

الجامعة الجزائرية للتعليم العالي

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR – ANNABA

الجامعة – الجزائر

Faculté des Sciences

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Economiques et Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

قسم: علوم التسيير

الجامعة الجزائرية للتعليم العالي

الجامعة الجزائرية للتعليم العالي

تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية
-دراسة ميدانية لعينة من الإدارات العمومية بولاية سوق اهراس-

المؤلف: د. محمد التسيير.

المؤلف: د. محمد التسيير.

المؤلف: فاطمة الزهراء طلحي

نوقشت بتاريخ: 2014/07/19

مدير أطروحة التخرج: د. محمد التسيير

المؤلف: د. محمد التسيير

الرئيس: د. محمد التسيير

المؤلف: د. محمد التسيير

المؤلف: د. محمد التسيير

المؤلف: د. محمد التسيير

المؤلف: د. محمد التسيير

المؤلف: د. محمد التسيير

السنة الجامعية: 2014/2013

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿قُلْ لَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا﴾

الإسراء: 36

صدق الله العظيم

الملخص:

إن الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية يعتبر أمرا ضروريا لتفعيل الإدارة الإلكترونية والتي يمكن على ضوءها تحقيق أهداف المنظمة أيا كان نشاطها ،فتتمية الموارد البشرية تعتبر مرتكزا هاما لتفعيل الإدارة الإلكترونية، ونظرا لطبيعة الموارد البشرية في ضوء الإدارة الإلكترونية فإن حسن أدائها وكفاءتها يعكس مدى ما يتوفر للإدارات العمومية من موارد بشرية واعية تؤدي أعمالها بكفاءة وهذه الكفاءة في الأداء لا تأتي من فراغ بل تأتي عن طريق التنمية المتنوعة للموارد البشرية في ظل إدارة إلكترونية حديثة ومحكمة. استنادا إلى ما سبق تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على كيفية تنمية الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية من خلال آراء عينة الدراسة. واعتمدت الباحثة في إثبات فرضياتها على بيانات تم الحصول عليها باستخدام أسلوب استمارة الاستبيان التي أعدت لهذا الغرض حيث وزع حوالي 300 استمارة تم استرجاع 250 استبانة فقط .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ✓ إن مستوى معرفة الأفراد بالإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية لولاية سوق أهراس متوسطة ، أي أن الأفراد لديهم معرفة مسبقة بها.
- ✓ توصلت الدراسة إلى أن الإدارات العمومية في ولاية سوق أهراس تساهم بصورة عالية في تنمية الموارد البشرية كونها مصدر الإبداع والابتكار في المؤسسة.
- ✓ إن التدريب الفعال للعاملين بالمؤسسات على استخدام الحاسب الآلي يعد من المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية في ولاية سوق أهراس.
- ✓ إن نشر ثقافة الإنترنت والحاسوب بين العاملين في المؤسسات يساهم في نجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية بولاية سوق أهراس

✓ إن لعملية تدريس مناهج جديدة بالكليات والمعاهد في مجال الإدارة الإلكترونية تتلاءم مع التقدم العلمي والتطور التقني تؤدي إلى النجاح والتحول التدريجي لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية بولاية سوق أهراس.

✓ توصلت الدراسة إلى وجود مبررات مهمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية أهمها هي:

- تزايد الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية في ولاية سوق أهراس
- تنامي الأداء الروتيني لدى العاملين بالمؤسسة و انخفاض مستوى جودة الخدمات الراهنة المقدمة للمستفيدين بسبب العمل الروتيني.
- بطء تدفق المعلومات بين إدارات المؤسسة المختلفة.
- الاستجابة للتقدم التقني ونظم المعلومات التي تعمل بها المؤسسات

✓ توصلت الدراسة إلى وجود علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وتفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية لولاية سوق أهراس ، أي أن تدريب العاملين يؤثر على تفعيل الإدارة الإلكترونية وكلما كان التدريب موجه وهادف نحو التدريب الإلكتروني والتحول إلى الإدارة الإلكترونية يزداد تأثير ذلك التدريب على سرعة تفعيل الإدارة الإلكترونية والعكس صحيح.

✓ توصلت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين وتفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية لولاية سوق أهراس أي أن التحفيز يؤدي إلى تبني العاملين لتفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات.

✓ توصلت الدراسة إلى وجود علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين وتفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية لولاية سوق أهراس ، أي أن تقييم الأداء المتكرر يعمل على وضع اليد على أماكن القصور والضعف في الأداء مما يسرع في عملية تفعيل الإدارة الإلكترونية لزيادة أداء المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية، التدريب، نظم المعلومات.

Résumé :

Le besoin du développement (progrès) des ressources humaines se considère une obligation pour faire activer l'administration électronique ; et à travers laquelle se réalisent les objectifs d'une organisation. Le progrès des ressources humaines et noyau essentiel pour l'activation administrative électronique.

Et vue la nature de ces ressources humaines et à la lumière de l'administration électronique, sa bonne application et ses capacités reflètent ce qui se fournit aux administrations publiques tel des ressources humaines supérieures qui mènent et exécutent ses travaux avec capacités. Cette compétence en exécution ne vient pas du néant mais elle vient par le moyen d'un progrès divers aux ressources humaines sous l'ombre d'une administration électronique moderne et rigoureuse.

Selon ce qui précède l'étude actuelle vise à connaître la façon dont on développe les ressources humaines pour l'activation de l'administration électronique. La chercheuse s'est appuyée dans la preuve de son hypothèse sur des données recueillies à travers l'utilisation d'un type questionnaire qui lui a procuré le but en distribuant à peu près 300 questionnaires dont a récupéré 250 formulaires seulement.

L'étude a provoqué plusieurs monstrations et conseils à savoir ce qui sert :

- ✓ Le niveau de connaissance des individus à l'administration électroniques dans les administrations publiques de la wilaya de Souk –Ahras est moyenne, ce qui signifie que les gens ont un pré-requis sur elle.
- ✓ Les études arrivent à dire que les administrations publiques dans la wilaya de Souk –Ahras participent d'une manière vivante dans le développement des ressources humaines car elle représente la source de l'invention au sein de l'administration.
- ✓ L'entraînement actif des ouvriers dans les administrations à l'utilisation de l'ordinateur se considère des suggestions capables d'assurer le succès de l'activation de l'administration électronique dans les administrations publiques dans la wilaya de Souk –Ahras.
- ✓ Faire répondre la culture de l'internet et de l'ordinateur entre les employés dans les entreprises participe au succès de l'activation de l'administration électronique dans les administrations publiques dans la wilaya de Souk –Ahras.
- ✓ L'opération d'enseigner de nouveaux guides dans les entreprises participe au succès de l'activation de l'administration électronique dans les administrations publiques dans la wilaya de Souk –Ahras.
- ✓ L'opération d'enseigner de nouveaux guides dans les facultés et les instituts dans le cadre de l'administration électronique est adéquat avec le développement scientifique et le progrès techniques mènent au succès et à la transformation de l'administration électronique pour administrations publiques dans la wilaya de Souk –Ahras.
- ✓ Les études ont prouvée l'existence des justifications importantes pour être transformées en une administration électronique, les plus importantes sont :
 - L'augmentation des services présentes par les administrations publiques dans la wilaya de Souk –Ahras.
 - La progression de l'exécution routinière chez les ouvriers de l'administration et la diminution du niveau de la qualité des services présentes pour les bénéficiers cause du travail de la routine.

- Etre lent dans les circulations des informations entre les administrations de différentes entreprises.
- Répondre à l'avancement technique des informations avec lesquels fonctionnent les entreprises.
- ✓ Les études sont arrivées à prouver la relation de l'effet d'une signification statistique entre l'entraînement des employés et l'activation de l'administration électronique dans les entreprises publiques de la wilaya de Souk-Ahras. Cela veut dire que l'entraînement des employés a une influence sur l'activation de l'administration électronique. Et tant que l'entraînement et dirige veut atteindre l'entraînement électronique et le transfert à une administration électronique, l'influence de cet entraînement s'active sur la rapidité de l'activation de l'administration électronique et l'inverse est juste.
- ✓ Les études disent qu'il y a une signification statistique entre la motivation des ouvriers et l'activation de l'administration électronique dans les sociétés publiques de la wilaya de Souk-Ahras cela signifie que la motivation même a l'adoption des ouvriers pour l'activation de l'administration électronique au sein des établissements.
- ✓ L'existence d'une relation de l'effet statistique entre l'évaluation du travail et l'activation de l'administration électronique dans les entreprises publiques de Souk-Ahras ; cela signifie que l'évaluation de l'action répétée fonctionne à mettre la main sur les points faibles dans l'exécution ce qui assure une rapidité dans l'opération de l'activation de l'administration électronique pour augmenter l'action des entreprises.

Mots clés: développement des ressources humaines, la gouvernance électronique, la formation, les systèmes d'information.

Abstract :

The need of developement for the human resources is very necessary to manipulate the Electronic administration to reach its objectives .

Human resources are the basic point for the best way and the best competences to do a good job.

This study is for an objective which is the research of the best way to know how to form and prepare human resources for a good use of an electronic administration.

This researcher is based for her survey on some information about this objective .she gave 300 questions ,she got 250 of them.

The study has arrived to a number of conclusions and suggestions Here are some of them.

The level of Knowledge for people about the Electronic Administration is Average.

The study has found that public administrations in Souk-Ahras participate highly in the development of human resources.

The good training for workers for the use of computers every where in the wilaya.

The culture of the use of the internet and the computer in the society facilitates the success of electronic administration in public offices in the Wilaya.

Learning new méthodes and ways in Universities schools , help to develop the use of the software in Souk-Ahras.

The study has found reasons and evidences for the changes of the electronic administration the most important ones are :

- The increase of services done by the internet software.
- The slow information between the companies.
- The response for the developement , the way the administration work with.
- The study and the survey has found a relationship between the survey of training workers and the electronic administration offices in Souk-Ahras.
- The study arrives that workers has reached a good level to use the electronic administration in working which helps to find the weakness and solve

Key words: human resource development, e-governance, training, information systems.

الإهداء

إلى من أوصانا الله بهما وقرن رضاه برضاها:

والذي العزيز رحمه الله.

أمي-أطال الله عمرها -وأبقاها تاج على راسي.

إلى رفيق دربي وشريكي في الحياة:

زوجي.

إلى زينتي الحياة الدنيا:

ولدي ██████████ - رنيم

إلى اسرتي الكريمة .

إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي هذا.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا الذي كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، وعليه نضع كل ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.

هذه، في هذه الأثناء والمرسلين سيدنا الله رب العالمين.

أجمعين.

في هذه الأثناء والمرسلين سيدنا الله رب العالمين.

في هذه الأثناء والمرسلين سيدنا الله رب العالمين.

في هذه الأثناء والمرسلين سيدنا الله رب العالمين.

في هذه الأثناء والمرسلين سيدنا الله رب العالمين.

في هذه الأثناء والمرسلين سيدنا الله رب العالمين.

في هذه الأثناء والمرسلين سيدنا الله رب العالمين.

في هذه الأثناء والمرسلين سيدنا الله رب العالمين.

في هذه الأثناء والمرسلين سيدنا الله رب العالمين.

قائمة الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	مراحل بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية	27
02	العمليات الأساسية	29
03	عملية تخطيط الموارد البشرية	37
04	سلم إجراءات الاختيار	41
05	العملية التدريبية	46
06	تحديد الاحتياجات التدريبية والعملية التدريب	49
07	العمليات الأساسية	76
08	الإدارة الإلكترونية ونطاق المعلومات المتزايدة	97
09	العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وبين المصطلحات الإلكترونية الأخرى	100
10	عناصر الإدارة الإلكترونية	106
11	تطور القيادة	114
12	خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية	124
13	عناصر تكاملية حماية البيانات الشخصية في البيئة الرقمية	154

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
الجدول رقم (01)	أنواع التدريب	59
الجدول رقم (02)	المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية	91
الجدول رقم (03)	الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	108
الجدول رقم (04)	التطور إلى أشكال التنظيم الجديد	112-113
الجدول رقم (05)	مستخدمو نظام معلومات الموارد البشرية	171
الجدول رقم (06)	نتيجة اختبار الفا كرونباخ ومعامل التجزئة النصفية	228
الجدول رقم (07)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	229
الجدول رقم (08)	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	230
الجدول رقم (09)	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل	231
الجدول رقم (10)	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	232
الجدول رقم (11)	توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	233
الجدول رقم (12)	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص	234
الجدول رقم (13)	توزيع عينة الدراسة حسب مدى معرفتهم بالالكترونية	235
الجدول رقم (14)	توزيع عينة الدراسة حسب معرفتهم المسبقة بالالكترونية	236
الجدول رقم (15)	توزيع عينة الدراسة حسب مصدر معرفتهم بالالكترونية	237
الجدول رقم (16)	توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية	238
الجدول رقم (17)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المتوسطة في تنمية الموارد البشرية	239-240
الجدول رقم (18)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات مبررات التحول الالكتروني	242-243
الجدول رقم (19)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات معوقات تفعيل الالكتروني	245-246
الجدول رقم (20)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المقترحات الكفيلة لنجاح التفعيل	248-249

252-251	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات رضا العاملين	الجدول رقم (21)
255	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة اثر تدريب العاملين على تفعيل $\square\square\square\square$ الالكترونية	الجدول رقم (22)
257	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة اثر تقييم العاملين على $\square\square\square\square$ الالكترونية	الجدول رقم (23)
259	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة اثر تحفيز العاملين على تفعيل $\square\square\square\square$ الالكترونية	الجدول رقم (24)
261	نتيجة اختبار t لعينة واحدة حول الوسط الفرضي للدراسة	الجدول رقم (25)
263-262	$\square\square\square\square\square\square\square\square$ أهميتها النسبية	الجدول رقم (26)
265-264	نتيجة اختبار t لعينة واحدة حول الوسط الفرضي للدراسة	الجدول رقم (27)
267-266	$\square\square\square\square\square\square\square\square$ أهميتها النسبية	الجدول رقم (28)
269	t لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات الذكور $\square\square\square\square\square\square\square\square$	الجدول رقم (29)
270	أهم نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين $\square\square\square\square\square\square\square\square$ المبحوثين باختلاف السن	الجدول رقم (30)
271	أهم نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين باختلاف المؤهل	الجدول رقم (31)
273	أهم نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين باختلاف تخصصاتهم	الجدول رقم (32)
275	أهم نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين باختلاف خبراتهم	الجدول رقم (33)
281-279	$\square\square\square\square\square\square\square\square$ الفرضيات	الجدول رقم (34)

قائمة الرموز:

رقم الرمز	الرمز	توضيح باللغة الأجنبية	توضيح باللغة العربية
01	MT/ST	Magnetic tape	الشريط الممغنط/ جهاز الطابعة المختار
02	E - M	E - Management	الإدارة الإلكترونية
03	O - A	(office - automation)	أتمتة المكاتب
04	CNC	Digital control computer	الرقابة الرقمية بالحاسوب
05	CAD/CA M	Design and computer-aided manufacturing	التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب
06	CIM	Computer-integrated manufacturing	التصنيع المتكامل بالحاسوب
07	DM	Digital management	إدارة الرقميات
08	E - BU	E - Business	الأعمال الإلكترونية
09	E - C	E - Commerce	التجارة الإلكترونية
10	ICT	Information and communication technology	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
11	E - BA	E - Banking	البنك الإلكتروني
12	E - MA	E - Marketing	التسويق الإلكتروني
13		E - Mail	البريد الإلكتروني
14	E - G	E - Gouvernement	الحكومة الإلكترونية
15	LAN		الشبكة المحلية
16	WAN		الشبكة الواسعة
17		SERVER	الخوادم
18	E - P	E - planning	التخطيط الإلكتروني
19	E - O	E - organizing	التنظيم الإلكتروني
20	E - Mail	Electronic Mail	البريد الإلكتروني

شبكة اتصالات تليفونية	Télécommunication network	Télé-net	21
خدمة منتديات الحوار	News group	News-G	22
بروتوكول نقل الملفات	File Transfer Protocol	F-T-P	23
محادثة فورية	Chating	Chat	24
جدار الحماية	Firewall		25
تشخيص وتحديد المخاطر المحتملة	Diagnosis Inventory Stress	SDI	26
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية		e.HRM	27

الفهرس

الصفحة	العنوان
أ-ج	الملخص
ح	الإهداء
خ	الشكر والتقدير
د	قائمة الأشكال
ذ-ر	قائمة الجداول
ز-س	قائمة المختصرات والرموز
ش-ك	الفهرس
13-01	المقدمة العامة
81-15	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول وظيفة تنمية الموارد البشرية
15	تمهيد
23-16	المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية
20-16	المطلب الأول : مفهوم المورد البشري وتنمية الموارد البشرية
17-16	1-1- أهمية تنمية الموارد البشرية
20-18	1-2- أهمية تنمية الموارد البشرية
21-20	المطلب الثاني: قراءات في تنمية الموارد البشرية
21-20	1-2- الجوانب السلوكية في تنمية الموارد البشرية
21	2-2- أهمية التنمية الاقتصادية لتنمية الموارد البشرية
23-22	المطلب الثالث: أهمية تنمية الموارد البشرية
31-23	المبحث الثاني: التسيير الاستراتيجي لوظيفة تنمية الموارد البشرية

25-23	المطلب الأول: مستويات تنمية الموارد البشرية
23	1-1- الإدارة العليا
23	1-2- المراقبة والإشراف
23	1-3- التقييم
24	1-4- المتخصصين
28-25	المطلب الثاني: المنهج والبناء الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية
26-25	2-1- المنهج الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية
26	2-2- البناء الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية:
28-26	2-3- إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية
29-28	المطلب الثالث: أهداف تنمية الموارد البشرية
31-30	المطلب الرابع: الآثار الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية
81-31	المبحث الثالث: عناصر تنمية الموارد البشرية
42-31	المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية
38	1-1- الوصف الوظيفي
39-38	1-2- تحديد الاحتياجات البشرية
41-39	1-3- الاستقطاب والاختيار
62-42	المطلب الثاني: التدريب
43-42	2-1- مفهوم التدريب
45-43	2-2- أهمية التدريب

59-45	2-3-مراحل التدريب
62-59	2-4- أنواع التدريب
81-62	المطلب الثالث: نظام الحوافز والمكافآت
71-62	3-1- أهداف سياسة الحوافز
72	3-2- أهداف سياسة الحوافز
76-72	3-3- المتطلبات الرئيسية لإعداد وتنفيذ نظم الحوافز
78-76	3-4- أهداف سياسة الحوافز
80-78	3-5- أهداف سياسة الحوافز
81	خلاصة
160-38	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والنظري للإدارة الإلكترونية
83	تمهيد
90-84	المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
85-84	المطلب الأول: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية
87-85	المطلب الثاني: دواعي التحول نحو تبني نموذج الإدارة الإلكترونية
89-87	المطلب الثالث: الإدارة بين المفهومين التقليدي والإلكتروني
87	3-1- المفهوم التقليدي للإدارة
89-88	3-2- مفهوم الإدارة الإلكترونية
90-89	المطلب الرابع: المقارنة بين المفهومين التقليدي والإلكتروني للإدارة
125-92	المبحث الثاني: أهداف وفوائد الإدارة الإلكترونية

100-92	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
94-93	1-1- تعريف الإدارة الإلكترونية
97-94	1-2- تحليل مفهوم الإدارة الإلكترونية
100-97	1-3- التفرقة بين الأعمال الإلكترونية و الإدارة الإلكترونية
103-100	المطلب الثاني: أهداف وفوائد الإدارة الإلكترونية
102-100	1-2- إدارة الإلكترونية
103-102	2-2- الإدارة الإلكترونية
123-103	المطلب الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية
120-106	1-3 وظائف الإدارة الإلكترونية
121-120	2-3- الإدارة الإلكترونية
122-121	3-3 – محددات الإدارة الإلكترونية
125-122	المطلب الرابع: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية
159-125	المبحث الثالث: متطلبات، مجالات، سلبيات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
126-125	المطلب الأول : مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية
146-126	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
128-127	1-2- إدارة الإلكترونية
140-129	2-2- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية
141-140	2-3- المتطلبات البشرية
143-141	2-4- التشريعية

146-144	2-5- المتطلبات الأمنية
149-146	المطلب الثالث: السبلات المحتملة في تطبيق الإدارة الإلكترونية
160-149	المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
152-149	4-1- المعوقات الإدارية
156-152	4-2- المعوقات التقنية
158-156	4-3- معوقات البشرية
159-158	4-4 معوقات المالية
160	خلاصة
218-162	المقدمة: أهمية تنمية الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية
162	تمهيد
194-163	المبحث الأول: نظم معلومات الموارد البشرية
180-163	المطلب الأول: مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية
165-163	1-1- المفاهيم الأساسية في نظم المعلومات الإدارية
168-165	1-2- نظم معلومات الموارد البشرية
170-168	1-3- أهمية الموارد البشرية في التنمية البشرية
173-172	1-4- النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية
177-173	1-5- محتويات الإدارة الإلكترونية في الموارد البشرية
180-177	1-6- نظام الإدارة الإلكترونية ومدى مساهمته في تطوير إدارات الموارد البشرية

185-180	المطلب الثاني: أهمية وعناصر نظم معلومات الموارد البشرية
181-180	2-1- أهمية نظم معلومات الموارد البشرية
184-181	2-2- عناصر نظم معلومات الموارد البشرية
190-184	المطلب الثالث: دور نظم معلومات الموارد البشرية
185-184	3-1- نظام المعلومات وتخطيط الموارد البشرية
185	3-2- النظم المعلوماتية وعملية التوظيف
186	3-3- نظام المعلومات وتطوير الكفاءات
187-186	3-4- النظم المعلوماتية في التخطيط للموارد البشرية
187	3-5- النظم المعلوماتية في التخطيط للموارد البشرية (البيانات)
188	3-6- النظم المعلوماتية في التخطيط للموارد البشرية
189-188	3-7- نظام المعلومات و العلاقات العمالية
191-189	المطلب الرابع:أنواع نظم معلومات الموارد البشرية
191-189	4-1- النظم اليدوية لمعلومات الموارد البشرية
191	4-2- النظم اليدوية مع استخدام الآلات
191	4-3- النظام الآلي لمعلومات الموارد البشرية
195-192	المطلب الخامس: مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية
193-192	5-1- مجال تخطيط القوى العاملة
194-193	5-2- إعداد ميزانية الوظائف
194	5-3- مجال تصنيف الوظائف

205-194	المبحث الثاني: التدريب والتنمية وأثرهما على تفعيل الإدارة الإلكترونية
198-195	المطلب الأول: لمحة مختصرة حول التدريب
196-195	1-1- مفهوم التدريب
197-196	1-2- أنواع التدريب
197	1-3- مجالات التدريب
198	1-4- مراحل التدريب
200-198	المطلب الثاني: نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
199	2-1- إدارة الإلكترونية للموارد البشرية
199	2-2- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
199	2-3- أنواع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
200-199	2-4 نتائج تطبيق e.HRM
201-200	المطلب الثالث: أهمية التدريب لتفعيل دور الإدارة الإلكترونية
202-201	المطلب الرابع: أهمية التدريب وأثره على الإدارة الإلكترونية
205-202	المطلب الخامس: فعالية تنمية الموارد البشرية في الإدارة الإلكترونية
203	5-1- تنمية الموارد البشرية والتدريب
205-204	5-2- التوجيه المبدئي وأثره على الإدارة الإلكترونية
217-205	المبحث الثالث: معوقات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية
205	المطلب الأول: المعوقات الاقتصادية
213-207	المطلب الثاني: المعوقات التقنية

213	المطلب الثالث:المعوقات الديمغرافية
214-213	المطلب الرابع:المعوقات الاجتماعية
217-215	المطلب الخامس:المعوقات الإدارية
218	خلاصة
284-220	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لعينة من الإدارات العمومية لولاية سوق أهراس
220	تمهيد
253-221	المبحث الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها
224-221	1-1-مجتمع وعينة الدراسة
225	1-1-مجتمع وعينة الدراسة
226-225	1-2- خصائص عينة الدراسة
227-226	1-3- وسائل الإحصائية المستخدمة
229-228	1-4- توزيع عينة الدراسة بحسب مدى معرفتهم الإلكترونية
240-229	المطلب الثاني:نتائج وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
234-229	1-1- خصائص عينة الدراسة
236-235	1-2- توزيع عينة الدراسة بحسب مدى معرفتهم الإلكترونية
236	1-3- توزيع عينة الدراسة بحسب المعرفة المسبقة الإلكترونية
237-236	1-4- توزيع عينة الدراسة بحسب مصادر معرفتهم المسبقة الإلكترونية
238-237	1-5- توزيع عينة الدراسة بحسب الدورات التدريبية
253-238	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة (تحليل مدى توافر

	متغيرات الدراسة)
241-238	3-1: التحليل الوصفي لإجابات العينة عن المؤسسة في تنمية الموارد البشرية.
244-241	3-2: التحليل الوصفي لإجابات العينة عن مبررات التحول للعمل الإلكتروني
247-244	3-3: التحليل الوصفي لإجابات العينة عن المعوقات التي تحول دون تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسة
250-247	3-4: التحليل الوصفي لإجابات العينة عن المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الفنيين
253-250	3-5: التحليل الوصفي لإجابات العينة عن رضا العاملين بإدارات الموارد البشرية في المؤسسة عن التنمية في ظل الإدارة الإلكترونية
284-253	المبحث الثاني : اختبار فرضيات الدراسة
260-254	المطلب الأول: تحليل البيانات واختبار الفرضية الرئيسية الأولى
263-260	المطلب الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضية الرئيسية الثانية
267-264	المطلب الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
276-268	المطلب الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
283-276	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها.
279-276	المطلب الأول: مناقشة النتائج
277-276	1-1- ملخص نتائج تحليل اتجاهات عينة الدراسة
279-277	1-2- ملخص نتائج العوامل الديمغرافية

283-279	المطلب الثاني: ملخص نتائج اختبار الفرضيات
284	الخلاصة
291-286	الخاتمة العامة
301-293	قائمة المصادر والمراجع
340-303	الملاحق

المقدمة

اولا: تمهيد

لقد شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية ولا يزال عددا من المتغيرات الأساسية التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ومست كافة المؤسسات الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية في دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو، حيث دخلت البشرية القرن الحادي والعشرين وفي يدها شعلة ثورة علمية هائلة لم يسبق لها مثيل في التاريخ، هذه الثورة تحمل في طياتها أهم المتغيرات وهي الثورة التكنولوجية والاتصالات، والاتجاه إلى تكوين كيانات إقتصادية كبيرة وتطبيق اتفاقية الجات وآثارها المتوقعة، والعولمة وتوقع ظهور قوى عظمى جديدة.

لقد حدث تطور كبير في مجال قدرة الإنسان على تخزين المعلومات منذ انتهاء الحرب العالمية الثانية، فقد كان الترانزستور عام 1950 هو البداية لإنتاج أجزاء إلكترونية وجاء عقد السبعينات ليشهد انطلاقة كبرى في نشاط التجهيز الإلكتروني للبيانات والمعلومات وما قام عليه هذا النشاط من أجهزة جديدة أبرزها المعالجات الدقيقة والحاسبات الآلية الصغرى وأقمار الاتصالات الصناعية، ومن هنا أصبحت تكنولوجيا المعلومات تقوم بالدور الرئيسي في التقدم العلمي والتكنولوجي الراهن.

إن أهم سمات المنظمات المعاصرة التي يطلق عليها منظمات القرن الحادي والعشرين أن أنشطتها تستند إلى المعرفة المعلوماتية، وأنها منظمات رقمية أو إلكترونية تقدم خدماتها للمواطنين والمؤسسات وسائر المستفيدين منها دون الاعتماد على الأنشطة الورقية.

ويعد هذا التحول أحد المظاهر التي فرضتها التقنية، والعولمة وتحدياتها، وأدى ذلك بشكل أو بآخر إلى تغيير هيكل العمليات والمعاملات والإجراءات، فضلا عن امتداد الخدمة في بعض الأحيان إلى خارج التوقيتات الرسمية، إذ أن بعض الخدمات الإلكترونية تعمل على مدار

الساعة، مما يتيح للمواطن إنجاز معاملاته دون حواجز الوقت والمكان وبشفافية بين المواطن وبين المنظمة التي يستفيد من خدماتها.

إن الإصلاح الإداري في إطار معطيات القرن الحادي والعشرين يقوم على تطبيق أساليب إدارية حديثة: مثل الحكومة الإلكترونية، والحكومة الذكية، والإدارة الإلكترونية، وكلها أساليب معاصرة ظهرت في الآونة الأخيرة في إطار تقدم تقنية المعلومات وتزايد استخدام الحاسب الآلي، وتجدر الإشارة إلى أن تطبيق تلك الأساليب الإدارية المعاصرة ليست وصفا جاهزة للاستخدام، وإنما يتطلب إمكانات مادية وبشرية هائلة.

وعليه أصبحت تنمية الموارد البشرية أبرز عناصر تفعيل الإدارة الإلكترونية الحديثة مع التقدم الهائل في نظم المعلومات واجتياح ما يسمى بعصر العولمة، الذي تداول الحديث عنه في نهاية القرن المنصرم ومما لا شك فيه أن نجاح الموارد البشرية والارتقاء الفعال بمستواها يتوقف على تمتيتها مما يقود إلى تفعيل الإدارة الإلكترونية التي أصبحت محور القرارات كما " وجودة" في الوقت المناسب.

وبناء على بدء الاهتمام بتنمية وجود الموارد البشرية مرتبطا بتفعيل الإدارة الإلكترونية في مختلف الأصعدة وعلى وجه الخصوص نظم معلومات الموارد البشرية تسعى هذه الدراسة بشكل خاص إلى التطرق لدور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية حيث لا يخفى ما يساهم به العنصر البشري كمورد وقوة عمل هامة لتحقيق الأهداف المرجوة الأمر الذي يؤدي إلى وجود تنمية علمية سليمة وإدارة إلكترونية دقيقة ترعى شؤون العاملين من خلال نظم معلومات الموارد البشرية على مستوى عال وفعال يوفر المعلومات بشكل صحيح ودقيق بحيث يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، وتكون عاملا مساعدا في إدارة العنصر البشري بكل كفاءة. ويتضح من ذلك أن

الإدارة البشرية تتطلب نظاما إلكترونيا للمعلومات مخططا له بصورة جيدة حتى يمكن التزويد فيه بالبيانات الحالية والمستقبلية لتحقيق الرقابة الفعالة واتخاذ القرارات المدروسة.

ثانيا- الإشكالية:

لقد أصبحت تنمية الموارد البشرية اليوم نوعا من أنواع الاستثمار ، وليست كما كان الأمر سابقا حينما كان ينظر لها على أنها عديمة الفائدة، لا مردود مالي من ورائها ، بل إنها تستنزف الموارد المالية للمنظمة ، وتزيد من مصاريفها، والجدير بالذكر أنه لا ينبغي أن تتوقف هذه العملية عند اجل معين ، لأنها ليست مجرد عمليات مؤقتة أو دورية، واستمرارها يعني استمرار المنظمة والعكس صحيح، لهذا نرى الإدارات الناجحة ،تولي أهمية وعناية كبيرتين لموضوع تنمية مواردها البشرية،وكيفية تحقيق هذا الهدف وبلوغه ، والذي بتحقيقه تضمن حتما رفع الأداء التنظيمي.

إن عملية التنمية تأخذ بعدا في رصد مستقبل المنظمات والتنبؤ بالتحديات التي يمكن أن تواجهها والتي تؤثر سلبا على كفاءتها الإنتاجية وفقا لنوع الخدمة التي تقدمها كما أن الإدارة الإلكترونية تعتبر قوة لتطوير مفهوم التنمية الخاصة بالموارد البشرية من قبل صانعي القرار في أي منظمة.ونظرا لطبيعة الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية فإن حسن أدائها وكفاءتها يعكس مدى ما يتوفر للمؤسسة من موارد بشرية واعية تؤدي أعمالها بكفاءة ، هذه الكفاءة بالأداء لا تأتي من فراغ بل تأتي عن طريق التنمية المتنوعة للموارد البشرية في ظل إدارة إلكترونية حديثة ومحكمة، وعليه سيتم إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على عينة من الإدارات العمومية التابعة لولاية سوق اهراس.

على ضوء ما ذكر سابقا من معطيات صغنا سؤالا مركزيا يتمحور حول الدراسة على النحو

التالي:

إلى أي مدى يمكن تنمية الموارد البشرية حتى تتمكن من تطبيق الإدارة الإلكترونية وتفعيلها بالمؤسسات العمومية ؟

ولمعالجة جوانب هذا الموضوع والإجابة على السؤال المركزي صغنا الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هي المبررات التي تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية بالمؤسسات العمومية

بولاية سوق اهراس؟

2- كيف يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية بولاية سوق اهراس؟

3- ما هي النشاطات التي تمكن من تنمية الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية

بالمؤسسات العمومية بولاية سوق اهراس؟

4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بالإدارات العمومية بولاية

سوق اهراس نحو الإدارة الإلكترونية تعود إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية؟

ثالثا-فرضيات الدراسة:

انطلاقا من الإشكالية المطروحة أعلاه نهدف من خلال هذا البحث إلى التحقق من صحة أو خطأ

الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة بين تنمية الموارد البشرية وتفعيل

تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفرضية الثانية:

H_1 : توجد معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات المبحوثة.

الفرضية الثالثة:

H_1 : هناك مبررات للتحول إلى الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الأفراد.

الفرضية الرابعة:

H₁: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تجاه فعالية الإدارة

الإلكترونية تعزى إلى الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

رابعاً-متغيرات الدراسة:

1-المتغير المستقل:تنمية الموارد البشرية(التدريب، تقييم الأداء والتحفيز).

2-المتغير التابع:تفعيل الإدارة الإلكترونية.

خامساً-أسباب اختيار الموضوع:

إن أهم الأسباب التي جعلتنا نختار دراسة مثل هذه المواضيع ما يلي:

➤ التعرف على الدور المتميز الذي أصبحت تلعبه كل من الإدارة الإلكترونية والموارد

البشري في بناء اقتصاد المعرفة؛

➤ أهمية الاستثمار في العنصر البشري كعاملٍ استراتيجي في تحقيق النمو والتنمية محلياً

ودولياً؛

➤ الفضول العلمي والإحساس الشخصي بإمكانية البحث في هذا الموضوع؛

➤ عدم قدرة المؤسسات على العيش بمعزلٍ عن التطورات الحاصلة في ميادين تأثيرات

تكنولوجيا المعلومات والاتصال على العنصر البشري لديها باعتباره أهم أصلٍ من أصول المؤسسة؛

➤ بروز متغيرات بيئية وعالمية تجبر المؤسسة على إعادة النظر في كيفية تنظيمها عن

طريق قيامها بالتغيير المستمر لأساليبها في الإدارة والقيادة والتنظيم؛

➤ الوقوف على سياسة المنظمة في تنمية كفاءاتها البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية؛

➤ نقص مثل هذه الدراسات خاصة على مستوى أطروحات الدكتوراه و رسائل الماجستير؛

➤ إثراء مكتبة الكلية بمواضيع حديثة، وهي مواضع تخص تكنولوجيا المعلومات والاتصال

وتأثيرها على أهم عنصرٍ في المؤسسة وهي الموارد البشرية.

سادسا-أهمية الدراسة:

تتمحور أهمية الدراسة في تحديد مفهوم متكامل لتنمية الموارد البشرية وخصائصها وأهدافها في إدارة شؤون العاملين وكذا في تطرقها لأهمية الإدارة الإلكترونية، فمن الناحية النظرية تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهم السياسات التي تتبعها المنظمة في تنمية موردها البشري للتعامل مع الإدارة الإلكترونية،ومن الناحية العملية فإن مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية بحاجة إلى عناصر بشرية مدربة تدريباً جيداً من حيث مهارات التعامل مع الحاسب الآلي، كما أن الإدارة الإلكترونية تمتاز بتقديم العديد من الفوائد لذا يجب الكشف عن المتطلبات الإدارية لتطبيق تلك الإدارة والوقوف على أهم العراقيل والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، إضافة إلى ما سيتوصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات.

سابعا-أهداف الدراسة:

➤ تحديد سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتفعيل الإدارة الإلكترونية؛

➤ التعرف على التخطيط الفعال لتنمية الموارد البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛

➤ التعرف على كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية لتأهيل المورد البشري لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛

➤ التعرف على الإجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية المطلوبة لتأهيل المورد

البشري لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛

➤ الوقوف على كيفية متابعة وتقويم جهود التدريب للعمل بالإدارة الإلكترونية؛

➤ التعرف على معوقات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛

➤ التعرف على دور جهود تنمية الموارد البشرية في تفعيل نجاح الإدارة الإلكترونية.

ثامنا-المنهج المستخدم:

من أجل الوصول إلى هدف البحث والإجابة عن الأسئلة التي طرحت ضمن الإشكالية سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي بالإضافة إلى المنهج التحليلي والاعتماد على الإستبانة لجمع المعلومات، ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث سيتم الاعتماد على المراجع المتاحة سواء كانت باللغة العربية أو باللغات الأجنبية التي تناولت موضوع البحث، متمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية، الملتقيات، المجلات والدوريات العلمية، مواقع الانترنت والمكتبة الإلكترونية بصفة عامة، بغية إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر، كما تم اختيار الإدارات العامة لولاية سوق أهراس للقرب المكاني، ولدراسة موضوع الإشكالية والتحقق من الفروض سيتم تقسيم البحث إلى أربعة فصول:

الفصل الأول: تناولنا فيه مفاهيم عامة حول وظيفة تنمية الموارد البشرية حيث استعرضنا

فيه :ماهية تنمية الموارد البشرية، التسيير الاستراتيجي لوظيفة تنمية الموارد البشرية وعناصر تنمية الموارد البشرية.

الفصل الثاني: تناولنا فيه الإطار المفاهيمي والنظري للإدارة الإلكترونية حيث استعرضنا فيه

مفهوم الإدارة الإلكترونية، أهداف وفوائد الإدارة الإلكترونية، عناصرها، متطلبات، مجالات، سليات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثالث: تناولنا فيه نظم معلومات الموارد البشرية،أهمية التدريب لتفعيل الإدارة

الإلكترونية،آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية ثم معوقات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفصل الرابع: لقد خصص الفصل الرابع إلى الدراسة الميدانية بداية بتقديم منهجية الدراسة من خلال مجتمع الدراسة، العينة وتحليل خصائصها، عرض النتائج ثم تفسير النتائج وفق الفرضيات وفي الأخير تقديم توصيات الدراسة.

الخاتمة العامة: احتوت على حوصلة البحث والمسارات البحثية الممكنة.

تاسعا-حدود الدراسة :

- أ- **الحدود المكانية :** الإدارات العامة لولاية سوق أهراس للقرب المكاني للباحثة .
- ب- **الحدود الزمانية :** دراسة حالية لموضوع تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر عمال هذه الإدارات ، وتم توزيع استمارات الاستبيان في الثلاثي الأخير من عام 2013م.

عاشرا-الدراسات السابقة :

سعيًا منا لإعطاء القارئ صورة واضحة عن أهمية الإدارة الإلكترونية ودور المورد البشري في تفعيلها وأهم العراقيل التي تحد من تطبيقها ، فقد رصدنا عدة دراسات منها:

من خلال الدراسات السابقة سيتم استعراض بعض الدراسات التي حصلت عليها الباحثة والمتعلقة بمحور الموارد البشرية ومحور الإدارة الإلكترونية ومحور التطوير الإداري وذلك على النحو التالي:

1-محور الموارد البشرية:

الدراسة الأولى: والموسومة بـ:"الأتمتة ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية" وهي أطروحة دكتوراه ودراسة ميدانية في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، حيث كشفت النتائج أن الأتمتة يمكن أن تساهم أو تحد من تطبيق الأتمتة بأنشطة الموارد البشرية، وقد قدمت للباحثة أفكار ثمينة حول الموضوع وتعتبر من ضمن المراجع القيمة من الناحية المعلوماتية.

الدراسة الثانية : والموسومة بـ: " واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن " وهي أطروحة دكتوراه هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني .والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل و تخطيط الموارد البشرية و استقطاب الموارد البشرية و اختيار الموارد البشرية و تدريب وتطوير الموارد البشرية و تحفيز الموارد البشرية و إدارة أداء الموارد البشرية) وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في كونها سعت إلى التعرف على أنشطة الموارد البشرية في إحدى الإدارات أو القطاعات الحكومية في الأردن وبالتالي أعطت لمحة عن كيفية تطبيق هذه الأنشطة وكيفية قياس الواقع الفعلي لتطبيقها في هذه الإدارات.

2-محور الإدارة الإلكترونية:

الدراسة الأولى:

دراسة السبيعي (2005) وهي رسالة ماجستير غير منشورة بعنوان " إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور من وجهة نظر العاملين فيها. "

وقد هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على الإمكانيات المادية المتوفرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور وكذلك الإمكانيات البشرية المتوفرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والوقوف على المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وأخيرا التعرف على وجهات نظر العاملين بالإدارة العامة للمرور نحو إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية تبعا لاختلاف العمر ،

والمستوى الوظيفي والتعليمي وعدد سنوات الخبرة في مجال العمل بالإدارة العامة، وعدد سنوات الخبرة في مجال الحاسب الآلي.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح الشامل للعاملين بالإدارات العامة وذلك عن طريق الاستبيان كأداة للدراسة وتحليل البيانات بالطرق الإحصائية.

وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج من أبرزها توافر الإمكانيات المادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة ، وكذلك توافر الإمكانيات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة قليلة.

وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في كونها سعت إلى التعرف على تطبيق الإدارة الإلكترونية في إحدى الإدارات أو القطاعات الأمنية وهو قطاع المرور ، حيث تناولت الدراسة أهمية الإدارة الإلكترونية للأجهزة الأمنية ، باعتبارها عملية تستهدف تحسين الأداء عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو .

وقد تميزت دراسة الباحثة عن تلك الدراسة في أنها تناولت التحفيز وتقييم أداء الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية .

الدراسة الثانية:

دراسة الحازمي(2002) وهي رسالة ماجستير غير منشورة " معوقات استخدام الحاسب

الآلي في العمل الإداري -دراسة مسحية على إمارة المدينة المنورة".

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات الإدارية التي تحد من استخدام الحاسب

الآلي في العمل الإداري بإمارة منطقة المدينة المنورة، وكذلك التعرف على المعوقات الإنسانية التي

تحد من استخدام الحاسب الآلي .

وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة منهج المسح الشامل على أفراد الدراسة وذلك عن طريق الاستبيان وجمع البيانات وتحليلها إحصائياً.

وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أبرزها أن معظم العاملين التحقوا بدورات تدريبية في مجال الحاسوب ، وان هناك معوقات إدارية تحد من استخدام الحاسب الآلي في العمل الإداري بدرجة كبيرة .

وقد استفادت الباحثة من تلك الدراسة في أنها وضحت سعي الأجهزة الحكومية إلى تطوير أعمالها من استخدام الحاسب الآلي لأجل تطبيق وتنفيذ الأساليب الحديثة في الإدارة .

وقد تميزت دراسة الباحثة عن تلك الدراسة في كونها تناولت التحفيز وتقييم أداء الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية ، أما تلك الدراسة فقد ركزت على صعوبات استخدام الحاسب الآلي في العمل الإداري فقط دون تناول التحفيز وتقييم الأداء .

3-محور التطوير الإداري:

الدراسة الأولى:

دراسة القحطاني(2006) وهي رسالة دكتوراه غير منشورة بعنوان "إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني" دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات العليا المدنية والأمنية بالمملكة العربية السعودية.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على توجيهات القيادات العليا في المؤسسات المدنية والأمنية حيال المفاهيم المتعلقة بالإصلاح والتطوير الإداري ومدى تطبيقها في المملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف على مدى إسهام التقنيات المنبثقة من إستراتيجيات ومداخل الإصلاح الإداري .

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح الشامل عن طريق الإستبانة وتحليل البيانات بالطرق الإحصائية.

وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في كونها تناولت مفاهيم وآليات ومداخل وإستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ،وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن القيادات المدنية والأمنية بدون وجه عام أن مفاهيم الإصلاح الإداري يتم تطبيقها في منظماتهم سواء كانت مدنية أم عسكرية .

وقد تميزت دراسة الباحثة عن تلك الدراسة في أنها ستتناول التحفيز وتقييم الأداء للموارد البشرية ومدى إسهامها في تفعيل الإدارة الإلكترونية وبالتالي فهي جاءت متخصصة ومتعمقة بينما تلك الدراسة تناولت التطوير بصفة عامة.

الدراسة الثانية:

دراسة الحنيطة(2003) وهي رسالة ماجستير غير منشورة بعنوان " القيم وعلاقتها بكفاءة الأداء-دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران بمدينة الرياض".

وقد هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران بمدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة الأداء من خلال التعرف على رؤية العاملين للقيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة وإدارة المهام، وإدارة العلاقات وإدارة البيئة في الخدمات الطبية ، وتحديد العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح الشامل عن طريق الإستبانة وتحليل البيانات بالطرق الإحصائية.

وقد نتج عن تلك الدراسة عدة نتائج من أهمها وكما يرى أفراد الدراسة أن القيم التنظيمية الأربع الرئيسية (البيئية، العلاقات ، المهام ، الإدارة) المطبقة داخل الخدمة الطبية بالقوات المسلحة مرتفعة.

وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة من حيث كونها تناولت أهمية التأثير الواضح للقيم التنظيمية في مختلف المنظمات على سير العمل.

وقد تميزت دراسة الباحثة عن تلك الدراسة في أنها تناولت موضوع تدريب الموارد البشرية بجانب الإدارة الإلكترونية ، بينما هذه الدراسة تحدثت فقط عن القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء ولم تتطرق إلى موضوع تدريب الموارد البشرية أو حتى الإدارة الإلكترونية.

الفصل الأول:

مفاهيم عامة حول وظيفة تنمية

الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر عملية تنمية الموارد البشرية في عصرنا الحالي من أهم أولويات عناصر التنمية بمفهومها الشامل، وأهمها مكانة وقدر، لأن المجتمعات لا تتقدم ولا تتطور بالإمكانيات المادية وحدها إن لم تواكبها تنمية لمواردها البشرية، ويحسن توظيفها لخدمة أهداف المجتمع، حتى تأتي تلك الإمكانيات والقدرات البشرية بمثابة رأس المال الدائم والثابت بل والتطور باستمرار.

ولذلك فإن العنصر البشري لم يعد أحد عوامل الإنتاج فحسب بل أصبح يحتسب كاستثمارات حاضرة ومستقلة، لذلك أصبح هناك اهتمام متزايد للإدارة المعاصرة بالموارد البشري والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق وتنمية المزايا التنافسية في شكل سلع وخدمات وتقنيات حديثة ومتفوقة، لذا خصصنا هذا الفصل عن تنمية الموارد البشرية وقد تناولنا فيه المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: التسيير الاستراتيجي لوظيفة تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثالث: عناصر تنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية

باتت قضية تنمية الموارد البشرية وتعظيم رأس المال الذكي تمثل أهم قضايا القرن الحادي والعشرين بصفقتها أهم الاستثمارات، فالمؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها تحتاج إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها لأن المورد البشري هو الدعامه الرئيسية لنجاح المؤسسات، حيث يركز هذا المبحث على دراسة مفهوم المورد البشري وتنمية الموارد البشرية، إسهامات في تنمية الموارد البشرية، أهمية تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم المورد البشري وتنمية الموارد البشرية

1-1- مفهوم المورد البشري:

تعتبر الموارد البشرية عن الثروة الأساسية في أي منطقة إنتاجية أو خدمية و هي عنصر الإنتاج الرئيسي والذي تغطي أهميته على ما سواه من عناصر الإنتاج و تنظم الموارد البشرية كل العاملين في المنطقة من مختلف النوعيات و الجنسيات و مهما اختلفت و تنوعت مستويات المهارة و أنواع الأعمال التي يقومون بها أي أنها تمثل كل من هيئة الإدارة و العاملين في مجالات الإنتاج و مجالات الخدمات و المهن المساعدة فالموارد البشرية الفاعلة لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العاملين والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد و ملتزم لأنهم رأسمال عقلي أي لهم عقولا قادرة على التعلم والنمو والإسهام، المؤثرة في تعزيز أداء المنظمة، و كما يقال فإن الموارد البشرية لا قيمة لها لولا ذكاء الإنسان و قدرته على الإبداع و لهذا تعتبر المنظمة نظاما بشريا يتكون من عدد من الأفراد يعملون تحت إدارة واحدة لتحقيق أهداف مشتركة¹.

¹: "إدارة الموارد البشرية"، محمد عبد الله بن عبد الله، 2000.

- هناك بعض المفاهيم القريبة من مفهوم المورد البشري سنذكرها فيما يلي لإزالة اللبس و التداخل فيما بينها.

أ- **القوى البشرية:** و يقصد بها ذلك الجزء من السكان الذي يمكنه المساهمة في النشاط الاقتصادي عدا الأطفال وأصحاب المعاشات.

ب- **القوى العاملة:** هم الأفراد البالغون للسن القانوني للعمل و يزاولون العمل.

ج- **العاطلون:** هم الأفراد القادرون على العمل و لا يبحثون عنه مثلاً: طلاب الجامعات.

د- **الأفراد خارج قوة العمل:** هو القادرون على العمل و لا يبحثون عنه.

- تتميز الموارد البشرية عن غيرها من الموارد المادية و المعنوية بالسمات التالية :

1- الموارد البشرية تفكر و تعقل و تستغل ما يتاح لها من معلومات فهي قادرة على الاختيار.

2- الموارد البشرية لها قدرات و مهارات و من ثم فهي قادرة على العطاء.

3- الموارد البشرية لها أحاسيس و مشاعر و انفعالات و من ثم لها اتجاهات و ميول فهي قادرة على التحزب.

4- الموارد البشرية عنصر إنتاجي يستطيع أن يسهم في الإنتاج و له إرادة تتحكم فيه.

5- إضافة إلى أن المورد البشري يتميز عن غيره لكونه يتحكم في الكمية الموجودة من الإنتاج لأنه المورد الذي يستطيع أن يتحكم في كفاءة الموارد الأخرى و يحدد مدى استخدامها وبهذا يعتبر العنصر البشري الأداة الموجهة للنشاطات التي تقوم بها المنظمة¹.

¹: زهير الكايد (2006) " إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في تنمية الموارد البشرية " المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 4، 2، 138.

1-2- مفهوم تنمية الموارد البشرية:

على الرغم من قدم ممارسات تنمية الموارد البشرية، إلا أن اهتمام المنظرين الاقتصاديين والإداريين بدا يتجه له كحقل علمي في سنة 1958؛ حيث أصبح مصطلح تنمية الموارد البشرية (Human Resource Development) أكثر تداولاً في كتاباتهم. ويشير ادب التسيير والإدارة إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية بمضمونه المعاصر لم ينطلق ويصبح مصطلحاً واسع الانتشار إلا مع الكاتب والمفكر الأمريكي ليونارد نادلر (Leonard Nadler) (*) بعد عشر سنوات من التاريخ السابق.¹

إن التنمية بمفهومها الشامل تعني بالجهود التي تبذلها الدول لمعالجة المشكلات التي تواجهها في محاولتها للخروج من الأزمات والتحديات أو الإسراع في تقدمها الاقتصادي والصناعي والاجتماعي والثقافي والبشري وغيرها. وبما أن الإنسان هو جوهر وسبب هذه التنمية وتطويرها، فلا بد من الاهتمام به وتنميته لإشباع رغباته واحتياجاته، للوصول إلى مستوى أداء رفيع، ثم كفاءة متميزة للمنظمات، ثم تحقيق التنمية الشاملة.

تمثل الموارد البشرية مورداً من أهم موارد المنظمة و أصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها فلا يمكن تحقيق الأهداف بدون هذه الموارد لأن المنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني و المعدات و الآلات، فالأفراد هم القادرون على صنع و خلق المنظمات.

(*) يعتبر البروفيسور Leonard Nadler، كما يطلق عليه الغرب، المهندس المعماري لفرع تنمية الموارد البشرية إذ أنه من أوائل من

حدد معالم هذا الحقل.

¹ حسين يرقى، (2007) "استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك" في كتاب: "العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر"، 89.

لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد و الاستثمار في تنمية مهارتها فالموارد البشرية لا تأتي صدفة و لا تتحقق لها الخصائص الإيجابية بالتمني، و لكن التخطيط السليم و التنفيذ الدقيق لعناصر خطة تنمية الموارد البشرية هي الضمان للوصول إلى المستوى المرغوب فيه من الإنتاجية و الاستقرار و الفاعلية في قوى العمل و يقصد بتنمية الموارد البشرية "تلك الوسيلة التعليمية التي تمد الفرد بمعارف أو معلومات أو نظريات أو فلسفات أو مهارات أو قيم تزيد من طاقته على العمل والإنتاج والأداء المتميز وتعتبر وسيلة تدريبية وتطويرية تقدم للفرد الطرق العلمية والأساليب المتطورة في الأداء الأمثل في العمل وكما أنها تعتبر وسيلة فنية تمنح الفرد خبرات ومهارات ذاتية تعيد صقل خبراته وقدراته الذهنية والتكنولوجية".¹

و تعرف أيضا على أنها "إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس انه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده".²

كما تعرف التنمية البشرية حسب تقارير الأمم المتحدة بأنها "تنمية الناس، بواسطة الناس ومن اجل الناس، وتتوجه إلى حاجات الناس في المأكل والملبس والمعاش والعلم والعمل والسكن والتربية والثقافة".³

وتعرف بأنها "مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه".¹

¹ حبيب درويش آل رحمة، (1999) "دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية" 2000

² 2000 "التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس والتطبيقات" 1، دار وائل للنشر والتوزيع، 87.

³ حسن إبراهيم بلو (2002) "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" 1، دار النهضة العربية، لبنان، ص. 235-236.

وإجمالاً يمكن أن نعرف مفهوم تنمية الموارد البشرية بأنها "تلك العملية المتكاملة موضوعياً والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب الراضية في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات.

المطلب الثاني: قراءات في تنمية الموارد البشرية²

2-1- الجوانب السلوكية في تنمية الموارد البشرية :

يتضح لنا أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعتمد اعتماداً مباشراً على قدرة العاملين بها في إنجاز ما هو مطلوب منهم وإحراز النتائج تبعاً لذلك والتدريب يمثل أحد وسائل المنظمة في تطوير وتنمية القدرات العلمية والفنية والعملية والسلوكية لأفرادها بالشكل الذي يسهل نمو وتطور المنظمة وتحقيق قدرتها التنافسية، والتدريب في نطاق هذا المفهوم ولتحقيق أهداف المنظمة يجب أن يراعي النقاط التالية :

✓ المنظمة مجتمع بشري وإنساني يضم أفراداً يعملون لتحقيق أهداف محددة أو معروفة ومن المعروف أن لكل فرد سلوكه وطباعه وتصرفاته وحاجاته ورغباته والتي تختلف من فرد لآخر وهذا المفهوم يجب أن يكون نقطة ارتكاز عند إعداد برامج التدريب .

✓ التدريب قد يكون وسيلة لاكتشاف قيادات جديدة تقود المنظمة بفاعلية وإيجابية نحو تحقيق أهدافها فهو يمنح الفرد الفرصة للتعبير عن نفسه والاشتراك في مناقشة وحوار سياسات المنظمة المختلفة، فهو وسيلة لاكتشاف الطاقات النشطة والمبدعة .

¹ ماهر عليش، (1971) "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص 28.
² محمد عبد الحليم، (1976) "تنمية الموارد البشرية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص 212-218.

✓ التدريب وسيلة الإدارة إلى تطبيق مبدأ الاتصالات ومن ثم خلق الترابط بين فريق العمل في كل المستويات ويتحقق جو من التعاون الايجابي .

✓ التدريب وسيلة تعليمية وتربوية تؤدي إلى تغيير سلوك الفرد من خلال الأهداف التي تسطرها المنظمة.

✓ التدريب وسيلة لتطويع وحث العامل لبذل كل طاقاته أي أن التدريب محرك لدوافع الإنسان العامل.

2-2- الجوانب الاقتصادية لتنمية الموارد البشرية :

الجانب الذي يمكن رؤيته في تنمية الموارد البشرية هو أن إعداد وتنفيذ برامج التدريب للعاملين يحتاج إلى عناصر هي: الوقت، الجهود، النفقات، العائد والتدريب من الوجهة الاقتصادية البحتة يعتبر استثمارا للإنسان فهو العامل الذي يعتبر أعلى عناصر الإنتاج واعقدها، ومن ثمة فانه يتعين أن تحصل المنظمة على الحد الأقصى من عائد التدريب (أهدافه) بتكاليف مناسبة.

✓ القيام بدراسة وتحليل للمنظمة ككل من اجل تحديد احتياجاتها من التدريب.

✓ تحليل ودراسة أجزاء المنظمة للتأكد من وجود التنسيق والتكامل المطلوب بين أقسامها، وفروعها خاصة في مجالات العمل الوظيفية والتأكد من أن كل في منصبه الموافق لتخصصه.

✓ متابعة ما إذا كان هناك إرشاد للعاملين من طرف رئيسهم المباشر، أو وجود إهمال من العمال والمسؤولين مع تحليل ودراسة لقدرات العامل الفنية والعلمية والسلوكية للتأكد من أن هذه القدرات كافية أو غير كافية وهذا لتحقيق مستوى الأداء المطلوب.

المطلب الثالث: أهمية تنمية الموارد البشرية:

تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها، إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية، مع ظهور وظائف جديدة، ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيات حديثة ومعقدة. فالتكنولوجيات الجديدة وما رافقها من تعديل أو تغيير في إنتاج وتسويق سلع وخدمات وابتكارات قائمة أو جديدة، إلى جانب خلقها لوظائف جديدة أو تغييرها لأساليب العمل في وظائف معينة، أوجدت بقوة حاجة ماسة إلى تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية العاملة وفرضت بالتالي على المؤسسات برامج تأهيلية وتدريبية تواكب سد النقص الحاصل في المهارات القديمة وإكساب الأفراد مهارات جديدة تواكب المهن الحديثة التي أفرزتها عوامل التكنولوجيا والمعرفة، ومنه تظهر أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال:¹

✓ تمثل تنمية الموارد البشرية استثمارا للمؤسسة يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية وتحسينها ومن ثم الوصول إلى معايير الجودة ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية.

✓ إن تنمية الموارد البشرية تساعد على خلق رأسمال بشري مؤهل، ومن ثم فهي تزود المؤسسة بقدرات مميزة تساعد على التكيف مع التغيرات البيئية المعقدة.

✓ إن تنمية الموارد البشرية تمكن المؤسسة من الفوز بمركز تنافسي متقدم في ظل النظام العالمي الجديد.

✓ توظيف الطاقة الكامنة لدى العاملين وإطلاق دوافعهم نحو الانجاز والتفوق وجعل

التكنولوجيا الجديدة ركيزتهم الأساسية.

¹ حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره، ص 237.

✓ توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.

✓ تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.

✓ تهيئة الأفراد لتبوء وظائف مستقبلية، أو تحضيرهم عدة وعدداً، لمواجهة كافة التغييرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية، التي تؤثر على إنتاجهم وأدائهم.

✓ تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات، التي تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسات في مجالات عدة، منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة، بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.

المبحث الثاني: التسيير الاستراتيجي لوظيفة تنمية الموارد البشرية

إن التنمية الإستراتيجية للفرد هي التنمية التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الأفراد وطاقاتهم الكامنة، حيث يركز هذا المبحث على دراسة مسؤوليات ومتطلبات وأهداف تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: مستويات تنمية الموارد البشرية:

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في معظم المنظمات على أربعة مستويات

رئيسية:¹

¹ محمد سمير احمد، (2009) "الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، 1-دار المسيرة للنشر والتوزيع، 79.

1-1- الإدارة العليا:

تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية في المنظمة فعليها مراجعة النظم، هيكل المنظمة، سياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها الأفراد وتوفير الموارد المالية اللازمة، والالتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة، ومتابعة القيام بالإجراءات.

1-2- الإدارة الإشرافية:

تتحمل المسؤوليات الأساسية لضمان أن الأفراد يمكنهم تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية ويتمتعون بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية تعني الآتي:

✓ توفير عمل مشجع وتدعيم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي يحتاجها الأفراد لكي يمكنهم أداء أعمالهم بشكل جيد.

✓ مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي، وتقييم الأداء لمساعدة الأفراد في تنمية مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج.

1-3- الفرد:

المدير المباشر هو في الحقيقة أهم عناصر عملية تنمية الأفراد، فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على كشف إمكانات الفرد ومشكلاته، وبالتالي فهو اقدر على تحديد احتياجاته التدريبية.

1-4- المتخصصين:

أما الجهة المتخصصة فالمؤسسة ربما يكون لديها وظيفة متخصصة مسؤولة عن تنمية الفرد وأحياناً تكون إدارة الأفراد هي المسؤولة وأحياناً أقسام التدريب سواء داخل قسم الأفراد أو بشكل مستقل عنها، وأحياناً يكون التدريب والتنمية جزء من مجال آخر للنشاط.

المطلب الثاني: المنهج والبناء الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية:

2-1- المنهج الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية

يقوم المنهج الاستراتيجي في الإدارة على الأسس التالية:¹

✓ الإدارة عملية متكاملة تضم مجموعة من الأنشطة والفعاليات تهدف إلى تحقيق نتائج وإنجازات مستهدفة توفر عوائد ومنافع لأصحاب المصلحة.

✓ تتربط المنظمات مع المناخ المحيط بها ترابطاً وثيقاً ومن ثم تستثمر الإدارة الإستراتيجية تلك العلاقات الوثيقة لتشجيع الفرص المتاحة في المناخ وتجنب المهددات الناشئة عن عناصر المناخ غير المواتية.

✓ الإدارة عملية حركية تتعامل بإيجابية مع المتغيرات، وتوظف تلك المتغيرات لتعظيم فرص المنظمة في تحقيق إنجازات أعلى وتميز وتغلب على المنافسين.

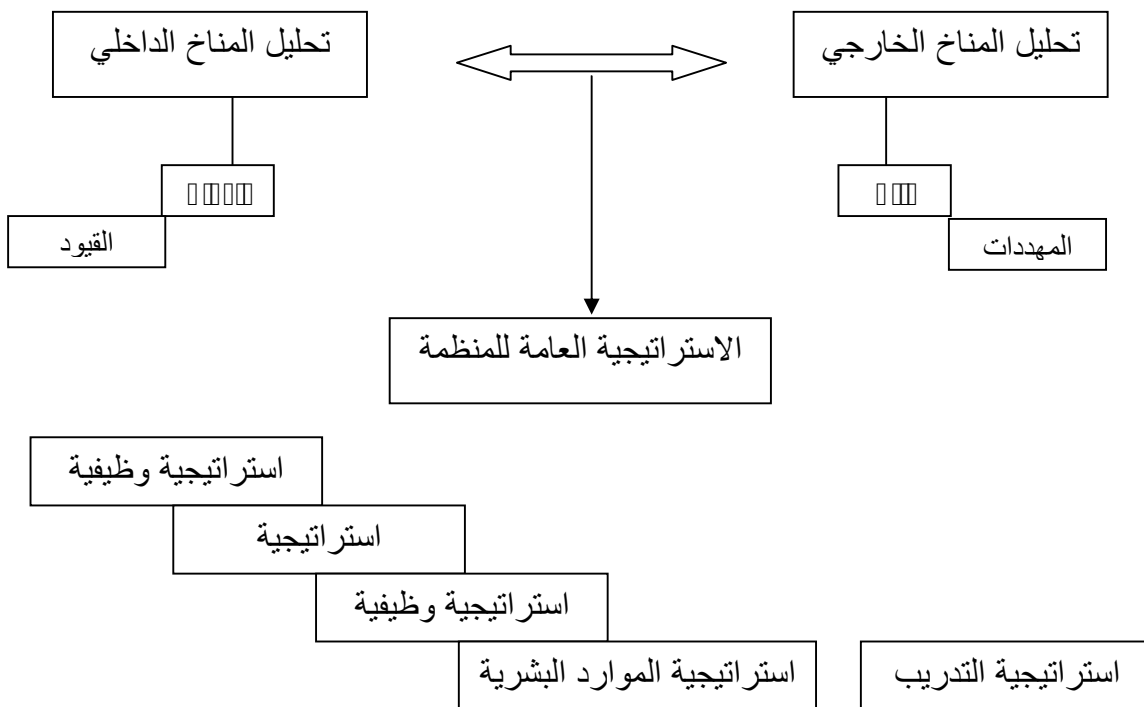
✓ يمثل الهيكل التنظيمي في منهج الإدارة الإستراتيجية إطاراً مرناً لتنسيق علاقات الأطراف الفاعلة في المنظمة والذين يتمتع كل منهم بحرية واستقلالية نسبية مسترشدين بعناصر البناء الإستراتيجي، والمتربطون والمتفاعلون بحسب ما تتطلبه ظروف الأداء وما يطرأ في المناخ من متغيرات.

