



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة

دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية

دراسة ميدانية ببلدية بسة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع إدارة و عمل تخصص: علم اجتماع إدارة و عمل

إشراف الدكتور :

ميدني شايب ذراع

إعداد الطالبة :

هنودة روفيدة

السنة الجامعية: 2017-2018

شكر و تقدير

أُتقدم بخالص الشكر والتقدير وعظيم الامتنان للأستاذ الكريم
والأستاذ الفاضل ميدني شايب ذراع الذي تفضل بالإشراف على
هذه الرسالة، وسهر على تقديم النصح والتوجيه والدعم لي

كما أتقدم بالشكر لكل من ..

الأستاذة الأفاضلة الذين لم يخلوا علي بالنصح والتوجيه
وكل من ساهم من قريب أو بعيد في تقديم

و أقدم شكرا خاص لأسرتي التي قدمت لي الدعم وكانت
طوال مشواري الدراسي، خاصة

الوالدين الكريمين

فهرس المحتويات

الموضوع :	الصفحة :
فهرس	المحتويات
فهرس	الجداول
فهرس	الأشكال
ملخص	الدراسة
مقدمة	أ. ب
الفصل الأول :موضوع الدراسة	
أولا :مشكلة الدراسة.....	4.....
ثانيا :مبررات الدراسة	4.....
ثالثا :تحديد المفاهيم.....	8.....
رابعا :الدراسات السابقة.....	15.....
الفصل الثاني : تنمية الموارد البشرية	
أولا :مدخل عام لتنمية الموارد البشرية	33.....
ثانيا : ماهية تنمية الموارد لبشرية.....	40.....

43.....ثالثا :المهام الرئيسية لتنمية الموارد البشرية

الفصل الثالث : الإدارة الالكترونية

53.....أولا :مدخل عام للإدارة الإلكترونية

57.....ثانيا :مميزات الإدارة الالكترونية

64.....ثالثا : مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية

الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

71.....أولا . مجالات الدراسة

74.....ثانيا : منهج الدراسة

75.....ثالثا :أدوات جمع البيانات

75.....رابعا :مجتمع البحث

الفصل الخامس : تحليل البيانات و استخلاص النتائج

أولاً: تحليل البيانات وتفسيرها 80

ثانياً: استخلاص النتائج 109

ثالثاً: خاتمة 115

رابعاً: قائمة المراجع 117

الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
78	يبين كيفية اختيار العينة	1
80	يوضح خصائص المبحوثين وفق الجنس .	2
81	يوضح خصائص المبحوثين وفق السن .	3
83	يوضح خصائص المبحوثين وفق المستوى التعليمي.	4
84	يوضح خصائص المبحوثين وفق الخبرة في العمل .	5
86	يوضح خصائص المبحوثين وفق التخصص في العمل .	6
87	يوضح خضوع لعملية التكوين على الإدارة الالكترونية و الأساليب المعتمدة .	7
88	يوضح طبيعة الوسائل المستخدمة في التكوين .	8
89	يوضح طريقة التعليم المعتمدة في التكوين .	9
89	يوضح إذا هناك صعوبات استخدام الوسائل الحديثة بعد التكوين،و في ماذا تتمثل هذه الصعوبات .	10
90	يوضح إذا كانت الوسائل الحديثة تؤدي الى سرعة انجاز المهام .	11
91	يوضح إذا كان التكوين يزيد من فاعلية في أداء الأعمال الكترونيا .	12
92	يوضح إذا برامج التكوين تلبي احتياجات في تعلم أداء الأعمال إلكترونيا و إذا كانت نعم هل أعطت نتائجها .	13
93	يوضح تقييم أساليب التكوين عموما .	14

94	يوضح هل تم الاعتماد على مختصين من خارج المؤسسة في التكوين.	15
94	يوضح هل يتم التقييم بعد عملية التكوين .	16
95	يوضح من هم أكثر تفهما للاحتياجات .	17
96	يوضح إذا يتم تحديد الحاجة للدورات التكوينية عند استخدام وسائل جديدة .	18
97	يوضح هل شمل التكوين على تعليم استخدام كامل الوسائل المستخدمة في المؤسسة .	19
97	يوضح إذ عالج التكوين نقاط الضعف في أداء الأعمال إلكترونيا .	20
98	يوضح إذ لتكوين دور في تحقيق الخدمات داخل الإدارة الإلكترونية.	21
99	يوضح هل يقابل الأداء المتميز للأعمال الإلكترونية بالتقدير و الثناء من طرف المدير .	22
100	يوضح إذ يساعدك زملائك في أداء مهامك إلكترونيا .	23
100	يوضح هل تتوفر كامل الظروف الفيزيائية (التبريد ، التهوية،الإضاءة...)في مكان العمل.	24
101	يوضح هل يوجد جو ملائم لأداء الأعمال إلكترونيا بشكل جيد .	25
102	يوضح هل توجد عوائق عند أداء الأعمال إلكترونيا و ما هي هذه العوائق.	26
103	يوضح هل يتم طرح العوائق للمدير و المحاولة الوجود الحل لها.	27
104	يوضح إذا كانت هناك مكافآت مادية(الترقية،زيادة في الراتب...)عند أداء الأعمال إلكترونيا بشكل ممتاز .	28
105	يوضح إذ هناك حوافز معنوية (مدحك أمام العاملين ،شكرك) عند أداء الأعمال إلكترونيا بشكل جيد .	29
106	يوضح إذ يتم استشارة حول قضايا مهنية معينة .	30

107	يوضح كيف هي العلاقة مع الزملاء في العمل .	31
107	يوضح هل هناك لغة خاصة بين الموظفين .	32
108	يوضح تشجيع الإدارة على أداء الأعمال إلكترونيا .	33
109	يوضح إذ تعمل الإدارة على استقطاب أصحاب الخبرات و الكفاءات في المجال الالكتروني .	34
109	يوضح هل هناك تنافس في أداء الأعمال الكترونيا بين الموظفين .	35

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
36	يبين أهم ثلاثة اختلافات بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد.	1
40	يبين أهم وظائف إدارة الموارد البشرية .	2
45	يبين أنواع التكوين.	3
50	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات.	4
54	يبين تطور الإدارة الإلكترونية.	5
55	يبين تطور المدارس الإدارية.	6
59	يبين عناصر الادارة الالكترونية.	7
60	يوضح المكونات الأساسية لعتاد و برامج الحاسوب.	8
61	يبين عناصر الإدارة الإلكترونية .	9
63	مقارنة بين التخطيط التقليدي و الحديث.	10
65	متطلبات الإدارة الإلكترونية .	11
66	يوضح متطلبات الإدارة الإلكترونية .	12
66	يلخص الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة .	13
81	دائرة نسبية خاصة بجنس المبحوثين .	14
82	أعمدة بيانية خاصة بالسن.	15
83	دائرة نسبية توضح المستوى التعليمي للمبحوثين.	16

84	أعمدة بيانية خاص بسنوات الخبرة للمبحوثين	17
86	دائرة نسبية خاصة تخصصات المبحوثين	18

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الشكل
1	استبيان
2	الهيكل التنظيمي لقسم الإدارة و المالية و الوسائل العامة
3	الهيكل التنظيمي لقسم التعمير و البيئية
4	الهيكل التنظيمي لقسم التنظيم و الشؤون العام
5	الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة
6	بوابة جواز السفر و بطاقة التعريف البيومترين
7	البوابة الالكترونية لبلدية بسكرة

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة الراهنة للتعرف على كل من التكوين و المناخ التنظيمي كآلية من الآليات التي تعتمد عليها تنمية الموارد البشرية في تفعيل الخدمات و المساعدة في تطوير قدرات و مهارات الكوادر البشرية داخل الإدارة الإلكترونية ، ومدى أهميتها في تحقيق أهدافها ، و تتجسد إشكالية الدراسة في "دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية".

و قد تم الاعتماد على جملة من الفصول ن تمثل الأول في موضوع الدراسة ، أما الفصل الثاني و الثالث فقد خصصناهم لدراسة كل من تنمية الموارد البشرية و الإدارة الإلكترونية دراسة معرفية نظرية ، من خلال الإلمام ببعض العناصر النظرية ، أما الفصل الرابع فخصص لإجراءات المنهجية ، و أخيرا الفصل الخامس تحليل البيانات و استخلاص النتائج ، وهذه للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي لمشكلة الدراسة :

- ما هو دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية؟
و يتفرع هذا التساؤل إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مساهمة التكوين في تحقيق الخدمات داخل الإدارة الإلكترونية ببلدية بسكرة؟
- هل يساعد المناخ التنظيمي في تحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية ببلدية بسكرة ؟

و للإجابة عن هذه التساؤلات تم الاستعانة على المنهج الوصفي ، و الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات ، إضافة إلى الملاحظة و المقابلة كأدوات مكملة و مساعدة في عملية جمع البيانات و تحليلها .

و قصد الإلمام بأكبر قدر من المعلومات ارتئينا الاعتماد على طريقة المسح الشامل و قد اشتملت عينة دراستنا على 101 فرد و هم جميع العاملين الذين يعملون في كل من مكاتب التي شرعت في استخدام الإدارة الإلكترونية في بلدية بسكرة ، و لقد تم توزيع 101 استبانة إلا انه تم استرجاع 76 استبانة، وذلك لعديد من الأسباب.

نتائج الجزئية للدراسة :

النتيجة الجزئية الأولى :

*تم الاستخلاص من إجابات المبحوثين أن للتكوين مساهمة فعالة تجلت بشكل كبير في تحقيق و تفعيل و تسريع الخدمات داخل الإدارة الالكترونية في المؤسسة المعنية (بلدية بسكرة) ، و تمثلت في سرعة الأداء المهني و إنجاز المهام . و فرة المعلومات و تدفقها . اختصار الوقت و الجهد الخ.

النتيجة الجزئية الثانية :

*تم استخلاص أن المناخ التنظيمي يساعد على تحقيق أهداف الإدارة الالكترونية ، حيث كلما كان هناك مشاكل في المناخ التنظيمي داخل المؤسسة ، كلما كانت هنا عراقيل و تعقيدات في أداء الأعمال الالكترونية ، و كلما كان هناك مناخ تنظيمي سليم كلما زاد تحسين و تفعيل الأعمال داخل الإدارة الالكترونية إلا أنه من خلال الإجابات استخلصنا أن إدارة بلدية بسكرة تفتقر بشكل نسبي إلى مناخ تنظيمي يساعد على تحقيق أهدافها في الوقت الراهن.

الاستنتاج العام للدراسة :

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها ، و التي حاولت الوقوف على دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف الإدارة الالكترونية ، و كذا إعطاء الإجابة الكافية لجميع تساؤلات الدراسة ، ما يدل على أن تنمية الموارد البشرية لها الدور الكبير و الفعال في كل ما تقدمه من امتيازات و تنمية داخل المؤسسة التي تعمل بدورها على تحقيق أهداف الإدارة الالكترونية . و من خلال كل من عملية التكوين و المناخ التنظيمي ن اللذان يلعبان دورا أساسيا في تنمية الموارد البشرية ، حيث تعتبر عملية التكوين من العمليات المساهمة في تحسين أداء الأعمال ، و بفضلها يتم تفعيل الخدمات داخل بلدية بسكرة ، فالموظف الذي يكون قد تلقى تكوين جيد و كامل تصبح لديه القدرة على تحقيق نجاحات للمؤسسة ، و زياد في تحسين أداء الأعمال . كذلك للمناخ التنظيمي دور في مساعدة الإدارة الالكترونية على تحقيق أهدافها ذلك لمساهمة في الحد من المشاكل بين الموظفين ، و العمل على الزيادة في التواصل و التنسيق بين كل من العمال و المدير ، أيضا إنشاء علاقات متينة و طيبة بين الزملاء ، حيث يصبح أداء الأعمال الالكترونية بشكل جماعي و مشترك ، و الذي يزيد في سرعة إنجاز المهام و يقلل من الجهد المبذول و الوقت

إذن من خلال ما تم تقديمه من إجابات حول كل من التكوين و المناخ التنظيمي . توصلنا على العموم أن لتنمية الموارد البشرية دور في تحقيق أهداف الإدارة الالكترونية داخل بلدية بسكرة.

مقدمة

مقدمة

يشهد العالم اليوم تطورات سريعة في مختلف المجالات و الميادين ، و لقد انعكست هذه التطورات بصورة كبيرة على المجال الإداري ، مما أدى إلى تغير اهتمامها من إدارة تهتم بكيفية زيادة الإنتاج إلى إدارة تهتم بكيفية تنمية العناصر البشرية لتحقيق نجاحات للمؤسسة ، فمع بداية القرن الحالي سجلت إدارة الموارد البشرية قفزة نوعية ، فأصبحت المحرك الفعال لتطوير المؤسسات الاقتصادية ، الخدماتية الخ ، من خلال مجموعة الأنشطة التي تسعى إلى جلب و توظيف و تنمية و إبقاء العنصر البشري في المؤسسة ، حيث انتقلت من إدارة شؤون العاملين إلى تنمية الرأس المال البشري ، إذ أصبحت الموارد البشرية ثروة منقطعة النظير تحقق للمؤسسة ديناميكيته ، و ترتقي بها في المستقبل باعتبارها إحدى المميزات التنافسية التي تستوجب تثمينها و استثمارها .

و على هذا الأساس نجد لتنمية الموارد البشرية دورا كبيرا في التغيرات الحاصلة في التكنولوجيا الحديثة داخل الإدارات ، مما أفرزت تحولات واسعة في مسؤوليات مدير الموارد البشرية ، و الذي صار يبحث عن أهم الطرق لتفعيل الكفاءات و المهارات التي تتماشى مع التغيرات و التطورات التكنولوجية الحاصلة في الإدارة الحديثة و المعاصرة .

و تعتبر تنمية الموارد البشرية من أهم الرهانات التي أدركتها مختلف المؤسسات العالمية في الآونة الأخيرة للوصول إلى غايتها، حيث حظيت باهتمام العديد من الباحثين و المفكرين ، و كذلك معاهد التدريب و التنمية ، باعتبارها الوسيلة الفعالة التي تضمن تحقيق الأهداف المرسومة داخل الإدارة الحديثة التي تعتمد على الوسائل التكنولوجية المتطورة .

و على غرار دول العالم أدركت الجزائر أهمية الاهتمام بالعنصر البشري ، باعتباره المحور الرئيسي في عملية التنمية ، فهو وسيلتها التي باتت تعتمد عليها ، فلقد بذلت جهود كبيرة في السنوات الأخيرة في هذا المجال ، في إطار البرامج التنموية التي طبقتها في مختلف الإدارات المحلية بما فيها بلدية بسكرة لمساهمة في تنمية مواردها البشرية و تحسين في أداء الأعمال مع تواجد الإدارة الإلكترونية .

و لقد سعينا من خلال بحثنا المتواضع محاولة دراسة دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية ببلدية بسكرة ، من خلال خطة شملت الفصول التالية :

❖ **الفصل الأول :** تناولنا فيه موضوع الدراسة ، وتم تقسّمه إلى الأقسام التالية : مشكلة الدراسة ، مبررات الدراسة ، الإطار المفاهيمي ، الدراسات المشابهة.

❖ **الفصل الثاني :** تناولنا فيه تنمية الموارد البشرية من الناحية النظرية ، انطلاقاً من العناصر التالية :

* مدخل عام لتنمية الموارد البشرية.

* ماهية تنمية الموارد البشرية.

* المهام الرئيسية لتنمية الموارد البشرية .

* إدارة الموارد البشرية و تكنولوجيا المعلومات .

❖ **الفصل الثالث :** تناولنا فيه الإطار النظري لإدارة الإلكترونية ، من خلال العناصر التالية :

* مدخل عام للإدارة الإلكترونية .

* مميزات الإدارة الإلكترونية .

* مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية .

* تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

❖ **الفصل الرابع :** الإطار المنهجي للدراسة ، و تم تقسيمه إلى : مجالات الدراسة ، منهج الدراسة ، أدوات جمع البيانات ، مجتمع البحث و كيفية اختياره .

❖ **الفصل الخامس :** تحليل البيانات و استخلاص النتائج ، وتم تقسيمه إلى الأقسام التالية : تحليل البيانات ز تفسيرها، استخلاص النتائج ، الخاتمة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة :

أولاً- مشكلة الدراسة.

ثانياً: مبررات الدراسة .

1- أسباب اختيار الموضوع .

2- أهداف الدراسة.

3- أهمية الدراسة .

ثالثاً: تحديد المفاهيم.

رابعاً: الدراسات السابقة.

أولا : مشكلة الدراسة :

تعد الإدارة - في الوقت الراهن- النواة الأساسية التي تعتمد عليها أي مؤسسة في مختلف المجالات، حيث تعتبر الآلية التي من خلالها يتم الوصول إلى الهدف المنشود بأفضل الطرق و أقل التكاليف وفي زمن وجيز ومختصر ،ذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة وحسن استغلال القوى العاملة، المتمثلة في الموارد البشرية ، و التي تعد من أهم الركائز الأساسية في المؤسسة، ومصدر لقدرتها التنافسية و استقرارها.

لذلك فالموارد البشرية تشكل الإستراتيجية الأساسية التي من خلالها يمكن تطوير و تحسين الخدمات داخل الإدارة ، فهي " مجموعة الأفراد الذين يقومون بأداء الأعمال بشكل جاد وملتزم، ويكون ذلك عن طريق التكامل و التفاعل وفق قدرة الفرد مع رغبته في إطار منسجم"، إذ يعول عليها في تحقيق الأهداف بكفاءة مما يفرض على المؤسسة مراعاة احتياجاتها و تهيئة المناخ التنظيمي السليم لها من خلال إنشاء و تدريب قسم خاص لها الذي بإمكانه التأثير على أداء العاملين لتطوير الإدارة، وإعطائها مكانتها المعهودة و لا يأتي ذلك طبعاً إلا بتنمية هذه الموارد البشرية.

إذ ترتبط تنمية الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً بخدمات الإدارة ، نظراً لقيامها بمجموعة متعددة من الأنشطة التي ترمي إلى زيادة فاعلية و حسن استخدام الموارد البشرية. إضافة إلى ذلك لديها أهمية كبيرة في تنمية قدرات العاملين، وأيضاً تعد المحرك الأساسي و المنظم الذي يساعد على تكوين إدارة حديثة و مزدهرة ، بحيث تسهل هذه الأخيرة على زيادة التطلع إلى استخدام آليات ووسائل تكنولوجيا حديثة و معاصرة للتطور التكنولوجي الذي تشهده معظم الإدارات ، التي تمكنها من إنعاش وتيرة الإنتاج و تفعيل مستوى عمل و أداء الإدارة .

هذه الإدارة الالكترونية التي تشكل إحدى الدعائم الأساسية التي تركز عليها المؤسسة المعاصرة ، لما توفره من جهد بالنسبة للموظف ، وتوفيرها للخدمة الضرورية بأقل وقت و تكلفة ممكنة ، كما تعتبر الوسيلة الفعالة التي تنظم سيرورة العمل الإداري بكل شفافية و وضوح ، فهذه الأخيرة تقوم أساساً على البيانات الرقمية و المعلومات الالكترونية ، وهي إدارة بلا ورق تتخطى و تختصر البعد الزمكاني ، حيث تمكن للمتعاملين الاستفادة من الخدمات على المستوى المحلي و الوطني و حتى العالمي ، كونها تقوم على شبكات متعددة مثل الانترنت، الفاكس

...الخ، و بفضلها اختصرت المسافة حيث أصبح العمال غير ملزومين بالتنقل من مكتب الى آخر من أجل الحصول على معلومات ، أو موافقة من طرف المسؤول ، مما يسهل القيام بمعظم الأنشطة الإدارية في وقت قصير .

و الهدف من كل هذا هو تحويل العمل الإداري من عمل يدوي عادي إلى محترف يخضع لإدارة باستخدام الحاسب ، و ذلك بالاعتماد على نظم المعلومات المعقدة ، مما تساعد على اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت و أقل تكلفة ، و كذلك إدخال الشفافية الكاملة داخل الإدارة .

قبالرغم من أن تنمية الموارد البشرية تساهم في تحسين و تطوير العمل داخل الإدارة الالكترونية ، حيث أنها تعمل على تدريب و تكوين الكوادر البشرية و إتاحة المناخ التنظيمي المناسب للموظفين لتطوير أفكارهم ، و إعطائهم فرص لرفع مستوى مهاراتهم و إبداعاتهم ، و الاختيار الكفاء و الجيد للموظفين الذين تكون لديهم الرغبة في التعلم و القدرة على استيعاب المعلومات المكتسبة في وقت وجيز و مختصر ، كل هذا يساعد في ما تسعى الوصول اليه الإدارة الالكترونية .

إلا أن المتأمل لهذا الهدف التي تسعى اليه تنمية الموارد البشرية الى تحقيق أهداف الإدارة الالكترونية تعترضه بعض المعوقات و المثبطات ، كاعتماد الإدارة على النسق المغلق الذي ينخفض فيه مستوى البحث على كل ما هو جديد في عملية التكوين ، و نقص في البحث الدائم على تطوير الكفاءات ، أيضا رداءة المناخ التنظيمي الملائم للعمل ، و الذي يؤثر على تنمية قدرات الموظفين مع التطوير الحاصل في التكنولوجيا ، و الأجهزة المعمول بها داخل الإدارة ، كل هذا أدى إلى تدني في عملية استخدام التكنولوجيا داخل الإدارة ، و كذا أدى الى تراجعها و عرقلتها في التطور و التقدم، و إضافة إلى نقص في مستوى الأعمال المنجزة داخل الإدارة .

و رغم تواجد كل هذه المعوقات الوظيفية إلا أن تنمية الموارد البشرية حاولت تخطي هذه العقبات ، مع تزايد وعي الموظفين بأهمية استعمال التكنولوجيا ، وما توفره لهم من امتيازات عملية و علمية و تكوينية الخ، و من أجل الوقوف على مدى ارتباط تنمية الموارد البشرية بالإدارة الالكترونية و دورها في تحقيق أهدافها المرجوة ، جاءت هذه الإشكالية لتلقي الضوء على دور هذه العلاقة من خلال طرح التساؤل التالي :

- ما هو دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف الإدارة الالكترونية ببلدية بسكرة؟

التساؤلات الفرعية :

- ما مساهمة التكوين في تحقيق الخدمات داخل الإدارة الإلكترونية ببلدية بسكرة؟
- هل يساعد المناخ التنظيمي في تحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية ببلدية بسكرة ؟

ثانيا :مبررات الدراسة :

1: أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيارنا لهذا الموضوع ليس من قبيل الصدفة، و إنما يعود لأسباب ذاتية و أخرى موضوعية .

أ-الأسباب الذاتية :

- شعور الباحث و الرغبة في تناوله هذا الموضوع سوسولوجيا .
- إدراك الباحث أهمية هذا الموضوع باعتباره يندرج ضمن مجال التخصص (تنظيم و عمل) .
- الرغبة في التعرف على مدى ارتباط موضوع تنمية الموارد البشرية بالإدارة الإلكترونية.
- وفرة و تعدد المراجع و المعلومات حول هذا الموضوع.

ب-الأسباب الموضوعية :

- الاطلاع على أهم الأنشطة التي تقوم بها الإدارة في مجال تنمية الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية ببلدية بسكرة.
- التعرف على مدى مساهمة الإدارة في تنمية الموارد البشرية لنجاح سيرورة العمل داخل الإدارة الإلكترونية ببلدية بسكرة .
- معرفة إمكانيات إدارة في تنمية الموارد البشرية لتطوير و تنظيم الأعمال داخل الإدارة الإلكترونية ببلدية بسكرة .
- التعرف على وظائف الإدارة في مجال تنمية الموارد البشرية لتفعيل الخدمات داخل الإدارة الإلكترونية ببلدية بسكرة .

2- أهداف الدراسة :

- الكشف عن أهمية المناخ التنظيمي في تطوير إمكانيات الموظفين داخل الإدارة الإلكترونية ببلدية بسكرة .
- إبراز الإجراءات و الآليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في توفير المناخ التنظيمي الذي يعمل على تسهيل عمل الإدارة الإلكترونية ببلدية بسكرة .
- التعرف عن مدى ارتباط التكوين الجيد للمورد البشري في تحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية ببلدية بسكرة.
- الكشف على مدى إمكانية إدارة الموارد البشرية في تكوين الكوادر البشرية على استخدام الأجهزة الإلكترونية الحديثة ببلدية بسكرة.

3- أهمية الموضوع :

يكتسي موضوع تنمية الموارد البشرية و دورها في تحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية أهمية بالغة ، انطلاقا من كون المورد البشري أساس الإدارة الإلكترونية ، و ليكون هذا المورد البشري فعال، يجب وجود إدارة تعمل على تنمية و تفعيل قدرات الموارد البشرية ، والتي في تحسين خدمات الإدارة الإلكترونية من توفير تكوين جيد و فعال ، و مناخ تنظيمي ملائم و بالتالي فأهمية هذه الدراسة تتمثل في العناصر التالية :

- جدية موضوع الإدارة الإلكترونية و الذي أصبح موضوعا خصباً لكثير من الدراسات و الأطروحات البحثية و الأكاديمية.
- الكشف عن أهمية الدور الذي تلعبه إدارة في مجال تنمية الموارد البشرية لتفعيل وتيرة الإدارة الإلكترونية، و تحسين مستوى الخدمات بصورة جيدة، و أهم الأنشطة التي تقوم بها للوصول إلى تطوير إمكانيات الكوادر البشرية ، و قدراتهم في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة .
- قلة وندرة الدراسات الأكاديمية حول موضوع تنمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية.
- الانفتاح على تكوين الموارد البشرية و المناخ التنظيمي و دورهم في تسهيل الخدمات داخل الإدارة الإلكترونية .
- الأهمية العلمية لهذا الموضوع خاصة من الناحية السوسولوجيا التنظيمية .

- إثراء و تدعيم المكتبة الجامعية بهكذا دراسات من هذا النوع .

ثالثاً : تحديد المفاهيم :

يعتبر المفهوم حلقة وصل بين النظرية و الميدان و بدونه تنفى الصلة بين الطرفين ، وكلما تطورت صياغة المفاهيم دل ذلك على تطور المفهوم " وسوف نحاول في بحثنا هذا استعراض المفاهيم الأساسية و تحديدها جوهرياً بما يتماشى مع أهداف البحث.

1- تنمية الموارد البشرية :

أ-الموارد البشرية

يعرف معجم المصطلحات الإدارية، الموارد البشرية كالتالي :

"يشمل هذا المصطلح جميع العناصر البشرية من المديرين، والعاملين، الذين يؤدون عملاً في المنشأة.¹ فالموارد البشرية هي "مجموعة العاملين في المنظمة أو المؤسسة".² كذلك تم تعريفها على أنها "مجموعة الأفراد و الجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ، و يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم ، خبرتهم ، سلوكهم ، اتجاهاتهم ، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم ، مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية ".³ ، و هي أيضا "الأفراد العاملين يتمتعون بقبليات التي تؤدي إلى إنجاز الأداء التنظيمي(تماشياً مع الموارد أخرى مثل :رأس المال ، الموارد الأولية ، المعلومات ... الخ)".⁴

- و نلاحظ أن هذه التعاريف ركزت على ان المورد البشري يتمثل في العمال أو الموظفين داخل المؤسسة و الذين يقومون بأعمال المختلفة لتحقيق أهدافها .

• **إذن فالموارد البشرية هي :** هي تلك الجموع من الأفراد القادرين على أداء العمل و الراغبين

في هذا الأداء بشكل جيد و متميز لتحقيق أهداف المؤسسة.

1-التويجري، محمد إبراهيم والبرعي، محمد عبد الله، معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة العبيكان. الرياض ،المملكة السعودية،1993.

2- عبد الباري ابراهيم درة، زهير نقيم الصباغ ،إدارة الموارد البشرية في القرن حادي عشرون منحي نظمي ، دار وائل للنشر ،عمان ،2008،ص21.

³ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية ،جامعة 8 ماي 1945،مديرية النشر لجامعة قالمة ،2004،ص25 .

-يوسف حجيم الطائي وآخرون ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،الوارق للنشر و التوزيع ،الأردن ،2006،ص37.

ب- تنمية الموارد البشرية :

يحصّر أحمد منصور مفهوم عملية تنمية الموارد البشرية في نشاط و احد ، ألا وهو التكوين و التدريب و شرح طبيعة عملية التنمية بأنها عملية لتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية و هذا من خلال التدريب وفق الطرق العلمية الحديثة و هذا لمسيرة التطور الثقافي الحاصل في مجال الإنتاج و العمل ، و كذا الفنية و هذا بإضافة خبرات و مهارات ذاتية تعيد صقل قدرات الموارد و مهاراتهم العقلية و اليدوية و يتم ذلك ضمن عملية التكوين وأيضا السلوكية و فيها تركز عملية التنمية على تشكيل و إعادة توجيه التصرفات داخل الوظيفة ، وتطوير علاقات مع الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين¹. و هناك من يرى أنها عملية مركبة و متعددة الجوانب كما يعرفها محمد صبحي قنوص على أنها "عملية مركبة و متعددة الجوانب تهتم بتحسين مستوى الفرد في مستويات المهارة و الكفاءة الإنتاجية و الحرية و الإبداع ، و الاعتماد على الذات و تحديد المسؤولية"².

ويرى النوري منير تنمية الموارد البشرية: "أنها منظومة متكاملة تستهدف تحقيق نتائج إستراتيجية تسهم في بناء قدرات و طاقات المؤسسة و تمكينها من التفوق و في مجالات و نشاطات التي تباشرها"³. ، و هناك من يعرفها أنها: "عملية رفع مستوى مهارات الأفراد و خبراتهم و ذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل" ولقد ركز هذا التعريف على أن تنمية الموارد البشرية هي عملية في حد ذاتها تتم من خلالها رفع مستوى مهارات الأفراد عن طريق التدريب الملائم ، و هي أيضا " تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا و القائمة على معلومات صحيحة و الهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في المؤسسات محددة، المتفهمة لظروف و قواعد و أساليب الأداء المطلوبة و إمكانية ، القدرة على تطبيق تلك القواعد و الأساليب و الراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات و مهارات"⁴ و عرفت: "عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية و إكسابها معارف و سلوكيات و مهارات جديدة في مستقبل ، بالتالي التأقلم و التعايش مع

3- هشام بوكفوس : أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائر دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجوت، مكرة

مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص: تنمية الموارد البشرية ، جامعة الإخوة منتور قسنطينة، 2005-2006 ص53-54.

2 - محمد صبحي قنوص ؛ أزمة التنمية، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، الطبعة 3، القاهرة، 1999. ص95.

3 - نوري منير؛ تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010. ص ص 328-329.

1- مدحت محمد ابو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية-الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص197.

