- أكدت نتائج الدراسة أن الأجهزة والمعدات لا تؤثر على تنمية الموارد البشرية، بينما وضحت أن مستوى الكوادر البشري مؤهلة لاحتضان وتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة إتصالات الجزائر.
- أثبتت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية من وجهة نظر المبحوثين.

✚ **ثانياً : اختبار الفرضيات****الفرضية الأولى:**

تم رفض الفرضية العدمية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشبكات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05" وقبول الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشبكات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05"

**الفرضية الثانية:**

تم رفض الفرضية العدمية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرمجيات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05" وقبول الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرمجيات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05"

**الفرضية الثالثة:**

تم قبول الفرضية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجهزة والمعدات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05" حيث أن مستوى الدلالة كان أكبر من (0.05).

**الفرضية الرابعة:**

تم رفض الفرضية العدمية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05" وقبول الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05"

**الفرضية الرئيسية:**

تم رفض الفرضية العدمية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05" وقبول الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05"، إلا أن ما يمكن ملاحظته أن أثر بُعد الشبكات قد تلاشى عند البحث في أثر أبعاد الإدارة الإلكترونية مجتمعة على تنمية الموارد البشرية.

🚩 **الاقتراحات:** هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها في مجال الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية:

- تعزيز البنية التحتية الرقمية من خلال توفير أنظمة إلكترونية متطورة لدعم عمليات الموارد البشرية؛
- تدريب وتأهيل الموظفين عن طريق برامج تدريب مستمرة لتأهيل العاملين على استخدام أدوات وتقنيات الإدارة الإلكترونية.
- اعتماد التحول الرقمي في جميع وظائف الموارد البشرية وبذلك برقمنة عمليات التوظيف، التقييم، التدريب، والترقية، بما يحقق سرعة وجودة في الأداء.
- تحديث السياسات واللوائح ومراجعة القوانين الداخلية لمواءمتها مع متطلبات التحول الإلكتروني وضمان حماية البيانات الشخصية للموظفين.
- تشجيع ثقافة الابتكار والقبول بالتغيير وتعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل بيئة العمل، وتقديم حوافز للمبادرين في استخدام التقنيات الحديثة.

✚ آفاق الدراسة: لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، إلا أن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث 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:

- دراسة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي؛
- قياس الأثر المالي للإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشرية؛
- دراسة مقارنة بين المؤسسات التي تطبق الإدارة الإلكترونية والتي لا تعتمد عليها؛

# قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- أسامة سمير حسين، ثورة الحاسوب والإتصالات، دار الجنادرية، مصر، 2012.
- 2- بشير العلاق، "التسويق الإلكتروني -مدخل تطبيقي"، عمان، الأردن، 2006.
- 3- حسين محمد حسين، "الإدارة الإلكترونية، المفاهيم الخصائص، المتطلبات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 4- خالد ممدوح إبراهيم، "الإدارة الإلكترونية"، دار الفكر الجامعية، الإسكندرية، 2010.
- 5- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب لطباعة والنشر القاهرة، 1997.
- 6- العربي بلقاسم فرحاني، "تأهيل الموارد البشرية قديماً وحديثاً"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 7- علك عبد الناصر، عباس حافظ، "نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة"، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 8- عامر إبراهيم قنديلجي، "الحكومة الإلكترونية"، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2015.
- 9- عادل حرحوش المخرجي، أحمد علي صلاح، وآخرون، "الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
- 10- أسامة سمير حسين، "ثورة الحاسوب والإتصالات"، ط1، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، مصر، 2012.
- 11- جينفرجوي ماثيور وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، ترجمة علا أحمد صلاح، ط 1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
- 12- قروش عيسى، "دروس في مقياس الإدارة العمومية الإلكترونية"، مطبوعة بيداغوجية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2018.
- 13- رياض سلطان علي، "نظم المعلومات الإدارية وتطبيقاتها في الصناعة، التنظيم والتكنولوجيا"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006.
- 14- سعد غالب ياسين، "تحليل وتصميم نظم المعلومات"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2000.
- 15- سعد غالب ياسين، "الإدارة الإلكترونية"، ط1، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2017.
- 16- مصطفى يوسف كافي، "الإدارة الإلكترونية"، ط1، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2011.
- 17- منير محمد الجنبهي، "النقود الإلكترونية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.