¹ المبادئ الأساسية في الإدارة: دراسات في التربية والثقافة في التنمية البشرية وتعليم المستقبل"، الدار العربية للطباعة والنشر، 220.

- تحليل المناخ الداخلي للمنظمة والتعرف على مواطن القوة بها، وتحديد مصادر الضعف التي تعاني منها؛
- دراسة وتحليل الإستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية في مختلف مجالات النشاط؛
- تحديد هيكل الموارد البشرية المناسب لمتطلبات تنفيذ وتحقيق إستراتيجيات المنظمة وإنتاج القيم المستهدفة؛
- مراجعة هيكل الموارد البشرية المتاحة وتحديد الفجوات التي يعاني منها؛
- رسم الإستراتيجيات وتصميم البرامج الهادفة إلى سد الفجوات؛
- بناء نظم وإستراتيجيات التدريب وتصحيح فعاليتها بما يتناسب مع متطلبات إستراتيجية

لتنمية الموارد البشرية.- ويعبر الشكل التالي عن هذه المنهجية.

الشكل 01: مراحل بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية



المصدر: عمار حامد، مرجع سبق ذكره، ص 222.

-أهم الأفكار المحورية في تلك القضايا هي :

-إن التدريب نشاط هادف ينبغي أن يتم التعامل بشأنه بالجدية المتناسبة مع أهمية في بناء وتعظيم الكفاءة الموارد البشرية ؛

-إن التدريب هو بالأساس استثمار مستقبلي يجب أن يحاط بكل الضمانات وأن توفر له كل المقومات الصحيحة لتحقيق العائد منه؛

-إن التدريب نشاط علمي يستند إلى أسس ومناهج مقننة ويستخدم تقنيات متطورة؛

-إن التدريب مهمة إدارية إستراتيجية تتطلق في تكامل مع إستراتيجيات المنظمة.¹

المطلب الثالث: أهداف تنمية الموارد البشرية

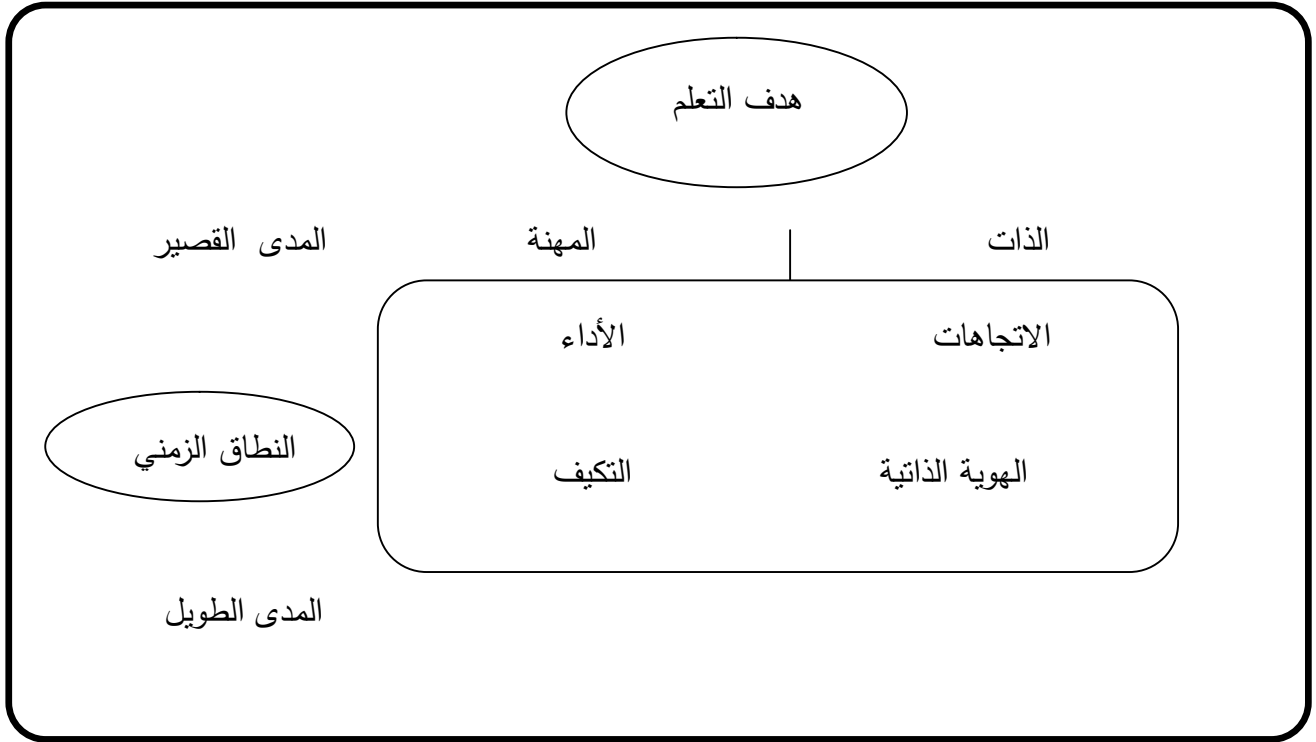
إن التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية تعني تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للفرد للمستقبل البعيد ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك. وحتى تتحقق التنمية الإستراتيجية، فإن ذلك يتطلب تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الأفراد، حيث أن العديد من منشآت الأعمال تركز على المهارات المطلوبة للوظيفة الجديدة الحالية فقط أكثر من اهتمامها بالمهارات المطلوبة للمستقبل لفترة تتراوح بين خمس سنوات. وبما أن التنمية هي عملية تدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للفرد فإن الهدف الأساسي للتنمية هو تحقيق أربع مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي هي:²

1-الأداء 2-الاتجاهات 3-الهوية الذاتية 4-التكيف

¹، المرجع نفسه، ص222.
² محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره، ص 84.

هذه المخرجات يمكن تجزئتها بطريقتين بواسطة الإطار الزمني وبواسطة مخرجات التعلم كما

يوضحها الشكل التالي: الشكل رقم 2: مخرجات التعلم



المصدر: محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره ص 84

وبالتالي فإن كل من الأداء والاتجاهات يهتم بالحاضر وتحقيق أهداف العمل الحالية

ومشاعر الأفراد عن المستقبل الوظيفي، مثل المشاركة، الالتزام، الصراع،... الخ والتكيف

هو استعداد الفرد لمقابلة متطلبات المستقبل الوظيفي أما الهوية الذاتية فهي تعني رؤية الفرد

لمكونات مستقبله الوظيفي¹.

وبالتالي فإن أي نشاط يعزز واحد أو أكثر من تلك الأهداف الأربعة يدخل في إطار

تنمية الموارد البشرية وتكوين قوة عمل ذات جودة عالية مستقرة، منتجة، ملتزمة، قادرة على

اكتساب مهارات اتجاهات، ومعرفة جديدة وبسرعة.

¹ - Douglas T, Hall and G .Goodale,(1989), **Human Resource Management,Strategy,Design, and plementation**,USA:Scott, Foreman and Company, p 304.

المطلب الرابع: الآثار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية:¹

في اغلب الأحيان، تقع الطموحات التنظيمية في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية أو إضافة قيمة في قلب إستراتيجية الإدارة، وترتبط بذلك الإنجاز، والممارسات التي تشجع العاملين على التفكير والمبادرة بتحسين النظم وتمنحهم من السلطات والصلاحيات ما يمكنهم من القيام به وتكافئهم على ذلك. لقد أصبحت التنمية بندا ثابتا في الكثير من الأجندات المؤسسية، وهو وضع قد يكون له عدد من الآثار مثل:

✓ تنمية الموارد البشرية تزيد من جاذبية المنظمة بالنسبة للموظفين المحتملين أو الأطراف الأخرى صاحبة المصلحة.

✓ في عصر ممارسات العمل المرنة، توسع قوى العمل الأساسية (أو المحورية) قدراتها من خلال التنمية.

✓ تعمل تنمية الموارد البشرية على تحسين القدرات الشخصية للموظفين الهامشيين أو المستبعدين.

✓ في حين أن الشركات الكبيرة وفرت تقليديا النشاط الأكبر، فإن الشركات الأصغر التي تطبق بالضرورة مناهج ذات طابع رسمي أقل تبدي اهتماما متزايدا بتنمية الموارد البشرية.

إن المهارات المطلوبة من جانب أرباب العمل ذات مضمون وظيفي فني وعامة، مثل الاتصال والتعامل مع العملاء والعمل الجماعي، وهي مهارات ناقصة في سوق العمل الآن وسوق يزداد الطلب عليها أكثر في المستقبل، وتشجيع قوى التغيير والاقتصاد والمنظمات على تحقيق إمكانيات الموظفين بالكامل على جميع المستويات. ومع ذلك فإن الاهتمام بالتنمية نقيده

¹ جنيفر جوي وآخرون 2007 "تنمية الموارد البشرية" 10 ترجمة علا احمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 43-42.

بوجه عام قدرات المديرين و"مديري الإدارة العليا" على إعادة التفكير في الأساليب التي يتبعونها للحفاظ على الميزة التنافسية وتنفيذ إستراتيجيات فعالة.

المبحث الثالث: عناصر تنمية الموارد البشرية

إن تنمية وتطوير الموارد البشرية وزيادة إمكانياتها وقدراتها يستوجب عناية متزايدة وهادفة من خلال إنشاء وتأسيس وتحديد أنظمة وعناصر فعالة ومتجددة تعني بالمحاور الجوهرية الهادفة لاستقطاب وتأمين استمرارية وكفاءة الموارد البشرية، وينبغي أن تشمل هذه العناصر المتجددة العديد من المحاور الهامة ومن أهمها ما يلي: وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائميته وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المنظمة، كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين، وتحسين أدائهم، ورفع كفاءتهم الفنية والعلمية والعملية، ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة، يركز هذا المبحث على دراسة العناصر الأساسية لتنمية الموارد البشرية وهي: التخطيط للموارد البشرية، التدريب ونظام الحوافز والمكافآت.

المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية

إن التخطيط للموارد البشرية ينبغي أن يأتي في موقع الصدارة في عناصر وجهود تنمية الموارد البشرية، ويعتبر احد السياسات الهامة التي تشكل الإطار العام والشامل لبرنامج سياسات تنمية الموارد البشرية.

وتخطيط الموارد البشرية في إطار المنظمة يمثل إستراتيجية الحصول على القوى العاملة الضرورية من الناحية الكمية والنوعية لأداء أعمال المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وهو

عملية ربط الاحتياجات المستقبلية مع العرض المحتمل للموارد البشرية أخذاً بعين الاعتبار الوضع الحالي والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة المعنية.¹

يعرف التخطيط للموارد البشرية على أنه "العملية التي تستهدف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة عن طريق وضع البرامج المناسبة لذلك في إطار خطة زمنية محددة، فهي وسيلة وأداة ترمي إلى التنبؤ بالمستقبل لتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة تحديداً دقيقاً من واقع معايير ومؤشرات".²

يقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية، إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلاً.³

كذلك عرف تخطيط القوى العاملة من أنه "وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محدودة وبأعداد معينة، بينما نجد Stainer قد عرف تخطيط القوى العاملة على أنه إستراتيجية الحصول على موارد المنظمة البشرية واستخدامها وتطويرها وعرضها، كما عرف تخطيط القوى العاملة كونه الموازنة بين عرض القوى العاملة والطلب عليها".⁴

¹ Decenzo ,David A&Robbins Stephen,(1999),**Human Resource management :concepts and Application** 6th edition ,New York,p 12

² محمد سمير احمد ، مرجع سبق ذكره، ص 88 .

³ سهيلة محمد (2000) "إدارة الموارد البشرية" مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 56

⁴ هدى زويلف (2003) "الموارد البشرية" دار صفاء للنشر والتوزيع، ص 67.

مما سبق نستطيع القول بأن عملية تخطيط الموارد البشرية هي وسيلة علمية وعملية تهدف إلى تحديد دقيق لهيكل الموارد البشرية المطلوب-كما وكيفا-لتحقيق برامج عمل محددة خلال فترة زمنية معينة مستنديين في ذلك على أسس موضوعية ترتبط بهيكل قوة العمل الحالي وضوابط رقابية تقتزن بالتغيرات التكنولوجية والإنتاجية وخطط النشاط المستقبلية التي تخص وظائف المنظمة وسياساتها.

ومن التعاريف السابقة يمكن حصر أهم خطوات تخطيط الموارد البشرية في ما يلي:

1-تحليل أهداف المنظمة:

تشتمل هذه الخطوة على دراسة أهداف المنظمة وتفهمها ، حيث أن تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خططها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن أهداف المنظمة الإستراتيجية، حيث يتم تفهم تلك الأهداف في ضوء البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة³.

2-تحليل الطلب:

ويتم تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية بعد عملية تحليل الوظائف ووصفها حيث تتحدد أنواع الوظائف والأعمال وأعدادها¹.

حيث توجد عدة طرق لتحليل الطلب:²

أ- الطرق الكمية: وتشمل ما يلي:

1-تحليل عبء العمل.

2-تحليل قوة العمل.

¹ أبو شيخة (2000) "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية" دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 36.

² زهير زهير، "المفاهيم الأساسية: وظيفة تنمية الموارد البشرية"، ص 161.

3-سلسلة ماركوف.

4-التنبؤ بالاتجاهات.

ب- الطرق الوصفية: وتشمل ما يلي:

1-خرائط الإحلال .

2-طلب الوحدات الإدارية.

وسيتناول هذه الطرق بشكل مختصر كما يلي :

أ-الطرق الكمية:

1-تحليل عبء العمل:

يتفق خبراء الإدارة على أن تحليل عبء العمل في منظمة معينة يبدأ من خلال تحديد معدل حجم المبيعات المتوقع خلال الفترة القادمة، ويعبر عن هذا المعدل بالسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، وكلما كان التحديد دقيقا ، تمكنا من التوصل إلى تحديد حجم القوى العاملة المستقبلية بشكل أدق، ويتم ذلك من خلال ترجمة رقم المبيعات المتوقع إلى برنامج عمل يحدد سير الأعمال في جميع الأقسام بالمنظمة، حيث أن الفكرة الأساسية وراء هذه الطريقة هي الإجابة عن سؤالين هما: ما كمية العمل الإجمالي المطلوب تنفيذه؟ وما العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد؟¹

2-تحليل قوة العمل:

إن الأرقام التي يتم التوصل إليها من خلال تحليل عبء العمل لابد من مقارنتها مع ما هو متوفر عند المنظمة حاليا من العاملين ثم طرحها من العدد الإجمالي الذي توصلنا إليه بواسطة

¹ مؤيد، محمد (2002) "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي" ،م الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، 67-68.

تحليل عبء العمل ، حيث يرتبط تحليل قوة العمل بمشكلتين أساسيتين هما الغياب ودوران العمل.

3-سلسلة ماركوف:

تقوم هذه الطريقة على دراسة التغيرات باعتبارها حركة من حالة معينة في زمن معين على حالة أخرى من زمن لاحق، حيث يمكن دراسة تحركات الموارد البشرية من وظيفة لأخرى، ومن قسم للآخر، ومن مستوى لآخر .

4-التنبؤ بالاحتياجات:

تستخدم هذه الطريقة للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية بين متغيرين احدهما يرتبط بعدد العاملين والآخر يرتبط بحجم الإنتاج أو المبيعات، وهذه الرابطة تسمى انحدارا، حيث يكون معدل الإنتاج متغيرا مستقلا وعدد العاملين متغيرا تابعا.

أ-الطرق الوصفية:

1-خرائط الإحلال:

ويقصد بها تقدير عدد الأفراد الذين سيتركون العمل بصفة مؤقتة أو دائمة خلال الفترة التي يجري التخطيط لها، ويتم هذا التقدير من خلال دراسة الترك المؤقت والمتعلق بالغياب والإجازات والإعارات ، والترك الدائم المتعلق بالفصل والاستقالة والترقية والنقل والعجز والإصابة والوفاة والتقاعد¹، وبقدر ما تفيدنا هذه الطريقة في تشخيص الأفراد الذين يمكن ترقيتهم حاليا، إلا أنها يحكمها ويسيرها العمل الشخصي².

¹ محمد عبد الحليم (1997) "إدارة الموارد البشرية" دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة 181-182.
² محمد عبد الحليم (2002) "المفاهيم الأساسية في وظيفة تنمية الموارد البشرية" 73.

2- طلب الوحدات الإدارية:

ترتكز هذه الطريقة على أساس معرفة رؤساء الوحدات الإدارية للمهام المطلوبة منهم، وبالتالي تحديد احتياجاتهم من الموارد البشرية في ضوء تلك المهام وتنفيذها مستقبلاً، ومعرفة حجم العمل المطلوب، ومن هذا يمكنهم معرفة ما إذا كان زيادة في حجم العمل المطلوب، وهل يتطلب زيادة في عدد الأفراد، وهذا يعتمد على خبرة الإداري الشخصية¹.

3- تحليل العرض:

ينصب تحليل العرض الداخلي على تحليل مخزون المهارات المتاحة وأنماط دوران العاملين وحركة عنصر العمل داخل المنظمة، أما تحليل العرض الخارجي فينصب على تحليل خصائص سوق العمل، ويتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين للمنظمة تحتوي على معلومات عن كل موظف من حيث اسمه وعمره وحالته الاجتماعية ومؤهلته العلمية وخبراته السابقة والدورات التدريبية التي اشترك فيها. والامتحانات التي اجتازها ونتائج تقييم الأداء للسنوات الأخيرة، والغيابات والعقوبات إن وجدت، والقابلية للترقية، وتحمل المسؤولية، وتطلعات الموظف وطموحاته.

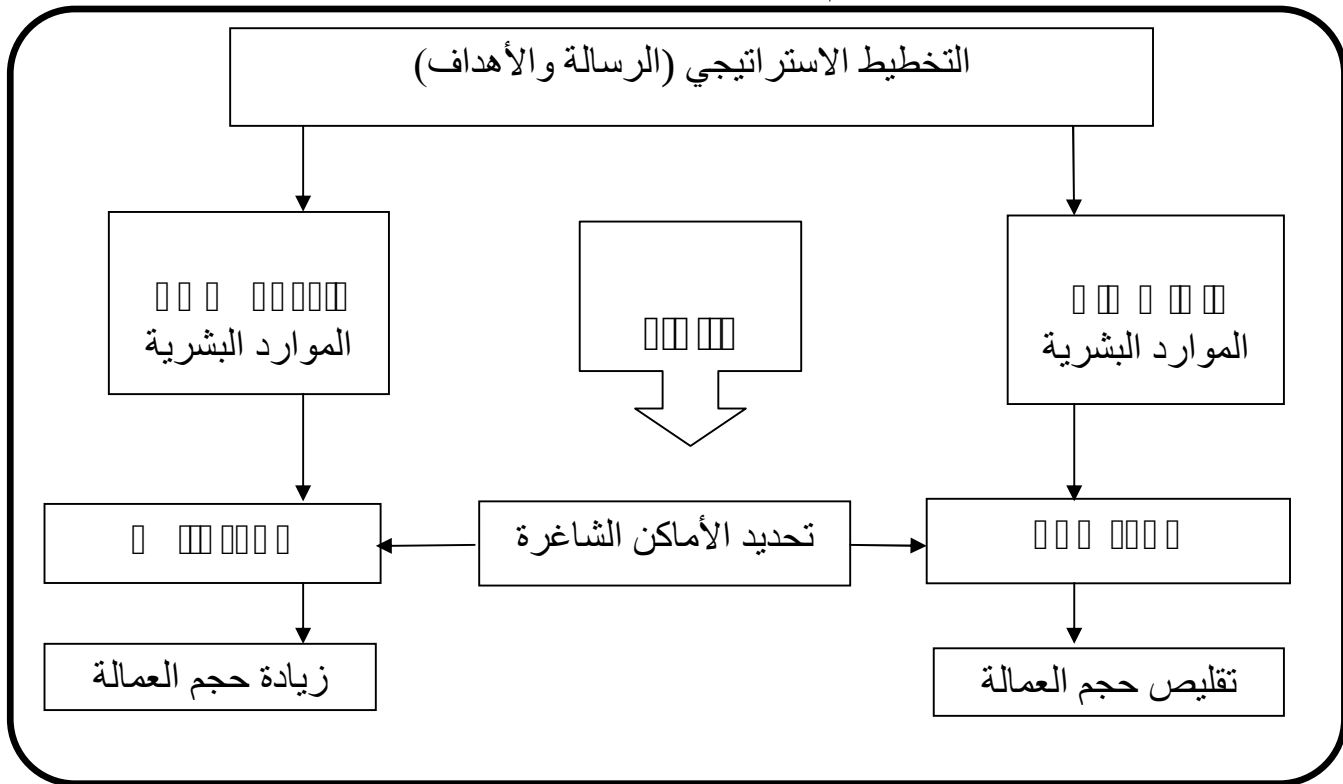
4- التنفيذ:

ويتضمن تحديد الفائض أو العجز النوعي في العمالة وفي هذه الحالة تكون خبرات العاملين¹ وتأهيلهم أعلى أو أقل من المطلوب، أما تحديد الفائض أو العجز الكمي في العمال، وفي هذه الحالة تكون أعداد العاملين أكبر أو أقل من الأعداد المطلوبة، حيث يتم هذا بمقارنة العمالة المطلوبة والعمالة المتاحة داخل المنظمة.

5- الرقابة والتقييم:

تستهدف عملية الرقابة والتقييم تشخيص نقاط القوة والضعف في عملية تخطيط الموارد البشرية وتحديد فاعلية خطط الموارد البشرية ، وقد تستخدم الموارد البشرية في التقييم واحد أو أكثر من المعايير التالية: حجم التوظيف الحقيقي ، ومستويات الإنتاجية المتحققة، والمعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية ، وتحسين نسبة الإحلال، وكلفة العمل والبرامج، حيث يتم اختيار المعيار في ضوء الأهداف الموضوعية، لتخطيط الموارد البشرية التي تشتق من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة². والشكل التالي يوضح عملية تخطيط الموارد البشرية.

الشكل رقم 3: عملية تخطيط الموارد البشرية



المصدر: عادل محمد زايد، (2003)، "إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص 156.

وكما هو واضح من الشكل فإن عملية تخطيط الموارد البشرية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، فالتخطيط الاستراتيجي هو مجموعة القرارات التنظيمية التي

تهدف إلى تحديد وجهة المنظمة المستقبلية (رسالة المنظمة) والأساليب التي يمكن الاعتماد عليها للوصول إلى تلك الوجهة.

ونستنتج من ذلك ثلاثة خطوات أو مراحل أساسية مترابطة يتضمنها نظام تخطيط الموارد البشرية وهي:

1-1- الوصف الوظيفي:

يعتبر الوصف الوظيفي عنصر أساسي في عملية تخطيط الموارد البشرية، ويقصد به إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وسلطات في العمل والأداء إلى جانب خصائص الأفراد ومؤهلاتهم وخبراتهم.

وتعرف وصف الوظيفة بأنها "تحديد موضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها الفرد الذي سيسند إليه القيام بالوظيفة حتى يأتي أدائه هذا على وجه المطلوب من حيث الكفاءة والفاعلية".¹

كما يمكن تعريفها بأنها "تعريف الوظيفة في ضوء محتوياتها ونطاقها".²

ولا بد من وصف الوظيفة لكي يكون في شكله الأمثل أن يتضمن بيانات تعريفية شاملة بالوظيفة وإن يتم جمع هذه البيانات ثم يتم إعدادها.

1-2- تحديد الاحتياجات البشرية:

ويتم من خلال معرفة وتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية على ضوء أهدافها ومستوى إنتاجها الحالي وما هو مطلوب

¹ توفيق عبد الرحمان، (2003) "التدريب الفعال"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ص 60.

² عادل محمد زايد، ص 192.

من إنتاجها وأدائها مستقبلاً، ويعتمد تحديد الاحتياجات البشرية على مقارنة طلب المنظمة من الموارد البشرية والعرض المتاح بالفعل من هذه الموارد من خلال تحديد ما يلي:

-ظروف الطلب.

-ظروف العرض.

-الاحتياجات من الموارد البشرية من خلال تحديد الفائض أو العجز والتصرف فيه.

1-3- الاستقطاب والاختيار:

وتتم هذه الخطوة من خلال ما يتوافر من احتياجات المنظمة من الموارد البشرية واضعين في الاعتبار الموجود حالياً وما يمكن استقطابه من سوق العمل من كفاءات مطلوبة وانتقاء الأفضل منه لتعيينه في المكان المناسب وتتم هذه العملية بعدة مراحل منها:

1- الاستقطاب:

يتعلق جوهر عملية الاستقطاب بجذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين وتشجيعهم على تقديم طلبات للعمل في المنظمة، لإتاحة الفرصة للمنظمة لاختيار وتعيين الأفراد الأكثر كفاءة. وأثناء عملية الاستقطاب تسعى كل من المنظمة والفرد إلى تحقيق أهدافه، حيث تسعى المنظمة إلى جذب الأفراد المؤهلين فقط للعمل في المنظمة، وفي نفس الوقت يسعى الفرد إلى تحقيق أهدافه الشخصية من حيث إثبات كفاءته للعمل مستقبلاً في المنظمة وتحقيق رغباته في العمل ضمن تخصصه ومحاولة الحصول فيما بعد على أفضل شروط للتعيين من حيث الراتب والامتيازات الأخرى.¹

وتعرف عملية الاستقطاب بأنها "هي العملية التي تهدف إلى البحث عن الموارد البشرية القادرة والراغبة في أداء العمل كما وكيفا من المصادر المختلفة تمهيدا لاختيارها وسعياً لتحقيق

¹ د. محمد عبد الله بن عبد الله (2010) "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر والتوزيع، ص 121-122.

التناسب المطلوب بين متطلبات الوظائف الشاغرة، ومواصفات شاغليها المحتملين تحقيقاً لأهداف المنظمة في الأجل القصير والطويل".¹

وتقسم مصادر الاستقطاب التي سيتم الحصول عليها والبحث عنها من قوة العمل اللازمة إلى قسمين هما، الاستقطاب من داخل المنظمة والاستقطاب من خارج المنظمة ولكليهما مزاياه وعيوبه، ويعتبر السير في خطى متوازنة بين سياستي الاستقطاب الداخلي والخارجي هو المدخل السليم في هذا السبيل.

2-الاختيار:

ويمثل الاختيار عنصراً مهماً في خطة تخطيط الموارد البشرية، وبالتالي فإنه يعتبر عاملاً أساسياً في إنجاح الخطة المتكاملة لتنمية الموارد البشرية من خلال توفير إدارة المنظمة في القيام بوظيفة الاختيار بطريقة سليمة. ويهدف الاختيار إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين وصف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة.

يعرف الاختيار بأنه "المفاضلة بين عدد من الأفراد الذين تقدموا لشغل وظيفة معينة واختيار أفضلهم".²

وقد يقصد بالاختيار "البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة واختيار أكثرها ملائمة".³

إن عملية الاختيار والتعيين من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لما يترتب على هذه الأنشطة من نتائج ملموسة تنعكس على النتائج النهائية للمنظمة. فتكلفة اختيار العاملين تمثل

¹ حبيب درويش آل رحمة ، مرجع سبق ذكره ص 17.

² نادر احمد أبو شيخة(2010)"إدارة الموارد البشرية -إطار نظري وحالات عملية-". دار الصفاء للنشر والتوزيع، ص 113.

³ Bardwel ,Ian and Holden Len,(2000), ,Human Resource Management(N,Y :prentice-Hall Co, p226.

المطلب الثاني: التدريب

يعتبر التدريب من أكثر عناصر تنمية الموارد البشرية ثقلاً وأهمية، لأنه أصبح رمزاً لبناء العقول وتطوير الخبرات الإدارية الضرورية، وصرحاً للتميز في الأداء، والذي أصبح استثماراً حقيقياً للموارد البشرية موجه لتحقيق عائد يزيد عن قيمته على ما انفق عليه، ولكن للأسف تستغله بعض المنظمات، والحكومات، والدول النامية خاصة، لأنها لا ترى المردود آتياً فيه.

وتدريب الأفراد أصبح لا يقتصر على فئة دون أخرى بل يشمل جميع المستويات التنظيمية، وربما اختلف الباحثون في تعريف التدريب، فنجد البعض يربطه بالتنمية، والبعض الآخر بالتطوير والبعض الآخر بالسلوك والبعض الآخر بالتعليم.

2-1- مفهوم التدريب:¹

يحاول بعض الباحثين في التدريب أن يفرقوا بين تدريب الموارد البشرية في المؤسسات والتنظيمات الإدارية وبين تنمية تلك الموارد فيها، فيحدد فريق منهم التدريب بوجه عام على أنه نقل مهارات معينة، يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية حركية، أما التنمية فيحددونها على أنها تطوير المهارات العامة للعاملين في مؤسسة ما ليكونوا أكثر تهيؤاً لقبول تحديات مهام جديدة أوكلت لهم.

ويعرف التدريب بأنه "عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات

¹ عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، (2007) "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحي نظمي" ص 301.

الملائمة، والعادات اللازمة ومن أجل رفع كفاءة الفرد في الأداء وزيادة الإنتاجية بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وكذلك الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق.¹

كما يمكن تعريفه بأنه "الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متعددة وتستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم"²

التدريب هو عملية منظمة مستمرة محورها الفرد تهدف إلى إحداث تغييرات محددة ذهنية وسلوكية وفنية لمقابلة الاحتياجات المحددة حالياً ومستقبلياً يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها.³ في ضوء ما سبق يمكن تعريف التدريب بأنه عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة.

2-2- أهمية التدريب

يمكن أن نقول: أن التدريب له أهمية كبيرة جداً لأي منظمة أياً كان نوعها أو حجمها أو مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذي تقدمه (سواء سلعة أو خدمة)، حيث يعد التدريب مصدراً من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاياتهم وتطوير أداء العمل. وزيادة الإنتاج والإنتاجية، فهو إنفاق استثماري يحقق عائداً ملموساً لتلبية احتياجات النمو الاقتصادي

¹ مهدي حسن زويلف (2001) "إدارة الموارد البشرية مدخل كمي" 1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 98 - 97.

² "التدريب الإداري المعاصر" 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - 15.

³ مدحت محمد أبو نصر (2007) "مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات العربية"، 1، إيتراك للنشر والتوزيع، 17.

التطورات التنظيمية الحديثة. فقد دفعت المؤسسات إلى تدريب موظفيها ليتمكنوا من مواكبة واستيعاب التنظيم الحديث.

-يقلل التدريب الحاجة إلى الإشراف فالعامل المتدرب الذي يعني ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤوسه وبذلك يوفر وقتهم، ويجعلهم ينفردون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنشأة وهذا نقيض حال العامل غير المتدرب فهو يظل في حاجة إلى توجيه، ورقابة مستمرة من قبل رؤسائه وبذلك يعمل على إضافة أوقاتهم في أمور يمكن استغلالها في نشاطات أخرى.

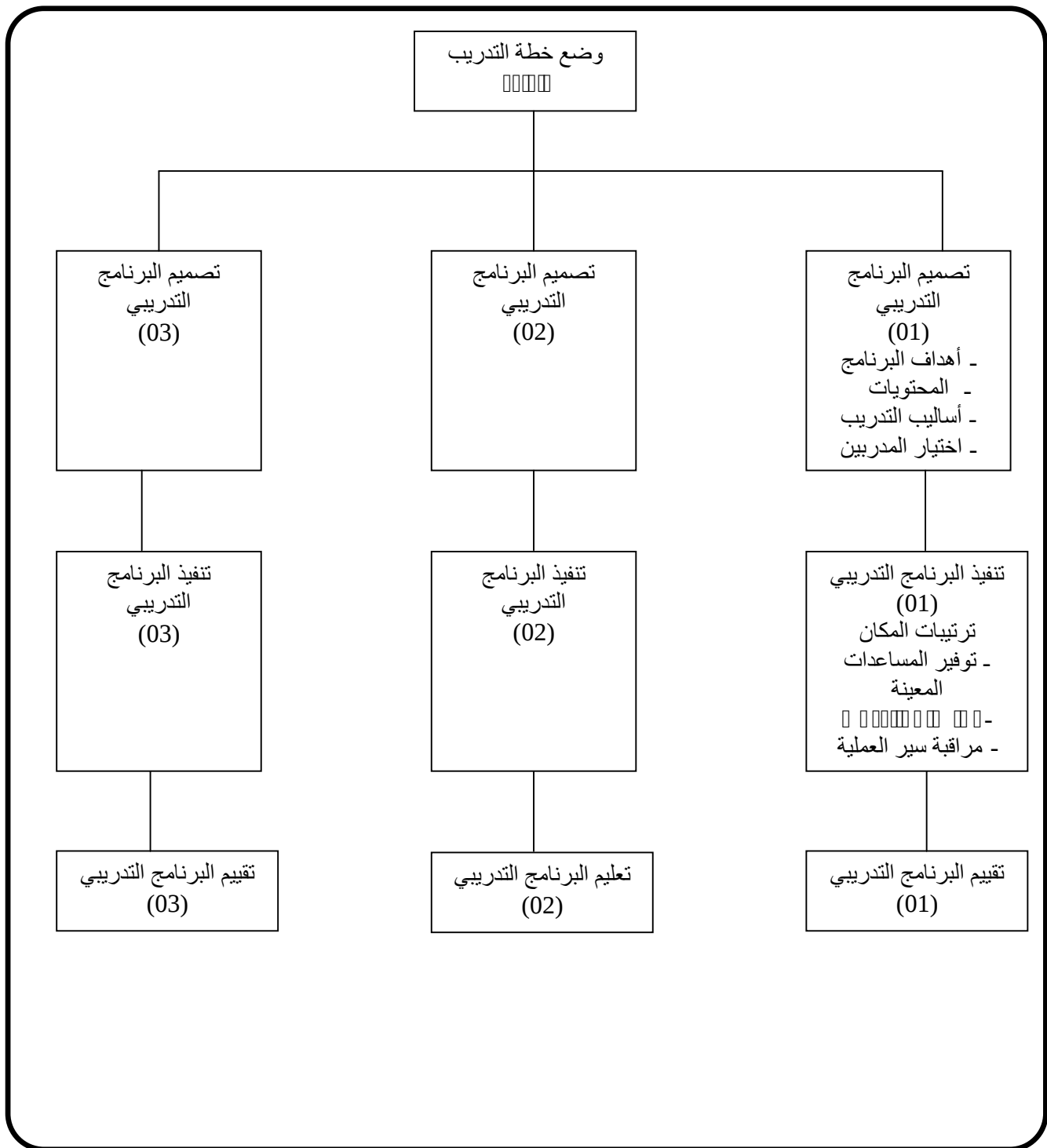
يحسن التدريب خدمات المنشأة وطريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المنشأة وعملائها.¹

2-3-مراحل التدريب:

تمر العملية التدريبية بأربع مراحل هي مرحلة وضع الخطة التدريبية العامة، مرحلة تصميم البرنامج التدريبي، مرحلة التنفيذ، مرحلة التقييم ومتابعة نتائج التدريب هذه المراحل لا بد أن تمر بالتتابع الزمني المذكور فالتصميم أولاً ثم التنظيم ثم التنفيذ، ثم التقييم والمتابعة حيث لا يعقل أن تبدأ عملية التنفيذ بدون أن تسبقها عملية التقييم و تبدأ عملية التقييم قبل عملية التصميم إلا أنه يمكن للمخطط أن يستفيد عن طريق التغذية الراجعة من نتائج القيام بعملية الرقابة في تعديل خطته و تطويرها بحيث تكون أكثر دقة و أقرب إلى الواقع.

¹ نفسه، ص - 21-23.

الشكل رقم 05: مراحل العملية التدريبية



المصدر : محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص، 185.

1-وضع خطة التدريب العامة:

تتوقف فاعلية التدريب على مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تخطيط العملية التدريبية بنجاح فبالنخطيط الجيد و التنفيذ الملتزم تستطيع المنظمة أن تصل إلى مستوى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة، و تحصل المنظمة على فوائد كثيرة من خلال اهتمامها بصياغة خطة التدريب و وضعها موضع التنفيذ فالخطة تحدد الإطار العام الذي تسيير على هذه عملية التصميم و التنفيذ للبرامج التدريبية .

و لابد من الإشارة إلى ضرورة توفر القناعة لدى أعضاء الإدارة العليا بوضع التدريب إحدى أهم أولوياتها وأن تؤمن بأهمية التخطيط له وإحاقه بموازنة المنظمة علما بان كافة أنظمة الجودة تركز على ضرورة توفر خطة عامة للتدريب مع متابعة مدى التقيد بتنفيذها وحصر الانحرافات عنها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن وجدت أية انحرافات، هذا وينبغي أن تتم دراسة خطة التدريب بين فكرة وأخرى بهدف التأكد من تنفيذ البرامج وعقدها وفق ما هو مخطط.

-إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأساس الذي يعتمد عليها وضع خطة التدريب العامة للمنظمة، فعملية تحديد الاحتياجات التدريبية هو الخطوة الأولى في مرحلة التخطيط إذ أنها بمثابة التشخيص والتحليل للمشاكل قبل إقرار وسائل حلها، إن الحاجة للتدريب يعني وجود فرق حالي أو لأداء المنظمة في المستقبل بين وضع قائم وبين وضع مأمول الوصول إليه فيما يتعلق بأداء الفرد أو بأداء المنظمة.

وباختصار فإن المقصود بالاحتياجات التدريبية الفجوة بين المستوى الحالي للأداء والمستوى المستهدف أو المرغوب الوصول إليه، مع الأخذ في الاعتبار أن فجوة الأداء تحدد

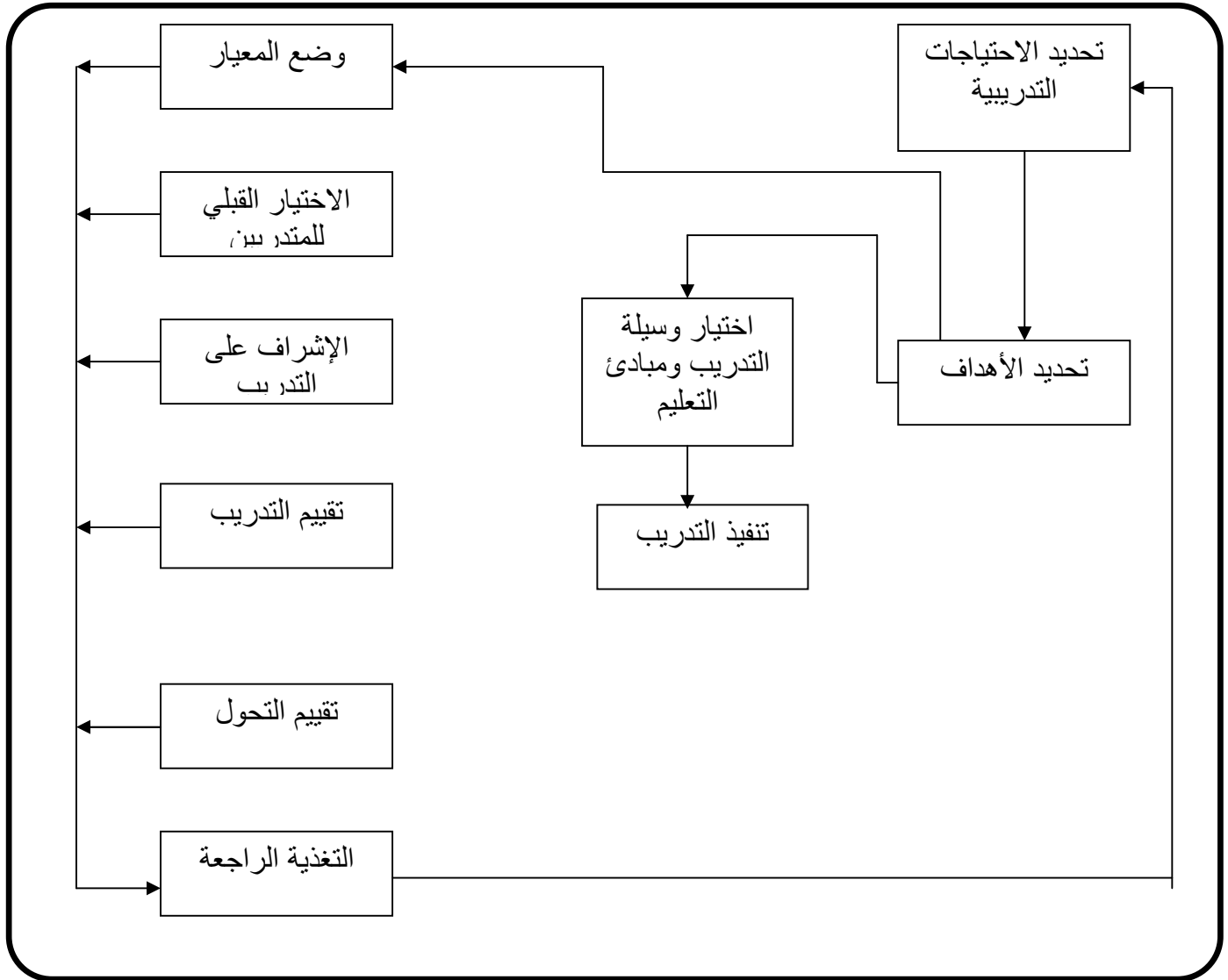
فجوة التدريب في الحالة التي يمكن أن يؤدي فيها تحسين القدرات والمهارات والمعارف إلى تحسين الأداء ومن ثم سد فجوة الأداء.¹

-إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو جوهر العملية التدريبية وبالتالي فإن أول خطوة في وضع خطة التدريب العامة هي تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث أن التدريب يحقق أهدافه إذا تم تصميم البرامج التدريبية لكي تلاءم الاحتياجات التي تم تحديدها.

-أما عن موقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية كجزء من عملية التدريب فإنه يمكن تصويره كما يلي:

¹ صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، (2007) "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، صـ 217 و 218.

الشكل رقم 06: تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر : محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص، 187 .

2-تصميم برامج التدريب:

تتضمن هذه المرحلة من عملية التدريب صياغة الأهداف التدريبية، وتصميم أنشطة

التدريب من حيث تحديد محتوى التدريب، ونوعه ومكانه، أسلوب التدريب المناسب لمستوى

وطبيعة الأفراد المطلوب تدريبهم، وتتم عملية تصميم البرنامج التدريبي بالخطوات التالية:

1- تحديد أهداف البرنامج: والأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء

البرنامج التدريبي، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجرى تصميمها وإقرارها مقدما وتوضيح الأهداف وما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم، وفي ضوءها يتم وضع المادة التدريبية، ويتم وضع أهداف البرنامج التدريبي في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية التي سبقت الإشارة إليها.

2- تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها: بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية

كما سبق وأن مر معنا، يأتي دور تقرير نوع المهارة أو المهارات الملائمة لهذه الاحتياجات والتي سيعمل البرنامج التدريبي على إكسابها أو صقلها لدى المتدربين، وهذه المهارات يمكن أن تكون المهارات اللغوية الأساسية كالقراءة وأصول وقواعد الكتابة، أو المهارات الأساسية ذات الطبيعة الفنية اللازمة لأداء عمل معين مثل الكتابة على آلة الكتابة، وتصنيف وحفظ الملفات أو مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين كالاتصالات والقيادة الإدارية، أو المهارات الفكرية، مثل التخطيط والتنظيم وإعداد السياسات، واتخاذ القرارات، وهذا النوع من المهارات يحتاج إليه كافة المديرين في جميع المستويات الإدارية وبشكل خاص مستوى الإدارة العليا.

3 - وضع المنهاج التدريبي: ويقصد بالمنهاج التدريبي الموضوعات أو المواد

ومفرداتها التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون، ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التدريبية وحتى يكون المنهاج التدريبي جيدا ويحقق الأهداف المطلوبة يجب أن يكون نابعا من البيئة الواقعية، وليس مستوردا وأن يتسم بطابع المعقولية ويجب أن لا تكون المعلومات قديمة ومكررة بل جديدة ومستحدثة، كذلك يجب أن تأخذ المناهج في اعتبارها الأهداف النهائية المراد تحقيقها.

4 - اختيار أسلوب التدريب: بعد وضع المنهاج التدريبي المناسب يتم تحديد الأسلوب الملائم وهذه العملية ليست بالسهلة فعلى الرغم من تعدد الأساليب التي سبقت الإشارة إليها، والتي يمكن استخدامها في مجال التدريب إلا أنه من المهم جدا ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض الآخر أوفي جميع المواقف والظروف، بل لكل منها المجال أو الاستخدام أكثر من أسلوب واحد في عملية التدريب وبصفة عامة فإن اختيار أسلوب التدريب يعتمد على عدد من المعايير لاختيار أفضل أسلوب مثل:

-الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه.

-طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب.

-المستوى الوظيفي.

-المادة التدريبية.

-فترة التدريب.

-التكاليف وعدد المتدربين.

-مستوى العمق والشمول في عرض الموضوعات.

-الخلفية السابقة للمشاركين.

-المدربون المتاحون.

ويمكن للمؤسسة اختيار أسلوب التدريب اختيارا يحقق الغرض منه بإتباع خطوتين:

- تحديد الفاعلية أو الكفاءة بالنسبة لأساليب التدريب المختلفة.

- التعرف على المبادئ التعليمية التي ينظمها كل نوع من أنواع التدريب¹.

¹ مصطفى نجيب شلويش، (1996) "المفاهيم الأساسية للتدريب" 100 صفحة للنشر والتوزيع، دار الفكر العربي، 238-240.

5 - اختيار المدربين: يعتبر المدرب الكفاء ذلك الجزء الأساسي من تصميم البرنامج

التدريبي حيث يلعب المدرب دورا هاما في نجاح أو فشل البرنامج التدريبي وعلى أي حال يتوقف اختيار المدرب على ما يأتي:

أ - أسلوب التدريب المراد استخدامه؛

ب - المادة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين؛

ج - نوعية المتدربين.

ويوجد أربعة أنواع من المدربين:

✓ المدرب المحاضر: ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.

✓ المدرب القائد: وهو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.

✓ المدرب التطبيقي: ويقصد به الشخص المدرب الذي لديه الخبرة العلمية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية، وهذا النوع من المدربين يكون قادرا على تدريب مجموعات المتدربين باستخدام أساليب دراسة الحالات والمنافسات.

✓ المدرب النفسي: ويقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك.

ولزيادة فاعلية المدربين لابد من توفر الشروط التالية:¹

- ضرورة توفر الخبرة والمعرفة بالعمل الذي يقومون بالتدريب فيه؛

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، (2000) "إدارة الموارد البشرية" 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163 164 165 166 167 168 169 170 171 172 173 174 175 176 177 178 179 180 181 182 183 184 185 186 187 188 189 190 191 192 193 194 195 196 197 198 199 200 201 202 203 204 205 206 207 208 209 210 211 212 213 214 215 216 217 218 219 220 221 222 223 224 225 226 227 228 229 230 231 232 233 234 235 236 237 238 239 240 241 242 243 244 245 246 247 248 249 250 251 252 253 254 255 256 257 258 259 260 261 262 263 264 265 266 267 268 269 270 271 272 273 274 275 276 277 278 279 280 281 282 283 284 285 286 287 288 289 290 291 292 293 294 295 296 297 298 299 300 301 302 303 304 305 306 307 308 309 310 311 312 313 314 315 316 317 318 319 320 321 322 323 324 325 326 327 328 329 330 331 332 333 334 335 336 337 338 339 340 341 342 343 344 345 346 347 348 349 350 351 352 353 354 355 356 357 358 359 360 361 362 363 364 365 366 367 368 369 370 371 372 373 374 375 376 377 378 379 380 381 382 383 384 385 386 387 388 389 390 391 392 393 394 395 396 397 398 399 400 401 402 403 404 405 406 407 408 409 410 411 412 413 414 415 416 417 418 419 420 421 422 423 424 425 426 427 428 429 430 431 432 433 434 435 436 437 438 439 440 441 442 443 444 445 446 447 448 449 450 451 452 453 454 455 456 457 458 459 460 461 462 463 464 465 466 467 468 469 470 471 472 473 474 475 476 477 478 479 480 481 482 483 484 485 486 487 488 489 490 491 492 493 494 495 496 497 498 499 500 501 502 503 504 505 506 507 508 509 510 511 512 513 514 515 516 517 518 519 520 521 522 523 524 525 526 527 528 529 530 531 532 533 534 535 536 537 538 539 540 541 542 543 544 545 546 547 548 549 550 551 552 553 554 555 556 557 558 559 560 561 562 563 564 565 566 567 568 569 570 571 572 573 574 575 576 577 578 579 580 581 582 583 584 585 586 587 588 589 590 591 592 593 594 595 596 597 598 599 600 601 602 603 604 605 606 607 608 609 610 611 612 613 614 615 616 617 618 619 620 621 622 623 624 625 626 627 628 629 630 631 632 633 634 635 636 637 638 639 640 641 642 643 644 645 646 647 648 649 650 651 652 653 654 655 656 657 658 659 660 661 662 663 664 665 666 667 668 669 670 671 672 673 674 675 676 677 678 679 680 681 682 683 684 685 686 687 688 689 690 691 692 693 694 695 696 697 698 699 700 701 702 703 704 705 706 707 708 709 710 711 712 713 714 715 716 717 718 719 720 721 722 723 724 725 726 727 728 729 730 731 732 733 734 735 736 737 738 739 740 741 742 743 744 745 746 747 748 749 750 751 752 753 754 755 756 757 758 759 760 761 762 763 764 765 766 767 768 769 770 771 772 773 774 775 776 777 778 779 780 781 782 783 784 785 786 787 788 789 790 791 792 793 794 795 796 797 798 799 800 801 802 803 804 805 806 807 808 809 810 811 812 813 814 815 816 817 818 819 820 821 822 823 824 825 826 827 828 829 830 831 832 833 834 835 836 837 838 839 840 841 842 843 844 845 846 847 848 849 850 851 852 853 854 855 856 857 858 859 860 861 862 863 864 865 866 867 868 869 870 871 872 873 874 875 876 877 878 879 880 881 882 883 884 885 886 887 888 889 890 891 892 893 894 895 896 897 898 899 900 901 902 903 904 905 906 907 908 909 910 911 912 913 914 915 916 917 918 919 920 921 922 923 924 925 926 927 928 929 930 931 932 933 934 935 936 937 938 939 940 941 942 943 944 945 946 947 948 949 950 951 952 953 954 955 956 957 958 959 960 961 962 963 964 965 966 967 968 969 970 971 972 973 974 975 976 977 978 979 980 981 982 983 984 985 986 987 988 989 990 991 992 993 994 995 996 997 998 999 1000

- ضرورة توفر الإدراك والتحسس لدى المدرب لاحتياجات ورغبات المتدرب أثناء عملية التدريب؛

- توفير المكافآت والحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمدربين لتوفير الرغبة والحماس لديهم لزيادة اهتمامهم وإيمانهم بالتدريب وموضوعه؛

- لتسهيل عمل المدربين يجب توفير جميع المستلزمات اللازمة لذلك؛

- الشخصية القوية للمدرب وقدرته على مواجهة نفسه ومواجهة الآخرين وثقته بنفسه كبيرة؛

- أن تكون لديه القدرة على التفكير الإبداعي والابتكاري في مجال تخصصه ومحاولة تطبيق الأفكار؛

- توفر الصبر والمرونة في المدرب.

6 - تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي: يجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ

البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها كذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين، مثال ذلك نجد أن برنامج تدريب أعضاء الإدارة العليا تكون ذات فترة تدريب قصيرة عادة (من يومين إلى ثلاثة مثلاً) لفريق الإدارة العليا نظراً للمسؤولية الكبيرة لهؤلاء القادة الإداريين وعدم إمكانهم ترك أعمالهم فترة طويلة.

ويتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع ومدى تعقده ومدى تعدد جوانبه وتفرعاته المختلفة واللازم معالجتها في البرنامج التدريبي وأيضاً

حسب مستوى المتدربين، بعد ذلك يتم توزيع الوقت المحدد لكل موضوع من موضوعات البرنامج على الأساليب التدريبية التي يتضمنها البرنامج.

7 - تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي: قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخليا

بالمؤسسة وهو ما يعرف بالتدريب الداخلي وهنا تتولى وحدة التدريب بالمؤسسة أو مركز التدريب التابع للمؤسسة، مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي.

قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارجا في مراكز تدريب متخصصة وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي، ومن مميزات هذا التدريب توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة إلى جانب جمع عدد من المتدربين من مؤسسات مختلفة في مكان تدريب واحد مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة نافعة وبصفة عامة فإن اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي يحكمه عاملان أساسيان هي:

أ - مدى توافر إمكانيات التدريب لدى المؤسسة من حيث المدربين ووسائل التدريب من وسائل الإيضاح التي تساعد المدربين على استيعاب المعلومات والمعارف المقدمة في البرنامج التدريبي وكذلك من حيث توافر قاعات مناسبة للتدريب وميزانية كافية للتدريب.

ب - مدى توافر أجهزة تدريب خارجية، ومدى توافر إمكانيات وظروف جيدة للتدريب

بهذه المراكز من حيث المدربين وإمكانيات ووسائل وأساليب التدريب المستخدمة فضلا

عن الإشراف الجيد على البرامج التدريبية.¹

8 - توفير مستلزمات البرنامج التدريبي: تنطوي هذه الخطوة على توفير الاحتياجات

والوسائل المطلوبة والتجهيزات واللوازم أي جميع المستلزمات الضرورية من الأدوات والمعدات أو الوسائل السمعية والبصرية أو الآلية أو التصويرية التي يتطلب التدريب استعمالها وقد تشمل

¹ المرجع نفسه، ص 20.

هذه المستلزمات أيضا لإعداد المطبوعات والمذكرات والكتيبات والإرشادات والنماذج، كما أنه من الضروري تعيين مدير إداري أو منسق للإشراف على سير وتنفيذ البرنامج ليعالج ما يظهر من مشكلات أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي.

9 - تحديد كلفة البرنامج التدريبي: تعتبر هذه الخطوة بمثابة الخطوة الأخيرة من عملية

تصميم البرنامج التدريبي، حيث يستفيد مشرفو برامج التدريب من وضع ميزانية التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب، وتحديد كلفة المتدرب الواحد وتكلفة الخطوات السابقة ويؤثر كل هذا في اتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا ومحددا في إطار الإمكانيات والقدرات المالية والمادية للمؤسسة كما يؤثر في تحديد قيمة اشتراك الدارس وذلك في حالة قيام جهاز خارجي للتدريب.¹

3-تنفيذ البرنامج التدريبي:

في هذه المرحلة يقع الدور الرئيسي على عاتق منسق كل برنامج من البرامج التدريبية فهو الذي يكون مسؤولا بشكل مباشر عن عملية التنفيذ وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

-ترتيبات المكان: يجري منسق البرنامج الاتصالات اللازمة لحجز قاعة التدريب سواء داخل المنظمة أو خارجها مراعى المساحة المطلوبة وفق عدد المشاركين وأساليب التدريب المستخدمة ويجب الإشارة هنا إلى ضرورة اتصال المنسق بالجهات المعنية سواء في المنظمة أو خارجها لأجل تأمين وصول الضيافة والمرطبات في موعدها أثناء عقد البرنامج التدريبي.

-توفر مساعدات الإيضاح السمعية والبصرية:

¹ أحمد ماهر، (2000) "السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات" 7، الدار الجامعية الإسكندرية، 348.

من الضروري التأكد من وجود مساعدات الإيضاح السمعية البصرية والتأكد من صلاحيتها للاستعمال، إن للمساعدات دور جيد في هذا المجال، إذ أنها تساعد على عرض الموضوع بشكل أكثر وضوحاً، كما أنها تشجع على التركيز و المشاركة الفعالة بالنسبة للمتدربين، بالإضافة إلى أنها تتصف بالتشويق و الإثارة، و يذكر "ويلز" بأن أكثر المساعدات شيوعاً هي عرض الشرائح الشفافة من خلال البروجكتور لجهاز عرض الشرائح و المسجلات السمعية و مسجلات الفيديو كاميرات الفيديو أجهزة الحاسب الآلي و عرض الأفلام.

-الاتصال بالمدرسين: يقوم المنسق البرنامج بالاتصال بالمدرسين و إبلاغهم بالتفاصيل المتعلقة بالبرامج التدريبية من حيث وقت بدء البرنامج و انتهاءه و مواعيد الاستراحات أثناء عقد البرنامج كما يقوم المنسق بإجراء الاتصالات اللازمة للاطمئنان إلى حضور المدرسين في مكان التدريب في الوقت المحدد.

-الاتصال بالمتدربين: من الضروري الاتصال بالمتدربين قبل فترة كافية لإبلاغهم أو تذكيرهم بتفاصيل البرنامج و أوقاته وذلك لأجل ضمان وصولهم في الوقت المحدد لبدء البرنامج وكثيراً ما كان يحدث أن يحضر بعض المتدربين في اليوم الثاني للبرنامج التدريبي بحجة انه لم يتم تبليغه إلا متأخراً.

-مراقبة سير العملية التدريبية: تشمل عملية مراقبة سير العملية التدريبية ما يلي: افتتاح البرنامج في بداية البرنامج التدريبي و تقديم المدرب من خلال استعراض موجز لسيرته الذاتية أمام المتدربين.

- توزيع المادة التدريبية على المشاركين في البرنامج و التأكد من حصول كل متدرب على النسخ المطلوبة .

- الاهتمام بكشف الحضور و الغياب للتأكد من حضور كل متدرب إلى البرنامج التدريبي.

- تجهيز استمارات تقويم البرنامج و توزيعها على المشاركين و جمعها منهم بعد تعبئتها ثم تفريغها في جداول خاصة و تحليلها.

- توزيع الشهادات على المتدربين.

- كتابة التقرير النهائي عن سير العملية التدريبية فيما يتعلق بالبرنامج التدريبي الذي تم تنفيذه¹.

4- تقييم البرنامج التدريبي:

تعتقد كثيرا من المنظمات أنها بوضعها خطة جيدة للتدريب فإن إجراء عملية المتابعة و التعليم غير ضرورية، إن عملية متابعة و تقييم العمل التدريبي مسألة ضرورية بغض النظر عن جودة الخطة الموضوعة فالتقييم لأي نشاط إداري أساسيا.

-و يمكن تعريف تقويم التدريب بأنه عبارة عن قياس مدى فاعلية التدريب بالإضافة إلى قياس حجم التغير الذي أحدثه التدريب أو المتدربين و معرفتهم و سلوكهم.

و يذكر "عقيلي" بان هناك عدة عوامل تلعب دورا مؤثرا في نجاح برامج التدريب أهمها:

- التركيز على تعليم المتدربين أشياء جديدة تخدم أعمالهم الحالية و المستقبلية؛

-التأكد من استيعاب المتدربين لها تعلموه في البرنامج التدريبي؛

-التركيز على التعلم التجريبي أي إتاحة الفرصة للمتدرب أن يمارس ما يتعلمه بنفسه

لترسيخ المعلومات لديه؛

¹ مع نفسه، 348.

-التأكد من صحة تطبيق المتدربين لما تعلموه و ذلك على أرض الواقع أي في أعمالهم التي يمارسونها؛

-اطلاع المتدرب على الأخطاء التي وقع فيها أثناء تدريب و تنمية¹.

يعتبر تقييم كفاءة التدريب جزءا هاما من أنظمة وخطط التدريب، وتظهر أهمية هذا الجزء بسبب أنه يوضح لنا ما إذا كانت أنظمة وخطط التدريب الحالية ناجحة أم لا وبالتالي فهو يحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس الأنظمة والبرامج ستتجح في المستقبل أم لا، وإذا كان هذا هو الحال فإن التقييم الحالي لفعالية التدريب يفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التدريبية التي يتوقع القيام بها في المستقبل².

إذن يمكن القول أن تقييم البرامج التدريبية تهدف إلى ما يلي³:

✓ معرفة الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج، من حيث إعداده وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على أسبابها، للعمل على تجنبها وتلافيتها مستقبلا؛

✓ تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب ونقل المادة التدريبية

للمتدربين؛

✓ إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب؛

ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة، هناك عدة طرق مهمة وهادفة للوصول إلى الحكم الموضوعي ويمكن استخدامها في تقييم فعالية العملية التدريبية وذلك من خلال تقييم المتدربين والمدربين، ومن بين هذه الطرق نذكر ما يلي⁴:

¹ صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 219.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 355.

³ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 251.

⁴ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص، ص 122 - 123.

2-4- أنواع التدريب

تستطيع الشركة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها وذلك بحسب طبيعة النشاط الحالي لها. وطبيعة النشاط المرتقب والتغيرات المتوقعة في تكنولوجيا وتنظيم وعمل الشركة، كما يجب النظر إلى طبيعة سوق العمل ودرجة توافر المهارات فيه، وشكل منظمات التدريب وطبيعة ممارسات هذه المهنة في سوق العمل وتعدد الاختيارات المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية بالنسبة لأنواع التدريب ويحاول الجدول التالي أن يوضح بعض أنواعها:

الجدول رقم 01: أنواع التدريب

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب		
مراحل التوظيف	نوع الوظائف	المكان
1- توجيه الموظف الجديد	1- التدريب المهني والفني	1- داخل الشركة
2- التدريب أثناء العمل	2- التدريب التخطيطي	2- خارج الشركة:
3- التدريب لتجديد المعرفة	3- التدريب الإداري	أ: في شركات خاصة
4- التدريب بغرض الترقية والنقل		ب: في برامج حكومية
5- التدريب للتهيئة للمعاش		

المصدر: بلال خلف السكارنة، (2001)، "اتجاهات حديثة في التدريب"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 73.

1- أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

✓ **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

✓ **التدريب بغرض الترقية والنقل:** تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة.

✓ **التدريب تهيئة للتقاعد:** في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن للإحالة إلى التقاعد وبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم ركنه على الرف بإحالة إلى التقاعد يتم تدريبه على البحث عن طريق جديدة للعمل.

2-أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

✓ **التدريب المهني والفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، والنجارة والميكانيك والصيانة والتشغيل واللحام والسمكرة وغيرها.

✓ **التدريب التشخيصي:** ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات.

✓ **التدريب الإداري:** ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا.

3-أنواع التدريب حسب المكان:

✓ **التدريب داخل الشركة:** قد ترغب الشركة بعقد برامجها داخل الشركة، سواء من داخل أو خارج الشركة وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها.

✓ **التدريب خارج الشركة:** تفضل بعض الشركات أن تتقل كل أجزاء أو بعض من نشاطاتها التدريبية خارج ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل

أفضل خارج الشركة ويمكن الاستعانة خلال فترة التدريب الخارجي بشركات خاصة أو الالتحاق بالبرامج التدريبية.¹

المطلب الثالث: نظام الحوافز والمكافآت²

المكافأة تكون غير متوقعة وغير مخطط لها وتعطى نتيجة جهد غير عادي تم بذله من قبل احد الزملاء العاملين، وتكون غير معلومة حتى نهاية المهمة أو العمل أو الهدف الذي يستحق التقدير والمكافأة، في حين أن الحوافز تكون معلومة ومخطط لها قبل تنفيذ العمل وبالتالي هي تحفز وتدفع العاملين لإنجاز المهمة أو الأهداف المطلوبة التي تم ربطها بالحوافز. إلا انه في بعض الأحيان قد يكون الحافز لأداء العمل هو الخوف من النتائج السلبية المترتبة على عدم أدائه مثل الجزاء، ومن الجدير بالذكر أن هذا النوع من الحوافز لا يصلح مع الأفراد المسؤولين الواعين بمهام عملهم والمخلصين فيه، ولكن قد يصلح مع بعض الأفراد الذين لديهم حس باللامبالاة.

3-1- مفهوم الحوافز وأنواعها:

ترتبط فعالية المنظمة بمدى الجهد الذي يبذله الأفراد المكونون لهذه المنظمة، وتتوقف جهود الأفراد على مدى إحساسهم بالتكامل مع المنظمة والارتباط بأهدافها والوعي بمضمونها. وحتى يمكن خلق فرق عمل متكاملة بالمنظمة فمن الضرورة تقتضي بان يشعر جميع أفرادها بأهمية أفكارهم وفائدتها للإدارة، وهذا يتطلب قيادة إدارية تعترف بجهود الآخرين وقادرة على تنسيق هذه الجهود وتوجيهها وعلى إشباع رغبات أفراد المجموعات وحاجاتهم.

¹توفيق عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² محمد يسري علام، (2009) "كيف تطبق نظام إدارة الموارد البشرية في مؤسستك" 11 ثقافة للنشر والتوزيع، بيروت، ص 309.

