



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

دور الإدارة الالكترونية في تحسين إدارة الموارد البشرية

دراسة حالة: بلدية بسكرة

للفترة 2020-2021

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

الاستاذ المشرف:

- أ/د: فريد عبة.

إعداد الطالب :

- احمد غضبان.

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ تعليم عالي رئيسي	بن عبيد فريد
بسكرة	مشرف	أستاذ مساعد "أ"	عبه فريد
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	نياح عادل

الموسم الجامعي: 2020-2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

دور الإدارة الالكترونية في تحسين إدارة الموارد البشرية

دراسة حالة: بلدية بسكرة

للفترة 2020-2021

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

الاستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

- أ/د: فريد عبة.

- احمد غضبان.

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ تعليم عالي	بن عبيد فريد
بسكرة	مشرف	أستاذ مساعد "أ"	عبه فريد
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	نياح عادل

الموسم الجامعي: 2020-2021

إهداء

بكل تواضع مع عملي المتواضع والذي أهديه لى :

الوالدين الكريمين وهم المدرسة العريقة التي وضعت لنا الأساس من البداية أو اللهم الله تيجانا فوق رؤوسنا ؛

✓ ربنتي وهي الشمعة التي أنارت لي الحياة وزادتها بهاء ورثقا و أناة ؛

✓ رئيسي في العمل الذي وفر لي كل الإمكانيات وخاصة المعنوية للمواصلة قدما ؛

✓ لى كل شخص قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد وعواتنا لهم بالأفراح وأن يجد كل واحد منهم

ضالته ؛

شكر و تقدير

إن الحمد لله، نشكره ونحمده ونستعينه لأن وفقنا بقدرته لإتمام هذا العمل البسيط المتواضع على أن ينفعنا به

الشكر بل جليل الشكر و أسمى عبارات التقدير والاحترام أقدمها على طبق من ذهب لي

الأستاذ الدكتور: عبة فريد، امتناناً له، للإضافة العلمية القيمة التي أضفها لنا وحبب إلينا طلب العلم،

بل وفقنا درس من دروس الحياة الذي أحسينا به بالاختلاف؛

أشكر وبكل صدق السيد زروخي نبيل على مده يد العون في اللوات العصيبة وكانت بصمته في

للساعدة قد خلفت فينا احتراماً كبيراً لشخصه

و بدون أن أنسى كل أساتنتي الكرام ونصدق القول بأن المعلم رسول وحبب له التمجيد، قياماً و شكراً و

وعودت لهم بأن يكون ذلك في ميزان حسانتهم وأن يكونوا في مقعد صدق عند مليك مقتدر

ملخص الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الالكترونية في تطوير إدارة الموارد البشرية من خلال عصرنة هذا القطاع، حيث يعتبر هذا الأخير ضرورة حتمية للمؤسسات لمسايرة وإحداث التطورات والتغيرات اللازمة لتحسين وظائف القطاعات العامة، وذلك من خلال إبراز مختلف التعريفات الأساسية الخاصة بالإدارة الالكترونية وكذا إدارة الموارد البشرية ثم أسقطنا هذه الدراسة على بلدية بسكرة، وهذا في ظل المتطلبات العصرية من خلال التسيير الالكتروني للقضاء على البيروقراطية في الإدارات المحلية عن طريق إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال والذي أصبح ضرورة حتمية وفق متطلبات عالم اليوم لخلق إدارة عصرية بإدخال تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

بعد دراسة معمقة في هذا الموضوع توصلنا إلى انه للإدارة الإلكترونية دور كبير في تحسين و تطوير الوظائف المعاصرة لإدارة الموارد البشرية، بمختلف أبعادها : (التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية، التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء إلكترونيًا)، بالاستعانة ببرنامج (SPSS) الذي مكنتنا من دراسة شاملة من خلال استبيان معمول على عينة من موظفي البلدية. وفي الأخير تقترح الدراسة أن:

- تسعى الإدارة على ضرورة تعميم تطبيق الإدارة الالكترونية في مختلف وظائف الموارد البشرية.
- سعي الإدارة لأجل تقديم دورات مكثفة لكوادرها عن طريق تكوينات في مجال علوم الإعلام والاتصال و تكنولوجيا المعلومات.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة الالكترونية، الموارد البشرية، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية.

Abstract

This study seeks to identify the role of electronic management in the development of human resources management through the modernization of this sector, where the latter is considered an imperative for institutions to keep pace with the developments and changes necessary to improve the functions of the public sectors, by highlighting the various basic definitions of electronic management as well as resource management Then we dropped this Study on the municipality of Biskra, that under the modern requirements through enclosures electronics to eliminate bureaucracy in local administrations through the introduction of information and communication technology, which has become imperative in accordance with the requirements of today's world to create modern management the introduction of Information Technology in human resources management

After an in-depth study in this subject, we concluded that e-management has a great role in the improvement and development of contemporary functions Human Resources Management, in its various dimensions: (E-Human Resources Planning , e-recruitment , e-training, E-performance evaluation), using the program (SPSS), which enabled us to study comprehensively through a questionnaire Finally, the study suggests that:

* the Department seeks to mainstream the application of electronic management in various functions of resources Humanity . The Department seeks to provide intensive courses to its staff through configurations in the field of science Information, Communication and Information Technology.

Keywords: e-Management, Human Resources, E-Training, E-performance evaluation , e-human resources planning

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	توزيع مجتمع الدراسة في مؤسسة دائرة بسكرة	(02/01)
	الاستمارات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة	(02/02)
	يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى	(3-2)
	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(4-2)
	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	(5-2)
	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(7-2)
	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	(8-2)
	ارتباط محور الاول	(9-2)
	الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني باستخدام معامل الارتباط لبيرسون	(10-2)
	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان	(11-2)
	جدول يوضح نتائج معامل الإلتواء ومعامل التفلطح لمتغيرات الدراسة	(12-2)
	تحليل العبارات الخاصة بالإدارة الالكترونية	(13-2)
	تحليل العبارات الخاصة بالمحور الثاني	(14-2)
	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	(15-2)
	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد التخطيط الالكتروني و الادارة الإلكترونية	(16-2)
	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التدريب الالكتروني و الادارة الإلكترونية	(17-2)
	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التقييم الالكتروني و الادارة الإلكترونية	(18-2)
	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين ادارة الالكترونية و وظائف ادارة الموارد البشرية المعاصرة	(19-2)

قائمة الاشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	وظائف إدارة الموارد البشرية	01
	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(1-2)
	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	(2/2)
	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(3/2)
	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	(4-2)



تمهيد :

شهد العالم خلال النصف الثاني من عقد التسعينات ثورة هائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي أَلقت مزيداً من الضغوطات على الإدارات لتحويل عملياتها إلى عالم الأعمال الالكترونية ، فالتجهت نحو تنظيمه والاستفادة منه في أعمالها من اجل دعم مسيرة التنمية فيها.

وتعد الإدارة الالكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث ، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية ، باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في إنجاز الأعمال ، وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة الكترونية ، فجاءت الإدارة الالكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب.

تعتبر إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة ، إنما هي نتيجة للتطورات التاريخية المتداخلة التي أظهرت الحاجة إلى وجود إدارة موارد متخصصة لها استراتيجياتها وأهدافها ، وفي هذا الإطار تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية من المنظور التقليدي الروتيني إلى المنظور الحديث ، وتقوم بعملية توظيف، تكوين، تدريب وتحفيز المورد البشري، ولقد تطورت في كافة نظم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ، كوسيلة تنظيمية لتطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة ، على تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة ، واستخدامها بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال للمنظمة نحو تحقيق الأهداف مع الاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة ، والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة في تحقيق الغاية الأساسية لها .

I. إشكالية البحث:

تعد الجزائر من بين الدول التي تسعى لمسايرة التطور في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال من اجل إدماجها في جميع المرافق والوظائف بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن وكذا تطوير الكفاءات التي تقدم هته الخدمات. فعلى مستوى بلدية بسكرة مثلاً، تسعى إلى تطوير خدماتها باستعمال التكنولوجيا. وفي دراستنا ارتأينا دراسة دور التكنولوجيا في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية بشكل خاص فبعد تبني العمل الالكتروني ما هو أثره على العامل البشري.

ومن اجل الإجابة على هذا السؤال درسنا حالة بلدية بسكرة المتواجدة بولاية بسكرة وطرحنا الإشكالية التالية:

❖ ما هو دور الإدارة الالكترونية في تحسين وظيفة إدارة الموارد البشرية ؟

من هذه الإشكالية تندرج مجموعة من الأسئلة الفرعية كالآتي :

- هل تعتمد إدارة الموارد البشرية على تطوير الكفاءات أم تقتصر على الوظائف التقليدية ؟
- هل توفر إدارة بلدية بسكرة على نظام التعليم الالكتروني لموظفيها ؟
- هل تتحكم بلدية بسكرة في نظم الإدارة الالكترونية ؟

II. الدراسات السابقة:

اولا: دراسة الطالبة حدادي مروة 2020/2019 بعنوان (دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية / دراسة حالة : مؤسسة دائرة بسكرة)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية بمؤسسة دائرة بسكرة وذلك من خلال التعرف على أهم المفاهيم الأساسية حول الإدارة الإلكترونية و وظائف إدارة الموارد البشرية والوظائف المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية ، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة و تم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS) لاستخراج النتائج و تحليلها .
وتفترح هذه الدراسة إن :

- تحرص المؤسسة على حتمية تعميم تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة في كافة وظائف إدارة الموارد البشرية ؛
- تحرص المؤسسة على تكثيف الدورات التدريبية لمواردها البشرية لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ثانيا: دراسة الطالبة لخضاري شريهان 2016 بعنوان (دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي / دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر فرع -بسكرة-).

تهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة نحو استخدام الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال الإداريين الموجودين في فرع المؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم ستون واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبيانات عليهم جميعا وذلك عبر زيارات ميدانية وتم استعادة خمسون استبان صالحة للمعالجة الإحصائية.

ولخصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: زيادة التزام الإدارة العليا بتطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية من خلال نشر ثقافة العمل الإلكتروني ونشر المزايا والفوائد الناتجة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية بين الموظفين ووضع سياسة واضحة ومحددة لحماية الخصوصية ومنع التعديلات والمخالفات الأمنية للعمل على زيادة الثقة في التعاملات الإلكترونية وتوضيح مدى التأثير الإيجابي لاستخدام الإدارة الإلكترونية في مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي الرضا الذي يؤدي إليه هذا الاستخدام.

ثالثا: دراسة الطالبة مفتي إيمان 2018 بعنوان (دور الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية). هدفت هذه الدراسة إلى إثبات مدى تأثير ظهور ما يسمى بالإدارة الإلكترونية لأغراض تنمية الموارد البشرية سواء كانت فردية أو جماعية عبر ربط الأشخاص في مواقع مختلفة عبر الأقمار الصناعية وأصبح أثر هذه التقنيات المتطورة أكثر وضوحا في عملية نمو المجتمعات وما يترتب عنه من نمو كبير في كل المجالات، وذلك بتوفر مجموعة من الدعائم الأساسية للنمو والتقدم، كما أن تسخير إمكانات التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الحياة يمكننا من سد الفجوة الرقمية مع العالم المتقدم والحصول على استجابات جديدة ، إن التكنولوجيا الرقمية لها القدرة على تحقيق الأهداف الإنمائية للأمم في العصر الحالي فالانضمام إلى مجتمع المعلومات يمدنا بإمكانات هائلة لتعزيز التنمية المستدامة والديمقراطية والشفافية والحكم السديد، والتي تتكامل كلها ضمن ميكانيزمات التنمية

الخاصة بالموارد البشرية. وتشكل المعرفة والمعلومات المعززة بأساليب ونظم التقنيات الإلكترونية تمثل أكثر من أي وقت مضى منابع الأساسية للرفاهية والتقدم فهي مفتاح النجاح، ولا تتحقق طموحات الحكومات إلا بالاستثمار فيها والتعامل معها. بينت الدراسة أن إدخال الإدارة الإلكترونية أو التطبيقية إلى عدة قطاعات ليس مجرد مكننة مواكبة للعصر إنما هو بمثابة انعكاس لحقيقة جهود الدولة الرامية إلى عصنة القطاعات وتحسين الخدمة العامة خاصة وأن هذه العملية إرفاقها تكوين مكثف لمختلف موظفي المؤسسات وقد ساهمت الشبكة القطاعية فعلا في تقريب الإدارة من المواطن خاصة ما تم تبنيه مؤخرا من تقنيات جديدة ومتطورة ما يعني إنجاز ضخما يحسب للقطاع.

رابعا: دراسة الطالب جهرة حمزة 2019/2018 بعنوان (دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي / دراسة حالة على الولاية المنتدبة أولاد جلال). التعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية وأبعادها وكيفية تطبيقها. ودورها الإيجابي في الإدارة .

- التعرف على مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومواقفها في المنظمات'
- محاولة اختيار العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي على مستوى مؤسسة خدمة عمومية'
- معرفة مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية'
- محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة ودور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الولاية المنتدبة أولاد جلال،
- تقديم بعض التوصيات اللازمة في هذا المجال .

خامسا: دراسة الطالب عبد الدايم هشام و الطالبة بن بية إيمان 2018/2017 بعنوان (تنمية الموارد البشرية و دورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية / دراسة ميدانية بمديرية البريد و المواصلات السلوكية واللاسلكية و التكنولوجيات و الرقمنة بولاية أدرار). هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلكية و التكنولوجيات دراسة ميدانية بمديرية الرقمنة - ولاية ادرار - (ولتحقق أهداف الدراسة قام الطالبين بتصميم استمارة مكونة من 26 سؤال لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من 49 موظف بمديرية البريد و المواصلات، و في ضوء ذلك يجري جمع و تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، ويتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها: معامل الارتباط وبعد إجراء عملية تحليل لبيانات الدراسة مع فرضياتها توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها:

- يوجد ارتباط بيناً بعدد متغير تنمية الموارد البشرية وأبعاد متغير الإدارة الإلكترونية، من متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية و تفعيلها لتوفير الكوادر البشرية المتخصصة.
- ضعف التكوين في مجال التكنولوجيا الحديثة يعد عائق إمام الإدارة الإلكترونية،
- ضرورة توفير الوسائل و الأدوات التكنولوجية الحديثة حتى تفعيل الإدارة الإلكترونية.

وخرجت الدراسة بالعديد من التوصيات تمثلت في :

- الاهتمام بالدورات التدريبية والتكوينية للموارد البشرية، و تقديم دورات متخصصة في مجال الإدارة الإلكترونية،

- الاستفادة من خدمات الحاسب الآلي المتعدد في مختلف المجالات،
- تكوين وتقوية معارف الموظفين في مجال المتعدد في مختلف المجالات.

سادسا: دراسة الطالب عشور عبد الكريم 2010/2009 بعنوان (دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في

الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر). يحاول موضوع الدراسة الوصول إلى الأهداف التالية :

- إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية و تأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية،
- الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الالكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية، تبعا لتطبيقات النموذج الأمريكي باعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجيا،
- محاولة التعرف على إستراتيجية الخدمات العامة الالكترونية، وكيف أثرت آليا في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة، من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها من الدول النامية.

سابعا: دراسة الطالب حرز الله فؤاد 2013 بعنوان (الحكومة الالكترونية في الجزائر، دراسة في إمكانية التطبيق):هدفت

الدراسة إلى التعريف على ماهية الحكومة الالكترونية في ميدان الإدارة والتسيير، التعرف على أهداف الحكومة الالكترونية في الجزائر و البيئة التي أعدت لمشروع الحكومة الالكترونية مع الوقوف على أهم تطبيقات الحكومة في الجزائر، ومن أهم التوصيات:

- تكثيف الجهود نحو القضاء على الأمية في المجتمع،
- حل المشاكل المرتبطة بالأمن المعلوماتي،
- تعميم استخدام الانترنت ذات التدفق السريع،
- الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره الأداة التي تساهم في تنفيذ برنامج الحكومة الالكترونية.

III. فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات الرئيسية والأسئلة الفرعية تم إعداد مجموعة من الفرضيات التي بنيت على أساسها الدراسة وهي:
الفرضية الرئيسية:

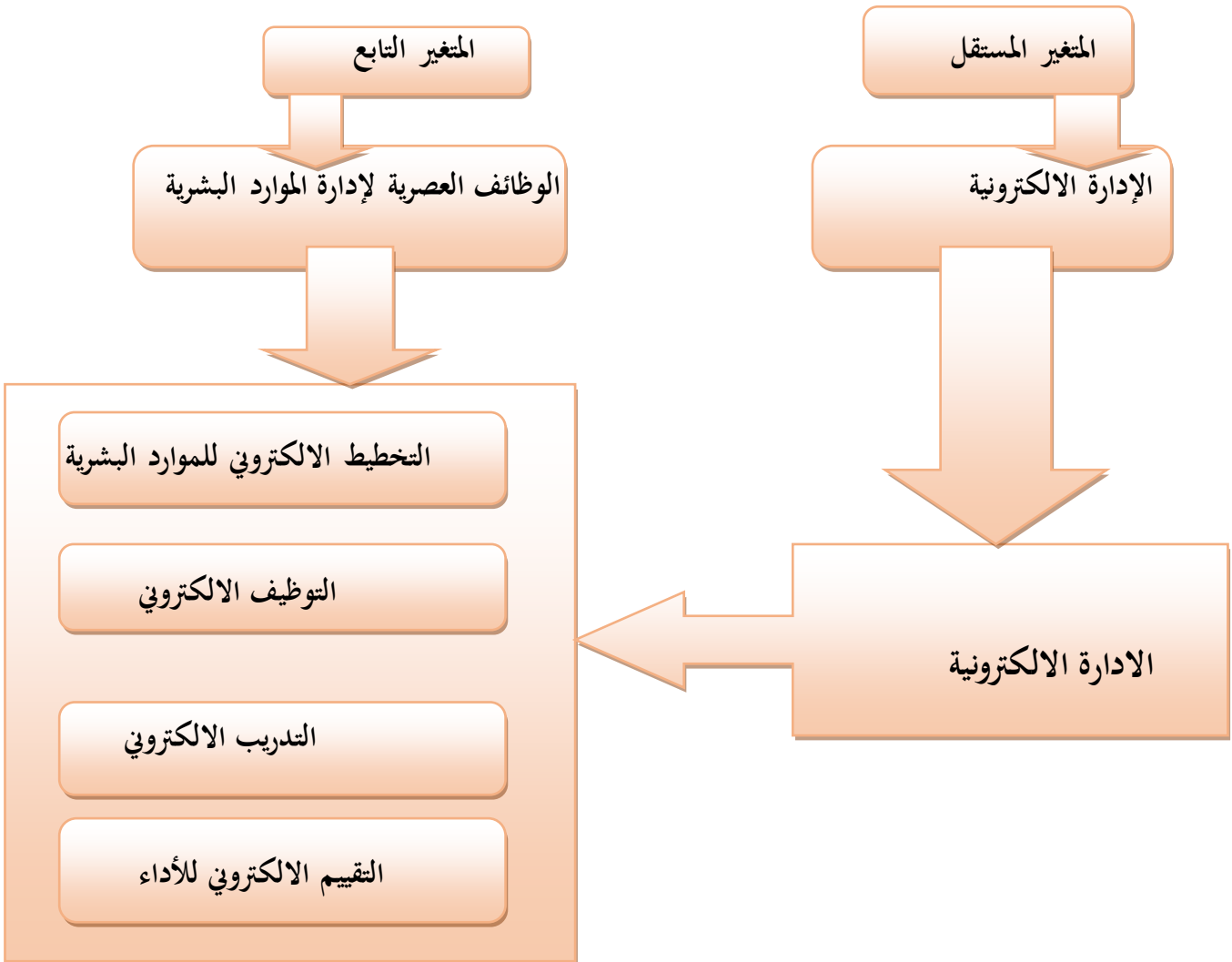
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأثر الإدارة الالكترونية في تحسين إدارة الموارد البشرية في بلدية بسكرة عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضيات الفرعية:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية، للإدارة الالكترونية على تحسين تخطيط الالكتروني في بلدية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على تحسين تقييم الالكتروني في بلدية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأثر الإدارة الالكترونية في تحسين إدارة الموارد البشرية في بلدية بسكرة عند مستوى دلالة (0.05)

IV. نموذج الدراسة:

لتبيين العلاقة بين المتغير المستقل في هذه الدراسة (الإدارة الالكترونية) والمتغير التابع (الوظائف العصرية لإدارة الموارد البشرية) تم تقسيم المتغير كالتالي:



V. منهج الدراسة :

في ضوء بحثنا لموضوع دور الإدارة الالكترونية في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها سوف نستعمل المنهج الوصفي والذي يقوم على جمع المعلومات الكافية والدقيقة , كما يخدم هذا المنهج الجانب النظري , إضافة إلى ذلك سنستخدم المنهج التحليلي المتمثل في الجانب التطبيقي في الدراسة .