- 18- محمود أحمد عبد الفتاح رضوان، "الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.
- 19- نبأ مؤبد عبد الحسين الطائي، "إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية ووظائفها في المنظمات التعليمية دراسة استطلاعية"، دار الكتب المصرية، دار شتات للنشر، مصر، 2011.
- 20- راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003.
- 21- سوسن زهير المهدي، "تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية"، درت أسامة للنشر والتوزيع - عمان، الأردن، 2011.
- 22- فليه فاروق وعبد المجيد السيد محمد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، ط 8، الأردن، دار الميسرة، 2009.

#### ثانيا: الرسائل الجامعية

- 23- أحمد محمد سمير، "الإدارة الإلكترونية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 24- البساطي باسم مصطفى علي، "أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة المنصورة، مصر 2001.
- 25- بودوح غنية، "إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة وأداء الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية موارد بشرية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2013.
- 26- رابحي لخضر، لكحل عائشة، "الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية"، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد 03، الأغواط، 2016.
- 27- سويلم محمد نبهان، "تحليل وتصميم نظم المعلومات"، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1996.
- 28- شيلي إلهام، " دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر، 2020.
- 29- طويهري فاطمة، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة وهران 2، الجزائر، 2015.
- 30- هدار رانية، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، 2018.

#### ثالثا: المجلات والملتقيات العلمية

- 31- ختيري وهيبة، بوعلاقة نورة، وآخرون، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري"، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2020.
- 32- عيدوني كافية، بن حجوبة حميد، "الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2017.
- 33- عبد الثواب عبد الإله عبد الثواب، مروة مصطفى محمد الأسدي، وآخرون، "دور الإدارة الإلكترونية لتطوير جودة الأداء في المعاهد الابتدائية الأزهرية"، المجلد 04، العدد 04، أكتوبر 2022.
- 34- قريشي موسى عبد الناصر، محمد، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي"، مجلة الباحث، العدد 09، الجزائر، 2011.
- 35- - رحماني سناء، رحماني موسى، "دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل عملية التخطيط"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 04، الجزائر، 2012.
- 36- مسعداوي يوسف، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 05، العدد 01، جانفي 2014.
- 37- بوبكر عبد القادر، قديد فوزية، " أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السابع، العدد 01، الجزائر، أبريل 2021.
- 38- زرقين سلمى، تاويرت نور الدين، " الإدارة الإلكترونية بين صعوبة التطبيق وضرورة التنفيذ"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2022
- 39- سيد مصطفى أحمد، "تكنولوجيا المعلومات والتجسس التجاري، أخبار الإدارة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 17.

#### المراجع باللغة الأجنبية

- 40-Assad Ahmad Abdelquader Alsakarneh, shen cheo hong, " **the Impact of electronic managment on human resource development**", International journal of science and resarch
- 41-Marco Maatman, "Measuring the effectiveness of e-HRM. The development of an analytical framework for the measurement of e-HRM and its application within a Dutch Ministry", University of Twente Netherlands, 2006.
- 42-Pinki J, Nenwani, M. D, "E-HRM Prospective in Present Scenario", International Journal of advance research in computer science and management studies, Vol 01, N 07, 2013.

43-Thurasany Ramayah, a. o. “**An assessment of e-training effectiveness in multinational companies in Malaysia**”. Journal of Educational Technology & Society, Vol 15, Issue 02.

الملاحق

الملحق رقم 01:

بسم الله الرحمن الرحيم

سيدي، سيدتي:

بعد واجب التحية والتقدير،،،

الإستمارة التي بين أيديكم معدة لأغراض البحث العلمي وهي أداة رئيسية لجمع المعلومات الخاصة بإنجاز البحث الموسوم " أثر الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية " دراسة حالة اتصالات الجزائر

إن دقة إجاباتكم وموضوعيتها تعكس بالتأكيد مدى إهتمامكم وحرصكم على وصولنا إلى نتائج دقيقة وصحيحة تفيد الجميع وسنزودكم بالنتائج التي تتوصل إليها الدراسة، علما بأن إجاباتكم سوف تعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الطالبتان:

- بودينار شيما

- معتوق آمنة

إستبانة:

أولا: معلومات عامة:

1 - الجنس

ذكر  أنثى

2 - العمر: من 20 إلى 29  من 30 إلى 39 سنة  من 40 إلى 49 سنة

من 50 إلى 59 سنة  أكبر من 50 سنة

3 - المستوى التعليمي: ثانوي  تقني سامي  ليسانس  ماجستير

ماجستير أو دكتوراه  أخرى

4- الخبرة المهنية: 01 - 05 سنوات  06 - 10 سنوات  11-15 سنة  20 - سنة

أكثر من 20 سنة

ثانيا: فقرات الإدارة الإلكترونية: (يرجى تأشير واحد من المقاييس لكل فقرة من الفقرات أدناه)