ويعتبر نظام الحوافز من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لحث العاملين على بذل المزيد من الجهود لبلوغ الأهداف المحددة، وبالتالي يعتبر الهدف الرئيسي لنظام الحوافز هو تحقيق العاملين لمستويات عالية من الأداء ومن هنا نستطيع القول أن الحوافز هي بمثابة المقابل للأداء المتميز للأفراد العاملين بالمنظمة.

ويمكن التفرقة بين الدافع والحافز فالدافع شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل أي هو دفعة من الداخل تدفع الإنسان للبحث عن شيء محدد، وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف.

أما الحافز على العمل فهو شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص يجذبه إليه باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها.¹

ويتم الحصول على الحوافز والكفاءات والمزايا التشجيعية مقابل انتماء الفرد للمنظمة وتعتبر الحوافز أكبر باعث وأعظم محرك لطاقات الإنسان، فالفرد ينطوي في واقعه على دافعين اثنين هما :

-رغبته في أن يحصل على شيء ما.

-خوفه من أن يفقد شيء ما.

ومعرفة حسن استغلال هذين الدافعين وتوجيههما عن طريق الحوافز يساهم بشكل فعال في رفع المستوى المعيشي والمعنوي للفرد من جهة، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية العالية للمنظمة من جهة أخرى، الأمر الذي ينعكس بالتالي على تقدم ونهضة البلاد، حيث أن تحفيز الأفراد

¹ محمد بن دليم القحطاني، (2008) "إدارة الموارد البشرية -نحو منهج إستراتيجي متكامل" 22 عبيكان، الرياض، السعودية، 183.

وتشجيعهم على إتباع السلوك السليم والممتاز يؤدي إلى نتائج باهرة وإيجابية، وعلى العكس يؤدي الفشل في تقديم الحوافز إلى نتائج خاطئة وسيئة وسلبية.

ويعرف علماء النفس التحفيز بأنه "دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير

مساره"¹.

ويمكن توضيح مفهوم الحوافز بأنه "ما يحصل عليه الفرد من المنظمة لقاء عمله المنتج

فيها، فهذه الحوافز عبارة عن مقابل العمل بحيث يمكن تمييزها بشكل ظاهر"².

وهناك عوامل كثيرة مؤثرة على أنظمة وسياسات وإجراءات الحوافز سواء كان على

مستوى الفرد أو المنظمة أو الدولة من خلال الوضع الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة أو الدولة

ومن خلال المعايير المتبعة في قرار أنظمة الحوافز، والنظرة المتأملة تقودنا إلى أن الحوافز

تعتبر احد الدعامات والسياسات في تنمية الموارد البشرية وتطويرها وتحقيق التوازن بين

الأهداف الكلية للمنظمة والأهداف الجزئية المتمثلة في احتياجات الأفراد وبالتالي يتم تحقيق

الرضا الوظيفي لهم ويمكن أن تصنف الحوافز إلى عدة أنواع منها:

1-الحوافز المادية:

وهي تشمل كلا من الحوافز المادية المباشرة والحوافز المادية غير المباشرة.

أ-الحوافز المادية المباشرة:

وهي تشمل الأجر الأساسي وملحقاته من اجر إضافي، حوافز إنتاج، علاوة دورية

مكافآت بأنواعها، بدلات، اشتراك في أرباح المنظمة، وتشكل الحوافز المادية القدرة الشرائية

¹ حبيب درويش آل رحمة ، مرجع سبق ذكره، ص 25

² المرجع نفسه، ص 25

للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والسرية من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية وفي ما يلي أهم الحوافز المادية المباشرة:

✓ الأجر:

تمثل الأجور واحدة من أهم الحوافز الإنتاجية في المجتمعات المختلفة ويمكن تعريف الأجر بأنه "مقابل أو ثمن ما يبذله العامل من مجهود عضلي وعقلي ومهاراته في العمل". ويمثل الأجر بالنسبة للعامل دخلا يهيمه المحافظة على مستواه بل وزيادته أملا في رفع مستوى معيشته وإشباع حاجاته من السلع والخدمات.

✓ العلاوة الدورية:

تمثل العلاوة الدورية حافزا سنويا تقدمه الإدارة للعامل الذي يتضح أن أدائه الفني في العمل وتعامله مع الزملاء والرؤساء والعملاء على مستوى جيد أو ممتاز وفقا للمستويات التي تحددها الإدارة لقياس هذا الأداء.

✓ البدلات:¹

تمثل البدلات حافزا للفرد لتعويضه عن جهد غير عادي وظروف غير عادية توجد بشكل متلازم مع أداء العمل. وهناك أنواع كثيرة من البدلات تختلف مسمياتها وإن كانت معظمها تدخل تحت اسم بدل طبيعة العمل.

✓ حوافز الإنتاج:

هي حوافز تصرف عن كل يوم عمل أو على أساس شهري وذلك وفقا لمعايير محددة بشأن حجم الأداء والانضباط الوظيفي، وبمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كليهما.

¹ محمد بن دليم الفحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 187

✓ المكافآت عن ساعات العمل الإضافية:

هي حوافز تصرف للعامل نتيجة قيامه بجهد إضافي متمثل في استمراره في العمل بعد ساعات العمل المحددة وذلك نظرا لعدم كفاية العاملين لحجم العمل المطلوب. ويلاحظ أن صرف هذه المكافآت يتوقف على مدى كفاية الاعتماد المالي الذي تخصصه الإدارة لهذا الغرض.

✓ المكافآت عن اقتراحات العاملين:

تقرر الإدارة مكافآت تشجيعية نظير قيامهم بتقديم اقتراحات أو أفكار مبتكرة لتحسين طرق العمل أو رفع كفاءة الأداء أو تخفيض تكاليف التشغيل.

ب-الحوافز المادية غير المباشرة:

تشمل هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعاملين بالمنظمة مثل التغذية، الإسكان المواصلات، التثقيف، التعليم، الترويح والرياضة، الخدمات الطبية، دور الحضانة. وهذه الخدمات الاجتماعية تعتبر خدمات مؤثرة على أداء العاملين فهي بالإضافة إلى أنها تستهدف حياتهم والمحافظة عليهم ورفع درجة رضائهم العام عن العمل، فهي أيضا تهيؤهم للعمل في ظل معنويات عالية، وهي حافز للعاملين على الاستمرار في قوة العمل بالمنظمة. ويمكن عرض أهم الخدمات الاجتماعية فيما يلي:

✓ التغذية:

قد تكون في شكل تقديم وجبات غذائية يومية في المنظمات التي يستمر العمل بها حتى وقت متأخر وذلك إما مجانا أو بمقابل رمزي أو قد تأخذ شكلا آخر بإقامة جمعية استهلاكية للعاملين والعمالات لمعاونتهم على توفير احتياجاتهم الغذائية بتكلفة منخفضة.

✓ الإسكان:

يعتبر من الخدمات الاجتماعية التي تحتل أهمية كبرى حيث تقوم بعض المنظمات ببناء المساكن لعاملها ويقوم البعض الآخر بتشجيع إنشاء جمعيات تعاونية للبناء مع مساعدتهم في الحصول على القروض والتيسيرات اللازمة للبناء.

✓ الانتقالات:

اتجهت بعض المنظمات إلى توفير سيارات خاصة لانتقال العاملين إلى العمل حفاظاً على طاقاتهم الإنسانية من أن تهدر في مشاق المواصلات وللمحد من ظاهرة التأخر في الحضور عن مواعيد العمل المقررة.

✓ التثقيف والتعليم:

تقوم بعض المنظمات بتقديم بعض الخدمات الثقافية للعمال مثل إقامة فصول لمحو الأمية وتشجيع العاملين الذين يستكملون دراستهم المتوسطة أو العادية بدفع مصروفات الدراسة لهم.

✓ الترويح والرياضة:

تنظم بعض المنظمات خدمات ترويحية لعاملها بوسائل مختلفة منها إنشاء أو الاشتراك في نواد رياضية واجتماعية، وتنظيم رحلات مع تحمل المنظمة بنسبة من تكاليفها وتشجيع إنشاء فرق مسرحية من العاملين، كذلك يمكن أن تشمل هذه الخدمات تنظيم عضوية العاملين باشتراكات منخفضة في النوادي الرياضية والاجتماعية.

✓ الخدمات الطبية:

ويقصد بها الرعاية الطبية للعاملين وأسرهم وكذلك إما من خلال وحدات صحية تابعة لجهة العمل أو كاشتراك هذه الجهة في أحد المستشفيات العامة أو الخاصة وتتحمل تكلفة خدماتها أو تدفع جهة العمل تكلفة الخدمات الطبية أو نسبة منها للعاملين فقط.

✓ الخدمات المالية:

ويقصد بها مساعدة الإدارة للعاملين في مواجهة مصروفات حتمية أو طارئة وذلك من خلال تقديم القروض والإعانات في حالات معينة مثل المرض أو الوفاة أو الزواج.

2- الحوافز المعنوية:

وهي التي تعمل على الإشباع الذاتي والاجتماعي وتشمل إرسال خطابات الشكر للمتميزين والمشاركة في اتخاذ القرارات والاعتراف بالإنجاز والإبداع ووجود علاقة طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين وإدراج أسماء المتميزين في لوحات الشرف وإرسال الموظفين في بعثات تعليمية أو تدريبية وإدخال المتميزين في عضوية مجالس لجان في المنظمة والذهاب لنزهة أو رحلة وهكذا، ولا شك أن الحافز المعنوي يكون أقوى أثرا من الحافز المادي في كثير من الحالات الخاصة إذا كان اجر الموظف مرتفعا ويؤمن له مستوى معيشي لائق.

وتتمثل أهم هذه الحوافز في:

أ- حوافز متعلقة بالعمل:¹

وهي تشمل:

¹ المرجع نفسه، ص 189

✓ العمل المناسب:

ويقصد به تناسب أو توافق عمل الفرد مع معارفه ومهاراته وميوله واهتماماته وطموحاته وهذا من شأنه أن يحفز العامل على الأداء الفاعل.

✓ التصميم المحفز للعمل:

ويقصد به أن يكون تصميم العمل في حد ذاته محفزا للعامل على الأداء الفعال ويتضمن تصميم العمل درجة التعقيد أو الصعوبة في الأداء أو درجة التكرار ودرجة التنوع ودرجة الاستقلالية.

ب- الحوافز المتعلقة ببيئة العمل:

وتتمثل أهم هذه الحوافز في الإشراف وظروف العمل المادية والعلاقات مع الزملاء والمشاركة في الإدارة.

✓ الإشراف:

يجب أن يشمل الإشراف الجانب المعنوي بالإضافة إلى جانب المسؤولية عن الأداء فلا يقتصر دور المشرف على مسؤوليته عن أداء مجموعة من العاملين ولكنه أيضا مسؤول عن خلق وتنمية جو معنوي مناسب يهيئ للعاملين أن يعملوا معا بفاعلية تجاه تحقيق الأهداف المخططة، وحتى يكون نمط الإشراف حافزا للمرؤوسين على الأداء الفاعل، فيجب أن تتوفر للمشرف أو القائد سمات بناءة مثل الذكاء والنضج والقدرة على فهم الناس والتأثير فيهم من خلال الاتصال الناجح وديمقراطية القيادة.

✓ ظروف العمل المادية:¹

وتتضمن ظروف العمل المادية الإضاءة والتهوية والحرارة والضوضاء والنظافة، وتسهم هذه الظروف في تحديد درجة الشعور بالرضا عن العمل حيث يتأثر أداء الفرد بانطباعاته عن بيئة عمله وتفاعله معها. لذلك تسهم بيئة العمل الجديدة في تنمية الدافع للعمل وتقليل أخطائه ورفع مستويات الجودة وزيادة الإنتاج.

✓ العلاقات مع الزملاء:

تساهم العلاقات مع الزملاء في إشباع الحاجات الاجتماعية وشيوع روح الفريق وذلك حيث أن العامل يقضي نصف يومه تقريبا في العمل، فإذا تهيأت للعامل صحبة عمل متألفة تسود روح التعاون والتفاعل الإيجابي من جماعات العمل ويسهل الإشراف.

✓ المشاركة في الإدارة:

ويقصد بها إتاحة الفرصة للمرؤوسين للاشتراك في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وتتمثل مشاركة المرؤوس في اشتراكه المباشر في مواقف العمل بحيث يسهم في تصميم الأهداف وتنفيذها. ويشارك في المسؤولية عن النتائج، وكذلك يتضمن حافزا للمشاركة في الإدارة نظام الاقتراحات حيث تخصص وحدة تنظيمية بالمنظمة لتلقي وفحص الاقتراحات المقدمة من العاملين ودراستها من حيث مدى إسهامها في تبسيط إجراءات الأداء أو ترشيد أو حل مشكلة عامة مع اقتراح مكافأة مقدمها.

ويمكن تصنيف الحوافز بشكل آخر كالحوافز الإيجابية المادية والمعنوية، والحوافز السلبية التي تهدف إلى دفع الفرد على تجنب سلوك معين تفاديا للنتائج السلبية التي تترتب على

¹ د. محمد عبد الله بن عبد الوهاب (2010) "إدارة الموارد البشرية- المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 192 ص.

هذا السلوك كالإنذار أو الخصم من الراتب أو توقيف العلاوة السنوية أو توقيف الترقية أو الفصل أو الاستغناء عن الخدمة.

ويمكن تصنيفها على أساس الحوافز الفردية التي يتم منحها للأفراد بصورة فردية مستقلة أو على أساس الحوافز الجماعية التي يتم منحها لكل الأفراد وفق معايير محددة وكل له مميزاته وسلبياته ويمكن تصنيفها على أساس الحوافز الأساسية والاجتماعية.

وعند وضع نظام حوافز في منظمة ما لابد من الأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين الآتيين:

1-الهدف الاقتصادي: حيث أن وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على الشركة والعاملين فيها حيث تسعى المنظمة عن طريقه إلى الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة إنتاجية المنظمة وتحسين منتجاتها وخدماتها مع تحسين نوعيتها التي تعود بالفائدة على المنظمة والعاملين فيها وتحقيق الأرباح المطلوبة.

2-الهدف المعنوي: وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث انه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز ولابد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض رغباته وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لابد من فهمها للتعامل معها.

وبالتالي يعتبر وجود نظام فعال وسليم للحوافز والمزايا والتعويضات والرعاية المتنوعة في المنظمة هو السبب الرئيسي لإقبال العاملين على المنظمة، وبالتالي يعتبر سببا وعنصرا أساسيا لتنمية الموارد البشرية.

3-2- أهداف سياسة الحوافز:¹

إن الهدف من وضع نظام حوافز جيد يؤدي إلى تحقيق نتائج مفيدة من أهمها:

- ✓ زيادة نواتج العمل في شكل كميات، وجودة إنتاج، ومبيعات وأرباح؛
- ✓ تخفيض الفائض من العمل مثل تخفيض التكاليف، وكمية الخامات وكذلك تخفيض الفائض في الموارد البشرية؛
- ✓ إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام؛
- ✓ السماح للعاملين بزيادة دخلهم مع زيادة مجهودهم عن المعدلات الموضوعية مما يؤدي إلى تشجيع المهارات على بذل المزيد من الجهد؛
- ✓ شعور العاملين بروح العدالة داخل المنظمة وتنمية روح التعاون بين العاملين ورفع روح الولاء والانتماء؛
- ✓ المساهمة في استنباط أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل بأقل مجهود وفي نفس الوقت تحقيق أفضل النتائج؛
- ✓ تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

3-3- المتطلبات الرئيسية لإعداد وتنفيذ نظم الحوافز:²

تتمثل أهم المتطلبات الرئيسية لإعداد وتصميم الحافز في ثلاثة جوانب هي:

أولاً: متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز:

تتمثل البنية الأساسية لنظام الحوافز في مجموعة من النظم الفرعية والتي تشكل الركائز

الأساسية لنظام الحافز وهي:

¹ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 184
² د. محمد بن دليم القحطاني (2011) "إدارة الموارد البشرية" دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 183-182.

✓ الهيكل التنظيمي وهيكل العمال:

يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات والأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين ويفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتأثير ذلك على نظم الحوافز المطبقة.

✓ نظام الأجور والمرتبات:

والمقصود به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف، ويعكس هيكل الجور في المنظمة الفروق في خصائص الوظائف داخل المنظمة وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في سوق العمل.

✓ نظام تقييم الأداء:

يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على إنتاجية الفرد وسلوكه الوظيفي وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري وتستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقية والنقل والتحفيز المادي.

✓ وصف الوظائف:

يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي والتي تحدد واجبات شاغل العمل، والظروف التي يمارس فيها وظيفته والمؤهلات والخبرات المطلوبة من شاغل الوظيفة ومعايير أداء الوظيفة وظروف العمل.

✓ النظام الفني:

يتعلق بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة والذي يفيد في التعرف على طرق وإجراءات العمل، وتدفق العمليات من خلال دراسة الزمن والحركة، حيث أن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة.

ثانياً: متطلبات تنفيذ الحوافز:

يتطلب تنفيذ نظام الحوافز عدة عناصر هي:

✓ القواعد:

والتي تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع باستخدام معايير معينة ومن هذه القواعد على سبيل المثال:

- تحديد المبلغ الكلي للحوافز على مستوى المنظمة؛

- التوزيع الداخلي للحوافز على الأقسام والأفراد؛

- تحديد نصيب الأفراد من الحوافز.

✓ النماذج:

وتشمل مجموعة من السجلات والنماذج المتعلقة بأداء العاملين ومعدلات الأداء المخططة.

✓ الإجراءات:

وتتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية والمتابعة والخاصة بحساب وصرف الحافز للأفراد.

ثالثاً: متطلبات إدارة نظام الحوافز:

وتتعلق هذه المتطلبات بالشروط العامة التي تساعد على تشغيل وإدارة النظام بطريقة

فعالة ومن أهم هذه المتطلبات:

-وجود مناخ ملائم للعلاقة بين الإدارة والعاملين؛

-عدالة الحافز وكفايته؛

-سهولة فهم السياسة التي تحددها المنظمة في تقريرها للحوافز؛

-ارتباطها ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق

الحد الأمثل للإنتاجية؛

-إقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مواعيد محددة ومقاربة؛

-ارتكاز الحافز على أساس أو مستويات مقبولة؛

-أن تأخذ شكل الاستمرار في نظام أدائها؛

-ارتباطها واتصالها اتصالاً مباشراً بدوافع العمل وبواعثه.

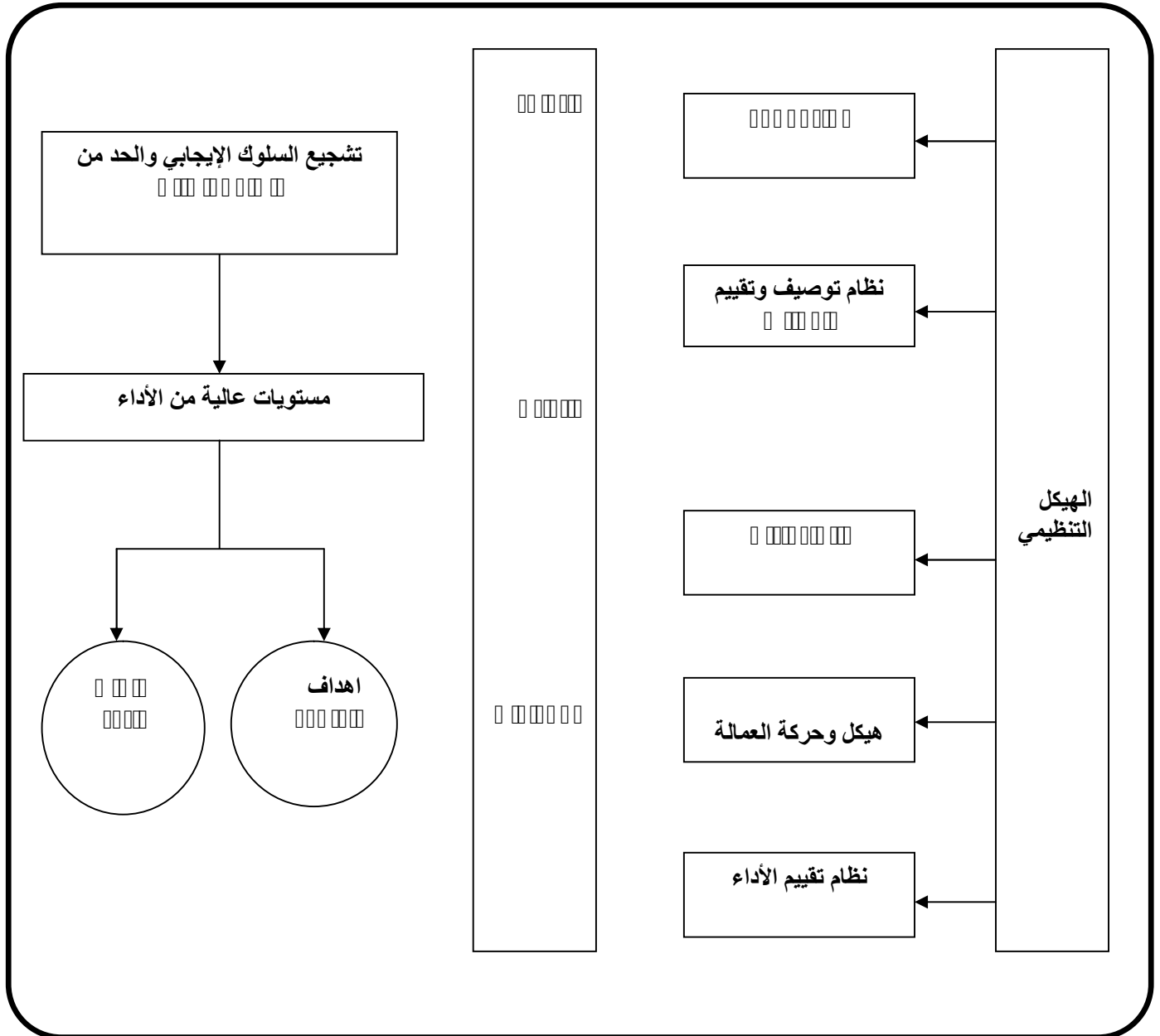
وفي النهاية يمكن القول بأن نظام الحوافز ما هو إلا نظام يتكون من ثلاثة عناصر يمثل

العنصر الأول مدخلات النظام (الهيكل التنظيمي، نظام الأجور، نظام التوصيف...الخ)

وعمليات تشغيل النظام (القواعد، النماذج، الإجراءات) ثم مخرجات النظام المتمثلة في مستويات

الأداء، ويوضح الشكل التالي المكونات الأساسية لنظام الحوافز.

الشكل رقم: 07 مكونات نظام الحوافز



المصدر: المرجع السابق، ص 184

3-4-العقبات التي تواجه نظام الحوافز:

هناك بعض العقبات التي تواجه نظام الحوافز وتعوقة عن تحقيق الأهداف المرجوة منه

ويمكن توضيح أهم هذه العقبات فيما يلي:¹

¹ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص- 193-195.

1- المعدل الذي يستطيع العامل تحقيقه ويزيد عن الحد المطلوب: ويقصد بهذا المعدل هو مقدار الإنتاج الذي يستطيع العامل تحقيقه فوق الحد الأدنى المطلوب، وعادة لا يستطيع تحقيق هذا المعدل إلا عدد من العاملين وذلك حتى يحقق النظام الأثر المطلوب منه وهو حث العاملين على مزيد من الجهد، ومن الطبيعي أن هذا الأثر لكي يتحقق يتطلب وجود معايير موضوعة على أسس سليمة ودراسة علمية دقيقة وهذا يمثل مشكلة في الواقع العملي لصعوبة وضع معايير كمية لكل الوظائف.

ويرتبط بهذه المشكلة مشكلة أخرى وهي تحديد مدى الزيادة في الأجر التي يحصل عليها العامل حتى لا يحدث رفع لتكلفة العمل أو الإضرار بصحة العاملين نتيجة المبالغة في الجهد المبذول.

إن هذا التغيير بطبيعته يؤثر على إنتاجية وعلى مدى استفادة العامل من نظام الحوافز نتيجة تأثيرها على المعايير الموضوعة وعادة تعالج هذه المشكلة بإجراء مراجعة مستمرة للمعايير طبقاً للتغيرات التي تطرأ على ظروف العمل، ويجب أن يتفق على ذلك بين الإدارة والعاملين.

2- عدم الدقة في وضع المعايير: تعتبر هذه العقبة من أخطر العقبات المؤثرة في برنامج الحوافز سواء كانت عدم الدقة بالمبالغة أو الخفض عن المعدل الدقيق حيث في حالة المبالغة يصعب على العاملين بلوغ الهدف، مما يؤدي إلى التأثير السيئ على روحهم المعنوية أما في الحالة الثانية يفقد النظام فعاليته لتمكن عدد كبير من العاملين من تجاوز المعدل المطلوب دون بذل جهد كبير وتظهر عدم دقة المعايير الموضوعة لعدم مراعاتها لظروف الواقع الفعلي للأداء وعدم إجراء دراسة دقيقة مبنية على أسس علمية من خلال ظروف الأداء الفعلية

بالإضافة إلى صعوبة وضع معايير كمية لبعض الوظائف مثل الوظائف الإشرافية ووظائف الخدمات.

3- ظاهرة تقييد الإنتاج: تظهر مشكلة تقييد الإنتاج من خوف العاملين من قيام الإدارة

بتخفيض الحوافز بعد زيادة الإنتاج عن حد معين وبالتالي يحاول بعض العاملين التأثير على العاملين الأكفاء حتى يتماشى مستوى أدائهم مع مستوى أداء الجماعة وزملائهم في العمل، وتستطيع الإدارة أن تخفف من حدة هذه المشكلة عن طريق وضع نظام الحوافز على أسس سليمة وإظهار العدالة للعاملين وأن يحقق النظام الحافز الفردي والجماعي في نفس الوقت.

3-5- الحوافز وعلاقتها بالأداء:¹

إن التحفيز في العمل، هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم واضطلاعهم بأعباء وظيفتهم أو عملهم بجد وهمة ونشاط، وبالتالي تحقيق ما يصبون إليه من أهداف شخصية، حتى ولو كانت هذه الأهداف سهلة المنال، كالرغبة في الحصول على مزيد من المال أو الحصول على ترقية أو غير ذلك من أهداف العاملين.

وتعتبر عملية تحفيز العاملين من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغييرها من وقت لآخر، واستحالة قيام أي منظمة بإشباع جميع حاجات العاملين فيها، ومن جهة أخرى نجد أن للمنظمة حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين، وهذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمنظمة.

وبالإضافة إلى أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، هناك جانب آخر هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل، لأن الأداء المرتفع الذي تصبو إليه المنظمات يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه.

¹ محمود سلمان العميان، (2004) "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" 2004، 301.

أداء مرتفع = القدرة على الأداء × الرغبة في الأداء

وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء "درجة عالية من تحفيز المرؤوسين بواسطة المدير" لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء أو الإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري للمدير تفهم كيفية تحفيز مرؤوسيه بحيث يمكن استخراج أفضل ما فيهم من طاقات ومواهب.

وتعتبر دراسة الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها تحقيق إشباع حاجات العاملين، فإذا كان الدافع عنصرا داخليا في تكوين الفرد، فإن الحافز عنصر خارجي يحاط بالدافع ويوجه صاحبه باتجاه سلوك معين، فإذا أرادت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم وتلمس احتياجاتهم حتى تقدم لهم الحوافز المناسبة التي تشبع رغباتهم، وبالتالي تدفع وتحفز الفرد لاتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه. أما إذا لم يحصل الفرد العامل على الإشباع المناسب لحاجاته بسبب العوائق المتمثلة في تأجيل الحافز، أو عدم مناسبته، أو لتحيز في منح الحافز مما يفقد العدالة، فإن النتائج سوف تكون سلبية، ويؤدي الحرمان من إشباع الحاجات إلى الإحباط والذي يؤدي بدوره إلى انتهاج العامل لسلوك مضاد لتحقيق الهدف المطلوب منه مثل انخفاض الإنتاجية، كثرة الغياب، عدم العمل وعدم الولاء للمنظمة. وبذلك يتضح أن الحوافز تلعب دورا هاما في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم من حيث النوعية والكمية، وتحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم يتوقف على مدى توافر الشروط التالية:

✓ مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته؛

✓ وجود حافز عند العامل يحفزه على العمل والنشاط؛

✓ عدم ظهور التعب على العامل والذي من شأنه إنقاص كمية الإنتاج ونوعيته؛

✓ تدريب العامل لزيادة معلوماته وقدرته وكفاءته؛

ولكي تعطي الحوافز النتيجة المرجوة منها وتؤدي إلى زيادة الإنتاج ودفع مستواه لا بد

من:

✓ أن يكون العامل راضيا عن عمله.

✓ أن يكون العامل راضيا عن الأجور التي يتقاضاها.

✓ أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.

خلاصة:

من خلال ما ذكرناه تتضح جليا أهمية الموارد البشرية فهي القوى القادرة على الأخذ بأسباب النمو والتجديد والتطوير إذا ما أحسن تخطيطها وتنميتها بالاستثمار بتدريبهم وتعليمهم لذلك فإن تنمية الموارد البشرية توفر عنصرا بشريا مؤهلا علميا وعمليا ويعد من أهم العوامل التي تحقق من خلالها المؤسسة جودة وتميزا في منتجاتها.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي والنظري
لإدارة الإلكترونية

تمهيد

في ظل التطور الهائل في التقنيات الحديثة والثورة المعلوماتية وتوفر شبكة الانترنت وشبكات الاتصال الأخرى، أصبح من الضروري على كل المنظمات الاستفادة من تلك التقنية، لضمان جودة الأداء والإنتاج وتطوير أساليب العمل، وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية، باعتبارها القوة الدافعة للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على المستوى العالمي.

وكان من أهم ملامح العصر الحالي ظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية وما تحقّقه من فوائد جمة في جميع المجالات، لذا خصصنا هذا الفصل عن الإدارة الإلكترونية وقد تناولنا فيه المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: أهداف، فوائد وعناصر الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثالث: متطلبات، مجالات، سلبات ومعوّقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

لقد أدت التطورات في مجال الاتصالات و استخدام الحاسب الآلي و تقنياته إلى بروز الإدارة الإلكترونية، حيث يركز هذا المبحث على دراسة التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية، دواعي التحول للعمل بها، الإدارة بين المفهومين التقليدي والإلكتروني، وأخيرا المقارنة بين المفهومين التقليديين والإلكتروني للإدارة.

المطلب الأول: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية

إن بدايات الإدارة الإلكترونية بدأت منذ 1960 عندما ابتكرت شركة ibm مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب على إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964م عندما أنتجت هذه الشركة جهازا طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم MT/ST (الشريط الممغنط/ جهاز الطابعة المختار)، حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن يطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وهذه العملية وفرت جهدا كبيرا وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم، وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري، لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولا إلى الأهداف المنشودة بأقل تكاليف وجودة عالية في الأداء.¹

ومن خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الإلكترونية هي:

¹- علاء عبد الرزاق السالمي، (2008) "الإدارة الإلكترونية" دار وائر للنشر، عمان، الأردن، ص16.

امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها، فقد حدد المتخصصون في الإدارة مساراً تاريخياً متصاعداً لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان ابتداء بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية وبعده توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية، وفي منتصف التسعينات توجد مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الإلكترونية.¹

إن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في الأنشطة والأعمال منذ عقد الخمسينات والستينات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة إن استخدامها للحاسوب سيعني الإسراع في إنجاز الأعمال واختصار للجهد الوقت والموارد.²

مما سبق يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن بالمؤسسات، وربط الإدارة العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها.³

المطلب الثاني: دواعي التحول نحو تبني نموذج الإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درياً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات، وضمان

¹ - نجم عبود نجم، (2004)، "الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية"، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ص - 128 - 130.

² - ياسين سعد غالب، (2005)، "الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية"، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ص 49.

³ تطوير الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال يشير إلى عملية تغيير استراتيجي جذري وشامل، تغادر من خلاله المنظمة وسائلها التقليدية في العمل والتنظيم الإداري، وممارسة الأنشطة الوظيفية المتخصصة، (ياسين سعد غالب مرجع سبق ذكره، ص 238 - 241).

سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت الى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، ويمثل عامل الوقت احد اهم مجالات التنافسية بين المؤسسات فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة امام المؤسسات بعنصر التوقيت.¹

وهناك الكثير من المبررات التي جعلت كثير من الدول والمنظمات تسارع في تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتها، ومن بين أهم العوامل التي ساهمت في التحول نحو الإدارة الإلكترونية ما يلي:²

-تسارع التقديم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به حيث أدى ذلك إلى إظهار مزايا نسبة عديدة لتطبيقاتها العملية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية؛

-توجيهات العولمة وتربط المجتمعات الإنسانية؛

-الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة، فانتشار مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية وتطبيقه في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية؛

-استخدام الكثير من المؤسسات الحكومية أساليب عمل قديمة وتقليدية يترتب عليه تعقيدا أداء الأعمال وصعوبة في إنجازها؛

-زيادة وعي المواطنين نتيجة تحسين المستوى التعليمي والمعيشي؛

-معاناة المنظمات غير الربحية من مشكلات مشتركة مثل:تناقص الدعم المادي وترهل

هياكلها التطبيقية، وتكاليف التشغيلية بسبب اتساع الرقعة الجغرافية إلى تقدم خدماتها إليها؛

¹ -رافت رضوان،(2004)،"الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة"، الملحق الإداري للجمعية السعودية للإدارة، مارس 2004،ص 5.

² -Neff, Donald , (2007), **Middle East History in Management**, The Washington Report on Middle East Affairs, Vol 15 ,n° 7, p 232

-الانترنت كشبكة عالمية جعلت العالم كقرية صغيرة متجانسة؛

-العولمة حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي نحو المستويات

العالمية للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية، ولإرضاء المواطنين من ناحية أخرى؛

-تزايد شح الموارد والاتجاه نحو التخصص، حيث دفع هذا التوجه العالمي العديد من

الدول نحو خصخصة بعض خدماتها.¹

المطلب الثالث: الإدارة بين المفهومين التقليدي والإلكتروني:

3-1-المفهوم التقليدي للإدارة:

لقد اختلف المهتمون بالفكر الإداري في تعريفهم للإدارة، لذا من الصعب تحديد مفهوم

واضح و شامل لها، و لعل من أبرز هذه التعاريف نذكر:

"إن الإدارة ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية

والمادية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية".²

"الإدارة فن وإنجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول إلى

الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وتكون عمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات

في الوظائف الأساسية".³

يعرفها صلاح الدين جوهر بأنها "عملية اتخاذ القرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم

الموارد المادية و البشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن".⁴

¹الصيرفي محمد، (2003)، "الإدارة الإلكترونية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص-ص 266-276.
²إدريس ثابت عبد الرحمان، (2005)، "نظم المعلومات الإدارية في المنظومة الإدارية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 161.

³علاء عبد الرزاق محمد السالمي والسطيلى خالد إبراهيم، (2008)، "الإدارة الإلكترونية"، دار وائل، عمان، الأردن، ص 13.

⁴علي غربي و آخرون، بدون سنة، "تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ص 8.

3-2- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية E-Management من المصطلحات الحديثة والتي أشار إليها عدد قليل من البحوث و الدراسات السابقة و قد تم تعريفها من قبل البعض كما يلي:¹

عرفها السالمي بأنها: " عملية ميكنة جميع مهام و أنشطة المؤسسة الإدارية بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق و تبسيط الإجراءات و القضاء على الروتين و الإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكوين كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً".

كما يشير الفراوي إلى أنها: " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة الانترنت وشبكة الأعمال في التخطيط و الرقابة و التوجيه للموارد و القدرات الجوهرية للشركة و الآخرين من دون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة".²

عرفت أيضا من طرف البنك الدولي بأنها: " مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين ، والمؤسسات التجارية مع الحكومة للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار ، وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات ، وزيادة الشفافية وتعزيز المجتمع المدني".³

¹ عامر طارق عبد الرؤوف،(2003)، " الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة" [دار السحاب للنشر، القاهرة، مصر، ص 263.
² عادل حرحوش المقرجي و آخرون،(2007)، " الإدارة الإلكترونية [مركزات فكرية و متطلبات تأسيس علمية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 12 .

³ - Riadh Bouriche ,(2009), «le rôle des TIC dans la bonne gouvernance, participation avec cette communication au séminaire nationale intitulé information et société de la connaissance ,la faculté des sciences sociales et humaines ,université mantouri constantine Algérie organise les 18/19 avril 2009 p 3.

في حين ركزت دراسات أخرى على محاولة تبين مدى إمكانية اختصار الوقت والسرعة في إنجاز المعاملات، وتقريب المسافات، فعرفا الإدارة الإلكترونية بأنها "إنجاز المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الإنترنت، دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم، مع ما يترافق من إهدار للجهد والوقت والطاقات"¹.

المطلب الرابع: المقارنة بين المفهومين التقليدي والإلكتروني للإدارة:

توجد مجموعة من الأسس التي تحدد أوجه الاختلافات بين المفهومين وهي كالتالي:

4-1- طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف:

فالإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة بينما الإدارة الإلكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية.

4-2- طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل:

الإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقاتها بين أطراف التعامل مباشرة، بينما الإدارة الإلكترونية تشير إلى انتقاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل، حيث توجد أطراف التعامل معا وفي نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية.

4-3- طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل:

تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي، وبينما في الإدارة الإلكترونية بالسرعة، كما يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين فرد ما ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية.

4-4- نوعية الوثائق المستخدمة في تقييد الأعمال والمعاملات:

¹ علي حسن باكير، (2003)، "المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية"، مجلة آراء حول الخليج، الإمارات العربية المتحدة، العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، متاح في: <http://alibakeer.maktooblog.com/85589%D8> 2012-06-24

تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية، بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية وثائق رسمية.

4-5- مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية:

توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية بينما يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية.

4-6- نطاق خدمة العملاء:

توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات للأفراد لمدة خمسة أيام في الأسبوع وذلك وفقا لمواعيد عمل المنظمات، بينما يستمر العمل لمدة سبعة ايام ولمدة أربع وعشرين ساعة يوميا في الإدارة الإلكترونية.

4-7- مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية:

تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي.¹

وتقترح الباحثة الجدول الموالي للمقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:

¹ - غيم أحمد محمد، (2008)، "إدارة الإلكترونية- الإطار المفاهيمي والنظري للإدارة الإلكترونية"، المكتبة العصرية المنصورة، مصر، ص30.

الجدول رقم: 02 المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

الرقم	اسس المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
01	الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية.	شبكات الاتصال الإلكترونية.
02	الوثائق المستخدمة	ورقية.	إلكترونية.
03	مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية	تعتمد على استغلال امثل للإمكانيات المادية والبشرية. في تحقيق الأهداف.	استخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف.
04	التفاعل	تحتاج الى وقت اطول حتى يتم التفاعل بالشكل المرجو من اجل تحقيق الهدف.	إرسال الرسالة الى عدد لا نهائي في الوقت ذاته.
05	التكلفة	مكلفة على المدى البعيد.	اقتصادية على المدى البعيد.
06	الوصول للبيانات	صعوبة الوصول بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستندات الورقية.	سهولة الوصول بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جدا.
07	الوثوقية	اقل وثوقية بسبب عدم توافر نظم حماية للبيانات.	وثوقية عالية بسبب توافر نظم الحماية للبيانات.
08	الجودة	جودة اقل.	جودة عالية جدا.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على عدة مراجع.

المبحث الثاني: أهداف وفوائد الإدارة الإلكترونية

إن إدخال تقنيات المعلومات والاتصالات هو ثورة حقيقية في الإدارة، لما يحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري وفعاليته وأدائه، ومن هنا تبرز الحاجة إلى الإدارة الإلكترونية، و قد تناولنا في هذا المبحث مفهوم الإدارة الإلكترونية، أهداف وفوائد الإدارة الإلكترونية، عناصر الإدارة الإلكترونية، خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية.¹

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية (e-management) من المصطلحات العلمية المستحدثة تماما في مجال العلوم العصرية والتي أشار إلى بعض موضوعاتها القليل جدا من البحوث والدراسات والكتابات العلمية السابقة وهي منهج حديث موجه إلى المنتجات من السلع والخدمات وسرعة الأداء ويعتمد على استخدام شبكة متقدمة للاتصالات للبحث واسترجاع المعلومات بغية دعم واتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية.²

إن الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات في البناء التنظيمي واستخدام التقنية الحديثة بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وباقل تكلفة واسرع وقت ممكن هو تحول الإدارة من إدارة عادية إلى إدارة إلكترونية.³

باختصار يمكن القول ان الإدارة الإلكترونية:

¹ -إيمان حسن مصطفى خلوف(2010) "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات"، رسالة منشورة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ص 11.

² -السالمي والسطيلي، مرجع سبق ذكره، ص30.

³ - www.abahe.co.uk 22/04/2012

هي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف الى تحويل العمل الإداري من إدارة يدوية الى إدارة باستخدام الحاسب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وباقل التكاليف وذلك بالاستعانة بشبكات الحاسب: الأنترنت، الأنترانت، الإكسترانت.

1-1-تعريف الإدارة الإلكترونية:

من التعريفات الشائعة للإدارة الإلكترونية ما يلي:

عرفت على أنها الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية الى الشكل الإلكتروني من اجل استخدام امثل للوقت والمال والجهد.¹

وبمعنى آخر "فالإدارة الإلكترونية" هي إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الأنترنت أو الإنترنت بدون أن يضطر العملاء من الانتقال الى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات.

ويرى بعض الكتاب ان مفهوم الإدارة الإلكترونية مصطلح حديث ظهر كنتيجة لثورة المعلومات والاتصالات التي تعيشها البشرية حاليا، وخصوصا بعد ظهور ما يسمى بالاقتصاد الرقمي كنتيجة لحدثة هذا المصطلح واستخداماته فيما بين القطاع العام والقطاع الخاص، فقد ظهر بعدة مسميات كالإدارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية والحكومة الذكية.²

¹- أحمد بري، (2005)، "تطبيقات الإدارة الإلكترونية في العمليات المنظومية" دار المعارف، الإسكندرية، مصر، ص28.

²شائع بن سعد مبارك القحطاني، (2006)، "مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص 9.

-الإدارة الإلكترونية في معناها الحديث هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان، وبطال هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية.¹

-الإدارة الإلكترونية هي "استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة والمعلومات في تسهيل سبل أداء الإدارة الحكومية لخدماتها العامة الإلكترونية ذات القيمة، والتواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية عبر بوابة واحدة".²

-الإدارة الإلكترونية منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة والتغيير.³

وترى الباحثة ان الإدارة الإلكترونية: هي القدرة على استخدام الحاسبات الآلية في تنفيذ الأعمال الإلكترونية والأنشطة الإدارية عبر الأنترنت والشبكات، وتقديم الخدمات آليا للمستفيدين في أي مكان وزمان.

1-2- تحليل مفهوم الإدارة الإلكترونية:

من خلال النظرة المتأنية والمتعمقة للمفاهيم والتعريفات السابقة، فإنه يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر شاملة ترى أنه يمكن تقسيم هذا المصطلح إلى مقطعين أساسيين: أحدهما "الإدارة" وهو يعبر عن نشاط إنجاز الأعمال والمعاملات من خلال جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة.

¹ياسين سعد غالب، مرجع سبق ذكره، ص 34.

²هيم الفلكاوي، (2002)، "الحكومة الإلكترونية"، مجلة الحرس الوطني الكويتي، العدد 19، السنة الخامسة، نوفمبر 2002، ص 50.

³شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 9.

بينما يقصد بالمقطع الثاني: "الإلكترونية" بأنه نوع من التوصيف كمجال الأداء النشاط في المقطع الأول، حيث يتم أداء هذا النشاط من خلال استخدام الوسائل والوسائط الإلكترونية المختلفة.

ومما هو جدير بالذكر أنه ليس معنى أن يكون للمنظمة موقع على شبكة الويب أنها تدير أعمالها إلكترونياً، وإنما يتطلب الأمر أن تعيد المنظمة التفكير في أسلوب أداء أعمالها، كما يجب أن يكون لديها الرغبة والاستعداد الكاملين للسماح باستخدام التقنيات الإلكترونية المستخدمة في تحسين وتطوير وتحديث جميع الأعمال التقليدية للمنظمة وتحويلها إلى أعمال إلكترونية¹.

إن تطور الإدارة الإلكترونية التي قد تبدو للبعض وكأنها جاءت مع الانترنت حيث بدأ استخدامها التجاري ولأغراض عامة في منتصف التسعينات بعد أن استخدمت لفترة طويلة لأغراض عسكرية أكاديمية². فأتمته المكتب (office automation) قد وجدت منذ أكثر من عقدين من الزمن في الآلات (كالهاتف، والفاكس، والحفظ الآلي والميكرو فيلم).

كما أن الرقابة الرقمية بالحاسوب (CNC)، التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب (CAD/CAM)، التصنيع المتكامل بالحاسوب (CIM)، المستودع المؤسسية وتطبيقات الذكاء الصناعي في الإنتاج والخدمات كلها نماذج لإحلال الآلة والأنظمة الآلية والحاسوبية في الإدارة محل العاملين في الأنشطة التشغيلية وكذلك محل المدراء في التوجيهات والتعليمات الآلية استناداً على برمجة مسبقة³.

¹ محمود حسين الوادي وبلال محمود الوادي، (2011)، "المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 25.

² نجم عبود مرجع سبق ذكره، ص 126.

³ السالمي والسطيلى، مرجع سبق ذكره، ص 42.

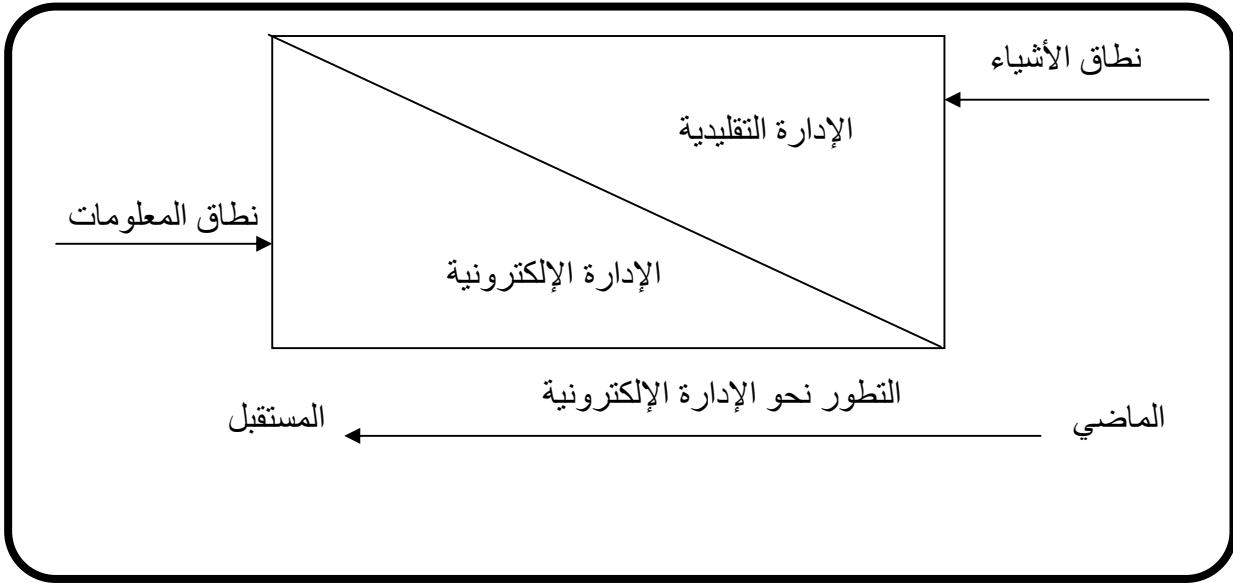
بدأت منذ سنة 1960 عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع حاسوب واستخدام معالج الكلمات.

كل هذا حدث في العقود السابقة على الانترنت ولكي نوضح معنى المفهوم الجديد للإدارة الإلكترونية، علينا أن نميز بين إدارة الأشياء وإدارة الرقميات¹.

إن الإدارة الرقمية هي الإدارة من خلال الشبكة وهي أيضا إدارة الرقميات (digital) أي إدارة الومضات الإلكترونية المكونة من ثنائيات (0-1) بدلا من إدارة الأشياء، وبين الاثنين فارق نوعي لا يمكن إغفاله، حيث أن إدارة الأشياء كانت إدارة موارد مادية تخفي خلفها كل ما يتعلق بالمعلومات إلى الحد الذي لم يكن بالإمكان الحديث عن رأس المال المعلوماتي الاجتماعي الفكري الأفقي أضيق الحدود كما في شهرة المحل في مقابل ذلك، الإدارة الإلكترونية هي إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإظهار الأشياء وما يرتبط لها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي-المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها والشكل الموالي يوضح هذا الفرق.

¹ نجم عبود، مرجع سبق ذكره، ص145.

الشكل رقم: 08 الإدارة الإلكترونية ونطاق المعلومات المتزايدة



المصدر: نجم عبود، مرجع سبق ذكره، ص 163.

1-3- التفرقة بين الأعمال الإلكترونية و الإدارة الإلكترونية

يطرح مصطلح الإدارة الإلكترونية E-Management بصورة مترادفة مع مصطلحات

أخرى مثل الأعمال الإلكترونية E-Business، التجارة الإلكترونية E-Commerce وغيرها

من المفاهيم التي تربط بين الأنشطة واستخدام وسائل ICT.

وإذا كان من الصعوبة مقارنة مفهوم الإدارة الإلكترونية مع مجالات وأنشطة مثل

المصاريف الإلكترونية E-Banking التسويق الإلكتروني E-Marketing والبريد الإلكتروني

E-Mail، فإنه من الضروري مقارنة المفاهيم التالية مع بعضها لتوضيح الفرق بين كل منهم

مع إظهار الروابط بينهم.

1- الأعمال الإلكترونية E-Business : استخدمت شركة IBM هذا المصطلح أول

مرة في سنة 1997، وذلك في إطار سعيها المكثف لتمييز أنشطة الأعمال الإلكترونية عن أنشطة التجارة الإلكترونية¹.

2- الحكومة الإلكترونية E-Gouvernement :تعرف الحكومة الإلكترونية على أنها

استخدام تطبيقات ICT لتحسين عمليات الحكومة، وتشمل إعادة هندسة الخدمات باستخدام التكنولوجيا غير الانترنت، تسويق خدمات التجارة والأعمال الإلكترونية، وتعتبر الحكومة عماد الحكومة حيث يتم تنظيم المجتمع وتحويل الخدمات الورقية إلى إلكترونية².

3- التجارة الإلكترونية E-Commerce : تعرف التجارة الإلكترونية بأنها تجارة مبنية

على استخدام وسائل إلكترونية بالأخص الانترنت التمكين عمليات التبادل بما في ذلك بيع وشراء المنتجات والخدمات، وتعمل على خلق علاقة قوية بين الزيوت والمستهلك والشركات، تكاد تكون هذه العلاقة مستحيلة بدون هذه التكنولوجيا³.

4- الإدارة الإلكترونية E-Management : من التعريفات السابقة التي ذكرناها للإدارة

الإلكترونية نختار التعريف الأعم و الأشمل بحيث يغطي جميع المجالات حيث عرفت بأنها "وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية". من التعريفات المختلفة للإدارة الإلكترونية، الأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية نستنتج ما يلي:

¹ياسين سعد غالب، ص20 مرجع سبق ذكره.

²محمود القدوة، (2010)، "الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية المعاصرة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص19.

³السالمي والسطيلي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

٧ مفهوم الأعمال الإلكترونية يعني إدارة الأعمال إلكترونياً على مستوى المشروعات أو المنظمات الخاصة، وهو ينقسم إلى فئتين هما التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية الغير تجارية مثل التوريد والتجهيز والتسويق؛

٨ الحكومة الإلكترونية تعني بالوظائف العامة أو الخدمات الحكومية التي يجرى تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية؛

٩ التجارة الإلكترونية تعني بعد من أبعاد الأعمال الإلكترونية، وبالتالي تكون علاقة الأعمال الإلكترونية بالتجارة الإلكترونية هي علاقة الكل بالجزء؛

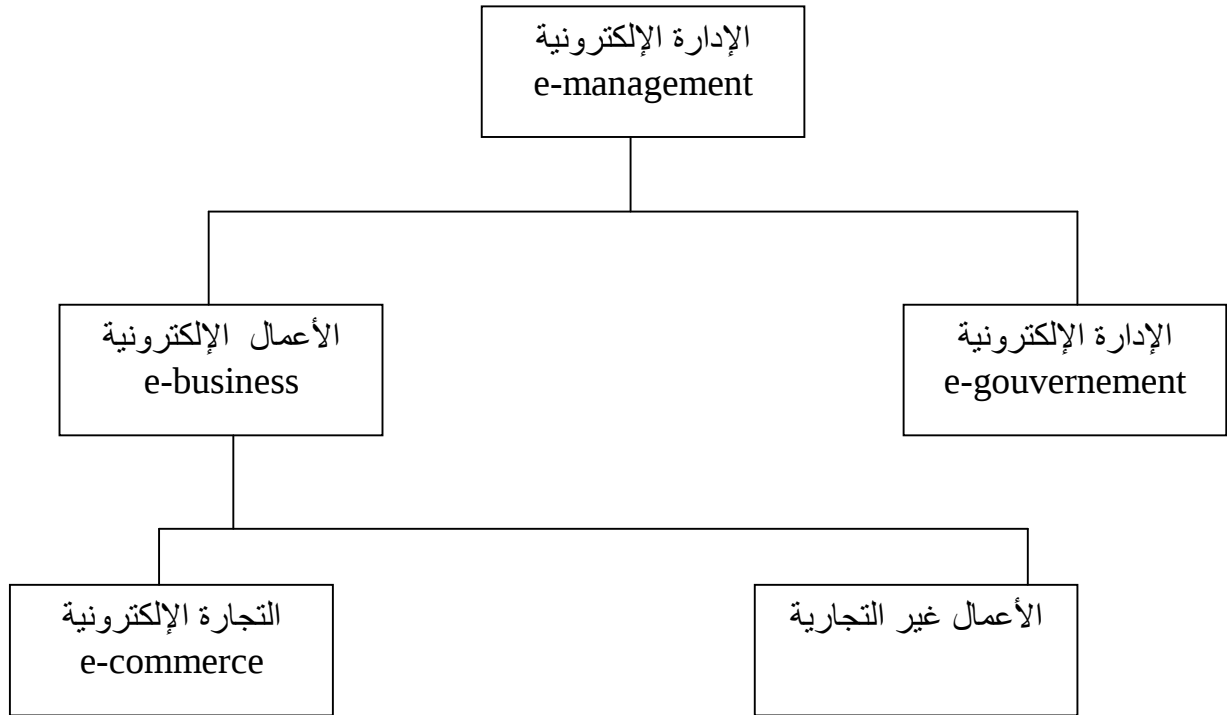
١٠ الإدارة الإلكترونية تتكون من بعدين رئيسيين هما الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية؛

١١ الإدارة الإلكترونية هي منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً عبر الشبكات؛

١٢ القاسم المشترك بين المفاهيم السابقة هو استخدامها لوسائل ICT، ومن ضمنها الانترنت والأنترانت والإكسترانت، باعتبارها الخيار التكنولوجي الأول لها، وبدون هذه الوسائل والشبكات يصبح من غير الممكن تطبيق بيئة معلوماتية تفاعلية وواقعية يوضح الشكل رقم 09 طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وبين المصطلحات الإلكترونية السابقة وأبعاد كل منها¹.

¹ محمود القدوة، مرجع سبق ذكره، ص58.

شكل رقم 09: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وبين المصطلحات الإلكترونية الأخرى.



المصدر: محمود القدوة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

المطلب الثاني: أهداف وفوائد الإدارة الإلكترونية

2-1- أهداف الإدارة الإلكترونية:

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهدافا كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها بغض النظر عن الأهمية والأولوية¹:

¹-Mustafa ,Awatif,(2000) ,using IT Communication in the work ,the Gazira Rural Programmes,,p 30

-تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري، وبالتالي دفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات؛

-محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية؛

-توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوى العملية الرقابية؛

-تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة؛

-تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفضها وكميات الأوراق المستخدمة والاتخاذ السريع للمعاملة؛

-تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة والذي من شأنه تقديم خدمات أفضل؛

-إدارة ومتابعة المقار المختلفة بالمؤسسة وكأنها وحدة مركزية؛

-تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها وإعطاء دعم أكثر في مراقبتها؛

-تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة؛

-تقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها؛

-تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة؛

-توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية؛

-التعلم المستمر وبناء المعرفة؛

-زيادة الترابط بين العالمين والإدارة العليا ؛

-إعادة النظر في إجراءات العمل، بسبب تحويل العمل إلى الإدارة الإلكترونية، وتبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات والأجهزة، وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما يكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة¹.

2-2- فوائد الإدارة الإلكترونية :

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة ICT، وهي تتمثل استجابة قوية لتحديات عالم القرن الواحد وعشرين التي تشمل العولمة، الفضاء الرقمي اقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الانترنت².

إن اهتمام العالم المتزايد بتقنيات المعلومات الإدارية لم يأت من فراغ بل بسبب وجود فوائد كثيرة ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ومن أهم هذه الفوائد:

-اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة؛

-الدقة والموضوعية في العمليات المختلفة داخل المؤسسة؛

-تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى

داخل وخارج المؤسسة؛

-إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيققل من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ

مما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة؛

¹السالمي والسطيبي: مرجع سبق ذكره، ص39.

²-سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 105.

-المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان
قد يتواجد للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام
تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود¹.

وفي ضوء ذلك فإن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة في المنظمات
المعاصرة الأمر الذي يترتب عليه تحقيق ثلاثة مزايا أساسية لهما تمثل في تحسين الخدمات
المقدمة للعملاء تحسين العلاقات مع الموردين، ومجتمع التمويل وزيادة العائد على استثمارات
أصحاب الأسهم والملاك.

كما تؤثر الإدارة الإلكترونية بدرجات متفاوتة على أداء المنظمات وذلك من خلال التأثير
على كل الوظائف والأنشطة التي تمارسها تلك المنظمات كوظائف وأنشطة تطوير المنتجات،
خدمات الصيانة، التسويق، التمويل وغيرها من العمليات.

بالإضافة إلى ذلك، تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة أداء العمل بالمنظمات
عن طريق استخدام أساليب إلكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة².

المطلب الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية

لا يمكن تصور نجاح الإدارة الإلكترونية في أي مؤسسة ما لم تتوفر عناصرها الرئيسية،
التي من أهمها تقنيات المعلومات الإدارية والعنصر البشري المتخصص...الخ.

1-الكادر البشري:

يعتبر العنصر البشري هو المغذي للمعلومات والمستقبل لها، ورأس المال الحقيقي لأي

مشروع¹ حيث يجب أن يكون الكادر البشري كما يلي:

¹- طارق عبد الرؤوف عامر، (2007)، "الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة"، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 35.

²محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

أ- مؤهلا ومصقولا فنيا من خلال الدورات التدريبية المناسبة وعلى إطلاع دائم على الحديث من مجاله حتى يصبح قادرا على استخدام هذه التقنيات الحديثة والتعامل معها واستغلال إمكانياتها وقدراتها كمصلحة مؤسسته وبيئة عمله؛

ب- محفزا على الابتكار والمبادرة بالأفكار ومعوذا على البحث عن المعلومة من خلال ما هو متاح؛

ج- قادرا على التعامل مع الراجعين، والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم؛

2- الشبكات: وهي عبارة عن نظام اتصالات (مثل الهاتف) لربط أجهزة الحاسوب ببعضها بغرض تحقيق المشاركة في المعلومات والأجهزة الطرفية والإرسال واستقبال المعلومات (صورة وصوت) والبيانات.

وأنواع الشبكات هي :

- الشبكة المحلية (LAN) :

الشبكات المحلية تؤكد أنها الشريك الذي لا غنى عنه للحاسب الشخصي في المكتب أو الشركة أو الجامعة، ونستطيع القول أن التزامن حول استخدام الأجهزة المساعدة مثل الطابعات وكذلك تزايد الحاجة إلى القرص الصلب وسعة مساحة التخزين، كانا وراء ظهور الشبكات المحلية ثم أن البريد الإلكتروني هو أهم وليد لهما، و من خلال هذه الوظيفة الهامة، أسهمت تلك الشبكات إسهاما كبيرا في تحقيق ما نسميه " مكاتب بلا أوراق " و أصبح على مهندسي الإنشاءات الآن عند تجهيز مباني المكاتب أي المباني التي تخصص لمكاتب الشركات

¹-Anton ,B ,”Knowledge Management practices in some UK service organizations”,international journal of knowledge and learning ,volume 1 ,number 4 ,pp 305-317

والمكاتب الهندسية و الفنية أن يقوموا بتمديد أسلاك و خطوط الشبكات المحلية داخل الجدران إلى جانب أسلاك الهاتف و الكهرباء.

-الشبكة الواسعة (WAN):

و هي عبارة عن مجموعة من خطوط الاتصال و البروتوكولات التي تؤهل الشبكات الداخلية (المحلية LAN) من الارتباط ببعضها و التواصل فيما بين منتسبيها، وعادة هذه تحظى مساحة جغرافية واسعة تتم انتقال المعلومات بسرعات عالية .

3-قواعد البيانات:

و هي تسهل على المستخدمين البحث و الحصول على المعلومات و تساعد على اتخاذ القرار.

4-الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) :

و هي عبارة عن شبكة عملاقة لا تحدها حدود و لا تضمها مساحة واحدة و تكون من مجموعة كبيرة من شبكات الحاسوب المرتبطة بواسطة خطوط الاتصال المختلفة و تتمركز كل شبكة على جهاز مزود ضخ (SERVER) يحتوي على المعلومات و يستقي المعلومات من مزودات (CLIENTS) و تنتقل المعلومات بين أرجاء الشبكة و يتم تنظيم عملية الانتقال المعلومات.

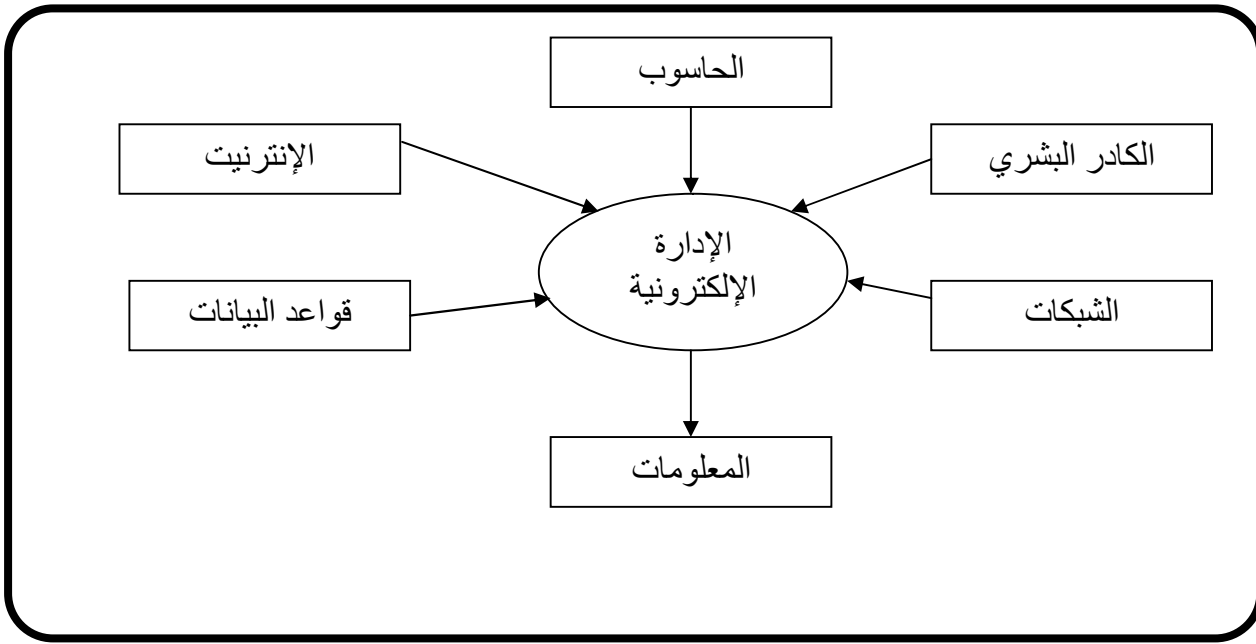
5-المعلومات : و هذه المراد المشاركة فيها و تبادلها بين أعضاء المؤسسة و يمكن

أن تكون هذه المعلومات على صيغة بيانات .

6-جهاز الحاسوب PC:

و هذا هو العنصر الأهم و نافذة التواصل و التخابط بين أفراد الشبكة، ويتمثل في المكونات المادية كالأجهزة والطابعات والبرمجيات إلى غير ذلك¹.