VI. أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي :

- الدور الذي تسعى إليه الإدارة الالكترونية في تحسين وظيفة إدارة الموارد البشرية،
- إبراز الفوائد وأهداف التي من الممكن تحقيقها من واقع تطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية،
- التعرف على المعوقات التي تواجه تحسين نظام الإدارة الالكترونية،
- التعرف على مدى توفر الإمكانيات اللازمة لتحسين الإدارة الالكترونية ، بهدف تسريع التحول إلى عالم الأعمال الالكترونية.

VII. أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على الهدف الرئيسي وهو درجة إمكانية تحسين الإدارة الالكترونية من خلال الوقوف على:

- التعرف على واقع تحسين الإدارة الالكترونية الحالية ،
- سبل تطوير الإدارة الالكترونية مستقبلا ،
- التعرف على المتطلبات البشرية اللازم توافرها لتحسين الإدارة الالكترونية .

VIII. مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

إن الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار الموضوع هي :

- الرغبة الذاتية في الاطلاع على واقع تحسين إدارة الموارد البشرية ،
- افتقاد المؤسسات الجزائرية لتحسين الموارد البشرية،
- ندرة الدراسات التي ترتبط بين تحسين إدارة الموارد البشرية والإدارة الالكترونية.

IX. خطة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل الإشكالية المطروحة تم تقسيم هذا الدراسة إلى ثلاث فصول: الفصل تمهيدي النظري و الفصل التطبيقي كالتالي:

أ. في الفصل الأول قد قمنا بدراسة حول عموميات حول الإدارة الالكترونية بحث المبحث الأول كان فيه ماهية الإدارة الالكترونية وتبعه العناوين التالية مفهوم الإدارة الالكترونية و خصائصها ثم المبادئ و الأهداف التي تأتي منها، أما فيما يخص المبحث الثاني عنوانه التوجه نحن الإدارة الالكترونية حيث تناولنا فيه الأسباب التي تقودنا إلى الأخذ بالإدارة الالكترونية ثم مختلف الخطوات اللازمة لذلك وأخيرا مختلف وظائف الإدارة الالكترونية، المبحث الثالث كان فيه

متطلبات ومعوقات و تقييم الإدارة الالكترونية كان مع هذا العنوان بعض العناوين المساعدة في دراستنا وهي كالتالي
متطلبات الإدارة الالكترونية ثم تقييمها و بعدها معوقاتهما.

ب.الفصل الثاني المعنون الإدارة الالكترونية كآلية لتطوير الموارد البشرية حيث يضم ثلاث مباحث، وهي ماهية إدارة الموارد البشرية وتحتة التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ، وأيضاً تعريف لإدارة الموارد البشرية وأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية أما في المبحث الثاني فقد تناولنا فيه مختلف الوظائف و التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية حيث في المطلب الأول وظائف إدارة الموارد البشرية و بعده التحديات التي تواجه هذه الإدارة ثم العوامل التي تساهم في نجاح إدارة الموارد البشرية و مستقبلها. المبحث الثالث فيه دور الإدارة الالكترونية في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية ويحتوي على التالي: نظام إدارة الموارد البشرية الكترونياً و مختلف متطلبات إدارة الموارد البشرية الكترونياً و كيفية تجسيد وظائف إدارة الموارد البشرية في الإدارة الالكترونية.

الفصل الأول

عموميات حول الإدارة الإلكترونية

تمهيد :

في ظل التطورات الهائلة في الثورة المعلوماتية التي نجم عنها تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبح من الضروري على كل المؤسسات مواكبة هذه التغيرات والاستفادة من هذه التقنيات وهذا من اجل ضمان جودة الإنتاج وتطوير العمل الإداري وأساليبه وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية ، واعتبارها القوة الدافعة للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على المستوى العالمي.

من خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى المباحث التالية :

- المبحث الاول: ماهية الإدارة الالكترونية،
- المبحث الثاني: التوجه نحو الإدارة الالكترونية،
- المبحث الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية ومعوقاته.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية.

إن علم الإدارة الحديث يتبنى منهج الابتكار والإبداع في إحداث تغييرات جذرية في مفهوم العمل الإداري، والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال حالة في بلدية بسكرة وفي هذا المبحث سوف نتناول بالتفصيل مفهوم الإدارة الالكترونية في المطلب الأول إما خصائص الإدارة الالكترونية مطلب ثاني إما فيما يخص المطلب الثالث فسوف ندرس فيه مبادئ و أهداف الإدارة الالكترونية.

المطلب الأول: حالة في بلدية بسكرة مفهوم الإدارة الالكترونية.

الفرع الاول: تطور الإدارة الالكترونية:

إن التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات أدى إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحديات المتزايد أماما الإدارة البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها وجودة خدماتها وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية أو إدارة الحكومة الالكترونية. ولذلك فان ظهور الإدارة الالكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية وانتشار شبكة الانترنت .

إن الاهتمام بالإدارة الالكترونية ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجيهها نحو تحقيق شفافية التعامل وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية(ياسين سعد غالب، 2015، صفحة 15).

ومما سبق نستنتج أن ظهور الإدارة الالكترونية يؤدي إلى :

تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديث في ظل ثورة المعلومات وازدياد الحاجة إلى (سعيد بن معلا العمري، 2013، صفحة 14) توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها،

- أنشأة الإدارة العامة الالكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة ، إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراضا لإحصاء ويستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول ،وكذا طريقة توزيع بنودها وقد اظهر أول استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات،
- تطوير الإدارة الالكترونية في منظمات الأعمال يشير إلى عملية تغيير استراتيجي جذري وشامل تغادر من خلاله المنظمة وسائلها التقليدية في العمل والتنظيم الإداري وممارسة الأنشطة الوظيفية.

الفرع الثاني: تعريف الإدارة الالكترونية:

يعتبر مصطلح الإدارة الالكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة نتيجة للثورة الهائلة في شبكات المعلومات و الاتصالات. ولقد تناول الكثير من الباحثين مفهوم الإدارة الالكترونية حيث عرفت كالتالي:

التعريف 1: هي مجموعة من العمليات التنظيمية التي تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل الكترونية لتحقيق أهداف المنظمة من تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير (هبة مصطفى كافي، 2017، صفحة 48).

التعريف 2: هي منظومة الكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات ومعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تقيد بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة (زينات حامد كحيل، 2016، صفحة 13).

التعريف 3: هي المعلومات التي تعمل على تحقيق خدمات أفضل لربائنها (مواطنين أو مؤسسات) مع الاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة وتوظيف الموارد المادية والبشرية في إطار الكتروني حديث من اجل الاستغلال الأمثل للوقت والمال وتحقيق للمطالب المستهدفة والجودة المرغوبة. (صباح، بلقيدوم، 2013، صفحة 177).

ومن هنا نستخلص أن الإدارة الالكترونية تتمثل في استغلال الوسائل الالكترونية الحديثة في تقديم الخدمات الإدارية من اجل تسهيل المعاملات الإدارية وتوفير الوقت والجهد.

المطلب الثاني: خصائص الإدارة الالكترونية.

تتميز إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة كأنها وحدة مركزية.

- **زيادة الإتقان:** إن الإدارة الالكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام والأنظمة الإدارية،
 - **تحقيق الشفافية:** فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الالكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الالكترونية التي المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات.
- الإدارة الالكترونية بعدة خصائص ويمكن تلخيصها فيما يلي :

- **تبسيط الإجراءات:** أمام الحاجة للتحديث وعصرنة الإدارة عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحتها وحرصت على الاستخدام الأمثل لها. (أحمد محمود درويش، 2007، صفحة 35)،
- **إدارة الكترونية دون أوامر وروتين تقليدي:** والتي تعتمد على الشبكات الحاسوبية، الاتصالات اللاسلكية والتقنيات الذكية في إدارة وصنع القرار،
- **إدارة الكترونية تتخطى حدود الزمان:** تستمر 24 ساعة، حيث إن عامل الزمن مهم جدا لإتمام الصفقات والعمليات الكبيرة والكثيرة حول العالم،
- **إدارة الكترونية تتخطى حدود المكان:** فبالإمكان مواصلة العمل مع أي مكان حول العالم من خلال تقنيات الاتصال الحديثة،
- **إدارة بلا أوراق:** حيث تتكون من الأرشيف الالكتروني والبريد الالكتروني والأدلة و المفكرات الالكترونية. والرسائل الصوتية. (محمد جمال، أكرم عمار، 2009، صفحة 35).

المطلب الثالث: مبادئ وأهداف الإدارة الالكترونية.

إن الإدارة الالكترونية هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة ، وتعتبر احداث مدرسة في الإدارة ، وهي تقوم على مجموعة من المبادئ والأهداف .

الفرع الاول: مبادئ الإدارة الالكترونية : تعتمد الالكترونية عدة مبادئ نذكر منها ما يلي : (ياسين سعد غالب، 2015، صفحة 21).

1. **تقدم أحسن الخدمات للمواطنين:** وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهنية،

2. **التركيز على النتائج:** إن اهتمام الإدارة الالكترونية ينصب إلى تحقيق الأفكار إلى نتائج مجسدة في ارض الواقع .

ويعنى آخر إن الإدارة الالكترونية تحقق فوائد تتمثل في:

- تخفيف العبء لدى المواطنين من حيث الجهد، المال والوقت، وتوفير الخدمات بكفاءة عالية وفي وقت سريع،
- الحصول على خدمة بصورة بسيطة وميسرة،
- دفع الفواتير عن طريق بطاقة الائتمان دون التنقل إلى مراكز الهاتف والغاز لدفع الفواتير المطلوبة،
- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: إن تقنيات الإدارة الالكترونية متاحة للجميع في العمل والمدارس والمكتبات.(عمار بوحوش، 2016، صفحة 21).

الفرع ثاني: أهداف الإدارة الالكترونية :

للإدارة الالكترونية مجموعة من الأهداف تميزها عن غيرها من الإدارات وتتمثل فيما يلي :

- خلق الجو الملائم والظروف الحسنة لممارسة العمل الإداري وتسهيل عمليات أخرى واسترجاع المعلومات ،
- تعميق مفهوم الشفافية والابتعاد عن المحسوبية والبيروقراطية وكسب ثقة المواطنين من خلال تحسين مستوى الخدمات،
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من العلاقات الشخصية والنقود في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء ،
- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بالأرشفة الالكتروني،
- إلغاء عامل المكان إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الشبكة الالكترونية(فرطاس فتيحة، 2006، صفحة 316).
- تواصل أحسن و ارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة من شأنه تقلص خدمات أسهل و أسرع ،
- القدرة على تصحيح مختلف الأخطاء بسرعة كبيرة ،
- إلغاء تأثير عامل الوقت و الفصل فقضية الصيف و الشتاء لم تعد موجودة وفكرة العطل والإجازات لأجل عمل مختلف المعاملات الإدارية تم التخلص منها إلى أقصى حد ممكن ،

- تحقيق السرعة الفائقة المبتغاة لإنجاز إجراءات العمل وبتكاليف مالية مناسبة. (جهرة حمزة، 2019، صفحة 13).

المبحث الثاني : التوجه نحو الإدارة الالكترونية :

من اجل التحول إلى الإدارة الالكترونية وتحقيق الأهداف المرجوة منه ينبغي توفر عدة خطوات، وفي هذا المبحث خطوات وعمليات ودواعي التحول إلى الإدارة الالكترونية ووظائف الإدارة الالكترونية.

المطلب الأول: أسباب التحول إلى الإدارة الالكترونية.

إن التحول إلى الإدارة الالكترونية ليس درب ن دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية ، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت محددات النجاح لأي مؤسسة ، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة الرسمية برفع جودة المخرجات وضمن سلامة العمليات ، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الالكترونية ويمثل عامل الوقت احد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات (مزهد شعبان العاني، شوقي ناجي، 2014، صفحة 178).

ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الالكتروني في النقاط التالية :

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال،
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة،
- التوجه نحو استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل ،
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة. (محمود حسين الوادي، 2011، صفحة 292) .

المطلب الثاني: مراحل التحول إلى الإدارة الالكترونية.

إن التحول إلى الإدارة الالكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة ومن تلك المراحل ما يلي :

1. إعداد الدراسة الأولية : لإعداد الدراسة يجب تشكيل فريق عمل من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حالة الإدارة في المؤسسة ومن ثم تحديد البدائل المختلفة .

ويجب أن يصل إلى استنتاج ما يلي :

- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الالكترونية،
- وجود استخدامات سابقة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ولكن تحتاج إلى تطوير ،
- ينسجم مع آخر التطورات الحديثة لتطبيق الإدارة الالكترونية،
- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الالكترونية لأنها غير اقتصادية (هاني وجيه العطار، 2016، الصفحات 218-219).

2. وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

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

4. تحديد المسؤولية : تقسيم المهام على الأشخاص المسؤولين عند تنفيذ الخطة التي أعدت دراسة أولية لها في الوقت المخطط له.

5. متابعة التقدم التقني : نظرا للتطور السريع في مجال تقنية المعلومات الإدارية فهناك مسؤولية إضافية عند تنفيذ الخطة ، أجهزة برمجيات واتصالات لها علاقة بتطبيق الإدارة الالكترونية .(علاء عبد الرزاق السالمي، صفحة 39).

المطلب الثالث: وظائف الإدارة الالكترونية:

لقد أدى التطور الهائل في العصر الحالي ، عصر الثورة التكنولوجية إلى حدوث تغيرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة إذ تحولت إلى وظائف الكترونية ، من اجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد والطاقات وتمثل وظائف الالكترونية فيما يلي :

الفرع الاول : التخطيط الالكتروني .

يعتمد التخطيط الالكتروني على التركيز بصفة أساسية ، على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الرئيسية ، حيث تتصف القرارات التي تستخدم النظم الالكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها ، ويعتمد التخطيط الالكتروني أيضا في ظل الثورة الالكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار ، النظم الخبيرة و نظم الشبكات الاصطناعية ، كما يعتمد على تبسيط نظم وإجراءات العمل(سميرة مطر المسعودي، 2013، صفحة 29).

وبطبيعة الحال يختلف التخطيط الالكتروني تماما عن التخطيط التقليدي ، إذ يوجد اختلافات بينهما وتمثل في ما يلي :

1 . التخطيط الالكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة المرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتطوير المستمر، بعكس التخطيط التقليدي يحدد الأهداف من اجل تنفيذها في السنة القادمة،

2 . ينقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية لإدارة المؤسسة إلى ممارسة العاملين، وبما يساهم في تنمية قدراتهم من جهة وتوسيع قاعدة المشاركة الجماعية ن جهة أخرى،

3 . يعتمد التخطيط الالكتروني على التركيز على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية،

4 . زيادة تدفق المعلومات مما يسمح بدقة أكثر واستمرارها في عملية التخطيط ،

5 . يعتمد التخطيط على استخدام نظم جديدة للمعرفة كدعم نظم القرار والنظم الخبيرة

6 . إن الفكرة التي كانت سائدة من قبل حول التقسيم الإداري بين إدارة تخطط و عمال الخط الأمامي ينفذون أصبح لاغيا تماما

في ظل وجود إدارة الكترونية، فالجميع يعملون في الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يقومون بمساهمة في التخطيط الالكتروني مع كل فكرة تدرج في إي موقع يخص عملهم.(محمد جمال،أكرم عمار، 2009، صفحة 54).

الفرع الثاني : التنظيم الالكتروني .

يعرف التنظيم الالكتروني بأنه ترتيب موارد المؤسسة بطريقة تجعل أنشطتها تساهم في تحقيق الأهداف وأيضاً توزيع المسؤوليات على العاملين وفق أسس سليمة تكفل تحقيق الأهداف وتفويضهم الصلاحيات أو السلطات المناسبة وتقسيم مراحل التنفيذ وتحقيق طرق الاتصال والتعاون بينهم .

بما أن التنظيم الالكتروني هو الذي يعطي المنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية كان لابد أن يظهر ما يسمى بالتنظيم الالكتروني كمحصلة للتغيير في المكونات التنظيمية.(محمد عودة الاغا، 2012، صفحة 31).

لذلك عدة عناصر تدخل ضمن هذه الوظيفة ستتأثر بالجانب التقني لتطبيقات الإدارة الالكترونية :

- 1 . التصميم التنظيمي أو هيكل المنظمة لن يبقى على أوضاعه الحالية بل سيكون هناك تغير في بنائه وتصميمه وفق متطلبات الوضع الجديد،
- 2 . التقسيمات الأفقية للمنظمة ستتعرض للتغيير سيكون هناك اندثار لبعض الوحدات الإدارية وتفتيت أو دمج لوحات إدارية أخرى،
- 3 . الحجم التنظيمي سيقص في جانب الأعمال ذات الطابع الورقي وسيتوسع في جانب الوظائف ذات الطابع التقني ومعلوماتي،
- 4 . الرسمية عن طريق مجموعة اللوائح والسياسيات و القواعد و الإجراءات المدونة التي ترشد العاملين وتحدد طريقة استجابتهم في تأدية إعمالهم.
- 5 . المركزية وهي تركيز إصدار القرار على المستوى التنظيمي الأعلى أو ذروته العليا، في حين تكون اللامركزية بمثابة إعادة التوزيع السلطة بشكل يجعلها أكثر اقتراباً من المستويات التنظيمية الدنيا عن طريق التفويض(نجم، 2004، صفحة 245 وما بعدها).

الفرع لثالث: الرقابة الالكترونية.

تتم الرقابة الالكترونية لأعمال وأنشطة المنظمة ووظائفها وكذلك المراقبة على العاملين باستخدام العديد من أساليب المراقبة الالكترونية، باستخدام التقييم الالكتروني بالإضافة إلى استخدام أساليب التفتيش الالكترونية ومن ثم فإنه خفض التكاليف والرقابة والمراجعة.

ويعتمد التوظيف الكفاء والفعال للرقابة الالكترونية بالمؤسسات المعاصرة على استخدام نظم رقابية تأخذ في اعتبارها كل الأساليب والإجراءات الرقابية التي تتسم بالكفاءة والفعالية وتحديد السلطات والمسؤوليات ، بالإضافة إلى ضرورة تخفيض مستويات الرقابة والمراجعة وذلك من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة باستخدام أساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة والتجاوز عن نسبة أخطاء مسموح بها(محمد العريشي ، 2003).