الرقم	الفقرات	لا أتمتع إطلاقا	لا أتمتع	محايد	أتمتع تماما
<b>بُعد الشبكات</b>					
1	تسعى المؤسسة إلى تغطية كامل فروعها ومكاتبها بالشبكة المعلوماتية.				
2	للشبكة قدرة على نقل المعلومات بسرعة كبيرة				
3	تسعى المؤسسة إلى تحسين الشبكة الداخلية من خلال التقليل من الإنقطاعات.				

					4	يتم إصلاح الشبكة بتحديد نوع الإنقطاع.
					5	تتوفر المؤسسة على آليات رقابة للشبكة تحدد نوع ومكان الإنقطاع بدقة
<b>بُعد البرمجيات</b>						
					6	تستخدم المؤسسة برامج سهلة الإستعمال.
					7	تحتوي جميع الأقسام على برمجيات وظيفية متخصصة.
					8	توفر هذه البرامج المتخصصة معلومات دقيقة- .
					9	جميع البيانات و البرامج محمية بشكل جيد وفعال.
					10	تساهم هذه البرامج في تبسيط الأنشطة والوظائف.
<b>بُعد الأجهزة والمعدات</b>						
					11	كل عامل بحسب نوع منصبه يمتلك جهاز كمبيوتر
					12	كل مكتب مزود في الغالب بهاتف ثابت على الأقل.
					13	المؤسسة مزودة بكشف الحضور والإنصراف يعمل بنظام البصمة (بيومتري)
					14	لدى المؤسسة أجهزة خاصة بعقد دورات مرئية عن بعد
					15	تحتوي المؤسسة على كاميرات من أجل المراقبة والتسيير الحسن.
<b>بُعد الموارد البشرية</b>						
					16	يستفيد العمال من دورات تكوينية لإستخدام الأجهزة ولبرامج التكنولوجية الجديدة.
					17	أغلب العمال لهم القدرة على تطوير قدراتهم ذاتيا في إستخدام التكنولوجيا.
					18	يتاح للعمال المتميزين الفرصة للمساهمة في تطوير وتحسين الأنظمة.
					19	يستطيع العمال التحكم بشكل جيد في وتكنولوجيا المتاحة لهم
					20	يتبادل العمال الخبرات والمعلومات عند إستخدام البرامج المتخصصة.

**مثالاً: فقرات أداء المورد البشري:** (يرجى تأشير واحد من المقاييس لكل فقرة من الفقرات

أدناه)

الرقم	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	تغير متأكد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
21	تتوفر لدى العامل الرغبة والإستعداد للعمل خارج أوقات الدوام إذا إقتضى الأمر.					
22	يتوفر لدى العامل الإستعداد الكافي لتحمل المسؤولية					
23	يقوم العامل بتأدية الأعمال بكفاءة وفعالية.					
24	لدى العامل القدرة على معالجة أي مشكل عند الوقوع فيه.					
25	ينظم العامل عمله وفق خطة مبرمجة سابقاً.					
26	يتم تحقيق أهداف بعدد أقل من العمال.					
27	تحقق أهداف المسطرة مسبقاً في أقل وقت ممكن					
28	يبحث العامل على الطرق الحديثة في العمل ولا يقتصر على طرق التقليدية					
29	يستطيع العمال التعامل بشكل سلس مع الضغوط الناجمة عن العمل.					
30	لا يهمل العامل المشاكل عند الوقوع فيها بل يسعى لإيجاد الحل.					
31	يسعى العامل لتحقيق الأهداف المسطرة بالوقت المحدد					
32	يسعى كل قسم إلى تحقيق الأهداف المالية المسطرة مسبقاً					
33	تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيق أهداف بتكاليف أقل حسب الميزانية المخصصة					

