

شروط كتابة مذكرة التخرج

على كل طلبة قسم علوم التسيير دفعة 2010-2011 الالتزام بشروط كتابة المذكرة حسب المذكور أدناه:

1. حجم كتابة المذكرة يكون: 14 نوع Simplified Arabic.
2. عنوان الفصول يكون: 18 خط داكن نوع Simplified Arabic.
3. عنوان المباحث يكون: 16 خط داكن نوع Simplified Arabic.
4. عنوان المطالب يكون: 14 خط داكن نوع Simplified Arabic.
5. التهميش يكون:
6. الهوامش:
 - ← بالعربية حجم 10 نوع Simplified Arabic.
 - ← بالفرنسية حجم 11 نوع Time New Roman.

Haut	الأعلى : 1.5	Droite	اليمين : 2.5
Bas	الأسفل : 1.5	Gauche	اليسار : 1.5

7. عدد النسخ:

← 05 مذكرات + CD 02 .

8. الغلاف الخارجي للمذكرة: تكون على الشكل المبين.



ملاحظة: نلفت انتباه الطلبة بأن تكون الواحمة بدون زحرفة أو ألوان.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين (دراسة حالة عمال مؤسسة عموري للأجر - سيدي غزال-)

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

د- منصور كمال

سوداني سومية

رقم التسجيل: /Master-Ge/GO-GRH-GSO/2011/.....	تاريخ الإيداع
.....	

الموسم الجامعي: 2010-2011

مقدمة:

تعيش مؤسساتنا اليوم بشكل عام ظروفًا في غاية الصعوبة، وهذا بسبب تغيرات المحيط السريعة والمتنوعة في كافة مجالات العمل والحياة، وأبرز هذه التغيرات هو التطور الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات، وهذه الأخيرة تلعب دورًا كبيرًا في التأثير على أداء المؤسسات من خلال تأثيرها على مختلف وظائفها، ونجد أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم وظائف المؤسسة وهي عبارة عن نشاط إداري يعنى بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية العاملة والعمل على توفيرها بالإعداد الكافية التي تتناسب مع احتياجات المؤسسة وكذا نوعية هذه الموارد البشرية حيث أصبحت المؤسسات تهتم أساسًا بالمهارت ومدى احترافية مواردها البشرية، والعمل على تطويرها والمحافظة عليها وهذا من خلال التوجه الاستراتيجي لإدارة مواردها البشرية.

ونجد أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمكوناتها المختلفة ساهمت في أحداث تغيير جذري في وظيفة إدارة الموارد البشرية من حيث مفاهيمها و سياساتها، استراتيجياتها وممارستها. ونلاحظ أن تكنولوجيا المعلومات هاته غزت مختلف جوانب العمل الإداري في المؤسسات، حيث لا نجد مؤسسة تخلو من قواعد بيانات لوظائف إدارية مختلفة فقد أصبحت قواعد البيانات من ضروريات المؤسسة الحديثة وبدونها لا تستطيع المؤسسة الاستمرار في العمل.

وبالتالي مع ظهور شبكة الانترنت والانترنت و الاكسترنات وتطور تكنولوجيا المعلومات بشكل عام وتحويل وظائف المؤسسة وعملياتها المختلفة إلى أعمال إلكترونية وأصبح من الضروري تحويل الوظائف والملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية، ومن ثم ظهر إلى الوجود مصطلحات جديدة مثل : الإدارة الإلكترونية، الأعمال الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية، التسويق الإلكتروني، إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا،... الخ. وبالتالي أصبح يطلق على استخداماتها في إدارة هذه الوظيفة تسمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية "E-HRM"

وقد تعددت أوجه الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال التوظيف الإلكتروني، التدريب و التكوين الإلكتروني، التعليم الإلكتروني، نظام لمعلومات الموارد البشرية،...

لإنجاح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لابد من توفر مجموعة من المحددات أو العناصر الأساسية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وهي عبارة عن مجموعة من العناصر المكملة لبعضها البعض و المتمثلة في : برامج الحاسوب (البرمجيات) ، عتاد الحاسوب، الشبكات، صناع المعرفة .

اشكالية البحث:

سعيًا لتحسين أداء و تنافسية المؤسسات تبرز الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كاحدى السبل الكفيلة لتحسين كفاءة وفعالية المؤسسة بصفة عامة وأداء مواردها البشرية بصفة خاصة، ونجد أن المؤسسات دائمًا تعمل

على تحسين مستوى مواردها البشرية من خلال تأهيلها، توظيفها للمهارات والعمل على تطويرها بصفة مستمرة
بادخال واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ادارتها للمؤسسة و مواردها البشرية بصفة خاصة ،

و مما سبق ، يمكن أن نطرح الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي :

- ماهو واقع الادارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية؟ والى أي مدى تساهم في تحسين
أدائها؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

➤ ماهو المقصود بالادارة الالكترونية للموارد البشرية؟،وماهي أوجه الاختلاف بينها وبين ادارة الموارد
البشرية (في السابق)؟

➤ ماهي أهم عناصر الادارة الالكترونية للموارد البشرية؟

➤ هل تتطلب الادارة الالكترونية الاهتمام أكثر بالجانب المادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال؟

أم تتعدها إلى محددات أخرى مرتبطة أساسا **بالمتطلبات البشرية** بنوعية مواردها البشرية لتحسين أداء
المؤسسة ؟

فرضيات البحث :

للاجابة على مختلف هذه التساؤلات ،انطلقنا من الفرضيات التالية :

➤ هناك علاقة بين توفر عناصر الإدارة الالكترونية ودور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في
تحسين أداء المؤسسة .

➤ يساهم صناع المعرفة بنسبة كبيرة في إنجاح الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وتحسين أداء
المؤسسة.

➤ توفر المتطلبات التقنية (البرمجيات ، الشبكات ، العتاد المادي) للإدارة الالكترونية للموارد
البشرية يساهم بحد كبير في تحسين أداء المؤسسة .

➤ هناك نظرة تكاملية لمختلف عناصر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية (المتطلبات البشرية و
التقنية) لتحسين أداء المؤسسة.

نموذج الدراسة :

ويشمل نوعين من المتغيرات :

المتغيرات المستقلة : وهي :وتتمثل أساسا في عناصر الإدارة الالكترونية:

- عتاد الحاسوب.

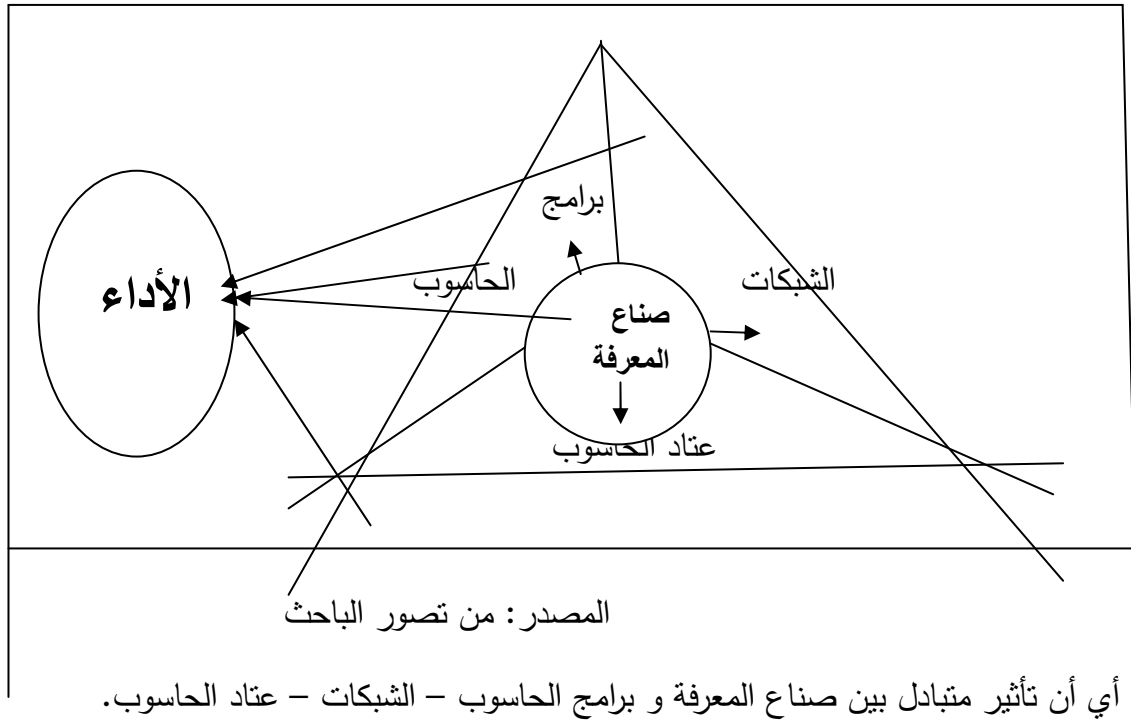
- برامج الحاسوب.

- الشبكات.

- صناع المعرفة .

المتغير التابع : ويتمثل في أداء المؤسسة

ويمكن توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة السابقة في النموذج التالي :



أي أن تأثير متبادل بين صناع المعرفة و برامج الحاسوب - الشبكات - عتاد الحاسوب.

ومن ثم التأثير الكلي لها على أداء المؤسسة ويلعب صناع المعرفة دور كبير في تحسين أداء المؤسسة لأن هم من يمتلكون القدرة على تفعيل مختلف العناصر الأخرى للإدارة الالكترونية لتحسين كفاءة وفعالية المؤسسة.

أهداف البحث :

ونهدف من خلال بحثنا إلى :
- التعرف والإلمام بمختلف التطورات الحاصلة في مجال إدارة الموارد البشرية.
- محاولة معرفة واقع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في مؤسسة مديرية الصيانة -سونا طراك- بسكرة.

- التعرف على توجه إدارتها للتحويل إلى الإدارة الالكترونية .

- معرفة مدى توفر بنية تحتية من مراكز تكنولوجيا المعلومات والاتصال اللازمة لتطبيق استخدام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

- معرفة مدى توفر الموارد البشرية اللازمة لهذا التحويل .

أهمية البحث :

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها :

- تسلط الضوء على الأساليب الإدارية الحديثة فيما يخص إدارة الموارد البشرية الكترونيا ومدى تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية.

- أهمية عامل التكنولوجيا في التأثير على كفاءة أداء المؤسسات وتطويرها بشكل عام، لأن امتلاكها يمكن من اكتساب مزايا تنافسية ..

- زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية للمعلومات والاتصال المختلفة في كافة وظائفها.

منهج البحث :

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج البنائي و المنهج الوصفي التحليلي باعتبارهما المنهجين المناسبين لهذا النوع من البحوث؛ والذي تقوم على جمع وتحليل وعرض المادة العلمية ثم التعليق عليها من خلال النتائج المتوصل إليها، ومحاولة الوصول إلى إعداد نموذج لهذه الدراسة .

دوافع اختيار البحث :

تكمن أسباب اختيارنا لهذا الموضوع في شعورنا بأهمية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، وخاصة في ظل الظروف الراهنة مع التطورات التكنولوجية و عولمة مختلف النشاطات ورغبتنا في التخصص في هذا المجال مستقبلا بحكم تخصصنا في فرع تسيير الموارد البشرية، وتطوير ورفع مستوى قدراتنا العلمية في البحث العلمي، ومحاولة لفت انتباه الباحثين ومسئولي المؤسسات الجزائرية إلى التركيز على التقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

بالإضافة إلى أن بحثنا هذا مساهمة لإثراء الأعمال البحثية في هذا المجال باعتبار موضوع بحثنا من المواضيع التي قل التطرق إليها من قبل الباحثين و إثراء المكتبة الوطنية بمواضيع جديدة تتماشى مع التحولات الراهنة .

هيكل البحث :

لقد قسمنا هذا البحث إلى أربع فصول أساسية تشكل في مجملها الإجابة على تساؤلنا حول واقع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ودرها في تحسين المؤسسات الجزائرية.

حيث تضمن الفصل الأول محورين أساسيين ، تناولنا في المحور الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية أما في المحور الثاني فقد تناولنا وظائف إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها والتحديات التي تواجهها.

أما الفصل الثاني فقد تضمن ثلاث محاور أساسية، حيث يتناول المحور الأول: ماهية الإدارة الالكترونية ، وتناولنا في المحور الثاني متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية، أما في المحور الثالث فقد تناولنا عناصر ووظائف الإدارة الالكترونية ومعوقات تطبيقها.

في حين أن الفصل الثالث من هذا البحث فقد اشتمل على ثلاثة محاور أساسية ، حيث يتناول المحور الأول: ماهية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية أما المحور الثاني: فقد شمل على مجالات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ،أما المحور الثالث :فقد شمل على الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسات .

أما الفصل الرابع فتناولنا فيه الدراسة التطبيقية للموضوع وذلك بمؤسسة مديريةية الصيانة -سونا طراك- بسكرة .

الدراسات السابقة :

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية الكترونيا من المواضيع الحديثة التي تم التطرق إليها من قبل الباحثين، ومع التطورات التكنولوجية الكبيرة لاقت إدارة الموارد البشرية اهتمام الكثير من الباحثين.

وفيما يلي توضيح لعدد من الدراسات التي اطلعنا عليها و التي أجريت في هذا المجال مرتبة حسب تسلسلها الزمني :

أولا :دراسة محمد جمال أكرم عمار, بعنوان مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين رسالة ماجستير في إدارة الأعمال(غير منشورة), الجامعة الإسلامية, كلية التجارة, قسم إدارة أعمال 2009 ,غزة, فلسطين .

وقد هدفت هذه الدراسة إلى :

- معرفة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي من خلال التعرف مدى توفر متطلبات نجاحها من الإمكانيات المالية والتقنية والبشرية.
- معرفة دور استخدام الإدارة الالكترونية في تحسين أداء العمال في الوكالة.
- مزايا استخدام الإدارة الالكترونية.
- الأبعاد الأمنية المترتبة على تطبيق الإدارة الالكترونية .
- التعرف على وجهات نظر العاملين حول إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية تبعا لاختلاف بعض الخصائص مثلا (العمر - مستوى التعليم - المستوى التنظيمي - المجال الوظيفي - الخبرة - التدريب)
- وقد خلصت الدراسة إلى أن :
- وجود معرفة لدى العاملين بالوكالة بالإدارة الالكترونية ومتطلباته نجاحها.
- بالإضافة إلى توفر المتطلبات والمستلزمات المالية والتقنية والبشرية.. اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية .
- كما أظهرت الدراسة وجود التزام ودعم من قبل الإدارة العليا لسياسة تطبيق الإدارة الالكترونية وحرصها دائما على مواكبة المستجدات التقنية وحرصها على تهيئة الموظفين نفسيا ومعنويا لاستخدام الإدارة الالكترونية .
- يوجد ضعف في نظام الحوافز الموجودة في الوكالة للمتميزين في العمل الالكتروني.
- تتوفر الإمكانيات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الوكالة .
- ومن توصيات الدراسة :
- زيادة الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق آلية الإدارة الالكترونية .
- وضع نظام حوافز جيد للمتميزين في العمل الالكتروني .
- ضرورة وضع خطط فعالة لتدريب وتأهيل العاملين على تطبيق الإدارة الالكترونية.
- الإطلاع على تجارب مؤسسات ناجحة في تطبيق الإدارة الالكترونية .
- ثانيا: دراسة: خليفة بن صالح بن خليفة المسعود، بعنوان المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرأس، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة ام القرى، السعودية ، 2008 .
- وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة المتطلبات البشرية اللازم توفرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها.

- معرفة المتطلبات المادية اللازم توفرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها.

- الوقوف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة في المتطلبات الكلية البشرية والمادية اللازم توفرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية والمادية اللازم توفرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس ، التي ترجع إلى متغيرات " المرحلة الدراسية - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - العمل بالمدرسة- الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي".

وقد خلصت الدراسة إلى أن :

من أهم المتطلبات اللازم توفرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية ما يلي :

- ضرورة توافر الهيئة الإدارية المدرسية المؤهلة تأهيلاً فنياً والقادرة على استخدام تقنية المعلومات الإدارية.

- الحاجة إلى تواجد المبرمجين القادرين على تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية للأعمال الإدارية المدرسية . مع تواجد الفنيين المهرة الذين يعملون على مواجهة الأعطال التي تحدث في الأجهزة الحاسوبية وملحقاتها وشبكات الاتصال.

- أهمية توافر المدربين المؤهلين بإدارات التربية والتعليم لتدريب الهيئة الإدارية المدرسية على استخدام تقنية المعلومات الإدارية.

- ضرورة توافر العنصر البشري الفاعل في المدرسة، والذي يقوم على إدخال وإخراج بيانات.

- الحاجة إلى تحقيق الربط الإلكتروني بين إدارات التربية والتعليم والمدارس التابعة لها ، مع وجود موقع إلكتروني للمدرسة على شبكة الإنترنت للتواصل مع المحيط الخارجي.

ذو سرعة DSL

- الحاجة إلى تأمين أجهزة حواسيب آلية حديثة وملحقاتها لأعضاء الهيئة الإدارية المدرسية، وشبكات الاتصال ، وخط هاتف عالية في المدارس ، مع تأمين البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الإدارة المدرسية ، وأنظمة الحماية الآلية المتطورة لحماية بيانات المدارس

وبين التوصيات نذكر مايلي:

- أن تعمل الجهات المختصة في وزارة التربية والتعليم على تفعيل دور الكوادر الوطنية المؤهلة تأهيلاً فنياً عالياً في مجال البرمجة الحاسوبية ، لإنتاج البرامج الحاسوبية المناسبة للأعمال الإدارية المدرسية وتطويرها.

- أن تعمل الجهات المختصة في وزارة التربية والتعليم على استقطاب العناصر البشرية ، القادرة على تأهيل و تدريب الهيئة الإدارية المدرسية على استخدام تقنية المعلومات الإدارية وتفعيلها في العمل الإداري المدرسي.

- توفير البنى التحتية اللازمة من (أجهزة حاسوبية وملحقاته، وتوفير شبكات الاتصال ، والبرامج الحاسوبية) التي تساهم في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس

- تشجيع العمل الإداري الإلكتروني من قبل المسؤولين في الإدارات العليا ، وحث جميع العاملين على استخدام تقنية المعلومات الإدارية.

توفير أفضل برامج الحماية الإلكترونية لحماية بيانات المدارس

ثالثاً: دراسة محمد بن سعد محمد العريشي، بعنوان: إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين ،رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، السعودية ،جامعة أم القرى ،2008.

وقد هدفت الدراسة الى:

- التعرف على درجة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.

- التعرف على أهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.

- التعرف على أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.

- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة بالنسبة لإمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: المؤهل العلمي، العمل الحالي، سنوات الخبرة، دورات الحاسب الآلي.

وقد خلصت الدراسة إلى:

- أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك أهمية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.

- أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك عوامل مساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.

- أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك معوقات لتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية تعزى للمؤهل العلمي لصالح الحاصلين على الماجستير.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية تعزى لدورات الحاسب الآلي لصالح الحاصلين على أكثر من ثلاث دورات.

ومن التوصيات نذكر مايلي:

- ضرورة توفير خدمة الانترنت لكافة الإدارات والأقسام التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.

- التخطيط الجيد لإعداد العاملين وتهيئتهم نحو التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية من خلال عقد الدورات التدريبية اللازمة لتتقنهم.

- عقد الندوات واللقاءات والورش اللازمة لإزالة المخاوف لدى بعض العاملين من غموض مفهوم الإدارة الالكترونية.

- تشجيع العاملين في مجال الإدارة وتهيئتهم للتحول نحو الإدارة الالكترونية من خلال رصد أنظمة جيدة للحوافز للتغلب على المقاومة التي يبديها البعض لعملية التغيير

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم و خصائص إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: الوظائف والعوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

لقد اثبت تحليل الموارد المختلفة المؤثرة على كفاءة المنظمة حقيقة هامة وهي أن أهم تلك الموارد وأعظمها اثر في تشكيل حركة المنظمة هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد والجماعات المتعاملين مع المنظمة المعنية والذين يتخذون من القرارات ما قد يهيئ لهم فرصا للانطلاق والنجاح أو يسبب مشكلات تنتج عنها خسائر أو احتمالات للفشل والانهييار والمورد البشري يعتبر عامل مهم للوصول إلى تحقيق الغايات والأهداف المرجوة داخل أي منظمة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارات المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها لأنها أي الموارد البشرية القادرة على تفعيل مختلف الموارد الأخرى.

ومن هنا تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية بشكل خاص في أي منظمة حيث تعني مجموعة أساسية من المهام التي من شأنها تجويد نوعية العمالة الموجودة داخل المنظمة من حيث الاستقطاب.الاختيار والتعيين وأيضا من حيث رفع الكفاءات الموجودة فعلا سواء بالتدريب أو بالتحفيز.... وعليه نهدف ضمن هذا الفصل إلى دراسة إدارة الموارد البشرية وأهميتها فأهدافها ثم نتناول مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية والتحديات المختلفة التي تواجهها.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر اثنان مورداً لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية والتنافسية...

ومنه فإدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقع على مدى كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تعاد الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة .

المطلب الأول: مفهوم و خصائص إدارة الموارد البشرية**1-1 تعريف الموارد البشرية :**

إن المؤسسة عالية الأداء هي مؤسسة أكثر قدرة على التنافسية وأفضل وأسرع في النمو من خلال المورد البشري فالمورد البشري هو الذي يصنع المؤسسات ويمهد لها الطريق للنمو والنجاح والاستمرار ويحقق الثروة من خلال استخدام مهاراته ومعرفته وخبرته وليس من خلال عملية التحويل والتغيير و التأثير في الموارد المادية فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير لذلك لكي يصبح الفرد مورداً لا بد أن يمتلك الخبرة والمهارات و الاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة (1) .

فالمورد البشري مزيج من المهارات المعارف والاتجاهات والكفاءات .

المهارات: عرفت بأنها القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية (2) .

المعارف: هي مجموعة المعلومات المحصل عليها الصحيحة والمتضمنة لمعطيات أفعال معلومات في بعض الأحيان فرضيات (3) .

الكفاءات: الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات (4) .

ويمكن توضيح مفهوم المورد البشري كمزيج من المهارات والمعارف والاتجاهات في الشكل الآتي :

¹- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص29

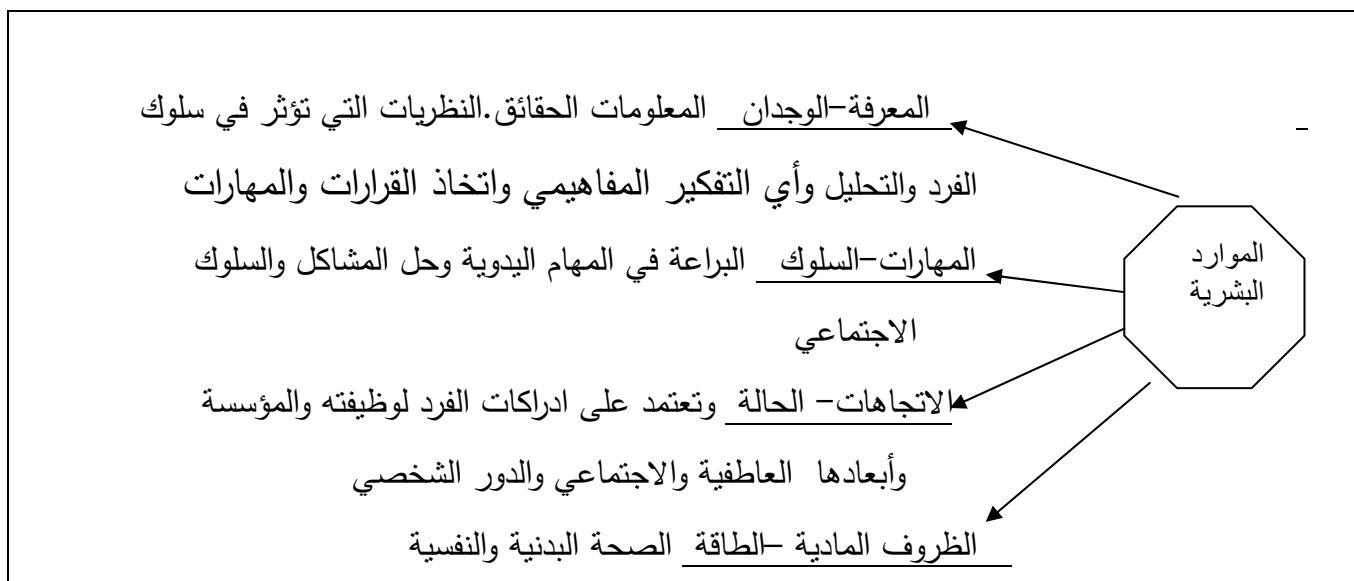
²- نقلا عن

Gey le boter, construire les compétence individuelles et collection , les étions d'origination , paris,2001,p37

³ - Jean Brilman ,Les ..meilleurs pratiques de Management, au cœur de performance, 3Etidions, les Etidions de organisations, paris,2001, p44

⁴ - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار المعرفة، عمان، ط1، ج1، 2001، ص24

شكل رقم 01: مفهوم المورد البشري كمزيج متنوع



المصدر: راوية حسن، مرجع سابق، ص 31

وتعرف الموارد البشرية على أنها كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل في المنظمة وبمعنى آخر إن لفظ

العمالة يشير إلى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية (1).

وتعرف الموارد البشرية على أنها مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء

الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم (2).

1-2 أسباب تحول من مفهوم الفرد إلى مفهوم المورد البشري في المؤسسات :

يعد استخدام مفهوم إدارة الموارد البشرية حديثاً جداً في المؤسسات وبدأ يحل محل عبارة إدارة الأفراد

أو شؤون العاملين التي مازالت مستخدمة من قبل الكثير من المؤسسات.

هذا المفهوم لا يزال يستخدم من طرف المدراء وأرباب العمل في البلدان المتخلفة، والموجهة نحو بيان

الأهمية الجديدة والجوهرية المخصصة إلى المورد الأول في كل مؤسسة والذي يتمثل في البشر.

يرجع هذا التحول إلى أسباب أربعة هي: حقوقية، اقتصادية، ثقافية، ومجتمعية نلخصها كما يلي:

➤ 1/ الأسباب الحقوقية: تعني التشريعات الاجتماعية في مجال العمل الصادرة والمطورة خلال السنوات

الأخيرة التي تمس عقود العمل المختلفة ومعايير الصحة والسلامة المهنية، وظروف العمل، وتمثيل

الملاك البشري وحق التعبير للعاملين والأجور والإعداد والتأهيل.

¹ - عادل زايد، الإداء التنظيمي المتميز. نظرية إلى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة 2003، ص33

² - وسيلة حمداوي إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص26

➤ **2/ الأسباب الاقتصادية:** تعني التركيز على السياق التنافسي الجديد الذي يخص أغلبية المؤسسات في القطاعات الاقتصادية كافة، ونذكر بشكل أساسي الاندفاع السهل للسوق الأوروبية المشتركة والتدفق صعب الضبط للمنتجات القادمة من جنوب شرق آسيا، وانفتاح الحدود بين الكتل الاقتصادية في الشرق والغرب، بالإضافة إلى ذلك الحركة العاملة نحو التحرر الاقتصادي والخصخصة ورفع الحواجز بين الدول وفق الاتفاقيات الدولية.

➤ **3/ الأسباب الثقافية:** يقود إيقاع التجديدات في المنتجات والتجهيزات ذات الأداء الكبير إلى تسريع ظواهر مختلفة إذ تم إدخال التقنيات المعلوماتية في أجهزة الإنتاج الأمر الذي يؤدي إلى المزيد من الإنتاجية.

وتخضع المنتجات (المادية والخدمات) في المؤسسات إلى ضغط التجديد التقني أو التصميم الذي يرغب أرباب العمل على قبول استراتيجيات البحث والتطوير للبقاء في ميدان السباق⁽¹⁾.

إن الجمع بين العوامل الاقتصادية والتقنية يعود إلى توفير المقدر الزائدة على الإنتاج قياساً إلى الطلب المحدود نسبياً، كما يشكل المجموع سياق ارتياب وإمكانيات تنبؤ تصعب العمل على المدى المتوسط سواء ما يخص المنتجات أو التقنيات والتأهيل.

ترغم تلك الحالة المؤسسات على مواجهة المنافسة القوية، وتفرض عليها البحث عن القواعد الجديدة في المنافسة، وتحقق تلك المنافسة الضرورية عبر احترام ثلاث متطلبات في أغلبية المؤسسات مهما كان حجمها وهي:

✓ الجودة الشاملة.

✓ التجديد المستمر.

✓ السرعة في الخدمة (يعني تقديم الخدمة في وقتها).

➤ **4/ الأسباب المجتمعية:** تعني كشف الأمنيات الجديدة للأفراد على صعيد أسلوب الحياة الذي يعبر عن رغباتهم إزاء موقعهم في المؤسسة، وتخص أكبر الرغبات البحث عن الاعتراف في العمل والبحث عن الابتهاج وإرادة حفظ التوازن الشخصي بين العمل والخارج عموماً، تغير الرأي العام وبدأ التعبير عن اتجاهات جديدة فيما يخص المؤسسة التي تعتبر بوتقة لخلق الثروات، ووسيلة لتوفير العمل المبدع.

¹ محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، 1992، ص 78.

هنا، ولكي نقدم تحديدات مفيدة على مستوى فهم ونظرية إدارة الموارد البشرية أو على مستوى الممارسات الفعلية والمتطلبات المتماسكة المطلوب أخذها بعين الاعتبار في صيرورة الإدارة العامة، ينبغي تطوير ثلاث نقاط هامة هي:

- ✓ تحديد إدارة الموارد البشرية من خلال تمييزها عبر ثلاثة مستويات من طموحات (مستوى إدارة الأفراد، سياسات الأفراد) مستوى التنظيم للإدارة.
- ✓ الكشف عن تطبيقات ملاحظة في المؤسسات كي نستخلص منها الدروس.
- ✓ تقديم النموذج العملي في إدارة الموارد البشرية والتي تفضل التماسك والاندماج في نظام عام لإدارة المؤسسة⁽¹⁾.

3-1 أهمية المورد البشري:

نتجت عن اتفاقية الجات بعض الآثار المتعلقة بقضايا العمل والعمالة مثل :

- ❖ سعي الدول المتقدمة إلى استثمار العقول الماهرة في الدول النامية لتضر بذلك راس المال البشري بها .
- فقد أوضح تقرير التنمية البشرية عام 1994 أن الدول الإفريقية هيمن اشد المتأثرين بهذه الظاهرة بالإضافة إلى بعض الدول بقرتي آسيا وأمريكا الجنوبية.
- ❖ وضعت الدول المتقدمة عقبات وقيودا صارمة تحول دون هجرة العمالة غير الماهرة إليها .

ولقد أصبح واضحا بصورة قاطعة أن العنصر البشري أهميته القصوى التي تعادل أهمية عنصر الميكنة والتحديث التقني إن لم تزد عليها . أيضا أصبح له اثر فعال على اقتصاديات الدول في جميع مراحل نموها وتطويرها فهو من أسباب تخلف بعض الدول النامية وأيضا مناسبا للانطلاق الدول المتقدمة⁽²⁾ .

وفي الأخير يمكن القول أن مفهوم الموارد البشرية يعني أنها كافة القدرات والإمكانات المرتبطة بالأفراد والتي يمكن أن تساهم في إنتاج السلع والخدمات أو تساهم في التحفيز على هذا الإنتاج من اجل توفير الإشباع للرغبات والاحتياجات المختلفة فردية واجتماعية⁽³⁾ .

¹ - محمد مرعي مرعي ، مرجع سابق ، ص 79 .

² - عادل زايد ، مرجع سابق ، ص 34

³ - احمد خالد رقان، التخطيط إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2009، ص19

4-1 تعريف إدارة الموارد البشرية:

تختلف وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية . حيث يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفين وهما التقليدية و الحديثة:

- **وجهة النظر التقليدية:** يرى أصحابها هذا الرأي أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية كحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم .مما انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة (1) .

- **وجهة النظر الحديثة:** يرى أصحاب هذا الرأي أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية بقية الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل، المالية،...) وذلك لأهمية المورد البشري وتأثيره في مختلف عناصر المؤسسة (2) .

. بغية الوصول إلى تعريف موحد لإدارة الموارد البشرية نستعرض بعض تعريفات من وجهة نظر بعض

الباحثين نوضحها كما يلي:

- تتطوي إدارة العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنظمات وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية (3) .

- وتعرف بأنها: ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد ومجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم. وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم. وهي تشمل الوظائف التالية. تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحة ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين (4) .

- ويمكن تعريفها على أنها: سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها وهي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم (5) .

1 - نظمي شحادة، محمد الجبوشي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2000، ص43

2- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص19

3- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص23

4- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص16

5- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي- علم المكتبات الحديث، الأردن، 2006، ص5

- وتعرف على أنها: عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة.
- كما يعرف sikila إدارة الموارد البشرية بأنها : استخدام القوى العاملة داخل المنظمة أو بواسطة المنظمة ويشمل ذلك عمليات التخطيط للموارد البشرية بالمنظمة، الاختيار والتعيين ،تقييم الأداء، التدريب والتنمية ،التعويض والمرتببات ،العلاقات الصناعية ،تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد .
- من ناحية أخرى يعرفها Gulueck .W بأنها : تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداده بالموارد البشرية الأزمة ويشمل ذلك التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية .البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها (1) .
- وتعرف أيضا على أنها: الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنظمة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية بالإضافة إلى متابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة كذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المنظمة والعاملين فيها (2) .
- وتعرف على أنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها. أو هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم (3).

و من التعريفات السابقة يتضح أن إدارة الموارد البشرية،تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة الحديثة والتي تختص باستخدام موارد وقوى بشرية ملائمة وهي عبارة عن وضع الأفراد في الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفعالية كعاملين والذين يؤديون إسهامات ذات قيمة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وهذه الإسهامات هي نتيجة لإنتاج في المؤسسة.

5-1 خصائص إدارة الموارد البشرية :

- على ضوء التعريفات السابقة نستخلص الخصائص المميزة لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة فيما يلي:
- وظيفة إدارية في أي مؤسسة تتضمن مجموعة الأنشطة والبرامج ويكون المدير مسؤولا عن هذه الأنشطة والبرامج وتقترب بأهداف معينة تتعلق بالفرد والمؤسسة والمجتمع.
 - الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد والقيام بالفاعليات التي تتعلق بإيجاد الشخص المناسب وبالتالي يضمن لها البقاء والنجاح في بيئة الأعمال التي يسودها التغيير المستمر.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص16

² - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص20

³ - عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص5

- الإدارة مسئولة عن اقتناء الموارد البشرية واستخدامها في تحقيق مخرجات مثلى بمدخلات معينة وصيانتها والحفاظ عليها.
- وظيفة متميزة لإدارة الموارد البشرية التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال صياغة إستراتيجية معينة تسعى للحصول على موارد بشرية تمتاز بالكفاءة والولاء والقدرة على الإبداع والابتكار والتجديد⁽¹⁾.

المطلب الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية:

أولاً: مرحلة ما قبل الإدارة العلمية :

تميزت تلك الفترة و التي تمتد من القرن السابع و الثامن عشر بظهور الكثير من الكتابات و الدراسات، نادت بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري ، فقد ركز كتاب (روبارت تايون) في عام 1971 بعنوان " ROBERT " على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي و إجراء تغير داخل المصنع، و كذلك كان كتاب آدم سميث تحت عنوان " ثروة الأمم " الأثر البالغ فيظهور الأفكار و المبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية. حيث ظهرت تلك المبادئ واضحة في تركيز باباج " BABAGE " على مبادئ التصنيع كتقسيم العمل ، علاوة على تأكيده للمنفعة المتبادلة بين العاملين و أرباب العمل، و بصفة عامة نستخلص أن هذه المرحلة بكتابتها الرائدة الاقتصادية و الإدارة دفعت باتجاه تطور الفكر عامة و ظهور أنشطة وظيفية متخصصة كإدارة الموارد البشرية خاصة، وتزامنت هذه التطورات مع تطورات خاصة بميدان العمل أهمها :

- زيادة مستوى التفضيل للعمل .
- التغير في مستوى المعيشة .
- التوجه الكبير باتجاه الكفاءة و الإنتاجية .
- إدراك المصانع للحاجات البشرية للعاملين .

مما ساهم في تطور إدارة الأفراد ظهور الثورة الصناعية ، حيث صاحب ظهورها منها:

- ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل .
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة .
- تجميع عدد كبير من العمال في مكان واحد و هو المصنع⁽²⁾ .

¹ - يوسف جحيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل - دار الوراق، الأردن، ط1، 2006، ص39

² - مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية، عمان ، دالا مجدلوي ، الطبعة الأولى، 1994 ، ص ص 10-11

ثانيا : مرحلة حركة الإدارة العلمية (1850 - 1944) :

سميت هذه المرحلة كذلك بمرحلة ظهور الوظيفة، و تميزت هذه الفترة في بداية الأمر بعدم وجود أفراد أو مديرية، كان رائد هذه الدراسات هو " فريدريك تايلور " فكان لإنشاء حركة الإدارة العلمية بقيادة " تايلور "، و قد حدثت هذه الحركة عام 1890 حتى بداية الحرب العالمية الأولى، و قد ركز تايلور على التعاون بين الإدارة و العاملين، فيعتقد أن القياس العلمي للعمل (دراسة العمل)، و تحديد أفضل الأساليب في الأداء و الاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب و مؤهلاتهم ، و وضع الأجور المناسبة و إزالة مصادر الصراع بين الإدارة و العاملين ، يمكن أن يقود إلى زيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح⁽¹⁾.

كما ساعد تايلور في مجال إدارة الأفراد من خلال ما توصل إليه من نتائج حيث ذكر بأنه يوجه اختلاف المهارات بين الأفراد ، و أن الكثير منهم ثم وضعهم في اعملا غير مناسبة²، و أن تربيتهم لما يهيئ لهم الفرص لبيان هذه القدرات مما يضر بمصلحتهم و مصلحة الشركة.

وكننتيجة للإدارة التaylorية بأهمية العنصر البشري في المنظمة فقد توصل إلى مل أسماء بالأسس الأربعة للإدارة

و هي:

1. تطوير حقيقي في الإدارة .

2.الاختيار العلمي للعاملين .

3.الاهتمام بتطوير و تنمية العاملين و تعليمهم .

4.التعاون الحقيقي بين الإدارة و العاملين .

ولقد استهلكت الدراسات المعمقة الخاصة بإدارة الموارد البشرية مع القرن العشرين ، حيث ظهرت إيديولوجية جديدة تخص عنصر الأفراد كعنصر أساسي في تحريك العجلة الاقتصادية ، و ذلك لأن ارتفاع تكلفة الفرد و التكاليف الرأسمالية جعل المنظمات تهتم بالكفاية الإنتاجية للعاملين ، حيث أن الحاجة إلى تطوير أساليب العمل و إيجاد معايير للحكم على مدى كفاءة الفرد ، مما أدى إلى ظهور حركة عملية نشأت و بدأت مع أفكار تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية التي تعني استخدام المعرفة و الاستقصاء العلمي و تهدف إلى مبدأ تقسيم العمل .

فكانت مساهمة " تايلور " في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال ما توصل إليه من نتائج أدت إلى تغير النظرة تجاه العنصر البشري و ظهور قاعدة جديدة تعتبر العنصر البشري عاملا هاما في تنمية المنظمة، و بالتالي و بناء الاقتصاد فلم تكن الحاجة إلى إنشاء جماعة أو نقابة عمالية متخصصة في حل النزاعات الإنسانية إلا في الحرب العالمية التي كانت تمثل عمال المؤسسات. و تمارس على العمال سلطة كاملة و بسبب الضغوطات مثل

¹ - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص26.

² - احمد ماهر، مرجع سابق، ص35

الإضراب و النزاعات انتعشت حركة العمل، مما دفع بحكومات الدول المتقدمة في تلك الفترة جماعة قادرة على حل المشاكل المتعلقة بظروف العمل و المنظمة¹، و منه ظهرت وظيفة جديدة أوكلت لها مهمة إدارة الموارد البشرية في المنظمة. كما أحدثت الثورة الصناعية تحولا كبيرا حتى في مجال إدارة الموارد البشرية ، فأصبحت هذه الأخيرة تشغل حيزا هاما في فكر الإداريين ، فالتغيرات التي حدثت في مجال الأفراد ليست وليدة التقدم التكنولوجي و المعارف الجديدة التي تولدت عن الثورة الصناعية فقط ، و إنما هي نتيجة التغير في تركيب قوة العمل، و التطور في المفاهيم المتعلقة بالسلوك الإنساني .

و قد عكس التوجه الذي سار عليه بعض المفكرين الإداريين أمثال تايلور الذي يعد احد رواد هذه المرحلة الذي نادى بتطبيق المنهج العلمي التنظيمي في العملية الإنتاجية و إيجاد معايير محددة للحكم على كفاءة الفرد ، تأثرت إدارة الأفراد بحركة الإدارة العامية التي ترتب عنها توتر العلاقات مع الأفراد نتيجة الصدمات المتكررة معهم .
و قد عمل تايلور على تطبيق مبادئ رئيسية اعتبرها سر نجاح المؤسسات و أهم هذه المبادئ :

- العمل بمبدأ العمل و توزيع المسؤوليات .
- إتباع السبيل العلمي في اختيار العمال مع تعهدهم بالتدريب و التعليم لتحسين مستوياتهم .
- تشجيع التخصص بين المهارات² .

ثانيا : حركة العلاقات الإنسانية :

إن المشبع لمبادئ حركة العلاقات الإنسانية يستنتج بان هذه الحركة لم تبلغ مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية، و إنما انتبهت إلى جانب مهم من حياة الفرد العامل يتمثل في علاقته مع زملائه في العمل داخل المنظمة ، فقد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على الملائمة ما بين الفرد والجماعة والمنظمة إضافة إلى بعض الأفكار الأخرى التي ركزت عليها حركة الإدارة العامة وعن طريق الربط بين الأفكار ومبادئ الحركتين³ يمكن الاستنتاج بان حركة الإدارة العلمية ركزت على المبادئ الموحدة في التنظيم وسلسلة القيادة ونطاق الإشراف، في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية على التنظيم الرسمي ومعايير وضغوطات الجماعات وبرامج المشاركة والأخذ بعين الاعتبار الخاصية المعقدة للإنسان.

¹ - احمد ماهر ،مرجع سابق ،ص35

² - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، طبعة أولى، 1999، ص25

³ - أحمد ماهر ،مرجع سابق، ص36

وانعكس التركيز في توجيهات المدرستين إلى ظهور النظرية X و Y التي اعتمدت مبادئ الحركتين بقيادة (ماك كريكور) "MACRICOR" حيث تقوم نظرية X: على فكرة الإنسان كسول وأناي، يهدف إلى تحقيق أهدافه الذاتية فقط ، و ليس له استعداد في تحمل المسؤولية لذا وجب وضع قوانين تحكم الرقابة على العمال .