وتتأثر الرقابة بشدة بشكل ايجابي بالإدارة الالكترونية وذلك عن طريق :

- سهولة الوصول إلى المعلومات وتقنين الدخول عليها ،
- إمكانية متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة في كافة أنواع المؤسسات ،
- إتاحة قنوات اتصال متعددة لتبادل المعلومات ،
- تعزيز مبدأ المساءلة والمحاسبة الإدارية،

- إمكانية وضع مشاريع القوانين والأنظمة على المواقع الالكترونية، مما يسهل معرفتها من كافة أطراف الخدمة.(سميرة مطر المسعودي، 2013، صفحة 32).

إن الرقابة الالكترونية تحفز العلاقات التي تقوم على الثقة، وهذا مما يساهم في تقليص من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة، وأيضاً تقلص من الوقت.

الفرع الرابع : التوجيه الالكتروني :

يعتمد التطبيق الكفاء والفعال للتوجيه الالكتروني على وجود القيادات الالكترونية والتي تسعى إلى تفعيل الأهداف الدينامية والعمل على تحقيقها بصفة عامة.(محمد العريشي ، 2003 ، صفحة 56).

المبحث الثالث : متطلبات ومعوقات وتقييم الإدارة الالكترونية :

تحتاج الإدارة الالكترونية إلى بيئة مناسبة لطبيعة عملها لكي تتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منها ، لذلك يوجد عوامل رئيسية وجوهرية لنجاح الإدارة الالكترونية .

المطلب الأول : متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية .

للإدارة الالكترونية عدة متطلبات تتمثل في :

الفرع الاول : متطلبات إدارية :

1 . وضع استراتيجيات وخطط التأسيس : إن وضع هذه الاستراتيجيات وخطط التأسيس يتطلب وجود رؤية مستقبلية مشتركة وواضحة حول مشروع التحول للعمل الالكتروني وذلك لتحديد الكيفية التي سيكون عليها مشروع الإدارة الالكترونية في فترة مستقبلية ، أبعاده ومتطلباته .

2 . القيادة والدعم الإداري : من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان والقيادة هي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها ، كما أن التزام القيادة يعتبر أمراً ضرورياً لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المنظمة .(حسام الدين ،حسن عطية حمدون ، 2015 ، صفحة 17).

3 . الهيكل التنظيمي : بالنسبة للتنظيم وشكل الهيكل التنظيمي فقد أصبح النموذج الهرمي التقليدي الذي واكب عصر الصناعة غير ملائم لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الالكترونية ، لذا يتطلب تطبيق الإدارة الالكترونية وإجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية .

4 . التعليم والتوعية التثقيفية : تلعب الثقافة دور أساسي وهام في نشر تطبيق الإدارة الالكترونية سواء كان على مستوى المواطنين أو العاملين ، كما تعد التوعية الاجتماعية بثقافة الإدارة الالكترونية مطلباً أساسياً للتحول نحو التكنولوجيا الجديدة من خلال تطبيقها (محمد جمال،أكرم عمار، 2009 ، صفحة 71).

5 . تهيئة المنظمة للانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الالكترونية :

إن نجاح الإدارة الالكترونية في توفير متطلبات العمل الالكتروني يتوقف على صياغة وتطبيق مفاهيم جديدة ووسائل مبتكرة تساهم جميعا في تهيئة المنظمة والعاملين فيها للانتقال إلى نموذج الأعمال الالكترونية.(أمل لطفي , حسن جاب الله، 2013، صفحة 39).

الفرع الثاني : متطلبات بشرية .

يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة إذ له أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الالكترونية ، حيث إن تطبيق الإدارة الالكترونية يتطلب تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها ، ومن أهم متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية هو توفير العناصر المؤهلة ومواصلة تدريبها وتنميتها باستمرار لمواكبة التطور التكنولوجي بكافة أبعاده .

الفرع الثالث: متطلبات تقنية.

ويشكل هذا المحور حجر الأساس لموضوع الإدارة الالكترونية.

إن توفير البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة وإتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن من متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية.(محمد جمال،أكرم عمار، 2009، صفحة 72).

تنقسم هذه المتطلبات إلى قسمين هما:

1 . البنية التحتية الصلبة للأعمال الالكترونية : وتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات الأرضية والحلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الالكترونية ،

2 . البنية التحتية الناعمة للأعمال الالكترونية : وتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات ، التي يتم إنجاز وظائف الأعمال الالكترونية من خلالها ومن هنا سنتطرق إلى بعض المكونات المادية للبنية التحتية التقنية للإدارة الالكترونية. (جمال يوسف نذير ، 2013، صفحة 198)

1-2 . تقنيات الاتصال : تعد العمود الفقري لتنفيذ العمل الكترونيا لقيامها بدور نقل المعلومات وتبادلها عبر المواقع المختلفة وتتكون من عنصرين : قنوات الاتصال ، محطات الإرسال أو إعادة الإرسال .

2-2 . تقنيات الحاسب الآلي ومكوناته: ومن أهم المكونات الحاسوبية للبنية التحتية للإدارة الالكترونية ما يلي :

أ . المكونات المادية: تتمثل في أجهزة الحاسب الآلي بمختلف أنواعها،

ب . المكونات المنطقية: تشمل نظم برامج التشغيل وبرامج التطبيقات.

3 . شبكات الحاسب الآلي: تعني هنا شبكة توصيل مجموعة من الحاسبات معا بواسطة سلك مباشر عن طريق الأقمار الصناعية.

4 . متطلبات أمنية: على الرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من امتيازات وخدمات ، إلا أن هناك تحديات كبيرة تنصب في اغلبها على سرية المعلومات سواء كان ذلك يتعلق بحفظ المعلومات وتخزينها الكترونيا. (جمانة عبد الوهاب شلي ، 2011، صفحة 15)

وهناك عدة إجراءات يمكنها أن تضمن لنا الأمن المعلوماتي وهي كالاتي:

- وضع مختلف السياسات الأمنية المناسبة لتقنية المعلومات،
- استخدام برامج الحماية مع تطبيق مختلف أنظمتها في كل المستويات الإدارية مع وضع تحت تصرف الإدارة مختلف الخبراء في مجالي القانون والتقنيات في حالة تلزم الأمر ذلك،
- تأسيس نظم البنية التحتية لمختلف المفاتيح العمومية بعبارة أخرى مجموعة الهيئات التوثيقية يكون بينها توثيق متبادل وهي عبارة عن وسيط بين المرسل و المستقبل وذلك لتأمين دقة البيانات المنقولة بشكل كبير و امن،
- تطوير مختلف أدوات التي تسمح بتشفير البيانات وذلك لمنع أي دخول لأي فرد لمختلف المعلومات و البيانات، كذلك تسمح للإدارة و لأفرادها الدخول السلس إلى معلوماتهم الشخصية و الوظيفية أو حتى مختلف الحسابات البنكية بشكل امن في مختلف الحالات التي يكون فيها التعامل ضروري بالإنترنت، أي يمكن للمستخدم من الحفاظ على بياناته و حساباته على الانترنت.

المطلب الثاني: تقييم الإدارة الإلكترونية:

الفرع الاول عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية:

يفضل القائمون على مشروع الإدارة الإلكترونية دراسة تجارب دول سبقتهم في تنفيذ هذا المشروع ، لمعرفة عوامل نجاح المشروع وتفادي العوامل المؤدية للفشل وتحديد الايجابيات للاستفادة منها والسلبيات للتقليل من أثارها والمخاطر التي تهدد المشروع من أهم عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية : (جمانة عبد الوهاب شلبي ، 2011، صفحة 16)

- مناقشة أهمية إعادة هندسة العمليات الإجرائية اللازمة لتقديم الخدمات الإلكترونية والاحتياجات للتدريب وتطوير القوى البشرية،
- إيجاد بيئة مناسبة لنقل التجارب والخبرات في مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية على مستوى القطاعات المختلفة كالشركات والمؤسسات العامة ،
- اطلاع المشاركين على احدث النظم المعلوماتية والإدارية الحديثة وإثارة النقاش بينهم في سبيل تطبيق تلك النظم لتقديم الخدمات الإلكترونية والاحتياجات للتدريب وتطوير القوى البشرية ،
- تقديم باقة من المعارف والخبرات في مجالات متعددة مرتبطة بقضايا فنية وإدارية بتقديم الخدمات الحكومية الكترونيا.
- المساهمة في تطوير نظم الاتصالات وتقنية المعلومات الخاصة بالخدمات الحكومية الإلكترونية من خلال طرح قضايا للنقاش واستقطاب الخبرات المحلية والأجنبية للمشاركة في نقاش وتقديم الحلول المناسبة ،
- إعادة هندسة البنية التحتية للإدارات ، والهياكل والعمليات ، والإجراءات ، مما يناسب مع التكنولوجيا الحديثة بحيث لا يقتصر التعديل على الإجراءات وتسلسل إنجاز المعادلات وإدخال الأجهزة المتطورة والمعدات الحديثة والبرمجيات اللازمة لتشغيلها ،

- مناقشة التشريعات والأنظمة والقوانين اللازمة لضمان أمن وسلامة وتبادل الوثائق والمعلومات ووضع الأسس والمواصفات والمعايير التي تحكم التوثيق الإجرائي للتعاملات الإلكترونية. (بشير عباس العلق ، 2004، صفحة 103).

الفرع الثاني : عوامل فشل الإدارة الالكترونية .

يعتبر الفشل مشكلة رئيسية ذات تكلفة مادية ومعنوية عالية وتهدم المصدقية والثقة بين المواطن والإدارة وتعود أسباب الفشل إلى تأخر البلدان النامية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وتمثل هذه العوامل في ما يلي:(سليمان صابر ، 2015 /2016، صفحة 59)

- عدم وجود رؤية استراتيجية بعيدة المدى حول أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الإصلاحات ،
- ضعف إدارة التغيير، وعدم وجود دعم من قبل المسؤولين وعدم المشاركة من قبل الجهات ذات العلاقة، ضعف التخطيط، ضعف المتابعة والرقابة، والتنسيق بين الهيئات الحكومية والقطاع الخاص،
- عدم وجود رغبة سياسية من قبل القادة السياسيين والمسؤولين الكبار بالتطوير وإنجاح مشروع الإدارة الالكترونية،
- بنية تنظيمية ضعيفة وضعف الوضع التنظيمي ،
- عدم وجود ضغط خارجي من قبل هيئات المجتمع المدني، وقطاع الأعمال والمواطنين لتقوم الحكومة بمبادرة قوية في مجال الإدارة الالكترونية،
- قصور وعدم واقعية التقييم الغير واقعي للوضع الحالي السياسي والإداري والمالي والاجتماعي بمعنى تحليل غير دقيق لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات،
- ضعف القدرة على ترتيب أولويات الإدارة الالكترونية .(سليمان صابر ، 2015 /2016،صفحة 59)

المطلب الثالث: معوقات وسلبيات الإدارة الالكترونية.

أولاً: سلبيات الإدارة الالكترونية.

قد يعتقد البعض أنه بعد تطبيق استراتيجية الإدارة الالكترونية سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية ، بمعنى إن تطبيق الإدارة الالكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد ، وفي حال تعثر الإدارة الالكترونية في عملها لسبب من الأسباب أو سلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الالكترونية وهي تنقسم إلى ثلاث سلبيات رئيسية هي :

1. التجسس الالكتروني :

بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم ، قلصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته وألويته في كثير من المجالات ، ومن الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام الإدارة الالكترونية فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف إلكتروني وهو ما يعرضه على خاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى

إتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة ن الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات والإدارات. (محمود القدوة، 2010، صفحة 251).

إن إهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة وطنية يحدثها التجسس الالكتروني ومصدر خطر التجسس الالكتروني ، ويأتي غالبا ن ثلاث فئات :

✓ الفئة الأولى : هي الأفراد العاديون ،

✓ الفئة الثانية: هي القراصنة،

✓ الفئة الثالثة : أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

لقد اقتصر خطر الفئتين الأولى والثانية على تخريب المواقع أو إعاقه عمله وإيقافه.

وإن خطر الفئة الثالثة يتعدى ذلك بكثير ويصل إلى درجة الاطلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية ووثائق المؤسسات والإدارات والأفراد والأموال. (مصطفى يوسف كافي ، 2012، صفحة 71).

2. زيادة التبعية للخارج :

من المعلوم أن الدول العربية ليست رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات وهي دول مستهلكة لهذه التكنولوجيا على الرغم من أن هناك عدد كبير من علماء العرب والاختصاصيين في مجال التكنولوجيا في العالم وعلى العموم بما أن "الإدارة الالكترونية تعتمد بمعظمها على نقل التكنولوجيا الغربية فإن ذلك يعني أنه يزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية وهو ماله انعكاسات سلبية كثيرة خاصة للإدارة الالكترونية". (محمود القدوة، 2010، صفحة 251).

3. شلل الإدارة:

إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم واستراتيجية الإدارة الالكترونية والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الالكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه يؤدي إلى شلل وظائف الإدارة ، لأنه عندما نتخلى عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الالكترونية بمفهومها الشامل فنكون قد خسرنا الأولى ولم نريح الثانية وذلك يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة. (مصطفى يوسف كافي ، 2012، صفحة 74)

ثانيا: معوقات الإدارة الالكترونية:

- التحول من العمل الإداري التقليدي إلى إدارة حديثة إلكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة، لا يعني بالضرورة إلغاء كل النظم اليدوية والعودة إلى نقطة البداية،
- تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للأقدام على التغيير أو الانتقال،
- قلة المصادر المالية للتطبيقات الحديثة .

النماذج الحالية القائمة على الحاسوب لم تغير من الإجراءات الإدارية التقليدية في التعامل وبالتالي لم تفنح الآخرين بالانتقال إلى النظام الالكتروني .

- الخوف من التغيير وضعف التنسيق وغياب التشريعات المناسبة ،
- قلة الكفاءات البشرية لاستخدام التقنيات ،

- عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة وفي استمرار عملها ،
- عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة .(طارق عبد الرؤوف عامر ، 2007، صفحة 55)

خلاصة الفصل .

إن إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال هو ثروة حقيقية في الإدارة لما يحدث من تغيير في أسلوب العمل الإداري وفعاليته وأدائه ، وبالتالي هي منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات ومعلومات لتحويل الأعمال اليدوية إلى أعمال رقمية ، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت ولا يتطلب جهد وبأقل تكلفة، ولتحقيق الأهداف يجب توفر مجموعة من المتطلبات الإدارية والبشرية والتنظيمية والتقنية.

الفصل الثاني

الإدارة الإلكترونية كآلية في تطوير إدارة الموارد البشرية

تمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية من بين أهم الأصول التي تمتلكها المنظمات والتي من خلالها تسعى إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وذلك بالقيام بعملية تطوير وتنمية الموارد البشرية.

حيث أصبحت المؤسسات تبحث عن أفضل طريقة لتسيير مواردها البشرية ، وهذا لتمييز المورد البشري عن باقي الموارد الأخرى بالمعارف والمهارات التي يملكها ، والذي يصبح قادرا على اغتنام الفرص ، ومواجهة التحديات والمخاطر التي قد تصيب المؤسسة ، وخاصة م تبنى أساليب جديدة في التسيير لمواكبة التغيرات الحاصلة في المحيط. فمن بين هذه الأساليب إعادة هندسة العمليات ، وإدارة الجودة الشاملة باعتبارهما أسلوبين يهدفان إلى التحسين المستمر في العمليات ومنه إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى المباحث التالية :

- المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية .
- المبحث الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها .
- المبحث الثالث : دور الإدارة الإلكترونية في تطوير وظيفة إدارة

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية .

تشكلت ممارسات إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ بواسطة مجموعة متنوعة من القوى والمتغيرات ، ففي مرحلة ما قبل الثورة الصناعية حيث انتشر نظام الإنتاج الأسري أو العائلي وكان المشروع الصغير هو الشكل السائد لمنظمة الأعمال ، قام كبار العاملين من ذوي الخبرة بممارسة مهام إدارة الموارد البشرية .

المطلب الأول : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية .

لقد مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل وهي:(سعيد بن يمينة ، 2015، صفحة 18)

1. ظهور الثورة الصناعية .

لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية فقبل قيام الثورة الصناعية ، كانت الصناعات منذ القرن 18 وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة ، لم يتبلور بعد تضامن عمالي بل بقي العمال أولئك المساكين عبيد المجتمعات الصناعية الحديثة الناشئة غير قادرين على أدنى وعي بذاتهم ، وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عوامل أهمها :

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال ،
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل ،
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع ،
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

وبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل .(نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، صفحة 67).

2. مرحلة ما بعد الحرب العالمية الأولى .

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى إلى استخدام طرق اختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف وبتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في ظهور المنشآت والمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب والأمن الصناعي والرعاية الصحية ، ويمكن النظر إلى هؤلاء كطلائع ساعدت على تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث .

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية كألية في تطوير إدارة الموارد البشرية

وفي هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال وأنشأت مراكز الخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية وقد حدثت تطورات هامة في هذه الفترة أيضا حيث أنشأت أقسام الموارد البشرية مستقلة وفي حوالي 1915م أعد أول برنامج تدريبي لمدير الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة وفي عام 1919م قامت 12 كلية بتقديم برامج تدريب في إدارة الموارد البشرية .

ومن ناحية أخرى فان ظهور حركة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين 1911م قد ساهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل ملموس حيث ركزت على أهمية استخدام أساليب علمية للتعرف على العاملين الذين يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق الأداء الفعال للعمل (سهيلة محمد عباس ، 2003، صفحة 29).

3. مرحلة ما بين الحربين.

كان هناك تطور لمصالح المستخدمين خصوصا في المؤسسات الضخمة اختصت في تنظيم العمل وإدارة المستخدمين بحيث أخذت إدارة الموارد البشرية بالحسبان التكوين في مهامها الأولية وقامت بالاعتناء ببعض الخدمات الاجتماعية ثم وضعت بعض القوانين حول تنظيم المحيط الصناعي ومنه بدأ الأفراد يحسون بأنه في مؤسسة نوعا ما تعني بهم كأفراد وليس كآلات عقلانية مختصة فقط .

وحتى 1930م تبلورت ممارسات إدارة الموارد البشرية في ما كان يعرف بقسم الأفراد والذي يتمثل دوره الرئيسي في تصميم سجلات العاملين والاحتفاظ بها، وقد شملت هذه السجلات المعلومات الرئيسية حول العاملين مثل تاريخ الالتحاق بالعمل ، نوعية الوظيفة ، التدرج الوظيفي ، الحالة الصحية ، تطور الأداء الوظيفي (رافدة الحريري ، 2014، صفحة 32)

4. مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية.

في هذه المرحلة شهد التشريع الاجتماعي تطورا هاما رغم كونه أكثر قهرا ، حيث أن الإدارة كانت محتكرة من طرف إداريين مع التركيز على الجانب القانوني ولكن ما برز في هذه المرحلة هو ظهور اتجاه العلاقات الصناعية الذي جمع بين دور النقابة كهيئة مدافعة على حقوق العمال والشركاء الاجتماعيين ، وفيها أيضا ساهمت بعض العوامل في تطور الموارد البشرية منها : كبر حجم المؤسسات وتعقد وظائف الإدارة ومع بداية الستينات أصبحت إدارات الأقسام المسؤولة عن التأكد من توافق ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة مع القوانين الحكومية خاصة تشريع الحقوق المدنية الذي اصدر في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1964م . (محمد صالح القدومي ، 2014، صفحة 17).

5. مرحلة بداية الثمانينات حتى يومنا هذا.

بدأت المنظمات المتقدمة في الولايات المتحدة الأمريكية وغرب أوروبا في النظر إلى ممارسات الموارد البشرية باعتبارها وسائل لتدعيم عمليات وأنشطة الأعمال الأخرى ، ومن ثم إحدى الركائز الحيوية في تحقيق الربحية والنمو للمنظمة وأصبحت وظيفة تسيير الموارد البشرية تكتسي طابعا ذا أهمية بالغة في الإدارة العمة وأصبح رؤساء الموارد يسمون بمدراء الموارد البشرية .