المستجدات في البيئة تؤثر في نشاط المؤسسة¹ ، يتفق كل من التعريفين على أن تنمية الموارد البشرية هي عملية مخططة يتم من خلالها تنمية المورد البشري

و هناك من عرفها : " عملية تعزيز و تدعيم فعالية الفرد الحالية و المستقبلية و تغيير كل من سلوك و اتجاهات الفرد في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية ، التي تستلزم تعديل كل من الإدراك و المهارة حسب المسار الوظيفي"²

● **إذن فتنمية الموارد البشرية هي : عملية متكاملة و قائم على أسس و قواعد لها هدف ، و كذلك هي عملية التي تعمل على تطوير مهارات و قدرات العنصر البشري واكتسابه معارف و سلوكيات جديدة تمكنه من مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة ، و ذلك من خلال تدريبه و تكوينه و إتاحة له المناخ التنظيمي الملائم الذي يمكنه من استجابة لكل هذه العمليات و التي تهدف الى تحقيق أهداف المؤسسة.**

2-الإدارة الالكترونية :

أ-الإدارة :

تعددت تعاريف الإدارة حسب توجه الفكري و المدخل الذي ينظر من خلاله و بناء على فلسفة المفكر و نذكر منها :

- تعريف الإدارة على أنها هي مجموعة من ممارسات و النشاطات و العمليات التي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف ، كما عرفها **فريدريك تايلور** أنها "هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن و أرخص طريقة ممكنة"³ تعريف الإدارة على أنها عملية اتخاذ القرار لتحقيق الأهداف ، كما عرفها **رولد كامبل** حيث عرفها أنها "الإدارة هي ذلك الطريق الذي تتبعه المنظمة في اتخاذ القرارات و تنفيذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف " .

1-بن عنزة عبد الرحمان ،إدارة الموارد البشرية -المفاهيم و الأسس-الأبعاد-الإستراتيجية،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،الأردن،2010،ص48.

2-محمد سمير أحمد ،الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ،دار النشر (غ م)،القاهرة ،2003،ص5.

3-بشير عباس العلق، الإدارة : مبادئ ،وظائف ،تطبيقات، الدار الجماهيرية ، ليبيا،2004،ص20.

- تعرف الإدارة على أنها فن و معرفة كما عرفها ماري باركر فوليت و الذي عرفها على انها " فن الحصول على الأشياء من خلال الأفراد " 1.

* ونلاحظ أن تعاريف الإدارة ما هي إلا اجتهادات الباحثين و المفكرين تعمل على إيضاح العملية الإدارية و ليس هناك اختلاف بينهما إنما كل مفكر تناولها من الزاوية التي تتفق مع أفكاره و يمكن تعريف الإدارة تعرفا أكثر شمولاً على أنها :

- تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة و التي تشمل أساساً التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، و الرقابة الموارد التنظيمية المختلفة (الموارد البشرية و المعلوماتية) و كذلك هي فن و معرفة التي من خلاله يتم التوصل إلى الأهداف المراد و يكون عن طريق ، تحديد الأهداف و تنسيق جهود أشخاص لبلوغ الأهداف .

ب-الإدارة الالكترونية :

بالرجوع لأدبيات الفكر الاقتصادي نلاحظ أن هذا المفهوم ظهر مع بدايات القرن العشرين ، و هو مشتق من مصطلح الإنجليزي e-goverment وأخذ يتبلور و يتطور أكثر بسبب ما فرضته تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات التي أثرت على طبيعة العملية الإدارية ذاتها ، أما بخصوص التعريف فيمكن الوقوف على العديد من التعاريف و نذكر منها :

"هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات ، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للموظفين و المؤسسات و لزبائنها ، مع استغلال امثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد البشرية و المادية و المعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من أجل استغلال امثل للوقت و الجهد و المال و تحقيقا للمطالب المستهدفة و بالجودة المطلوبة"² ، و نلاحظ أن هذا التعريف بين أن إدارة الالكترونية هي عبارة عن الإستراتيجية التي من خلالها يمكن للإدارة تقديم الخدمات بأفضل الطرق و أقل تكلفة ، حيث اعتبرها أنها الوسيلة التي من خلالها يمكن استغلال الأمثل للموارد البشرية.....لتحقيق المطالب و الجودة ، و عرفها نجم عبود نجم:"هي العملية الإدارية

¹ بغول زهير ، الوجيز في الفكر الإداري ، نفس المرجع السابق ،ص18.

²-طلحي فاطمة الزهراء : أهمية تدريب الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الالكترونية في الجزائر ، في :مجلة العلوم الانسانية ، العدد35/44، مارس 2014، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، ص ص 263-264.

القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط و التوجيه و الرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والأخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة¹. " و قد ركز هذا التعرف على اعتبار إدارة الاللكترونية عبارة عن عملية إدارية قائمة على مجموعة من الإمكانيات التي من خلالها يتم تحقيق أهداف المؤسسة. ويرى أحمد محمد غيم أنها : "أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات متطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء."² ، أما سحر قويدري فعرفتھا : "إنها إدارة مسؤولة عن تقديم المعلومات و الخدمات الإلكترونية بطريقة رقمية للعملاء و مؤسسات الأعمال القادرة على الاتصال إلكترونيا عن بعد ، و قد أصبح هذا المفهوم قابل للتطبيق بفضل التقدم السريع و المذهل في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تطبيقها."³، و عرفها السالمي و السليطي بأنها " الاستغناء عن المعاملات الورقية و إحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات و تحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية حسب خطوات متسلسلة ".⁴ ، ركز كل من هذين التعريفين على أن الإدارة الاللكترونية هي إدارة تقدم الخدمات بطريقة متطورة من خلال استعمالها للتكنولوجيا الحديثة و استغنائها عن الورق .

وعرفت أيضا أنها : "هي التي تمارس عناصرها الأساسية بالوسائل التكنولوجية لضمان السرعة و الدقة و التلقائية" . أي هي الإدارة التي تمارس عناصرها (البرامج ، المكونات المادية ، الشبكات و صناع المعرفة) او وظائفها (التخطيط الاللكتروني ، التنظيم الاللكتروني ،.....)وفقا للمتطلبات المواكبة و الاستخدام الكفاء و الفعال لنظم و أدوات تكنولوجيا المعلومات .⁵ ، و عرفها المغربي : "هي القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم

¹ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات)، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 127

² أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية (آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل)، المكتبة العصرية، 2004/2003، ص 30 .

³ سحر قويدري، الإدارة الإلكترونية و إمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة : مجلة المنصور ، العدد الرابع عشر ، مركز المستنصرية للدراسات العربية و الدولية، جامعة المستنصرية ، بغداد ، العراق ، 161.

⁴ علاء عبد الرزاق السلمي ،خالد ابراهيم السليطي، الإدارة الاللكترونية ، دار وائل للنشر ، عمان،الأردن،32،2006.

⁵ سعد غالب ياسين، الإدارة الاللكترونية، دار اليازوري العلمية،2012،ص16.

منتجات لطلابها من خلال الحاسب الآلي و السعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب المنتجات مع الأفراد بما يسهم في تحقيق الكفاءة و الفاعلية في الأداء التنظيمي".¹

• إذن فالتعريف الإجرائي لإدارة الالكترونية هي : إدارة حديثة بلا ورق و لا مكان ولا زمان تعتمد على التكنولوجيا الحديثة المتمثلة في الحاسب و الأنترنت و تعتمد أساسا على التكوين الجيد للمورد البشري كذلك المناخ التنظيمي و الذي يعتبر أساسا في تحقيق أهدافها .

• المفاهيم الثانوية

إدارة الموارد البشرية :

تختلف وجهات النظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد و متفق عليه لإدارة الموارد البشرية ، وهناك وجهتان للنظر :

* وجهة النظر التقليدية عرفتها: ان إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت و تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية .

* وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت و لا تقل أهمية عن باقي الوظائف.²

و لقد ركز تعريف إدارة الموارد البشرية هنا على أنها وظيفة و اختلف كل من وجهتين النظر في تحديد أهميتها داخل الإدارة . وعرفت إدارة الموارد البشرية من خلال بعض المؤلفين في علم الإدارة على أنها : "الإدارة التي تهدف إلى تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة و متعاونة و قادرة على العمل و الراغبة فيه".³ وعرفت أيضا هي : "المسؤولية عن زيادة فاعلية الموارد

¹- ليلي محمد حسني أبو العلاء، مفاهيم و رؤى في الإدارة و القيادة التربوية بين الأصالة و الحداثة ، دار الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص172.

- فيصل حسون، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص5.

-نظمي شحاد و آخرون، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص14.

البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة و المجتمع".¹ و عرفها فرنش هي "عملية اختيار و استخدام وتنمية و تعويض الموارد البشرية بالمنظمة".²

• **إذن إدارة الموارد البشرية هي :** عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة ، و الحفاظ عليها و تطويرها من خلال التكوين الجيد و كذلك منحها المناخ التنظيمي السليم لتقديم أحسن ما عندها من مهارات و قدرات لمواكبة التكنولوجيا داخل المؤسسات .

-**الدور:** عرفه "أحمد زكي بدوي " الدور في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه "السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الدينامي لمركز الفرد ، فبينما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة ، فإن الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز، ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه، وهذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد والآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي ، وحدود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة"³، و عرفه عاطف غيث -أداء الدور، وهو طريقة قيام الشخص بدوره في موقف معين.⁴ ، كما عرف الدور كذلك من حيث تكوينه على أنه " يتكون من مجموعة من المعايير التي يخضع لها سلوك الأفراد الذين يشغلون وظيفيات أو وظائف معينة ضمن مجموعة أو ضمن مجتمع ما".⁵

-**المؤسسة :**

عرفها تالكوت بارسونز على أنها " وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بياني معين لكي تتحقق أهداف محددة".⁶، وعرفت أيضا : "مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية أو

- يوسف حبيب الطائي و آخرون ،مرجع سابق ،ص38.¹

- فيصل حسون ،نفس المرجع السابق، ص 6.²

³- أحمد زكي بدوي :معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ،مكتبة لبنان-بيروت -1993- ص395 .

²-محمد عاطف غيث :قاموس علم الاجتماع ،دار المعرفة الجامعية- الإسكندرية ي 1997- ص 3.

⁵- بسطي نور الدين :دور التنظيمات الطلابية في تحسين الخدمات الاجتماعية بالا قادات الجامعية،رسالة لنيل شهادة : الماجستير في علم الاجتماع التنظيم ، تحت إشراف : مقراني الهاشمي ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، جامعة بن يوسف بن خدة ،الجزائر ،2008/2007.

-طلعت ابراهيم لطفي ،علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، ص9.⁶

اجتماعية او قانونية تحقق هدف مشترك من خلال تجمع الموارد المادية و البشرية و الضرورية لذلك و استغلالها استغلال عقلانيا¹ ، كذلك عرفت انها :خلية اجتماعية تقوم بتشغيل العمال ووظيفتها الاجتماعية تكمن في سد بعض حاجيات العمل².

رابعاً: الدراسات المشابهة :

الدراسة الأولى :

مانع سبرينة : تحديات أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراة علوم في علوم التسيير تخصص: تنظيم الموارد البشرية ، كلية:العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،قسم:علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر،2015-2016 .

تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات؟واعتمد على أسئلة فرعية كانت كما يلي:

- ما هي أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الجامعات؟
- ما المقصود بالأداء البشري وما هي الاستراتيجيات التي يمكن للجامعة أن تتبناها للرفع في مستوياته؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الاستراتيجية التدريبية و أداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإستراتيجية التطويرية و أداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استراتيجية الإبداع الوظيفي ز أداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؟

- ناصر قاسمي ، دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم و عمل ، مكتبة الكلية ، الجزائر ،2011، ص 120.¹
-عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة،الطبعة 3 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، ص ص 203-225.²

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة نعود إلى كل من متغير الجنس ، العمر ، الوظيفة ، المؤهل العلمي ، الخبرة بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بأثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة ؟

كما قامت بصياغة الفرضيات التالية :

1. الفرضية الرئيسة :

- يشكل كل من : التدريب ، التعليم التنظيمي ، التطوير و الإبداع الوظيفي إستراتيجيات هامة تتبناها الجامعات كآليات للرفع في مهارات ، خبرات و معارف مواردها البشرية ، مما يؤثر إيجابيا في مستويات أدائهم.

وتتفرع هذه الفرضية الى الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستراتيجية التدريب و أداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة .

-الفرضية الثانية :

- - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستراتيجية التعلم التنظيمي و أداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة .

-الفرضية الثالثة :

- - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند معنوية 0.05 بين إستراتيجية التطويرية و أداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة .

• و تندرج من الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

- الفرضية الفرعية الأولى :
- - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستراتيجية التطوير التنظيمي و أداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة .
- الفرضية الفرعية الثانية :
- - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستراتيجية التطوير الإداري و أداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة .
- الفرضية الفرعية الثالثة :
- - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي و أداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة .
- * الفرضية الرابعة :
- - وجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستراتيجية الإبداع الوظيفي و أداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة .
- الفرضية الخامسة :
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى كل من متغير الجنس ،العمر،المؤهل العلمي ،الخبرة بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بأثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة. و يتفرع من فرضية الخامسة الفرضيات الفرعية التالية :
- الفرضية الفرعية الأولى :
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير الوظيفة ،بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بأثر إستراتيجية الموارد البشرية على أداء الأفراد الجامعات محل الدراسة .

- الفرضية الفرعية الثالثة :
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير العمر، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بأثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الرابعة :
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير المؤهل العلمي، الخبرة بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بأثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الخامسة :
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير الخبرة بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بأثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة.
- أما بالنسبة لأهداف الدراسة فقد سعت الدراسة للوصول إلى الأهداف التالية :
- اعتبار المورد البشري أصلا استراتيجيا من أصول المؤسسة و المحرك الأساسي لباقي مواردها و الموجهة الأولى لأدائها.
- التأكيد على أهمية الموارد البشرية و ضرورة التوجه الإستراتيجي في تنميتها بالجامعات ، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز الذي يشكل مطلبا أساسيا للرقى بالجامعة و المجتمع.
- محاولة الفصل بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ، التي لخصها أغلب الباحثين و المهتمين بهذا الموضوع في الإستراتيجية التدريبية و اعتبار أن مصطلح تنمية هو التدريب ، في حين ركزت الباحثة في ترجمة مصطلح تنمية في أربع مصطلحات و هي :التدريب ،التعليم التنظيمي،التطور (التطوير التنظيمي،الإداري و التطوير المسار الوظيفي) الإبداع.

- تقديم مقارنة نظرية حول محاولة استخدام كل من بطاقة التقييم المتوازن لأداء الموارد البشرية ،تطبيقات ستة سيجما و عملية 360 درجة تقييم كأساليب حديثة و أكثر نجاعة في تقييم أداء الموارد البشرية في الجامعة.
- التأكيد على ضرورة استخدام الجامعة للأساليب الإدارية الحديثة في تنمية موارد البشرية من فلسفة إدارة الجودة الشاملة ،إعادة هندسة الأداء البشري الجامعي و القياس المقارن في تطوير أداء الموارد البشرية .
- الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية و الإستراتيجيات المعتمدة فيها ،أيضا تحديد مستويات أداء هيئاتها التدريسية و الإدارية و نوعية الأثر و العلاقة بينهما.

*منهج وأدوات الدراسة :

اعتمد الباحثة على منهج الوصفي التحليلي، و اعتمدت على أدوات جمع البيانات المتمثلة في:
الإستبانة و أدوات التحليلي الإحصائي.

*نتائج الدراسة :

لقد خلصت الدراسة الى جملة من النتائج نذكر منها :

- أكدت الدراسة أن كل من التدريب ،التعليم التنظيمي،التطوير(التنظيمي،الإداري و تطوير المسار الوظيفي) والإبداع تمثل استراتيجيات هامة ،تتبنها الجامعات محل الدراسة في تنمية موارد البشرية من أساتذة و موظفين إداريين.
- أكدت الدراسة أنه على الرغم من أهمية استراتيجيات :التدريب ، التعلم التنظيمي،التطوير (التنظيمي،الإداري و تطوير المسار الوظيفي) و الإبداع في تنمية و تجويد العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة ،ودورها في رفع من مستويات أداءه،إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الإستراتيجية و التي قللت نوعا ما من فعاليتها نذكر أهمها في :
- عدم الاهتمام الجامعات محل الدراسة بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل و بعد العملية التدريبية و تقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية ، مما يعني غياب التغذية الراجعة التي

من شأنها الزيادة في صعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية و من ثم وضع برامج تدريبية لا تتبع من واقع الاحتياجات.

- عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بتشجيع مناقشة الأخطاء و مواقف الفشل لمعرفة أسبابها و تعلم كفاءات تجنبها في المستقبل ، مما قد يشكل حاجزا كبيرا أمام عملية تعلم الموظفين في إطار تبني فكرة التعلم المستمر و تحول الجامعة الى مؤسسة متعلمة.

- عدم اهتمام الجامعة محل الدراسة بعامل حفز (تحفيز مادي و معنوي) ومكافأة الأفراد و فرق العمل ، الذين يخلقون طرق و أساليب ووسائل عمل جديدة ، و تجاهل دور الذي يلعبه في الرفع من معنويات الموظفين و دفعهم للعمل أكثر.

- وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية و ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية (إستراتيجية التدريب ، التعليم التنظيمي ، التطوير (التنظيمي ، الإداري و تطور المسار الوظيفي) و إستراتيجية الإبداع الوظيفي و أداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس ، الوظيفة ،العمر ،المؤهل العلمي و الخبرة الوظيفية.¹

الدراسة الثانية .:

سراج وهيبة : "استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستمر في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة شركة التصنيع اللواحق الصناعية و الصحية بعين الكبيرة « SANIAK Groupe BCR » ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في

إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية

المستدامة ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر، 2011-2012.

¹ - مانع سبرينة: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير ، تخصص تنظيم و عمل ، جامعة محمد خيضر ،بسكرة،2014-2015.

تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي : ما مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية؟ ، ولمعالجة و تحليل هذه الإشكالية قام بطرح الأسئلة الفرعية التالية :

-هل تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية؟

-هل تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية؟

-هل تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية؟

-ما هي الاستراتيجيات المتبعة في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة (SANIAK) محل الدراسة؟
و هل تساهم في تحسين الأداء المستدام بها ؟

كما قام الباحث بصياغة مجموعة من الفرضيات انطلاقا من التساؤلات المطروحة :

-انطلاقا من الفرضية الرئيسية التالية :

. تساهم إستراتيجيه تنمية الموارد البشرية بنسبة كبيرة في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.

والتي تنبثق عنها الفرضيات الجزئية التالية:

-تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية.

-تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية.

-تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية.

-تتبع مؤسسة SANIAK إستراتيجيات حديثة ومتنوعة في تنمية مواردها البشرية.

أهداف الدراسة : سعت الدراسة من خلال قيامها بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة أهداف أهمها:

- محاولة التعرف على مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.

- تقديم دليل علمي على أهمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها محيط هذه الأخير.

- معرفة إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي تنتهجها مؤسسة SANIAK وتحليل مدى مساهمتها في تحسين الأداء المستدام بها.

- محاولة الوصول إلى قيمة مضافة فيما يخص المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية والتي يمكن أن تكون نقطة بداية لبحوث ودراسات أخرى تهتم بنفس مجال دراستنا.

الأساليب المنهجية للدراسة : اعتمد الباحث في دراسة الفصول النظرية على المنهج الوصفي التحليلي، للوقوف على المفاهيم الخاصة بالدراسة ومحاولة تحليلها. كما تم الاعتماد على طريقة دراسة الحالة في الفصل التطبيقي (الفصل الرابع)، بهدف إسقاط المفاهيم النظرية على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة، و استخدم كل من التقارير والإحصائيات التي تم الحصول عليها من مختلف مصالح المؤسسة، بالإضافة إلى تعليمات العمل الخاصة بالقانون الداخلي للمؤسسة، و كذلك اعتمد على المقابلات الشخصية مع مسؤولين بعض المصالح و الموظفين بالمؤسسة.

نتائج الدراسة :

- إن وظيفة إدارة الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK لا تحتل المكانة الإستراتيجية الملائمة لذا ضمن وظائف المؤسسة، فهي لا تساهم بشكل مباشر وواضح في تحديد أهداف المؤسسة وصياغة إستراتيجياتها.

- إن مؤسسة SANIAK تسعى للحفاظ على القوى العاملة بها، خاصة ما يتوفر لذا من يد عاملة ذات خبرة ومهارة، إطارات وكفاءات، فهي تعمل على انتهاج بعض الأساليب للحفاظ عليها مثل أنظمة الأجور، التقيّة، التحفيز، التكوين ... الخ.
- إن إستراتيجية الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK لا تتكامل مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة ولا تدرج ضمنها، فهي لا تساهم في وضع السياسات والبرامج الخاصة بالمؤسسة، الأمر الذي لا يمكن من أخذ متطلبات الموارد البشرية بالمؤسسة بعين الاعتبار.
- إن مؤسسة SANIAK تعتمد على إستراتيجية واحدة في تنمية مواردها البشرية ألا وهي إستراتيجية التكوين والذي يأخذ غالبا شكل التدريب المهني .و هذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الرابعة.
- إن إستراتيجية التكوين التي تتبعها مؤسسة SANIAK تعد إستراتيجية قديمة لا ترقى لمتطلبات الفترة الحالية وأن جهود المؤسسة في تطوير هذه الإستراتيجية ضعيفة جدا .و هذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الرابعة.
- إن مؤسسة SANIAK تعتمد على أسلوب التكوين الداخلي عن طريق تعاقدها مع المعهد العالي للتسيير بعنابة، و تهمل في مقابل ذلك التكوين الخارجي لمواردها البشرية، ولا تخصص ميزانية لذلك بالرغم من أهمية الأمر.
- لا يستفيد عدد كبت من العمال بمؤسسة SANIAK من برامج التكوين، فبالرغم من أن التكوين يدس جل الوظائف بالمؤسسة إلا أن عدد العمال المكون يبقى ضئيل مقارنة بعددهم الإجمالي.
- إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK غير واضحة المعالم بشكل كبير، حيث يتم تحديدها بشكل عفوي بعيد عن مرتكزات قيام الإستراتيجية، وأن إشراك العاملين في صياغة برامج تنمية الموارد البشرية ليس بالمستوى المطلوب.

- إن أثر تكوين وتنمية الموارد البشرية على تحسين الأداء الاقتصادي لمؤسسة SANIAK يبرز بنسبة ضئيلة، ولا يمثل إلا عاملاً ضعيفاً من ضمن العوامل الأخرى المساهمة في تحسين الأداء الاقتصادي بها. وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الخامسة.

- إن مؤسسة SANIAK تتبع إستراتيجية لا بأس بها فيما يخص إدارة الشؤون الاجتماعية للعاملين، فهي تملك مؤشرات جيدة للأداء الاجتماعي سواء ما يتعلق بالعاملين، المجتمع والبيئة، وأن المؤسسة تنتهج السبل الكفيلة بحماية صحة وسلامة العاملين وتخصص ميزانية لا بأس بها في هذا المجال، إلا أن أثر تكوين العمال بها على تحسين الأداء الاجتماعي لذا يظهر بنسبة ضئيلة ولا يمكن لمسه في شكل نتائج وإنجازات. وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الخامسة.

- إن مؤسسة SANIAK تبذل مجهودات معتبرة في مجال الإدارة البيئية وتسيير النفايات وتكوين عمالها في هذا الإطار، إلا أن أثر هذا التكوين يظهر بنسبة ضئيلة في تحس الأداء البيئي للمؤسسة. وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الخامسة.

الدراسة الثالثة :

عشور عبد الكريم : "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.

تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية من خلال تطبيقات النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية؟ واعتمد على ستة أسئلة فرعية كانت كما يلي:

- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية؟

- ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

-كيف يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على نموذج الخدمة العمومية؟
-ما هي توجهات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية وكيف ساهم ذلك في ترشيد الخدمة العامة؟

-ما هو مستوى التطور الخدمي بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الخدمة العامة بالجزائر؟ وهل وصلت حقيقة إلى مفهوم ترشيد الخدمة العمومية؟

كما قام بصياغة الفرضيات التالية :

-التحول نحو الإدارة الإلكترونية هو نتيجة فشل نمط الإدارة التقليدية (الورقية) في ترشيد الخدمة العمومية

- تحسين مستوى الاستجابة والفعالية، والنازعة في الخدمة العمومية مرتبط بتطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية.

- نجاح الخدمة العامة الإلكترونية في النموذج الأمريكي، يعود إلى توفير المتطلبات الإدارية والسياسية، ووضوح الرؤية الإستراتيجية للإدارة العامة الإلكترونية.

- عرفت الخدمات العامة الإلكترونية في الجزائر تحديات كبيرة، عرقلت ترشيد الخدمة العمومية بسبب ضعف مؤشر الجاهزية الإلكترونية.

أما بالنسبة لأهداف الدراسة فقد سعت الدراسة للوصول الى الأهداف التالية :

-إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية.

-الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية، تبعا لتطبيقات النموذج

الأمريكي، باعتباره مبادرة دولة متقدمة تكنولوجيا.

-محاولة التعرف على إستراتيجية الخدمات العامة الإلكترونية، وكيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها من الدول النامية. ولقد وظفت الدراسة المقارنة: البنائية الوظيفية.

منهج وأدوات الدراسة :المنهج الوصفي التحليلي، منهج تحليل المضمون، منهج دراسة حالة، المنهج التاريخي.أما أدوات الدراسة فقد تم الاعتماد على الملاحظة التي وظفت في الإطلاع على البوابة الإلكترونية الأمريكية.

نتائج الدراسة

-تؤثر الإدارة الإلكترونية على شكل الخدمة العمومية من خلال آلياتها المختلفة.
-الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية، ويزيد من مستوى الفعالية لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية أثناء تأدية الخدمات العمومية.
-تتجلى معايير الإدارة الإلكترونية في الخدمة العمومية في القيم التالية: التواصل الآلي، الشفافية، الديمومة، الاستمرارية، الاستجابة، السرعة، ربح الوقت، الدقة.
-تعمل الإدارة الإلكترونية على التخفيف من شدة مقاومة التغيير الذي تفرزه الثقافة التقليدية للإدارات الحكومية التقليدية.

-نجحت تجربة الخدمة العامة الإلكترونية في أمريكا انطلاقا من التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخدامها و إتاحتها .

-وضوح الرؤية الفلسفية لمبادرة الإدارة الإلكترونية، واستهدافها الجمهور العام أدى إلى نجاح نموذج الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية مما ساهم في الارتقاء بخدمة الأفراد والوصول إلى ترشيد الخدمة العمومية.

- يعاني النموذج الأمريكي من بعض المشاكل للتحويل للإدارة الإلكترونية، في مقدمتها الأمن الإلكتروني.

- إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013 تعاني الكثير من المصاعب منها فقدان بيئة إلكترونية، غياب مخططات وبرامج التحويل الإلكتروني، غياب مهام المتابعة والتنفيذ والتنسيق مع جل الجهات المعنية.

-يعترض الخدمة الإلكترونية في الجزائر مشكل الأمية الإلكترونية.

-ضعف درجة الوصول إلى شبكة المعلومات العالمية، في ظل غياب عوامل تشجيعية أمام المواطنين، مما لا يشجع نجاح ترشيد الخدمات العمومية في الجزائر.

-تتميز بعض الخدمات الإلكترونية في التجربة الجزائرية بدرجة من الرداءة بسبب عدم تطابقها مع خصائص الإدارة الإلكترونية.

-عرفت الجزائر مبادرات أولية في تطبيق الإدارة الإلكترونية العمومية، إلا أنها تحتاج لتجاوز العوائق المختلفة، والاستعانة بالتقارير الدولية الخاصة بعمليات التحويل، و إشراك العاملين في تنفيذ برنامج التحويل.

-ترقية الخدمات الإلكترونية في مؤسسة بريد الجزائر يفتضي الحاجة إلى توسيع نطاق الخدمات الإلكترونية المختلفة.

-إحداث تقدم نوعي في مجال التعليم الإلكتروني في الجامعات الجزائرية يتطلب النهوض بمفهوم التعليم الإلكتروني في الجامعات الجزائرية يتطلب النهوض بمفهوم التعليم -المتزامن، وتقديم الدروس الافتراضية على الشبكة، وعدم الاقتصار فقط على عمليات التسجيل الأولية فقط على شبكة الانترنت

النتيجة العامة: الإدارة الإلكترونية تمثل آلية هامة في بناء وترقية معمار متكامل من الخدمات العامة الإلكترونية، مما يحقق النزاهة، المحاسبة، المساءلة، الرقابة، سرعة الاستجابة، في الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين، ويرفع من مستوى وضوح الخدمة العمومية ويقربها من المواطن، غير أن التباين والاختلاف يبقى بين كل نموذج وآخر، تبعا لبيئة وخصوصية التجربة أو النموذج المطبق.¹

الدراسة الرابعة :

عبان عبد القادر : " تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة ميدانية سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة" ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراة ل.م.د في علم الاجتماع تخصص: علم اجتماع إدارة وعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015-2016 .

تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟ و ثلاثة أسئلة فرعية كانت كما يلي:

- هل هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

- ما درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟

- هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟

كما قامت بصياغة الفرضيات التالية :

الفرضية العامة :

- هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

الفرضيات المحورية :

1-عشور عبد الكريم : دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2009-2010.

- هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر .
- تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر .
- هناك علاقة إرتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر .

أما بالنسبة لأهداف الدراسة فقد سعت الدراسة للوصول الى الأهداف التالية :

- قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر كبلد يسعى لأن يكون في مسار الدول المتقدمة إداريا وعلميا
- معرفة ما مدى وعي المدراء والعاملين في الإدارات الجزائرية بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في إداراتهم .
- البحث عن فوائد وأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر .
- معرفة مدى وعي المواطنين عن وجود وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر .
- قياس رضا المواطنين عن الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الإدارة الجزائرية .
- توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تنمية البلدية الجزائرية والقضاء على الأساليب التقليدية الممارسة فيها .
- التنقيب عن الأسباب التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية .
- تبيان متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية .
- التعرف على مدى توفر الإدارات الجزائرية موقعا إلكترونيا تستخدمه في معاملاتها الإدارية .
- تشخيص الأساليب المتبعة في الإدارات الجزائرية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- التعرف على الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البلديات الجزائرية

***منهج وأدوات الدراسة :**

المنهج الوصفي، ة المنهج الإحصائي و تم الاعتماد على كل من الملاحظة و المقابلة و الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات.

***نتائج الدراسة :**

أ – نتيجة الفرضية الأولى :من خلال إختبار هذه الفرضية تبين لنا أنه ليست هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وهذا راجع إلى نقص الإمكانيات البشرية والمادية والمالية التي من شأنها أن تساهم في تفعيل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية ، فعدم توفر الأجهزة التقنية ونقص اليد العاملة المؤهلة في المجال الإلكتروني و استخدام الحاسوب ، وكذا عدم تخصيص ميزانية مالية لتحسين وتطوير العمل الإداري الأمر الذي جعل من الإدارة في الجزائر لازالت في غمار الشكل التقليدي ، ولم ترقى إلى مستوى الإدارة الإلكترونية بعد .

ب . نتيجة الفرضية الثانية :من خلال إختبار هذه الفرضية تبين لنا أن الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر، من خلال تحسين خدماتها وترقية أداء العاملين فيها و تسريع وتيرة العمل فيها.