## الملحق رقم 02:

## الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	17	56,7	56,7	56,7
Valide أنثى	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 39 إلى 30 من	10	33,3	33,3	33,3
Valide سنة 49 إلى 40 من	19	63,3	63,3	96,7
سنة 59 إلى 50 من	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## التعليمي المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سامي تقني	7	23,3	23,3	23,3
ليسانس	18	60,0	60,0	83,3
Valide ماستر	4	13,3	13,3	96,7
دكتوراه أو ماجستير	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## المهنية الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 05 إلى 01	2	6,7	6,7	6,7
Valide سنوات 10 - 06	6	20,0	20,0	26,7
سنة 15 - 10	12	40,0	40,0	66,7
سنة 20-15	8	26,7	26,7	93,3
سنة 20 من أكثر	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الشبكات_تُعد	30	4	5	4,92	,179
1الشبكات_تُعد	30	4	5	4,93	,254
2الشبكات_تُعد	30	4	5	4,93	,254
3الشبكات_تُعد	30	4	5	4,93	,254
4الشبكات_تُعد	30	4	5	4,87	,346
5الشبكات_تُعد	30	4	5	4,93	,254
البرمجيات_تُعد	30	4	5	4,83	,355
1البرمجيات_تُعد	30	4	5	4,80	,407
2البرمجيات_تُعد	30	4	5	4,93	,254
3البرمجيات_تُعد	30	4	5	4,80	,407
4البرمجيات_تُعد	30	4	5	4,80	,407
5البرمجيات_تُعد	30	4	5	4,80	,407
والمعدات_الأجهزة_تُعد	30	3	4	3,51	,126
1والمعدات_الأجهزة_تُعد	30	4	5	4,07	,254
2والمعدات_الأجهزة_تُعد	30	1	3	2,07	1,015
3والمعدات_الأجهزة_تُعد	30	3	4	3,33	,479
4والمعدات_الأجهزة_تُعد	30	4	4	4,00	,000
5والمعدات_الأجهزة_تُعد	30	4	5	4,07	,254
البشرية_الموارد_تُعد	28	4	4	3,80	,278
1البشرية_الموارد_تُعد	28	4	5	4,93	,262
2البشرية_الموارد_تُعد	28	3	3	3,00	,000
3البشرية_الموارد_تُعد	28	3	4	3,36	,488
4البشرية_الموارد_تُعد	28	3	4	3,36	,488
5البشرية_الموارد_تُعد	28	4	5	4,36	,488
الإلكترونية_الإدارة	30	4	4	4,27	,113
N valide (listwise)	28				

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1البشري_المورد_أداء	30	4	5	4,27	,450
2البشري_المورد_أداء	30	3	4	3,20	,407
3البشري_المورد_أداء	30	3	4	3,20	,407
4البشري_المورد_أداء	30	4	4	4,00	,000
5البشري_المورد_أداء	30	3	5	3,20	,551
6البشري_المورد_أداء	30	3	5	3,40	,814
7البشري_المورد_أداء	30	4	5	4,13	,346
8البشري_المورد_أداء	30	3	4	3,20	,407
9البشري_المورد_أداء	30	4	5	4,07	,254

البشري_المورد_أداء10	30	4	5	4,07	,254
البشري_المورد_أداء11	30	4	5	4,07	,254
البشري_المورد_أداء12	30	4	5	4,07	,254
البشري_المورد_أداء13	30	3	5	3,40	,724
البشري_المورد_أداء	30	4	4	3,71	,315
N valide (listwise)	30				

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	28	93,3
Observations Exclus <sup>a</sup>	2	6,7
Total	30	100,0

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,742	20

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	30	100,0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	30	100,0

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,917	13

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الشبكات_بُعد <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : البشري\_المورد\_أداء

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,629 <sup>a</sup>	,396	,374	,249

a. Valeurs prédites : (constantes), الشبكات\_بُعد

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,138	1	1,138	18,347	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	1,737	28	,062		
	Total	2,875	29			

a. Variable dépendante : البشري\_المورد\_أداء

b. Valeurs prédites : (constantes), الشبكات\_بُعد

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	9,161	1,273		7,198	,000
	الشبكات_بُعد	-1,107	,259	-,629	-4,283	,000

a. Variable dépendante : البشري\_المورد\_أداء

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البرمجيات_يُعد <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : البشري\_المورد\_أداء

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,688 <sup>a</sup>	,474	,455	,232

a. Valeurs prédites : (constantes), البرمجيات\_يُعد

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,361	1	1,361	25,185	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	1,514	28	,054		
	Total	2,875	29			

a. Variable dépendante : البشري\_المورد\_أداء

b. Valeurs prédites : (constantes), البرمجيات\_يُعد

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	6,657	,588		11,317	,000
	البرمجيات_يُعد	-,610	,122	-,688	-5,018	,000

a. Variable dépendante : البشري\_المورد\_أداء

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	_الأجهزة يُعد والمعدات <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : البشري\_المورد\_أداء

