

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945-قلمة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

## دور الإدارة الإلكترونية في تنمية المورد البشري في

### المؤسسة

### دراسة ميدانية بـ "بلدية قلمة"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ(ة):

\* محمدي سارة

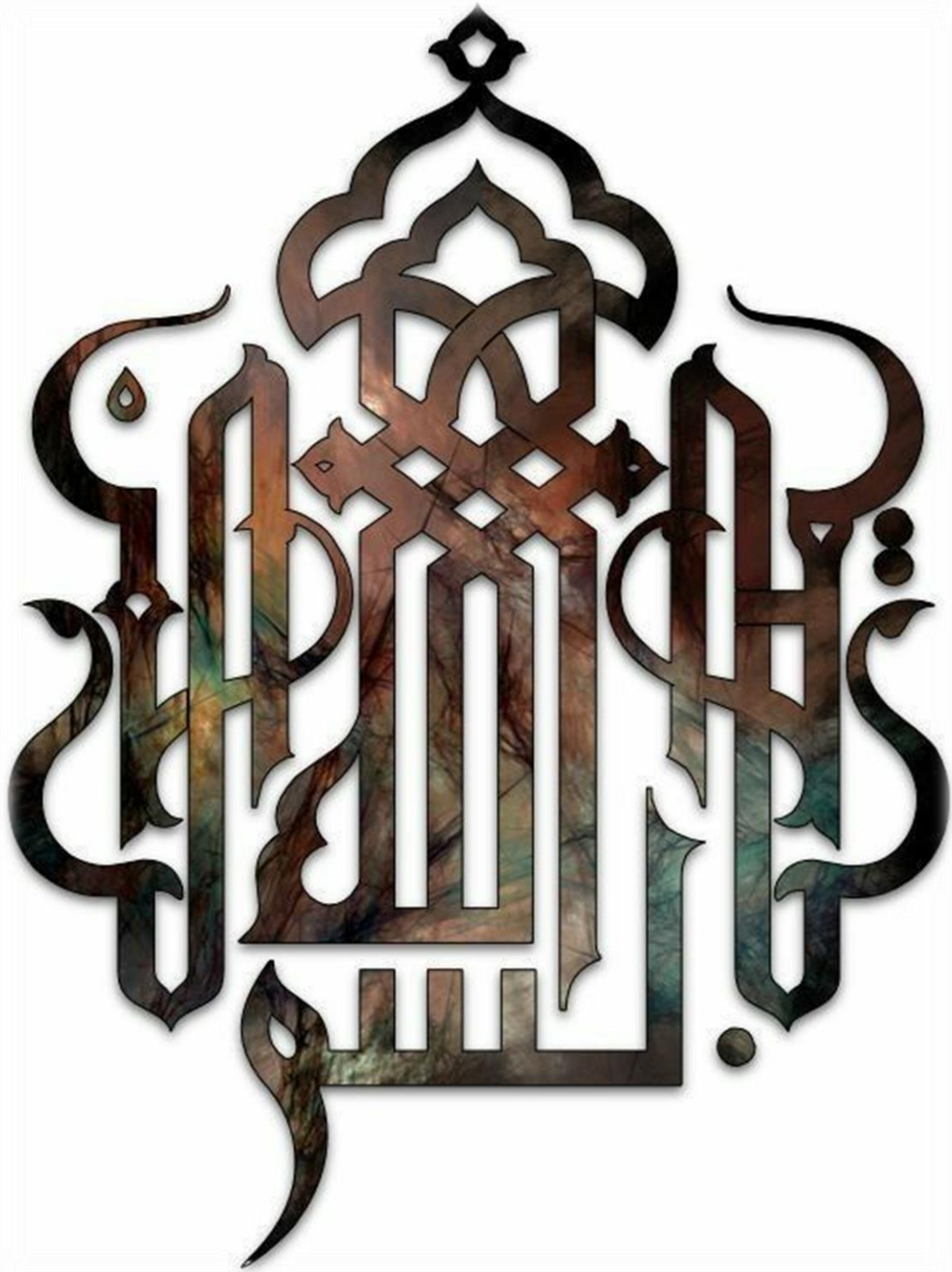
إعداد الطالبتين:

■ أونايسية كريمة

■ قدامان بحرة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
بن فرحات غزالة	أستاذ محاضر-أ-	رئيسا	جامعة 8 ماي 1945 قلمة
محمدي سارة	أستاذ مساعد-ب-	مشرفا	جامعة 8 ماي 1945 قلمة
بخوش لامية	أستاذ محاضر-ب-	ممتحنا	جامعة 8 ماي 1945 قلمة

السنة الجامعية: 2024/2023



## شكر وعرفان

إلهي لا تطيب اللحظات إلا بذكرك وشكرك  
ولا تطيب الآخرة إلا بعلمك ولا تطيب الجنة إلا برويتك فلك الحمد على أماناتنا  
لإتمام هذا العمل المتواضع حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه.  
فالواجب أن أرفع قلم الثناء والتقدير إلى الأستاذة "محمدى ساره" التي شرفتنا  
بإضافة اسمها في هذا العمل شكلا ومضمونا شكرا لك أستاذتي الكريمة  
على المعلومات الثمينة والقيمة جعلها الله في ميزان حسناتك.

## إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم على المرسلين والسائرين على  
نسبهم الى يوم الدين.

أما بعد:

اهدي هذا العمل المتواضع الى:

الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وشملي بالعطف والحنان وكان لي درع أمان احتتمي به  
من نائبات الزمان تحمل عبئ الحياة حتى لا أحس بالحرمان الى أبي العزيز الغالي  
«الربيعي» حفظه الله وأطال عمره في طاعته.

الصاحبة القلب الطيب الواسع والعقل الذافع الى من كان دنانها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي الى أختي  
العبابج أمي الحبيبة «الزهرة دنانة» حفظها الله لي وأطال عمرها.

الى إختوتي عبير وفايزة وصلاح الدين وإمام حفظهم الله لي.

الى ملاكي وسندي في الحياة صاحب القلب الطيب زوجي الغالي «مالك دنانة» حفظه الله لي.

الى صديقتي ورفيقتي في المذكرة «قدمان حمزة» شكرا لك على مجهوداتك.

وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نافعا يستفيد منه جميع الطلبة المقبلين على التخرج.

**أونايسية كريمة**

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى.

أما بعد:

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

الى أمي قرة عيني «بمينة» الى طالما شجعتني الى الوصول لهذا اليوم،

الى من لم أشبع من أنفاسه واو ربنا الثرى روح أبي

الى جدي العزيزة «خديجة» لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من اخوه وأخواته الى جميع صديقاتي الدرب التي قسمتني لحظات رحاهم الله الى رفيقه المشوار الذي شاركني

في هذا العمل متواضع كريمة أونايسية شكرا على ثققتك.

الى كل من أحبهم من قلبي وأحبني

**قدمان بحرة**

الصفحة	العنوان
	بسملة
	شكر وعرفان
	إهداء
	فهرس المحتويات
أ	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة</b>	
3	تمهيد
4	أولاً. الإشكالية
7	ثانياً. فرضيات الدراسة
8	ثالثاً. أسباب اختيار الموضوع
8	رابعاً. أهمية الدراسة وأهداف الدراسة
9	خامساً. تحديد المفاهيم
14	سادساً. الدراسات السابقة
21	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الاتجاهات النظرية</b>	
23	تمهيد
24	أولاً. نظرية الإدارة العلمية
25	ثانياً. نظرية التقسيم الإداري
29	ثالثاً. نظرية النظم
31	خلاصة
<b>الفصل الثالث: أساسيات الإدارة الإلكترونية</b>	
33	تمهيد
33	أولاً. تطور الإدارة الإلكترونية
35	ثانياً. أسباب التوجه نحو الإدارة الإلكترونية

36	ثالثا- خصائص الإدارة الإلكترونية
36	رابعا- أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية
37	خامسا- خطوات الإدارة الإلكترونية
39	سادسا- عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية
40	سابعا- معوقات الإدارة الإلكترونية
41	خلاصة
الفصل الرابع: تنمية الموارد البشرية	
43	تمهيد
43	أولا- ماهية التنمية
43	1. نشأة التنمية
45	2. مبادئ التنمية
48	3. مقومات التنمية
48	4. أهداف التنمية
49	ثانيا- تنمية المورد البشري
49	1. السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية
50	2. العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية
52	3. آليات تنمية وتطوير الموارد البشرية
54	4. أهداف تنمية المورد البشري
56	خلاصة
الفصل الخامس: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	
58	تمهيد
59	أولا- أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
59	ثانيا - أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
60	ثالثا: مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
60	رابعا: وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

62	خامسا: فوائد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
63	سادسا: أساليب نجاح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
65	خلاصة
الفصل السادس: الإطار الميداني لدراسة	
67	تمهيد
68	أولا- الإجراءات المنهجية لدراسة
68	1. منهج الدراسة
69	2. أدوات جمع البيانات
70	3. مجالات الدراسة
70	أ. المجال المكاني
70	ب. المجال الزمني
70	ج. المجال البشري
70	4. إختيار العينة
72	ثانيا- تحليل وتفسير البيانات الميدانية
95	ثالثا- النتائج العامة لدراسة
104	خاتمة
106	قائمة المصادر والمراجع
-	الملاحق
-	ملخص الدراسة



الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع العينة حسب متغير السن	72
02	يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	72
03	يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	73
04	يوضح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	74
05	يوضح ما إذا كانت الإدارة تعتمد على نظام المعلومات	74
06	يوضح مدى توفير البلدية الإمكانيات المادية والبشرية لتطبيق نظام المعلومات	75
07	يوضح توفير البلدية دورات تدريبية للعمل بنظام المعلومات	75
08	يوضح ما إذا كان نظام المعلومات يساعد في عملية تقديم الخدمات للعملاء	76
09	يوضح ما إذا كان نظام المعلومات قادر على تنمية كفاءة المورد البشري	77
10	يوضح كيفية مساهمة نظام المعلومات في العمليات الإدارية	77
11	يوضح ما إذا كان نظام المعلومات يسهل أداء الوظائف	79
12	يوضح ما إذا كان نظام المعلومات يسهل عملية تخزين وإدارة المعلومات	80
13	يوضح ما إذا كان نظام المعلومات عنصر أساسي في تطبيق الإدارة الإلكترونية	81
14	يوضح ما إذا كانت الإدارة الإلكترونية تساهم في تقديم خدمات إدارية بكفاءة عالية	82
15	يوضح ما إذا كانت الإدارة الإلكترونية تسهل عملية الاتصال بين متلف المستويات التنظيمية	83
16	يوضح ما إذا كانت الإدارة الإلكترونية تساهم في التقليل من إنجاز الخدمات الإدارية	84
17	يوضح بعض الخدمات التي يسهل إنجازها بفعل الإدارة الإلكترونية	84
18	يوضح ما إذا كانت الإدارة الإلكترونية توفر المعلومات المراد الحصول عليها بطريقة أسرع	85
19	يوضح ما إذا الإدارة الإلكترونية تقلص الوقت والجهد في أداء العمل	85
20	يوضح ما إذا كانت الإدارة الإلكترونية تساعد في معالجة البيانات وتخزينها واستخراجها	86
21	يوضح مدى إمكانية الإدارة الإلكترونية في جعل العاملين أكثر تحكما في عملهم أفضل من قبل	87

88	يوضح ما إذا كن الاستخدام الإلكتروني في أداء المهام يسهل تفعيل الشفافية والمصداقية في المعاملات الإدارية	22
88	يوضح ما إذا كانت الإدارة الإلكترونية تساعد في التقليل من المحسوبية بين الطرفين	23
89	يوضح ما إذا كانت الإدارة الإلكترونية تخلق في نفوس العاملين مبدأ الرقابة الذاتية	24
90	يوضح ما إذا كانت الإدارة الإلكترونية تعزز مبدأ اللامركزية في أداء الأعمال	25
90	يوضح بعض الخدمات الإدارية التي تقدمها الإدارة الإلكترونية	26
91	يوضح ما إذا العامل وجد بنية تحتية مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية منذ بداية عمله في البلدية	27
91	يوضح ما إذا كان تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهل أداء الوظيفة	28
92	يوضح ما إذا كانت كفاءة العامل في مجال المعلوماتية عامل أساسي لإنجاح الإدارة الإلكترونية	29
93	يوضح ما إذا كانت الإدارة الإلكترونية تساهم في إنجاح مهام البلدية	30
93	يوضح ما إذا كان في البلدية موظفين مختصين في صيانة الأجهزة الإلكترونية لتفادي أي تعطيل في تقديم الخدمات	31
94	يوضح ما إذا الموظف موافق على تطبيق الإدارة الإلكترونية	32

# المقدمة

يفتح التطور العلمي والتكنولوجي اليوم آفاق أمام تقدم البشرية تقضي بدورها إلى تحولات واسعة في كل جوانب الحياة، ومن خلال هذا التقدم يبحث الإنسان عن طريقة للاستفادة من هذه التكنولوجيا الحديثة وإدخالها في شتى المجالات حتى الإدارية منها فال تغيير الذي طرأ على مختلف الأنظمة الإدارية في السنوات الأخيرة أدى إلى تغيير الكثير من المفاهيم التي تحكم الأعمال الإدارية فلم تعد المشكلة تتمثل في القيام بالأعمال الإدارية فحسب، وإنما أصبحت تتمثل في القدرة على إدارة التغيير المستمر والتطور المتسارع الذي يحدث داخل المؤسسات في ظل وجود مجموعة من المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل، حيث أصبح الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات من أحد الركائز الأساسية التي تنطلق منها الإدارة الحديثة وذلك كون المعلومات عنصر أساسي في أداء العمل، ففي ضوء كل هذه المتغيرات والتطورات ظهر ما يسمى بالإدارة الإلكترونية جاءت كردة فعل للإدارة التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية واليدوية من أجل تحسين مستوى الخدمات في المؤسسات وتوفير الوقت والجهد ولتتيح مجالاً للتعامل الإلكتروني الآمن إلا أن هذه الأخيرة لا تكتمل دون وجود مورد بشري يعمل على إنجاز وتحقيق أهداف هذه الإدارة، والذي يجب ذو كفاءة تتماشى مع معدات ووسائل الإدارة الإلكترونية أو تتميته بطريقة تتوافق مع هذه الإدارة الحديثة وما تحمل من معلومات تواكب العصر.

الأمر الذي أدى إلى اهتمامنا بتنمية الموارد البشرية في مجال التكنولوجيا والرقمنة من أجل تحسين مهارة الموظف من جهة وتحسين جودة الخدمات من جهة أخرى.

ولتحقيق هدفنا هذا قسمنا دراستنا إلى ستة فصول وهي كالتالي: الفصل الأول الإطار العام للدراسة وقد تعرضنا إلى إشكالية الموضوع وأسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة، والمفاهيم بالإضافة إلى بعض الدراسات ذات العلاقة بالموضوع، الفصل الثاني تناولنا أهم الاتجاهات النظرية التي لها علاقة بالدراسة، الفصل الثالث تناولنا فيه أساسيات الإدارة الإلكترونية، الفصل الرابع خصصناه لتنمية الموارد البشرية، الفصل الخامس تناولنا فيه الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والفصل الأخير تناولنا الجانب الميداني وفيه عرض أهم الإجراءات المنهجية للدراسة وتحليل وتفسير البيانات واستخلاص النتائج التأكيد من صحة الفرضيات.

# الفصل الأول: الإطار النظري

## للدراصة

تمهيد:

يعتبر الإطار النظري لدراسة مرحلة من أهم المراحل البحث العلمي بشكل عام والبحث الاجتماعي بشكل خاص، ولقد حاولنا من خلالها البحث عن أهم الأطروحات والمشاكل والقضايا المطروحة حيث تمت صياغة إشكالية الدراسة ووضع الأسئلة والفرضيات المناسبة لموضوع الدراسة، ثم تطرقنا إلى أسباب وأهمية وأهداف التي دفعت بنا إلى دراسة هذا الموضوع بالضبط، وأخيرا استعرض الدراسات السابقة التي تعتبر كدليل وموجه للباحث لأي باحث ولقد اعتمدنا عليها نظرا لتناولها لموضوع دراستنا من مختلف الجوانب.

## ■ أولا- الإشكالية:

لقد شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات هائلة مست جميع المنظمات، إذ وجدت هذه الأخيرة نفسها تواجه العديد من التحديات الكبرى بحيث تفرض عليها مواكبة مختلف التغيرات ورفع التحديات من خلال بلورة العصر. ومن هنا بدأت الإدارات تتسارع في الاستعانة باستخدام أحدث الوسائط التكنولوجية في المجال الإداري كونها تسعى إلى الانتقال من الأداء التقليدي إلى الأداء الحديث حيث اعتبرت الوسائط التكنولوجية جزء ضمن نجاح دور المؤسسات الأمر الذي أدى إلى ضرورة تبني التكنولوجيا والاستفادة من جميع آلياتها في تحسين أدائها وإنتاجاتها في المؤسسة والتي أنتجت العديد من الأوضاع والممارسات الحديثة خاصة التغيير الذي مس جميع الوظائف دون استثناء سواء كانت هذه الوظائف خدماتية أو إنتاجية.

إن هذا التطور السريع الذي شمل جميع الدول أدى إلى ضرورة اللجوء الحتمي إلى مواكبة الوضع الراهن في تحسين المردودية في أداء الخدمات الإدارية ما ألزم الإدارة تطوير نظم المعلومات بما فيها التنظيم والمعالجة ونخص بالذكر استخدام الحاسوب وتكنولوجيا الاتصالات من خلال تجميع المعلومات وتصنيفها ومعالجتها واسترجاعها من ملفات المخزنة فيه حتى يتم الاستفادة منها من طرف المعنيين مع محاولة بناء وإنتاج معلومات جديدة مختلفة عن ما كانت عليه سابقا ويتم تجميعها ومعالجتها وتخزينها بنفس الطريقة التي تم بها تخزين المعلومات السابقة كل هذا بفعل التطور التكنولوجي الذي غير من طريقة أداء الخدمات وتقدمها من الطريقة القديمة المعقدة التي كان أدائها يستغرق مدة زمنية طويلة إلى طريقة سهلة تستغرق مدة قصيرة من الزمن وبالتالي تحقيق الجودة في أداء الخدمات الإدارية.

بالرجوع إلى ما سبق ذكره لا يمكن تصور تقديم خدمات إلكترونية متاحة عبر الشبكة العالمية دون اللجوء إلى إدخال نفس الحركة والمرونة في إجراءاتها بشكل يغطي جميع الوظائف داخل المنظمات، حيث أصبحت تعتمد بشكل أساسي على تقنية المعلومات والاتصالات لتحقيق الارتقاء والتميز في مختلف المجالات سواء المجال الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي وحتى المجال الصحي الخدماتي بحيث تشعب استخدام مفهوم إلكتروني في منظمات العصر فجرى الحديث عن نظام المعلومات المتمثل في المعدات البرمجيات بيانات معلومات ملفات كل هذه المفاهيم يمكن إدراجها تحت ما يسمى بالإدارة الإلكترونية أي الاستخدام الإلكتروني في الإدارات في جميع القطاعات سواء القطاع الخاص أو العام.

إن هذا التطور السريع لم يكتفي بإحداث تغيير شامل في الإدارات وذلك بإدخال التكنولوجيا على كل الخدمات ليس هذا فقط بل أصبح هناك تنافس شديد حول تحقيق جودة عالية في تنمية الموارد البشرية وفق آليات معينة متماشية مع التطور التكنولوجي الحاصل نظرا لأهمية هذا المورد داخل أي مؤسسة.

إن دراسة الإدارة وتطور المدارس الإدارية يوضح أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد لتطور المدارس الإدارية الحديثة حيث وضع العلماء مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري بداية من المدارس الكلاسيكية المتضمنة في كل من النظرية البيروقراطية ثم الإدارة العلمية إلى نظرية العلاقات الإنسانية والتي تطورت إلى النظرية السلوكية وإلى المدخل الكمي ثم نظرية النظم في بداية الخمسينيات ثم النظرية الموقفية في الستينات ومدخل منظمة التعلم في الثمانينيات حتى تستمر مسيرة التطور التاريخي في منتصف التسعينيات بصعود الإدارة الإلكترونية هذه الأخيرة ليست امتداد لنظريات التي تم ذكرها سابقا فقط وإنما هي أيضا امتداد التطور التكنولوجي والذي اتجه منذ البداية إلى إحلال الآلة محل العامل ثم تطور حتى توصل إلى استخدام التكنولوجيا وشبكات الأنترنت.

إن مفهوم الإدارة الإلكترونية سوف يؤدي بالضرورة لزيادة كفاءة وفعالية المؤسسات وذلك من خلال إدخال المعدات الإلكترونية التي تسمح بأداء المهام بشكل سهل وسريع وفي غاية الدقة، هذا ما يحقق الفعالية في تلك المؤسسات لأن المؤسسة بمثابة وسطاً للتفاعل بين الموارد المادية والبشرية فهي أحد معالم التطور الاقتصادي ووسيلة من وسائل التقدم، ولكي تفرض كيانها وتضمن اندماجها في الوسط الحديث لا بد أن تهتم بتطوير إمكانياتها الداخلية خاصة المورد البشري الذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج المؤثرة الموجودة في المؤسسة لاسيما بعد تغير النظرة اتجاهها الذي كان يعتبر في الأمس مجرد أداة إنتاج واليوم أصبح مورداً في غاية الأهمية، وذلك لما يحمله من فكر ومعرفة تولدت لديه نتيجة احتكاكه بالعمل واكتسابه للخبرات والمهارات اللازمة لأدائه، الأمر الذي يجعله قادر على إقامة موازنات بين مختلف عناصر الإنتاج الأخرى لضمان استمرار المؤسسة وتطويرها.

بما أن تطور المؤسسة وزيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة وأخرى مفتوحة كل هذا يتطلب حتمية مواكبة التغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة الخارجي وجب كذلك تحسين وتطوير مواردها وبصفة خاصة المورد البشري وذلك عن طريق تنميته، حيث تعتبر تنمية المورد البشري عملية هادفة لزيادة ثقافة القوى العاملة وزيادة قدرتها العقلية والفكرية والمهارية



إلى جانب تنامي الشعور بالولاء والانتماء لجعلها أكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة والتماشي مع متطلبات العمل، حيث تتم تنمية المورد البشري عن طريق العديد من الأنشطة مثل إخضاع الموظفين لدورات تدريبية لتدريبهم على ما هو متماشي مع التطورات الحاصلة إلى جانب توجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم وتهيئة الفرص لهم لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجهم كما ونوعاً.

وهذا واقع بالدرجة الأولى على عاتق إدارة الموارد البشرية التي توجب عليها وضع خطط واستراتيجيات للنهوض وتطوير هذا المورد لاسيما مع التطور التكنولوجي الذي جعل جل المؤسسات تواجه كما هائلاً من المعلومات والبيانات التي وجب التعامل معها إلكترونياً، الشيء الذي دفع بها إلى إيجاد نظام معلومات يتميز بالمرونة يعتمد بشكل أساسي على تقنية المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية من أجل تحقيق التميز وكذلك النجاح في تنمية المورد البشري.

كل هذه التغيرات والتطورات أثارت انتباهنا كباحثين ودفعنا للدراسة مؤسسة من أحد المؤسسات الجزائرية ذات طابع خدماتي مصنفة ضمن قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال باعتباره أول قطاع يتبنى إستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الهياكل الإدارية ووضع جملة من المشاريع والخطط من أجل إنجاح هذا التحول وتطبيقه، فهذه المؤسسة تتمثل في مفر بلدية قالمة بولاية قالمة، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري خدماتي، إذ اقتضت طبيعة نشاطها الممارس ضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية في جميع هياكلها نظراً لأهميتها ودورها في تنمية المورد البشري في البلدية، لهذا فإن محاولة دراسة ومعرفة المعلومات الكاملة عن ما إذا كانت الإدارة الإلكترونية لها دور في تنمية المورد البشري في المؤسسة أم لا، تستدعي بالضرورة طرح السؤال التالي:

السؤال الرئيسي:

▪ ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة؟

ويتفرع عن هذا السؤال جملة من التساؤلات الفرعية تتمثل في:

1. هل الإدارة تعتمد على نظام معلوماتي كأداة في تنمية المورد البشري في المؤسسة؟
2. هل الإدارة الإلكترونية تساعد في تحسين جودة الخدمات الإدارية في المؤسسة؟
3. هل نجحت في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية؟

▪ ثانيا: الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

- نعم للإدارة الإلكترونية دور في تنمية المورد البشري في المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

1. نعم الإدارة تعتمد على النظام المعلوماتي كأداة في تنمية المورد البشري في المؤسسة.
2. نعم الإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين جودة الخدمات الإدارية.
3. نعم نجحت الإدارة في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية.