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية كآلية في تطوير إدارة الموارد البشرية

لقد نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأصبحت ليست المسؤولة فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم بل شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتخفيفهم وأيضاً ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل ويتضح ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث. (سعيد بن يمينة ، 2015، الصفحات 23-25)

إن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول النامية والمتقدمة على السوي في وقتنا الحاضر ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الإدارة البشرية تمثل عنصراً هاماً في ماضي عناصر الإنتاج ولا يمكن أن تتم عملية الإنتاج والتسويق والتمويل بدون توافق الخبرات والمهارات البشرية اللازمة. (مدوري نور الدين، 2011، صفحة 19)

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية ، فقد استخدمت عدة مفاهيم ومصطلحات للتعبير عن مضمونها ، ومن اجل الوصول إلى المفهوم العلمي الدقيق لإدارة الموارد البشرية ومنه سنتناول عدة تعريفات منها :
تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها : " الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية ". (جمال الدين محمد مرسي ، 2006، صفحة 16)

حسب دراسة " مصطفى نجيب شاويش " تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها على أنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة. (محمد مصطفى نجيب شاويش ، 2000، صفحة 23)

نستنتج من التعريفات السابقة بأن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة الحديثة ، والتي تختص باستخدام موارد وقوى بشرية ملائمة وهي عبارة عن وضع الأفراد في الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفعالية كعاملين والذين يؤدون إسهامات ذات قيمة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة .

المطلب الثالث : أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تكمن وراء إدارة الموارد البشرية عدة أسباب جوهرية نوجزها بما يلي : (حسين ابراهيم بلوط ، 2009، صفحة 19)

1. أسباب تعود للارتباط والتداخل الحاصل بين علم إدارة الموارد البشرية والعلوم الأخرى المتخصصة ومنها على سبيل المثال : العلوم الاقتصادية ، العلوم القانونية ، الاجتماعية ، علم النفس والطب وغيرها من العلوم ،
2. تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام ، التقدير والمشاركة في صنع القرارات ،
3. تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها ،
4. حسن الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين (فيصل حسونة ، 2008، صفحة 14).

ثانياً : أهداف إدارة الموارد البشرية.

إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات هو تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطويراً يلي رغبتهم واحتياجات المؤسسة وينبثق من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية كآلية في تطوير إدارة الموارد البشرية

1. **الأهداف التنظيمية** : تساهم غدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية ، إذ تعمل على ابتكار التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم ويبقى المديرين مسؤولين عن أداء مرؤوسيهم كل في تخصصه،
2. **الأهداف الوظيفية** : حتى تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة ، ويجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد،(انطوان رحمة ، صفحة 35)
3. **الأهداف الاجتماعية** : تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية ، وكل هذا من اجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد والمجتمع ،
4. **الأهداف الشخصية** : تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وتحفيزهم للعمل والإنتاج.(ديسلر، صفحة 37)

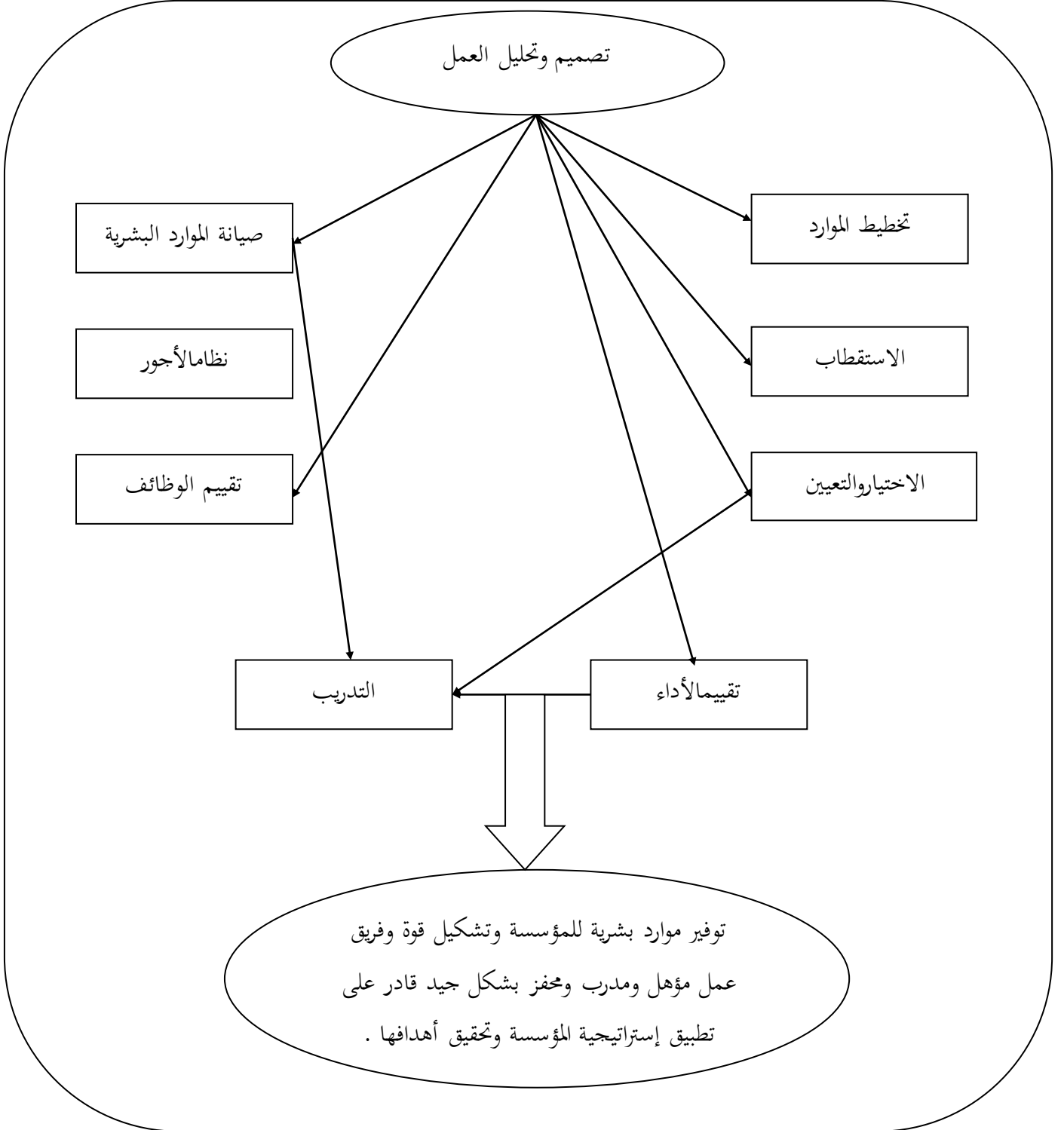
المبحث الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها.

إن نجاح وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة يتوقف على الممارسات الواقعية لإدارة الموارد البشرية والتي تعكس وظائفها الرئيسية من الحصول على الموارد البشرية.

المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية.

يمكن أن نلخص وظائف إدارة الموارد البشرية في الشكل التالي :

الشكل رقم (01): وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: (العزاوي، جواد، 2004، صفحة 02)

من الشكل أعلاه لكي تحقق إدارة الموارد البشرية أهدافها تقوم بعدة وظائف نذكرها كالاتي :
أولاً : وظيفة تخطيط الموارد البشرية .

تعريف التخطيط: يعني التنبؤ بما سينطوي عليه المستقبل في إطار معين ويتضمن الإجابة على التساؤلات ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ متى ومن يعمل؟ ولذا فان التخطيط للموارد البشرية يتضمن تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى التفصيلي القوى البشرية. (خضير كاظم حمود , ياسين كاسب الخرشة ، 2007، صفحة 39)

وهذا يعني تحديد الاحتياجات المطلوبة مستقبلاً للمنظمة وبغية تحديد الاحتياجات من القوى العاملة نتخذ الخطوات الآتية :

• توفير بيانات دقيقة وواضحة بالموقف الراهن للمنظمة المعينة من حيث عدد العاملين لدينا والمؤهلات العلمية والمهارات المتاحة،

• يعتبر التخطيط وسيلة هادفة في الحصول على القوى البشرية العاملة لتحقيق سير العمليات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية ،

• يساعد على معرفة مراكز القوة والضعف في الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة،

• يساهم في خلق قاعدة التنسيق والتكاملية في مختلف الأنشطة المراد إنجازها مستقبلاً في إدارة الموارد البشرية. (نادر ابو الشيخة، 2013، صفحة 46)

ثانياً: استقطاب الموارد البشرية.

1. تعريف الاستقطاب: الاستقطاب عبارة عن مجموعة من العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملاء الوظائف الشاغرة بالمنظمة، أو هو عملية جذب للعمالة لشغل الوظائف الشاغرة. (سعاد نائف برونطي، 2001)

2. مصدر الاستقطاب: ينقسم الاستقطاب إلى مصادر داخلية وخارجية .

2.1. مصادر داخلية:

أ. الترقية: ويستعمل هذا المنصب في حالة وجود مناصب للإشراف أو القيادة ، وللترقية العديد من المزايا منها :

- تحفيز العاملين على رفع قدراتهم لغرض الترقية

- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال شعورهم بالأمان الوظيفي .

ب. النقل الوظيفي : وينشأ هذا المصدر عندما ترغب المنظمة في تنويع خبرات عمالها وللقضاء على الجمود والركود في خبرات عمالها .

ج. الإعلان الداخلي : يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة خاصة الموجودة في المستويات الدنيا في لوحة الإعلانات بالمنظمة ليقراها العاملون ، ثم لينشروها خارج المنظمة من أجل الترشح والحصول على الوظيفة (نوري منير، 2010، صفحة 182).

2. 2. مصادر خارجية: ويقصد بها الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل.

أ. المدارس والجامعات: تعد من المصادر التي يمكن أن تحصل منها المنظمات على العمالة.

ب. النقابات العمالية: يلعب هذا المصدر دور كبيراً خاصة في الدول الرأسمالية ويختص أيضاً بالمستويات الدنيا من الوظائف.

ج. المنظمات المهنية: تتولى هذه المنظمات تأهيل عمالها للعمل في مجالات معينة من خلال تدريبهم ومنحهم إجازات وتراخيص

للعمل في المجال مثل: جمعية المحاسبين والمراجعين (محمد قاسم القيروني، صفحة 136)

ثالثاً: اختيار وتعيين الموارد البشرية.

1. اختيار الموارد البشرية.

1.1. تعريف الاختيار: هو العملية التي يتم من خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة

بهدف التأكد من توافر المواصفات والشروط المطلوبة للوظيفة ثم مقابلتهم واختيارهم والاستفسار عنهم (الوليد، 2009، صفحة 81).

1. 2. معايير الاختيار: تتمثل معايير الاختيار في تلك المواصفات والخصائص الواجب توفرها في المرشح للوظيفة، وتتمثل هذه

المعايير فيما يلي:

مستوى التعليم: تتطلب كل وظيفة مستوى معين من التعليم، ويعتبر مستوى التعليم مؤشراً للقدرات الحالية للفرد.

الخبرة: تفضل المنظمات الأفراد ذوي الخبرة الواسعة بالعمل حتى تجعل ممارسة العمل أكثر سهولة لطالب الوظيفة،

الصفات البدنية: تتطلب كل وظيفة صفات جسمية معينة (الطول، قوة العضلات)،

الصفات الشخصية: (الحالة الاجتماعية، السن ، الحالة النفسية) (الوليد، 2009، صفحة 81).

2. **التعيين:** يهدف التعيين إلى تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ويتم التعيين بعد اجتياز المتقدم لكافة

مراحل الاختيار بنجاح ليتسلم عمله في المنظمة (الحريري، 2014، صفحة 97).

3. **خطوات الاختيار التعيين:** تتطلب عملية الاختيار القيام بإجراءات وإتباع خطوات لاختيار المرشحين:

- **المقابلة التمهيديّة:** الخطوة الأولى التي يلتقي فيها المرشح بصاحب العمل ،
- **طلب التوظيف:** يقوم الترشيح بتقديم كافة البيانات المطلوبة منه في نموذج الطلب الذي تقدمه له المنظمة،
- **اختيارات التوظيف:** يهدف هذا الإجراء إلى معرفة قدرات الشخص وصفاته الشخصية ،
- **المقابلات:** بعد إجراء الاختبارات يتم تصفية المرشحين ، وفي هذه المرحلة يقع التفاعل المشترك بين المرشح. ومن يمثل المنظمة ويتم اكتشاف نقاط (الرحيم، 2010، صفحة 198) وأمر لم تكن واضحة في المراحل السابقة .

- مراجعة ما قبل التوظيف ،

- إجراء الفحص الطبي ،

- اتخاذ القرار النهائي .

رابعاً : التدريب .

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية كآلية في تطوير إدارة الموارد البشرية

1- تعريف التدريب: يعرف التدريب بأنه العملية المنظمة المستمرة التي تزود الفرد بالمعارف والمهارات التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف معين (الوليد، 2009، صفحة 17).

2- مستويات التدريب :

أ. **تدريب على مستوى الفرد العامل:** للتدريب أهمية سواء العامل القدم أو الجديد في المنظمة فتزود الفرد الجديد في المنظمة بالكفاءة المطلوبة كما ينعكس بنتائج إيجابية بالنسبة للعامل القدم من خلال مواكبة التطورات في العمل والتعرف على المهارات والمعارف الجديدة .

ب. **تدريب على مستوى المنظمة:** إن أهمية التدريب في المنظمة تكمن في إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء، مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي ،

ج. **تدريب على مستوى المجتمع:** تظهر أهمية التدريب بالنسبة للمجتمع أنه لا يمكن أن تتوافر القيادة الإدارية عن طريق النمو التلقائي، وإنما يظهر نتيجة للدور والمساهمة الكبيرة للتدريب (نادر ابو الشيخة، 2013، صفحة 176).

خامسا: صيانة الموارد البشرية .

إن العامل ليس سلعة أو ماكينة يسهل خزنه بل هو إحساس وشعور وقدرة وهذا يستلزم صيانتته ورعايته وتطويره لأجل النهوض به لتحقيق الهدف المطلوب (ديري، 2011، صفحة 24).

وتتكون هذه الوظيفة من فرعين متكاملين وهما :

1. توفير السلامة: من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل التي قد يتعرض لها أثناء العمل .

2. توفير الصحة : من خلال تصميم برامج تصحيحية تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي (صفوان محمد المبيضين، 2012، صفحة 255).

سادسا: التكوين.

1. تعريف التكوين: يعرف التكوين على أنه: " عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل (جمال الدين محمد مرسي ، 2006، صفحة 232).

2. مراحل التكوين: تتمثل فيما يلي : (ماهر، 2016، الصفحات 342-348).

أ. **تحديد الاحتياجات التكوينية :** تلجأ العديد من المنظمات إلى التكوين كطريقة لحل مشاكل انخفاض الأداء ، إذ يجب عليها تشخيص دقيق لمختلف المشاكل التي تعاني منها المنظمة ككل والموارد البشرية بصفة خاصة.

ب. **تصميم برنامج التكوين :** بعد تحديد الحاجة للتكوين ، تقوم المؤسسة بتصميم برنامج خاص لتكوين الموارد البشرية ، ويتضمن تصميم أي برنامج تكويني تحديد الأهداف المرجوة منه والتي تساعد في فهم أكثر للمهام المطلوب إنجازها ، واختيار أساليب التكوين المناسبة ، بالإضافة إلى التحديد المسبق للنتائج المرجوة منه .

ج. **اختبار محتوى البرنامج التكويني :** يتم اختبار محتوى البرنامج التكويني من خلال تجربته على عدد قليل من الأفراد لاختبار نجاعة هذا البرنامج ، وإذا كان هناك نقص يمكن تداركه قبل تنفيذه ، وذلك بمثابة رقابة قبلية .

سابعاً : التحفيز .

1. تعريف التحفيز : يعرف التحفيز على انه فرصة أو وسيلة مثل المكافأة والعلوّة وغيرها من الحوافز نوفرها أمام الفرد لنثير بها رغبته وتخلق لديه الدافعية من أجل الحصول عليها وإشباع حاجته .(عباس، 2006، صفحة 47).

2.أنواع التحفيز : يمكن تقسيم التحفيز إلى : (رضاء، 2010، الصفحات 140-142).

1-2 الحوافز السلبية والايجابية .

أ. الحوافز السلبية : تعتبر الحوافز السلبية هي خوف الموظفين من العقاب والتهديد .

ب. الحوافز الايجابية : هي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد بين الأفراد.

2-2. الحوافز المادية والمعنوية .

أ. الحوافز المادية : تعتبر الحوافز المادية هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية ، هي حوافز ملموسة ،

ب. الحوافز المعنوية : هي الحوافز التي ترضي الحاجات الاجتماعية .

ثامناً: الأجر والرواتب .

1. تعريف الأجر والرواتب : هي عبارة عن تعويضات مادية تعطى للفرد الشاغل للوظيفة طبقاً إلى أهمية تلك الوظيفة التي

يشغلها وترتبط ارتباطاً مباشراً بالعمل الذي يقوم به ،أو بعبارة أخرى هو تعويض مادي تدفعه المنظمة للعاملين مقابل جهودهم في

العمل على أساس شهري أو يومي أو على أساس ساعات العمل أو وحدات الإنتاج .(درة، 2008، صفحة 185).

2.أهمية الأجر :

1-2 : على مستوى الفرد : تعد الأجر بمثابة وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، كما أنها وسيلة مناسبة للشعور

بالتقدير من جهة الشركة أو وسيلة لقياس تقديره .

2-2 : على مستوى المنظمة : تعد الأجر على أنها :

- وسيلة لجذب الكفاءة المناسبة للعمل بالمنظمة،

- وسيلة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بالمنظمة،

- وسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.(نادر ابو الشيخة، 2013، صفحة 181)

تاسعاً : تقييم أداء الموارد البشرية .

1. تعريف تقييم الموارد البشرية: هو الوسيلة التي تستخدمها الإدارة لقياس ورصد الأداء الفردي والجماعي للعاملين ، وتعد وظيفة

تقييم أداء الموارد البشرية من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية .(نادر ابو الشيخة، 2013، صفحة 22).

2.أهداف تقييم الأداء: إن عملة تقييم الأداء تستهدف ثلاث غايات تقع على ثلاثة مستويات وهي :

1-2. على مستوى المنظمة: وذلك لإيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي ورفع مستوى أداء الموظفين ،

2-2. على مستوى المديرين: وذلك بتطوير العلاقات الجيدة مع الموظفين ودفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية،

3-2. على مستوى الفرد العامل : من حيث دفع الموظفين للعمل ، وشعورهم بالعدالة بأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار مقارنة بالعاملين غير المجتهدين .(رضا، 2010، صفحة 153).

المطلب الثاني : التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية .

لقد واجهت إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفعالية من خلال السياسات والاستراتيجيات الملائمة ، ويمكن تصنيف هذه التحديات إلى ثلاث مجموعات :

أولا : التحديات البيئية :

وتتمثل هذه التحديات بجميع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة والمؤثرة على أدائها ، ونظرا إلى أنه من الصعوبة السيطرة المباشرة على هذه المتغيرات من قبل المنظمة فلا بد من التحسب والاحتياط المسبق من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات ومحاولة تقليل هذه الأخيرة واغتنام الفرص ومن أهم المتغيرات البيئية الخارجية والمتغيرات الاقتصادية والقانونية والتنوع في قوة العمل والمهارات .(سهيلة محمد عباس ، 2003، الصفحات 31-32)

وفي ظل العولمة التي تعد واحدة من التحديات المهمة والمؤثرة على الموارد البشرية لابد من استراتيجيات وسياسات مناسبة أهمها تطوير ثقافة عامة ، تتناسب مع الموارد البشرية المحلية والأجنبية وتتناسب مع كل حاجات كل من السوق المحلي والأجنبي مع بناء قاعدة متينة من الموارد البشرية ذات كفاءة وتدريب عالي الدقة وفق حاجات البيئات المتنوعة والمختلفة . (خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، 2007، صفحة 23)

ثانيا : التحديات التنظيمية .