: النتيجة العامة للدراسة :

من خلال اختبار هذه الفرضية تبين لنا أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصنة الإدارة التقليدية، ومنها التحديات البشرية والتي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونيا ، والتحديات التنظيمية والتي تخص نقص الإجراءات والإستراتيجيات الإدارية ، والتحديات الاجتماعية والتي تخص انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة ، والتحديات التقنية والتي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو وبناء بنية تحتية للإدارة الإلكترونية ، ما جعل الإدارة الجزائرية لا زالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي ، ولا زالت رهينة الإجراءات

التقليدية.¹

* أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

من خلال تشريح و إبراز معالم الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها في بحثنا هذا إرتئينا ،أن نلم بكافة أوجه الاستفادة العلمية من هذه الأخيرة و التي تمثلت في :

- الوقوف على الجوانب النظرية و التطبيقية المتعلقة بكل من تنمية الموارد البشرية و الإدارة الالكترونية.
- اتفاق هذه الدراسة مع الدراسات المشابهة جميعا في المنهج المعتمد وفي استخدام الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الميدانية.
- تتفق كل من الدراسة الأولى و الثانية مع المتغير الأول لدراستنا ، والدراسة الثالثة و الرابعة مع المتغير الثاني ، حيث ساعدتنا في ضبط الخطة و كيفية ضبط المفاهيم ،أيضا في إثراء بالمعلومات في عملية التحليل .
- تعتبر هذه الدراسات المشابهة بمثابة بوابة للوصول للمراجع الخاصة بكل من المتغير الأول و الثاني .

● **أوجه الاختلاف :**

تتمثل أوجه الاختلاف بينهما في عدة نقاط نذكر منها :

- اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات المشابهة من حيث الهدف فكل دراسة حاولت تحقيق ما تريد التوصل إليه في الميدان ، ففي الأخير برز الاختلاف في نتائج الدراسة المتوصل إليها.
- اختلفت أيضا هذه الدراسة مع الدراسات المشابهة من حيث مجالات الدراسة ، حيث كل دراسة تميزت بالمجال الزماني و المكاني الخاص بها و عينة محددة حسب ما تم الاعتماد عليه في معطيات البحث.

¹ -عبان عبد القادر :تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر،مذكرة لنيل شهادة الدكتوراة في علم الاجتماع ،تخصص :إدارة و عمل ،قسم :العلوم الاجتماع ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر،2015-2016.

الفصل الثاني : تنمية الموارد البشرية

أولا :مدخل عام لتنمية الموارد البشرية :

- 1- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية .
- 2- الفرق بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد
- 3-أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية .
- 4-وظائف إدارة الموارد البشرية.

ثانيا- ماهية تنمية الموارد البشرية :

- 1 –التطور التاريخي لتنمية المورد البشرية.
- 2-أهمية تنمية الموارد البشرية .
- 3-أهداف تنمية الموارد البشرية
- 4-استراتيجيات تنمية الموارد البشرية

ثالثا-المهام الرئيسية لتنمية الموارد البشرية :

- 1- التكوين .
- 2- خلق المناخ التنظيمي.
- 3 -تنمية الموارد البشرية .
- 4- تحديات تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.

تمهيد

مما لا شك فيه أن القوى البشرية تعد إحدى الموارد الأساسية إن لم تكن المورد الأهم لأية مؤسسة ، حيث أدت تلك الأهمية حديثاً إلى تحول أو إعادة النظر في النظرة التقليدية لإدارة الموارد البشرية ، من مجرد أعمال يدوية روتينية إلى المفهوم الحديث الذي يعتبرها مورداً إستراتيجياً ، وعلى هذا الأساس يتطلب منا أن نجد في الفصل الأول ماهية إدارة الموارد البشرية بمفهومها التقليدي والحديث ، و ذلك لإيضاح أهمية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة ، كما سنوضح في هذا الفصل ماهية إدارة الموارد البشرية و كل ما يخصها .

أولاً-مدخل عام لإدارة الموارد البشرية :

1-التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية: إن إدارة الموارد البشرية كممارسة شاعت مع

نشوء المؤسسة الحرفية، غير أنها لم تظهر في الهيكل التنظيمي إلا مع مطلع القرن العشرين، حيث إن تراكم المشكلات الإدارية وتعقدها استلزم في بداية نشأة وتطور منظمات الأعمال إعطاء أهمية قصوى إلى التمويل، ثم الإنتاج والتوزيع كوظائف تمثل أعمال الإدارات الرئيسية في التنظيم الصناعي، غير أنه مع توسع الأعمال وكبر حجم المؤسسات دفع القادة إلى مراجعة تنظيم منظماتهم وذلك لقناعة متخذي القرارات أن الاهتمام بالموارد البشرية هو الضمان الأساسي لاجتياز مراحل النمو المختلفة، وتحقيق الأهداف العامة والمتكاملة، وهكذا أصبحت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة أساسية وحيوية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات، وعليه فإن لإدارة الموارد البشرية مرت بسلسلة من التطورات عبر التاريخ ، فهي ليس وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدة تطورات ، والتي كانت السبب في ظهورها في المؤسسة

* ومن أهم المراحل التاريخية تطور التي مرت بها إدارة الموارد البشرية حتى الوقت الحاضر نذكر :

-مرحلة -الثورة الصناعية- :لقد أثرت الثورة الصناعية على الإدارة و إدارة الموارد و القوى

العاملة فيه بشكل واضح . فلقد شهد النصف الثاني من القرن التاسع عشر و أوائل القرن العشرين تحولات ملموسة في الصناعة والتصنيع، فلقد استبدلت الآلة بالأيدي العاملة، وقام نظام المصانع بدل الصناعة في البيوت، وتجمع العمال في الأماكن مكتظة لا تتوفر فيها الشروط

الصحية في الغالب و ظهر نظام تقسيم العمل و التخصص و الإنتاج بالجملة (Mass Production) و خطوط التجميع (Assembly Lines) و قد سهل التجمع عدد من العمال في مكان واحد مهمة الإشراف عليهم و مراقبتهم¹.

مرحلة - حركة الإدارة العلمية: أن من ابرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هو حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فريدريك تايلور" و الحركة العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية.²

فالإدارة العلمية هي أول من احدث تغير طرق إدارة الأفراد.حيث قامت الطرق القديمة على أساس نمط الإشراف الثابت،وتهديد الأفراد بفقد عملهم.و كان الاعتقاد السائد في ذلك الوقت أن الأفراد متساوون في الإنتاجية، كما إنتاجية الأفراد لم تقاس أو يحدد حجمها،و كان الأفراد يتعرضون لإنهاء العمل الفوري.و ظل هذا الوضع إلى أن جاءت حركة الإدارة العلمية و غيرت هذا التفكير اتجاه العنصر البشري.فبدلاً من استخدام أساليب التهديد و التخويف اتخذ "فريدريك تايلور، وفرانك ولليان جيلبرت، وهنري جانتي" مدخلا علميا و موضوعيا للإدارة حيث قام تايلور بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية،فقام هو و أتباعه بجمع البيانات العلمية،و استخدام وسائل التحليل التي كانت متاحة في ذلك الوقت.³

مرحلة - بداية الحرب العالمية الأولى: أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا و بيتا) و طبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم و بعد توظيفهم ، ومع تطور الإدارة العلمية و علم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف و التدريب و الرعاية الصحية و الأمن الصناعي ، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهوم الحديث ، تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية و الإسكان، و يمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية و اقتصر عمله على الجوانب السابقة و كان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية و الاجتماعية للعامل.ثم أنشئت أقسام الموارد البشرية

1- عبد البارى ابراهيم درة و زهير نعيم الصباغ،ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرون منحنى نظمي ، مرجع سابق،ص ص 37،38.

2-عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد السالم،الموارد البشرية مدخل استراتيجي،جدار للكتاب العالمي،الطبعة الثانية،عمان،2002،ص 6.

3-سامح عبد المطلب عامر،استراتيجيات ادارة الموارد البشرية،دار الفكر للنشر و التوزيع،الاردن،2010،ص 18 .

مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمدير هذه الأقسام و قامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وأنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة و الأجهزة الحكومية.

مرحلة - ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن :

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب و تنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم و ترشيد العلاقات الإنسانية و ليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية و ضبط حضورهم و انصرافهم و الأعمال الروتينية . و ما زلت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية و الاستفادة من نتائج بحوث علم النفس و الأنثروبولوجيا و كان نتيجة ذلك تزايد مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتبار جميع الجوانب الخاصة بيئة و ظروف العمل و العامل و أثرها على سلوكه، من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدراك في الكشف عن الدوافع السلوك الإنساني للعاملين ة أثر العوامل على هذه السلوك و تصنيف نوعا من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في المجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز و التنظيمات غير الرسمية.

*لقد مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل عبر التاريخ و في كل مرحلة كان لها تطور في جانب من جوانبها إلى أن أصبحت في الوقت الحالي جزء أساسي في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد و أصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة و كذلك في ربحيتها.¹

2: الفرق بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد :

إن من المشكلات الرئيسية التي واجهت الكتاب هي محاولتهم ، مقارنة إدارة الأفراد بإدارة الموارد البشرية ، و لقد استطاع legge في سنة 1989 من التعرف على ثلاثة اختلافات أساسية بين ادارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد و سوف يتم عرض ذلك في الشكل الآتي :

¹ فيصل حسون، نفس المرجع السابق، ص12

ادارة الافراد	ادارة الموارد البشرية
- تركيز ادارة الافراد على العاملين.	- تركيز بصفة أساسية على طبقة المدربين .
- تركيز إدارة الأفراد في ممارستها على الأفراد و الفنيين و المتخصصين بشؤون الأفراد.	- يشكل المديرون في الصفوف الأمامية محور اهتمام إدارة الموارد البشرية ،من خلال قيامهم بمسؤوليات فيما يتعلق بربط إستراتيجية المنشأة بإدارة الموارد البشرية .
- بخلاف إدارة الموارد البشرية تشكل إدارة ثقافة المنظمة أحد الأنشطة غير الرئيسية التي يقوم بها المديرون التنفيذيون.	- تشكل إدارة ثقافة المنظمة أحد الأنشطة الرئيسية التي يقوم بها المديرون التنفيذيون.

مصدر : من إعداد الطالب. شكل رقم (1) يوضح أهم ثلاثة اختلافات بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد.

3-أهداف و أهمية إدارة الموارد البشرية :

أ- أهداف إدارة الموارد البشرية :

إن لإدارة الموارد البشرية أهدافا متعددة تسعى كلها إلى تنمية قدرات الافراد و تطويرهم باستمرار من خلال التكوين الجيد و خلق مناخ تنظمي يتمشى مع رغباتهم و يساعدهم على تحقيق أهداف المؤسسة و يمكن تجسيد أهداف ادارة الموارد البشرية في ما يلي :

- المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
- توظيف المهارات و الكفاءات عالية التدريب و المتحفزة.
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية و أخلاقيات العمل.
- إدارة و ضبط عمليات التغيير لتعود بالنفع على كل منظمة و الموظف.
- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدره و الرغبة، حيث أن زيادة المقدره يتمثل في برامج التدريب و تطور العاملين و أما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز و برامج الصحة و السلامة.¹
- تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد.

1- فيصل حسونه، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص13.

- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي .¹
- . توظيف المهارات والكفاءات عالية التكوين والمتحفزة.
- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- .المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل².

ب- أهمية إدارة الموارد البشرية :

تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن حيث أصبحت من أهم الوظائف الإدارية في مختلف المنظمات حيث يرجع ذلك إلى دورها الفعال داخل المؤسسة ، و تكمن أهميتها فيما يلي :

- تحسين الإنتاجية و رفع الأداء و تفجير الطاقات لدى العاملين.
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس و التميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري.
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام و التقدير و المشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.³
- توجیه الأداء البشري والتأثير علىه بما يحقق المزيد من الأرباح عن طريق توفير أفضل الكفاءات و المهارات .⁴
- تزويد باقي الإدارات بكل الاحتياجات من الأعداد والتخصصات المناسبة في الوقت المناسبة.
- تخفيض من تكلفة التكنولوجيا المستوردة حيث أصبح تقدّم وتفوق الدول راهنا بحسن تكوينها لذخيرتها العقلية والإفادة منها وهذا ما تعمل إدارة الموارد البشرية على تجسيده.⁵ كذلك تزويد الموارد البشرية بالمؤهلات المتنوعة والمناسبة؛ عن طريق الاعتماد على أفضل إدارة

1-بن عنتر عبد الرحمان،إدارة الموارد البشرية(مفاهيم و أسس،الإبعاد،الاستراتيجية)،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،الأردن،2010،ص 26،27.

2-حسين عبد المقصود علي،الموارد البشرية (أهداف و التعريف)، <http://kenanaonline.com/users/hassanrzk/posts/493927>، 02-25-2018، على الساعة 02:02

3- نفس المرجع السابق،ص12.

4- كامل بربز، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الحمراء، ط2 ، لبنان ، 2002، ص12.

5- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة، الاسكندرية، 1999، ص ص 32،30.

تُساهم في تطور الإنتاج نوعاً وكماً. توفير كافة الأدوات والوسائل الخاصة بالأفراد من الموظفين؛ عن طريق إعداد مجموعةٍ من البرامج التدريبية، وتوفير الأجور والحوافز التي تدعم أفضل أداء وتزيد من مُعدّل الإنتاجية. تعزيز التنسيق والتنظيم بين كافة الوحدات الإدارية والمهام الخاصة بالأفراد من الموظفين؛ من خلال تفعيل دور المناقشة مع الإدارة التنفيذية . المشاركة في التعرف على المُشكلات الرئيسية الخاصة بالأفراد من الموظفين والتي تُؤثر بشكلٍ سلبيّ على فاعلية وكفاءة المنشأة. المساهمة في دراسة جميع الكفاءات الفعالية والتنظيمية والمؤشرات المستخدمة في قياس الكفاءة الخاصة بالأداء، ونسب الحوادث التي تُؤثر في العمل، وغيرها من المؤشرات والمُعدّلات الأخرى. تقديم المساعدة للمديرين في تطبيق السياسات وحلّ أي مُشكلات أو قضايا خاصة بالموظفين.¹

4- وظائف إدارة الموارد البشرية

تتضمن إدارة الموارد البشرية العديد من الوظائف التي تعتبر أساسية في تحقيق أهداف المؤسسة ، وذلك لأنها هي الأنشطة التي تقوم عليها المؤسسة في مختلف المجالات و بفضل هذه الوظائف يمكن للمؤسسة تحقيق الأهداف و سوف يتم عرضها وشرحها :

-تخطيط الموارد البشرية: وترتبط هذه الوظيفة عادة بأهداف واستراتيجيات المنظمة وتشمل هذه الوظيفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في فترة مستقبلية بالعدد المناسب والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب سواء لمقابلة عمليات التوسع والنمو المخطط أو لمقابلة عمليات الإحلال، نتيجة خلو وظائف معينة من شغليها، وهذا إل جانب تخطيط لمسارات التي تكفل تحقيق التوازن بين جانبي الطلب على العمالة وعرضها.

-تحليل الوظائف أو الأعمال: لتحديد أبعادها من الواجبات والمسؤوليات وتحديد المتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات اللازمة لشغلها، وتوفر هذه الوظيفة بيانات هامة ودقيقة عن

1-هايل الجازي، أهمية الموارد البشرية ،

http://mawdoo3.com/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9_%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9 ، 25-02-2018 على الساعة 57 :04.

الوظائف تكفل بدورها توفير الأساس الموضوعي والعاقل لمعالجة كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية

-**التوظيف:** ويركز على توفير الاحتياجات المخططة عن العمالة، تتضمن هذه الوظيفة وظائف فرعية هامة تشمل استقطاب مرشحين لشغل الوظائف، سواء عن خارج المنظمة أو من داخلها، واختيار أفضل المرشحين المتقدمين باستخدام أساليب متعددة الاختبارات، وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم، إل جانب اتخاذ ما يلزم لنق توقعات المنظمة إلى العاملين الجدد وتهيئة وتطبيع العاملين مع بيئة العمل والعمل على أن تتكيف وتتوافق المنظمة مع توقعات العاملين.

-**تقييم أداء العاملين:** فبعد تعيين العاملين في الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة إل تقييم أدائهم وتحديد مدى كفاءاتهم في أدائهم لأعمالهم ومكافأتهم عن الأداء الجيد، وقد يتضح عدم جودة أداء الموظف وهنا قد يكون التدريب مدخلا لتعويض أوجه النقص في كفاءة الموظف

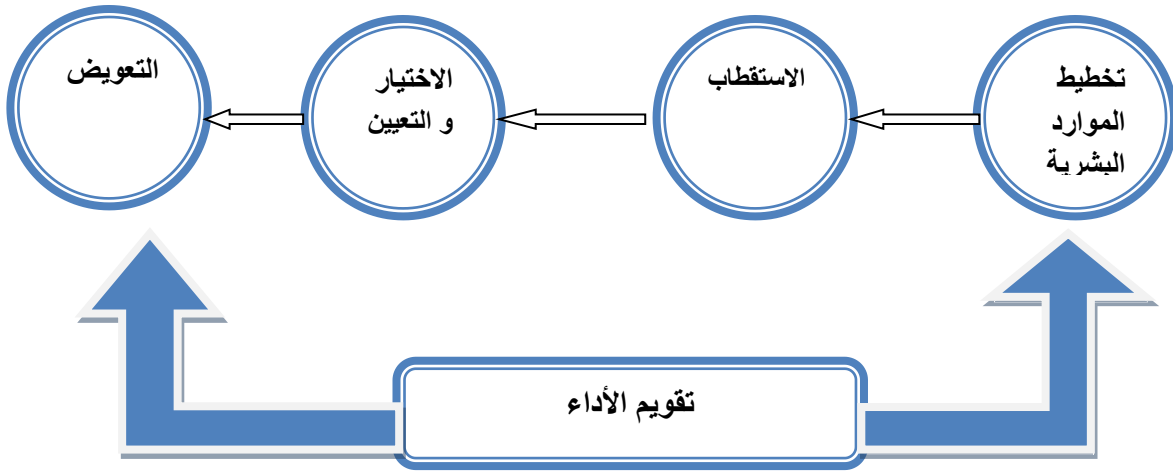
- **إدارة عمليات الترقية والنقل وانتهاء الخدمة:** وذلك في ضوء سياسات وقواعد و أسس موضوعية محددة.

-**تدريب الموارد البشرية:** لزيادة قدراتها وتطوير أدائها، وتتم ممارسة هذا النشاط في ضوء برنامج مخطط لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ومتابعتها، ويمتد نشاط التدريب ليشمل توجيه العاملين الجدد، وتدريب العاملين في مختلف المستويات الوظيفية و إعادة تدريبهم عندما تتغير مسؤولياتهم الوظيفية أو تتغير متطلبات وظائفهم.

-**تخطيط التطور الوظيفي:** سواء على مستوى الفرد حيث يتم مساعدتهم على أن يخطط لحياته الوظيفية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته وشخصيته وبالبيئة المحيطة والتي تحكم اتجاهات الفرد نحو مسارات وظيفية معينة، أو على مستوى المنظمة بتخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية بما يكفل الانتفاع بالكفاءات لبشرية المتاحة بالمنظمة.

-التنسيق في مجال إدارة الموارد البشرية: ويشمل ذلك التنسيق بين مختلف وظائف وأنشطة الموارد البشرية في كافة أرجاء وقطاعات المنظمة من خلال ميكانيزمات التنسيق الأساسية وهي سياسات الموارد البشرية، وقواعد الانضباط، والاتصالات الرسمية.¹

- سوف يتم توضيح أهم الوظائف إدارة الموارد البشرية في الشكل رقم (2)



شكل رقم (2) يوضح أهم الوظائف لإدارة الموارد البشرية.²

ثانيا-تنمية الموارد البشرية: صار موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع الهامة في

مجال تطوير الأعمال داخل المؤسسة ،حيث حضي باهتمام ، العديد من المختصين، و المفكرين والباحثين وكذا معاهد التدريب والتنمية، ومتخذي القرارات في المؤسسات على اختلاف أنواعها، إضافة إلى الممارسين لعملية الإدارة والتسيير، باعتبار تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تضمن تحقيق أهداف المؤسسات وجعلها قادرة على الصمود في وجه تغيرات العصر الحالي، من تطورات تكنولوجيا الحديثة و غيرها.....

¹- نعيمة يحيوي : محاضرة بعنوان:سلسلة المحاضرات في ادارة الموارد البشرية ،جامعة الحاج لخضر ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، باتنة،ص5-6.

²-محمد جاسم شعبان ،محمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة-الهندرة، دار الرضوان للنشر و التوزيع ،الأردن ،2014، ص 49.

1-التطور التاريخي لتنمية المورد البشرية :

في أواخر القرن التاسع عشر، تحددت عمليات الإنتاج الجديدة والإنتاج على نطاق واسع وأنماط العمل الجديدة و الأشكال التنظيمية المختلفة للعمليات الأكثر تقليدية، فأزاحت المؤسسات الصناعية الكبيرة الأنماط المبكرة للملكية العائلية وأساليب الإدارة لصالح الأشكال الوظيفية الكبيرة و بعدها المؤسسة متعددة الأقسام، هذه الأخيرة اعتمدت اعتمادا شديدا على البيروقراطية ومبادئ الإدارة العلمية، فلم يعد المسئولون فيها أفرادا من العائلة الملركة للمؤسسة.

إن تنمية الموارد البشرية المتجذرة في سياق تاريخي لممارسات إدارية بالإمكان التعرف عليها حتى في وقتنا الراهن، فقد مر تاريخ تنمية الموارد البشرية خلال القرن العشرين بأربع مراحل رئيسية هي :

أ. من أوائل القرن العشرين حتى السبعينات من القرن الماضي، خلقت الإدارة الكلاسيكية (الإدارة العلمية) والعلاقات الإنسانية و السيكولوجيا التنظيمية ثروة مربكة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل.

ب. خلال الثمانينات من القرن الماضي، برز تأثير المنافسة الدولية وتلا ذلك اهتمام بالنماذج ذات الطابع الاستراتيجي وظهور علوم فسرت في كثير من الأحيان بصورة غامضة مثل: إدارة الموارد البشرية.

ج. من السبعينات إلى التسعينات من القرن الماضي، ساهم التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار و التحول، في تحديد أسباب أهمية الموارد البشرية. د. الاهتمام البالغ بالنموذج التنظيمي السائد والمؤسسة رشيدة التكاليف والأمان الوظيفي، وكذا الحاجة إلى سياسات متكاملة و فروق بين طبيعة المؤسسات المنشودة والمحقة .

وعليه فمنذ أوائل القرن العشرين وتقنيات الإدارة وأساليبها تخضع لفحص دقيق بصورة متزايدة، لاسيما في المجتمعات الصناعية، وتمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد وجذب بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية وتباين المداخل إلى تحقيق علاقات عمل متناغمة في بيئة عمل دائمة التغير.

إذن الفوارق التاريخية ربما تكون قد أفرزت الظروف الحالية، غير أن المديرين المعاصرين هم الذين يتوقع منهم تفادي أخطاء الماضي والتعلم والاستثمار في تنمية الموارد البشرية على المدى البعيد.

2. أهمية تنمية الموارد البشرية :

للتنمية البشرية أهمية كبيرة في مجالات الأعمال والصناعات، منها:

- إن الأفراد عند التحاقهم بعمل جديد، يكونون بحاجة إلى دورات تدريبية خاصة؛ للقيام بمهام الوظائف الجديدة التي أشغلوها .

- إن الوظائف والأعمال في تغير مستمر، وبعض الأفراد ينتقلون من عمل إلى آخر، فلا يؤدون عملاً واحداً، لذلك يكون من الضروري إعادة تدريبهم على الأعمال والوظائف التي يُشغلونها حالياً .

-إنشاء صناعات ومجالات جديدة لم تكن من قبل، وهذا يتطلب من أصحاب هذه المؤسسات تدريب العاملين على مهارات معينة، لتناسب قدراتهم مع العمل الجديد، وحتى لو كان هؤلاء الأفراد ذوي مهارة وكفاءة عاليتين، فإنهم بحاجة إلى تدريب خاص على تلك الأعمال... الخ¹ .

3- أهداف تنمية الموارد البشرية :

تعد تنمية الموارد البشرية وسيلة مهمة تلجأ إليها المؤسسات لرفع الكفاءة أداء العناصر البشرية التي يتوقف عليها نجاح أو فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها وتمثل أهدافها فيما يلي:

* تحسين المهارات و زيادة القدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم .

* تهيئة الأفراد و تحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية و المعلوماتية والتسويقية لتطبيق الإدارة الالكترونية².

* تكيف الموارد البشرية مع تغييرات البيئة التي تضطر المؤسسة إلى إدخالها على مجالات العمل .

¹ -بارك نعيمة : "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية"، مجلة :اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد السابع، ص274-275 بتصرف

² - حسن إبراهيم بلوط؛ إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي .الجزائر : دار الهدى، 2002. ص20.

*ضمان أداء العمل بسرعة و دقة و فاعلية.

و يؤكد التونسي أن من بين أهداف تنمية الموارد البشرية :

*إتباع المنهج السليم و الموضوعي في الترشيح للدورات.

*تأييد الإدارة العليا و دعمها ماديا و معنويا للبرامج الإصلاحية المتعلقة بالعنصر البشري.

*تركيز جهود التنمية في التغلب على المشكلات و الصعوبات التي تعوق المؤسسة و العمل¹.

4-استراتيجيات تنمية الموارد البشرية :

أ- إستراتيجية التدريب : و يقصد بالتدريب "مجموعة من الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين

الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء الوظائف بنجاح "

- تصميم برامج التدريب : ويتطلب القيام بعملية التدريب ما يلي :

-تحديد الاحتياجات التدريبية :من الضروري أن تتركز برامج التكوين على احتياجات المنظمة

في التدريب و يتم ذلك عبر الدراسة المعمقة و المسبقة لاحتياجات مختلفة المصالح ،الوحدات و

المستويات و تحديد الأهداف التي تريد عملية التكوين الوصول إليها .

-المحاضرات ،دراسات الحالات ،تقمص الأدوار.....

ج-إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية : ويمكن تعريفها "مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي

إلى زيادة المردودية الحالية و المستقبلية للأفراد و رفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة

إليهم و ذلك عن طريق تحسين معارفهم ،استعداداتهم و اتجاهاتهم"

ثالثا- المهام الرئيسية لتنمية الموارد البشرية :

1-التكوين :

* تعريف التكوين :يعرف casse Pierreالتكوين بأنه: " العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات

و مهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من اجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ

المهام و الأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية و تنمية

¹ - بن تركي بن فهد بن عبد طالب : "دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الحكومة الالكترونية في أمانة منطقة الرياض ، مذكرة لنيل شهادة:الماجستير في علوم الإدارية، تحت اشراف :أحمد عودة عبد المجيد عودة كلية الدراسات العليا ، جامعة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،السعودية،الرياض ،2010،ص16-17، بحث نشر. pdf

الموارد البشرية، أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثمارا للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين...فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات.¹

***أهداف التكوين:** هناك العديد من أهداف للمؤسسة تريد التوصل إليها من خلال عملية التكوين ومن أهمها ما يلي :

- تنمية المعارف، الكفاءات و المهارات .
 - رفع مستوى الإنتاجية و مرد ودية المؤسسة .
 - الاقتصاد في التكاليف و تقليل المخاطر .
 - تحسين فعالية أساليب العمل.
 - تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات و تحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات و الوحدات .
 - توجيه العمال الجدد و إدماجهم في المؤسسة .
 - رفع مستوى أداء العامل و رضاه و ثقته و اعترافه بالمؤسسة. .
 - تسهيل التكيف مع التغيرات و تحسين بيئة العمل.
 - رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة حيث يؤثر التكوين على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة و الى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.²
- *أهمية التكوين :**

لقد ازدادت أهمية التكوين في السنوات الأخيرة مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث، فعندما كانت الوظائف بسيطة و يتم تعلمها بسرعة و بسهولة تتأثر بدرجة قليلة بالتغيرات التكنولوجية لم تكن هناك حاجة كبيرة لرفع أو تعديل مهارات العاملين ، ولكن التغيرات التي حدثت في الإدارة أدت الى الحاجة الى التكوين و أهميته تتمثل فيما يلي :

- إزالة ومعالجة نقاط الضعف للأداء، سواء كان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع.
- يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها و إمكانياتها.

¹-بوقطف محمد :التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع،تحت إشراف :عزور مليكة،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر،2013/2014،ص13، نشر. -حمودي وسيلة،مرجع سابق ص 100.²

- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصال والتفاعلات بما يحقق الأداء الفعال.
- يقلل من أخطاء الأفراد العاملين وحوادث العمل.
- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- يزود الأفراد العاملين بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية و الاتصالات والاتجاهات.¹

*أنواع التكوين :هناك عدة أشكال للتكوين و نذكر منها :

- تكوين نظري
 - تكوين داخلي أو خارجي
 - دوران في ميدان العمل على عدة وظائف.²
- و يمكن تقسيم التكوين كما يلي :

يمكن تقسيم التكوين حسب		
المكان	نوع التوظيف	مرحلة التوظيف
-داخل المؤسسة -خارج المؤسسة - في مؤسسات خاصة - في برامج حكومية	-التكوين المهني و الفني -التكوين التخصصي -التكوين الإداري	-توجيه الموظف الجديد -التكوين أثناء العمل -تكوين لتجديد المعرفة و المهارة -تكوين بغرض الترقية و النقل. - التكوين للهيئة للمعاش.

شكل (3) يوضح أنواع التكوين.³

2- المناخ التنظيمي :

عرف محمد علي شهيب المناخ التنظيمي على أنه " تعبير عن الخصائص المختلفة لبيئة العمل في التنظيم و التي تشمل جوانب التنظيم الرسمي و مزيج الحاجات الخاصة بالعاملين، و طبيعة

1- الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة

قسنطينة، 2008/2009، ص32

2 - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص99.

3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص458

الاتصالات التنظيمية، و أنماط الإشراف السائدة، و سلوك الجماعات و غيرها من العوامل التنظيمية و التي يمكن إدراكها بشكل مباشر أو غير مباشر بواسطة أفراد التنظيم، مما يؤثر على سلوك الأفراد و على السلوك التنظيمي ككل، و لاشك أن ذلك كله يتداخل و يؤثر على إمكانية التنظيم في تحقيق الفعالية في الإنتاج و الكفاية و الرضا الوظيفي و التكيف¹

ويمكن إظهار أهمية المناخ التنظيمي من خلال ما يلي:

- يساعد التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات على تبني سياسات من شأنها تعزيز

النواحي الإيجابية و تصويب النواحي السلبية، و الارتقاء بالصحة النفسية للعاملين وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة و إشباع الحاجات والرغبات الفردية و الجماعية.

- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المؤسسة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المؤسسة والذي له تأثير كبير على الأفراد ، تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي مساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المؤسسة حلقة الوصل بين المؤسسة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية.

- إن تحديد طبيعة المناخ المؤسسي السائد في أي مؤسسة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به كما أن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

-تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصراً لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها ، ومن إسهامه في تنمية المؤسسة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها ، ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال.