مؤشرات الفرضيات:

- الإدارة تعتمد على نظام معلوماتي في تنمية المورد البشري في المؤسسة:
- توفير دورات تدريبية في مجال معلوماتية
- توفير إمكانيات المادية والبشرية.

تعتمد بشكل أساسي على تقنية المعلومات والاتصالات لتحقيق الارتقاء والتميز في مختلف المجالات سواء المجال الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي وحتى المجال الصحي الخدمات.

الإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين جودة الخدمات الإدارية تتمثل في:

- استخراج الوثائق والإنجاز السريع لأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.
- استمرارية عمل المؤسسة على مدار الساعة وأداء العاملين عن بعد.
- تحقيق الاستفادة القصوى لعملاء المؤسسة.
- تحسين مستوى الخدمات وتوظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.

- نجحت الإدارة في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية تتمثل في:

- العوامل المادية والبشرية في وجود بنية تحتية توفر المعدات الأساسية للتطبيق الإدارية الإلكترونية.

- وجود موظفين ذوي كفاءة خاصة في مجال المعلوماتية. التعلم المستمر وبناء المعرفة والمساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.
- توفير معلومات بصورة فورية للمستفيد وتسهيل الحصول على الخدمات في أي مكان وزمان.

■ ثالثاً - أسباب اختيار الموضوع:

تكمن أسباب اختيار موضوعنا فيما يلي:

- يندرج هذا الموضوع ضمن تخصصنا الدراسي تنظيم وعمل.
- إضافة معرفة جديدة في حقل سوسيولوجي استناداً إلى مقاربات نظرية.
- نيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل.
- معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تنمية المورد البشري في المؤسسة.

■ رابعاً - أهمية الدراسة وأهداف الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في جانبها النظري في إثراء رصيدنا المعرفي فيما يتعلق بموضوع دراستنا دور الإدارة الإلكترونية في تنمية المورد البشري في المؤسسة.

أما من الناحية التطبيقية تساعدنا على معرفة نظام معلوماتي للإدارة الإلكترونية في تنمية المورد البشري في المؤسسة إلى جانب معرفة ما إذا كانت الإدارة الإلكترونية تساعد في تحسين جودة الخدمات الإدارية في المؤسسة، ومعرفة عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية.

إضافة علمية جديدة لحقل المعرفة العلمية وأن تفتح آفاق جديدة للباحثين في مجال العمل.

كما هدفت دراستنا إلى إجراء دراسة علمية في هذا الموضوع وذلك بإتباع أساليب منهجية سوسيولوجية قائمة أساساً على الإجراءات وتقنيات علمية تسمح بالوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية إلى حد ما.

- معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تنمية المورد البشري في المؤسسة.
- معرفة ما إذا كانت الإدارة تعتمد على نظام معلوماتي في تنمية المورد البشري في المؤسسة.
- معرفة ما إذا كانت الإدارة الإلكترونية تساعد في تحسين جودة الخدمات الإدارية في المؤسسة.

■ خامسا- تحديد مفاهيم الدراسة:

تمهيد:

المفاهيم العلمية هي معادن يحددها الباحث للمصطلحات العلمية التي يستخدمها في كتابة بحثه حيث أن العلوم الاجتماعية غنية بالمفاهيم والمصطلحات العلمية فكل مصطلح يحمل دلالة معينة ومهمة للعديد من الباحثين فهي دليل هذا الباحث ووسيلة من وسائل التصميم وتصميم خبرات العلماء فبدون قاعدة من المفاهيم المتفوق عليها تسجيل عملية الاتصال بين الباحث وغيره من الباحثين.

ومن تحديد المفاهيم المتداولة في البحث تجد الإدارة، الإدارة الإلكترونية، التنمية الاجتماعية الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية.

1- مفهوم الإدارة:

لغة: دور الشيء، جعله يدور، دار الشيء، تعاطاه، تولى السهر على حسن عمله، أدار مؤسسة الأكل أو الرأي، أحاط به، إدارة شركة، أو مدرسة، أو مؤسسة، جهاز يسير أمورها ويشرف على أعمالها.<sup>1</sup>

اصطلاحا: يعتبر مفهوم الإدارة من المفاهيم التي اختلفت فيها وجهات النظر وتعددت فيها التخصصات، لهذا لم يتفق الخبراء والباحثين على تعريف واضح وشامل.

من بين هذه المفاهيم نجد:

يعرفها قاموس الموارد البشرية «مجموعة المهام ذات طبيعة إدارية توزع على الأفراد العاملين ويتم مكافئتهم».<sup>2</sup>

يعرفها فريدريك تايلور «المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد ثم للتأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص».<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جبران مسعود الرائد: معجم ألفبائي في اللغة والإعلام، دط، دار العلم للملايين لتأليف والترجمة والنشر، لبنان، 2003، ص45.

<sup>2</sup> حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين-عربي-انجليزي، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 1997، ص10.

<sup>3</sup> صبري أحمد شيلي: مبادئ الحكومة وتطبيقاتها في الدول المختارة الدانمارك ولبنان، ط1، دار العربية للموسوعات، لبنان، 2014، ص71.

**إجرائياً:** يمكن القول أن الإدارة هي نشاط خاص يقوم بإتباع طريقة محددة من أجل تحقيق الأهداف وتنمية الموارد والطاقات ذلك من أجل تطوير المؤسسات لقيامها بدور فعال أولاً وهو تنمية المجتمعات التي تعمل بها.

## 2- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

تعددت التعاريف التي تناولت الإدارة الإلكترونية واختلفت باختلاف وجهات نظر الباحثين نذكر منها:

عرفت الإدارة الإلكترونية على أنها إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة والاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عبر الشبكات الداخلية وشبكة الأنترنت، بدون أن يضطر العملاء إلى الانتقال إلى الإدارات شخصياً لإنجاز معاملاتهم مع ما يتوافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات.<sup>1</sup>

كما عرفت أيضاً: أنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف مشتركة.<sup>2</sup>

كما اتفق على تعريفها العيد من العلماء: أنها الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد.<sup>3</sup>

## إجرائياً:

ويمكن تعريف الإدارة الإلكترونية إجرائياً أنها إحلال الأنترنت والوسائل التكنولوجية الحديثة في المعاملات الإدارية محل المعاملات الورقية التقليدية وذلك لتوفير الوقت والجهد وكذلك زيادة فاعلية تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أسرع.

<sup>1</sup> جبران مسعود الرائد: معجم ألفبائي في اللغة والإعلام، دط، دار العلم للملايين لتأليف والترجمة والنشر، لبنان، 2003، ص45.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص158.

<sup>3</sup> قادة دليلية: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2018، ص72.

### 3- مفهوم التنمية:

لغة: هي النماء أو الازدياد التدريجي، مثلا نقول نما المال أي ازداد وكثر<sup>1</sup>

**اصطلاحا:** يمكن تعريف التنمية بأنها ذلك الشكل المعقد من الإجراءات والعمليات المتتالية المستمرة التي يقوم بها الإنسان للتحكم بقدر ما في مضمون واتجاه وسرعة التغير الثقافي والحضاري في مجتمع من المجتمعات بهدف إشباع حاجاته... أي أن التنمية ماهي إلا عملية تغيير مقصود وموجه له مواصفات معينة بهدف إشباع حاجات الإنسان.

كما عرفت أيضا **التنمية** كذلك: "هي الانتقال من حال إلى حال أفضل أو انتقال المجتمع من وضعه الحالي إلى وضع أفضل بكل المقاييس وخلال فترة زمنية يحددها المجتمع فيما عليه خطة التنمية".<sup>2</sup>

**إجرائيا:** تعرف إجرائيا هي عملية هادفة تقوم على الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة من أجل النهوض بالمجتمع وتقدمه في شتى المجالات وذلك طبعاً وفقاً لخطط واستراتيجيات محددة.

### 4- مفهوم الموارد البشرية:

تعرف **الموارد البشرية** هي مجموعة أفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.<sup>3</sup>

وتعرف أيضا أنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تتعامل مع إدارة وتطوير العاملين في المؤسسات والمنظمات، تهدف الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الحفاظ على بيئة عمل صحية، وإشراك الموظفين وتطويرهم لتحقيق أقصى إنتاجية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> احمد جابر بدران: التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة، ط1، د د، مصر، 2014، ص 21.

<sup>2</sup> سعد طه علام: التنمية والمجتمع، ط1، مكتبة مدبولي، مصر، 2006، ص25.

<sup>3</sup> سامي بوديوس، خالد زهمول: إدارة الموارد البشرية-رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية، ط1، دار الكتب الوطنية بنغازي، ليبيا، 2020، ص16.

<sup>4</sup> محمد عقوني: تسيير المورد البشري، د ط، د ن، 2023، ص4.

عرفها معجم إدارة الموارد البشرية «هو مصطلح يطلق على قوة العمل فالمنظمة، والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى وهي تجعل تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة، وتعتبر أكثرها فعالية، وتأثيرا على تحقيق أهداف العمل».<sup>1</sup>

### إجرائيا:

يمكن القول أن الموارد البشرية هي أي شخص يؤدي دورا هاما، أو بسيطا في مؤسسة ما، ويساهم من خلال مهاراته الشخصية في إنجاح أعمالهم في أي موقع كان، وبغض النظر عن طبيعة تعاقد مع المؤسسة.

### 5- مفهوم تنمية الموارد البشرية:

لتنمية الموارد البشرية عدة تعريفات من بينها مايلي:

تعرف على أنها تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا، والقائمة على معلومات صحيحة، والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة، والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداة المطلوبة وإمكاناته.<sup>2</sup>

. يعرفها أحمد منصور: «تمثل أحد مقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات تزيد من طاقته على العمل والإنتاج»<sup>3</sup>

. يعرفها ماهر عليش «هي مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد ملائمين لأداء الأعمال، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه»<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، المرجع السابق، ص 1

<sup>2</sup> أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، د ط، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 195.

<sup>3</sup> هشام بوكفوس: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص تنمية الموارد

<sup>4</sup> محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، د ط، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1971، ص 22.

إجراءات:

يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية هي طريقة لتزويد الموارد البشرية بكل ما تحتاجه سواء كان نظريا أو تطبيقيا في مجال عمله، هذا ما يجعل من المورد البشري قادر على العمل والإنتاج والإبداع في عمله.

6- مفهوم نظام المعلومات:

تعرف على أنها مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها البعض، والتي تعمل على جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها وتخزينها وبنائها، وتوزيعها لغرض دعم صناعة القرارات، وتنسيق وتأمين السيطرة على المنظمة إضافة إلى تحليل المشكلات ويشمل نظام المعلومات على بيانات للأشخاص الأساسيين والأماكن والنشاطات وكل ما يخص المنظمة والمحيط.<sup>1</sup>

تعرف من الناحية الفنية على أساس أنها مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم، وبالإضافة إلى تدعيم اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة، ويمكن لنظم المعلومات أن تساعد المديرين والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة وخلق المنتجات الجديدة.<sup>2</sup>

إجراءات:

يمكن القول أن نظام المعلومات هو عبارة عن مجموعة من العمليات التي تسمح بجمع المعلومات عن أشخاص أو نشاطات معينة أو عن المحيط ليتم معالجتها وتخزينها لاستخدامها بعد ذلك في العديد من الشؤون سواء في حل المشاكل أو اتخاذ قرار معين أو رقابة...الخ.

<sup>1</sup> إسراء الناجي، محمد وديان: أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، رسالة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد، جامعة ال البيت، 2018، ص17.

<sup>2</sup> سونيا محمد البكري: نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، د ط، دار الجامعية، مصر، 2003، ص14.



سادسا- الدراسات السابقة:

### 1- الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: هشام بوفكوس: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيو، قسنطينة، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2006.

جاءت هذه الدراسة بعنوان إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيو، قسنطينة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، أجريت على عينة قوامها 123 عامل، وذلك باستخدام منهج المسح الاجتماعي.

تمثلت مشكلة الدراسة: ماهي الأساليب التي تستند إليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تنمية مواردها؟ هدفت هذه الدراسة إلى:

- محاولة معرفة مدى اهتمام المسؤولين بتنمية الموارد البشرية، وهل تحضى بتخطيط مستقل ينحصر ضمن التخطيط العام للمؤسسة أم أنها تحضى بتخطيط مستقل يراعي فيه حجم العمالة وطموحاتهم وتوجهاتهم.

- محاولة معرفة ما إذا كانت الموارد البشرية تساهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

- محاولة تشخيص أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية عن طريق الكشف عن الأطر الكبرى والقوانين والإجراءات التي تخضع لها عملية تنمية الموارد البشرية من خلال أساليب المستعملة.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نوجزها في مايلي:

أبدت المؤسسة اهتمام كبير بمواردها البشرية، وذلك باستخدامها وإتباعها أسلوب التدريب والتكوين والتعليم حيث كان لكل منهما دورا مهما في تغيير وجه المؤسسة، فبالرغم من الأزمة التي كانت تعيشها المسيرون حاولوا إعادة التحكم في زمام الأمور وهذا من خلال خبراتهم ومهاراتهم ونظرتهم لواقع المؤسسة واستغلال كل عواملها خاصة العمال الذين تعرضوا للإشراف المباشر من طرف المسيرين لإمدائهم بالنصائح والتعليمات التي توجههم أثناء أداء عملهم وكذا حل مشكلاتهم بالإضافة إلى ذلك إعداد دورات تدريبية لهم خارج المؤسسة وهذا لزيادة معارفهم واكتسابهم مهارات تؤهلهم لبناء مؤسسة تكون مناسبة مع طبيعة تكنولوجيا

المستخدمة وليس هذا فقط بل تزويد عمال المؤسسة بكل مهارات تقنية والفنية التي تكون مناسبة مع طبيعة التكنولوجيا المستخدمة وكل ذلك بفضل التدريب والتكوين والتعليم.

إن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يبقى نسبيا فالإدارة وحدها تنفرد باتخاذ القرارات سواء الخاصة بتسيير وتنظيم العمل أو توزيع العمل ومخططات التنمية للاستثمار، إلا أن للعمال رأي ومشاركة في اتخاذ بعض القرارات وهذا في الجوانب التي تسهم في تنمية المؤسسة.

**الدراسة الثانية: عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر ت . دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس . بالعاصمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة خيضر، بسكرة، 2016.**

جاءت هذه الدراسة بعنوان تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس، العاصمة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، أجريت على عينة قوامها 162 عامل، وذلك باستخدام المنهج الوصفي.

تمثلت مشكلة الدراسة في: ماهي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟  
هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة مدى وعي المدراء والعاملين في الإدارات الجزائرية بأهمية التقدم التكنولوجي، وبالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتهم.
- البحث عن فوائد وأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نوجزها في مايلي:

- إن درجة وعي المواطنين منخفضة حول الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
- أن معظم المواطنين لازالوا يعتمدون على الأساليب التقليدية في اقتناء حاجاتهم الخدمانية من البلدية، ولم يقتنعوا بعد بوجود خدمات إلكترونية تقدمها البلدية، ذلك أن هذه الأخيرة لازالت مبتدئة في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تقديم خدماتها للمواطنين.

الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في تطوير الوظائف الإدارية التقليدية للبلدية في الجزائر من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة على الوظائف التقليدية وأرشفة المعلومات إلكترونياً، وسهولة استرجاعها واستخدامها أفضل من الشكل اليدوي.

الدراسة الثالثة: لطفي دنبري: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لنقل بالسكة الحديدية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011.

جاءت هذه الدراسة بعنوان إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لنقل بالسكة الحديدية، وحدة صيانة عتاد السكة الحديدية بسيدي مبروك قسنطينة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، أجريت هذه الدراسة على عينة قوامها 95 مفردة، وذلك باستخدام المنهج الكمي الإحصائي بمدخل المسح بالعينة.

تمثلت إشكالية الدراسة في مايلي:

هل ترقى دراسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية إلى معنى إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تعني ببعدي القدرة والرغبة على العمل لدى العامل؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تشخيص واقع سياسية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.
- التعرف على مجمل الطرق والأساليب المتبعة في الاستقطاب، الاختيار، التنمية، التحفيز، والمحافظة على الأفراد.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نوجزها في مايلي:

بعد عملية تشخيص واقع سياسية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، توصلت هذه الدراسة إلى أن الطريقة التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، هي طريقة كلاسيكية التي أسنتها مبادئ المدرسة الكلاسيكية المتممقة بالوظائف الأساسية التقليدية في إدارة الأفراد، والتي تندرج فيها ما يعرف بمفهوم إدارة الموارد الأفراد، ولم ترق إلى مفاهيم الإدارة الحديثة للموارد البشرية باعتبار أن ممارستها لحد الآن لم تتم عن وعي بتكوين الطبيعية البشرية للإنسان والعوامل المتحكمة في سلوكه.

2- الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: عبد الله بدر محمد الزيد: أثر إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي . دراسة تطبيقية في قطاع النفط الكويتي . جامعة آل البيت، الكويت، 2016.

جاءت هذه الدراسة بعنوان أثر إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي . دراسة تطبيقية في قطاع النفط الكويتي . دراسة لنيل شهادة الماجستير، أجريت هذه الدراسة على عينة قوامها 200 فرداً، استعمل في ذلك المنهج الوصفي التحليلي.

ركزت فيها مشكلة الدراسة على الطرح الآتي:

- ما مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في قطاع النفط الكويتي؟
- ما مستوى تطبيق الذكاء التنظيمي في قطاع النفط الكويتي؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

- قياس أثر إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي في القطاع النفطي الكويتي.
- قياس مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في قطاع النفط الكويتي.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نوجزها في مايلي:

- أن مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في قطاع النفط الكويتي كانت بجميع مجالاتها مرتفعة جداً، وهو الأمر الذي يعكس حرص إدارة هذه الشركة على الموارد البشرية، كواحد من أهم المتغيرات التي تؤثر في إدارة الأعمال وحسن تحقيق الأهداف.
- إن إدارة الموارد البشرية في شركات قطاع النفط تحرص على استقطاب الموظفين الذين يمتلكون المهارات والخبرات.

الدراسة الثانية: موسى حمد حميد شبحان الدلبي: أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الكويت، 2018.

جاءت هذه الدراسة بعنوان أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، أجريت على عينة قوامها 311 موظف، استعمل في ذلك المنهج الوصفي. تمثلت مشكلة الدراسة فيما يلي:

ما مستوى تبني استراتيجيات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأهلية العراقية؟ هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى تبني استراتيجيات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأهلية العراقية.
- التعرف على أثر مستوى تبني استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية من وجهة نظر العاملين.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

إن مستوى تبني استراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية العراقية جاء متوسط بصورة عامة، وهذه النتيجة جاءت في ظل الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، إذ أن الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية يعتمد بالدرجة الأولى على المورد البشري وشبكات.

إن العاملين في الجامعات الأهلية العراقية يحرصون على المشاركة في الدورات التدريبية، وتحمل ضغط العمل بما يحقق أهداف الجامعة، وتحسين صورتها لدى جميع الأطراف.

الدراسة الثالثة: ابتسام فرحان علي العتري: دور الإدارة الإلكترونية في التنظيم المدرسي في مدارس محافظة العاصمة بدولة الكويت، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الكويت، 2019.

جاءت هذه الدراسة بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في التنظيم المدرسي في مدارس محافظة العاصمة بدولة الكويت، رسالة لنيل شهادة الماجستير، أجريت على عينة قوامها 377 معلما ومعلمة، استعمل في ذلك المنهج المسحي الوصفي.

تمثلت مشكلة الدراسة فيما يلي:

- دور الإدارة الإلكترونية في التنظيم المدرسي في مدارس محافظة العاصمة بدولة الكويت من وجهة نظر معلمي تلك المدارس.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نوجزها في مايلي:

- إن مديري المدارس في الكويت من وجهة نظر معلمي تلك المدارس يستخدمون التكنولوجيا الحديثة في إدارتهم للمدارس
- تفعيل البريد الإلكتروني في التواصل مع المناطق التعليمية
- إنما أن الإدارة الإلكترونية تعمل على زيادة الفعالية والإنتاجية للمدرسة عند تطبيقها بحيث تقدم الخدمات الإلكترونية للعاملين.
- إن دور الإدارة الإلكترونية في التنظيم المدرسي في مدارس محافظة العاصمة بدولة الكويت من وجهة نظر معلمي تلك المدارس مرتفعة، حيث يستفيد مدير المدرسة من الإدارة الإلكترونية في تقييم أداء المعلمين، وكذلك في النجاح والرسوب.

#### تعقيب:

من الغير الممكن أن يتخلى أي باحث عن الأعمال التي قام بها الباحثين قبله لأنه مهما يكن ومهما يصل الباحث إلى أعلى المراتب يبقى دائما بحاجة إلى أرضية قبلية وأساس متين ينطلق منه في بحثه، هذا الأساس يعرف بالأبحاث الأميركية والدراسات السابقة.

من هذا المنطلق اعتمدنا في بحثنا الذي يدور حول دور الإدارة الإلكترونية في تنمية المورد البشري في المؤسسة على مجموعة من الدراسات التي تناولت بعض الجوانب الأساسية الخاصة بهذه الدراسة، حيث استفدنا من هذه الدراسات في تأسيس الإطار النظري إضافة إلى الجانب الميداني من حيث صياغة الأسئلة وبناء الاستمارة.

تناولت الدراسة (هشام بوكفوس 2006) بعنوان إدارة الموارد البشرية، التي تهدف إلى محاولة معرفة مدى اهتمام المسؤولين بتنمية الموارد البشرية وإذا ما كانت البلدية تحضى بتخطيط مستقل ينحصر ضمن التخطيط العام للمؤسسة أم أنها تحضى بتخطيط يراعي فيه حجم العمالة وطموحاتهم وتوجهاتهم، لكنها أهملت دور التكنولوجيا ونظام المعلومات في كفاءة تنمية المورد البشري، إذ أخذنا هذا العنصر الأخير محور وأساس دراستنا، أما الدراسة التي قام بها (عبان عبد القادر) تناولت موضوع تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، حيث تناولت هذه الدراسة ظاهرة سوسولوجية تنظيمية في وقتنا الحالي التي تمس مختلفة السمات التنظيمية للإدارة الجزائرية المتمثلة في التحول من النظام التقليدي إلى النظام الإلكتروني وذلك بفعل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مؤسساتنا، حيث تناولت هذه الدراسة إحدى الإدارات ببلدية الكاليتوس بالعاصمة، وركزت على أهم التحديات التي تواجه تطبيق الإلكترونية لتعطينا فكرة حول كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية وأهم العراقيل التي تواجهها.

توصلت هذه الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في تطوير الوظائف التقليدية وأرشفة المعلومات إلكترونيا هذا ما دفعنا إلى الاعتماد على هذه الدراسة، باعتبارها تناولت دور الإدارة الإلكترونية في تطوير وظائف البلدية من خلال تكنولوجيا المعلومات وسهولة استخراج المعلومات وأرشفتها واسترجاعها إلكترونيا أفضل من الشكل اليدوي وهو أهم جانب في دراستنا، لكن تتعارض مع دراستنا في تركيزها على تطوير الوظائف الإدارية وإهمالها لضرورة تنمية المورد البشري حتى يتأقلم ويتكيف مع الوظائف المتطورة وهذا ما سنحاول تسليط الضوء عليه. كما توصلت دراسة (لطي دنبري 2011) تناولت موضوع الموارد البشرية في المؤسسة، ركزت هذه الدراسة على التعرف على مجمل الطرق والأساليب المتبعة في الاستقطاب، الاختيار، التنمية، التحفيز والمحافظة على الأفراد العاملين في وحدة صيانة عداد السكة الحديدية، على عكس دراستنا التي ستجري على الإداريين في البلدية التي تقع في ولاية قالمة.

## خلاصة:

كخاتمة لهذا الفصل لقد قمنا بتقديم صورة أولية عن موضوع دراستنا الذي من خلاله عرضنا الإشكالية التي تتمحور حول دور الإدارة الإلكترونية في تنمية المورد البشري في المؤسسة مرتكزة في ذلك على التساؤل المركزي الذي ترجم إلى فرضيات، وكذا تعرضنا إلى أسباب التي دفعتنا إلى دراسة هذا الموضوع، إضافة إلى أهمية وأهداف هذه الدراسة كما ترجمت الفرضيات إلى مفاهيم أساسية تعبر عن متغيرات ومؤشرات الدراسة مستعينا في ذلك بالدراسات السابقة التي تناولت الموضوع مع توضيح أوجه الاستفادة منها وأوجه الاختلاف بينها وبين دراستنا.