أما النظرية Y: فتقوم على أساس أن الإدارة المسؤولة عن عملية المزج و التوجيه للموارد بغرض تحقيق أهداف المنظمة، و أن العنصر البشري لا يتسم بالخمول والكل بل يتسم بالعزم و المثابرة و الجد، وهذه النظرية تؤكد على ضرورة إعادة الأهمية للعنصر البشري كمسؤول و ترى أن المزج الأمثل و الأنسب هو النموذج بين العزم و العمل .
ومع حلول النصف الثاني من القرن العشرين ظهر مفهوم جديد لإدارة الموارد البشرية أضيف عليها بعدا استراتيجيا دفع بالعلاقات الصناعية بين المجموعات العمالية والإدارية إلى تكييف نشاطاتها، بغية تقليص الفجوة بينها وخلق جو عمل مناسب تحكمه طبيعة العلاقات السائدة بين

عناصره و امتداد لمفهوم العلاقات الإنسانية بقيادة " التون مايو" والتي توصلت بعد نصف قرن من الدراسة والتجارب إلى أهمية العنصر البشري من خلال تنمية مهاراته وقدراته وإشباع حاجاته فالتطورات المستمرة التي عرفها العالم في نهاية القرن العشرين أدت إلى تغيير إدارة الموارد البشرية من وظيفة عملية إلى وظيفة إستراتيجية تمكنها من مواجهة أكبر التحديات. إضافة إلى أن الموارد البشرية المتوفرة لها، تتوقف على مدى قدرة تنظيمها في المساعدة على النمو والتطور الصحيحين لشخصيات العاملين فيها (1).

ثالثا : مرحلة مدرسة إدارة الأفراد (ما بعد عام 1960) :

لم تكن فلسفة الحركتين الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية كافية لتوفير كل المتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل وإشباع الحاجات للطرفين العمل والعاملين ، لذا نشأت في هذه الفترة إدارات تسمى بإدارات الأفراد كان جل اهتمامها ينصب على توفير الخدمات والرعاية الصحية والاجتماعية ، كذلك هي تعمل كوسيط بين الإدارة العليا وبين العاملين فهي تعمل على توجيه الاهتمام بتوظيف العاملين والاهتمام بتنمية مهاراتهم وإنتاجيتهم للوصول إلى مستوى أمثل في إنتاجية المنظمة .وقد لوحظ على هذه الإدارة أنها شملت الاهتمام بجميع المستويات من العاملين بالإضافة إلى كونها أصبحت تمثل الإدارة المنفذة لإرادات الإدارات العليا في إدارة شؤون الموارد البشرية وتنظيم أدائهم والاهتمام بتنميتهم وتدريبهم وبما يخدم زيادة وتحسين العملية الإنتاجية .

رابعا: مرحلة مدرسة إدارة الموارد البشرية (ما بعد عام 1980) :

لقد تسببت عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وإدارية ودفعت باتجاه انتهاج هذه المدرسة مفاهيم جديدة تعتمد على إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف معينة ساعدت المنظمات على تحقيق النجاح من خلال زيادة الكفاءة في الإنتاجية والتي تكونت نتيجة تسليط الاهتمام من قبل مدرسة إدارة الموارد البشرية على إدارة العاملين بشكل أكثر توسعاً

¹- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 37

وفاعلية مثل الاهتمام اختيار وتعيين الأفراد وتحديد أجورهم وحوافزهم ، العمل على زيادة خبرة الأفراد من خلال التدريب وتنمية المهارات وتقديم الدعم الكافي لهم، إضافة إلى بناء علاقات تعاونية بين العاملين والتدخل في حل مشاكلهم المختلفة، كما ساهمت مدرسة إدارة الموارد البشرية في تحليل وتوصيف الوظائف وذلك لتحقيق التناسب والتوافق بين العاملين والأعمال الموجودة⁽¹⁾ .

لقد طورت هذه المدرسة مفاهيم جديدة لم تكن مطروحة في السابق مما أدى إلى نجاح أفكارها لأنها تصب في تطوير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وبين إدارات المنظمات لتحقيق التنسيق الدائم بينهما للوصول إلى مستوى عالي من الفهم المشترك للمصالح، ليؤدي بالنتيجة إلى تحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف ويفترات زمنية أقصر، إضافة إلى امتلاك المنظمة العاملين الذين يدفعون العمل دوماً إلى النجاح .

خامسا :مدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (ما بعد عام 2000) :

لقد ظهرت هذه المدرسة في بداية القرن الحالي، معتمدة بأفكارها على ايدلوجية مدرسة إدارة الموارد البشرية التي سبقها حيث اهتمت بإيجاد وتنظيم أسس إدارة الأداء، والكفاءة الإنتاجية، وزيادة مستوى ونوعية الإنتاج، والذي ساعد بشكل كبير المنظمات على ولوج الأسواق العالمية رغم الصعوبات الموجودة لتحقيق ذلك، كما إن أيدلوجيتها اهتمت بقضية أن يحل الرجل المناسب في المكان المناسب، وعملت على تحويل التعامل مع العاملين اعتباريا إلى شركاء في العملية الإنتاجية والاستثمارية في المنظمة مما أدى إلى تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بقدرة كبيرة.

إن إعتبار هذه المدرسة لمبدأ إستراتيجية الموارد البشرية كان قابلا للتطبيق بشكل ملح، ولم يأت عفويا بل نتج عن عدة عوامل منها اقتصادية وسياسية واجتماعية، ومن أهم شواهد هذه العوامل هو ظهور نظام العولمة وزيادة حالات شواهد هذه العوامل هو ظهور نظام العولمة وزيادة حالات المنافسة بين المنظمات وتنوع الإنتاج العالمي، بالإضافة إلى ظهور مبدأ إدارة الجودة الشاملة وفرض سياسة كسب رضا الزبون كمبدأ يساعد على ديمومة بقاء المنظمة في عملها وانتشارها.

ونتيجة لتلك التغيرات العالمية والإقليمية تحول الاعتبار لإدارة الموارد البشرية من كونها مجرد إدارة تهتم بشؤون العاملين وعلاقاتهم ومصالحهم وتنظيم عملهم مع المنظمات، إلى أخذها بنظر الاعتبار على أنها وظيفة إستراتيجية بكل معناها لأنها تتعامل مع مورد حيوي وفعال بالنسبة للمنظمات، والذي سيؤدي إلى نجاح الاستثمار في بقية الموارد الأخرى لو تم استثماره بالشكل المطلوب⁽²⁾.

¹ - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 27

² - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 26

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

2-1 أهمية إدارة الموارد البشرية:

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية وبصورة خاصة للمنظمات الكبيرة التي تتطلب إعداد وتهيئة الموارد البشرية لوحداتها الإدارية المختلفة وبالتخصصات والمؤهلات المتنوعة. فيمكن القول إدارة الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة للمنظمة من الجوانب الآتية :

- تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين مما يساعد هم في صياغة وتنفيذ السياسات حل المشاكل المتعلقة بالعاملين.
- المساعدة على تشخيص الفاعلية والكفاية التنظيمية .
- المساعدة في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فاعلية المنظمة.
- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات⁽¹⁾ .

2-2 أهداف إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية عنصرا هاما وحيويا في كل التنظيمات (سواء كانت إنتاجية. تجارية. تعليمية). ويتوقف بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمت في الحصول على مواردها البشرية وطريقة استغلالها بواسطة القيادات⁽²⁾. ويتفق اغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا والذي يتمثل هدفه الأساسي هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطويرا يلي رغباتهم واحتياجات المنظمة وينبثق من هذا الهدف الأساسي مجموعة من الأهداف:

أولاً: أهداف اجتماعية

تتمثل هذه الأهداف في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة وفقا لكفايتهم وبما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه. وإدارة الموارد البشرية غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالنشرية والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين

¹ - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 1999، ص ص 23. 24

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص16

ثانياً: أهداف تنظيمية

لما كانت إدارة الموارد البشرية نظاماً في المنظمة وهي جزء من النظام الأمثل (المنظمة) فهي تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى أو الأنظمة الأخرى للمنظمة وتبرز الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية الاستشارية.

ثالثاً: أهداف وظيفية

تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المنظمة ووفقاً لحاجاتها

رابعاً: أهداف إنسانية

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد العاملين في إشباع رغباتهم وحاجاتهم باعتبارهم بدرجة أساسية هدف العملية الإنتاجية فضلاً عن كونهم عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج⁽¹⁾. وفي ضوء هذه الأهداف الرئيسية يمكن تبيان أهداف فرعية أخرى:

➤ الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

➤ تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.

➤ تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغييرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.

➤ إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من إنتاجيتها ومكاسبها المادية.

➤ إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفادي المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.

➤ كما يتوقع العاملون أن يجدوا فرص عمل جديدة وإن تفتح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك⁽²⁾.

¹ - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 23

² - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص ص 18 19.

- تكوين قوة عمل مستقرة و منتجة .
 - تنمية القوى العاملة و تحسين كفاءتها في الإنتاج .
 - صيانة القوى العاملة و المحافظة على سلامتها ، و مستوى مهارتها في الأداء.
 - تعويض أفراد القوى العاملة عن جهودهم ماديا و معنويا و خلق درجة كافية من الرضا و الإقبال على العمل .
- المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة و تأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المنظمة⁽¹⁾.

¹ - علي السلمي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية الطبعة الثالثة ، القاهرة ، دار غريب ، 1985 ، ص 19

المبحث الثاني: الوظائف والعوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم الذي يتطلب الممارسة الفعلية لوظائف إدارة الموارد البشرية والتي تتضمن التخطيط. التسليم للموارد البشرية. توصيف وتقييم الوظائف. جذب واختيار الأفراد للعمل في المنظمة وتدريبهم وتقييم أدائهم. ومنه سوف نتطرق إلى الأسس العلمية للوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها والتحديات التي تواجهها .

المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية

في سبيل تحقيق إدارة الموارد البشرية لأهدافها تقوم بعدة وظائف نذكر منها :

1-1: تخطيط الموارد البشرية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية حجر الأساس لكل وظائف إدارة الموارد البشرية ومنه يعرف تخطيط الموارد البشرية على انه نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة في المستقبل بالعدد المناسب والنوع المناسب وفي الوقت والمكان المناسب⁽¹⁾. ويعني أساسا تحديد إعداد ونوعيات العمالة المطلوب خلال فترة الخطة وهو مقابلة بين العرض (المتاح من الموارد البشرية حاليا واتجاهه وسلوكه في الفترة المقبلة) والطلب (احتياجات المنظمة من القوى العاملة) خلال فترة التخطيط⁽²⁾ .

أهميته: من هذه التعاريف تبرز أهمية وظيفة تخطيط الموارد البشرية

- من خلاله تتمكن المؤسسة من استثمار الطاقات الإنسانية لدى العاملين أفضل استثمار ويتسنى لها زيادة كمية الإنتاج ورفع جودته وتخفيض تكاليفه⁽³⁾ .
- يساعد على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع .
- التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي ترشيد استخدام الموارد البشرية .
- المساعدة في تحديد الاحتياجات التدريبية .
- المساعدة في التخصيص الكفاء والموضوعي للموارد البشرية على الوظائف والإدارات المختلفة.
- المساهمة في زيادة عدد الأفراد العاملين الكفوئين من خلال تحديد الحاجات كما ونوعا بشكل مسبق.
- المساعدة على تحقيق التكامل بين مختلف أنشطة الموارد البشرية⁽¹⁾.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص265

² - احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007، ص162

³ - محمد فالح صالح . مراجع سابق ص73

اهدافها : اهم هدف أساسي لتخطيط الموارد البشرية هو التأكد من حصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا مع القدرة على مواجهة حركية هذه الموارد ..
أما الأهداف الفرعية نذكر منه ما يلي :

- إن التخطيط متطلب أساسي للتعيين كما هو للتطوير و للتدريب.
- المساعدة في تنفيذ خطط المنظمة وانجاز برامجها وفق مخطط مدروس يهدف إلى تحقيق أهدافها⁽²⁾ .
- استيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب .
- تخطيط الترقبات والتغييرات الوظيفية والمسار المهني .
- الإعداد لملء الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد أو الاستقالة أو أسباب ترك الخدمة المختلفة
- الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم⁽³⁾ .

ركائز نجاح تخطيط الموارد البشرية: من أهم ركائز نجاح تخطيط الموارد البشرية ما يلي:

- اقتناع الإدارة العليا بضرورة التخطيط .
- وجود نظام معلومات متكامل على المستقبل الوظيفي للفرد العامل .
- قدرة مدير الموارد البشرية على تحقيق التكامل بين أنشطة إدارته .
- الإيمان بان إدارة الموارد البشرية مسؤولية جماعية لان كل مدير اقدر من غيره في تحديد احتياجات إدارته من العمالة⁽⁴⁾ .

مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية:

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بثلاث مراحل أساسية هي :

1. تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية :

يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية على الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها. ولا بد أن يبحث موضوع تحديد الاحتياجات المستقبلية على ضوء ثلاث نقاط مترابطة هي:

- عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلا.
- مواصفاتهم الشخصية.
- الوقت المناسب لتعيينهم في المنظمة.

1- عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد السالم .مرجع سابق ص.60

2- محمد فالج صالح .مرجع سابق .73

3- صلاح الدين محمد عبد الباقي ،الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية المنظمات ،الدار الجامعية ،الإسكندرية .2001،ص108

4- محمد الصيرفي ، هندرة الموارد البشرية ،مؤسسة حورس الدولية ،الإسكندرية ، ط1، 2006، ص126

وتتأثر الإجابة على أي من النقاط السابقة بأوضاع المنظمة الداخلية والخارجية. كما تتأثر بالمدى الزمني لتخطيط الموارد البشرية وهل نعطيه فترة قصيرة أو متوسطة أو طويلة (ثلاث سنوات فأكثر).

2. تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية :

تتعلق هذه المرحلة بحصر الموارد البشرية العاملة حالياً في المنظمة وتحليلها وكذلك دراسة المتوقع منها في سوق العمل من مهارات على ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة. ولا بد دراسة الموارد البشرية العامة في المنظمة حالياً وفق ثلاث عناصر هي:

- تحديد عدد العاملين في المنظمة وتثبيت ما يمتلكونه من خصائص شخصية ومهاراته
- تحليل طبيعة الأعمال داخل المنظمة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.
- التأكد من توافق العاملين مع ما يمارسونه من أعمال.

وعلى ضوء نتائج التقييم والدراسة تقرر إدارة الموارد البشرية مدى إمكانية إشباع احتياجات المنظمة من الأفراد اعتماداً على المصادر الداخلية والخارجية (1).

3. مقابلة الطلب بالعرض ومعالجة الفائض أو العجز :

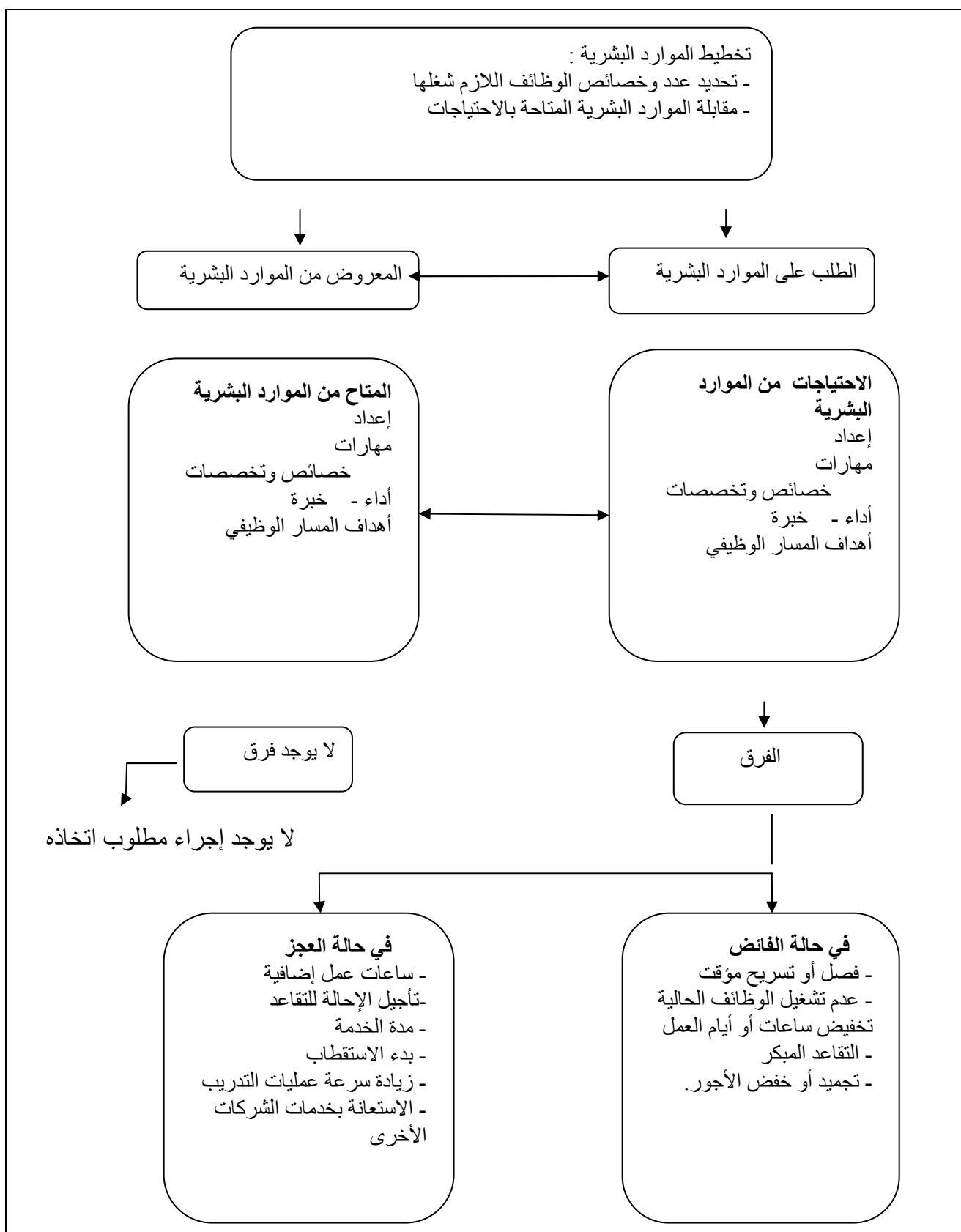
يتمثل جوهر تخطيط الموارد البشرية في مقابلة طلب المنظمة من الموارد البشرية بالمعروض أو المتاح لديها من هذه الموارد على مدى فترة معينة. وسيفسر ذلك على ثلاث مراحل :

- الحالة الأولى: تطابق الطلب مع العرض ونادراً ما يحدث ذلك
- الحالة الثانية: وجود فائض من المتاح في العمالة .
- الحالة الثالثة : وجود عجز من المتاح في العمالة (2) .
- ونعرض في النموذج التالي إطاراً متكاملًا لمقابلة الطلب بالعرض وسبل معالجة الفائض أو العجز

¹ - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 64

² - احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية- الإدارة العصرية لراس المال الفكري- القاهرة، 2004، ص 88

شكل رقم 02 : مقابلة الطلب بالعرض ومعالجة الفائض أو العجز



المصدر: أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 89

وفي الأخير نتوصل إلى أن تخطيط الموارد البشرية يعنى بتحديد احتياج المنظمة من أنواع وإعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ماهو معروض من ومتاح منها .والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة (1) .

1-2-1 توظيف الموارد البشرية

بعد تحديد احتياجات المنظمة من حيث العدد والنوعية. تبدي محاولة الحصول عل هذه الاحتياجات. اختيار العاملين المناسبين وتعيينهم في مناصبهم، وهي الخطوة الثانية وتعرف بتوظيف الموارد البشرية ويعرف التوظيف على انه العملية والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقا للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه(2). وتهدف عملية توظيف الموارد البشرية إلى اكتشاف الكفاءات المناسبة وحثها لتقديم طلباتها على مستوى الوظائف الشاغرة، وتتركز هذه العملية على معرفة احتياجات المنظمة من الموارد البشرية عن طريق تخطيط الموارد البشرية، تحديد الكفاءات المطلوبة من ناحية المعارف، الخبرات، المهارات والتكوين المناسب وتتضمن عملية التوظيف ثلاث مراحل: الاستقطاب - الاختيار - التعيين .

1-2-1 الاستقطاب

الاستقطاب هو: عملية استكشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظيفة الشاغرة بالمنظمة(3).
الاستقطاب بمعنى العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة(4).
والاستقطاب هو: جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة(5)

¹ - احمد ماهر، مرجع سابق، ص 170

² - عادل حرحوش صالح و. مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 81

³ - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 85 - 88

⁴ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 2002

⁵ - سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد-، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2007، ص 213

هدف الاستقطاب: يهدف الاستقطاب إلى:

- الحصول على عدد كبير من الأفراد مما يعني أن أمام المنظمة خيارات واسعة تمكنها من اختيار الأفضل و الكفاء .
- استمرار عمليات الإنتاج عن طريق ضمان وجود موارد بشرية ذات تأهيل وكفاءة عالية في المنظمات التي يعملون فيها .
- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوب بهم .
- إن نجاح عملية الاستقطاب يتولد عنه نجاح في عملية الاختيار من خلال استبعاد الأفراد الغير المؤهلين وجذب الأفراد المؤهلين (1) .

مصادر الاستقطاب :

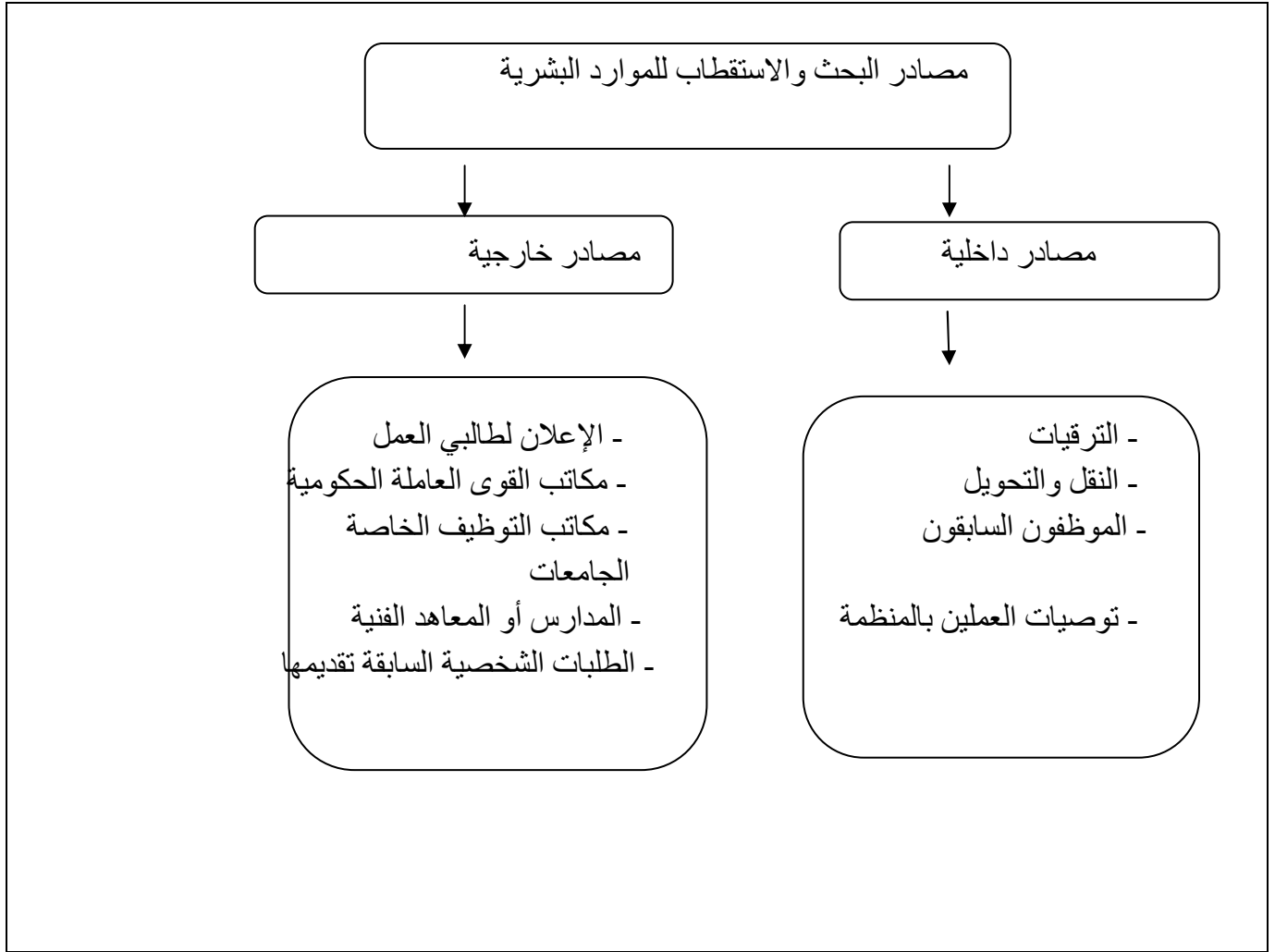
يمكن تقسيم المصادر التي تلجا إليها المنظمة للحصول على الأيدي العاملة اللازمة إلى :

- مصادر داخلية من خلال المنظمة .
- مصادر خارجية من خارج المنظمة .

¹- يوسف حجم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 188

ويوضح الشكل التالي المصادر الشائعة الاستخدام :

شكل رقم 03 : مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية. بالمنظمات ، مرجع سابق، ص128

1-2-2-1 الاختيار والتعيين :

ويقصد بالاختيار والتعيين البحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب (1) .

أهدافها: من أهم أهداف سياسة الاختيار والتعيين تحقيق الشروط التالية :

- جذب واختيار أفضل القدرات والمهارات المتاحة في سوق العمل .
- الاحتفاظ بالموارد البشرية المنتجة وتفضيل الموارد البشرية المحلية .
- تحفيز العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم .

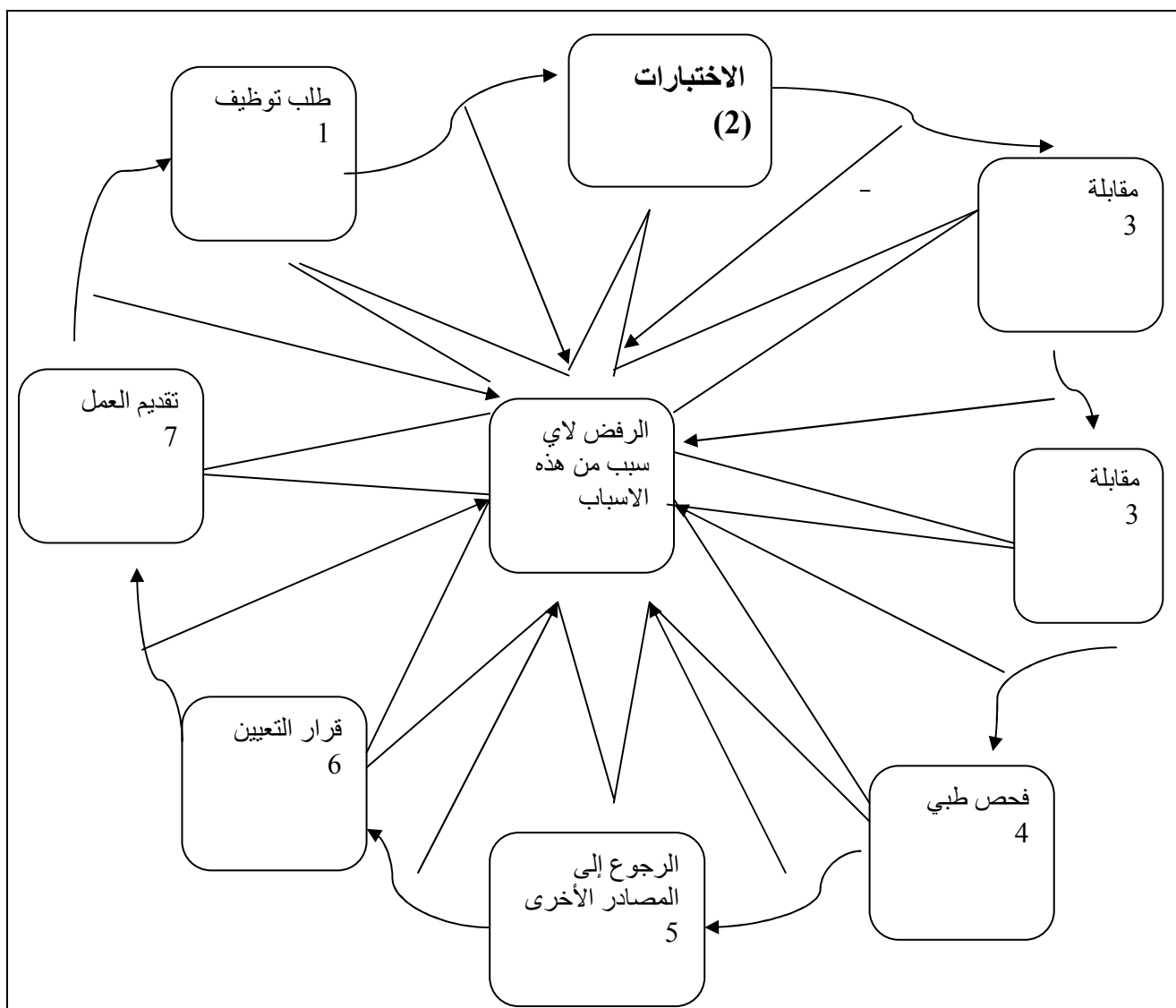
¹ - احمد ماهر، مرجع سابق، ص134

خطوات عملية الاختيار والتعيين : تمر عملية الاختيار والتعيين عادة بالخطوات التالية :

- تقديم طلب من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة واخذ الموافقة عليها مباشرة .
 - الإعلان في الداخل والخارج عن الوظيفة وان يجب يشمل الإعلان تبيان المواصفات الرئيسية للوظيفة وشاغل الوظيفة (بما يعرف بوصف المناصب) .
 - استلام طلبات التعيين وتصنيفها داخل ملفات مخصصة لذلك .
 - فرز طلبات التعيين واستبعاد من لا تتطبق عليهم مواصفات الوظيفة.
 - إجراء المقابلة الشخصية مع المرشحين وعادة ما يقوم بتلك المقابلة مدير الإدارة أو من يمثله. ومدير الموارد البشرية أو من يمثله ويقوم المقابلون باختبار قدرات المرشحين و إجراء الاختبارات اللازمة لهم.
 - اتخاذ قرارات الاختيار من طرف المدير العام أو الرئيس الأعلى للمنظمة .
 - إجراء الفحص الطبي لمعرفة مدى لياقة الموظف للعمل في الوظيفة المعنية .
 - مباشرة إجراءات التعيين مثل تحرير عقد عمل بين الموظف الجديد والمنظمة .
- وبعد تحرير العقود يقوم كثير من المنظمات بإصدار إجراءات ذاتية تورد فيها كافة البيانات الرئيسية في العقد مثل الراتب - العلاوات والدرجة.... ويجري تعميم ذلك على الإدارات المختصة (1) .
- وبالتالي تعتبر عملية اختيار وتعيين العاملين من العمليات الهامة الخاصة بإعداد وتكوين الموارد البشرية بالمنظمة . ويتم توضيح الأبعاد الأساسية لهذه العملية في الشكل التالي:

¹ - محمد فالح صالح مرجع سابق . ص92

شكل رقم 04 : أبعاد عملية اختيار وتعيين الأفراد



المصدر : مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 316

1-3 تدريب الموارد البشرية:

تعريف التدريب:

يعرف Flippo التدريب بأنه العملية التي من خلالها يتم تزويد الأفراد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ العمل⁽¹⁾ والتدريب هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات، مفاهيم، وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد⁽²⁾.

ويعرف التدريب بأنه نشاط تعليم من نوع خاص فهو نشاط معتمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها. وهو احد وسائل تطوير العاملين للمنظمة وقد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المنظمة لتطوير العاملين⁽³⁾.

مبادئ التدريب: هناك عدد من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمنظمة وذلك حتى تتحقق فاعلية التدريب ويحقق النتائج المرجوة منه ومن أهمها :

➤ التدريب نشاط ضروري ومستمر وليس كماليا ولفترة معينة .

➤ التدريب نظام متكامل يبين:

- المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب .

- نتائج التدريب .

➤ التدريب نشاط متغير ومتجدد .

➤ التدريب نشاط إداري وفني .

➤ له مقوماته الإدارية والتنظيمية⁽⁴⁾ .

أهمية التدريب:

➤ تحسين أداء الفرد وبنعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجية وتحسين جودته بأدنى تكلفة وقل جهد وفي اقصر وقت .

➤ من خلال التدريب يمكنه مواكبة التطورات التكنولوجية المتصاعدة .

➤ تقليل الحاجة إلى الإشراف من توجيهه أو مراقبة العامل من قبل رؤوسيه .

➤ تحسين خدمات المنظمة وطريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها ومنه تحسين صورتها .

¹ - محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص 101

² - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية-، مرجع سابق، ص، 163

³ - سعاد نانف برنوطي، مرجع سابق، ص 443

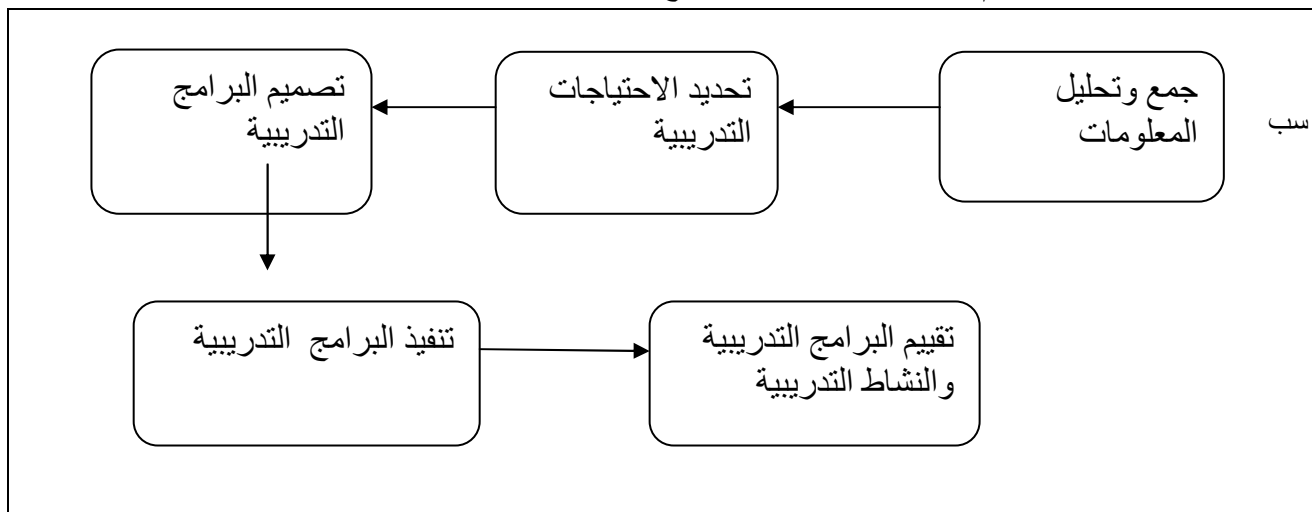
⁴ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 183

- تخفيض نسبة حوادث العمل .
- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع (1) .

خطوات أو إجراءات إعداد البرامج التدريبية :

الإعداد والتهيئة لأي برنامج تدريبي يتضمن خطوات معينة تنطبق من أهداف المنظمة وتساهم في تطوير كفاءة العاملين هذه الخطوات يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم 05: خطوات إعداد برنامج التدريب



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ، ص 101

المرحلة الأولى جمع وتحليل المعلومات:

من الضروري أن يقوم المسؤول عن إعداد خطة التدريب بالمنظمة بجمع مجموعة من البيانات التي تكمن من إعداد خطة سليمة تفي باحتياجات العاملين وتناسب مع ظروف وإمكانيات المنظمة ومن بين هذه المعلومات التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمي. وجود مشاكل في الاتصالات في التنظيم انخفاض الروح المعنوية للعاملين.

المرحلة الثالثة: تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن الاحتياجات التدريبية تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المنظمة وتحدد هذه الاحتياجات بالتعاون بين مسئول التدريب والرؤساء أو المديرين بالمنظمة وهذه الاحتياجات قد تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين وطريقة تعاملهم مع رؤوسهم.

¹ - محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص ص 101-102

المرحلة الثالثة تصميم الاحتياجات التدريبية: تتضمن هذه العملية عدة عناصر:

- تحديد موضوعات التدريب.
- تحديد أساليب التدريب (أسلوب المحاضرات . الندوات).
- تجهيز المعدات والمستلزمات (وسائل الإيضاح السمعية والبصرية)
- إعداد المدربين المناسبين والذين تتوافر فيهم خصائص ومقومات رئيسه.

المرحلة الرابعة : تنفيذ البرامج التدريبية: وتشتمل هذه المرحلة على:

- إعداد الجدول الزمني للبرامج التدريبية وتنسيق التتابع الزمني للبرامج والموضوعات .
- تجهيز وإعداد مكان التدريب.
- متابعة المدربين والمتدربين.

المرحلة الخامسة :تقييم البرامج التدريبية:

إن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط و إنما تعتمد على الدقة التنفيذ ومن ثم لابد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المنظمة (1) .

فالتقييم يهتم بمعرفة مدى التأثير الذي تركه التدريب في المتدرب مقارنة بقدراته الأولية (2) .

4-1 التقييم :

مفهوم تقييم الموارد البشرية :

يعرف تقييم الأداء على انه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وإمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل... (3).

وبعبارة أخرى هو تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوط به (4) .

1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 200- 203

2 - محمد فالح صالح ، مرجع سابق، ص 107

3 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 257

4- محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص 137

التقييم هو العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية والمستقبلية (1) .

أهداف التقييم :

إن الهدف الأساسي من عملية التقييم هو لاستخلاص معلومات واقعية وصادقة في سلوك وأداء الأفراد في المنظمة وذلك لأنه كلما كانت المعلومات تعكس الواقع الفعلي للأداء كلما كانت الفرصة للتطوير التنظيمي كبيرة (2). ومن هذا الهدف الرئيسي تتجلى أهداف عديدة منها :

- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين .
- وضع نظام عادل للحوافز .
- يساعد التقييم في انجاز عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من الموارد البشرية .
- المساهمة في تخطيط القوى العاملة.
- المساهمة في تحسين عملية الإشراف .
- مساعدة الإدارة في معرفة معوقات العمل (3) .

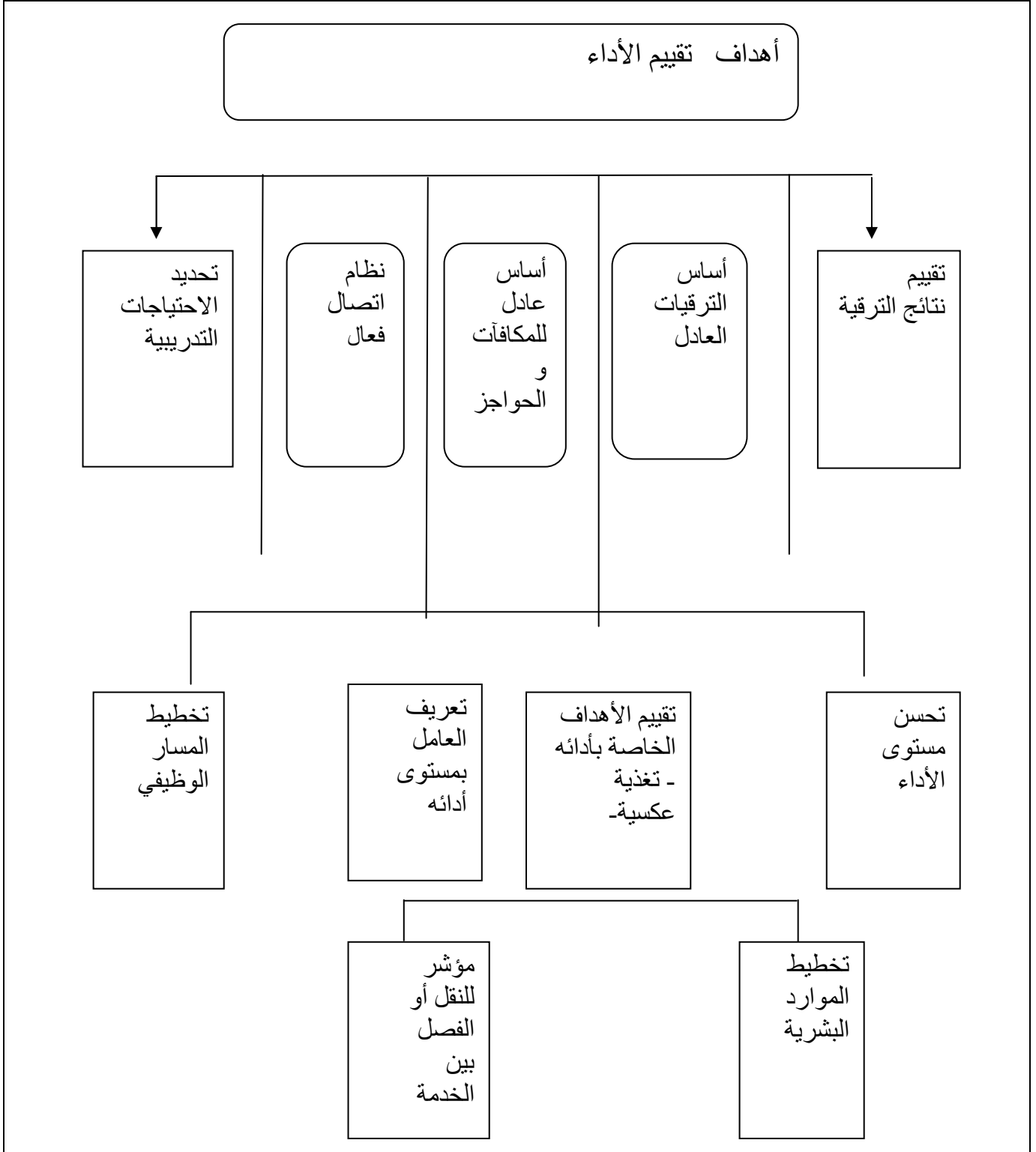
ويمكن توضيح أهداف التقييم بالشكل التالي :

¹ - احمد ماهر، مرجع سابق، ص 317

² - سهلية محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 242

³ - محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص ص 137-138

شكل رقم 06: أهداف التقييم



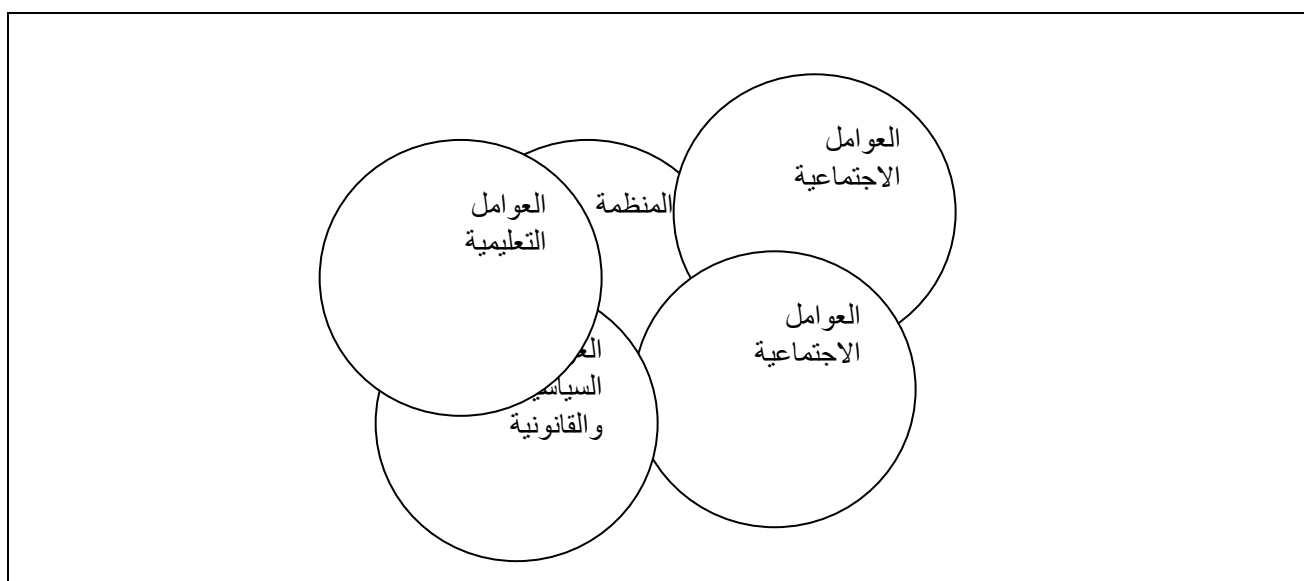
المصدر: مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص 322

ومن كل ما سبق نوضح العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية في الشكل (07)

المطلب الثاني : العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

تلعب العوامل البيئية لكل مجتمع دورا مؤثرا على إدارة الموارد البشرية بكافة المنظمات ،فنتشكل اهتمامات وسياسات إدارة الموارد البشرية حسب طبيعة العوامل البيئية المحيطة، لذلك يجب التأكيد على تداخلها وتربطها ولا يمكن الفصل بينها . ونبين هذه العوامل في الشكل التالي :

شكل رقم 08 :العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص55

2-1 | لعوامل التعليمية: وتتمثل في:

- المستوى التعليمي للسكان وللعاملين في المنظمات وكذا مستوى الأمية .
- نوعية التعليم المهني ونوعية الأفراد الذين يتلقون هذا التعليم ونيتهم في قطاع الأعمال.
- نوعية البرامج التخصصية في الإدارة وعددها وكذا نوعية وعدد الملتحقين بها.
- نظرة الأفراد إلى التعليم وتقديرهم له النابع من الخلفية التاريخية والتراثية .
- نسبة المتخرجين من الجامعات ونسبة الملتحقين منهم بقطاع الأعمال .
- مدى التطابق بين النوعيات المعروضة والاحتياجات المطلوبة من العمالة⁽¹⁾.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي ،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص ص 56-57

2-2 العوامل الاجتماعية : وتتمثل فيما يلي :

- تقدير الأفراد لاستخدام العلوم والتكنولوجيا الحديثة في حل المشاكل .
- التصنيف الاجتماعي في المجتمع وقدرة الفرد على الانتقال من مستوى لآخر .
- مدى تفهم المدير للسلطة ونظرتة للمرؤوسين .
- مدى التعاون بين المنظمات وأجهزة الحكومة والمؤسسات التعليمية في دفع عجلة الصناعة .