1- محمد علي شبيب ، السلوك الانساني في التنظيم ، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990، ص30.

*أنواع المناخ التنظيمي : هناك العديد من أنواع للمناخ التنظيمي ، وسوف نتطرق إليها و نحاول شرحها بالتفصيل :

أ--المناخ المغلق: وهو الذي يركز فيه المدير تركيزا شديدا على تنفيذ الأعمال الر وتينية والتركيز على الإنتاج دون أن يعطي القدوة الحسنة والمثل الأعلى في العمل ، وترتفع فيه درجات التباعد ،الإعاقة ، الشكلية في العمل ، التركيز على الإنتاج وتنخفض في درجات :القدوة ، النزعة الإنسانية ،الانتماء.

ب--المناخ المفتوح : يتمتع الأفراد بارتفاع مستوى الروح المعنوية ، ارتفاع مستوى العمل الجماعي ، انخفاض مستوى الانفصال ، أعباء العمل معقولة ، تعمل الإدارة على التسيير أداء المهام ،عدم إعاقة ارتفاع مستوى الود ، الرضا والانتماء نحو العمل ، ارتفاع مستوى الدفع والاهتمام بين الدور والشخصية ، يعمل بجد ، قدوة في العمل ، ارتفاع مستوى الدفع والاهتمام بالأفراد ، مرونة تناول الأمور ، موقفية القرار ،القبول الاجتماعي ، عدم العزلة ، القدرة على التحكم في مختلف المواقف ولا يميل لاستخدام أسلوب الرقابة.

ت-المناخ الذاتي : يشبه المناخ المفتوح ويختلف عنه في أن انجاز العمل يأتي في المرتبة الثانية بعد إشباع الحاجات الاجتماعية ولا يمارس المدير إقادرا بسيطا من السيطرة على العاملين ،و ترتفع فيه درجات: الانتماء، الألفة ، الشكلية في العمل ، القدوة وتنخفض فيه درجات :التباعد، التركيز على الإنتاج.

ث-المناخ الموجه: وهو الذي يعبر من خلاله المدير عن اهتمامه الشديد بإنجاز الأعمال عن طريق التوجيه والإشراف و لا يهتم بالحاجات الاجتماعية للعاملين ، وترتفع فيه درجات: الانتماء الإعاقة التركيز على الإنتاج. وتنخفض فيه درجات :التباعد الألفة النزعة الإنسانية.

ج-المناخ العائلي: يتميز بارتفاع مستوى الإشباع الحاجات الاجتماعية ، ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية ، ارتفاع مستوى التماسك وتجانس الجماعة ، انخفاض في مستوى أداء العمل ، العمل الإداري ضئيل ، مستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية متوسط، وينجم الرضا عن إشباع الحاجات الاجتماعية.

ح--المناخ الأبوي : يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يد المدير وبالتالي فهو يحول دون ظهور أي مبادرات فردية بين العاملين معه، لذا فإن سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين معه و إشباع حاجياتهم الاجتماعية ، وتسود الروح المعنوية المنخفضة نظرا لعدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع لانجاز العمل ولحاجاتهم الاجتماعية وتنخفض كل من الإعاقة والألفة والروح المعنوية وترتفع درجة التفكك والتركيز على الإنتاج.¹

3- تنمية الموارد البشرية: إن تنمية الموارد البشرية يجب أن تكون تنمية مترابطة متكاملة في جوانبها الأساسية، كالسياسات السكانية، والخصائص الهيكلية للقوى العاملة، وسياسات التربية والإعداد والتدريب، وسياسات الاستخدام، على أن يتم ذلك كله في إطار الخطط الاقتصادية والاجتماعية الشاملة ومن خلال الأهداف الاستثمارية والإنتاجية، وعند وضع أي إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية يجب أن تتضمن :

- تحقيق التطور النوعي للقوى العاملة ورفع كفاءاتها ومهاراتها (تنمية الموارد البشرية ورفع فعاليتها) في شتى قطاعات النشاط الاقتصادي، بما ينسجم مع مستلزمات تحقيق التنمية الشاملة، وهذا يتطلب رفع إمكانيات التأهيل والتدريب وتوسع قاعدتها بحيث تشمل مختلف أصناف المهن ومستويات المهارة والاختصاص.
- تأهيل القوى العاملة لاستخدام التقدم التقني والثورة العلمية في عملية التنمية الشاملة وجعلها في مستوى يمكنها من الإسهام في تطوير التكنولوجيا وتوطينها وابتكارها.
- تحقيق التوازن في سوق القوى العاملة، تحقيق التوازن بين عرض القوى العاملة والطلب عليها بهدف التوصل إلى الاستخدام الأمثل لقوة العمل.
- مكافحة الأمية ونشر الثقافة العمالية بهدف النهوض بمستوى الموارد البشرية وتميئتها.²

4- تحديات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة : تواجه إدارة الموارد

البشرية في المنظمات المعاصرة تحديات جسيمة،ومن أهم هذه التحديات نذكر ما يلي :

¹-جديدي نجيبة :تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموارد البشري <C:\Users\TOSHIBA\Downloads\Documents\17>

جديدي نجيبة.pdf

²-مصطفى العبد الله الكفري ، تنمية الموارد البشرية و إمكانية رفع فعاليتها ، الحوار المتمدن ، العدد 1038 .
<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=27559>، 03-03-2018، على الساعة 04 :01.

- العولمة والاتفاقيات الدولية و التكتلات الاقتصادية في عالم متغير .
 - التقدم التكنولوجي والإداري وما يتطلبه ذلك من موارد بشرية متميزة
 - الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتطبيقات المختلفة التحولات الإستراتيجية لدور إدارات
 الموارد البشرية .- تداخل الدول والشعوب وتعاون وما يتبع
 ذلك من الحاجة الى مهارات جديدة في إدارة الثقافات
 المختلفة والتعامل معها .

- تزايد الاهتمام بمؤشرات المعرفة و اقتصاديات التعليم حيث يعتبر
 العصر الحالي عصر المعرفة، و يعتبر التعليم فيه أساس النهضة و التنمية
 الوطنية و العالمية.¹

● إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات :

لا بد لإدارة الموارد البشرية تبني بعض السياسات التي تكون مرتكزات استراتيجيات إدارة
 الموارد البشرية لمواجهة التحديات ، كما يلي :

-زيادة الاستثمار في رأس المال البشري من حيث المعارف و القدرات.
 -استثمار المهارات لتكوين قوة عمل تنافسية .
 -المحافظة و الإبقاء على العاملين الذين لديهم خبرات و معارف جوهرية حيث يمثلون الثقل
 التنافسي و المعرفي للمؤسسة .
 -تشجيع العاملين على المساهمة و تبادل المعارف و الخبرات المكتسبة،وتشجيع التواصل مع
 الخبراء خارج المؤسسة.²

1-حداد بختة،سيد حياة :إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة، دراسة ميدانية لمؤسسة مسير المنظومة
 الكهربائية- OS فرع لمجمع سونلغاز ، في المجلة : الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 2015/06،جامعة الجزائر 3 ،الجزائر
 ص182-183.

² محمد هاني ، مرجع سابق ،ص53-56.

التحديات	الإستراتيجيات
-تقدم التشريعات و القوانين .	-تحديث القوانين و الأنظمة.
-التنوع في الموارد البشرية .	-ثقافة التنوع البشري و الفكري .
-إدارة التغير ومقاومة.	-التكيف و التغيير المستمر.
-تقدم المهارات و الخبرات .	-التطوير الفني و المهاري.
-التفجير المعرفي و تراكم المعلومات.	-التمكين و التعليم التنظيمي .
-الاحتياجات المتجددة لسوق العمل .	-مواكبة التحولات في تركيبة القوى العاملة .
-الثورة العلمية .	-التطوير التقني و الإداري.

شكل رقم (4) يوضح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات 1.

الخلاصة : من خلال استعراضنا لهذا الفصل أصبح من الواضح أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ، حيث أبدت إدارة الموارد البشرية وضعها كمجال تخصصي وإدراك دورها وإسهامها في مجال تكوين العنصر البشري و إتاحة له المناخ التنظيمي الذي من خلاله أمكنت المؤسسة ،في تطوير الخدمات و تقليل من المشاكل داخل المؤسسة ، والواقع أن فكرة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية ليست بالشيء الجديد في الميدان الإداري ، بل صاحب ظهورها تطورا هاما داخل الإدارة ، حيث أدى الى المساهمة في ظهور ادارة متطور ذات إمكانات حديثة ، و كان لإدارة الموارد البشرية مساهمة كبيرة في هذا التطور ، و سوف يتم التطرق لهذه الإدارة في الفصل القادم.

-محمد هاني ،إدارة الموارد البشرية،مرجع سابق ص57.¹

الفصل الثالث : الإدارة الإلكترونية

أولا- مدخل عام للإدارة الإلكترونية :

1-التطور التاريخي لإدارة الإلكترونية.

2-التحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة الإلكترونية

3-مراحل التحول لإدارة الإلكترونية.

4-أهمية الإدارة الإلكترونية

ثانيا- مميزات الإدارة الإلكترونية :

1-خصائص الإدارة الإلكترونية .

2-عناصر الإدارة الإلكترونية .

3-أهداف و فوائد الإدارة الإلكترونية .

ثالثا- مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

1-متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية .

2-خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية .

3-معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية .

تمهيد :

تلعب الإدارة الإلكترونية دور كبير في تحسين و تطوير سير الأعمال في مختلف الإدارات ، فهي من المداخل النظرية و الأساليب الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد من الباحثين في مختلف العلوم ، الاقتصادية ، منها و الإدارية و الاجتماعية ... الخ ، نظرا لما لها تشهده من التطورات المتزايدة في استخدام التكنولوجيا الحديثة و التوسع الكبير في استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

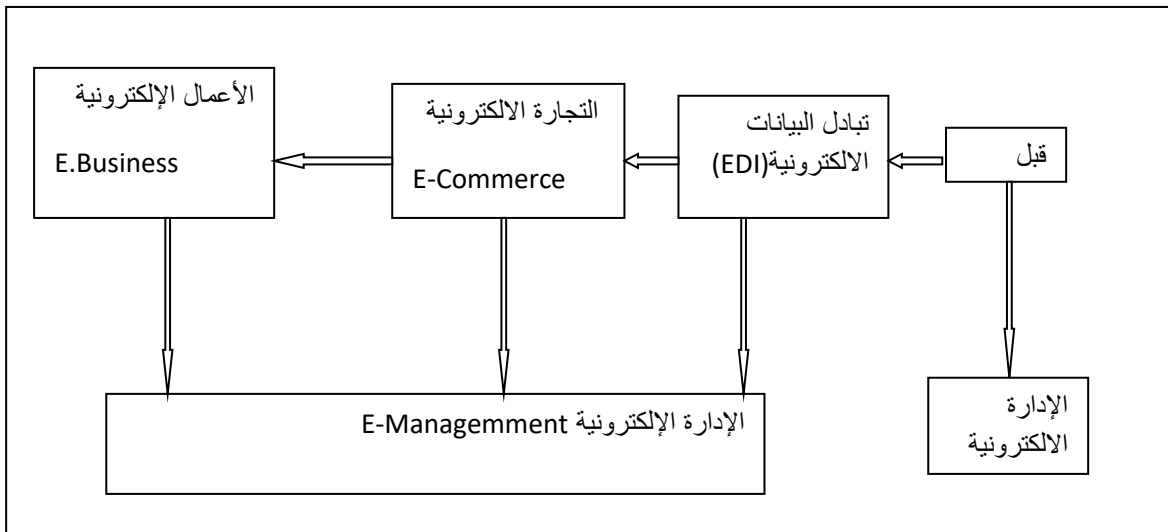
فالإدارة الإلكترونية مكانة أساسية في تطوير مستوى أداء الأعمال داخل الإدارة ، فهي تساهم في تسريع وتيرة إنجاز المهام و توفر الوقت و الجهد و التكلفة ، كذلك في حل العديد من العوائق و المشاكل التي تواجه الإدارة ، و من هنا أصبحت هناك ضرورة في التركيز على إدارة الإلكترونية كأسلوب إداري حديث لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة و الفاعلية.

أولاً-مدخل عام لإدارة الإلكترونية :1-التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية :

للوهلة الأولى قد تبدو الإدارة الإلكترونية للبعض وكأنها ظهرت مع شيوع استخدام الإنترنت للأغراض العامة في منتصف التسعينات من القرن الماضي، لكن الحقيقة خلاف ذلك، لأن بدايات الإدارة الإلكترونية تعود إلى العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي عندما بدأت المؤسسات باستخدام أتمتة المكاتب " Office Automation " و ذلك باستخدام الفاكس و الهاتف، وبالضبط سنة 1960 عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات لفعاليات طابعاتها الكهربائية .

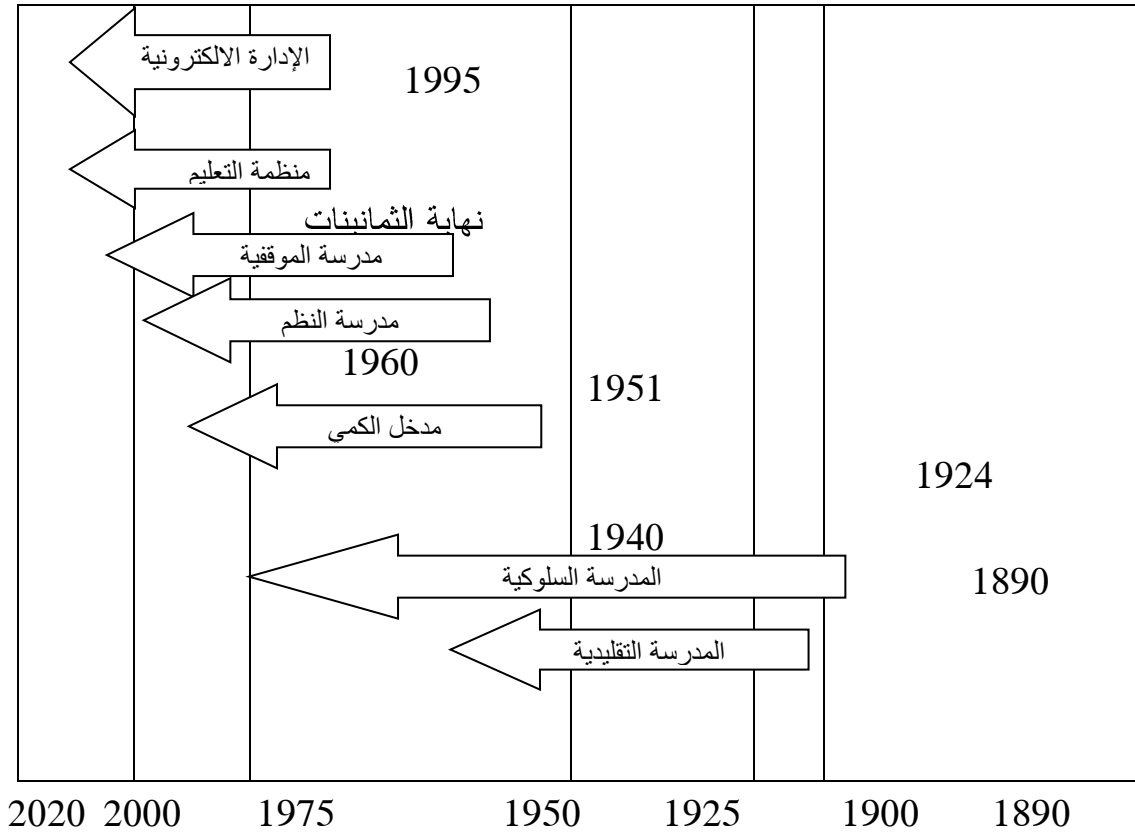
و يرى السالمي أن بدايات الإدارة الإلكترونية بدأت منذ 1960 م عندما ابتكرت شركة (IBM) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظرا لإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وأن أو لبرهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964م عندما أنتجت هذه الشركة جهازا طرّحته في الأسواق أطلق عليه اسم الشريط الممغنط / جهاز الطابعة المختار، حيث كانت هذه الطابعة MT/ST عند كتابة أي رسالة يتم خزن الكلمات على

الشريط الممغنط ,حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطباعة أن تطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه ,وهذه العملية وفرت جهدا كبيرا وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري ؛لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولا إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء .¹



الشكل رقم (5) : تطور الإدارة الإلكترونية . المصدر :نجم عبود نجم ، مرجع سابق ،ص131.

¹ -علاء عبد الرزاق محمد السالمي و اخرون،شبكات الادارة الالكترونية ،دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ،2005،ص234-235.



Source :Richard L. Daft : Managemet ,the Dryden Press , Fort worth,200,p.40 and
 Pmela S. Lewis et al . Management , South Western College
 Publishing,Australia,2001,2001,p.47

الشكل رقم (6) تطور المدارس الإدارية .

2- التحول من إدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية : إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس

درباً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة. وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمن سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية. ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت. و قبل التطرق إلى أسباب الداعية إلى التحول للإدارة الإلكترونية .

*ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحويل الإلكتروني في النقاط التالية:

- أسباب :

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل¹.
- ترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة.

3- مراحل التحويل لإدارة الإلكترونية:التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي

تتم العملية بشكل صحيح و يمكن من خلالها تحقق الأهداف المرجوة.و سوف يتم التطرق إلى تلك المراحل فيما يأتي:

* تدريب وتأهيل الموظفين: الموظف هو العنصر الأساسي للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يُنجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة. وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين، أو تأهيلهم على رأس العمل.

* توثيق وتطوير إجراءات العمل: من المعروف أن لكل منشأة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل. فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق، أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير. لذا لابد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية

¹-أسباب التحويل للإدارة الإلكترونية ، منتدى العرب لإدارة الموارد البشرية :<https://hrdiscussion.com/hr94281.htm>.

إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية، مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.

* توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية. من تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

* البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً: البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق. وعلى سبيل المثال: نموذج طلب إجازة يُطبق في جميع الأقسام بلا استثناء. فمن الأفضل البدء ببرمجه وتطبيقه¹.

4-أهمية الإدارة الالكترونية :

و يمكن تلخيص أهمية الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية :

-إنشاء قنوات اتصال إضافية بين الزبائن ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع المختلفة من جهة والحكومة من جهة أخرى.

- توفير المعلومات داخل الوطن وخارجه .

-تسويق المنتجات والخدمات محليا وعالميا.

-تبسيط الإجراءات الإدارية والتخلص من بيروقراطية الأداء.

ثانيا- مميزات الإدارة الالكترونية :

1-خصائص الإدارة الالكترونية :

. يمكن استخلاص خصائص الإدارة الالكترونية في ما يلي :

-السرعة و الوضوح : بفعل التحول الى اسلوب الادارة الالكترونية ، في المؤسسات لن تجد

تلك الأوراق التي يحتاج انتاجها في وقت طويل ، ونسخها أكثر من نسخة كما في الإدارة

¹ -محمد سمير أحمد ، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ،الأردن ،2009،ص 71-73.

التقليدية ، فلقد أصبح القيام بالأعمال الإدارية في ظل سيطرة الادارة الالكترونية التامة على معلوماتها ومعاملاتها، بشكل سريع في إنجاز المعاملات الفائقة وإرسالها واستقباله.

- **عدم التقيد بالزمان والمكان:** من خصائص الإدارة الإلكترونية إذا ما تم تعميمها وانتشارها في مختلف الإدارات أنه بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم، فهي لا تتقيد في عملها بزمن معين، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الإنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكتها الداخلية أو وصلات شبكة الإنترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب ومتعلقاتها، ويصلح ليكون مقرًا لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم يفوق مبناها بعشرات المرات، فضلًا عن أن المراجع للإدارة الإلكترونية يجد نفسه أمام قوائم وخيارات إلكترونية وليس أمام موظفين.

- **إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها:** لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة، ومن ضمن تلك البرامج ما يتيح للمراجع إنجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمية كما تهتم بإدارة الملفات وليس الاحتفاظ بها وتكديسها فوق بعضها على أرفف أرشيف الإدارة، ولا يعني هذا أن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، بل تضمن لها وسائل الحفظ الآمنة، لكن تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة على شبكتها الإلكترونية.

-**المرونة:** الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكانياتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعددة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدًا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.

-**السرية والخصوصية:** من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكّنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفوذ إلى تلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية اللذين تتمتع بهيما الإدارات الإلكترونية إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، إذ إن

قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمرًا بالغ الصعوبة.¹

2- عناصر الإدارة الإلكترونية :

• و يتمثل في المكونات المادية للحاسوب و نظمه و شبكاته وملحقاته.

• و هي تعني الشق الذهني من نظم و شبكات الحاسوب مثل : برامج البريد الالكتروني، قواعد البيانات.

• هي الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترانت Intranet، الاكسترانت Extranet و شبكة الانترنت Internet التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة و لإدارتها الالكترونية.

• و يتكون من القيادات الرقمية و المديرين و المحللون للموارد المعرفية، و رأس المال الفكري في المنظمة

شكل رقم(7) يوضح عناصر الادارة الالكترونية²

يشير كل من السالمي والسليطي إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب عدة عناصر وهي كالاتي :

الأجهزة والمعدات.

البرمجيات بمختلف أنواعها

¹ - العوض احمد محمد الحسن :الإدارة الإلكترونية المفاهيم -السمات -العناصر ،المركز القومي للبحوث ، مرجع سابق ، ص13.

² سامية عزيزي: الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والتحديات ، يوم دراسي حول :واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية الصعوبات والتحديات ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر ،2018،ص8.

الاتصالات.

نظم المعلومات.

الكوادر البشرية.¹

ويرى سعد غالب ياسين أن الإدارة الإلكترونية تتكون من ثلاثة عناصر هي:

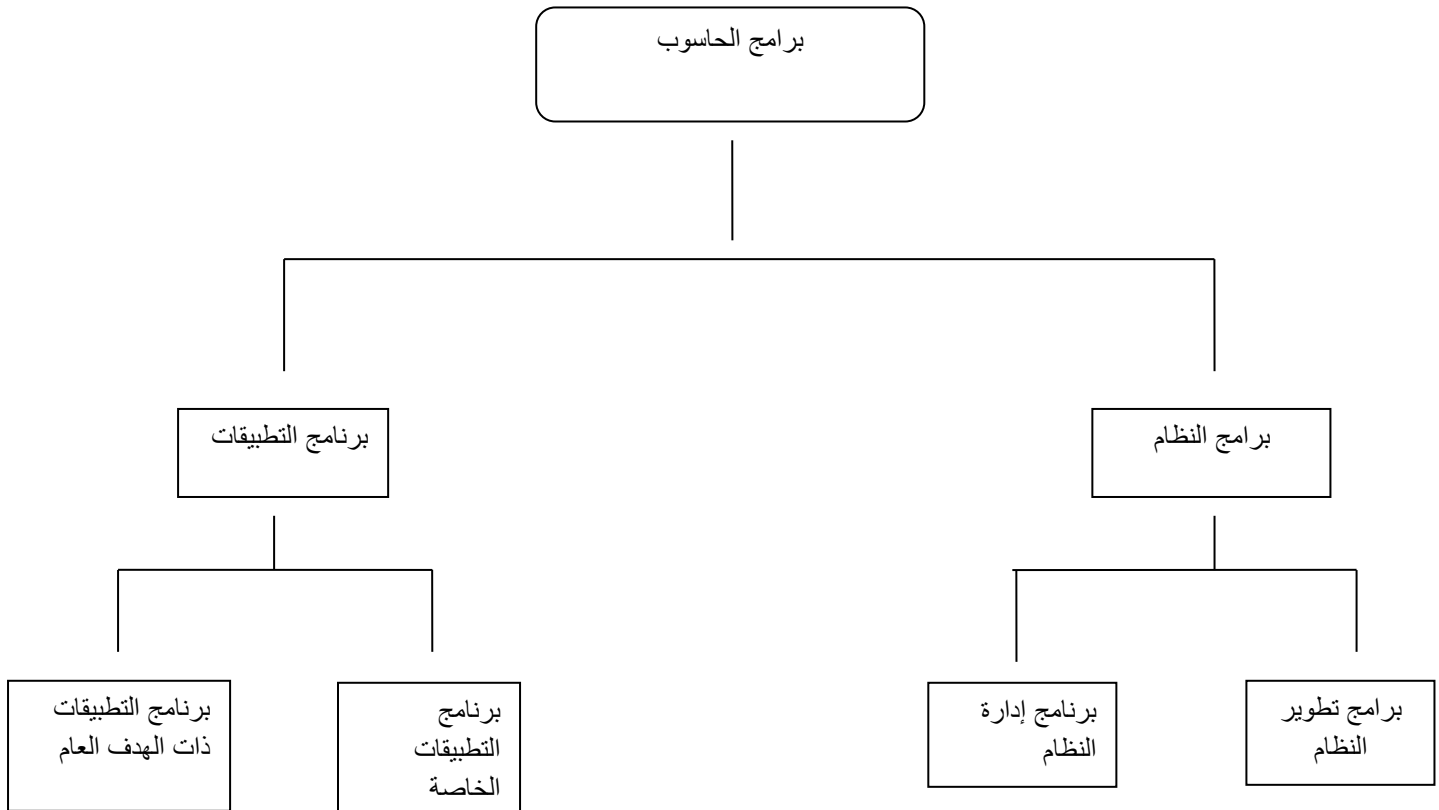
-عتاد الحاسوب (Hardware) : ويتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه

وشبكاته وملحقاته.

البرمجيات (Software):وهى تعنى الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب مثل : برامج

البريد الالكتروني Databases و قواعد البيانات البرامج المحاسبية ونظم إدارة الشبك

ومترجمات لغات البرمجة, أدوات تدقيق البرمجة.

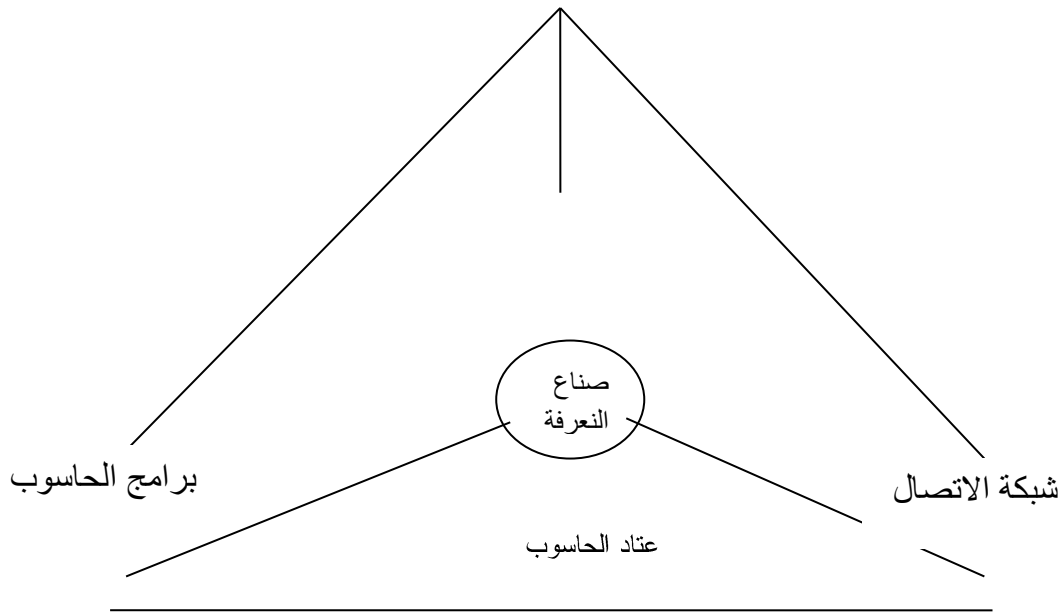


شكل رقم(8) يوضح المكونات الأساسية لعتاد و برامج الحاسوب .

¹ - عبد الرزاق السالمى وخالد إبراهيم السليطي ، الإدارة الالكترونية،دار وائل ،عمان، الأردن،2008،ص41.

-شبكة الاتصالات (Communication Network):الاكسترانت Extranet, Intranet هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نس اتصالي لشبكات الانترانت التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة وإدارتها الإلكترونية وشبكة الانترانت.

صناع المعرفة والمديرون (Knowledge Workers)& Digital Leaderships : ويقع في قلب هذه المكونات ويتكون من القيادات الرقمية والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة.



شكل رقم(9) يوضح عناصر الإدارة الإلكترونية¹

3-أهداف وفوائد الإدارة الإلكترونية :

أ- الأهداف :

إذا كان تحقيق عوامل النجاح لأي مؤسسة يتم في بداية المشروع ،فإن الأهداف هي المثمرة التي يجنيها المسؤولون في المؤسسة في نهاية المشروع ، ويمكن تلخيصها في ما يلي :

- تقديم الخدمات لدى المستنفدين بصورة مرضية و في خلال 24ساعة في اليوم و طيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازية الأسبوعية .
- صغر مكان المجهز لحفظ المعلومات .

¹-سعد غالب ياسين ،مرجع سابق ،ص23-27.

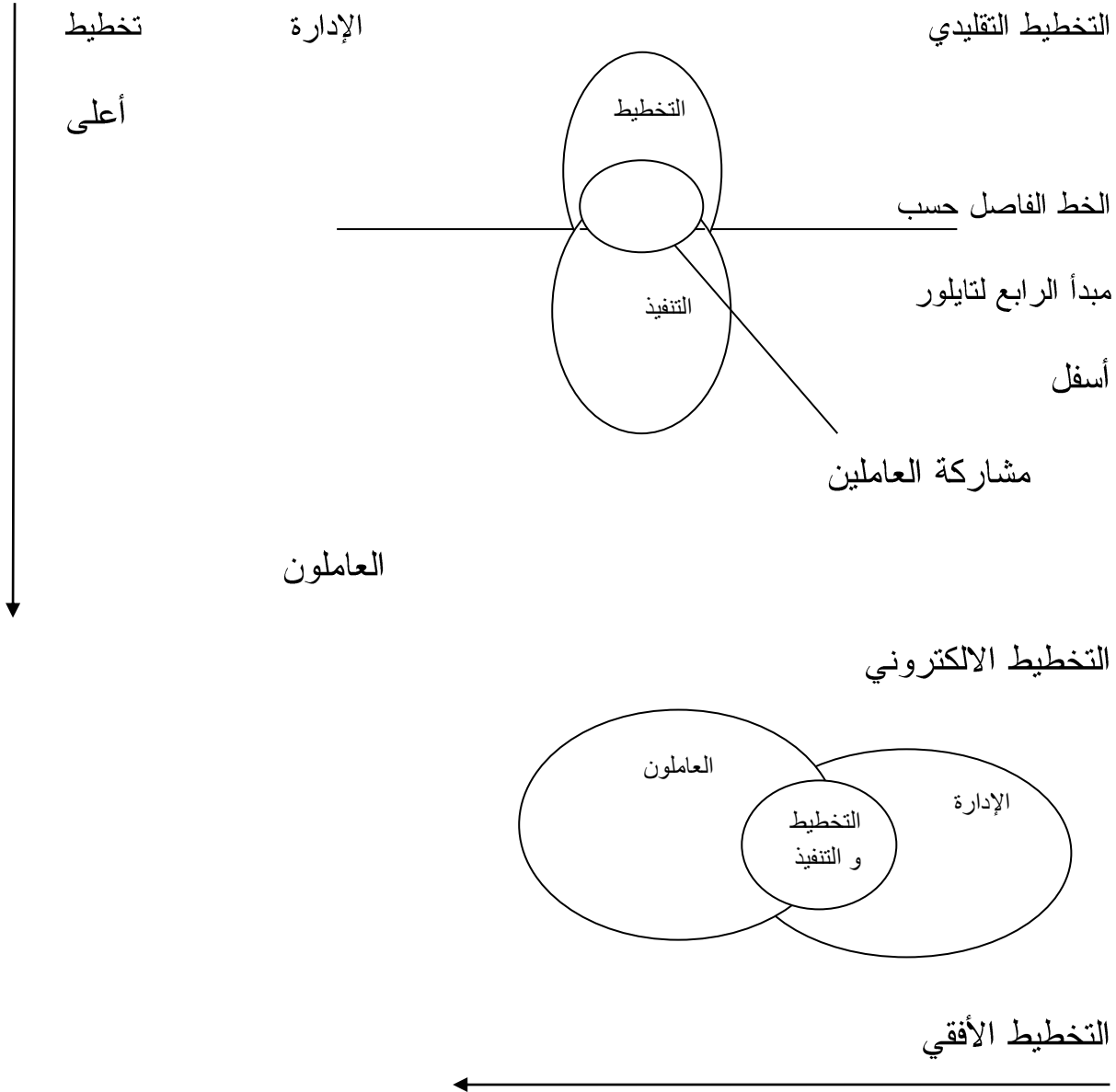
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر.¹
- سهولة إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية.
- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
- تبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز ورفع مستوى أداء الخدمات.
- السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة.
- توسيع قاعدة البيانات الداعمة للإدارة العليا .
- السهولة في متابعة وإدارة كافة الموارد .
- توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة إيجابية لدى كافة العاملين.
- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام الأرشيف الإلكتروني الذي يحقق مرونة في التعامل مع الوثائق ونشرها لأكثر من جهة بكلفة أقل جهد ووقت.
- إلغاء عامل المكان لإمكانية إرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الشبكة الالكترونية .
- إلغاء تأثير عامل الزمان ففكرة اخذ الإجازات لانجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن .

ب- فوائد لإدارة الالكترونية:

- إتاحة المعلومات الكاملة عن كل ما يخص المؤسسة والعاملين بها.
- الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة ورفع مستوى الكفاءة فيها .
- مساعدة الإدارة العليا في إدارة أعمال المؤسسة وإدارة مواردها سواء البشرية أو مالية أو الإدارية أو المعلوماتية .
- إدارة أعمال المؤسسة التي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة وإدارة العملاء
- توفير عدد من الخدمات الإلكترونية للعاملين بما يسمح لهم بالحوار والمناقشة التعليم الذاتي والتراسل الإلكتروني .
- موائمة طبيعة العمل المعتادة حيث يقوم النظام بالمتابعة الآلية للعاملين ومدى استجابتهم للأعمال المكلفون بها ويرسل تقارير المتابعة للإدارة العليا .
- حفظ وتوثيق كافة الأنشطة والمخرجات والوثائق والبيانات الأساسية الخاصة بالمؤسسة إلكترونياً .

-محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسير للنشر و التوزيع و الطباعة،الأردن،2009،ص73.¹

- الربط الإلكتروني بين فروع المؤسسة التي تقع في أكثر من نطاق جغرافي.
- المرونة الفائقة في التعامل مع المعلومات والتحديث الدوري لها .
- التكامل مع عدد من النظم الفرعية مثل الحضور والانصراف .
- إمكانية التوافق مع أي هيكل تنظيمي للمؤسسات وإدارة تنمية الموارد البشري والتراسل الإلكتروني والنشرة الصحفية والمكتبية والعهددة الشخصية المالية.¹



شكل رقم (10) مقارنة بين التخطيط التقليدي و الحديث.²

¹ - العوض احمد محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية المفاهيم - السمات - العناصر، المركز القومي للبحوث، مرجع سابق، ص9.
² نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات، مرجع سابق، ص237-238.

ثالثا-مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

1-متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لكي تقوم الإدارة الإلكترونية فلا بد من توفير عدة متطلبات لقيامها، وهذه المتطلبات تتنوع ما بين إدارية و بشرية و تقنيته و ذلك على النحو الأتي :

-البنية التحتية: إن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات و البيانات و بنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية و اللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل و نقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة و بين المؤسسات و المواطن من جهة أخرى.

- توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات: التي تقدمها الإدارة الإلكترونية و التي نستطيع بواسطتها التواصل معها و منها أجهزة الكمبيوتر الشخصية و المحمولة و الهاتف الشبكي و غيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد و بأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.

التدريب و بناء القدرات: وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر و إدارة الشبكات و قواعد المعلومات و البيانات و كافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة و توجيه "الإدارة الإلكترونية" بشكل سليم و يفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة و تابعة للحكومة، إضافة إلى هذا أنه يجب نشر ثقافة استخدام "الإدارة الإلكترونية" و طرق و وسائل استخدامها للمواطنين أيضا و بنفس الطريقة السابقة.

توافر مستوى مناسب من التمويل: بحيث يمكن التمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية و تدريب للكوادر و الموظفين و الحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات و مواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا و "الإدارة الإلكترونية" على مستوى العالم.

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

متطلبات البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: تعتبر البنية التحتية المكون الطبيعي الملموس لمشروع الإدارة، الذي لا يمكن قيام بدونها، و تتمثل في مجموعة من المكونات المادية و البشرية و المنطقية التي يمكن من خلالها تنفيذ التطبيقات الإلكترونية

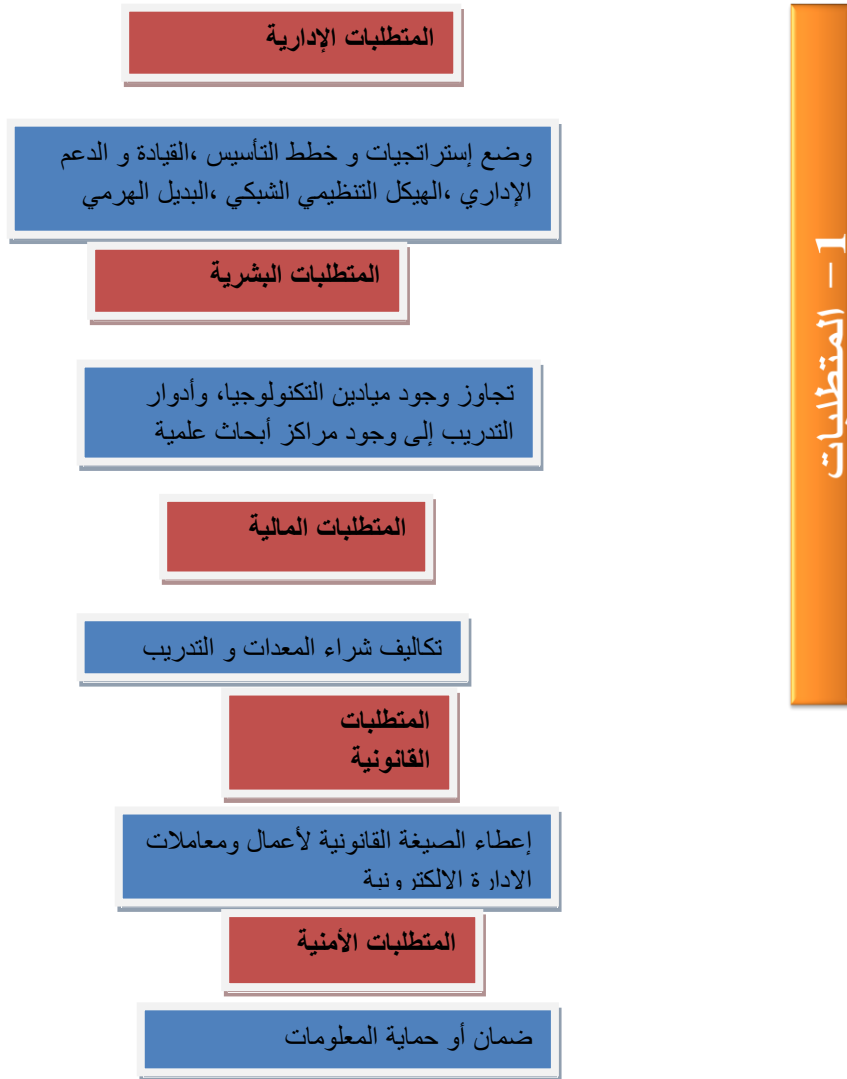
المتطلبات الإدارية: إن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة و مرنة، بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية و معلوماتية متطورة، و ثقافة تنظيمية.

المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع في أي منظمة، فللعنصر البشري أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المتطلبات الاقتصادية و الاجتماعية: وتشمل على خلق تعبئة الاجتماعية مساعدة، و مستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية، و على دراية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام، و جمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات و الندوات و التجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإلكترونية.

شكل رقم(11) يوضح متطلبات الإدارة الإلكترونية.¹

¹ -سامية عزيزي: الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع و التحديات ،مرجع سابق،ص9.



شكل رقم (12) يوضح متطلبات الإدارة الإلكترونية¹

2-خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية: التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي

تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، وحتى تتمكن كافة المنظمات والمؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة واستثمارها الاستثمار الأفضل، وتحويل تلك المنظمات إلى منظمات رقمية، تتعامل بكافة وسائل التقنية الحديثة في انجاز معاملاته وإجراءاتها الإدارية. وهناك خطوات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات، وهي كالآتي:

¹ -طويل فتيحة: تطبيقات الإدارة الإلكترونية بمركب تكرير البترول، يوم دراسي حول الإدارة الإلكترونية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-03-13، ص7.

- إعداد الدراسة الأولية : وإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية؛ لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينه من كل النواحي المالية والفنية والبشرية.
- وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة ,لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.
- تحديد المصادر: التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح, ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ , والأجهزة والمعدات , والبرمجيات المطلوبة , ويعنى هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة لإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.
- تحديد المسؤولية: عند تنفيذ الخطة ,لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكف المرصودة إليها¹.

3-معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

- عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة "الإدارة الإلكترونية" لاسيما في حال تدني العائدات المالية الحكومية.
- تأخير متعمد أو غير متعمد في وضع الإطار القانوني و التنظيمي المطلوب و الذي يشكل أساسا لأي عملية تنفيذ "للإدارة الإلكترونية.
- الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي و التي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن مما من شأنه أن يعيق تنفيذ "استراتيجية الإدارة الإلكترونية".
- مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين الحكوميين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات و تنظيم العمليات الحكومية.

-علاء عبد الرزاق السالمي ،خالد ابراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية ،مرجع سابق ،ص64-65.¹

-عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الالكترونية و الاتصال السريع بالبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الانترنت نظرا للأزمات الاجتماعية-الاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة ماديا.

-نقص في القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات محليا أو دعم غير كاف من قطاع التكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الدولي للجهود الحكومية الرامية إلى تنفيذ تطبيقات الإدارة الالكترونية.¹

¹ -كلثم محمد الكبيسي : متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر،رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،تحت إشراف فارس كرم ،قسم إدارة الأعمال ،جامعة الافتراضية الدولية ،قطر،ص47-49،بحث نشر .

خلاصة :

انطلاقا مما سبق عرضه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن نموذج إداري حديث يتركز أساسيا على تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ، حيث تقوم بتحويل المعلومات إلى بيانات إلكترونية متاحة في شبكة المعلومات للمؤسسة ، مما يسهل القيام بالأعمال الإدارية.

و للإدارة الالكترونية مزايا عديدة ، فمن خلالها أصبح أداء الأعمال أسرع من قبل و تم التخلص من العديد من المشاكل التي كانت تعاني منها الإدارة التقليدية ، إلا أن التحول إلى الإدارة الالكترونية يتطلب مراعاة مجموعة من المتطلبات و الشروط ، ومن أهمها توفير الميزانية اللازمة لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية ، و تحديد إستراتيجية التحول من الإدارة التقليدية إلى الالكترونية ، كذلك توفير مناخ تنظيمي يساعد على التطور، و تكوين كوادر بشرية على أداء الأعمال إلكترونيا ، وذلك لقدرة الموظفين على تجاوز المعوقات و التحديات التي تواجه سير العمل .

الفصل الرابع : الإطار المنهجي :

أولا . مجالات الدراسة .

1.المجال المكاني.

2.المجال البشري.

3.المجال الزمني.

ثانيا : منهج الدراسة .

ثالثا : أدوات جمع البيانات.

1.الملاحظة .

2.المقابلة.

3.الاستبيان.

رابعا :مجتمع البحث

تمهيد : بعد الإلمام بالجانب النظري لمتغيرات الدراسة و التي تتمحور حول دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف الإدارة الالكترونية سنحاول في هذا الفصل تجسيد و عرض الإجراءات المنهجية و الأسس التي يبنى عليها الجانب الميداني ، فهذه المرحلة تعتبر من أهم الخطوات في البحوث السوسيوولوجية ، و التي تساعد الباحث على الإجابة عن مشكلة الدراسة وجمع المعلومات و الحقائق حول موضوع بحثه، و ذلك انطلاقا من مجموعة الأسس العلمية و المنهجية.

ولذلك تناولنا في هذا الفصل مجموعة من الإجراءات المنهجية المتمثلة في مجالات الدراسة ، منهج الدراسة ، أدوات جمع البيانات و أخيرا مجتمع البحث.

أولا : مجالات الدراسة :

1.المجال المكاني :

التعريف بالبلدية محل الدراسة :

هي مؤسسة حكومية خدمتية، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية، تشكل إطار مشاركة المواطن

في تسيير الشؤون العامة، يرجع تاريخ بنائها إلى عام 1892 ودامت مدة بنائها 04سنوات، في

أواخر 1896 بدأت تشتغل، كانت تشمل جميع مصالح المواطنين كمصلحة الحالة المدنية

(استخراج الوثائق، تسجيل المواليد، الوفيات...)،، إلا أنها كانت تابعة للإدارة الفرنسية. وبعد

الاستقلال سنة 1963 تم انتخاب أول رئيس بلدية جزائري¹، وتتكون البلدية من مجموعة من

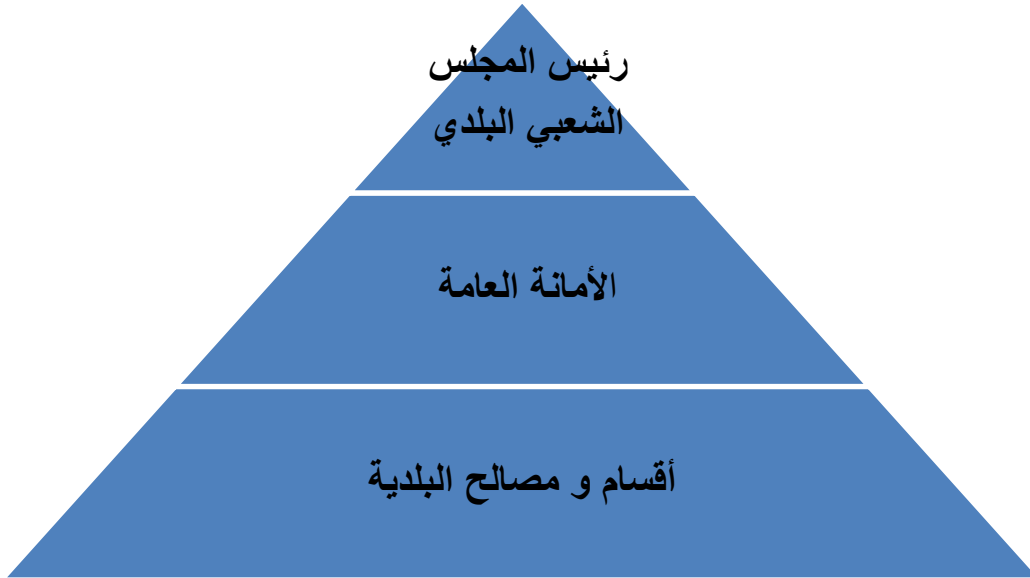
المكاتب والمصالح موزعة على النحو التالي:

• **رئيس المجلس الشعبي البلدي:** يعد أهم هيئة في تسيير البلدية، فهو حلقة وصل بين المجلس

الشعبي البلدي والولاية، و المسؤول عن التنظيم البلدي وممثلا للهيئة التنفيذية.

- معلومات مقدمة من طرف بسكرة¹.

- الأمانة العامة : يتولى إدارتها الأمين العام للبلدية، يتفرع عنها مصلحتين مصلحة الديوان ومصلة التنشيط والمتابعة.
- الأقسام الإدارية : يشرف عليها الأمين العام للبلدية، يرئس كل قسم مدير يسهر على تنظيم ومراقبة المديرية والمصالح والمكاتب التي تقع على عاتقه، وهي :
 - قسم التنظيم والشؤون العامة : يشرف هذا القسم على مديرية الشؤون الاجتماعية والقانونية، ومديرية الشؤون العامة.
 - قسم التعمير والبيئة : يشرف هذا القسم على مديرية البيئة ومديرية التعمير.
 - قسم الإدارة والمالية والوسائل العامة : يشرف هذا القسم على مديرية المالية والممتلكات ومديرية تسيير الموارد البشرية ومديرية الوسائل العامة.
 - مصلحة البيوميتري : تضم هذه المصلحة كل من مكتب بطاقة التعريف وجواز السفر البيوميتريين، مكتب البطاقة الرمادية.
- وللتعرف على هذه المصالح والأقسام بشكل مفصل ارجع للملاحق رقم (2،3،4،5)
- الهيكل التنظيمي للبلدية : يمكن اختصار الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة في شكل التالي :
 - وللتعرف عليه بالتفصيل أنظر للملحق رقم (5).



شكل رقم (13) : يلخص الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة المصدر : إعداد الطالب.

2.المجال البشري:

إن من أهم الخطوات الأساسية للبحث الميداني و مجالات الدراسة المجال البشري أو ما يسمى بالمجتمع الإحصائي للدراسة الذي تحدد طبيعته متطلبات الدراسة .

و يتكون مجتمع الدراسة من موظفين الذين يشتغلون في مقر بلدية بسكرة حيث يبلغ عددهم حوالي 1295 موظف كعدد إجمالي موزعين على مختلف الأقسام و المصالح الإدارية للبلدية.

أما المجتمع المستهدف منهم هم موظفي المكاتب و المصالح التي شرعت في تطبيق الإدارة الإلكترونية و المتمثلة في :

- مصلحة الحالة المدنية المركزية .
- مصلحة البيومتری.
- مكتب الحج .
- مكتب s12
- و يقدر عددهم ب 101 موظف .

3.المجال الزمني :

تمت الدراسة عبر مراحل تمثلت في :

- **المرحلة الأولى :** بدأنا بإعداد خطة مبدئية للدراسة تضمنت دراسة الاستطلاعية من خلال جمع المعلومات للجانب النظري للدراسة الذي باشرنا فيه من 20جانفي 2018 إلى 4مارس2018.
- **المرحلة الثانية :** 11 مارس 2018 إلى 15 أبريل 2018 تم تحديد المجال المكاني و البشري الذي سنطبق عليه الدراسة ، كما تمت زيارة مصلحة البيومتری و القيام بملاحظة ميدانية بهدف رصد بعض المظاهر والسلوكيات المرتبطة بموضوع الدراسة ، ضمنها تم إجراء مقابلة مباشرة مع بعض الموظفين في المصلحة ، بهدف الإلمام ببعض المعلومات و البيانات التي تخدم

درستنا، و قد تم زيارة المجلس الشعبي البلدي (بلدية بسكرة) بغرض الحصول على معلومات و بيانات متعلقة بهذه الاخيرة.

- **المرحلة الثالثة :** من 17 أبريل 2018 إلى 3 ماي 2018 تمت في هذه الفترة صياغة إعداد و صياغة الاستبيان الخاص بالعينة للإشكالية المطروحة و تساؤلات الدراسة ،وعرضها على عدد من المحكمين ليقومون بتحكيماها، و تم فيها توزيع الاستبيان على عينة الموظفين و جمعها بعد الإجابة عليها.
- **المرحلة الرابعة :** من 5 ماي 2018 إلى 25 ماي 2018 تم تفريغ البيانات في جداول تكرارية و تحليل و تفسير ماتم التوصل إليه و استخلاص النتائج النهائية .

ثانيا : منهج الدراسة :

بما أن البحوث الاجتماعية تتطلب من الباحث الاعتماد على منهج معين يكون مناسباً للحصول على المعلومات اللازمة ،فإن موضوع الدراسة و أهدافها هما اللذان يفرضان نوع المنهج ، والمنهج باعتباره "أسلوب للتفكير و العمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره و تحليلها و عرضها و بالتالي الوصول إلى نتائج و حقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة ، ويمتاز هذا الأسلوب بمجموعة من المراحل المتسلسلة و المرتبطة التي يؤدي كل منها إلى المرحلة التالية"¹.

و تختلف المناهج المطبقة في الدراسات العلمية باختلاف الظاهرة المدروسة. فما يصلح لظاهرة معينة قد لا يصلح لأخرى ، كما أنه يمكن للباحث الاعتماد على منهج واحد ، أو تبني مناهج عدة حسب مقتضيات و أهداف بحثه.

و بما أننا نعالج البحوث الاجتماعية فإن طبيعة الدراسة و أهدافها هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج الملائم للموضوع المراد بحثه ، وبما أن هذه الدراسة تندرج ضمن الدراسات الوصفية، فقد اعتمدت الدراسة الراهنة في تحقيق أهدافها على استخدام المنهج الوصفي ، و الذي يعتبر " الأسلوب الأكثر استخداما في الدراسات الإنسانية و الاجتماعية ، كما أن هذا المنهج لا يقف عند وصف الظاهرة موضع الدراسة فحسب ، بل سنركز في جمع البيانات و المعلومات

¹مصطفى عليان : البحث العلمي -أسسه مناهجه وأساليبه إجراءاته-،بيت الأفكار الدولية ،عمان ،دون سنة ،ص33.

على ظاهرة الدراسة و تنظيمها و تصنيفها و التعبير عنها كميًا و كيفيًا وذلك بغرض دراسة العلاقات بين المتغيرات و الوصول إلى نتائج يمكن أن تساهم في معالجة مشكلة الدراسة¹ و يعرف عبد الرحمان بدوي المنهج الوصفي أنه "الطريق المؤدي غلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل و تحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة و معلومة"².

هذه الطريقة التي سمحت لنا بجمع المعلومات عن مجتمع الدراسة في بلدية بسكرة ، و أيضا ساعدنا استخدام المنهج الوصفي على تعميم النتائج المتحصل عليها وفقا لمعطيات أدوات جمع البيانات و محصلة المعلومات الميدانية .

فالاعتماد على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة يشكل حلقة وصل و ربط بين مؤشرات الجانب النظري و مقتضيات الجانب الميداني ، للوصول إلى تحقيق الهدف المنشود ، من خلال تحليل و تفسير النتائج الميدانية و الاستنتاجات المتحصل عليها التي تمكننا بطبقة الحال من الإجابة على التساؤل الرئيس المطروح و التساؤلات الفرعية.

ثالثا : أدوات جمع البيانات :

• الملاحظة :

تعتبر الملاحظة العلمية من الأدوات التي يقوم فيها العقل بدور كبير من خلال ملاحظة الظواهر و تفسيرها و إيجاد ما بينهما من علاقات، بأسلوب علمي منظم و مخطط و هادف³.

و قد تم الاعتماد في مصلحة البيومتری لبلدية بسكرة على الملاحظة بدون مشاركة التي "فيها يلاحظ الباحث عينة بحثه بطريقة غير مباشرة ، وبدون أن يشارك أعضاء عينة البحث في عملهم ، فالباحث عضو خارج عينة البحث، يلاحظ من بعيد، وفي وقت قصير ."

و تم الاعتماد عليها في ملاحظة بعض الظواهر و السلوكيات التي تدل و تعبر على مدى معرفة و تكوين الموظفين على التعامل مع الإدارة الإلكترونية في مجال بطاقة التعريف و جواز

¹ - أحمد الرفاعي، مناهج البحث، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2002، ص122.

² - مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2000، ص68.

³ - مصطفى فؤاد عبيد، مهارات البحث العلمي، أكاديمية الدراسات العالمية، غزة 2003، ص33.

السفر البيومتريين ، وملاحظة الإمكانيات التي يتوفر عليها المكتب في هذا الخصوص ، أيضا تمت ملاحظة طبيعة العلاقات السائدة بين الموظفين في مصلحة البيومترية ، إضافة الى ملاحظة نوع المناخ التنظيمي السائد إذا كان ملائما لإدارة الالكترونية ، و ملاحظة ظروف العمل و إذا كان المكتب يتوفر على كل الظروف الملائمة لأداء الأعمال الكترونيا.

***المقابلة :** تعد المقابلة إحدى أدوات الأساسية التي تستخدم لجمع البيانات في البحوث الميدانية ، و تعرف أنها " تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية"¹

و قد تم استخدام المقابلة الحرة الغير مقننة وجها لوجه بتاريخ 12 أبريل 2018 في هذه الدراسة ، وهذه المقابلة هي التي لا تكون فيها أسئلة موضوعية مسبقا ، بل يطرح الباحث سؤالا عاما حول مشكل البحث و من خلال إجابة المبحوث تتسلسل الأفكار في طرح الأسئلة .

و تم استخدام هذا النوع من المقابلة مع :

-رئيس مصلحة البيومترية و ذلك من أجل إعطائنا معلومات حول كيفية سير عملية التكوين و من هم المسؤولين عن ذلك .

- كما استخدمت هذه الأداة مع بعض الموظفين في مصلحة البيومترية من أجل جمع معلومات حول طبيعة العلاقات المتواجدة في مكان العمل ، و المناخ التنظيمي السائد داخل المصلحة.

• الاستبيان :

يعتبر الاستبيان من أهم أدوات جمع البيانات في العلوم الاجتماعية ، و التي تساعد في الإجابة على تساؤلات البحث ، و تعرف أنها " مجموعة من الأسئلة المكتوبة ،التي تعد بقصد الحصول على معلومات و آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين"²

و قد قمنا بصياغة أسئلة الاستبيان و ضبطها من خلال العديد من المراحل و التعديلات التي كانت من طرف الأستاذ المشرف و بعدها تم عرضها على مجموعة من الأساتذة لتحكيمها ثم تم

¹ -رشيد زرواتي ،منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية و تدريبات)،دار الكتاب الحديث،الجزائر،صص 143-149 .
² - مصطفى عليان،مرجع سابق ، ص82.

تعديلها و حذف بعض الأسئلة ، بعد ذلك تم تطبيقها ، علما أن الاستبيان تنطوي على أسئلة مغلقة و تستخدم في شكل محدد و دقيق و سؤال مفتوح تتفرع عن السؤال المغلق. و الغرض منه فتح مجال المبادرة للمبحوث للتعبير بحرية ، كما تم وضع أسئلة تحتوي على عدة بدائل يطلب من المبحوث الاختيار منها.

و الهدف الذي وضع من أجله الاستبيان هو الإجابة عن التساؤل الرئيسي و معرفة إن كان لتنمية الموارد البشرية دور في تحقيق أهداف الإدارة الالكترونية و الإجابة عن تساؤلات الفرعية للدراسة.

حيث أن محتوى الاستبيان شمل متغيرات و تساؤلات الدراسة إذ احتوى على 33 سؤالا موزع على ثلاثة محاور متعلقة بتساؤلات البحث و هي كالتالي :

- المحور الأول : خصص للبيانات الشخصية إذ يحتوي على المؤشرات الخاصة بالجنس ، السن ،المستوى التعليمي ، الخبرة ، التخصص و تمكن هذه المؤشرات من التعرف على خصائص مجتمع البحث .

- المحور الثاني : يتضمن 18 سؤال لتتعرف من خلالها على دور التكوين في تحقيق الخدمات داخل الإدارة الإلكترونية ببلدية بسكرة ، من خلال عمليات التكوين التي تقوم بها المؤسسة للموظفين لتسهيل أداء الأعمال الكترونيا، و زيادة فاعلية و سرعة في إنجاز المهام الكترونيا و ذلك من خلال عدة مؤشرات .

- المحور الثالث : يتضمن 15 سؤال لتتعرف من خلالها على إذ المناخ التنظيمي يساهم في تحقيق أهداف الإدارة الالكترونية ببلدية بسكرة، وذلك من خلال الظروف الفيزيائية في مكان العمل طبيعة العلاقات المتواجد بين الموظفين

- **رابعا : مجتمع البحث** :تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية وهي تتطلب من الباحث دقة متناهية ، ومجتمع البحث هو جميع المفردات التي تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها ،و هو أيضا مجموعة العناصر التي لها خصائص مشتركة ويجرى عليها البحث.

و قد اشتملت عينة دراستنا على 101 فرد و هم جميع الموظفين الذين يعملون في كل من مكتب الحج ،S12، مصلحة البيومتری ،مصلحة الحالة المدنية المركزية ، و هم المكاتب التي

تستخدم الإدارة الالكترونية في بلدية بسكرة ، و بالتالي تم الاعتماد على طريقة المسح الشامل في دراستنا و هو" الدراسة الشاملة لجميع وحدات المجتمع الإحصائي بهدف الحصول على معلومات إحصائية شاملة لخاصية أو أكثر من خواص المجتمع ومن ثم إجراء التحاليل المنهجية اللازمة"¹.

و لقد تم توزيع 101 استبانة إلا انه تم استرجاع 76 استبانة، وذلك لعدد من الأسباب حيث كان هنا غياب لمجموعة من الموظفين و رفض بعض الموظفين قبول الاستبيان و الإجابة عنه. و البعض منهم امتنع عن الإجابة لعدم توفر الوقت لديهم....الخ.

عدد الأوراق الموزعة	عدد الأوراق المسترجعة	عدد الأوراق الملغاة
101	76	25

جدول رقم (1) يبين كيفية اختيار العينة المصدر :اعداد الطالب.

خلاصة الفصل :

من خلال عرضنا لهذا الفصل الذي تم فيه بطاقة الفنية لبلدية بسكرة ،حاولنا الإلمام بأهم الخطوات والإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة، والتطرق لأهم الأدوات المنهجية التي استخدمت لجمع البيانات والحقائق الميدانية، وذلك من خلال تحديد مجالات الدراسة، المنهج المتبع في الدراسة، مجتمع البحث أدوات جمع المعلومات والبيانات. وتعتبر هذه المرحلة من المراحل المهمة في الدراسات العلمية، فهي المرحلة التي تمهد الطريق للباحث لتحليل وتفسير ومناقشة النتائج التي توصل إليها ، وسنحاول في الفصل الموالي تحليل و تفسير هذه البيانات أو المعلومات التي تحصلنا عليها و عرض نتائجها على ضوء ما تطرقنا إليه في الجانب النظري.

¹ عدنان شهاب حمدي ومهدي محسن اسماعيل:أساليب المعاينة في ميدان التطبيق،2001ص 32

الفصل الخامس : تحليل البيانات و استخلاص النتائج

تمهيد

أولا : تحليل البيانات و تفسيرها.

1. تحليل بيانات المحور الأول .