الشكل رقم 10 : عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر : السالمي و السيطلي ,مرجع سبق ذكره، ص 45.

3-1 وظائف الإدارة الإلكترونية :

أ-التخطيط الإلكتروني(E-planning): يعرف التخطيط بمفهومه التقليدي بأنه الوظيفة

الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة و الأهداف التفصيلية للإدارة ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها².

بينما التخطيط الإلكتروني e-planning فهو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف

الواسعة والمرنة والآلية وقصيرة المدى وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط

¹-Chan ,D ,Swatman ,M,(2001),"Stratigic Management of e-Business", John Wiley& Sons Inc.New York, p 70

²-Ibid,p76

التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط لأن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيف استمرارية على كل شيء في المؤسسة. بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع لوضع التقارير الفصلية، إلى التخطيط المستمر.

-التخطيط الإلكتروني هو "تحديد ما يراد عمله آنياً ومستقبلاً، باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المؤسسة وخارجها، ويتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات التغيير، وحاجات المستفيدين، وتفضيلاتهم المحتملة، وفقاً لخطة طويلة الأمد ذات مرونة عالية، وتجزئة واضحة لخطة آنية وطويلة الأمد".¹

يتضح مما تقدم أن التخطيط الإلكتروني في الجانب العام لا يختلف كثيراً عن التخطيط التقليدي لكنه من حيث الممارسات والآليات يختلف، ويمكن توضيح هذه الاختلافات بالجدول التالي:

¹ فريد النجار، "العمليات الإلكترونية والتخطيط الاستراتيجي وفعالية تكنولوجيا المعلومات"، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، مصر، 2008، ص 65.

الجدول رقم: 03 الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

الفرق	التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
من حيث الأهداف	الأهداف محددة، وواضحة بحيث يمكن تنفيذها في السنة القادمة.	الأهداف عامة، ومرنة، وأنية، واحتمالية بدرجة عالية، فضلا عن كونها قابلة للتجديد والتطوير المستمر.
من حيث المعلومات	يكون التخطيط زمنيا متقطعا من خلال استخدام التقارير، والخطط بأنواعها المختلفة (اليومية، الأسبوعية، الفصلية)	تدفق المعلومات باستمرار، لذا يكون التخطيط مستمرا.
من حيث تقسيم العمل	المديرون هم المخططون من خلال استخدام مدخل أعلى-أسفل.	المخططون هم المديرون، أي استخدام مدخل الجميع في كل الاتجاهات الشبكية.
من حيث المدة	خطط طويلة او متوسطة او قصيرة المدة.	خطط قصيرة الأمد، وأنية، ومتعددة الاستجابة للظروف المختلفة، تتطوي جميعها تحت خطة استراتيجية طويلة الأمد ذات مرونة عالية للتطبيق.

Source :Gadiesh ,O.& Gilbert ,J. Transforming Corne-office Strategy into Front line

Action,HBR ,vol 79,n° 5 p 134

ب-التنظيم الإلكتروني (E-organizing): إن التنظيم الإلكتروني هو الإطار

الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة و المهام و العلاقات الشبكية الأفقية التي يحقق التنسيق الآلي وكل مكان من أجل انجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة او مستودع البيانات المشتركة وإدارة علاقات العاملين على اساس شبكي داخل الشركة وإدارة العلاقات الزبونية المتعلقة بالزبائن الإلكترونية¹.

-إن التنظيم الإلكتروني للمنظمات يعتمد على إجراء تغييرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل المفرطح كما يتطلب أيضا إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها لمواجهة كل المشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية و القضاء عليها و يتم ذلك من خلال تجميع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم، و استحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة، كما يتطلب التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة أن يتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة، و التي يتمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية :

- إدارة قواعد البيانات و المعلومات و المعرفة الكترونيا؛

- إدارة الدعم التقني للمستفيد؛

- إدارة علاقات العملاء إلكترونيا؛

و بما أن هناك تغييرات ستوافق مع إعادة التنظيم للمنظمات و المؤسسات في ظل الشبكة

العالمية (الانترنت) و ثورة الاتصال و المعلومات كما يلي:

1- التنظيم الشبكي مقابل أشكال التنظيم التقليدي: حيث يتسم التنظيم الشبكي بكونه

تنظيما مرنا للاتصال و التعاون بين الأفراد.

¹ -محمد سمير احمد،(2009)، "الإدارة الإلكترونية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،ص 259.

2- تحقق الانترنت التشبيك الفائق و الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية.

3- مع شبكات الأعمال و الانترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من الشركات وهي الشركات الافتراضية التي قامت على توظيف مزايا الانترنت في تبادل البيانات الالكترونية.

إن التنظيم الإلكتروني يركز على 05 عناصر أساسية هي:

أ- **الهيكل التنظيمي:** هو إطار تحدد فيه المنظمة كيفية تقسيم المهام و الموارد وتحميها في أقسام و إدارات و التنسيق فيما بينها و تتميز المنظمات الإلكترونية بالديناميكية في القيام بأعمالها لذا فهي تستخدم التنظيم الشبكي بسبب مرونته في الاتصال بين الأفراد حيث يتوفر على مراكز قرار متعددة بعكس التقليدي فهو هرمي صلب محدود المرونة.

ب- **التقسيم الإداري:** في المنظمات التقليدية يتم تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات و أقسام أما في المنظمات الإلكترونية ستكون تنظيمات قائمة على الفرق أو تحالفات داخلية أو خارجية.

ج- **سلسلة الأوامر:** يمثل خط السلسلة حيث يمتد في المنظمات التقليدية من مستويات التنظيم الأعلى إلى مستويات التنظيم الأدنى في حين في المنظمة الإلكترونية فالفرق مدارة ذاتيا.

د- **الرسمية:** تتمثل في مجموعة من اللوائح و السياسات و القواعد و الإجراءات المكتوبة التي توجه إلى العاملين و تحدد طريقة استجابتهم في تأدية أعمالهم و عليه ففي المنظمة الإلكترونية يتم إتباع السياسات المرنة و إدارة الذات.

هـ - المركزية و اللامركزية: تعتمد المنظمات التقليدية على المركزية العالية حيث تتركز السلطة بالإدارة العليا و بالتالي سيكون هيكلها التنظيمي طويلا أما المنظمات الإلكترونية فتتميز باللامركزية أي عدم تمركز السلطة في قمة الهرم التنظيمي لأنها تعتمد على وحدات مستقلة و فرق مدارة ذاتيا و بالتالي تكون السلطة موزعة.

يمكن تلخيص النقاط السابقة في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: يوضح التطور إلى أشكال التنظيم الجديد

المكونات التنظيمية	من	إلى
الهيكل التنظيمي	→ التنظيم العمودي → الهيكل القائم على الوحدات الثانية → تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة → التنظيم أعلى أسفل	→ التنظيم المصفوفي أو المشروعي. → الهياكل قائمة على الفرق → مخطط من اليمين إلى اليسار → شركة بدون هيكل تنظيمي محدد
التقسيم الإداري	→ التقسيم الإداري على أساس الوحدات أو الأقسام → التقسيم الإداري التقليدي	→ التنظيم القائم على الفرق → التنظيم الخلوي القائم على التحالفات داخلية و خارجية

👉 الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية 👉 الوحدات المستقلة و الفرق المدارة ذاتيا 👉 التنظيم ثنائي الرئيس المباشر و تعدد الرؤساء المباشر	👉 سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية 👉 سلسلة الأوامر الخطية 👉 التنظيم الإداري , الرئيس المباشر	سلسلة الأوامر
👉 السياسات المرنة 👉 الفريق المدار ذاتيا 👉 وادارة الذات 👉 جداول العمل المرنة والمتغيرة	👉 اللوائح و السياسات التفصيلية 👉 القواعد و الإجراءات 👉 جداول العمل القياسية و المجدولة مسبقا	الرسمية
👉 تعدد مراكز السلطة 👉 الوحدات المستقلة 👉 والفرق المدارة ذاتيا	👉 المركزية: السلطة في القمة 👉 اللامركزية: السلطة الموزعة	المركزية واللامركزية
👉 التنوع في المهام 👉 توسيع العمل و إثرائه 👉 التمكين الإداري	👉 تقسيم عمل كثيف 👉 قواعد و اجراءات اداء محدد 👉 سلوكيات موحدة في اداء المهام	القياسية او المعيارية

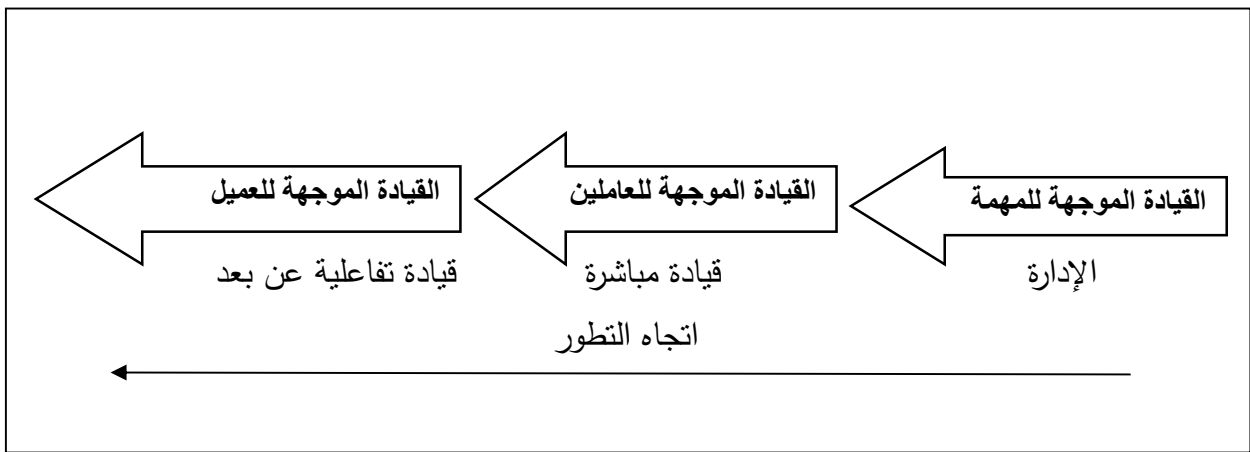
المصدر : نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص312، 311

ج-التوجيه الإلكتروني : إن التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية و التي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية و العمل على تحقيقها، كما يعتمد أيضا وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة الكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم و تعاونهم، لإنجاز الأعمال المطلوبة كما يعتمد التطبيق الكفاء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة لشبكة الانترنت بحيث يتم انجاز و تنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها¹.

1-تعريف القيادة الإلكترونية:

تعرف القيادة الإلكترونية بأنها: "القيادة الإدارية الإلكترونية تمثل باختصار الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار و التحديث و إعادة هندسة الثقافة التنظيمية، صنع المعرفة وإدارة عملية التعلم التنظيمي في منظمة ساعية للتعلم بصفة مستمرة و مؤكدة".
و قد شهدت القيادة تطورات يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم : 11 يوضح تطور القيادة



المصدر : عادل حروش المفرجي، مرجع سبق ذكره، ص 107

¹ - إيمان صالح عبد الفتاح، (2007)، "التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الرقمية" IBIS.COM للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ص 153.

حيث يمكن أن نميز 03 مداخل:¹

أ- المدخل الذي يركز على المهام: حيث تقوم الإدارة على قوة التنظيم المتمثل بقوة المركز الإداري، القوة المتعلقة بالسلطة الرسمية و قوة المعلومات أين يصبح المدير هو الأقرب للأداء و معاييرها سواء برضا العاملين أو دونه.

ب- المركز الذي يركز على العاملين: أي قوة العلاقة بين القائد و المرؤوسين وقبول المرؤوسين لقائدهم و تأثيره فيهم.

ج-مدخل القيادة القائمة على الزبون: أي قيادة تفاعلية مع العميل عن بعد.

2- أبعاد القيادة الإلكترونية: لها ثلاثة أبعاد و هي:

أ- القيادة التكنولوجية الصلبة: تعتمد بشكل رئيسي على استخدام الانترنت في إدارة أعمال المنظمة تتسم بالخصائص التالية:

الخاصية 01 : قيادة حس التكنولوجيا: نظرا للتطورات السريعة لتكنولوجيا الانترنت أصبح القائد ذا قدرة على تحسين أبعاد هذا التطور و يعمل على استغلال مزاياه لتكون نقطة قوة للمنظمة.

الخاصية 02 :حسب الوقت على الانترنت: يجب على القائد الإلكتروني أن يكون سريع المبادرة و الاستجابة إذ أن الانترنت توفر القدرة على إنجاز الأعمال في أي وقت أو مكان بحيث لم يعد الاتصال عائقا في ظل تكنولوجيا الانترنت.

الخاصية 03 : حسب الطوارئ: إن التغيير الآخر للانترنت يتمثل في استخدام نماذج الأعمال الجديدة و التي تأتي بالداخلين الجدد إلى السوق مما يجعل القائد الإلكتروني أكثر

¹ - عادل حرحوش المفرجي، مرجع سبق ذكره، ص 109

تحسنا و قدرة على إتباع الأساليب الحديثة لمواجهة للحالات الطارئة، أي أن الأنترنت كنظام مفتوح يساهم في توسيع الرقعة الجغرافية للسوق مما يزيد في شدة المنافسة.

ب- القيادة البشرية الناعمة: بالرغم من اعتماد القيادة الإلكترونية على استخدام التكنولوجيا لكي تمس الجانب الإنساني ذلك لأن:

-التكنولوجيا بحاجة إلى أفراد ذوي مؤهلات و تخصصات و كذا المبتكرين المبدعين وهذه الفئة تتطلب موارد بعيدة عن الهرمية و المركزية و الرسمية؛

-إن الكثير من العاملين سيعملون على الانترنت وفقا لنمط العمل عن بعد على الحاسوب في مناطق متباعدة داخل و خارج البلد الواحد؛

تتميز هذه القيادة بالخصائص التالية:

الخاصية 01: قائد لعملاء الشركة: بما أن العميل يسعى للحصول على السعر المناسب الأقل و المعلومات الأكثر و الجودة الأفضل...الخ على القائد الإلكتروني أن يجمع بين كل هذه المتغيرات حتى يكون قائد عملاء الشركة و يتجنب التركيز على متغير واحد فقط مثل: السعر الأقل.

الخاصية 02 :قائد لعاملي و مهني المعرفة: على القائد الإلكتروني السعي للاحتفاظ بالعاملين و كسب ثقتهم و عدم فقدانهم من المنظمة كونهم نقطة قوة لها بما يتوفر لديهم من خبرة و معرفة و كفاءات و قدرات ذاتية....

الخاصية 03 : القائد التنافسي: بسبب زيادة عدد المتنافسين و إتاحة العمل على الانترنت للجميع فإن ذلك يجعل القائد مطالباً بالأداء التنافسي من حيث:

١/الأسرع في الوصول إلى السوق و العملاء من المنافسين؛

١٧الأفضل في خدمة شركائه العاملين، الموردين، العملاء من المنافسين؛

١٧أكثر قدرة على تحسين ما يأتي به المنافسون؛

١٧أكثر قدرة على تقديم الأساليب و الخدمات و المنتجات الجديدة من المنافسين.

الخاصية 04 :القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة: إن الذين يقودون

المنظمات الجديدة يظهرون خصائص ملائمة تتجسم مع بيئة أعمالهم الإلكترونية لكونهم الأكثر

تميزا في اقتناص فرص التطوير، و الأسرع حركة و استجابة لمختلف المتغيرات.

ج - القيادة الذاتية: هي الأكثر بروزا في إدارة الأعمال حيث يتخذ القائد الإلكتروني

قرارات فورية و سريعة و عليه فإن قادة الذات يتسمون بـ:

١٧القدرة على تحفيز أنفسهم و التركيز على إنجاز المهام؛

١٧الولاء للمنظمة التي يعملون لها و الرغبة في حل مشاكلها؛

١٧المهارة و المرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.

إذا إن قيادة الذات هي الأكثر بروزا في الإدارة الإلكترونية فالقائد الإلكتروني مطلوب منه

أن يتخذ القرارات السريعة و الفورية، مما يجعله بحاجة إلى تطوير اتجاهات و قواعد خاصة

للحالات المختلفة التي تساعد على سرعة الاستجابة و لهذا فإن قادة الذات يتسمون بعدة

خصائص منها:

-القدرة على تحفيز أنفسهم و إبقاء التركيز على انجاز المهام؛

-فهم المنظمة و مساهمتها من أجل حل المشكلات؛

-الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات؛

-البراعة، المهارة و المرونة في التكيف للبيئة المتغيرة؛

-المسؤولية عن مساراتهم المهنية و أنشطتهم و تطورهم.

كما هناك بعض المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية:

أ-مهارات المعارف الإلكترونية: مثل تقنية المعلومات في الحاسبات الآلية و شبكات

الاتصالات الإلكترونية و البرمجيات الخاصة بها و التعامل الجيد معها.

ب-مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين: حيث يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس

العلاقات عمل جديدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات سواء كانت مكتوبة أو شفاهية.

ج-مهارات إدارية : و هي يتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل

الجماعي و التعاون بالإضافة إلى مهارات التخطيط و التنظيم و المتابعة و الرقابة .

د-الرقابة الإلكترونية : إن الرقابة الإلكترونية أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة

بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات و المساواة الرسمية و هذا يغير الاتجاه المتزايد

نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية و الولاء الإلكتروني بين العاملين و الإدارة، و هذا ما يحول

الرقابة كرسيد إلى الرقابة كعملية و تدفق مستمر و هناك العديد من المزايا للرقابة الإلكترونية

منها :¹

1-أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية.

2-تحقق الرقابة بالوقت الحقيقي في الآن الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي،

فهي تحقق الرقابة بالفترات بدلا من الرقابة بالتقارير .

3-الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في القاربة: فلا شيء داخل المنظمة دون معرفة

أولا و هذا مما يقلص إلى الحد الأدنى المفاجآت الداخلية.

¹ -محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره، ص 284

- 4- إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج.
- 5- إن الرقابة الإلكترونية تتطلب بل و تحفز العلاقات القائمة على الثقة و هذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
- 6- و تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير، من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة و الحد من المفاجآت و الأزمات في المنظمة¹.
- عادة ما توجه الرقابة التقليدية للماضي فهي مرحلة تأتي بعد التخطيط و التنفيذ و من أهم المشاكل التي تخلفها هي الفجوة الزمنية و ذلك بسبب:
- ٧ أن الرقابة تتم بشكل دوري (شهري أو فصلي أو سنوي)؛
- ٧ يتم رفع التقارير إلى المدير الأعلى بتاريخ متأخر عن تاريخ إنجاز العمل؛
- أما الرقابة الإلكترونية فهي أكثر قدرة على معرفة المتغيرات المتعلقة بالتنفيذ في الوقت الحقيقي حيث المعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يسمح له باتخاذ القرارات، التصحيحات الملائمة التي تصل بدورها للمنفذين حيث تعمل الشبكة الداخلية internet كقناة لنقل مختلف المعلومات بصفة آنية و من جهة أخرى الشبكة الخارجية extranet تربط المنظمة بالموردين و الزبائن في علاقة فورية بلا حدود تمكنها من تعقب مختلف الطلبات و صعوبات التوريد...الخ و بهذا فالجميع يعملون في نفس الوقت لإنجاز نفس المهمة و هو ما يفسر الاتجاه نحو تأكيد الثقة بالأساليب الإلكترونية بين العاملين و الإدارة و بين الزبائن و الإدارة أين تصبح الرقابة قائمة على الثقة و ذلك للأسباب التالية:
- ٧ نمط العاملين في المنظمات فهم أصحاب مهارات و تخصص عالي المستوى؛

¹ أسعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 130-135.

- ٧-تقليص المستويات الإدارية نظرا لاعتماد المنظمة على تكنولوجيا المعلومات؛
- ٨-اعتماد المنظمة على الشركاء الخارجيين (كالموردين و العملاء) من منظمات أخرى أكثر كفاءة و قدرة على إنتاج أجزاء لمنتج المنظمة بناءا على ثقة متبادلة بين الطرفين.
- ٩-تبني المنظمة لنمط العاملين عن بعد سواء في أماكن نائية أو في المنازل فلا بد من تنمية قدراتهم على إدارة الذات و تطوير العلاقات القائمة على الثقة بالطرق الإلكترونية.

3-2-خصائص الإدارة الإلكترونية :

- تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها الأسلوب الأكثر فعالية و كفاءة لتسيير العمل الاحترافي من حيث التخطيط و التنفيذ و الرقابة.
- تتميز الإدارة الإلكترونية بخاصية القدرة على تحسين الفعالية التشغيلية من خلال الاستثمار الأمثل لأرقى التقنيات المتاحة و العقول المدربة و الخبيرة.
- إنها إدارة بلا مكان وتعتمد اساسا على الهاتف المحمول وهي إدارة بلا زمان حيث تعمل 24/7/365 اي العالم يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة.¹
- تمتلك الإدارة الإلكترونية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات و التنافسية بين العاملين.²

كما تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت و شبكات الأعمال تميل إلى تجريد و إخفاء الأشياء وما ترتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي-المعرفي-الفكري هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها و الأكثر كفاية في استخدام مواردها حيث تتميز الإدارة التقليدية بأنها إدارة الأشياء أي موارد مادية تخفي خلفها كل

¹ طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص 31
² السامي والسطيلى مرجع سبق ذكره، ص 138.

ما يتعلق بالمعلومات إلى الحد الذي لم يكن بالإمكان الحديث عن رأس المال المعلوماتي الاجتماعي الفكري الأفقي أضيق الحدود.

3-3 - محددات الإدارة الإلكترونية:

* **المحددات التكنولوجية:** تتعلق بارتفاع تكاليف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات و استخدام شبكة الانترنت و كذا تطور صناعة البرامج و خدمات تكنولوجيا المعلومات بشكل مستمر.

* **المحددات البشرية:** تواجه المنظمات مشكلة ندرة الموارد البشرية المؤهلة و الخبرة وارتفاع تكاليفها و من جهة أخرى قلة برامج التدريب في مجال التقنيات الحديثة.

* **المحددات الإدارية المتعلقة بالتنظيم الإداري:**

- انعدام التخطيط و التنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية وضعف الاهتمام بمتابعتها و تقييمها.¹

- تعقيد الإجراءات الإدارية و قلة التشريعات المنظمة لبرامج الإدارة الإلكترونية وما يتعلق بالأمان و خصوصية للمعلومات.

- غياب التنسيق بين الأجهزة و الإدارات الأخرى و على وجه الخصوص ذات العلاقة بنشاط المنظمة حتى تلك التي تملك نفس الأنواع من الأجهزة و البرمجيات التي يمكن أن تيسر المشاركة و تبادل المعلومات بين هذه الفئات.

* **المحددات القانونية:** تختلف القوانين من دولة لأخرى فقد تفرض دولة ما وفقا لقوانينها شروط معينة للحصول على تراخيص لبيع بعض المنتجات و تمنع ذلك بالنسبة لبيع بعض

¹ - طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص ص 56-57

المنتجات الأخرى لذا تجد المنظمة نفسها تتعامل مع قوانين متعددة عبر العالم قد تتعارض مع قوانينها الخاصة و تقف كعائق أمامها.

* **المحددات الثقافية:** هناك اختلافات في العادات و الثقافة و الأفكار والدين ...الخ.

* **المحددات المالية:** تكمن في ارتفاع، قلة الموارد اللازمة للتمويل و تغطية مختلف التكاليف المتعلقة بالبنية التحتية و اليد العاملة و برامج التدريب، صيانة الأجهزةالخ و التي تتميز بالارتفاع و الندرة.

* **المحددات الخاصة بالعملاء و المنافسين:** إن التعامل في الأسواق العالمية يضع المنظمة أمام المنافسة العالية و يجعلها تعمل في ظل الضغوط المستمرة للاستجابة لمرونة كافية لرغبات العملاء و المستهلكين على مستوى العالم لذا فهي مطالبة بالابتكار و التجديد حتى تحافظ على حصتها السوقية.

* **المحددات اللغوية:** أمام تنوع لغات دول العالم على المنظمة اختيار اللغة الأكثر شيوعا في العالم لتستعملها في انجاز أعمالها و معاملاتها و حاليا تحتل اللغة الانجليزية الصدارة لذا يجب أن يتقنها كل فرد من المنظمة لتسهيل نشاطها.

المطلب الرابع: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، وحتى تمكن كافة المنظمات و المؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة واستثمارها الاستثمار الأفضل، و تحويل تلك المنظمات إلى منظمات رقمية، التعامل بكافة وسائل التقنية الحديثة في إنجاز معاملاته و إجراءاتها الإدارية¹.

3- عبد الرحمن سعد القرني، (2007)، "تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية"، رسالة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، ص 18.

وهناك خطوات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات و هي كالتالي:

1-إعداد الدراسة الأولية:

و لإعداد هذه الدراسة لا بد من تشكيل فريق عمل بعضوية متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لفرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات و تحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على دراية من كل النواحي المالية والفنية و البشرية.

2-وضع خطة التنفيذ:

عند إقراء توصية الفريق من خلال الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، لا بد من إعداد خطة متكاملة و مفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

3-تحديد المصادر : التي تعد الخطة بشكل محدد وواضح، و من هذه المصادر الكوادر

البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، و الأجهزة و المعدات، و البرمجيات المطلوبة، ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه المؤسسات.

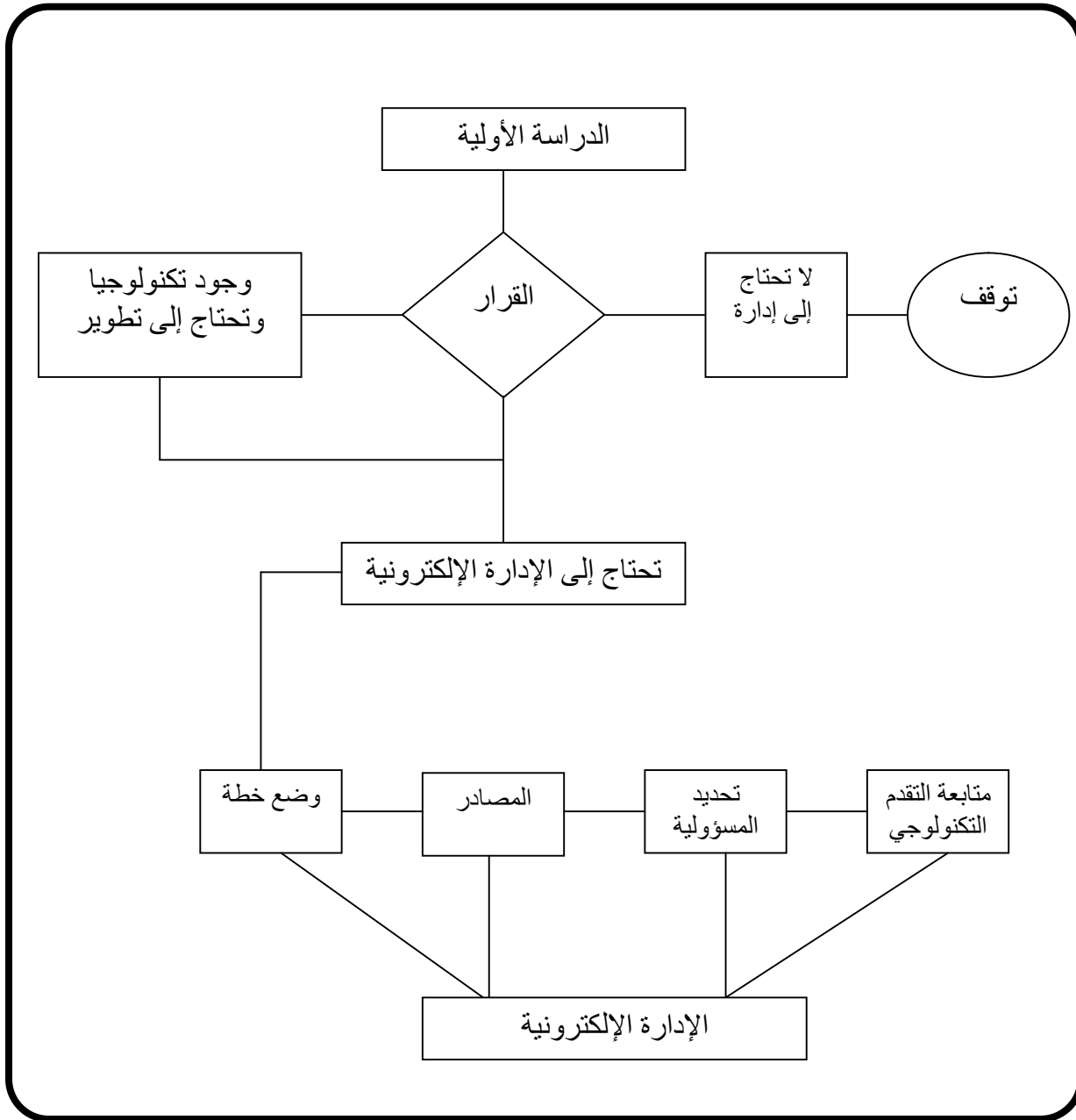
4-تحديد المسؤوليات : عند تنفيذ الخطة، لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم

بتنفيذها و تمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة و الكلف المرصودة إليها.

5-متابعة التقدم التقني : نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية،

لذلك لابد من متابعة كل ما يستجيد في المجال التقني من اتصالات و أجهزة و برمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال و الشكل التالي يوضح هذه الخطوات :

الشكل رقم 12: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر : السالمي والسطيلى مرجع سبق ذكره ص 66

ونستطيع القول أن الانتقال إلى البيئة الإلكترونية يتطلب من المنظمات القيام بعدة

خطوات أهمها:

1-دراسة الواقع الحالي للمنظمة من الإدارة والعاملين والأساليب المتبعة والتقنيات المتوفرة لديهما وتقييمهما وتحديد نقاط القوة، والضعف ثم يتم بناءا على ذلك تحديد أولويات التطوير؛

2-لابد أن تحتوي الخطة على التحليل الدقيق لكيفية إسهام التقنية الحديثة في تحقق أهداف المؤسسة؛

3-تحديد كيف تدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعمليات اليومية للمنظمة، وتوضيح أهداف التغيير ودوافعه للعاملين وتدريبهم؛

4-تحديد مدى النجاح في إنجاز خطة إدخال التقنية إلى المنظمة¹.

المبحث الثالث: متطلبات، مجالات، سلبيات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل هي عملية معقدة تمثل تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، حيث تناولنا في هذا المبحث مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وأخيرا معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية².

المطلب الأول : مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

أصبحت الإدارة الإلكترونية تطبق في العديد من المجالات في المنظمات على اختلافها وأن تأثير تكنولوجيا المعلومات على المنظمات والمجتمعات يزداد بتطور التكنولوجيا وانتشارها³.

¹السامي والسطيلى، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² عبد الرحمان سعد القرني، مرجع سبق ذكره، ص 18

³ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 217.

فالتعاون والترابط بين الإنسان والآلة ينمو بسرعة ليشمل معظم النشاطات، إن تكنولوجيا المعلومات غيرت كل شيء في حياة الإنسان و الأعمال حتى أصبح من غير الممكن تصور وجود أي نشاط وظيفي إنساني أو أي عمل جماعي منظم من دون وجود أدوات وتقنيات الحاسوب و الاتصالات.

و في الواقع تجد تقنية المعلومات طريقا واسعا يوصل إلى مجالات ناشئة حديثة للقدرات و الإبداعات التقنية، فاليوم تعتبر تقنية المعلومات جزءا لا يتجزأ من السياسات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية، بما يدفع جميع الدول إلى السعي نحو تحديد الاستراتيجيات التي تلائم الأنواع الجديدة من الابتكارات التقنية.

إن التقنية الحديثة أصبحت تعد من الدعام الأساسية لأي تطور و تقدم في المجتمعات كما أتاحت إمكانيات و قدرات غير محدودة في مختلف ميادين ومجالات الحياة الإنسانية، كالمجال الاقتصادي والتعليمي والتجاري، والصحي وغير ذلك¹.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن الإدارة الإلكترونية شأنها شأن أي مشروع يمكن إقامته او هدف يمكن الوصول اليه، لا بد من توفر وتهيئة العديد من المتطلبات لتطبيق هذا المشروع، وتحتاج لجعل مشروعها على ارض الواقع توفير متطلباتها الأساسية. وتعتمد تقنية الإدارة الإلكترونية من حيث تقديم الخدمة ووسائل نقل المعلومات وطلب الخدمات من قبل المستفيدين على مبدئين اساسيين هما:²

الأول تقني: ويتضمن تمثيل المعلومات إلكترونيا وتناقلها عبر شبكة الأنترنت مع ضمان

سيرتها.

¹ محمد الصيرفي، (2007)، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية" مؤسسة حورس الدولية، ص 62.
² الحميضي وليد بن سليمان والحما د بسام بن عبد العزيز، (2004)، "الحكومة الإلكترونية: الواقع والمعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية"، ورقة عمل مقدمة للندوة الدورية العاشرة المنعقدة بمعهد الإدارة العامة، 16-17 مارس 2004، الرياض، السعودية، ص 3.

الثاني إجرائي: ويتضمن طلب وتمثيل المعاملات والخدمات عن بعد عبر شبكة الأنترنت مع ضمان صحتها ومصادقيتها دون الحاجة الى حضور طالب الخدمة شخصيا الى الجهاز الحكومي او استخدام النماذج والوثائق الورقية.

إن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة له وتوفير جملة من المستلزمات البشرية والمادية والتنظيمية والبرمجيات.

إن نجاح الإدارة الإلكترونية في تحقيق أهدافها لا يمكن بلوغه من خلال التمنيات، وإنما يستلزم الأمر إرادة سياسة مؤكدة من أعلى المستويات.

-إن الوصول إلى توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال برنامج استراتيجي متكامل وشامل لإعادة هندسة عمليات، وأعمال المنظمة، وهناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية كما يلي:

1-المتطلبات الإدارية.

2-توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.

3-المتطلبات البشرية.

4-المتطلبات التشريعية.

5-متطلبات تأمين وحماية أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية.

ويمكن تناول تلك المتطلبات بشكل من الإيضاح كما يلي:

2-1-متطلبات إدارية:

تحتاج الإدارة الإلكترونية، لكي تحقق للمنظمات الأهداف المبتغاة منها إلى إدارة جيدة

تساند التطوير والتغيير وتدعمه، وتأخذ بشكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية.

إن ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وصنع المعرفة¹. بالإضافة إلى ذلك يتوجب على كل الإدارات في المنظمات التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة لكل تطور وتجدد في الأساليب المتبعة في المنظمات. حيث من الضروري تطوير وتبسيط إجراءات وخطوات العمل مما يخفف الأعباء الإدارية، والربط بين كافة الخدمات والإجراءات الحكومية بما يكفل سهولة ومرونة التعامل بين الجهات والوزارات المختلفة².

إن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة أفقية وعمودية باتصالاتها، وقبل ذلك بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والزيادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية. بالإضافة إلى ضرورة العمل على توعية الأفراد لها أهمية في تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية، كذلك تأكيد وتفعيل دور القطاع الخاص جانبا على جنب مع القطاع الحكومي باعتبار أنه يمثل قوة دافعة لنجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية ولها مجموعة من المتطلبات التنظيمية من أهمها:

- 1- تحديد درجة مساهمة كل عملية أو وضعية في تحقيق الأهداف المطلوبة.
- 2- استيعاب العمليات غير الضرورية بهدف تبسيط النظام وجعله متماشيا مع متطلبات التحول للأعمال الإلكترونية.
- 3- إضافة العمليات اللازمة لتدعيم عملية التحول إلى الأعمال الإلكترونية.

¹ أحمد محمد سمير، (2009)، "الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها"، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، ص 48.

² السامي والسطيلي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

4- توفير القدر الكافي من المرونة للنظام وتحديد مدى قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منه¹.

2-2- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:

تعتبر البنية التحتية المكون الطبيعي الملموس لمشروع الإدارة الإلكترونية، الذي لا يمكن قيام المشروع بدونها، وتتمثل في مجموعة من المكونات المادية والبشرية والمنطقية التي يمكن من خلالها تنفيذ التطبيقات الإلكترونية للأجهزة الحكومية، لذلك ينبغي لتوفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية توفير المكونات المادية المتمثلة في:

1- تجهيزات الحاسب الآلي: سواء كانت:²

- المكونات المادية : كأجهزة الحاسب الآلي والأجهزة المساندة والملحقة.

- المكونات الفكرية :وتشمل البرمجيات ونظم برامج التطبيقات.

- المكونات البشرية: من مشغلي الحاسب، ومبرمجين، ومحلي نظم ومصممين وكل من يرتبط عملهم بالتقنية المعلوماتية والاتصالات.

- مستلزمات البنية التحتية لأعمال الحاسب الآلي: مثل المواقع المكانية والتوصيلات والأجهزة المساندة والأثاث.

2- شبكات الحاسب الآلي:

وتعني الشبكة "توصيل مجموعة من الحاسبات معا بشكل مباشر بواسطة سلك، او عن طريق خطوط الهاتف السلكية واللاسلكية، او عن طريق الأقمار الصناعية بغرض الحصول على المعلومات والبيانات وتبادلها فيما بين هذه الحاسبات".

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 202.

² - Chiong,J, (1997)," Atm for The Internet and Entreprise Networks,USA,p 140

وتتصدر أهم شبكات الحاسب الآلي في : الإنترنت، والانترنت، والاكترنانت¹.

أولاً: الإنترنت (Internet)

تعتبر شبكة الأنترنت إمبراطورية أخرى على امتداد التاريخ، فشبكة الأنترنت تغطي على نحو ما كامل مساحة الكوكب الأرضي من قطبه الشمالي الى قطبه الجنوبي، وتمتد خيوط اتصالاتها عبر عشرات الأقمار الاصطناعية السابحة في فلكه².

تعرف الأنترنت على أنها "شبكة ترتبط بأجهزة كمبيوتر في جميع انحاء العالم يتم من خلالها تبادل المعلومات"³.

وتعرف أيضا على انها "الانترنت تمثل جزءا مهما في التغيير الثقافي العالمي وهي انطلاقة كبيرة في عالم التكنولوجيا، إذا يمكن من خلال الاتصالات فائقة السرعة للأفراد الارتباط ببعضه مع بغض النظر عن أماكن تواجدهم، كما أصبح بإمكان أي باحث الحصول على ما يريده من معلومات أو البيانات ومن مختلف المراجع كالعالمية ويستطيع إجراء المناقشات مع الآخرين حول العالم"⁴.

إن دخول الأنترنت مجال الاستخدام المكثف يشير الى ان ثورة المعلومات التي نعيشها شارفت على الاكتمال، فالبلث التلفزيوني الفضائي، والتقدم الإلكتروني في مجال الاتصالات، وتوافر الحاسبات الإلكترونية، ونظم تبادل المعلومات شكلت احدى مظاهر المجتمع العالمي الجديد المتسم بمعلوماته التراكمية التي تساعد في تنمية قدرة المنظمات بصفة عامة والمنظمات

¹ - أحمد سمير مرجع سبق ذكره، ص 51.

² - علاء عبد الرزاق محمد السالمي وحسين علاء عبد الرزاق السالمي، (2005)، "شبكات الإدارة الإلكترونية"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، التوزيع، عمان، الأردن، ص 107.

³ - شليابة مراد وفاروق علي (2001) "الإدارة الإلكترونية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 12.

⁴ - علاء عبد الرزاق محمد السالمي وحسين علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 107.

الإدارية بصفة خاصة على اتخاذ قرارات أكثر رشداً وفاعلية، فالواقع الاجتماعي لتقنية المعلومات يركز على العمل الذهني، وتوصيل المعرفة، وتنمية الفرص¹.

وترجع الخدمات المتنوعة التي تقدمها شبكة الأنترنت الى تنوع اهتمامات ومجالات الحواسيب المرتبطة ببعضها، مما تترتب عليه تفتيت الحواجز التي تقف امام تقديم الخدمات وتبادلها بين الأطراف المختلفة.

واهم الخدمات التي تقدمها الأنترنت والتي شكلت بيئة مناسبة للإدارة الإلكترونية :

1- خدمة البريد الإلكتروني (Electronic Mail): وهو أهم وأوسع الخدمات انتشاراً

عبر الشبكة العالمية وتستخدم لأغراض مهمة و شخصية مختلفة، يتيح للمستخدمين في الشبكة تبادل البريد الإلكتروني فيما بينهم، وما يقارب من 90 من الشركات التجارية ورجال الأعمال في دول العالم الصناعي يعتمدون على هذه الخدمة في أعمالهم اليومية. وقد ساعد سهولة الاستخدام، وانخفاض التكلفة وسرعة الإرسال والاستقبال من وإلى عدة عناوين في نفس الوقت على انتشار هذه الخدمة كما أنها لا تتطلب وجود المستقبل².

2- خدمة الاتصال عن بعد (Télécommunication network): وهو برنامج يوفر

إمكانية الوصول الى كمبيوتر آخر في منطقة أخرى وشبكة أخرى مباشرة عن طريق الأنترنت، ويمكنه من التعامل مع ملفات وبرامج هذا الكمبيوتر المضيف، كما توفر هذه الخدمة القدرة على نقل الملفات وتحميلها دون الحاجة لكلمات مرور او تكلفة مادية³.

3- خدمة منتديات الحوار (News group): وهي خدمة تدعم مجموعة من المتحاورين

الذين يتجادلون أطراف الحديث حول موضوع معين عبر شبكة الأنترنت.

¹ شاهين بهاء، (1996)، "الإدارة الإلكترونية"، العربية لعلوم الحاسب، القاهرة، مصر، ص 12.

² -أرفين، جوني، وآخرون، (1997)، "الأنترنت للمبتدئين"، ترجمة فوزي عبد المنعم، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، ص 97.

³ -ابو مغايش، يحيى محمد علي، (2004)، "الحكومة الإلكترونية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، ص 161.

4- خدمة تبادل الملفات (File Transfer Protocol): برنامج يسمح بتبادل الملفات

عبر الشبكة، ويحتاج لرقم حساب وكلمة سر. وتوفر هذه الخدمة نقل الملفات ذات الطابع العلمي بين مراكز البحوث والجامعات والمعاهد.

5- خدمة المحادثات (Chating): هي وسيلة التخاطب بين شعوب العالم وتقدم محركات

البحث خدمة التخاطب مجاناً على ثلاثة أشكال:¹

-المحادثات المقروءة عن طريق الطباعة على الشاشة؛

-المحادثات المسموعة عن طريق الصوت اللاقط، وغالباً ما تستخدم بالتزامن مع

الطباعة؛

-المحادثة المرئية باستخدام الكاميرات مما يمكن كل طرف من مشاهدة الآخر.

6- عالم الويب: وهي برنامج يعمل على شبكة الأنترنت يقوم بعملية الربط بين مواقع

مختلفة على الشبكة العالمية. وبالتالي فالموقع قد يحوي مجموعة من الصفحات المترابطة مع بعضها، ومن ضمنها صفحة رئيسية تشكل واجهة الموقع، وترتبط المواقع مع بعضها بروابط إلكترونية links وتعتمد على لغات خاصة بالانترنت.

إن شبكة الويب العالمية تعد من أكثر استخدامات الانترنت العالمية، وهو برنامج تطبيقي

مستخدم لوضع وعرض صفحات الويب، متضمناً ذلك الرسوم والوسائط المتعددة، حيث أصبحت برامج التصفح أداة قياسية للانترنت، كما تعد شبكة الويب العالمية واجهة المستخدم الرسومية للانترنت التي تزود المستخدمين بواجهة بسيطة، ثانية لنطاق واسع من المعلومات المتنوعة.

¹ -بيوض أحمد، (1997)، "وسائل الاتصال والأعلام الجديدة" مجلة الفيصل، العدد 227، ص ص 74-75.

إن الانترنت تقدم للمنظمات العديد من المزايا تتمثل في تحسين جودة الخدمة وتوفير التكلفة وتحقيق مكاسب كبيرة إذا إن لشبكة الانترنت العديد من التطبيقات والمزايا في جميع المجالات الدينية والعلمية والثقافية والأدبية والاجتماعية والسياسية وغير ذلك من المجالات. فعن طريق تلك الشبكة يمكن حضور مؤتمرات وندوات علمية والاتصال بالباحثين في كافة أنحاء المعمورة، للاستفادة من خبراتهم وتبادل الآراء معهم، كما أن شبكات الاتصالات هذه أدت إلى وجود ما يسمى بالجامعات المفتوحة والتعليم عن بعد نظرا لما تقدمه هذه الشبكات من تطبيقات وخدمات فنية وتقنية عالية¹.

ثانياً: الإنترنت (Intranet)

عبارة عن شبكة داخل المنظمة تسمح لموظفيها ومنتسبيها بالحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها بين اقسام المنظمة وإدارتها كافة، مع فتح قنوات اتصال جديدة بين الموظفين، بغض النظر عن حجم هذه المنظمة وامتداد أطرافها جغرافياً، ويتم حماية هذه الشبكة ببرامج حماية يطلق عليها "الجدران النارية".

إن شبكة الإنترنت عبارة عن الشبكة الخاصة بمنظمة معينة والتي تستخدم تكنولوجيا الإنترنت ويتم تصميمها لمقابلة احتياجات العاملين في المنظمة من المعلومات².

وتحقق شبكة الإنترنت فوائد متعددة للمنظمة كإدارة الموارد والمعلومات والتقارير، وقواعد معلومات العملاء او الجمهور، فضلاً عن المزايا التي توفرها لتسهيل اعمال الموظفين، وإيجاد بيئة اتصال فعالة بالصوت والصورة، وإذابة الفوارق الجغرافية بين أجزاء المنظمة.³ بالإضافة

الى:

¹ السالمي والسطيلى، مرجع سبق ذكره، ص 189.

² - ابو مغايش، مرجع سبق ذكره، ص ص 157-158.

³ - الحميصي وليد بن سليمان والحمد د بسام بن عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 16.

- زيادة كفاءة وفعالية المنظمات الإدارية؛
- إمكانية الإرسال والاستقبال للمراسلات والتعليمات في ظروف مختلفة؛
- تقديم خدمات افضل عن طريق السرعة في الحصول على المعلومات والبيانات بالدقة المطلوبة وفي الوقت المحدد؛
- سرعة الحصول على البيانات والمعلومات من فروع المنظمة او المنظمات المتعاونة معها وبالتالي السرعة في اتخاذ القرار¹.
- وتعرف على أنها التطبيق العلمي لاستخدام تقنيات الانترنت والويب في الشبكة الداخلية للمؤسسة بغرض دفع كفاءة العمل الإداري وتحسين آليات مشاركة الموارد والمعلومات، والاستفادة من تقنيات الحواسيب المشتركة².
- وبالإضافة إلى ذلك يمكن أن تحقق للمنظمات عدة مزايا منها:
- تحسين مستوى الاتصالات؛
- توفير المعلومات في الوقت والمكان المناسبين وفقا لاحتياجات العاملين؛
- تدريب وإعادة تعليم العاملين في المنظمة؛
- تعزيز الكفاءة المطلوبة تحقيقها في أداء الأعمال؛
- دعم التفاعلات على المستوى العالمي.

¹ -مراد عبد الفتاح،(2003)، "الحكومة الإلكترونية"، دار المعارف، القاهرة، مصر، ص 394.

² - ابو مغايش، مرجع سبق ذكره، ص 159.

ثالثا: الإكسترنات (Extranet):

على عكس شبكة الانترنت التي تقوم بتجهيز العاملين في داخل المنظمة باحتياجاتهم من المعلومات فإن شبكة الاكسترنات تصمم لتلبية احتياجات المستخدمين في خارج المنظمة من المجهزين، الزبائن، مجموعة المؤثرين وحملة الأسهم¹.

الشبكة هي المؤسسة الخاصة التي تصمم لتلبية حاجات الناس من المعلومات ومتطلبات المنظمات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال، تستخدم في شبكة (الاكسترنات) تقنيات الحماية ويتطلب الدخول إليها استخدام كلمة المرور وذلك لأن الشبكة غير موجهة إلى الجمهور العام كما هو الحال في شبكة الانترنت، ومن الناحية العملية تحدد الشركة التي تملك شبكة الاتصالات الأفراد الذين يسمح لهم بالدخول إلى شبكة ونوع الدخول المسموح به.

تستند شبكة الاتصالات إلى تقنيات الانترنت وتتوجه إلى المستخدمين في البيئة الخارجية ولكن ضمن نطاق محدود بنوع العلاقة التي تريدها الشركة، يمكن القول، إن الشبكة هي شبيهة إلى حد ما بنظام التبادل الالكتروني للبيانات باعتبار أن كلا منهما يؤسس جسور اتصالات مع المجتمع الخارجي، لكن شبكة (الاكسترنات) على عكس نظام التبادل الالكتروني للبيانات الذي يعالج المعلومات بأنماط مسبقة، أو بتعبير آخر يعالج المعلومات المهيكلة فإن الشبكة تستطيع التعاطي مع أنماط مختلفة للمعلومات مدعومة بالصور أو الأصوات أو الأشكال البيانية، أيضا تعتبر تقنيات شبكة أكثر انفتاحا ومرونة وأكثر قدرة على التفاعل البيئي بين مختلف الأطراف مقارنة بنظم التبادل الالكتروني للبيانات.

من الأمثلة على استخدام شبكة الاكسترنات شبكة سنغافورة للتجارة التي تدير أنشطة العمليات في أحد أكبر موانئ العالم من خلال ربط شركات الشحن، المصارف، المستخدمين،

1-Hura,G.S.Singhal,(2000) ,"Data and Computer Communication ",p130

والأجهزة الحكومية (سلطات الجمارك والهجرة مثلا)، هذه الشبكة كلفت الحكومة أكثر من 50 مليون دولار إلا أنها مكنت من إتمام عملية الشحن لأي مستفيد في الميناء بحدود عشر دقائق، في حين كانت الشحنه تحتاج إلى ما بين يومين وأربعة أيام من الإجراءات الخاصة بالشحن. ولكي نفهم بصورة أكثر تفصيلا الدور الذي تقوم به شبكة الاتصالات الخارجية وغيرها من الشبكات على مستوى الأعمال الدولية مثلا يمكن أن نأخذ بصورة موجزة خريطة صناعة السيارات في العالم تلك الخريطة تدفعنا فورا إلى الاستنتاج أنه لا توجد شركة لصناعة السيارات في العالم لا تستخدم شبكة وتقنيات الإدارة الشبكية الأخرى المستخدمة لدعم الاتصالات الالكترونية وتنفيذ الأعمال.

إن الإكسترانت عبارة عن شبكة خاصة تسمح لبعض العملاء الخارجيين فقط بالدخول عليها من أي مكان وفي أي وقت عن طريق شبكة الأنترنت، وفق قيود وصلاحيات محددة، فهي عبارة عن تطوير لشبكة الأنترنت لتلبية متطلبات أنشطة المنظمات على اختلاف أنواعها، خاصة في المجال التجاري الذي يتطلب علاقة ذات نمط خاص مع بعض العملاء من خارج المنظمة، ويتم حمايتها بنظام أمني يكفل عدم الدخول إلى الشبكة إلا لمن يملك الحق في ذلك¹. تعرف شبكة الإكسترانت بأنها عبارة عن الشبكة التي تربط شبكات الإنترنت الخاصة بالشركات والعملاء ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم أعمال مشتركة، وتؤمن لهم بتبادل المعلومات والمشاركة فيها مع الحفاظ على خصوصية الإنترنت المحلية لكل شركة.

وعرفت أيضا بأنها عبارة عن شركة المؤسسة الخلاصة التي تصمم لتلبية احتياجات الناس من المعلومات ومتطلبات المنظمات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال.

¹ - الحميضي وليد بن سليمان والحما د بسام بن عبد العزيز، مرجع سبق ذكره ص 18.

إن شبكة الإكسترنانت تستند إلى تقنيات الإنترنت وتتوجه على المستفيدين في البيئة الخارجية ولكن ضمن نطاق محدود بنوع العلاقة التي تريدها الشركة.

وإضافة إلى ذلك إن شبكة الإكسترنانت أتاحت للشركات أن تشرك في نظامها وشبكتها المحلية مع جماعات أو شركات متباعدة جغرافيا وبتكلفة منخفضة للغاية، كما أتاح هذا النوع من الشبكات للشركات التعامل مع موردي المواد الخام والتعامل مع الموزعين والمستفيدين بشكل متميز، ولكن ذلك لم يكن يغير الثمن فقد كان الثمن بعض المخاطرة بأمن المعلومات¹.

وتصنف شبكات الإكسترنانت الى ثلاثة انواع:²

أ-شبكات إكسترنانت التزويد او التكميل:

تربط هذه الشبكات المخازن والمستودعات الخاصة بالبضائع فهي تقوم بالتوفيق بين المخازن الفرعية والمستودعات الرئيسية للتحكم في مستوى المخزن بنظام. ولتفادي مشكلات العجز والمحافظة على كميات ثابتة من المخزون.

ب-شبكات إكسترنانت التوزيع:

يعتبر هذا النوع من الإكسترنانت اكثر الأنواع تواجدا فهو يقدم خدمة الطلب الإلكتروني للعملاء من حجز واشتراقات وغيرها من خدمات، في ظل خدمات النشر الفوري للتعديلات والتغيرات التي قد تحدث على هذه الخدمات من تغير أسعار ومواصفات.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

² علاء عبد الرزاق محمد السالمي وحسين علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

ج- شبكة إكسترنات الند:

يكثر استخدام هذا النوع في مجالات الإنتاج الصناعية والغذائية، فهي تسمح لتبادل الأسعار والمنتجات بين الشركات الصغيرة والشركات الكبيرة المشتركين في مجال واحد للنهوض بحركة البيع والشراء مما يرفع من مستوى الخدمة في ذلك القطاع.

3- وسائل الاتصال:

وهي عبارة عن الأجهزة المستخدمة للربط بين موقعين أو أكثر وتعتبر عنصرا رئيسيا في بناء الشبكات كونها الوسيلة التي تحقق الاتصال بين أجهزة الحاسب الآلي المختلفة، وقد ساهمت من خلال تطورها في ظهور مفهوم الإدارة الإلكترونية لارتباطها الوثيق بالشبكات وتقنية الحاسب الآلي ومن ضمن وسائل الاتصال نذكر ما يلي:

أ-الاتصال السلكي:

وهو الاتصال الذي يتم عبر تقنية مادية مباشرة ولموسة مثل:¹

*الخطوط الهاتفية:

وهي كثر قنوات اتصالات البيانات شهرة واستخداما وقد استخدمت فيها الأسلاك النحاسية لتوصيل الشبكات الهاتفية، والتي تقوم على الأسلوب القياسي لنقل المعلومات.

*الكوابل المحورية:

وهي تقنية أكثر تطورا من خطوط الهاتف في مجال نقل المعلومات، وتتكون من حزمة أسلاك معزولة جيدا يساعد في وضعها تحت سطح الأرض، وتعتمد على الأسلوب القياسي في نقل المعلومات.

¹ - عبد الرحمان سعد القرني، مرجع سبق ذكره، ص 30.

*الألياف الضوئية:

من أحدث وسائل نقل البيانات، وهي نوع مطور من الألياف الناعمة الزجاجية المجدولة والتي تستخدم اشعة الليزر لإرسال المعلومات والصور والرسومات عبر قضبان دقيقة من الزجاج، وتتمتع بمناعة ضد التداخل ومناسبتها لاستخدامات التقنية الرقمية.

ب-الاتصال اللاسلكي:

وهو الاتصال الذي يتم عبر الهواء بواسطة الموجات الكهرومغناطيسية التي لا تحتاج الى وسط مادي لنقلها، ويتم التحكم بها عن طريق جهاز الإرسال، وترجع أهمية هذا النوع من الاتصال الى دوره الحيوي في الإدارة الإلكترونية فبدون تقنيات الاتصال اللاسلكي لا يمكن الاستفادة من تطبيقات وخدمات الإدارة الإلكترونية، ويندرج ضمن الاتصال اللاسلكي ما يلي:

*الميكروويف:

أجهزة مثبتة على اماكن عالية كالأبراج الحديدية او المباني العالية او الجبال وعلى مسافات متساوية للتحكم بالموجات، حيث تقوم باستقبال الموجات وتقويتها وإعادة بثها بتردد معين وتستخدم في الإرسال الخاص بالراديو والتلفاز¹.

*الأقمار الصناعية:

تنتشر على ارتفاع (35700) كيلو مترا تقريبا فوق كوكب الأرض في مدار يسمح لها بالبقاء على مسافة ثابتة من نقطة معينة على الأرض، وهي تغطي مساحات كبيرة جدا على مستوى الكرة الأرضية .

¹ لمزيد من التفاصيل انظر الموقع: Www.Kmnetwork.com/whatis.htm 25/05/2012

وفي عصرنا الحاضر أصبحت مئات الأقمار الصناعية تجوب الفضاء محيطة بالكرة الأرضية من كل جوانبها، وتمثل محطات إرسال واستقبال فضائية، ذات قدرات كبيرة جداً، مما سهل ربط كل أجزاء العالم ببعضها عن طريق الاتصال اللاسلكي.

ج-خدمات البريد الورقي:

حيث يجب تحسين خدمات توصيل الطرود والإرسالات البريدية ليتمكن تحسين عمليات التبادل الورقي للمستندات والأوراق اللازمة للخدمة والاهتمام بتحديث عناوين المواقع الحكومية والتجارية والسكنية.

2-3-المتطلبات البشرية:

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

حيث من الضروري إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة، لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية¹.

تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها عن طريق إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد، بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات².

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

² درويش محمد جمال، (2000)، "التخطيط" (سلسلة كراسات مستقبلية)، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، ص 73-75.

وبالتالي فمن الضروري ان تسعى المنظمات الى تهيئة عناصرها البشرية وتدريبهم على استخدام الحاسب الآلي، ووضع الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين منهم وإيجاد مبداء التنافس في المنظمة وان تختار المؤهلين في مجال تقنية المعلومات عند التعيين مستقبلا وذلك لضمان نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية للمنظمة، كما ان ضمان استيعاب جميع افراد المجتمع لمفاهيم وتطبيقات الإدارة الإلكترونية يتطلب تهيئتهم لهذا التحول بما يمكنهم من استيعاب هذه النقلة النوعية من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية¹.

وللمساعدة في تحقيق ذلك لا بد من إتباع خطوات منها:²

- عقد المحاضرات والندوات عن تقنية المعلومات لجميع أفراد المجتمع؛
- إدخال التقنيات الإلكترونية كأحد المواد المقررة في المناهج التربوية والتعليمية للطلاب والطالبات؛
- إجراء ودعم الدراسات والبحوث المتعلقة بالاستفادة من التقنيات المعلوماتية؛
- إطلاق برامج إعلامية لتثقيف جميع أفراد المجتمع، فالثقافة الاجتماعية بما يتم في عالم الإدارة الإلكترونية تسهم في توضيح فوائد التحول نحو المجتمع الرقمي، كما تلعب الثقافة التنظيمية بالإدارة الإلكترونية دورا بارزا في ضمان نجاح المشروع.

2-4- المتطلبات التشريعية:

يجب على اي دولة وقبل البدء بالتعاملات الإلكترونية لأعمالها ان تراعي ضرورة خلق بيئة تشريعية ملائمة ومناخ قانوني يستجيب لمتطلبات الإدارة الإلكترونية ويسهل معاملاتها ويضعها موضع الاعتراف الوطني الدولي، إضافة الى ضمان القضايا الخاصة بتدابير الأمن

¹ - انظر الموقع <http://www.brint.com/members/online/200503/kmebiz.pdf> 25/05/2012

² -Yogesh Malhotra ,(2002), "Knowledge Management for the New World of Business ,the journal for Quality and Participation,V(16), p 34

والحماية والسرية¹. ولذلك يجب على المنظمات ان تقوم بعملية مسح وتمحيص شامل لكل الأنظمة والقوانين لديها، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- إعطاء المشروعية للأعمال الإلكترونية الخاصة بالإدارة الإلكترونية، وتحديد المباح والمحرم منها والعقوبات المفروضة؛

- تحقيق سهولة الوصول الى المعلومات، ووضوح الإجراءات التي تحكم هذه العملية؛

- تحقيق الأمن الوثائقي، وخصوصية وسرية المعلومات؛

- تحديد معايير ثابتة وشفافة لجميع التطبيقات الإلكترونية؛

- إعطاء مشروعية لاستعمال الوثائق الإلكترونية كإثبات الشخصية الإلكتروني واستخدام

التوقيع الإلكتروني والبصمة الإلكترونية إلى غير ذلك؛

- تسهيل التعاملات الإلكترونية، كالمعاملات المالية الإلكترونية، وعمليات البيع والشراء

الإلكترونية، والبريد الإلكتروني؛

- وضع الأطر التشريعية اللازمة للإدارة الإلكترونية وتحديثها وفقا للمستجدات؛

ولضمان فعالية التشريعات والأنظمة والقوانين يجب مراعاة ما يلي:²

- شمولية الأنظمة لجميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة؛

- استقرارها ووضوحها، مما يدعم التطبيقات الإلكترونية؛

- إعطاء الوقت الكافي لدراستها وتحليلها قبل اعتمادها؛

- ان تكون مرنة بالقدر الكافي، بما يدعم ويعزز التحديث والتطوير دون تعقيد أو تأخر؛

- ضمان مشاركة المختصين في إعداد مشاريع تغييرات الأنظمة؛

¹ - غنيم أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 83

² - عنبر محمود، (2002)، "الإطار المفاهيمي والنظري للإدارة الإلكترونية"، مجلة المعلوماتي، العدد 296، ص ص 21-22.

-ان تكون سهلة الفهم والتطبيق للمنفذ والمستفيد.

كما ان القوانين والتشريعات المنظمة للعمل الإلكتروني يجب ان تساير مشروع الإدارة الإلكترونية منذ بدايته كفكرة وحتى تطبيقه، وذلك يتطلب مرور تلك القوانين بعدة مراحل متتابعة حتى خروجها بشكلها النهائي المتكامل، وتتمثل تلك المراحل في ¹:

المرحلة الأولى:

إقرار الإطار القانوني والتنظيمي للهيئة او الهيئات الرسمية التي ستتولى التحضير لتطبيقات الإدارة الإلكترونية لتواكب المراحل المختلفة التي ستمر بها.

المرحلة الثانية:

تحضير مجموعة القوانين والمراسيم التي من المفترض ان تسبق البدء بتطبيقات الإدارة الإلكترونية لتواكب المراحل المختلفة التي ستمر بها.

المرحلة الثالثة:

استكمال وضع الأطر القانونية والتنظيمية التي تناسب التطبيقات وكذلك القضايا التي لها علاقة بالإدارة الإلكترونية بشكل غير مباشر.

وهذا يعني ضرورة وجود الآلية المناسبة لتحقيق تلك المراحل فضلا عن الإدارة المنوط بها متابعة وتنفيذ مراحل إصدار ووضع القوانين المعلوماتية، وهذا العمل يتطلب من الإدارات الحكومية جهد وتعاون وتنسيق متبادل مع معرفة أهداف وحاجات إصدار تلك القوانين والتشريعات مع اخذ خصوصيات المجتمعات في الاعتبار.

¹ - علوطي لمين (2008)، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، بحث اقتصادي عربي، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 42 لبيبا، ص 15.

2-5- المتطلبات الأمنية:

لقد أصبحت هناك حاجة مالية في ضوء التقنية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات، إلى وجود أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق. إن التطورات المتسارعة في العالم والتي تؤثر في الإمكانيات والتقنيات المتقدمة المتاحة الرامية إلى خرق منظومات الحواسيب بغية السرية أو تدمير المعلومات مما أدى إلى التفكير الجدي لتحديد الأساليب والإجراءات الدفاعية الوقائية لحماية منظومات الحواسيب (أجهزة ومعلومات) من أي خرق أو تخريب¹.

وفي نفس السياق يجب تأمين وحماية خصوصية المنظمات والأفراد، حيث يجب تحديد مجموعة من القواعد التي تحكم خصوصية البيانات والمعلومات وجودتها وتكاملها². إن مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونياً، بمعنى أمن المعاملات والوثائق التي يجري حفظها³، وتطبيق إجراءات المعالجة عليها إلكترونياً ضعفاً للثقة مما يتطلب توفيرها ضمن الأنظمة الإلكترونية ومستخدميها والبيئة الحاضنة.

وهناك عدة عناصر للثقة تمثل الأمن المعلوماتي وبالتالي لا بد من تحقيقها وهي:⁴

1- التوثيق أو التحقق من المستخدم:

بمعنى التأكد من أن الأطراف المشتركة في العملية هم نفس الأشخاص المعنيين.

2- التصديق:

أي التأكيد على السماح بالوصول إلى المعلومات الإلكترونية للأشخاص المحددين فقط.

¹ محمود القدوة، مرجع سبق ذكره، ص 103.