2-3 العوامل الاقتصادية: وتتمثل في :

- سياسة الدولة من حيث الإنفاق الحكومي وتوقيتته وحجمه من جملة الإنتاج القومي الاجمالي.
- النظام الاقتصادي للدولة .
- النظام المالي والنقدي ودور البنك المركزي ودور الدولة في التسعير .
- احتياطي البنوك وفوائد القروض.
- القوة الشرائية في السوق المحلي وفرص التصدير للخارج.
- مدى توفير المرافق العامة مثل الكهرباء ،المياه ،النقل ،الاتصالات ،المخازن .
- الاستقرار الاقتصادي وقدرة الاقتصاد على محاربة التضخم والانكماش ،...

2-4 العوامل السياسية والاقتصادية: وأهمها ما يلي:

- نوعية الأنظمة والتشريعات في قطاع الأعمال ،القوانين العامة المرتبطة بمجال الأعمال .
- السياسة الخارجية للدولة وتأثيرها على المنظمات في إطار القيود التجارية .
- مرونة الأنظمة والتشريعات .
- الاستقرار السياسي⁽¹⁾ .

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي ،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص ص 58-59

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد حدثت كثيرا من التغيرات من مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر ،وقد صاحبت هذه التغيرات كثير من التغيرات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها تجاه العاملين من ناحية وتجاه المنظمة من ناحية وتجاه المنظمة من ناحية أخرى ومن أمثلة على هذه التحديات الحديثة :

3-1 زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة: بدون أدنى شك أن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا

المعلومات داخل التنظيم، قد غيرت جذريا في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها، بهذا سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل: التدريب والتنمية والتنظيم قصد التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة، في حين قد يتم الاستغناء عن بعض الأنشطة والعاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة والأعمال الروتينية.

3-2 التغيرات في تركيب القوى العاملة: نظرا لما أتاحتها تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في إدارة

الأعمال، أدى هذا إلى تغير في تركيبية القوى العاملة داخل التنظيم. فأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، وهذا سيلقي عبءاً جديداً على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين، كما يسمح هذا الاندماج الكبير للعنصر النسوي بتقلده مناصب كبرى داخل التنظيم، وهذا يتطلب من الإدارة إعداد خطط خاصة بهن (رعاية صحية، الأمومة... الخ)، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب مع عمالة خاصة من الجنس الآخر⁽¹⁾.

3-3 نظام معلومات إدارة الموارد البشرية: وهذا يعتبر من أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات

فالإدارة تحتاج حاليا إلى نظم معلومات حديثة تشتمل كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة.

لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي فالتحدي

الذي يواجه معظم التنظيمات الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة تجاه الموارد البشرية.

3-4 العائد والتعويض المادي للعاملين: يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجور أعلى

وعدم قدرة الكثير من المنظمات على دفع أجور للعاملين تتناسب مع مستوى هذا التضخم ، وضعف مستوى الأجور وعدم توافر الحوافز الايجابية يعتبر عاملا مؤثر على مستوى الأداء . فقد يؤدي ذلك إلى عدم الانتظام في العمل والبحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي وهذا يلقي

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، طبع و نشر و توزيع، بدون مكان، بدون بلد النشر، ص

عبء جديدًا على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وتحفيزهم لبذل مجهود أكبر للعمال⁽¹⁾.

¹- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، مرجع سابق ، ص ص 104-107

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر من أهم الوظائف في المؤسسات، وذلك لدورها الفعال في كيفية التفعيل الجيد للمورد البشري داخل المؤسسة من خلال مختلف الوظائف المختلفة فيها، فالتخطيط الجيد للموارد البشرية يحدد احتياجات المؤسسة من أنواع وإعداد العاملين ومنه إعطاء صورة مستقبلية واضحة عن المؤسسة ومنه تغطية العجز والفائض من الموارد البشرية الماهرة ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب. بينما التدريب يرفع من كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجه اتجاهاتهم نحو أنشطة مناسبة.

وأخيرا وليس أخيرا فإن تقييم أداء الموارد البشرية للتعرف على كفاءة العاملين والتعرف على أوجه القصور في هذا الأداء ومعالجتها ومنه وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثاني: الإطار العام للإدارة الإلكترونية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

المطلب الثاني: خصائص ومبادئ الإدارة الإلكترونية :

المطلب الثالث: أهداف وفوائد وأهمية الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: متطلبات إدارية وبشرية

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية - تقنية - مادية - أمنية

المبحث الثالث: عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية

المطلب الثالث : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تمهيد

التغيير من السنن الإلهية التي أودعها الله تعالى في الكون مثل تقلب الليل والنهار، وتغير الفصول الأربعة، قال تعالى {كل يوم هو في شأن} (سورة الرحمن 29)، وقال تعالى {يقلب الله الليل والنهار إن في ذلك لعبرة لأولي الأبصار} (سورة النور 44). وقد فطر الله الكائن البشرية على حب التغيير والانتقال من حال إلى أحوال كثيرة. وقد شهد التاريخ البشري تحولات كثيرة ومن أهمها الثورة الزراعية ثم الثورة الصناعية ثم الثورة المعلوماتية. وكما يقال في المثل المعروف في المثل المعروف " **Information Is power** " المعلومات هي القوة . وقد بدأت الثورة المعلوماتية في منتصف القرن الميلادي المنصرم عندما تم اختراع جهاز الحاسب الآلي، عقب ذلك ظهور شبكات الحاسب الآلي في السبعينات الميلادية ثم الشبكات المحلية في الثمانينات، وفي التسعينات الميلادية ظهرت شبكة الانترنت العالمية، وفي نهاية التسعينات بالموازاة مع الانترنت ظهر مصطلح الإدارة الإلكترونية الذي يعتبر من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث والتي جاءت لتطوير طرق العمل التقليدية على طرق أكثر مرونة وفاعلية من ناحية، ومن ناحية أخرى توفير الوقت والجهد والتكلفة واستخدام شبكة الانترنت في دعم التواصل بين الإدارة الحكومية وفروعها وبينها وبين المواطنين. ولا تكتمل الإدارة الإلكترونية إلا من خلال الدور الأساسي الذي تلعبه الموارد البشرية في نجاحها.

ومنه فان في هذا الفصل سوف نلقي الضوء على مفهوم الإدارة الإلكترونية وفوائدها ووظائفها ومتطلبات تطبيقها بالإضافة إلى المعوقات التي تقف أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الاللكترونية

بعد استعمال الانترنت وانتشارها في العالم أصبحنا نتداول الكثير من المصطلحات مثل الإدارة الاللكترونية، الحكومة الاللكترونية، الإدارة الافتراضية والتعليم الاللكتروني وغيرها من المفاهيم نتيجة لاستخداماتها الواسعة في شتى المجالات ،ويبدوان لتحسين الأداء الحكومي لن يتم بدون الثورة الاللكترونية، ومنه سنحاول أن نبين بعض خصائص وأهداف الإدارة الاللكترونية وماذا يعني هذا المفهوم وما هي علاقته مع باقي المصطلحات الأخرى وخاصة جانب إدارة الموارد البشرية .

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاللكترونية

قبل التطرق إلى الإدارة الاللكترونية نحاول تعريف تكنولوجيا المعلومات "Technologies information" (Ti) وهذا لارتباطها الوثيق بالإدارة الاللكترونية والتي تحمل في مضمونها العديد من أبعاد هذه الإدارة .

1-1 مفهوم التكنولوجيا (Technology):

اشتقت كلمة تكنولوجيا (Technology) والتي ترجمت إلى "تقنيات" من الكلمة اليونانية (Techne) وتعني مهارة أو حرفة أو صنعة، والكلمة (logoy) وتعني علما أو فنا، أو دراسة، وتشير بعض الكتابات إلى أن المقطع الثاني من كلمة تكنولوجيا تعني علم المهارات أو الفنون أو فن الصناعة أو منطق الحرفة، أي دراسة المهارات بشكل منطقي لتأدية وظيفة محددة (1) يعني كل نشاط بشري (عقلي أو يدوي) يقوم على أساس استخدام المعلومات المعارف والمهارات من أجل إمداد الإنسان بالقدرات التي تساهم في إشباع حاجاته وتحقيق متطلباته وتوفير الأمان له (2). ويعرف جالبريث (Galbraith) التكنولوجيا بأنها التطبيق المنهجي المنظم للعلوم والمعارف الأخرى المنظمة في إطار عملي معين بهدف الوصول إلى الحلول العملية (3) .

¹ عبد الرحمان القرني، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على إدارة الموارد البشرية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، مسيلة، الجزائر، ص8

² محمد بن سعد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الاللكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين ،رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية، جامعة أم القرى، 2008، ص24

³ عيسى عيسى العسافين، تكنولوجيا المعلومات (دراسة في مفهوماتها وأبعادها ومشاكل نقلها إلى الدول العربية)،مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج12، عدد2، 2006، ص268 .

وعرفت التكنولوجيا على أنها أسلوب أداء يتضمن هيكلها مزيجا مركبا متفاعلا تجهيزات آلية وعماله وطرق عمل تؤلف بين التجهيزات والعماله في إجراءات أداء بأسلوب محدد لإنتاج أو تقديم سلعة أو خدمة أو أكثر⁽¹⁾.

وعموما فان للتكنولوجيا ثلاث معان وهي :

- التكنولوجيا كمعطيات وتعني التطبيق النظامي للمعرفة العلمية أو أي معرفة منظمة لأجل مهمات أو أغراض عملية (الجانب العلمي).
- التكنولوجيا كنواتج وتعني الأدوات والأجهزة والمواد الناتجة عن تطبيق المعرفة العلمية.
- التكنولوجيا كعملية ونواتج معا.

2-1 مفهوم المعلومات:

هي عنصر أو عدة عناصر مكونة للنظام يتم نقلها بواسطة إشارة أو مجموعة إشارات⁽²⁾. والمعلومة هي منتج موجه للاستهلاك يمكن تخزينه وتحويله ومعالجته كما يعتبر موردا ذا أهمية كبرا للمؤسسة وفائدة مهمة⁽³⁾.

أما لوكاس (Lucas) فالمعلومات عنده تعبر عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك شيء محسوس أو غير محسوس يستخدم في تقليل عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين ويضيف إلى البيئة المعرفية أو الجماعية⁽⁴⁾.

ويعرف المعلومة العالم البريطاني (John .naisbett) على أنها المورد الاستراتيجي في مجتمع اليوم الرأسمال فقط وإنتاج المعرفة قد أصبح مفتاح الإنتاجية والمنافسة والانجاز الاقتصادي⁽⁵⁾. وينظر إليها على أنها الناتج من معالجة المعطيات التي تخفض نسبيا عدم التأكد بعد التطرق إلى التعرف كل من التكنولوجيا،و المعلومات نتطرق إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات (TI).

¹- احمد سيد مصطفى ،انعكاسات التكنولوجيا على العنصر البشري في المنظمات العربية، دورية آفاق اقتصادية ،العدد 73، مجلد1998،19،ص2.

² - Patteyron.E.A Le management de l'information ,ed.organisation ,1996 ,p6

³- Pierre Carrier et autres Base de données dans le deveoppement de système ,Canada ,1991 ,p9

⁴ - عيسى عيسى العسافين ،مرجع سابق ،ص269

⁵- علاوي عبد الفاتح ،عبد الرحمن القرى ،علاوي محمد لحسن،تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخل استراتيجي في اقتصاد المعرفة ،الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة ،جامعة بسكرة ،نوفمبر 2005 ،ص307 .

3-1 تعريف تكنولوجيا المعلومات:

يقصد بتكنولوجيا المعلومات مجموعة من الأفراد والبيانات والإجراءات والمكونات المادية والبرمجيات التي تعمل سوية من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة .

وتعرف بأنها مجموعة من الأدوات التي تساعدنا في استقبال المعلومة ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وطباعتها ونقلها بشكل الكتروني سواء أكانت بشكل نص أو صوت أو صورة أو فيديو وذلك باستخدام الحاسوب (1).

تكنولوجيا المعلومات هي الإطار الذي يتم من خلاله تجميع البيانات ومعالجتها وتخزينها ونشرها في شكل معلومات من خلال التكنولوجيا المتقدمة والمساهمة في تخفيض التكاليف من حيث الوقت والجهد المستغرق في تجميع وتشغيل وتخزين واسترجاع المعلومات (2).

يعرف معجم ماكميلان (Macmillan) تكنولوجيا المعلومات بأنها حيازة معلومة لفظية ونصية ورقمية وتجهيزها واختزانها وبثها عبر الالكترونيات المصغرة .

عرفتها منظمة اليونسكو بأنها مجالات المعرفة العلمية والتكنولوجية والهندسية والأساليب الادارية المستخدمة في تناول ومعالجة المعلومات وتطبيقاتها .انه تفاعل الحاسبات الآلية والأجهزة مع المورد البشري ومشاركتها في الأمور الاقتصادية والاجتماعية ... (3).

وهناك مفهوم واسع وشامل لتعريف تكنولوجيا المعلومات بأنها مجموعة الوسائل من أجهزة وبرامج وخبرات لتسهيل نقل المعلومات وتبادلها في داخل المؤسسة وبين المؤسسات المختلفة (4).

ومنه فان الاستخدام الفعال لتقنية المعلومات هو احد أهم التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية عند تطبيقها في المؤسسات لأنه يصبح المطلب الرئيسي لها في هذه المؤسسات هو فهم ودراية أهمية الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات ،وهنا تبرز أهمية مساعدة العاملين جميعا على فهم أهمية تكنولوجيا المعلومات لنجاح عمل الإدارة الإلكترونية .

¹ - سناء عبد الكريم الخناق ، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة جامعة بسكرة، نوفمبر 2005 ،ص242

² - احمد الكردي ،تكنولوجيا المعلومات الإدارية ،ص11

³ - عيسى عيسى العسافين ، مرجع سابق ،ص271

⁴ - محمد بن سعيد محمد العرشي ، مرجع سابق ،ص23

4-1 تعريف الإدارة الإلكترونية (e-Management):

ساهم الفكر الإداري بعدد من المفاهيم والنظريات التي تساعده على تطوير العمل الإداري من جميع جوانبه بذلك تعرض بعض المفاهيم ذات العلاقة بالإدارة الإلكترونية .

تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منقذة مسبقاً⁽¹⁾ (بيان إلى الإدارة الحديثة باستعمال تكنولوجيا المعلومات واستبعاد استخدام الورق (Zero paper)).

كما تعرف أيضاً بأنها منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات، أو هي وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية⁽²⁾.

ويمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخريين بدون حدود من أجل تحقيق المؤسسة⁽³⁾.

وعرفها Dale 2001 بأنها منظومة تقنية شاملة تختلف أنشطتها عن أنشطة الإدارة التقليدية، كونها تمثل منعطفاً كبيراً وشاملاً لجميع المجالات الاقتصادية والإنتاجية،... من أجل تقديم أفضل الخدمات قياساً لما تقدمه الإدارة التقليدية⁽⁴⁾.

الإدارة الإلكترونية هي منظومة إلكترونية تهدف إلى تحويل العمل الإداري من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسوب وذلك بالاعتماد على برمجيات قوية تساعد في اتخاذ القرار والإدارة⁽⁵⁾ (وهو مفهوم عملي تتجلى من خلاله أهمية الإدارة الإلكترونية من خلال مساهمة البرمجيات في حل مختلف المشاكل واتخاذ القرارات الصائبة) .

¹ - علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، وائل للنشر، عمان، 2008، ص32

² - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها في الإدارة، مركز البحوث، الرياض، 2005، ص20

³ - نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الاستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص127

⁴ - احمد عبد الحسين الإمارة، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقه، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، جامعة الكوفة للبحث والتطوير، (غير مذكورة السنة) ص3

⁵ - بدر بن محمد المالك، الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية والأمنية، السعودية، 2007، ص6

الإدارة الإلكترونية هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليست بديلاً عنها ولا تهدف إلى إنهاء دورها وهي إدارة بلا ورق وبلا مكان وبلا زمان وبلا تنظيمات بحيث تعتمد على الأرشيف الإلكتروني والهاتف المحمول وعمال المعرفة^(*) وصناعات المعرفة⁽¹⁾.

الإدارة الإلكترونية هي انجاز الوظائف الإدارية بكفاية وفاعلية باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات لتحقيق أهداف المنظمة⁽²⁾.

الإدارة الإلكترونية هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو الإعلان ويظل هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية⁽³⁾.

الإدارة الإلكترونية هي استخدام تقنية المعلومات الإدارية في تنفيذ أعمال المنظمة بكفاءة عالية ودقة وسرعة مما يؤدي إلى تطوير التنظيم الإداري وتقديم الخدمات للمستفيدين بكل يسر وسهولة وتبسيط الإجراءات وتوفير الوقت والجهد مع توفير المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة⁽⁴⁾.

والإدارة الإلكترونية هي الانتقال من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من اجل استخدام امثل للوقت والجهد والمال⁽⁵⁾.

الإدارة الإلكترونية تمثل تحولاً شاملاً في المفاهيم والأساليب والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة العامة⁽⁶⁾.

فالإدارة الإلكترونية هي: العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال والتخطيط والرقابة والتوجيه الموارد والقدرات الجماعية للمؤسسة والآخرين من دون حدود لتحقيق أهداف المؤسسة.

* عمال المعرفة هم: العناصر أو الموارد البشرية المؤهلة فنياً والمتخصصة في مجال تقنية الحاسبات الآلية، وتقنية المعلومات الرقمية (وستنتقل إليه في المبحث الثاني عناصر الإدارة الإلكترونية).

¹ - محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 19 - 20

² - يوسف محمد يوسف أبو امونة، واقع إدارة الموارد البشرية الكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة - الجامعة الإسلامية غزة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، 2009، ص 26

³ - محمد بن سعيد محمد العرشي، مرجع سابق، ص 30

⁴ - خليفة بن صالح بن خليفة المسعود، المتطلبات المادية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير في الإدارة والتخطيط، جامعة أم القرى السعودية، 2008، ص 19

⁵ - منتديات اليسير للمكتبات وتقنية المعلومات e-management الإدارة الإلكترونية (www.ALYASEER.Net) مستخرجة بتاريخ

2011/1/9

⁶ - عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع و الطموح، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط 1، 2008، ص 25

➤ وهي إدارة بلا ورق لأنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية.

➤ وهي إدارة بلا مكان وتعتمد أساسا على الهاتف المحمول.

➤ وهي إدارة بلا زمان حيث تعمل 24/7/365 أي العالم يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة .

➤ وهي إدارة بلا تنظيمات جامدة فالمؤسسات الذكية تعتمد على عمال المعرفة وصناعات المعرفة وأصبحت اليوم صناعات اللامعرفة تقذف إلى الجنوب وإلى العرب وإلى العالم الثاني⁽¹⁾.

ومنه فالإدارة الإلكترونية هي: مصطلح إداري يقصد به مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل الكترونية لتحقيق أهداف المؤسسة من تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير.

ومن خلال ماسبق عرضه من مختلف التعاريف يمكن أن نلاحظ أن الإدارة الإلكترونية لانعني بها الاستغناء الكلي عن مبادئ الإدارة بمفهومها السابق وإنما ينظر إليها على أنها توظيف واستخدام تكنولوجيا المعلومات (الانترنت، الشبكات، التقنيات والبرمجيات...) لتحقيق أفضل لأهداف المؤسسات والمنظمات عموما والتي ظهرت تزامنا مع متطلبات الاقتصاد الجديد أو ما يعرف باقتصاد المعرفة.

¹ - عبد الرحمن تيشوري، الإدارة الإلكترونية، الحوار المتمدن، العدد 1418، 2006/01/02،
(http://www.minchawi.com/other/taushory.htm) مستخرجة بتاريخ 2011/03/07

1-5 الأسباب التي أدت إلى ظهور الإدارة الإلكترونية :

- هناك عدة أسباب أدت إلى ظهور الإدارة الإلكترونية تناولها الكثير من الباحثين ومن هذه الأسباب التي أدت إلى التحول والاتجاه إلى الإدارة الإلكترونية نذكر ما يلي :
- ❖ الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال .
 - ❖ القرارات والتوجيهات الفورية التي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق .
 - ❖ تسارع التقدم العلمي والتطور التكنولوجي تزامنا مع اقتصاد المعرفة .
 - ❖ التحولات الديمقراطية ومارا فقها من متغيرات وتوقعات اجتماعية (1).
 - ❖ صعوبة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة .
 - ❖ التطور السريع في أساليب وتقنيات الأعمال .
 - ❖ توجهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية .
 - ❖ ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتسيير داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس (2).
 - ❖ الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات .
 - ❖ التغيرات الجذرية المستمرة في بيئة الأعمال .
 - ❖ ثورة الأعمال (الانترنت) وفرص وتحديات تكنولوجيا المعلومات (3).
 - ❖ حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق الأعمال (4).

¹- نعيم حسن حماد الفراء ، مرجع سابق ، ص33

²- محمد جمال أكرم عمار ، مرجع سابق ، ص31

³- سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص28

⁴- رأفت رضوان ، مرجع سابق ، ص5

1-6 العلاقة بين الإدارة الإلكترونية - الأعمال الإلكترونية - الحكومة الإلكترونية :

يُطرح مصطلح الإدارة الإلكترونية بصورة مترادفة مع مصطلحات أخرى مثل الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية إلى غير ذلك من المفاهيم التي تربط ما بين الأنشطة والاتصالات في العالم الرقمي .

وإذا كان من الصعوبة مقارنة مفهوم الإدارة الإلكترونية مع مجالات وأنشطة مثل المصارف الإلكترونية، التسويق الإلكتروني،... فإن من الضروري مقارنة ومقاربة الحقول والمصطلحات الأساسية الثلاثة التي يشاع استخدامها في الآونة الأخيرة من دون تدقيق وتمييز واضح وهي :

" الأعمال الإلكترونية": e-Business "

حيث استخدم هذا المصطلح لأول مرة سنة 1997 من طرف شركة IBM، فقد عرفت بأنها مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلالها أنشطة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلالها أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة ومرنة وباستخدام تكنولوجيا الانترنت⁽¹⁾.

كما يعرف " Mckie " الأعمال الإلكترونية على أنها عملية تحول ذات أبعاد واسعة تغطي ثقافة المنظمة والتكنولوجيا ونموذج الأعمال وتغييرات العملية التشغيلية بما تحقق الأعمال الإلكترونية⁽²⁾. كما أن هناك من عرف الأعمال الإلكترونية بأنها توليفة شبكية إلكترونية تتكون من بنية تحتية رقمية وبناء فوقي ممثل بنظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا الانترنت والشبكات بم يتيح تنفيذ الأنشطة والعمليات وتبادل المعلومات وذلك لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة⁽³⁾.

الأعمال الإلكترونية هي استخدام تقنيات العمل بالانترنت والشبكات لتطوير أنشطة الأعمال الحالية أو لتكوين أنشطة أعمال افتراضية جديدة⁽⁴⁾.

¹ - سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص 21

² - عادل حرحوش المفرجي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 18

³ - محمد أكرم عمار ، مرجع سابق ، ص 30

⁴ - سعد غالب ياسين ، نظم المعلومات الإدارية ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 194

وأما العلاقة بين الأعمال الإلكترونية والإدارة الإلكترونية، يرى بعض خبراء المعلوماتية أن الإدارة الإلكترونية هي باختصار الأعمال الإلكترونية وأن الإدارة الإلكترونية لا تعني شيئاً آخر كثير إدارة وتوجيه وتنفيذ الأعمال الإلكترونية ومنه فمفهوم منظومة الأعمال الإلكترونية تعني إدارة الأعمال الكترونياً على مستوى المشروعات أو المنظمات الخاصة⁽¹⁾.

ومن خلال مما سبق نلاحظ أن جميع التعاريف تشترك في العديد من النقاط التالية

- في إدارة الأعمال الإلكترونية.
- الإدارة الإلكترونية .
- استخدام التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات .

أما **الحكومة الإلكترونية: " e-Government "**

هي جعل جميع الإدارات الحكومية تتكامل مع بعضها البعض وتقدم الخدمات فيما بينها بين المواطنين والقطاع الخاص بشكل مباشر الكتروني⁽²⁾.

وتعرف الحكومة الإلكترونية على أنها: وسيلة من الوسائل التي تستخدمها الحكومة الحقيقية (بمعناها القانوني والإداري) لتوصيل المعلومات والخدمات وتسويق السلع للمستخدمين منها عبر شبكة الانترنت وأجهزة الحاسوب وهذا لتلعب دور الحكومة الحقيقية وإنما تسنده وتدعم كفاءته وفاعليته عن طريق البعد عن الروتين والتعقيدات البيروقراطية واختار المسافات وتوفير الوقت والجهد ومال المستخدمين .

كما عرفها Randmer على أنها: أتممة التعامل لتنظيم العلاقة بين مؤسسات الدولة بعضها ببعض أو بينها وبين القطاع الخاص والهيئات الرسمية وغير الرسمية، أو بينها وبين المواطنين محققة انخفاض وقت المعاملات وتكلفتها وذلك باستخدام الوسائل الإلكترونية⁽³⁾ .

الحكومة الإلكترونية هي الانتقال من تقديم الخدمات العامة والمعاملات في شكلها الروتيني إلى الشكل الإلكتروني عبر الانترنت، وهي توفير الخدمات الحكومية والمعاملات للمواطنين وقطاعات الأعمال الخاصة والحكومة باستخدام تكنولوجيا المعلومات⁽⁴⁾ .

¹ - سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ،ص20

² - علاء عبد الرزاق السالمي ، مرجع سابق ،ص33

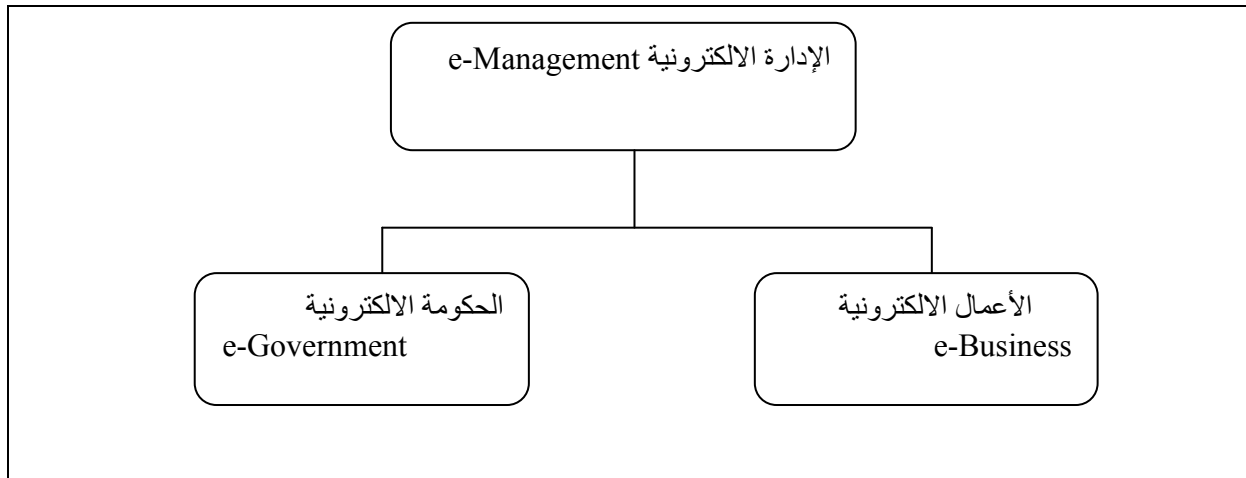
³ - عادل حرحوش المفرجي وآخرون ، مرجع سابق ،ص22

⁴ - فريد النجار وآخرون ، التجارة والأعمال الإلكترونية المتكاملة في مجتمع المعرفة،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2006 ،ص61

وفيما يخص العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية هو أنه في الآونة الأخيرة كثر الجدل بشأن هذين المصطلحين هل هما مصطلحان مختلفان أم مترادفان، وقد توصلت الدراسات إلى أن العلاقة بينهما هي علاقة وطيدة وكبيرة، فالإدارة الإلكترونية يعنى بها تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة الكترونية باستخدام التطورات التقنية الحديثة ، أما الحكومة الإلكترونية تعني بالوظائف العامة أو الخدمات الحكومية التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية. (1) .

وأخيرا يمكن القول في هذا الصدد أن الإدارة الإلكترونية هي مفهوم ومنظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية وأنشطة تجمع كل الأنشطة والعمليات في مستوى الأعمال الإلكترونية من جهة والأعمال الحكومية من جهة(2) ،ومنه الإدارة الإلكترونية تتكون من بعدين رئيسيين هما الأعمال الإلكترونية و الحكومة الإلكترونية كما يوضحه الشكل الموالي :

شكل رقم 09: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية :



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية...، مرجع سابق، ص 21

¹ - محمد محمود الخالدي ، مرجع سابق ، ص 71

² - محمد جمال أكرم عمار ، مرجع سابق ، ص 30

المطلب الثاني: خصائص ومبادئ الإدارة الإلكترونية :**1-2 خصائص الإدارة الإلكترونية :**

هناك جملة من الخصائص التي نستطيع إسنادها للإدارة الإلكترونية فمن خلال التعاريف السابقة نجد أن من أهم خصائصها :

- استعمال تكنولوجيا وشبكات الاتصال في أداء الأعمال وتقديم الخدمات.
- تأكيد رفع الكفاءة في الأداء وتحقيق الفاعلية في التعامل .
- الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن ومتطلبات الأعمال من خلال التفاعل فيما بينهم وانخفاض أوقات انجاز الأعمال ومرونة كبيرة (1).
- عملية إدارية، والاعتماد على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال (2).
- إمكانية تنفيذ المعاملات الكترونياً وعدم وجود علاقة مباشرة بين طرفي المعاملة (3) .
- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام الأرشيف الإلكتروني لمرونته العالية في الأداء والقدرة على تصحيح الأخطاء بسرعة عالية وتجهيز البيانات لأكثر من جهة في الوقت والمكان المحدد.
- تبسيط الإجراءات وسرعة الانجاز ورفع مستوى أداء الخدمات.
- استيعاب أكبر عدد من المستخدمين في وقت واحد، حيث أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى انجاز معاملاتهم تبقى محدودة.
- سهولة إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية واحدة (4).

¹ - عادل حروحش المفرجي، وآخرون، الإدارة الإلكترونية (مركبات فكرية ومتطلبات تأسيس عملي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص13

² - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص127

³ - حازم حسني، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، العدد14، 2003، مستخرجة بتاريخ 20011/02/04.

www.abdelbeshher.maktooblloc.com

⁴ - احمد عبد الحسين الإمارة، مرجع سابق، ص109

➤ معالجة المشكلات التي يواجهها العملاء باستخدام الكمبيوتر عبر المسافات البعيدة حيث تعتمد الإدارة الاللكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الحالي حيث يتم استبعاد الكثير من الأصول المادية البشرية أو التقليل من استخدامها إلى اقل قدر ممكن (1) .

بالإضافة إلى كل تلك الخصائص السابقة الذكر نذكر خصائص شاملة وهي :

➤ إدارة بلا ورق فهي تشمل مجموعة من الأساسيات حيث يوجد الورق ولكن لانستخدمه بكثافة ولكن يوجد الأرشيف الاللكتروني والأدلة والمفكرات الاللكترونية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية .

➤ إدارة بلا زمان تستمر 24 ساعة في اليوم متواصلة و7 ايام في الأسبوع ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد ،فشعوب تنام وشعوب الأخرى تصحو لذلك لايد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى تتمكن من الاتصال بهم وقضاء المصالح.

➤ إدارة بلا مكان وتعتمد بالأساس على الهاتف المحمول والهاتف الدولي الجديد (التليديسك) والمؤثرات الاللكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات الافتراضية* .

➤ إدارة بلا تنظيمات جامدة فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على عمال المعرفة في صناعة المعرفة وهو ما يعرف بالمؤسسات الافتراضية عموما.

2-2 مبادئ الإدارة الاللكترونية :

هناك مجموعة من المبادئ التي ينبغي التعرف عليها عندما يراد تطبيق الإدارة الاللكترونية :

1- خلق المناخ التشريعي القانوني الملائم الذي يسمح بتأسيس منظومة الإدارة الاللكترونية ، ويستلزم لذلك تطوير التشريعات الحالية أو صياغة تشريعات تقترن بالتوضيح الاللكتروني .

2- الارتقاء بالشبكة الاللكترونية من جوانبها المختلفة وتشمل :

➤ البنية المادية: المتمثلة في الاجهزة والمعدات المستخدمة من حواسيب ،شبكات الاتصالات كالانترنت والشبكات الأخرى.

➤ البنية البشرية: عبر الارتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لعملية القيادة الاللكترونية وتنفيذها .

¹- محمد جمال أكرم عمار ،مرجع سابق ،ص35

* المؤسسات الافتراضية هي وحدة مكونة من عاملين موزعين جغرافيا يتقاسمون العمل ويعتمد بناؤه وعمله بشكل أساسي على تكنولوجيا الحاسبات والاتصالات حيث لا يتقيد بحدود زمنية أو مكانية وهي رؤية جديدة للأعمال و الإدارة أوهي هي وحدة بلا حدود من حيث المكان والتنظيم والقدرات تعمل على أساس شبكي لتقاسم المعلومات بما يمكن من تحقيق ميزة تنافسية .

- البنية التنظيمية: التي تشمل وضع معايير قياس للنظم الفنية لتأمين الخصوصية والسرية للمعاملات المتبادلة .
- 3- الإعداد لعملية إصلاح الأساليب الإجرائية لمختلف القطاعات .
- 4- إتاحة الفرص المتكافئة أمام الجميع للخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية لمختلف القطاعات
- 5- توفير التسهيلات الممكنة للمواطنين بشكل يسمح لها بالتعامل مع المواقع المختلفة والوصول إليها بسهولة (1) .

المطلب الثالث: أهداف وفوائد أهمية الإدارة الإلكترونية

3-1 أهداف الإدارة الإلكترونية:

- إذا كان تحقيق عوامل النجاح لأي مؤسسة يتم في بداية المشروع فان الأهداف هي الثمرة التي يجنيها المسئولون في المؤسسة في نهاية المشروع ويمكن تلخيصها فيما يلي :
- إدارة الملفات بدلا من حفظها ،استعراض المحتويات بدلا من القراءة .
 - مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها .
 - الإجراءات التنفيذية بدلا من محاضر الاجتماعات (2).
 - الانجازات بدلا من المتابعة .
 - اكتشاف المشاكل بدلا من المتابعة .
 - البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد (3).
 - زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد .
 - التعلم المستمر وتحويل المعرفة بين أفراد المنظمات.
 - توظيف تكنولوجيا المعلومات من اجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.
 - توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية(4) .

¹- عادل حرجوش المفرجي وآخرون ،مرجع سابق ،صص 27-28

²- محمد محمود الخالدي ، مرجع سابق ، صص 20

³- علاء عبد الرزاق السالمي ، مرجع سابق ،صص 39-40

⁴- رأفت رضوان ،الإدارة الإلكترونية ،مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار ،(سنة النشر غي موجودة) ،صص 4

- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية .
- تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة (1) .
- تحقيق أهداف إستراتيجية للإدارات العليا من خلال توفير المعلومات والبيانات الشاملة والدقيقة والصحيحة عن الأعمال التي تقدمها المنظمات بكل يسر وسهولة وبالسرعة اللازمة.
- توفير البيئة المناسبة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث والتطوير الإداري الشامل والمستمر.
- تسهم في عمليات اتخاذ القرار وتطوير العناصر البشرية وتزويدها بالمهارات والمعارف الملائمة للعالم الرقمي (2).

وبالإضافة إلى هذه الأهداف هناك هدف أساسي وهو: التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث فالجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة ،وعرفتها مؤسسة أودي أي (ODA) الأمريكية المتخصصة بأنها إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة ،ومن هنا تأتي الدارة الإلكترونية لتؤكد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه العميل محتاج إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن (3) .

3-2 فوائد الإدارة الإلكترونية:

- إن الاهتمام المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأت من فراغ بل وجد فوائد كبيرة حصلت ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ومن أهم هذه الفوائد نذكر ما يلي:
- تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة أو غير معتدل المزاج .
- تهيئة فرص ميسرة لتقديم الخدمات لطلابها من خلال الحاسب الآلي (4) .

¹- محمد جمال أكرم عمار ،مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء

العاملين ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،الجامعة الإسلامية غزة ،2009 ،ص35

²- خليفة بن صالح بن خليفة المسعود ، مرجع سابق ،صص 20-21

³- منتديات البشير للمكتبات وتقنية المعلومات ، مرجع سابق .

⁴- محمد محمود الخالدي ، مرجع سابق ،ص20

- اختصار وقت تنفيذ انجاز العمليات الإدارية المختلفة .
 - الدقة والوضوح في العمليات الانجازية المختلفة داخل المؤسسة .
 - تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما تكون نوعية الخدمات المقدمة أكثر جودة .
 - تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة (1) .
 - الإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء عن الموظفين الغير أكفاء والغير قادرين على التكيف مع الوضع الجديد (2) .
 - زيادة المؤسسة قدرتها التنافسية من خلال تواجدها المستمر في الأسواق ومعرفة رغبات العملاء وإشباع رغباتهم واحتياجاتهم وتحسين خدمات ما قبل البيع وما بعد البيع وهذا يؤدي إلى زيادة وتحسين درجة التنافسية للمؤسسة (3) .
 - الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات العالمية، كل متغيراته وحركة اتجاهاته .
 - سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافيا (4) .
- وفي ذلك فإن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة في المنظمات المعاصرة، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق ثلاث مزايا أساسية لها تتمثل في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، تحسين العلاقات مع الموردين ومجتمع التمويل وزيادة العائد على استثمارات أصحاب الأسهم والملاك.

1- علاء عبد الرزاق السالمي ، مرجع سابق ، صص 37-38

2- محمد جمال أكرم عمار ، مرجع سابق ، صص 35 .

3- بدر بن محمد المالك ، مرجع سابق ، صص 13

4 - نعيم حسن حماد الفرا ، تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية لمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية ، رسالة ماجستير في

أصول التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2008 ، صص 36

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

عموما الأهمية الكبيرة للإدارة الإلكترونية تكمن من خلال انجاز الأعمال :

- بسرعة كبيرة .
- بأقل تكلفة وجهد .
- بدقة ووضوح .
- مرونة كبيرة .
- تجنب التعقيد والبيروقراطية .

3-3 أهمية الإدارة الإلكترونية :

للإدارة الإلكترونية أهمية بالغة في مجال العمل الإداري حيث تعتبر عنصرا جديدا وحديثا في المنظمة ووسيلة فعالة لمواكبة التغيرات العلمية ومن أهمها ما يلي:

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسة وهذا ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين ،كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة .
- القدرة على التعامل بفاعلية وكفاءة مع المتغيرات التي يمر بها عصرنا الحالي .
- القدرة على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات (1) .
- توفير المعلومات بشكل يساعد على تحديد ومعالجة المشكلات والعقبات الإدارية .
- الانتقال من النظام الروتيني التقليدي إلى النظام الحديث والمتطور كالتسجيل والتصنيف وحفظ البيانات .
- تبسيط الإجراءات وسرعة كفاءة انجاز الأعمال .
- مواجهة التحديات الخارجية التي تواجه المنظمة في مجال الإنتاج أو التوزيع أو الاستثمار .
- الحفاظ على سلامة وسرية البيانات والمعلومات الخاصة بالمنظمة .
- تسهيل أسلوب العمل واختصار الوقت والجهد ،مما يضمن زيادة في الإنتاجية وتقليص الضغوط الإدارية .
- جعل الموارد البشرية تشارك في بناء وتصميم المعلومات (1) .

¹ - خليفة بن صالح بن خليفة ،مرجع سابق ، ص19

المبحث الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة ويمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل أنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية،... وبالتالي لابد من توافر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية وإخراجه إلى حيز الواقع.