## الفصل الثاني:

### الإتجاهات النظرية

### تمهيد:

يعتبر هذا الفصل من أهم الفصول، ذلك لاحتوائه على مجموعة من النظريات المساعدة في البحث، نظرا للمعلومات التي نتزود بها من خلال قراءتنا لمختلف النظريات التي تناولت موضوع دراستنا، فكل نظرية من بين النظريات التي اخترناها قد تناولت أحد الجوانب المتعلقة بدراستنا، فمن بين النظريات التي اخترناها هي نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري، نظرية النظم.

■ أولاً- نظرية الإدارة العلمية:

ظهرت هذه المدرسة ما بين 1890-1930 روادها فريدريك تايلور وهنري كنت وفرانك كألبرت وزوجته ليليان كبرت، وبدايات ولادتها تعود إلى عام 1911 عندما أصدر رائدها فريدريك تايلور كتابه (مبادئ الإدارة العلمية)، تقوم هذه المدرسة على الفكرة القائلة: أن هناك طريقة نظامية وقياسية واحدة لأداء كل عمل، وعلى هذه الطريقة يجب أن يتدرب العامل لزيادة الإنتاج مع استبعاد كل ما يعيق ذلك العمل، ومن العوامل التي أدت إلى نشأة نظرية الإدارة العلمية:

- الحاجة إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسينها.

- الحاجة إلى زيادة كفاءة إدارة العاملين في ظل قلة الأيدي العاملة الماهرة.

أقام فريدريك تايلور آرائه واستنتاجاته على دراسة الوقت والحركة في وصف أداء العاملين حيث اعتمد دراسة الوقت لكل حركة من حركات العامل مستخدماً ساعة توقيت وبعض أجهزة التصوير وعلى تحديد الطريقة المثلى لأداء كل عمل بما يناسب طاقات العامل في العمل، ولعل من أبرز عناصر الإدارة العلمية إضافة لذلك استخدام النظام التفاضلي للأجر حيث ربط أجر العامل بحجم إنتاجه.

وتمثلت إسهامات الحركة العلمية في:

- استخدام المنهج الذي يقوم على الملاحظة والقياس والتجربة في حل المشاكل الفنية والصناعية.

- التركيز على اختبار العاملين وحسن تدريبهم على الأداء وفقاً للطريقة المثلى لأعمالهم.

- تخفيض الكلف بإزالة كل العوائق أمام الإنتاج

- توفير مناخ للتعاون بين العاملين والإدارة.

- فصل مسؤولية الأداء التخطيطي عن التنفيذ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي فلاح الغربي، عبد الوهاب بريكة: مبادئ الإدارة والأصول والأساليب العلمية، ط1، دار المناهج لنشر والتوزيع، الأردن، 2013، صص118-

▪ ثانياً- نظرية التقسيم الإداري:

اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية بالعمليات الداخلية في المنظمة والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل، وبالجوانب الفيزيولوجية للعمال وليس بالجوانب الإنسانية للأداء وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي حيث أن الافتراض الأساسي الذي اعتمدته كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير كما أن الهياكل التنظيمية قادرة على خلق الأفراد الكفؤين في المنظمة ولذا فقد اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية وروادها الأوائل بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم.

ومن المبادئ الرئيسية التي وضعها هنري فايول نجد:

تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة.

تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوب.<sup>1</sup>

قيام بتجميع الأنشطة المتماثلة أو المتشابهة في شكل تقسيمات (إدارات) متماثلة أو متكاملة لتجزأه مهمات كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة التي تناط بالأفراد.

وقد برز عدد من الباحثين والمفكرين في مدرسة التقسيمات الإدارية أسهموا في تطوير مفاهيمها ومبادئها من أبرزهم نجد:

**هنري فايول:** كان المفكر الإداري (1841-1925) مهندس فرنسي اتجه من خلال دراسته وتحليله للعمليات الإدارية إلى إيجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات رئيسية يعتمد عليها المدراء في أعمالهم وفي تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمات التي يعملون فيها.

ومن خلال الدراسات الاستقرائية والتحليل الميداني لواقع الفعاليات الفنية والإدارية خلص هنري فايول إلى وجود ستة أنشطة أساسية في أية منظمة (منشأة) هي:

- النشاطات الفنية، كالإنتاج أو التصنيع

- النشاطات التجارية، كالبيع والشراء والمبادرة

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود: نظرية المنظمة ، ط1، دار المسيرة لنشر والتوزيع ، الأردن، 1999، ص51

- النشاطات المالية، كالحصول على رؤوس الأموال واستخدامها في الفعاليات الإستثمارية.
  - النشاطات المحاسبية لتحديد المركز المالي للمنظمة وإعداد الإحصاءات.
  - نشاطات الوقاية والضمان مثل التأمين لحماية الممتلكات والأفراد
  - النشاطات الإدارية وهي التخطيط والتنظيم، والرقابة وإصدار الأوامر، والتنسيق.
- وأكد فايول على جانب النشاط الإداري، على أساس أن الأنشطة الأخرى معروفة وواضحة المعالم من قبل العديد من العاملين في الحقول الفنية والتجارية والمالية... أما النشاطات الإدارية فهي المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، سيما وأنها تعتمد أسلوب التخطيط والتنبؤ والتنسيق بين الجهود الفردية والجماعية، وقد بذل في كتابة جهود واضحة في تحليل النشاط الإداري ودوره في هذا المضمار حيث تناول فيه ما يأتي:

النوعية الإدارية والتدريب: نبه فايول، من خلال دراسته للإدارة من حيث النوعية الإدارية المطلوبة إلى وجود العديد من المتغيرات المتعلقة بالعاملين. فمن الناحية الجسمية ينبغي توافر الصحة والنشاط والحركة والقدرة الفعلية في الفهم والتعلم وحسن التصرف وصفاء الذهن والسمات الأخلاقية كالحزم والمبادرة والإخلاص، واللباقة والكرامة، والمعرفة العامة والمعرفة المتخصصة في ميدان العمل. هذا إلى جانب الإلمام الشامل بالأنشطة الخمسة الأخرى بقدر معين. كما أن توصل من خلال دراسته للنوعية الإدارية إلى ضرورة توافر الخبرة الفنية لدى العاملين في الأنشطة الفنية بالمنظمة وينبغي كذلك توافر المبادئ العلمية في الإدارة بي إطار التصرف والتعامل مع الأفراد بالنسبة للمستويات الإدارية العليا حيث أن هناك قدرا من الوعي والفهم الكاملين للعمل الإداري ومتطلباته العلمية الفنية في المستويات الإدارية العليا. أما العاملون فلا بد من توافر قدر معين من المهارات الفنية المطلوبة لديهم لإنجاز المطلوبة منهم.

المبادئ الإدارية: صاغ فايول أربعة عشر مبدأ إداريا وأكد على أهمية توافرها وتطورها على وفق لمتطلبات الإدارية والفنية، وتجنب اعتبارها ثابتة لا تتغير وهي:<sup>1</sup>

أولا- تقسيم العمل.

ثانيا- الصلاحية والمسؤولية.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود: المرجع السابق، ص 52-53.

ثالثا- التدريب على النظام.

رابعا- وحدة إصدار الأوامر.

خامسا- وحدة التوجيه.

سادسا- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

سابعا- مكافأة الأفراد.

ثامنا- المركزية.

تاسعا- التسلسل الهرمي.

عاشرا- التركيب والنظام (تركيب وتنسيق الأشخاص والأشياء).

حادي عشر- الإنصاف أو المساواة.

ثاني عشر- تباين الأفراد في العمل.

ثالث عشر- المبادرة.

رابع عشر- روح التعاون.

وتعد المبادئ الإدارية التي أكد عليها فايول المرتكز الأساسي لمدرسته في إطار قيام الفرد بمزاولة مهامه الأساسية في المنظمات المختلفة سواء التجارية أو السياسية أو العسكرية.

العناصر الإدارية: جدد فايول العناصر أو الوظائف الإدارية، (أي وظائف المدير) التي تؤدي من قبل المستويات الإدارية المختلفة على الوجه الآتي:

**1- التخطيط:** أكد فايول على أهمية التخطيط بما ينطوي عليه مستقبل العمل في المنظمات المختلفة ويعني التخطيط لديه وضع خطة تحدد من خلالها المراحل والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف. ويتضمن التخطيط إمكانية التهيؤ للمستقبل والاستمرار في العمل على وفق أساليب مرنة وقادرة على التنفيذ. أما التخطيط

الفاشل فإن مؤشراتته هي فقدان الكفاءة في العمل الإداري المطلوب لتحقيق الأهداف. ويقوم التخطيط على التنبؤ بمتغيرات المستقبل ومستجداته لأن الخطة تدور حول المستقبل.

**2- التنظيم:** يعني التنظيم العمل على تهيئة كل ما تحتاجه المنظمة لعملها من مواد وعدد ورأسمال وقوى بشرية قادرة على العمل وباستخدام الوسائل الكفيلة بإقامة علاقات إنسانية تستوعب أهداف المنظمة وقادرة على مواصلة العطاء المادي والمعنوي على وفق صيغ واضحة تؤدي إلى تحقيق الأهداف كما أكد بهذا الخصوص على أهمية تدريب المرؤوسين لتمكينهم من إنجاز المهمات والتفاعل البناء.<sup>1</sup>

**3- إصدار الأوامر (أو القيادة):** أكد فايول على أهمية إصدار الأوامر أو القيادة لغرض تنفيذ المهمات في المنظمة وعلى ضرورة توافر بعض السمات الذاتية والموضوعية للقائد الإداري وهي:

أ- أن يكون ذا معرفة واسعة بالعاملين معه.

ب- قدرته على استيعاب العناصر غير الكفوة.

ج- أن يكون القدرة الحسنة للمرؤوسين ولجميع العاملين معه في مختلف المستويات التنظيمية.

ح- أم يكون ملماً بكل ما يتعلق بشؤون الإدارة وعلاقتها مع العاملين

خ- أن يقوم بالمراجعة المستمرة لأعماله مستخدماً الأساليب الكمية أو الرسوم البيانية أو الإحصائية.

د- ألا يعتمد على التفاصيل في مراجعة الأداء بل يؤكد على الخطوط العامة للإنجاز.

ذ- أن يعقد الاجتماعات الدورية مع مساعديه للاطلاع على آراءهم ومقترحاتهم النابعة من الميدان لتوجيه الجهود نحو إنجاز الأعمال.

**4- التنسيق:** أوضح فايول أهمية التنسيق الجهود الإدارية، فالتنسيق، من وجهة نظره أساس رئيسي لتحقيق نجاح المنظمة على الرغم من تداخل وظيفة التنسيق مع الوظائف الإدارية الأخرى (التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر).

**5- الرقابة:** اقترب فايول في تحديد مفهوم الرقابة من المفاهيم الحديثة فهو يعني به عملية متابعة الأداء المتحقق ومقارنته مع الخطة الموضوعية والتحقق من طبيعة الانحرافات الحاصلة ثم اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجاوزها أو الوقاية منها لغرض تحقيق الأهداف تبعاً للخطط الموضوعية.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود: المرجع السابق، ص 54-55.

ومن هنا يتضح بأن الإطار الفكري الذي صاغه فايول في مجال ممارسة النشاطات الإدارية يعبر عن أصالة وعمق مستكملا بذلك الجوانب التي جاء بها تايلور.<sup>1</sup>

### ▪ ثالثا - نظرية النظم:

انطلقت نظرية النظم أو مدرسة النظم من حقيقة اعتبار المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، ووجهت ذلك المنطلق قاعدة فكرية في التعامل مع المتغيرات التي أرست جوانبها النظرية. فالفرد عبارة عن مجموعة متفاعلة من الأجزاء والنظم الفرعية (كالجهاز التنفسي، والجهاز الهضمي، والجهاز العصبي...) التي يوجد بينهما تأثير متبادل ومتكامل. كما أن المنظمة ذاتها عبارة عن نظام يتألف من مجموعة من النظم الفرعية. فنظم الإنتاج والتسويق والمالية والأفراد والبحث والتطوير تعد بمثابة نظم فرعية تشكل بتكاملها المنظمة (المنشأة) وهكذا. ومن هنا يتضح بأن جميع الأنشطة الحياتية هي عبارة عن نظم متفاعلة ومتغيرة، بعضها يمثل أجزاء من الكل والبعض الآخر يمثل كلا يضم أجزاء.

يتألف النظام من مجموعة من المدخلات والمخرجات والعمليات والتغذية العكسية على الوجه الآتي:

### المدخلات:

- 1- المدخلات: وهي تتضمن الموارد البشرية والمادية والمالية، والمعلومات التي يحصل عليها النظام من البيئة (النظام الأكبر).
- 2- العمليات أو التحويل: ويقصد بالعمليات (أو التحويل أو الأنشطة) جميع الفعاليات الفنية والإدارية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات تتمثل بالسلع أو الخدمات أو المعلومات وتقديمها للبيئة.
- 3- المخرجات: وتتضمن السلع والخدمات والمعلومات للبيئة الخارجية، والمخرجات هي أساس وجود النظام، لأنها الحصيلة التي يقدمها للنظام الأكبر (البيئة)، أو هي رسالة النظام، وسبب قيامه وعمله.
- 4- التغذية العكسية (أو المرتجعة أو المرتدة): وتمثل مجموعة المعلومات التي تتساقط في النظام وتؤثر في سير العمليات ومدى قبول البيئة للمخرجات، متضمنة المظاهر الإيجابية أو السلبية للمخرجات

<sup>1</sup> محمد حسن الشماع ، خضير كاضم حمود: المرجع السابق، ص 55-84.



في البيئة التي يعمل بها النظام. إذا أن استجابة النظام لهذه المتغيرات البيئية من شأنها أن تؤدي إلى تصحيح الانحرافات أو تعميق الجوانب الإيجابية مما يؤدي إلى تحسين كفاءة النظام وفاعليته، ويمثل الشكل أدناه طبيعة النظام ومتغيراته الأساسية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: المرجع السابق، ص85.

### خلاصة:

كخلاصة لهذا الفصل يمكن القول أن كل بحث علمي يحتاج بالضرورة إلى العديد من العناصر سواء كانت أساسية أو ثانوية، ومن بين هذه العناصر نجد النظريات فهي الأساس الذي سنعتمد عليه بعد ذلك في تحليل الجداول واستخراج النتائج، فهي السبيل الذي من خلاله نستطيع التحقق من صحة الفرضيات في الجانب الميداني نظرا للعلاقة التي تربط بينهما. لهذا لابد على أي طالب ماستر أو دكتوراه الاعتماد على الإتجاهات النظرية في تفسير نتائج الدراسة.

# الفصل الثالث: أساسيات الإدارة

## الإلكترونية

## تمهيد:

إن الإدارة الإلكترونية تعد من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في الفترات الأخيرة وذلك تبعا للتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث مكنت المؤسسات من التحول في العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية، هذا الذي دفعنا إلى تخصيص هذا الفصل لمبرزين أهم خصائص وأهداف الإدارة الإلكترونية وعناصرها بالإضافة إلى عوامل نجاحها وفشلها.

## أولاً: تطور الإدارة الإلكترونية:

ارتبط تطور الإدارة الإلكترونية ارتباطاً وثيقاً بتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فلم يعد هذا المفهوم قاصراً على الآلة الخاصة بتطوير العمل الإداري في بقاع محدودة من العالم بل أصبح مفهوماً يعكس امتزاجاً تكاملاً للبيانات والمعطيات المحسوبة والمعالجة التي بلغها مداها العالم بأسره.

**1- مرحلة الظهور:** ترجع البوادر الأولى لظهور الإدارة الإلكترونية إلى عام 1960م عندما ابتكرت شركة "اي بي أم" مصطلح "معالج الكلمات" على فعالية طابعها الكهربائية، ولقد كان سبب إطلاق هذا المصطلح حينها لفت انتباه مسؤولي الإدارة إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وفعلاً تم تجسيد هذا المطلب عملياً عام 1964م عندما أنتجت ذات جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم "الشريط الممغنط" (أو ما عرف بجهاز الطباعة المختار)، حيث دُمجت هذه الطباعة مع شريط ممغنط يضطلع بتخزين كلمات المراسلات التي دُونت بواسطة تلك الطباعة وهي خاصية تسمح بطباعة هذه المراسلات بعد استرجاعها من الشريط بمجرد كتابة اسم المرسل إليه، الأمر الذي سمح بتوفير الكثير من الجهد خصوصاً في الحالات التي تتطلب إرسال الرسالة نفسها إلى الكثير من المرسل إليهم لتظهر بذلك الحواسيب داخل المنظمات الإدارية وتساهم في إنجاز مهام الموظفين الفردية.

وانطلاقاً من ذلك تم توسيع نطاق الاستفادة من الحواسيب فاستُحدثت سنة 1973م مصطلح "المكتب الورقي" في الولايات المتحدة الأمريكية، في إشارة إلى فكرة مفادها ضرورة التحول إلى العمل الرقمي، حيث أنه في سنة 1974م بادرت مؤسسة **Xerox** بالترويج لهذا المفهوم على اعتباره أنه يشكل مكسباً في المستقبل.

2- مرحلة التصعيد (أتمتة العمليات الإدارية ومعالجتها): مع بداية انتشار نظم الحاسوب واستخدامها في المؤسسات العامة وتجلي أهميتها في اختزال الوقت وتوفير الجهد والموارد انطلقت فكرة إنشاء مراكز وطنية للحواسيب في الدول الإسكندنافية أواسط الثمانينات من خلال بعث تجربة "مراكز الخدمة عن بعد" التي أطلقها الباحث لارس من جامعة أودنيس بالدانمارك والمتمثلة في ربط القرى البعيدة بالمراكز أطلق عليها وصف "القرى الإلكترونية" ولقد شجعت هذه التجربة الولايات المتحدة الأمريكية إلى الاستفادة منها أين بعث مشروع قرية مانشستر سنة 1989م ليطلق فعليا بحلول 1991م، الأمر الذي أدى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بشكل كبير.

3- مرحلة الذروة والتكامل (لانطلاق الفعلي لمشاريع الإدارة الإلكترونية): في نهاية تسعينات القرن الماضي استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية بشكل رسمي تزامنا وانتشار شبكة الأنترنت العالمية التي أدت إلى ظهور ثورة رقمية وتغلغلها في مختلف المجالات الحياتية عبر عدة دول.

ففي فرنسا تم العمل على بعث مشروع الإدارة الإلكترونية عبر عدة مراحل أولها إطلاق برنامج العمل الحكومي بشأن مجتمع المعلومات عام 1998م أين تم من خلال هذا البرنامج التركيز على ستة مشاريع ذات أولوية تمحورت حول: تقديم الخدمة العمومية، التعليم، تجسيد السياسات الثقافية، دعم مؤسسات الابتكار التكنولوجي والصناعي، إضافة إلى التركيز على المجال التنظيمي للمؤسسات، تلى ذلك صدور تقرير **CARCENAC** سنة 2001م بشأن إرساء إدارة إلكترونية لخدمة المواطن تضم 57 مقترح بشأن تطوير الوظيفة العمومية وربطها بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وفي ديسمبر 2002م أطلق رئيس الوزراء الفرنسي **Jean-Pierre Raffarin** بإطلاق خطة من أجل الانتقال إلى المرحلة الثانية من الإدارة الإلكترونية وبحلول شهر فبراير 2004م تم الإعلان عن مشروع **ADELE** من أجل الإدارة الإلكترونية كبرنامج حكومي واعد يهدف إلى بعث إدارة إلكترونية متكاملة خلال الفترة ما بين 2004-2007م.

وفي تجارب مماثلة قدم وزير الدولة لشؤون الوزراء في إنجلترا مشروعا استراتيجيا مزودا بالتقنيات الحديثة لإدارة ونقل المعلومات مطلع عام 2000م، وقضى هذا المشروع حينها بان الإدارة البريطانية ستتحول إلى إدارة إلكترونية بشكل كلي بحلول 2005، وقد أخذت دول أوروبية عديدة في تطبيق هذا التوجه على غرار: هولندا، السويد، الدنمرك، النرويج، إيطاليا وكندا.

وعلى الصعيد العربي بادرت إمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة عام 2001م بإنشاء منطقة حرة للتكنولوجيا، أطلق عليها اسم (مدينة دبي للإنترنت)، وهذا في إطار تنفيذ خطة التحول نحو الإدارة الإلكترونية كما تم بعث مشروع الإدارة الإلكترونية في العديد من الدول العربية منذ بداية

القرن الحادي والعشرين، نجد منها: السعودية، اليمن، الكويت، لبنان، الأردن، مصر، المغرب وتونس وغيرها وبين نجاح وتعثر طُبقت الإدارة الإلكترونية ولو جزئياً في اغلب دول العالم.<sup>1</sup>

### ثانياً: أسباب التوجه نحو الإدارة الإلكترونية:

أدت مجموعة من العوامل إلى ازدياد الدعوات الرسمية والأكاديمية إلى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية والتي تمثل فلسفة ناشئة فرضتها ثورة المعلومات والاتصالات إلى تعيشتها البشرية في الوقت الحالي، يمكن تلخيص تلك العوامل فيما يلي:<sup>2</sup>

1. الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
2. القرارات
3. والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
4. ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
5. صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
6. ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
7. التوجه نحو استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
8. ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
9. حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

<sup>1</sup> كوثر منسل: تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر: نحو بروز قانون للإدارة الإلكترونية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث، ميدان الحقوق والعلوم السياسية شعبة الحقوق، تخصص قانون عام، جامعة 08 ماي 1945قالملة، 2023، ص19-21.

<sup>2</sup> رأفت رضوان: الإدارة الإلكترونية، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مصر، د.س، ص05.

### ثالثاً: خصائص الإدارة الإلكترونية:

إن الإدارة الإلكترونية حققت خصائص مهمة تتركز في الآتي:<sup>1</sup>

- إدارة إلكترونية دون أوامر وروتين تقليدي والتي تعتمد على الشبكات الحاسوبية وشبكات الاتصالات اللاسلكية والتقنيات الذكية في الدارة وصنع القرار.
- تتخطى حدود الزمن فبإمكانك مواصلة العمل على مدار اليوم أي 24 ساعة، حيث أن عامل الزمن مهم جداً هنا لإتمام الصفقات العمليات الكبيرة، وكذلك تخطت حدود المكان فبالإمكان مواصلة العمل من أي مكان حول العالم من خلال تقنيات الاتصال الحديثة.
- تسعى إلى إدخال التكنولوجيا في كل مفاصل المنظمة.
- إمكانية وسهولة توفير المعلومات عن أي مادة وبشكل كفاء وتوظيفها في صالح عملية اتخاذ القرار.
- تبسيط الإجراءات وبما يرفع من كفاءة العمل.
- تتمتع نظم الإدارة الإلكترونية بالسعة المخزنية العالية للمعلومات في المنظمات الإلكترونية.
- تتميز الإدارة الإلكترونية بإمكانية استرجاع المعلومات وتخطي عقبات الاندثار.

### رابعاً: أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية:

#### 1- أهداف الإدارة الإلكترونية:

إن الإدارة الإلكترونية لها أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها:<sup>2</sup>

- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.
- تقليل تكلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات.
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد، إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في الكثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.

<sup>1</sup> مزهر شعبان، شوقي ناجي جواد: الإدارة الإلكترونية، ط.1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 187-188.

<sup>2</sup> خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، ط.1، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2010، ص 51-52.

- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين الطرفين أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث، فهي تؤكد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمن الذي يكزن فيه العميل محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن.
- محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة اللازمين لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحريها لكي تستجيب ومتطلبات الخدمات اللازمة بالحجم والنوعية لتحقيق الخدمات للإدارة الإلكترونية.
- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها تكنولوجيا لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق.

## 2- أهمية الإدارة الإلكترونية:

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة، او ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة.

فضلا عن ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية نوعا من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين الذي يختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الأنترنت وشبكة المعلومات العالمية بكل متغيراتها وحركة اتجاهاتها.<sup>1</sup>

## خامسا: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

التحول إلى الإدارة الإلكترونية تحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، وحتى يتمكن كافة المنظمات والمؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة واستثمارها الاستثمار

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص35.



الأفضل، وتحويل تلك المنظمات إلى منظمات الرقمية تتعامل بكافة وسائل التقنية الحديثة في معاملاتها وإجراءاتها الإدارية وهناك خطوات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات وهي كالآتي:

### 1- إعداد الدراسة الأولية:

ولإعداد هذه لا بد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية، لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة لجعل الإدارة العليا على بيئة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية.