تتمثل هذه التحديات بالمتغيرات الداخلية للمنظمة والتي يسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة عليها ، إذ أنها ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمنظمة ولذلك يجب إيجاد طرق مناسبة لزيادة فاعلية المنظمة ومن أهمها : (غربي، 2001، صفحة 151)

1. استخدام الأنظمة التحفيزية المرتبطة بالإبداع.

2. تحسين الجودة من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة ،

3. خلق القدرات المميزة من خلال سياسات الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير ، ومن بين أهم التحديات التنظيمية الميل نحو اللامركزية ، ففي ظل التوجهات الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية أخذت هذه الإدارة تلعب دورا واضحا في تحسين القرارات الإدارية بنقل مسؤولية القرار من المواقع المركزية إلى الأفراد والى المواقع المختلفة في المنظمة .

ثالثا : التحديات الفردية .

تتضمن هذه التحديات جميع القضايا الخاصة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم ومن بين أهم هذه التحديات التطابق بين الفرد والمنظمة والمسؤولية لتدعيم أخلاقيات العمل وكذلك التهديدات التي يوجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل وإعادة هيكلة المنظمة نتيجة لذلك يتطلب التوافق والتطابق بين الفرد والمنظمة وذلك باتخاذ استراتيجيات وسياسات لزيادة دمج العاملين مع قيم الفرد والمنظمة وجذب الأفراد ذوي الكفاءة و الخبرة منهم للعمل والاستمرار مع المنظمة .

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية كآلية في تطوير إدارة الموارد البشرية

إن هذه التحديات التي ساهمت وتساهم في سعي هذه الإدارة إلى تصميم البرامج والسياسات المكانية والمتوافقة مع التحديات البيئية والتنظيمية والفردية وكذلك مع استراتيجيات الأعمال والتركيب التنظيمي. (سهيلة محمد عباس ، 2003، الصفحات 33-34).

رابعا : إدارة الجودة الشاملة .

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء استراتيجيات تنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة على التركيز على العنصر البشري وإيلائه أهمية كبيرة من خلال التركيز على الجوانب التالية:(خضير كاظم حمود , ياسين كاسب الخرشة ، 2007، صفحة 24)

1. مساهمة العاملين ،

2. التمكين ،

3. تحقيق رضا المستهلكين ،

4. الإدارة بالحقائق ،

5. التركيز على العمليات ،

6. التحسين المستمر .

المطلب الثالث : عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية ومستقبلها .

أولا : عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية .

لا شك أن نجاح أداء المؤسسة مرهون بتحديد أهداف واضحة، توجهها نحو المهام والموضوعات التي تحتاج إلى متابعة، وبقدر ما تكون الأهداف الموضوعية واضحة بقدر ما تكبر فرص النجاح في تحقيقها، ويمكن تحديد مقومات النجاح في ما يلي :

1. دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية .

لا يتحقق هذا الدعم إلا عن طريق قيادة متجاربة ، ملتزمة وداعمة للنجاح ، فالقيادة الداعمة هي شرط المؤسسة الإدارية للمؤسسة وهذا في حد ذاته يعتبر مدخلا حقيقيا لبناء مؤسسة مواكبة للتغيرات والتحديات المستجدة ، بواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحول سياستها واستراتيجيتها القديمة التي تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد ويكون اتخاذ القرارات فيها ممكنا في قاعدة الهرم الإداري .(الطراونة، 2011، صفحة 128).

2. نجاح مدير إدارة الموارد البشرية .

يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية أن يكون مديرها على معرفة كمية ونوعية الموارد البشرية في آن واحد فالمعرفة الكمية ، تختص بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة ، والمراكز الوظيفية المختصة لها ، أما هذه المعلومات تعبر عن المعرفة النوعية ،لذا فمقياس النجاح للمعرفة النوعية يختلف عن مقياس المعرفة الكمية ، وإن كانت هاتان المعرفتان تكمل إحداها الأخرى.

3. نجاح المؤسسة في إدارة الموارد البشرية .

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية كآلية في تطوير إدارة الموارد البشرية

حتى يتحقق للمؤسسة وجود أفراد ناجحين يجب أن تركز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين ، الأولى هي مقدرة العمال وتمكنهم من المعارف والمهارات والخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد للعمل الذي بمقدوره اكتسابها وتطويرها، أما الميزة الثانية التي تساعد إدارة الموارد البشرية على النجاح فهي الحافز الذي يعبر عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه، وبذلك يمكن التحكم فيه أكثر.(الباقي، 2004، صفحة 105).

ثانيا : مستقبل إدارة الموارد البشرية .

إن النظرة الحديثة للموارد البشرية بأنها موجودات تبرز أهمية إدارة القوى البشرية والحرص على وجود أفضل العناصر لتلك القوى العاملة وحسن استغلالها لتحقيق أهداف المنظمة ، ومن خلال هذا يمكن تلخيص نظرة المستقبل لإدارة الموارد البشرية فيما يلي :

1. الممارسات الإدارية الجديدة .

يرتبط مستقبل إدارة الموارد البشرية ارتباطا وثيقا بمستقبل الإدارة بشكل خاص ، وبمستقبل البيئة التي نعيش فيها بشكل عام ، فالمؤسسات اليوم يجب أن تتعامل مع الاتجاهات الحديثة التي تشمل التغير التكنولوجي السريع، المنافسة العالمية ، التغيرات الديمقراطية ، والاتجاه نحو مجتمع الخدمات وعصر العولمة ، وقد زادت الاتجاهات من حدة المنافسة ، لأنها تدفع المؤسسات نحو التوافق مع التغيير(الطراونة، 2011، صفحة 129).

2. الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية (الأفراد والأداء) .

كي تتمكن المؤسسات من التوافق مع هذه التغيرات الهيكلية والثقافية، لا بد من أن دور إدارة الموارد البشرية أن يتغير ، لقد مرت الموارد البشرية بالعديد من التغيرات في حقيقة الأمر ، من يتولى شؤون العاملين (مهام الاختيار والتعيين ، إنشاء قسم الأجور والرواتب) (ماركهام، 2003، صفحة 51)وهنا قد استخدمت تكنولوجيا حديثة في القيام بتلك الوظائف ولقد لعب قسم الموارد البشرية دورا هاما في عمليات اختيار وتدريب وترقية العاملين ، أما اليوم فيتسابق الأفراد إلى القيام بدور الشريك الاستراتيجي .

المبحث الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

إن زيادة التحول التكنولوجي الرقمي للمنظمات والشركات أصبح من الضروري تحويل الوظائف والملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية ، ومع تحويل وظائف التسويق والتمويل والمحاسبة والعمليات إلى أعمال إلكترونية ، كان لزاما أن تتحول إدارة الموارد البشرية إلى إدارة إلكترونية .

اولا: تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية : الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية والذي سيسهم مع بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات(ماركهام، 2003، صفحة 6) .

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية كآلية في تطوير إدارة الموارد البشرية

ثانيا: مزايا الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: إن من أهم مزايا نظام الإدارة الإلكترونية ما يلي :

- في ظل الإدارة الإلكترونية زادت الحاجة إلى العاملين بسبب سهولة المنافسة والبحث عن وظائف بديلة،
- تستخدم الشركات البوابات الإلكترونية لزيادة مراكزها التنافسية ومن ثم زيادة الإنتاجية الكلية والتنوعية،
- ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها مثل: برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء وإتاحتها على الموقع على الانترنت لكل من العاملين والمديرين،
- تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال ،
- إعطاء دور أكثر استجابة وإستراتيجية للموارد البشرية ،
- إرضاء العاملين وتقليل النفقات الإدارية.

المطلب الثاني : متطلبات إدارة الموارد البشرية إلكترونيا .

يساعد الانترنت المنظمة في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية الكترونيا من خلال :

- الحصول على معلومات فورية عن إدارة الموارد البشرية،
- توفير معلومات عن أسواق العمل وفرص التوظيف،
- تبادل المعلومات بين الحكومة والنقابات ومراكز التدريب والتعليم،
- تدريب المستخدمين على النظام الجديد ، ضمن بيئة أمنية وتتيح لهم فهم أهمية النظام ومزاياه وفهم أهمية التكنولوجيا للمنظمة والمستخدمين

- تحديث قواعد البيانات وإجراءات المقارنات
- المشاركة في المناقشات والحوارات مع النقابات والمدراء ،
- دعم التعليم وربطه بأسواق العمل،
- إجراء دراسات وأبحاث في مجال إدارة الموارد البشرية الإلكترونية،
- سهولة استخدام النظام من قبل المستخدمين، وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية، مع تمتع النظام بالجودة العالية والأمان، مما يعزز عامل الثقة لدى المستخدمين ويزيد من كفاءة استخدام النظام،
- توفر واجهات استخدام للأنظمة وتوفر شبكة انترنت بشكل أساسي ، حيث تقدم المنظمة من خلال تلك الواجهات مجموعة من المعلومات لموظفيها(امونة، 2009، الصفحات 81-82).
- تقليل التكاليف باستخدام قواعد البيانات في التخزين ونقل وتبادل البيانات والمعلومات داخل الإدارات ومختلف المؤسسات من اجل الاستغناء عن النماذج الورقية والمطبوعات التي تكاليفها كبيرة جدا ،
- إجراء تعديلات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجرائية ومختلف الأساليب لتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية.(مروة، 2020، صفحة 23 وما بعدها).

المطلب الثالث: تجسيد وظائف إدارة الموارد البشرية في الإدارة الإلكترونية .

أولاً : التوظيف الإلكتروني .

1. التوظيف الإلكتروني : يعتبر التوظيف الإلكتروني من أهم المجالات التي يمكن أن يتم فيها استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية حيث حصل تحول جذري عالمي في طريق التوظيف ، وبدأ التوظيف الإلكتروني ينتشر في الدول الغربية ، منذ بداية التسعينات ، وأصبح المصدر الرئيسي للعمالة لدى القطاع العام والخاص .(امونة، 2009، صفحة 90).

إن نظم التوظيف الإلكتروني تسهل العديد من الإجراءات المرتبطة بعملية التوظيف وتمثل فيما يلي :

- تسهيل عملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة ،

- تسهيل التعرف على الوظائف الشاغرة ،

- التعامل مع المؤسسات الخارجية التي تقوم بترشيح المتقدمين لشغل الوظائف ،

- توفير تتبع طلبات المرشحين لشغل الوظائف (ماركهام، 2003، صفحة 11).

2. فوائد التوظيف الإلكتروني .

- انتشار أوسع للشركات طالبة التوظيف، بعكس وسائل التوظيف التقليدية ، التي تكون محصورة بالمستوى المهني والبعد الجغرافي ،

- اختصار الوقت في التوظيف يسمح بالتفاعل المباشر واستمرار عملية البحث والتوظيف ،

- انخفاض تكاليف الإعلان عن التوظيف تكون التكلفة أقل بكثير من وسائل الإعلان التقليدية،

- انتشار الواسع للباحثين عن العمل ،

- مراقبة البرنامج الخاص بإعداد التقارير ومراجعتهم (قندجلي، 2016، صفحة 297) .

3. كيفية إنجاح التوظيف الإلكتروني .

لكي نقوم بإنجاح التوظيف الإلكتروني نتبع الخطوات التالية :

أ. وضع معايير لتوصيف الوظيفة والمواصفات المطلوبة ،

ب. اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوظيف بشكل سريع ،

ج. تطوير نظم العثور على الأشخاص الملائمين لشغل الوظائف ،

د. تصميم مواقع سهلة الاستخدام للإعلان عن الوظائف ، ويراعي سهولة الوصول إليها ووجود قائمة بالوظائف المتاحة ،

يتم تحديثها بشكل دائم ، ووجود روابط تتيح للمتقدمين مراسلة الأشخاص المعنيين.(ماركهام، 2003، صفحة 12).

ثانيا : التعليم الالكتروني.

1 - **تعريف التعليم الالكتروني** : هو طريقة للتعليم والتدريب الالكتروني وإدارة المعرفة باستخدام التكنولوجيا الرقمية ، والوسائط المتعددة كالصوت والصورة ورسومات وبحوث ومكتبات الكترونية ، وكذلك بوابات الانترنت واستخدام التقنيات بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمتعلم بأقصر وقت وأقل تكلفة ، وأكبر فائدة

2. فوائد التعليم الالكتروني :

- المساهمة في وجهات النظر المختلفة للطلاب ،
- الإحساس بالمساواة ،
- سهولة الوصول إلى المتعلم ،
- إمكانية تطوير طريقة التدريس ،
- تخفيض التكاليف .(كتانة، 2009، الصفحات 277-280).

3 . المعايير المتعلقة بالتعليم الالكتروني :

وتتمثل هذه المعايير في :

- أ. **معايير الاتصالات** : مجموعة من المعايير الضرورية لأنظمة الإدارة لكي تمكن جمهور المتعلمين من البدء بالدروس الفردية للمسابقات، ولكي تمكن الإدارة الفنية للامتحانات وغيرها من التقنيات ،
- ب. **معايير الحقائق** : هي المعايير التي تحدد للمنتجين كيفية تحضير الوصف الكامل للمسابقات وما فيها من وحدات دراسية ،
- ج. **معايير الجودة** : تستخدم كضمان جودة المسابقات وما فيها من وحدات دراسية ، حيث يجب أن تنطبق هذه المعايير في عملية تصميم المسابقات وتأليفها لمختلف الأفراد .(المهتدي، 2011، صفحة 146).

4. كيفية إدارة نظام التعليم الالكتروني : لكي ندير نظام التعليم الالكتروني نتبع الخطوات التالية :

- اختيار نظام إدارة التعلم ،
- التأكد من صلاحية وكفاءة المورد ،
- التحقق من مدى توافق نظام إدارة التعلم مع المعايير المتعرف عليها ،
- التحقق من توافق نظام التعلم الالكتروني مع البنية التحتية الحالية،
- إعداد خطة مرنة ،
- تحديد طريقة الدفع ،
- التأكد من وجود فاعلية لتنفيذ إدارة التعلم .(ماركهام، 2003، صفحة 15).

خلاصة الفصل :

نستنتج من خلال هذا الفصل بأن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الرئيسية في المؤسسة، وتكمن في اهتمامها بالعاملين من خلال تنمية وتطوير قدراتهم الفكرية والعلمية، وتكوين قوة عمل مستقرة وفعالة. وهذا ما يمثل الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية. إضافة إلى مجموعة من الأهداف الأخرى كرفع إنتاجية العاملين، والتي تحقق الانسجام والترابط بين سياسات الأفراد، ولقد تطورت هذه الوظائف حتى أصبحت وظائف إلكترونية.

الفصل الثالث

دراسة حالة في بلدية بسكرة

تمهيد:

بعد الدراسة المعمقة التي أجريناها على مختلف متغيرات الدراسة والمتمثلة في الإدارة الالكترونية ووظائف إدارة الموارد البشرية التي قمنا بها في الفصلين السابقين، ولعلمنا بأهمية الإدارة الالكترونية في مختلف مؤسسات الدولة و إداراتها خصوصا في وقتنا الحالي في البلديات ضمن سياسية الرقمنة في الإدارات حيث أصبحت مصدرا لمختلف وظائفها، وهذا بالنظر إلى دورها الفعال و الرئيسي في وظائف إدارة الموارد البشرية وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى معرفة مختلف ادوار الإدارة الالكترونية في وظائف الإدارة الموارد البشرية في بلدية بسكرة، حيث قمنا بدراسة أفراد عينة متمثلة في عمال بلدية بسكرة باستعمال أداة الدراسة الممثلة في الاستبيان لجمع البيانات اللازمة و تطبيق مختلف العمليات الإحصائية بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS) وذلك من خلال المباحث الأساسية التالية :

• المبحث الأول: إجراءات ووسائل الدراسة الميدانية.

• المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول : إجراءات ووسائل الدراسة الميدانية.

سنقوم بتسليط الضوء في هذا المبحث على الإجراءات و الوسائل المتبعة في هذه الدراسة من خلال التطرق لمختلف الخطوات التي شهدتها الدراسة الميدانية والتي قمنا بها في بلدية بسكرة .

المطلب الأول :إجراءات الدراسة.

في هذا المطلب نسلط الضوء على إجراءات الدراسة وذلك من خلال إظهار لمحة موجزة عن مجتمع وعينة الدراسة، ومن ثم سنتعرف على مصادر جمع المعلومات لهذه الدراسة،

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

إن سبب اختيارنا بلدية بسكرة كمجتمع الدراسة، يكمن في كونها من الإدارات الجزائرية الرائدة في الإدارة الإلكترونية تقنياً، ولأن أغلب وظائفها أصبحت تعتمد على الإدارة الإلكترونية.

أولاً: مجتمع الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي إدارة بلدية بسكرة على مستوى ولاية بسكرة، حيث أخذنا عينة للدراسة 50 موظف، موزعين على إداريين و تقنيين و عمال، حيث بلغ العدد الإجمالي للإداريين 21 إداري، بينما التقنيين قدر عددهم ب 13 تقني، وبلغ عدد العمال 16 عامل، والجدول أسفله يبين لنا بالتفصيل توزيع مجتمع الدراسة في البلدية.

الجدول رقم (02/01): توزيع مجتمع الدراسة في مؤسسة دائرة بسكرة.

عدد الموظفين	الرتبة
21	الإداريين
13	التقنيين
16	العمال
50	إجمالي الموظفين

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة.

ثانياً: عينة الدراسة .

فيما يخص عينة الدراسة، فقد تم اختيار عينة من المجتمع محل الدراسة، حيث تم توزيع الاستبيان على جميع موظفي مكاتب البلدية. وفي هذا السياق:

- تم توزيع 50 استبيان،
- استرجاع 40 استبيان،
- بعد جمع وفحص الاستبيانات المسترجعة وتدقيقها حتى تستوفي الشروط اللازمة للمعالجة الإحصائية، أصبح لدينا 35 استبيان صالحة للتحليل الإحصائي،

الفصل الثالث: دراسة حالة في بلدية بسكرة

- 70% هي نسبة الاستجابة ،وهي نسبة جيدة جدا ومقبولة لأغراض البحث العلمي. الجدول أدناه يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة. الجدول رقم (02/02): الاستثمارات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.

النسبة المئوية	عدد الاستبيانات	عدد الاستبيانات
%100	50	الاستبيانات الموزعة
%80	40	الاستبيانات المسترجعة
%10	5	الاستبيانات غير قابلة للتحليل
70%	35	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة.

الفرع الثاني: مصادر جمع المعلومات.

لجمع مختلف المعلومات حول موضوع الدراسة تم استخدام مصدرين رئيسيين هما:

أولاً: المصادر الأولية.

معالجة مختلف الجوانب التحليلية المتعلقة بدور الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، حيث قام الطالب بإعداد الاستبيان الملحق بهذه الدراسة كوسيلة رئيسية لجمع مختلف المعلومات اللازمة بحيث صمم خصيصاً لهذا الغرض ووزع على 50 موظف في بلدية بسكرة .

ثانياً: المصادر الثانوية.

لقد كان اعتماد الطالب لمعالجة الإطار النظري هذه الدراسة على مجموعة من المصادر الثانوية التي تدخل في موضوع الدراسة بطريقة مباشرة وغير مباشرة وكانت هذه المصادر عبارة عن الكتب، المذكرات، المقالات، والمراجع الأجنبية ذات الصلة بالموضوع.