2. تحليل بيانات المحور الثاني

3. تحليل بيانات المحور الثالث

ثانيا : استخلاص النتائج.

1. نتائج الجزئية .

2. النتائج العامة.

ثالثا : خاتمة.

رابعا : قائمة المراجع.

تمهيد :

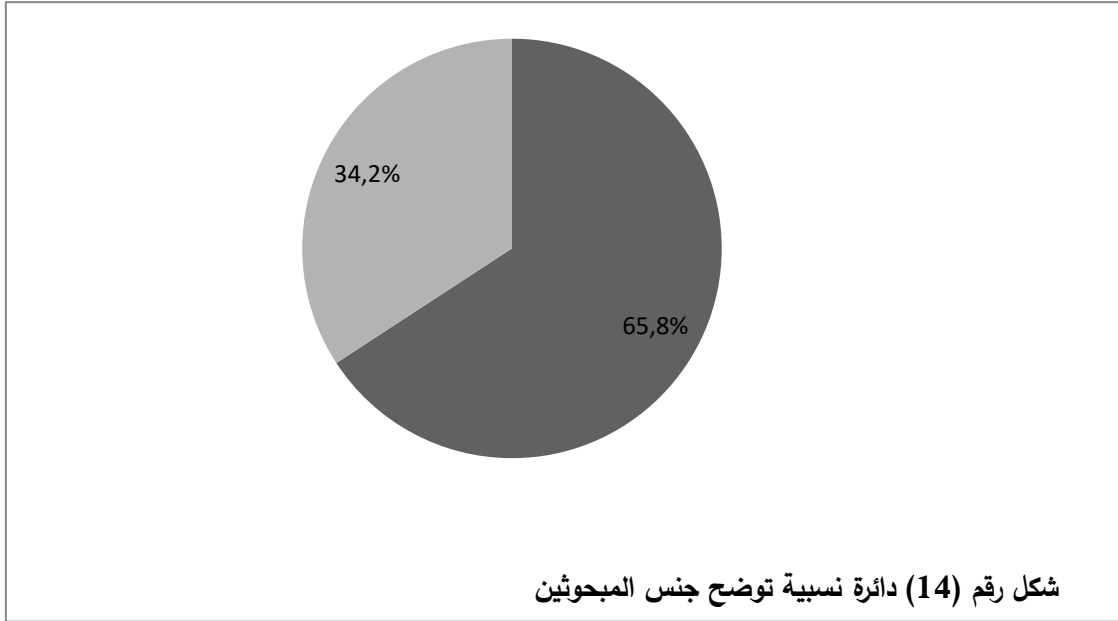
بعد جمع المعلومات و البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة أو البحث ، ومن خلال الفصول التي تم فيها عرض مجموعة من التصورات و الأطر النظرية و الميدانية التي تناولت تنمية الموارد البشرية و الإدارة الالكترونية من جوانب مختلفة ، و باستخدام التقنيات و الأساليب المنهجية المناسبة ، يقوم الباحث بتفريغ البيانات و تبويبها في جداول إحصائية لتسهيل عملية التحليل و المعالجة و تقديم تفسير لمختلف النتائج التي توصل إليها ، بهدف الحصول على نتائج يمكن تعميمها.

وفي هذا الفصل سنقوم بعرض النتائج المتعلقة بكل تساؤل ثم تحليله و استخلاص النتائج الجزئية و النتيجة العامة.

❖ المحور الأول:البيانات الشخصية .

• جدول رقم (2) :يمثل خصائص المبحوثين وفق الجنس :

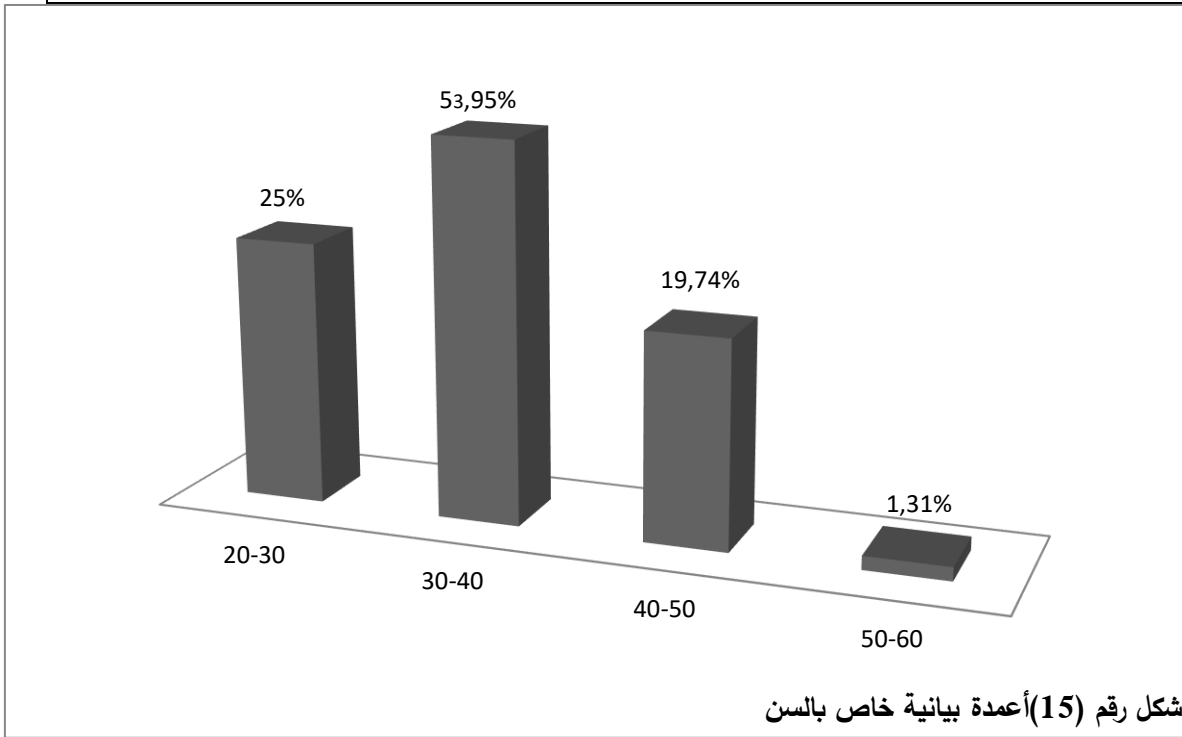
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
65.8%	50	أنثى
34.2%	26	ذكر
100%	76	المجموع



من خلال معطيات الجدول (2) و الشكل رقم (14) أعلاه ،نلاحظ أن المؤسسة مجال الدراسة- بلدية بسكرة - يطغى عليها العنصر النسوي ، وهذا ما تبينه النسبة المئوية حيث بلغت نسبة الإناث 65.8 % مقابل نسبة الذكور 34.2%، وهذه النسبة قليلة أمام نسبة الإناث،ويمكن إرجاع ذلك إلى الراتب الذي يتقصاه الموظفين و الذين هم معظمهم ،أعوان الإدماج حيث أن الإناث يمكنهم القبول براتب ضعيف ،أما الذكور فيجدون أن هذا الراتب لا يمكنهم العيش به ،و ذلك لكبر حجم المسؤولية على الذكور في الحياة الاجتماعية،كذلك يمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة العمل الإداري الذي يتلاءم مع طبيعة الشخصية النسوية أكثر منه الشخصية الذكورية ، لأن هذا النوع من الأعمال يتطلب الصبر و التركيز خاصة في مواجهة شرائح اجتماعية مختلفة الثقافات والمستويات التعليمية والمهنية،لتلبية طلباتهم و توضيح إجراءات الحصول على الخدمات الإدارية التي تخص البلدية ، إضافة إلى ذلك أكثر خرجي الجامعات في جانب الإدارة هم إناث ،وهم من يتوجهون إلى الطلب للشغل بعد التخرج في مختلف الإدارات و البلدية خاصة.

• جدول (3) : يوضح خصائص المبحوثين وفق السن :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
[30-20]	19	25%
[40-30]	41	53.95%
[50-40]	15	19.74%
[60-50]	1	1.31%
المجموع	%76	100%



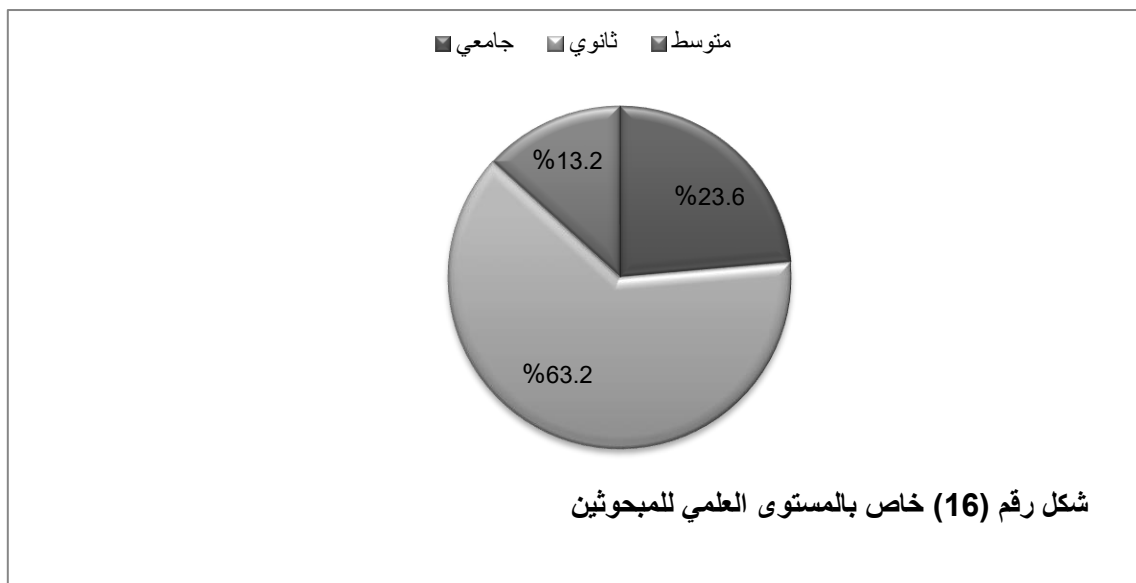
من خلال معطيات الجدول رقم (3) المتعلق بالسن و الشكل رقم(15) يتضح لنا أن المبحوثين من الفئة العمرية [40-30] هم أكبر نسبة المبحوثين وذلك بنسبة 35.95% ، تليها الفئة العمرية [30-20] بنسبة 25% و بعدها الفئة العمرية [50-40] ،وبعدها الفئة العمرية [60-50]

[60]، وتعتبر فئة الكهول هي الغالبة من المبحوثين، وهذا ما يعكس لنا أن هذه الفئة قد تكون معظمها تكونت على الإدارة الالكترونية أي أداء الأعمال الكترونياً، حيث أن هذه الفئة منها من لها تكوين مسبق على الوسائل التكنولوجية الحديثة و منها من له تكوين بعدي على هذه الوسائل للمؤسسة.

كما نجد الفئة العمرية [20-30] في المرتبة الثانية فلديها نسبة مقبولة أمام نسبة الكهول ، حيث أن أغلب هؤلاء الشباب تتوفر لديهم ميول لاستخدام التكنولوجيا و التعامل معها ، كما لديهم الخبرة في استعمالها ،ويمكن من خلال هذه الفئة أن يخلق مناخ تنظيمي يساعد على تكوين أو خلق تنافس في أداء الأعمال الكترونياً بين كل من فئة الشباب و الكهول و الفئات الأخرى.

• جدول (4) :بوض خصائص المبحوثين وفق المستوى التعليمي :

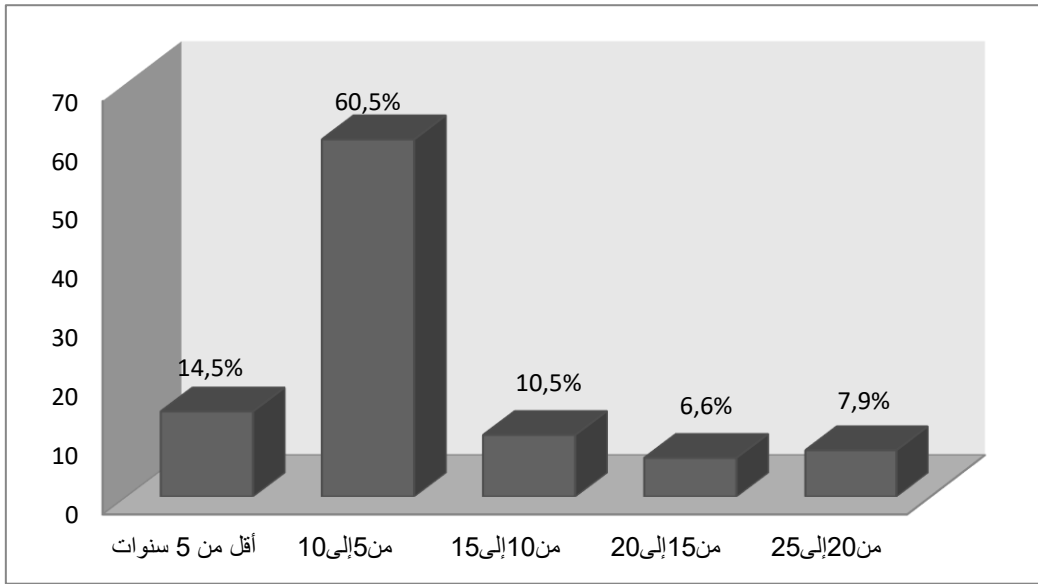
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
جامعي	18	23.6%
ثانوي	48	63.2%
متوسط	10	13.2%
المجموع	76	100%



من الجدول (4) و الشكل رقم(16) المتعلق بالمستوى التعليمي للمبحوثين ،يتبين لنا أن نسبة 63.2% من إجمالي العينة حاصلين على المستوى الثانوي ،وتعتبر هي أكبر نسبة من المستويات الأخرى ،ثم تليها نسبة 23.6% للمستوى الجامعي و نسبة 13.2% لمستوى المتوسط و هي أقل نسبة في إجمالي العينة.ومنه نجد أن أغلب موظفي البلدية لديهم مستوى تعليمي ثانوي ،ويمكن إرجاع هذا إلى الفئة العمرية الغالبة وهي فئة الكهول ،حيث كان يعتبر مستوى الثانوي هو مستوى عالي ولديه قيمة أكثر من اليوم ،ويليه المستوى الجامعي بنسبة 13.2% ،ومعظمهم شباب خرجي الجامعات و العمال الجدد أصحاب الشهادات ،ما يعبر أن المبحوثين يملكون مستوى تعليمي جيد يسمح لهم بالتعامل مع التكنولوجيا الحديثة، والتفاعل معها بشكل ايجابي، مما يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي قد يساهم في تطوير أداء الأعمال الالكترونية بين الموظفين و يخلق مرونة بينهم من خلال التفاعل الايجابي في أداء الأعمال الالكترونية.

جدول (5) :يوضح خصائص المبحوثين وفق الخبرة في العمل :

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
14.5%	11	أقل من 5 سنوات
60.5%	46	من 5 - 10 سنوات
10.5%	8	من 10 - 15 سنة
6.6%	5	من 15 - 20 سنة
7.9%	6	من 20 - 25 سنة
100%	76	المجموع



شكل رقم (17) خاص بسنوات الخبرة للمبوهين

يتضح من خلال (5) الجدول و الشكل رقم (17) أن 60.5% من المبوهين تتراوح سنوات خبراتهم ما بين [5 إلى 10] سنوات ،تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 14.5% و بعدها نسبة 10.5% لفئة [من 10 إلى 15] سنة بعدها نسبة 6.6% و 7.9% لكل من فئتي [من 15 إلى 20] و [20 إلى 25] .

ومنه نجد أن فئة [من 5 إلى 10] سنوات خبرة في العمل هي أكبر نسبة للمبوهين ،ويمكن إرجاع ذلك إلى احتلال الفئة العمرية المتوسطة العمر المراتب الأولى في البلدية ، و هذا ما يؤكد الجدول و الشكل رقم الخاص بالفئة العمرية للمبوهين و الذي يوضح أن هذه الفئة العمرية ما بين (30 و 40) سنة هي الأكبر تواجد في العينة ،ومنه نستنتج أن نسبة 60.5% للفئة التي تتراوح خبرتها ما بين [5 إلى 10] سنوات هي نسبة مقبولة على العموم و تتلاءم مع الفئة العمرية للمبوهين في العينة ،و يعني أيضا أن أغلب المبوهين لديهم خبرة متوسطة في العمل الإداري ،أما بالنسبة للفئة التي خبرتها أقل من 5 سنوات و التي نسبتها 14.5% وهي النسبة المحتلة المركز الثاني بعد نسبة المبوهين الذين تتراوح خبراتهم ما بين [5 إلى 10] سنوات، و هم المبوهين الذين قد تم تكوينهم على الإدارة الإلكترونية في بداية توظيفهم أي مع بداية

عملهم ، و نسبة 10.5 % و6.6% و7.9% للمبحوثين الذين لديهم خبرة في العمل ما بين 10إلى15]سنة و [15إلى20]سنة و[20إلى25] سنة وهي نسب متقاربة ، ما تدل هذه النسب أن كل المبحوثين مخضرمين عايشوا نموذج الإدارة التقليدية و نموذج الإدارة الإلكترونية ، وتم إعادة تكوينهم على الإدارة الإلكترونية.

جدول (6) :يوضح خصائص المبحوثين وفق التخصص في العمل :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
عون إدماج	24	31.58%
عون إدارة	22	28.95%
ملحق إداري	9	11.84%
أخرى تذكر	21	27.63%
المجموع	76	100%



شكل رقم (18) يوضح تخصصات المبحوثين

يوضح جدول (6) والشكل رقم (18) تخصصات المبحوثين ، في إدارة بلدية بسكرة حيث يحتل تخصص أعوان الإدماج المرتبة الأولى بنسبة 31%، و أعوان الإدارة 29% وتخصصات

أخرى 28% وتليهم تخصص ملحق الإداري و هم أدنى مرتبة بنسبة 12%. ومنه نجد أن أعوان الإدماج هي التخصص الأكبر نسبة، و هذا ما يفسر لنا تواجد نسبة الإناث أكثر من الذكور في البلدية حيث أن هذا المنصب يتقبله الجانب النسوي أكثر من الذكوري و ذلك يرجع لعدة أسباب اجتماعية، ثقافية، اقتصادية، أما بالنسبة لأعوان الإدارة و هم من أكثر الموظفين المتواجدين في الإدارة، يليهم كل من التخصصات الأخرى ، و يرجع تدني نسبة الملاحق الإدارية إلى أن هذا المنصب لا يتطلب عدد كبير من الموظفين مما أدى إلى تواجد نسبة 12% و هي نسبة الأصغر.

❖ المحور الثاني: دور التكوين في تحقيق الخدمات داخل الإدارة الالكترونية.

- جدول (7) يوضح خضوع المبحوثين لعملية التكوين على الإدارة الالكترونية و الأساليب

المعتمدة في ذلك:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
60.53%	46	أسلوب التكوين داخلي	نعم
14.47%	11	أسلوب التكوين خارجي	
75%	57	المجموع	
25%	19	لا	
100%	76	المجموع	

من خلال الجدول رقم (7) الذي يوضح خضوع لعملية التكوين و الأساليب المعتمدة في التكوين، ويتبين أن نسبة 75% من المبحوثين تم تكوينهم على الإدارة الإلكترونية، ولديهم القدرة على أداء الأعمال إلكترونيا، و تنقسم هذه النسبة إلى 60% من تم تكوينهم بأسلوب التكوين الداخلي، و 14.47% بالأسلوب الخارجي. وهذا ما يبين أن الإدارة في تكوين موظفيها على الأسلوب الداخلي، وهذا يمكن إرجاعه إلى قلة التكاليف واستغلال الوقت و سهولة عملية التكوين ، ونسبة 14.47% من تم تكوينهم خارجي، ونسبة 25% لم يتم تكوينهم لا تكوين داخلي و لا خارجي، و هذه النسبة يمكن أن تسبب معوقات على مستوى الأداء الإداري، وذلك لعدم امتلاكهم معلومات حول الإدارة الإلكترونية أو كيفية استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، التي تحد في التعامل الايجابي مع الوسائل التكنولوجية، مما يؤدي الى عرقلة أداء الأعمال و بروز مشاكل أخرى على مستوى الادارة.

• جدول (8) يوضح طبيعة الوسائل المستخدمة في التكوين :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
حديثة	46	80.71%
تقليدية	11	19.3%
المجموع	57	100%

يتضح من الجدول رقم (8) أن نسبة 80.71% من المبحوثين - وهي النسبة الأكثر تكرار - قد تم الاعتماد في تكوينهم على الوسائل الحديثة، وقد مس مسار التكوين مختلف وسائل الحديثة التي تخدم الإدارة بصفة عامة و الإدارة الإلكترونية بصفة خاصة ، ونسبة 19.3% تم تكوينهم باستخدام الوسائل التقليدية، ما يعني افتقار وجهل أداء الأعمال الكترونيا ،ويمكن إرجاع هذه النسبة لعدم تكفل الإدارة بهذه الفئة، وعدم إعطائها فرصة للتكوين على الوسائل الحديثة ،أيضا إرجاع ذلك للفئة ذوي الأقدمية والخبرة الكبيرة في العمل، بحيث لا يقبلون تغيير أداء مهامهم و اعتمادهم على طريقة العمل في الإدارة التقليدية. كذلك محاربتهم للتغيير من خلال عدم تقبلهم

للتكوين على الوسائل الحديثة ورؤيتهم أنه من الصعب تعلم العمل بها أيضا، تخوفهم منها لأنهم ليست لديهم أدنى فكرة عليها .

• جدول (9) يوضح طريقة التعليم المعتمدة في التكوين :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الشفوي	4	7.0%
التطبيقي	24	42.1%
كلاهما	29	50.9%
المجموع	57	100%

يوضح الجدول رقم (9) 7.0% تم الاعتماد على طريقة التعليم الشفوي في تكوينهم، وهذه النسبة هي الأقل في الجدول، ونسبة 42.1% تتجه الى التكوين التطبيقي، أما النسبة الأكبر من المبحوثين وهي 50.9% اشتملت على الأدوات الشفوي و التطبيقي في عملية التعليم، والتي تعتبر الطريقة الأمثل و الأجود في السيرورة التعليمية والتكوينية، حيث تتم هذه الأخيرة عن طريق السمع لكل المعلومات ومعرفة كل التفاصيل بعد ذلك يتم تطبيقها، وبهذا يكون المتكون قد رسخت لديه المعلومات و سهلت أداء مهامه بعد التكوين.

- جدول (10) يوضح هل وجدت هناك صعوبات استخدام الوسائل الحديثة بعد التكوين ، و في ماذا تتمثل هذه الصعوبات :

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
5.3%	3	صعوبة استخدام هذه الوسائل	نعم
10.5%	6	صعوبة استخدام البرامج	
7.0%	4	كلاهما	
22.8%	13	المجموع	
77.2%	44	لا	
100%	57	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (10) أن نسبة 22.8% من أفراد العينة تواجه صعوبات بعد عملية التكوين ، وهذا يعني أنه هناك خلل في عملية التكوين التي أضفت الى صعوبة تحقيق الهدف المنشود من التكوين.أيضا يمكن إرجاع ذلك إلى عدم تكوين الموظفين على كامل الوسائل الحديثة المتواجدة داخل المؤسسة. وهنا يمكن للموظف مواجهة مشكلة إذا عمل بوسائل لم يتكون عليها من قبل، في حين هناك نسبة 5.3% يواجهون صعوبات تتعلق باستخدام هذه الوسائل و هذا المشكل تم التطرق إليه سلفاً، حيث يعود إلى عدم تكوين على كل الوسائل الحديثة المستخدمة في المؤسسة ،ونسبة 10.5% وهذه أكبر نسبة بالنسبة لأنواع الصعوبات التي يواجهونها الموظفون و تتمثل في صعوبات استخدام البرامج.ونسبة 7.0% من يواجه كلا الصعوبات بعد التكوين ،و نسبة 77.2% لم يواجهوا صعوبات بعد عملية التكوين ،و يمكن إرجاع ذلك إلى سير عملية التكوين على النحو الصحيح الذي من خلاله تم التوصل إلى الأهداف المراد

- جدول (11) : يوضح إذا كانت الوسائل الحديثة تؤدي الى سرعة انجاز المهام :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	65	85.52%
لا	11	14.48%
المجموع	76	100%

من خلال الجدول (11) نلاحظ أن نسبة 85.52% و هي النسبة الأكبر في الجدول، ترى أن الوسائل الحديثة تؤدي إلى سرعة إنجاز مهامهم ويمكن إرجاع هذه النسبة إلى ميل الموظفين للتعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة في العمل و تفضيلها على الطريقة التقليدية في العمل، في حين نسبة 14.48% ترى أن الوسائل الحديثة تؤدي إلى بطئ إنجاز المهام ، يمكن إرجاع ذلك إلى خلل في تكوين هذه الفئة و هذا ما يؤكد الجدول رقم (10) أن هناك فئة تواجه صعوبات في استخدام الوسائل الحديثة مما يؤدي ذلك الى بطئ في انجاز المهام و تخوفهم منها .

- جدول (12) : يوضح إذا كان التكوين يزيد من فاعلية في أداء الأعمال الكترونيا :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	54	94.73%
لا	3	5.27%
المجموع	57	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم(12) أن نسبة 94.73% ترى أن التكوين يزيد من الفاعلية في أداء الأعمال الكترونيا هذا ما ينعكس إيجابا على نجاح عملية التكوين و قدرته على إزالة التعقيدات و العوائق التي كان يعاني منها الموظفين قبل التكوين، وأيضاً إلى وضوح كيفية أداء

الأعمال الكترونية ، و معرفة ما هي الإدارة الالكترونية و كيفية التعامل معها و شرح كل الغموض والمشاكل التي كانت لدى الموظفين قبل عملية التكوين ، كل هذا قد يؤدي إلى تغير الرؤية التقليدية لدى الموظف للإدارة الإلكترونية، و بالتالي نسبة 5.27% وهي نسبة الأقل في الجدول و التي ترى أن التكوين لم يزد في فاعليتها في أداء الأعمال الكترونيا، يمن إرجاع ذلك إلى فشل عملية التكوين وعدم قدرة استيعاب و فهم الموظفين لكيفية التعامل مع الوسائل الحديثة.

جدول (13) :يوضح إذا كان برامج التكوين تلبي احتياجات في تعلم أداء الأعمال إلكترونيا و

إذا كانت نعم هل أعطت نتائجها :

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
52.63%	30	نعم	نعم
35.08%	20	لا	
87.71%	50	المجموع	
12.29%	7	لا	
100%	57	المجموع	

بين جدول رقم (13) أن 87.71% من المبحوثين يرون أن برامج التكوين تلبي احتياجاتهم في تعلم أداء الأعمال إلكترونيا، و نسبة 12.29% من المبحوثين يرون أن هذه البرامج لم تلبي احتياجاتهم ، ومنه فإن معظم المبحوثين كانت إجاباتهم أن هذه البرامج قد أعطت لهم كل ما يحتاجون إليه من التعلم على كيفية استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، مما يعني أن التكوين عمل على تزويد الموظفين بالمعلومات التي لبت كل احتياجاتهم وساهم في تعليمهم بشكل ايجابي و هنا تكمن أهمية التكوين ،كما أشارت "حمداوي وسيطة" في كتابها "إدارة الموارد البشرية" (أنظر مرجع سابق)على أن من أهداف التكوين أنه يساعد على تزود الأفراد العاملين بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم والاتجاهات، كما يزيد في قابليتهم في حل المشاكل

التي تواجههم في العمل، وكانت نسبة الإجابة على إعطاء هذه البرامج نتائجها 52.63% وأجابوا بنعم أي أن هذه البرامج نجحت في التوصل إلى نتائج إيجابية ، وساعدت الموظفين على أداء الأعمال بسهولة، وتمكن لديهم القدرة على تجاوز كل الصعاب التي تعترضهم في أداء الأعمال ، ونسبة 35.08% كانت إجابتهم بلا وقد يرجع ذلك إلى عدة أسباب كعدم تفهمهم البرامج أو عدم توصلهم إلى ما يريد الموظف فهمه بضبط مما قد يؤدي الى إيجاد عراقيل في أداء أعمالهم ، ونسبة 12.29% يرون أن هذه البرامج لم تلبي لهم احتياجاتهم ،ويمكن إرجاع ذلك إلى نقص في أساليب إيصال أفكار في البرامج المخصصة للتكوين أو عدم قدرة الموظفين استيعاب هذه البرامج ، ويمكن أيضا أن تكون هذه البرامج صعبة بالنسبة لبعض الموظفين الذين ليست لديهم فكرة مسبقة على كيفية التعامل مع هذه الوسائل أو هذه البرامج، وهذا ما يؤكد الجدول رقم (10) حيث هناك نسبة 10.5% من المبحوثين يواجهون صعوبات مختلفة في استخدام البرامج .

• جدول (14) : يوضح تقييم أساليب التكوين :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
كاملة	24	42.11%
غير كاملة	33	57.89%
المجموع	57	100%

يتضح من الجدول (14) أن نسبة 42.11% من افراد العينة كان تقييمهم لأساليب التكوين كاملة ، يمكن ذلك لفهمهم و فتح المجال لتطوير مهاراتهم، أيضا إزالة و معالجة نقاط ضعفهم في أداء الأعمال الكترونيا ، في حين نسبة 57.89% يرون أن أساليب التكوين غير كاملة و يمكن إرجاع ذلك إلى أسلوب التكوين الداخلي الذي تم التركيز عليه في المؤسسة وهذا ما يؤكد الجدول رقم (7) ، حيث كانت إجابة نسبة 60.53% وهي النسبة الأكبر في الجدول من المبحوثين أنه

تم تكوينهم تكوين داخلي وهذا الأسلوب يجعل الموظفين منغلقيين و ليس منفتحين على تعلم استخدام كل الوسائل الحديثة، مما قد يؤدي الى وجود صعوبات في التطبيق على هذه الوسائل الالكترونية، أيضا قد تكون الوسائل المستخدمة في التكوين لا تساعدهم على التعلم الجيد .

• جدول (15) :يوضح هل تم الاعتماد على مختصين من خارج المؤسسة في التكوين :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	31.6%
لا	39	68.4%
المجموع	57	100%

من خلال الجدول (15) يتضح أن نسبة 31.6% من الموظفين قد تم الاعتماد في تكوينهم على مختصين من خارج المؤسسة ،ويمكن إرجاع ذلك إلى أن هؤلاء الموظفين تم الاعتماد في تكوينهم على الأسلوب الخارجي والذي يكون فيه الالتقاء مع كوادرات واطارات مختصة من خارج المؤسسة،وتبادل الخبرات والمعارف معهم ،في حين نسبة 68.4% لم يتم التكوين على يد مختصين من خارج المؤسسة أي تم تكوينهم تكوين داخلي ، وترجع احتلال هذه النسبة الأكبر في الجدول إلى تركيز و تفضيل المؤسسة أسلوب التكوين الداخلي على الخارجي.