### 2- وضع خطة التنفيذ:

عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة لا بد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

### 3- تحديد المصادر:

التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

### 4- تحديد المسؤولية:

عند الخطة لا بد من تحديد الجهات التي تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلف المرصودة إليها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جمعة إسماعيل عياط، الإدارة الإلكترونية، الطبعة العربية، دار امجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص42-43.

سادسا: عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية:

على المسؤولين في المؤسسة الذين يرغبون في التحويل إلى الإدارة الإلكترونية أن يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المؤسسة، ومن أهمها:<sup>1</sup>

- 1- وضوح الرؤية الإستراتيجية والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ ونتائج وتشغيل وتطوير، كما نلاحظ في بعض الدوائر الحكومية والمؤسسات التجارية وجود إعلانات كبيرة لتوضيح الرؤية والرسالة.
- 2- الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمؤسسة والابتعاد عن الاتكالية الارتجالية في معالجة الأمور.
- 3- التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها، وفهم أهدافها، مع التشديد على تدوينها وتصنيفها.
- 4- التدريب والتأهيل، وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين بحسب تخصص كل منهم.
- 5- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال.
- 6- تحقيق مبدأ الشفافية وتطبيق الأمثل للواقعية.
- 7- تأمين سرية المعلومات للمستفيدين.
- 8- الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء.
- 9- التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارات داخل المنشأة، وترك الاعتبارات الشخصية.

<sup>1</sup> لمين علوطي: الإدارة الإلكترونية، المركز الجامعي يحيى فارسي، الجزائر، 2008، ص146.

عناصر الإدارة الإلكترونية:

- تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة أو غير معتدل المزاج.
- تهيئة فرص ميسرة لتقديم الخدمات طلابها من خلال الحاسب الآلي.
- الإدارة الإلكترونية ليس بديل للحكومة العادية ولا تنتهي دورها بل وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة.
- إدارة بلا أوراق حيث تتكون من البريد الإلكتروني والأرشفة الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- إدارة بلا مكان تتمثل من الهاتف المحمول والهاتف الدولي الجديد والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.
- إدارة بلا زمان تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء لما لها مكان في العالم الجديد، فنحن ننام وشعوب أخرى تستيقظ لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى تتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحهم.<sup>1</sup>

سابعاً: معوقات الإدارة الإلكترونية:

- من بين المسلمات اناي مشروع يقام يصاحبه بعض المعوقات فتارة تكون في سوء التخطيط وفي عشوائية التنفيذ، ومن تلك المعوقات التي قد تصاحب الإدارة الإلكترونية مايلي:<sup>2</sup>
- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها.
  - عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها.
  - قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية.
  - التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري.
  - النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليلها للعنصر البشري.
  - وجود الفجوة الرقمية بين الناس متخصصين في مجال التقنية وآخرين لا يفقهون شيئاً من إيجابياتها.

<sup>1</sup> فداء حامد: الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، ط.1، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص195.

<sup>2</sup> محمد سمير محمد: الإدارة الإلكترونية، ط.1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص73-74.

- امن المعلومات هو تامين الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات والأجهزة وتشريع الأنظمة وسن قوانين السلامة ووصول المعلومات للمستخدمين، ومن المعروف أن أي جهات حاسب آلي يتم توصيله بشبكة الأنترنت يمكن اختراقه خلال 3ايام إذا كان خاليا من برامج الحماية.

#### خلاصة:

كخلاصة لهذا الفصل يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية من المنظومات الإلكترونية التي تعتمد على انظم معلومات قوية تساعد في اتخاذ الإداري بأسرع وقت وأقل تكلفة، تهدف إلى إدخال الشفافية والمصادقية مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات الإدارية في المؤسسة.

الفصل الرابع: تنمية الموارد

البشرية

## تمهيد:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر في المؤسسة، حيث يعد بمثابة العمود الفقري والمورد الحقيقي للمنظمة، الأمر الذي دفع إلى ضرورة وجود قوى عاملة ذات كفاءة عالية لتحقيق أهدافها، وهذا لا يكون إلا من خلال تنمية الموارد البشرية هذه الأخيرة التي هي أساس دراستنا في هذا الفصل، حيث قسمنا هذا الفصل إلى قسمين: قسم خاص بالتنمية وما يتعلق بها من أهداف ومبادئ..، والقسم الثاني الخاص بتنمية المورد البشري.

## أولاً: التنمية:

## 1- نشأة التنمية الاجتماعية:

حاول جيمس ميتجلي مؤخرًا في دراسته القيمة عام 1994م أن يتبع جذور ونشأة التنمية الاجتماعية، وقد افترض ميتجلي أن التنمية الاجتماعية كمفهوم وممارسة نتج بريطاني أساسًا، وبالتحديد نشأة مديرو الرعاية الاجتماعية في المستعمرات البريطانية، وقد أكد أيضًا أن السلطات البريطانية قدمت خدمات الرعاية الاجتماعية للمراهقين والمعوقين وكبار السن وفئات أخرى متعددة، وعلى أية حال فإن دراسة ميتجلي رغم أنها دراسة جيدة في محتواها، إلا أنه جانبها التوفيق في تحليلها للواقع والأحداث.

وطبقًا لما ذكره ميتجلي في بحثه فقد أولت الحكومات البريطانية والفرنسية اهتمامًا بالغًا بالتنمية الاقتصادية في المستعمرات أثناء فترة الكساد العظيم في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينات من القرن العشرين، كما أولت السلطات مزيدًا من الاهتمام بالتعليم والخدمات الاجتماعية الأخرى المرتبطة بالتنمية، وقد أدى انتهاج هذا الطريق إلى ظهور التعليم العام، والذي تضمن أيضًا التدريب على المشروعات الزراعية والرعاية الصغيرة، وتبعًا لذلك فقد حاز مفهوم التنمية المحلية مزيدًا من الاهتمام، وغدا واضحًا أن هناك اهتمامًا صريحًا بالتنمية وتركيزًا على المجتمع بدلًا من التركيز على الأفراد.

وفي عام 1954م تبنت الحكومة البريطانية بصورة رسمية مصطلح التنمية الاجتماعي ليشتمل ضمنيا على كل ن الرعاية الاجتماعية التقليدية وتنمية المجتمع.

وفي خلال الستينيات التقطت الأمم المتحدة مصطلح التنمية الاجتماعية بالشكل البريطاني للممارسة، وقامت مفوضية التنمية الاجتماعية المنبثقة عن المجلس الاقتصادي الاجتماعي للأمم المتحدة للتنمية الاجتماعية الجهود المبذولة في مجال بحوث ودراسات الأبعاد الاجتماعية للتنمية، والجدير بالذكر أن ميردال وسينجر وهيجنز اقترحوا أن تقوم الحكومات بتبني نمط تنمية موحد يجمع بين التنمية الاجتماعية والاقتصادية حتى يمكن التأكد من وصول منجزات التنمية الاقتصادية إلى عموم المواطنين وخاصة الفقراء، وخلال السبعينيات قامت دول ما يعرف بالعالم الثالث بتبني التخطيط الاجتماعي كوسيلة لترجمة السياسات الاجتماعية التي تركز على الجوانب الإنسانية للتنمية إلى برامج محددة، وفي عام 1976م استخدمت منظمة العمل الدولية مدخل الاحتياجات الأساسية للتأكد من أن سياسات التنمية الاقتصادية في العالم الثالث قد اشتملت على أهداف الرعاية الاجتماعية بشكل أساسي.

وبالنسبة للموقف في الدول الصناعية المتقدمة فقد كان مختلفا بطبيعة الحال، حيث لم تكن التنمية الاقتصادية تشكل قضية ملحة كما هو الحال في العالم الثالث، فالمشكلات الاجتماعية التي يعاني منها المواطنون في الدول المتقدمة ناتجة أساسا من وجود فجوة ما أو قصور في برنامج، أو قصور في إجراءات مؤسسية أو مجتمعية، أو عجز السياسات الاجتماعية القائمة عن إشباع حاجات المواطنين، وبناء التحليلات العلمية بدا واضحا أن الإجراءات البنائية والتي تطبق على نطاق واسع هي القادرة على مواجهة قصور الأداء البنائي في الدول المتقدمة، وهكذا يبدو من الواضح حاجة الدول المتقدمة لإشباع الحاجات الإنسانية واحترام الكرامة البشرية كما هي حاجة الدول النامية أيضا.

وخلال السبعينيات أيضا شعر القائمون على تعليم الخدمة الاجتماعية وبعض العلماء الاجتماعيين بحاجة المهنة إلى التحول التنموي، وفي نهاية السبعينيات انشأ اتحاد الجامعات للتنمية الاجتماعية الدولية كي يحقق هذا الغرض، وعلى الرغم من كل تلك الجهود المبذولة في إطار التنمية الاجتماعية إلا أنها في كثير من الأحيان قد اختفت في ظل هذا الطوفان الجارف من السياسات المحافظة التي سادت فترة الثمانينات والتي سميت بالتانتيرية والريحانية (نسبة إلى ريجان)، والجدير بالذكر أن تلك السياسات المحافظة قد انعكست نتائجها على دول العالم الثالث أيضا.

ومع الاتجاهات الحديثة القائمة الآن والخاصة بالعلومة أصبحت مشكلة الفقر في العالم والمجاعات وحقوق الإنسان مشكلات ذات طبيعة ملحة، وقادت الأمم المتحدة ومنظماتها المتخصصة كاليونيسف

ومنظمة العمل الدولية والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة الجهود المبذولة للوصول إلى الإجراءات والترتيبات الضرورية لتحسين مستوى المعيشة للجميع.

وفي مارس 1995م وفي "كونباجن" عقد مؤتمر قمة للعالم للتنمية الاجتماعية، وحضره 1200 رئيس حكومة للتعرف على أهمية التنمية الاجتماعية، وتحسين ظروف المعيشة وليضعوا ذلك كأهداف لها أولوية مطلقة، وقد بعثت هذه القمة ثلاث موضوعات:

- استئصال جذور الفقر من العالم.

- زيادة العمالة المنتجة في جميع البلدان.

- التكامل الاجتماعي

وهذا قد شاركت الدول الإسلامية ضمن الدول المشتركة محاولة أن تساهم في وضع المفاهيم ذات الأهمية والتي تعكس وجهات نظر الإسلام ووجهات النظر الأخرى.<sup>1</sup>

## 2- مبادئ التنمية الاجتماعية:

يعرف المبدأ بأنه قاعدة أساسية له صفة العمومية يصل إليها الإنسان عن طريق المعرفة، التجربة والقياس وتستند التنمية كمفهوم حيث إلى بعض المبادئ الأساسية لتحقيق الأهداف المطلوبة، وهي مبادئ ضروري مترابطة متكاملة بعضها مع بعض.

لا يمكن التخطيط للتنمية وتنفيذ مشروعاتها إلا إذا وضع في الاعتبار المبادئ التالية:

أ- إشراك أعضاء البيئة المحلية في التفكير والعمل لوضع تنفيذ البرامج الرامية إلى النهوض: وذلك عن طريق إثارة الوعي إلى مستوى أفضل من الحياة تتخطى حدود حياتهم التقليدية وعن طريق إقناعهم بالحاجات الجديدة وقدرتهم على استعمال الوسائل الحديثة في الإنتاج وتعودهم على الأنماط الجديدة من العادات الاقتصادية والاجتماعية، إن المشكلة الحقيقية التي تواجه عمليات التنمية في المجتمعات التقليدية هي ضعف استيعاب هذه المجتمعات لها وعدم اشتراك الأهالي مع السلطات العامة فجمود تراكيبها الاجتماعية والاقتصادية تقف عقبة صلبة أمام التحديثات والتغيرات المفروضة التي تناول في كثير من الأحيان قيمهم ونقاليدهم الراسخة.

<sup>1</sup> هناك حافظ بدوي، التنمية الاجتماعية (رؤية واقعية من منظور الخدمة الاجتماعية)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2015، ص 60-63.



ب- تكامل مشروعات الخدمات والتنسيق بين أعمالها بحيث لا تصبح متكررة أو متضادة: لا بد من إحداث هذا التكامل بين المشروعات وذلك لأنها أقيمت أساسا لحل وعلاج مشكلات المجتمع، فيجب مواجهة هذه المشكلات بخطة متكاملة. وهذا المبدأ إلى حقيقة أولية في الدراسات الاجتماعية، وهي مبدأ الاجتماعي ويعني عدم استغلال النظم الاجتماعية فهي تعتمد على بعضها البعض وتتبادل التأثير والتأثير. وقد أوضح الاقتصاديون وتناولوها كتاب كثيرون، ويرون انه عند إقامة مشروع للخدمات الاجتماعية في بلد من البلدان وأي كان نوع ذلك المشروع (تعليم، صحة، سكان) فان يحتاج أساسا بجانب تمويله المالي والاقتصادي إلى تهيئة اجتماعية واستعداد تلقائي لقبول ذلك المشروع الاجتماعي.

ومن ذلك يتضح تأثير العوامل غير الاقتصادية على التطور الاقتصادي نفسه لا يقل قوة (إن لم يزد) عن تأثير العوامل الاقتصادية، فنظام الملكية ومفهوم العمل ومفهوم رأس المال والادخار والاستهلاك... الخ كل هذه العوامل اجتماعية حضرة ذات صلة مباشرة بعمليات التنمية الاقتصادية.

ج- مبدأ المساعدة الذاتية: يعتمد مبدأ المساعدة الذاتية أساسا على إتاحة الفرص لأعضاء المجتمع لمساعدة أنفسهم بالاعتماد على الذات واستثارتهم لتنمية مجتمعهم، وهذا لا يتحقق إلا في إطار مجتمعهم المحلي، بحيث يكون الهدف تنمية ذاته، وهو يتطلب مبادأة أفرادها التي لا بد من أن تحدث من داخل المجتمع المحلي، حيث يتم تنظيم الأفراد أنفسهم للعمل معا في عمليات التخطيط والتنفيذ، فتتمية المجتمع المحلي تعتمد أساسا على مجهودات أفرادهم وتعاونهم وتضافر جهودهم واستشارة أعضاء المجتمع إنما تسعى للقضاء على الجمود التقليدي الذي يسود المجتمعات المحلية المنعزلة لأفراد المجتمع وما يراد منه بالفعل وتهيئتهم لتقبل الأفكار الجديدة ومساعدة أنفسهم لتحقيق ذلك.

ومبدأ المساعدة الذاتية يركز على تغيير الاتجاهات وتعويد أفراد المجتمع على الممارسة الديمقراطية لان التغيير الذي تحدثه مشروعات وبرامج التنمية القائمة على هذا المبدأ الذي يتضمن تغييرا لنظرة أعضاء المجتمع أنفسهم وأسلوب حياتهم وإحساسهم بالقدرة على تحديد احتياجاتهم وحل مشكلاتهم وتفسير احتياجاتهم بنفس القدر الذي يتم فيه تفسير أحوالهم المادية والمعيشية، وتعتمد عملية إنجاز المساعدة الذاتية على المساهمات الحكومية، والهيئات الأهلية سواء كان ذلك على مستوى التخطيط أو التفسير في برامج تنمية المجتمعات ماديا وفنيا، ويجدد هذه المساعدة نوع المشروع وموارد المجتمع وإمكانيات المواطنين.

د- مبدأ الوصول إلى نتائج مادية محسوسة، تتطلب التنمية الاجتماعية ضرورة الإسراع بالوصول إلى نتائج مادية محسوسة ذات النفع العام للمجتمع، ولهذا فإن بعض العاملين في ميدان التنمية الاجتماعية، يرون أن يكون المدخل إلى هذا الميدان متمثلاً في برامج تتضمن خدمات سريعة النتائج مثل الخدمات الطبية وإذا أحدث وبدا المخطط بوضع مشروعات إنتاجية في خطط الإنمائية فيجب اختيار تلك المشروعات ذات العائد السريع وقليلة التكاليف ما أمكن، والتي تسد في الوقت نفسه حاجة اجتماعية قائمة.

هذا المبدأ يهدف إلى كسب ثقة أبناء المجتمع، والثقة هي رأس المال الدائم أي مجتمع لا يمكن الحصول عليها بدون أن يشعر أبناء المجتمع بأن هناك فائدة أو منفعة محسوسة يحصلون عليها أو يمكن أن يحصلوا عليها من جراد مطلب إقامة مشروع اجتماعي أو اقتصادي في مجتمعهم، فالثقة في فعالية برامج التنمية مطلب ضروري وجوهري لإنجاحها باعتبار أنها عملية بشرية لا غنى عنها في أي تفاعل اجتماعي.

هـ- مبدأ الاعتماد على الموارد المحلية: تركز التنمية الاجتماعية على الاهتمام بالموارد المحلية للمجتمع، مادية كانت أو بشرية ويؤدي ذلك بالطبع إلى نفع اقتصادي، حيث أنه يقلل من تكلفة المشروعات ويعطيها مجالاً وظيفياً أوسع. وتعتبر عملية الاعتماد على الموارد المحلية للمجتمع من أساليب تغيير المقصود باعتبار أن ذلك يتم عن طريق إدخال أنماط حضارية جديدة من خلال الأنماط القديمة، وذلك باستخدام الموارد المتاحة في المجتمع فاستعمال الموارد المألوفة في صورة جديدة أسهل على المجتمع من استعمال موارد جديدة، وينطبق ذلك أيضاً على الموارد البشرية، قادة محليون يكونون أكثر نجاحاً في تغيير اتجاهات أفراد مجتمعهم والتبشير عندهم بالأفكار الجديدة من الشخص الغريب الذي يكون أكثر كفاءة وقدرة، ولكنه هو نفسه شيء جديد يحتاج إلى قبول من المجتمع قبل أن تقبل الأفكار التي يبشر بها.

و- مبدأ تحديد الاحتياجات: تهدف التنمية عموماً إلى إشباع مطالب وحاجات الإنسان الأساسية والتي تتمثل في الحاجات البيولوجية، الحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية ويتم إشباع هذه الحاجات الأساسية في أي مجتمع من خلال التنظيم والمؤسسات الاجتماعية التي تقوم في المجتمع وما يصاحبها من قيم ومعايير تحدد نوع العلاقات التي تسود بين أفراد المجتمع وحاجاتهم.

فالتنمية الاجتماعية تهدف إلى نظم اجتماعية جديدة في المجتمع، ويقوم كل نظام بإشباع حاجة أو مجموعة من الحاجات الاجتماعية الأساسية للإنسان، كما تهدف أيضاً إلى تطوير النظم القائمة في المجتمع حتى تتفق وظروف الحياة في العصر الحاضر، تتمثل هذه النظم في النظام الاقتصادي، النظام

الأسري، النظام الديني، النظام السياسي، النظام التعليمي، النظام الصحي، النظام الأخلاقي، نظم الرعاية الاجتماعية وغيرها من النظم اللازمة لإشباع كافة حاجات ومتطلبات الأفراد والجماعات في المجتمع النامي وغيره من المجتمعات.<sup>1</sup>

### 3- مقومات التنمية الاجتماعية:

- مستوى تخطيط السياسي والاقتصادي والاجتماعي.
- الموارد البشرية والطبيعية والمالية.
- مستوى التعليم والتكنولوجيا.
- الالتزام بمبادئ العدل والمساواة.<sup>2</sup>

### 4- أهداف التنمية الاجتماعية:

يحقق المجتمع أهدافه للتنمية الاجتماعية في ضوء إستراتيجية شاملة تركز على إيديولوجية اجتماعية واضحة، عبر مراحل التخطيط الاجتماعي وتحدد أهداف التنمية الاجتماعية في الآتي:

أ- يركز الهدف الرئيسي للتنمية الاجتماعية في تحسين نوعية الحياة في مختلف النشاطات البشرية من خلال إحداث التغييرات الاجتماعية التي تساهم في تحقيق التوازن بين الجانب المادي والجانب البشري، بما يحقق المجتمع بقاءه ونموه ويمكن تحقيق هذا الهدف الرئيسي من مجموعة أهداف:<sup>3</sup>

- إحداث تغيير في البناء الاجتماعي للمجتمع ووظائفه ويشتمل التغيير على أنماط العلاقات الاجتماعية والنظم والمعايير والقيم التي تؤثر في سلوك الأفراد وتحدد أدوارهم في مختلف التنظيمات الاجتماعية التي ينتمون إليها.

- معالجة المشكلات الاجتماعية الناتجة عن التغيير والمتصل به.
- إشباع الاحتياجات الاجتماعية لأفراد المجتمع بمفهومها الشامل من خلال تقديم الخدمات الاجتماعية.
- ب- تنمية المورد البشري.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح محمد: الأسس النظرية للتنمية الاجتماعية في إطار الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 2005، ص 69-73.

<sup>2</sup> وسام درويش مصطفى: التنمية الاجتماعية والاقتصادية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2016، ص 7.

<sup>3</sup> توفيق اشرف حسونة: دور الإدارة في التنمية الاجتماعية، المركز التدريبي لتقويم المشروعات الاجتماعية، معهد التخطيط الاجتماعي، مصر، 1976، ص 5.

ج- إيجاد التوازن في التنمية بين عنصري التنمية البشري والمادي.

د- استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحقيق تنمية أفضل.<sup>1</sup>

ثانيا: تنمية الموارد البشرية:

### 1- 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 مربكة في الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل.

- خلال الثمانينات من القرن الماضي: برز تأثير المنافسة الدولية وتلا ذلك الاهتمام بالنماذج 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 الى سياسات متكاملة وفروق بين طبيعة المؤسسة المنشودة والمحقة. وعليه فمذ 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 الى 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>2</sup>

<sup>1</sup> وسام درويش مصطفى، المرجع السابق، ص5.

<sup>2</sup> جينفرجوي ماثيور وآخرون: تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا احمد صلاح، ط.1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص50.

## 2- العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية:

إن دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة تعتبر من أولويات الإدارة لأن 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 فإن 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، وإن تتبنى دورا في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر في على إدارتها لماردها 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 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.

ب- **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 المسؤولة الاجتماعية، الجوانب الأخلاقية، الزيادة السكانية.<sup>1</sup>

ج- **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

<sup>1</sup> بودوح غنية: إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة وأداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية موارد بشرية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2013، ص52-53.

الاستقرار والأمن الوظيفي، إضافة إلى وجود الأنظمة والقوانين التي 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.

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 إيجابيا على التنظيم، أما إذا كانت الأوضاع الاقتصادية في حالة ركود فإن ذلك يؤثر سلبا على التنظيم، ففي وقت الازدهار والنمو الاقتصادي يكون حجم المال المتداول كبيرا 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 مضامين تطبيقية بالنسبة للموارد البشرية ويرجع هذا إلى عدة أسباب:

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

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

- 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.

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 التغيرات التكنولوجية تميل إلى خلق طلب على تنمية المهارات الجديدة أو إعادة التكوين لنقل المهارات وترقية بعض الأفراد وتنمية برامج لتشجيع وتدعيم قبول وتعاون الأفراد الذين يتوقع استخدامهم للتكنولوجيا الجديدة.<sup>1</sup>

### 3- 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 الاقتصادية، 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 مايلي:

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 استراتيجيات التعليم باستراتيجيات 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.

ت- 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: المرجع السابق، ص54.

الداخلية، وكيفية العمل على تطويرها وتنميتها من خلال إتباع آليات تدريبية معتمدة وذات كفاءة عالية تساعد في الحصول على قوة عمل فعلية حالية ومستقبلية ذات تكاليف معقولة.<sup>1</sup>

**ج- تطوير آليات الاختيار والتعيين:** بما أن البعد الإنساني هو البعد القادر على تحقيق الاستغلال الأمثل لبقية عناصر المنظمة، لذا فإن مفهوم الاستعداد والصلاحية والجدارة في توزيع الموارد البشرية يعد الأساس السليم لبدء البناء التنظيمي الجيد وعليه فإنه يجب أن تستند عملية الاختيار والتعيين للموارد البشرية على مبدأ الاستعداد والصلاحية ومبدأ الجدارة والكفاءة ومبدأ العمل المناسب للمؤهلات والتمويل والقدرات ولكي تستطيع المنظمة القيام بعملية الاختيار والتعيين يجب عليها ربط تخطيط القوى العاملة الداخلية للمنظمة من حيث تركيبة قوة العمل والأبعاد المادية مع ضرورة إتباع المنهج العلمي في الاختيار.

**د- تطوير آليات التدريب:** للتدريب دور فعال في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد بهدف تطوير الأداء وتحسينه وتحقيق الكفاءة والفعالية، إذ تؤثر عملية التدريب في التنظيم الإداري باعتباره يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة والمتشابكة اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، ويقوم بعملية تدريب الأفراد العاملين الذين يتميزون بقدر عالي من القدرات والكفاءات والخبرات والمعارف التي تتسجم مع المتغيرات المتنوعة في المجال التنظيمي والتكنولوجي مع تحديد من سيقوم بتدريبهم، ومن ثم تصميم البرنامج التدريبي وتحديد أساليبه وموضوعاته ومكان عقده والمدة التي يحتاجها.