المطلب الثاني : أدوات الدراسة .

أولاً : الأدوات الإحصائية المستخدمة .

من أجل دراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها في قوائم الاستبيان، تمت عملية تفرغ البيانات في Excel والاستعانة ببرنامج (SPSS)، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو الآتي :

- استعمال النسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة؛
- استعمال المتوسطات الحسابية؛
- استعمال الانحرافات المعيارية؛
- معامل الالتواء ومعامل التفلطح: لمعرفة مدى إتباع البيانات لتوزيع الطبيعي،

الفصل الثالث: دراسة حالة في بلدية بسكرة

- أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين الإدارة الالكترونية وتحسين أداء الموارد البشرية؛
- معامل الثبات معيار كرونباخ ألفا؛
- اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova Way One).

ثانيا : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة العلمية.

- **الاستبيان:** خصص لمعرفة مدى وعي العمال لمفهوم إدارة المسارات المهنية وسلوك المواطن التنظيمية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة .

الجزء الاول: ويتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة عمال بلدية بسكرة مثل: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في مجال العمل).

الجزء الثاني : يتعلق بالإدارة الالكترونية ويحتوي على 10 عبارات.

الجزء الثالث : يتعلق بوظائف ادارة الموارد البشرية المعاصرة ويحتوي على 10 عبارات.

ولالإجابة على العبارات الخاصة بالقسم الثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس "ليكارث الخماسي"، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس "ليكارث الخماسي".

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس "ليكارث الخماسي" كما هو موضح كما يلي:

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على فئات التالية.

جدول رقم (2-3) يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارث).

المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5
الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	وافق بشدة
درجة التقييم	ضعيف	متوسط	عالي		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات المتحصل عليها.

الفصل الثالث: دراسة حالة في بلدية بسكرة

المطلب الثالث: خصائص أفراد العينة

نقوم في هذا المطلب بتحليل القسم الأول من الاستمارة، والذي يسمح لنا بالتعرف على بعض الخصائص المميزة لعينة الدراسة والمتثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي (الجنس)

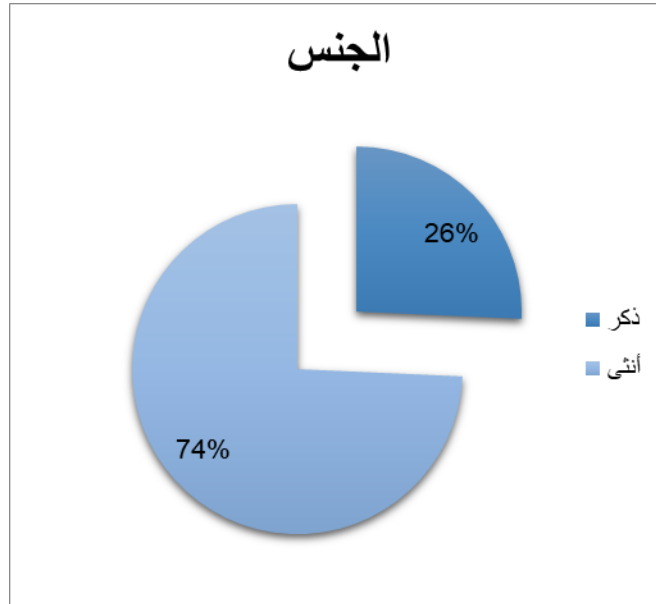
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم(2-4): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النوع الاجتماعي	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	9	25.7 %
أنثى	26	74.3 %
المجموع	35	100 %

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم(2-1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول رقم(2-4)

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم(2-4) أن 74.3% من عينة الدراسة هم من الإناث، و 25.7% من عينة الدراسة هم من الذكور، أي ارتفاع نسبة العاملين من جنس الإناث في بلدية بسكرة، مقابل انخفاض في نسبة العاملين من

الفصل الثالث: دراسة حالة في بلدية بسكرة

جنس الذكور، ويرجع سبب ارتفاع نسبة الاناث على نسبة الذكور إلى طبيعة الأشغال الإدارية التي تجرى ببلدية فهي تتطلب جهداً وتواجه بأوقات كثيرة.

ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

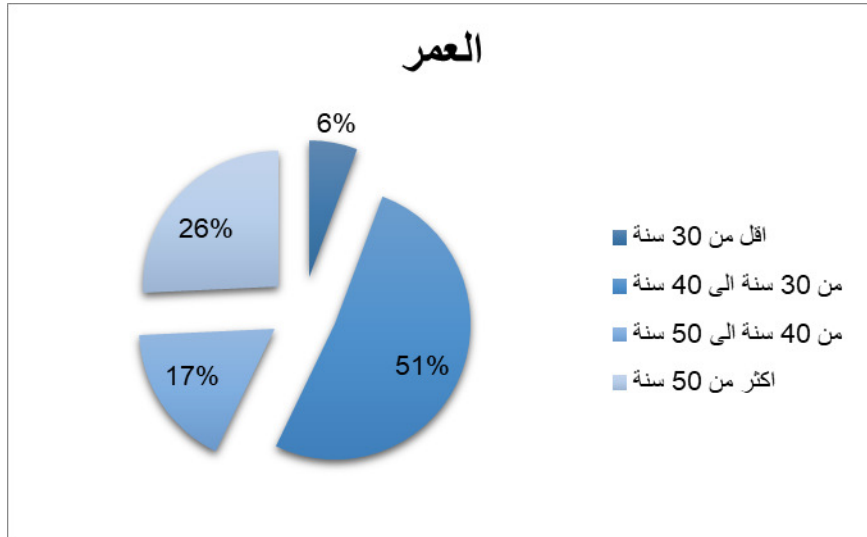
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عمرهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم(2-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرارات	العمر
5.7%	2	اقل من 30
51.4%	18	من 30 سنة الى 40 سنة
17.1%	6	من 40 سنة الى 50 سنة
25.7%	9	من 50 سنة فاكثر
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب الاعتماد على إجابات افراد العينة

الشكل رقم(2/2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم(2-5) أن أغلبية افراد العينة عمرهم يتراوح (من 30 الى 40 سنة) بنسبة مئوية بلغت (51.4%)، وتليها الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) بنسبة مئوية تبلغ (25.7%)، بينما نسبة الموظفين ضمن الفئة العمرية (من 40 سنة الى 50 سنة) بلغت (17.1%)، وفي الأخير (6%) من أفراد العينة بلغت أعمارهم (أقل من 30 سنة).

الفصل الثالث: دراسة حالة في بلدية بسكرة

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

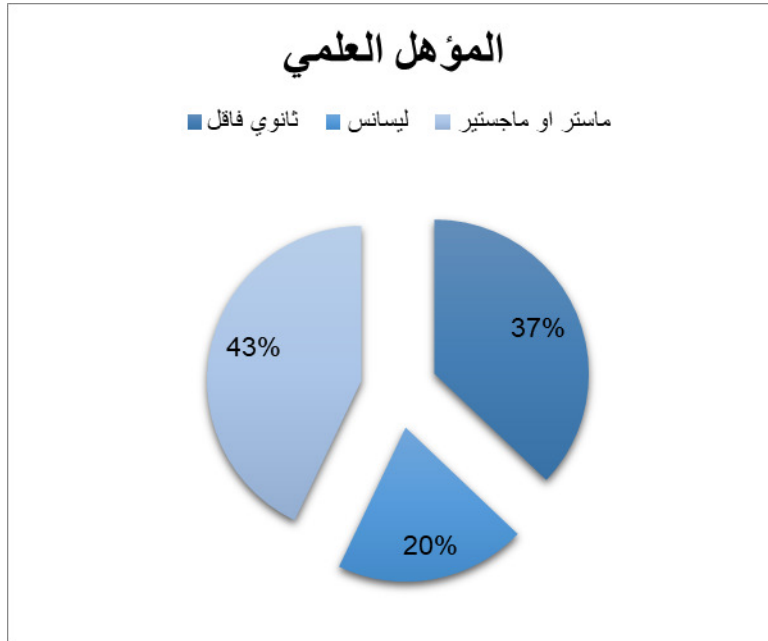
الجدول والشكل الآتيين يمثلان النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

الجدول رقم(2-7): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
37.1%	13	ثانوي فأقل
20%	7	ليسانس
42.9%	15	ماستر او ماجستير
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات افراد العينة

الشكل رقم(2/3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول

من خلال ما مضى نلاحظ أن نسبة الحاصلين على شهادة "ماستر او ماجستير" هي المسيطرة على العينة المستجوبة بحيث بلغت نسبتها (42.9%)، تاليها فئة المتحصلين على شهادة "ثانوي فأقل" بنسبة (37.1%)، و في اخير تأتي من يحملون شهادة "ليسانس" بنسبة (20%) وعليه نستنتج على أن أكثر من نصف عينة البحث يحملون شهادة عالية المستوى.

رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

يتوزع أفراد العينة حسب عدد سنوات خبرتهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

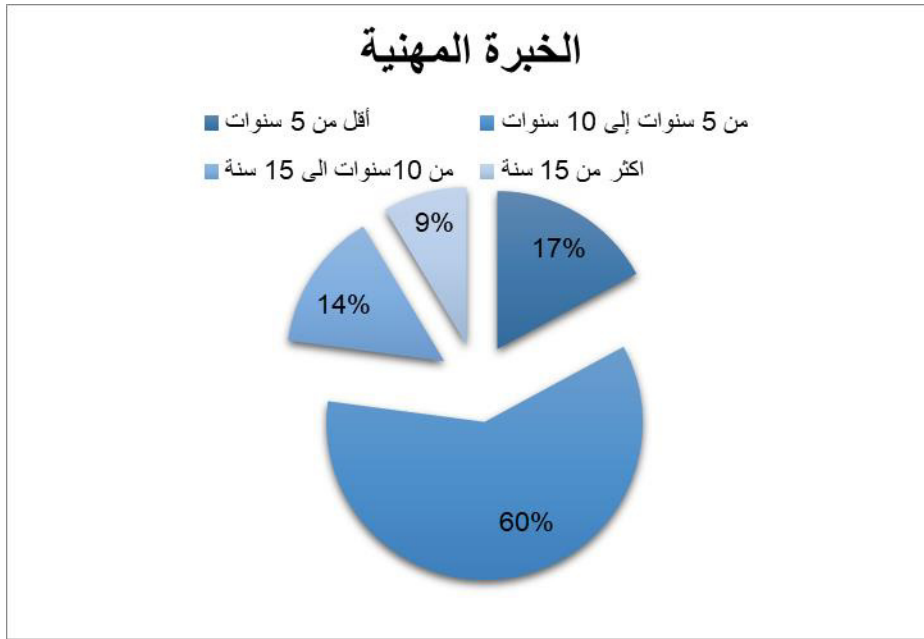
الفصل الثالث: دراسة حالة في بلدية بسكرة

جدول رقم(2-8): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
17.1%	6	أقل من 5 سنوات
60.0%	21	من 5 سنوات الى 10 سنوات
14.3%	5	من 10 سنوات الى 15 سنة
8.6%	3	أكثر من 15 سنوات
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

الشكل رقم(2-4): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول

يبين الجدول رقم (2-8) أن فئة الخبرة أكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة (من 5 سنوات الى 10 سنوات) بنسبة مئوية بلغت (60%)، تليها الفئة التي تتراوح خبرتهم (أقل من 5 سنوات) بنسبة مئوية بلغت (17.1%)، ثم تليها فئة (من 10 سنوات الى 15 سنة) بنسبة مئوية (14.3%) و في اخير تاتي فئة (أكثر من 15 سنة) وهذه النتيجة تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة خبرتهم من 5 سنوات فأكثر. أي مما يدل أن هذه الفئة لديها تراكم ورصيد معرفي لبأس به يساعد في عملية تحديد وإنشاء المعارف والاستفادة منها في إتخاذ القرارات.

المطلب الرابع: اختبار الاستبيان

سيتم في هذا المطلب اختبار مدى ثبات العبارات التقريرية للاستبيان أي اختبار مدى الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة، وذلك بالتأكد من صدقه وثباته واتباعه للتوزيع الطبيعي.

الفرع الأول: صدق الاستبيان

للتحكم في صدق أداة الدراسة تم استخدام طريقتين وهما: الصدق الظاهري (المحكمين) الصدق الذاتي (صدق الاتساق الداخلي)

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة

يقصد بصدق اختبار الأداة مدى تناسق فقرات الاستبيان مع متغيرات الدراسة التي تعمل على قياسها وأن مضمونها يتفق مع الغرض الذي صممت من أجله، لذا وللتحقق من صدق محتوى أداة البحث ومدى تغطيتها لأبعاد الرئيسية لموضوع الدراسة تممر اجعتها وتصحيحها من قبل الأستاذ المشرف، وفي ضوء ملاحظاته وتوجيهاته تم إجراء التعديلات المطلوبة من حيث إعادة الصياغة أو حذف بعض العبارات أو إضافة عبارات جديدة بشكل يحقق التوازن بين مضامين الأداة في فقراتها لنتحصل على الاستبيان في صورته النهائية (الملحق رقم).

ثانياً: الصدق الذاتي لأداة الدراسة

يهدف إلى تحديد مدى تجانس الاستبيان وتناسقه الداخلي، وللقيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، بين كل عبارة من عبارات الاستبيان و البعد الذي تنتمي إليه وقد تحصلنا على النتائج المبينة في الجداول الآتية: (أنظر الملحق رقم.....)

1. الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول: الإدارة الإلكترونية.

من خلال هذا العنصر يتم توضيح صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الاول كما يلي

نلاحظ أن جميع قيم معاملات الارتباط المبينة موجبة و دالة عند مستوى 0.01 فاقل، و على العموم اعتمادا على نتائج المسجلة تعتبر عبارات الادارة الالكترونية صادقة لما وصفت لقياسه

الفصل الثالث: دراسة حالة في بلدية بسكرة

جدول رقم(2-9): ارتباط محور الاول

رقم العبارة	عنوان العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	الإدارة العليا للبلدية تقوم بدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية	0.749**	0.000
02	الإدارة العليا تقوم على تهيئة الموظفين لاستخدام الإدارة الإلكترونية	0.728**	0.000
03	تقوم البلدية بتطوير برمجيات مختلفة و تحرص على تبني كل ما هو جديد .	0.672**	0.000
04	تستعين البلدية بالجهات المتخصصة في تطبيق الإدارة الإلكترونية	0.371**	0.028
05	توفر البلدية الخبرات اللازمة لأمن البيانات لتحميها من أي اختراق للمعلومات.	0.751**	0.000
06	توجد رقابة مستمرة من قبل الإدارة العليا للبلدية لضمان سير الأعمال إلكترونياً على احسن وجه	0.593**	0.000
07	تتوفر لدى موظفي البلدية القدرة على استعمال الآلات الإلكترونية	0.751**	0.000
08	تمتلك البلدية آلية لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطيل الحواسيب الآلية	0.687**	0.000
09	يتوفر نظام معلومات يحوي كل البيانات التفصيلية لموظفي البلدية	0.739**	0.000
10	توفر البلدية دورات تدريبية للموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	0.645**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss23

2. الصدق الداخلي لعبارات الثاني:وظائف ادارة الموارد البشرية المعاصرة

من خلال هذا العنصر يتم توضيح صدق الاتساق الداخلي لعبارات كل بعد من المحور الأول كما يلي بحيث من خلال الجدول الموالي أن جميع قيم معاملات الارتباط المبنية موجبة و دالة عند مستوى 0.01 فاقلاً، و على العموم اعتماداً على نتائج المسجلة تعتبر عبارات المحور الثاني وظائف ادارة الموارد البشرية المعاصرة صادقة لما وصفت لقياسه

الفصل الثالث: دراسة حالة في بلدية بسكرة

الجدول (2-10) الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني باستخدام معامل الارتباط لبيرسون.

رقم العبارة	عنوان العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الاول: تخطيط الالكتروني			
01	لدى البلدية رؤية واضحة لعملية التخطيط الموارد البشرية والقدرات والمواهب المطلوبة	0.736**	0.000
02	يتم التخطيط للموارد البشرية استنادا لتغيرات التكنولوجيا	0.851**	0.000
03	الاعتماد على الوسائل التكنولوجية في مختلف مراحل تخطيط للموارد البشرية.	0.767**	0.000
04	يوجد مصلحة تضع الخطط وتنفذ وتتابع تطبيق الإدارة الالكترونية	0.583**	0.000
البعد الثاني: تدريب الالكتروني			
05	يتم تدريب الموارد البشرية باستخدام مختلف وسائل التدريب الإلكتروني .	0.839**	0.000
06	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة الكترونيا .	0.701**	0.000
07	التدريب الإلكتروني يتماشى مع متطلبات المناصب في المؤسسة.	0.756**	0.000
البعد الثالث: تقييم الالكتروني			
08	يتم تقييم الأداء في المؤسسة الكترونيا.	0.780**	0.000
09	تقلل الإدارة الالكترونية من إمكانية وجود أخطاء في المعلومات و المعاملات الإدارية	0.861**	0.000
10	تساهم وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الرفع من معدلات الأداء.	0.696**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss23

الفرع الثالث: ثبات الاستبيان

من أجل قياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي "SPSS" من خلال استعمال معامل "ألفا كرو نباخ" (أنظر الملحق رقم.....)، للتحقق من صحة وثبات عبارات الاستبيان، وكانت نتائجها هي مبينة في مايلي:

الفصل الثالث: دراسة حالة في بلدية بسكرة

الجدول رقم (2-11): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان

المحاور الدراسية	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	عبارات الإدارة الإلكترونية	10	0.866
المحور الثاني	تخطيط الإلكتروني	4	0.720
	تدريب الإلكتروني	03	0.630
	تقييم الإلكتروني	03	0.676
	عبارات وظائف الموارد البشرية المعاصرة	10	0.869
عبارات الاستبيان ككل			0.999

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss23

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات لأبعاد المحور الأول الثاني فقد تراوحت ما بين (0.630- 0.869)، حيث بلغت قيمة معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لجميع عبارات الاستبيان ككل (0.999) وهي قيمة ممتازة جدا.
- بينما معامل معامل الثبات الإجمالي لعبارات المحور الأول فقد بلغت قيمته (0.866) وهي قيمة ممتازة.
- أما فيما يخص الثبات للمحور الثاني ككل " عبارات وظائف الموارد البشرية المعاصرة" بلغت قيمته (0.869) وهي قيمة ممتازة.