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,023 <sup>a</sup>	,001	-,035	,320

a. Valeurs prédites : (constantes), والمعدات\_الأجهزة يُعد

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,002	1	,002	,015	,903 <sup>b</sup>
	Résidu	2,873	28	,103		
	Total	2,875	29			

a. Variable dépendante : البشري\_المورد\_أداء

b. Valeurs prédites : (constantes), والمعدات\_الأجهزة يُعد

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,509	1,660	2,114	,044
	والمعدات_الأجهزة يُعد	,058	,473	,023	,903

a. Variable dépendante : البشري\_المورد\_أداء

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البشرية_الموارد_بُعد <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : البشري\_المورد\_أداء

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,509 <sup>a</sup>	,259	,231	,283

a. Valeurs prédites : (constantes), البشرية\_الموارد\_بُعد

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,728	1	,728	9,097	,006 <sup>b</sup>
1 Résidu	2,082	26	,080		
Total	2,810	27			

a. Variable dépendante : البشري\_المورد\_أداء

b. Valeurs prédites : (constantes), البشرية\_الموارد\_بُعد

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,477	,747		1,976	,059
1 البشرية_الموارد_بُعد	,592	,196	,509	3,016	,006

a. Variable dépendante : البشري\_المورد\_أداء

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البشرية_الموارد_بُعد, البرمجيات_بُعد, الشبكات_بُعد, الأجهزة_بُعد والمعدات <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : البشري\_المورد\_أداء

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,865 <sup>a</sup>	,748	,705	,175

a. Valeurs prédites : (constantes), البشرية\_الموارد\_بُعد, البرمجيات\_بُعد,

والمعدات\_الأجهزة\_بُعد, الشبكات\_بُعد

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,103	4	,526	17,102	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	,707	23	,031		
	Total	2,810	27			

a. Variable dépendante : البشري\_المورد\_أداء

b. Valeurs prédites : (constantes), البشرية\_الموارد\_بُعد, البرمجيات\_بُعد, الشبكات\_بُعد, المعدات\_الأجهزة\_بُعد

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
(Constante)	-5,287	4,184		-1,264	,219	
1	الشبكات_بُعد	,184	,321	,105	,574	,572
	البرمجيات_بُعد	-,648	,132	-,733	-4,899	,000
	والمعدات_الأجهزة_بُعد	2,238	,707	,677	3,166	,004
	البشرية_الموارد_بُعد	,876	,227	,754	3,854	,001

a. Variable dépendante : البشري\_المورد\_أداء

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية</b>
06	تمهيد
06	المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
06	المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية، تعريفها والمفاهيم المشابهة
09	المطلب الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها
11	المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
15	المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية
15	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول أداء المورد البشري
18	المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية
22	المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية وتحديات التكنولوجيا الحديثة
27	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.
27	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
29	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
30	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
32	خلاصة الفصل الأول
	<b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة</b>

34	تمهيد
35	المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة
35	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
37	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
39	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
39	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.
44	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين
46	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
52	خلاصة الفصل الثاني
54	الخاتمة
58	قائمة المراجع
63	الملاحق
76	فهرس المحتويات

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وعلى أسلوب دراسة الحالة، حيث تم تصميم استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيع 30 إستبانة، استرجع كلها، وكانت كلها صالحة للدراسة، واستخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال معالجة البيانات ببرنامج "SPSS V.21"، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي وتحليل توجه موظفي المؤسسة محل الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود استخدام للإدارة الإلكترونية من طرف المؤسسة محل الدراسة، ووجود أثر لاستخدام الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة، الإدارة الإلكترونية، تنمية، الموارد البشرية، إتصالات الجزائر.

## Abstract:

This study aimed to identify the impact of e-governance on human resource development at Algeria Telecom. To achieve the study's objective, we adopted a descriptive-analytical approach and a case study approach. A questionnaire was designed as the primary tool for collecting the necessary data. Thirty questionnaires were distributed, all of which were returned and found to be valid for the study. We employed a set of statistical methods by processing the data with SPSS V.21, using a five-point Likert scale, and analyzing the attitudes of the employees of the company under study.

The study reached several results, the most important of which were: the use of e-management by the company under study, and the impact of e-governance on human resource development within the institution...

**Key words:** management, e-management, development, human resources, Algeria Telecom.