**هـ- تطوير آليات الأجور والحوافز:** إن سياسات الأجور والحوافز والتعويضات تعد من الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الأفراد العاملين، لذلك تعمل التنظيمات على تطوير هذه السياسات بشكل مستمر مع مراعاة الظروف الاقتصادية والعوائد المادية للعاملين حتى تستطيع المنظمة المحافظة على الكفاءات البشرية العاملة لديها وعدم تسربها إلى أماكن أخرى، ونساهم عملية تحسين الأوضاع الاقتصادية للعاملين في دفعهم للمساهمة في عملية التطوير، ويعتبر تبني سياسة رشيدة للأجور والحوافز من أهم عوامل نجاح إدارة الأفراد بل وتعتبر بحد ذاتها دوافع وحوافز العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، د.ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص174-175.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص176.



#### 4- أهمية تنمية الموارد البشرية:

- ليس تخطيط الموارد البشرية هدفا في ذاته ولكنه وسيلة إلى هدف أكبر هو الاستخدام الأمثل لتلك الموارد، إن هدف الإدارة المسؤولة عن أداء أعمال معينة هو إيجاد "قوة منتجة ومستقرة وفعالة".
- منتجة بمعنى أنها تحقق إنتاج المطلوب بالقدر وفي الوقت وبالمواصفات الصحيحة.
- مستمرة بمعنى أن معدل دوران العمل اقل ما يمكن (أي تكون نسبة الداخلين في الخدمة والخارجين منها إلى العدد الإجمالي لقوة العمل خلال فترة زمنية محددة اقل ما يمكن)، وكلما زاد دوران العمل كانت إنتاجية العمل وفعاليتها اقل.
- فعالة بمعنى أن الأفراد لا يحققون المطلوب منهم فقط، لكنهم يحققون المطلوب بأحسن الطرق واقل التكاليف وأقصر وقت.
- ولكي تتحقق هذه الصفات يلزم أن تخطط عملية متكاملة لتنمية تلك الصفات والخصائص فالموارد البشرية الأفضل لا تأتي صدفة ولا تتحقق لها تلك الخصائص الإيجابية بالتمني، ولكن التخطيط السليم والتنفيذ الدقيق لعناصر خطة تنمية الموارد البشرية هما الضمان للوصول إلى المستوى المرغوب عن الإنتاجية والاستقرار والفعالية في قوة العمل.<sup>1</sup>
- يمكن حصر أهمية تنمية الموارد البشرية في ثلاث مستويات تتمثل في:<sup>2</sup>
- أ- **الأهمية على مستوى العاملين:** إن الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية يحقق للأفراد مايلي:
  - ضمان توافر المناخ الملائم لزيادة إنتاجية الفرد.
  - إخراج القوة الدافعة لدى الأفراد للنمو وتحقيق الذات.
  - يزيد الأخذ بمفهوم التنمية من إشباع الاحتياجات الأساسية للأفراد وبالتالي الأعمال التي فيها لقدراتهم.
  - الكشف عن الفروق الفردية بين الأفراد.
- ب- **الأهمية على مستوى جماعات العمل:** إن الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية يحقق للجماعات مايلي:

<sup>1</sup> علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، ط12، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص215.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النشر للجامعات، مصر، 2013، ص40-41.

- تعاون جماعات العمل من اجل الاستفادة من الموارد المتاحة وتحسين الكفاءة الإنتاجية.
- زيادة قدرة الجماعة على تحليل المشكلات ووضع حلول مناسبة لها.
- ج- الأهمية على مستوى المنظمة: إن الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية يحقق للمنظمة مايلي:
  - إن نجاح تنمية الموارد البشرية في أي جزء من أجزاء المنظمة سيدفع بها إلى إجراء تنمية للموارد البشرية في الأجزاء الأخرى.
  - تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة وفعالية المنظمة، وبذلك تحقق النمو والقدرة على مواجهة المنافسة في البيئة المحيطة بها.<sup>1</sup>

#### خلاصة:

كخلاصة لهذا الفصل يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية من أحد أهم الوسائل التي تستعملها المؤسسات بغية تحقيق أهدافها، لأنها تقوم بتطوير وتحسين معارف ومهارات مواردها، لأن كل تطور في

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 41.

المورد البشري يؤدي إلى بالضرورة إلى تطور المؤسسة شريطة أن يكون هذا التطور يتماشى مع تطورات العصر الحالي.

**الفصل الخامس:**

**الإدارة الإلكترونية للموارد**

**البشرية**

## تمهيد:

شهدت الحقبة الحالية تطوراً تكنولوجياً شاسعاً، نتج عنه العديد من التغيرات في هذا العصر، ومن بين هذه التغيرات نجد بروز مفاهيم جديدة كالتسويق الإلكتروني، التجارة الإلكترونية إلى غاية الانتقال العدوى إلى وظيفة إدارة الموارد البشرية فأصبح يطلق عليها في عصر المعلومات بتسمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هذه الأخيرة هي أساس دراستنا في هذا الفصل سنحاول معرفة مدى أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأهداف التي تسعى إليها، إضافة سنحاول الكشف عن أهم الوظائف التي تقوم عليها والفوائد وأخيراً سنتطرق إلى أساليب نجاح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

### أولاً- أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فيما يلي:

-تستخدم الشركات البوابات الإلكترونية لزيادة مراكزها التنافسية والإنتاجية الكلية والنوعية.

- ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها، مثال: برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء وإتاحتها على المواقع على الأنترنت لكلا من العاملين والمديرين.

- كتابة التقارير الفورية على العاملين على بوابة الشركة على الأنترنت باستخدام المعايير مما يوفر للمديرين القرارات الموضوعية.

كما أن تطبيق تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية متنوع وله نطاق واسع وفقا لاحتياجات المنظمة، يمكن أن يقتصر على الجداول الإلكترونية إلى أنظمة معقدة، ونرى أن المنظمة تعتمد على الحلول التي يقدمها نظام إدارة الموارد البشرية، وبعضها يتعلق بالحل الكامل لوظائف الموارد البشرية بما في ذلك الاستقطاب والاختيار وأداء التقييم والتعويض والأجور وغيرها من وظائف الموارد البشرية وهذا ما أدى إلى تنوع أهمية إدارة الموارد البشرية بناء على التطبيقات المستخدمة لنظام إدارة الموارد البشرية...فقد ظهرت هذه الأهمية في المجالات التالية:

- تحسين جودة تقديم المعلومات بنسبة 91%.
- تحسين سرعة تقديم المعلومات بنسبة 81%.
- تحسين الخدمات المقدمة للموظفين بنسبة 56%
- تقليل التكاليف والنفقات بنسبة 35%<sup>1</sup>.

### ثانياً - أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إن أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية ومواكبتها لتغيرات في بيئة الأعمال، حيث يمكن حصر أهم هذه الأهداف في النقاط التالية:

- تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.

<sup>1</sup> جفام سعاد واخرون:أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمات ، دراسة ميدانية بمصلحة البيومتری لمجموعة من البلديات، مجلة مجاميع المعرفة، العدد 01، جامعة الجلفة، 2022، ص-ص47-48.

- تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية.
- تحقيق مكاسب من الموارد البشرية.
- تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية.
- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المؤسسة.
- تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين.
- دعم أفضل للإدارة عبر الأقسام المؤسسة.
- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.
- تحسين صورة المؤسسة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

- إدارة المعلومات الشخصية وتقديم الخدمات الأساسية.
- إدارة الأفراد بفعالية أكبر مثل: عمليات التوظيف وتسجيل الوقت والحضور وإدارة العلاوات والأداء.
- تسهيل التعاون والتدريب والتفاعل والمشاركة ونشر المعلومات.
- التواصل مع الموظفين وتحفيزهم وإدارة المزايا الوظيفية المكافأة وتحسين الخدمة المقدمة لهم.<sup>2</sup>

### رابعاً: وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

تتمثل وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في: التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التعليم الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني.

**1. التوظيف الإلكتروني:** لقد وفرت تكنولوجيا المعلومات وخاصة منها الأنترنت والمواقع المتعلقة بعروض العمل بالتعاون مع مكاتب التوظيف حتى يتم تلقي الطلبات والقيام بالمهام الإدارية المرتبطة بها، والرد عليها بصفة آلية، كما أن بعض المؤسسات تقوم بإجراء مقابلات قصيرة مع طالبي الوظائف عبر الأنترنت، مما يقلل من التنقلات الجسدية ويوفر لهم الجهد والوقت.

<sup>1</sup> محمد قريس وآخرون: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (المفاهيم، المتطلبات، ودورها في تطوير الإدارة)، مجلة العلوم الانسانية، العدد 47، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص-ص 155-156.

<sup>2</sup> بريان هوبكنز، جيمس ماركهام: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، ط1، دار الفاروق لنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص22.

فمن بين المزايا التي يوفرها التوظيف الإلكتروني مايلي:

- الإسراع من إيقاع عملية التوظيف: في ظل نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، يمكن تقليل وقت العملية، أولاً بالنسبة لعملية الإعلان إذا يمكن تقديم تفاصيل حول الوظيفة الشاغرة، بصفة الوظائف على شبكة الأنترنت، بالإضافة إلى إرسال رسائل بريد الكتروني للعاملين بالأقسام التي من الممكن أن تتضمن مرشحين لشغل تلك الوظيفة، فبدلاً من الانتظار لعدة أسابيع حتى يتم نشر الإعلان بالمجلة الخاصة بالشركة، يتم نشر المعلومات عن تلك الوظيفة داخل الشركة بعد دقائق قليلة من الاتفاق على طبيعة الوظيفة التي سيتم الإعلان عنها، وتستغرق تلك العملية مدة قد لا تزيد عن ستة أيام.

- إلغاء دور الوسطاء: يمكن لمن يبحث عن شخص مناسب ومؤهل لشغل إحدى الوظائف أن يطلب من النظام وضع قائمة بأسماء الأفراد ممن يتمتعون بالكفاءات المطلوبة، يتم بعد ذلك إخبارهم بمعلومات حول الوظيفة عن طريق البريد الإلكتروني، وسيوفر هذا كثيراً من الوقت الذي كان يستغرق من لا تتوفر لديهم الكفاءات والخبرة المطلوبة في ملئ نموذج طلب التوظيف، ومن ثم يتم إلغاء دور الوسطاء في تقديم المورد البشري المناسب لهم وتصبح الوظائف هي التي تبحث عن الأفراد الملائمين.<sup>1</sup>

**2. التدريب الإلكتروني:** هو بديل لتدريب التقليدي أثناء العمل أو خارج العمل، لذلك يشير التدريب الإلكتروني إلى استخدام منصات الأنترنت لتحسين مهارات الموظفين وقدراتهم لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية، بعض الأدوات المستخدمة في التدريب الإلكتروني تشمل YouTube وعرض الفيديو عبر الأنترنت وعقد المؤتمرات عبر الفيديو والبث عبر الأنترنت وما إلى ذلك.

عادة ما يتم تزويد الموظفين التجمع في مكان واحد حيث سيشاركون فيه باستخدام جهاز العرض، وقد أدت هذه الطريقة الحديثة في تدريب الموظفين إلى خفض تكاليف التوظيف، كما زاد التدريب الإلكتروني من قاعدة رأس مال للشركات لأن الأموال التي كانت ستخصص لتدريب الموظفين سيتم توجيهها الآن إلى مجالات أخرى تحتاج إلى اهتمام عاجل.

**3. التعلم الإلكتروني:** هو التعلم باستخدام أجهزة الكمبيوتر والبرامج الأخرى على الشبكات المغلقة أو الشبكات المشتركة أو الأنترنت، أصبح التعلم الإلكتروني أكثر الأشكال شيوعاً للانفتاح والمرونة المرنة زادت أهمية توفير التعليم المادي عبر الأنترنت كوسيلة لتوفير فرص التدريب، تبرز أهمية توفير الإلكتروني في

<sup>1</sup> جغام سعاد واخرون: المرجع السابق، ص 105.



توفير التدريب ونفقات الوقت لمساعدة الموظفين في إدارة وقتهم في التدريب وكذلك تزويدهم بفرصة التعلم وتطوير مهاراتهم أثناء بقائهم في وظائفهم، اعتبرت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير وعملية التعلم الإلكتروني بمثابة نوع من توفير الرضا الوظيفي للعمال والاحتفاظ بهم في نفس الوقت.

**4. تقييم الأداء الإلكتروني:** وتتمثل في عملية التقييم من خلال القنوات المعتمدة على شبكة الأنترنت، وتدريب العمل مع نظم تقييم أداء الإلكتروني والاعتراف بأهمية نظم التقييم الإلكترونية من قبل المنظمة مع إمكانية إنشاء أرشيف تقييم الأداء الماضي ومقارنتها مع الأداء الحالي.<sup>1</sup>

#### خامسا: فوائد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

تتمثل فوائد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مايلي:

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتوظيف عبر الأنترنت: تمكن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من نشر وجود ثغرات على موقع المنظمة على الشبكة الأنترنت أو موقع مورد التوظيف عبر الأنترنت، والسماح للمتقدمين بإرسال سيرهم الذاتية إلكترونيا، عبر البريد الإلكتروني وتشمل أيضا البحث النشط للإنترنت.

تزويد المديرين بالمعلومات: يمكن للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أن تزود المديرين بالمعلومات حول مهامهم ووظائفهم.

التعلم الإلكتروني: يعد التعلم المستمر من أهم ما تحصل عليه منظمات عليه منظمات الأعمال، وفي بعض التقديرات فإن التدريب من خلال البرمجيات الحديثة.<sup>2</sup>

- وقياس فجوة بين مواصفات العاملين والأهداف الأساسية للمنظمة، ومن ثم يمكن ترشيح العاملين للدورات المختلفة المتاحة على الأنترنت، كما يمكن للتعلم الإلكتروني أن يقدم حلا لمشاكل التدريب في الأماكن النائية أو المحرومة، فضلا عن التعلم المصمم خصيصا ليتناسب مع الاحتياجات الخاصة للتعلم.
- توفير الوقت: تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يمكن من توفير المزيد من الوقت لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ومهام إدارية أقل، وانخفاض في أسئلة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> جغام سعاد: المرجع السابق، ص105.

<sup>2</sup> الكاهلي عماد محمد الحسن: الدوافع والمؤثرات في استخدام نظام إدارة الموارد البشرية الإلكتروني، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة اليرموك، 2012، ص-ص42-43.

- الاستعانة بمصادر خارجية: إن وظيفة الموارد البشرية في المستقبل ستصبح عبارة عن الاستعانة بمصادر خارجية، وبالتالي تكون المقاومة التنظيمية للتغييرات الجديدة التي ينطوي عليها استخدام تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية صغيرة، ويرافق ذلك رضا العملاء.

- الاستقطاب الإلكتروني: الاستقطاب الإلكتروني يتمثل أساساً في السماح للمتقدمين للعمل بتقديم طلباتهم على موقع الأنترنت لذلك تلجأ المنظمات إلى إنشاء مواقع على الأنترنت يمكن من خلالها للراغبين في العمل التقدم للوظائف انتظار لتوفر وظيفة ملائمة في المستقبل، إلا أن التحدي الأساس هو كيفية اجتذاب متصفحها أو حتى تقديم بيانات للأنترنت للمواقع، ولكن الاستقطاب الإلكتروني في شكله الجديد يبدأ حين تنشأ منظمة الأعمال قاعدة بيانات الوظائف التي تحوي مختلف متطلبات كل المتقدمين بناء على تصفية مبدئية من مؤهلات علمية ومهارات إضافية وخبرات مكتسبة.

سادساً: أساليب نجاح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

وضع الباحثون وممارسي إدارة الموارد البشرية طرقاً كثيرة لجعل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ناجحة في المنظمة، وتتمثل هذه الطرق فيما يلي:

- عندما تنفذ الشركة نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الجديدة، ينبغي عليها أن تعيد هندسة بعض عمليات الموارد البشرية، من أجل أن يكون نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أكثر فعالية، أي لا بد من مواءمة العمليات والأنشطة مع متطلبات النظم الجديدة ويتم تطبيق آلية إعادة الهندسة لدى تحويل دليلي من مواءمة العمليات والأنشطة مع متطلبات النظم الجديدة ويتم تطبيق آلية إعادة الهندسة قبل اختيار نظام برمجيات للتأكد من قبول تلك التغييرات من سالم أصحاب المصالح فاصله وان العملية يمكن في الواقع أن تتماشى مع النظام الجديد فالتخطيط الجيد يستهلك قدراً كبيراً من الوقت قبل التنفيذ.

- يعد التدريب والتعليم خطوه حاسمه في إدارة التغيير في حد ذاته حيث أن الموظفين يجب أن يتعلموا النظام الجديد لفهم كيف يعمل على تغيير عمليات العمل ويعد التعليم الحافز الذي يجلب المعرفة من المستخدمين ويجعلها تصل إلى نقطه يمكنهم من خلالها الاطلاع على نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الجديدة بسرعة وبكفاية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الكاهلي عماد محمد الحسن: المرجع السابق، ص44.

- توفير إدارة التغيير التي يمكن أن تكون داخل المنظمة كوظيفة بدوام كامل بحد ذاتها لأنها تتضمن إدارة الناس وتوقعاتهم ومقاومة التغيير.
- لكي يكون تنفيذ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ناجحا على مديري الإدارة العليا الموافقة وتقديم الدعم المستمر للأطراف المسؤولة خلال مرحلة التنفيذ للتأكد من عدم وجود عوائق تحول دون التقدم.
- يعتبر دعم مديري الإدارة العليا وإشراكهم في المشروع أحد أهم عوامل نجاح نظام الموارد بين الإدارات.
- يعد التواصل بين الإدارات فضلا عن التواصل مع العملاء وشركاء العمل أحد أهم العناصر الأساسية لنجاح النظام الجديد وكما ينبغي أيضا إبلاغ الموظفين مقدما عن الأهداف من أجل تلبية توقعاته وتعتبر إدارة تنفيذ وتطوير نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية خطوه حاسمه نحو تحقيق نتائج ناجحة ويجب أن يكون نطاق المشروع معرف بوضوح بما في ذلك الجوانب الأخرى مثلا كمية النظم المنفذة، ويجب أن تكون أهداف المشروع بحد ذاته محدده بوضوح.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الكاهلي عماد محمد الحسن: المرجع السابق، ص45.

## خلاصة:

كخلاصة لهذا الفصل يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات لقد غزت مختلف جوانب العمل الإداري في منظمات الأعمال، فأصبحت قواعد البيانات من ضروريات المنظمة العصرية، ومن دونها لا تستطيع المنظمة الاستمرار في العمل، وفي اثر هذه التحولات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يزداد في المنظمات المعاصرة، وأصبحت ضرورة ملحة تفرض نفسها على المنظمات في تفعيل دور إدارة موارد بشرية لديها باعتبارها الجهة المسؤولة عن شؤون العمل وتنظيم أموره.

**الفصل السادس:**

**الجانب الميداني للدراسة**

## تمهيد

بعد الدراسة النظرية التي تمت من خلال وضع مفاهيم خاصة وعامة ودراسات سابقة ونظريات حول دور الإدارة الإلكترونية في تنمية المورد البشري انتقلنا إلى الجانب الميداني من أجل تجسيد النظري في الميدان استنادا إلى أدوات جمع البيانات وتحديد المنهج وإختيار عينة الدراسة المناسبة إضافة إلى تحديد الإجراءات الزمانية والمكانية وضع الإحصائيات في الجداول وتفريغها وتحليلها وإعطاء تفسيرها مناسبا لها من أجل التأكد من صحة الفرضيات والتوصل إلى النتائج العامة والجزئية حسب ما أقرت عليه دراستنا.

## أولا الإجراءات المنهجية.

## 1: منهج الدراسة:

هو الوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول إلى الحقيقة أو مجموعة الحقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختيارها لتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها لنصل إلى ما نطلق عليه اصطلاحا (نظرية) وهي هدف كل بحث.<sup>1</sup>

وانطلاقا من طبيعة هذه الدراسة ومن أجل الحصول على معلومات موضوعية ودقيقة فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي إذ يعرف بأنه «أحد الأشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتطويرها كليا عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها لدراسة دقيقة.<sup>2</sup>

إذ يهدف المنهج الوصفي إلى تحديد أوصاف دقيقة لأنشطة والأشياء والعمليات والأشخاص والمشكلات والظواهر في وضعها الذي هي عليه، كذلك إبراز جوانب معينة فيها وتحديد إلى ما يجب أن تكون عليه هذه الظواهر.<sup>3</sup>

استخدمنا هذا النوع من المناهج في دراستنا من أجل ملاحظة دور الإدارة الإلكترونية في تنمية المورد البشري وذلك من خلال جمع معلومات دقيقة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة وموضوعية هذا من جهة وباعتبار هذا المنهج الوصفي يتوافق وطبيعة موضوعنا الدراسي المتمثل في دور الإدارة الإلكترونية في تنمية المورد البشري في المؤسسة.

<sup>1</sup> طاهر حسو الزبياري: أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2011، ص23.

<sup>2</sup> علي معمر عبد المؤمن: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية «الأساسيات والتقنيات والأساليب»، إدارة المطبوعات والنشر، ليبيا، 2008، ص287.

<sup>3</sup> عبد الغني محمد إسماعيل العمراني: دليل الباحث إلى إعداد البحث العلمي، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2012، ص153.

## 2- أدوات جمع البيانات.

## أ. الملاحظة:

هي الانتباه إلى ظاهرة أو حادثة معينة أو شيء ما يهدف للكشف عن أسبابها، يعرفها طلعت عيسى «بأنها الأداة الأولية لجمع المعلومات وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية والملاحظة في أبسط صورتها هي النظر إلى الأشياء، وإدراك الحال التي هي عليها مناهج البحث في العلوم الاجتماعية».

إذ تنقسم الملاحظة إلى نوعين الملاحظة البسيطة والملاحظة المنظمة، والنوع المناسب لطبيعة دراستنا هو النوع الأول المتمثل في الملاحظة البسيطة، تعرف هذه الأخيرة بقيام الباحث بملاحظة الظواهر والأحداث كما تحدث تلقائياً في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي وهذا مفيد في الدراسات الاستطلاعية التي تهدف إلى جمع البيانات عن الظواهر والأحداث لدراستها بعمق.<sup>1</sup>

استخدمنا هذا النوع من الملاحظة من خلال الدراسات الاستطلاعية أثناء ملاحظة مجريات الأمور وجو العمل السائد داخل البلدية بولاية قالمة.

## ب. إستمارة الإستبيان:

الإستبيان هو أحد وسائل جمع بيانات المعلومات المدونة على أسئلة محددة معدة من قبل الباحث حول موضوع محدد من قبل جهات أو أفراد معينين أي أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين (مفردات البحث) لتعبئتها.<sup>2</sup>

استخدمنا كذلك هذا النوع من أدوات جمع البيانات إلا وهي الاستمارة باعتبارها أداة أساسية تتناسب مع أهداف دراستنا وتتناسب كذلك والمنهج الدراسي المستخدم للمبوحين منها أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة.

<sup>1</sup> كمال دشلي: منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 2016، ص97.

<sup>2</sup> علي معمر عبد المؤمن: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية (الأساسيات والتقنيات والأساليب)، الإدارة العامة للمكتبات-إدارة المطبوعات والنشر، 2008، ص227-228.



تضمنت الاستمارة مجموعة من أسئلة موزعة على أربعة محاور على النحو التالي:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية (السوسيوديمغرافية) للموظفين.

المحور الثاني: يتعلق بما إذا كانت الإدارة تعتمد على نظام المعلومات.

المحور الثالث: يتعلق بدور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الإدارية.

المحور الرابع: يتعلق بعوامل نجاح الإدارة الإلكترونية.

### 3- مجالات الدراسة:

أ. **المجال المكاني:** هو تلك البيئة التي أجريت فيها دراستنا الميدانية حيث أجريت ببلدية الكبرى قالمة، التي تقع بولاية قالمة.

ب. **المجال الزمني:** لقد كانت البداية الأولى بتحديد موضوع الدراسة وضبط العنوان ثم اقتراح المجال المكاني لدراسة بداية من شهر ديسمبر 2023، وبعدها جمع المادة العلمية من الكتب والمجالات والقواميس وغيرها من نظريات ودراسات سابقة إلى غاية شهر فيفري 2024، ومع منتصف شهر مارس تم القيام بدراسة استطلاعية لدراسة والحصول على المعلومات التي تخدم الموضوع.