وبما أن معامل الثبات ألفا كرونباخ في إجمالي محاور الاستبيان، كانت النتائج المتحصل عليها أكبر من الحد الأدنى أي من 0.60 فما فوق، بالتالي يمكن القول أن أداة الدراسة صادقة وثابتة في جميع عباراتها، وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

الفرع الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي

في هذا الفرع سنتطرق لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لتأكد من خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث يتم احتساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح للمتغيرات والتي يجب أن تكون محصورة ما بين [-3 ، 3] هذا فيما يخص معامل الالتواء، أما فيما يخص معامل التفلطح فإنه لا بد أن يتراوح ما بين [-7 ، 7] وفيما يلي يوضح الجدول أدناه حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الأبعاد المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة في بلدية بسكرة

الجدول رقم (2-12): جدول يوضح نتائج معامل الإلتواء ومعامل التفلطح لمتغيرات الدراسة

معامل التفلطح	معامل الالتواء	متغيرات الدراسة
-0,301	-0,466	الادارة الالكترونية
0,322	-0,526	التخطيط الالكتروني
-0,519	-0,046	التدريب الالكتروني
-0,787	-0,383	التقييم الالكتروني
-0,411	-0,453	وظائف ادارة الموارد البشرية المعاصرة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss23

من خلال هذا الجدول أوضحت نتائج الاختبار مدى إتباع البيانات لتوزيع الطبيعي، حيث كانت قيمة معاملات الالتواء بالنسبة للمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين (-0.526/-0.046) أي محصورة ما بين [-3، 3] وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ونتأكد من ذلك أيضا من خلال قيمة معاملات التفلطح التي كانت محصورة بين (0.301/-0.322) أي هذه قيمة محصورة ما بين [-7، 7]. مما يشير إلى أن البيانات في هذه الدراسة تتبع توزيعا طبيعيا بالتالي تحقق شروط إجراء التحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه والقدرة على مواصلة تحليل نموذج الدراسة اعتمادا على الأساليب الإحصائية المعملية.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية

يعرض هذا المبحث النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من استبيان الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد العينة نحو محاور الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحليل محاور الاستبيان بغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS ، حيث سيتم استخدام كل من قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكارت [1-5] لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبيان المتعلقة بمحور الادارة الالكترونية، كذلك العبارات الخاصة بمحور وظائف ادارة الموارد البشرية المعاصرة

الفرع الأول: تحليل بيانات محور الادارة الالكترونية

من خلال هذا الفرع سنحلل نتائج عبارات محور الاول الادارة الالكترونية وذلك بالاستعانة بكل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والترتيب حسب درجة الأهمية و اتجاه آراء أفراد العينة لكل عبارات.

الفصل الثالث: دراسة حالة في بلدية بسكرة

الجدول رقم(2-13): تحليل العبارات الخاصة بالإدارة الإلكترونية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه إجابات أفراد العينة
01	الإدارة العليا للبلدية تقوم بدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية	2,8286	1,20014	9	محايد
02	الإدارة العليا تقوم على تهيئة الموظفين لاستخدام الإدارة الإلكترونية	3,4286	1,09237	3	موافق
03	تقوم البلدية بتطوير برمجيات مختلفة و تحرص على تبني كل ما هو جديد .	3,8571	1,08852	2	موافق
04	تستعين البلدية بالجهات المتخصصة في تطبيق الإدارة الإلكترونية	4,0286	0,82197	1	موافق
05	توفر البلدية الخبرات اللازمة لأمن البيانات لتحميها من أي اختراق للمعلومات.	3,1143	1,07844	6	محايد
06	توجد رقابة مستمرة من قبل الإدارة العليا للبلدية لضمان سير الأعمال إلكترونية على احسن وجه	3,1429	1,24009	5	محايد
07	تتوفر لدى موظفي البلدية القدرة على استعمال الآلات الإلكترونية	3,0857	1,37993	7	محايد
08	تمتلك البلدية آلية لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطيل الحواسيب الآلية	2,4857	1,33662	10	محايد
09	يتوفر نظام معلومات يحوي كل البيانات التفصيلية لموظفي البلدية	3,0571	1,25892	8	محايد
10	توفر البلدية دورات تدريبية للموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال	3,4000	1,24144	4	موافق
	الكلي	3,2429	0,79679		محايد

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

يتضح من الجدول رقم (2-12) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو المحايدة على الإيجابية محور الإدارة الإلكترونية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.2429) وانحراف معياري قدره (0.79679)، وقد اتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الرابعة (تستعين البلدية بالجهات المتخصصة في تطبيق الإدارة الإلكترونية) بمتوسط حسابي قدره(4.02) و انحراف معياري (0,82197) التي تعكس تشتت ضعيفا، في حين كانت أقل العبارات في درجة المحايدة هي العبارة الثامنة (تمتلك البلدية آلية لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطيل الحواسيب الآلية) بمتوسط حسابي قدره (2.48) و انحراف معياري (1,33662) الذي يعكس تشتت متوسطا و بهذا يجب على البلدية تصحيح هذا الانحراف.

الفصل الثالث: دراسة حالة في بلدية بسكرة

يشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الادارة الالكترونية كان متوسطا، وهو ما يشير إلى مدى تطبيق المتوسط للإدارة الالكترونية.

الفرع الثاني: تحليل بيانات محور وظائف ادارة الموارد البشرية المعاصرة.

سنحلل نتائج عبارات محور المتغير الثاني "وظائف ادارة الموارد البشرية المعاصرة"، حيث تضمن هذا المحور (10) عبارات، و ثلاثة ابعاد ، وبعد تفرغ إجابات أفراد العينة، كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(2-14): تحليل العبارات الخاصة بالمحور الثاني

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	اتجاه إجابات أفراد العينة
البعد الاول: التخطيط الالكتروني					
		3,5357	0,78155		موافق
01	لدى البلدية رؤية واضحة لعملية التخطيط الموارد البشرية والقدرات والمواهب المطلوبة	2,8286	1,20014	4	محايد
02	يتم التخطيط للموارد البشرية استنادا لتغيرات التكنولوجيا	3,4286	1,09237	3	موافق
03	الاعتماد على الوسائل التكنولوجية في مختلف مراحل تخطيط للموارد البشرية.	3,8571	1,08852	2	موافق
04	يوجد مصلحة تضع الخطط وتنفذ وتتابع تطبيق الإدارة الالكترونية	4,0286	0,82197	1	موافق
البعد الثاني: التدريب الالكتروني					
		3,1143	0,93914		محايد
05	توجد مشاركات واسعة لكل الإدارات في الكلية بهدف الوصول إلى اختيار البديل الأفضل	3,1143	1,07844	2	محايد
06	القرارات الاستراتيجية تتطلب توفير كفاءات تسييرية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه القرارات	3,1429	1,24009	1	محايد
07	لفهم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي يجب تحديد العوامل المؤثرة في العملية	3,0857	1,37993	3	محايد
البعد الثالث: التقييم الالكتروني					
		2,9810	0,99654		محايد
08	تمثل القرارات الاستراتيجية إطاراً تسترشد به إدارة الكلية فيوضع قراراتها	2,4857	1,33662	3	محايد

الفصل الثالث: دراسة حالة في بلدية بسكرة

محايد	2	1,25892	3,0571	غياب التطبيق الفعلي للمعرفة في الكلية يؤثر على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي	09
موافق	1	1,24144	3,4000	تحقق معظم القرارات التي تم اتخاذها نتائج المرجوة	10
محايد		0,81056	3,2103	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (2-14) نلاحظ أن:

✓ البعد الاول: التخطيط الالكتروني أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على ايجابية بعد التخطيط الالكتروني، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.53) وبانحراف معياري قدره (0,78155)، وقد اتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الرابعة (يوجد مصلحة تضع الخطط وتنفذ وتتابع تطبيق الإدارة الالكترونية) بمتوسط حسابي قدره (4.02) و انحراف معياري (0.82197) الذي يعكس تشتت ضعيفا، في حين كانت أقل العبارات في درجة محايد هي العبارة الأولى (لدى البلدية رؤية واضحة لعملية التخطيط الموارد البشرية والقدرات والمواهب المطلوبة) بمتوسط حسابي قدره (2.82) وانحراف معياري (1.20014) الذي يعكس تشتت ضعيفا.

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد التخطيط الالكتروني كان مرتفعا، وهو ما يؤشر إلى اهتمام بالتخطيط الالكتروني في بلدية بسكرة.

✓ البعد الثاني: التدريب الالكتروني. أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو المحايدة على بعد التدريب الالكتروني، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.11) وبانحراف معياري قدره (0,93914)، وقد اتضح أن أقل العبارات في المحايدة هي العبارة السادسة (القرارات الاستراتيجية تتطلب توفير كفاءات تسييرية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه القرارات) بمتوسط حسابي قدره (3.14) و انحراف معياري (1,24009) الذي يعكس تشتت ضعيفا، في حين كانت لأكثر العبارات في درجة محايد هي العبارة السابعة (لفهم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي يجب تحديد العوامل المؤثرة في العملية) بمتوسط حسابي قدره (3.08) وانحراف معياري (1.37993) الذي يعكس تشتت ضعيفا.

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد التدريب الالكتروني كان متوسطا، وهو ما يؤشر الى مدى تطبيق المتوسط لتدريب الالكتروني

✓ البعد الثالث: التقييم الالكتروني. أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو المحايدة على بعد التقييم الالكتروني، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.98) وبانحراف معياري قدره (0,99654)، وقد اتضح أن كثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة العاشرة (تحقق معظم القرارات التي تم اتخاذها نتائج المرجوة) بمتوسط حسابي قدره (3.40) و انحراف معياري (1.24144) الذي يعكس تشتت متوسطا، في حين كانت أكثر العبارات في درجة محايد هي العبارة الثامنة (تمثل

الفصل الثالث: دراسة حالة في بلدية بسكرة

القرارات الاستراتيجية إطاراً تسترشد به إدارة الكلية في وضع قراراتها) بمتوسط حسابي قدره (2.48) وانحراف معياري (1.33662) الذي يعكس تشتت ضعيفاً.

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعء التقييم الإلكتروني كان متوسطاً، وهو ما يؤشر الى تطبيق المتوسط للتقييم الإلكتروني في بلدية بسكرة.

المطلب الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

بعد تحليل أبعاد كل من متغيرات الدراسة الادارة الإلكترونية و وظائف ادارة الموارد البشرية المعاصرة، سيتم في هذا المطلب الإجابة على التساؤلات الفرعية التي وضعت في مقدمة الدراسة للإجابة على الإشكالية الرئيسية، من خلال إجراء تقييم لصحة فرضياتها الفرعية باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS.

الفرع الأول: اختبار ارتباط بين متغيرات الدراسة

نسعى من خلال هذا الفرع إلى دراسة العلاقات بين أبعاد نموذج الدراسة، وهذا باستخدام معامل الارتباط بيرسون لكل متغيرات نموذج الدراسة، والجدول الموالي يوضح مصفوفة الارتباط بين المتغيرات:

الجدول رقم (2-15): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

الادارة الإلكترونية	وظائف ادارة الموارد البشرية المعاصرة	
0,874**	معامل الارتباط	التخطيط الإلكتروني
0,000	مستوى الدلالة	
35	العدد	
0,918**	معامل الارتباط	التدريب الإلكتروني
0,000	مستوى الدلالة	
35	العدد	
0,886**	معامل الارتباط	التقييم الإلكتروني
0,000	مستوى الدلالة	
35	العدد	

الفصل الثالث: دراسة حالة في بلدية بسكرة

0,999**	معامل الارتباط	الكلبي
0,000	مستوى الدلالة	
35	العدد	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

بالاعتماد على ما ورد من المعلومات في جدول رقم (2-15) نستنتج وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) بين كل من الإدارة الالكترونية و وظائف ادارة الموارد البشرية المعاصرة بقيمة ارتباط (**0.999) عند درجة معنوية اختبار (0.05) الأمر الذي يدل على أنه في حال زيادة استخدام الإدارة الالكترونية بقيمة واحدة فإن ذلك ينتج عنه زيادة في ممارسات وظائف ادارة الموارد البشرية المعاصرة.

الفرع الثاني: اختبار الانحدار البسيط

في هذا الفرع نتطرق إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة، والهدف منه هو التحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

أولاً: تحليل الانحدار البسيط بين بعد التخطيط الالكتروني و الإدارة الإلكترونية .

باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقيق وجود أثر بين بعد التخطيط الالكتروني و الإدارة الإلكترونية، كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(2-16): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد التخطيط الالكتروني و الإدارة الإلكترونية .

التخطيط الالكتروني						
معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	الإدارة الإلكترونية
0.891	106.337	10.312	0.000	0.874	0.763	

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة $T=0.763$ و $B=0.874$ ، عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعء التخطيط الالكتروني على ادارة الالكترونية

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد $R^2=0.874$ و هذا يعني أن 8.74% من التباين في المتغير التابع (الإدارة الالكترونية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التخطيط الالكتروني) ، و أن الباقي ترجع إلى عوامل أخرى

الفصل الثالث: دراسة حالة في بلدية بسكرة

ثانيا: تحليل الانحدار البسيط بين بعد التدريب الالكتروني و الادارة الالكترونية

باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقيق وجود أثر بين بعد التدريب الالكتروني و الادارة الالكترونية كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(2-17): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التدريب الالكتروني و الادارة الالكترونية

التدريب الالكتروني						
معامل	قيمة F	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل	معامل	الادارة الالكترونية
الانحدار B	المحسوبة	المحسوبة	Sig	التحديد R ²	الارتباط R	
0.779	177.413	13.320	0.000	0.843	0.918	

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات spss

من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم(2-17) يتضح أن:

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة $T=13.320$ و $B=0.779$ ، عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود اثر ذو دلالة احصائية لبعد التدريب الالكتروني على ادارة الالكترونية

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد $R^2=0.843$ و هذا يعني أن 8.43% من التباين في المتغير التابع (الادارة الالكترونية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التدريب الالكتروني) ، و أن الباقي ترجع إلى عوامل أخرى

ثالثا: تحليل الانحدار البسيط بين بعد التقييم الالكتروني و الادارة الالكترونية.

باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقيق وجود أثر بين بعد التقييم الالكتروني و الادارة الالكترونية، كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(2-18): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التقييم الالكتروني و الادارة الالكترونية

التقييم الالكتروني						
معامل	قيمة F	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل	معامل	الادارة الالكترونية
الانحدار B	المحسوبة	المحسوبة	Sig	التحديد R ²	الارتباط R	
0.709	10.996	120.915	0.000	0.786	0.886	

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات spss

الفصل الثالث: دراسة حالة في بلدية بسكرة

من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (2-18) يتضح أن:

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة $T=120.915$ و $B=0.709$ ، عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود اثر ذو دلالة احصائية لبعء التقييم الالكتروني على الادارة الالكترونية

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد $R^2=0.886$ و هذا يعني أن 8.86% من التباين في المتغير التابع (الادارة الالكترونية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التقييم الالكتروني) ، و أن الباقي ترجع إلى عوامل أخرى

رابعاً: تحليل الانحدار البسيط بين المحور الاول و المحور الثاني

باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقيق وجود أثر بين الادارة الالكترونية و تحسين إدارة الموارد البشرية، كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-19): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين ادارة الالكترونية و وظائف ادارة الموارد البشرية المعاصرة

وظائف ادارة الموارد البشرية المعاصرة					
معاملا لارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	معاملا لانحدار B
0.999	0.997	0.000	110.031	12106.784	0.982

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات spss

من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (2-19) يتضح أن:

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة $T=110.031$ و $B=0.982$ ، عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود اثر ذو دلالة احصائية لمحور الادارة الالكترونية على وظائف ادارة الموارد البشرية المعاصرة

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد $R^2=0.997$ و هذا يعني أن 9.97% من التباين في المتغير التابع (الادارة الالكترونية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (وظائف ادارة الموارد البشرية المعاصرة) ، و أن الباقي ترجع إلى عوامل أخرى

الفرع الثالث: اختبار فرضيات دراسة

بعد تحليل العلاقة بين كل من الادارة الالكترونية و وظائف ادارة الموارد البشرية المعاصرة بأبعادها المختلفة كانت العلاقة إيجابية عند معنوية اختبار الفصل (0.05) والتي كانت مدخل لمناقشة الفرضيات واختبارها.

تم استخدام تحليل الارتباط وتحليل الانحدار البسيط في اختبار الفرضية الرئيسية و الفرعية التابعة لها، للتأكد من صلاحية النموذج، وقد اعتمدت قاعدة القرارات التالية:

➤ قبول الفرضية الصفرية: H_0 لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأثر الإدارة الالكترونية في تحسين إدارة الموارد البشرية في بلدية بسكرة

➤ رفض الفرضية الصفرية: H_1 يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأثر الإدارة الالكترونية في تحسين إدارة الموارد البشرية في بلدية بسكرة.

➤ قبول الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية أكبر من (0.05).

➤ قبول الفرضية: H_1 إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية أقل من (0.05).

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية ومعرفة مدى قبولها أو رفضها، علينا أولاً أن نختبر الفرضيات الفرعية.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على تحسين تخطيط الالكتروني في بلدية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05). "

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدولين السابقة أن مستوى الدلالة المعنوية كانت اقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والذي ينص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على تحسين تخطيط الالكتروني في بلدية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على تحسين تدريب الالكتروني في بلدية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05). "

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدولين السابقة أن مستوى الدلالة المعنوية كانت اقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والذي ينص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على تحسين تدريب الالكتروني في بلدية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على تحسين تقييم الالكتروني في بلدية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)."

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدولين السابقة أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والذي ينص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على تحسين التقييم الالكتروني في بلدية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأثر الإدارة الالكترونية في تحسين إدارة الموارد البشرية في بلدية بسكرة عند مستوى دلالة (0.05)."

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدولين السابقة أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والذي ينص "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأثر الإدارة الالكترونية في تحسين إدارة الموارد البشرية في بلدية بسكرة عند مستوى دلالة (0.05)."، وهذا ما يعني صحة الفرضية الرئيسية

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على لمحة عن المؤسسة وكذا هيكلها التنظيمي، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على موظفي البلدية، والتي تحتوي على محورين الإدارة الالكترونية و ووظائف ادارة الموارد البشرية المعاصرة ، وكان هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " ما هو دور الادارة الالكترونية في تحسين وظيفة ادارة الموارد البشرية؟"

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرو نباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك أثر و دور ذو دلالة إحصائية لأثر الإدارة الالكترونية في تحسين إدارة الموارد البشرية في بلدية بسكرة.



لقد أحدثت ثورة التكنولوجيا الإعلام والاتصال تغيراً جذرياً في حياة الشعوب والمجتمعات و أنمت معاناة الكثير من الناس في الحصول على المعلومات والخدمات , وهذا التطور التقني الذي وظفته العديد من المؤسسات في القيام بمهامها بتقديم الخدمات, وأدى هذا إلى تفعيل أدائها من خلال تحسين نوعية الخدمات المقدمة و تبسيط الإجراءات , و ربح الوقت و تحقيق القيمة المضافة سواء في إنجاز تلك الوظائف و الأعمال و الحصول عليها.

وتعتبر غدارة الموارد البشرية الثروة الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تطويرها باستمرار, ولقد أصبح استخدام التكنولوجيا الإعلام والاتصال عنصراً أساسياً في تطوير إدارة الموارد البشرية لاسيما المؤسسات المعاصرة القائمة على الإدارة الالكترونية التي تهدف إلى تحسين و تطوير إدارة الموارد البشرية, حيث يعتبر إدخال تكنولوجيا المعلومات و الحاسب الآلي و الاتصالات في المؤسسات أمر ضروري , مفاده تحويل العمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات الكترونية, و العمل على الارتقاء بأداء المؤسسة و تحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية و دقة متناهية.

حيث أصبح هذا التطور الهائل في استخدام التكنولوجيا وتعدد أساليب استخدامها فرصة مهمة أمام المؤسسات لتطوير غدارة الموارد البشرية و تدريبها على التعامل مع هذه التكنولوجيا , إذ تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أداة لقيام إدارة الموارد البشرية بالمعرفة تسعى من خلالها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتشغيل المعلومات, وذلك من خلال معالجتها ونقلها وإيصالها عبر وسائل الاتصال بكل أشكالها كما تستثمر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية تكنولوجيا الإعلام والاتصال في أداء وظائفها.

✓ نتائج الدراسة: يمكن تلخيص أهم ما توصلنا إليه من نتائج فيما يلي :

- الإدارة الالكترونية هي بديل جديد يجعل الموظف يعيد النظر في علاقته بالمؤسسة بعد تحويلها للروابط الافتراضية التي تحسن من سرعة الاستجابة لطلباته و تزيد من مستوى جودة الخدمات المقدمة,
- تعد الإدارة الالكترونية فرصة لارتقاء للمؤسسات و تحسين جودة الخدمات من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقديم الخدمات المطلوبة بسهولة و يسر وبشكر راق,
- ساهمت الإدارة الالكترونية في الاستجابة الفعلية لمتطلبات المؤسسة من خلال ربح الوقت , وسرعة الإنجاز , وزيادة الإتقان , وتخفيض التكاليف , وتوفير الخدمات في شكلها الالكتروني عند الطلب,
- تعمل الإدارة الإلكترونية على توفير المعلومات بسهولة , وهذا ما يؤدي إلى تعزيز الديمقراطية الإدارية.