المطلب الأول: متطلبات إدارية وبشرية

1-1 المتطلبات الإدارية:

وهناك العديد من المتطلبات الإدارية الواجب توافرها لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، من بينها:

- **وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:** إن وضع هذه الاستراتيجيات وخطط التأسيس يتطلب وجود رؤية مستقبلية مشتركة وواضحة حول مشروع التحول للعمل الإلكتروني وذلك لتحديد الكيفية التي سيكون عليها المشروع في خدمة الأفراد والمجتمعات والدول ككل .
- **القيادة والدعم الإداري:** تعتبر القيادة المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي مشروع، بحيث أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل والتطبيق والتغيير يلعب دورا في الفشل أو النجاح، وأيضا قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل المساعدة في تطبيق ونجاح الحكومة الإلكترونية.
- **التعليم والتوعية والتثقيف:** تلعب الثقافة دورا أساسيا وهاما في نشر تطبيق الإدارة الإلكترونية سواء كان على مستوى المواطنين أم العاملين، كما تعد التوعية الاجتماعية بثقافة الإدارة الإلكترونية مطلبا أساسيا نحو التكنولوجيا الجديدة من خلال تطبيقاتها⁽²⁾.

¹ - عبد الرحمان توفيق، الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل، مطابع الشرطة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 24

² - أكرم عمار محمد جمال، مرجع سابق، ص 71، 72.

* سنتطرق عنها في المبحث الثاني بنوع من التفصيل

➤ **البنية التحتية للإدارة الإلكترونية(*)** : تتمثل البنية التحتية في مجموعة من المكونات المادية والبشرية التي يمكن من خلالها تنفيذ التطبيقات الإلكترونية وبعد من أهم مكوناتها نظام الحاسوب وتجهيزاته المتمثلة في المكونات المادية والفكرية (نظم برامج التشغيل ،نظم برامج التطبيقات)، والمكونات البشرية بالإضافة إلى شبكات الحاسوب مثل الانترنت والشبكات المحلية ' LAN والانترنت الاكسترانت وأيضا وسائل الاتصال ومن أهمها الاتصال السلكي والاتصال اللاسلكي⁽¹⁾.

1-2 المتطلبات البشرية :

تسعى المؤسسات إلى تطوير قابلية وإمكانية مواردها البشرية بشكل متواصل وبما ينجم مع متطلبات المرحلة لمواكبة التطور الثقافي والمعرفي والتخصصي الذي يتوجب تأمينه لكي تستطيع المحافظة على التوازن التنافسي مع المؤسسات ولذلك فالمؤسسة تعمل على تأمين الاحتياجات التدريبية لجميع مواردها البشرية وتنمية قدراتهم الابتكارية التقنية والإدارية ، وترسيخ ثقافة التغيير لديهم وتهيئة البيئة المناسبة للعمل في جميع النواحي لتكييفها وبما ينسجم مع الواقع الراهن⁽²⁾.

ومنه فان تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها وهذا يعني ضرورة إعادة النظم بنظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على كافة المستويات⁽³⁾.

والتوجه أساسا إلى المهارات من خلال توظيفها و تطويرها والحفاظ عليها وهو ما يتماشى مع الإدارة الإلكترونية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

¹- بدر بن محمد المالك ، مرجع سابق ،ص 30-34

²- احمد عبد الحسين الإمارة ، مرجع سابق ،ص 24

³- أكرم عمار محمد جمال ، مرجع سابق ،ص 74

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الاللكترونية

- تقنية - مادية - أمنية

2-1 المتطلبات التقنية :

يقترن مستوى نجاح وتطوير الإدارة الاللكترونية بمستوى التطور التقني المستخدم ،فتوفر البنية التحتية من أجهزة الحاسوب والبرمجيات والمعدات بالنوعية المطلوبة وتوفير شبكات ووسائل الاتصال الحديثة السلوكية واللاسلكية لتأمين المعلومات بالكمية والوقت المناسب ،كذلك استخدام أساليب العمل وفق البرامج المطلوبة ،كل ذلك يعد شرطاً أساسياً لنجاح مشروع الإدارة الاللكترونية (1) .
وان البنية التحتية التقنية تنقسم إلى قسمين هما :

- البنية التحتية الصلبة للأعمال الاللكترونية (Hardware) وتتمثل في كل من التأسيسات والتوصيلات الأرضية والخلوية وأجهزة الحاسوب ،...وغيرها .
- البنية التحتية الناعمة للأعمال الاللكترونية (Soft ware) وتتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات ،... (2) .

2-2 المتطلبات المالية :

وهو عامل مهم يتطلب أخذه بنظر الاعتبار عند تنفيذ مشروع الإدارة الاللكترونية ،فالحاجة إلى التغطية المالية المناسبة هي بغاية الأهمية وكذلك ضرورة توافر مستوى مناسب من التمويل ،بحيث يمكن التمويل الحكومي من إجراء صيانة دورية والحفاظ على مستوى عالي من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الاللكترونية على مستوى العالم (3) .

2-3 المتطلبات الأمنية:

على الرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من امتيازات وخدمات إلا أن هناك تحديات كبيرة تنصب في أغلبها على سرية المعلومات سواء كان ذلك يتعلق بحفظ المعلومات وتخزينها الكترونياً أو المحافظة على سريتها بين المؤسسات أو التأكد من وجود المعلومة المطلوبة وإتاحتها للجميع بشكل متساوي ،

¹- احمد عبد الحسين الإمارة ،مرجع سابق ،ص25

²- نجم عبود نجم ،مرجع سابق ،ص54

³- احمد عبد الحسين الإمارة ،مرجع سابق ،ص13

- ومن أهم المتطلبات والإجراءات التي تقام لتحقيق أمان المعلومة نذكر ما يلي:
- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت.
 - وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الالكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الالكترونية.
 - تطوير أدوات تشفير في البرمجيات الحديثة للمحافظة على الخصوصية وخاصة في البرمجيات المتعلقة بخدمات الانترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة.
 - يجب على الإدارة العليا في المؤسسة دعم أمن نظم المعلومات لديها.
 - تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة⁽¹⁾.
 - التأكيد على السماح بالوصول إلى المعلومات الالكترونية للأشخاص المحددين فقط وذلك من خلال الأرقام السرية التي تسمح بالدخول.
 - توجيه الاهتمام للبيئة الإدارية على المستوى الجزئي بوضع الأنظمة التي تحدد المسؤوليات والصلاحيات والعقوبات المناسبة، وما يتبع ذلك من الاستعانة بالخبرات في المجالات التقنية والقانونية الدولية⁽²⁾.

المبحث الثالث: عناصر ووظائف الإدارة الالكترونية

المطلب الأول: عناصر الإدارة الالكترونية

إن أهم العناصر المكونة للإدارة الالكترونية تكمن وتتمثل في أهم شيء وهو العنصر البشري بالإضافة إلى العناصر والأدوات التقنية المتمثلة في عتاد الحاسوب والبرمجيات وشبكات الاتصال. وان الإدارة الالكترونية وثورة تكنولوجيا المعلومات هي صنعة الامتزاج الخصب لثلاثية عتاد الحاسوب، البرمجيات وشبكات الاتصال ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من خبراء ومختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الالكترونية⁽³⁾.

¹ - أكرم عمار محمد جمال، مرجع سابق، ص 77

² - بدر بن محمد المالك، مرجع سابق، ص 38

³ - سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية، مرجع سابق، ص 24

1-1 عتاد الحاسوب (Hardware) :

وهي المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته، والحاسب الآلي آلة إلكترونية ذات سرعة عالية جدا ودقة متناهية يمكنها قبول البيانات وتخزينها ومعالجتها للوصول إلى النتائج المطلوبة . ويمكن تصنيف عتاد الحاسوب إلى هذه الفئات:

➤ وحدات إدخال (Input Devices) : تستخدم لتغذية الحاسب بالبيانات على اختلاف صورها ومنها لوحة المفاتيح، الماسحات الضوئية، الكاميرات الرقمية والفأرة .

➤ وحدة المعالجة (Central processing Unit) : تعتبر أهم شريحة داخل الحاسب الآلي لكونها تقوم بمعالجة الأوامر وتنفيذ العمليات الحسابية والمنطقية التي تصلحها من قبل المستخدمين على هيئة تعليمات للبرامج، وهي تتولى تنفيذ التعليمات وتقع مع الذاكرة الرئيسية على لوحة إلكترونية (اللوحة الأم) (1).

➤ وحدات تخزين وتنقسم إلى نوعين من بينهما:

➤ ذاكرة رئيسية (RAM): وتدعى ذاكرة الوصول العشوائي تعمل عند تشغيل الجهاز لكنها تفقد محتوياتها عند انقطاع التيار الكهربائي عن الجهاز لأنها متطايرة، كما تتميز بسرعتها الكبيرة في توفير أماكن تخزين المعلومات للمعالج وأقل في حجم تخزينها للمعلومات.

➤ تشكل كل من وحدة المعالجة والذاكرة الرئيسية عقل الحاسوب

➤ ذاكرة ثانوية " الذاكرة ROM " أي ذاكرة القراءة فقط والتي تحتفظ بالتعليمات اللازمة للحاسوب لكي يبدأ عمله عندما يتم تشغيله (2)، وتتميز بقدرتها التخزينية الكبيرة واحتفاظها بالبيانات ومن أمثلتها الأقراص الممغنطة، الأشرطة الممغنطة، الأقراص الضوئية

➤ وحدات إخراج (Output Device) : تستخدم لإظهار البيانات والمعلومات للمستخدمين ومن بينها الشاشة، الطابعة والوسائط الضوئية (3) .

¹ - خليفة بن صالح بن خليفة المسعود، مرجع سابق، ص28

² خليفة بن صالح بن خليفة المسعود، مرجع سابق، ص29

³ - سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص119

2-1 برامج الحاسوب (البرمجيات) (*Soft ware*)

فيعنى بها الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب وهي نوعين :

➤ **برامج النظام (System Software)**: تستخدم لمعالجة مهام محددة لإدارة البرمجيات وتنسيق عمل جميع وحداته، وهي تصنف إلى - برامج نظام التشغيل و- برامج الوظائف الإضافية المفيدة لعمل الجهاز وحمايته مثل البرامج المضادة للفيروسات وغيرها، فنظام التشغيل يتحكم ويشرف ويدعم وحدات الحاسوب وبرامج التطبيقات ومن أنواع هذه البرامج نظام التشغيل Microsoft Windows

➤ **برامج التطبيقات (Application Software)**: وهي برامج تستخدم لتمكين المستخدمين من تنفيذ مهم محددة وهي نوعين :

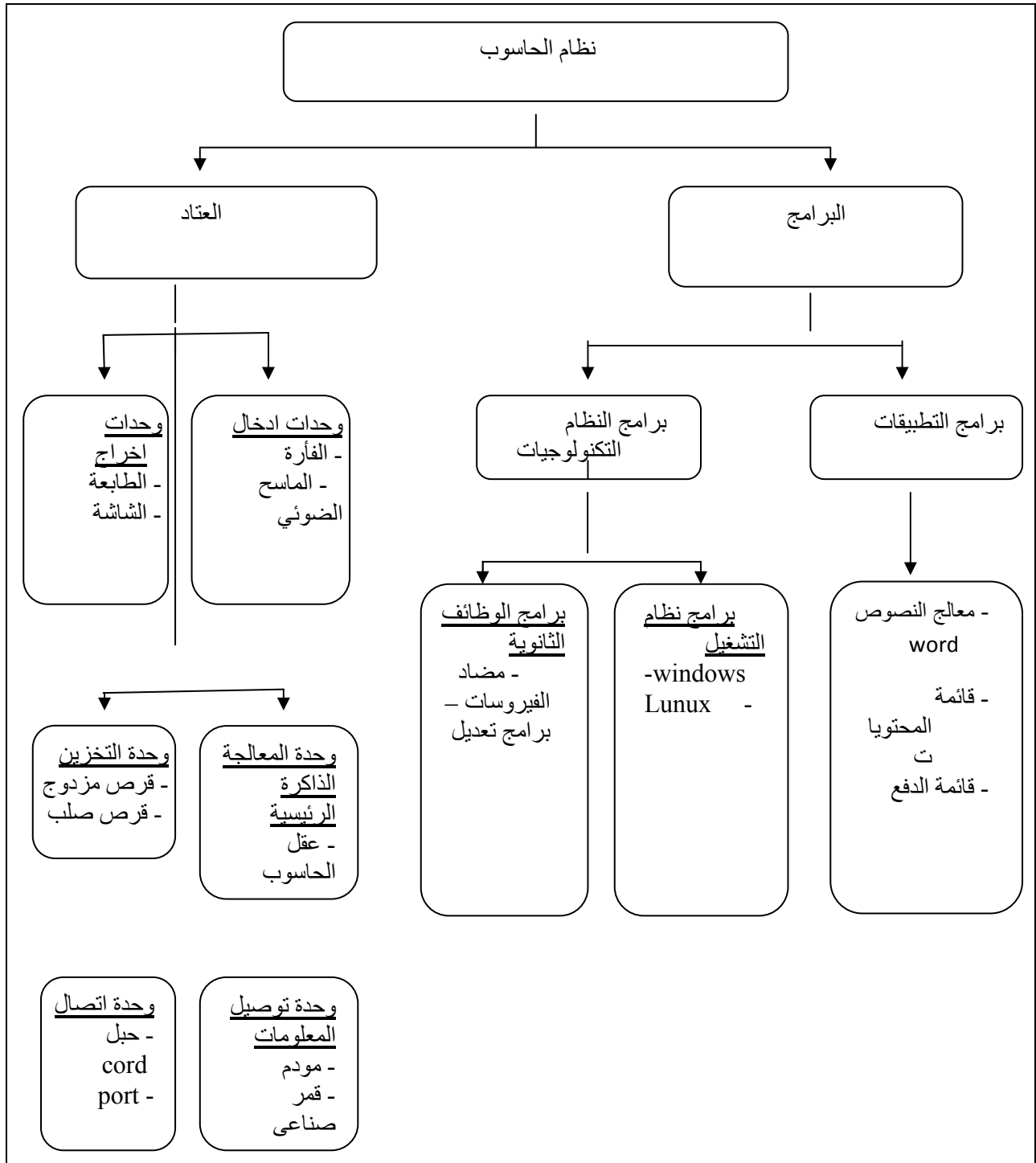
➤ برامج التطبيقات العامة: مستعرضات الويب، برامج البريد الإلكتروني، برامج الدعم الجماعي، رسوم الحاسوب الجداول الإلكترونية وقواعد البيانات .

➤ برامج التطبيقات الخاصة: فتكون بحكم طبيعتها متنوعة ومتباينة من بينها البرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية، برامج تخطيط موارد المشروع،...⁽¹⁾ .

¹- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 25

ويمكن توضيح عتاد الحاسوب والبرمجيات بالشكل التالي :

شكل رقم 10 : عتاد وبرامج الحاسوب



المصدر: سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص 118

1-3 شبكات الاتصال (Communication Network):

فهي الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات والانترانت ،الاكسترانت وشبكة الانترنت التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الالكترونية (1).

وهي توصيل مجموعة من الحواسيب معا بشكل مباشر بواسطة خيط خاص ،أو عن طريق خطوط الهاتف السلكية أو اللاسلكية أو عن طريق الأقمار الصناعية بغرض الحصول على المعلومات وتباينها وتبادلها فيما بين هذه الحواسيب ،وتنقسم هذه الشبكات إلى:

- **الشبكة المحلية (LAN):** وهي مجموعة من الحواسيب تتصل ببعضها في مساحة محددة ويتوفر في كل حاسب متصل بالشبكة بطاقة اتصال تسمح باتصال الوحدات ببعضها من خلال الشبكة.
- **شبكة المدن (MAN):** وهي مثل الشبكة المحلية ولكن لمساحة أكبر منها .
- **الشبكة الواسعة (WAN):** وهي شبكة يستخدم فيها الاتصال السلكي واللاسلكي معا وتشمل مساحة واسعة .
- **شبكة الانترنت (Internet):** وهي شبكة ضخمة من الحواسيب المنتشرة عبر العالم مرتبطة ببعضها البعض من خلال الشبكات المحلية والشبكات الواسعة لنقل المعلومات والبيانات عبر الحواسيب والمرتبطة مع بعضها في عشرات الدول (2) .

1-4 صناع المعرفة (Knowledge Workers):

وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الالكترونية ويتكون من القيادات الرقمية والمديرين المحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الالكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة (3) .
ويجب أن يتوفر في العنصر البشري مميزات منها:

- التأهيل الفني من خلال الدورات التدريبية المناسبة والإطلاع الدائم على كل جديد .
- التحفيز على الابتكار والمبادرة بالأفكار .
- البحث عن المعلومة من خلال ما هو متاح .
- القدرة على التعامل مع الزبائن والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم (1).

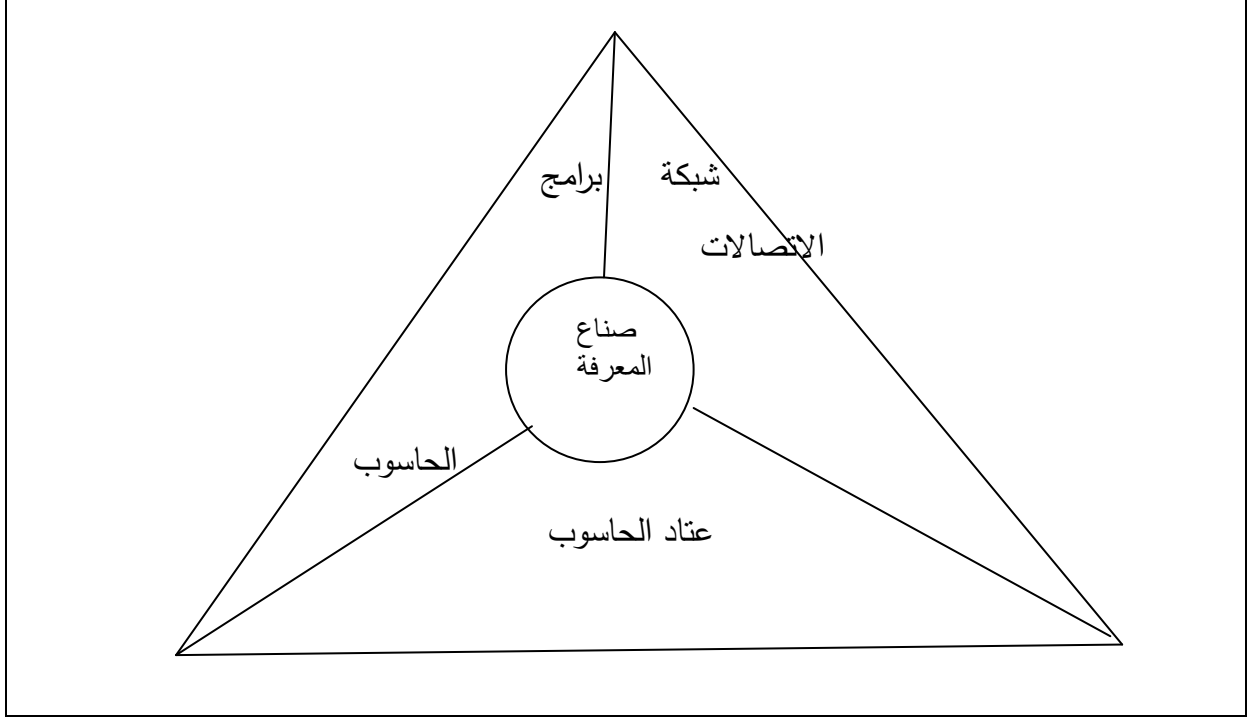
¹ - سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية، مرجع سابق، ص25

² - خليفة بن صالح بن خليفة المسعود، مرجع سابق، ص 30- 32

³ - سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية، مرجع سابق، ص25

ويوضح الشكل التالي عناصر الإدارة الإلكترونية أو المكونات الأساسية التي ترتبط بمحور الموارد الإنسانية من العاملين في حقل المعرفة.

الشكل رقم 11: عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 64

وأخيرا فان أهمية عمل الإدارة الإلكترونية يكمل في الارتباط الوثيق بين عتاد الحاسوب والبرمجيات وشبكات الاتصال من خلال عمل المورد البشري الفعال وذلك لضمان الاستمرارية لمختلف نشاطات المؤسسة والاستجابة السريعة لمختلف التغييرات المحيطة بالبيئة الخارجية له.

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية

إن الثورة الرقمية قد أدت إلى تغييرات عميقة وواسعة على مستوى وظائف الإدارة هذه الأخيرة تمثل القلب النابض لها، إن تخطيط وتنظيم وقيادة الأعمال الإلكترونية والرقابة عليها تظل هي وظائف الأداة الإلكترونية الجديدة .

¹ - رحمانى سناء، الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بسكرة 2009، ص 66

2-1 التخطيط الإلكتروني:

التخطيط الإلكتروني لا يختلف كثيرا عن التخطيط التقليدي من حيث التحديد العام وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف (1). لأن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاث مجالات :

- إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية والقصيرة وفاعلية التجديد والتطوير المستمر.
- تحويل التخطيط من التخطيط الزمني المنقطع إلى التخطيط المستمر بفضل زيادة تدفق المعلومات الرقمية في المؤسسة.
- التخطيط الإلكتروني يساهم في تلاحم العمال والمساهمة في تطويره مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل (2) ، والتخطيط التقليدي في جوهره تخطيط من أعلى إلى أسفل ، في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام ومتداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين (3) .

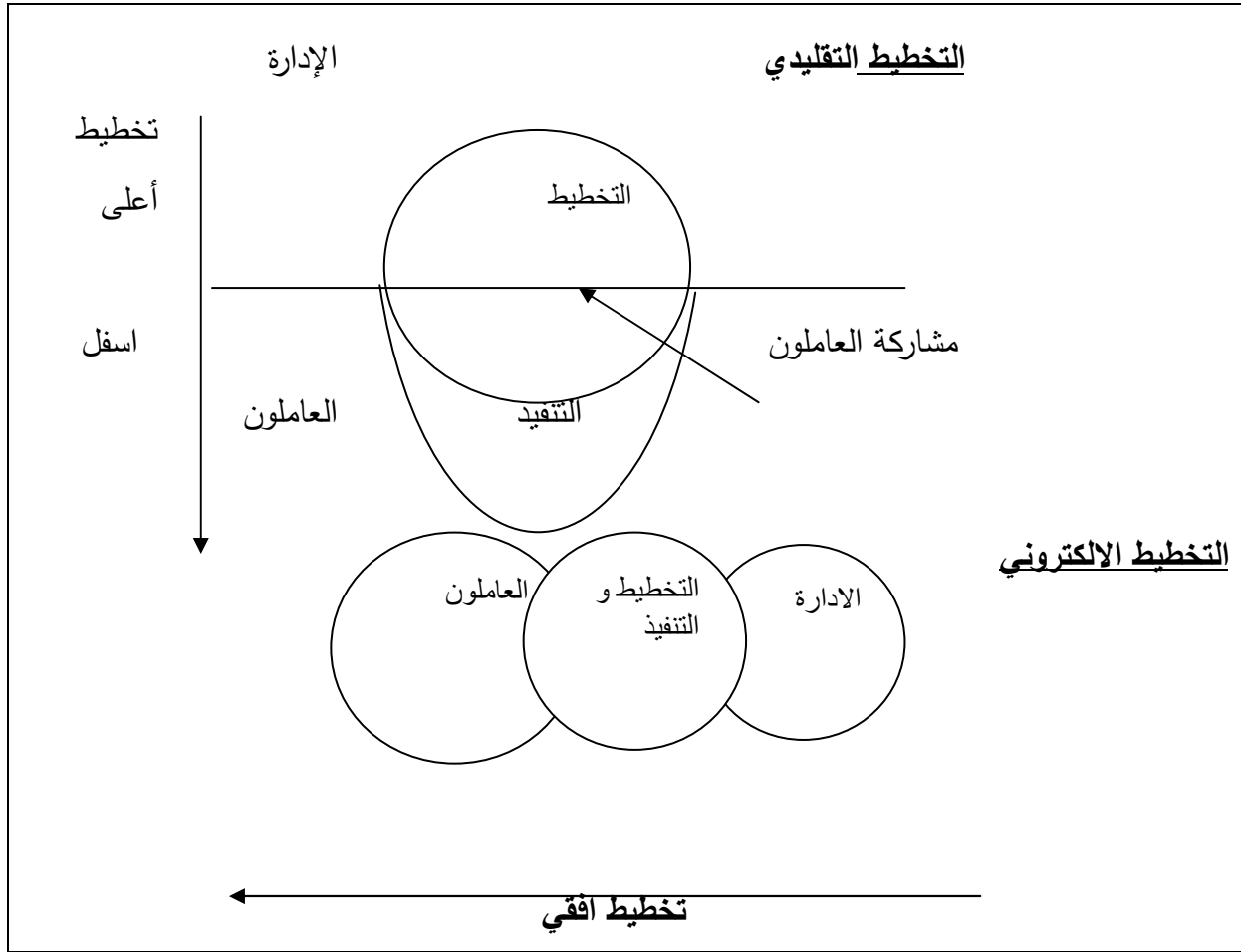
ونبين في الشكل (12) التالي مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

¹ - سعاد نانف برونوطي ، إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد الريادة) ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط1 ، 2005 ، ص418

² - نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 237

³ - خليفة بن صالح بن خليفة المسعود ، مرجع سابق ، ص 23

الشكل رقم 12: العلاقة بين التخطيط التقليدي و التخطيط الإلكتروني



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 238

2-2 التنظيم الإلكتروني :

التنظيم الإلكتروني هو الأكثر ارتباطا بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي في أي وظيفة أخرى من وظائف الإدارة .وهو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع في السلطة والمهام والعلاقات الشبكية التي تحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل انجاز الهدف المشترك لأفراد التنظيم وهو يتعامل مع العاملين والموردين إلكترونيا .

- والتنظيم هو ترتيب الأنشطة التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهو الذي يعطيها شخصيتها وميزتها الإدارية. وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية لتقييم التي يمكن تحديدها في :

- ❖ الهيكل التنظيمي : وهو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقييم المهام والموارد وتجميعها لتحقيق أهداف المؤسسة .
- ❖ التقييم الإداري : وتمثل قاعدة تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات وأقسام ، والتقييمات على أساس الوظيفة ،المنتج ،الزبائن ،...
- ❖ سلسلة الأوامر :ويمثل خط السلعة المستمر الذي يمتد من مستويات التنظيم الأعلى إلى مستويات التنظيم الأدنى .
- ❖ الرسمية :وهي عبارة عن مجموع اللوائح والسياسات والقواعد المكتوبة التي تواجه العاملين وتحدد طريقة استجابتهم في تأدية أعمالهم .
- ❖ المركزية واللامركزية : المركزية هي تركيز سلسلة اتخاذ الأوامر والقرار في المستوى التنظيمي الأعلى في حين اللامركزية هي إعادة توزيع السلطة بشكل يجعلها أكثر اقترابا من المستويات التنظيمية الدنيا (1).

ولقد شهدت هذه المكونات تطورا كبيرا مع دخول تقنية المعلومات الحديثة حيث أصبح من السهل الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لتطوير المنظمات ،حيث يتعامل مع المديرين والعاملين إلكترونيا في الداخل المؤسسة والمستفيدين من خارجها ،وبذلك تتحول من التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى التركيز على الهدف الواحد المتقاسم (2).

¹- نجم عبود نجم ،مرجع سابق ،صص 224-245

²- خليفة بن صالح بن خليفة المسعود ،مرجع سابق ،صص 25

2-3 القيادة الإلكترونية :

واجهت القيادة في السابق تحديين أساسيا هما : المهام والعاملون وتقاسم هذان التحديان اهتمام الإدارة ولقد نتج عن ذلك تطور الفكر الإداري إلى ظهور مدخلين هما :

❖ **المدخل المرتكز على المهام** : وهو المدخل القائم على قوة المركز الإداري ،القوة الشرعية المرتبطة بالسلطة الرسمية ،قوة العوائد وقوة المعلومات وهي القيادة الإجرائية التي تركز على المهام وتقوم بصفة تبادل الأداء .

❖ **المدخل المرتكز على العاملين** : وهو مدخل ناعم ومرن قائم على قوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين وقبول المرؤوسين لقائدهم وتأثيره فيهم وهذا القائد هو الأقرب إلى العاملين بوصفهم مصدر الأداء المتوقع من المؤسسة وهذا هو المدخل الموجه إلى الفاعلية (1).

ومع انتقال المنظمة لتصبح ذات أعمال إلكترونية لابد أن يؤثر ذلك في طريقة تأدية أعمال المنظمة وإدارة عملياتها وعلاقتها بالعاملين والمستفيدين بالإضافة إلى تغيير أعمالها الإدارية وبالتالي تغيير القيادة إلى قيادة إلكترونية ،والتغير التكنولوجي المتسارع يجعل من القائد الإلكتروني ذا قدرة على تحسين أبعاد تطور العمل وتوظيف ذلك ليكون ميزة تنافسية للمنظمة ،كما أنه يجعل من القائد الإلكتروني قائدا زمنيا سريع الحركة والاستجابة والمبادرة ،ومع دخول التكنولوجيا أصبح هناك حاجة إلى عاملين ذو اختصاصات ومؤهلات عالية وهذه الفئة تحتاج إلى إدارة جديدة تفاعله شبكية تتم فيها الاتصالات على كل اتجاه (2) .

¹ - نجم عبود نجم ،مرجع سابق ،ص ص 288-289
² - خليفة بن صالح بن خليفة المسعود ،مرجع سابق ،ص 26

ونوضح في الجدول (01) التالي الفرق بين القائد التقليدي والقائد الالكتروني نوضحه في الجدول التالي :

الجدول رقم 01: مقارنة بين القائد التقليدي والقائد الالكتروني:

القائد التقليدي	القائد الالكتروني
أهدافه طويلة الأجل .	أهدافه متتالية قصيرة الأجل .
يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية .	يعتمد على علمه وجراته العملية .
خط سير وظيفي ثابت و ذو اتجاه واحد.	قفزات وظيفية متعددة في اتجاهات عديدة.
يميل إلى المركزية والتسلسل الهرمي معتمدا على نفسه أولاً.	يرتبط بالعلاقات والأفكار و الشبكات.
يرتبط بالمؤسسة والأفراد.	يرتبط بالعلاقات والأفكار و الشبكات
يتجنب المخاطرة ويسعى إلى هامش الأمان .	يخاطر بمشروعات جديدة وأحيانا يغادرها قبل أن تفشل
انطوائي ومنغلق على مؤسسته ورفاقه .	تواصلي ومنفتح على مؤسسات الآخرين .
غير مضطر للتعلم ويتعلم بالمصادفة أو الإكراه.	مضطر للتعلم ويتعلم بالعمد والاختيار .
يركز على مهمة واحدة قبل أن ينتقل لما يليها.	ينجز مهام متعددة في نفس التوقيت .
أدواره هي مسوق وبيائع ومدير أفراد	أدواره هي مدير معلومات و شبكات وصانع معرفة.

المصدر : فؤاد الصادق، نحو إدارة فاعلة للعاملين عن بُعد : مؤسساتنا إفتراضية أم تقليدية

؟، معهد الإمام الشيرازي الدولي للدراسات - واشنطن ، www.siironlin.org مستخرجة بتاريخ

2011/02/05:

2-4 الرقابة الالكترونية :

إن من أبرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي بحيث تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، والرقابة هي المقارنة بين التخطيط والتنفيذ ومن ثم تحديد الانحراف وأسبابه واتخاذ القرارات والإجراءات للتصحيح، وفي الرقابة التقليدية لا يكون من الممكن انجاز التصحيح فوراً وذلك لعدة أسباب منها :- أن الرقابة تتم في العادة بصفة دورية، - نظام التقارير القائم على جمع البيانات والمعلومات من جهات متعددة ومن ثم جدولتها وتحليلها وكتابة التقرير النهائي الذب يرفع للمدير الأعلى⁽¹⁾، أما الرقابة الالكترونية والتي يعتمد على تقنية المعلومات الإدارية فإنها أصبحت أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أول بأول وبالوقت الحقيقي فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير بشكل فوري ومما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أوعند التنفيذ⁽²⁾ .

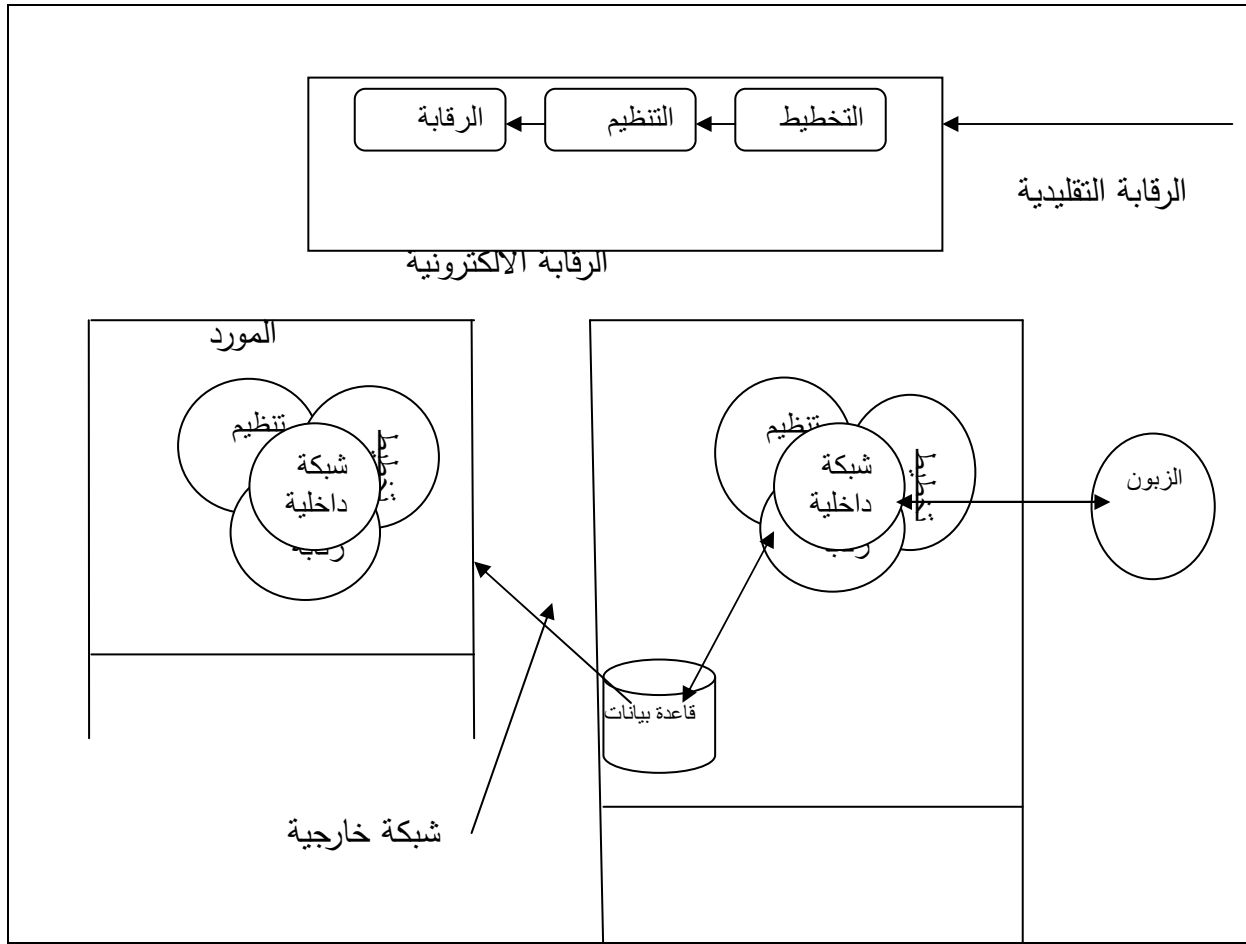
ومنه تعتبر الرقابة الالكترونية أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الحاصلة بالتنفيذ خطوة بخطوة في الوقت المناسب باعتبار أن الرقابة هي المقارنة بين التخطيط (الأهداف والمعايير المخططة) والتنفيذ (الأداء الفعلي) ، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت وبالتالي يمكن اتخاذ القرار وما يلزم من إجراءات تصحيحية التي تصل في نفس الوقت من مسؤولي التنفيذ .

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 271

² - خليفة بن صالح بن خليفة المسعود، مرجع سابق، ص 27

ونوضح في الشكل 13 العلاقة بين الرقابة الالكترونية والرقابة التقليدية

الشكل رقم 13: مقارنة بين الرقابة الالكترونية والرقابة التقليدية



المصدر: نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 275

المطلب الثالث : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

من المسلمات أن أي مشروع يقام بصاحبه بعض المعوقات فتارة تكون سوء التخطيط أو في عشوائية التنفيذ ،ومن تلك المعوقات التي تصاحب الإدارة الإلكترونية نذكر مايلي : معوقات إدارية ،بشرية مالية،...

3-1 المعوقات الإدارية :

- عدم وجود اهتمام كافي من قبل الإدارة العليا ،وعدم تقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي ينشأ عنها غموض المهمة والدور المطلوب تنفيذه .
- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية وعدم تحديد الوقت الذي يلزم لبدء في تطبيق وتنفيذ الخدمات والمعلومات الكترونيا (1) .
- تعقيد الإجراءات الإدارية والافتقار إلى اللوائح والتشريعات المنظمة لبرامج الإدارة الإلكترونية .
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات ذات العلاقة بنشاط المنظمة التي تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات (2) .
- عدم وجود وعي معلوماتي وحاسوبي عند المواطنين .
- تحديات مقاومة التغيير واستمرار الإدارة العليا في ظهورها الفكري العاجز عن استيعاب النظم المعلوماتية في إدارتها .
- تحدي إعادة هندسة الأعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- التشريعات والقوانين التي تحتاج إلى إجراء تعديلات جذرية في الأنظمة والقوانين لضمان حقوق المستفيدين من هذه الخدمة (3) .

¹- بدر بن محمد المالك ،مرجع سابق ،ص 40

²- نعيم حسن حماد الفراء ،مرجع سابق ،ص 40

³- عادل حرحوش المفرجي وآخرون ، مرجع سابق ،ص 38

2-3 المعوقات البشرية :

- نقص الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على العمل في مجال النظم الإلكترونية⁽¹⁾ .
- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليصها للعنصر البشري⁽²⁾ .
- قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة .
- تقادم مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنية الحديثة
- ضعف دور الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في مجال نظم المعلومات الإدارية على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب⁽³⁾ .
- الخوف لدى بعض الموظفين في التعامل مع الأجهزة الحديثة وضعف مهاراتهم اللغوية خصوصا في اللغات الأجنبية .

3-3 المعوقات المالية :

وتتمثل في النقاط الآتية :

- قلة الموارد المالية لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة والبرامج التطبيقية ومجالات تطوير الحاسوب وإنشاء مواقع ربط الشبكات .
- محدودية المخصصات المالية لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات .
- ارتفاع التكلفة في خدمة الصيانة لأجهزة الحاسوب⁽⁴⁾ .

¹ - عادل حرحوش المفرجي وآخرون ، مرجع سابق ،ص38

² - فهد بن ناصر الجديد ،لمحات في الإدارة الإلكترونية ،جريدة الرياض اليومية ،العدد13804 ،تاريخ :2006/04/10 ،مستخرجة بتاريخ : 2011/0/04 www.ariad.com

³ - نعيم حسن حماد الفرا ،مرجع سابق ،ص 40

⁴ - بدر بن محمد المالك ،مرجع سابق ،ص 42

3-4 المعوقات الفنية :

وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي :

- نقص في البنية التحتية للمعلومات والبنية التحتية للاتصالات على مستوى الدولة ،مما يعرقل عملية تطبيق الإدارة الالكترونية في منظماتها .
- اختلاف القياس ومواصفات للأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة في الربط بينه .
- أخطار الفيروسات التي تنتقل إلى الشبكات من أن إلى آخر .
- أخطار صعوبة الحفاظ على سرية المعلومات وتأمينها .
- أخطار التزوير والتلاعب بالمعلومات والتخريب المقصود للشبكات (1) .
- صعوبات ومشكلات تشغيل الحاسبات الآلية .
- عدم توفر مواصفات ومعايير محددة لتحديث الأجهزة والبرامج في مجال تقنية المعلومات (2) .
- عدم التوافق مع النظم اليدوية المعتادة في العمل ودوراتها المنتدبة ،ورفض التحديث والتغيير .
- عدم وجود العدد الكافي من الخبراء في تقنية المعلومات ممن لديهم المهارات والقدرات الفنية والقادرة على تحقيق طموحات هذا المشروع .
- صعوبة توفير البرمجيات ،حيث أن هناك عدم دقة في معرفة البرمجيات المطلوبة ومواصفاتها وشروط عملها ومن ثم تطويرها (3) .

¹- عادل حرجوش المفرجي وآخرون ، مرجع سابق ،ص 37

²- نعيم حسن حماد الفرا ،مرجع سابق ،ص 41

³- بدر بن محمد المالك ،مرجع سابق ،ص 42

خلاصة

تلعب الإدارة الإلكترونية أهمية بالغة في المجال الإداري والتحول نحو عالم الرقميات ومسايرة التغيرات التقنية العلمية، لكن تطبيق هذا الشكل من الإدارة ليس بالأمر الهين إذ يتطلب دراسات إستراتيجية شاملة لجميع الاتجاهات والمتطلبات سواء مادية أو بشرية وكذا معنوية، إلا أنه تبقى هناك ضرورة حتمية للعمل وفق معطيات الإدارة الإلكترونية باعتبارها المحرك الأساسي للتحرر من العوائق والقيود الروتينية.

تمهيد :

إن الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية لم يعد مقبولاً أو كافياً لتسهيل عمل المورد البشري في ظل التغيرات والتحديات الحاصلة في هذا المجال التي تواجهها أي مؤسسة وطنية، وتكمن هذه التغيرات في التقدم التكنولوجي والعولمة وتنوع المهارات وانفتاح الأسواق، كذلك انهيار الحواجز وموانع حرية التجارة وتدفقات رأس المال والسلع والخدمات وباحتدام التنافس من أجل الاستحواذ على الأجود تأتي شركة "سوناطراك" على رأس المؤسسات الوطنية التي تهتم بالمصطلح الجديد لإدارة الموارد البشرية عملاً وتطبيقاً من خلال الاهتمام بالمؤهلات العالية لمستخدميها.

ومع كل هذه التحديات تعتبر شركة "سوناطراك" من المؤسسات الرائدة والأولى على المستوى الوطني التي تواكب مراحل التطور التنظيمي وتتبنى توجيهات إستراتيجية في تعاملاتها مع مواردها البشرية، خاصة فيما يخص تطوير مؤهلاتهم التقنية والمعلوماتية بل تعدى ذلك إلى تحسين المستوى الاجتماعي للموظف العامل بالمؤسسة.

وعليه سنتطرق في هذا البحث إلى دراسة حالة مديرية الصيانة - سوناطراك- بسكرة، وذلك لدراسة مدى مساهمة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء المديرية. وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المؤسسة، حيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها، وتوزيعها على عينة البحث المختارة.

ولهذا فقد تم التطرق في هذا الفصل إلى المحاور الثلاثة التالية:

1:تقديم عام لمديرية الصيانة - سوناطراك- بسكرة.

2:الإطار المنهجي للبحث.

3: عرض نتائج البحث تحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الإطار العام لواقع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بمديرية الصيانة

"DMB"

تعتبر مديرية الصيانة بسكرة من أهم المديريات التابعة لشركة "سوناطراك" تؤدي مهمة رئيسية في نقل المحروقات عبر الأنابيب، ناهيك عن مختلف عمليات الصيانة التي تقوم بها على مستوى المحطات التي تمر بها هذه الأنابيب والتابعة في نفس الوقت للمديرية.