بعد هذا الاطلاع انتقلنا إلى الجانب الميداني مباشرة مع بداية شهر أفريل 2024، وذلك بإعداد استمارة أولية وتحكيمها من قبل أساتذة محكمين بقسم علم الاجتماع، لإدراك الأخطاء وتصحيحها.

وفي منتصف شهر أفريل من 2024، لقد قمنا بتوزيع الاستمارات على المبحوثين من أجل الحصول على المعطيات المرادة وتحليلها وتفسيرها، وفي الأخير استخلاص النتائج العامة لدراسة.

### ج. المجال البشري:

يتمثل في الإداريين من نساء ورجال العاملين في البلدية في ولاية قالمة البالغ عددهم 448.

### 4- إختيار العينة:

«هي طريقة لجمع البيانات والمعلومات من وعي عناصر وحالات محددة يتم اختيارها بأسلوب معين من جميع عناصر المشكلة»

الهدف من أسلوب العينة هو اختصار الوقت سرعة الوصول إلى نتائج كلفة أقل دقة كبيرة في النتائج خصوصا في حالة التجانس الجنسي النسبي بين أفراد مجتمع الدراسة.<sup>1</sup>

نظرا للكّم الهائل من مجتمع الدراسة المتمثل في الإداريين فقد تقرر لدينا الاعتماد على أسلوب العينة، وذلك بأخذ جزء فقط من مجتمع الدراسة وذلك من خلال الاعتماد على أحد أنواع العينة المناسبة لطبيعة مجتمع الدراسة، المتمثلة في:

### العينة العشوائية البسيطة:

هي العينة التي تختار من المجتمع مع وجود فرصة الاختيار لكل مفردة من مفردات المجتمع وهكذا ينعدم التحيز في الاختيار، وهناك طريقة القرعة أو طريقة اليانصيب وهو ما يسمى في اللغة الإنجليزية Lottery Method بوضع أوراق عليها وحدات المجتمع في صندوق أو كيس وبعد الخلط الجيد نسحب منها العدد المطلوب.<sup>2</sup>

### خصائص العينة:

من بين أهم خصائص العينة العشوائية البسيطة أنها تعطي للباحث فرصة متساوية لكل فرد من أفراد المجتمع بأن يكون ضمن العينة المختارة.

### وظيفة العينة:<sup>3</sup>

- اقتصاد الجهد والتكاليف بضوء اقتصار البحث على نموذج من المجتمع الأصلي.
- إمكانية الحصول على معلومات وفيرة لسهولة في متابعة الردود الوافية والمتكاملة والدقيقة.
- دقة أكبر في التعامل مع البيانات وتجميعها وتوزيعها وتفسيرها.
- وفرة في البيانات بضوء الاقتصار على عدد محدد من أفراد مجتمع الدراسة.
- إمكانية توفير الوقت للباحث الموزع والمحدد لإنجاز بحثه بخطواته المختلفة الأخرى.

<sup>1</sup> كمال دشلي: منهجية البحث العلمي، المرجع السابق، ص 130.

<sup>2</sup> أمين محمد سلام: قواعد البحث العلمي ومناهجه «مصادر الدراسات الإسلامية» المكتبة الوطنية، الأردن، 1995، ص 53-54.

<sup>3</sup> عامر إبراهيم قنديلجي: منهجية البحث العلمي، دار اليازوري، الأردن، دس، ص ص 136-145.

$$\text{حساب العينة: } 112 = 100 \div 11200 = 25 \times 448$$

بعد اختيار أحد أنواع العينات المناسبة لطبيعة الدراسة وتطبيق العملية الحسابية توصلنا إلى العدد التالي 112 موظف إداري الممثل للمجتمع الدراسي الكلي.<sup>1</sup>

### ثانياً- تحليل وتفسير البيانات الميدانية

#### الجدول رقم 1: يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير السن:

النسبة %	التكرار	السن
4.46%	5	من 20 إلى 25 سنة
8.92%	10	من 26 إلى 35 سنة
41.96%	47	من 36 إلى 40 سنة
44.46%	50	40 سنة فأكثر
100%	112	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 1 أن حوالي نصف المبحوثين أعمارهم أكثر من 40 سنة بنسبة 44.46% تليها من تتراوح أعمارهم ما بين 36- 40 سنة والتي بلغت نسبتها 41.96% ثم الفئة التي تتراوح أعمارهم من 26 إلى 35 سنة بنسبة 8.92%، أما المبحوثين الذين بلغت أعمارهم ما بين 20- 25 سنة فقد بلغت نسبتها 4.46%، حيث يتضح من خلال هذه البيانات أن البلدية تعتمد بالدرجة الأولى على مبدأ الأقدمية باعتبارهم الفئة الأكثر خبرة واكتسابهم مؤهلات وشهادات علمية والقدرة على التعامل.

#### الجدول رقم 2: يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
28.57%	32	ذكر
71.42%	80	أنثى
100%	112	المجموع

<sup>1</sup> عامر ابراهيم قنديلجي : منهجية البحث العلمي، دار اليازوري، الأردن، د.س.، ص 145.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 2 يتضح أن أغلبية المبحوثين من جنس أنثى وذلك بنسبة 71.42% أما الذكور لم تتعدى نسبتهم 28.57% وعليه فإن البلدية تعتمد على العنصر النسوي أكثر من الذكور وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة الخدماتية باعتبارها تعتمد أكثر على الأعمال الإدارية وهذه الأخيرة تشهد استقطاب فئة الإناث أكثر.

الجدول رقم 3: يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	ابتدائي
0%	0	متوسط
26.78%	30	ثانوي
67.85%	76	جامعي
5.35%	6	تكوين مهني
100%	112	المجموع

من خلال البيانات الرقمية الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 67.85% والتي تمثل أعلى نسبة تمثل فئة المبحوثين الجامعيين، تليها نسبة 26.78% تمثل فئة المبحوثين ذوي المستوى الثانوي، ثم نسبة المكونين مهنيا والتي قدرت بـ 5.35%، أما نسبة ذوي المستوى الابتدائي والمتوسط فهي معدومة 0%، وعليه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين ذوي شهادات جامعية وذلك راجع إلى وجود الأفضلية لذوي المستوى الجامعي ثم الثانوي ثم التكوين المهني لان طبيعة الخدمات الإدارية في البلدية تحتاج إلى كفاءات عالية.

الجدول رقم4: يمثل توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية:

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
22.32%	25	أقل من 05سنوات
25%	28	ما بين 05 - 10 سنوات
42.85%	48	ما بين 11-20 سنة
9.82%	11	20سنة فأكثر
100%	112	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 42.85% هي الأعلى والتي تمثل أصحاب الخبرة من 11-20سنة، ثم تليها نسبة 25% تمثل أصحاب الخبرة من 05-10سنوات، بعدها نسبة 22.32% تمثل أصحاب الخبرة أقل من 05سنوات، وأخيرا نسبة 9.82% ممثلة ذوي الخبرة أكثر من 20سنة وهي الفئة الأقل في مجتمع البحث وذلك لأن البلدية تعتمد على الفئة الأكثر خبرة.

الجدول رقم5: يوضح ما إذا كان البلدية تعتمد على نظام المعلومات

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
73.21%	82	نعم
26.78%	30	لا
100%	112	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 73.21% من المبحوثين أكدوا أن البلدية تعتمد على نظام المعلومات، بينما نسبة 26.78% من أفراد العينة لا يوافقون على وجود النظام داخل البلدية.

ويمكن إرجاع تأكيد معظم المبحوثين على وجود نظام المعلومات داخل البلدية إلى كون هذا الأخير عنصر هام في جميع المؤسسات لتحقيق كفاءة عالية في الأداء، وباعتباره كذلك يساهم في جمع البيانات

وتنظيمها بشكل يُسهل قراءتها وإعداد التقارير التي تزودهم بنظرة شاملة ومفصلة تمكنهم من اتخاذ القرارات بشكل صحيح.

الجدول رقم 6: يوضح مدى توفير البلدية الإمكانيات المادية والبشرية لتطبيق نظام المعلومات

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	77	68.75%
لا	35	31.25%
المجموع	112	100%

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 68.75% من المبحوثين يرون أن البلدية تعمل على توفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية لتطبيق نظام المعلومات، بينما باقي المبحوثين والذين بلغت نسبتهم 31.25% كانوا يرون أن البلدية تعاني من نقص في الإمكانيات المادية والبشرية لإنجاح هذا النظام.

وذلك يُفسر بأن البلدية تعمل على توفير كافة الموارد المادية والبشرية لتطبيق هذا النظام، فلا يمكن وجود نظام معلومات دون أجهزة المعلوماتية وشبكات وبرامج وكذلك العنصر البشري فهو الذي يجعل هذا النظام قابل للتشغيل، وهم من يعملون على جمع وحصر وإعداد البيانات في شكل معين لتصبح مدخلات.

الجدول رقم 7: يوضح توفير البلدية دورات تدريبية للعمل بنظام المعلومات

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	47	41.96%
لا	65	58.03%
المجموع	112	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 58.03% من المبحوثين لم يخضعوا لدورات تدريبية للعمل بنظام المعلومات، و41.96% من الأفراد أجابوا بـ نعم حول ما إذا كانت البلدية توفر دورات تدريبية للعمل بنظام المعلومات.

ويمكن تفسير هذه البيانات الإحصائية بأن البلدية تعاني من محدودية في ميزانيتها حيث أن مثل هذه الدورات تحتاج إلى موارد معتبرة سواء رأس المال أو توفير إطارات مختصين لتدريب الموظفين، بالإضافة إلى قابلية مثل هذه الدورات للفشل بسبب ضعف تصميم الدورة التدريبية، وكذلك وجود أولويات أهم من هذه الاعتبارات.

الجدول رقم 8: يوضح ما إذا كان نظام المعلومات يساعد في عملية تقديم الخدمات للعملاء

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	100	89.38%
لا	12	10.71%
المجموع	112	100%

من خلال البيانات الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 89.38% من المبحوثين يرون أن نظام المعلومات يساهم بشكل كبير في عملية تقديم الخدمات للعملاء، في حين أن نسبة 10.71% لا يرون أن نظام المعلومات يساهم في عملية تقديم الخدمات.

ويمكن تفسير هذه الإحصائيات بأن نظام المعلومات يُمكن المواطنين من التواصل بسهولة مع جهات البلدية وتقديم طلباتهم ومتابعة حالتها من خلال تسهيل الإجراءات والمعاملات والخدمات للعملاء، بينما الذين صرحوا بـ لا فذلك حسب رأيهم راجع إلى نقص الإمكانيات المادية والبشرية لتطبيق هذا النظام بشكل صحيح يتماشى مع متطلبات العصر.

الجدول رقم 9: يوضح ما إذا كان نظام المعلومات قادر على تنمية كفاءة المورد البشري

		النسبة %	التكرار	الاحتمالات
النسبة	التكرار	السبب		
32.18%	28	السرعة في اتخاذ القرارات وزيادة إنتاجية العمل	83.92%	94 نعم
20.68%	18	تطوير الكفاءة المهنية للموظفين		
16.09%	14	توسيع استعمال نظام المعلومات		
10.34%	9	الدقة في جمع المعلومات والبيانات ومعالجتها		
8.04%	7	الاطلاع على القوانين والتطورات التكنولوجية		
6.89%	6	تسهيل المعاملات الإدارية		
5.74%	5	متابعة حركة العاملين		
100%	87	المجموع		
		16.07%	18	لا
		100%	112	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن أغلبية الباحثين وبنسبة 83.92% أكدوا أن نظام المعلومات قادر على تنمية كفاءة المورد البشري، أما بقية أفراد العينة والتي بلغت نسبتهم 16.07% يرون أن نظام المعلومات غير كافي للتنمية المورد البشري.

ويمكن تفسير هذه النتائج الإحصائية بأن نظام المعلومات قادر على تنمية كفاءة المورد البشري من خلال مساهمته في سرعة اتخاذ القرار وزيادة الإنتاجية في العمل وذلك من خلال تجميع البيانات بصيغة منظمة ومنطقية وإجراء تحليلات دقيقة للمائل التشغيلية، حيث نجد نسبة 32.18% من إجابات الباحثين تمثل دور نظام المعلومات في تنمية الموارد البشرية عن طريق السرعة في اتخاذ القرارات وزيادة الإنتاجية في العمل، وكذلك هناك من أجابوا أن هذا النظام ينمي كفاءة العامل من خلال تطوير الكفاءة المهنية له بنسبة 20.68%، تليها نسبة 16.09% من الإجابات التي كانت تصب في خانة توسيع استعمال نظام المعلومات، ثم نسبة 10.34% الذين أجابوا أن نظام المعلومات قادر على تنمية كفاءة المورد البشري من



خلال الدقة في جمع البيانات ومعالجتها، بعدها نسبة 8.04% الذين كانت إجاباتهم بالاطلاع على القوانين والتطورات التكنولوجية، بالإضافة إلى الذين يرون أن هذا النظام يزيد من كفاءة الموظف عن طريق تسهيل المعاملات الإدارية بنسبة 6.89%، وأخيرا نسبة 5.74% من الإجابات التي كانت حول دور تسهيل حركة العاملين.

**الجدول رقم 10: يوضح كيفية مساهمة نظام المعلومات في العمليات الإدارية**

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
23.72%	14	تحديد المسؤوليات بدقة
22.03%	13	مساعدة الموظفين في أداء أعمالهم
20.33%	12	التخطيط والتنظيم والتنسيق بين مختلف المصالح والرقابة
16.94%	10	تعزيز اللامركزية وإلغاء الحواجز الإدارية
16.94%	10	القضاء على المحسوبية وتعزيز مبدأ الشفافية
100%	59	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 23.72% والتي تعبر عن أن نظام المعلومات يسهل العملية الإدارية من خلال تحديد المسؤوليات بدقة أي أنه قادر على التخصص أكثر ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بعدها نسبة 22.03% والتي تمثل إجابات المبحوثين بمساعدة الموظفين في أداء أعمالهم من خلال جمع المعلومات والبيانات في ملفات وتنظيمها بشكل يُسهل الرجوع إليها واستخدامها، ثم تليها نسبة 20.33% والتي تعبر عن التخطيط والتنظيم والتنسيق بين مختلف المصالح الإدارية حيث أن هذا النظام يوفر جميع وسائل التواصل بين جميع الأقسام داخل البلدية، ثم نسبة 16.94% ممثلة القضاء على المحسوبية وتعزيز مبدأ الشفافية وذلك من خلال أداء الأعمال بطريقة تمتاز بالوضوح والأمانة والانفتاح دون إخفاء أي معلومة عن العملاء، وأخيرا من يرى أن نظام المعلومات يسهل العمليات الإدارية من خلال تعزيز اللامركزية وإلغاء الحواجز الإدارية وذلك من أجل السرعة والمرونة في تنفيذ الأعمال دون الرجوع إلى مستويات أعلى في الإدارة كما كانت عليه سابقا لإضافة إلى توفير المعلومات والمعطيات في كل الأقسام والمصالح مما يساهم في سرعة اتخاذ القرار والدقة فيه فالموظف هو من يتعايش مع المشكلة وبالتالي هو على دراية بالحل أفضل من المدير.

الجدول رقم 11: يوضح ما إذا كان نظام المعلومات يسهل أداء الوظائف

النسبة	التكرار	السبب	النسبة %	التكرار	الاحتمالات
52.45%	32	السرعة في الأداء والدقة في العمل	89.29%	100	نعم
22.95%	14	تبادل المعلومات مع الزملاء وتوفير المعطيات اللازمة لتنفيذ الخدمة			
19.67%	12	تخزين وأرشفة المعلومات واستخراج الوثائق عن بعد			
4.91%	3	الرقمنة وتقليل عبء التنقل لإيجاد المعلومة والوثيقة			
100%	61	المجموع			
			10.71%	12	لا
			100%	112	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 89.29% أكدوا أن نظام المعلومات يسهل على العمال أداء وظائفهم وذلك من خلال السرعة والدقة في العمل والتي بلغت نسبتها 52.45% من إجابات المبحوثين، ثم نسبة 22.95% من الإجابات التي تعبر عن تبادل المعلومات مع الزملاء وتوفير المعطيات اللازمة لتنفيذ الخدمة، بعدها نسبة 19.67% الذين أجابوا أن نظام المعلومات يسهل أداء الوظيفة من خلال تزيين وأرشفة المعلومات واستخراج الوثائق عن بعد، وأخيرا نجد الإجابات التي كانت بالرقمنة وتقليل عبء التنقل لإيجاد المعلومة والوثيقة بنسبة 4.91%، أما بقية الأفراد يرون أن نظام المعلومات لا يسهل أداء الوظيفة وذلك بنسبة 10.71%.

ويمكن تفسير هذه النتائج الإحصائية بأن نظام المعلومات يسهل أداء الوظائف من خلال تحقيق السرعة في الأداء والدقة باعتباره يجعل المؤسسة قادرة على العمل بسهولة وفاعلية في آن واحد ويجعلها قادرة على الاستجابة في الحالات الطارئة والعاجلة بشكل سريع كما يساعدها على إيصال المعلومات إلى

العاملين فيها، تلك المعلومات التي يحتاجونها في رسم خططهم وتنفيذها مما يساهم في اتخاذ القرار المناسب بالسرعة المناسبة، وهذا راجع أيضا إلى أن التواصل في مكان العمل ينتج عنه القدرة على التكيف مع أساليب الاتصال بالإضافة إلى زيادة الإنتاجية والتعاون، كما يساعد أيضا في تعزيز ثقافة العمل الايجابية وبناء الثقة والمصداقية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى أن نظام المعلومات يسهل في أداء الوظيفة باعتماده على الرقمنة وذلك كونه يعمل على تنظيم البيانات بشكل جيد حيث يُسهل الوصول إلى الوثائق عند الضرورة وبشكل سريع وامن مما يؤدي إلى تقليل العمل وتقليص الوقت، وأخيرا يمكن تفسير ذلك بأنه يسهل الحصول على المعلومة وتداولها بين مختلف المصالح الإدارية والمواطنين في ياي وقت ومكان ومع تقادي التعطيلات.

الجدول رقم 12: يوضح ما إذا كان نظام المعلومات يسهل عملية تخزين وإدارة المعلومات:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	112	100%
لا	00	00%
المجموع	112	100%

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع المبحوثين وبنسبة 100% أكدوا أن نظام المعلومات يسهل عملية تخزين وإدارة المعلومات، ويمكن تفسير هذه البيانات الإحصائية بأن نظام المعلومات قادر على تخزين وإدارة المعلومات والبيانات من خلال وضعها في ملفات وأرشفتها بطريقة منظمة تسهل الوصول إليها واستعمالها وقت الحاجة.

الجدول رقم 13: يوضح ما إذا كان نظام المعلومات عنصر أساسي في تطبيق الإدارة الإلكترونية

			النسبة %	التكرار	الاحتمالات
النسبة	التكرار	السبب	100%	112	نعم
24.41%	21	استعمال شبكات واضحة تسهل المعاملات الإدارية بين الموظف والمواطن			
23.25%	20	توفير الوقت للموظف وعدم استنزاف طاقته			
18.60%	16	تخزين المعلومات والرجوع إليها وقت الحاجة			
16.27%	14	مشاركة البيانات بين الأقسام والموظفين بسرعة وتكلفة أقل			
8.13%	7	الحيوية داخل المؤسسة			
6.97%	6	الإدارة الرقمية تتطلب نظام معلوماتي متطور			
2.32%	2	تقديم خدمات إدارية عبر الأنترنت			
100%	86	المجموع			
			00%	00	لا
			100%	112	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع المبحوثين يرون أن نظام المعلومات عنصر أساسي في تطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك بنسبة 100%.

ويمكن تفسير هذه البيانات الإحصائية على أن الإدارة الإلكترونية لا تقوم بدون نظام معلومات فهي تقوم أساساً على تحميل المعلومات والبيانات إلكترونياً والتخلص من المعاملات التقليدية اليدوية، وذلك لأنه يقوم على شبكات وبرامج تسهل المعاملات الإدارية بين الموظف والمواطن بنسبة قدرتها بـ 24.41%، وذلك عن طريق ربط مجموعة من الحواسيب بخطوط الاتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة وتبادل المعلومات فيما بينهم مثل استخدام البريد الإلكتروني، تليها نسبة 23.25% تمثل نسبة الإجابات التي أكدت أن نظام المعلومات أساسي في تطبيق الإدارة الإلكترونية من لأنه يوفر الوقت

للموظف وعدم استنزاف طاقته ومجهوده، أي أنه يسمح بتخزين المعلومات بعد معالجتها عن طريق الحاسوب وبخطوات بسيطة لا تتطلب أي جهد هذا ما يسمح للموظف العمل دون الحاجة إلى الكتابة على الأوراق وصعوبة حفظ المعلومات، أما بعض إجابات الأفراد والتي قدرت نسبتها بـ 18.60% تمثلت في تخزين المعلومات وسهولة الرجوع إليها في أي وقت، تليها نسبة 16.27% من إجابات المبحوثين التي كانت مشاركة البيانات بين الأقسام الموظفين بسرعة وبأقل تكلفة وذلك من خلال التنسيق بين مختلف مصالح البلدية مع ضرورة توفير مختلف المعلومات المتعلقة بكافة المستويات التنظيمية ومختلف الوظائف، بعدها نسبة 8.13% التي كانت أن الحيوية داخل المؤسسة أحد أهم العناصر التي يخلقها نظام المعلومات وذلك من خلال مساهمته في نشر الدينامية بين الموظفين داخل البلدية وهذا ما أشار إليه الذي اعتبر الدينامية عبارة عن علاقات وأشكال حركية معنى ذلك أن الدينامية عبارة عن حركة إبداعية وجوهرية متجددة بأشكال وطرق مختلفة تعمل على زيادة أداء المؤسسة، تليها نسبة 6.97% التي تمثل إجابات المبحوثين بالإدارة الرقمية تتطلب نظام معلوماتي متطور أي أنه لا بد من توفر نظام معلومات يتماشى مع تطورات العصر يتميز بالحيوية والتجديد كي يكون مناسب للإدارة الرقمية من أجل تحديث كل الأقسام الإدارية من الدور التقليدي إلى الدور الإلكتروني الرقمي، وأخيراً أدنى نسبة 2.32% والتي عبرت عن أن نظام المعلومات عنصر هام في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال تقديم الخدمات الإدارية عن طريق الأنترنت، وذلك من خلال استغلال الصفحات الرسمية الخاصة بالبلدية الموجودة في مختلف المواقع في نشر الإعلانات وإعلام المواطنين عن وثائقهم كبطاقات التعريف وجوازات السفر.

**الجدول رقم 14: يوضح ما إذا كانت الإدارة الإلكترونية تساهم في تقديم خدمات إدارية بكفاءة عالية**

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	100	89.28%
لا	12	10.91%
المجموع	112	100%

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 89.28% يرون أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تقديم خدمات إدارية بكفاءة عالية، بينما باقي أفراد العينة يرون عكس ذلك بنسبة 10.91%.

ويمكن تفسير ذلك بأن البلدية باعتمادها على الإدارة الإلكترونية تزيد من جودة خدماتها وذلك لأنها تصبح تعتمد على التكنولوجيا والرقمنة بدل المعاملات التقليدية اليدوية وبالتالي ضمان عد الوقوع في الأخطاء وكذلك ربح الوقت للمواطن وحصوله على وثائقه بسرعة خاصة في الحالات المستعجلة، وتوفير الجهد للموظف من جهة أخرى.

الجدول رقم 15: يوضح ما إذا كانت الإدارة الإلكترونية تسهل عملية الاتصال بين مختلف المستويات

التنظيمية

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	99	88.39%
لا	13	11.60%
المجموع	112	100%

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 88.39% أكدوا أن الإدارة الإلكترونية تسهل عملية الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية، في حال باقي المبحوثين الذين بلغت نسبتهم 11.60% أجابوا بأن الإدارة الإلكترونية لا تسهل عملية الاتصال بين المستويات التنظيمية.

ويمكن تفسير هذه البيانات الرقمية بأن الإدارة الإلكترونية تسهل الاتصال بين المستويات التنظيمية ن خلال التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية عن طريق وضع شبكة للمعلومات المشتركة يتم تبادلها بشكل سلس بين مختلف المستخدمين في البلدية، أما الذين أجابوا بـ لا فحسب رأيهم فذلك راجع الى عدم توفر تدفق عالي للإنترنت، إضافة إلى أن هناك بعض الأفراد غير مؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية وعدم وجود دورات تدريبية عن هذا النظام ما يعرقل عملية تأقلم الموظفين مع البيئة الإلكترونية.