• جدول (16) :يوضح هل يتم التقييم بعد عملية التكوين :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	33.3%
لا	38	66.7%
المجموع	57	100%

يتضح من الجدول (16) أن معظم المبحوثين لم يتم تقييمهم بعد عملية التكوين وهذا ما تؤكدته النسبة الموجود في الجدول 66.7% وهي النسبة الأعلى ، وهذا ما قد يتسبب في ظهور تعقيدات بعد التكوين و لا يتمكن الموظف من تجاوزها بسهولة ،مما تؤدي بعد ذلك إلى مشاكل وعراقيل في قيام بالأعمال ،في حين نسبة 33.3% تم تقييمهم بعد التكوين ، وهنا يتمكن الموظفين من أداء الأعمال الكترونيا بدون قيود تنظيمية و سهولة السرعة في إنجاز الأعمال الإدارية.

• جدول (17) :يوضح من هم أكثر تفهما للاحتياجات :

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
80.7%	46	مكونين من داخل المؤسسة
19.3%	11	مكونين من خارج المؤسسة
100%	57	المجموع

يتضح من الجدول (17) أن أكثر المتفهمين لاحتياجات الموظفين هم المكونون من داخل المؤسسة، وهذا ما تبينه النسبة 80.7% و هي المحتلة المركز الأول في الجدول، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن المكونين من داخل المؤسسة يقضون معظم الوقت مع الموظفين، و ذلك ما يسهل لهم معرفة ما يحتاجه الموظفين والنقائص اللازم تذليلها و الطريقة السهلة في إيصال الأفكار لتكوينهم. أيضا المكونين من داخل المؤسسة تكون لديهم صلة بالموظفين أكثر من المكونين من خارج المؤسسة ،وهذا ما يجعلهم أكثر تفهما على المكونين من خارج المؤسسة . في حين نسبة 13.9 يرون أن المكونين من خارج المؤسسة هم أكثر تفهما لاحتياجاتهم ، و هذا ما يعبر على أن الموظفين يحتاجون إلى طرق أخرى و جديدة في عملية التكوين تكون مغايرة للتي يقدمها المكونين الداخليين ،أيضا إلى أفكار جديد ومختلفة .

- جدول(18): يوضح إذا يتم تحديد الحاجة للدورات التكوينية عند استخدام وسائل جديدة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	34	59.64%
لا	23	40.36%
المجموع	57	100%

أجاب 59.64% من المبحوثين بنعم على أن الإدارة تحدد الحاجة للدورات التكوينية عند استخدام وسائل جديدة، وأجاب 40.36% من المبحوثين بلا أي أن لا يتم تحديد الحاجة للدورات التكوينية عند استخدام وسائل جديدة. وبهذا نجد أن المؤسسة تقوم بمتابعة التكوين للموظفين و تعطيهم اهتمام لتطوير مهاراتهم كما تقوم برفع مستوى أدائهم و كسب رضاهم وثقتهم بالمؤسسة، و ذلك من خلال القيام بدورات تكوينية على كل الوسائل الحديثة وعند الحاجة لها، وهذا لكي لا تكون لديهم مشاكل و عراقيل عند القيام بالأعمال إلكترونياً . في حين هناك 40.36% من نفى أن هناك دورات تكوينية عند الحاجة و قد يعود ذلك لسوء في عملية التسيير داخل الإدارة، و إهمال متطلبات الموظف، مما يؤدي إلى بروز عدة مشاكل داخل الإدارة و عند أداء الأعمال إلكترونياً.

- جدول(19): يوضح هل شمل التكوين على تعليم استخدام كامل الوسائل التكنولوجية الحديثة المستخدمة في المؤسسة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	49.13%
لا	29	50.87%
المجموع	57	100%

يهدف التكوين إلى تعليم الموظفين كل ما يساعدهم على أداء أعمالهم بسهولة و سرعة وأيضا بدقة و البعد عن الوقوع في الأخطاء التي تأخر أداء الأعمال داخل الإدارة ،و من خلال الجدول (19) نجد أن نسبة 49.13% يؤكدون أن التكوين اشتمل على تعليم استخدام كامل الوسائل الحديثة المستخدمة داخل المؤسسة ،في حين نجد نسبة 50.87% من إجمالي العينة يؤكدون عدم اشتمال التكوين على تعليم استخدام كامل الوسائل التكنولوجية الحديثة المستخدمة في المؤسسة .

و منه فإن النسبتين متقاربتين بشكل كبير، لذلك نستنتج أن المؤسسة تعمل على تكوين الموظفين على كامل الوسائل الحديثة المستخدمة داخل المؤسسة، إلى أن هناك بعض العراقيل التي اعترضت تكوين الموظفين فهناك من تم تكوينه و هناك من لم يتم بعد تكوينه .

- جدول(20): يوضح هل عالج التكوين نقاط الضعف في أداء الأعمال إلكترونيا :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	61.4%
لا	22	38.6%
المجموع	57	100%

أجاب معظم المبحوثين على أن التكوين عالج نقاط ضعفهم و هذا ما يؤكد جدول رقم (20) ، أن نسبة 61.4% كانت إجاباتهم بنعم ويعني ذلك أن معظم المبحوثين قد استفادوا من عملية التكوين وتم التوصل إلى معالجة نقاط ضعفهم في أداء الأعمال بالوسائل الحديثة ،أي نجحت عملية التكوين في الوصول إل الهدف المراد. فعندما تعالج نقاط ضعف الموظفين يتم إزالة الكثير من العراقيل و المشاكل التي من الممكن أن تواجه الموظفين في أداء أعمالهم إلكترونياً، في حين أجاب نسبة 38.6% بعدم معالجة نقاط ضعفهم ، وهذا قد يرجع إلى عدم قدرة الموظفين إيصال أفكارهم و معرفة ما هي المشاكل التي يواجهها الموظفين في أداء الأعمال إلكترونياً ، أيضاً يمكن أن يرجع ذلك إلى عدم قدرة الموظفين التعبير عن المشاكل التي يعانون منها في أداء الأعمال إلكترونياً، ويمكن إرجاع ذلك أيضاً إلى عدم تقييم الموظفين بعد تكوينهم و هذا ما تم تأكيده في الجدول رقم (16) أن هناك نسبة 68.4% من لم يتم تقييمهم ، فلا يمكن معرفة أهم النقاط الضعف التي لم يتم التوصل إليها في التكوين و محاولة معالجتها إلا بعد التقييم المستمر والجاد.

• جدول (21): يوضح هل لتكوين دور في تحقيق الخدمات داخل الإدارة الإلكترونية :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	54	94.7%
لا	3	5.3%
المجموع	57	100%

يتضح من الجدول لرقم (21) أن نسبة 94.7% من المبحوثين تعتبر أن التكوين له دور في تحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية ، في حين نسبة 5.3% تعتبر أن التكوين ليس له دور في تحقيق الإدارة الإلكترونية. ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يعتبرون أن التكوين له دور في تحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية ، ويبين ذلك أن التكوين ساعدهم في أداء أعمالهم إلكترونياً، وكان له الفضل في تسهيل عدة أمور كانت صعبة بالنسبة إليهم ، مما يعني أنه تم تحقيق الأهداف

المراد التوصل إليها من خلال التكوين في حين نسبة 5.3% فقط وهي نسبة ضئيلة من تعتبر أنه ليس لديه دور في تحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية، و يمكن إرجاع هذه النسبة إلى الموظفين الذين واجهوا صعوبات مختلفة بعد التكوين ولم يتم معالجة هذه الصعوبات التي يعانون منها ،هذا ما قد يزيد في تمسكهم بالإدارة التقليدية و تفضيلهم لها.

❖ المحور الثالث : مساهمة المناخ التنظيمي في تحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية :

- جدول(22): يوضح هل يقابل الأداء المتميز للأعمال إلكترونية بالتقدير و الثناء من طرف

المدير :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	39	51.3%
لا	37	48.7%
المجموع	76	100%

يوضح الجدول رقم (22) أن نسبة 51.3% من المبحوثين يقابل أداء أعمالهم إلكترونيا بتقدير من طرف المدير ، و يعني ذلك أنه هناك تحفيز شفوي من طرف المدير للموظفين ،وهذا ما يزيد في تحقيق الفاعلية و زيادة سرعة في أداء الأعمال إلكترونيا ،حيث كلما يكون هناك تحفيز شفوي الذي قد يكون على شكل تقدير من طرف المدير للموظفين ،كلما يكون هناك مناخ تنظيمي يشجع على تنافس و السرعة في أداء الأعمال إلكترونيا بين الموظفين داخل المؤسسة ، و نسبة 48.7% كانت إجاباتهم بعدم مقابلة أداء أعمالهم بنجاح بالتقدير من طرف المدير، وهذا يعني أن هناك تهميش للمدير ناحية الموظفين و عدم تقدير ما يؤديه من أعمال ،مما قد يؤدي إلى تباطؤ و نقص في أداء الأعمال الذي يمكن أن يساعد في ظهور مشاكل داخل المؤسسة.

• جدول(23): يوضح هل يساعدك زملائك في أداء مهامك إلكترونيا :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	47	61.8%
لا	29	38.2%
المجموع	76	100%

من خلال الجدول المبين أعلاه رقم (23) و المتعلق بمساعدة الزملاء في أداء مهام إلكترونيا نجد نسبة 61.8% يؤكدون هناك مساعدة من طرف الزملاء في أداء الأعمال إلكترونيا ، وهذا ما يبين أن هناك تعاون و تواجد علاقات اجتماعية بين الموظفين ، حيث يمكن تجاوز بعض المشاكل و الصعاب التي تواجه الموظفين في أداء الأعمال إلكترونيا من خلال مساعدة و استشارة الزملاء في ذلك ، وهذا ما يزيد في ربح الوقت في العمل أي تطور في مستوى أداء الأعمال إلكترونيا ، و نجد نسبة 38.2% من المبحوثين أجابوا بعدم تواجد مساعدة بين الزملاء ، و ذلك قد يرجع الى وجود مشاكل بين الزملاء أو عدم توفر علاقات اجتماعية بين الموظفين مما قد يؤدي إلى نقص في زيادة وتطور في أداء مهام .

جدول(24): يوضح هل تتوفر كامل الظروف الفيزيائية (التبريد ، التهوية،الإضاءة.....)في

مكان العمل :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	34	44.7%
لا	42	55.3%
المجموع	76	100%

نستنتج من الجدول (24) المبين أعلاه أن هناك توفر للظروف الفيزيائية في مكان العمل و لكن ليس بشكل كبير ،حيث أن نسبة 44.7% من المبحوثين أجابوا بنعم ، وهذه النسبة تعتبر أقل نسبة في الجدول مما يجعل الموظفين غير قديرين على أداء الأعمال إلكترونيا بشكل الكامل وذلك لنقص هذه الحاجات التي تؤدي إلى ضعف في قدرات الموظفين في أداء الأعمال و تزيد في عرقلتها ،فكل ما كان هناك نقص كل ما عانى الموظفين و كل ما كان هناك زياد في وقت و نقص في سرعة أداء ، و في المشاكل التي تتسبب في ظهور أخطأ في أداء الأعمال ، و نجد نسبة 55.3% من المبحوثين الذين أجابوا لا ،أي عدم توفر هذه الظروف ، و التي قد ترجع إلى تهميش من طرف المؤسسة في حد ذاتها.

• جدول (25) :يوضح هل يوجد جو ملائم لأداء الأعمال إلكترونيا بشكل جيد :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	38.2%
لا	47	61.8%
المجموع	76	100%

يوضح الجدول (25) أن نسبة 38.2% من المبحوثين أجابوا بوجود جو ملائم لأداء الأعمال إلكترونيا بشكل جيد و نسبة 61.8% أجابوا بعدم تواجد جو ملائم لأداء الأعمال إلكترونيا بشكل جيد .

ومنه نستنتج أنه لا يوجد جو ملائم لأداء الأعمال إلكترونيا بشكل جيد ، و يمكن إرجاع ذلك الى توتر في العلاقات بين الموظفين حيث أداء الأعمال إلكترونيا في البلدية هو عبارة عن سلسلة كل موظف يكمل عمل الآخر و عندما يكون هناك توتر في العلاقات يكون هناك توتر في أداء الأعمال ، أيضا يكمن إرجاع ذلك إلى نقص في الوسائل الحديثة و التي يمكنها أن تؤثر بالسلب على مستوى أداء الأعمال إلكترونيا .

- جدول (26): يوضح هل توجد عوائق عند أداء الأعمال إلكترونيا و ما هي هذه العوائق :

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
18.41%	14	عدم توفر الوسائل	نعم
14.5%	11	ضعف في عملية التكوين	
14.5%	11	عدم توفر مناخ تنظيمي سليم	
5.26%	4	أخرى تذكر	
52.6%	40	المجموع	
47.4%	36	لا	
100%	76	المجموع	

من خلال الجدول رقم (26) المبين أعلاه المتعلق بوجود عوائق عند أداء الأعمال وما هي هذه العوائق، نجد أن 52.6% يجد عوائق و تتمثل هذه العوائق في عدم توفر الوسائل وعدم توفر المناخ التنظيمي و عوائق أخرى مختلفة، و يعتبر عائق الذي يتمثل في عدم توفر الوسائل هو العائق الأكبر حيث نسبة 18.41% من المبحوثين من أجابت أن هذا العائق الذي يواجهه و هي النسبة الأكبر من العوائق في الجدول، و يمكن إرجاع ذلك الى عدم توفير المؤسسة كل وسائل الحديثة التي تحتاجها الإدارة الإلكترونية أو توفرها و لكن وسائل ناقصة و قديمة، و التي تجعل أداء الأعمال إلكترونيا من مهام سهلة إلى مهام صعبة و معقدة أكثر على الموظفين، و أيضا عدم توفر المناخ التنظيمي السليم و التكوين الجيد يجعل الموظفين يعانون في أداء الأعمال إلكترونيا، و يصبح هناك تراجع في زيادة أداء، أما نسبة 47.4% لا يجدون أن هناك عوائق

عند أداء الأعمال الكترونيا ، و يمكن إرجاع ذلك إلى توفير كل متطلبات الإدارة الالكترونية في مكاتبهم .

- جدول(27) :يوضح هل يتم طرح العوائق للمدير و المحاولة الوجود الحل لها :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	77.5%
لا	9	22.5%
المجموع	40	100%

يوضح الجدول (27) أن 77.5% من المبحوثين يتم طرح العوائق التي يواجهونها للمدير و المحاولة في وجود حل لها ، و نسبة 22.5% من لم يتم طرح العوائق التي يواجهونها للمدير و المحاولة في وجود حل لها ،و من هنا نجد أنه هناك تحاور بين المدير و الموظفين لجعل أداء الأعمال أحسن و عدم الوقوع في نفس العوائق و المشاكل و ذلك من خلال محاولة إيجاد حلول لهذه العراقيل ، ومنه يصبح هناك تطور في أداء الأعمال إلكترونيا و جعلها سهلة.

- جدول(28) :يوضح إذا كانت هناك مكافآت مادية(الترقية،زيادة في الراتب...)عند أداء الأعمال

إلكترونيا بشكل ممتاز :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	9	11.8%
لا	67	88.2%
المجموع	76	100%

يوضح الجدول رقم (28) أن نسبة 11.8% من المبحوثين تلقوا مكافآت مادية عند أداء الأعمال إلكترونيا بشكل ممتاز ،ونسبة 88.2% من المبحوثين لم يتلقوا مكافآت مادية عند أداء الأعمال إلكترونيا بشكل ممتاز ، إن نسبة المبحوثين الذين تلقوا مكافآت مادية عند أداء الأعمال بشكل ممتاز هي نسبة جد ضئيلة حيث يمكن إرجاع هذا إلى تهميش الإدارة للجانب التحفيزي المادي و عدم إعطائه أهمية كبيرة، و رؤيتها إلى الموظف رؤية تقليدية أنه من الواجب عليه أن يؤدي الأعمال فقط ،أي يمكن إرجاع ذلك إلى عدم تواجد داخل الإدارة ثقافة كيفية التعامل مع الموظفين وما هي طرق لزيادة الأداء و كيفية إنشاء مناخ تنظيمي يشجع و يحفز على تطوير وتحسين أداء الأعمال إلكترونيا .

جدول (29) :يوضح هل هناك حوافز معنوية (مدحك أمام العاملين ،شكرك) عند أداء

الأعمال إلكترونيا بشكل جيد :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	26.3%
لا	56	73.7%
المجموع	76	100%

يوضح الجدول (29) أن نسبة 26.3% من المبحوثين تلقوا حوافز معنوية عند أداء الأعمال إلكترونيا بشكل جيد ، ونسبة 73.7% لم يتلقوا حوافز معنوية عند أداء الأعمال إلكترونيا بشكل جيد ،و منه فإن الإدارة تفتقد إلى الجانب التحفيزي المعنوي أيضا و هذا ما تؤكد نسبة العالية للمبحوثين الذين لم يتلقوا حوافز معنوية ،ومن ما تم توضحه في الجدول رقم (28) الذي يبين أن المؤسسة أيضا تفتقد الى الجانب التحفيز المادي ، نستنتج أن هذه المؤسسة ليس لديها لا الجانب المادي و لا الجانب المعنوي الذي يمكن من خلاله تحفيز الموظفين لتطوير و تحسين أداء الأعمال إلكترونيا .

• جدول(30) :يوضح إذ يتم استشارة حول قضايا مهنية معينة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	34	44.7%
لا	42	55.3%
المجموع	76	100%

يوضح الجدول رقم (30) أن نسبة 44.7% من مبحوثين يتم استشارتهم حول قضايا مهنية معينة، وهذا يبين إلى أن الإدارة تعطي اهتمام لرأي الموظفين أي هناك علاقات عمل جيد بين المدير و الموظفين في المؤسسة ، و أداء الأعمال كفرق عمل مما يساعد على تكوين مناخ تنظيمي يشجع على أداء الأعمال كفريق عمل واحد ، ونسبة 55.3% لم يتم استشارتهم حول قضايا مهنية معينة .

ومنه نستنتج أن أغلبية القرارات داخل المؤسسة تتخذ بدون استشارة الموظفين ، و هذا ما تم تأكيده من نسبة المبحوثين الذين أجابوا بعدم استشارتهم حول القضايا المهنية.

• جدول(31) :يوضح كيف هي العلاقة مع الزملاء في العمل :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	49	64.5%
حسنة	25	32.9%
سيئة	2	2.6%
المجموع	76	100%

يوضح الجدول رقم (31) وضع العلاقة بين الزملاء في العمل حيث نجد أن نسبة 46.5% من المبحوثين أجابوا أن علاقاتهم مع الزملاء جيد ،ونسبة 32.9% حسنة و تأتي بعدها نسبة 2.6% سيئة وهي جد ضئيلة .

و منه يمكن أن نستنتج من خلال الجدول (31) أن معظم العلاقات بين الزملاء ما بين جيدة و حسن ذلك حسب إجابة المبحوثين أن نسبة 46.5% أجاب أنها جيد و 32.9% أجاب حسن ،ويمكن إرجاع ذلك للمناخ التنظيمي داخل المؤسسة الذي يتسم بالأخوة و التعاون فيما بينهم ، كذلك إلى سنوات العمل فيما بينهم و التي من خلالها يكون هناك تقارب أكثر بين الزملاء و فهم على بعضهم حيث أن معظم الموظفين في البلدية لديهم سنوات عمل ما بين 5-10 سنوات داخل المؤسسة ، ونجد نسبة 2.6% وهي أقل نسبة ، و يمكن إرجاعها إلى تواجد سوء تفاهم بين الموظفين .

جدول(32): يوضح هل هناك لغة خاصة بين الموظفين :

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
77.6%	59	نعم
22.4%	17	لا
100%	76	المجموع

يوضح الجدول رقم (32) أن نسبة 77.6% أجابوا أن هناك لغة خاصة بين الموظفين ، ونسبة 22.4% أجابوا أن ليست هناك لغة خاصة بين الموظفين ، و تعني هذه النسب أن هنا تفاهم وعلاقات جيد بين الموظفين و هذا ما يؤكد الجدول رقم (31) أن نسبة العلاقات الجيدة 64.5% و هي النسبة الأكبر، فكل ما كان هناك علاقات جيد كل ما زاد التفاهم و فهم الموظفين على بعضهم البعض، و تنشئ لغة خاص بهم و هذا التفاهم ، قد يسهل عليهم أداء الأعمال إلكترونيا بحيث ممكن بإشارة يفهم كل موظف ما يريد زميله إنجازه ، فيحين نسبة 22.4% لا توجد لديهم لغة خاصة بين الموظفين ،ويمكن إرجاع ذلك إلى تدني العلاقة بينهم وعدم تفاهمهم أيضا الى قلة سنوات العمل و التي تساعدهم لتقاربهم و لإنشاء لغة خاصة بينهم .

• جدول (33) :يوضح تشجيع الإدارة على أداء الأعمال إلكترونيا :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	41	53.9%
لا	35	46.1%
المجموع	76	100%

يتضح من الجدول رقم (33) أن نسبة 53.9% من المبحوثين في العينة أجابوا أن الإدارة تشجع على أداء الأعمال إلكترونيا ، و نسبة 46.1%مبحوثين في العينة أجابوا أن الإدارة لا تشجع على أداء الأعمال إلكترونيا . ومنه فإن كل من النسبتين متقاربتين و نستنتج من خلال ذلك أن الإدارة تشجع على أداء الأعمال إلكترونيا ولكن ليس في كامل مصالح البلدية فهناك مصالح تشجع فيها و تتوفر فيها كل الوسائل الحديثة اللازمة للإدارة الكترونيا و مصالح لا تشجع فيا أداء الأعمال الكترونيا و يمكن إرجاع ذلك إلى سوء ف التسيير و التنظيم داخل المؤسسة أو إلى تهميش بعض المصالح .

- جدول (34) :يوضح هل تعمل الإدارة على استقطاب أصحاب الخبرات و الكفاءات في المجال الإلكتروني :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	52.6%
لا	36	47.4%
المجموع	76	100%

يوضح الجدول رقم (34) أن نسبة 52.6% من المبحوثين من العينة أجابوا أن الإدارة تعمل على استقطاب أصحاب الخبرات و الكفاءات في المجال الإلكتروني ، وهذه النسبة و نسبة 47.4% أجابوا أن الإدارة لا تعمل على استقطاب أصحاب الخبرات و الكفاءات في المجال الإلكتروني، و يمكن تفسير هذه النتائج أن نسبة 47.4% من المبحوثين الذين أجابوا على أن الإدارة لا تعمل على استقطاب أصحاب الخبرات و الكفاءات الكترونيا هم من المبحوثين الذين يعملون في المصالح البلدية و التي لا تتطلب في أداء أعمالها خبرات كبيرة في مجال الإلكتروني، أما بالنسبة للنسبة 52.6% الذين كانت إجاباتهم بنعم هم من مصالح البلدية التي تتطلب أداء أعمالهم خبرات في المجال الإلكتروني.

- جدول (35) :يوضح هل هناك تنافس في أداء الأعمال الكترونيا بين الموظفين :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	34.2%
لا	50	65.8%
المجموع	76	100%

يتبين من الجدول (35) أنه لا يوجد تنافس في أداء الأعمال الكترونيا و هذا ما تؤكدته النسب الموجود حيث نسبة 65.8% من المبحوثين من أجابوا أنه لا يوجد هناك تنافس و نسبة 34.2% فقط من المبحوثين أجابوا أنه هناك تنافس ، ويمكن إرجاع ذلك للمناخ التنظيمي السائد داخل الإدارة الذي لا يتواجد فيه لا تحفيزات مادية و لا معنوية التي تشجع على التنافس في جانب أداء الأعمال الكترونيا ، مما يؤدي إلى جعل أداء الأعمال روتيني و ممل ، أما بالنسبة للمبحوثين الذين كانت إجاباتهم بنعم فنجد لديهم نشاط و أكثر و تطور في قدراتهم مما يجعل أداء العمل لديهم سهل و سرعة في الأداء ، وذلك هذا ما أشار إليه الباحث **عامر الكبيسي(أنظر مرجع سابق)** لإظهار أهمية المناخ التنظيمي على أنه يتبنى سياسات شأنها تعزيز النواحي الإيجابية و تصويب النواحي السلبية الذي يعكس إجابا على تحقيق أهداف المؤسسة .

ثانيا : نتائج الدراسة :

أ-نتائج المحور المتعلق بالتكوين و ما مساهمته في تحقيق الخدمات داخل الإدارة الالكترونية ببلدية بسكرة :

من خلال تحليلنا لهذا المحور توصلنا إلى النتائج التالية :

- **بالنسبة إلى البيانات الشخصية فقد وجدنا أن :**

- أغلب أفراد مجتمع البحث من الإناث حيث احتلت نسبتهم 65.8% باستثناء 34.2% من الذكور ، ويرجع ذلك إلى الراتب الذي يتقصاه الموظفين و الذين هم معظمهم ، أعوان الإدماج أي أن الراتب الذي ينقضوه ضعيف قد يصل إلى 5000 دينار جزائري .حيث أن الإناث يمكنهم القبول بهذا الراتب ضعيف ، أما الذكور فيجدون أن هذا الراتب لا يمكنهم العيش به ، و ذلك لكبر حجم المسؤولية على الذكور في الحياة الاجتماعية، ، إضافة إلى ذلك أكثر خرجي الجامعات في جانب الإدارة هم إناث ، وهم من يتوجهون إلى الطلب للشغل بعد التخرج في مختلف الإدارات و البلدية خاصة.

- أغلب أفراد مجتمع البحث مستوى تعليمهم ثانوي حيث احتلت نسبة 63.2% ، وذلك لأن البلدية لا تطلب مستويات عالية للوصول إلى منصب عمل ، أيضا معظم التخصصات العمل في البلدية هم من أعوان الإدماج وهذا التخصص لا يتطلب مستوى تعليمي عالي .
- بالنسبة للتكوين و مساهمته في تحقيق الخدمات داخل الإدارة الالكترونية بينت الدراسة أن :
 - معظم المبحوثين تم تكوينهم على أداء الأعمال الكترونية، حيث أكدت نسبة 75% من المبحوثين أنه تم خضوعهم لعملية التكوين ، عن طريق إتباع الأسلوب التكوين الداخلي .
 - أكدت نسبة 77.2% أنهم لا يواجهون صعوبات في استخدام الوسائل الحديثة بعد التكوين ، و يرجع ذلك إلى طريقة التعليم المتبعة في عملية التكوين، التي تتم عن طريق التعليم الشفوي و التطبيقي ، فبهذه الوسيلة ترسخ المعلومات لدى العامل و تسهل عليهم عملية تعلم أداء الأعمال الالكترونية، كما يوجد نسبة 10.5% من الموظفين من يواجه صعوبات في استخدام البرامج بعد التكوين ، و يرجع ذلك لصعوبة استيعاب بعض الموظفين لتلك البرامج، خصوصا الموظفين الذين لم يسبق لهم التعامل مع الحواسيب.
 - كما توصلنا إلى نتيجة مفادها أن التكوين زاد من فاعلية العاملين في أداء الأعمال وهذا ما أكدته نسبة 94.73% من المبحوثين ، كذلك أكدت نسبة 85.52% من المبحوثين ترى أن الوسائل التكنولوجية الحديثة أدت إلى سرعة انجاز مهامهم .
 - من أهداف تنمية الموارد البشرية تكوين كوادر بشرية تفعل أداء الأعمال داخل المؤسسة و تلبية كل احتياجاته ، و التوصل إلى نتائج مفادها معالجة نقاط الضعف التي تعرقل أداء الموظفين ، وبالتالي فالتكوين هنا قارب الهدف المنشود، حيث أكدت نسبة 87.71% من المبحوثين أن برامج التكوين لبت احتياجاتهم في تعلم أداء الأعمال الالكترونية ، و نسبة 52.63% أكدت أن برامج التكوين أعطت نتائجها من خلال تسهيل أداء الأعمال الالكترونية و السرعة في انجاز المهام .
 - قيمت نسبة 57.89% من المبحوثين أن أساليب التكوين المتبعة عموما غير كاملة ، ويرجع ذلك للأسلوب التكوين المعتمد دائما ، الذي أصبح يشعر الموظفين بالملل و الروتينية ، أيضا لعدم

تخصيص وقت كبير في عملية التكوين و شرح بإيجاز كل خطوات أداء الأعمال إلكترونية مما أدى إلى صعوبة استيعاب بعض الموظفين للبرامج و هذا ما أكده أحد الموظفين في مصلحة البيوم تري .

- أكدت نسبة 61.4% من المبحوثين أن التكوين عالج نقاط ضعفهم في أداء الأعمال الإلكترونية ، حيث شمل تكوينهم على تعلم استخدام كامل الوسائل الحديثة المستخدمة في المؤسسة ، مما يسهل أداء الأعمال الكترونيا من جهة و إلى تفعيل الخدمات داخل الإدارة الإلكترونية من جهة أخرى .
- إذن من خلال هذه الإجابات نستخلص أن للتكوين مساهمة فعالة تجلت بشكل كبير في تحقيق و تفعيل و تسريع الخدمات داخل الإدارة الإلكترونية في المؤسسة المعنية (بلدية بسكرة) ، و تمثلت في سرعة الأداء المهني و إنجاز المهام . وفرة المعلومات و تدفقها . اختصار الوقت و الجهد الخ.

ب-نتائج المحور المتعلق بالمناخ التنظيمي و مساعدته في تحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية ببلدية بسكرة.

من خلال تحليل بيانات هذا المحور تم التوصل إلى النتائج التالية :

- أن نسبة 51.3% من المبحوثين أكدوا أنهم يتلقون التقدير من طرف المدير مقابل أداء عملهم بنجاح ، ويرجع ذلك إلى تفهم المدير قيمة الحوافز الشفوية و مرددوها على أداء العامل حيث كلما كان هنا تقدير من طرف المدير العمال ، كلما زادت ثقتهم بمديرهم و بالمؤسسة عموما ،أيضا من خلال ذلك يصبح العاملون يؤدون الأعمال بشكل جيد ذلك سعيا لتلقي التقدير ، في حين هناك نسبة 48.7% من المبحوثين لا يتلقون التقدير أثناء أداء الأعمال بنجاح من طرف المدير، وهي نسبة قريبة من المبحوثين الذين أكدوا ذلك ،و أيضا أكد معظم المبحوثين أنه لا يتم استشارتهم في مختلف القضايا المهنية التي تخصهم و تخص المؤسسة ، و يرجع ذلك إلى عدم تواصل المدير مع العمال .
- كما أكد معظم الموظفين على وجود مساعدة و تضامن بين الزملاء في أداء المهام ،و هذا ما يبين أن هناك علاقة جيدة بين الزملاء حيث نسبة 64.5% من المبحوثين يصفون علاقتهم مع الزملاء بالعلاقة جيدة ، و نسبة 77.6% يؤكدون بوجود لغة عمل مشتركة بين العمال ، هذا

التفاهم و التعاون بين العمال يساعد على تفعيل و تسريع أداء الأعمال الكترونية، وذلك لقيام الأعمال داخل المؤسسة بصفة جماعية و بتفهم كل عامل ما يريده من مساعدة للآخر و هذا يؤدي إلى نقص في العراقيل في أداء الأعمال الكترونية ، و يساعد على أداء المهام الكترونية على النحو الممتاز .