² يوسف محمد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 72.

³ إدريس ثابت عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره ص 83.

⁴ - أبو بكر محمود الهوش (2006)، "الحكومة الإلكترونية واقع وآفاق"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ص 86.

3- التكامل:

وتعني تأكيد انه لم يجر اي تعديل او تلاعب بالبيانات اثناء نقلها منذ اللحظة التي ارسلت فيها من المنشئ الى اللحظة التي وصلت فيها الى المستقبل.

4- السرية:

وتعني تأكيد عدم إفشاء المعلومات الى الأطراف غير المصرح لها بالاطلاع على تلك المعلومات.

ولما كان ضمان امن المعلومات يشكل ضرورة قصوى لنجاح العمل الإلكتروني فقد كان توفيره مطلباً أساسياً يمكن التحول لتطبيقات الإدارة الإلكترونية .وعلى ضوء ذلك اصبح توفير هذا المطلب عن طريق الآليات المناسبة حاجة ماسة يجب توفيرها، ويتم ذلك بعدة خطوات وإجراءات مترابطة مع بعضها البعض يمكن عرضها من خلال العناصر التالية:¹

٧وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات؛

٧تكوين فريق لمتابعة وتطوير المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية؛

٧وضع القوانين والعقوبات المتعلقة بالتعديات والمخالفات الأمنية في الإدارة الإلكترونية ؛

٧الاهتمام بالتوعية ومنح الثقة للمستخدمين على اساس شخصياتهم وإمكانياتهم الوظيفية

للتعامل والنفاز للمعلومات الحساسة واستخدام أنظمة نفاذ متعددة المستويات حسب المستويات الإدارية والأمنية المطلوبة؛

¹ -Barret ,D,(2001),"Factors and their effect in principles utilization of a management information systems",Texas,p 300

لتوجيه الاهتمام بالبيئة الإدارية على المستوى الجزئي بوضع الأنظمة التي تحدد المسؤوليات والصلاحيات والعقوبات المناسبة، وما يتبع ذلك من الاستعانة بالخبرات في المجالات التقنية والقانونية الدولية؛

لإعتماد استخدام بعض الوسائل الأمنية، كالبطاقة الذكية لإثبات هوية المواطن، رخصة القيادة محفظة إلكترونية أو غير ذلك من الوسائل التي أوجدها العلم الحديث لمواكبة التقنية الرقمية.

المطلب الثالث: السلبيات المحتملة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

قد يعتقد البعض أنه و عند تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية والعملائية لكن الواقع يشير إلى أمر مختلف بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرارية تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن من الاستخدام الأمثل للوقت، والمال والجهد أخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حالة تعثر الإدارة الإلكترونية في عملها لسبب من الأسباب أو لسلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهي السلبيات الرئيسية التالية:

1- المنافسة على الانترنت:

2- التجسس الإلكتروني.

3-زيادة التبعية.

4-شلل الإدارة.

1 - المنافسة على الانترنت: حيث تتعرض المنظمة للمنافسة الشديدة خاصة من قبل داخلين جدد من كل البيئات فبعض النظر عن إمكانياتهم فهم يقدمون نماذج أعمال جديدة تمكنهم من احتلال الصدارة في السوق.

ارتفاع تكاليف شراء الأجهزة و المعدات و الوسائل الإلكترونية الحديثة و كذا تكاليف تدريب العاملين و استقطاب الأفراد أصحاب الخبرات العالية، و اعتماد المنظمات بشكل متزايد على التكنولوجيا في مختلف نشاطاتها و عملياتها مما يفقدها الحس الإنساني، فعلى المنظمة عدم إهمال الفرد باعتباره مورد رئيسي و لا نهائي لها مهما كانت التطورات.

عدم الثقة هي الأكثر شيوعا في الأعمال الإلكترونية خاصة فيما يتعلق بعلاقة الزبون بالمنظمة لذا عليها لإتخاذ سياسة محددة لحماية زبائنهم و تعزيز ثقتهم بها.

2-التجسس الإلكتروني:

بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم، قلصت خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته وأولويته في الكثير من المجالات لصالح التبعية، والتجسس إحدى هذه المجالات، ومن الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام الإدارة الإلكترونية فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف إلكتروني، كما سبق وذكرنا، وهو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات¹.

فمصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الإلكترونية كي لا يفهم البعض أننا ننادي إلى البقاء على النظام التقليدي للإدارة، وإنما مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب

¹ أحمد علي صالح " الإدارة الإلكترونية " دار اسامة للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص85.

الأمني للإدارة الإلكترونية، والذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومصدر خطر التجسس الإلكتروني يأتي غالبا من ثلاثة فئات:

- الفئة الأولى هي الأفراد العاديون.
- الفئة الثانية هي الهاكرز (القراصنة).
- الفئة الثالثة هي أجهزة الاستخبارات العالمية.

3-زيادة التبعة للخارج:

من المعلوم أن المؤسسات الاقتصادية العربية ليست مؤسسات رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات وهي مؤسسات مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا على الرغم من أن هناك أعداد كبيرة من العلماء العرب والاختصاصيين في مجال التكنولوجيا في العالم من أصل عربي، وعلى العموم بما أن الإدارة الإلكترونية تعتمد بمعظمها إن لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية فإن ذلك يعني انه سيزيد من مظاهر تبعة المؤسسات المستهلكة للدول الكبرى الصناعية وهو ما له انعكاسات سلبية كثيرة خاصة على الاعتماد الكلي على تقنيات الحديثة للحفاظ على أمن معلوماتنا وتطبيقها على الشبكات التابعة للدول العربية، وهو تعريض أمن المؤسسات الوطنية لهذه الأخطار ووضعه تحت سيطرة دول الغربية بغض النظر عما إذا كانت هذه الدول عدوة أم صديقة، فالمؤسسات تتجسس على بعضها في القطاع التجاري لكي تتمكن الشركات الكبرى من الحصول على معلومات تعطيها الأفضلية على منافسيها في السوق.

4-شلل الإدارة:

إن التطبيق غير المدروس والدقيق لمفهوم الإدارة الإلكترونية والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال، من

شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندها تكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم تنجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية وذلك من شأنه أن يؤدي على تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إبقائها ريثما الانجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني، أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء وهذا ما لا يجوز أن يحصل في أي تطبيق للإدارة الإلكترونية¹.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

تعتبر التقنية الإلكترونية أحد الموارد الأساسية للمنظمات للتأقلم مع طبيعة العصر الحالي، إلا أن المؤسسات الاقتصادية تواجه مجموعة من القيود والمعوقات التي تعرقل عملية الاستثمار الفعال للتقنية الحديثة، حيث أن كثيرا من الإدارات فيها تعاني من العديد من السلبات والتي تتمثل في كثرة الإجراءات وعدم مواكبة المستجدات الحديثة. في حين آخر على المؤسسات الاقتصادية تبني أسلوبا جديدا للتفكير والقيادة، لضمان الوصول بالإدارة الإلكترونية إلى كامل إمكانياتها باعتبار أن هذه المؤسسات تواجه تحديات كبرى تحول دون الاستفادة منها².

4-1-المعوقات الإدارية:

بالرغم من أن بعض المؤسسات أعادت هيكلة نفسها بطرق مبتكرة لتتماشى مع التطورات في العصر الرقمي إلا أن الفعالية العظمى منها مازالت تعتمد على الهياكل الهرمية التقليدية والتي تقف عنده في تطبيق التقنيات الحديثة والاستفادة من معطياتها في تطوير منظماتها، مما أدى إلى وجود معوقات جديدة قد تعرقل الدخول نحو الإدارة الإلكترونية ومن أهمها نقص

¹محمود القدوة، مرجع سبق ذكره، ص 251-254.

²عادل خرخوش المبرجي. مرجع سبق ذكره، ص 87.

التمويل والكفاءات البشرية، المعلومات و التكنولوجيا ومثل هذه المعوقات تساعد على تشخيصها وتقييمها وتحديد مواجهته وعلاجها ومن ابرز المعوقات الإدارية ما يلي:

***الرؤية والهدف:** إن معرفة الرؤية مهمة خصوصا عندما تكون المنظمة في حالة انتقالية فالعالمين بحاجة إلى معرفة الأهداف الرئيسية للمنظمة خصوصا رسالتها ورؤيتها، لأن لهذه الرسالة والرؤية تأثيرها على المنظمة حاضرا ومستقبلا¹.

إن التغيير في المنظمات يستدعي أن تكون قواعدها أكثر متانة كما أن هناك حاجة للاستمرارية في ما يتعلق بأسس المؤسسة رسالتها، قيمتها، وتعريفها للأداء والنتائج ويعتبر تغير ثقافة المنظمة للأفضل يمثل تحديا حقيقيا، وعلى الإدارة الفاعلة تحمل مسؤولية التواصل والاتصال مع بيئتها الداخلية والخارجية، ففي إطار البيئة الداخلية ينفي التواصل إلى أعضائها كالاتي:

- معلومات عن أداء المنظمة الحالي؛
 - رسالة المنظمة الحالية والمستقبلية وكذلك أهدافها وتطلعاتها الحالية والمستقبلية؛
 - رؤية واضحة عما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وما ينبغي عليها إنجازه
- وأساليب تحقيق ذلك؛

- معلومات عن التقدم الذي حققته على مدى سنوات عملها².

***التخطيط:**

يعد التخطيط من العمليات الإدارية المهمة، فالتخطيط يساعد المنظمات على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الإدارة وبالتالي إعطاء صورة واضحة للمستقبل والإعداد الجيد لها، مما

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 99.
² السالمي والسلطي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

ساعدها على إحداث التغيرات الإيجابية وذلك عن طريق تحديد الأهداف المراد تحقيقها بكل دقة والعمل في ضوءها، فالتخطيط يعد أساس نجاح كل عمل، فالعمل المخطط له يفوق العمل العشوائي ويستطيع أن يقود المنظمات إلى التميز والنجاح ومسايرة كل جديد دون تردد أو خوف، إلا أنه يجب التغيير من خلال رؤية واضحة ومفهومة من خلال منهج متكامل يبدأ بالتخطيط حتى يصل إلى التطبيق، ومن جهة أخرى تواجه عملية التخطيط معوقات ومن ابرز تلك المعوقات هي ما يلي:

1-ضآلة أو ندرة المعلومات والبيانات الإحصائية الضرورية؛

2-النقص في الكوادر البشرية المتخصصة؛

3-البيروقراطية والتعقيدات الإدارية.

وبالرغم من أهمية التخطيط وما يحققه من مزايا للمنظمات، إلا أن معظم المنظمات تعاني من العشوائية في التخطيط وعدم الاعتماد على خطط وإستراتيجيات محكم تساعدها على مواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة في جميع المجالات واستيعاب التكنولوجيا الحديثة¹.

*نقص الدورات التدريبية:

حتمت التغييرات التكنولوجية السريعة على الدول تدريب أفرادها وتأهيلهم للتعامل الفعال مع معطيات العصر التقني حيث أن التطور التقني السريع في الحاسب الآلي من أهم العوامل التي وضعت الكثير من التحديات أمام العديد من الإداريين لاستيعاب هذا التطور وهناك جملة من التحيات حول عملية التدريب في المؤسسات فيما يلي:

1-عدم وجود التمويل الكافي للتدريب وإعادة التأهيل؛

¹نفس المرجع ص 96.

2- عدم توفير الوقت الكافي وتخصيصه بحيث يتم التدريب في نهاية الدوام الرسمي أو مكان العمل مما يسهم في تثبيت اهتمام المتدربين؛

3- لا يتم التدريب بموجب خطة وإنما بشكل عشوائي¹.

4-2- المعوقات التقنية:

إن ضعف البنية الأساسية لنظم المعلومات والاتصالات وضعف كفاءتها التشغيلية من أهم المعوقات التي تواجه المنظمات البيئية الإلكترونية وهناك مجموعة من المعوقات التقنية التي تعيق الاستفادة من تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وقد حددت فيما يلي:

- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها؛

- اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة بالربط فيها؛

- عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين؛

- ارتفاع كلف الاشتراك أحياناً؛

- معوق اللغة، خاصة و أن معظم الموارد والمعلومات الموجودة على الشبكة هي باللغة الإنجليزية يقابل ذلك قلة في المواقع العربية المتوفرة فيها.²

ومما هو جدير الصدد أن قضية توفير بيئة إلكترونية آمنة، وحماية المعلومات والمحافظة على سريتها باتت تشغل الكثير من المنظمات، فالأمن المعلوماتي والفيروسات والاختراقات

¹ أحمد علي صالح: مرجع سبق ذكره، ص 195.
² نفس المرجع، ص 196.

بكافة أشكالها أصبحت خطراً يهدد كثير من المنظمات ويمكن توضيح هذه المعوقات بشيء من التفصيل في ما يلي:

٧/ الأمن المعلوماتي: أدى الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وزيادة شبكات الاتصالات والمعلومات بشكل مذهل في الآونة الأخيرة، إلى إيجاد أنظمة وأساليب تحمي المعلومات من الاختراق والتخريب بأي شكل من الأشكال وفي ظل هذا كلما ازداد استخدام الحواسيب زادت الحاجة إلى حماية المعلومات المخزنة فيه وأصبح أمن المعلومات رسالة مهمة للشركات والأفراد حيث واجهوا الحاجة إلى حماية الخصوصية للفرد وتحديد الوصول إلى السبل ومنع الاختراقات وبالإضافة إلى ما سبق فإن المخاطر التي تواجه خصوصية البيانات الخاصة بالأفراد في كافة التعاملات الإلكترونية. الامنية وفي هذا الصدد إن أهم مرتكزات الحماية التكاملية لخصوصية المعلومات في البيئة الرقمية وهي كالتالي:

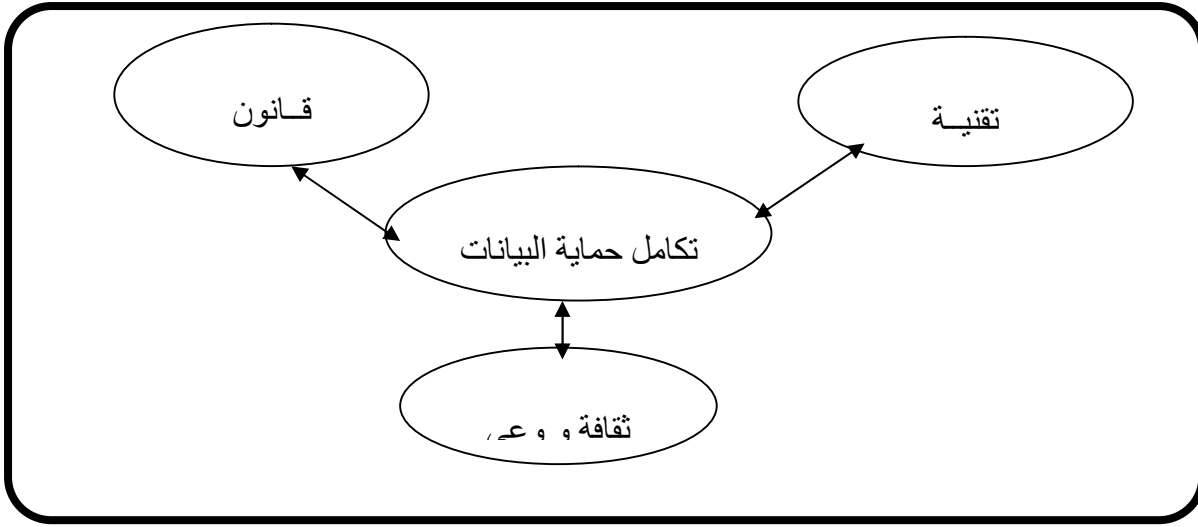
1- البعد التقني ويتضمن ذلك توفير أدوات وحماية تقنية تتيح للمستخدم التعامل مع البيئة الرقمية بقدر من الثقة والأمن؛

2- البعد القانوني ويتمثل في توفير التشريعات اللازمة لتنظيم وسائل الحماية¹؛

3- البعد التوعوي للحماية ويتضمن تثقيف وتوعية الأفراد بالمخاطر التي يتعرض لها البيانات والتعرف على أهم الوسائل اللازمة لضمان حمايتها والشكل رقم 09 يوضح أهم تلك المرتكزات.

¹ السالمي والسليطي، مرجع سبق ذكره، ص 359.

الشكل رقم: 13 عناصر تكاملية حماية البيانات الشخصية في البيئة الرقمية:



المصدر: السالم والسليطي مرجع سبق ذكره، ص 360

✓ الاختراق:

يعرف المخترق على أنه شخص لديه القدرة على التعامل مع الأنظمة الحاسب الآلي والشبكات بحيث تكون له القدرة على تخطي أي إجراءات أو أنظمة حماية اتخذت لحماية تلك الحاسبات أو الشبكات.

إن الاختراق ثلاثة أنواع: اختراق الأجهزة، اختراق الموقع، اختراق البريد ومن جهة أخرى لابد من التأكيد على قضية أساسية وهي حماية المعلومات المنظمة وإستراتيجيتها والحفاظ عليها والتعامل معها بشكل سري ووفق ضوابط محددة وذلك لحمايتها من الاختراقات، ومن المتطلبات اللازمة لتحقيق هذا الغرض يجب توفر الشروط التالية:

-الأمن: وهي حماية قاعدة البيانات من التخريب والاختراق.

-التكامل: وهي حماية أجهزة الحواسيب والنظام المتصلة بها من الأنظار الخارجية.

-السرية: وتعني عدم إفشاء المعلومات من قبل المستخدمين من النظام وتطبيق عليهم

النواحي القانونية في حالة مخالفة ذلك.

-التزامن: وهو ضمان استمرار دقة المعلومات عند إجراء التحديثات عليها¹.

✓ تقنيات الحماية:

هناك عدة تقنيات حديثة تتخذ لحماية المنظمة من معلومات وبرامج وبالتالي تساعد على

تحقيق الأمن المعلوماتي وزيادة الثقة في كافة التعاملات الإلكترونية ومنها:

1-جدار الحماية: يطلق عليه أيضا جدار النار Firewall، بأنه العبارة عن نظام حماية

أمنية للانترنت عن طريق بناء بوابة أو حاجز عازل بين الشبكات الداخلية والانترنت، ويقوم

جدار الحماية بالعديد من الأمور وهي كالتالي:

-فرض السياسة الأمنية، فجدار الحائط أشبه بشرطي المرور فيما يخص استفادة

المستخدمين من خدمات الانترنت فيسمح بهذه الخدمات؛

-أو يمنعها تبعا للسياسة الأمنية للشركة؛

-تسهيل وقائع الاستخدام بدقة طالما أن كل الرسائل والأوامر تمر به عند خروجها إلى

الانترنت أو قدومها منها؛

-الحد من درجة تعرض الشبكة للأخطار.

2-التشفير: إن التشفير يعد أحد النظم الأساسية التي تحقق تأمين وحماية كل أعمال

ومعاملات الإدارة الإلكترونية ويمكن من خلاله التغلب على العديد من الأخطار أو هي:

1-محاولات تعديل البيانات المنقولة بالشبكة.

2-تأخير إيصال بعض الرسائل، وتغيير محتوياتها.

3-تغيير كلمة السر الخاصة بالمستفيدين.

4-انتحال شخصية المستخدم الحقيقي.

¹أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 80.

3-التوقيع الإلكتروني: يعرف على أنه عبارة عن مجموعة من البيانات قد تأخذ هيئة

حروف أو أرقام، أو رموز مدرجة بشكل إلكتروني أو رقمي وله طابع منفرد مما يسمح بتحديد شخصية الموقع عن غيره¹.

إن التوقيع الإلكتروني يوفر ذات القدرة من الثقة والأمان التي يوفرها التوقيع التقليدي بل ربما بدرجة أفضل، فهو يسمح بإنجاز المعاملات بسرعة تفوق كثيرا التوقيع التقليدي عن طريق مجموعة من الإجراءات يعبر عنها باختصار بالكود (رقم أو رمز أو شفرة)².

4-3-المعوقات البشرية:

تعد العناصر البشرية من أبرز العناصر التي تقود مجتمعاتها إلى تحقيق التقدم في مختلف المجالات إلا أن النقص في عدد الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية، أصبح أمر تعاني منه أغلب المؤسسات الاقتصادية وعلى أن النقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي يعد معوقا يواجه المؤسسات عن ممارستها للتكنولوجية الحديثة ومن أبرز هذه المعوقات البشرية ما يلي:

-الأمية المعلوماتية: إن الأمية التكنولوجية عبارة عن جمل عدد غير قليل من أفراد

المجتمع بالتطورات التكنولوجية الحديثة وعدم معرفتهم التعامل معها واستخدامها³.

-إن المجتمع العربي يعاني من أمية مخفية في التعامل مع الحاسوب والقضاء عليها

يحتاج لتضافر الجهود من المؤسسات الحكومية والخاصة لإبراز أهمية الحاسوب ودوره في

نهضة الأمم وهناك العديد من الأسباب التقنية والعلمية لهذا الغياب منها:

-التباين من نظام لآخر مما يصعب مهمة تبادل الرسائل والملفات؛

¹سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره ص 295.

²عادل خرخوش المبرجي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

³محمد الصيرفي مرجع سبق ذكره، ص 150.

- الجهل نتيجة لعدم متابعة التطورات في مجال الحاسوب؛
- البنية التحتية للشبكات المحلية وأنظمة الاتصالات ضعيفة هزيلة، نظرا لعدم المواصلات الهاتفية والأنظمة المستخدمة، أو لعدم وجود خدمات قوية مناسبة، ولعدم وجود صيانة أو تحديث مستمر للشبكة؛
- عدم وجود مراكز بحوث عربية موثوقة أو اعتمادها كمصدر متجدد للمعلومات على المستوى الإقليمي؛

- التجاهل لهذه الثورة خوفا من سلبياتها¹.

ويتطلب ذلك الحلول المناسبة للتغلب على الأمية المعلوماتية، ومن أهمها ما يلي:

- 1- نشر المعرفة التكنولوجية يتطلب تضافر الجهود من قبل جهات عدة.
- 2- مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- 3- لابد من التأكد بان تكنولوجيا المعلومات وفي مقدمتها الحواسيب ليست غاية في حد ذاتها، بل إنها وسيلة لتحقيق غاية أو غايات أخرى هي التطور والتقدم².
- **العائق اللغوي:** إن من القيود التي تحد حاليا من انتشار استخدام الشبكة في العالم العربي هو قيد اللغة فلا بد لمن يستخدم الشبكة أن يتقن عدة لغات وخاصة اللغة الإنجليزية، ولا يمكن ان يستغني المستخدم تماما عن معرفة اللغة الإنجليزية حيث أنه حتى الآن ما يزيد عن 95% من المعلومات المنشودة هي معلومات باللغة الإنجليزية³.

- **مقاومة التغيير والخوف منه:** تعد مقاومة التغيير والتجديد من أهم المعوقات التي تواجه معظم المنظمات وذلك عندما يجهل الأفراد الهدف من التغيير وطبيعته وكذلك الخوف

¹ السالمي والسليطي مرجع سبق ذكره، ص ص 272-274.

² محمد غنيم مرجع سبق ذكره، ص 163.

³ عادل خرخوش المفرجي مرجع سبق ذكره، ص 81.

من فقدان مراكزهم ووظائفهم الحالية مما يجعلهم يقاوموا كل تغيير داخل منظماتهم وهناك العديد من المعوقات التي تحد وتمنع حدوث التغيير وهي كالآتي:

*التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه؛

*التناقض من حاجات الأفراد ورغباتهم؛

*الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمستويات ومهما العمل؛

*عدم توفر درجة عالية من المرونة في بيئات الأعمال؛

*صعوبة تحريك أو توجيه بعض القيم والأنماط السلوكية؛

*عدم وجود تخطيط مسبق لاستقلال حدوث التغيير.

4-4 المعوقات المالية:

إن من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ضعف الدعم السياسي والمالي، لذا لا بد من أن يدعم المشروع سياسيا من قبل القيادات العليا ويدعم ماليا ليؤمن له فرص الاستمرار والتطور، ولقد زادت أهمية الوضعية المالية لما لها دور حيوي في تدبير الأموال اللازمة لتحقيق نمو المنظمة والتوسع في نشاطها واستمرارها، كما يلقي أيضا على الوضعية المالية عبء تحسين ربحية المنظمة وحل كافة المشكلات المتعلقة ببقائها في ميدان الأعمال وضمان استمرارها وتختص الإدارة المالية بالمنظمات المعاصرة بتدبير الأموال اللازمة لهذه المنظمات بالقدر الملائم وفي الوقت المناسب ومن أفضل المصادر المتاحة بأقل التكاليف الممكنة ثم استخدام هذه الأموال أفضل استخدام ممكن سعيا وراء تحقيق الأهداف المرجوة، وفي ضوء ذلك فإنه توجد العديد من القرارات المالية يجب اتخاذها بكفاءة وفعالية لتفادي عدم الوصول إلى الأهداف أو عدم الاستمرارية وتتمثل في القرارات التالية:

1-قرارات التمويل قصيرة الأجل (الائتمان التجاري والائتمان المصرفي).

2-قرارات التمويل طويل الأجل لتمويل الأصول الثابتة والجزء الثابت من الأصول

المتداولة.

3-قرارات الاستثمار قصيرة الأجل (الأصول المتداولة) أو ما يعرف تقليدياً برأس المال

العامل.

4-قرارات الاستثمار طويلة الأجل في أصول عينية (آلات ومعدات، مباني، مشروعات

جديدة، توسعات، إحلال وتجديد...إلخ)¹.

¹أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 196-197.

خلاصة:

لقد فرضت الثروة الإلكترونية تغيرات متعددة في المفاهيم والمبادئ والوظائف وأساليب الممارسة على مستوى المنظمات المعاصرة، مما يتطلب إعادة هندسة كل نظم العمل للتحويل من أسلوب الإدارة التقليدية إلى تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، حيث أن الإدارة الإلكترونية تعمل على تحسين جودة أداء العمل بالمنظمات عن طريق استخدام أساليب إلكترونية حديثة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة وتخفيض التكاليف كما توفر مختلف المعلومات التي تحتاجها المنظمة في نشاطاتها، كما تنمي قدرات الموارد البشرية وتطور من طرق الرقابة.... الخ.

كل هذه التطبيقات للإدارة الإلكترونية تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات وتوجه الإنتاج وفق لاحتياجات ورغبات العملاء مما يزيد في ربحية المنظمات ويرفع في درجة منافستها على المستوى العالي.

الفصل الثالث

دور تنمية الموارد البشرية في
تفعيل الإدارة الإلكترونية

تمهيد

إن نجاح الإدارة الإلكترونية يعتمد على عدد من العناصر، وأهم هذه العناصر هي تقنيات المعلومات الإدارية، وأهم هذه التقنيات النظام الحاسوبي والاتصالات، حيث لا يمكن أن تكون هناك إدارة إلكترونية حقيقية بدون هذه التقنيات التي من خلالها يتم تقديم المعلومات الإدارية والبيانات الضرورية وهذا يؤثر على عمل المؤسسة من حيث: زيادة الفعالية، توفير الوقت والجهد المبذول، الدقة والسرعة في عملية الإنجاز، تقليل التكلفة، تبسيط الإجراءات وزيادة الإنتاجية الإدارية.

لذا خصصنا هذا الفصل عن دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية وقد تناولنا فيه المباحث التالية:

المبحث الأول: نظم معلومات الموارد البشرية.

المبحث الثاني: التدريب والتنمية وأثرهما على تفعيل الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثالث: معوقات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: نظم معلومات الموارد البشرية

تهتم المنظمات الإدارية بالموارد المتاحة لها، وتسعى إلى استخدامها بكفاءة وفعالية، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، وتعتبر الموارد البشرية من أهم تلك الموارد التي تتطلب من المنظمة تصميم وإعداد وتنفيذ سياسات واضحة لإدارتها وحسن استخدامها، وبناء عليه بدأت المنظمات الإدارية في توجيه جانب كبير من اهتمامها إلى ذلك العنصر، حيث تسعى إلى إيجاد نظم للمعلومات تمكنها من تقويم مستوى استخدامها للموارد البشرية، وذلك بتوفيرها للبيانات والحقائق ذات العلاقة بالعاملين، والوظائف وسياسات التوظيف وغيرها، وتحليلها للحصول على المعلومات التي تمكنها من اتخاذ القرارات السليمة والمتعلقة بحسن استخدام العنصر البشري. حيث يركز هذا المبحث على دراسة مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية، أهمية وعناصر نظم معلومات الموارد البشرية، أنواع نظم معلومات الموارد البشرية، دور نظم معلومات الموارد البشرية، مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية:

1-1- المفاهيم الأساسية في نظم المعلومات الإدارية:

أصبح مصطلح نظام من أكثر المصطلحات تداولاً في لغتنا اليومية، فمصطلحات مثل النظام السياسي والنظام الاقتصادي هي محور تقارير وإخبار وسائل الإعلام في مختلف البلدان كذلك قلما يخلو حديثنا في مجالسنا الخاصة أو في قاعات الدرس من مصطلحات مثل: النظام العددي، النظام الاجتماعي وغيرها.

ومفهوم النظام في كل ما سبق هو مجموعة الأجزاء التي تشكل كتلاً متكاملة ومجموعة من القوانين والقواعد التي تحكم عمل هذه الأجزاء وتفاعلها مع بعضها ومع بيئتها. والنظام عبارة عن

إطار عام متكامل يحقق عدة أهداف، فهو يقوم بتنسيق الموارد اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

من جانب آخر بدأ مفهوم المعلومات يحتل موقعا مهما في حياتنا اليومية في صناعة القرارات وحل المشكلات وعلاقته المباشرة بحياتنا وعملنا. لذلك قد اخذ مصطلح نظام المعلومات يصبح حقيقة واقعية في عالمنا اليوم، وقد تزايد اليوم استخدام مصطلح نظام المعلومات منذ ظهور وانتشار استخدام تكنولوجيا المعلومات، حيث أصبحت هذه التكنولوجيا العمود الفقري لأي نظام للمعلومات.

إن نظام المعلومات هو مجموعة من العناصر المتداخلة أو المتفاعلة بعضها مع البعض والتي تعمل على جمع مختلف أنواع البيانات و المعلومات¹.

يتكون نظام المعلومات من العناصر التالية:

أ-النظام:

هو مجموعة وحدات أو عناصر أو عمليات مترابطة أو متفاعلة مع بعضها من اجل تكوين كل منظم تكون قيم مخرجاته اكبر من القيم المضافة إليه من قبل الوحدات المشاركة فيه فيما لو عملت بشكل مستقل عن بعضها البعض.

وفي النظام خمسة عناصر أساسية هي:²

-**المدخلات:** مثل الموارد البشرية، الموارد المالية، والمعلومات ... الخ.

-**العمليات:** وهي النشاطات التشغيلية التي تجرى على المدخلات بهدف تحويلها إلى سلع

أو خدمات مثل: الإنتاج، التمويل، التخطيط، التصميم والتنظيم، والبحوث والرقابة.

¹ عامر إبراهيم قندجلي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، (2009)، "نظم المعلومات الإدارية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص27.

² احمد فوزي ملوخية، (2007)، "الذكاء الاصطناعي والإدارة"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، صص، 204، 205 .

-المخرجات: وتتمثل في السلع والخدمات المتنوعة التي ينتجها النظام وي طرحها أو يقدمها للبيئة الخارجية.

-التغذية الراجعة: وهي العمليات الخاصة بتوجيه ومتابعة وتقويم المدخلات والعمليات والمخرجات ومعالجتها أولاً بأول.

-البيئة: للنظام بيئة داخلية تتم فيها مختلف العمليات والتفاعلات، كما أن له بيئة خارجية يتفاعل معها تفاعلاً تبادلياً ويتأثر بها.

وتحدد البيئة فاعلية النظام، ولا يمكن فهم النظام وتحليل سلوكه إلا بدراسة البيئة التي ينتمي إليها.

ب-البيانات والمعلومات:

يستخدم اصطلاحي البيانات والمعلومات في كثير من الأحيان بمعنى واحد، ونود أن نفرق بينهما.

فالبيانات هي المادة الخام أو الحقائق المتعلقة بالأحداث والتي يمكن التعرف عليها وقياسها، وهذه الحقائق غالباً ما تكون مستقلة عن بعضها، بمعنى أننا غير قادرين على الاستفادة منها استفادة كاملة، ولكن عندما تجهز هذه البيانات وتنظم وتصبح في الأماكن الاستفادة منها في المجالات الإدارية تصبح معلومات، ويجب أن يتوافر في المعلومات التي تستخدم في عملية اتخاذ القرارات الخصائص اللازمة من أجل أن تكون فعالة.

1-2-نظم معلومات الموارد البشرية:

تمثل نظم معلومات الموارد البشرية نظاماً يعمل على توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات الخاصة باستخدام الموارد البشرية بفعالية، حيث يعد هذا النظام من الركائز الساندة لعملية صناعة القرارات في مختلف المستويات الإدارية، ويشكل جزءاً فعالاً من نظام

المعلومات الإدارية. اختلف الكتاب والباحثون في تعريف نظام معلومات الموارد البشرية بسبب التطوير السريع لنظم المعلومات أولا وثانيا بسبب اختلاف الهدف من التعريف، يشير مفهوم نظام المعلومات للموارد البشرية إلى " النظام الذي يعمل على استقبال، تخزين، استرجاع، معالجة، تحليل وبث المعلومات المفيدة والمتعلقة أساسا بتسيير الموارد البشرية"¹.

ويعرف نظام معلومات الموارد البشرية على النحو التالي: " هو ذلك النظام الذي يتم تصميمه للقيام بوظيفة محددة في إطار عمليات المنظمة، وبالتحديد للقيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية والسعي بصفة أساسية إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات المتعلقة بفاعلية وكفاءة استخدام العنصر البشري، والرفع من مستوى أدائه ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية"².

وقد عرف نظام معلومات الموارد البشرية أيضا بأنه: "بيان مفصل بالوظائف والمهارات المتوفرة لأي منظمة، ووعاء لمجموعة من الأدوات والوسائل الإدارية التي تمكن المسؤولين من تحديد أهداف استخدام³ الموارد البشرية المتاحة للمنظمة وقياس مدى تحقيق تلك الأهداف".

ويمكن تعريفه بأنه: "نظام آلي لجمع وتخزين واستخراج المعلومات الخاصة بالموارد البشرية"⁴.

ويعرف بأنه "نظام مصمم للقيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية والسعي أساسا إلى توفير المعلومات للمديرين لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بفاعلية وكفاءة استخدام العنصر البشري ورفع مستوى أدائه في تحقيق أهداف المنظمة"⁵.

¹ Nadège Gunia,2002 , " la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises impacts des nouvelles technologies d'information et de communication", thèse de Doctorat en sciences de gestion , université Toulouse I, Paris, France, P145.
² بدر سالم باجابر وكمال جعفر المفتي، بدون سنة، "نظم معلومات الموارد البشرية"، إدارة البحوث، السعودية، ص 36.
³ نفس المرجع، ص 37.
⁴ James Senn, 1991, information system in management(Belmont, CA :Wadsworth Publishing CO,P 501
⁵ قاسم عباس قاسم، 1994، "نظام معلومات الموارد البشرية في سلطنة عمان"، مجلة الإداري، المجلد 34، ص 216.

نظام معلومات الموارد البشرية هو "مجموعة برمجيات متصلة فيما بينها تسمح بالقيام بمختلف الأنشطة أو الوظائف الإدارية المختلفة والعمليات التسييرية المطبقة في إدارة الموارد البشرية بطريقة منسقة"¹.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المحصلة النهائية لمعلومات الموارد البشرية هي توفير المعلومات عن هذه الموارد، وإعادة استخدامها من قبل المديرين، وإن الأساس في توفير هذه المعلومات هو بناء قاعدة بيانات تضم البيانات التي تتعلق بالأفراد والوظائف والبرامج.

ولقد ساعدت نظم معلومات الموارد البشرية المحوسبة على أتمتة مختلف الأنشطة الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية بصفة كلية أو جزئية ولعل أهم هذه الأنشطة المؤتمتة ما يلي:²

- 1- الإدارة العامة للأفراد خاصة البيانات الإدارية؛
- 2- نظم الأجور والمكافآت؛
- 3- إجراءات التقييم وإدارة الأداء؛
- 4- عمليات الاختيار والتوظيف الداخلي؛
- 5- عمليات الاختيار والتوظيف الخارجي؛
- 6- عمليات توصيف المناصب والكفاءات؛
- 7- التسيير التنبؤي للعمال، والمسارات المهنية للكفاءات، والتحويلات؛
- 8- التكوين، خطط التكوين، برامج، تسجيلات، التعليم عن بعد والإلكتروني؛
- 9- الصحة والأمن؛
- 10- المتقاعدين والمنح؛

¹ J.M.Peretti,2005 Tous DRH, éditions d'Organisation, 2eme édition, 4eme Tirage, Paris, France, P405.

² J.Brilmann,2003, les meilleures pratiques de management, éditions d'Organisation, 4eme édition, Paris, France,,P401.

11- إمكانية التصفح والاطلاع على الملفات الشخصية عن طريق الشبكة الداخلية. إن هذه الأتمتة للوظائف، وغيرها ستساعد على فعالية العملية الإدارية، خاصة وأن الدراسات تشير إلى أن حوالي 60 % من وقت وظيفة الموارد البشرية مخصص أو متعلق بالعمليات الإدارية كمعالجة الأجور، إعداد لوحات القيادة وغيرها، وهذا يعني أن حوالي 3/2 من الوقت والطاقة أو الجهود يخصص في أنشطة إعداد لوحات القيادة وغيرها.¹

إن النظرة إلى نظام المعلومات هي بمثابة حل أمثل للمشاكل الإدارية خاصة المتعلقة منها بتدفق المعلومات داخل التنظيم وخارجه، في ظل التحديات التي تواجهها الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة، فلا يمكن تصور استجابة مناسبة لهذه التحديات في ظل غياب نظام معلومات للموارد البشرية فعال وكامل.²

3-1- مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية

إن أي نظام معلومات لا يخلو من ثلاثة مراحل أساسية عند عمله، هي استقبال المعلومات (الإدخال) ومعالجة وتخزين المعلومات، وأخيرا البث أو التوزيع، ونظام معلومات الموارد البشرية هو أحد الأنظمة الفرعية ينطبق عليه نفس المبدأ، وفي السطور التالية نأتي إلى شرح هذه المراحل.

1- استقبال المعلومات (الإدخال): وهي العملية التي يتم بمقتضاها إدخال مختلف البيانات

المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تم الحصول عليها من مصادر متعددة سواء كانت داخلية (محاسبة، إنتاج، تكوين تقييم...الخ) أو مصادر خارجية (سوق العمل عموما، جامعات، معاهد ومراكز التكوين، جهات حكومية هذه المعلومات قد تكون سهلة المنال أي متوفرة ويمكن الحصول عليها كليا ببساطة كالمعلومات المتعلقة بالتشريعات الحكومية مثلا، أو تكون صعبة المنال، وهي في

¹ J.M.Peretti(B), Op.cit, P404.

² H.Hidja, Quel sirh pour le DRH expert et partenaire d'affaires ?, On Line, www.France.geac.com, 01/08/2012.

الغالب معلومات ذات أهمية كبرى على المستوى الاستراتيجي كمستوى الكفاءات المتوفرة داخل التنظيم يتم الحصول على هذه المعلومات بواسطة نظام فرعي هو نظام الاستخبارات الموارد البشرية، ونشير في الأخير إلى أن عملية الإدخال تتم من طرف موظفين متخصصين في إدخال البيانات، تشريعات وقوانين... الخ، هذه الأخيرة تتعلق عادة ببيئة العمل الخارجية.

2-المعالجة والتخزين: بعد الحصول على البيانات وحجزها، يقوم النظام بمعالجة هذه الأخيرة، حيث يعمل على تحليلها، وترتيبها، وتنسيقها وفق نمط معين حسب الاحتياجات وذلك بالاستعانة بالبرامج المعلوماتية المتوفرة، ثم تخزينها والحفاظ عليها لاستدعائها عند الحاجة.

لقد أتاحت تكنولوجيا المعلومات اليوم إمكانية حفظ عدد كبير من المعلومات في وقت قصير جدا وفي مساحة محدودة جدا كذلك، وذلك بالاستعانة بقواعد البيانات، حيث يمكن للمنظمة حفظ واسترجاع البيانات، منها واستخدامها في إنجاز أعمالها الإدارية، وهناك خمس فئات لها:¹

أ- قواعد بيانات لخدمة الباحثين: تتخصص هذه القواعد في توفير معلومات عن الموظفين في مواقع إدارية على المستوى التنفيذي.

ب- قواعد بيانات الجامعات: تقوم المئات من الجامعات والكليات بخدمة خريجها، بوضع بيانات عنهم ضمن قواعد بيانات لتسهيل إيجاد فرص عمل لهم.

ج- قواعد بيانات وكالات التوظيف: بعض الوكالات لها قواعد بيانات خاصة بها تسهل إيجاد فرص عمل لمن يرغب بذلك، حيث يعمل نظام الموارد البشرية بتوفير معلومات عن هذه الوكالات قصد الاستفادة من خدماتها خاصة في التوظيفات المشروطة.

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، 2003، "البيانات في المؤسسات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص ص 344 - 345.

د- قواعد بيانات لاستخدام الجمهور: وهي متوفرة لأي مستخدم لقاء أجر محدد عبر الشبكات المعلومات للباحثين عن وظائف، أو لصالح المستخدمين للاطلاع على ملفاتهم وهذا يكون عادة بإدخال كلمة السر.

هـ- بنوك المساعدة في التوظيف: تحتفظ المؤسسات الكبيرة ببيانات عن موظفين يمكنهم العمل لديها بشكل مؤقت في حالة ما إذا كان أحد موظفيها في حالة مرضية وما شابه ذلك. هذا ونظرا لأهمية الموارد البشرية في التنمية سواء على المستوى الكلي أو الجزئي توفر على سبيل المثال الولايات المتحدة الأمريكية ما يزيد عن 150 قاعدة بيانات موارد بشرية معتمدة على الحاسوب بإمكان المنظمة استخدامها عند الحاجة¹.

3-البث أو التوزيع: أي مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية، حيث يستقبل مستخدموه المخرجات التي طلبوها في شكل تقارير دورية أو كردود على استفساراتهم لقاعدة البيانات إما على حوامل تقليدية (أوراق، سجلات) أو حوامل إلكترونية (شاشة، أسطوانة) وهو الشكل الأفضل لأنه أقل تكلفة وأسرع وأسلم.

ونظرا لأهمية المخرجات التي يطرحها هذا النظام، فإن مستخدميه متعددون ومختلفون من مستويات الدنيا إلى المستويات العليا، وهذا يعود في رأينا إلى عاملين أساسيين هما :

- تعدد تطبيقاته التي تمس مختلف جوانب التنظيم؛
- أن عمله يتخصص في مورد لا تخلوا منه أي إدارة أو وحدة تنظيمية، لذا فإن نتائجه هي ذات أهمية بالغة لكل واحد أو فرد داخل التنظيم.

والجدول التالي يوضح ذلك، سواء تعلقت هذه الفائدة بكل النظام، أو بأحد نظم الفرعية:

¹ نفس المرجع، ص 344.

الجدول رقم: 05 مستخدمو نظام معلومات الموارد البشرية

نوع الاستخدام	التخطيط للقوى العاملة	التزويد	إدارة القوى العاملة	المستحقات	الفوائد	تقارير للبيئة الخارجية
مدير الموارد البشرية	X	X	X	X	X	X
مدراء تنفيذيون آخرون	X	X	X	X	X	X
مدير المستحقات للموارد البشرية				X	X	
مدير التخطيط للموارد البشرية	X					
مدير العلاقات بين العمال والاتحادات			X			X
مدراء الأنظمة المتعلقة بالتشريعات الحكومية	X	X	X	X	X	X
مدير التزويد واختيار الموظفين	X	X				
مدير التطوير والتدريب			X			
مدير المحاسبة				X	X	
مدير قسم الرواتب				X	X	
مدراء آخرون	X	X	X	X	X	X

المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 347.

1-4-النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية

يضم نظام المعلومات الموارد البشرية في ثناياه مجموعة من النظم الفرعية والتي تتعدد تطبيقاتها، حتى

يمكن لهذا النظام العمل بشكل أفضل، أهم هذه النظم الفرعية المساعدة يمكن ذكرها كما يلي:¹

1-النظام الفرعي للتخطيط للقوى العاملة: يساعد هذا النظام الإدارة في تحديد احتياجات من الأشخاص في المستقبل للمساعدة في التنبؤ للرواتب، والتخطيط، وتحليل وتقييم الوظيفة وموديلات القوى العاملة والهيكل التنظيمي.

2-النظام الفرعي للتزويد: هو نظام مسؤول عن توفير معلومات حول الأفراد المترشحين للعمل والكفاءات المتوفرة في سوق العمل، وإجراء الدراسات الداخلية والبحث عن موظفين جدد.

3-النظام الفرعي لإدارة القوى العاملة: هناك عدد قليل من المنظمات التي تستخدم تطبيقات لإدارة القوى العاملة ومن هذه التطبيقات الأداء العام للموظف، والتدريب، والتحكم في مواقع الموظفين (الترقيات) وتغير موقع الموظفين في المنظمة.

4-النظام الفرعي للمستحقات: يساعد هذا النظام على توفير معلومات عن الزيادات والاستحقاقات والرواتب والعلاوات.

كما يضم نظام المعلومات الموارد البشرية أنظمة فرعية أخرى كذلك مثل:

5-النظام الفرعي للتكوين: يهتم هذا النظام بتوفير معلومات عن العملية التكوينية التي ستقوم أو قامت بها المنظمة سابقا، والأفراد الذين استفادوا منها والفترات والأماكن التي تمت فيها.

¹ المرجع نفسه، ص-ص 346-347.

6- النظام الفرعي للتقييم: يضم هذا النظام المعلومات المتعلقة بعملية التقييم لأداء الأفراد، وهو نظام مهم جداً، لأنه على أساس مخرجاته تحدد الحوافز والبرامج والفئات التي تحتاج لعملية التكوين وكذا الترفيقات.

7- نظام الاستخبارات للموارد البشرية: وهو نظام يختص في توفير المعلومات صعبة المنال والمتعلقة بحقل إدارة الموارد البشرية سواء داخل التنظيم أو خارجه.

8- نظام معلومات البيئة الخارجية: يختص هذا النظام في توفير معلومات عن البيئة الخارجية و المتعلقة أساساً بمعطيات سوق العمل وما يتوفر فيه من كفاءات بشرية.

9- نظام المعلومات الاجتماعي: ويظم هذا النظام كل المعلومات العائلية المتعلقة بالعمال (زواج، مولود،... إلخ) و التي على أساسها يتم منح بعض المنح و العطل أو زيادات تكريماً أو تهنئة من طرف التنظيم للعامل.

وفي الأخير نشير إلى أن هذه عينة لبعض النظم الفرعية لنظام المعلومات البشرية فقط، وللتنظيم الحرية الكاملة في بناء أنظمتها الفرعية بما يخدم مصالحه، كما نشير كذلك إلى أن هذه النظم تعمل في نسق واحد متكامل بما يحقق أهداف التنظيم، فكل نظام فرعي يكمل الآخر.

1-5- محتويات الإدارة الإلكترونية في الموارد البشرية:¹

تشتمل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الحقائق والبيانات الخاصة بالعاملين وكذلك المعلومات الخاصة بالوظائف والإحصاءات والتقارير عن العمل والعاملين وفي ظل ذلك يمكن تصنيف البيانات والمعلومات الخاصة بالموارد البشرية والتي يمكن معالجتها بالإدارة الإلكترونية إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

¹ James Senn, op cit, p 504.

أولاً: البيانات والمعلومات المتعلقة بالعاملين:

تعد هذه البيانات في غاية الأهمية نظراً لتعلقها بالأفراد وارتباطها بالوظائف وقد قسمت هذه

البيانات والمعلومات إلى أنواع مختلفة يمكن تصنيفها في الآتي:

أ-البيانات الشخصية وتشمل:

-اسم الموظف؛

-تاريخ ميلاده؛

-الحالة الاجتماعية؛

-عدد الأفراد.

وتعد هذه البيانات من البيانات المهمة نظراً لارتباطها بمهام وظيفية أخرى كالتعيين والنقل

والتدريب والتقاعد والإنتدابات والإعارة وتاريخ تحديد التقاعد، وغير ذلك.

ب-المؤهلات الدراسية والخبرات العلمية السابقة والتي تشمل:

-المؤهلات الدراسية عند الالتحاق بالعمل؛

-تاريخ الحصول عليها والتخصص العام والدقيق؛

-الجهات التي سبق وان عمل بها؛

-مسمى الوظيفة التي يشغلها ومستوياتها؛

-الجهات التي تتبعها تلك الوظائف وأسباب تركها؛

-الدورات التدريبية التي حضرها ومجالات التدريب وجهات التدريب؛

-اللغات التي يجيدها.

وتفيد هذه المعلومات في تنفيذ برنامج اختيار الأشخاص لشغل الوظائف المتوفرة لدى

الجهاز الإداري وكذلك في مجالات أخرى كالترقيات والتدريب وغيرها.

ج-المعلومات الخاصة بالحياة الوظيفية للأفراد والتي تشمل:

- تاريخ الالتحاق بالعمل؛
 - مسمى الوظيفة التي تم التعيين عليها؛
 - الرقم الوظيفي ودرجة الوظيفة؛
 - تقارير الأداء أو الكفاءة؛
 - الدرجة أو المرتبة أو الرتبة؛
 - التدرج الوظيفي من علاوات وترقيات؛
 - الإجازات والدورات التدريبية والعقوبات والجزاءات؛
 - التنقلات والإعارات.
- وتسهم تلك المعلومات في تصريف أعمال شؤون العاملين بالجهاز الإداري ومتابعتهم ومعرفة مدى فاعليته في تحقيق أهداف المنظمة التنظيمية.

د-المعلومات الخاصة بمجموعة الأفراد والعاملين:

- تعد هذه المعلومات ضرورية ومهمة جدا لا سيما أنها على مستوى العاملين بشكل عام في الجهاز الإداري، والتي تكون على شكل تقارير وإحصائيات وتشمل هذه المعلومات على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- العدد الكلي للعاملين وتصنيفهم حسب وظائفهم، ومرتبهم وتخصصاتهم؛
- عدد الموظفين حسب سنوات الخبرة، وعدد العاملين حسب أعمارهم؛
- مسيرات الرواتب، وسجل الحضور والانصراف، وإحصائيات عن مدى الحاجة إلى جرات تدريبية.

ثانيا: البيانات والحقائق والمعلومات الخاصة بالوظائف:¹

يمكن القول بأن الوظيفة هي مجموعة من المهام والواجبات والمسؤوليات يتطلب القيام بها الحصول على التأهيل المناسب لشغلها، وتسعى تلك الوظائف بشكل عام في المنظمة الإدارية إلى تحقيق أهدافها، الأمر الذي يترتب عليه توفر المعلومات والبيانات والحقائق عن تلك الوظائف والدور الذي تقوم به الإدارة الإلكترونية والتي تشمل:

-البيانات الخاصة بالوظائف، ومسمياتها ومستوى شغلها؛

-أرقامها والتعديلات التي تطرأ على تلك المسميات؛

-المستويات بالإضافة إلى المواقع التنظيمية لها؛

-الوظائف الشاغرة والمشغولة.

وتعد هذه البيانات هامة جدا ومدخلا لسياسات التوظيف والتطوير الوظيفي حيث تتحد المهام والواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة، وكذلك الشروط والمؤهلات والخبرات الواجب توفرها لمن يشغلها، ومن خلال مقارنة هذه البيانات مع البيانات المتعلقة بالعاملين يمكن تخصيص وظائف للتعيين، ووظائف للترقيات والوظائف الإشرافية والتنفيذية... الخ.

ثالثاً: بيانات وحقائق متنوعة

تسهم الإدارة الإلكترونية في نجاح الموارد البشرية، وتساعد على تمتيتها مما ينعكس بالتالي على تفعيل دورها، وتساهم تلك الإدارة الإلكترونية في تدوين وحفظ بعض البيانات الهامة والتي يمكن تقسيمها على النحو التالي:

أ- البيانات والمعلومات المتعلقة بسياسة التوظيف والتي تشمل:

– الأنظمة واللوائح التي تحكم شؤون العاملين والآراء والتعاميم المفسرة لها.

¹ Ibid,p 504

-القرارات المتعلقة بإدارات شؤون العاملين.

ب-البيانات الخاصة بالمتقدمين للالتحاق بالوظائف.

تساهم الإدارة الإلكترونية في تدوين وحفظ البيانات الخاصة بالمتقدمين للوظائف بدقة وسرعة، وتقوم الجهة الإدارية في المنظمة من خلال تلك البيانات بتحديد الاحتياجات من العاملين وفق التخصصات التي تخدم المنظمة ووضع الخطط المستقبلية الوظيفية من حيث التخصصات التي تحتاجها، والتي تحدد وفقا للأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ومن أمثلة تلك البيانات: -إحصائيات عن طالبي التوظيف والتي تشمل أعدادهم والمؤهل العلمي والمهارات التي يتميزون بها؛

-سجلات وبيانات عن مصادر التوظيف المختلفة؛

-تقارير ودراسات عن التوقعات والاحتياجات من المهارات والكفاءات وإعداد القوى العاملة التي تمكن من مقابلة التوسعات المستقبلية؛

-توقعات عن المهارات وأعداد العاملين التي ينتظر توفرها في المستقبل.

1-6-نظام الإدارة الإلكترونية ومدى مساهمته في تطوير إدارات الموارد البشرية

يعد هذا النظام من الأنظمة التي بدا السعي الجاد فيها حيث تساهم في تنمية وتطوير نظم المعلومات بشكل عام، ونظم معلومات الموارد البشرية على وجه الخصوص وذلك من خلال الاستفادة من التقنيات الحديثة التي تقوم بدور إيجابي في عملية تسهيل تسجيل البيانات والمعلومات الخاصة بالعاملين وإجراء عمليات التحليل لها، ورفع كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري في المنظمة الإدارية.

فقد ظهر اهتمام المنظمات الإدارية بالحاسب الآلي نظرا لكبر حجم المنظمات الإدارية وتوسع نشاطها وزيادة المهام الموكلة إليها على اختلاف طبيعة نشاط كل منظمة، الأمر الذي

ترتب عليه زيادة في عدد العاملين بها، والذي أدى بتلك المنظمات إلى ضرورة إيجاد سياسات وإجراءات إدارية تضمن حسن استغلال الموارد البشرية الموجودة بها، والبحث عن الكوادر الجديدة التي تستطيع إدارة تلك الموارد الاستفادة منها.

وقد أثبتت الحاسبات الآلية كفاءتها وفعاليتها في التعامل مع كمية ضخمة من البيانات والمعلومات بالإضافة إلى تحليلها والخروج بإحصائيات وتقارير وذلك باستخدام البرامج المناسبة التي تخدم طبيعة عمل المنظمة.

ولقد أجريت دراسات عديدة حول استخدام الحاسب الآلي في مجال إدارة شؤون العاملين والتي منها الدراسة التي قام بها (ميلر) وزملاؤه.¹

وأظهرت الدراسة أن معظم الدراسات التي أجريت في هذا الموضوع أشارت إلى أن استخدام الحاسب الآلي كان مقصوراً على بعض المجالات والتي لا علاقة لبعضها مع البعض الآخر كإعداد الرواتب وإعداد الإحصائيات والتقارير الدورية عن التقنيات الجديدة أو عن تاركي الخدمة...الخ.

وأضافوا أن نظم الحاسبات الآلية التي تم تطبيقها في إدارة الموارد البشرية لم توجه نحو الاستفادة منها في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة شؤون الموظفين وإنما انحصر استخدامها مجالات حفظ وتخزين الأوراق والسجلات.

إن الجهود التي بذلت لتطوير نظم معلومات الموارد البشرية لم يقصد منها سرعة إنجاز الأعمال التي اعتادت إدارات شؤون العاملين أن تؤديها فحسب ولكن هدفت كذلك إلى تحقيق مستويات عليا من المساندة الفعالة لنشاطات تلك الإدارات، وبناء على ذلك فإن نظام الحاسب

¹ بدر سالم باجابر وكمال جعفر المفتي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

بالقدرات الهائلة للحاسب الآلي. هذا إلى جانب تفعيل الإدارة الإلكترونية بواسطة تنمية الموارد البشرية ستساند المنظمة في اتخاذ العديد من القرارات التي تخدم أنشطة التمويل والإنتاج والبحوث والتطوير.

المطلب الثاني: أهمية وعناصر نظم معلومات الموارد البشرية:

2-1- أهمية نظم معلومات الموارد البشرية:

تشتق أهمية نظام معلومات الموارد البشرية من كونه يتعلق بالموارد البشرية التي تعتبر أهم الموارد المتاحة والمستقبلية في المنظمة، فهذا النظام يفترض أن يزود كافة إدارات المنظمة بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وبالسرية الملائمة والتكلفة الأقل.

كما أن نظام معلومات الموارد البشرية يساهم في زيادة تأثير دور إدارة المعلومات البشرية في صياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة، وفي نفس الوقت في تنفيذها.

كما وإن النظام يساهم بدعم قرارات الإدارة المتعلقة بالتخطيط للموارد البشرية وتخفيض العمالة وإعادة الهندسة.

بالإضافة إلى ذلك فنظام معلومات إدارة الموارد البشرية يرفع من قدرة الإدارة على متابعة وتقييم نشاطات الموارد البشرية من خلال توفير المعلومات اللازمة عن تنفيذ الخطط ودرجة إنجاز المهام المخطط لها، مما يتيح المجال لدراسة وتحليل أي انحرافات عن الخطة ودرجة إنجاز المهام المخطط لها، مما يتيح المجال لدراسة وتحليل أي انحرافات عن الخطة في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل فوات الأوان. وبشكل عام فإن نظام معلومات الموارد البشرية يصمم لأداء وظائف محددة هي:

-حصر وتسجيل الوقوعات الوظيفية ورصدها في شكل بيانات وحقائق تفصيلية، ويتطلب ذلك بالطبع ربط النظام بمصادر البيانات عن طريق النماذج، والسجلات المستخدمة في شؤون الموظفين، كنماذج طلبات التعيين، وسجلات الموظفين والرواتب وغيرها؛¹

-مراجعة وتصنيف وتحليل البيانات والحقائق، تمهيدا لاستخدامها في المجالات المختلفة لإدارة الموارد البشرية، وتتم تلك العمليات إما يدويا أو آليا وذلك حسب نوع النظام المستخدم، إن قدرة النظام على أداء مهمة تصنيف وتحليل البيانات والحقائق تعتبر المعيار المناسب لتحديد فاعليته من عدمه، والمهم أن يكون نظام معلومات الموارد البشرية، مهما كان نوعه، قادرا على سرعة تحديد العوامل المشتركة في قاعدة المعلومات؛

-تقديم البيانات والحقائق المحللة (المعلومات) بصورة سهلة يسهل فهمها وتفسيرها بما يحقق الفائدة بالنسبة للأغراض التي سيتم استخدامها فيها، وتأتي مخرجات النظام في شكل ملخصات للبيانات وإحصائيات جاهزة للاستخدام حيث يمكن حفظها وتخزينها في ذاكرة النظام حيث يلجا إليها متخذو القرارات للاستفادة منها في اتخاذ قرارات سليمة.

ويمكن القول بان عناصر نظام معلومات الموارد البشرية متكاملة وتؤدي دورا هاما في تعزيز وظائف إدارة الموارد البشرية من اجل اتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالامتياز والتعيين والتدريب والتقييم والترقية وغيرها.

2-2- عناصر نظم معلومات الموارد البشرية:

يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر آلية عمل النظام من ستة عناصر هي: المدخلات، العمليات، المخرجات التحكم، التغذية العكسية، والذاكرة.

¹ رايموند ماكليود، (2000)، "نظم المعلومات الإدارية" ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ص 832.

1- المدخلات:

ومدخلات نظم المعلومات الإدارية عبارة عن البيانات المتعلقة بالموظفين والوظائف والبيانات ذات العلاقة. وبالإمكان تقسيم هذه البيانات إلى أربعة أنواع هي:

-البيانات المتعلقة بالموظفين:

وتشمل البيانات الشخصية والبيانات الخاصة بالخبرات العلمية والعملية للموظف، والبيانات الخاصة بالحياة الوظيفية كاسم الوظيفة ورقمها وتاريخ التحاق الموظف بها والتدرج الوظيفي وتقييم الأداء والإجازات والعقوبات... الخ.

-البيانات المتعلقة بالوظائف:

وتحتوي على مسميات الوظائف وأرقامها ومواقعها التنظيمية والتعديلات التي تطرأ عليها.

- بيانات إدارية:

وهي بيانات تتعلق بسياسات التوظيف وتتضمن القوانين والتعليمات والقرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

- بيانات متعلقة بسوق العمل:

مثل البيانات عن المنظمات المنافسة في الحصول على ذوي الخبرات والمؤهلات المهمة بالنسبة للمنظمة، وكذلك البيانات الخاصة بسوق العمالة وإعداد الكفاءات... الخ.

2-العمليات:

وهي النشاطات التشغيلية التي تتم على المدخلات والمتمثلة في العمليات التحليلية والحسابية والإحصائية بهدف تحويلها إلى صورة واضحة وسهلة حتى يمكن الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية بالشكل الجيد، وتشمل العمليات الخطوات التالية:

–تسجيل ورصد وتخزين البيانات؛

3-المخرجات:

تتمثل مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية في شكل تقارير وقتية أو دورية على فترات مختلفة، أو في شكل معلومات تطلب من داخل المنظمة أو خارجها ومن أهم تلك المخرجات:¹

-تخطيط الموارد البشرية في المنظمة والتنبؤ بحجم العمالة المطلوبة من جميع الفئات ولجميع الإدارات والأقسام؛

-بيان أساليب رفع الكفاءة الإنتاجية لإدارات وأقسام المنظمة، وتحديد وسائل تحقيق الفعالية التنظيمية؛

-تحديد أفضل الطرق للاختيار والتعيين؛

-بيان الأفراد الذين يستحقون الترقية، أو تنطبق عليهم شروط النقل أو الإعارة أو ما إلى ذلك؛

-تخطيط برامج التنمية والتدريب ورفع كفاءة العاملين؛

-متابعة أجور وحوافز العاملين ومكافأاتهم.

4-التغذية الراجعة:

هي معلومات تحمل رسائل وإرشادات عن كيفية سير العمليات حيث توضح كيفية سير النظام ومدى تتطابق إنجازاته ومخرجاته مع الخطط.

وهذه المعلومات الراجعة تقوم بدور أساسي في نظام معلومات الموارد البشرية في إطار أهميتها للنظام الكلي لإدارة القوى العاملة، حيث تدعم المعلومات المرتدة الرقابة على العنصر

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بدون سنة، "نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري وظيفي"، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ص 341.

البشري وهي في الوقت نفسه تتيح متابعة التغيرات في سياسات وإجراءات شؤون الموظفين، وتمكن من معالجة المشكلات التي تعوق فعالية استخدام النظام¹.

5-التحكم:

وهو الجزء الخاص بالتحكم والسيطرة على سير الخطوات كما هو مرسوم لها وبينه عند حدوث أي عطل أو ثغرة أو خطأ في مجريات البرنامج أو في توظيف البيانات المدخلة.

6-الذاكرة:

وهي الوعاء الذي تختزن فيه المخرجات ومدخلات النظام أي انه ذاكرة النظام، وتختلف أشكال وأنواع ذاكرة أنظمة المعلومات.

المطلب الثالث: دور نظم معلومات الموارد البشرية:

إن لنظام معلومات الموارد البشرية دورا حيويا داخل التنظيم، خاصة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية نظرا لما يقدمه من معلومات مفيدة لصياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات، وفي الأسطر المالية سوف نعمل على إبراز هذه الأهمية من خلال توضيح العلاقة الوطيدة بينه وبين مختلف الوظائف لإدارة الموارد البشرية².

3-1-نظام المعلومات وتخطيط الموارد البشرية

إن لنظم المعلومات المحوسبة دورا كبيرا في هذا المجال نظرا لما توفره من تسهيلات في إعداد الخطط التنبؤية بالاعتماد على الحاسوب والبرامج التي يحتويها خاصة الإحصائية منها، قد تكون هذه الخطط طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل، حيث يوجد حاليا في الأسواق العديد من البرامج المعلوماتية تساعد في تحليل البيانات الإحصائية كنظام SPSS، كما يوجد هناك كذلك

¹ عامر إبراهيم قندجلي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 30
² S.L.Dolan & autres, 2002, la gestion des ressources humaines " Tendances, Enjeux, & pratiques actuelles", éditions village mondial , Paris, France, PP 606-615.

بعض التطبيقات المفيدة جدا في مجال النظم الخبيرة في هذا المجال مثل التسيير التنبؤي للأفراد العاملين¹.