الجدول رقم 16: يوضح ما إذا كانت الإدارة الإلكترونية تساهم في التقليل من إنجاز الخدمات الإدارية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	71	63.39%
لا	41	36.60%
المجموع	112	100%

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 63.39% من أفراد العينة أكدوا أن الإدارة الإلكترونية تساهم في التقليل من إنجاز الخدمات الإدارية، أما باقي المبحوثين يرون أن الإدارة الإلكترونية لا تقلل من إنجاز الخدمات الإدارية وذلك بنسبة 36.60%.

ويمكن إرجاع هذا إلى أن الإدارة الإلكترونية تقلل من إنجاز الخدمات الإدارية من خلال الاستخدام الإلكتروني مباشرة في الوصول إلى المعلومة نظرا لما تتميز به هذه الوسائل الحديثة من كفاءة وفعالية وسرعة في الاستخدام، أما الذين أجابوا بـ لا فذلك راجع حسب رأيهم إلى رداءة البرمجيات المعتمدة وضعف الصيانة، إضافة إلى نقص في المتابعة وتطوير التطبيقات البرمجية هذا ما يجعل الموظفين يأخذون وقت طويل لأداء الأعمال.

الجدول رقم 17: يوضح بعض الخدمات الإدارية التي يسهل إنجازها بفعل الإدارة الإلكترونية

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
خدمات الحالة المدنية	35	52.23%
عملية الرقابة المعلوماتية	17	25.37%
المراسلات الإلكترونية	15	22.38%
المجموع	112	100%

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 17 نلاحظ أن أعلى نسبة من إجابات المبحوثين حول الخدمات التي يسهل إنجازها بفعل الإدارة الإلكترونية قدرت بـ 52.23% والتي عبرت عن خدمات

الحالة المدنية، حيث أنه من خلالها أصبح استخراج الوثائق عن طريق الحاسب الآلي وتم الاستغناء عن الكتابة اليدوية وبالتالي تسريع عملية استخراج الوثائق وكذلك تقادي الأخطاء، ثم تليها نسبة 25.37% التي تعبر عن تسهيل عملية الرقابة المعلوماتية حيث أصبح من السهل مراقبة المعلومات وحركة وأداء الموظفين، وأخيرا نسبة 22.38% من الإجابات التي كانت توفير المراسلات الإلكترونية بفعل توفير شبكات الأنترنت وبرامج الاتصال.

الجدول رقم 18: يوضح ما إذا كانت الإدارة الإلكترونية توفر المعلومات المراد الحصول عليها بطريقة أسرع

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	85	75.89%
لا	27	24.10%
المجموع	112	100%

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ ان أغلبية المبحوثين وبنسبة 75.89% أجابوا بان الإدارة الإلكترونية توفر المعلومات المراد الحصول عليها بطريقة أسرع، وبقية المبحوثين والذين قدرت نسبتهم بـ 24.10% يرون عكس ذلك.

ويمكن إرجاع ذلك إلى أن الاستخدام يكون عن طريق الحواسيب أي إلكتروني، فيمكن الحصول على أي معلومة عن طريق بعض الخطوات عبر الحواسيب بدل من التنقل من مكان إلى آخر، هذا النظام حسب رأي الموظفين في البلدية يسهل عليهم العمل أفضل من السابق، أما الذين صرحوا بـ لا فذلك راجع إلى نقص وانقطاع شبكة الأنترنت.

الجدول رقم 19: يوضح دور الإدارة الإلكترونية في إستغلال الوقت والجهد في أداء العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	88	78.57%
لا	25	22.32%
المجموع	112	100%



من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 78.75% أجابوا بأن الإدارة الإلكترونية تساعد في تقليص الوقت والجهد في أداء العمل، أما باقي المبحوثين بنسبة 22.32% أجابوا بعكس ذلك.

يمكن تفسير هذه المعطيات بأن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل كبير في توفير الجهد للموظف من جهة وتقليص الوقت للمواطن من جهة أخرى، وذلك من خلال استخدامها للوسائل الإلكترونية حيث تمتاز هذه الأخيرة بالسرعة والدقة، حيث تمكن العامل من استخراج الوثائق وتحميلها وتخزينها بشكل أسرع وأسهل. الجدول رقم 20: يوضح ما إذا الإدارة الإلكترونية تساعد في معالجة البيانات وتخزينها واستخراجها.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	110	98.21%
لا	02	1.78%
المجموع	112	100%

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 98.21% أكدوا أن الإدارة الإلكترونية تساعد في معالجة البيانات وتخزينها واستخراجها، بينما باقي المبحوثين قالوا أن الإدارة الإلكترونية لا تساعد على ذلك بنسبة 1.78%.

يمكن تفسير هذه البيانات الإحصائية إلى أن إدارة البلدية تتبع نظام معلوماتي يساهم في البحث عن المعلومات ثم يتم معالجتها مباشرة لتصبح بيانات يمكن استخدامها ووضعها في ملفات معينة يسمح بالرجوع إليها وقت الحاجة.

الجدول رقم 21: يوضح مدى إمكانية الإدارة الإلكترونية في جعل العاملين أكثر تحكما في عملهم أفضل من قبل.

		النسبة %	التكرار	الاحتمالات
النسبة	التكرار	السبب		
58.20%	39	تخزين الملفات بانتظام حسب المصلحة والعمل	100%	112
23.88%	16	تنظيم العمل والتنسيق بين مختلف المصالح وسرعة اتخاذ القرار		
8.95%	6	تحسين مردودية العمل		
8.95%	6	التكوين الجيد للموظفين		
100%	67	المجموع		
		00%	00	لا
		100%	112	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع المبحوثين أكدوا أن الإدارة الإلكترونية تمكن العاملين من التحكم أكثر في عملهم أفضل مما كان عليه سابقا وذلك بنسبة 100%.

يمكن إرجاع ذلك إلى أن الإدارة الإلكترونية باعتمادها على الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية تسهل على العامل القيام بوظائفه وتقديمها في الوقت المناسب مع توفير مجهوده وبالتالي يتحكم أكثر في عمله، وذلك حسب آراء الموظفين في البلدية يتم من خلال توحيد وتخزين الملفات بشكل منظم حسب المصلحة والعمل وذلك بفرز الملفات وأرشفتها داخل المصلحة الخاص به وذلك بنسبة 58.20%، بالإضافة إلى تنظيم العمل والتنسيق بين مختلف المصالح مما يساعد في اتخاذ القرار بشكل أسرع بنسبة 23.88%، وذلك لأن هذا النظام مكن الموارد البشرية في أداء أعمالهم وساهم في سرعة تداول المعلومات، ونسبة 8.95% من إجابات المبحوثين حول كيفية تمكين الإدارة الإلكترونية العاملين في تحكم في عملهم بالتكوين الجيد للموظفين وتحسين مردودية العمل وذلك باعتبار أن التكوين يساعد الموظفين في تحسين قراءاتهم وحل

مشاكلهم في العمل، كذا يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد إضافة إلى تحسين فهم الأفراد للمؤسسات واستيعابهم لدورهم فيها هذا ما يطور أداء العاملين في البلدية من خلال اكتساب مهارات كل وظيفة.

الجدول رقم 22: يوضح ما إذا كان الاستخدام الإلكتروني في أداء المهام يسهل تفعيل الشفافية والمصادقية في المعاملات الإدارية.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
91.07%	102	نعم
8.92%	10	لا
100%	112	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 91.07% قالوا أن الاستخدام الإلكتروني في الوظيفة يسهل من تفعيل الشفافية والمصادقية في المعاملات الإدارية، أما باقي أفراد العينة الذين نسبتهم 8.92% يروا أن الاستخدام الإلكتروني لا يعزز الشفافية والمصادقية في العمل داخل البلدية.

يمكن تفسير هذا بأن الإدارة الإلكترونية من ميزات فتح الأبواب بين البلدية والمواطن لإعلامهم بمختلف المعلومات والتطبيقات التي تخصهم، وذلك من خلال وضع تلك المعلومات والوثائق على الأنترنت عبر الصفحات الخاصة بها على مختلف المواقع دون أي تحفظ أو غموض.

الجدول رقم 23: يوضح ما إذا كانت الإدارة الإلكترونية تساعد في التقليل من المحسوبية بين الطرفين.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
83.03%	93	نعم
16.96%	19	لا
100%	112	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين بنسبة 83.03% أجابوا بأن الإدارة الإلكترونية تساعد في التقليل من المحسوبية بين الموظف والمواطن في البلدية، أما باقي المبحوثين أجابوا بعكس ذلك بنسبة 16.96%.

وهذا راجع إلى دور الإدارة الفعال في التقليل من المحسوبية وإدخال الأغراض الشخصية في إنجاز الأعمال لأنها تعتبر المحور الرئيسي للإصلاح الإداري في كثير من الدول فهي تفرض على الموظف الالتزام بمعايير النزاهة والشفافية.

**الجدول رقم 24: يوضح ما إذا كانت الإدارة الإلكترونية تخلق في نفوس العاملين مبدأ الرقابة الذاتية.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	83	74.10%
لا	29	25.89%
المجموع	112	100%

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 74.10% أجابوا بأن الإدارة الإلكترونية تخلق في نفس العامل مبدأ الرقابة الذاتية، في حين نسبة 25.89% أجابوا بأنها غير قادرة على خلق الرقابة الذاتية في العامل.

وهذا لأن الإدارة الإلكترونية تجعل العامل مكلف بأداء عمله بإخلاص ونزاهة لأنه من خلال هذه الإدارة تصبح الأعمال تحب الرقابة والمتابعة إلكترونياً ويتم حفظها ولرجوع إليها في أي وقت.

الجدول رقم 25: يوضح ما إذا كانت الإدارة الإلكترونية تعزز مبدأ اللامركزية في أداء الأعمال.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	91	81.25%
لا	21	25.89%
المجموع	112	100%

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 81.25% من المبحوثين أجابوا بأن الإدارة الإلكترونية تعزز مبدأ اللامركزية في أداء الأعمال، بينما نسبة 25.89% أقرروا بعكس ذلك.

وهذا راجع إلى أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل كبير في تعزيز اللامركزية لأنها تعمل على التخصص في العمل ووضع كل فرد في مكانه المناسب وبالتالي يتم اتخاذ القرار المناسب من العامل بدل من الرجوع إلى مستويات أعلى في الإدارة، فهذا يسرع من إعداد المهام وتقديم الخدمات للعملاء في وقتها المحدد.

الجدول رقم 26: يوضح بعض الخدمات الإدارية التي تقدمها الإدارة الإلكترونية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
السرعة والدقة في استخراج الوثائق	46	41.07%
إلغاء الحواجز الإدارية بين مختلف المستويات	29	25.89%
القضاء على الجمود والروتين الإداري في الوظائف	19	16.96%
الكشف عن جميع المعلومات دون إخفاؤها على مستحقيها	18	16.07%
المجموع	112	100%

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 41.07% من المبحوثين اختاروا السرعة والدقة في استخراج الوثائق من بين الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية، وهذا راجع إلى أن البلدية تعمل جاهدة على تقليص مدة استخراج الوثائق وهذا لتوفير الخدمة للمواطنين في الوقت المناسب وتفادي أي خطأ، ثم تليها نسبة 25.89% الذين اختاروا إلغاء الحواجز الإدارية بين مختلف المستويات لان هذه الميزة في الإدارة الإلكترونية تلعب دور كبير في تسهيل عمليات الاتصال من خلال الشبكات

والبرامج التي توفرها الإدارة مما يقلل من الوقت والجهد للموظف والعميل، بعدها نسبة المبحوثين الذين اختاروا القضاء على الجمود والروتين الإداري في الوظائف حيث قدرت بـ 16.96% فالإدارة الإلكترونية تلعب على زيادة إنتاجية العمال وتحفيزهم أكثر من خلال تنفيذ أفكار جديدة، وأخيراً نسبة 16.07% الذين اختاروا الكشف عن جميع المعلومات دون إخفائها على مستحقيها وهذا ما يزيد من جودة وكفاءة العمل، وكذلك تعمل على القضاء على البيروقراطية التي طالما أرهقت المواطنين.

الجدول رقم 27: يوضح ما إذا العامل وجد بنية تحتية مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية منذ بداية عمله في البلدية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	33	29.46%
لا	79	70.53%
المجموع	112	100%

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين بنسبة 70.53% أجابوا بأن البلدية لم تكن تتوفر على بنية تحتية مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، أما باقي المبحوثين أجابوا بأن عند دخولهم للبلدية وجدوا البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك بنسبة 29.46%.

وهذا راجع إلى أن البلدية كانت تفتقر إلى نظام المعلومات والوسائل اللازمة للإدارة الإلكترونية بسبب حداثة لأنها جاءت تماشياً مع التقدم التكنولوجي والرقمنة، فجميع المؤسسات قبل هذا التقدم كانت تعتمد على النظم التقليدية التي تقوم على المعاملات اليدوية دون الحاجة إلى بنية تحتية معلوماتية.

الجدول رقم 28: يوضح سهولة تطبيق الإدارة الإلكترونية في أداء الوظيفة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	102	91.07%
لا	10	8.92%
المجموع	112	100%

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 91.07% من أفراد العينة أجابوا بان تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهل من أداء الوظائف، بينما بقية الأفراد وبنسبة 8.92% قالوا أنها لا تسهل من أداء الوظيفة.

يمكن تفسير هذه البيانات الإحصائية بان الإدارة الإلكترونية تساعد على تسهيل الأداء الوظيفي وكذا تحسينه وذلك من خلال التطبيقات والعتاد المستخدم وهذا ما يلعب دور في تسريع والرفع من جودة الخدمات.

الجدول رقم 29: يوضح ما إذا كانت كفاءة الموظفين في مجال المعلوماتية عامل أساسي لإنجاح الإدارة الإلكترونية.

		النسبة %	التكرار	الاحتمالات
النسبة	التكرار	السبب		
48.38%	30	توفير الإمكانيات البشرية		
41.93%	26	توفير الإمكانيات المادية		
9.67%	6	الالتزام والضمير المهني	82.14%	92
100%	62	المجموع		
			17.85%	20
			100%	112
				لا
				المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 82.14% أكدوا أن كفاءة الموظفين في مجال المعلوماتية عامل أساسي في إنجاح الإدارة الإلكترونية، أما باقي المبحوثين والذين قدرت نسبتهم بـ 17.85% لا يرون أن كفاءة الموظفين المعلوماتية ضرورية لإنجاح الإدارة الإلكترونية.

ويمكن تفسير ذلك بأنه يجب على العامل أن يكون مكون في المعلوماتية أو على دراية بكيفية التعامل مع التكنولوجيات وشبكات التواصل وإلا ذلك سيعرقل حتما تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكلها الصحيح لأنها قائمة أساسا على تلك التقنيات والبرامج، بالإضافة إلى بعض العوامل الأخرى التي جب توفرها لإنجاح هذه الأخيرة وهي الإمكانيات البشرية والتي مثلت 48.38% من نسبة إجابات المبحوثين فالإدارة الإلكترونية لا يمكن تحقيق أهدافها إلا من خلال مواردها البشرية، فالأفراد هم من يقدمون الخدمات وهم من يتحكمون

بجودتها، وهناك من أجاب بوجوب توفر الإمكانيات المادية بنسبة 41.93% فهي التي تسمح للبلدية بتوفير كل مستلزمات الإدارة الإلكترونية من أجهزة وبرامج.

الجدول رقم 30: يوضح ما إذا الإدارة الإلكترونية تساهم في إنجاز مهام البلدية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	100	89.28%
لا	12	10.71%
المجموع	112	89.28%

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين بنسبة 89.28% يرون الإدارة الإلكترونية تساهم في إنجاز مهام، أما باقي المبحوثين وبنسبة 10.71% أجابوا بعكس ذلك.

ويمكن تفسير هذه البيانات الإحصائية تساهم بدور كبير في إنجاز مهام البلدية أفضل من الإدارة التقليدية وذلك بفضل دورها الحيوي في الحفاظ على نمو العمل وتحسين الأداء، وكذلك تسهل الإدارة الإلكترونية من خلال نظمها المعلوماتية عمليات التواصل مع الزملاء في المهنة بشكل فعال وبالتالي تسريع الخدمات للمواطن.

الجدول رقم 31: يوضح ما إذا في البلدية موظفين مختصين في صيانة الأجهزة الإلكترونية لتفادي أي تعطيل في تقديم الخدمات.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	79	70.53%
لا	33	29.46%
المجموع	112	89.28%



من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 70.53% من أفراد العينة أجابوا بأن البلدية توظف مختصين في صيانة الأجهزة الإلكترونية لتفادي أي تعطيل في تقديم الخدمات، بينما نسبة 29.46% من المبحوثين أجابوا عكس ذلك.

يمكن إرجاع ذلك إلى أن البلدية تحرص على سلامة الأجهزة والوسائل الإلكترونية التي تعتبر أساس الإدارة الإلكترونية من خلال توظيف أفراد تقنيين مختصين في المعلوماتية ومتحصلين على شهادات في المعلوماتية فمثلا داخل البلدية وجدنا موظفين متحصلين على شهادة تقني سامي في الإعلام الآلي، وذلك من أجل تفادي أي تعطيل أو تأخر في الخدمة

**الجدول رقم 32: يوضح ما إذا كان الموظف موافق على تطبيق الإدارة الإلكترونية.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
رفع كفاءة العامل وجودة تقديم الخدمات للمواطنين بشكل أكثر فعالية وشفافية	27	45%
سرعة سريان العمل الإداري	21	35%
تنظيم الملفات الإدارية وتوثيقها والرجوع إليها وقت الضرورة	11	18.33%
إلغاء دور المورد البشري	01	1.66%
المجموع	60	100%

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين مع تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية، وذلك لأنها ترفع من كفاءة العامل وتحسن من جودة تقديم لخدمات للمواطنين بشكل أكثر فعالية وشفافية وذلك بنسبة 45% من إجابات المبحوثين، فتطبيق الإدارة الإلكترونية يكسب المورد البشري مهارات جديدة كاستعمال شبكات التواصل ونظام المعلومات وبالتالي تحسين أدائه مما يزيد من جودة الخدمات، بعدها نسبة 35% من إجابات الأفراد الذين أجابوا بسرعة سريان العمل الإداري، أي أن الإدارة الإلكترونية تزيد من سرعة أداء الأعمال وتقليل فترة اتخاذ القرارات، تليها نسبة 18.33% من الإجابات التي كانت بتنظيم الملفات الإدارية وتوثيقها والرجوع إليها وقت الضرورة عن طريق تنظيم المعلومات في الأرشيف الرقمية.

وهناك من هم معارضون لتطبيق الإدارة الإلكترونية بنسبة ضئيلة بلغت 1.66% لأنهم يروا بأنها تلغي دور المورد البشري.

### ثالثا- النتائج العامة للدراسة:

من خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري من الدراسة والجانب الميداني نعتقد بأن الإدارة الإلكترونية تعتمد على نظام معلومات كأداة في تنمية المورد البشري وهذا ما تؤكدته النسب التي توصلنا إليها من خلال طرح مجموعة من الأسئلة منها مفتوحة وأخرى مغلقة ، إذ نجد البلدية تعتمد على نظام معلومات بنسبة قدرت ب 73,21% من المبحوثين، كما أن البلدية توفر كافة الإمكانيات المادية والبشرية لتطبيق نظام المعلومات بنسبة 68.78%، كما توصلنا إلى أن البلدية لا توفر دورات تدريبية في العمل بنظام المعلومات وذلك ما أكدته نسبة 58.03% من أفراد العينة إضافة إلى أن نظام المعلومات ساعد في عملية تقديم الخدمات للعملاء بنسبة 89.38%، فهو قادر على تنمية كفاءة المورد البشري وذلك ما أكدته نسبة 83.92%، كما أنه يساهم في العمليات الإدارية من خلال تحديد المسؤوليات بدقة بنسبة 23.72% من إجابات المبحوثين، وكذلك من خلال مساعدة الموظفين في أداء أعمالهم بنسبة 22.03%، كما أنه يسهل من أداء الوظائف بنسبة 89.26%، وذلك من خلال السرعة في الأداء والدقة في العمل بنسبة 52.45% من إجابات أفراد العينة، وأيضاً من خلال التخزين الرقمي واستخراج الوثائق عن بعد بنسبة 19.67%، ويسهل عملية تخزين المعلومات وهذا ما أكدته نسبة 100% من المبحوثين، كما أنه يعتبر عنصر أساسي في تطبيق الإدارة الإلكترونية هذا ما أكدته نسبة 100% من المبحوثين، وذلك لأنه يستعمل شبكات واضحة تسهل العمليات الإدارية بين العامل والمواطن بنسبة 24.41% من إجابات المبحوثين، وكذا يوفر الوقت والجهد للموظف بنسبة 23.25%.

الإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين جودة الخدمات الإدارية وهذا ما تحققنا منه ميداني بالتوصل إلى مجموعة من النسب التي تثبت صحة هذا القول، منها نجد أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تقديم الخدمات الإدارية بكفاءة عالية هذا ما أكدته نسبة 89.28% من المبحوثين وتسهل عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية وهذا ما أكدته نسبة 88.39% من المبحوثين، إضافة إلى أنها تساهم في التقليل من إنجاز الخدمات الإدارية الأمر الذي أكدته 63.39% من أفراد العينة، كما ثبت أن الخدمات الإدارية التي يسهل إنجازها بفعل الإدارة الإلكترونية: الحالة المدنية بنسبة 52.23% من إجابات المبحوثين، وكذلك

عملية الرقابة المعلوماتية بنسبة قدرت بـ 25.37%، كما أن الإدارة الإلكترونية توفر المعلومات المراد الحصول عليها بشكل أسرع، هذا ما أثبتته نسبة 75.89% من أفراد العينة وتساعد في معالجة البيانات وتخزينها واستخراج ذلك أكدته نسبة 98.21% من المبحوثين وتمكن العاملين من التحكم في عملهم بشكل أفضل مما كان عليه سابقا هذا ما أكدته نسبة 100% من المبحوثين، وذلك من خلال تنظيم العمل والتنسيق بين مختلف المصالح مما يساعد في اتخاذ القرارات بشكل سريع بنسبة قدرت بـ 68.65% من إجابات المبحوثين، إضافة إلى توحيد وتخزين الملفات بشكل منظم حسب المصلحة والعمل بنسبة 13.43% من الإجابات المتحصل عليها، وما يؤكد ذلك أيضا هو أن الاستخدام الإلكتروني يسهل أداء المهام وتفعيل الشفافية والمصادقية في المعاملات الإدارية وهذا ما أكدته نسبة 91.07% من المبحوثين، كما تساعد الإدارة الإلكترونية في التقليل من المحسوبية بين العامل والمواطن بنسبة 83.03% من إجابات المبحوثين، كما أثبت التحقيق الميداني أنه من بين الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية: السرعة والدقة في استخراج الوثائق بنسبة قدرت بـ 41.07% من إجابات العينة إضافة إلى إلغاء الحواجز الإدارية بين مختلف المستويات التنظيمية بنسبة 25.89% من الإجابات المتحصل عليها.

نجاح الإدارة الإلكترونية يتطلب مجموعة من العوامل أهمها وجود مورد بشري ذو كفاءة تتماشى مع التطورات الحاصلة، إضافة إلى توفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة وما يؤكد صحة ذلك هي أسئلة الاستمارة التي تم الإجابة عنها والوصول إلى مجموعة من النسب التي تثبت مصداقية هذا القول من بين الإجابات نجد أن البلدية لم تكن تتوفر على بنية تحتية مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا ما أكدته نسبة 70.53% من المبحوثين، فتطبيق الإدارة الإلكترونية يسهل على العامل أدائه لوظيفته وذلك ما أكدته نسبة 88.39% من أفراد العينة، فكفاءة الموظفين عامل أساسي في إنجاح الإدارة الإلكترونية ما أكدته 82.14% من المبحوثين، إضافة إلى بعض العوامل الأخرى كتوفير الإمكانيات البشرية بنسبة 48.38% من الإجابات المتحصل عليها من أفراد العينة، وكذلك الالتزام والضمير المهني هذا ما أجاب به نسبة 9.67% من المبحوثين، وبالتالي فالموظفين مع تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها ترفع من كفاءة العامل وجودة تقديم الخدمات بشكل أكثر فعالية وشفافية حيث أن هذا ما صرح به نسبة 45% من المبحوثين، وكذلك لأنها تزيد من سرعة سريان العمل بنسبة 35% من إجابات المبحوثين.

إذن في الأخير يمكن القول أن الفرضيات الثلاث تم التحقق منها ميداني وبالتالي لقد ثبتت مصداقيتها والنسب المتوصل إليها هيا من أثبتت ذلك.