لذا خصصنا هذه المطالب للتنويه بمختلف مراحل نشأتها وكذا الدور الفعال والرئيسي لنشاط نقلها للمحروقات.

المطلب الأول: ماهية المديرية

1-1- نبذة تاريخية لمديرية الصيانة "DMB"

نظرا للحاجة الملحة في إنشاء مديرية لصيانة الأنابيب الناقلة للغاز والبتروك على مستوى ولاية بسكرة ولضمان نقل المحروقات بأقل مخاطر، تم الإعلان في شهر أكتوبر من سنة 1977 على انطلاق الأشغال بالمنطقة الصناعية لولاية بسكرة لإنشاء مديرية الصيانة، وسخرت آنذاك كل الإمكانيات لضمان السير الحسن للمشروع وبوتيرة متزايدة.

وفي يوم 27 ديسمبر 1979 تم الاستلام المؤقت لهذه المنشأة في انتظار تجهيزها بكل الوسائل الحديثة في العمل.

إلى غاية 19 مارس 1980 تم استلام كل المنشآت بصفة نهائية وأعطيت الإشارة لبدأ العمل المبرمج لهذه المديرية.

وفي سنة 1982 تم إنشاء قسم للترميم بهدف صيانة أجهزة المنشآت "RTE" «وتوزيع قطع الغيار».

وفي سنة 1989 تم إنشاء مديرية الصيانة بالأغواط "DMN" وقواعدها.

وما بين 1990 و2002 تم إنشاء وحدة الترميم التابعة DMN التي كان لها دور مركزي في تنفيذ كل عمليات الصيانة.

وفي جوان 2002 تم إنشاء مديرية الصيانة بسكرة Direction Maintenance Biskra (DMB)، حيث أصبحت مؤسسة مستقلة بانفصالها عن مديرية الصيانة الأغواط، وذلك بالقرار رقم 206/DG، مرجع A-589 المؤرخ في 2002/06/12.

وسنأتي لشرح المصطلحات وإعطاء الصفة المفسرة لطبيعة الناحية التي توجد بها كما يلي:

"RTE" سكيكدة ناحية نقل شرقية.

"DMN" مديرية الصيانة الأغواط.

"RTC" بجاية ناحية النقل للوسط.

"GEM" تبسة / تونس / إيطاليا خط رابط بينهم ناحية واد الصفصاف.

"DMB" مديرية الصيانة بسكرة.

"RTH" حوض الحمراء ناحية نقل.

"RTI" ناحية نقل عين امناس.

"RTO" ناحية نقل غربية أرزيو.

"DRC" مديرية تصليح القنوات (أرزيو).

"GPDF" ناحية نقل العريشة.

إن نشاط النقل عبر الأنابيب يضمن نقل المحروقات بوسائل شبكة أنابيب لنقل البترول والغاز على مسافة إجمالية تقارب 16000 كلم.

وهذه الشبكة تستعمل أجهزة جد مهمة وذات تقنيات حديثة، وأن كيفية العمل الخاصة بالاستغلال دون مخاطر للشبكة وهي الصيانة، وهذه الأخيرة تتكفل بما يلي:

1/ "MTN" خاصة بالعمليات الكبرى.

2/ قسم "EXL" خاص بالعمليات العادية.

إن مديرية الصيانة بسكرة تقع في المنطقة الصناعية لنفس الولاية بمقربة من المنشآت التالية:

" GK1/GK2/40 "

- من حاسي الرمل / سكيكدة

من حوض الحمراء / سكيكدة " OK1/34 "

من حاسي الرمل / واد الصفصاف " GEM " ايطاليا " Go1/Go2/48 "

ونوضح الهياكل التي تشرف على صيانتها المديرية الموجودة على مستوى خطوط النقل بالأنابيب في الجدول رقم 03:

جدول رقم 03: الهياكل التي تشرف على صيانتها المديرية على مستوى خطوط النقل بالأنابيب

الرموز	الكمية «البرميل»	المسافة (Km)	ابتداء من		
الغاز	GK1	حاسي الرمل-سكيكدة	40	573	1971/78
	G01	حاسي الرمل - وادي	48	549	1982
	G02	الصفصاف	48	549	1986
		حاسي الرمل - وادي			
		الصفصاف			
البترول	OKI	حوض الحمراء- سكيكدة	34	637	1972

المصدر: مديرية الصيانة بمؤسسة سوناطراك بسكرة

لهذا يمنح هذا الموقع الاستراتيجي استخداما وتسيير أفضل لمختلف عمليات الصيانة "المراجعة التدخل، تصليح الأجهزة الكهربائية" المنتشرة عبر الكثير من الخطوط الناقلة للمحروقات كما ذكرنا سلفا. وتتطلب عمليات الصيانة إتقانا تتكفل به كل من:

1/ مديريات الصيانة.

2/مديريات الاستغلال.

1-2-: أهداف المديرية الحالية ومهامها

يمكن تلخيص الأهداف الحالية المسطرة من طرف المديرية وفق الخطة الإستراتيجية المتبعة كما يلي:

- انجاز مخطط الصيانة.
 - احترام الآجال المتفق عليها في الانجاز.
 - تقليص تكاليف الصيانة.
 - استلام قطع الغيار في آجالها المحددة.
 - تحسين نوعية خدمات الصيانة لأجهزة النشاط "TRC".
 - التكوين المستمر لمستخدمي الصيانة.
- هذه بصفة عامة الأهداف الرئيسية التي تطمح المديرية لتحقيقها في الوقت الحالي.
- أما بالنسبة للمهام اللازمة لمديرية الصيانة فسننتظر إليها في النقاط الآتية:
- فحص وترميم القطع وتجديد الأعضاء الأساسية للآلات والمحركات القوية.
 - تصنيع قطع الغيار للاحتياجات النشاطية.
 - إعادة تأهيل وتطوير المحركات الكهربائية ومحولات الضغط المنخفض والمتوسط وتجهيزات الصناعية للنشاط والمشاركة لإعادة تأهيل وتجديد المحتمل لمختلف تجهيزات النشاط وطرق استعمال خاضعة للمقاييس الدولية.
 - وضع نظام واليات لتدابير الصيانة مع مقاييس العتاد والأجهزة المرتبطة بالنشاط.

1-3-: طموحات والتحديات المستقبلية للمديرية

كثيرا ما يكون فقدان القدرات الإدارية وضعف نظم العاملين وليس عدم توافر الموارد المالية هو السبب في فشل المؤسسات وعرقلة الاستثمارات، وتمثل الموارد البشرية وإدارتها وسياسات ونظم العاملين الإطار العام الشامل الذي يحقق أهداف المؤسسة سواء شمل ذلك وظائف التخطيط أو توصيف مراكز العمل والأفراد أو تحسين ظروف العمل أو نظم الاختيار والترقية والنقل أو إعداد وترتيب العنصر البشري

بكافة مستوياته داخل المؤسسة وخدمته وتحقيق الاستفادة الكاملة منه، من خلال مجموعة سياسات وإجراءات عمل يتم تدريب الأفراد والمديرين عليها في المؤسسة.

و إذا كانت درجة نجاح المؤسسة مازالت تقاس حتى اليوم بمدى الكفاءة في انجاز الأعمال الإنتاجية والمؤشرات المالية، فإن إدارة المستقبل بالإضافة إلى ذلك يتم قياس كفاءتها بقدرتها على اتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير والتكيف مع البيئة والابتكار والإبداع.

وبذلك فالاستثمار في الموارد البشرية وتوجيهها وإدارتها وسياسات ونظم العاملين هي العنصر الحاكم للتقدم والتنمية وفي تراكم رأس المال، فالنتائج الإجمالية القومي في مجتمع ما هو محصلة أداء قوى العمل المنتجة في هذا المجتمع أي قوى العمل القادرة والراغبة فيه مع التطور التكنولوجي والاقتصادي العالمي والتوسع فيه باستخدام نظم العمل الحديثة وتغيير مفاهيم وأساليب الإدارة وإدخال التكنولوجيا في أساليب العمل والإنتاج واتساع رقعة الأعمال وزيادة التخصصات وتعدد الخيارات تبدو الأهمية الكبرى في طموح المؤسسة للاستثمار الصحيح في الموارد البشرية و تفعيل الخبرات والقدرة البشرية بشكل مستمر ونوعي وحسن توزيع وتقليل الافتقار للعنصر البشري، وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل وزيادة الرضا الوظيفي، والقضاء على رتابة العمل ونمطية الأعمال، والمرونة والجهد البشري الإبداعي، والدخول في سياسة التنمية والحفاظ على إستراتيجية كفاءة بشرية متكاملة ودائمة التطور.

إن مؤسسة المستقبل ستشهد المزيد من التركيز على نوعية جديدة من المديرين الذين تتوفر لديهم قدرات ومهارات إدارية عالية في التخطيط والتحليل ورسم السياسات بالإضافة إلى القدرات الخاصة بفهم العنصر البشري والنواحي المرتبطة به والإدراك الجيد للمتغيرات والابتكار.

من أجل هذا تأتي أهمية الاستثمار في العنصر البشري على المدى الطويل وإذا أخذنا في اعتبار ضغوط النشاط التشغيلي على المؤسسات فإنه يغلب أن ينحى هذا الموضوع جانبا حتى تقع أزمة تضعه في المقدمة، حيث تشمل الموارد البشرية صيانة الأنشطة وتحفيز وتحسين علاقات العمل وتفاعل الأفراد وتحسين موقفهم وبث روح الفريق في الأداء وتحسين قدرات ومهارات الاتصال، وأخيرا تتضمن هذه الأبعاد رعاية الأفراد وتسوية استحقاقهم في مرحلة نهاية الخدمة، وانطلاقا من كل هذا تسعى شركة "سوناطراك" إلى توظيف كل ذلك للوصول إلى درجة التحدي والخوض في مضمار المنافسة مع باقي المؤسسات الأجنبية بل يتعدى ذلك حتى المؤسسات العالمية.

1-4-دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية والقانون الداخلي لها

كأبي مؤسسة تحتوي مديرية الصيانة على هيكل تنظيمي يضم مجموعة من المصالح والمكاتب كل منها لها مهامها سواء إدارية أو الورشات التي تختص بصيانة الأجهزة كما لها قانون داخلي يخضع له جميع العمال والموظفين داخل المديرية كما هو مبين

1-4-1- تحليل الهيكل لتنظيمي للمديرية

تعتبر مديرية الصيانة لولاية بسكرة من أهم المديريات التابعة لشركة سوناطراك الوطنية، وهي تحتوي على هياكل صيانة جد متطورة وأجهزة تكنولوجية جيدة تضمن الصيانة المتخصصة لكل المستويات كما تشغل المديرية 230 عامل في كافة الاختصاصات.

أما بالنسبة للهيكل التنظيمي للمديرية فهو يحتوي على مدير مديرية الصيانة وهو أعلى منصب فيها، مسئول على التسيير الكلي لمختلف دوائر المديرية أما بخصوص الأجهزة التي تحت إمرته فهي: الأمانة، مركز الإعلام الآلي، مصلحة الأمن والوقاية، والمكلف بالأمن الداخلي إلى جانب مختلف الدوائر التابعة لمسؤوليته هي كالتالي:

- دائرة المالية والشؤون القانونية.
- دائرة المنهجية والاعتماد.
- دائرة الميكانيك الصناعي.
- دائرة الكهرباء والآلية.
- دائرة التموين والنقل.
- دائرة الإدارة والاتصال، وهذه الأخيرة تخص موضوع دراستنا وسنأتي إلى تفصيل مختلف مصالحها في المطلب الموالي.

كما تحتوي المديرية على ورشات كبيرة تحتوي على أجهزة تقدر بالملايين والشكل (15) التالي يبين الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بسكرة بمختلف دوائره.

1-4-2 التعريف بالمصالح الإدارية للمديرية:

تعتبر دائرة الإدارة والاتصال القلب النابض لمديرية الصيانة، تسهر هذه الأخيرة على تسيير ومتابعة شؤون العاملين وكذا تنظيم برامج أعمالهم ودراسة المخططات السنوية التي تستقبلها من طرف المديرية العامة لشركة "سوناطراك"، والشكل (16) التالي يوضح الهيكل التنظيمي لدائرة الإدارة والاتصال: من خلال الهيكل التنظيمي لدائرة الإدارة والاتصال نجد أن هذه الأخيرة تحتوي على مصالح عدة نوجزها في النقاط التالية:

1/ مصلحة الوسائل العامة:

- ✓ تقوم بتسيير ومتابعة النشاطات المرتبطة بالإطعام، الفندقية، التعااضدية، الوقاية والنظافة.....الخ.
- ✓ تسيير الأملاك الخاصة بالعقارات التي هي تحت تصرف المديرية كالتجهيزات، الأدوات المكتبية.....الخ.
- ✓ الاستقبال والتكفل بالنقل والإيواء وإطعام العمال المتنقلين في إطار مهمات العمل.

2/ مصلحة الخدمات الاجتماعية:

- ✓ تقوم بتكوين الملفات الخاصة بالخدمات الاجتماعية للموظفين الجدد.
- ✓ تكوين الملفات الخاصة بالمواليد الجدد.
- ✓ تكوين ومتابعة ملفات التقاعد.

3/ مصلحة تسيير الأجور:

- ✓ تقوم بالسهر على انجاز ومعاينة كشف الحضور الشهري لجميع الدوائر.
- ✓ السهر على تسيير العطل بجميع أنواعها.
- ✓ متابعة مختلف تحركات المستخدمين "النقل، التوظيف، التحويل، التوقيف...الخ".
- ✓ إعداد مختلف القرارات "النقل، الترقية...الخ".

4/ مصلحة تسيير الموارد البشرية (GRH) :

- ✓ تقوم بتحديد متطلبات المديرية من العمالة والموظفين.
- ✓ انجاز مخطط التوظيف فيما يخص التنبؤ بحجم العمالة والمناصب الشاغرة.
- ✓ متابعة المسار الوظيفي للعمال وتهيئتهم ببيكولوجيا قبل الإحالة على التقاعد.
- ✓ تسيير ومتابعة الممتهين والمترشحين.
- ✓ تنظيم الملتقيات والاجتماعات.
- ✓ متابعة وتقييم التكوينات والمؤسسات التكوينية.

1-4-3- القانون الداخلي للمؤسسة

يعتبر النظام الداخلي للمؤسسة بمثابة الدستور أو الركيزة الأساسية لسير العمل وكل مؤسسة كفيلة بتطبيق واحترام و التقيد بكل مادة منه.

يضم هذا النظام مجموعة من القوانين والإجراءات والتنظيمات التي من شأنها حماية حقوق وتبيان واجبات كل عامل، يستوجب عليه التقيد أو العمل بكل مادة منصوص عليها في هذا القانون وإلا تعرض إلى إجراءات أو جزاءات عقابية في حالة مخالفة أو معارضة مادة أو بند منه، حيث يتناول هذا القانون في بابه الأول مجموعة من النقاط الخاصة بنمط العمل.

فمثلا يتعرض في مادته الأولى إلى الشروط التي يجب توفرها في العامل لكي يتم تعيينه في المنصب المقصود.

كما يحدد في مادته الثانية ساعات العمل ومدتها وكذا التصرف في الوسائل المسخرة كسيارات العمل دون استشارة من الرئيس المكلف، التأخيرات و الغيابات المبررة والعطل السنوية والمرضية (المدفوعة الأجر).

إلى جانب بعض المواد الخاصة بحوادث العمل والوقاية منها، كما تناول هذا النظام الأحكام المنظمة لطلب العمل والمهمات المعمول بها في إطار الأمن والوقاية من الأخطار.

كما تعرض أيضا في أبوابه الأخيرة إلى مجموعة من الإجراءات الانضباطية والعقابية التي من شأنها ضبط سلوك كل مخالف وردعه وذلك لعدم تكرار الخطأ مرة أخرى.

وقد نشأ هذا النظام كأساس للحد من مخالفة هذه الإجراءات والقوانين وضبط أو تحديد ظروف العمل داخل المؤسسة مع إعطاء اعتبار لحقوق العاملين داخل المنظمة.

المطلب الثاني:-نشاطات إدارة الموارد البشرية في المديرية

إن مسألة الاعتماد على العنصر البشري باتت في حكم المؤكد ولا مجال للحديث اليوم عن مدى أهمية المورد البشري في تجسيد الخطط والبرامج والقيام بالأفعال، ومن ثمة تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة للمؤسسة، إما من جانب الدول والحكومات أو من جانب المؤسسات وعلى هذا الأساس اعتبر العنصر البشري المحرك المحوري لأي مشروع مهما كانت طبيعته، كما هو معروف في أدبيات إدارة الأعمال بأن الإنسان قبل المشروع « l'homme avant le projet » وما دام الأمر كذلك فإنه يتعين مد المزيد من الرعاية والاهتمام للمورد البشري وتطويره والرفع من أدائه باستمرار.

2-1مبدأ تسيير الوظيفة الإدارية:

من المعروف أن الوظيفة الإدارية تضم خمسة عناصر هي: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التنسيق، القيادة.

إن أي نشاط وظيفي ذا أهداف يستوجب تخطيطا عمليا يتضمن تنبؤا مستقبليا وكذا تسييرا للحاضر كما يعتبر التخطيط مرجعا للماضي في إطار تسيير المؤسسة لمواردها البشرية ولكي يكون التخطيط بدرجة كبيرة من الأهمية يجب أن يضم مجموعة من المعطيات المختلفة عن كل دائرة من الدوائر التي تهم الإدارة من حيث الاستغلال، الاستخدام والتنبؤ للعمال واحتياجات كل مصلحة على حدى حيث يتم فيها دراسة وتحليل كل هذه الاحتياجات والتنبؤات وإعطائها أهداف محققة كما يمكن إضافة معطيات جديدة وفي النهاية يتم استخلاص خطة تسمى بالتخطيط النهائي كما تعبر هذه الأخيرة عن معطيات للخروج.

كما يتم التخطيط خلال كل سنة جارية وبالضبط انطلاقا من شهر جوان اثر إعداد الميزانية السنوية التي تشمل محورين:

✓ الأول يخص ميزانية الاستثمار.

✓ والثاني يخص ميزانية الاستغلال.

يأتي التوظيف كمحور مهم في إطار إعداد ميزانية للاستثمار التي تشمل على اكتساب آليات وتجهيزات تكنولوجية متطورة وتتطلب في بعض الأحيان تكوينًا مختصًا للعمال المستعملين لهاته الأجهزة وأحيانًا تتطلب استقطابًا لعمال جدد.

كما تأخذ ميزانية الاستغلال بعين الاعتبار مشاريع لتوسيع نشاطات المديرية التي تتطلب هي الأخرى استقطاب موظفين جدد بعد تحديد احتياجات كل الدوائر تقوم دائرة الإدارة والاتصال بإنجاز المخطط السنوي للموارد البشرية الذي يتمثل في:

- المخطط السنوي للتوظيف والأجور على المدى المتوسط (5سنوات).

يحتوي هذا المخطط على كل احتياجات المؤسسة من التوظيف للسنة الجارية أو التنبؤ للتوظيف على المدى المتوسط أو الإحالة للتقاعد وكذا المناصب الشاغرة والجديدة.

- المخطط السنوي للتكوين:

يمثل احتياجات كل دوائر المؤسسة في مجالات مختلفة التخصصات الجديدة منها والقديمة وإعادة تطويرها ويمكن أن يكون على مدى قصير أو متوسط أو طويل، ويمس جميع المستخدمين (إطار، موظف، عامل).

يتم ذلك من خلال برنامج مسطر لكل عملية تكوينية وذلك حسب البرامج التي تتقدم بها المؤسسات التكوينية التابعة لمؤسسة (سوناطراك) أو خارجها إضافة إلى ذلك هناك عمليات تكوين تتم عند الموردين. أما بخصوص التنظيم فهو يخضع للهيكل التنظيمي الخاص بالمديرية وهو عبارة عن تقسيم إداري لمختلف الهيئات التي تمثلها مديرية الصيانة، ويشمل على اللوائح والنظم والقوانين والإجراءات التنظيمية المعمول بها داخل كل مؤسسة، هذه الأخيرة تضم دوائر ومصالح مختلفة إلى جانب ورشات تحتوي على أجهزة معاينة مبينة في الهيكل التنظيمي كما ورد سابقا.

أما بالنسبة لعنصر الرقابة في الوظيفة الإدارية فيتمثل في قيام المديرين التنفيذيين والمسؤولين عن المصالح الإدارية بالسهر على تطبيق القوانين والنظم واللوائح الإدارية وضمان السير الأمثل للعمل داخل الإدارة مع احترام كل معايير الرقابة الشخصية و التقييمية لكي لا يحس الفرد العامل على أنه مراقب والعمل على توطيد العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.

أما وظيفة التنسيق فهي تتمثل في الربط بين وظائف الإدارة، والعمل على احتياج كل وظيفة لأخرى هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتمثل التنسيق في تعامل الأفراد العاملين أقل درجة مع مرؤوسيهم وضرورة التنسيق بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال العمل المنظم والاحترام المتبادل.

القيادة هي وظيفة تقع على عاتق القادة الذين يعملون دائما على تطوير مؤسساتهم وقبول اتخاذ المغامرة كحافز على مستوى الأسواق والمنافسة كما يقبل تقاسم السلطة بينه وبين أفراد مؤسسته، وتوفير كل الأساليب التي تؤدي إلى نجاح وإرادة التغيير عبر تحمل الخطر والخسارة والتحليل المنطقي للمشاكل واتخاذ القرار الصائب والراشد.

2-2-أسس عمل مسئول إدارة الموارد البشرية وعملية التدريب بالمديرية

إن عمل إدارة الموارد البشرية يشير إلى أن جميع المديرين بالمؤسسة هم مسيرو موارد بشرية، بحيث تسند مهمة القيام بوظائف الموارد البشرية إلى جميع المديرين في المنظمة من غير الحاجة إلى وجود إدارة مركزية متخصصة للقيام بهذه الوظائف وعموما يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية لها مهمتين أساسيتين: الأولى إدارية والأخرى تخصصية، فأما الإدارية فهي تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة بممارستها وتتمثل في وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والإبداع وتخصيص الموارد.

أما المهام التخصصية فتمارسها إدارة الموارد البشرية بدأ بالتخطيط لها ومرورا بالتدريب وتقييم أداء العاملين و انتهاء بالسلامة المهنية ورعاية العاملين، فوظيفة إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين الأفراد والوظائف، بينما المهمة الأساسية للمسئول عن إدارة الموارد البشرية هي وضع الفرد المناسب في المكان المناسب أي التوفيق بين خصائص الأفراد وخصائص الوظائف بما فيها من اختلافات، ولكي يقوم أي فرد يدير الموارد البشرية بهذه المهمة عليه أن يكون على علم كامل بصفات وخصائص الأفراد المتاحين أمامه وأيضا على صفات وخصائص الوظائف المتاحة لديه.

إن أهم ما يحتاج إليه من يدير الموارد البشرية معلومات كاملة عن كل من الأفراد والوظائف وذلك حتى يتسنى التوفيق بينهما.

أولاً: معلومات كاملة عن الأفراد وأهم هذه المعلومات هي:

- ✓ المعارف والتعليم والقدرات.
- ✓ الخبرات السابقة والمهارات المختلفة.
- ✓ الدوافع والميول والاهتمامات.
- ✓ الصفات الشخصية.
- ✓ معلومات شخصية كالسن والجنس.

إن الأنواع السابقة تحوي آلاف المعلومات التي يمكن ويجب جمعها من المصادر التالية:

طلب توظيف، المقابلات الشخصية والنفسية، التمارين والاختبارات الوظيفية، معلومات من الرؤساء عن المرؤوسين، التقارير الخاصة بالأداء والكفاءة.

ثانياً: معلومات كاملة عن الوظائف:

تقدم الوظيفة الخاصة بتحليل العمل المعلومات اللازمة في هذا الصدد وهي وظيفة الغرض منها تحديد مهام وأعباء أو مسؤوليات الوظيفة في شكل كامل وقد يصل الأمر إلى تحديد أدوار هذه الوظيفة ومستواها الوظيفي ونطاقها الإشرافي.

ومن أهم أجزاء هذه الوظيفة ما يمس تحديد شروط شغل الوظيفة من معارف وقدرات وخبرات ومهارات وميول وصفات شخصية مختلفة وبعد أن تتوفر المعلومات الكاملة عن الأفراد وعن الوظائف تكون مهمة من يدير الموارد البشرية هي التوفيق بين الأفراد والوظائف أو وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ويتم هذا التوفيق من خلال الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية ولتحضير برنامج تسيير الموارد البشرية من الضروري أن يتضمن خمسة مراحل أساسية تتمثل فيما يلي:

- التخطيط وقد تطرقنا إليه بأكثر من التفصيل في المطلب السابق.
- الاختيار والتعيين.
- التقييم.
- التوجيه.

■ التحفيز.

نود أن نشير في برامج التسيير للموارد البشرية إلى أهمية عملية الاختيار والتعيين.

إن عملية الاختيار والتعيين تدفع باتجاه وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة فقد يشعر الشخص أحيانا عند تعيينه في وظيفة لا تتناسب مع خبراته وقدراته ومعارفه ومؤهلاته بحالة قلق وعدم استقرار وإذا ما اضطر إلى الاستمرار في العمل فهذا لا يعني بالضرورة الاستفادة منه بصورة كافية.

إن فعالية نظام الاختيار والتعيين تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى من حاجاتهم الإنسانية فيوفر لهم هذا النظام أجور عادلة تتناسب ومؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم كما أنه يوفر لهم الاستقرار الوظيفي حتى يتسنى للموظف الشعور أن فرص الترقى مفتوحة أمامه مادام أداؤه مرضيا.

إن أهم دعائم نجاح وزيادة فاعلية سياسة التدريب وتنمية الإدارة هو وجود نظام متكامل للمعلومات الإدارية والفنية، وعن كل ما يتعلق بالموارد البشرية المتاحة المطلوبة للمنظمة وتتمثل أهم جوانب تحديد الاحتياجات التدريبية في:

✓ تحليل التنظيم لتحديد احتياجاته التدريبية.

✓ تحليل الوظائف لتحديد احتياجاتها التدريبية.

✓ تحليل الأفراد لمعرفة احتياجاتهم التدريبية.

إن عملية اختيار وتصميم وسيلة التدريب المناسبة يجب أن تخضع لمعايير تتعلق بمدى قيام وسيلة التدريب المختلفة على مبادئ التعلم بما ييسر عملية تحصيل الفرد للمهارات والخبرات اللازمة بأكبر كفاءة ممكنة، وبما ييسر إمكانية نقل ما تعلم الفرد إلى مجال الممارسة الفعلية للعمل بعد انتهاء عملية التعلم أو التدريب، بتكلفة وعائد مناسبين.

وهناك معايير أخرى غير مبادئ التعلم يجب أخذها بعين الاعتبار عند المقارنة بين وسائل التدريب المختلفة وهذه المعايير هي:

✓ مدى مناسبة الوسيلة للمحتوى التعليمي لبرنامج التدريب وأيضا معايير التكلفة والعائد المتوقع، فمن الضروري المقارنة بين الوسائل البديلة من حيث مناسبتها لطبيعة السلوك المطلوب تعلمه.

- ✓ إن تحسين الأداء وتطويره باستمرار من شأنه تحقيق مستويات الانجاز ويتوافق مع المتغيرات ذات التأثير على عمل المنظمات ليس قضية تدريب فقط ولكنه هدف يتجاوز إمكانية التدريب ويحتاج تحقيقه إلى تكامل وتفاعل مجموعة مختلفة من العوامل ذات التأثير على الأداء عند اللجوء إلى التدريب باعتباره أحد وسائل التطوير الفردي، ينبغي أن ينطلق من رؤية واضحة ومعرفة دقيقة بأهداف وخطط الأداء المستهدف ونتائج تحليل وتقييم الأداء الفعلي وتحديد الأسباب التي قد تفصل بين المستويات الفعلية والمستهدفة.
- ✓ لا يقتصر التدريب في مفاهيم إدارة الأداء على الترتيب الرسمي فحسب بل يضم أيضا كل أشكال التوجيه والإشراف الذي يحصل عليه الفرد من رؤسائه في العمل.

2-3- دور التكوين والترقية في تنمية الموارد البشرية

إن تزايد درجة التداول واشتداد حدة المنافسة مرهون بقدر كبير بأداء مختلف موظفي المؤسسة، مهما اختلفت مستوياتهم السلمية ومهما اختلفت رتبهم "مهندسون، إداريون، إطارات مسيرة، إطارات تقنيون، أعوان..." وعلى هذا الأساس يتعين بذل مزيد من الجهود واتخاذ الكثير من الإجراءات والتدابير التي من شأنها الرفع من جودة أداء العاملين فرديا وجماعيا، وتحقيق الانسجام والتكامل بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ومن ثم تجسيد فلسفة وجود المؤسسة المتمثلة في البقاء والاستمرار والنمو.

وإدراكا لما يمكن أن يقدمه التكوين للمؤسسة ولأهميته البالغة في تنمية الموارد البشرية تحولت المؤسسة إلى فضاء لتكوين الموارد البشرية، حتى تكون لها قدرات ومؤهلات ومهارات تستطيع بها مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث داخلها وحولها بذكاء عال، وكذلك مواجهة الظروف المحلية والعالمية باستمرار بما يضمن المحافظة على بقاء المؤسسة واستمرارها ونموها وتوسعها، وبما يجعلها أيضا حصنا منيعا قادرا على المقاومة ومواجهة الأخطار والاستفادة من الفرص التي يعرضها المحيط اليوم وغدا، وبهذا تكون المؤسسة في أهبة ويقظة دائمة بفضل مواردها البشرية المؤهلة والمكونة داخلها وفقا لتصوراتها واستراتيجياتها وبإمكانيتها، حتى تستجيب أكثر لخصوصياتها وتلبي احتياجاتها.

لقد أسيء فهم التكوين وضاق مفهومه، فاعتبر مجرد أعمال يؤديها المكون أو مجرد تطبيقات ميدانية روتينية أو تلقين مهارات يدوية، كما اعتبر في كثير من الأحيان كمرادف لمصطلحات أخرى مثل التأهيل، التمهين، التدريب...، ولكن التكوين أوسع من هذا فهو يهتم بالتوجيه والإدماج والتحفيز ورفع

الأداء والتصحيح ونقل المعارف والعلوم وتغيير السلوك والاتجاهات وترقية جودة العمل على المستويين الإداري والتشغيلي، كما امتد ليساهم في رفع مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المسيرين والتعريف بفتيات ومداخل التسيير الحديثة، والتعريف أيضا بمتغيرات مستجدات المحيط بأبعاده المختلفة ومستوياته المتعددة.

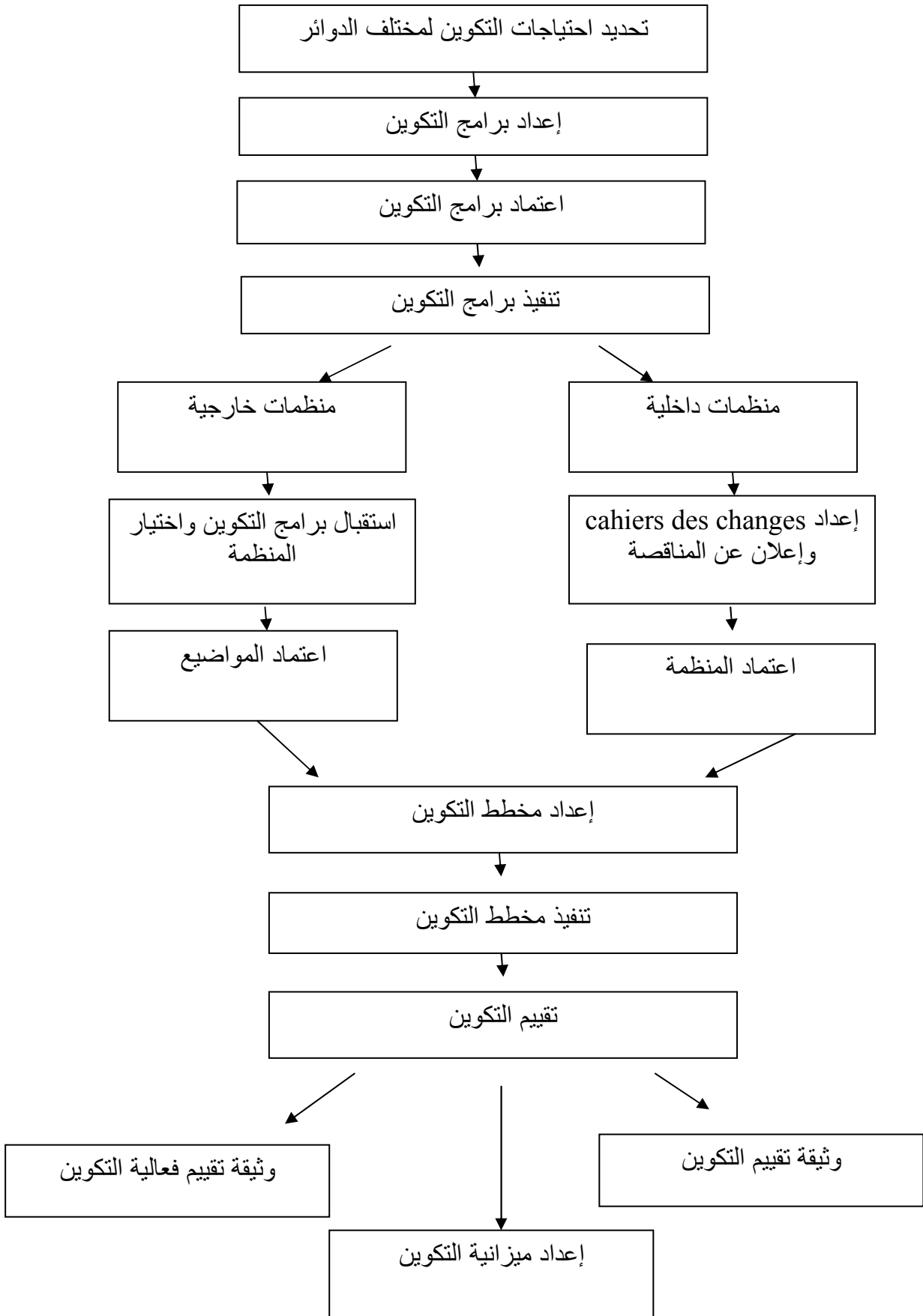
ومن هذا المنطلق يعرف التكوين بأنه نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل الأداء الجيد وأن ضرورة التطور خلال الحياة المهنية تشدد من أهمية أفعال التكوين كوسيلة لتكييف وتنمية الإمكانيات المتوفرة للمؤسسة، والتكوين إذن شيء آخر يختلف عن كونه إجباراً قانونياً.

إن غياب الآفاق أو المستقبل يقود العاملين الطموحين جداً أو أصحاب الكفاءات العالية إلى مغادرة المؤسسة، وتنبأ مناهج التقييم بهذا الخطأ، لذلك تكمن إجابة المؤسسة عن هذا الوضع في سياسة الترقيات.

يمكن أن تنظم سياسة الترقيات في المؤسسات وتترافق مع الإعداد، إذا كانت متضمنة في إطار خطة التنمية، في هذه الحالة تكون مفاجآت محدودة.

بالمقابل تحت ضغط الحوادث الغير متوقعة يمكن انجاز ترقيات خطوة خطوة وفي هذه الحالة يمكن أن تعاش الترقيات كفرصة سعيدة بالنسبة للمؤسسة والعامل إذا وجد ملائمة حقيقية في العمل الجديد، كما أن الترقيات السريعة يمكن أن تكون خطيرة على العامل وعلى المؤسسة إذا كانت تلك المؤسسة تعهد بوظائف عديدة إلى شخص يمتلك كفاءة محدودة أو سلطة مرفوضة من الغير.

الشكل رقم (17): الإجراءات الخاصة بعملية التكوين



عليها ومن الممكن الاستغناء عنها فمن خلال المشاورات تعلن عن نتائج الاجتماع لتحديد الميزانية المخصصة لذلك.

بعدما يأتي دور المكلف والمسئول عن الميزانية والذي يطلق عليه اسم الحكم "L'arbitrage" أي يقوم بدوره على عملية التحكم وهذا بمقر المديرية العامة الكائنة بالجزائر العاصمة وهذا بعد مشاورات وجهود كبيرة في قوة إقناع وقصد الظفر بنسبة كبيرة من الميزانية المخصصة من قبل المديرية العامة، وهذا لتحقيق أهداف المؤسسة وإذا ارتأت المديرية أن بعض المتطلبات للحكم لا تستطيع الموافقة عليها فلا يقدر هذا الأخير الطعن في قرار المديرين وقبول الحصص التي تحصل عليها.

فمن هذا المنطلق نرى أن المؤسسة تخصص بنسبة هامة من الميزانية قصد جلب العمالة المؤهلة التي من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة مردوديتها إذا حققت المؤسسة جلب عمالة مؤهلة تضمن استمراريتها في محيط العمل.

2-4-2- الطرق المعتمدة لجذب العمالة

يقوم رئيس دائرة الإدارة والاتصال بعملية التخطيط للميزانية السنوية وهذا حسب ما يصرح به رؤساء المصالح، قصد ملئ الوظائف الشاغرة ومتطلبات كل مصلحة من موارد بشرية وذلك للسير الحسن للعمل بالمؤسسة.

وبعد دراسة كل جوانب هذه العملية تكمل كل الإجراءات اللازمة حيث يقوم رئيس الموارد البشرية بالاتصال بمختلف مصادر جلب العمالة ومن بينها وكالات التشغيل المحلية، ويكون طلب العمالة من هذه المصادر بصفة قانونية أي تحرير وثيقة كتابية من قبل المؤسسة تجاه الوكالات وذلك بعد الدراسة الشاملة لمتطلبات كل وظيفة، ومضمون هذا الطلب هو إمداد المؤسسة بالموارد البشرية التي تتطابق مؤهلاتهم مع طبيعة تلك الوظائف المعروضة وذلك قصد إدراك العجز الحاصل من العمالة فإن كانت الوكالة قادرة على تلبية طلب المؤسسة تقوم بسحب الملفات للمترشحين الحاصلين على شهادات أو مؤهلات متوافقة مع تلك المناصب المعروضة وتكون هذه العملية حسب وقت حصول الفرد على تلك الشهادة أي المترشح الحاصل على الشهادة سنة 1996 ليس كالحاصل عليها سنة 2000، وعند الانتهاء من عملية الفرز لتلك الملفات تقوم بعدها بالبحث على المترشحين الحاصلين على معدلات أو علامات تمكنهم من الحصول على الوظيفة، وتقوم بإرسال تلك الملفات إلى المؤسسة المعنية وذلك بعد استوفاء كل الشروط الواجب توفرها ليتم هناك إجراءات لاختيار الأفراد الأنسب لشغل تلك الوظائف.

2-4-3- شروط التوظيف:

طبقا للمواد والمراسيم القانونية التي تحدد وتبين الشروط الواجب توفرها في أي مترشح يرغب في التوظيف بالمؤسسة يجب مراعاة أو التقيد ببعض الشروط منها: (1)

- ✓ أن يكون المترشح يتمتع بجنسية جزائرية.
- ✓ أن يكون منخرط بوكالات التشغيل المحلية.
- ✓ أن يكون من نفس المنطقة التي تتواجد بها المنظمة.
- ✓ أن لا يتعدى السن القانوني.

2-4-4- شروط التعيين: كل عامل يتم تعيينه ينبغي له التقيد بالنقاط التالية: (2)

- ✓ أن يخضع للفحص الطبي.
- ✓ الاختبار والصيانة المهنية.
- ✓ تكوين ملف إداري.

هذا الملف يجب أن يضم الوثائق التالية:

- ✓ طلب خطي.
- ✓ وثيقة للحالة المدنية.
- ✓ شهادة إقامة.
- ✓ نسخة من الشهادة المتحصل عليها "مصادق عليها".
- ✓ شهادة عمل حالية عمل كان يزاوله من قبل.
- ✓ وضعيته اتجاه الخدمة الوطنية.
- ✓ 04 صور شمسية.
- ✓ تحديد فصيلة الدم.

¹ المصدر: مصلحة تسيير الموارد البشرية.

² المرجع: القانون الداخلي للمؤسسة "Règlement intérieure".

✓ كشف الانخراط بوكالة التشغيل المحلية (إجباري).

2-4-4-الإجراءات المتبعة في عملية الاختيار

نجد أن المؤسسة تسعى إلى الاختيار الأنسب والأدق، فلا بد من التقيد أو إتباع إجراءات ومعايير تتماشى وفق الخطة والإستراتيجية المعمول بها داخل المؤسسة قصد تحقيق توافق بين المترشح والوظيفة.

فتعلن المؤسسة في المرحلة الأولى عن مسابقة التوظيف وهذا بمقر الوكالة المحلية للتشغيل بعد أن تكون هذه الأخيرة قد اطلعت أو استوفت كل المتطلبات والشروط الواجب توفرها في طالب الوظيفة.

ولاحظنا أن عدد المناصب المعلن عنها هي منصبان إداريان، في هذه الحالة تقوم الوكالة بإخراج ملفات المترشحين الذين تتطابق شهاداتهم ومؤهلاتهم أو الاختصاصات والمتطلبات الوظيفية. وفي المرحلة الثانية يقوم المسؤول بالفحص للملفات الخاصة للمتقدمين والتذكير عند وصول عدد الملفات 100 ملف هنا تبدأ عملية الفرز وتصفية الملفات وهذا قصد التقليل من عدد الملفات التي لم تستوفي الشروط.

✓ كتنسوية الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية.

✓ إقصاء المترشحين الذين يبعد محل إقامتهم عن مقر المؤسسة.

وكمرحلة ثالثة يقوم المسؤول بعملية التصنيف وهذا حسب الحروف الأبجدية وكذا طبيعة الجنس (ذكور أو إناث)، ثم تقوم الوكالة بالاتصال بالمؤسسة وذلك قصد إبلاغها بالقائمة النهائية التي حصلت عليها نتيجة الفرز والتصفية.

بعد إرسال المترشحين إلى مقر المؤسسة هنا تبدأ المؤسسة بعملية الاختيار حسب الإجراءات القانونية.

وفي المرحلة الرابعة يتم دعوة المترشحين إلى مقابلة أولية أو مبدئية مع مسؤول التوظيف (رئيس الدائرة)، وخلال هذا يكون إقصاء الأطراف التي لم تلبى الدعوة، علما أن عدد الملفات في تراجع مستمر.

تعمل المؤسسة على وضع اختبار مهني على أساس الكفاءة ويظم هذا الاختبار معلومات خاصة بالوظيفة ومتطلباتها والنظر لما مدى نجاح المترشح في الإجابة على تلك الأسئلة الموضوعة من قبل المؤسسة.

عند الانتهاء من الاختبار السالف ذكره يأتي الاختبار الأخير الذي بدوره يحدد المترشح الذي بإمكانه الحصول على الوظيفة ألا وهو الاختبار النفسي (Psico-technique) حيث يقوم هذا الاختبار على تحديد ما يلي:

✓ أن يكون المترشح خالي من أي إعاقة (ذهنية أو جسدية).

✓ طريقة الحديث مع المشرف.

✓ المظهر الخارجي.

✓ السلوك والتصرفات الصادرة منه.