3-2-نظام المعلومات وعملية التوظيف

إن التنظيمات تستقبل حاليا أعدادا كبيرة من طلبات العمل، يصعب معالجتها بالطرق التقليدية وهذا من شأنه أن يخلق صعوبة في الاختيار خاصة مع ما أتاحتها الشبكة العالمية من فرص دولية للتوظيف، فنظم المعلومات المحوسبة اليوم تسمح بمعالجة ومتابعة هذه الطلبات بشكل منتظم مع احترام المعايير المتعلقة بالتوظيف، كما تسمح هذه النظم بإحصاء وجرد كل الكفاءات والمناصب المتوفرة داخل التنظيم.

أما فيما يخص عملية الاختيار فهناك تطبيقات عديدة في مجال المعلوماتية لاختيار الأفراد العاملين ولإجراء الاختبارات لتعيين الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة للعمل، وهذا سيؤدي إلى إلغاء أو القضاء على المحاباة والتمييز بين المترشحين للعمل فالحاسوب لا يتعامل بالمشاعر وهذا من شأنه أن يعطي لعملية الاختيار مصداقية أكبر و ارتياح لدى الأفراد، كما تقلل الوقت والتكلفة.

إن استخدام نظم المعلومات المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات سهلت من هذه العملية فأغلب الطرق المستعملة في التوظيف (الاختيارات) هي محوسبة متصلة بقاعدة بيانات بما يسمح بتعديل المعلومات بصفة مستمرة، وهذا ما يؤدي إلى توفير معلومات دورية وحديثة عن الأداء البشري، مما يساعد على ترشيد القرارات.

¹ J.M.Peretti,sans date, **Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur**, (éditions Liaisons, sans place, sans pays) P78.

3-3- نظام المعلومات وتطوير الكفاءات

يعتبر ميدان تطوير الكفاءات من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، ونظرا لأهميته فهناك من يرى أن محور عمل إدارة الموارد البشرية هو تفجير الطاقات البشرية الكامنة داخل التنظيم. وبرامج التكوين تعتبر أهم مدخل مستعمل في هذا المجال، ولقد استفادت عملية التكوين من التطورات الحاصلة في مجال المعلوماتية، فهناك العديد من البرمجيات والتطبيقات المتوفرة الآن الغرض منها هو تنمية للقيادة و التحفيز وتحديد لأهداف قدرات العاملين كالنظام المتعلق بجوانب مختلفة في إدارة الموارد البشرية، وإدارة الوقت، وبرنامج لتطوير مهارات اتخاذ القرارات¹. إن كل هذه البرامج التي سبق ذكرها و التي سنأتي لذكرها يمكن للتنظيم الاستفادة منها وتوفيرها للأفراد العاملين داخل التنظيم عبر الشبكة الداخلية.

كما تسمح الشبكات المعلوماتية بالعمل الجماعي وتخطي عقبات المكان والزمان، وهذا ما من شأنه توسيع دائرة المعارف والخبرات وتبادلها بين العمال كما تسمح الشبكات المعلوماتية اليوم بتلقي برامج تكوينية ودروس عن بعد والاستفادة من خبرات الآخرين.

3-4- نظام المعلومات والمسار المهني:

تسمح اليوم نظم المعلومات المحوسبة بمتابعة المسار المهني للعامل بطريقة سهلة وأكيدة وبدون تكاليف عالية، عن طريق الولوج إلكترونيا وانطلاقا من الحاسوب إلى قاعدة البيانات المتاحة حول الأفراد العاملين يمكن معرفة قدرات وكفاءات كل عامل، وما مدى تطوره في أدائه وعمله، وما هي المناصب والأدوار التي تقلدها داخل التنظيم طوال مشواره العملي.

كما هناك بعض التطبيقات المعلوماتية للتقييم الذاتي والتي تسمح وتساعد الأفراد العاملين بصياغة مسارهم المهني والحكم عليه، فتتوفر في الأسواق الآن مجموعة برامج في هذا المجال

¹ في هذا المجال أنظر: S.L.Dolan & autres, Op.cit P61

مثل: Career Planing و Career Center، كما توجد هناك كذلك بعض التطبيقات لأنظمة خبيرة في هذا المجال مثل Miram للتدقيق في إدارة الموارد البشرية، ونظام Parys للتسيير والتنبؤ بالأفراد، ونظام Adequat لتسيير تحركات وتنقلات العامل خلال المسار المهني.

كما يمكن لهذه الأنظمة المساهمة في القيام بـ:

التكوين: حيث يمكن للأنظمة الخبيرة المساهمة في تفعيل وتنشيط المجموعات، التعليم،

إعداد وتحضير

- مخططات التكوين؛

- تحليل البيئة الاجتماعية داخل العمل؛

- التدقيق في الموارد البشرية.

3-5- نظم المعلومات والأجور (المكافأة):

فعن طريق الحاسوب أمكن اليوم إعداد قوائم الأجور والمكافآت، وحسابها في ظرف لحظات بعد ما كان يتطلب ذلك وقتاً طويلاً، فالبرامج والتطبيقات المعلوماتية المتوفرة اليوم تساعد على تسريع عملية التقييم وجودتها.

حيث يوجد حالياً برامج متخصصة في هذا المجال تعمل على حساب الأجور، تقييم أداء الأفراد خاصة بالنسبة للتنظيمات الكبرى أو العملاقة. كما ساهمت هذه النظم في إضفاء طابع العدالة في منح المكافآت مثل نظام: Systeme d'attribution de performance Russel والذي يحتوي على مجموعة برامج تساعد صناديق التقاعد في حساب التعويضات وغيرها¹.

¹ S.Dolan et autres, Op.cit, p 614.

3-6- نظم المعلومات والأمن الصناعي:

ساعدت هنا نظم المعلومات في سرعة بث المعلومات عن المخاطر التي يتعرض لها العمال نتيجة الاستعمال الخطأ للمواد الكيماوية أو مواد معينة، حيث أصبح اليوم ممكناً توزيع آلاف بل الملايين من المعلومات ودون الحاجة إلى الملصقات، حيث توفر هذه المعلومات في قواعد بيانات يمكن للعامل الاطلاع عليها في أي وقت وفي أي مكان من خلال الشبكات المعلوماتية. كما توجد كذلك في هذا المجال بعض التطبيقات للنظم الخيرة مثل نظام "SDI Diagnosis Inventory Stress والذي يساعد في تشخيص وتحديد المخاطر المحتملة وتقديم كذلك النصائح للمتعامل مع هذه الأنظمة.

كما توجد حالياً مجموعة أقراص مضغوطة، تحتوي معلومات عن المنتجات الكيميائية وكيفية استخدامها خاصة في الصناعة الكيميائية، والمخاطر التي تنجم عن سوء استعمال هذه المنتجات وطرق الحذر منها والنصائح في حالة وقوع خطر، هذه المعلومات يمكن إدماجها في قاعدة البيانات المؤسسة ليستفاد منها من طرف الجميع عن طريق الشبكة الداخلية، وهذا ما من شأنه أن يساعد على نشر المعرفة وتنميتها وتقليل تكاليف الأخطار وحوادث العمل، وتكاليف التكوين.

3-7- نظام المعلومات و العلاقات العمالية:

لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات (حواسيب المحمولة، هاتف النقال، الشبكات المعلوماتية) على سرعة تفاعل ودوام العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم وخارجة متحدية في ذلك حاجز الزمن والمكان، وحتى اللغات والثقافات والمستويات العلمية. فعن طريق تكنولوجيا المعلومات اليوم أمكن بمقدور أي شخص الاتصال بالفرد الذي يريده دون الحاجة إلى التنقل من مكتبه، فمدير التسويق مثلاً يمكنه الحصول على معلومات عن المخزون أو الإنتاج انطلاقاً من حاسوبه الشخصي عن طريق التراسل الإلكتروني من خلال خدمات الشبكة، وهكذا بين مختلف المصالح والإدارات.

كما أمكن للعمال التحاور مع رؤسائهم ومرؤوسيهـم عن طريق الشبكة، وعقد الاجتماعات كل في مكانه وفي الوقت الحقيقي، كما ساعدت كذلك الشبكة على تفعيل عمل المجموعات بما أصبح يعرف اليوم جماعات العمل أو العمل الجماعي، وهذا ما يجعل الأفراد متماسكين في عملهم وعدم الشعور بالوحدة والعزلة أثناء العمل وهذا يعزز العلاقات العمالية بين الأفراد.

كما لا ننسى كذلك أن هذه الشبكات عززت من عمل التنظيمات غير الرسمية وديناميكية الجماعات وهذا ما يزيد من درجة وقوة التماسك بين أعضائها، وهذا ما يوضع كتحدي آخر في وجه إدارة الموارد البشرية والإدارة ككل في عصر المعلومات.

المطلب الرابع: أنواع نظم معلومات الموارد البشرية:

مرت نظم معلومات الموارد البشرية بمراحل متعددة تطورت خلالها من نظم يدوية تقليدية إلى نظم آلية وإلكترونية حديثة، ويتوقف استخدام المنظمة لأي نوع منها على عدة عوامل أهمها:

4-1- النظم اليدوية لمعلومات الموارد البشرية:

ويمثل النظام التقليدي لإدارة نظم معلومات الموارد البشرية والذي شاع الاعتماد عليه فيما مضى، كما انه مازال قائم في العديد من المنظمات ومن أهم النظم المستخدمة كنظم يدوية لمعلومات الموارد البشرية ما يلي:

أ- نظام الملفات:

ويمثل مجموعة الأوعية الخاصة بحفظ بيانات الأفراد العاملين بالمنظمة، تلك التي تشتمل على الأوراق الرسمية والمستندات الخاصة بنشاط العاملين ويمكن مراجعتها بسهولة مادامت مصنفة ومرتبـة ومحفوظة بدقة لاتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد أو الوظائف أو شؤون المنظمة الأخرى ومن بين أنواع تلك الملفات في مجال الموارد البشرية:¹

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 345

-ملفات الأفراد: وتحتوي على ملفات فرعية لأنواع الوظائف ومسمياتها ومواقعها، وكذلك ملفات لتصنيف الوظائف التي تتضمن أنواع الوظائف وأعبائها واختصاصاتها وشروط شاغليها، بالإضافة إلى ملفات التغيرات في الوظائف التي تشمل على التعديلات التي تحدث للوظائف بمختلف أبعادها.

-ملفات عامة: وتحتوي ملفات مختلفة تشتمل على بيانات ومستندات ووثائق تتعلق بالمجالات التالية:

*ملف الأنظمة المختلفة؛

*ملف اللوائح المنظمة لقواعد وإجراءات العمل؛

*ملف التدريب؛

*ملف الإعارات والانتقالات والانتدابات؛

*ملف الحاسب الآلي؛

*ملف الأجور والمكافآت والحوافز.

ب-نظام السجلات:

يمثل نماذج معينة بها ملخص لمحتويات الأوراق والمستندات الرسمية الأصلية مما يسهل تصنيفها وتداولها واسترجاعها بالسرعة والدقة اللازمة ويعتبر هذا النظام تطور مرحلي لنظام الملفات، ونتيجة لاختلاف ظروف المنظمات وأعمالها فإن أنواع السجلات تختلف أيضا من منظمة لأخرى، ويمكن بيان أهم أنواع السجلات فيما يلي:

-سجل الحضور والغياب والإجازات؛

-سجل الترقيات والتفديرات؛

-سجل تقويم الأداء؛

-السجل الصحي؛

-سجل المنظمات والشكاوي؛

-سجل الحركات الوظيفية.

3-2-النظم اليدوية مع استخدام الآلات:

هي مرحلة متطورة بالنسبة لسابقتها، حيث يمكن أن يقوم الأفراد بالاعتماد على بعض الآلات التي تيسر تسجيل البيانات وإجراء عمليات التحليل عليها، بجانب العمليات اليدوية، وتقيد الآلات في إجراء العمليات والأحداث المالية، والكشوف والتقارير المتعلقة بمجموعة سجلات ومستندات الموارد البشرية كالأجور والمكافآت والحوافز مما يساهم في زيادة سرعة تنفيذ الأعمال. والملاحظ أن الكثير من المنظمات من الناحية العملية تستخدم تلك الآلات أو بعضها بما يتناسب مع أعمالها، وبصرف النظر عن التطورات التكنولوجية في مجال الحاسبات الإلكترونية فمازال هناك مكان لهذه الآلات بجانب التشغيل اليدوي للبيانات.

3-3-النظام الآلي لمعلومات الموارد البشرية

استمرت جهود التطوير والتحديث في مجال نظم معلومات الموارد البشرية حيث اتجه الفكر الحديث للاستفادة من التقنيات الحديثة في تجميع وتحليل البيانات والحقائق المتعلقة بالموارد البشرية بالمنظمة بما ييسر الحصول على المعلومات بدقة وفي التوقيت المناسب لتحقيق كفاءة وفعالية لاستخدام المورد البشري في المنظمة. وأدى ذلك لإدخال المصغرات الفيلمية في مجال معلومات الموارد البشرية.

المطلب الخامس: مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية:¹

لقد تبلورت المفاهيم الحديثة لإدارة شؤون الموظفين من خلال: التطورات التي حدثت في اتجاهات الفكر الإداري بصفة عامة، وتركيز تلك الاتجاهات على العنصر البشري في الإدارة. وتعتبر إدارة شؤون الموظفين من الوظائف الأساسية والهامة التي تقوم بها المنظمات من أجل مقابلة احتياجاتها من العنصر البشري الذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج.

5-1- مجال تخطيط القوى العاملة:

لقد حددت المراحل التي تتم فيها عملية التخطيط للقوى العاملة كما يلي:

أولاً: مرحلة التنبؤ:

ويتم في هذه المرحلة إجراء تقديرات مستقبلية لكل من:

-احتياجات المنظمة من العاملين أو ما يعرف بـ(طلب العمالة)؛

-الأعداد التي توقع توفرها من العمالة وتعرف بـ(عرض العمالة)؛

-الفرق بين العرض والطلب، سواء كان بالنقصان أو بالزيادة.

إن نجاح العمل في هذه المرحلة يعتمد على دقة التقديرات المستقبلية، التي تتطلب بدورها

توفر معلومات صحيحة وسريعة يمكن الاعتماد عليها، لذلك نجد أن نظام معلومات الموارد البشرية

يضطلع بدور هام وأساسي في نجاح هذه المرحلة، وذلك بتوفيره لمثل تلك المعلومات.

إذا فالنظام يمكن من إجراء التقديرات الصحيحة والدقيقة لنوعيات وأعداد العاملين التي

ستتوفر لشغل وظائف المنظمة في خلال المدة الزمنية لخطة القوى العاملة.

¹ بدر سالم باجابر وكمال جعفر المفتي، مرجع سبق ذكره، ص 85

ثانيا: مرحلة البرمجة:

في هذه المرحلة تستخدم النتائج التي تم التوصل إليها في عملية المقارنة بين عرض العمالة وطلبها، ويتم وضع برنامج محدد لمقابلة تلك التقديرات. وتشتمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

-تحديد الأهداف التفصيلية لتخطيط القوى العاملة؛

-تخطيط وتقييم واختيار النشاطات والبرامج التي تمكن من تحقيق تلك الأهداف؛

-تحديد وصياغة استراتيجيات خطة القوى العاملة ووضعها موضع التنفيذ.

ثالثاً: مرحلة التقويم والمتابعة:

يتم في هذه المرحلة التأكد من صحة التنبؤات التي تمت في المرحلة الأولى، كما يتم حصر نتائج استراتيجيات الخطة والحصول من خلالها على التغذية العكسية، التي تمكن من وضع نشاطات شؤون الموظفين في المجالات الأخرى في مسارها الصحيح.

5-2- مجال إعداد ميزانية الوظائف:

تمثل ميزانية الوظائف ذلك الجانب من الإنفاق في الميزانية العامة للمنظمة أو الجهاز الإداري، وتخصص للصرف على الرواتب والأجور والمكافآت والبدلات والتعويضات المستحقة للعاملين. وتمثل تكلفتها نسبة كبيرة من الاعتمادات المخصصة في الميزانية.

إن ميزانية الوظائف تعبر عن أهمية حيوية في عدد من المجالات المتعلقة بشؤون الموظفين، هذه البيانات والمعلومات يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية، وهي التي تمكن المسؤولين عن نشاط شؤون الموظفين من دقة وحسن تقدير الاعتمادات المالية المطلوبة لميزانية الوظائف: كتقدير الاعتمادات اللازمة لمقابلة الرواتب والأجور، واعتمادات البدلات والعلاوات والمكافئات والفوائد الأخرى للعاملين، وعليه فإن استخدام نظام المعلومات في هذا المجال يمكن من

وضع اللجنة الثانية بجانب التخطيط للقوى العاملة وبذلك يسهم في تماسك وتفاعل النظام الكلي لإدارة شؤون الموظفين بما يمكنه من تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة ككل.

5-3- مجال تصنيف الوظائف: ¹

تصنيف الوظائف هو ذلك الجانب من نشاط شؤون الموظفين الذي يعني بتجميع الوظائف في مجموعات وفئات على أساس التشابه في الواجبات والمسئوليات ومطالب التأهيل اللازمة لشغلها، والتصنيف أسلوب علمي من أساليب تقسيم هيكل الخدمة إلى مجموعات عريضة على أساس خواص عامة وصفات مشتركة تميز كل مجموعة من الوظائف عن غيرها من المجموعات الأخرى.

إن نجاح العمل في مجال تصنيف الوظائف يعتمد على المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية، وبناء عليه يتضح أهمية الدور الذي يقوم به النظام في تقديم المعلومات الملائمة في هذا المجال.

المبحث الثاني: التدريب والتنمية وأثرهما على تفعيل الإدارة الإلكترونية.

بالرغم من أن مصطلحي التدريب والتنمية يستخدمان كمترادفين، إلا أنه يمكن التمييز بينهما فالتدريب يركز في العادة على تزويد الموظف بمهارات محددة لسد عجز معين في أدائه لعمله الحالي مثل أن يتدرب الموظف على استخدام الصفحات الإلكترونية لإعداد جداول معينة، فالتدريب يركز على الأفراد وليس المجموعات، ويكون محددا بعمل معين، وينصب على الاحتياجات الحالية للمنظمة، وفي المقابل فإن التنمية هي الجهود التي تبذل لتزويد الأفراد بالقدرات التي تحتاجها المنظمة في المستقبل، ويكون تركيز التنمية على العمل الحالي للموظف والعمل الذي سيشغله في المستقبل. حيث يركز هذا المبحث على دراسة لمحة مختصرة حول التدريب، نظام

¹ المرجع نفسه، ص 95

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، أهمية التدريب لتفعيل دور الإدارة الإلكترونية، أهمية التدريب وأثره على الإدارة الإلكترونية، فعالية تنمية الموارد البشرية في الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: لمحة مختصرة حول التدريب

1-1- مفهوم التدريب:

اختلف الكتاب والباحثون في تعريف التدريب بصفة عامة والتدريب الإداري بصفة خاصة، كما أن جميع التعريفات تتفق في أنها تشير إلى التغيير والتحسين والتطوير.

ف نجد أن (منجسون) يفرق بين التدريب والتعليم والتنمية، فالتدريب هو اكتساب مهارات وأساليب معينة، بينما التعليم يتضمن معلومات واسعة وعامة، أما التنمية فهي تحسين وإنماء قدرات الأشخاص ووجهات نظرهم وصفاتهم الشخصية، ويرى أن هذه الجوانب الثلاثة تعطي معنى واحد هو تطوير الأفراد¹.

يعرف التدريب بأنه "ذلك النشاط الإنساني المخطط له والذي يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات، والاتجاهات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك"².

ويشير هذا التعريف إلى الحقائق التالية المتعلقة بمفهوم التدريب وأهمها:

- أن التدريب نشاط إنساني؛
- أن التدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في جوانب مختارة لدى المتكولين؛
- أن التدريب من أفضل مجالات الاستثمار في الرأس المال البشري؛
- أن التدريب هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاءة الإنتاجية للمنظمات؛
- أن التدريب نشاط مخطط له ومقصود أي له أهداف يراعيها ويمكن قياسها؛

¹ لطيفة عبد العاطي حسن، 2006 "إدارة الموارد البشرية"، كلية التجارة، مصر، ص 125.

² Www.Kanatakji.com/figh/files/manage/20087.doc

-أن التدريب عملية مستقبلية.

وبصفة عامة يمكن تعريف التدريب على انه "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما"¹.

1-2-أنواع التدريب:

يتضمن التدريب داخل أي مؤسسة اتصالات ثلاثة أنواع رئيسية من النشاط هي:

أ-التدريب:

وبه يتم نقل المهارات الأساسية في المجالات المختلفة للاتصالات إلى المتدربين، بما في ذلك المهارات رفيعة المستوى مثل التكنولوجيا الحديثة التي لا تتصل مباشرة بأداء مهام معينة.

ب-التدريب الموجه نحو العمل: والذي يتم إعداده لتدريب المتدرب على كيفية تنفيذ المهام المطلوبة لأداء عمل معين.

ج-التنمية: وفيها يتم توسيع مدارك الأفراد لخلق تطلعات أفضل لديهم ولجعل العاملين بالمؤسسة أكثر حركة ونشاطا أثناء فترة عملهم بالمؤسسة ولتشجيعهم على التقدم في السلم الوظيفي لعملهم.

وتحتوي جميع المجموعات الثلاث على نطاق كامل من الأفعال الممكنة، فعلى سبيل المثال، قد تتضمن مجموعة التدريب بتدريس أساسيات الاتصالات، أو الإدارة أو مقدمة في الفلسفة أو التنظيم أو وضع الأهداف أو طرق العمل والخدمات التي توفرها المؤسسة أو مهارات أكثر تقدما في الإدارة أو التكنولوجيات الحديثة.

¹ www.iugaza.edu.ps/emp.../541/humanresources.doc

وتتضمن مجموعة التدريب الموجه نحو العمل التدريب على الوظائف الفنية حيث يتعلم المتدربون كيف ينفذون المهام لكل عمل على حده أو التدريب على الأعمال الإدارية التي تركز على مسؤوليات الوظيفة وطرق الإدارة والوظائف، والقياسات وتحليل النتائج.

ويمكن القول بأن هذه المجموعة لها نشاطان أساسيان، النشاط الأول منها يتعلق بتكوين وصياغة الأهداف الخاصة بالأفراد وخطط التقدم الوظيفي، والثاني يتعلق بتنمية الاستعدادات والمهارات والنظرة إلى المستقبل.

وتبعاً لمستوى تقدم المنظمة والدولة، سيحتاج النظام الفرعي للتدريب إلى أن يركز على واحد أو أكثر من هذه الجوانب دون أن يفقد اهتمامه بأي من الجوانب الأخرى، ومن وجهة نظر المنظمة فإن الشيء الأكثر أهمية أن يعرف الموظفين كيف يؤدون أعمالهم بطريقة صحيحة، لذا نجد اهتماماً كبيراً من المنظمات بالتدريب الموجه نحو العمل.

1-3- مجالات التدريب:¹

يمكن حصرها في النقاط التالية:

- تدريب العاملين الجدد لتزويدهم بفكرة عامة عن المنظمة والعمل على سرعة اندماجهم مع العمل الجديد؛

- تدريب العاملين القدامى لمواكبة التطور الفني والتكنولوجي الذي يطرأ على الأعمال؛

- التدريب لغرض الترفيع، إذ عند ترفيع العاملين إلى مراتب عليا لابد من تدريب الأفراد على

المهارات التي تتطلبها المسؤوليات الجديدة؛

- تدريب المدراء "التنمية الإدارية" بهدف رفع مستوى قدرة المدراء على القيام بالأعباء

الخاصة بهم.

¹ www.iugaza.edu.ps/emp.../541/human resources.doc

1-4- مراحل التدريب:

- جمع وتحليل مختلف المعلومات عن مختلف عناصر النظام التدريبي وعن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب مثل المعلومات عن التنظيم الإداري والأهداف والسياسات وأسلوب أداء الوظائف والظروف المحيطة بالأفراد وعن الإمكانيات المادية... الخ؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية، وتتمثل هذه الاحتياجات في زيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف لدى البعض، أو زيادة أو تطوير أو تعديل المهارات والقدرات أو السلوك؛
- كما أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتطلب تحليل التنظيم وتحليل الوظائف وتحليل الأفراد؛

- إعداد البرامج التدريبية وتتضمن تحديد الموضوعات المطلوبة للتدريب عليها، وإعداد المادة التدريبية وتجهيز المعدات والمدرسين.... الخ؛
- تنفيذ البرامج التدريبية؛
- تقييم البرامج التدريبية.

المطلب الثاني: نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

- مع زيادة التحول التكنولوجي الرقمي للمنظمات والشركات أصبح من الضروري تحويل الوظائف والملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية وأصبحت العلاقات بين أصحاب الأعمال والمديرين والعاملين تتم عن طريق الشبكات الداخلية والخارجية والإنترنت، ومع تحويل وظائف التسويق والتمويل والمحاسبة والعمليات إلى أعمال إلكترونية، كان لزاماً أن تتحول إدارة الموارد البشرية إلى إلكترونية، من هذا المنطلق سوف نتناول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

2-1- مفهوم نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

تعرف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها "التطبيق العملي لاستراتيجيات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريق للأداء.¹

2-2- أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e.HRM) يمكن حصرها كالتالي:

1- تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية؛

2- تخفيض تكلفة العمالة؛

3- تحقيق مكاسب من الموارد البشرية؛

4- تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية؛

5- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة؛

6- تنمية وتحسين علاقات العمل.

2-3- أنواع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

1- تقديم خدمات وجها لوجه أو فوريا؛

2- إجراء معاملات HR الكترونيا؛

3-مراجعة الأسلوب التقليدي HRM؛

4-تحويل الأسلوب التقليدي إلى e.HRM .

2-4 نتائج تطبيق HRM. e وأهم النتائج المتوقعة هي:

-أعلى التزام High Commitment

-أعلى جدارة High Competence

¹ النجار فريد راغب، 2008، "الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق" دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، ص ص 242، 245.

-أعلى فعالية Cost effectiveness

-أعلى تطابق High congruence

علاوة على ذلك يمكن القول بأن نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هو باختصار تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، والذي سيسهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى، في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات¹.

المطلب الثالث: أهمية التدريب لتفعيل دور الإدارة الإلكترونية²

تعتمد المنظمات للنجاح في تحقيق غايتها إلى حد كبير على كفاءة أداء القوى العاملة المشاركة في عملياتها، وعلى قدرتها للإنتاج والتكيف مع المستويات التقنية المستخدمة في العمل، لذا فإن الإعداد والتأهيل الجيد للقوى العاملة هو الأساس الذي يمكنها من الوصول إلى غاياتها. ولقد أدى الاتجاه المتزايد نحو التخصص في أداء الأعمال، وضرورة التكيف مع التقنيات الحديثة والظروف المتغيرة واللاحقة في مجال الأعمال إلى زيادة الحاجة إلى تدريب الموظفين وكذلك بروز التدريب ليكون واحد من أهم الوظائف التي تسهم في توفير مستويات متطورة من القدرات الفاعلة للأداء بما يلبي احتياجات الأجهزة الحكومية لتحقيق غاياتها والتكيف مع التغيرات السريعة في المهارات المطلوبة، والتدفق الهائل في المعارف والمعلومات، وربط الأفراد بكل جديد في مجال أعمالهم.

والحقيقة أن التدريب الفاعل يعد استثماراً في الموارد البشرية، يعود بالكثير من المنافع على المنظمة والموظف، في المدى الطويل والقصير، فهو عملية تعليمية يمكن أن تسهم في زيادة

¹ هوبكنز، ماركهام، ترجمة خالد العامري، 2007، "الإلكترونية للموارد البشرية"، ط 1، دار الفاروق للنشر، القاهرة، مصر، ص 18.

² عبد الوهاب محمد علي، 1999، "التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات"، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ص 19.

مهارات حل المشكلات، وتنمية القدرات الفكرية والتحليلية لدى الموظف، وزيادة مهارات التعامل مع الزملاء والرؤساء والجمهور، الأمر الذي يعني زيادة قدرات الأفراد للتكيف مع المتغيرات التكنولوجية وإتقان الأعمال والتقليل من الأخطاء، والحد من عمليات الرقابة والإشراف على الموظفين لمتابعة أعمالهم، ومن ثم تقليل التكاليف، واكتسابهم للمهارات التي تؤهلهم للتقدم وتقلد مناصب قيادية ذات مسؤوليات أكبر، الأمر الذي ينعكس في نهاية المطاف على مستوى أداء المنظمة وتحسين خدماتها بشكل عام.

إن التدريب ليس هدفا في حد ذاته، إذا لم يتم التخطيط له بعناية وفق خطوات مثل العمليات الإدارية الأخرى، وعندما لا يتم التخطيط له بعناية وفق عملية مدروسة، فإنه قد يكون مصدرا لتبديد الموارد فنجاح التدريب وتحقيق الهدف منه يتوقف على مدى التخطيط والإعداد الجيد له. والجدير بالذكر أن التدريب ما هو إلا عنصرا من عناصر سياسات إدارة الموارد البشرية، يرتبط بها ارتباطا وثيقا، ويؤثر فيها ويتأثر بها، فعلى سبيل المثال تساعد عملية تخطيط القوى العاملة في تحديد العجز في المهارات، وهذا العجز يتم سده من خلال استقطاب أفراد أو محاولة تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لسد العجز وبالمثل يتم ربط التدريب بسياسات الترقية لتحفيز العاملين على تنمية أنفسهم وتطوير مهاراتهم باستمرار لتتاح لهم فرصة الترقية وشغل الوظائف العليا.

المطلب الرابع: أهمية التدريب وأثره على الإدارة الإلكترونية

يعد التدريب ذا أهمية بالغة للفرد والمنظمة لذا تعددت أوجه أهميته بالنسبة للإدارة الإلكترونية ويمكن حصرها كما يلي:

-تزويد الأفراد بالمعرفة عن المبادئ والأساليب الإدارية لكافة الوظائف في مختلف المنظمات وتوضيح دورهم في تحقيق أهداف المنظمة؛

-تدريب الأفراد على مختلف مستوياتهم الوظيفية وتنمية قدراتهم في مجال استخدام الأساليب الفنية الحديثة لإدخال التطوير والتحسين في مهاراتهم بهدف تطوير المؤسسة وزيادة كفاءتها؛
-زيادة رغبة المديرين والمشرفين نحو التغيير وتنمية درجة استعدادهم لقيادة التطوير عن اقتناع كامل بان حركة المجتمع متسارعة، وان تقدم وارتقاء الوسائل والأساليب التقنية التي تسود المجتمع وجميع العاملين فيه إنما تقتضي الموائمة في القيم والأهداف والأساليب والوسائل بين الإدارة والمجتمع الذي يحيط بها؛

-زيادة خبرة المديرين والمشرفين والأفراد وإتاحة الفرصة لهم لرفع مستوياتهم وتأهيلهم لوظائف الإدارة الإلكترونية، ومقابلة الاحتياجات المتزايدة للتنمية؛
-إنجاز وظيفي كما ونوعا، أي زيادة في الإنتاجية وبالتالي خفض في التكاليف¹؛
-تنمية المعرفة والمعلومات الإلكترونية لدى القادة والإداريين؛
-تنمية المهارات والقدرات والسلوك والاتجاهات².

المطلب الخامس: فعالية تنمية الموارد البشرية في الإدارة الإلكترونية

يعد الاهتمام بتطوير وتنمية العاملين ورفع مستواهم المهاري عنصرا أساسيا في سياسات إدارة الموارد البشرية، لهذا تعنى المنظمات بتوجيه الموظفين الجدد وتجهيزهم لأعمالهم، وتعريفهم بالمنظمة والأفراد الذين سيكونون على اتصال بهم في أعمالهم، حتى يعتادوا على بيئة عملهم الجديدة، ويتكيفوا معها كما تحرص على تحديث مهارات الموظفين الحاليين وتدريبهم على مهارات جديدة بصورة دورية.

من اجل ذلك أصبح بناء القوى العاملة العامة التي تتميز بالكفاءة والفعالية، أمرا ضروريا لمواجهة تحديات التنمية في العصر الحاضر، وزاد الاهتمام بالتدريب بشكل كبير من اجل العمل

¹ نادر احمد أبو شيخة، 2000، "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 264.
² رفاعي علي محمد، "الأساليب الحديثة للتدريب الإداري"، المجلد الأول، العدد 1، المجلة العربية للتدريب، ص 14.

على رفع كفاءة القوى البشرية والارتقاء بمستوى الخدمات العامة بشكل كبير، لذلك تظهر فعالية تنمية الموارد البشرية على النحو التالي:

5-1- تنمية الموارد البشرية والتدريب:

يعد استثمار رأس المال البشري لتطوير كفاءة العاملين في مختلف المجالات من السياسات الرئيسية في مجال شؤون الأفراد، ويأتي قبل وبعد التعيين ويعد مكملاً لسياسة الاختيار ويدعم الأفراد حديثي التعيين في المؤسسة أو تدريب شاغلي المراكز الجديدة في المنظمة أو لمقابلة أي تغيرات حدثت في طرق العمل نتيجة لتطورات تقنية أو تنظيمية، وتعد العملية التدريبية تنمية مستمرة ومنظمة لمعارف ومهارات العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم بقصد رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة الإدارية بصفتين أساسيتين هما الاستمرار والانتظام.

وحتى يكون التدريب متكاملًا يجب أن يتصف الأفراد بعدد من المبادئ وهي كالتالي:

- أن يكون التدريب هدفًا محددًا قابلاً للتطبيق؛
- يجب أن يتصف بالاستمرار والشمول؛
- أن يوجه للعاملين في مختلف المستويات الإدارية؛
- أن يكون به صفة التدرج حيث يبدأ من الأسهل فالأصعب؛
- أن يكون مواكبًا للتطورات الحديثة التقنية والإدارية؛
- أن يتناسب مع المستويات الوظيفية للعاملين.

5-2- التوجيه المبدئي وأثره على الإدارة الإلكترونية:

إن التوجيه المبدئي الإداري جزء أساسي من عمل الرؤساء الإداريين يتعين عليهم القيام به بشكل مستمر للحصول على تعاون موظفيهم لإنجاز المهمات الموكلة إليهم على أفضل وجه ممكن.

ويقصد بالتوجيه المبدئي هنا العملية التي يتم من خلالها إعداد الموظفين الجدد وتهيئتهم لأعمال الإدارة الإلكترونية على نحو منظم ومخطط له، ويتم ذلك من خلال تعريفهم بأعمالهم وأدوارهم في تلك الإدارة المستحدثة، وكذلك أنشطة المنظمة وأنظمتها وسياساتها، حتى يكونوا على إلمام تام بكل ما سبق، وبما يساعدهم على تكوين اتجاهات إيجابية نحو أعمالهم والتكيف معها والنهوض بأعبائها بدقة.

ومن الثابت أن استخدام الفرد لتكنولوجيا حديثة وغير تقليدية لأول مرة يولد لديه نوعا من الإحساس بالقلق والتوتر في غالب الأحيان، وعلى النحو نفسه قد يساوره بعض القلق والتوتر في معظم الأحيان نتيجة آلية عمله الجديدة، ويفكر بالآلة التي سيتعامل معها، ويشعر بالقلق من احتمال فشله معها، ومن هناك تأتي أهمية عملية التوجيه الأولى في تسهيل اندماج الموظف مع هذه التكنولوجيا والتقليل من مشكلات تكيفه وذلك بخلق الشعور بالأمان والثقة وتنمية الولاء للمنظمة لديه.

مما سبق يتضح أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب كفاءات ومهارات متخصصة فضلا عن حاجاتها إلى عناوين وظائف ومسارات عمل جديدة، وفي هذا الإطار فإن الدخول إلى هذه العناصر يستوجب إطارا معرفيا وميدانيا يرقى بخصائصه ومعاييره النوعية إلى مستوى المهام الجديدة، وتعد برامج التوجيه المبدئي أداة فاعلة للتطبيع التنظيمي للموظفين، ولا سيما أن هؤلاء الموظفين يكونون متعطشين لأن يتم قبولهم في التعامل مع هذه الإدارة الإلكترونية المستحدثة، لذا

فإنهم يحاولون فهم الطرق المتبعة لأداء الأعمال المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في ارتفاع مستوى الرضا والإنتاجية والاستقرار لدى الموظفين، وهكذا فإن عملية التوجيه المبدئي إذا ما تم تنفيذها بأسلوب سليم تعد وسيلة فاعلة في التطبيع التنظيمي للموظفين والإدارة الإلكترونية ليصبحوا أعضاء فاعلين ومنتجين في تلك الإدارة خلال وقت قصير.

وفي الواقع، فقد أظهرت بعض الدراسات الميدانية في هذا المجال أن برامج التوجيه المعدة إعداداً جيداً تساعد على خلق انطباع إيجابي لدى الموظفين عن الإدارة الإلكترونية وتحسين الاتصال والتعامل معها ويأتي التدريب بعد ذلك ليعمق عملية التطبيع التنظيمي، لأنه يجعل الموظف يتعلم السلوك المرغوب فيه ويمارسه فعلياً.

ومن الفعاليات المهمة الإيجابية التي تؤثر في تفعيل دور الإدارة الإلكترونية هي برامج التوجيه التي يتولاها أحد موظفي أو أفراد الموارد البشرية من ذوي الخبرة والكفاءة والتي تتعلق باستخدام التقنية الحديثة ولا يشترط أن يكون هذا الموظف هو الرئيس ومن الضروري تقييم برامج التوجيه لتحديد مدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين عملها نحو الأفضل، وهذا التقييم يتطلب الحصول على تغذية عكسية من جميع الأفراد ذوي العلاقة بتفعيل الإدارة الإلكترونية، ويمكن الحصول على هذه التغذية العكسية من خلال المناقشة مع الموظفين بعد مضي مدة من الزمن بعد توجيههم، أو من خلال المقابلات الشخصية لعينة من الموظفين الذين طبق عليهم البرنامج التوجيهي، ومن خلال الاستبيانات لاستطلاع آرائهم نحو الجوانب المختلفة لبرنامج التوجيه¹.

المبحث الثالث: معوقات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

يمكن ذكر العديد من معوقات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية كما يلي:

¹ عبد الوهاب محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

الطلب الأول: المعوقات الاقتصادية:

في ظل التغيرات العميقة التي ألمت بالهيكل الأساسي للعلاقات الدولية منذ انتهاء الحرب الباردة، تراجعت الصراعات الإيديولوجية وتقدمت الصراعات الاقتصادية إلى الواجهة، ولا شك أن في ذلك آثار بالغة في شتى المجالات في المستقبل. فمن ناحية سيزداد الاتجاه إلى عالمية الاقتصاد، ويشد تأثير السوق العالمية في الاقتصاد الوطني، سواء في الدول المتقدمة أو في الدول النامية على حد سواء¹.

وتشير الدراسات إلى أن الكثير من الدول العربية سوف تواجه في المستقبل غير البعيد، أزمات اقتصادية حادة ومشكلات في ميزان المدفوعات، إن لم تجر تعديلا جذريا على السياسات والاستراتيجيات التنموية فيها. وفي هذا الإطار، ومع تنامي الاتجاه نحو تحرير التجارة الإلكترونية، من المتوقع أن تزداد حدة التنافس الاقتصادي العالمي، ومن المتوقع أن يؤدي هذا التنافس بدوره إلى زيادة الضغوط على الموارد المالية في القطاع العام، وفي الوقت عينه، يتوقع أن يتنامى الطلب على الخدمات العامة، وأن تزداد توقعات المواطنين في تلقي خدمة عامة أفضل. وسيشكل ذلك ضغطا على نظم الموارد البشرية لأن تكون أكثر إنتاجية وكفاية، فيما سيولد ارتفاع معدلات التضخم ضغطا لزيادة الأجور والمزايا المالية للموظفين. وسيؤدي ذلك كله إلى خلق حاجة ماسة إلى التقليل من التكاليف الإنتاجية، والتحديد الدقيق للأولويات عن طريق التخطيط. وستقع على عاتق متخصص الموارد البشرية، بصفة خاصة، مسؤولية كبيرة لإيجاد طرق مبتكرة لزيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة الاقتصادية.

¹ إبراهيم سعد الدين وآخرون، 1989، "التنمية العربية"، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ص 288.

المطلب الثاني: المعوقات التقنية:

إن التطورات التقنية السريعة والمتلاحقة التي سيشهدها المستقبل القريب ستؤثر بشكل جوهري في إدارة الموارد البشرية، من خلال التغييرات الواسعة التي ستحدثه في مجال الأساليب الفنية لأداء الأعمال، ومن خلال المهارات المطلوبة لها، بالإضافة إلى أثرها في تقادم بعض المهارات والاستغناء عنها. وسيحتتم ذلك التطور الاهتمام بوضع الآلية التي يمكن من خلالها متابعة التغييرات التقنية المتلاحقة في هذا المضمار والإلمام المستمر بها، وتطوير الوسائل والأنظمة المناسبة للتكيف معها، وإعداد الكوادر المؤهلة العديدة والنوعية اللازمة للتعامل معها. وفي هذا المجال تبرز أهمية نظم المعلومات، على وجه الخصوص، لرسم السياسات المتعلقة بالموارد البشرية، ولاتخاذ القرارات اليومية المتصلة بشؤون الأفراد. وسيكون من التحديات لإدارة الموارد البشرية في المستقبل التيقن من أن المعلومات تجمع بطريقة صحيحة، وأن هناك حاجة فعلية إليها، وأن يكون هناك استخدام صحيح لتقنية المعلومات.

ومن أهم التغييرات المنتظرة في مجال إدارة الموارد البشرية انتشار ظاهرة ما يسمى "مكان العمل المرن" التي بدأت في الظهور، بمساعدة التطور التقني، في السنوات الأخيرة في الدول المتقدمة، حيث يؤدي الأفراد أعمالهم من منازلهم. ويوجد حالياً ما يزيد عن سبعة ملايين أمريكي، على سبيل المثال، يؤدون بعض أو جميع أعمالهم من أماكن بعيدة عن مقر العمل. فضلاً عن ذلك، يمكن رصد العديد من المظاهر الأولية للتقدم التقني وتأثيرها في ممارسات إدارة الموارد البشرية، منها أن المدينة لن تعود في إطار هذا التقدم مركزاً يسعى إليه الناس، فالقرى والريف يمكن أن تستوعب أماكن العمل الجديدة في الخدمات وغيرها، مع العيش في أحضان الريف البعيد عن التلوث والضجيج والقيام بالعمل نفسه مادام هناك خط هاتفي وكمبيوتر شخصي¹. إن هذه

¹ محمد الرميحي، 1994، الاقتصاد الإلكتروني - الطريق الدولي السريع للمعلومات" [بدون بيانات نشر، ص 25].

التطورات والظواهر، لجديرة بالدراسة والبحث من قبل الباحثين والمهتمين بشؤون الموارد البشرية بصفة عامة.

وعلى وجه الخصوص تبرز تكنولوجيا الإنترنت كأداة لها تأثير عميق وجذري على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وعلى الحياة التنظيمية في كل المستويات بشكل عام. وقد أخذت المنظمات العامة تدرك أهمية شبكة الإنترنت كوسيلة سريعة للاتصال والحصول على المعلومات، وتحليلها، وتوزيعها، وكوسيلة هامة لتقديم الخدمات بدرجة عالية من الكفاية والفاعلية. ومن المتوقع أن يحدث التوسع في استخدام الإنترنت تأثيرات ضخمة على الأفراد داخل الأجهزة الحكومية وخارجها، كما سيخلق العديد من التحديات التي يتحتم على المنظمات العامة مواجهتها بكافة أبعادها.

فمن حيث الإنتاجية فإن الإنترنت تظهر إمكانات كبيرة لرفع الكفاية الإنتاجية، للعاملين، من خلال سهولة وصولهم إلى قدر لا حد له من المعلومات، بسرعة فائقة، وبصورة مباشرة، ومن ثم تمكنهم من المساهمة في تطوير السياسات واتخاذ القرارات بقدر كبير من الفاعلية. كما أن حرية الوصول إلى المعلومات المتاحة عبر الإنترنت سيقود إلى خلق بيئة تنظيمية يسودها الانفتاح والثقة والاحترام المتبادل، وعلى وجه الخصوص في العلاقة بين بيئة تنظيمية يسودها الانفتاح والثقة والاحترام المتبادل، وعلى وجه الخصوص في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الأمر الذي ينعكس إيجابيا في نهاية المطاف على دوافع الموظفين نحو العمل، وقدرتهم على الخلق والابتكار، والإنجاز بدرجة عالية من الكفاءة¹.

كذلك فإن التوسع في استخدام الإنترنت سيكون له تأثير بالغ في أساليب الاتصالات داخل المنظمات وخارجها. بالنسبة للاتصالات الخارجية فإن الإنترنت تتيح حرية الوصول للعديد من مصادر المعلومات. فبارتباط الإنترنت بملايين الحاسبات الآلية عبر العالم، فإن بإمكان الموظف

¹ إبراهيم محمد الصعيدي، 1993، "الإنترنت والتنمية البشرية - تفعيل الإنسان الإلكتروني"، المنهج العلمي، بدون دار نشر، القاهرة، مصر، ص 235.

العام الآن الوصول إلى نطاق واسع وغني من مصادر المعلومات الخارجية، بما في ذلك الاتصال بالعديد من جمعيات الإدارة المتخصصة، والمستشارين، ومنظمات البحث، والمنظمات الحكومية والخاصة في كل المستويات. وكذلك إمكانية الوصول إلى عدد لا بأس به من قواعد البيانات والدوريات الإدارية في مختلف أنحاء العالم، وما تتضمنه من مقالات، ودراسات، وقضايا، واتجاهات إدارية حديثة.

أما بالنسبة للاتصالات داخل المنظمة فإن التوسع في استخدام الإنترنت سيؤدي إلى إحداث تغييرات ملموسة في علاقة الموظفين ببعضهم البعض، وفي علاقتهم برؤسائهم، فسهولة الوصول إلى المعلومات سيوسع من دائرة المشاركة للموظفين، وسيحد من المركزية، وما يتضمنه ذلك من انعكاس على مناخ العمل، حيث يسود مكان العمل شعور بالاستقلالية والمشاركة، والقوة، وإدارة الذات، وفي حين أن الإنترنت قد لا تؤدي إلى استبعاد الهواتف والفاكسات والخدمات البريدية، إلا أنها ستحد من الاعتماد على الوسائل التقليدية للاتصالات.

فالإنترنت تتيح العديد من البدائل للاتصال، إذ يمكن من خلالها الاتصال بأي شخص في العالم، في أي مكان، وفي أي وقت عن طريق المحادثات الإلكترونية والبريد الإلكتروني. ويوفر البريد الإلكتروني العديد من المزايا، فهو وسيلة اقتصادية لنقل المعلومات من طرف إلى آخر، ويمكن استخدامه لإرسال الملفات وجداول، ورسوم بيانية، وصورن وفيديو، ووسائل سمعية. ويمكن باستخدامه التأكد من استلام المتلقي للمعلومات المرسله وعدم ضياعها. وبالإضافة إلى الاتصال عن طريق البريد الإلكتروني، هناك الاتصالات عن طريق المحادثات، التفاعلية، حيث يمكن للأفراد التحدث إلى بعضهم البعض من خلال طباعة رسائل على الشاشة، أو من خلال الحديث بالصوت والصورة، أو ما يسمى الاجتماعات عن طريق الفيديو.

وساعد الاتصال عن طريق الإنترنت على الحد من تكاليف المكالمات الهاتففة، خاصة بالنسبة للأفراد الذين ففطلب عملهم إجراء اتصالات بعفة المءى. والحقفة فأن التوسع فف استخدام الإنترنت سفسهم فف فوفر الكفر من الموارد الفف فستهك باستخدام الورق، والفوقء، ونفقات السفر والإقامة لءضور الاجتماعات والنفءات والحلقات الففرففة.

فبالفرففز على فبادل المعلومات عبر الإنترنت فأن استخدام الورق سفكون الاسفنفاء ولفس القاعة.

كذلك فأن للإنترنت آفار بعفة المءى على العفء من أنشفة المنظماء بشكل عام، وأنشفة إدارة الموارد البشرية بشكل آاص، مفل فخطفب القوى العاملة، والاستقطاب، والففررب، وفقوفم الأداء الوظففف، وعلى طففعة الوظائف بشكل عام. فعلى سبفل المفال، فأن انفسار الإنترنت سفكون له فآففر كففرا فف ءعل معظم الأعمال ففطلب معرفة عملية بففولوجفا المعلومات، الأمر الفف فسفءعف ضرورة الفآكء من أن الموظففن ففلفقون الففررب اللازم فف هءا المءال كذلك فأنه فمكن الاسفءافة من إمكانات الإنترنت فف فصمفم البرامء الففرففة والففررب عن بعء. ففصلا عن ذلك، فأن اسفءءام الإنترنت ءفر من الطرفة الفقلفءفة للاستقطاب، فأصء الإعلان عن الوظائف الشاؑرة، والبءف عن الوظائف لمن ففءفون عن عمل وكذلك البءف عن المؤهلفن المناسبفن، للمنظماء والاتصال بفن المففءمفن والمنظماء ففم عن طرفة الإنترنت. بالرءم من أن هءه الففطوراء سهلف عملية الاستقطاب إلا أنها أضافف أبعاءا ءفءفة لنشاطاء إدارة الموارد البشرية، وأصءف عليها الفعامل مع الطلباء الكفثرة الفف فآفف من مناطق ءؑرافية لا ءصر لها.¹

علاوة على ما سلف، فأن اسفءءام الإنترنت سفمكن الأجهزة ءكوفمة من ءعل المعلومات مفاة على نطاق واسع، وسفسهل للمواظفن فف كل مكان ءرفة الوصول إلى المعلومات،

¹ المرفع نفسه، ص 241.

والاتصال بالأجهزة الحكومية في كل المستويات، وفي أي وقت، دون الالتزام بالساعات الرسمية للعمل. الأمر الذي يؤدي في نهاية الأمر إلى زيادة درجة مشاركتهم وانغماسهم في أعمال الأجهزة الحكومية.

فمن خلال الإنترنت يمكن للمواطنين معرفة المسؤولين في الأجهزة الحكومية وتوصيل شكاويهم واقتراحاتهم، والتعبير عن احتياجاتهم بسهولة، الأمر الذي يمكن الأجهزة الحكومية من الحصول على التغذية العكسية المناسبة من المواطنين، ومن ثم جعل الخدمات الحكومية أكثر مرونة واستجابة لحاجات المجتمع وتطلعاته. كذلك فإن تقنية الإنترنت تمكن المواطنين من معرفة الوظائف الشاغرة المتاحة في الأجهزة الحكومية، وشروط تقديم الخدمات في مجالات متعددة، والرسوم المطلوبة للحصول عليها، بل يمكنهم الحصول على طلبات الخدمة وتقديمها عبر الإنترنت، أو دفع رسوم الخدمات، أو اخذ مواعيد للحصول على الخدمات، عبر الإنترنت في العديد من النماذج للحصول على بعض أنواع الخدمات. ويستطيع المواطن تعبئة النموذج وإرساله مباشرة للمنظمة عبر البريد الإلكتروني. كذلك يمكن من خلال استخدام الإنترنت تحسين استجابة الأجهزة الحكومية لحاجات بعض فئات المجتمع، مثل المعاقين، بصورة مناسبة، فمع إجراء بعض التعديلات البسيطة سيتمكن الكثير من المعاقين من استخدام الإنترنت كوسيلة للاتصالات، وخاصة الصم والبكم، الذين سيجدون في البريد الإلكتروني وسيلة قيمة للاتصال بالأجهزة الحكومية.

ولكن استخدام الإنترنت قد يحمل معه بعض الآثار السلبية لحياة العمل في المنظمات. فبدلاً من تسهيل الاتصالات وإنماء روح التعاون داخل فرق العمل، فقد تؤدي تقنية الإنترنت إلى العكس. إذ قد تؤدي إلى مناخ للعمل تسود فيه الفردية والتجرد الشخصي في العلاقات مع الآخرين، وتجنب التفاعلات الشخصية المباشرة، الأمر الذي قد يشجع الموظفين على التعامل مع بعضهم البعض ومع الجمهور بأسلوب يعوزه الاحترام، فقد أظهرت بعض الدراسات أن بعض مستخدمي

علاوة على ما سيتبعه الاستخدام المكثف للإنترنت من الشعور بالاغتراب والانعزال للموظفين. ولكن من الناحية الإيجابية، فإن استخدام الإنترنت يمكن أن يعزز البيئة المعنوية والأخلاقية لمكان العمل، لأن الفرصة التي يوفرها الإنترنت للاتصال بالآخرين في مختلف أنحاء المنظمة يؤدي إلى زيادة تفهمهم لدورهم وإسهامهم في نجاح المنظمة¹.

وبالرغم من أن تقنية الإنترنت خلقت كثيرا من الإمكانيات للمنظمة العامة، إلا أنها في الوقت نفسه تحمل في طياتها العديد من التحديات. فاستخدام الإنترنت، على سبيل المثال يوفر أداة عظيمة لتحقيق الكفاية في استخدام الموارد التنظيمية، ولكن عندما يسيء الموظفون استخدامها، فقد تخلق العديد من الآثار السلبية للمنظمة والجمهور، من فقد الإنتاجية، أو انخفاض نوعية الخدمات، فعلى سبيل المثال فبعض الموظفين قد يهدرون وقت العمل باستخدام الإنترنت للتسلية أو لتحقيق مصالح شخصية ليس لها علاقة بالعمل².

لذا يصبح من المحتمل الاهتمام بتحديد السياسات المناسبة لاستخدامها الاستخدام الفاعل، ووضع الضوابط اللازمة للمساءلة للحيلولة دون إساءة استخدامها. ويتضمن ذلك الاهتمام بمسألة الحماية، لضمان أن المعلومات تستخدم الاستخدام المناسب والقانوني، والتأكد من أن الأشخاص الذين لهم الحق في الوصول إلى المعلومات هم أنفسهم الذين يصلون إليها. فضلا عن ذلك، ينبغي التأكد من أن الخدمات المقدمة عبر الإنترنت سهلة بما فيه الكفاية لكي يتسنى للمواطنين استخدامها، وتقديم المساعدة المناسبة لهم في هذا الصدد.

¹ مازن فارس رشيد، 2001، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، ص، 115.

² إبراهيم محمد الصعبي، مرجع سبق ذكره، ص 247.

ولكن الذي ينبغي إدراكه هو أن وضع سياسات مقبولة لاستخدام الإنترنت ليست بالأمر السهل دائماً علاوة على ذلك فمن الصعب التأكد من الالتزام بهذه السياسات. فعلى سبيل المثال من المؤلف أن يأخذ الموظفين بعض مهام أعمالهم إلى المنزل، وعندما تستقر المعلومات المتعلقة بأعمالهم على حاسبهم الشخصي، ومن خلال توفر إمكانية الاتصال بالإنترنت تصبح المعلومات معروفة لتطفل مخترقي الحاسبات الآلية. وهكذا يبدو من العسير للمنظمة التأكد في هذه الحالة من الالتزام بسياسات الأمن على الأجهزة الشخصية للموظفين في المنزل.

ومن ناحية أخرى فإن المغالاة في وضع القيود على استخدام الإنترنت قد تصرف عن تحقيق الفوائد المرجوة من استخدامها. فهناك العديد من الفوائد لتشجيع استخدام الموظفين للإنترنت بما تحققه من تقوية وتحفيز لهم وما تحدثه من تأثير إيجابي على عمل الأجهزة الإلكترونية وجعلها أكثر إبداعاً واستجابة وإيجاد التوازن بين الحد من استخدام الإنترنت وتشجيع استخدامها، ومقدار المعلومات التي يمكن أن تتاح هو تحديد للمديرين العموميين ينبغي عليهم مجابته.

المطلب الثالث: المعوقات الديمغرافية:

تتمثل التغيرات الديمغرافية في زيادة القوى العاملة الشابة على وجه الخصوص، نظراً للتركيب العمري الفتى، مع ارتفاع في مستوى التعليم والمهارات بين القوى العاملة. ونتيجة لهذه التغيرات الديمغرافية ستزداد الضغوط على إدارات الموارد البشرية من أجل التعامل مع معضلة توفير فرص العمل للمؤهلين وإيجاد فرص للترقية في مسارات وخطوط معينة.

المطلب الرابع: المعوقات الاجتماعية:

ستنشأ هذه التحديات نتيجة التغيرات التي ستطرأ على النظرة الاجتماعية نحو العديد من الظواهر والمفاهيم في شتى أطر الحياة بشكل عام، والنظرة نحو العمل بشكل خاص، ويحتم ذلك

ونتيجة للتغير في هيكل الاتجاهات الاجتماعية، وفي أنماط الحياة اليومية والأدوار الاجتماعية سيتحتم على نظم الموارد البشرية زيادة الاهتمام "بنوعية الحياة الوظيفية" والاهتمام بشكل عام، بحقوق العاملين وتحقيق المساواة بينهم، والعدالة في إدارة شؤونهم. ومن التغيرات المشاهدة الآن، والتي يتوقع أن تشهد توسعا في المستقبل القريب الجدل الثائر في كثير من أنظمة الموارد البشرية في العالم حول حقوق العاملين في بعض المجالات، مثل: خصوصية العاملين، وتقديم بعض المزايا المادية والعينية للعاملين والاهتمام بمساعدة المعوقين وإتاحة الفرص الوظيفية لهم، والمطالبة بتبني جدول دوام العمل المرن وأسبوع العمل المكون من أربعة أيام¹.

كما يتوقع أن يؤدي تغير الاتجاهات الاجتماعية والضغط السياسية إلى زيادة اتجاه الحكومات نحو التخصيص، وزيادة الإدارة بالتعاقد، حيث سيزداد التعاقد مع القطاع الخاص على تقديم الخدمات التي كانت تقدم من قبل القطاع العام، ومن التحديات التي تواجه الموارد البشرية في هذا المجال تحديد الخدمات التي سيتم تخصيصها أو التعاقد مع القطاع الخاص على الاضطلاع بها، ونوع العقد المناسب لكل حالة، وكيفية متابعة الأداء وضمان تقديم الخدمات بالصورة المرضية، وتصحيح الانحرافات في الأداء. إلا أن الأمور التي ينبغي إدراكها في هذا المجال، أن التحول إلى القطاع الخاص لا يعني دائما حلا لكل المشكلات، فالقطاع الخاص فيه أعداد كثيرة وكبيرة من عدم الكفاءة وتبديد الموارد والفساد².

¹ شوقي محمد، 2002، "استراتيجية تنمية الموارد البشرية" مكتبة غريب، القاهرة، مصر، ص 129.
² يوسف صايغ، 1992، "التنمية العصبية من التبعية إلى الاعتماد على النفس في الوطن العربي"، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ص 18.

المطلب الخامس: المعوقات الإدارية:

يترتب على التحديات المختلفة التي ستواجهها إدارات الموارد البشرية تحديات داخلية في شتى جوانب نشاطات إدارة الموارد البشرية. فستشكل الدعوات إلى زيادة الاهتمام بنوعية الحياة الوظيفية في العمل إلى تغيير النظرة التقليدية لتصميم الوظائف، وتحليلها، ووصفها، وتحديد مواصفاتها، وعدم الاقتصار على التركيز على الجوانب الفنية للوظيفة، بل الاهتمام أيضا بالجوانب السلوكية والإنسانية. ومن التحديات الفريدة التي ستواجهها الأجهزة الحكومية في هذا الصدد، الحاجة إلى إيجاد التوازن بين المرونة والحرية التي ينبغي منحها للأفراد للقيام بمهام وظائفهم وتقديم الخدمات العامة، وبين مقتضيات المسؤولية والرقابة الضرورية.

فالاتجاه الذي يتوقع أن يسود في المستقبل لتحسين الخدمات العامة المقدمة للمواطنين هو زيادة السلطات المخولة لمن يقومون بتوصيل الخدمات، ومنحهم حرية أكثر للتصرف، أو ما يسمى تقوية أو تمكين الموظف، ولكن ليس على حساب قيم، مثل الاستخدام الرشيد للأموال العامة، والعدالة والمساواة في التعامل مع الجمهور. والتقوية هي من المفاهيم التي كثر الحديث عنها مؤخرا، وتشمل عددا من الخصائص على المستوى الفردي، وعلى مستوى العلاقات مع زملاء العمل، وعلى مستوى المنظمة ككل فعلى المستوى الفردي تتطلب التقوية زيادة المعارف، والمهارات، والتنمية، والمبادرة، والابتكار، والمخاطرة لدى الفرد. وعلى مستوى العلاقات مع رفاق العمل، تتطلب أن تتخذ القرارات بالمشاركة، وأن تتم في جو إبداعي يرتكز على روح الفريق والاتصالات المفتوحة. وعلى المستوى التنظيمي، تعني التقوية تقليل التركيز على جدولة ساعات العمل وزيادة التركيز على الأداء والنتائج، والحد من مركزية السلطة وزيادة تفويضها، وتبسيط الهيكل التنظيمي، وتقدير الأداء الجيد من خلال الحوافز والمكافآت بأشكالها المختلفة¹.

¹ اديب عبد السلام، 2002، "أبعاد التنمية المستدامة"، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ص. 36.

البحر، أهمية خاصة للعناية بإجراء مسوحات دورية ومنظمة لاتجاهات الموظفين من أجل الوقوف على ما يفكرون به تجاه القضايا المتعلقة بالعمل، وعدم الانتظار حتى حدوث مشكلات من أجل المبادرة لمعالجتها.

خلاصة:

إن النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية تصنف على أنها إدارة من الإدارات الرئيسية في التنظيم الإداري حيث تقوم بدور أساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والإسهام في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

ويتضح من ذلك أن الإدارة البشرية تتطلب نظاما إلكترونيا للمعلومات مخطط له بصورة جيدة حتى يمكن التزود فيه بالبيانات الحالية والمستقبلية لتحقيق الرقابة الفعالة واتخاذ القرارات المدروسة.

إن تنمية الموارد البشرية تسهم بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة، وذلك عندما تتفاهم المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات، حيث أن عملية التنمية تأخذ بعدا هاما في رصد مستقبل المنظمات، والتنبؤ بالتحديات التي يمكن أن تواجهها، والتي تؤثر سلبا على كفاءتها الإنتاجية وفقا لنوع الخدمة التي تقدمها، كما أن الإدارة الإلكترونية تعتبر ثمرة تطوير مفهوم التنمية الذي تبنى فكرة تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما أن توفر التنمية الخاصة بالموارد البشرية من قبل صانعي القرار في أي منظومة إدارية، أصبح ضرورة لنجاح العملية الإدارية تقليديا وإلكترونيا حتى تبقى هذه المنظمات صامدة أمام تيارات التغيير بأسلوب علمي وتقني سليمين لممارسة أعمال الموارد البشرية.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية لعينة من الإدارات
العمومية لولاية سوق أهراس

تمهيد

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري من الدراسة على واقع تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات العمومية لولاية سوق أهراس وهذا لمعرفة أهم العراقيل التي تحول دون تفعيل الإدارة الإلكترونية بهذه المؤسسات إلى جانب توضيح منهج الدراسة الذي اتبعته الباحثة وكذلك تحديد مجتمع الدراسة ووصف خصائص أفراد عينة الدراسة والتأكد من صدق وثبات أداة الإستبانة، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية.

قامت الباحثة بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها.

المبحث الثاني: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها.

المبحث الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية لولاية سوق أهراس، ولتحقيق ذلك تم تناول طريقة وإجراءات الدراسة والتي تشتمل على : مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الاستبانة، ثبات الاستبانة الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.

المطلب الأول: أسلوب الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية لولاية سوق أهراس، وتفسير وتقييم أملا في التوصل إلى تعميمات ذات معنى تزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

1-أساليب جمع البيانات والمعلومات: تم الاعتماد على مصدرين متكاملين للبيانات هما:

أ- المصادر الثانوية :

وتتمثل في المراجع العربية والأجنبية الخاصة بتنمية الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية، إضافة إلى الندوات، المؤتمرات، الدوريات، الرسائل الجامعية، الجرائد الرسمية، و البحث على الشبكة العنكبوتية عن المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة .

ب- المصادر الأولية :

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية كما هو مبين في الملحق رقم (1)، و تم تطويرها بالرجوع إلى الدراسات السابقة، وعرضها على

مجموعة من الخبراء لمراجعتها و فحصها (كما يبينه الملحق رقم 03) وبعد الأخذ بالتعديلات المقترحة ،تم تجربتها من خلال استجواب عينة محدودة تكونت من حوالي 30 عامل.

احتوت أداة جمع البيانات الأولية على حوالي 64 سؤال، توزعت على ثلاث أقسام: تناول الجزء الأول البيانات العامة عن أفراد عينة الدراسة من العمر، الجنس ،الوظيفة، الخبرة المهنية ،المؤهل العلمي و الدرجة العلمية .

أما الجزء الثاني : فقد خصص للمعرفة بمصطلح الإدارة الإلكترونية وعدد المشاركات في الدورات التدريبية الخاصة بها.

أما الجزء الثالث :تناول محور مدى إسهام الإدارات العامة في تنمية الموارد البشرية .

أما الجزء الرابع: تناولنا فيه محور المبررات التي تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية بالإدارات العامة.