وما يؤكد أيضا صحة الفرضيات هي الدراسات السابقة هي دراسة الباحث هشام بوفكوس حول " إدارة الموارد البشرية في المؤسسة" وهي دراسة لنيل شهادة الماجستير، حيث توصل الباحث إلى أن الإدارة تهتم بشكل كبير بتنمية المورد البشري وتكيفه مع مختلف الوسائل التكنولوجية .

-دراسة الباحث عبان عبد القادر حول " تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر" وهي دراسة لنيل شهادة الدكتوراه، حيث توصل الباحث إلى أن الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في تطوير الوظائف الإدارية التقليدية للبلدية في الجزائر من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة على الوظائف وأرشفة المعلومات إلكترونيا وسهولة استرجاعها واستخدامها أفضل من الشكل اليدوي وهذا ما توصلنا إليه من خلال مناقشة وتحليل جداول دراستنا.

-دراسة الباحثة ابتسام فرحان علي العتري بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في التنظيم المدرسي في مدارس محافظة العاصمة بالكويت" وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير، حيث توصلت الباحثة إلى أن إلى أن المدارس يستخدمون التكنولوجيا الحديثة في إدارتهم للمدارس، وتفعيل البريد الإلكتروني في التواصل مع المناطق التعليمية، وأن الإدارة الإلكترونية تعمل على زيادة الفعالية والإنتاجية للمدرسة عن تطبيقها بحيث تقدم الخدمات الإلكترونية للعاملين إضافة إلى أنها تساهم في تقديم الخدمات الإلكترونية للعاملين.

نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: الإدارة تعتمد على نظام المعلومات كأداة في تنمية المورد البشري.

من خلال التحقق من الفرضية الأولى التي تدور حول: "الإدارة تعتمد على نظام المعلومات كأداة في تنمية المورد البشري" وتتضمن 13 سؤال مغلقة منها ومفتوحة توصلنا إلى:

- جنس العينة أغلبهم إناث بنسبة 71.48%.

- السن الموجود بكثرة هو السن أكثر من 40 سنة.

- المستوى التعليمي الجامعي هو الأكثر تواجد في البلدية.

- الخبرة المهنية المتوفرة ما بين 11 إلى 20 سنة.

- البلدية تعتمد على نظام المعلومات وهذا ما أكدته نسبة 73.21% من المبحوثين.

- البلدية توفر كافة الإمكانيات المادية والبشرية لتطبيق نظام المعلومات بنسبة 68.75%.

كما توصلنا إلى:

- البلدية لا توفر دورات تدريبية في العمل بنظام المعلومات وذلك ما أكدته نسبة 58.03% من أفراد العينة.

- نظام المعلومات ساعد في عملية تقديم الخدمات للعملاء بنسبة 89.38%.

- نظام المعلومات قادر على تنمية كفاءة المورد البشري وذلك ما أكدته نسبة 83.92%.

- نظام المعلومات يساهم في العمليات الإدارية من خلال تحديد المسؤوليات بدقة بنسبة 23.72% من

إجابات المبحوثين، وكذلك من خلال مساعدة الموظفين في أداء أعمالهم بنسبة 22.03%.

- نظام المعلومات يسهل من أداء الوظائف بنسبة 89.26%، وذلك من خلال السرعة في الأداء والدقة في

العمل بنسبة 52.45% من إجابات أفراد العينة، وأيضاً من خلال التخزين الرقمي واستخراج الوثائق عن

بعد بنسبة 19.67%.

- نظام المعلومات يسهل عملية تخزين المعلومات وهذا ما أكدته نسبة 100% من المبحوثين.

-نظام المعلومات يعتبر عنصر أساسي في تطبيق الإدارة الإلكترونية هذا ما أكدته نسبة 100% من المبحوثين، وذلك لأنه يستعمل شبكات واضحة تسهل العمليات الإدارية بين العامل والمواطن بنسبة 24.41% من إجابات المبحوثين، وكذا يوفر الوقت والجهد للموظف بنسبة 23.25%.

من خلال ما سبق ومن خلال ما توصلنا إليه من معطيات حول الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها "الإدارة تعتمد على نظام المعلومات كأداة في تنمية المورد البشري" تؤكد صحة هذه الفرضية.

**الفرضية الثانية: الإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين جودة الخدمات الإدارية.**

من خلال التحقق الميداني للفرضية الثانية التي حول: "الإدارة الإلكترونية تسعد في تحسين جودة الخدمات الإدارية" وتتضمن 13 أسئلة مخلقة منها ومفتوحة توصلنا إلى:

-الإدارة الإلكترونية تسهم في تقديم الخدمات الإدارية بكفاءة عالية هذا ما أكدته نسبة 89.28% من المبحوثين.

-الإدارة الإلكترونية تسهل عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية وهذا ما أكدته نسبة 88.39% من المبحوثين.

-الإدارة الإلكترونية تساهم في التقليل من إنجاز الخدمات الإدارية الأمر الذي أكدته 63.39% من أفراد العينة.

-كما ثبت أن الخدمات الإدارية التي يسهل إنجازها بفعل الإدارة الإلكترونية: الحالة المدنية بنسبة 52.23% من إجابات المبحوثين، وكذلك عملية الرقابة المعلوماتية بنسبة قدرت بـ 25.37%.

-الإدارة الإلكترونية توفر المعلومات المراد الحصول عليها بشكل أسرع، هذا ما أثبتته نسبة 75.89% من أفراد العينة.

-الإدارة الإلكترونية تساعد في معالجة البيانات وتخزينها واستخراج وذلك أكدته نسبة 98.21% من المبحوثين.

-الإدارة الإلكترونية تمكن العاملين من التحكم في عملهم بشكل أفضل مما كان عليه سابقا هذا ما أكدته نسبة 100% من المبحوثين، وذلك من خلال تنظيم العمل والتنسيق بين مختلف المصالح مما يساعد في

اتخاذ القرارات بشكل سريع بنسبة قدرت بـ 68.65% من إجابات المبحوثين، إضافة إلى توحيد وتخزين الملفات بشكل منظم حسب المصلحة والعمل بنسبة 13.43% من الإجابات المتحصل عليها.

-يسهل الاستخدام الإلكتروني أداء المهام وتفعيل الشفافية والمصداقية في المعاملات الإدارية وهذا ما أكدته نسبة 91.07% من المبحوثين.

-الإدارة الإلكترونية تساعد في التقليل من المحسوبية بين العامل والمواطن بنسبة 83.03% من إجابات المبحوثين.

-كما أثبتت التحقق الميداني أن من بين الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية: السرعة والدقة في استخراج الوثائق بنسبة قدرت بـ 41.07% من إجابات العينة إضافة إلى إلغاء الحواجز الإدارية بين مختلف المستويات التنظيمية بنسبة 25.89% من الإجابات المتحصل عليها.

على ضوء هذه المعطيات تؤكد صحة الفرضية الثانية بمعنى أن الإدارة الإلكترونية تساعد في تحسين جودة الخدمات الإدارية.

**الفرضية الثالثة: نجاح الإدارة في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية:** تتضمن هذه الفرضية 6 أسئلة منها مغلقة وأخرى مفتوحة، ومن خلال التحقق الميداني توصلنا إلى:

-البلدية لم تكن تتوفر على بنية تحتية مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا ما أكدته نسبة 70.53% من المبحوثين.

-تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهل على العامل أدائه لوظيفته وذلك ما أكدته نسبة 88.39% من أفراد العينة.

-كفاءة الموظفين عامل أساسي في نجاح الإدارة الإلكترونية ما أكدته 82.14% من المبحوثين، إضافة إلى بعض العوامل الأخرى كتوفير الإمكانيات البشرية بنسبة 48.38% من الإجابات المتحصل عليها من أفراد العينة، وكذلك الالتزام والضمير المهني هذا ما أجاب به نسبة 9.67% من المبحوثين.

-الموظفين مع تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها ترفع من كفاءة العامل وجودة تقديم الخدمات بشكل أكثر فعالية وشفافية حيث أن هذا ما صرح به نسبة 45 من المبحوثين، وكذلك لأنها تزيد من سرعة سريان العمل بنسبة 35 من إجابات المبحوثين.

من خلال المعطيات السابقة تؤكد صحة الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها " نجاح الإدارة في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية".

### النتيجة العامة:

من خلال ما تم التطرق إليه يمكن القول يمكن القول أن للإدارة الإلكترونية دور في تنمية المورد البشري في المؤسسة، وهذا ما أكدته تحقق وصحة الفرضيات الجزئية التي مفادها:

-الإدارة تعتمد على نظام المعلومات كأداة في تنمية المورد البشري.

-الإدارة الإلكترونية تساعد في تحسين جودة الخدمات الإدارية.

-الإدارة نجحت في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية.

### نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

اعتمدنا في الجانب النظري في دراستنا الحالية على بعض الدراسات التي تناولت نفس موضوعنا أو جانب من الجوانب المتعلقة بدور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة من أجل معرفة التقارب بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج دراستنا والتي تحصلنا عليها من التحقق الميداني.

-أول دراسة اعتمدنا عليها هي دراسة الباحث **هشام بوفكوس** حول " إدارة الموارد البشرية في المؤسسة" وهي دراسة لنيل شهادة الماجستير، حيث توصل الباحث إلى أن الإدارة تهتم بشكل كبير بتنمية المورد البشري وتكيفه مع مختلف الوسائل التكنولوجية.

-دراسة الباحث **عبان عبد القادر** حول " تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر" وهي دراسة لنيل شهادة الدكتوراه، حيث توصل الباحث إلى أن الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في تطوير الوظائف الإدارية التقليدية للبلدية في الجزائر من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة على الوظائف وأرشفة المعلومات إلكترونياً



وسهولة استرجاعها واستخدامها أفضل من الشكل اليدوي وهذا ما توصلنا إليه من خلال مناقشة وتحليل جداول دراستنا.

-دراسة الباحثة ابتسام فرحان علي العتري بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في التنظيم المدرسي في مدارس محافظة العاصمة بالكويت" وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير، حيث توصلت الباحثة إلى أن إلى أن المدارس يستخدمون التكنولوجيا الحديثة في إدارتهم للمدارس، وتفعيل البريد الإلكتروني في التواصل مع المناطق التعليمية، وأن الإدارة الإلكترونية تعمل على زيادة الفعالية والإنتاجية للمدرسة عن تطبيقها بحيث تقدم الخدمات الإلكترونية للعاملين إضافة إلى أنها تساهم في تقديم الخدمات الإلكترونية للعاملين.

#### النتائج المتوصل إليها:

بعد تفسير نتائج الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات يمكننا تلخيص النتائج المتوصل إليها فيمايلي:

- من خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري من الدراسة تعتقد بأن الإدارة الإلكترونية قادرة على تنمية المورد البشري داخل المؤسسة وذلك من خلال اكتسابهم لمهارات التعامل مع التكنولوجيات والوسائل اللوجيستكية.
- نظام المعلومات يساهم بدرجة كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال البحث عن المعلومات ومعالجتها لتتحول إلى بيانات يتم تخزينها في ملفات خاصة يمكن الرجوع إليها وقت الضرورة.
- الإدارة الإلكترونية تعمل على تحسين جودة الخدمات الإدارية من خلال السرعة في الأداء بفضل الاستخدام الإلكتروني مع تقديم الخدمات للمواطنين دون أي تأخر.
- نجاح الإدارة الإلكترونية يتطلب مجموعة من العوامل أهمها وجود مورد بشري ذو كفاءة تتماشى مع التطورات الحاصلة، إضافة إلى توفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة.

# الختام

بعد دراستنا لموضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في تنمية المورد البشري من الجانب النظري والجانب الميداني، لا يسعنا القول إلا أن الإدارة الإلكترونية تلعب دور فعال وكبير في تنمية كفاءة العامل داخل المؤسسة وذلك ن خلال تنمية العلاقات الإيجابية بين الموظفين، وكذلك من خلال إثراء الوظيفة عن طريق استخدام معارف جديدة والمساهمة في معرفة الموظف النتائج الحقيقية لأدائه، وذلك طبعاً ناجم عن استخدام الإدارة لنظام المعلومات واعتماد التكنولوجيا في مختلف معاملاتها الإدارية، ومن هنا يمكن القول أن تنمية المورد البشري تقوم بالدرجة الأولى على النظم والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة.

ومن خلال بحثنا هذا نستطيع الخروج بمجموعة من التوصيات:

- يجب على المؤسسة توفير كافة الإمكانيات المادية من وسائل وأجهزة إلكترونية التي تحتاجها الإدارة الإلكترونية
- على المؤسسة استقطاب أفراد مؤهلين ولديهم كفاءة في مجال المعلوماتية .
- على المؤسسة توفير دورات تدريبية للموظفين الذين لديهم نقص في مجال المعلوماتية.
- على المؤسسة تطبيق الإدارة الإلكترونية في كافة الأقسام والمصالح.
- إعداد نظام معلومات مكون من نظم فرعية لخلق التكامل في المعلومات.
- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال مع محاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها وفهم أهدافها.
- تأمين سرية المعلومات للمستفيدين.

قائمة المصادر

والمراجع

### المراجع باللغة العربية:

#### ▪ الكتب:

1. أحمد جابر بدران: التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة، ط.1، د.د، مصر، 2014.
2. أحمد مصطفى خاطر: التنمية الاجتماعية المفاهيم الأساسية، د.ط، الكتب الجامعي الحديث للنشر، مصر، 2002.
3. أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، د.ط، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
4. أمين محمد سلام: قواعد البحث العلمي ومناهجه "مصادر الدراسات الإسلامية"، المكتبة الوطنية، الأردن، 1995.
5. جمعة إسماعيل عياط، الإدارة الإلكترونية، الطبعة العربية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
6. خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، ط.1، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2010.
7. خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط.2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 1999.
8. زهر شعبان، شوقي باجي جواد: الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
9. سامي بودبوس، خالد زهمول: إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية وتطبيقات علمية، ط.1، دار الكتب الوطنية بنغازي، ليبيا، 2020.
10. سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
11. السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، ط.1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
12. سونيا محمد البكري: نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، د.ط، دار الجامعية، مصر، 2003.
13. صبري أحمد شلبي: مبادئ الحكومة وتطبيقاتها في الدول المختارة الدانمرك ولبنان، ط.1، دار العربية للموسوعات، لبنان، 2014.
14. طاهر حسين الزبياري: أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2011.

15. عامر ابراهيم قنديلجي : منهجية البحث العلمي، دار اليازوري، الأردن، د.س.
  16. عبد الغني محمد، إسماعيل العمراني: دليل الباحث إلى إعداد البحث العلمي، ط.2، دار الكتاب الجامعي، الأردن، 2012.
  17. علي معمر عبد المؤمن: مناهج العلوم الاجتماعية (الأساسيات والتقنيات والأساليب)، الإدارة العامة للمكتبات-إدارة المطبوعات والنشر - ليبيا، 2008.
  18. فداء حامد: الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
  19. كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، مصر، 2016.
  20. لمين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الطبعة العربية، المركز الجامعي يحيى فارسي، الجزائر، 2008.
  21. محمد سمير محمد: الإدارة الإلكترونية، ط.1، دار النشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
  22. محمد عقوني، تسيير الموارد البشرية، د.ط، د.د، 2023.
  23. محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، ط.4، مكتبة عين الشمس، مصر، 1971.
  24. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- المجلات:
25. جغام سعاد وآخرون: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة دراسة ميدانية بمصلحة البيومتري لمجموعة من البلديات، مجلة مجاميع المعرفة، العدد1، جامعة الجلفة، الجزائر، 2022.
  26. محمد قريشي وآخرون: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية -المفاهيم المتطلبات- ودورها في تطوير الإدارة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد47، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.

### ▪ المذكرات:

27. إسماء الناجي، محمد وديان: أثر استخدام نظم معلومات الموترد البشرية على أداء العاملين في مستشفى الملك المؤمن عبد الله الجامعي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد، جامعة آل البيت، 2018.

28. قادة دليلة: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2018.

29. الكاملي عماد محمد الحسن: الدوافع والمؤثرات في استخدام نظام إدارة الموارد البشرية الإلكتروني، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة ليرمك، 2012.

30. كوثر منسل: تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر: نحو بروز قانون الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه في الطور الثالث، ميدان الحقوق والعلوم السياسية، شعبة الحقوق، تخصص قانون عام، جامعة 08 ماي 1945م، قالمة، 2023.

31. هشام بوفكوس: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2006.

### ▪ القواميس:

32. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين عربي-انجليزي، ط.1، مكتبة لبنان لناشرون، لبنان، 1997.

33. جبران مسعود الرائد: معجم في اللغة والإعلام، د.ط، دار العلم للملايين للتأليف والترجمة والنشر، لبنان، 2003.

الملاحق





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية

قسم علم اجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل



إستمارة بحث لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

دور الإدارة الإلكترونية في تنمية المورد

البشري في المؤسسة

دراسة ميدانية بـ "بلدية قالمة"

تحت إشراف الأستاذ:

\* د. محمدي سارة

من إعداد:

• أوناسية كريمة

• قدامان بحرة

السنة الجامعية: 2023-2024

المحور الأول: البيانات الشخصية (السوسيوديمغرافية):

1- السن:

- من 20 إلى 25 سنة
- من 26 إلى 35 سنة
- من 36 إلى 40 سنة
- أكثر من 40 سنة

2- الجنس:

- ذكر  أنثى

3- المستوى التعليمي:

- دون المستوى
- ابتدائي
- متوسط
- ثانوي
- جامعي
- تكوين مهني

4- الخبرة المهنية:

- أقل من 5 سنوات  ما بين 5 - 10 سنوات
- ما بين 11 - 20 سنة  20 سنة فأكثر

المحور الثاني: هل الإدارة تعتمد على نظام المعلومات في تنمية المورد البشري؟

5- هل البلدية تعتمد على نظام المعلومات؟

- نعم  لا

6- هل البلدية توفر الإمكانيات المادية والبشرية لتطبيق هذا النظام؟

- نعم  لا

7- هل توفر البلدية دورات تدريبية للموظفين للعمل بنظام المعلومات؟

- نعم  لا

8- هل نظام المعلومات يساعد في عملية تقديم الخدمات للعملاء؟

نعم  لا

9- هل نظام المعلومات قادر على تنمية كفاءة المورد البشري؟

نعم  لا

• كيف ذلك؟

.....  
.....

10- في رأيك كيف يساهم نظام المعلومات في العمليات الإدارية؟

.....  
.....

11- أنت كموظف هل سهل عليك نظام المعلومات أداءك لوظيفتك؟

نعم  لا

• كيف ذلك؟

.....  
.....

12- هل نظام المعلومات يسهل عملية تخزين وإدارة المعلومات؟

نعم  لا

13- هل يعتبر نظام المعلومات عنصرا أساسيا في تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

نعم  لا

• لماذا؟

.....  
.....

المحور الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الإدارية.

14- هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تقديم خدمات إدارية بكفاءة عالية؟

نعم  لا

- 15- هل تسهل الإدارة الإلكترونية عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية؟  
 نعم  لا
- 16- هل تساهم الإدارة الإلكترونية في التقليل من إنجاز الخدمات الإدارية؟  
 نعم  لا
- 17- اذكر بعض الخدمات الإدارية التي يسهل إنجازها بفعل الإدارة الإلكترونية؟  
 نعم  لا
- 18- هل توفر الإدارة الإلكترونية المعلومات المراد الحصول عليها بطريقة أسرع؟  
 نعم  لا
- 19- هل تساعد الإدارة الإلكترونية في تقليص الجهد والوقت في أداء العمل؟  
 نعم  لا
- 20- هل تساعد الإدارة الإلكترونية في معالجة بيانات واستخدامها وتخزينها واستخراجها؟  
 نعم  لا
- 21- هل تمكن الإدارة الإلكترونية العاملين في التحكم في عملهم بشكل أفضل مما كان عليه سابقاً؟  
 نعم  لا
- كيف يتم ذلك؟

22- هل الاستخدام الإلكتروني في أداء المهام يساهم في تفعيل مفهوم الشفافية والمصداقية في

المعاملات الإدارية؟

نعم  لا

23- هل تساعد الإدارة الإلكترونية في الحد من المحسوبية بين الطرفين؟

نعم  لا

24- هل الإدارة الإلكترونية تخلق في نفوس العاملين مبدأ الرقابة الذاتية؟

نعم  لا

25- هل تعزز الإدارة الإلكترونية مبدأ اللامركزية في أداء الأعمال؟

نعم  لا

26- من بين الخدمات الإدارية التي تقدمها الإدارة الإلكترونية:

❖ إلغاء الحواجز الإدارية بين مختلف المستويات.

❖ القضاء على الجمود والروتين الإداري في الوظائف لتقليدية.

❖ الكشف عن جميع المعلومات دون إخفائها عن مستحقيها.

❖ السرعة والدقة في استخراج الوثائق.

• حسب رأيك أنت كعامل في البلدية أي الخدمات سابقة الذكر يمكن تقديمها بشكل أفضل عن طريق

الإدارة الإلكترونية؟

المحور الرابع: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية.

27- في بداية أدائك لوظيفتك داخل البلدية هل وجدت بنية تحتية مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟

نعم  لا

28- هل تطبيق الإدارة الإلكترونية سهل عليك أداءك لوظيفتك؟

نعم  لا

29- هل كفاءة الموظفين في مجال المعلوماتية عامل أساسي لإنجاح الإدارة الإلكترونية؟

نعم  لا

• كيف ذلك؟

30. هل الإدارة الإلكترونية تساهم في إنجاز أداء مهام البلدية؟

نعم  لا

31. هل يوجد في البلدية موظفين مختصين في صيانة الأجهزة الإلكترونية لتفادي أي تعطيل في

تقديم الخدمات؟

نعم  لا

32. أنت كموظف هل أنت مع تطبيق الإدارة الإلكترونية في كل الخدمات الإدارية في البلدية؟

 لا

 نعم

• لماذا؟

## شكراً لتعاونكم

### تحكيم الاستمارة

اسم الأستاذ	الرتبة	التخصص	الملاحظات
بوسطحة أمال	أستاذة مساعدة (ب)	علم اجتماع الجريمة	- من ناحية عناوين محاور الاستمارة تم التركيز أكثر على الأسئلة المغلقة. - هناك تكرار في بعض الأسئلة. - ذكر متغيرات مركبة في سؤال واحد.
جلالة لويزة	أستاذة مساعدة (ب)	علم الاجتماع الحضري	- ركزت على الأمور الشكلية المنهجية في كيفية بناء الاستمارة. - ركزت على ضرورة وجود التوازن بين الأسئلة لكل محور. - ركزت على زيادة التنوع في الأسئلة المفتوحة.

# ملخص الدراسة

### الملخص:

جاءت هذه الدراسة بعنوان: " دور الإدارة الإلكترونية في تنمية المورد البشري في المؤسسة"، حيث أجريت ببلدية قالمة ولاية قالمة على عينة قوامها 120 فرد، وقد هدفت إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تنمية المورد البشري في المؤسسة، إضافة إلى معرفة ما إذا كانت الإدارة الجزائرية تعتمد على نظام المعلومات في تنمية كفاءة الموظف، كما هدفت إلى ما إذا كانت الإدارة الإلكترونية تساعد في تحسين جودة الخدمات الإدارية في المؤسسة.

وتوصلت إلى جملة من النتائج أهمها:

-الإدارة الإلكترونية قادرة على تنمية المورد البشري داخل المؤسسة، وذلك من خلال إكسابهم لمهارات التعامل مع التكنولوجيات والوسائل اللوجيستكية.

-نظام المعلومات يساهم بدرجة كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، من خلال البحث عن المعلومات ومعالجتها لتتحول إلى بيانات يتم تخزينها في ملفات خاصة يمكن الرجوع إليها وقت الضرورة.

- الإدارة الإلكترونية تعمل على تحسين جودة الخدمات الإدارية من خلال السرعة في الأداء بفضل الاستخدام الإلكتروني مع تقديم الخدمات للمواطنين دون تأخير.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، التنمية، الموارد البشرية.

### Abstract :

This study titled “ The Role of Electronic Management in human Resource Development in the Institution”, conducted in the municipality of the Guelma, Guelma Province, on a sample of 120 individuals, aimed to determine the role of electronic management in human resource development in the institution. It also aimed to ascertain management in human resource development in the institution. It also aimed to ascertain whether Algerian management relies on information systems to enhance employee efficiency, as well as whether electronic management contributes to improving service quality In the institution.

The study arrived at several key findings:

- Electronic management is capable of developing human resources in the institution by imparting skills in handling technologies and logistical means.
- Information systems significantly contribute to the implementation of electronic management by searching for information, processing it into date stored in specific files for future reference.
- Electronic management works to enhance the quality of administrative services by speeding up performance through electronic usage, thereby providing services to citizens without delay.

**Keywords :** electronic management, development, human resources.