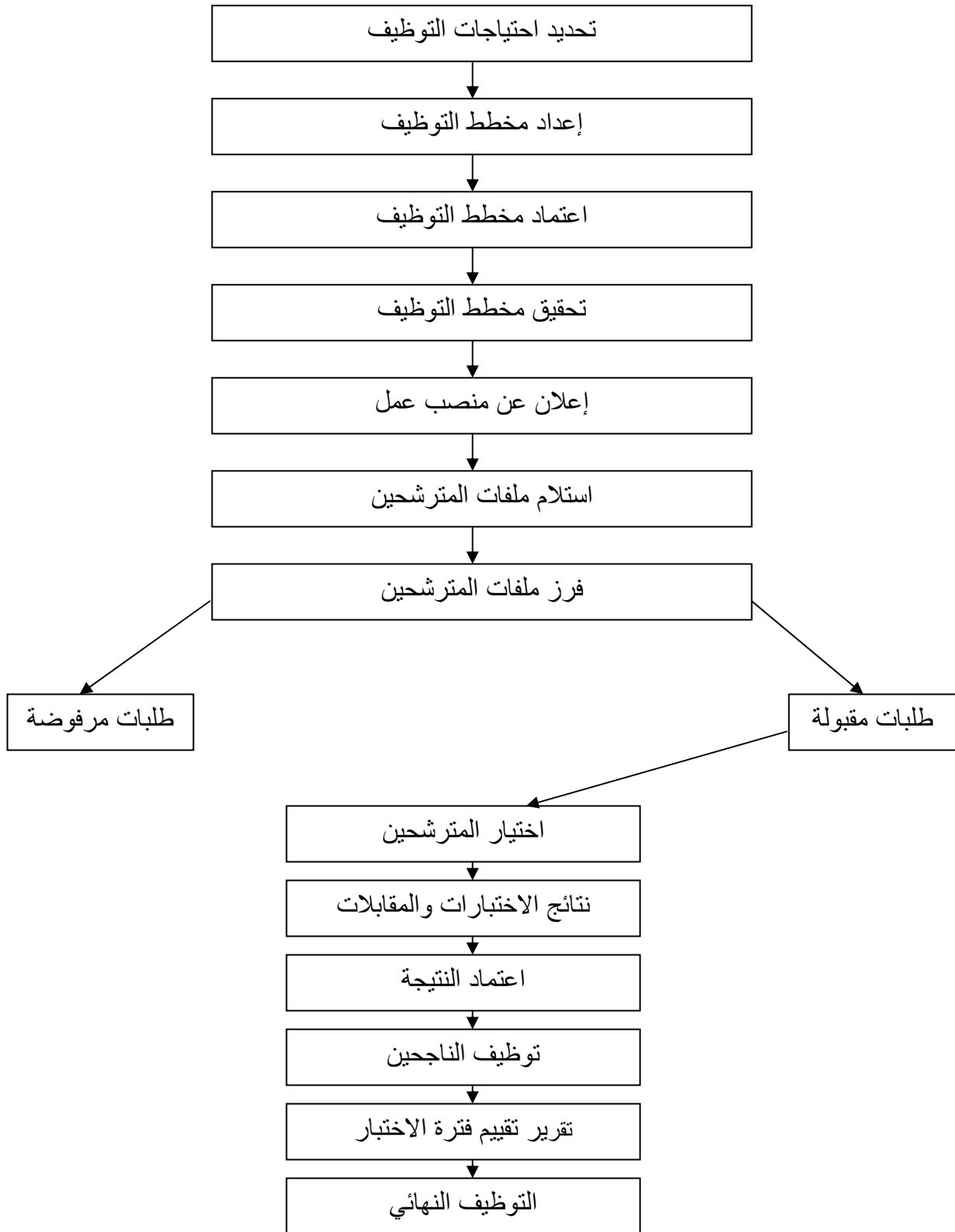
وبعدها تحويل الملفات إلى لجنة (CPU) وذلك بغرض دراسة شاملة وهذا للخروج بنتيجة ايجابية وهي التوفيق في اختيار الشخص الأنسب لشغل المنصب العروض.

عند الانتهاء من هذه الإجراءات تقوم المؤسسة باستدعاء المترشحين إلى مقر المؤسسة لإتمام الإجراءات الخاصة بعملية التوظيف المؤقت (صفة العقد).⁽¹⁾

وتوضح هذه الإجراءات في الشكل التالي:

الشكل رقم (18): الإجراءات الخاصة بعملية التوظيف

¹ المصدر: رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية.



المبحث الثاني: واقع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المديرية

المطلب الأول: الإطار المنهجي للبحث :

يتناول هذا الجانب وصفا لمنهج البحث، مجتمع وعينة البحث، أساليب جمع البيانات، أداة البحث المستخدمة، طريقة إعدادها، صدقها، ثباتها، وأخيرا المعالجات و الأساليب الإحصائية التي اعتمد عليها في تحليل البحث.

1-2 منهج البحث :

من اجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة للبحث تتناول: إحداه، ظواهر، ممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس. يهدف هذا البحث دراسة مدى مساهمة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء مديرية الصيانة -سوناطراك- بسكرة وسوف يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات :

1 - البيانات الأولية :

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (Statistical Package for Social Science SPSS.V17) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف وصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث .

2- البيانات الثانوية :

قمنا بمراجعة الكتب، الدوريات، المنشورات الورقية والالكترونية، الرسائل الجامعية، التقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، التي ساعدتنا في جميع مراحل البحث . الهدف من خلال اللجوء للمصدر الثانوي في هذا البحث، هو التعرف على الأسس، الطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك اخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

2-2 مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين في مديرية الصيانة -سوناظراك- بسكرة البالغ عددهم 230 عامل. واعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 50 عامل، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث، استرد منها 28 استبانة، وبعد فحصها لم يستبعد منها أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

2-3 الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص و السمات الشخصية:

فيما يلي عرض لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية.

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

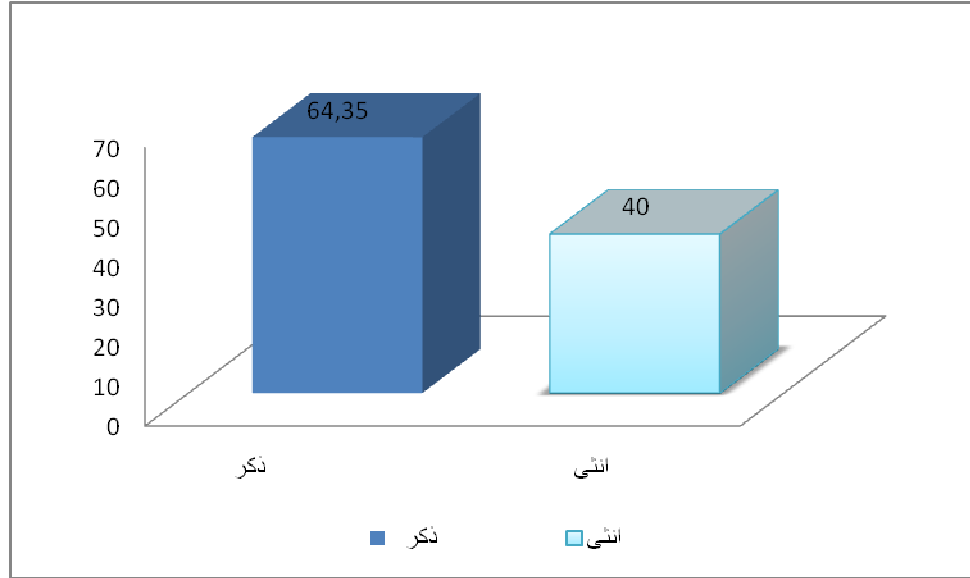
جدول (04)- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
64,35	18	ذكر
40	10	أنثى
100	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

يبين الجدول (04) أن 64,35% من عينة البحث ذكور ، 40% من عينة البحث إناث ، وبالتالي فإن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور . وهذا ما يوضحه الشكل (19)الموالي:

الشكل (19) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة

2 - توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول(05): توزيع أفراد العينة حسب العمر

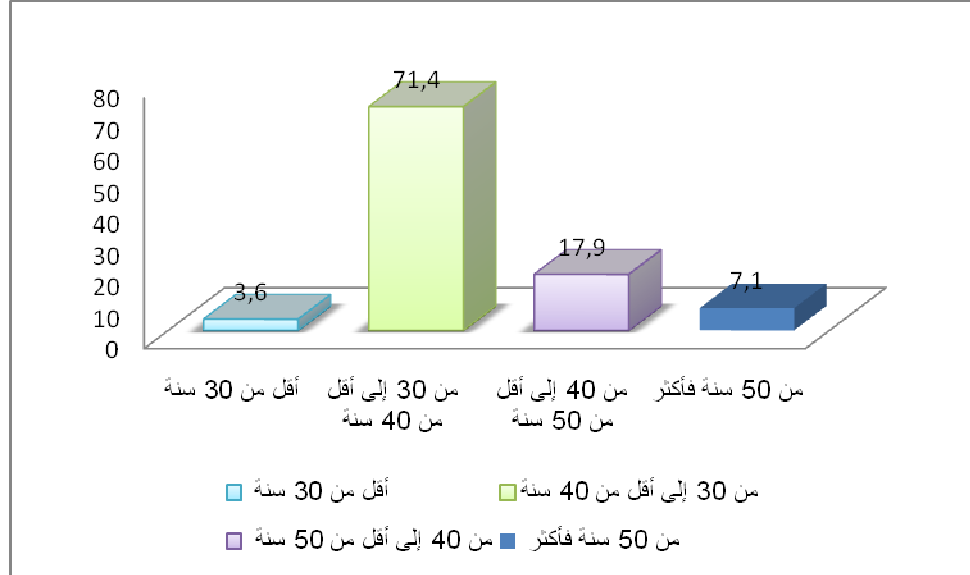
النسبة المئوية %	التكرار	الفئة العمرية
3,6	1	أقل من 30 سنة
71,4	20	من 30 إلى أقل من 40 سنة
17,9	5	من 40 إلى أقل من 50 سنة
7,1	2	من 50 سنة فأكثر
100	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

يبين الجدول (05) أن 3,6 % من عينة البحث كانت أعمارهم أقل من 30 سنة ، و 71.4% من أفراد عينة البحث تراوحت أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، 17,9% من أفراد عينة البحث تراوحت أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، 7,1 % من أفراد عينة البحث تراوحت أعمارهم من 50 سنة فأكثر، وتشير هاته النتائج أن الأغلبية العظمى من موظفي DMB هم من أصحاب السن المتوسطة الذي يمتاز بالخبرة والمعرفة والكفاءة ، كما نلاحظ أن تقريبا 92,9 من مجتمع الدراسة أقل من 50 سنة ،

وتشير هاته النتائج أن الأغلبية العظمى من موظفي مديرية الصيانة-سوناطراك- بسكرة هي تنتمي إلى الفئة العمرية متوسطة السن وهذا عامل ايجابي للمؤسسة. ويمكن توضيح كل هذا من خلال الشكل(20).

الشكل(20)توزيع أفراد العينة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة

3 - توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

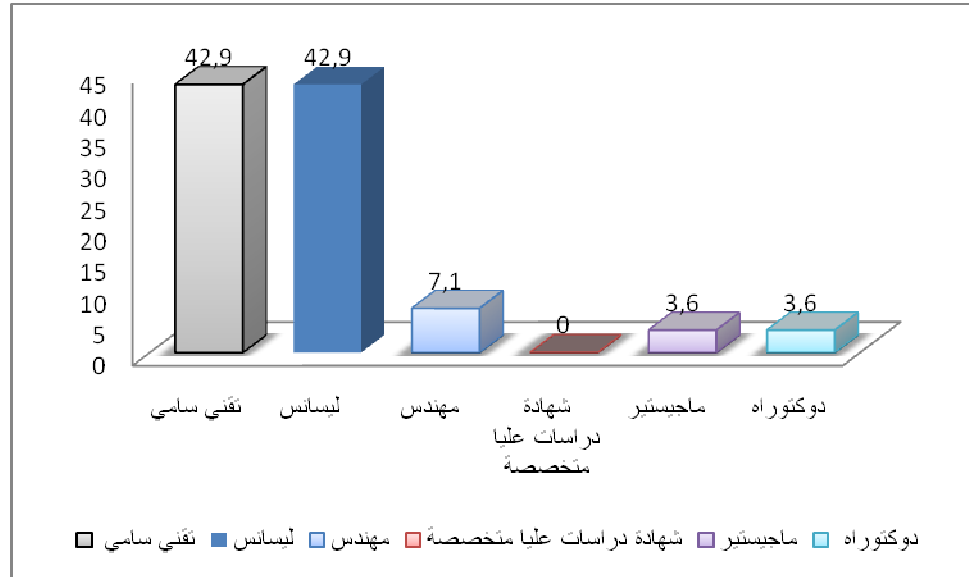
جدول (06) :توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
42,9	12	تقني سامي
42,9	12	ليسانس
7,1	2	مهندس
0	1	شهادة دراسات عليا متخصصة
3,6	1	ماجستير
3,6	1	دكتوراه
100	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من الجدول (06): 42,9% من أفراد عينة البحث مؤهلهم العلمي هو تقني سامي، 42,9% من أفراد عينة البحث هم من حملة شهادة الليسانس، 7,1% من أفراد عينة البحث هم مهندسون، 0% من أفراد عينة البحث يحملون شهادة دراسات عليا متخصصة، و 3,6% من أفراد عينة البحث لديهم ماجستير، 3,6% من أفراد عينة البحث لديهم دكتوراه. ومن هنا يتضح بان مجتمع الدراسة مؤهل بدرجة علمية كافية لكي يكون مدركا وعلى معرفة تامة بالقضايا محل البحث، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى التدرج فما فوق وعليه فمديرية DMB تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تملك القدرات والمهارات اللازمة لشغل الوظائف، والشكل (21) يوضح كل هذا.

الشكل (21) توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبة

4- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

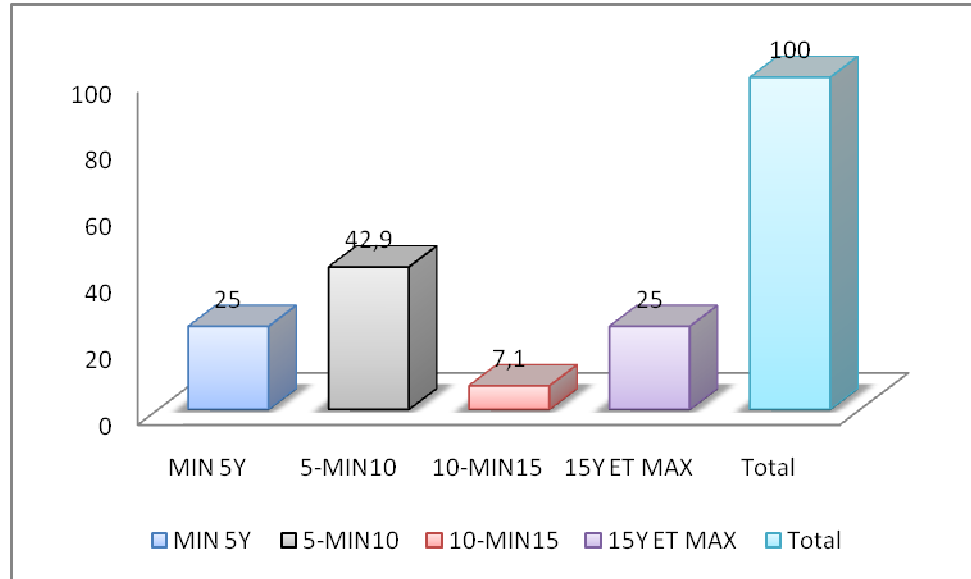
جدول(07): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	7	25,0
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	42,9
من 10 إلى أقل من 15 سنة	2	7,1
من 15 سنة فأكثر	7	25,0
المجموع	28	100

المصدر: من إعداد الطالبة

يتبين من خلال الجدول(07) أن 25,0% من عينة البحث عدد سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات ، و42,9% من عينة البحث عدد سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات ، وان 7,1% من عينة البحث عدد سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 10 إلى 15 سنة، و25,5% من عينة البحث عدد سنوات خبرتهم هو 15 سنة فأكثر ، وتشير هاته النتائج أن الأغلبية العظمى من موظفي مديرية الصيانة-سوناطراك- بسكرة هي تنتمي إلى الفئة العمرية متوسطة السن وهذا عامل ايجابي للمؤسسة وهو ما يدل على توفر تقريبا تماما الخبرة لدى المجتمع محل الدراسة ولديه كل القدرات التي تمكنه من فهم متطلبات عمله، ويمكن توضيح كل هذا من خلال الشكل (22):

الشكل (22): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة

5- توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية :

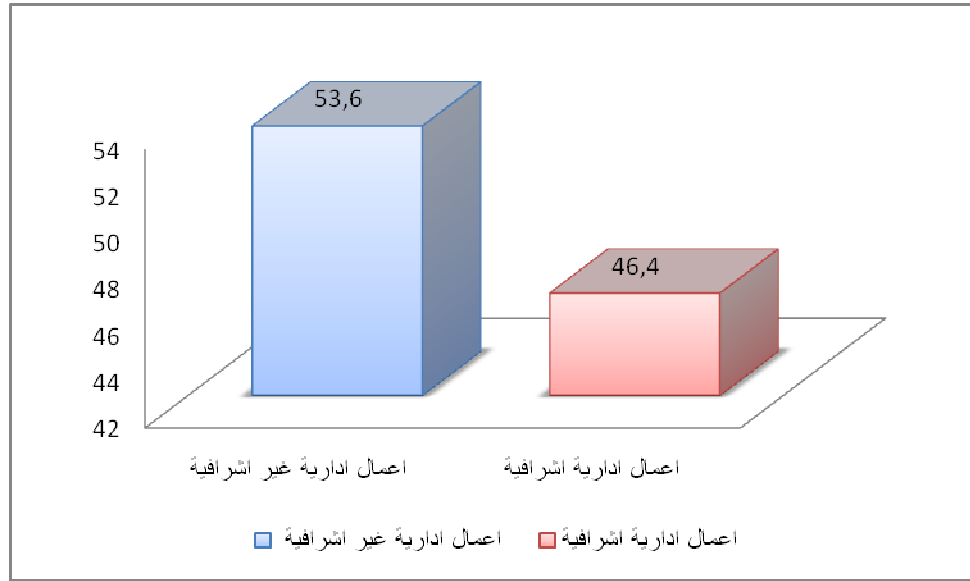
جدول (08): توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية

النسبة المئوية %	التكرار	مجال الوظيفة الحالية
53,6	15	أعمال إدارية غير إشرافية
46,4	13	أعمال إدارية إشرافية
100	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

يبين الجدول (08) أن 53,6% من أفراد عين البحث يعملون في مجال أعمال إدارية غير إشرافية، وأن 46,4% من أفراد عين البحث يعملون في مجال أعمال إدارية إشرافية ، ويمكن توضيح كل هذا من خلال الشكل (23):

الشكل (23): توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبة

6 - توزيع أفراد العينة حسب مدى معرفتهم بالإدارة الالكترونية:

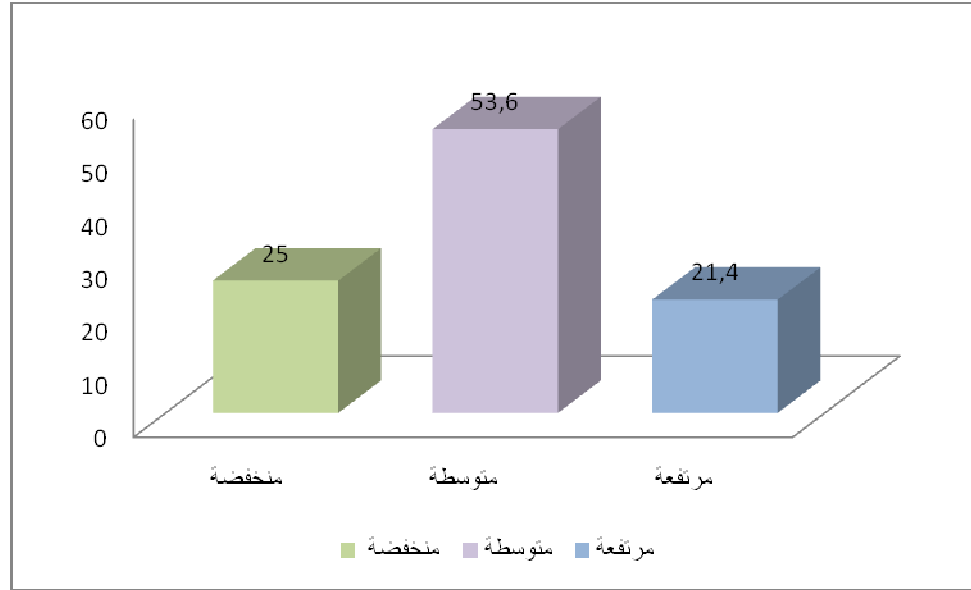
جدول (09) : توزيع أفراد العينة حسب مدى معرفتهم بالإدارة الالكترونية

النسبة المئوية %	التكرار	المعرفة بالإدارة الالكترونية
25,0	10	منخفضة
53,6	15	متوسطة
21,4	6	مرتفعة
100	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

يبين الجدول (09) أن ما نسبته 25,0% من عينة الدراسة معرفتهم بالإدارة الالكترونية منخفضة ، و 53,6% من عينة الدراسة معرفتهم بالإدارة الالكترونية متوسطة ، وان 21,4% من عينة الدراسة معرفتهم بالإدارة الالكترونية مرتفعة ، مما سبق يتضح أن مانسبته 75% من عينة الدراسة معرفتهم بالإدارة الالكترونية متوسطة فما فوق بالإدارة الالكترونية، وتعتبر هذه النسبة جيدة حيث تعكس قدرة أفراد العينة على تحديد توفر المتطلبات اللازمة لإمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية . ويمكن توضيح كل هذا من خلال الشكل (24):

الشكل (24): توزيع أفراد العينة حسب مدى معرفتهم بالإدارة الالكترونية



المصدر: من إعداد الطالبة

7- توزيع أفراد العينة حسب التحكم في الإعلام الآلي :

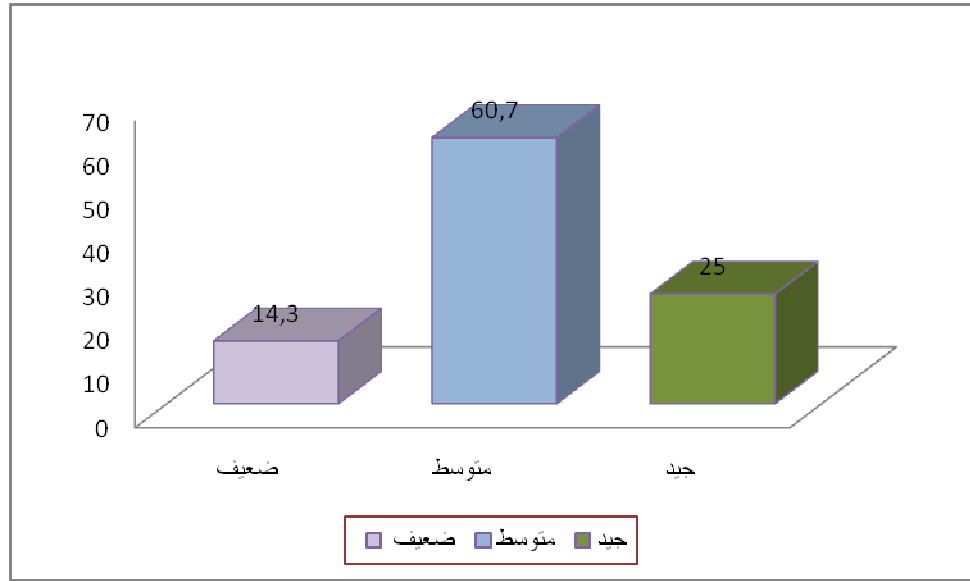
جدول (10) : توزيع أفراد العينة حسب التحكم في الإعلام الآلي

النسبة المئوية %	التكرار	التحكم في الإعلام الآلي
14,3	4	ضعيف
60,7	17	متوسط
25,0	7	جيد
100	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

يبين الجدول (10) أن 14,3% من أفراد العينة درجة تحكمهم في الإعلام الآلي ضعيفة، و60,7% من أفراد العينة درجة تحكمهم في الإعلام الآلي هي متوسطة، وان 25,0% درجة تحكمهم في الإعلام الآلي هي جيدة، وتدل هذه النتيجة على أن حوالي 85,7% من أفراد عينة البحث يتحكمون في الإعلام الآلي بشكل متوسط فما فوق وهذا يساعد أفراد العينة على تطبيق الإدارة الالكترونية التي تعتمد بدرجة كبيرة على التحكم في الإعلام الآلي . . ويمكن توضيح كل هذا من خلال الشكل (25):

الشكل (25) : توزيع أفراد العينة حسب التحكم في الإعلام الآلي



المصدر: من إعداد الطالبة

8- توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية في مجال الإدارة الالكترونية:

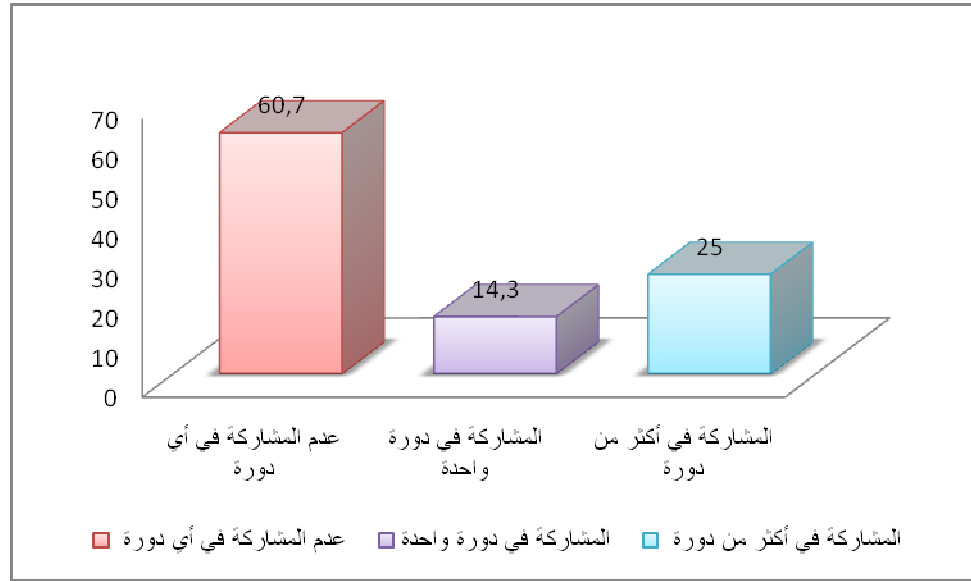
جدول (11) توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية في مجال الإدارة الالكترونية:

النسبة	التكرار	عدد الدورات التكوينية في مجال الإدارة الالكترونية
60,7	17	عدم المشاركة في أي دورة
14,3	4	المشاركة في دورة واحدة
25,0	7	المشاركة في أكثر من دورة
100	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

يبين الجدول (11) أن 60,7 من أفراد العينة لم يشاركوا في أي دورة تكوينية ، وأن 14,3 من أفراد العينة شاركوا في دورة تكوينية واحدة ، وأن 25,0 من أفراد العينة شاركوا في أكثر من دورة تكوينية وعليه نلاحظ أن مديرية الصيانة -سوناطراك- بسكرة تهتم بتدريب العمال وذلك حسب طبيعة عملهم ، ونوضح ذلك في الشكل (26)

الشكل (26) توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية في مجال الإدارة الالكترونية:



المصدر: من إعداد الطالبة

2-4 أداة البحث :

تم إعداد استبانة حول " الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسات " قمنا بتقسيم استبانة البحث إلى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية وبعض خصائص عينة الدراسة مثل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة، مدى معرفتك بالإدارة الالكترونية، التحكم في الإعلام الآلي، المشاركة في الدورات التكوينية في مجال الإدارة الالكترونية)

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون من 50 عبارة موزعة على 4 محاور رئيسية هي:

المحور الأول: متطلبات وعناصر الإدارة الالكترونية: يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى توفر المتطلبات والعناصر الضرورية لتطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسة محل الدراسة ويتكون من 15 عبارة .

المحور الثاني: أنشطة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية : يهدف هذا المحور إلى معرفة نظام إدارة الموارد البشرية في المديرية كيف يتم ويتكون من 16 عبارة .

المحور الثالث : طبيعة العلاقة بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية و فاعلية أداء المديرية: يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى مساهمة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء المديرية محل الدراسة، ويتكون من 10 عبارات .

المحور الرابع: أداء المؤسسة: يهدف هذا المحور إلى معرفة مفهوم الأداء في المؤسسة محل الدراسة ، ويتكون من 9 عبارات .

وقد استخدم مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول (12).

الجدول (12) : درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الاستجابة	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5	

2-5 - صدق وثبات الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبانة بصدق المحك وهذا الأخير يمكن توضيحه مع معاملات الثبات.

معاملات الثبات والصدق:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها أو عدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال حساب معامل " ألفا كرونباخ " . بينما تم حساب صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج مبينة في الجدول (13)

جدول (13) : معاملات الصدق والثبات

الرقم	المحور	معامل الثبات	معامل الصدق
1	متطلبات وعناصر الإدارة الالكترونية	0,734	0,856
2	أنشطة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المديرية محل الدراسة	0,899	0,948
3	طبيعة العلاقة بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية و فاعلية أداء المديرية محل الدراسة	0,923	0,960
4	الأداء (أداء المديرية محل الدراسة)	0,665	0,815
	جميع العبارات	0,846	0,919

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج SPSS.V17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (11) بتبين أن قيمة معامل الثبات "ألفا كرونباخ" كانت مرتفعة لكل محور حيث تراوحت بين "0,665" و "0,923" ، هذا بالإضافة إلى أن قيمة معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لجميع عبارات هذه الاستبانة كانت (0,846) وهي مرتفعة كذلك، وبذلك نجد أن هذه الاستبانة تتصف بالثبات والدقة وقابلة للتوزيع.

وينطبق نفس القول على معاملات الصدق، إذ نجد أن قيمة هذا المعامل كانت مرتفعة جدا لكل محور من محاور هذه الاستبانة حيث تراوحت بين (0,815) و (0,960) هذا بالإضافة إلى أن قيمة معامل الصدق لجميع عبارات هذه الاستبانة كانت (0,919) وهي قيمة مرتفعة جدا، وبذلك نقول أن جميع محاور الاستبانة هي صادقة كما وضعت لقياسه .

وبناءً على ما سبق، نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على تساؤلات البحث واختبار فرضياته.

1-6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قمنا بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSSV.17 (Statistical Package for the social sciences)، وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيدنا في وصف عينة البحث .
2. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.
3. معامل صدق المحك: لقياس صدق العبارات.
4. الانحراف المعياري (Standard Deviation): حيث تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث إلى جانب المحاور الرئيسية.
5. اختبار T للعينة الواحد (One Sample T test) لتحليل فرضيات البحث وعبارات الاستبانة.

المطلب الثاني: عرض نتائج البحث، تحليلها وتفسيرها، واختبار الفرضيات :

يصف هذا المبحث الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات و اثبات الفرضيات ،كما يناقش فقرات ومحاور الاستبانة ويتناول تحليلها وتفسيرها.

2-1. الطريقة المستخدمة في تحليل محاور البحث واختبار الفرضيات حولها:

2-1-1 الطريقة المستخدمة في تحليل محاور الاستبانة :

تبين الجداول التالية النسب المئوية لبدائل كل محور وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية (Sig) لكل عبارة، وترتيب كل عبارة من حيث درجة الموافقة ،حيث أن البيانات وصفية فقد تم استخدام اختبار (One Sample T test) ،وتكون العبارات الإيجابية بمعنى أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة (n) "عدد أفراد العينة محل الدراسة الأكبر من القيمة المحايدة (3) "أكبر من القيمة (n) "عدد أفراد العينة محل الدراسة الأقل من القيمة المحايدة (3) "ومستوى المعنوية أقل أو يساوي (0.05) . وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة (n) "عدد أفراد العينة الأقل من القيمة المحايدة (3) "أكبر من قيمة (n) "عدد أفراد العينة الأكبر من القيمة

المحايدة (3)"، ومستوى المعنوية أقل أو يساوي (0.05)، وإذا كان مستوى المعنوية أكبر من (0.05) دل ذلك على أن القيمة تتركز حول القيمة المحايدة(3).

2-1-2 الطريقة المستخدمة في اختبار الفرضيات :

لاختبار فرضيات البحث قد تم استخدام اختبار (One Sample T test) وهو مناسب في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس " ليكرت" المستخدم في هذه الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا .

لاختبار الفرضيات باستخدام اختبار "One Sample T test" لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الإجابة يساوي قيمة معينة وذلك في دالة البيانات الترتيبية فإنه في هذه الحالة يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

★ **الفرضية الصفرية (H_0):** اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي (3) وهي درجة الحياد حسب مقياس ليكرت المستخدم .

★ **الفرضية البديلة (H_1):** اختبار أن متوسط درجة الإجابة لا يساوي (3) (أي يختلف عن "3").

إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS V.17) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة محل الدراسة لا يختلف جوهريا عن درجة الحياد وهي (3).

أما إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهريا عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن درجة الحياد .

إضافة إلى ما سبق فقد تم تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس " ليكرت الخماسي" كما يلي :

الجدول (14) الحدود الدنيا والعليا لمقياس " ليكرت الخماسي "

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
غير موافق تماما	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد (لا رأي)	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق تماما	من 4.20 إلى 5

2-2. تحليل وتفسير محاور الإستبانة:.

2-2-1 تحليل عبارات المحور الأول : متطلبات وعناصر الإدارة الالكترونية.

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى توفر المتطلبات والعناصر الضرورية لتطبيق الادارة الالكترونية بمديرية الصيانة -سوناطراك- بسكرة ،ويبين الجدول (15) إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفقا للمتوسط الحسابي، بحيث أنه كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد درجة الموافقة وتزداد الأهمية.

الجدول (15) تحليل عبارات المحور الأول

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	الترتيب
				F	F	F	F	F		
				%	%	%	%	%		
1	موافق بشدة	0,499	4,79	23	4	1	0	0	المؤسسة لديها رؤية إستراتيجية واضحة لتحويل أنظمتها الإدارية التقليدية إلى أنظمة إدارية الكترونية.	1
				82,1	14,3	3,6	0	0		
5	موافق بشدة	0,793	4,46	17	8	2	1	0	يتوفر لدى المؤسسة دراسات علمية خاصة بمتطلبات الإدارة الالكترونية	2
				60,7	28,6	7,1	3,6	0		

3	موافق بشدة	0,548	4,68	20	7	1	0	0	المؤسسة لديها مشروع قيد التنفيذ لتحويل أنظمتها الإدارية إلى أنظمة إدارة الكترونية .	3
				71,4	25,0	3,6	0	0		
2	موافق بشدة	0,670	4,68	21	6	0	1	0	تساهم مراكز تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة بنشر الثقافة الالكترونية بين مختلف الموظفين في المؤسسة .	4
				75,0	21,4	0	3,0	0		
4	موافق بشدة	0,567	4,61	13	9	1	0	0	يتوفر لدى المؤسسة أجهزة الحاسوب والتي تعتبر كافية لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية .	5
				64,3	32,1	3,6	0	0		
11	موافق	1,026	3,64	4	16	3	4	1	أجهزة الخادم المتوفرة حاليا لدى المؤسسة تعتبر كافية عمليا لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية .	6
				14,3	57,1	10,7	14,4	3,6		
9	موافق	0,786	3,89	4	20	1	3	0	يتوفر لدى المؤسسة مختلف البرامج (Software) التي تستخدم لتشغيل أجهزة الحاسوب وحفظ البيانات	7
				14,3	71,4	3,6	10,7	0		
8	موافق	0,609	4,00	4	21	2	1	0	تعمل المؤسسة على تطوير برامج تماشيا مع التغيرات الجديدة.	8
				14,3	75,0	7,1	3,6	0		
7	موافق	0,693	4,04	6	18	3	1	0	يتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات داخلية (Intranet) كافية عمليا لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية .	9
				21,4	64,3	10,7	3,6	0		

6	موافق بشدة	0,630	4,21	8	19	0	1	0	يتوفر لدى المؤسسة شبكة الانترنت (Internet) كافية لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية	10
				28,6	67,9	0	3,6	0		
10	موافق	0,651	3,86	3	19	5	1	0	تمتلك المؤسسة أنظمة آلية متطورة لحماية البيانات .	11
				10,7	67,9	17,9	3,6	0		
12	موافق	0,793	3,50	2	13	10	3	0	تمتلك المؤسسة الموارد البشرية ذات مهارات والتي لديها القدرة على تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية .	12
				7,1	46,4	35,7	10,7	0		
14	محايد	0,832	3,39	2	11	11	4	0	لدى المؤسسة موارد بشرية تقوم بنقل رغبات الإدارة من اللغة العادية إلى إحدى لغات البرمجة	13
				7,1	39,3	39,3	14,3	0		
15	محايد	0,826	3,63	0	15	9	3	1	توفر المؤسسة دائما الدعم الفني للموظفين.	14
				0	53,6	32,1	10,7	3,6		
13	موافق	1.036	3,46	3	14	5	5	1	هناك تعاون مستمر بين موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات وموظفي المصالح الأخرى بغية الوصول إلى نظام إدارة الكترونية ذو جودة عالية	15
				10,7	50,0	17,9	17,9	3,6		
				النتائج الاحتمالية للمحور الاول					الوسط الحسابي دال احصائيا عند المستوى $\alpha = 0,05$	
موافق		0,3108	4,0381							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج SPSS.V17.

النتائج المبينة في الجدول (15) والذي يبين آراء أفراد عينة البحث حول عبارات المحور الأول الذي

يهدف إلى معرفة مدى توفر المتطلبات والعناصر الضرورية لتطبيق الإدارة الالكترونية بمديرية الصيانة

-سوناطراك- بسكرة وهي مرتبة حسب أهميتها وفق المتوسط الحسابي من أكبر ، إلى أصغر وس ط

حسابي، أو كلما زادت قيمة هذا الأخير يزيد توفر كل تلك المتطلبات والعناصر، ويزيد الاهتمام بها، وهذا الأخير يؤثر على نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية، حيث:

1. جاءت العبارة: " المؤسسة لديها رؤية إستراتيجية واضحة لتحويل أنظمتها الإدارية التقليدية إلى أنظمة إدارية الكترونية " في الترتيب الأول ، وكان وسطها الحسابي "4,79" بانحراف معياري "0,499"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق بشدة".
بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة (96,4%). وعليه نستنتج ان للمديرية رؤية واضحة لتطبيق ودعم الادارة الالكترونية.

2. جاءت العبارة: " تساهم مراكز تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة بنشر الثقافة الالكترونية بين مختلف الموظفين في المؤسسة " في الترتيب الثاني ، وكان وسطها الحسابي "4,68" بانحراف معياري "0,670"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق بشدة".
بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة (96,4%). وعليه نستنتج أن مراكز تكنولوجيا المعلومات بنشر الثقافة الالكترونية بين مختلف العاملين بالمديرية وهو احد اهم عناصر ومتطلبات تطبيق الادارة الالكترونية.

3. جاءت العبارة: " المؤسسة لديها مشروع قيد التنفيذ لتحويل أنظمتها الإدارية إلى أنظمة إدارة الكترونية " في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي "4,68"، بانحراف معياري "0,548"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق بشدة".
بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 96,4% ، وبالتالي نستنتج ان المديرية تعمل جاهدة على تطبيق الادارة الالكترونية

4. جاءت العبارة: " يتوفر لدى المؤسسة أجهزة الحاسوب والتي تعتبر كافية لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية " في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي "4,61"، بانحراف معياري "0,567"،

والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق بشدة".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 96,4%، وبالتالي نستنتج أن أجهزة الحاسب من الوسائل الضرورية لنجاح تطبيق الإدارة الالكترونية.

5. جاءت العبارة: "يتوفر لدى المؤسسة دراسات علمية خاصة بمتطلبات الإدارة الالكترونية" في الترتيب الخامس، وكان وسطها الحسابي "4,64"، بانحراف معياري "0,793"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4,20 إلى 5] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق بشدة".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 89,3%، وبالتالي نستنتج أن لنجاح الإدارة الالكترونية توفر المديرية دراسات علمية خاصة.

6. جاءت العبارة: "يتوفر لدى المؤسسة شبكة الانترنت (Internet) كافية لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية" في الترتيب السادس، وكان وسطها الحسابي "4,21"، بانحراف معياري "0,630"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4,20 إلى 5] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق بشدة".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 96,5%، وبالتالي شبكة الانترنت (Internet) من الوسائل المساهمة في تطبيق الإدارة الالكترونية لدى المديرية.

7. جاءت العبارة: "يتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات داخلية (Intranet) كافية عمليا لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية" في الترتيب السابع، وكان وسطها الحسابي "4,04"، بانحراف معياري "0,630"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 85,7%، وبالتالي شبكة اتصالات داخلية (Intranet) من الوسائل الضرورية المساهمة في تطبيق الادارة الالكترونية لدى المديرية.

8. جاءت العبارة: " تعمل المؤسسة على تطوير برامج تماشيا مع التغيرات الجديدة " في الترتيب الثامن ، وكان وسطها الحسابي "4,00" بانحراف معياري "0,609"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة (96,4%). وعليه نستنتج ان المديرية تعمل على تطبيق الادارة الالكترونية بتطوير مختلف البرامج

9. جاءت العبارة: " يتوفر لدى المؤسسة مختلف البرامج (Software) التي تستخدم لتشغيل أجهزة الحاسوب وحفظ البيانات والمعلومات" في الترتيب التاسع، وكان وسطها الحسابي "3,89" بانحراف معياري "0,786"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة (85,7%). وعليه نستنتج أن مختلف البرامج (Software) التي تستخدم لتشغيل أجهزة الحاسوب وحفظ البيانات والمعلومات من الوسائل الضرورية المساهمة في تطبيق الادارة الالكترونية لدى المديرية.

10. جاءت العبارة: " تمتلك المؤسسة أنظمة آلية متطورة لحماية البيانات " في الترتيب العاشر، وكان وسطها الحسابي "3,86"، بانحراف معياري "0,651"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 78,6% ، وبالتالي نستنتج ان المديرية تعمل على تطوير أنظمة آلية لحماية البيانات لتطبيق الادارة الالكترونية

11. جاءت العبارة: " أجهزة الخادم المتوفرة حاليا لدى المؤسسة تعتبر كافية عمليا لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية " في الترتيب الحادي عشر، وكان وسطها الحسابي "3,64"، بانحراف معياري "1,026"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 71,4%، وبالتالي نستنتج ان اجهزة الخادم من الوسائل الضرورية لتطبيق المديرية الادارة الالكترونية

12. جاءت العبارة: " تمتلك المؤسسة الموارد البشرية ذات مهارات والتي لديها القدرة على تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية " في الترتيب الثاني عشر، وكان وسطها الحسابي "3,50"، بانحراف معياري "0,793"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 53.5%، وبالتالي نستنتج أن الموارد البشرية ذات المهارة من المتطلبات الهامة لتطبيق المديرية الادارة الالكترونية .