أما الجزء الخامس : تناولنا فيه محور المعوقات التي تحول دون تفعيل الإدارة الإلكترونية بالإدارات العامة.

أما الجزء السادس: تناولنا فيه محور المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية بالإدارات العامة من وجهة نظر الإطارات والأفراد الفنيين.

أما الجزء السابع: تناولنا محور رضا العاملين بإدارات الموارد البشرية بالإدارات العامة عن التنمية المتبعة في ظل الإدارة الإلكترونية.

2-اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

لغرض معرفة صدق الأداة التي تم بواسطتها جمع البيانات، بعد عرضها على المحكمين ،تم اختبار الثبات بواسطة استخدام معامل كرونباخ الفا (الفا كرونباخ)، لفقرات الاستبيان، فبلغت قيمته (0,93) وهو معامل قوي جدا ،يجعل من الاستبانة أداة مناسبة للبيانات التي تم جمعها بواسطتها، ولمعرفة فيما لو قامت الباحثة بتوزيع نفس الاستبيان على نفس الأشخاص بعد فترة من الزمن، تحصلت على النتائج نفسها ،تم إيجاد معامل التجزئة النصفية لفقرات الاستبيان ، وقد بلغت قيمة معامل سييرمان للتجزئة النصفية حوالي (0,85) وهو معامل قوي يجعلها تتميز بالصدق لما خلصت له.

3-أسلوب التحليل :

لغرض تحليل بيانات الدراسة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية) أو (SPSS) وذلك لاحتساب المؤشرات الإحصائية الموجودة في الاستبيان ،ومن بين برامج المستخدمة في هذا التحليل :

1-الوسط الحسابي : وتم استخدامه لمعرفة مستوى توفر كل فقرة من فقرات الدراسة ،

ومقارنتها بالوسط الفرضي ، ويتم إيجاده بالصيغة التالية :

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^N x_i f}{N}$$

حيث إن $\bar{X}$ هي الوسط الحسابي ، X هي قيمة الفقرة (الخيار موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما -)

f تكرار الخيار (الإجابة بالنسبة لكل المبحوثين) ، N إجمالي حجم العينة

ب- الانحراف المعياري : ويستخدم لإيجاد مستوى تقارب الآراء أو اختلافها حول فقرة معينة ويوجد من خلال الصيغة التالية:

$$S = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{N}}$$

حيث أن S هي الانحراف المعياري.

ت- معامل الارتباط : ويستخدم لإيجاد علاقة الارتباط نوعها وقوتها بين متغيرات الدراسة ويستخرج من الصيغة التالية :

$$r = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sqrt{\sum x^2 - n\bar{x}^2} \sqrt{\sum y^2 - n\bar{y}^2}}$$

حيث إن x, y المتغيرين الذي نريد معرفة العلاقة بينهما ، r معامل الارتباط

ث- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) : ويستخدم لمعرفة معنوية الفروق بين آراء الأفراد

وفق خاصية معينة كالعمر أو غيره ، ويحسب من خلال إيجاد قيمة F حيث تساوي متوسط مربعات الانحرافات داخل المجموعات مقسوما على متوسط مربعات الانحرافات بين المجموعات .

1-1-مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية لولاية سوق أهراس، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 300 موظف وموظفة. ولجمع البيانات تم استخدام أسلوب الحصر الشامل وقد تم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد 250 إستبانة، وبعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد 50 استبانة نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 250 استبانة، أي بنسبة 83 % وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة، لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة.

1-2-أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية لولاية سوق أهراس، وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

1-القسم الأول : يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من(8) فقرات.

2-القسم الثاني : وهو عبارة عن مجالات الدراسة، وتتكون الاستبانة من(50) فقرة موزعة

على جزئين رئيسيين هما:

❖ الجزء الأول : تنمية الموارد البشرية ويتكون في مجمله من (10) فقرات.

❖ الجزء الثاني : تفعيل الإدارة الإلكترونية ويتكون من (40) فقرة .

ويندرج تحت هذا المجال أربعة مجالات فرعية:

أ -المبررات التي تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية بالمؤسسة، وتتكون من (10) فقرات.

ب -المعوقات التي تحول دون تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسة ، وتتكون من (10) فقرات.

ج -المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسة من وجهة نظر الإطارات والأفراد الفنيين، وتتكون من (10) فقرات.

د -رضا العاملين بإدارات الموارد البشرية في المؤسسة عن التنمية المتبعة في ظل الإدارة الإلكترونية ويتكون من (10) فقرات.

1-3- الوسائل الإحصائية المستخدمة :

استعانت الباحثة في تحليل بيانات دراستها بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Science(SPSS) للحصول على نتائج أكثر دقة حيث تم إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب وفق مقياس ليكرت الخماسي وحسب الأوزان الآتية :

الرأي :	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
الوزن :	5	4	3	2	1

وقد كانت أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة :

- معامل كرونباخ ألفا ومعامل سبيرمان - براون للتجزئة النصفية لاختبار ثبات أداة الدراسة.

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ، ولتحديد طول مقياس ليكرت الخماسي " الحدود الدنيا والعليا " تم حساب المدى $[4 = 1-5]$ ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي $5/4 = 0.80$ ، بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي :

متوسط من 1 إلى 1.80 يعني بدرجة منخفضة جدا

متوسط من 1.81 إلى 2.60 يعني بدرجة منخفضة

متوسط من 2.61 إلى 3.40 يعني بدرجة متوسطة

متوسط من 3.41 إلى 4.20 يعني بدرجة عالية

- متوسط من 4.21 إلى 5 يعني بدرجة عالية جدا

- الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة كل على حده في المتغير

التابع.

- اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات آراء المبحوثين في

المؤسسات المبحوثة.

- اختبار t لعينة واحدة لاختبار فقرات الدراسة حول الوسط الفرضي للدراسة (3)

- معاملات الارتباط لمعرفة نوع وعلاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

- اختبار t لعينتين مستقلتين لايجاد معنوية الفروق.

1-4-ثبات وصدق اداة الدراسة :

1-صدق أداة الدراسة :

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان في صورته المبدئية بعرضه على عدد من المحكمين المتخصصين ، حيث طلبت الباحثة من المحكمين إبداء الرأي نحو مدى وضوح صياغة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة ومدى ملائمة العبارة لقياس ما وضعت لأجله ومدى مناسبة العبارة للبعد التي تنتمي إليه ، كما طلبت الباحثة من المحكمين إسداء النصح بإدخال أية تعديلات على صياغة العبارات لتزداد وضوحاً ، أو إضافة أية عبارات جديدة لتزداد الاستبانة شمولاً ، أو حذف أي عبارة مكررة وغير ضرورية. وأجريت التعديلات التي أُنقِص عليها (80%) من المحكمين وجاءت هذه التعديلات في صياغة بعض العبارات لتزداد وضوحاً.

2-ثبات أداة الدراسة :

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) ، وكذلك باستخدام سبيرمان - براون للتجزئة النصفية وذلك للأداة ككل وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول رقم (06) :

جدول رقم (06) نتيجة اختبار الفا كرونباخ ومعامل التجزئة النصفية

عدد الاستبانات	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	معامل سبيرمان - براون للتجزئة النصفية
250	58	0.93	0.85

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (06) أن نتيجة معامل الثبات كانت مقبولة احصائياً ، ويشير معامل الثبات (كرونباخ الفا) الكلي الى أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عالي جدا حيث بلغ معامل الثبات لأداة الدراسة (0.93) وهو معامل قوي جدا يجعل الأداة مناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة ، كما بلغت قيمة معامل الصدق (التجزئة النصفية – سبيرمان براون) (0.85) وهو معامل قوي يجعل الأداة تتمتع بالصدق في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الثاني:نتائج وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

1-1- خصائص عينة الدراسة :

في هذا الجزء تم تحليل خصائص عينة الدراسة ولكل خاصية على حدة كما يلي:

1- توزيع افراد عينة الدراسة بحسب الجنس

وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول رقم (07)

جدول رقم (07) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
54	135	ذكر
46	115	انثى
100.0	250	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS

يتضح من الجدول رقم (07) ان نسبة 54% من اجمالي عينة الدراسة هم من الذكور بينما نسبة 46% من اجمالي عينة الدراسة هم من الاناث ، ونلاحظ بان العينة توزعت بنسب متقاربة بين الذكور والاناث.

2- توزيع افراد عينة الدراسة بحسب الخبرة وقد جاءت النتائج كما في الجدول (08)

جدول رقم (08) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
62.4	156	اقل من 10 سنوات
33.6	84	من 10 الى 20 سنة
4.0	10	اكثر من 20
100.0	250	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS

يتضح من الجدول رقم (08) ان نسبة 62.4% من اجمالي عينة الدراسة تقل خبرتهم عن 10 سنوات ، بينما نسبة 33.6% من اجمالي عينة الدراسة تتراوح خبرتهم ما بين (10-20) سنة اما نسبة 4% من اجمالي عينة الدراسة تزيد خبرتهم عن 20 سنة ونلاحظ بان غالبية الباحثين تتراوح خبرتهم ما بين سنة و 20 سنة وبنسبة 96% .

3- توزيع افراد عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي

وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (09)

جدول رقم (09) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
56.4	141	ليسانس
38.0	95	شهادة مهنية
5.6	14	مهندس دولة
100.0	250	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS

يتضح من الجدول رقم (09) ان نسبة 56.4% من اجمالي عينة الدراسة لديهم مؤهل ليسانس و نسبة 38% من اجمالي عينة الدراسة لديهم مؤهل شهادة مهنية ، و نسبة 5.6% من اجمالي عينة الدراسة لديهم مؤهل مهندس دولة ونلاحظ بان العينة توزعت بنسب متفاوتة بحسب المؤهلات المختلفة.

4- توزيع افراد عينة الدراسة بحسب العمر

وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (10)

جدول رقم (10) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
اقل من 30 سنة	106	42.4
من 30 الى 45 سنة	118	47.2
اكبر من 45 سنة	26	10.4
الإجمالي	250	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS

يتضح من الجدول رقم (10) ان نسبة 47.2% من اجمالي عينة الدراسة تتراوح اعمارهم ما بين (30-45) سنة و نسبة 42.4% من اجمالي عينة الدراسة تقل اعمارهم عن 30 سنة اما نسبة 10.4% من اجمالي عينة الدراسة تزيد اعمارهم عن 45 سنة ، ونلاحظ بان العينة تناولت الاعداد الى 45 سنة وهي فئة الاعداد الاكثر حيوية .

5- توزيع افراد عينة الدراسة بحسب المركز الوظيفي وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول

(11)

جدول رقم (11) توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المركز الوظيفي
5.6	14	عامل مهني
4.0	10	متعاقد
32.8	82	عون مكتب
12.4	31	مكلف بالدراسات
4.4	11	مهندس دولة في الاعلام الآلي
40.8	102	متصرف اداري
100.0	250	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS

يتضح من الجدول رقم (11) ان نسبة 40.8% من اجمالي عينة الدراسة مركزهم يشغلون وظائف متصرف اداري و نسبة 32.8% من اجمالي عينة الدراسة يشغلون وظيفة عون مكتب ، و نسبة 12.4% من اجمالي عينة الدراسة يشغلون وظيفة مكلف بالدراسات اما نسبة 5.6% من اجمالي عينة الدراسة يشغلون وظائف عامل مهني ونسبة 4.4% من اجمالي عينة الدراسة يشغلون وظائف مهندس دولة في الاعلام الآلي ونسبة 4% من اجمالي عينة الدراسة يشغلون وظيفة متعاقد ونلاحظ بان العينة توزعت بنسب مختلفة بين مختلف الوظائف .

6- توزيع افراد عينة الدراسة بحسب التخصص

وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (12)

جدول رقم (12) توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

التخصص	العدد	النسبة
إدارة أعمال المؤسسة الاقتصادية	51	20.4
التسويق	67	26.8
مالية المؤسسة	26	10.4
اعلام الي	69	27.6
علوم قانونية وإدارية	17	6.8
علم اجتماع	18	7.2
اخرى	2	0.8
الإجمالي	250	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS

من خلال الجدول (12) نلاحظ ان نسبة 27.6% من اجمالي عينة الدراسة لديهم تخصصهم في الاعلام الالي ونسبة 26.8% من اجمالي عينة الدراسة تخصصهم تسويق ونسبة 20.4% من اجمالي عينة الدراسة تخصصهم مالية المؤسسة اما نسبة 7.2% من اجمالي عينة الدراسة تخصصهم علم اجتماع ونسبة 6.8% من اجمالي عينة الدراسة تخصصهم علوم قانونية وادارية اما نسبة 0.8% من اجمالي عينة الدراسة لديهم تخصصات اخرى ، ونلاحظ بان عينة الدراسة توزعت بنسب مختلفة لتشمل غالبية التخصصات .

1-2- توزيع افراد عينة الدراسة بحسب مدى معرفتهم بالادارة الالكترونية وقد جاءت

النتائج كما يبينها الجدول (13)

جدول رقم (13) توزيع عينة الدراسة حسب مدى معرفتهم بالادارة الالكترونية

الوسيط الحسابي	النسبة	العدد	مدى المعرفة بالادارة الالكترونية
3.08	0	0	مرتفعة جدا
	11.6	29	مرتفعة
	72.0	180	متوسطة
	12.4	31	منخفضة
	4.0	10	منخفضة جدا
==	100.0	250	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS

من خلال الجدول (13) نلاحظ ان نسبة 72% من اجمالي عينة الدراسة مدى معرفتهم بالادارة الالكترونية متوسطة ، ونسبة 12.4% من اجمالي عينة الدراسة مدى معرفتهم بالادارة الالكترونية منخفضة ونسبة 11.6% من اجمالي عينة الدراسة مدى معرفتهم بالادارة الالكترونية مرتفعة اما نسبة 4% من اجمالي عينة الدراسة مدى معرفتهم بالادارة الالكترونية منخفضة جدا ، ونلاحظ بان غالبية افراد العينة مدى معرفتهم بالادارة الالكترونية متوسطة وهذا ما يؤكد الوسط

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من الإدارات العمومية بولاية سوق اهراس

الحسابي حيث بلغت قيمته (3.08) وينتمي الى فئة المقياس (2.60-3.40) ويشير الى ان مدى المعرفة بالادارة الالكترونية متوسطة.

1-3- توزيع افراد عينة الدراسة بحسب المعرفة المسبقة بالادارة الالكترونية وقد جاءت

النتائج كما يبينها الجدول (14)

جدول رقم (14) توزيع عينة الدراسة حسب معرفتهم المسبقة بالادارة الالكترونية

النسبة	العدد	المعرفة المسبقة
100	250	نعم
0	0	لا
100.0	250	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS

من خلال الجدول (14) نلاحظ ان كافة افراد عينة الدراسة لديهم معرفة مسبقة بالادارة الالكترونية وبنسبة 100% وهذا مؤشر على ان الاراء التي حصلنا عليها ناتجة عن معرفة مسبقة بالادارة الالكترونية وليست مظللة.

1-4- توزيع افراد عينة الدراسة بحسب مصادر معرفتهم المسبقة بالادارة الالكترونية

وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (15)

جدول رقم (15) توزيع عينة الدراسة حسب مصدر معرفتهم بالادارة الالكترونية

النسبة	العدد	مصدر المعرفة بالادارة الالكترونية
48.0	120	مقررات دراسية
52.0	130	تعليم ذاتي
0	0	المشاركة في مؤتمرات وندوات
0	0	حضور دورات تدريبية
100.0	250	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS

من خلال الجدول (15) نلاحظ ان نسبة 52% من اجمالي عينة الدراسة مصدر معرفتهم المسبقة بالادارة الالكترونية هي عن طريق تعليم ذاتي يقومون به لانفسهم ، بينما نسبة 48% من اجمالي عينة الدراسة مصدر معرفتهم بالادارة الالكترونية عن طريق مقررات دراسية تلقوها اثناء مراحل دراستهم المختلفة ، أي ان مصدر معرفتهم المسبقة لم يكن عبر الحضور والمشاركة في المؤتمرات والندوات ولم يكن عبر الدورات التدريبية ، أي ان المؤسسات لم تسهم في معرفة الافراد بالادارة الالكترونية.

1-5- توزيع افراد عينة الدراسة بحسب الدورات التدريبية

وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (16)

جدول رقم (16) توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية

النسبة	العدد	الدورات التدريبية
14.8	37	دورة واحدة
3.2	8	اكثر من دورة
82	205	لا يوجد
100.0	250	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS

من خلال الجدول (16) نلاحظ ان نسبة 82% من اجمالي عينة الدراسة لم يحصلوا على أي دورة تدريبية ، بينما نسبة 14.8% من اجمالي عينة الدراسة لديهم دورة تدريبية واحدة ونسبة 3.2% من اجمالي عينة الدراسة لديهم اكثر من دورة تدريبية ، وهذا يؤكد ما ذكرناه سابقا بان المؤسسات لم تسهم في معرفة الافراد بالادارة الالكترونية عبر الدورات التدريبية.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لاجابات افراد عينة الدراسة (تحليل مدى توافر متغيرات

الدراسة)

في هذا الجزء تم تحليل مدى توافر متغيرات الدراسة من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري ولكل محور على حده كما يلي :

3-1- المحور الاول : التحليل الوصفي لاجابات افراد العينة عن اسهامات المؤسسة في

تنمية الموارد البشرية

وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (17)

جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات اسهامات المؤسسة في

تنمية الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التأثير
1	توجد ممارسات إيجابية تتبعها إدارة الموارد البشرية لتحقيق عملية بناء وتنمية موارد بشرية قادرة ومتميزة.	3.96	0.98	24.70	عالية
2	هناك جهود موفقة لتنمية الموارد البشرية تعمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.67	1.11	30.29	عالية
3	القيادات العليا في المؤسسة تدرك أهمية الموارد البشرية.	3.70	1.22	33.11	عالية
4	تعد الموارد البشرية في المؤسسة مصدرا للإبداع والابتكار.	4.02	1.00	24.89	عالية
5	الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتدريبها يؤدي الى التعرف على كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا والاتصالات.	3.95	1.02	25.80	عالية
6	تحرص المؤسسة على ترسيخ الأساليب الحديثة	3.50	1.03	29.45	عالية

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من الإدارات العمومية بولاية سوق اهراس

				في تنمية الموارد البشرية.
متوسطة	30.37	1.02	3.36	7 تحرص المؤسسة على استخدام الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية.
متوسطة	33.15	1.08	3.25	8 لدى قيادات المؤسسة رؤية مستقبلية للتحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية
عالية	29.07	1.14	3.91	9 ضعف التدريب يجعل العاملين بالمؤسسة أقل قدرة على مواكبة التطور العلمي والتقني الذي تزدد آفاهه بمعدلات كبيرة كل يوم.
متوسطة	39.19	1.28	3.27	10 هناك تنسيق بين المؤسسة ومراكز البحوث بالجامعات لتنمية الموارد البشرية.
عالية	29.74	1.09	3.66	المتوسط الحسابي العام لمحور اسهامات المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS

من خلال الجدول (17) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات اسهامات المؤسسة في تنمية الموارد البشرية نلاحظ توافر عال لمحور اسهامات المؤسسة في تنمية الموارد البشرية ونلاحظ ذلك من خلال قيمة الوسط الحسابي العام حيث بلغت قيمته (3.66) وتنتمي الى فئة المقياس (3.40-4.20) ويشير إلى توافر عال لاسهامات المؤسسة في تنمية الموارد البشرية كما يقيس معامل الاختلاف نسبة الاختلاف في الاراء حول كل فقرة من تلك الفقرات ويلاحظ مستوى التوافر من خلال الأتي :

- حصول 3 فقرات على مستوى توافر متوسط لكل منها بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.25-3.36) كانت اعلاها توافرا الفقرة C7 (تحرص المؤسسة على استخدام الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية) بوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.02) ويشير الى تقارب الاراء وتركزها حول الفقرة ، وكانت ادنى تلك المتوسطات توافرا الفقرة C8 (لدى قيادات المؤسسة رؤية مستقبلية للتحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية) بوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.08) ويشير الى تركيز اجابات افراد عينة الدراسة وتقاربها حول الفقرة .

- حصلت 7 فقرات على مستوى توافر عال لكل منها بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.50-4.02) كانت اعلاها توافرا الفقرة C4 (تعد الموارد البشرية في المؤسسة مصدرا للإبداع والابتكار) بوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (1.00) ويشير الى تركيز الاراء وتقاربها حول الفقرة ، وكانت اقلها توافرا الفقرة C6 (تحرص المؤسسة على ترسيخ الأساليب الحديثة في تنمية الموارد البشرية.) بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.03) ويشير الى تقارب الاراء وتركزها حول الفقرة .

3-2-المحور الثاني : التحليل الوصفي لإجابات افراد العينة عن مبررات التحول للعمل

بالادارة الالكترونية

وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (18)

جدول رقم (18) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات مبررات التحول للعمل

بالادارة الالكترونية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التأثير
1	تزايد اعداد المستفيدين من خدمات المؤسسة.	3.97	0.89	22.34	عالية
2	دعم الإدارة العليا بالمؤسسة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.51	1.05	30.04	عالية
3	انخفاض مستوى جودة الخدمات الراهنة المقدمة للمستفيدين.	3.57	1.12	31.40	عالية
4	بطء تدفق المعلومات بين إدارات المؤسسة.	3.72	1.03	27.70	عالية
5	تنامي الأداء الروتيني لدى العاملين بالمؤسسة.	3.82	1.12	29.31	عالية
6	تحسين الأداء المهني وتطويره	3.44	1.15	33.58	عالية
7	تشجيع الاتصال المفتوح بين القادة والأفراد العاملين.	3.64	1.16	31.94	عالية
8	الاستجابة للتقدم التقني ونظم المعلومات.	3.64	1.06	29.22	عالية
9	تنسيق قواعد البيانات مع الأجهزة الحكومية	3.39	1.22	36.05	متوسطة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من الإدارات العمومية بولاية سوق اهراس

الأخرى.				
10	الاستعداد لتطبيق نظام الحكومة الإلكترونية بشكل كامل.	3.12	1.20	38.35
متوسطة				
11	ربط الإدارة بشبكة المعلومات	2.87	1.03	35.85
متوسطة				
12	محاكاة التجارب الرائدة	3.16	1.13	35.75
متوسطة				
13	قيمة وأهمية العمل الإلكتروني في تسريع العمل الإداري	3.29	1.13	34.20
متوسطة				
	المتوسط الحسابي العام لمبررات التحول	3.47	1.10	31.67
عالية				

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS

من خلال الجدول (18) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات مبررات التحول للعمل بالادارة الالكترونية نلاحظ توافر عال للمحور ونلاحظ ذلك من خلال قيمة الوسط الحسابي العام حيث بلغت قيمته (3.47) وينتمي الى فئة المقياس (3.40-4.20) ويشير إلى توافر عال للمبررات التحول الى العمل بالادارة الالكترونية كما يقيس معامل الاختلاف نسبة الاختلاف في الاراء حول كل فقرة من تلك الفقرات ويلاحظ مستوى التوافر من خلال الاتي:

- حصول 5 فقرات على مستوى توافر متوسط لكل منها بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.87-3.39) وتشير الى توافر متوسط لتلك الفقرات حيث كانت اعلاها توافرا الفقرة C9 (تنسيق قواعد البيانات مع الأجهزة الحكومية الأخرى) بوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.22)

ويشير الى تركيز الاراء الى حد ما حول الفقرة ، وكانت ادناها توافرا الفقرة C11 (ربط الإدارة بشبكة المعلومات) بوسط حسابي (2.87) أي ان ربط الادارة بشبكة المعلومات ليس مبررا للتحويل الى العمل بالادارة الالكترونية بانحراف معياري (1.03) ويشير الى تقارب الاراء وتركزها حول الفقرة .

- حصول 8 فقرات على مستوى توافر عال لكل منها بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.44-3.97) وتشير الى توافر عال لكل منها (أي انها مبررات مهمة للتحويل الى العمل بالادارة الالكترونية) كانت اعلاها توافرا الفقرة C1 (تزايد اعداد المستفيدين من خدمات المؤسسة) بوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.89) ويشير الى تركيز الاراء وتقاربها حول الفقرة ، وكانت اقلها توافرا الفقرة C6 (تحسين الأداء المهني وتطويره) بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.15) ويشير الى تقارب الاراء وتركزها حول الفقرة .

3-3-المحور الثالث : التحليل الوصفي لاجابات افراد عينة الدراسة عن المعوقات التي

تحويل دون تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (19)

جدول رقم (19) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات معوقات تفعيل الادارة

الالكترونية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التأثير
1	عدم اقتناع العمال والأفراد الفنيين بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.63	1.23	33.98	عالية
2	ضعف البنية التحتية للاتصالات القادرة على تحمل ضغوط المستخدمين.	3.72	0.98	26.47	عالية
3	الافتقار الى العنصر البشري المدرب على تفعيل الإدارة الإلكترونية.	3.75	1.25	33.30	عالية
4	عدم توفر دورات تدريبية فعالة للعاملين.	3.78	1.01	26.72	عالية
5	عدم توفر البرامج التدريبية لاستخدام الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت).	3.85	1.09	28.19	عالية
6	ندرة العنصر البشري الوطني القادر على صناعة تقنية المعلومات.	3.32	1.13	34.04	متوسطة
7	توفر اتجاهات لدى بعض العاملين بالمؤسسة بان سلبيات العمل الإلكتروني أكثر من إيجابياته.	3.02	1.11	36.64	متوسطة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من الإدارات العمومية بولاية سوق اهراس

8	انتشار الأمية الحاسوبية بين المواطنين والمقيمين.	3.56	1.22	34.27	عالية
9	الافتقار الى خدمة الاتصال عن طريق الشبكة الداخلية(الإنترنت).	3.29	1.44	43.72	متوسطة
10	ارتفاع تكلفة تطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.15	1.43	45.35	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام لمحور المعوقات	3.51	1.19	83.89	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS

من خلال الجدول (19) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات معوقات تفعيل الادارة الالكترونية في المؤسسات المبحوثة نلاحظ توافر عال لمحور المعوقات ونلاحظ ذلك من خلال قيمة الوسط الحسابي العام حيث بلغت قيمته (3.51) وينتمي الى فئة المقياس (3.40-4.20) ويشير إلى توافر عال لمعوقات تفعيل الادارة الالكترونية في المؤسسات المبحوثة كما يقيس معامل الاختلاف نسبة الاختلاف في الاراء حول كل فقرة من تلك الفقرات ويلاحظ مستوى التوافر من خلال الاتي :

- حصول 4 فقرات على مستوى توافر متوسط لكل منها بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.02-3.32) وتشير الى توافر متوسط لتلك الفقرات حيث كانت اعلاها توافرا الفقرة C6 (ندرة العنصر البشري الوطني القادر على صناعة تقنية المعلومات). بوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.13) ويشير الى تركيز الاراء حول الفقرة ، وكانت ادناها توافرا الفقرة C7 (توفر اتجاهات لدى بعض العاملين بالمؤسسة بان سلبيات العمل الإلكتروني أكثر من إيجابياته). بوسط حسابي (3.02) بانحراف معياري (1.11) ويشير الى تقارب الاراء وتركزها حول الفقرة .

- حصول 6 فقرات على مستوى توافر عال لكل منها بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.56-3.85) وتشير الى توافر عال لكل منها كانت اعلاها توافرا الفقرة C5 (عدم توفر البرامج التدريبية لاستخدام الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت)). بوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.09) ويشير الى تركيز الاراء وتقاربها حول الفقرة ، وكانت اقلها توافرا الفقرة C8 (انتشار الأمية الحاسوبية بين المواطنين والمقيمين.. بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.22) ويشير الى تباعد الاراء وتشتتها الى حد ما حول الفقرة حول الفقرة

3-4-المحور الرابع : التحليل الوصفي لاجابات افراد عينة الدراسة عن المقترحات

الكفيلة بنجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الفنيين

وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (20)

جدول رقم (20) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المقترحات الكفيلة لنجاح

التفعيل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التاثير
1	التدريب الفعال للعاملين بالمؤسسة لاستخدام الحاسب الآلي.	4.04	1.14	28.29	عالية
2	زيادة الحوافز (المادية والمعنوية) للعاملين في الإدارة الإلكترونية.	3.94	1.15	29.13	عالية
3	استقطاب الاختصاصيين في علوم وهندسة الحاسب الآلي للإسهام في نجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة.	3.94	0.95	24.19	عالية
4	نشر ثقافة الإنترنت والحاسوب بين العاملين في المؤسسة.	3.97	0.96	24.24	عالية
5	نشر الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية من خلال الحملات الإعلانية.	3.80	1.02	26.93	عالية
6	تدريس مناهج جديدة بالكليات والمعاهد في مجال الإدارة الإلكترونية تتلاءم مع التقدم العلمي والتطور	3.89	1.04	26.76	عالية

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من الإدارات العمومية بولاية سوق اهراس

التقني.				
7	تكثيف الندوات والمؤتمرات المتخصصة في تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة.	3.63	1.20	33.07
8	توفير أدوات تدريبية متخصصة في استخدام الحاسوب والإنترنت للعاملين بالمؤسسة.	3.64	1.32	36.34
9	إعداد سياسة محددة للمعلومات في المؤسسة.	3.29	1.37	41.63
10	تخصيص ميزانية كافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.	3.35	1.41	41.98
11	الاستفادة من تجارب المؤسسات التي طبقت تجربة الإدارة الإلكترونية	3.63	1.20	33.16
12	الاستفادة من تجارب الخبراء والمختصين وتدريب العاملين على الإدارة الإلكترونية	3.55	1.09	30.62
المتوسط الحسابي العام لمحور مقترحات النجاح		3.72	1.16	31.03

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS

من خلال الجدول (20) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات مقترحات نجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الاطارات والافراد الفنيين نلاحظ توافر عال لمحور المقترحات ونلاحظ ذلك من خلال قيمة الوسط الحسابي العام حيث بلغت قيمته (3.72)

وينتمي الى فئة المقياس (3.40-4.20) ويشير إلى توافر عال لمقترحات نجاح تفعيل الادارة الالكترونية كما يقيس معامل الاختلاف نسبة الاختلاف في الاراء حول كل فقرة من تلك الفقرات ويلاحظ مستوى التوافر من خلال الآتي :

- حصول الفقرتين C9 (إعداد سياسة محددة للمعلومات في المؤسسة.) و C10 (تخصيص ميزانية كافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة) على مستوى توافر متوسط لكل منهما بمتوسطات حسابية (3.29) ، (3.35) لكل منهما على التوالي أي ان اعداد سياسة محددة للمعلومات وتخصيص ميزانية كافية لتطبيق الادارة الالكترونية يعدا مقترحين متوسطي الاهمية من وجهة نظر الاطارات والافراد الفنيين بانحراف معياري (1.37) ، (1.41) للفقرتين على التوالي ويشير الى تباعد الاراء وتشتتها حول الفقرتين .

- حصلت 10 فقرات على مستوى توافر عال لكل منها بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.55-4.04) كانت اعلاها توافرا الفقرة C1 (التدريب الفعال للعاملين بالمؤسسة لاستخدام الحاسب الآلي.) بوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (1.14) ويشير الى تقارب الاراء وتركزها حول الفقرة ، وكانت اقلها توافرا الفقرة C12 (الاستفادة من تجارب الخبراء والمختصين وتدريب العاملين على الإدارة الإلكترونية) بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.09) ويشير الى تقارب الاراء الى وتركزها حول الفقرة .

3-5-المحور الخامس: التحليل الوصفي لاجابات افراد عينة الدراسة عن رضا العاملين

بإدارات الموارد البشرية في المؤسسة عن التنمية في ظل الإدارة الإلكترونية.

وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (21)

جدول رقم (21) (المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات رضا العاملين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التاثير
1	يفضل العاملون العمل اليدوي التقليدي على العمل الإلكتروني.	3.27	1.32	40.42	متوسطة
2	هناك ارتياح بين العاملين لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.74	0.96	25.65	عالية
3	يفضل العاملون العمل بالإدارة الإلكترونية.	3.72	0.95	25.57	عالية
4	تزيد الإدارة الإلكترونية إنتاجية العاملين بإدارات الموارد البشرية.	3.51	1.00	28.59	عالية
5	تفعيل الإدارة الإلكترونية يؤدي الى أخطاء متفاوتة الجسامة في إدخال البيانات.	2.99	1.05	35.30	متوسطة
6	إقبال العاملون على الدورات التدريبية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.	3.42	1.06	31.06	عالية
7	يوجد لدى العاملين رغبة كبيرة على العمل الإداري المعتمد على التقنية الحديثة.	3.48	1.04	29.80	عالية
8	يعتقد العاملون ان الإدارة الإلكترونية تقلل بنسبة	3.39	1.04	30.79	متوسطة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من الإدارات العمومية بولاية سوق اهراس

				كبيرة الأخطاء التقليدية.	
عالية	33.86	1.21	3.57	تتيح التقنية الحديثة في الإدارة تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.	9
عالية	39.65	1.41	3.55	تطبيق الإدارة الإلكترونية يسمح للعاملين بآفاق معرفية أكثر.	10
متوسطة	39.96	1.25	3.14	هناك رضا وظيفي في الإدارة الإلكترونية يتبعه تحسن في الأداء الوظيفي	11
متوسطة	40.17	1.31	3.27	هناك عزوف من قبل العاملين في استخدام العمل الإلكتروني	12
متوسطة	38.45	1.30	3.38	هناك شكاوي من الأخطاء الإلكترونية في البيانات	13
عالية	33.58	1.15	3.42	المتوسط الحسابي العام لرضا العاملين	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS

من خلال الجدول (21) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات رضا العاملين بإدارات الموارد البشرية عن التنمية في ظل الإدارة الإلكترونية نلاحظ توافر عال لمحور رضا العاملين عن التنمية في ظل الإدارة الإلكترونية ونلاحظ ذلك من خلال قيمة الوسط الحسابي العام حيث بلغت قيمته (3.42) وينتمي إلى فئة المقياس (3.40-4.20) ويشير إلى توافر عال للمحور ويلاحظ مستوى التوافر من خلال الآتي :

- حصول 6 فقرات على مستوى توافر متوسط لكل منها بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.99-3.39) وتشير الى توافر متوسط لتلك الفقرات حيث كانت اعلاها توافرا الفقرة C8 (يعتقد العاملون ان الإدارة الإلكترونية تقلل بنسبة كبيرة الأخطاء التقليدية). بوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.04) ويشير الى تركيز الاراء وتقاربها حول الفقرة ، وكانت ادناها توافرا الفقرة C5 (تفعيل الإدارة الإلكترونية يؤدي الى أخطاء متفاوتة الجسامة في إدخال البيانات). بوسط حسابي (2.99) بانحراف معياري (1.05) ويشير الى تقارب الاراء وتركزها حول الفقرة .

- حصول 7 فقرات على مستوى توافر عال لكل منها بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.42-3.74) وتشير الى توافر عال لكل منها وكانت اعلاها توافرا الفقرة C2 (هناك ارتياح بين العاملين لتطبيق الإدارة الإلكترونية) بوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.96) ويشير الى تركيز الاراء وتقاربها حول الفقرة ، وكانت اقلها توافرا الفقرة C6 (إقبال العاملون على الدورات التدريبية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية). بوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.06) ويشير الى تقارب الاراء وتركزها حول الفقرة.

المبحث الثاني : اختبار فرضيات الدراسة :

لاختبار فرضيات الدراسة قامت الباحثة باستخدام اسلوب الارتباط الخطي البسيط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، حيث تعد علاقة الارتباط معنوية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig.) اصغر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة 0.05 والعكس صحيح ، كما استخدمت الباحثة اختبار T لعينة واحدة لمعرفة فروق حول الوسط واستخدمت نفس الاختبار لعينتين مستقلتين ، وكذلك تحليل التباين الاحادي لمعرفة الفروق والاختلافات بين الاراء، ولكل فرضية على حدة كما يلي :

المطلب الأول: تحليل البيانات واختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الأولى: H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة بين تنمية

الموارد البشرية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية .

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة بين تنمية الموارد البشرية

وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية .

ولاختبار الفرضية تم اختبار الفرضيات المتفرعة منها ولكل فرضية على حدة كما يلي :

1-1- الفرض الفرعي الاول: لا توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين

وتفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية لولاية سوق أهراس.

ولاختبار الفرض الفرعي الاول قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط

لمعرفة علاقة وتأثير تدريب العاملين على تفعيل الادارة الالكترونية وفق النموذج $y=a+bx$ حيث

إن

Y المتغير التابع وهو تفعيل الادارة الالكترونية

X المتغير المستقل وهو تدريب العاملين

A وهو عبارة عن ثابت الانحدار

B وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل ، و كانت

أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (22):

جدول رقم (22) أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة اثر تدريب العاملين على تفعيل

الادارة الالكترونية

المتغير المستقل	ثابت الانحدار a	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة sig
تدريب العاملين	1.13	0.51	0.77	0.60	4.05	13.47	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (22) وجود علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل بتدريب العاملين في المتغير التابع و بتفعيل الادارة الالكترونية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0.51 اي انه كلما زاد تدريب العاملين بمقدار وحدة زيادة واحدة تؤدي الى زيادة في تفعيل الادارة الالكترونية بمقدار 0.51 من الوحدة والعكس صحيح في حين بلغت قيمة معامل الارتباط 0.77 وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي اي انه كلما زاد تدريب العاملين يؤدي الى زيادة في تفعيل الادارة الالكترونية والعكس صحيح ، وهذان المعاملان - معامل الانحدار و معامل الارتباط - ذات دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار t ، اما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار اعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت 0.60 مما يشير إلى أن 60 % من التغيرات في تفعيل الادارة الالكترونية تعود إلى تدريب العاملين مع ثبات بقية العوامل الاخرى ، و قد اشار اختبار f إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من الإدارات العمومية بولاية سوق أهراس

مستوى دلالة f (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة 0.05 و بهذه

النتائج نرفض الفرضية الفرعية الاولى ، وتحل محلها الفرضية البديلة

توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وتفعيل الإدارة الإلكترونية في
المؤسسات العمومية لولاية سوق أهراس

1-2-الفرض الفرعي الثاني : لا توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء

العاملين وتفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية لولاية سوق أهراس.

ولاختبار الفرض الفرعي الثاني قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط

لمعرفة علاقة وتأثير تقييم أداء العاملين على تفعيل الادارة الالكترونية وفق النموذج $y=a+bx$

حيث أن:

Y المتغير التابع وهو تفعيل الادارة الالكترونية

X المتغير المستقل وهو تقييم أداء العاملين

A وهو عبارة عن ثابت الانحدار

B وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل ، و كانت

أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (23):

جدول رقم (23) أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة اثر تقييم العاملين على الادارة

الالكترونية

المتغير المستقل	ثابت الانحدار a	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة sig
تقييم العاملين	1.07	0.42	0.65	0.41	3.99	15.89	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (23) وجود علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل بتقييم اداء العاملين في المتغير التابع و المتمثل بتفعيل الادارة الالكترونية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0.42 اي انه كلما زاد تقييم العاملين بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي الى زيادة في تفعيل الادارة الالكترونية بمقدار 0.42 من الوحدة والعكس صحيح ، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط 0.65 وهو معامل ارتباط طردي معنوي متوسط اي انه كلما زادت تقييم اداء العاملين يؤدي الى زيادة في تفعيل الادارة الالكترونية والعكس صحيح ، وهذان المعاملان - معامل الانحدار و معامل الارتباط - ذات دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار t ، اما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار اعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت 0.41 مما يشير إلى أن 41 % من التغيرات في تفعيل الادارة الالكترونية تعود إلى تقييم اداء العاملين مع ثبات بقية العوامل الاخرى ، و قد اشار اختبار f إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة f (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد

في هذه الدراسة 0.05 و بهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الثانية ، وتحل محلها الفرضية البديلة.

توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين وتفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية لولاية سوق أهراس

1-3-الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين وتفعيل

الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية لولاية سوق أهراس.

ولاختبار الفرض الفرعي الثالث قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط

لمعرفة علاقة وتأثير تحفيز العاملين على تفعيل الادارة الالكترونية وفق النموذج $y=a+bx$ حيث

إن

Y المتغير التابع وهو تفعيل الادارة الالكترونية

X المتغير المستقل وهو تحفيز العاملين

A وهو عبارة عن ثابت الانحدار

B وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل ، و كانت

أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (24):

جدول رقم (24) أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة اثر تحفيز العاملين على تفعيل

الادارة الالكترونية

المتغير المستقل	ثابت الانحدار a	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة sig
تحفيز العاملين	1.03	0.43	0.51	0.27	7.02	49.28	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (24) وجود علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل بتحفيز العاملين في المتغير التابع و المتمثل بتفعيل الادارة الالكترونية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0.43 اي انه كلما زاد تحفيز العاملين بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي الى زيادة في تفعيل الادارة الالكترونية بمقدار 0.43 من الوحدة والعكس صحيح ، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط 0.51 وهو معامل ارتباط طردي معنوي متوسط اي انه كلما زاد تحفيز العاملين يؤدي الى زيادة في تفعيل الادارة الالكترونية والعكس صحيح ، وهذان المعاملان - معامل الانحدار و معامل الارتباط - ذات دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار t ، اما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار اعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت 0.27 مما يشير إلى أن 27 % من التغيرات في تفعيل الادارة الالكترونية تعود إلى تحفيز العاملين، و قد اشار اختبار f إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة

مستوى دلالة f (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة 0.05 بهذه

النتائج نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ، وتحل محلها الفرضية البديلة.

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين وتفعيل الإدارة الإلكترونية في
المؤسسات العمومية لولاية سوق أهراس

من خلال الفرضيات الفرعية الثلاث والتي تم من خلالها التوصل الى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة لكل منها ، اي انه توجد علاقة ذات اثر معنوي طردي لعناصر تنمية الموارد البشرية والمتمثلة بكل من (تدريب العاملين- تقييم اداء العاملين - تحفيز العاملين) على تفعيل الادارة الالكترونية ، ومن خلال ذلك نتوصل الى رفض الفرض البديل والذي ينص (لا توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,5) بين تنمية الموارد البشرية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية) وقبول الفرض الرئيسي (توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,5) بين تنمية الموارد البشرية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية).

المطلب الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الثانية: H_1 : توجد معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات

العمومية لولاية سوق أهراس.

H_0 : لا توجد معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية لولاية

سوق أهراس.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الثانية قامت الباحثة باستخدام اختبار t لعينة واحدة وذلك لمعرفة

فيما لو ان تلك المعوقات تقف عوائق عالية اما تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسات العمومية

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من الإدارات العمومية بولاية سوق اهراس

لولاية سوق اهراس وذلك حول القيمة (3) والتي تمثل الوسط الفرضي للدراسة ، وقد كانت النتائج

كما يبينها الجدول (25)

جدول رقم (25) نتيجة اختبار t لعينة واحدة حول الوسط الفرضي للدراسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة الاحصائية	القرار
1	X1	3.63	8.06	0.000	معنوي
2	X2	3.72	11.51	0.000	معنوي
3	X3	3.75	9.52	0.000	معنوي
4	X4	3.78	12.16	0.000	معنوي
5	X5	3.85	12.41	0.000	معنوي
6	X6	3.32	4.53	0.000	معنوي
7	X7	3.02	0.29	0.78	غير معنوي
8	X8	3.56	7.22	0.000	معنوي
9	X9	3.29	3.21	0.002	معنوي
10	X10	3.15	1.64	0.10	غير معنوي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS

من خلال الجدول (25) الذي يبين نتيجة اختبار t لعينة واحدة والذي يوضح بان 8 معوقات من اصل عشر معوقات تعد معوقات عالية تحول دون تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسات العمومية لولاية سوق اهراس ونلاحظ ذلك من خلال قيمة t حيث كانت معنوية وموجبة وهذا يشير بان الاوساط الحسابية لتلك الفقرات تختلف بالزيادة عن الوسط الفرضي للدراسة (3) وبالتالي تعد تلك المعوقات عالية بينما المعوق $X7$ ، $X10$ نلاحظ بانهما غير معنويين أي ان ذلك المعوق لا يعد معوقا عاليا وانما متوسط ، ونلاحظ معنوية المعوقات من خلال قيمة مستوى الدلالة الاحصائية حيث كانت اقل من (0.05) للثمانية المعوقات ، وبالتالي نتوصل الى انه يوجد معوقات تحول دون تطبيق الادارة الالكترونية في الإدارات العمومية لولاية سوق اهراس وسوف يتم ترتيب تلك المعوقات حسب اهميتها النسبية كما في الجدول (26)

جدول رقم (26) المعوقات مرتبة حسب اهميتها النسبية

الرقم	الفقرة	الاهمية النسبية
1	عدم توفر البرامج التدريبية لاستخدام الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت).	10.99
2	عدم توفر دورات تدريبية فعالة للعاملين.	10.77
3	الافتقار الى العنصر البشري المدرب على تفعيل الإدارة الإلكترونية.	10.70
4	ضعف البنية التحتية للاتصالات القادرة على تحمل ضغوط المستخدمين.	10.60
5	عدم اقتناع العمال والأفراد الفنيين بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية.	10.35

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من الإدارات العمومية بولاية سوق اهراس

10.14	انتشار الأمية الحاسوبية بين المواطنين والمقيمين.	6
9.48	ندرة العنصر البشري الوطني القادر على صناعة تقنية المعلومات.	7
9.39	الافتقار الى خدمة الاتصال عن طريق الشبكة الداخلية(الإنترنت).	8
8.98	ارتفاع تكلفة تطبيق الإدارة الإلكترونية.	9
8.61	توفر اتجاهات لدى بعض العاملين بالمؤسسة بان سلبيات العمل الإلكتروني أكثر من إيجابياته.	10

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS

حيث نلاحظ من خلال الجدول (26) بان (عدم توفر البرامج التدريبية لاستخدام الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت) يعد من اهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسات العمومية لولاية سوق اهراس يأتي ثانيا (عدم توفر دورات تدريبية فعالة للعاملين) كمعوق ذي اهمية يحول دون تطبيق الادارة الالكترونية ويأتي ثالثا (الافتقار الى العنصر البشري المدرب على تفعيل الإدارة الإلكترونية) وهكذا بالنسبة لبقية المعوقات ، وبالتالي نتوصل الى رفض الفرض الرئيسي الثاني للدراسة والذي ينص انه (لا توجد معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية لولاية سوق اهراس) ليحل محله الفرض البديل

توجد معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية لولاية سوق

اهراس

المطلب الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

الفرضية الرئيسية الثالثة: H_1 : توجد مبررات للتحويل إلى الإدارة الالكترونية من وجهة نظر

الأفراد في المؤسسات العمومية لولاية سوق اهراس.

H_0 : لا توجد مبررات للتحويل إلى الإدارة الالكترونية من وجهة نظر الأفراد في المؤسسات

العمومية لولاية سوق اهراس.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة قامت الباحثة باستخدام اختبار t لعينة واحدة وذلك لمعرفة

وجود مبررات عالية للتحويل إلى الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية لولاية سوق اهراس

وذلك حول القيمة (3) والتي تمثل الوسط الفرضي للدراسة وتعتبر عدم وجود مبررات اذا ظهرت

المتوسطات الحسابية للفقرت معنويا اقل من (3) ، وقد كانت النتائج كما يبينها الجدول (27)

جدول رقم (27) نتيجة اختبار t لعينة واحدة حول الوسط الفرضي للدراسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة الاحصائية	القرار
1	X1	3.97	17.26	0.000	معنوي
2	X2	3.51	7.62	0.000	معنوي
3	X3	3.57	8.06	0.000	معنوي
4	X4	3.72	11.05	0.000	معنوي
5	X5	3.82	11.54	0.000	معنوي

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من الإدارات العمومية بولاية سوق اهراس

معنوي	0.000	5.98	3.44	X6	6
معنوي	0.000	8.66	3.64	X7	7
معنوي	0.000	9.52	3.64	X8	8
معنوي	0.000	5.02	3.39	X9	9
غير معنوي	0.11	1.59	3.12	X10	10
غير معنوي	0.06	1.97-	2.87	X11	11
معنوي	0.03	2.19	3.16	X12	12
معنوي	0.000	4.10	3.29	X13	13

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS

من خلال الجدول (27) الذي يبين نتيجة اختبار t لعينة واحدة والذي يوضح بان 11 مبرر من المبررات تشير الى وجود مبررات عالية للتحويل الى الادارة الالكترونية من وجهة نظر الافراد في المؤسسات العمومية لولاية سوق اهراس ونلاحظ ذلك من خلال قيمة t حيث كانت معنوية وموجبة وهذا يشير بان المتوسطات الحسابية لتلك الفقرات تختلف بالزيادة عن الوسط الفرضي للدراسة (3) وبالتالي تعد تلك المبررات عالية بينما المبررات X10 ، X11 نلاحظ بانهما غير معنويين أي ان المبررين لا يعدا مبررين عاليين للتحويل الى الادارة الالكترونية وهما (الاستعداد لتطبيق نظام الحكومة الإلكترونية بشكل كامل.) ، (ربط الإدارة بشبكة المعلومات) حيث يرى الافراد بان الاستعداد لتطبيق نظام الحكومة الالكترونية لا يعد مبررا عاليا للتحويل الى

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من الإدارات العمومية بولاية سوق اهراس

الإدارة الإلكترونية الآن كما يرون أن ربط إداراتهم بشبكة المعلومات لا يعد مبرراً عالياً للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية ، ونلاحظ معنوية المبررات من خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية حيث كانت أقل من (0.05) لعدد 11 من المبررات ، وبالتالي نتوصل إلى أنه يوجد مبررات للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية لولاية سوق اهراس ، وسوف يتم ترتيب تلك المبررات حسب أهميتها النسبية كما في الجدول (28)

جدول رقم (28) المبررات مرتبة حسب أهميتها النسبية

الرقم	الفقرة	الأهمية النسبية
1	تزايد أعداد المستفيدين من خدمات المؤسسة.	8.79
2	تنامي الأداء الروتيني لدى العاملين بالمؤسسة.	8.46
3	بطء تدفق المعلومات بين إدارات المؤسسة.	8.24
4	الاستجابة للتقدم التقني ونظم المعلومات.	8.07
5	تشجيع الاتصال المفتوح بين القادة والأفراد العاملين.	8.06
6	انخفاض مستوى جودة الخدمات الراهنة المقدمة للمستفيدين.	7.92
7	دعم الإدارة العليا بالمؤسسة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	7.77
8	تحسين الأداء المهني وتطويره	7.62

7.51	تنسيق قواعد البيانات مع الأجهزة الحكومية الأخرى.	9
7.3	قيمة وأهمية العمل الإلكتروني في تسريع العمل الإداري	10
6.99	محاكاة التجارب الرائدة	11
6.91	الاستعداد لتطبيق نظام الحكومة الإلكترونية بشكل كامل.	12
6.37	ربط الإدارة بشبكة المعلومات.	13

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS

حيث نلاحظ من خلال الجدول (28) بأن (تزايد اعداد المستفيدين من خدمات المؤسسة) يعد من اهم المبررات للتحويل الى الادارة في المؤسسات العمومية لولاية سوق اهراس يأتي ثانيا (تنامي الأداء الروتيني لدى العاملين بالمؤسسة) كمبرر ذي اهمية عالية الى التحويل الى الادارة الالكترونية ويأتي ثالثا (بطء تدفق المعلومات بين إدارات المؤسسة) كمبرر ذي اهمية عالية للتحويل الى الادارة الالكترونية وهكذا بالنسبة لبقية المبررات ، وبالتالي نتوصل الى رفض الفرض الرئيسي الثالث للدراسة والذي ينص انه (لا توجد مبررات للتحويل إلى الإدارة الالكترونية من وجهة نظر الأفراد في المؤسسات العمومية لولاية سوق اهراس) ليحل محله الفرض البديل

توجد مبررات للتحويل إلى الإدارة الالكترونية من وجهة نظر الأفراد في المؤسسات العمومية لولاية سوق اهراس

المطلب الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

الفرضية الرئيسية الرابعة: H_1 : توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات اجابات

المبحوثين تجاه فعالية الادارة الالكترونية تعزى الى الخصائص الشخصية لافراد عينة الدراسة

(الجنس - السن - المؤهل العلمي - التخصص - الخبرة).

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات اجابات المبحوثين تجاه فعالية

الادارة الالكترونية تعزى الى الخصائص الشخصية لافراد عينة الدراسة (الجنس - السن -

المؤهل العلمي - التخصص - الخبرة).

ولاختبار الفرضية الرابعة لابد من اختبار الفرضيات المتفرعة منها كل على حدة كما يلي:

1- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات اجابات المبحوثين تجاه فعالية الادارة

الالكترونية تعزى الى خاصية الجنس للمبحوثين.

ولاختبار الفرضية قامت الباحثة باستخدام الاختبارات المعلمية والمتمثلة باختبار t لعينتين

مستقلتين حيث اعتمدت الباحثة مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، و تعد الفروق دالة إحصائيا إذا كانت

قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والعكس

صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (29)

جدول رقم (29) نتائج اختبار t لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات الذكور والإناث

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	النتيجة الإحصائية
ذكور	3.57	0.40	0.50	0.62	غير دالة
إناث	3.59	0.39			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (29) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الذكور والإناث، أي أن الجنس لا يؤثر في اتجاهات الأفراد حول فعالية الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية لولاية سوق اهراس حيث بلغت قيمة مستوى دلالة t (0.62) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ومن خلال ذلك نتوصل إلى رفض الفرض الفرعي الاول والذي ينص (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات اجابات المبحوثين تجاه فعالية الادارة الالكترونية تعزى الى خاصية الجنس للمبحوثين) .

2- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات اجابات المبحوثين تجاه فعالية الادارة

الالكترونية تعزى الى خاصية السن للمبحوثين

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام الاختبارات المعلمية والمتمثلة في تحليل التباين

الأحادي (One Way ANOVA) حيث أعتمدت الباحثة مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، و تعد

الفروق دالة إحصائيا إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمدته الباحثة في دراستها، والعكس صحيح ، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (30)

جدول رقم(30) أهم نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات

المبحوثين باختلاف السن

النتيجة الإحصائية	مستوى الدلالة Sig.	قيمة f المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	السن
غير دالة	0.98	0.02	0.37	3.68	أقل من 30
			0.42	3.58	من 30 الى 45
			0.35	3.42	45 فأكثر

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (30) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين وذلك باختلاف اعمارهم ، أي أن العمر لا يؤثر في آراء الأفراد حول فعالية الادارة الالكترونية في المؤسسات العمومية لولاية سوق اهراس ، ونلاحظ ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة f (0.98) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05) ، وإن وجدت بعض الفروق بين المتوسطات فهي فروق رقمية وليست جوهرية حسب ما أشار إليه اختبار تحليل التباين الأحادي ومن خلال

ذلك نتوصل الى اثبات الفرض الفرعي الثاني والذي ينص (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات اجابات المبحوثين تجاه فعالية الادارة الالكترونية تعزى الى خاصية السن للمبحوثين)

3- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات اجابات المبحوثين تجاه فعالية الادارة

الالكترونية تعزى الى خاصية المؤهل العلمي للمبحوثين

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام الاختبارات المعلمية والمتمثلة في تحليل التباين

الأحادي (One Way ANOVA) حيث أعتمدت الباحثة مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، و تعد

الفروق دالة إحصائيا إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي

اعتمدته الباحثة في دراستها، والعكس صحيح ، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (31)

جدول رقم(31)أهم نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات

المبحوثين باختلاف المؤهل

المؤهل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	النتيجة الإحصائية
ليسانس	3.57	0.40	0.74	0.48	غير دالة
شهادة مهنية	3.61	0.38			
مهندس دولة	3.48	0.39			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (31) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين وذلك باختلاف مؤهلهم العلمي ، أي أن المؤهل العلمي لا يؤثر في آراء الأفراد حول فعالية الإدارة الالكترونية ، ونلاحظ ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة $f(0.48)$ وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05) ، وإن وجدت بعض الفروق بين المتوسطات فهي فروق رقمية وليست جوهرية وتعود الى الصدفة وحدها حسب ما أشار إليه اختبار تحليل التباين الأحادي ومن خلال ذلك نتوصل الى اثبات الفرض الفرعي الثالث والذي ينص (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات اجابات المبحوثين تجاه فعالية الادارة الالكترونية تعزى الى خاصية المؤهل العلمي للمبحوثين)

4- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات اجابات المبحوثين تجاه فعالية الادارة

الالكترونية تعزى الى خاصية التخصص للمبحوثين

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام الاختبارات المعلمية والمتمثلة في تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حيث أعتمدت الباحثة مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، و تعد الفروق دالة إحصائيا إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمدته الباحثة في دراستها، والعكس صحيح ، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (32)

جدول رقم(32) أهم نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات

المبحوثين باختلاف تخصصاتهم

النتيجة الإحصائية	مستوى الدلالة Sig.	قيمة f المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التخصص
غير دالة	0.41	1.02	0.38	3.54	ادارة اعمال المؤسسة الاقتصادية
			0.37	3.55	التسويق
			0.45	3.64	مالية المؤسسة
			0.39	3.56	اعلام الي
			0.44	3.65	علوم قانونية
			0.38	3.75	علم اجتماع
			0.54	3.46	اخرى

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (32) عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين وذلك باختلاف تخصصاتهم ، أي ان التخصص لا

يؤثر في اراء المبحوثين تجاه فعالية الادارة الالكترونية، ونلاحظ ذلك من خلال قيمة مستوى

الدلالة الإحصائية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة $f(0.41)$ وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05) ، وإن وجدت بعض الفروق بين المتوسطات فهي فروق رقمية وليست جوهرية وتعود الى الصدفة وحدها حسب ما أشار إليه اختبار تحليل التباين الأحادي ومن خلال ذلك نتوصل الى اثبات الفرض الفرعي الرابع والذي ينص (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات اجابات المبحوثين تجاه فعالية الادارة الالكترونية تعزى الى خاصية التخصص للمبحوثين)

5- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات اجابات المبحوثين تجاه فعالية الادارة

الالكترونية تعزى الى خاصية الخبرة للمبحوثين

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام الاختبارات المعلمية والتمثلة في تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حيث أعتمدت الباحثة مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، و تعد الفروق دالة إحصائيا إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمدته الباحثة في دراستها، والعكس صحيح ، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (33)

جدول رقم(33)أهم نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات

المبحوثين باختلاف خبراتهم

النتيجة الإحصائية	مستوى الدلالة Sig.	قيمة f المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخبرة
غير دالة	0.24	1.45	0.37	3.61	اقل من 10
			0.43	3.52	من 10 الى 20
			0.32	3.60	20 فاكثر

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (33) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين وذلك باختلاف خبراتهم العملية ، أي ان الخبرة العملية لا تؤثر في اراء المبحوثين تجاه فعالية الادارة الالكترونية ، ونلاحظ ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة f (0.24) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05) ، وإن وجدت بعض الفروق بين المتوسطات فهي فروق رقمية وليست جوهرية وتعود الى الصدفة وحدها حسب ما أشار إليه اختبار تحليل التباين الأحادي ومن خلال ذلك نتوصل الى اثبات الفرض الفرعي الخامس والذي ينص (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات اجابات المبحوثين تجاه فعالية الادارة الالكترونية تعزى الى خاصية الخبرة العملية للمبحوثين)

من خلال الفرضيات الفرعية الخمس والتي تم من خلالها التوصل الى قبول فرض العدم لكل منها اي انه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 بين اتجاهات وراء افراد عينة الدراسة حول فعالية الادارة الالكترونية تعزى لكل من (الجنس - السن - المؤهل العلمي - التخصص - الخبرة) ومنه نتوصل الى قبول الفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة والتي تنص ان (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات اجابات المبحوثين تجاه فعالية الادارة الالكترونية تعزى الى الخصائص الشخصية لافراد عينة الدراسة (الجنس - السن - المؤهل العلمي- التخصص - الخبرة)

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها.

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق الى مناقشة النتائج المتوصل اليها بعد إختبار الفرضيات والتوصيات الممكنة:

المطلب الأول: مناقشة النتائج:

1-1- ملخص نتائج تحليل اتجاهات عينة الدراسة:

دلت النتائج على ان المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على مدى معرفتهم بالادارة الالكترونية متوسطة وهذا ما يؤكد الوسط الحسابي حيث بلغت قيمته (3.08) وينتمي الى فئة المقياس (2.60-3.40) ويشير الى ان مدى المعرفة بالادارة الالكترونية متوسطة،بينما بالنسبة لمتغيرات اسهامات المؤسسة في تنمية الموارد البشرية نلاحظ توافر عال لمحور اسهامات المؤسسة في تنمية الموارد البشرية ذلك من خلال قيمة الوسط الحسابي العام حيث بلغت قيمته (3.66)

وتتنمي الى فئة المقياس (3.40-4.20) ويشير إلى توافر عال لاسهامات المؤسسة في تنمية الموارد البشرية .

كما اظهرت النتائج لمتغيرات مبررات التحول للعمل بالادارة الالكترونية توافر عال للمحور و ذلك من خلال قيمة الوسط الحسابي العام حيث بلغت قيمته (3.47) وينتمي الى فئة المقياس (3.40-4.20) ويشير إلى توافر عال للمبررات التحول الى العمل بالادارة الالكترونية. اما بالنسبة لمتغيرات معوقات تفعيل الادارة الالكترونية في المؤسسات المبحوثة نلاحظ توافر عال لمحور المعوقات ونلاحظ ذلك من خلال قيمة الوسط الحسابي العام حيث بلغت قيمته (3.51) وينتمي الى فئة المقياس (3.40-4.20) ويشير إلى توافر عال لمعوقات تفعيل الادارة الالكترونية في المؤسسات المبحوثة، اما بالنسبة لمتغيرات مقترحات نجاح تفعيل الادارة الالكترونية من وجهة نظر الاطارات والافراد الفنيين نلاحظ توافر عال لمحور المقترحات ونلاحظ ذلك من خلال قيمة الوسط الحسابي العام حيث بلغت قيمته (3.72) وينتمي الى فئة المقياس (3.40-4.20) ويشير إلى توافر عال لمقترحات نجاح تفعيل الادارة الالكترونية، ثم متغيرات رضا العاملين بادارات الموارد البشرية عن التنمية في ظل الادارة الالكترونية حيث نلاحظ توافر عال لمحور رضا العاملين عن التنمية في ظل الادارة الالكترونية ونلاحظ ذلك من خلال قيمة الوسط الحسابي العام حيث بلغت قيمته (3.42) وينتمي الى فئة المقياس (3.40-4.20) ويشير إلى توافر عال للمحور.

1-2- ملخص نتائج العوامل الديمغرافية:

-دلت النتائج على ان نسبة افراد عينة الدراسة من الذكور بلغت 54% في حين بلغت نسبة الإناث 46% ونلاحظ بان العينة توزعت بنسب متقاربة بين الذكور والاناث.

-اظهرت النتائج فيما يتعلق بمتغير العمر بلوغ الفئتين العمريتين (30-45) سنة و اقل من 30 سنة اعلى النسب بمعدل 47.2 و 42.4% على الترتيب، اما نسبة 10.4% من اجمالي عينة الدراسة تزيد اعمارهم عن 45 سنة ، ونلاحظ بان العينة تناولت الاعداد الى 45 سنة وهي فئة الاعداد الاكثر حيوية وهي نتيجة منطقية تتناسب مع المناصب الوظيفية المشغولة في المؤسسات المبحوثة.

-دلت النتائج فيما يخص المؤهل العلمي بان نسبة 56.4% من اجمالي عينة الدراسة لديهم مؤهل ليسانس و نسبة 38% من اجمالي عينة الدراسة لديهم مؤهل شهادة مهنية ، و نسبة 5.6% من اجمالي عينة الدراسة لديهم مؤهل مهندس دولة ونلاحظ بان العينة توزعت بنسب متفاوتة بحسب المؤهلات المختلفة.

-دلت النتائج فيما يخص المركز الوظيفي على توزيع النسب كالتالي :نسبة 40.8% لمنصب متصرف اداري و نسبة 32.8% لمنصب عون مكتب، و نسبة 12.4% لمنصب مكلف بالدراسات اما نسبة 5.6% لمنصب عامل مهني ونسبة 4.4% من اجمالي عينة الدراسة لمنصب مهندس دولة في الاعلام الآلي ونسبة 4% لمنصب متعاقد ونلاحظ بان العينة توزعت بنسب مختلفة بين مختلف الوظائف وهذا يعود لطبيعة العينة التي تتطلب التركيز على مستويات

إدارية مرتفعة تسمح بفهم وإستيعاب مختلف اسئلة الإستبيان للحصول على نتائج موثوقة.