- كما توصلنا إلى افتقار الإدارة لجو تنظيمي(مناخ تنظيمي) ملائم يساعد على أداء الأعمال بشكل جيد ، حيث أن نسبة 61.8% نفت تواجدهم جو تنظيمي ملائم لأداء الأعمال ، وذلك لعدم توفر الظروف الفيزيائية اللازمة (وفرة الإنارة بنوعها الطبيعية و الصناعية، التهوية ، مكان العمل....) فبلدية بسكرة تفتقر لمختلف الاحتياجات الفيزيائية التي تساعد الموظف لأداء الأعمال كالمكيف و هو أمر لازم داخل الإدارة باعتبار منطقة بسكرة تمتاز بالحرارة الشديدة التي يصعب فيها العمل كذلك نقص في الإضاءة و التهوية ، نقص في نظافة مكان العمل..... كل هذا يؤدي بالعامل إلى الملل و الضجر من مكان العمل. و الإحساس بالإرهاق و التعب في أداء الأعمال ، ما يسبب مشاكل و عراقيل تنظيمية وتدني في مستوي الأداء المهني .

- من أكثر العوائق التي يعاني منها العمال في بلدية بسكرة نقص في توفير الوسائل اللازمة لأداء الأعمال الالكترونية ، فعند توفر وسيلة في المكتب يكون هناك نقص في وسائل أخرى كعدم توفر الطابعة، الأوراق..... ، و أيضا الوسائل تعاني من مشاكل كالفيروسات في الحواسيب..... الخ، وهذا ما يعرقل سير الأعمال الالكترونية و كذلك يؤدي إلى بطئ في أداء الأعمال .

- كما استنتجنا أنه ليست هناك حوافز سواء كانت مادية (زيادة في الراتب....) ، و لا معنوية (الشكر، المدح...)، و هذا ما جعل الأعمال لدى الموظفين أمر ممل ، فالموظف عندما لا يجد حوافز التي تزيد من نشاطه و تضاعف قدراته في أداء الأعمال بشكل جيد ، تصبح رؤيته للعمل كروتين يجب عليه أداءه لتقاضي مبلغ مادي و لا يهتمه إذا كان يؤديه بطريق متقنة أو لا.

- تم التوصل إلى أنه ليس هناك تنافس في أداء الأعمال إلكترونية حيث نسبة 65.8% من المبحوثين أكدوا ذلك ، في حين تم تأكيد على أن الإدارة تشجع على أداء الأعمال الكترونية ، وذلك لعملها على استقطاب أصحاب الكفاءات و الخبرات في المجال الإلكتروني و هذا ما أكدته نسبة 52.6% من المبحوثين ، حيث كل ما يكون هناك عمال لديهم معرفة مسبقة على التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة كل ما تم تسهيل المهمة على إدارة البلدية ، إذ لا يصبح التكوين على أداء الأعمال الكترونية أمر لازم، مما يوفر عليها الوقت و الجهد ... الخ.

● نستخلص أن المناخ التنظيمي يساعد على تحقيق أهداف الإدارة الالكترونية ، حيث كلما كان هناك مشاكل في المناخ التنظيمي داخل المؤسسة ، كلما كانت هنا عراقيل و تعقيدات في أداء الأعمال الالكترونية ، و كلما كان هناك مناخ تنظيمي سليم كلما زاد تحسين و تفعيل الأعمال داخل الإدارة الالكترونية إلا أنه من خلال الإجابات استخلصنا أن إدارة بلدية بسكرة تفتقر بشكل نسبي إلى مناخ تنظيمي يساعد على تحقيق أهدافها

● ثالثا :الاستنتاج العام للدراسة :

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها ، و التي حاولت الوقوف على دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف الإدارة الالكترونية ، و كذا إعطاء الإجابة الكافية لجميع تساؤلات الدراسة ، ما يدل على أن تنمية الموارد البشرية لها الدور الكبير و الفعال في كل ما تقدمه من امتيازات و تنمية داخل المؤسسة التي تعمل بدورها على تحقيق أهداف الإدارة الالكترونية .

و من خلال كل من عملية التكوين و المناخ التنظيمي ن اللذان يلعبان دورا أساسيا في تنمية الموارد البشرية ، حيث تعتبر عملية التكوين من العمليات المساهمة في تحسين أداء الأعمال ،و بفضلها يتم تفعيل الخدمات داخل بلدية بسكرة ، فالموظف الذي يكون قد تلقى تكوين جيد و كامل تصبح لديه القدرة على تحقيق نجاحات للمؤسسة ، و زياد في تحسين أداء الأعمال .

كذلك للمناخ التنظيمي دور في مساعدة الإدارة الالكترونية على تحقيق أهدافها ذلك لمساهمة في الحد من المشاكل بين الموظفين ، و العمل على الزيادة في التواصل و التنسيق بين كل من العمال و المدير ، أيضا إنشاء علاقات متينة و طيبة بين الزملاء ، حيث يصبح أداء الأعمال الكترونية بشكل جماعي و مشترك ، و الذي يزيد في سرعة إنجاز المهام و يقلل من الجهد المبذول و الوقت

إذن من خلال ما تم تقديمه من إجابات حول كل من التكوين و المناخ التنظيمي . توصلنا على العموم أن لتنمية الموارد البشرية دور في تحقيق أهداف الإدارة الالكترونية داخل بلدية بسكرة.

خاتمة

لقد تم من خلال هذه الدراسة محاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة التي مفادها البحث عن دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف الإدارة الالكترونية لبلدية بسكرة ، حيث سعينا إلى التعرف على مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف الإدارة الالكترونية من خلال التعرف على دور التكوين في تحقيق الخدمات، و أيضا التعرف على المناخ التنظيمي الذي يساعد على زيادة فاعلية أداء الخدمات داخل الإدارة الالكترونية لبلدية بسكرة ، فلقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن لكل منهما دور في تحقيق الأهداف المنشودة داخل الإدارة الالكترونية ، فعملية التكوين تم التركيز عليها في سنوات قبل و حتى يومنا هذا، و هي عملية لازمة يمر عليها الموظف فكل فرد عندما يتم توظيفه للعمل يجب أن يمر بهذه العملية ، فهي أساسية في كل مؤسسة لما لها من إيجابيات على كل من الموظف و المؤسسة ، والأمر الذي لم يكن يعطي له المسؤولون داخل الإدارة أهمية و هو المناخ التنظيمي حيث نجد أن معظم الإدارة التقليدية لا تعطي له اهتمام لعدم درايتها ما يمكن أن يزيدها من نجاحات و يعطيها حلول للمشاكل التي تواجهها ، و يمكن إرجاع ذلك لنقص ثقافتها حول هذا العامل المهم داخل الإدارة.

و على الرغم من أن التكوين هو عملية أساسية في توظيف العامل ، فهو أيضا عملية لازمة في تنمية و تطوير الأعمال داخل الإدارة الالكترونية ، حيث يزيد في تنمية القدرات و مهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من اجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام .فالموظف المكون على كيفية أداء الأعمال الالكترونية نجده لديه القدرة على الإبداع و الابتكار، و أيضا على تأدية الأعمال بشكل سريع و سليم خالي من الأخطاء و العراقيل التي تشكل حاجزا لدى الموظفين الغير المكونين في انجاز مهامه في وقت قصير ، وعلى هذا أعطت بلدية بسكرة اهتمام إلى هذا الجانب لما له من مردودية و فوائد في تفعيل و تحسين دور الخدمات الإلكترونية لذلك وجب لتنمية المورد البشري توفير له المناخ التنظيمي الملائم الذي من خلاله يتمكن الموظف من أداء أعماله بشكل جيد و ذلك لتواجد كل العوامل التي تؤدي إلى تنشيط الموظف و إطلاق كل قدراته و نشاطه في أداء الأعمال ، فهذا الأخير هو الذي يعبر على مختلف الخصائص في بيئة العمل و التي تشمل جوانب التنظيم المختلفة ، و مزيج

الحاجات الخاصة بالعاملين، كذلك طبيعة الاتصالات التنظيمية المتواجدة داخل المؤسسة ، و سلوك الجماعات و غيرها من العوامل التنظيمية التي يمكن أن تؤثر على أداء العامل بالسلب أو الإيجاب ، و من أجل إدراكها بشكل مباشر أو غير مباشر يتم ذلك بواسطة أفراد التنظيم ، ويؤثر أيضا على زيادة أو نقص إمكانيات الموظفين ، فكلما كان هناك مناخ تنظيمي محفز على أداء الأعمال الكترونيا كل ما كانت هناك زيادة فاعلية أداء الخدمات في الإدارة الالكترونية.

ومنه فتنمية المورد البشري التي تعمل على تكوين كوادر بشرية ،قادرة و ممكنة على أداء الأعمال الالكترونية بسهولة ، أيضا توفر مناخ تنظيمي يحفز على أداء الأعمال الكترونية ، تساهم في تحقيق نجاح و تطوير و تسريع الخدمات داخل الإدارة الالكترونية .

قائمة المراجع

المعاجم و القواميس :

- 1-التويجري، محمد إبراهيم والبرعي، محمد عبد الله، معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة العبيكان. الرياض ،المملكة السعودية،1993.
- 2- أحمد زكي بدوي :معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ،مكتبة لبنان ، بيروت 1993 .
- 3- محمد عاطف غيث :قاموس علم الاجتماع ،دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، 1997.
- 4- ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم و عمل ، مكتبة الكلية ، الجزائر ، 2011 .

الكتب :

- 3- العوض احمد محمد الحسن ، الإدارة الإلكترونية المفاهيم -السمات -العناصر ،المركز القومي للبحوث ، الخرطوم ،السودان،2010.
- 4- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2009.
- 5-أحمد الرفاعي ،مناهج البحث ، الطبعة الثانية،عمان ، الأردن ،2002.
- 6- بن عنتر عبد الرحمان،إدارة الموارد البشرية(مفاهيم و أسس ، الأبعاد،الإستراتيجية) ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،الأردن،2010.
- 7- فيصل حسونه،إدارة الموارد البشرية،دار أسامة للنشر و التوزيع،الأردن ، 2008.
- 8- هاشم،زكي محمود،إدارة الموارد البشرية،ذات السلاسل،الطبعة الثانية، الكويت ، 1996.
- 9- حمداوي وسيلة،إدارة الموارد البشرية ،جامعة 8 ماي 1945،مديرية النشر لجامعة قالمة ،2004.

10- حسن، راوية، مدخل الإستراتيجية لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، دار الجامعية ، الإسكندرية، 2005.

11 - حسن إبراهيم بلوط؛ إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي دار الهدى، الجزائر، 2002.

12- طلعت إبراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة.

13- يوسف حجيم الطائي وآخرون ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الوراق للنشر و التوزيع ،الأردن ، 2006.

14- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الحمراء، ط2 ، لبنان ، 2002.

15- ليلي محمد حسني أبو العلاء، مفاهيم و رؤى في الإدارة و القيادة التربوية بين الأصالة و الحداثة ، دار الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013.

16- محمد جاسم شعبان ،محمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة-الهندرة، دار الرضوان للنشر و التوزيع ،الأردن ، 2014.

17-محمد صبحي قنوص ؛ أزمة التنمية، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ،الطبعة 3، القاهرة ، 1999.

15- محمد علي شهاب ، السلوك الإنساني في التنظيم ، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1990.

19- محمد سمير أحمد ، الإدارة الإلكترونية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ،الأردن ، 2009.

27- محمد سمير أحمد ،الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ،دار النشر (غ م)، القاهرة ، 2003

20- مصطفى عليان ، البحث العلمي -أسسه مناهجه وأساليبه إجراءاته-،بيت الأفكار الدولية ،عمان ،دون سنة.

21- مروان عبد المجيد إبراهيم ،أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق للنشر ،الأردن ،2000.

22- مصطفى فؤاد عبيد ،مهارات البحث العلمي ،أكاديمية الدراسات العالمية ،غزة 2003.

23- مدحت محمد ابو النصر،إدارة و تنمية الموارد البشرية-الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية،القاهرة،2007.

24- نوري منير؛ تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 2010.

25- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية(الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات)، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004 .

26- نظمي شحاد و آخرون ،إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للطباعة والنشر،عمان ، 2000.

27- نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية و تنميتها ،دار دجلة ناشرون و موزعون،الأردن،2015.

28- سامح عبد المطلب عامر،استراتيجيات ادارة الموارد البشرية،دار الفكر للنشر و التوزيع، الأردن ،2010.

29-سعد غالب ياسين،الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية،2012.

30- عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة،الطبعة 3 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.

31-عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد السالم،الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،جدار للكتاب العالمي ،الطبعة الثانية،عمان،2002.

32- عبد الباري ابراهيم درة، زهير نقيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن حادي عشرون منحي نظمي، دار وائل للنشر، عمان، 2008.

33- علاء عبد الرزاق محمد السالمي و اخرون، شبكات الادارة الالكترونية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005.

35- عدنان شهاب حمدي ومهدي محسن اسماعيل: أساليب المعاينة في ميدان التطبيق، 2001 .

36- عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة الجزء الرابع، الدوحة، مطابع دار الشرق، 1998.

37- فيصل حسون، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.

38 - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الإسكندرية، 1999.

39- رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية و تدريبات)، دار الكتاب الحديث، الجزائر.

الدوريات و المجلات :

40- بارك نعيمة : "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية"، مجلة : اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد السابع.

41- طلحي فاطمة الزهراء : أهمية تدريب الموارد البشرية لتفعيل الادارة الالكترونية في الجزائر، في: مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44/35، مارس 2014، جامعة محمد خيضر، بسكرة .

42- محمد حسين شعبان : التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها، دورية معهد الإدارة العامة، العدد 44، مجلد 46، 2006.

43- سحر قويدري، الإدارة الالكترونية و إمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة : مجلة المنصور ، العدد الرابع عشر ، مركز المستنصرية للدراسات العربية و الدولية، جامعة المستنصرية ، بغداد ، العراق .

الملتقيات و المؤتمرات:

44- طويل فتيحة : تطبيقات الإدارة الالكترونية بمركب تكرير البترول، يوم دراسي حول : الإدارة الالكترونية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر .

45- كلثم محمد الكبيسي : متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، تحت إشراف فارس كرم ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الافتراضية الدولية ، قطر .

المحاضرات و الرسائل الجامعية :

46- الطاهر مجاهدي : "فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2009/2008.

47 - بسطي نور الدين : دور التنظيمات الطلابية في تحسين الخدمات الاجتماعية بالا قانات الجامعية، رسالة لنيل شهادة : الماجستير في علم الاجتماع التنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2008/2007.

48- بوقطف محمد : "التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2014/2013.

49 - بن تركي بن فهد بن عبد طالب : "دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الحكومة الالكترونية في أمانة منطقة الرياض ، مذكرة لنيل شهادة :الماجستير في علوم الإدارية، كلية الدراسات العليا ، جامعة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،السعودية،الرياض ،2010.

50- هشام بوكفوس : أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائر دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجوت، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص: تنمية الموارد البشرية ، جامعة الإخوة منتور قسنطينة، 2005-2006.

51- حداد بختة، سيد حياة :إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة دراسة ميدانية لمؤسسة مسير المنظومة الكهربائية OS- فرع لمجمع سونلغاز ، في المجلة : الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 2015/06، جامعة الجزائر 3، الجزائر .

52- مانع سيرينة :أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير ،تخصص تنظيم و عمل ، جامعة محمد خيضر ،بسكرة، 2014-2015.

53- نعيمة يحيوي : محاضرة بعنوان :سلسلة المحاضرات في ادارة الموارد البشرية ،جامعة الحاج لخضر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، باتنة.

54- نعيمة يحيوي ،فتيحة بن أم سعد :تكنولوجيا المعلومات و انعكاساتها على تنمية الموارد البشرية ،مجلة :الجزائرية للتنمية الاقتصادية ،العدد 02، جوان 2015، باتنة، الجزائر .

55- سامية عزيزي: الإدارة الالكترونية في لجزائر بين الواقع و التحديات ، يوم دراسي حول :واقع الإدارة الالكترونية في المؤسسة الجزائرية الصعوبات و التحديات ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر ،2018.

56- عشور عبد الكريم : دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010

57- صالح محمد عبد الله العطوي : تقنية المعلومات قائد لموجات التغيير في منظمات الأعمال في هذا العصر، الملتقى الإداري الثالث : إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، نحو إدارة متغيرة فاعلة، جدة، 2005م.

المواقع الالكترونية :

58- أسباب التحول للإدارة الالكترونية ، منتدى العرب لإدارة الموارد البشرية
<https://hrdiscussion.com/hr94281.htm>،

59- جديدي نجيبة :تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية
<C:\Users\TOSHIBA\Downloads\Documents\17 جديدي نجيبة.pdf>

60- هائل الجازي، أهمية الموارد البشرية ،
http://mawdoo3.com/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9_%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9

61- حسين عبد المقصود علي ،الموارد البشرية (أهداف و التعريف)،
http://kenanaonline.com/users/hassanrzk/posts/493927، 25-02-2018.

62- مصطفى العبد الله الكفري ، تنمية الموارد البشرية و إمكانية رفع فعاليتها ، الحوار المتمدن ، العدد 1038.1038
<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=27559>

الملاحق

الملحق رقم (1)

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



استبيان حول

دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية

دراسة ميدانية ببلدية بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع إدارة و عمل

أرجو منكم الإجابة على أسئلة الاستبانة ، وذلك بوضع علامة (x) أمام الاحتمال الذي

تراه مناسباً، ونحيطكم علماً أن هذه المعلومات ستستغل لأغراض عملية فقط .

السنة الجامعية 2017-2018

المحور الأول -البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر أنثى

السن :

المستوى التعليمي :

الخبرة :

التخصص :

المحور الثاني: مساهمة التكوين في تحقيق الخدمات داخل الإدارة الالكترونية :

1-هل هناك برامج مخصصة للتكوين : نعم لا

2-إذا كانت هناك برامج للتكوين فما هي الأساليب المعتمد في التكوين :

أسلوب داخلي أسلوب خارجي

3-طبيعة الوسائل المستخدمة في التكوين : حديثة تقليدية

4- هل يتم الاعتماد على التكوين عن طريق التعليم :

الشفوي التطبيقي الاثنين معا

6- هل وجدت صعوبات في استخدام الوسائل الحديثة بعد التكوين:

نعم لا

7- إذا كانت إجابتك بنعم فا في ماذا تتمثل هذه الصعوبات :

- صعوبة استخدام هذه الوسائل صعوبة استخدام البرامج كلاهما

8-هل ترى ان استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة تؤدي الى سرعة انجاز المهام:

نعم لا

9-هل ترى ان التكوين زاد من الفاعلية في الأداء الأعمال إلكترونيا : نعم لا

10 -في رأيك هل برامج التكوين تلبي احتياجاتك في تعلم أداء الأعمال إلكترونيا :

نعم لا

11-إذا كانت إجابة بنعم هل أعطت نتائجها : نعم لا

12- كيف تقيم أساليب التكوين عموما :

كاملة غير كاملة

13- هل تم الاعتماد على مختصين من خارج المؤسسة في تكوينك :

نعم لا

14- هل يتم تقييمكم بعد عملية التكوين : نعم لا

15- من هم أكثر تفهما لاحتياجاتك :

مكونين من داخل المؤسسة مكونين من خارج المؤسسة

16- هل يتم تحديد الحاجة للدورات التكوينية عند استخدام وسائل جديدة :

نعم لا

15- هل شمل تكوينك على تعلمك استخدام كامل الوسائل التكنولوجية الحديثة المستخدمة في

المؤسسة :

نعم لا

16- هل عالج التكوين نقاط ضعفك في أداء الأعمال الكترونيا :

نعم لا

18- هل لتكوين دور في تحقيق الخدمات داخل الإدارة الالكترونية :

نعم لا

المحور الثالث: مساهمة المناخ التنظيمي في تحقيق أهداف الإدارة الالكترونية :

19- هل يقابل الأداء المتميز للأعمال إلكترونية بالتقدير و الثناء من طرف المدير :

نعم لا

20- هل يساعدك زملائك في أداء مهامك : نعم لا

21- هل تتوفر كامل الظروف الفيزيائية (التبريد ، التهوية ، الإضاءة...) في مكان العمل :

نعم لا

22- هل يوجد جو عمل ملائم لأداء الأعمال بشكل جيد :

نعم لا

23- هل توجد عوائق عند أدائك الأعمال الكترونيا :

نعم لا

24- إذا كانت إجابتك بنعم فما هي هذه العوائق :

.....

25- هل يتم طرح هذه العوائق للمدير و المحاولة في وجود حل لها :

نعم لا

26- هل توجد مكافآت مادية (الترقية، زيادة في الراتب) عند أدائك الأعمال بشكل ممتاز :

نعم لا

27- هل هناك حوافز معنوية (مدحك أمام العاملين وشكرك.....) :

نعم لا

28- هل يتم استشارتك حول قضايا مهنية معينة :

نعم لا

29- كيف هي علاقتك مع زملائك في العمل :

سيئة حسن جيد

30- هل هناك لغة خاصة بين الموظفين :

نعم لا

31- هل تشجع الإدارة على أداء الأعمال الكترونيا :

نعم لا

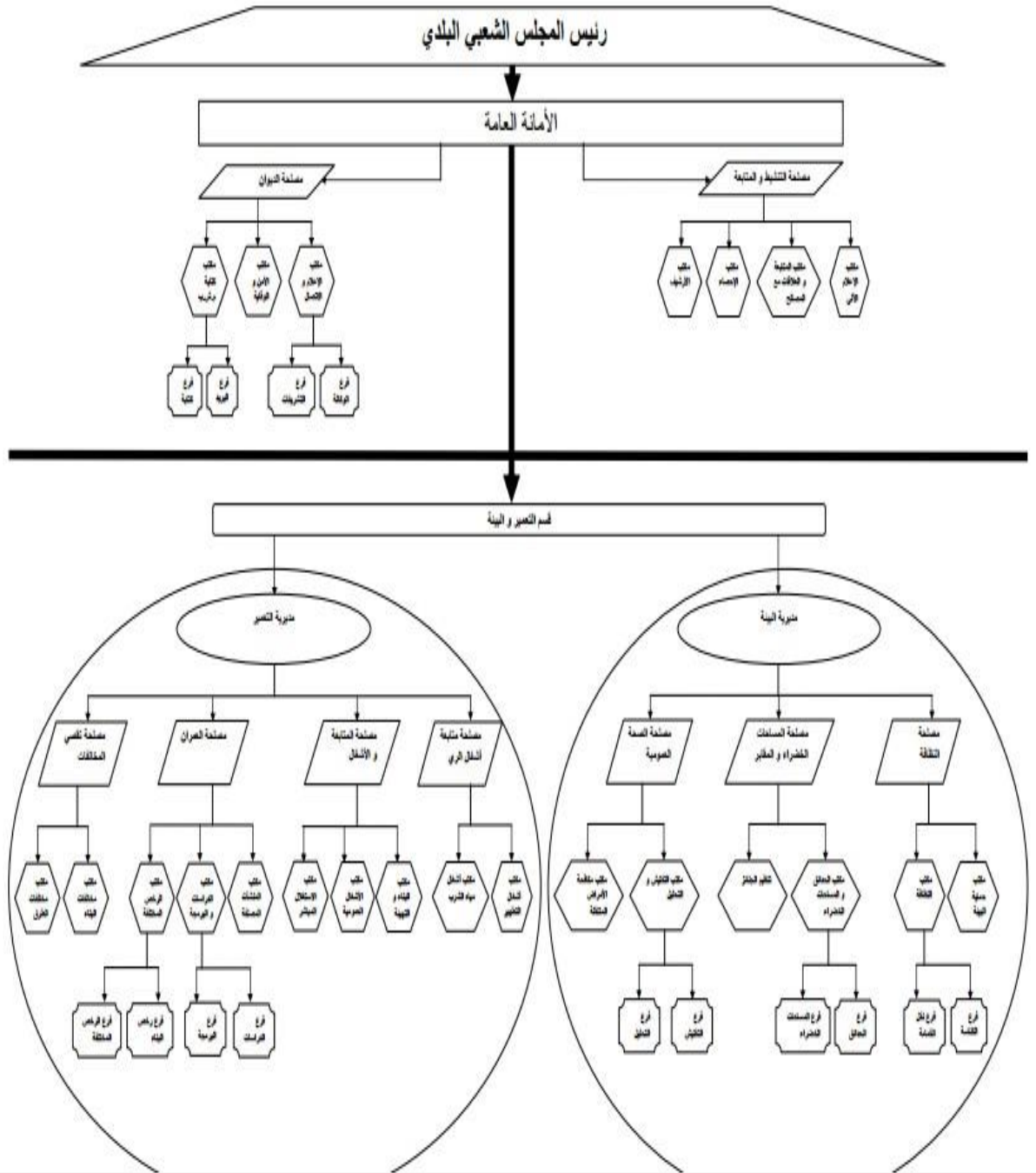
32- هل تعمل الإدارة على استقطاب أصحاب الخبرات و الكفاءات في المجال الالكتروني :

نعم لا

33- هل هناك تنافس في أداء الأعمال الكترونيا بين الموظفين :

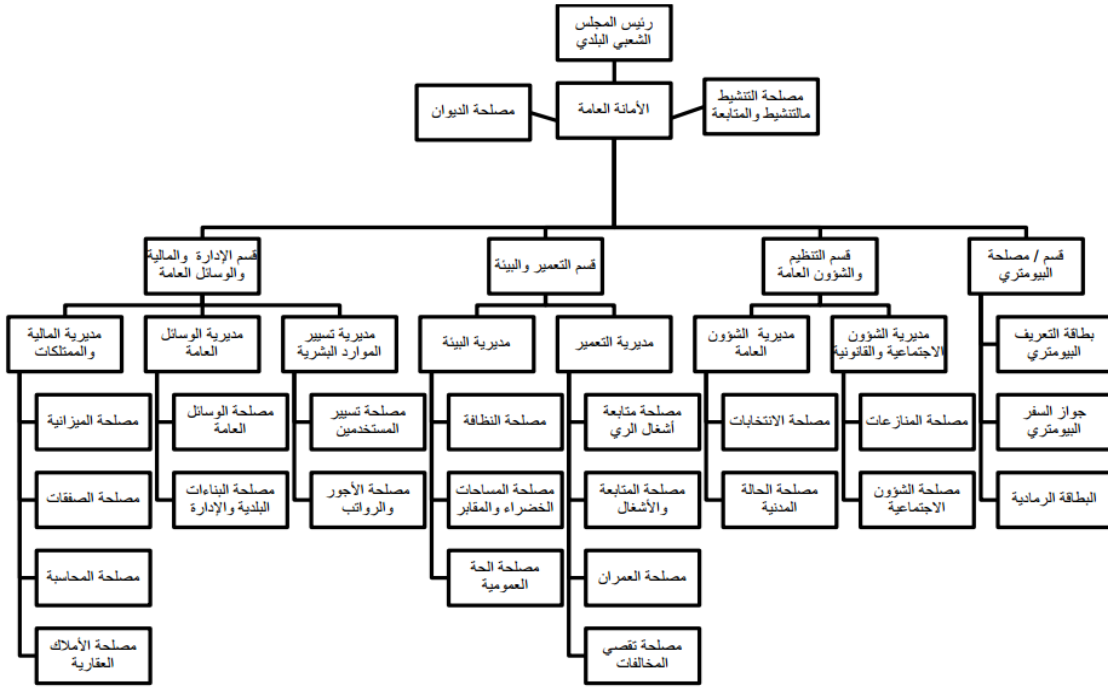
نعم لا

الملحق (3)



الهيكل التنظيمي لقسم التعمير و البيئة

الملحق (5)



الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة

الملحق (6)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية



جواز السفر و بطاقة التعريف البيومتريين

الرئيسية | التصوص التشريعية و التنظيمية | الإجراءات | طلب جواز السفر و بطاقة التعريف | Français

الوثائق اللازمة في طلب جواز السفر البيومتري

الطالبن المقيمين في الجزائر | الطالبن المقيمين في الخارج

طلب جواز السفر لأول مرة بالنسبة لأشخاص المقيمين في الجزائر (داخل الوطن) :

إستمارة مملوءة وموقعة من طرف المعني أو الولي الشرعي بالنسبة للقصر، وتكون مرفقة بما يأتي :

- مستخرج خاص من عقود شهادة الميلاد رقم-12 خ ، يسلم في مطبوع خاص ، شهادة الجنسية في حالة تقديم الطلب لأول مرّة ،
- جواز السفر المنتهي الصلاحية مرفق بشهادة ميلاد الأب أو الأم وإن تعذر ذلك، شهادة وفاة أحدهما، في حالة تقديم طلب التجديد ،
- شهادة الإقامة يلق تاريخ إصدارها عن ستة (6) أشهر ،
- شهادة عمل أو شهادة مدرسية بالنسبة للطلبة أو الأبناء المتدربين ،
- أربع (4) صور شمسية للهوية بيومترية و بدون اطار ذات خلفية موحدة و بيضاء ، حديثة وعمالة تماما ،
- قسمة جبالية أو طابع جبالي بمبلغ يناسب نوع الوثيقة المطلوبة ،
- نسخة من بطاقة فصيلة الدم.

في حالة الضياع ، المسرقة أو الإتلاف ، يرفق ملف التجديد بالتصريح الخاص بذلك.

[تحميل المحتوى](#)

حقوق نشر - وزارة داخلية و جماعات محلية - 2015-
قصر الحكومة ، 01 شارع العقور سحان الجزائر العاصمة الجزائر
بريد الإلكتروني : Contact_Passeport@interieur.gov.dz

بوابة جواز السفر و بطاقة التعريف البيومتريين

الملحق (6)

طلاب مساعدة مالية من أجل بنا، سكن ريفي

وزارة السكن والعمران

طلب مساعدة مالية من أجل بناء سكن ريفي

pour la construction d'un logement Rural

إعلانات متداولة

تراجمات

مناقشات

إستشارات

كل الأخبار



بيان

في اجتماعهم مع رئيس بلدية بسكرة 15/09/2015 رؤساء الأحياء يعدون بطولة منطقة غير كل الأحياء



بلدية بسكرة تمنح فريق اتحاد بسكرة لكرة القدم مليار سنتيم و 150 مليون للفرق كرة السلة 21/09/2015 صادق أعضاء المجلس الشعبي البلدي



المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة يعقد دورة استثنائية 21/09/2015 عقد صباح اليوم المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة دورة استثنائية

مواعيد

كلمة رئيس المجلس الشعبي البلدي

بعد طه الرحمان الرحيم و الأستاذ و المندوب على التراب الوطني، و بعد الترحيب من طرف المجلس البلدي لبلدية بسكرة الذي تم التوقيع على هذا الأمر الترحيب من طرف المجلس البلدي لبلدية بسكرة الذي تم التوقيع على هذا الأمر الترحيب من طرف المجلس البلدي لبلدية بسكرة الذي تم التوقيع على هذا الأمر




26 novembre 2014

شخصيات



في اجتماعهم مع رئيس بلدية بسكرة 15/09/2015 رؤساء الأحياء يعدون بطولة منطقة غير كل الأحياء

لتظاهرات و مناسبات



يعتبر هدايات السيدة العريضة الأولى للشعر الشعبي ثورة الشيخ العرجاني 22/04/2015 أختتمت بمدينة 5 نوفمبر وسط مدينة بسكرة فعاليات العجينة الوطنية الأولى للشعر الشعبي ذرية الشيخ العرجاني بمشاركة أولاد 50 شاعرا و شاعرة قدموا من مختلف ولايات الوطن

Biskra

إستشارات

راسلونا عبر الموقع



البوابة الالكترونية لبلدية بسكرة