بعض المقترحات: في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات وتمثل في :

- الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره الأداة التي تساهم في تنفيذ برنامج الإدارة الالكترونية, عن طريق برامج التكوين المكثف والتدريب و التوعية للموظفين و القيادات الإدارية عن طريق وضع برامج تدريبية لتأهيل الموارد البشرية,

- من اجل تطوير الإدارة الالكترونية يجب أولا القضاء على مشكلة الأمية الإلكترونية, ونشر الثقافة الرقمية من خلال توفير أجهزة الحاسوب و تمكين الكل من المشاركة في شبكة الانترنت ,وهذا عن طريق خفض التكاليف و جعلها في متناول الجميع.

قائمة المصادر

والمراجع

I. الكتب بالعربية.

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2016.
2. أمل لظفي، حسن جاب الله. أثر الوسائل الالكترونية على مشروعية تصرفات الإدارة القانونية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2013.
3. أنطوان رحمة، تخطيط الموارد البشرية وإدارتها، ط1، منشورات جامعة دمشق، سوريا.
4. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
5. بشير عباس العلاق، الخدمات الالكترونية بين التطبيق والنظرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الغربية، القاهرة، 2004.
6. جمال محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
7. جمال يوسف نذير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، عمان، كنوز المعرفة، عمان، 2013.
8. جيمس ماركهام، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية. ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، 2006.
9. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد عبد المتعال، المملكة العربية السعودية، 2003.
10. حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
11. خضير كاظم حمود , ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
12. خيرى مصطفى كتانة، التجارة الالكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2009.
13. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية ط1، ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
14. زاهد عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
15. زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار الثقافة للنشر للتوزيع، عمان، 2011.
16. طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الالكترونية نماذج معاصرة، ، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
17. سعاد نائف برونطي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
18. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
19. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

20. سوسن زهير المهدي، تكنولوجيا الحكومة الالكترونية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
21. سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2015.
22. سميرة مطر المسعودي، معوقات الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، ط1، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة العربية السعودية، 2013.
23. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
24. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، ط1، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
25. عامر إبراهيم قندجلي، التجارة الالكترونية وتطبيقاتها، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2016.
26. عبد الباري درة، إدارة القوى البشرية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008.
27. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
28. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2001.
29. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة، ط1، بيروت، دار العرب الإسلامي، 2016.
30. عمر الطراونة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011.
31. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
32. محمد مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن، 2000.
33. محمد قاسم القيروني، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
34. محمد صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
35. محمود القدوة، الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة، عمان، الأردن، 2010.
36. محمود حسين الوادي، المعرفة والإدارة الالكترونية و تطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2011.
37. مزهد شعبان العاني شوقيناجي، الإدارة الالكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
38. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الالكترونية، رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2012.
39. نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، ط1، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.

40. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطوير إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
41. نادر أبو الشيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
42. نوري منير، تسيير الموارد البشرية. ط1 ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
43. هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
44. هاني وجيه العطار، التجارة الالكترونية، الأكاديميون للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2016.
45. هبة مصطفى كافي، التجارة الالكترونية، دار الفا للنشر، قسنطينة، الجزائر، 2017.
46. ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العلمية، المملكة العربية السعودية، 2015.

II. المذكرات.

1. بلقيدوم صباح، إثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه، علم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2013.
2. حدادي مروة، دور الإدارة الالكترونية في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، اقتصاد و تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2020.
3. جهرة حمزة، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2019.
4. جمانة عبد الوهاب شلبي، واقع الإدارة الالكترونية وأثرها على التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
5. محمد جمال، أكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشكيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، دولة فلسطين، 2009.
6. مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغييرات التكنولوجية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
7. محمد عودة الأغا، درجة توظيف الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
8. محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة بالتربية و التعليم بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2003.

9. سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة مسحية على مؤسسة للموانئ، رسالة ماجستير غير منشور، أكاديمية نايف الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013.
10. سليمان صابر، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في قطاع الجماعات المحلية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، خنشلة، الجزائر، 2016.
11. سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية 2013.
12. زينبات حامد كيجل، تصور مقترح لتفعيل الإدارة الالكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016.
13. يوسف محمد يوسف أبو أمونه، واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعة الفلسطينية النظامية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

III. المقالات.

1. أحمد محمود درويش، الشفافية والنزاهة حلمنا القادم، مجلة تكنولوجيا الإدارة، العدد 8، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 2007.
2. فرطاس فتحية، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية و دروها في تحسين خدمة المواطن، العدد 15، مجلة الاقتصاد الجديد، 2006.
3. حسام الدين، حسن عطية حمدون، تطوير عملية صنع القرار الإداري في ضوء الإدارة الالكترونية في وزارة الصحة الفلسطينية، مؤتمر تنمية الإدارة البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني واقع تطلعات، يوم 10 جوان، بمحافظة غزة، فلسطين، 2015.

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	الشكر و التقدير.
	الملخص.
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال.
من أ - ز	مقدمة.
الفصل الأول: عموميات حول الإدارة الالكترونية	
03	تمهيد.
6-4	المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية
4	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية
5	المطلب الثاني: خصائص الإدارة الالكترونية
6	المطلب الثالث: مبادئ وأهداف الإدارة الالكترونية
9-7	المبحث الثاني: التوجه نحو الإدارة الالكترونية
07	المطلب الأول: أسباب التحول إلى إدارة الكترونية
7	المطلب الثاني: مراحل التحول إلى إدارة الكترونية
9-8	المطلب الثالث: وظائف الإدارة الالكترونية
15-10	المبحث الثالث: متطلبات ومعيقات وتقييم الإدارة الالكترونية
11-10	المطلب الأول: متطلبات الإدارة الالكترونية

12	المطلب الثاني: معيقات الإدارة الالكترونية
15-13	المطلب الثالث: تقييم الإدارة الالكترونية
16	خلاصة الفصل الأول.
الفصل الثاني : الإدارة الالكترونية كآلية لتطوير إدارة الموارد البشرية	
18	تمهيد.
21-19	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.
20-19	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
21	المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية.
21	المطلب الثالث: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية.
29-22	المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها.
27-22	المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية .
28	المطلب الثاني: تحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية .
29	المطلب الثالث:عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية.
33-30	المبحث الثالث: دور الإدارة الالكترونية في تطوير وظيفة الإدارة البشرية.
30	المطلب الأول: نظام إدارة الموارد البشرية الكترونيا.
31	المطلب الثاني: متطلبات إدارة الموارد البشرية الكترونيا.
33-32	المطلب الثالث: تجسيد وظائف إدارة الموارد البشرية في الإدارة الالكترونية.
34	خلاصة الفصل الثاني.
الفصل الثالث:دراسة حالة في بلدية بسكرة	
36	تمهيد.

47-37	المبحث الأول: إجراءات ووسائل الدراسة الميدانية.
37	المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.
39-38	المطلب الثاني: أدوات الدراسة .
43-40	المطلب الثالث: خصائص أفراد العينة
47-44	المطلب الرابع: إختبار الإستبيان
57-48	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية
51-48	المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد العينة نحو محاور الدراسة
57-52	المطلب الثاني: : تحليل النتائج واختبار الفرضيات
58	ملخص الفصل الثالث.
61-60	الخاتمة.
66-63	قائمة المصادر والمراجع.
69-67	فهرس المحتويات.
82-71	الملاحق





جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استبيان:

الطالب: غضبان أحمد السنة: ثانية ماستر اقتصاد و تسيير المؤسسة

دور الإدارة الالكترونية في تحسين إدارة الموارد البشرية

دراسة حالة: بلدية بسكرة - ولاية بسكرة -

يسعدنا ويشرفنا أن تساهم معنا في إثراء و إعداد بحث ميداني أكاديمي بمناسبة تحضير مذكرة تخرج لنيل متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير تخصص وعليه نرجو من سيادتكم ملئ هذا الاستبيان بدقة وتأنى كون المعلومات التي تفيدوننا بها تساهم في إنجاز المذكرة .

ونؤكد لكم أننا ملتزمون بالحفاظ على السرية التامة فيما يخص إجاباتكم التي تفضلتم بها و لن نستخدم إلا في إطار البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

الموسم الجامعي: 2020 - 2021

القسم الاول: البيانات الشخصية:

يرجى وضع علامة (x) أمام كل عبارة :

1/:الجنس: ذكر أنثى

2/: السن: من 20 سنة إلى 30 سنة من 30 سنة إلى 40 سنة

من 40 سنة إلى 45 سنة من 45 سنة فما فوق

3/: المستوى الدراسي: ثانوي فاقل ليسانس ماجستير او ماستر

4/: عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنة إلى 10 سنوات

من 10 سنوات إلى 15 سنة من 15 سنة فما فوق

القسم الثاني: دور الإدارة الالكترونية في تحسين إدارة الموارد البشرية

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية (متغير التابع).

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق
01	الإدارة العليا للبلدية تقوم بدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية					
02	الإدارة العليا تقوم على تهيئة الموظفين لاستخدام الإدارة الإلكترونية					
03	تقوم البلدية بتطوير برمجيات مختلفة و تحرص على تبنى كل ما هو جديد .					
04	تستعين البلدية بالجهات المتخصصة في تطبيق الإدارة الإلكترونية					
05	توفر البلدية الخبرات اللازمة لأمن البيانات لتحميها من أي اختراق للمعلومات.					
06	توجد رقابة مستمرة من قبل الإدارة العليا للبلدية لضمان سير الأعمال إلكترونية على احسن وجه					
07	تتوفر لدى موظفي البلدية القدرة على استعمال الآلات الالكترونية					

					تمتلك البلدية آلية لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطيل الحواسيب الآلية	08
					يتوفر نظام معلومات يحوي كل البيانات التفصيلية لموظفي البلدية	09
					توفر البلدية دورات تدريبية للموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	10

المحور الثاني: وظائف ادارة الموارد البشرية المعاصرة. (متغير مستقل)

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	بعد الاول: التخطيط					
01	لدى البلدية رؤية واضحة لعملية التخطيط الموارد البشرية والقدرات والمواهب المطلوبة					
02	يتم التخطيط للموارد البشرية استنادا لتغيرات التكنولوجيا					
03	الاعتماد على الوسائل التكنولوجية في مختلف مراحل تخطيط للموارد البشرية.					
04	يوجد مصلحة تضع الخطط وتنفذ وتتابع تطبيق الإدارة الالكترونية					
	بعد الثاني: التدريب الالكتروني					
05	يتم تدريب الموارد البشرية باستخدام مختلف وسائل التدريب الإلكتروني .					
06	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة الكترونيا .					
07	التدريب الإلكتروني يتماشى مع متطلبات المناصب في المؤسسة.					
	بعد الثالث: التقييم الالكتروني					
08	يتم تقييم الأداء في المؤسسة الكترونيا.					
09	تقلل الإدارة الالكترونية من إمكانية وجود أخطاء في المعلومات و المعاملات الإدارية					
10	تساهم وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الرفع من معدلات الأداء.					

جدول: يمثل الفاكرونباخ المحور الأول: الإدارة الإلكترونية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,866	10

جدول: يمثل الفاكرونباخ البعد الاول المحور الثاني: التخطيط الالكتروني

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,720	4

جدول: يمثل الفاكرونباخ البعد الثاني المحور الثاني: التدريب الالكتروني

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,630	3

جدول: يمثل الفاكرونباخ البعد الثالث المحور الثاني: التقييم الالكتروني

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,676	3

جدول: يمثل الفاكرونباخ المحور الثاني:وظائف ادارة الموارد البشرية المعاصرة:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,869	3

جدول: يمثل الفا كرو نباخ للاستبيان ككل.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,999	2

جدول: يمثل ارتباط عبارات المحور الأول: الإدارة الإلكترونية

		X
X	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	35
x1	Corrélation de Pearson	,749**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
x2	Corrélation de Pearson	,728**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
x3	Corrélation de Pearson	,672**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
x4	Corrélation de Pearson	,371*
	Sig. (bilatérale)	,028
	N	35
x5	Corrélation de Pearson	,751**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
x6	Corrélation de Pearson	,598**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
x7	Corrélation de Pearson	,751**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
x8	Corrélation de Pearson	,687**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
x9	Corrélation de Pearson	,739**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
x10	Corrélation de Pearson	,645**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35

جدول: يمثل ارتباط عبارات البعد الاول بالمحور الثاني: التخطيط الالكتروني

Corrélations						
		y1.1	y1.2	y1.3	y1.4	Y1
y1.1	Corrélation de Pearson	1	,574**	,318	,154	,736**
	Sig. (bilatérale)		,000	,062	,377	,000
	N	35	35	35	35	35
y1.2	Corrélation de Pearson	,574**	1	,548**	,346*	,851**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,042	,000
	N	35	35	35	35	35
y1.3	Corrélation de Pearson	,318	,548**	1	,399*	,767**
	Sig. (bilatérale)	,062	,001		,018	,000
	N	35	35	35	35	35
y1.4	Corrélation de Pearson	,154	,346*	,399*	1	,582**
	Sig. (bilatérale)	,377	,042	,018		,000
	N	35	35	35	35	35
Y1	Corrélation de Pearson	,736**	,851**	,767**	,582**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

** . La corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

جدول: يمثل ارتباط عبارات البعد الثاني بالمحور الثاني: التدريب الالكتروني

Corrélations					
		y2.1	y2.2	y2.3	Y2
y2.1	Corrélacion de Pearson	1	,471**	,507**	,839**
	Sig. (bilatérale)		,004	,002	,000
	N	35	35	35	35
y2.2	Corrélacion de Pearson	,471**	1	,165	,701**
	Sig. (bilatérale)	,004		,345	,000
	N	35	35	35	35
y2.3	Corrélacion de Pearson	,507**	,165	1	,756**
	Sig. (bilatérale)	,002	,345		,000
	N	35	35	35	35
Y2	Corrélacion de Pearson	,839**	,701**	,756**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35

** . La corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

جدول: يمثل ارتباط عبارات البعد الثالث بالمحور الثاني: التقييم الإلكتروني

Corrélations					
		y3.1	y3.2	y3.3	Y3
y3.1	Corrélation de Pearson	1	,577**	,216	,780**
	Sig. (bilatérale)		,000	,212	,000
	N	35	35	35	35
y3.2	Corrélation de Pearson	,577**	1	,437**	,861**
	Sig. (bilatérale)	,000		,009	,000
	N	35	35	35	35
y3.3	Corrélation de Pearson	,216	,437**	1	,696**
	Sig. (bilatérale)	,212	,009		,000
	N	35	35	35	35
Y3	Corrélation de Pearson	,780**	,861**	,696**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

جدول: يمثل ارتباط عبارات بالمحور الثاني بأبعاده

Corrélations						
		Y1	Y2	Y3	Y	X
Y1	Corrélation de Pearson	1	,709**	,615**	,847**	,874**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
Y2	Corrélation de Pearson	,709**	1	,764**	,927**	,918**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
Y3	Corrélation de Pearson	,615**	,764**	1	,902**	,886**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
Y	Corrélation de Pearson	,847**	,927**	,902**	1	,999**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
X	Corrélation de Pearson	,874**	,918**	,886**	,999**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

جدول: يمثل معاملات التفلطح و الالتواء (توزيع الطبيعي)

Statistiques descriptives					
	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Erreur std.
X	35	-,466	,398	-,301	,778
Y1	35	-,526	,398	,322	,778
Y2	35	-,046	,398	-,519	,778
Y3	35	-,383	,398	-,787	,778
Y	35	-,453	,398	-,411	,778
N valide (liste)	35				

جداول: يمثل إحصائيات متغيرات البيانات الشخصية

Statistiques					
		الجنس	العمر	التعليمي_المستوى	الخبرة_سنوات
N	Valide	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	9	25,7	25,7	25,7
	انثى	26	74,3	74,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 اقل من	2	5,7	5,7	5,7
	سنة 40 الى 30 من	18	51,4	51,4	57,1
	سنة 50 الى 40 من	6	17,1	17,1	74,3
	فما فوق 50 من	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

التعليمي_المستوى					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اثانويافاقل	13	37,1	37,1	37,1
	ليسانس	7	20,0	20,0	57,1
	ماستر او ماجستير	15	42,9	42,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الخبرة_سنوات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنواتخبرة 5 اقلمن	6	17,1	17,1	17,1
	سنوات 10 سنواتالى 5 من	21	60,0	60,0	77,1
	15 سنواتالباقلمن 10 من	5	14,3	14,3	91,4
	سنةفمافوق 15	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

جدول: يمثل انحراف المعياري و المتوسط الحسابي لعبارات بالمحور الاول

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
x1	35	2,8286	1,20014
x2	35	3,4286	1,09237
x3	35	3,8571	1,08852
x4	35	4,0286	,82197
x5	35	3,1143	1,07844
x6	35	3,1429	1,24009
x7	35	3,0857	1,37993
x8	35	2,4857	1,33662
x9	35	3,0571	1,25892
x10	35	3,4000	1,24144
X	35	3,2429	,79679
N valide (liste)	35		

جدول: يمثل انحراف المعياري و المتوسط الحسابي لعبارات بالمحور الثاني بابعاده

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
Y1	35	3,5357	,78155
y1.1	35	2,8286	1,20014
y1.2	35	3,4286	1,09237
y1.3	35	3,8571	1,08852
y1.4	35	4,0286	,82197
Y2	35	3,1143	,93914
y2.1	35	3,1143	1,07844
y2.2	35	3,1429	1,24009
y2.3	35	3,0857	1,37993
Y3	35	2,9810	,99654
y3.1	35	2,4857	1,33662
y3.2	35	3,0571	1,25892
y3.3	35	3,4000	1,24144
Y	35	3,2103	,81056
N valide (liste)	35		

جدول: يمثل اختبار الانحدار للفرضيات الدراسية.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,874 ^a	,763	,756	,39360
a. Prédictors : (Constante), Y1				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	16,473	1	16,473	106,337	,000 ^b
	Résidu	5,112	33	,155		
	Total	21,586	34			
a. Variable dépendante : X						
b. Prédictors : (Constante), Y1						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,094	,313		,300	,766
	Y1	,891	,086	,874	10,312	,000
a. Variable dépendante : X						

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,918 ^a	,843	,838	,32029
a. Prédictors : (Constante), Y2				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	18,200	1	18,200	177,413	,000 ^b
	Résidu	3,385	33	,103		
	Total	21,586	34			
a. Variable dépendante : X						
b. Prédictors : (Constante), Y2						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,817	,190		4,297	,000
	Y2	,779	,058	,918	13,320	,000

a. Variable dépendante : X

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,886 ^a	,786	,779	,37449

a. Prédicteurs : (Constante), Y3

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	16,958	1	16,958	120,915	,000 ^b
	Résidu	4,628	33	,140		
	Total	21,586	34			

a. Variable dépendante : X
b. Prédicteurs : (Constante), Y3

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,130	,202		5,588	,000
	Y3	,709	,064	,886	10,996	,000

a. Variable dépendante : X

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,999 ^a	,997	,997	,04217

a. Prédicteurs : (Constante), Y

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	21,527	1	21,527	12106,784	,000 ^b
	Résidu	,059	33	,002		
	Total	21,586	34			
a. Variable dépendante : X						
b. Prédicteurs : (Constante), Y						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,091	,030		3,096	,004
	Y	,982	,009	,999	110,031	,000
a. Variable dépendante : X						