-تتناسب المعدلات المتعلقة بالمركز الوظيفي مع سنوات الخبرة التي تركزت في فئة تقل خبرتهم عن 10 سنوات بنسبة بلغت 62.4% ، بينما نسبة 33.6% من اجمالي عينة الدراسة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من الإدارات العمومية بولاية سوق أهراس

تتراوح خبرتهم ما بين (10-20) سنة، أما نسبة 4% من اجمالي عينة الدراسة تزيد خبرتهم عن 20 سنة ونلاحظ بان غالبية المبحوثين تتراوح خبرتهم ما بين سنة و 20 سنة وبنسبة 96%.

المطلب الثاني: ملخص نتائج اختبار الفرضيات:الجدول (34): يلخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

الجدول رقم 34: نتائج اختبار الفرضيات

نتائج الاختبار (مستوى الدلالة $\alpha=0.05$)	الفرضيات
قبول الفرضية البديلة	الفرضية الرئيسية الأولى: H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة بين تنمية الموارد البشرية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية . H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة بين تنمية الموارد البشرية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
قبول الفرضية البديلة	الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الأولى: H_{11}: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وتفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية لولاية سوق أهراس.
	الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الأولى

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من الإدارات العمومية بولاية سوق أهراس

قبول الفرضية البديلة	H_{12} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين وتفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية لولاية سوق أهراس.
قبول الفرضية البديلة	الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الأولى H_{13}: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين تحفيز العاملين وتفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية لولاية سوق أهراس
قبول الفرضية البديلة	الفرضية الرئيسية الثانية: H_0: لا توجد معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات المبحوثة H_1: توجد معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات المبحوثة
قبول الفرضية البديلة	الفرضية الرئيسية الثالثة: H_0: لا توجد مبررات للتحول إلى الإدارة الالكترونية من وجهة نظر الأفراد . H_1: توجد مبررات للتحول إلى الإدارة الالكترونية من وجهة نظر الأفراد .
قبول الفرضية الرئيسية	الفرضية الرئيسية الرابعة: H_0: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تجاه فعالية الإدارة الالكترونية تعزى الى الخصائص الشخصية لافراد عينة الدراسة. H_1: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تجاه فعالية الإدارة الالكترونية تعزى الى الخصائص الشخصية لافراد عينة الدراسة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من الإدارات العمومية بولاية سوق اهراس

قبول الفرضية البديلة	الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الرابعة: H ₄₁ : هناك تغير ذو دلالة إحصائية في فعالية الإدارة الإلكترونية يعود إلى عامل الجنس.
قبول الفرضية الفرعية الرئيسية	الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الرابعة: H ₄₂ : هناك تغير ذو دلالة إحصائية في فعالية الإدارة الإلكترونية يعود إلى عامل السن.
قبول الفرضية الفرعية الرئيسية	الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الرابعة: H ₄₃ : هناك تغير ذو دلالة إحصائية في فعالية الإدارة الإلكترونية يعود إلى عامل المؤهل العلمي.
قبول الفرضية الفرعية الرئيسية	الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الرابعة: H ₄₄ : هناك تغير ذو دلالة إحصائية في فعالية الإدارة الإلكترونية يعود إلى عامل التخصص.
قبول الفرضية الفرعية الرئيسية	الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسية الرابعة: H ₄₅ : هناك تغير ذو دلالة إحصائية في فعالية الإدارة الإلكترونية يعود إلى عامل الخبرة.

المصدر: من إعداد الباحثة

-دلت نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى على مايلي:

-دلت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى على انه توجد علاقة
اثر ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وتفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية
لولاية سوق أهراس.

- دلت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى على انه توجد علاقة
اثر ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين وتفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات
العمومية لولاية سوق أهراس.

- دلت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى على انه يوجد اثر ذو
دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين وتفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية لولاية
سوق أهراس.

دلت نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية على انه توجد معوقات تحول دون تطبيق
الإلكترونية في المؤسسات العمومية لولاية سوق أهراس.

دلت نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة على انه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين
الإلكترونية من وجهة نظر إداريين في المؤسسات العمومية لولاية سوق أهراس.

دلت نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة على انه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين
متوسطات اجابات المبحوثين تجاه فعالية الادارة الالكترونية تعزى الى الخصائص الشخصية
لافراد عينة الدراسة (الجنس - السن - المؤهل العلمي- التخصص - الخبرة).

-اظهرت النتائج ان كل العلاقات الجزئية للمتغير المستقل مع المتغير التابع كانت إيجابية ومتفاوتة حيث سجلنا اكبر معامل ارتباط 0.77 لعملية التدريب وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 وتعتبر عن علاقة ارتباطية قوية، ثم ثانيا معامل ارتباط 0.65 لعملية تقييم العاملين وهي دالة إحصائيا عند مستولا معنوية 0.05، وتعتبر عن علاقة ارتباطية متوسطة، ثم ثالثا معامل ارتباطا 0.51 لعملية تحفيز العاملين وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، وتعتبر عن علاقة ارتباطية متوسطة.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل الجانب التطبيقي لهذه الدراسة للوقوف على دور الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية، وذلك في عينة من الإدارات العمومية لولاية سوق أهراس وذلك بالإعتماد على أسلوب الإستمارة بعدة محاور لتحليل نتائجها، والوقوف على بعض جوانب الدراسة النظرية لقياس الإتجاهات والحصول على الإجابات .

لقد اظهرت نتائج الإختبارات وجود مبررات مهمة للتحويل إلى الإدارة الالكترونية في المؤسسات المبحوثة ، إلى جانب وجود معوقات تحول دون تفعيل الإدارة الالكترونية في الإدارات العمومية لولاية سوق أهراس، وأن مستوى معرفة الأفراد بالإدارة الالكترونية في الإدارات العمومية لولاية سوق أهراس متوسطة ، أي أن الأفراد لديهم معرفة مسبقة بها، كما توصلت الدراسة الى ان عناصر تنمية الموارد البشرية(التدريب، تقييم الأداء والتحفيز)تعتبر من المقترحات المهمة لتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات المبحوثة.

الخاتمة

1- ملخص عام:

يتضح من خلال فصول البحث أن النظام العالمي المعاصر أضحى عالم التغيير وعدم الاستقرار على جميع الأصعدة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية وهو ما يعد حتمية للتغيير الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والإداري، خاصة باعتبار الإدارة العامة هي قائدة التنمية الشاملة للمجتمع، وباعتبارها كذلك حلقة الوصل بين المجتمع وشرائحه المختلفة والنظام السياسي الحاكم.

انطلاقاً من ذلك يتأكد يوماً بعد يوم حرص الإدارات العامة في دول العالم على ضرورة مسايرة مختلف التطورات التي أفرزتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي شملت كافة مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والتغير في قواعد العمل وأساليبه.

لقد حاولنا من خلال هذه الأطروحة في جانبها النظري تناول المفاهيم التي تركز عليها تنمية الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية وتوضيح العلاقة بينهما، حيث إن تنمية الموارد البشرية تعتبر مطلباً أساسياً لبقاء وتطور المؤسسات على اختلاف أنواعها، فتنمية الموارد البشرية تفرضها التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، وعليه يجب على المؤسسات الاستعداد للتجاوب مع تلك التغيرات من خلال إتباع إستراتيجيات تواكب متطلبات التغيير والتطوير والتي من أهمها تنمية الموارد البشرية وإلا فإن مصيرها الزوال. ومن هنا فإن الاستثمار في مجال تنمية الموارد البشرية ضرورة لا مناص منها للمحافظة على استمرارية المؤسسة.

إن تنمية الموارد البشرية تعتبر الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية، حيث يهدف بصورة أساسية إلى التطوير والتحسين المستمر في معارف ومهارات وقدرات الأفراد بالشكل الذي يضمن تضيق الفجوة بين معارف ومهارات وقدرات الأفراد وبين متطلبات الوظائف في المؤسسة.

إذ أن المؤسسات التي استطاعت أن تحقق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية هي تلك التي أعطت لتنمية مواردها البشرية أهمية قصوى، وما ينطبق على المؤسسات ينطبق على الأفراد أيضا، حيث أصبح كل موظف مطالب أن يرى ويكتشف طبيعة التطور للوظائف والمهام، وأن يعمل على التعامل معها واستيعابها، وتطوير قدراته ومعارفه واتجاهاته بما ينسجم مع ضرورتها واشتراطاتها وأن يعمل على التجديد المستمر مع تجدها وتغيرها، وإلا فإنه سيواجه أزمة تكييفية قد تنتهي إلى تخلفه ، وتمثل تنمية الموارد البشرية المدخل الأساسي الذي يساعد على تحقيق ذلك.

سمحت لنا الدراسة الميدانية بالوقوف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال تنمية العنصر البشري بعينة من الإدارات العمومية بولاية سوق أهراس ، وتشخيص المزايا المحصل عليها من التطبيق من جهة ، وبعض السلبيات أو النقائص التي يمكن تداركها من جهة أخرى وهذا ما أكدته النتائج المتوصل إليها.

2-نتائج الدراسة

من خلال التحليل لبيانات الدراسة تم التوصل إلى عدد من النتائج هي:

- 1- إن مستوى معرفة الأفراد بالإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية لولاية سوق أهراس متوسطة ، أي أن الأفراد لديهم معرفة مسبقة بها.
 - 2- توصلت الدراسة إلى أن الإدارات العمومية في ولاية سوق أهراس تساهم بصورة عالية في تنمية الموارد البشرية كونها مصدر الإبداع والابتكار في المؤسسة.
 - 3- توصلت الدراسة إلى وجود مبررات مهمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية أهمها هي:
 - تزايد الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية في ولاية سوق أهراس.
 - تنامي الأداء الروتيني لدى العاملين بالمؤسسة و انخفاض مستوى جودة الخدمات
- الراهنة. المقدمة للمستفيدين بسبب العمل الروتيني.

- بطء تدفق المعلومات بين إدارات المؤسسة المختلفة.
- الاستجابة للتقدم التقني ونظم المعلومات التي تعمل بها المؤسسات.
- 4- توصلت الدراسة إلى وجود معوقات تحول دون تفعيل الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية لولاية سوق أهراس كانت أهم تلك المعوقات هي:
 - عدم توفر البرامج التدريبية لاستخدام الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت).
 - عدم توفر دورات تدريبية فعالة للعاملين في هذا المجال.
 - الافتقار إلى العنصر البشري المدرب على تفعيل الإدارة الإلكترونية على الرغم من معرفتهم المسبقة بها .
 - ضعف البنية التحتية للاتصالات القادرة على تحمل ضغوط المستفيدين.
- 5- إن التدريب الفعال للعاملين بالمؤسسات على استخدام الحاسب الآلي يعد من المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية في ولاية سوق أهراس.
- 6- إن نشر ثقافة الإنترنت والحاسوب بين العاملين في المؤسسات يسهم في نجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية بولاية سوق أهراس.
- 7- إن لعملية تدريس مناهج جديدة بالكليات والمعاهد في مجال الإدارة الإلكترونية تتلاءم مع التقدم العلمي والتطور التقني تؤدي إلى النجاح والتحول التدريجي لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية بولاية سوق أهراس.
- 8- إن زيادة الحوافز (المادية والمعنوية) للعاملين في الإدارة الإلكترونية يعمل على نجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية بولاية سوق أهراس.
- 9- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وتفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية لولاية سوق أهراس ، أي أن تدريب العاملين يؤثر

على تفعيل الإدارة الإلكترونية وكلما كان التدريب موجه وهادف نحو التدريب الإلكتروني والتحول إلى الإدارة الإلكترونية يزداد تأثير ذلك التدريب على سرعة تفعيل الإدارة الإلكترونية والعكس صحيح.

10- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين وتفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية لولاية سوق أهراس ، أي أن تقييم الأداء المتكرر يعمل على وضع اليد على أماكن القصور والضعف في الأداء مما يسرع في عملية تفعيل الإدارة الإلكترونية لزيادة أداء المؤسسات.

11- توصلت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين وتفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية لولاية سوق أهراس أي أن التحفيز يؤدي إلى تبني العاملين لتفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات.

3-توصيات الدراسة:

في ضوء ما تقدم من نتائج وإستنتاجات يمكن تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي يمكن ان تساهم في إمكانية تنمية الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات المبحوثة من خلال:

✓ إن الإدارات العمومية لولاية سوق أهراس وبالنظر إلى الرهانات والتحديات التي تواجهها فإنه بات من الواجب والضروري أن تولي لمواردها البشرية الأهمية اللازمة لها وأن تجعل وظيفة تنمية مواردها البشرية تحتل مكانة إستراتيجية بها.

✓ يجب على الإدارات العمومية لولاية سوق أهراس إنشاء بنك للمعلومات أكثر تطوراً؛ وهذا لتوفير المعلومات الفنية والبرامج وأساليب التدريب والإحصائيات المتعلقة بالموارد البشرية

بالمؤسسة، مع العمل على تنظيم اختزان هذه المعلومات وتطويرها وتصميمها باستخدام التقنيات الحديثة لسرعة توفر المعلومات ودقتها.

- ✓ الاهتمام بإزالة المعوقات التي تحد من تفعيل الإدارة الإلكترونية .
- ✓ العمل على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة في مجالات الإدارة الإلكترونية للعمل بالإدارات العمومية .
- ✓ تهيئة بيئة العمل الصالحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال السعي إلى توفير متطلبات التطبيق.
- ✓ توفير فرص التدريب والتأهيل للعاملين بالإدارات العمومية في مجالات الإدارة الإلكترونية.
- ✓ العمل على ترسيخ الأساليب الحديثة في تنمية الموارد البشرية بالإدارات العمومية.
- ✓ العمل على توفير البرامج التدريبية لاستخدام الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت) تخصيص ميزانية كافية لتطبيق وتفعيل الإدارة الإلكترونية.
- ✓ تدريس مناهج جديدة بالكليات والمعاهد تتلائم مع التقدم العلمي والتطور التقني.
- ✓ نشر الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية من خلال الحملات الإعلانية.
- ✓ نشر ثقافة الإنترنت والحاسوب بين العاملين في الإدارات العمومية.

4-آفاق الدراسة

إن هذه الدراسة قد حاولت معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد

أحاطت بكل جوانب الموضوع بكل أبعاده، وبهذا الصدد تقترح الباحثة عدداً من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية:

- 1-متطلبات ومعوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر .
 - 2-أهمية تدريب الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية.
 - 3-واقع الإدارة الإلكترونية في القطاع العام بالجزائر .
 - 4-الإدارة الإلكترونية في الجزائر :الواقع ومتطلبات التطبيق.
 - 5-إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية.
- وفي الأخير ونحن نرفع القلم على الكتابة إيذاناً بإتمام هذا الجهد المتواضع - ولا ندعي كماله-

نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع وفي جمع مادته العلمية و في دراسته وعرضه بالشكل الذي يخدم الغرض المعد من أجله.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- الكتب:

أ- باللغة العربية:

1. أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات"، الطبعة السابعة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
2. انس عبد الباسط عباس، «إدارة الموارد البشرية»، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
3. إدريس ثابت عبد الرحمان، "نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
4. الصيرفي محمد، "الإدارة الإلكترونية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2003.
5. أحمد بري، "تطبيقات الإدارة الإلكترونية في العمليات المنظومية"، دار المعارف الإسكندرية، 2005.
6. أحمد محمد سمير، "الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها"، دار المسيرة للنشر، عمان، 2009.
7. إيمان صالح عبد الفتاح، "التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الرقمية"، IBIS.COM للنشر و التوزيع ، القاهرة، 2007.
8. الحميضي وليد بن سليمان والحما د بسام بن عبد العزيز، "الحكومة الإلكترونية: الواقع والمعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية"، ورقة عمل مقدمة للندوة الدورية العاشرة المنعقدة بمعهد الإدارة العامة، 16-17 مارس 2004.
9. أرفين، جوني ، وآخرون، "الأنترنت للمبتدئين"، ترجمة فوزي عبد المنعم، مكتبة جرير ، الرياض، 1997.
10. ابو بكر محمود الهوش، "الحكومة الإلكترونية واقع وآفاق"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2006.
11. أحمد علي صالح، "الإدارة الإلكترونية"، دار اسامة للنشر، الأردن، 2010.
12. احمد فوزي ملوخية، "نظم المعلومات الإدارية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.

13. إبراهيم احمد الصعيدي، "نظام المعلومات والحاسب الإلكتروني الإطار العلمي"، المنهج العلمي، بدون دار نشر، القاهرة، 1993.
14. النجار فريد راغب، "الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق" الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2008.
15. إبراهيم سعد الدين وآخرون، "التنمية العربية"، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1989.
16. إبراهيم محمد الصعيدي، "نظم المعلومات والحاسب الإلكتروني -الإطار العلمي-"، المنهج العلمي، القاهرة، بدون دار نشر، 1993.
17. اديب عبد السلام، "ابعاد التنمية المستدامة"، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002.
18. بلال خلف السكارنة، "إتجاهات حديثة في التدريب"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان للأردن، 2011.
19. بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الموارد البشرية-المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
20. بدر سالم باجابر وكمال جعفر المفتي، "نظم معلومات الموارد البشرية"، إدارة البحوث، السعودية، بدون سنة.
21. توفيق عبد الرحمان، "التدريب الفعال"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003.
22. جنيفر جوي وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، ترجمة علا احمد إصلاح، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
23. حنفي سليمان، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، مكتبة التكامل، مصر، 2000.
24. حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
25. حسن احمد الطعاني، "التدريب الإداري المعاصر"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
26. درويش محمد جمال، "التخطيط للمجتمع المعلوماتي"، (سلسلة كراسات مستقبلية)، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.

27. درة عبد الباري والصباغ زهير، إدارة القوى البشرية منحنى نظامي، دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
28. رافت رضوان، "الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة"، الملتقى الإداري للجمعية السعودية للإدارة، مارس 2004.
29. زهير الكايد "إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في تنمية الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية، 2، 4 مارس، عمان، 2006.
30. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.
31. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للطباعة والنشر 2000.
32. سعد غالب، "الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.
33. شلباية مراد وفاروق علي، "مقدمة في الأنترنت"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
34. شاهين بهاء، "شبكة الأنترنت"، ط2، العربية لعلوم الحاسب، القاهرة، 1996.
35. شوقي محمد، "استراتيجية تنمية الموارد"، مكتبة غريب، القاهرة 2002.
36. صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،
37. طارق عبد الرؤوف عامر، "الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة"، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
38. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعة، عمان، 2000.
39. عامر حامد "دراسات في التربية و الثقافة في التنمية البشرية وتعليم المستقبل"، الدار العربية للطباعة والنشر، القاهرة.
40. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية"، جامعة القاهرة ،مصر، 2003.
41. عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي"، دار وائل للنشر، 2007.
42. علاء عبد الرزاق السالمي، "الإدارة الإلكترونية"، دار وائل للنشر الأردن، 2008.

43. علاء عبد الرزاق محمد السالمي والسطيلى خالد إبراهيم، "الإدارة الإلكترونية"، دار وائل عمان، الأردن، 2008.
44. علي غربي و آخرون ، " تنمية الموارد البشرية "، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة
45. عامر طارق عبد الرؤوف، " الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة"، دار السحاب للنشر، القاهرة، 2003.
46. عادل حرحوش المفرجي و آخرون ، " الإدارة الإلكترونية مراكز فكرية و متطلبات تأسيس علمية" منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2007.
47. علاء عبد الرزاق محمد السالمي وحسين علاء عبد الرزاق السالمي، "شبكات الإدارة الإلكترونية"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن، 2005 .
48. علوطي لمين، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، (2008)، بحوث اقتصادية عربية، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 42 ليبيا،
49. عامر إبراهيم قندجلي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، "نظم المعلومات الإدارية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
50. علاء عبد الرزاق السالمي، "نظم إدارة المعلومات" ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003
51. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري وظيفي"، الدار الجامعية، القاهرة، بدون سنة
52. عبد الوهاب محمد علي، "التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999.
53. غيم أحمد محمد، "إدارة الإلكترونية- آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل-"، (2008)، المكتبة العصرية المنصورة
54. فريد النجار، "العمليات الإلكترونية والتخطيط الاستراتيجي وفعالية تكنولوجيا المعلومات"، المنظمة العربية للتنمية ، القاهرة، 2008.
55. لطيفة عبد العاطي حسن ،"إدارة الموارد البشرية"، كلية التجارة، مصر ، 2006

56. موسى اللوزي، "التنمية الإدارية: المفاهيم ، الأسس والتطبيقات"، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000
57. مؤيد السالم وحرشوش عادل، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، 2002.
58. ماهر عليش، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة عين شمس القاهرة، 1971
59. منصور احمد منصور، "قراءات في تنمية الموارد البشرية"، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976
60. محمد سمير احمد، "الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2009
61. محفوظ احمد جودة، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ط1
62. مهدي حسن زويلف، "إدارة الموارد البشرية مدخل كمي"، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001
63. مدحت محمد أبو نصر ، "مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات العربية"، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، 2007
64. مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ط1
65. محمد يسري علام، "كيف تطبق نظام إدارة الموارد البشرية في مؤسستك؟"، ثقافة للنشر والتوزيع، بيروت، 2009، ط1
66. محمد بن دليم القحطاني، "إدارة الموارد البشرية - نحو منهج إستراتيجي متكامل"، العبيكان، الرياض، ط2، 2008
67. محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ط2
68. محمود حسين الوادي وبلال محمود الوادي، "المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001 .

69. محمود القدوة ،"الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية المعاصرة"،دار أسامة للنشر والتوزيع،الأردن،2010.
70. محمد سمير احمد، "الإدارة الإلكترونية"، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن،2010.
71. محمد الصيرفي،"الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"،مؤسسة حورس الدولية، 2008.
72. محمد الصيرفي،إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن،2003.
73. مراد عبد الفتاح ،"الحكومة الإلكترونية"،دار المعارف، القاهرة،2003.
74. محمد الرميحي،1994"تخطي الموانع-الطريق الدولي السريع للمعلومات"،بدون بيانات نشر،1994
75. مازن فارس رشيد، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001
76. نادر احمد أبو شيخة،" إدارة الموارد البشرية -إطار نظري وحالات عملية-"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن،ط1، 2010
77. نادر احمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2000
78. نادر احمد ابو شيخة،إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
79. نجم عبود نجم،الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية الوظائف والمشكلات"، دار المريخ للنشر،الرياض،2004.
80. هدى حسن زويلف ، "إدارة الأفراد" ، الطبعة الأولى ، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003
81. هويكنز،ماركهام، ترجمة خالد العامري،" الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية "، ط 1، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2007.
82. يوسف صايغ، "التنمية العصبية من التبعية إلى الاعتماد على النفس في الوطن العربي"،مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت،1992.

ب-باللغة الأجنبية:

83. Anton ,B ,”Knowledge Management practices in some UK service organizations”,international journal of knowledge and learning ,volume 1 ,number 4

84. Bardwell, Ian and Holden Len, »Human Resource Management(N,Y :prentice-Hall Co,2001
85. Barret ,D,(2001) "**Factors and their effect in principles utilization of a management informationsystems**",Texas
86. Chan ,D ,Swatman ,M,(2001) "**Stratigic Management of e-Business**", John Wiley& Sons Inc.New York
87. Chiong,J,"Atm for The Internet and Entreprise Networks,USA,1997
88. Douglas T, Hall and G .Goodale,Human Resource Management,Strategy,Design, and plementation,USA:Scott, Foreman and Company,1986
89. Gadiesh ,O.& Gilbert ,J. **Transforming Corne-office Strategy into Front line Action**,HBR ,vol 79,n° 5
90. Grossman Marton Magnus margiret ,the growing dependence on HRIS, personal journal, vol 67, n 9, 1988
91. Hura,G.S.Singhal,"Data and Computer Communication",2000
92. Hura,G.S.Singhal,"Data and Computer Communication",2000
93. Hidja, Quel sirh pour le DRH expert et partenaire d'affaires ?, On Line, www.France.geac.com
94. James Senn, information system in management(Belmant, CA :Wadsworth Publishing CO,1991
95. J.Brilman, les meilleures pratiques de management, (éditions d'Organisation, 4eme édition, Paris, France, 2003
96. J.M.Peretti, Tous DRH, éditions d'Organisation, 2eme édition, 4eme Tirage, Paris, France, 2005
97. J.M.Peretti, Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur, (éditions Liaisons, sans place, sans pays, sans date),
98. Mustafa ,Awatif, using IT Communication in the work ,the Gazira Rural Programmes ,2000
99. Neff ,Donald ,(2007),**Middle East History in Management**,The Washington Report on Middle East Affairs,Vol 15 ,n° 7
- 100.S.L.Dolan& autres, la gestion des ressources humaines " Tendances, Enjeux, & pratiques actuelles", (éditions village mondial , Paris, France, 2002.
- 101.YogeshMalhotra , "Knowledge Management for the New World of Business ,the journal for Quality and Participation,V(16)3,2002

- 102.**NadègeGunia, " la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises impacts des nouvelles technologies d'information et de communication" ,thèse de Doctorat en sciences de gestion , université Toulouse I, Paris, France,2002

سوناطراك"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.

104. حبيب درويش آل رحمة، "دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية مقارنة في إمارة دبي"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة عدن.

105. إيمان حسن مصطفى خلوف، "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات"، رسالة منشورة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية ،جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين، 2010.

106. شائع بن سعد مبارك القحطاني، "مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض، 2006

107. عبد الرحمان سعد القرني، "تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية"، رسالة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص العلوم الإدارية ،جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2007

108. ابو مغايش ،يحيى محمد علي ،"الحكومة الإلكترونية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، 2004

109. Riadh Bouriche , «le rôle des TIC dans la bonne gouvernance, participation avec cette communication au séminaire nationale intitulé information et société de la connaissance ,la faculté des sciences sociales et humaines ,Université Mentouri Constantine Algérie organise les 18/19 avril 2009.

د-المجلات والدوريات:

110. قاسم عباس قاسم، "نظام معلومات الموارد البشرية في سلطنة عمان"، مجلة الإداري، المجلد 34، 1994

111. هيم الفلكاوي،"الحكومة الإلكترونية"، مجلة الحرس الوطني الكويتي ، العدد 19 ، السنة الخامسة، نوفمبر 2002، ص 50.

112. بيوض أحمد ،"وسائل الاتصال والأعلام الجديدة"،مجلة الفيصل، العدد 227، 1995.

113. علي حسن باكير، "المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية"، مجلة آراء حول الخليج، الإمارات العربية المتحدة، العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، 2006، متاح في:

<http://alibakeer.maktooblog.com/85589%D8>

114. عنبر محمود، "عثرات وعقبات في أتمتة أعمال المؤسسات"، مجلة المعلوماتي، العدد 296، 2002.

115. رفاعي علي محمد، "الأساليب الحديثة للتدريب الإداري"، المجلد الأول، العدد 1، المجلة العربية

للتدريب

هـ-مواقع الأنترنت:

116. <http://www.brint.com/members/online/200503/kmebiz.pdf>

117. [Www.Kanatakji.com/figh/files/manage/20087.doc](http://www.Kanatakji.com/figh/files/manage/20087.doc)

118. [Www.iugaza.edv.ps/emp.../541/humanresources.doc](http://www.iugaza.edv.ps/emp.../541/humanresources.doc)

119. [Www.iugaza.edv.ps/emp.../541/humanresources.doc](http://www.iugaza.edv.ps/emp.../541/humanresources.doc)

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): المؤسسات المشاركة في عينة الدراسة حسب نوع النشاط:

الرقم	اسم المؤسسة	قطاع النشاط
01	دائرة سوق أهراس	خدمي: تقديم جوازات السفر + بطاقة التعريف البيومترين
02	مصلحة الحالة المدنية	خدمي: تقديم الوثائق الإلكترونية (شهادات الميلاد، الوفاة...)
03	مؤسسة سونلغاز وحدة سوق أهراس	خدمي: توفير الخدمات للمواطن
04	صندوق الضمان الاجتماعي	خدمي: تقديم بطاقة الشفاء
05	البريد والمواصلات	خدمي: البطاقات المغناطيسية لسحب الأموال

الملحق رقم (02): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لاستمارة الدراسة:

الرقم	الاسم واللقب	مؤسسة الانتساب
01	الدكتور :شريك مصطفى	جامعة سوق اهراس
02	الدكتور: صيد الطيب	جامعة سوق اهراس
03	الدكتورة: بوطرفة جميلة	جامعة سوق اهراس
04	المحلل الإحصائي: فواز حسن احمد قاسم	جامعة عدن اليمن

الملحق رقم (03): نموذج استمارة الدراسة:

تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية-دراسة ميدانية-

سيدي، سيدتي:

تقوم الطالبة بإعداد بحث أكاديمي تكميلي للحصول على شهادة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال
بعنوان: تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية-دراسة ميدانية-

ويمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة للبحث، ويهدف الى دراسة وتحليل آراء المهنيين (عمال
المؤسسات المبحوثة) حول تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، وهو مكون
من 8 صفحات.

ونوجه عناية سيادتكم ان جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها سنتعامل معها بسرية تامة،
ولن نستخدمها إلا لغرض البحث العلمي فقط، كما ان تعاونكم معنا يعزز البحث العلمي في
الجزائر.

لذلك نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية، مع العلم بان صحة
نتائج الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم.

في انتظار إجاباتكم تقبلوا منا سيدي، سيدتي، فائق الاحترام والتقدير، مع الشكر الجزيل على حسن
تعاونكم.

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (X) في المربع المناسب للإجابة

إشراف:

الباحثة: طلحي فاطمة الزهراء

الأستاذ الدكتور: ماضي بلقاسم

ماجستير، طالبة دكتوراه في إدارة أعمال

أستاذ التعليم العالي جامعة باجي مختار

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

جامعة باجي مختار-عنابة-

جامعة باجي مختار - عنابة

أولاً: معلومات عامة عن عينة الدراسة

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-السن:

أقل من 30 سنة من 30 الى 45 سنة أكبر من 45 سنة

3-المؤهل العلمي:

شهادة مهنية ليسانس مهندس دولة مؤهل آخر
.....

4-التخصص العلمي:

إدارة أعمال المؤسسة الاقتصادية التسويق مالية المؤسسة
محاسبة إعلام آلي علوم قانونية وإدارية علم الاجتماع

5-الوظيفة:

عامل مهني متعاقد عون مكتب مكلف بالدراسات
مهندس دولة في الإعلام الآلي متصرف إداري

6-الخبرة المهنية:

أقل من 10 سنوات من 10 الى 20 سنة أكثر من 20 سنة

7-مدى معرفتك بالإدارة الإلكترونية:

-مرتفعة

-مرتفعة جدا

-منخفضة

-متوسطة

-منخفضة جدا

لا

نعم

8-هل لك معرفة مسبقة بالإدارة الإلكترونية؟

إذا كان الجواب بنعم كيف كانت تلك المعرفة

-مقررات دراسية

-المشاركة في مؤتمرات وندوات

-تعليم ذاتي

-حضور دورات تدريبية

9-هل سبق وان شاركت في دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية؟ نعم لا

إذا كان الجواب بنعم كيف كم عددها؟

أكثر

دورتان

دورة واحدة

المحور الأول: ما مدى إسهام إدارات المؤسسة في تنمية الموارد البشرية.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
1	توجد ممارسات إيجابية تتبعها إدارة الموارد البشرية لتحقيق عملية بناء وتنمية موارد بشرية قادرة ومتميزة.					
2	هناك جهود موفقة لتنمية الموارد البشرية تعمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية.					
3	القيادات العليا في المؤسسة تدرك أهمية الموارد البشرية.					
4	تعد الموارد البشرية في المؤسسة مصدرا للإبداع والابتكار.					
5	الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتدريبها يؤدي الى التعرف على كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا والاتصالات.					
6	تحرص المؤسسة على ترسيخ الأساليب الحديثة في تنمية الموارد البشرية.					
7	تحرص المؤسسة على استخدام الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية.					
8	لدى قيادات المؤسسة رؤية مستقبلية للتحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية					
9	ضعف التدريب يجعل العاملين بالمؤسسة اقل قدرة على مواكبة التطور العلمي والتقني الذي تزداد آفاقه بمعدلات كبيرة كل يوم.					
10	هناك تنسيق بين المؤسسة ومراكز البحوث بالجامعات لتنمية الموارد البشرية.					

المحور الثاني: المبررات التي تدعو الى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية بالمؤسسة.

فيما يلي عدد من المبررات التي تدعو الى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة ، الرجاء وضع علامة (X) في الحقل الذي يمثل موافقتك عليه:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تزايد اعداد المستفيدين من خدمات المؤسسة.					
2	دعم الإدارة العليا بالمؤسسة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.					
3	انخفاض مستوى جودة الخدمات الراهنة المقدمة للمستفيدين.					
4	بطء تدفق المعلومات بين إدارات المؤسسة.					
5	تنامي الأداء الروتيني لدى العاملين بالمؤسسة.					
6	تحسين الأداء المهني وتطويره					
7	تشجيع الاتصال المفتوح بين القادة والأفراد العاملين.					
8	الاستجابة للتقدم التقني ونظم المعلومات.					
9	تنسيق قواعد البيانات مع الأجهزة الحكومية الأخرى.					
10	الاستعداد لتطبيق نظام الحكومة الإلكترونية بشكل كامل.					
11	ربط الإدارة بشبكة المعلومات					
12	محاكاة التجارب الرائدة					
13	قيمة وأهمية العمل الإلكتروني في تسريع العمل الإداري					

المحور الثالث: المعوقات التي تحول دون تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

فيما يلي عدد من المعوقات التي تحول دون تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسة ، الرجاء وضع علامة (X) في الحقل الذي يمثل رأيك في مدى وجودها في إدارتك:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
1	عدم اقتناع العمال والأفراد الفنيين بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية.					
2	ضعف البنية التحتية للاتصالات القادرة على تحمل ضغوط المستفيدين.					
3	الافتقار الى العنصر البشري المدرب على تفعيل الإدارة الإلكترونية.					
4	عدم توفر دورات تدريبية فعالة للعاملين.					
5	عدم توفر البرامج التدريبية لاستخدام الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت).					
6	ندرة العنصر البشري الوطني القادر على صناعة تقنية المعلومات.					
7	توفر اتجاهات لدى بعض العاملين بالمؤسسة بان سليات العمل الإلكتروني أكثر من إيجابياته.					
8	انتشار الأمية الحاسوبية بين المواطنين والمقيمين.					
9	الافتقار الى خدمة الاتصال عن طريق الشبكة الداخلية(الإنترنت).					
10	ارتفاع تكلفة تطبيق الإدارة الإلكترونية.					

**المحور الرابع: المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسة من وجهة نظر
الإطارات والأفراد الفنيين.**

فيما يلي عدد من المقترحات التي يمكن أن تؤدي إلى تسهيل تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسة
الرجاء وضع علامة (X) في الحقل الذي يمثل رأيك:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق فق	موافق الى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
1	التدريب الفعال للعاملين بالمؤسسة لاستخدام الحاسب الآلي.					
2	زيادة الحوافز (المادية والمعنوية) للعاملين في الإدارة الإلكترونية.					
3	استقطاب الاختصاصيين في علوم وهندسة الحاسب الآلي للاسهام في نجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة.					
4	نشر ثقافة الإنترنت والحاسوب بين العاملين في المؤسسة.					
5	نشر الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية من خلال الحملات الإعلانية.					
6	تدريس مناهج جديدة بالكليات والمعاهد في مجال الإدارة الإلكترونية تتلاءم مع التقدم العلمي والتطور التقني.					
7	تكثيف الندوات والمؤتمرات المتخصصة في تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة.					
8	توفير أدوات تدريبية متخصصة في استخدام الحاسوب والإنترنت للعاملين بالمؤسسة.					
9	إعداد سياسة محددة للمعلومات في المؤسسة.					
10	تخصيص ميزانية كافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.					
11	الاستفادة من تجارب المؤسسات التي طبقت تجربة الإدارة الإلكترونية					
12	الاستفادة من تجارب الخبراء والمختصين وتدريب العاملين على الإدارة الإلكترونية					

المحور الخامس: رضا العاملين بإدارات الموارد البشرية في المؤسسة عن التنمية المتبعة في ظل الإدارة الإلكترونية.

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
1	يفضل العاملون العمل اليدوي التقليدي على العمل الإلكتروني.					
2	هناك ارتياح بين العاملين لتطبيق الإدارة الإلكترونية.					
3	يفضل العاملون العمل بالإدارة الإلكترونية.					
4	تزيد الإدارة الإلكترونية إنتاجية العاملين بإدارات الموارد البشرية.					
5	تفعيل الإدارة الإلكترونية يؤدي الى أخطاء متفاوتة الجسام في إدخال البيانات.					
6	إقبال العاملون على الدورات التدريبية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.					
7	يوجد لدى العاملين رغبة كبيرة على العمل الإداري المعتمد على التقنية الحديثة.					
8	يعتقد العاملون ان الإدارة الإلكترونية تقلل بنسبة كبيرة الأخطاء التقليدية.					
9	تتيح التقنية الحديثة في الإدارة تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.					
10	تطبيق الإدارة الإلكترونية يسمح للعاملين بآفاق معرفية أكثر.					
11	هناك رضا وظيفي في الإدارة الإلكترونية يتبعه تحسن في الأداء الوظيفي					
12	هناك عزوف من قبل العاملين في استخدام العمل الإلكتروني					
13	هناك شكاوي من الأخطاء الإلكترونية في البيانات					

الملحق رقم (04): اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى (مخرجات SPSS)

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تدريب	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ادارة إلكترونية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.769 ^a	.598	.190	.39033

a. Predictors: (Constant), تدريب

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.225	1	.225	13.474	.006 ^a
	Residual	37.784	248	.152		
	Total	38.009	249			

a. Predictors: (Constant), تدريب

b. Dependent Variable: ادارة إلكترونية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.125	.154		4.048	.000
	تدريب	.506	.042	.077	4.214	.006

a. Dependent Variable: ادارة إلكترونية

الملحق رقم (05): اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى (مخرجات SPSS)

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التقييم	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ادارة إلكترونية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.645 ^a	.406	.056	.37952

a. Predictors: (Constant), تقييم

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.289	1	2.289	15.889	.000 ^a
	Residual	35.720	248	.144		
	Total	38.009	249			

a. Predictors: (Constant), تقييم

b. Dependent Variable: ادارة إلكترونية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.068	.131		23.495	.000
	التقييم	.421	.038	.245	3.986	.000

a. Dependent Variable: ادارة إلكترونية

الملحق رقم (06): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى (مخرجات SPSS)

Regression

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.861	2	.430	1.061	.348
Within Groups	100.172	247	.406		
Total	101.033	249			

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x35 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ادارة إلكترونية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.507 ^a	.266	.162	.35758

a. Predictors: (Constant), x35

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.299	1	6.299	49.268	.000 ^a
	Residual	31.709	248	.128		
	Total	38.009	249			

a. Predictors: (Constant), x35

b. Dependent Variable: ادارة إلكترونية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.034	.081		37.452	.000
	x35	.429	.020	.407	7.019	.000

a. Dependent Variable: ادارة إلكترونية

الملحق رقم (07): اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (مخرجات SPSS)

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
x1	250	0	3.96	.979
x2	250	0	3.67	1.111
x3	250	0	3.70	1.224
x4	250	0	4.02	1.002
x5	250	0	3.95	1.019
x6	250	0	3.50	1.031
x7	250	0	3.36	1.022
x8	250	0	3.25	1.077
x9	250	0	3.91	1.137
x10	250	0	3.27	1.282

Frequency Table

x1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	.8	.8	.8
غير موافق	22	8.8	8.8	9.6
اموافق الى حد ما	46	18.4	18.4	28.0
موافق	93	37.2	37.2	65.2
موافق بشدة	87	34.8	34.8	100.0
Total	250	100.0	100.0	

x2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	1.2	1.2	1.2
غير موافق	42	16.8	16.8	18.0
اموافق الى حد ما	65	26.0	26.0	44.0
موافق	65	26.0	26.0	70.0
موافق بشدة	75	30.0	30.0	100.0
Total	250	100.0	100.0	

x3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	13	5.2	5.2	5.2
	غير موافق	34	13.6	13.6	18.8
	اموافق الى حد ما	56	22.4	22.4	41.2
	موافق	60	24.0	24.0	65.2
	موافق بشدة	87	34.8	34.8	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

x4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	.8	.8	.8
	غير موافق	28	11.2	11.2	12.0
	اموافق الى حد ما	26	10.4	10.4	22.4
	موافق	100	40.0	40.0	62.4
	موافق بشدة	94	37.6	37.6	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

x5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	1.2	1.2	1.2
	غير موافق	28	11.2	11.2	12.4
	اموافق الى حد ما	34	13.6	13.6	26.0
	موافق	99	39.6	39.6	65.6
	موافق بشدة	86	34.4	34.4	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

x6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	3.2	3.2	3.2
	غير موافق	39	15.6	15.6	18.8
	اموافق الى حد ما	61	24.4	24.4	43.2
	موافق	104	41.6	41.6	84.8
	موافق بشدة	38	15.2	15.2	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

x7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	2.0	2.0	2.0
غير موافق	48	19.2	19.2	21.2
اموافق الى حد ما	86	34.4	34.4	55.6
موافق	73	29.2	29.2	84.8
موافق بشدة	38	15.2	15.2	100.0
Total	250	100.0	100.0	

x8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	7	2.8	2.8	2.8
غير موافق	64	25.6	25.6	28.4
اموافق الى حد ما	75	30.0	30.0	58.4
موافق	68	27.2	27.2	85.6
موافق بشدة	36	14.4	14.4	100.0
Total	250	100.0	100.0	

x9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	.8	.8	.8
غير موافق	32	12.8	12.8	13.6
اموافق الى حد ما	65	26.0	26.0	39.6
موافق	38	15.2	15.2	54.8
موافق بشدة	113	45.2	45.2	100.0
Total	250	100.0	100.0	

x10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	28	11.2	11.2	11.2
غير موافق	44	17.6	17.6	28.8
اموافق الى حد ما	62	24.8	24.8	53.6
موافق	64	25.6	25.6	79.2
موافق بشدة	52	20.8	20.8	100.0
Total	250	100.0	100.0	

الملحق رقم (08): اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (مخرجات SPSS)

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x11	250	3.97	.887	.056
x12	250	3.51	1.054	.067
x13	250	3.57	1.122	.071
x14	250	3.72	1.030	.065
x15	250	3.82	1.119	.071
x16	250	3.44	1.154	.073
x17	250	3.64	1.161	.073
x18	250	3.64	1.063	.067
x19	250	3.39	1.221	.077
x20	250	3.12	1.196	.076
x21	250	2.87	1.029	.065
x22	250	3.16	1.128	.071
x23	250	3.29	1.126	.071

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
x11	17.262	249	.000	.968	.86	1.08
x12	7.623	249	.000	.508	.38	.64
x13	8.064	249	.000	.572	.43	.71
x14	11.048	249	.000	.720	.59	.85
x15	11.535	249	.000	.816	.68	.96
x16	5.975	249	.000	.436	.29	.58
x17	8.658	249	.000	.636	.49	.78
x18	9.516	249	.000	.640	.51	.77
x19	5.023	249	.000	.388	.24	.54
x20	1.586	249	.114	.120	-.03	.27
x21	-1.966	249	.050	-.128	-.26	.00
x22	2.186	249	.030	.156	.02	.30
x23	4.100	249	.000	.292	.15	.43

الملحق رقم (09): اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة (مخرجات SPSS)

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ذكور	135	3.5681	.39654	.03413
انثى	115	3.5930	.38502	.03590

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ادارة إلكترونية	Equal variances assumed	.030	.863	-.501	248	.617	-.02489	.04965	-.12268	.07291
	Equal variances not assumed			-.502	243.771	.616	-.02489	.04954	-.12246	.07269

Oneway

Descriptives

ادار فاكتر ونية								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
اقل من 30 سنة	106	3.5802	.37207	.03614	3.5085	3.6518	2.73	4.35
من 30 الى 45	118	3.5818	.41809	.03849	3.5056	3.6580	2.85	4.27
اكبر من 45	26	3.5666	.34736	.06812	3.4263	3.7069	2.88	4.23
Total	250	3.5795	.39070	.02471	3.5309	3.6282	2.73	4.35

ANOVA

ادارة إلكترونية	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.005	2	.003	.016	.984
Within Groups	38.004	247	.154		
Total	38.009	249			

Descriptives

تقييم

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
اقل من 30 سنة	106	3.4663	.61542	.05977	3.3478	3.5848	1.86	4.71
من 30 الى 45	118	3.3426	.66827	.06152	3.2208	3.4645	1.86	4.57
اكبر من 45	26	3.3846	.57110	.11200	3.1539	3.6153	2.57	4.43
Total	250	3.3994	.63699	.04029	3.3201	3.4788	1.86	4.71

Descriptives

ادارة إلكترونية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ليسانس	141	3.5693	.39687	.03342	3.5032	3.6354	2.73	4.35
شهادة مهنية	95	3.6089	.38193	.03919	3.5311	3.6867	2.92	4.27
مهندس دولة	14	3.4835	.39418	.10535	3.2559	3.7111	2.92	4.04
Total	250	3.5795	.39070	.02471	3.5309	3.6282	2.73	4.35

ANOVA

ادارة إلكترونية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.226	2	.113	.738	.479
Within Groups	37.783	247	.153		
Total	38.009	249			

Descriptives

ادارة إلكترونية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ادارة اعمال المؤسسة الاقتصادية	51	3.5407	.37922	.05310	3.4341	3.6474	2.77	4.15
التسويق	67	3.5471	.36603	.04472	3.4578	3.6364	2.73	4.27
مالية المؤسسة	26	3.6435	.44636	.08754	3.4632	3.8238	3.00	4.35
اعلام الي	69	3.5569	.38959	.04690	3.4633	3.6504	2.92	4.27
علوم قانونية	17	3.6493	.43639	.10584	3.4249	3.8737	2.88	4.12
علم اجتماع	18	3.7521	.37528	.08845	3.5655	3.9388	3.08	4.23
اخرى	2	3.4615	.54393	.38462	-1.4255	8.3485	3.08	3.85
Total	250	3.5795	.39070	.02471	3.5309	3.6282	2.73	4.35

ANOVA

ادارة إلكترونية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.936	6	.156	1.023	.411
Within Groups	37.072	243	.153		
Total	38.009	249			

Descriptives

ادارة إلكترونية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 10	156	3.6100	.37242	.02982	3.5511	3.6689	2.73	4.35
من 10 إلى 20 سنة	84	3.5206	.42722	.04661	3.4279	3.6133	2.85	4.27
أكثر من 20	10	3.6000	.31985	.10114	3.3712	3.8288	3.00	4.08
Total	250	3.5795	.39070	.02471	3.5309	3.6282	2.73	4.35

ANOVA

ادارة إلكترونية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.440	2	.220	1.447	.237
Within Groups	37.568	247	.152		
Total	38.009	249			

Regression

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x24	250	3.63	1.233	.078
x25	250	3.72	.983	.062
x26	250	3.75	1.249	.079
x27	250	3.78	1.009	.064
x28	250	3.85	1.086	.069
x29	250	3.32	1.131	.072
x30	250	3.02	1.107	.070
x31	250	3.56	1.219	.077
x32	250	3.29	1.439	.091
x33	250	3.15	1.428	.090
x34	250	4.04	1.142	.072

One-Sample Test

	Test Value = 4					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
x24	-4.771	249	.000	-.372	-.53	-.22
x25	-4.566	249	.000	-.284	-.41	-.16
x26	-3.139	249	.002	-.248	-.40	-.09
x27	-3.510	249	.001	-.224	-.35	-.10
x28	-2.155	249	.032	-.148	-.28	-.01
x29	-9.447	249	.000	-.676	-.82	-.54
x30	-14.003	249	.000	-.980	-1.12	-.84
x31	-5.761	249	.000	-.444	-.60	-.29
x32	-7.779	249	.000	-.708	-.89	-.53
x33	-9.436	249	.000	-.852	-1.03	-.67
x34	.498	249	.619	.036	-.11	.18

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x24	250	3.63	1.233	.078
x25	250	3.72	.983	.062
x26	250	3.75	1.249	.079
x27	250	3.78	1.009	.064
x28	250	3.85	1.086	.069
x29	250	3.32	1.131	.072
x30	250	3.02	1.107	.070
x31	250	3.56	1.219	.077
x32	250	3.29	1.439	.091
x33	250	3.15	1.428	.090
x34	250	4.04	1.142	.072

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
x24	8.055	249	.000	.628	.47	.78
x25	11.511	249	.000	.716	.59	.84
x26	9.517	249	.000	.752	.60	.91
x27	12.161	249	.000	.776	.65	.90
x28	12.408	249	.000	.852	.72	.99
x29	4.528	249	.000	.324	.18	.46
x30	.286	249	.775	.020	-.12	.16
x31	7.215	249	.000	.556	.40	.71
x32	3.208	249	.002	.292	.11	.47
x33	1.639	249	.102	.148	-.03	.33
x34	14.345	249	.000	1.036	.89	1.18

T-Test

Frequencies

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
الجنس	250	0	1.46	.499
العمر	250	0	1.6800	.65369
المؤهل	250	0	1.49	.603
التخصص	250	0	3.4080	2.00039
الوظيفة	250	0	4.7360	2.07739
الخبرة	250	0	1.42	.569

Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	135	54.0	54.0	54.0
انثى	115	46.0	46.0	100.0
Total	250	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	106	42.4	42.4	42.4
من 30 الى 45	118	47.2	47.2	89.6
اكبر من 45	26	10.4	10.4	100.0
Total	250	100.0	100.0	

المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ليساتس	141	56.4	56.4	56.4
شهادة مهنية	95	38.0	38.0	94.4
مهندس دولة	14	5.6	5.6	100.0
Total	250	100.0	100.0	

التخصص

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إدارة عمل المؤسسة الاقتصادية	51	20.4	20.4	20.4
التسويق	67	26.8	26.8	47.2
مالية المؤسسة	26	10.4	10.4	57.6
اعلام الي	69	27.6	27.6	85.2
علوم قانونية	17	6.8	6.8	92.0
علم اجتماع	18	7.2	7.2	99.2
اخرى	2	.8	.8	100.0
Total	250	100.0	100.0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عامل مهني	14	5.6	5.6	5.6
متعاقدا	10	4.0	4.0	9.6
عون مكتب	82	32.8	32.8	42.4
مكلف بالدراسات	31	12.4	12.4	54.8
دولة في الاعلام	11	4.4	4.4	59.2
متصرف اداري	102	40.8	40.8	100.0
Total	250	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 10	156	62.4	62.4	62.4
من 10 الى 20 سنة	84	33.6	33.6	96.0
اكثر من 20	10	4.0	4.0	100.0
Total	250	100.0	100.0	

Frequencies

Frequencies

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
x11	250	0	3.97	.887
x12	250	0	3.51	1.054
x13	250	0	3.57	1.122
x14	250	0	3.72	1.030
x15	250	0	3.82	1.119
x16	250	0	3.44	1.154
x17	250	0	3.64	1.161
x18	250	0	3.64	1.063
x19	250	0	3.39	1.221
x20	250	0	3.12	1.196
x21	250	0	2.87	1.029
x22	250	0	3.16	1.128
x23	250	0	3.29	1.126

Frequency Table

x11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	1.6	1.6	1.6
غير موافق	10	4.0	4.0	5.6
اموافق الى حد ما	48	19.2	19.2	24.8
موافق	116	46.4	46.4	71.2
موافق بشدة	72	28.8	28.8	100.0
Total	250	100.0	100.0	

x12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	15	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	30	12.0	12.0	18.0
	اموافق الى حد ما	50	20.0	20.0	38.0
	موافق	123	49.2	49.2	87.2
	موافق بشدة	32	12.8	12.8	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

x13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	20	8.0	8.0	8.0
	غير موافق	12	4.8	4.8	12.8
	اموافق الى حد ما	77	30.8	30.8	43.6
	موافق	87	34.8	34.8	78.4
	موافق بشدة	54	21.6	21.6	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

x14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	3.2	3.2	3.2
	غير موافق	22	8.8	8.8	12.0
	اموافق الى حد ما	63	25.2	25.2	37.2
	موافق	96	38.4	38.4	75.6
	موافق بشدة	61	24.4	24.4	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

x15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	2.8	2.8	2.8
	غير موافق	32	12.8	12.8	15.6
	اموافق الى حد ما	45	18.0	18.0	33.6
	موافق	82	32.8	32.8	66.4
	موافق بشدة	84	33.6	33.6	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

x16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	14	5.6	5.6	5.6
	غير موافق	39	15.6	15.6	21.2
	اموافق الى حد ما	75	30.0	30.0	51.2
	موافق	68	27.2	27.2	78.4
	موافق بشدة	54	21.6	21.6	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

x17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	2.8	2.8	2.8
	غير موافق	46	18.4	18.4	21.2
	اموافق الى حد ما	50	20.0	20.0	41.2
	موافق	75	30.0	30.0	71.2
	موافق بشدة	72	28.8	28.8	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

x18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	13	5.2	5.2	5.2
	غير موافق	26	10.4	10.4	15.6
	اموافق الى حد ما	46	18.4	18.4	34.0
	موافق	118	47.2	47.2	81.2
	موافق بشدة	47	18.8	18.8	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

x19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	17	6.8	6.8	6.8
	غير موافق	55	22.0	22.0	28.8
	اموافق الى حد ما	42	16.8	16.8	45.6
	موافق	86	34.4	34.4	80.0
	موافق بشدة	50	20.0	20.0	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

x20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	21	8.4	8.4	8.4
	غير موافق	60	24.0	24.0	32.4
	اموافق الى حد ما	79	31.6	31.6	64.0
	موافق	48	19.2	19.2	83.2
	موافق بشدة	42	16.8	16.8	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

x21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	1.6	1.6	1.6
	غير موافق	123	49.2	49.2	50.8
	اموافق الى حد ما	39	15.6	15.6	66.4
	موافق	69	27.6	27.6	94.0
	موافق بشدة	15	6.0	6.0	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

x22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	.4	.4	.4
	غير موافق	105	42.0	42.0	42.4
	اموافق الى حد ما	32	12.8	12.8	55.2
	موافق	78	31.2	31.2	86.4
	موافق بشدة	34	13.6	13.6	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

x23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	15	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	68	27.2	27.2	33.2
	اموافق الى حد ما	15	6.0	6.0	39.2
	موافق	133	53.2	53.2	92.4
	موافق بشدة	19	7.6	7.6	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
x24	250	0	3.63	1.233
x25	250	0	3.72	.983
x26	250	0	3.75	1.249
x27	250	0	3.78	1.009
x28	250	0	3.85	1.086
x29	250	0	3.32	1.131
x30	250	0	3.02	1.107
x31	250	0	3.56	1.219
x32	250	0	3.29	1.439
x33	250	0	3.15	1.428

Frequency Table

x24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	9	3.6	3.6	3.6
غير موافق	43	17.2	17.2	20.8
اموافق الى حد ما	70	28.0	28.0	48.8
موافق	38	15.2	15.2	64.0
موافق بشدة	90	36.0	36.0	100.0
Total	250	100.0	100.0	

x25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	1.6	1.6	1.6
غير موافق	23	9.2	9.2	10.8
اموافق الى حد ما	73	29.2	29.2	40.0
موافق	90	36.0	36.0	76.0
موافق بشدة	60	24.0	24.0	100.0
Total	250	100.0	100.0	

x26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	14	5.6	5.6	5.6
غير موافق	42	16.8	16.8	22.4
اموافق الى حد ما	23	9.2	9.2	31.6
موافق	84	33.6	33.6	65.2
موافق بشدة	87	34.8	34.8	100.0
Total	250	100.0	100.0	

x27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	.8	.8	.8
	غير موافق	35	14.0	14.0	14.8
	اموافق الى حد ما	44	17.6	17.6	32.4
	موافق	105	42.0	42.0	74.4
	موافق بشدة	64	25.6	25.6	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

x28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	34	13.6	13.6	15.6
	اموافق الى حد ما	36	14.4	14.4	30.0
	موافق	93	37.2	37.2	67.2
	موافق بشدة	82	32.8	32.8	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

x29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	15	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	33	13.2	13.2	19.2
	اموافق الى حد ما	112	44.8	44.8	64.0
	موافق	36	14.4	14.4	78.4
	موافق بشدة	54	21.6	21.6	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

x30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	1.2	1.2	1.2
	غير موافق	105	42.0	42.0	43.2
	اموافق الى حد ما	62	24.8	24.8	68.0
	موافق	44	17.6	17.6	85.6
	موافق بشدة	36	14.4	14.4	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

x31

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	1.2	1.2	1.2
غير موافق	62	24.8	24.8	26.0
اموافق الى حد ما	61	24.4	24.4	50.4
موافق	41	16.4	16.4	66.8
موافق بشدة	83	33.2	33.2	100.0
Total	250	100.0	100.0	

x32

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	47	18.8	18.8	18.8
غير موافق	35	14.0	14.0	32.8
اموافق الى حد ما	22	8.8	8.8	41.6
موافق	90	36.0	36.0	77.6
موافق بشدة	56	22.4	22.4	100.0
Total	250	100.0	100.0	

x33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	55	22.0	22.0	22.0
غير موافق	29	11.6	11.6	33.6
اموافق الى حد ما	34	13.6	13.6	47.2
موافق	88	35.2	35.2	82.4
موافق بشدة	44	17.6	17.6	100.0
Total	250	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
x34	250	0	4.04	1.142
x35	250	0	3.94	1.148
x36	250	0	3.94	.953
x37	250	0	3.97	.963
x38	250	0	3.80	1.025
x39	250	0	3.89	1.041
x40	250	0	3.63	1.200
x41	250	0	3.64	1.323
x42	250	0	3.29	1.370
x43	250	0	3.35	1.407
x44	250	0	3.63	1.203
x45	250	0	3.55	1.086

Frequency Table

x34

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	13	5.2	5.2	5.2
غير موافق	8	3.2	3.2	8.4
اموافق الى حد ما	56	22.4	22.4	30.8
موافق	53	21.2	21.2	52.0
موافق بشدة	120	48.0	48.0	100.0
Total	250	100.0	100.0	

x35

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	18	7.2	7.2	7.2
غير موافق	11	4.4	4.4	11.6
اموافق الى حد ما	31	12.4	12.4	24.0
موافق	98	39.2	39.2	63.2
موافق بشدة	92	36.8	36.8	100.0
Total	250	100.0	100.0	

x36

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	1.6	1.6	1.6
غير موافق	18	7.2	7.2	8.8
اموافق الى حد ما	43	17.2	17.2	26.0
موافق	109	43.6	43.6	69.6
موافق بشدة	76	30.4	30.4	100.0
Total	250	100.0	100.0	

x37

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	1.6	1.6	1.6
غير موافق	18	7.2	7.2	8.8
اموافق الى حد ما	41	16.4	16.4	25.2
موافق	105	42.0	42.0	67.2
موافق بشدة	82	32.8	32.8	100.0
Total	250	100.0	100.0	

x38

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	9	3.6	3.6	3.6
غير موافق	14	5.6	5.6	9.2
اموافق الى حد ما	64	25.6	25.6	34.8
موافق	93	37.2	37.2	72.0
موافق بشدة	70	28.0	28.0	100.0
Total	250	100.0	100.0	

x39

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	10	4.0	4.0	4.0
غير موافق	21	8.4	8.4	12.4
اموافق الى حد ما	27	10.8	10.8	23.2
موافق	120	48.0	48.0	71.2
موافق بشدة	72	28.8	28.8	100.0
Total	250	100.0	100.0	

x40

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	20	8.0	8.0	8.0
	غير موافق	22	8.8	8.8	16.8
	اموافق الى حد ما	57	22.8	22.8	39.6
	موافق	83	33.2	33.2	72.8
	موافق بشدة	68	27.2	27.2	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

x41

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	26	10.4	10.4	10.4
	غير موافق	32	12.8	12.8	23.2
	اموافق الى حد ما	27	10.8	10.8	34.0
	موافق	86	34.4	34.4	68.4
	موافق بشدة	79	31.6	31.6	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

x42

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	42	16.8	16.8	16.8
	غير موافق	28	11.2	11.2	28.0
	اموافق الى حد ما	49	19.6	19.6	47.6
	موافق	77	30.8	30.8	78.4
	موافق بشدة	54	21.6	21.6	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

x43

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	31	12.4	12.4	12.4
	غير موافق	59	23.6	23.6	36.0
	اموافق الى حد ما	17	6.8	6.8	42.8
	موافق	77	30.8	30.8	73.6
	موافق بشدة	66	26.4	26.4	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

x44

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	1.6	1.6	1.6
غير موافق	69	27.6	27.6	29.2
اموافق الى حد ما	13	5.2	5.2	34.4
موافق	94	37.6	37.6	72.0
موافق بشدة	70	28.0	28.0	100.0
Total	250	100.0	100.0	

x45

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	1.2	1.2	1.2
غير موافق	63	25.2	25.2	26.4
اموافق الى حد ما	22	8.8	8.8	35.2
موافق	118	47.2	47.2	82.4
موافق بشدة	44	17.6	17.6	100.0
Total	250	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
x46	250	0	3.27	1.323
x47	250	0	3.74	.960
x48	250	0	3.72	.950
x49	250	0	3.51	1.003
x50	250	0	2.99	1.055
x51	250	0	3.42	1.062
x52	250	0	3.48	1.038
x53	250	0	3.39	1.044
x54	250	0	3.57	1.208
x55	250	0	3.55	1.408
x56	250	0	3.14	1.255
x57	250	0	3.27	1.313
x58	250	0	3.39	1.304

Frequency Table

x46

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	16	6.4	6.4	6.4
غير موافق	80	32.0	32.0	38.4
اموافق الى حد ما	39	15.6	15.6	54.0
موافق	50	20.0	20.0	74.0
موافق بشدة	65	26.0	26.0	100.0
Total	250	100.0	100.0	

x47

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	1.2	1.2	1.2
غير موافق	24	9.6	9.6	10.8
اموافق الى حد ما	65	26.0	26.0	36.8
موافق	100	40.0	40.0	76.8
موافق بشدة	58	23.2	23.2	100.0
Total	250	100.0	100.0	

x48

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	9	3.6	3.6	3.6
غير موافق	10	4.0	4.0	7.6
اموافق الى حد ما	74	29.6	29.6	37.2
موافق	107	42.8	42.8	80.0
موافق بشدة	50	20.0	20.0	100.0
Total	250	100.0	100.0	

x49

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	2.0	2.0	2.0
غير موافق	42	16.8	16.8	18.8
اموافق الى حد ما	61	24.4	24.4	43.2
موافق	105	42.0	42.0	85.2
موافق بشدة	37	14.8	14.8	100.0
Total	250	100.0	100.0	

x50

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	17	6.8	6.8	6.8
	غير موافق	77	30.8	30.8	37.6
	اموافق الى حد ما	60	24.0	24.0	61.6
	موافق	84	33.6	33.6	95.2
	موافق بشدة	12	4.8	4.8	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

x51

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	14	5.6	5.6	5.6
	غير موافق	36	14.4	14.4	20.0
	اموافق الى حد ما	63	25.2	25.2	45.2
	موافق	105	42.0	42.0	87.2
	موافق بشدة	32	12.8	12.8	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

x52

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	1.6	1.6	1.6
	غير موافق	50	20.0	20.0	21.6
	اموافق الى حد ما	58	23.2	23.2	44.8
	موافق	97	38.8	38.8	83.6
	موافق بشدة	41	16.4	16.4	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

x53

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	.4	.4	.4
	غير موافق	66	26.4	26.4	26.8
	اموافق الى حد ما	54	21.6	21.6	48.4
	موافق	92	36.8	36.8	85.2
	موافق بشدة	37	14.8	14.8	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

x54

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	18	7.2	7.2	7.2
	غير موافق	36	14.4	14.4	21.6
	اموافق الى حد ما	43	17.2	17.2	38.8
	موافق	92	36.8	36.8	75.6
	موافق بشدة	61	24.4	24.4	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

x55

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	33	13.2	13.2	13.2
	غير موافق	29	11.6	11.6	24.8
	اموافق الى حد ما	43	17.2	17.2	42.0
	موافق	57	22.8	22.8	64.8
	موافق بشدة	88	35.2	35.2	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

x56

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	13	5.2	5.2	5.2
	غير موافق	103	41.2	41.2	46.4
	اموافق الى حد ما	9	3.6	3.6	50.0
	موافق	86	34.4	34.4	84.4
	موافق بشدة	39	15.6	15.6	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

x57

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	22	8.8	8.8	8.8
	غير موافق	78	31.2	31.2	40.0
	اموافق الى حد ما	7	2.8	2.8	42.8
	موافق	97	38.8	38.8	81.6
	موافق بشدة	46	18.4	18.4	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

x58

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	21	8.4	8.4	8.4
غير موافق	68	27.2	27.2	35.6
اموافق الى حد ما	4	1.6	1.6	37.2
موافق	106	42.4	42.4	79.6
موافق بشدة	51	20.4	20.4	100.0
Total	250	100.0	100.0	