13. جاءت العبارة: " هناك تعاون مستمر بين موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات وموظفي المصالح الأخرى بغية الوصول إلى نظام إدارة الكترونية ذو جودة عالية " في الترتيب الثالث عشر، وكان وسطها الحسابي "3,46"، بانحراف معياري "1,036"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 60,7%. وبالتالي التعاون المستمر بين موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات وموظفي المصالح الأخرى يساعد المديرية في تطبيق الادارة الالكترونية

14. جاءت العبارة: " لدى المؤسسة موارد بشرية تقوم بنقل رغبات الإدارة من اللغة العادية إلى إحدى لغات البرمجة " في الترتيب الرابع عشر، وكان وسطها الحسابي "3,39"، بانحراف معياري

"0,832"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 2,60 إلى 3,39] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن هناك موافقة على هذه العبارة بدرجة متوسط.

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وهذا يدل أن أفراد العينة كانت موافقتهم على هذه العبارة بدرجة متوسطة وهذا مايتفق مع توجه الإدارة العليا نحو الاهتمام بدعم سياسة تطبيق الإدارة الالكترونية .

15. جاءت العبارة: "توفر المؤسسة دائما الدعم الفني للموظفين" في الترتيب الخامس عشر، وكان وسطها الحسابي "3,36"، بانحراف معياري "0,826"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 2,60 إلى 3,39] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن هناك موافقة على هذه العبارة بدرجة متوسط.

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وهذا يدل أن أفراد العينة كانت موافقتهم على هذه العبارة بدرجة متوسطة وهذا مايتفق مع توجه الإدارة العليا نحو الاهتمام بدعم سياسة تطبيق الإدارة الالكترونية .

وبشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الأول يساوي (4,0381) بانحراف يساوي (0,3108)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه نستنتج أن درجة موافقة أفراد العينة على هذا المحور كانت "موافق"

بعبارة أخرى نجد ان متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد لدرجة الحياد "3" ، وعليه فان فان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذا المحور بدرجة كبيرة، اي ان توفر المتطلبات والعناصر لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في مديرية الصيانة -سوناظراك-بسكرة.

2-2-2 تحليل عبارات المحور الثاني : أنشطة الادارة الالكترونية للموارد البشرية : يهدف هذا المحور إلى معرفة نظام ادارة الموارد البشرية في مديرية الصيانة -سوناطراك-بسكرة.

الجدول 16 : تحليل عبارات المحور الثاني

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	الرقم
				F	F	F	F	F		
				%	%	%	%	%		
16	محايد	1,166	3,21	1	15	5	3	4	تستخدم مديرية الصيانة -سوناطراك- وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تخطيط الموارد البشرية .	1
				3,6	53,6	17,9	10,7	14,3		
10	موافق بشدة	0,951	4,36	17	6	3	2	0	تعلم المؤسسة عن الوظائف الشاغرة من خلال موقعها الالكتروني.	2
				60,7	21,4	10,7	7,1	0		
15	موافق	1,200	3,43	15	5	6	2	0	تقدم طلبات التوظيف الكترونيا	3
				53,6	17,9	21,4	7,1	0		
14	موافق	1,291	3,50	16	6	5	1	0	تستخدم المؤسسة نظام الاختبارات الالكترونية في عملية التوظيف .	4
				57,1	21,4	17,9	3,6	0		
13	موافق	1,201	3,54	13	8	5	2	0	تستخدم المؤسسة نظام المقابلات الالكترونية في عملية التوظيف .	5
				46,4	28,6	17,9	7,1	0		

12	موافق	1,056	3,68	16	9	2	1	0	6	يتم الاتصال بين مختلف مصالح المؤسسة باستخدام شبكة المعلومات الداخلية .
				57,1	32,1	7,1	3,6	0		
3	موافق بشدة	0,685	4,61	20	5	3	0	0	7	يتم تسجيل الحضور والانصراف من العمل بشكل الكتروني .
				71,4	17,9	10,7	0	0		
1	موافق بشدة	0,189	4,96	27	1	0	0	0	8	يتم تقييم أداء الموظفين الكتروني .
				96,4	3,6	0	0	0		
4	موافق بشدة	0,742	4,57	20	4	4	0	0	9	يعرف الم وظف نتيجة التقييم الكتروني . .
				71,4	14,3	14,3	0	0		
7	موافق بشدة	0,790	4,43	17	6	5	0	0	10	تقوم المؤسسة بخطط المسار الوظيفي لموظفيها الكترونيا .
				60,7	21,4	17,9	0	0		
11	موافق	1,020	4,18	16	8	3	3	0	11	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية الكترونيا .
				50,0	28,6	10,7	10,7	0		
9	موافق بشدة	0,875	4,39	16	9	1	2	0	12	تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين الكترونيا .
				57,1	32,1	3,6	7,1	0		
5	موافق بشدة	0,573	4,57	17	10	1	0	0	13	تقوم المؤسسة بتعليم الموظفين باستخدام مختلف تقنيات التعليم الالكترونية المتاحة
				60,7	35,7	3,6	0	0		
2	موافق بشدة	0,535	4,71	21	6	1	0	0	14	تتم عملية إحالة الموظفين إلى المعاش الكترونيا .
				75,0	21,4	3,6	0	0		

6	موافق بشدة	0,881	4,54	20	5	1	2	0	15	تتم عملية إنهاء الخدمة للموظفين الكترونيا .
				71,4	17,9	3,6	7,1	0		
8	موافق بشدة	0,790	4,43	16	9	2	1	0	16	يتم الاتصال بين مختلف مصالح المؤسسة باستخدام شبكة المعلومات الداخلية.
				57,1	32,1	7,1	3,6	0		
				النتائج الاحتمالية للمحور الثاني					الوسط الحسابي دال احصائيا عند المستوى $\alpha = 0,05$	
موافق بشدة		0,3606	4,3772							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج SPSS.V17.

النتائج المبينة في الجدول (16) والذي يبين آراء أفراد عينة البحث حول عبارات المحور الثاني الذي يهدف إلى معرفة أنشطة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المديرية بمديرية الصيانة - سوناطراك- بسكرة وهي مرتبة حسب أهميتها وفق المتوسط الحسابي من أكبر ، إلى أصغر وسط حسابي، أو كلما زادت قيمة هذا الاخير يزيد أنشطة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المديرية ، ويزيد الاهتمام بها، حيث:

1. جاءت العبارة: " يتم تقييم أداء الموظفين الكتروني " في الترتيب الأول، وكان وسطها الحسابي "4,96" بانحراف معياري "0,189"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس " ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق بشدة".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة (100 %). وعليه نستنتج ان تقييم أداء الموظفين الكتروني من أنشطة الادارة الالكترونية للموارد البشرية التي تعمل بها المديرية وتعمل على تطويرها .

2. جاءت العبارة: " تتم عملية إحالة الموظفين إلى المعاش الكترونيا " في الترتيب الثاني ، وكان وسطها الحسابي "4,71" بانحراف معياري "0,535"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس " ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق بشدة".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة (96,4%). وعليه نستنتج إحالة الموظفين إلى المعاش الالكتروني من أنشطة الادارة الالكترونية للموارد البشرية التي تعمل بها المديرية وتعمل على تطويرها .

3. جاءت العبارة: "يتم تسجيل الحضور والانصراف من العمل بشكل الكتروني" في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي "4,61"، بانحراف معياري "0,685"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق بشدة".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بدرجة كبيرة بنسبة 89,3%، وبالتالي نستنتج ان التسجيل الالكتروني للحضور والانصراف من أنشطة الادارة الالكترونية للموارد البشرية التي تعمل بها المديرية وتعمل على تطويرها .

4. جاءت العبارة: "يعرف الموظف نتيجة التقييم الكتروني" في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي "4,57"، بانحراف معياري "0,742"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق بشدة".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 85,7%، وبالتالي نستنتج التقييم الكتروني من أنشطة الادارة الالكترونية للموارد البشرية التي تعمل بها المديرية وتعمل على تطويرها .

5. جاءت العبارة: "تقوم المؤسسة بتعليم الموظفين باستخدام مختلف تقنيات التعليم الالكترونية المتاحة" في الترتيب الخامس، وكان وسطها الحسابي "4,57"، بانحراف معياري "0,573"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4,20 إلى 5] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق بشدة".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 96,4 %، وبالتالي نستنتج أن التعليم الالكتروني من أنشطة الادارة الالكترونية للموارد البشرية التي تعمل بها المديرية وتعمل على تطويرها .

6. جاءت العبارة: "تتم عملية إنهاء الخدمة للموظفين الكترونيا " في الترتيب السادس، وكان وسطها الحسابي "4,54"، بانحراف معياري "0,881"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4,20 إلى 5] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق بشدة".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 89,3%. وبالتالي عملية إنهاء الخدمة للموظفين الكترونيا من أنشطة الادارة الالكترونية للموارد البشرية التي تعمل بها المديرية وتعمل على تطويرها .

7. جاءت العبارة: "تقوم المؤسسة بتخطيط المسار الوظيفي لموظفيها الكترونيا " في الترتيب السابع، وكان وسطها الحسابي "4,43"، بانحراف معياري "0,790"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4,20 إلى 5] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق بشدة".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 82,1%، وبالتالي فان التخطيط الالكتروني للمسار الوظيفي من أنشطة الادارة الالكترونية للموارد البشرية التي تعمل بها المديرية وتعمل على تطويرها .

8. جاءت العبارة: "يتم الاتصال بين مختلف مصالح المؤسسة باستخدام شبكة المعلومات الداخلية". في الترتيب الثامن، وكان وسطها الحسابي "4,43" بانحراف معياري "0,790"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4,20 إلى 5] حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق بشدة".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة (89,2 %). وبالتالي نستنتج أن من اساليب نجاح الادارة الالكترونية للموارد البشرية توفير المديرية شبكة المعلومات الداخلية .

9. جاءت العبارة تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين الكترونيا " في الترتيب التاسع ، وكان وسطها الحسابي "4,39" بانحراف معياري " 0,875"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4,20 إلى 5] حسب مقياس " ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق بشدة".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة (89,2%). وعليه نستنتج أن التدريب الالكتروني من أنشطة الادارة الالكترونية للموارد البشرية. التي تعمل بها المديرية وتعمل على تطويرها.

10. جاءت العبارة: " تعلن المؤسسة عن الوظائف الشاغرة من خلال موقعها الالكتروني " في الترتيب العاشر، وكان وسطها الحسابي "4,36"، بانحراف معياري "0,951"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4,20 إلى 5] حسب مقياس " ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق بشدة".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 82,1% ، وبالتالي نستنتج ان المديرية محل الدراسة تقوم بالاعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال موقعها الالكتروني .

11. جاءت العبارة: " تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية الكترونيا " في الترتيب الحادي عشر، وكان وسطها الحسابي "4,18"، بانحراف معياري "1,020"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 78,6%، وبالتالي نستنتج ان بتحديد الاحتياجات التدريبية الكترونيا من أنشطة الادارة الالكترونية للموارد البشرية. التي تعمل بها المديرية وتعمل على تطويرها.

12. جاءت العبارة: " يتم الاتصال بين مختلف مصالح المؤسسة باستخدام شبكة المعلومات الداخلية ". في الترتيب الثاني عشر، وكان وسطها الحسابي "3,68"، بانحراف معياري "1,056"، والملاحظ أن قيمة

هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 89%، وبالتالي نستنتج أن من اساليب نجاح الادارة الالكترونية للموارد البشرية توفير المديرية شبكة المعلومات الداخلية .

13. جاءت العبارة: "تستخدم المؤسسة نظام المقابلات الالكترونية في عملية التوظيف" في الترتيب الثالث عشر، وكان وسطها الحسابي "3,54"، بانحراف معياري "1,201"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 75%. وبالتالي نظام المقابلات الالكترونية من أنشطة الادارة الالكترونية للموارد البشرية. التي تعمل بها المديرية وتعمل على تطويرها.

14. جاءت العبارة: "تستخدم المؤسسة نظام الاختبارات الالكترونية في عملية التوظيف" في الترتيب الرابع عشر، وكان وسطها الحسابي "3,50"، بانحراف معياري "1,291"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3,40 إلى 4,19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن هناك موافقة على هذه العبارة بدرجة موافق.

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وهذا يدل أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بدرجة (78,5 %)، وبالتالي فان نظام الاختبارات الالكترونية من أنشطة الادارة الالكترونية للموارد البشرية. التي تعمل بها المديرية

15. جاءت العبارة: "تقدم طلبات التوظيف الكترونيا" في الترتيب الخامس عشر، وكان وسطها الحسابي "3,43"، بانحراف معياري "1,200"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3,40 إلى 4,19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن هناك موافقة على هذه العبارة بدرجة "موافق".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وهذا يدل أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة بنسبة (71,5%)، وهذا ما يبين أن التوظيف الالكتروني من أنشطة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية. التي تعمل بها المديرية

16. جاءت العبارة: "تستخدم مديرية الصيانة-سوناطراك- وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تخطيط الموارد البشرية" في الترتيب الخامس عشر، وكان وسطها الحسابي "3,21"، بانحراف معياري "1,166"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 2,60 إلى 3,39] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن هناك موافقة على هذه العبارة بدرجة متوسط.

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وهذا يدل أن أفراد العينة كانت موافقتهم على هذه العبارة بدرجة متوسطة وهذا ما يتفق مع توجه الإدارة العليا نحو الاهتمام بدعم سياسة تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية .

وبشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني يساوي (4, 3372) بانحراف يساوي (0,3606)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس ليكرت الخماسي" المستخدم، وعليه نستنتج أن درجة موافقة أفراد العينة على هذا المحور كانت " موافق بشدة"، وهذا ما يتفق مع توجه الإدارة العليا نحو الاهتمام بدعم سياسة تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية .

-2-2 تحليل عبارات المحور الثالث : طبيعة العلاقة بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية و فاعلية اداء المديرية: يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى مساهمة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين اداء مديرية الصيانة-سوناطراك-بسكرة.

الجدول 16 : تحليل عبارات المحور الثالث

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبرة	الرقم
				F	F	F	F	F		
				%	%	%	%	%		
2	موافق بشدة	0,559	4,36	11	16	1	0	0	المساهمة في رفع المستوى الثقافي والعلمي والاجتماعي لدى العاملين بالمؤسسة .	1
				39,3	57,1	3,6	0	0		
8	موافق	0,887	3,75	5	14	6	3	0	الاقتصاد في التكاليف الإدارية المتعلقة بالتوظيف والتدريب والتعليم ومتابعة مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية .	2
				17,9	50,0	21,4	10,7	0		
9	موافق	0,832	3,61	4	11	11	2	0	توفير الوقت المطلوب للتوظيف والتدريب والتعليم.	3
				14,3	39,3	39,3	7,1	0		
10	موافق	0,999	3,46	5	8	10	5	0	تجاوز قيود المكان والزمان في عملية التدريب.	4
				17,9	28,6	75,7	17,9	0		
4	موافق بشدة	0,844	4,25	13	10	4	1	0	تحقيق الأهداف في اقصر وقت واقل جهد .	5
				46,4	35,7	14,3	3,6	0		
7	موافق	0,793	4,04	8	14	5	1	0	تزويد العاملين بكم هائل من المعلومات في اقل وأسرع وقت ممكن .	6
				28,6	50,0	17,9	3,6	0		

5	موافق بشدة	0,686	4,21	10	14	4	0	0	7	تحفيز العاملين على اكتساب المزيد من المهارات التي تمكنهم من مواكبة المستجدات في المجال التكنولوجي والتحكم في التكنولوجيات المختلفة.
				35,7	50,0	14,3	0	0		
6	موافق بشدة	0,591	4,14	7	18	3	0	0	8	تتم عملية الاتصال بين مختلف الهياكل الإدارية في الوقت المناسب وفي أسرع وقت ممكن باستخدام شبكات الاتصال المختلفة.
				25,0	64,3	10,7	0	0		
1	موافق بشدة	0,518	4,75	22	5	1	0	0	9	النقل السليم للمعلومات وتحليلها بأقل تكلفة وجهد مع ضمان جودة المعلومات مقارنة مع الإدارة الكلاسيكية .
				78,6	17,9	3,6	0	0		
3	موافق بشدة	0,772	4,32	13	12	2	1	0	10	تشجيع الموظفين ذوي المهارات العالية وتحفيزهم وتطوير مهاراتهم لضمان بقائهم في المؤسسة والتعامل معهم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
				46,4	42,9	7,1	3,6	0		
	موافق	0,3413	4,0893	النتائج الاحتمالية للمحور الثالث					الوسط الحسابي دال احصائيا عند المستوى $\alpha = 0,05$	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج SPSS.V17.

النتائج المبينة في الجدول (17) والذي يبين آراء أفراد عينة البحث حول عبارات المحور الثالث الذي يهدف إلى معرفة: طبيعة العلاقة بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وبين فاعلية الأداء بمديرية الصيانة -سوناطراك- بسكرة وهي مرتبة حسب أهميتها وفق المتوسط الحسابي من أكبر ، إلى أصغر وسط حسابي، أو كلما زادت قيمة هذا الاخير يزيد العلاقة بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وبين

فاعلية أداء المديرية ، ويزيد الاهتمام بها، وهذا الأخير يؤثر على نجاح تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية، حيث:

1. جاءت العبارة : " النقل السليم للمعلومات وتحليلها بأقل تكلفة وجهد مع ضمان جودة المعلومات مقارنة مع الإدارة الكلاسيكية " في الترتيب الأول ، وكان وسطها الحسابي "4,75" بانحراف معياري " 0,518 "، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس " ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق بشدة " .

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" ، وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة(96,4 %). وعليه نستنتج ان النقل السليم للمعلومات وتحليلها بأقل تكلفة وجهد مع ضمان جودة المعلومات يؤدي إلى زيادة فاعلية أداء المديرية.

2. جاءت العبارة: " المساهمة في رفع المستوى الثقافي والعلمي والاجتماعي لدى العاملين بالمؤسسة " في الترتيب الثاني ، وكان وسطها الحسابي "4,36" بانحراف معياري " 0,790 "، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس " ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق بشدة" .

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" ، وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة (96,4 %). وعليه نستنتج أن المستوى الثقافي والعلمي له دور في زيادة فاعلية أداء المديرية.

3. جاءت العبارة: " تشجيع الموظفين ذوي المهارات العالية وتحفيزهم وتطوير مهاراتهم لضمان بقائهم في المؤسسة والتعامل معهم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال " في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي "4,32"، بانحراف معياري " 0,772"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس " ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق بشدة" .

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" ، وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 89,3 % ، وبالتالي نستنتج ان تحفيز الموظفين من قبل إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة فاعلية المديرية.

4. جاءت العبارة: "تحقيق الأهداف في اقصر وقت واقل جهد " في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي "4,25"، بانحراف معياري "0,844"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس " ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق بشدة".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 82,1%، وبالتالي نستنتج ان تحقيق الأهداف في اقصر وقت واقل جهد يؤدي إلى زيادة فاعلية المديرية

5. جاءت العبارة: "تحفيز العاملين على اكتساب المزيد من المهارات التي تمكنهم من مواكبة المستجدات في المجال التكنولوجي والتحكم في التكنولوجيات المختلفة " في الترتيب الخامس، وكان وسطها الحسابي "4,21"، بانحراف معياري "0,686"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4,20 إلى 5] حسب مقياس " ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق بشدة".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 85,7%، وبالتالي نستنتج أن تحفيز العاملين لمواكبة تطورات الادارة الالكترونية للموارد البشرية يؤدي إلى زيادة فاعلية المديرية .

6. جاءت العبارة: "تتم عملية الاتصال بين مختلف الهياكل الإدارية في الوقت المناسب وفي أسرع وقت ممكن باستخدام شبكات الاتصال المختلفة " في الترتيب السادس، وكان وسطها الحسابي "4,14"، بانحراف معياري "0,591"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3,40 إلى 4,19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 89,3%. وبالتالي فان الاتصال بين مختلف الهياكل الادارية باستخدام شبكات الاتصال يؤدي إلى زيادة فاعلية المديرية

7. جاءت العبارة: "تزويد العاملين بكم هائل من المعلومات في اقل وأسرع وقت ممكن " في الترتيب السابع، وكان وسطها الحسابي "4,04"، بانحراف معياري "0,793"، والملاحظ أن قيمة هذا

المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 78,6%. وبالتالي فإن تزويد العاملين بالمعلومات في اقل وأسرع وقت ممكن يساعد في تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ومنه يؤدي إلى زيادة فاعلية المديرية.

8. جاءت العبارة: " الاقتصاد في التكاليف الإدارية المتعلقة بالتوظيف والتدريب والتعليم ومتابعة مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية " في الترتيب الثامن، وكان وسطها الحسابي "3,75" بانحراف معياري "0,887"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة (67,9%). وعليه نستنتج ان الاقتصاد في التكاليف الإدارية يؤدي إلى زيادة فاعلية المديرية.

9. جاءت العبارة: " توفير الوقت المطلوب للتوظيف والتدريب والتعليم " في الترتيب التاسع، وكان وسطها الحسابي "3,61" بانحراف معياري "0,832"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة (53,6%). وعليه نستنتج أن توفير الوقت المطلوب للتوظيف والتدريب والتعليم يؤدي إلى زيادة فاعلية المديرية.

10. جاءت العبارة: " تجاوز قيود المكان والزمان في عملية التدريب " في الترتيب التاسع، وكان وسطها الحسابي "3,46" بانحراف معياري "0,999"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة (46,5%). وعليه نستنتج أن تجاوز قيود المكان والزمان في عملية التدريب يؤدي إلى زيادة فاعلية المديرية.

وبشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثالث يساوي (4,0893) بانحراف يساوي (0,3413)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس "ليكرت الخماسي" المستخدم، وعليه نستنتج أن درجة موافقة أفراد العينة على هذا المحور كانت "موافق تماما".

وهذا ما يؤكد على ان الادارة الالكترونية للموارد البشرية تؤدي حقيقة إلى زيادة فاعلية الأداء بالمديرية محل الدراسة

تحليل عبارات المحور الرابع: اداء المديرية: يهدف هذا المحور إلى معرفة مفهوم الاداء في مفهوم مديريةية الصيانة -سوناطراك- بسكرة

الجدول(18): تحليل عبارات المحور الرابع

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	الترتيب
				F	F	F	F	F		
				%	%	%	%	%		
2	موافق بشدة	0,460	4,71	20	8	0	0	0	سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به .	1
				71,4	28,6	0	0	0		
1	موافق بشدة	0,634	4,75	18	8	2	0	0	التحكم الجيد في التكاليف والعمل على تدنيها بشكل مستمر .	2
				64,3	28,6	7,1	0	0		

5	موافق	0,604	4,07	6	18	4	0	0	3 تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف .
				21,4	64,3	14,3	0	0	
4	موافق بشدة	0,70	4,32	12	13	3	0	0	4 جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالمؤسسة إلى عدد من المخرجات (منتجات) مواصفات محددة
				42,9	46,4	10,7	0	0	
3	موافق بشدة	0,693	4,46	16	9	3	0	0	5 جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة ومن ثم أهداف المؤسسة ككل .
				57,1	32,1	10,7	0	0	
6	موافق	0,772	3,82	5	14	8	1	0	6 سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة .
				17,9	50,0	28,6	3,6	0	
8	موافق	0,701	3,75	3	16	8	1	0	7 القدرة على تلبية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة.
				10,7	57,1	28,6	3,6	0	
9	موافق	0,839	3,50	2	13	11	1	1	8 قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية.
				7,1	46,4	39,3	3,6	3,6	
7	موافق	0,799	3,75	4	15	7	2	0	9 قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة.
				14,3	53,6	25,0	7,1	0	
	موافق	0,3277	4,1071	النتائج الاحتمالية للمحور الرابع					الوسط الحسابي دال احصائيا عند المستوى $\alpha = 0,05$

النتائج المبينة في الجدول (18) والذي يبين آراء أفراد عينة البحث حول عبارات المحور الرابع الذي

يهدف إلى معرفة : معرفة مفهوم الاداء في مفهوم مديرية الصيانة -سوناطراك- بسكرة

وهي مرتبة حسب أهميتها وفق المتوسط الحسابي من أكبر ، إلى أصغر وسط حسابي، أو كلما زادت قيمة هذا الأخير يزيد معرفة مفهوم الاداء في مفهوم المديرية ، ويزيد الاهتمام بها، حيث:

1. جاءت العبارة: " التحكم الجيد في التكاليف والعمل على تدنيها بشكل مستمر " في الترتيب الأول ، وكان وسطها الحسابي "4,75" بانحراف معياري " 0,634 " ، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس " ليكرت الخماسي" ، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق بشدة" .

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد"3" ، وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة(92,2 %). وعليه نستنتج ان التحكم الجيد في التكاليف والعمل على تدنيها بشكل مستمر يعبر عن مفهوم الاداء في نظر المديرية.

2. جاءت العبارة: " سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به " في الترتيب الثاني ، وكان وسطها الحسابي "4,71" بانحراف معياري " 0,460 "، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس " ليكرت الخماسي" ، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق بشدة".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد"3" ، وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بدرجة كبيرة بنسبة (100%). وعليه نستنتج أن الاداء يعبر عنه من مفهوم المديرية بانه سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به

3. جاءت العبارة: " جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة ومن ثم أهداف المؤسسة ككل " في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي "4,46" ، بانحراف معياري " 0,693 " ، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس " ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق بشدة".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد"3" ، وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 89,2% ، وبالتالي نستنتج ان الاداء من مفهوم المديرية هو جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة ومن ثم أهداف المؤسسة ككل.

4. جاءت العبارة: " جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالمؤسسة إلى عدد من المخرجات (منتجات) مواصفات محددة " في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي "4,32" ، بانحراف

معياري "0,670"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق بشدة".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 89,3%، وبالتالي نستنتج ان الاداء من مفهوم المديرية يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالمؤسسة إلى عدد من المخرجات (منتجات) مواصفات محددة

5. هو جاءت العبارة: "تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف" في الترتيب الخامس، وكان وسطها الحسابي "4,07"، بانحراف معياري "0,604"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3,40 إلى 4,19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 85,7%، وبالتالي نستنتج أن الاداء من مفهوم المديرية هو تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف.

6. جاءت العبارة: "سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة" في الترتيب السادس، وكان وسطها الحسابي "3,82"، بانحراف معياري "0,772"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3,40 إلى 4,19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 67,9%. وبالتالي فان الاداء من مفهوم المديرية هو سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.

7. جاءت العبارة: "قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة" في الترتيب السابع، وكان وسطها الحسابي "3,75"، بانحراف معياري "0,799"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 67,9%، وبالتالي فان الاداء من مفهوم المديرية هو قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة.

8. جاءت العبارة : " القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة " في الترتيب الثامن ، وكان وسطها الحسابي "3,75" بانحراف معياري "0,701"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة (67,8%). وعليه نستنتج ان الاداء من مفهوم المديرية هو القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة

9. جاءت العبارة: " قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية " في الترتيب التاسع ، وكان وسطها الحسابي "3,50" بانحراف معياري "0,839"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق".

بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة (53,5%). وعليه نستنتج ان الاداء من مفهوم المديرية هو قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية.

وبشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني يساوي (4,1071) بانحراف يساوي (3,3277)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي" المستخدم، وعليه نستنتج أن درجة موافقة أفراد العينة على هذا المحور كانت "موافق".

اختبار الفرضيات:

1- الفرضية الاولى: تنص هذه الفرضية على مايلي "يتوفر في المؤسسة محل الدراسة عناصر

ومتطلبات تطبيق الادارة الالكترونية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ "

الجدول (19) تحليل الفرضية الأولى.

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
"يتوفر في المؤسسة محل الدراسة عناصر ومتطلبات تطبيق الادارة الالكترونية"	4.0381	0.3108	17.674	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج SPSS.V17

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (one Sample T test) والنتائج

مبينة في الجدول رقم (19). الذي يبين أن متوسط درجات الإجابة بلغ "4.0381" وهو أكبر من درجة الحياد "3"، وقيمة T المحسوبة تساوي "17.674" وهي أكبر من قيمة t الجدولية "2.052"¹، ولدينا مستوى الدلالة " 0.000 " وهو أقل من "0.05"، وهذا ما يدل على قبول هذه الفرضية التي تنص على أنه يتوفر في المؤسسة محل الدراسة عناصر ومتطلبات تطبيق الادارة الالكترونية وذلك عند مستوى الدلالة 0.05.

¹تم الحصول على قيمة t الجدولية اعتماداً على جدول توزيع ستودنت ذي درجات حرية (n-1) كما يلي: $t_{(1-\alpha/2, n-1)} = t_{(0.975; 27)} = 2.052$

2. الفرضية الثانية: تنص هذه الفرضية على ما يلي: "تتوفر في المؤسسة محل الدراسة أنشطة الادارة الالكترونية للموارد البشرية وذلك عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ".

الجدول(20) تحليل الفرضية الثانية.

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
تتوفر في المؤسسة محل الدراسة أنشطة الادارة الالكترونية للموارد البشرية .	4.3772	0.3606	20.208	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج SPSS.V17.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (one Sample T test) والنتائج مبينة في الجدول رقم (20) الذي يبين أن متوسط درجات الإجابة بلغ "4.3772" وهو أكبر من درجة الحياد "3"، وقيمة T المحسوبة تساوي "20.208" وهي أكبر من قيمة t الجدولية "2.052"، ولدينا مستوى الدلالة " 0.000 " وهو أقل من "0.05"، وهذا ما يدل على قبول هذه الفرضية القائلة بان هناك أنشطة الادارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05

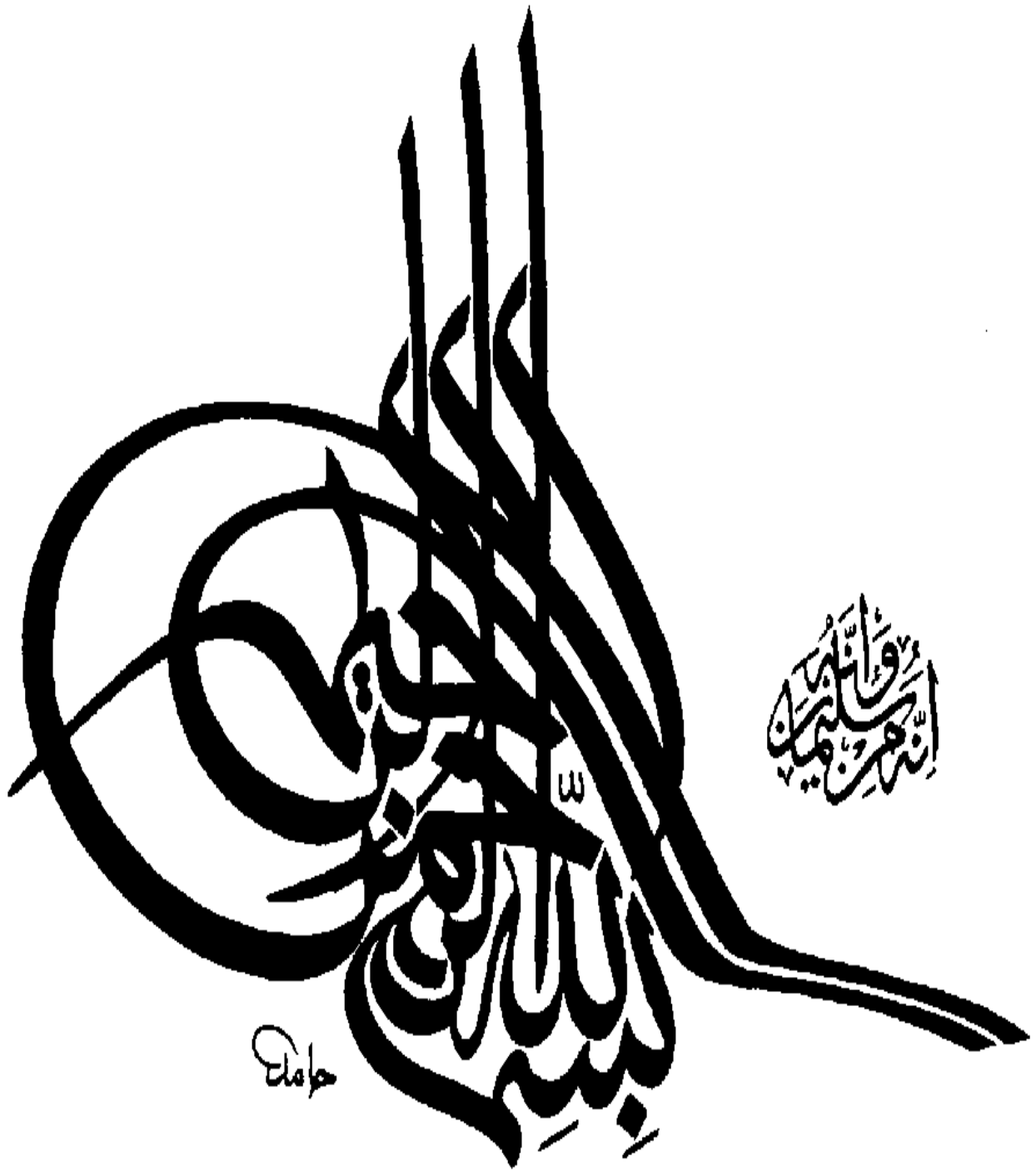
3.الفرضية الثالثة: : تنص هذه الفرضية على ما يلي: " هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة الالكترونية للموارد البشرية وفعالية أداء المديرية محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ".

الجدول(21) تحليل الفرضية الثالثة.

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة الالكترونية للموارد البشرية وفعالية أداء المديرية محل الدراسة.	4.0893	0.3413	16.884	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على برنامج SPSS.V17.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (one Sample T test) والنتائج مبينة في الجدول رقم (21) الذي يبين أن متوسط درجات الإجابة بلغ "4.0893" وهو أكبر من درجة الحياد "3"، وقيمة T المحسوبة تساوي "16.884" وهي أكبر من قيمة t الجدولية "2.052"، ولدينا مستوى الدلالة " 0.000 " وهو أقل من "0.05"، وبالتالي هذا ما يدل على قبول هذه الفرضية القائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة الالكترونية للموارد البشرية وفعالية أداء المديرية محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.



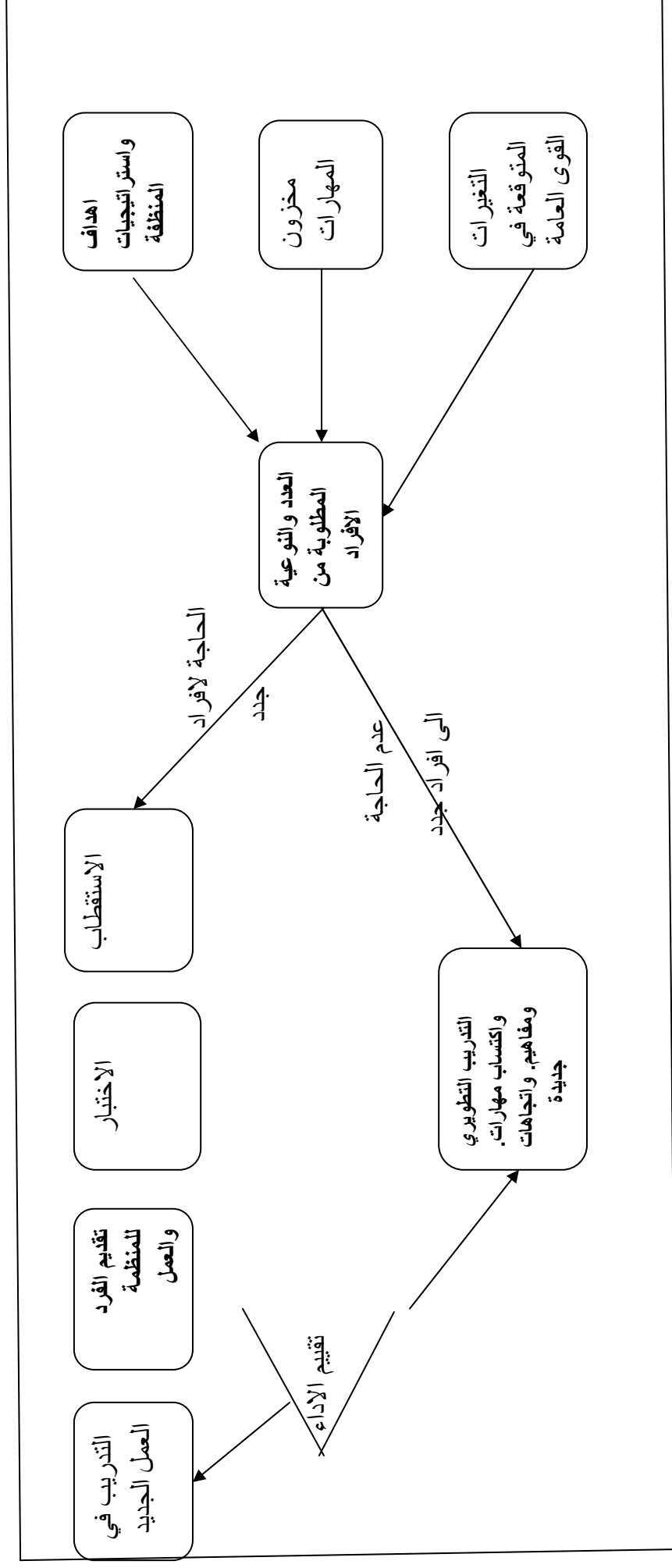
قائمة الجداول:

66	الجدول رقم 01: مقارنة بين القائد التقليدي والقائد الالكتروني
89	الجدول رقم 02: مقارنة بين التدريب التقليدي والتدريب الالكتروني:
102	جدول رقم 03: الهياكل التي تشرف على صيانتها المديرية على مستوى خطوط النقل بالأنابيب
126	جدول (04) - توزيع أفراد العينة حسب الجنس
127	جدول (05): توزيع أفراد العينة حسب العمر
128	جدول (06) :توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
130	جدول (07): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبر ,
131	جدول (08) : توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية
132	جدول (09) : توزيع أفراد العينة حسب مدى معرفتهم بالادارة الالكترونية
133	جدول (10) : توزيع أفراد العينة حسب التحكم في الاعلام الالي
134	جدول (11) توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية في مجال الادارة الالكترونية:
137	الجدول (12) : درجات مقياس ليكرت الخماسي.
138	جدول (13) : معاملات الصدق والثبات
141	الجدول (14) الحدود الدنيا والعليا لمقياس " ليكرت الخماسي "
141	الجدول (15) تحليل عبارات المحور الأول من الاستبانة
149	الجدول 16 : تحليل عبارات المحور الثاني من الاستبانة
149	الجدول 17 : تحليل عبارات المحور الثالث من الاستبانة
163	الجدول (18): تحليل عبارات المحور الرابع من الاستبانة
167	الجدول (19) تحليل الفرضية الأولى
168	الجدول (20) تحليل الفرضية الثانية
169	الجدول (21) تحليل الفرضية الثالثة

قائمة الأشكال:

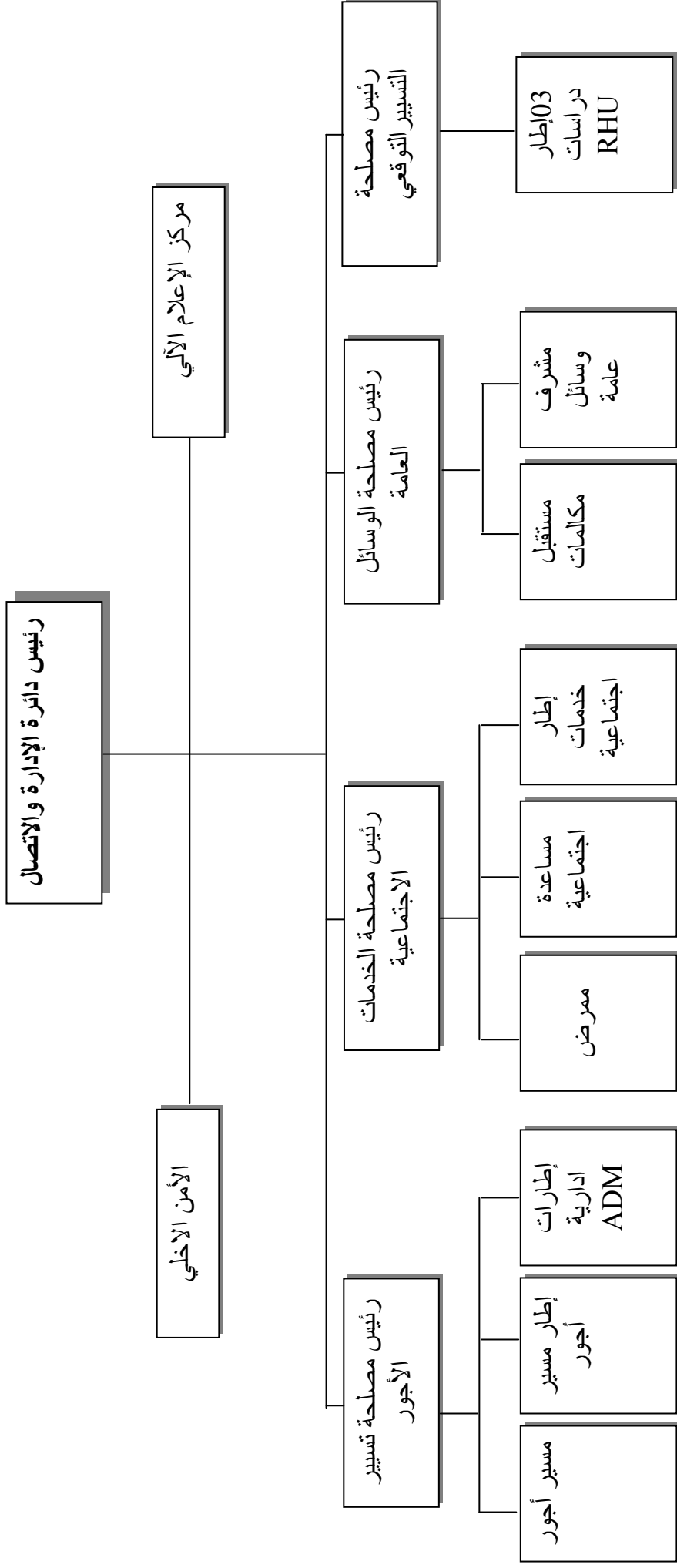
04	شكل رقم 01: مفهوم المورد البشري كمزيج متنوع
20	شكل رقم 02: مقابلة الطلب بالعرض ومعالجة الفائض أو العجز
23	شكل رقم 03: مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية
25	شكل رقم 04: أبعاد عملية اختيار وتعيين الأفراد
27	شكل رقم 05: خطوات إعداد برنامج التدريب
30	شكل رقم 06: أهداف التقييم
31	شكل رقم 07: العلاقة بين المراحل المختلفة لإدارة الموارد البشرية
30	شكل رقم 08: العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية
46	شكل رقم 09: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية
59	شكل رقم 10: عتاد وبرامج الحاسوب
61	الشكل رقم 11: عناصر الإدارة الإلكترونية
63	الشكل رقم 12: العلاقة بين التخطيط التقليدي و التخطيط الإلكتروني
68	الشكل رقم 13: مقارنة بين الرقابة الإلكترونية والرقابة التقليدية
86	الشكل (14): رقم مقارنة بين التوظيف الإلكتروني والتوظيف التقليدي
106	الشكل رقم 15: الهيكل التنظيمي لدائرة الإدارة والاتصال
108	الشكل رقم 16: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة
118	الشكل رقم (17): الإجراءات الخاصة بعملية التكوين
124	الشكل رقم (18): الإجراءات الخاصة بعملية التوظيف
127	الشكل (19) توزيع أفراد العينة حسب الجنس
128	الشكل (20) توزيع أفراد العينة حسب العمر
129	الشكل (21) توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.
131	الشكل (22): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة
132	الشكل (23): توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية
133	الشكل (24): توزيع أفراد العينة حسب مدى معرفتهم بالإدارة الإلكترونية
134	الشكل (25) : توزيع أفراد العينة حسب التحكم في الاعلام الالي
136	الشكل (26) توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية في مجال الادارة الالكترونية

الشكل رقم (7) ص31 العلاقة بين المراحل المختلفة لإدارة الموارد البشرية



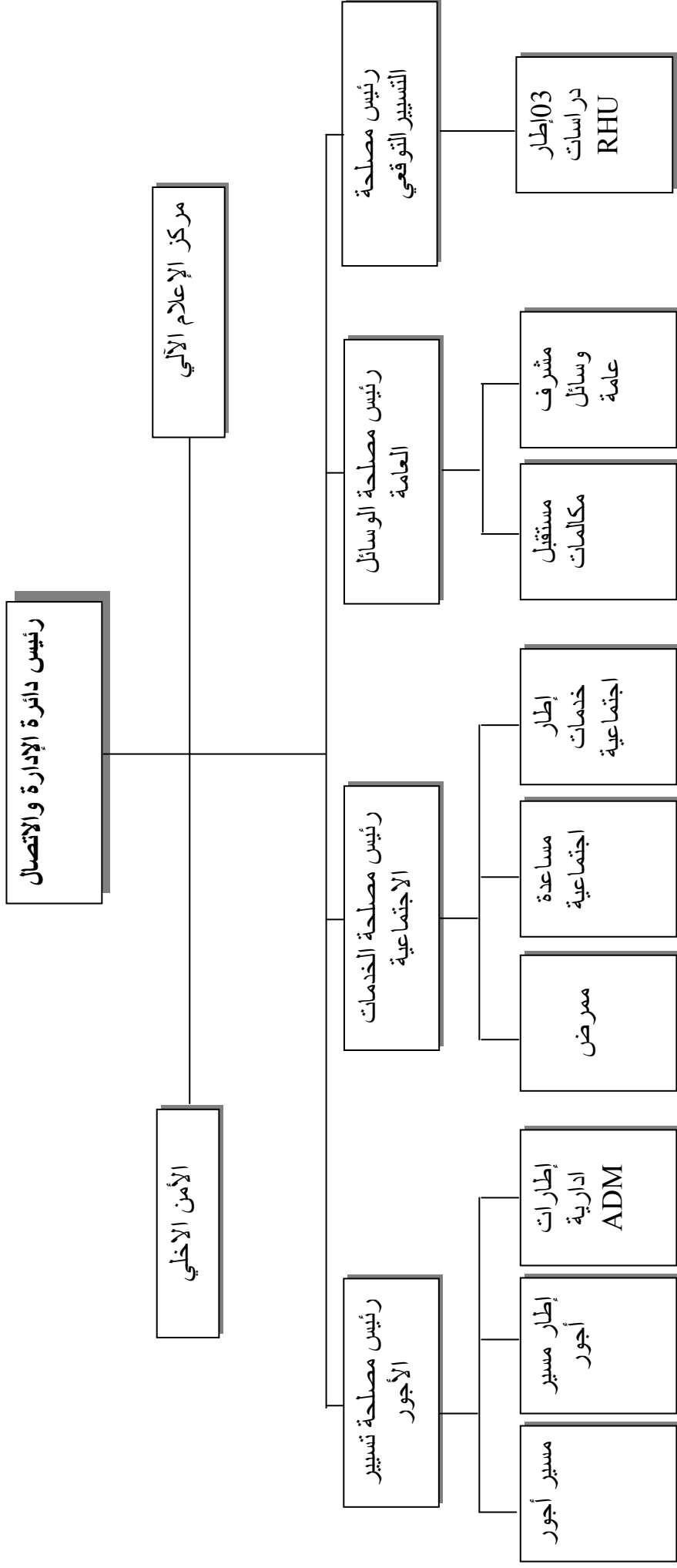
المصدر: راوية حسن ،إدارة الموارد البشرية -رؤية عصرية- مرجع سابق ،ص158

الشكل رقم 15: الهيكل التنظيمي لدائرة الإدارة والاتصال

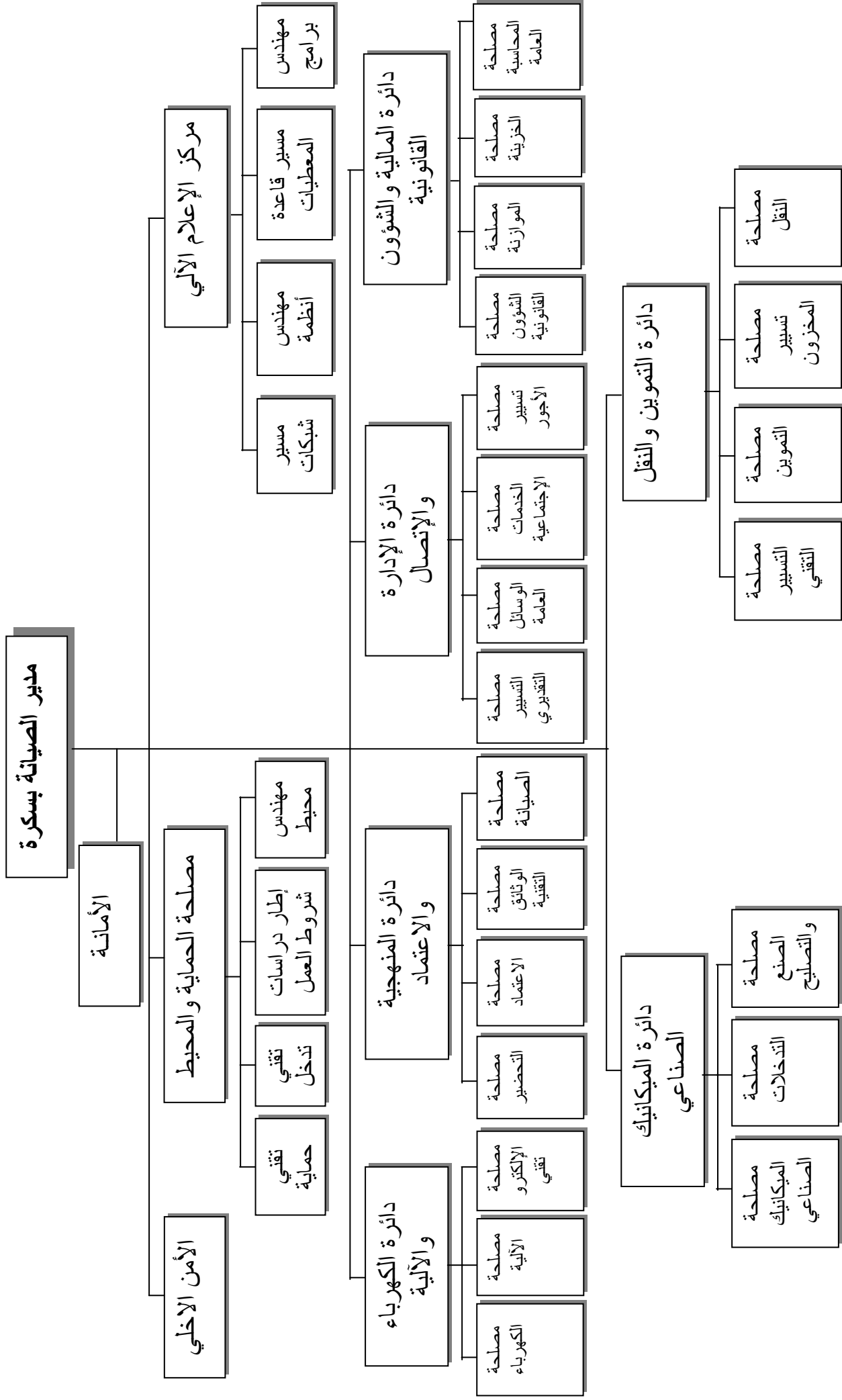


المصدر: وثائق الوحدة: L'organigramme de détail de la Direction Maintenance Biskra

الشكل رقم 15: الهيكل التنظيمي لدائرة الإدارة والاتصال

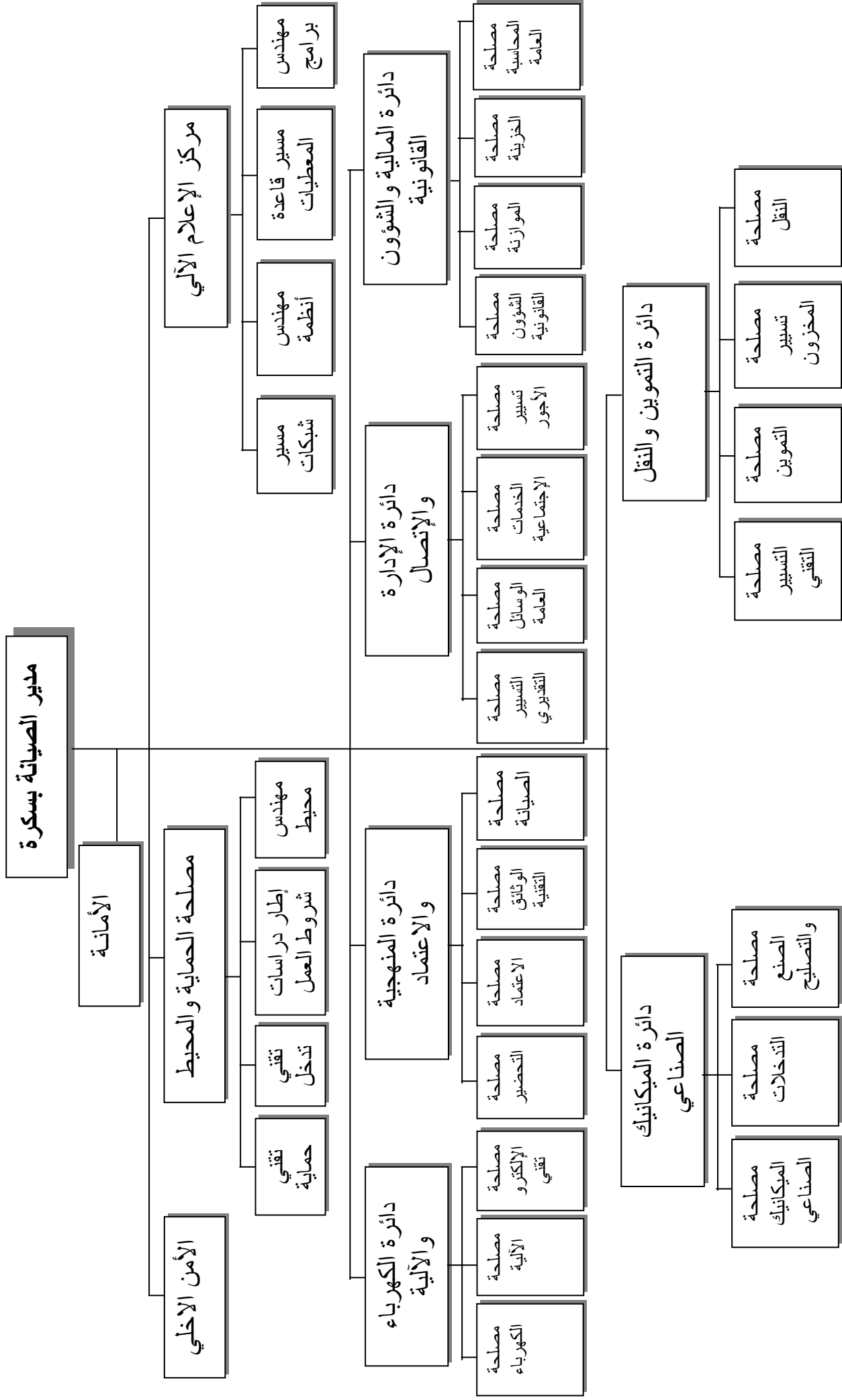


الشكل رقم 16: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناتراك مديرية الصيانة بسكرة



المصدر: وثائق الوحدة: L'organigramme de détail de la Direction Maintenance Biskra

الشكل رقم 16: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناتراك مديرية الصيانة بسكرة



المصدر: وثائق الوحدة: L'organigramme de détail de la Direction Maintenance Biskra

الفصل الثالث: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء

المؤسسات

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المطلب الرابع: متطلبات والتحديات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المبحث الثاني: مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المطلب الأول: التوظيف الإلكتروني

المطلب الثاني: التدريب الإلكتروني

المطلب الثالث: التعليم الإلكتروني

المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسات

المطلب الأول: مفهوم الأداء

المطلب الثاني: معايير قياس الأداء

المطلب الثالث: أنواع أداء المؤسسة

المطلب الرابع: الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري

تمهيد

إن الموارد البشرية هي الثروة الأساسية التي يتوقف مستقبل التنمية الشاملة على تنميتها وتطويرها باستمرار وبخاصة في المجال الاقتصادي وقد أصبح استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال عنصرا أساسيا في تنمية الموارد البشرية، ولاسيما على مستوى المؤسسة التي أصبحت تهدف إلى بث الوعي والمعرفة لدى أفرادها من جهة، وإلى صقل القدرات والمهارات وزيادة الفاعلية وتحسين الأداء والإنتاجية من جهة ثانية .

وقد أصبح ربط المورد البشري بالاحتياجات الحقيقية لسوق العمل وتطوراتها واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء هذه الوظيفة تحديا رئيسيا ترفعه المؤسسات الاقتصادية في القطاعات التجارية والصناعية والخدمية المختلفة، وفي تدعيم بقاءها واستمرارها في إطار من المنافسة الإيجابية وهو الذي يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات، وهذا وأدى إلى ظهور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والعمل على معرفة دورها في تحسين أداء المؤسسة . وهذا ما سنتطرق إليه بنوع من التفصيل في هذا الفصل . بحيث سنقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- 1- المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- 2- المبحث الثاني: مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- 3- المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسات.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

لقد كان لاقتحام تكنولوجيا المعلومات لحياتنا أثارًا عميقة سواء على المستوى الجزئي أو الكلي حيث أدت إلى ظهور ما يعرف بعصر المعلومات والمعرفة، عصر أصبحت فيه هذه الأخيرة (المعرفة) موردًا أساسيًا لا يقل أهمية عن باقي موارد الإنتاج الكلاسيكية المعروفة و تكنولوجيا المعلومات سلاحًا إستراتيجيًا، وفي إطار كل هذه المستجدات التي يطغى عليها الطابع التكنولوجي العلمي جاء عملنا هذا لتسليط الضوء على بعض الآثار التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات في جانب من أهم جوانب الأعمال يعتبر الركيزة الأساسية ألا وهو جانب الموارد البشرية لذا سنتطرق إلى الربط بينهما من خلال تحديد مفهوم للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وبعض خصائصها وفوائدها والتحديات التي تواجهها عند تطبيقها.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، ويستوعب تقنياته المتجددة، ويطبق آلياته الفاعلة وتستنثر تقنيات المعلومات والاتصالات في أداء وظائفها،

إن " الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية " منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية⁽¹⁾ - هو تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية والذي سيسهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات⁽²⁾ .

وتعرف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أنها: استخدام التكنولوجيا مع وظائف إدارة الموارد البشرية. أو الاتصال عن طريق التكنولوجيا الموجهة من خلال الشبكات بين المنظمة والعاملين فيها بما يتعلق بإدارة الموارد البشرية.

¹ - www ar.wikibooks.org/wik مستخرجة بتاريخ: 2011/05/03

² - احمد السيد طه كردى، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، تمهيدي ماجستير، إدارة أعمال، جامعة بنها، 2009، ص5

ويعرفها (Wyatt) بأنها تطبيق أي تكنولوجيا تمكن المدراء والعاملين من الدخول المباشر إلى إدارة الموارد البشرية وخدمات المنظمة الأخرى من أجل الاتصال ، تقييم الأداء ، إدارة الفرق ، إدارة المعرفة والتعليم ولأغراض إدارية (1).

التطبيق العملي لاستراتيجيات وسياسات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريقة لأداء وظائف إدارة الموارد البشرية (2) .

ومنه فالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي الاتصال عن طريق التكنولوجيا الموجهة من خلال الشبكات بين المنظمة والعاملين فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية ، وهو يشتمل على دمج وظائف الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) (*) والاعتماد على الشبكات (الانترنت ، الأكسترنت و الانترنت

المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :

للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عدة خصائص مهمة ونستخلصها من التعاريف السابقة والمتمثلة فيما يلي :

- تبني مفاهيم "الإدارة الإستراتيجية" من حيث وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للمنظمة والتعامل الإيجابي مع المحيط الداخلي والخارجي، وتحديد الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
- التعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في سوق العمل وتطورات هيكل الموارد البشرية اللازمة للمنظمة، وتعديل أساليب وخطط الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع تلك التحولات
- التطوير المستمر والسريع لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم وإجراءات العمل وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسئوليات في شؤون إدارة الموارد البشرية لمواكبة تطورات التقنية.
- تيسير التعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة للموارد البشرية وتوظيفها لتنمية القدرات

¹ - يوسف محمد يوسف أبو امونة ، مرجع سابق ، ص 73

² - فريد النجار ، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2008 م ، ص 242

* TIC وهي جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل، نقل وتخزين المعلومات في شكل الكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصالات وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها ، ويعبر أيضا عن مجموعة العناصر والقدرات التي تستخدم في جمع البيانات والمعلومات وتخزينها ونشرها باستخدام تكنولوجيا الحاسوب والاتصالات بسرعة عالية وكفاءة .

➤ التنافسية للمنظمات من خلال مفهوم "إدارة المعرفة" بحيث تتكون من :

- توزيع المعرفة (Knowledge Dissmination)

- انشاء المعرفة (Knowledge Geeation)

- استخدام المعرفة (Knowledge Application)

➤ التعامل في سوق العمل العالمي بحثاً عن الموارد البشرية الأفضل .

➤ الاعتماد على تقنيات العصر الأساسية وهي الحاسب الآلي، وتقنيات المعلومات، وتقنيات

الاتصالات، وشبكة الإنترنت وما نشأ عنها من انتشار البريد الإلكتروني وشبكات الربط

الداخلية⁽¹⁾ .

المطلب الثالث : أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

3-1 أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ذو مدى واسع حسب حاجات المنظمة وتتجلى أهمية الإدارة

الإلكترونية للموارد البشرية في الآتي :

➤ إعطاء دور أكثر استجابة واستراتيجية للموارد البشرية.

➤ إرضاء العاملين.

➤ دعم أكبر للإدارة عبر أقسام الشركة.

➤ تقليل النفقات الإدارية.

➤ توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب⁽²⁾.

➤ رفع عبء المعاملين الروتينية عن كاهل وظيفة إدارة الموارد البشرية .

➤ إعطاء الفرصة للعاملين للإطلاع على موقف معاملاتهم بدون الرجوع لوظيفة إدارة الموارد البشرية.

➤ تمكين العاملين من تعديل بياناتهم مباشرة .

➤ تخفيض حجم العاملين بوظيفة إدارة الموارد البشرية.

➤ تسريع معاملات العاملين⁽³⁾ .

¹ -قلش عبد الله، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة العلوم الإنسانية، العدد35، السعودية، 2007 .

² - احمد السيد طه كردي، مرجع سابق، ص5

³ - الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، www.ar.wikibooks.org/wik . مستخرجة بتاريخ:2011/05/03

ويمكن أن نلخص الأهمية في شكل النقاط الكبرى التالية:

- **تقليل العمالة الروتينية** : يحل الكمبيوتر محل العمالة الروتينية فعلى سبيل المثال يمكن استخدام الكمبيوتر وبرامجه في العمليات المحاسبية، حينئذ يمكن تقليل عدد المحاسبين بشكل كبير، وذلك لأن الكمبيوتر وبرامجه تقوم بعمل المحاسبين. .
- **السرعة في الأداء** : أصبح من الممكن تحقيق عمليات كثيرة في وقت قليل بفضل الكمبيوتر ، مما يوفر الوقت لمدير الموارد البشرية لكي يقوم بأعمال أكثر أهمية، مثل اتخاذ القرارات الإستراتيجية والمهمة في مجال الموارد البشرية، ويتحقق ذلك أيضا في الحصول بأسرع وقت ممكن على أكبر وأفضل معلومات من نظام معلومات إدارة الموارد البشرية .
- **الدقة في الأداء** : حينما تتوافر بيانات الموارد البشرية للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بالسرعة والشكل المطلوب تزداد الدقة في اتخاذ القرارات والتصرف في مشاكل العاملين.
- **قدرة أعلى على التخطيط** : حيث يمكن تخطيط التعيينات والتنقلات والترقيات، وذلك من خلال الاستخدام السريع للمعلومات المتاحة في الكمبيوتر ونظم معلومات الموارد البشرية.
- **قدرة أعلى على التنظيم** : حيث يمكن التنسيق بين إعداد الموارد البشرية الموجودة في مختلف الأقسام والسرعة في تشكيل مجموعات العمل من عدة أقسام مختلفة .
- **قدرة أعلى على الرقابة** : حيث يمكن فحص ممارسات كافة الأقسام في المنظمة فيما يمس مواردها البشرية من حيث كفاءتها وتكاليفها بالدخول مباشرة على بيانات الأقسام مباشرة⁽¹⁾ .

¹ - محمد أبو زيد، نظم المعلومات إدارة الموارد البشرية، منتدى المدربين المحترفين، www.montada.madaribon.net/topic ...

3-2 أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :

إن أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية ، ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال ، حيث حدد (Lepak & Snell) تلك الأهداف بزيادة التركيز على القضايا الإستراتيجية ، زيادة مرونة الإجراءات والممارسات ، زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية ، تقليل التكاليف وأن تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة الإدارة والعاملين في المنظمة، كل ذلك كان من أهم أسباب توجه المنظمات نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية :

- تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية ،ومن بين ملامحها:
 - الاستثمار في الرأسمال البشري واعتبار هذه الأخيرة بمثابة مورد أي أنها تحقق مستويات عالية من الأداء إذا ماتم الاستثمار فيها، ولا ننظر إلى الاستثمار كتكلفة يجب تدنيها وهي النظرة الكلاسيكية للأفراد في السابق.
 - التوجه نحو مشاركة الأفراد وتمكينهم عند اتخاذ القرار.
 - التوجه نحو الرقابة الذاتية للأفراد وليس الرقابة المطلقة على الأفراد.
 - التغيير في البنية تنظيم المؤسسة (التنظيمات الهرمية،...)
- تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية.
- تحقيق مكاسب من الموارد البشرية.
- تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية .
- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة.
- تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين.
- دعم أفضل للإدارة عبر أقسام الشركة.
- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.
- تحسين صورة الشركة إلكترونياً⁽¹⁾ .

¹ - فريد النجار مرجع سابق ،ص 242

- تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال.
- اكتساب قدرات متميزة تميزها عن الآخرين.
- تحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة.
- تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.
- المرونة والاستجابة بشكل أفضل لمتغيرات السوق⁽¹⁾.

المطلب الرابع: متطلبات والتحديات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

4- 1 متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المتطلبات الفنية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :

يمكن اعتبار الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية جزء من منظومة الإدارة الإلكترونية ، تعتمد على وسائل تكنولوجيا المعلومات ولا تختلف عن الإدارة الإلكترونية باعتمادها على الشبكات والبرمجيات ، والاتصالات والإنترنت وغيرها مما سبق ذكره. ويلعب الإنترنت دورا رئيسيا في هذا المجال ، حيث يساعد المنظمة في تفعيل وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال الاتصالات الفورية.

- الحصول على معلومات فورية عن إدارة الموارد البشرية.
- المشاركة في المناقشات والحوارات مع النقابات والمدراء.
- توفير معلومات عن أسواق العمل وفرص التوظيف.
- تبادل المعلومات بين الحكومة والنقابات ومراكز التدريب والتعليم.
- إجراء دراسات وأبحاث في مجال إدارة الموارد البشرية
- العمل عن بعد (Telework .) المنظمات الافتراضية
- تحديث قواعد البيانات وإجراء المقارنات.
- ربط العمالة بفرص العمل محليا و دوليا .
- دعم التعليم وربطه بأسواق العمل.

- يوسف محمد يوسف أبو امونة، مرجع سابق، ص 78

بالإضافة إلى ذلك ، وحتى يكون تطبيق النظام فعالا ، لا بد من وجود وتوفير متطلبات أخرى ، تتفاوت من منظمة لأخرى ، نذكرها في النقاط التالية:

➤ إن نجاح أي نظام كان ، يعتمد على مدى تقبل المستخدمين للنظام ، ولن ينجح أي نظام في حال وجود رفض ومعارضة له ، فلذلك على المنظمة العمل منذ البداية على شرح العلاقة بين أهمية النظام وإجراءات العمل ، وجعل المستخدمين جزءا من عملية تصميم وتنفيذ النظام ، مع الاتصال المستمر معهم في كل مرحلة من مراحل النظام والحصول على تغذية راجعة من المستخدمين حول التغييرات .

➤ تدريب المستخدمين على النظام الجديد ، ضمن بيئة آمنة ، تتيح لهم فهم أهمية النظام ومزاياه ، وفهم أهمية التكنولوجيا للمنظمة وللمستخدمين ، على كافة المستويات الإدارية و لكافة العاملين ومستخدمي النظام .

➤ سهولة استخدام النظام من قبل المستخدمين ، وعلاقته بوظائف الموارد البشرية مع تمتع النظام بالجودة العالية والأمان ، مما يعزز عامل الثقة لدى المستخدمين ويزيد من كفاءة استخدام النظام.

➤ هناك طلب متزايد على أن تكون الأنظمة بسيطة وغير معقدة ، فحسب إحصائية جمعية مستهلكي الإلكترونيات ، فإن % 87 من المستخدمين صوتوا لسهولة الاستخدام كعامل مميز للأنظمة الجديدة⁽¹⁾

➤ توفر واجهات استخدام للأنظمة وتوفر شبكة إنترنت بشكل أساسي ، حيث تقدم المنظمة من خلال تلك الواجهات مجموعة من المعلومات لموظفيها ، تشمل الإجراءات والممارسات والأنظمة الخاصة بالموارد البشرية .

➤ إن استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من قبل العاملين بالمنظمة ، مرتبط بشكل أساسي على مستوى الفائدة التي يحصل عليها العامل في المنظمة من تكنولوجيا معلومات الموارد البشرية ،ومن مستوى سهولة استخدامها⁽²⁾.

¹- يوسف محمد يوسف أبو امونة ،مرجع سابق ،ص81

²- يوسف محمد يوسف أبو امونة ،مرجع سابق ،ص ص 82-83

4-2 التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

- لأي مشروع أو سياسة جديدة تظهر لها عدة تحديات تواجهها وتقف لها عائق أمام تقدمها ومنه سنبيين بعض التحديات التي تواجه تقدم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :
- إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات.
 - تحسين مكانة وظيفة الموارد البشرية.
 - تحويل تركيز وظيفة الموارد البشرية إلى العملاء.
 - حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل الشركة⁽¹⁾.
 - إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات ، حيث كان طاقم العمل بقسم تكنولوجيا المعلومات في الشركات منعزلاً إلى حد ما عن غيره من الأقسام الأخرى في الشركة.
 - تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء ، حيث ينظر الكثيرون إلى مهام الموارد البشرية على أنها مهام تفعلية وتقليدية أي أنهم لا يبادرون بالفعل إنما يستجيبون فقط لرد فعل الآخرين.
 - حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل الشركة ، حيث يتطلب التكامل بين الموارد البشرية والعمل الذي يحتاج إلى نظام للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فهم طاقم العمل الجيد لطبيعة العمل.
 - الحفاظ على مستوى جودة الخدمة ، فهناك احتمال لانخفاض مستويات جودة الخدمة نتيجة لتحويل النظام من تقليدي إلى إلكتروني.
 - تأمين المعلومات ، حيث يعد ذلك ضرورة قانونية وخاصة في ظل انتقال المسؤولية إلى الأفراد العاملين⁽²⁾

¹ - احمد السيد طه كردى، مرجع سابق، ص5

² - يوسف محمد يوسف أبو امونة ، مرجع سابق، ص، ص 111

المبحث الثاني: مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :

يمكن إدارة الأفراد بشكل أكثر فاعلية من خلال تحويل وظائف الموارد البشرية لوظائف إلكترونية بالكامل كالتوظيف الإلكتروني والتدريب الإلكتروني والتعليم الإلكتروني وغيرها

المطلب الأول: التوظيف الإلكتروني:

يعتبر التوظيف الإلكتروني من أهم المجالات التي يمكن أن يتم فيها استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونية حيث حصل تطور جذري عالمي في طرق التوظيف اعتماداً على وسائل تكنولوجيا المعلومات، فقد بدأ ينتشر في التسعينات وأصبح مصدر رئيسي للقطاع العام والخاص.

1-1 مفهوم التوظيف الإلكتروني :

إن التوظيف الإلكتروني هو خدمة إلكترونية مخصصة لإيجاد وظائف ملائمة تتناسب مع مؤهلات كل شخص .

تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم طلبات التوظيف بما يتوافق مع الوظائف الشاغرة المتوفرة. عند استلام السيرة الذاتية، يتلقى المتقدمون بالطلبات رسالة إلكترونية تلقائية تفيد باستلام الطلب أو السيرة الذاتية وتوضح حالة طلبهم. تجدر الإشارة إلى أن إدارة الموارد البشرية تحرص على حفظ البيانات الشخصية الواردة في السيرة الذاتية بسرية تامة (1).

1-2 مراحل التوظيف الإلكتروني :

يتضمن عدداً من العمليات المرتبطة بعمليات التوظيف مثل :

➤ **الإعلان عن الوظائف الشاغرة:** من خلال الوظائف بشبكة الإنترنت الخاصة بالشركة وذلك حسب

طبيعة تلك الوظائف وسياسة التوظيف الخاصة بالعمل. ويتم ذلك بأربع طرق وهي :

1. الإعلان عن طريق إنشاء موقع جذاب لجذب متصفح الإنترنت للدخول عليه

2. الإعلان عن طريق صفحة صغيرة يتم استضافتها على إحدى المواقع التي تتميز بإقبال

كبير عليها.

¹ - www.cda.gov.ae/ar/eServices/ ، استخرج بتاريخ 2011/05/10

3. الإعلانات الـ " interstitial " المتتابعة بمعنى انه عند النقر على أجزاء معينة من صفحة

الويب تظهر للمستخدم صفحة ويب جديدة بها الإعلانات.

4. استخدام الشرائط الإعلانية (1).

➤ توفير آليات البحث: تعد تقنية قياسية يمكن إلحاقها بسهولة بشبكات الإنترنت وتساعد تلك الآليات الموظفين في العثور على الوظيفة المطلوبة.

➤ وجود روابط لأصحاب العمل السابقين والمؤسسات التعليمية.

➤ نظم متابعة المتقدمين للوظائف: وهى برامج مسح ضوئي للسير الذاتية تحتوى على إمكانيات

(OCR) Optical character Recognition

➤ إجراءات اختبارات على الإنترنت: مما يفيد في عدم الحاجة إلى جميع المتقدمين للوظيفة بمكان

محدد وإمكانية إجراء عملية التصفية لعدد ضخم من المتقدمين في الوقت نفسه.

1-3 مزايا نظام التوظيف الإلكتروني:

➤ الإسراع من إيقاع عملية التوظيف: حيث يتم تحديد طبيعة الوظيفة والمواصفات الشخص المتقدم

لشغلها ونشر الإعلان بشبكة الإنترنت وإرسال بريد الكتروني إلى الأقسام المعنية وفرز طلبات

العمل على الإنترنت وبدء عملية التقييم. مثل نظام My Job Market ، My profile .

➤ إلغاء دور الوسطاء : مما يوفر على الشركة المتعاقد من دفع نفقات إضافية (2).

➤ تدعيم العلاقة المباشرة مابين المسير و المترشح .

➤ القضاء على الحوافز الجغرافية.

➤ ظهور سوق داخلية للتوظيف .

➤ أتممة بعض أنشطة التقييم والاختيار .

➤ إنشاء قاعدة بيانات للمترشحين (3).

¹ - محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ط1، 2009، صص 569-570

² - احمد السيد طه كرى، مرجع سابق، ص10

³ - http://forum.sa-m.org/showthread-t_36.htm ، استخرج بتاريخ 2011/05/10

1-4 إجابيات التوظيف الإلكتروني:

يمكن تلخيص الإضافة التي تقدمها شبكة الانترنت في عملي التوظيف بالنسبة لكل من

أولا بالنسبة للمترشح :

- انتهاء عدة المراسلة التقليدية والمكالمات الهاتفية لمتابعة تقدم طلب توظيفه داخل المؤسسة وهذا راجع لاستخدام تكنولوجيا تدفق العمل WORK Fliwo.

- الاستقلالية في عملية معرفة الوظائف الشاغرة ومجالات عمل المؤسسة.

- تقديم الوظيفة المقترحة لمعرفة مدى تناسبها مع مهاراته .

- إمكانية إجراء اختيارات مباشرة عبر موقع الشركة لمعرفة ما إذا كان المنصب يناسبه أم لا.

ثانيا بالنسبة للمسير:

- الحرية في اقتراح مناصب الشغل، السير الذاتية التي تناسب منصب الشغل لتغيير في شروط الاختيار.

- توفر له الأدوات للتحليل و الاختيار.

- إمكانية الحصول على عروض من طرف المترشحين دون وجود مناصب عمل مقترحة تتعلق بمهارات معينة .

ثالثا :بالنسبة لمديري الموارد البشرية :

- انتهاء المهام الإدارية المتعلقة بترتيب وتصنيف السيرة الذاتية للمترشحين .

- تقديم النصائح للمسير فيما يتعلق باحتياجاته وترجمتها في شكل مهارات وتزويده بوجهات نظر في المدى البعيد.

- إدارة الأدوات والأنظمة التي تعتمد على التكنولوجيات الجديدة للمعلومات و الاتصال عملية التوظيف . طالما تطلب شاغل بعض الوظائف معرفة استخدامات الحاسب، وهي ستمتع غير الأكفاء من التقدم،

ومن ثم تقلل من جهود كبيرة كانت ستبدل معالجة الطلبات التوظيف الغير المرغوب بها.

1-5 التهديدات التي يتعرض لها التوظيف الإلكتروني :

- احتمال زيف البيانات التي يقدمها طالب الوظيفة .
- احتمال قيام المنظمات والأفراد بالاحتيايل على طالبي الوظيفة عن طريق الإعلان بضمان الحصول على وظيفة بمرتب مغر مقابل قيمة معينة يتم تحصيلها مقدما⁽¹⁾.

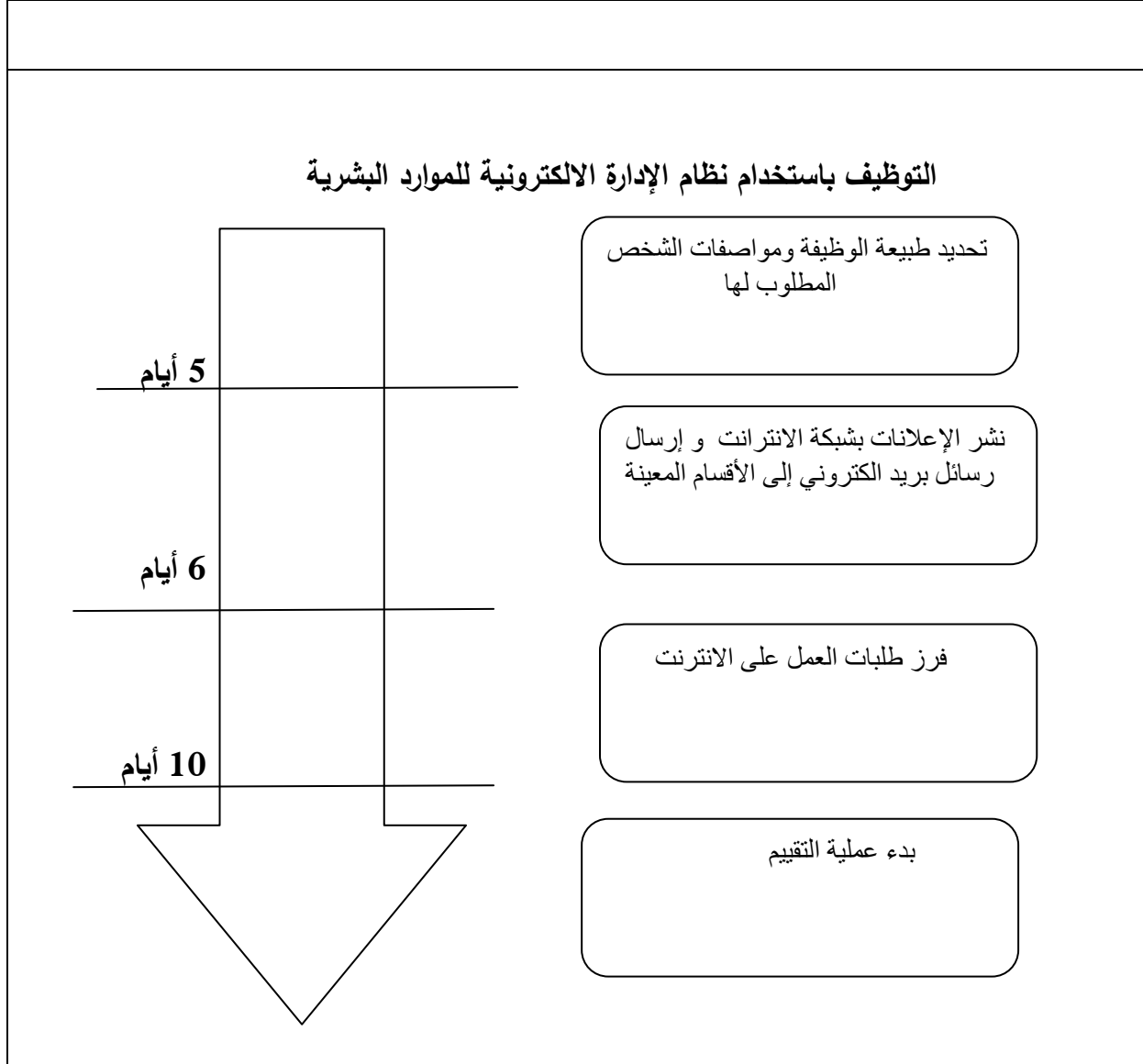
1-6 سلبيات مساوئ التوظيف الإلكتروني:

- كما يمكن نمس بعض المساوئ أو السلبيات لهذا النوع من التوظيف الإلكتروني، في الحقيقة هذه المساوئ لا تتقص من قيمة التوظيف الإلكتروني والمرتبطة أساسا بذاتية الفرد وسلوكاته .
- ونبين في الشكل (14) مقارنة بين التوظيف الإلكتروني والتوظيف التقليدي

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، دون ذكر دار النشر، القاهرة، 2000، ص153

الشكل (14): رقم مقارنة بين التوظيف الإلكتروني والتوظيف التقليدي

التوظيف باستخدام الوسائل التقليدية	
5 أيام	تحديد طبيعة الوظيفة ومواصفات الشخص المطلوب لها
30 يوم	نشر الإعلانات بالصحف الإخبارية المتخصصة الخاصة بالشركة أو وضعها بلوحات الإعلان
40 يوم	إرسال نماذج الطلبات الورقية
50 يوم	فرز نماذج الطلبات الورقية
	بدء عملية تقييم الطلبات



المصدر: ، مرجع سابق، ص ص 595-596

1-7 كيفية إنجاح نظام التوظيف الإلكتروني:

- وضع معايير لتوصيف الوظيفة والمواصفات المطلوبة.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوظيف بشكل سريع.
- تطوير نظم العثور على الأشخاص الملائمين لشغل الوظائف.
- تصميم مواقع سهلة الاستخدام للإعلان عن الوظائف وبراغى سهولة الوصول إليها ووجود قائمة بالوظائف المتاحة يتم تحديثها بشكل دائم ووجود روابط نتيج للمتقدمين مراسلة الأشخاص المعينين⁽¹⁾

¹ -محمد الصيرفي e-HRM مرجع سابق، ص ص 597-598

المطلب الثاني: التدريب الإلكتروني :

إن استخدام التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية أدى إلى توفير فرص تكوينية وتدريبية جديدة تلخص عملية التكوين الإلكتروني (e-formation)

2- 1 مفهوم التدريب الإلكتروني :

التدريب الإلكتروني هو أسلوب حديث من أساليب التدريب، تُوظف فيه آخر ما توصلت إليه التقنية الحديثة من حاسبات، وشبكات، وخدمات للوسائط المتعددة، بالإضافة إلى المكتبات الإلكترونية، اعتمدت له وسائل عديدة لضمان إيصال أفضل المعارف الجدية وتبادل الخبرات بين المشاركين⁽¹⁾، يعرف Elliot Masie التدريب الإلكتروني على أنه: عملية استخدام تكنولوجيا الشبكات لاختيار ونشر وإدارة العملية التدريبية.

وتعرف شركة Cisco Systems التدريب على أنه: عملية التدريب باستخدام شبكة الانترنت المعتمدة على بث ونشر المحتويات في أشكال مختلف إدارة العملية التدريبية ومجموعة المتدربين عبر الشبكة، ووجود مختصين في تطوير وتنمية المحتويات.

كما يعرف التدريب الإلكتروني على أنه: مجموعة التكنولوجيات التي تسمح بالتعلم عن طريق استعمال وسائل الإعلام الإلكترونية كالأقراص المضغوطة، الانترنت، والانترنت⁽²⁾.

ونوضح في الجدول (02) الموالى مقارنة بين التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي.

¹ - [Tp://zct.elearning.edu.sa](http://zct.elearning.edu.sa) المستخرجة بتاريخ: 2011/04/11

² - Eltrc.tvtc.gov.sa/training/cmain.html ، المستخرجة بتاريخ: 2011/04/11

جدول رقم 02 : مقارنة بين التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي :

التدريب الإلكتروني	التدريب التقليدي
المتدرب هو المتحكم في العملية التدريبية أما المدرب فيكتفي بتوجيه المتدرب	المدرب هو المتحكم في العملية التدريبية وهو الناقل للمعلومة للمتدرب
المتدربين مشاركون في العملية التدريبية (تدريب إيجابي)	المتدربين فقط متلقين (تدريب سلبي)
المتدرب يتلقى المعلومات بالطريقة التي يريدتها وفي الوقت والزمان المناسبين له	المكان والزمان محددين مسبقاً في قاعة التدريب
تفاعل بين المتدربين وبين المدرب	تفاعل قليل بين المتدربين
استخدام كل ما هو متاح من وسائل مساعدة واستخدام أنماط تدريب مختلفة	استخدام عدد قليل من الوسائل المساعدة والاكتمال بالشرح اللفظي

المصدر: Eltrc.tvtc.gov.sa/training/cmain.html

2-2 وسائل التدريب :

يتم التدريب الإلكتروني عبر العديد من الأنشطة والتي يمكن تقسيمها إلى:

➤ **الأنشطة المتزامنة Synchronous** وهي الأنشطة التي تتم في نفس الوقت ويتفاعل فيها

المدربون والمتدربون أنياً رغم تواجدهم في أماكن مختلفة، ومتمثلة في الأنشطة :

- الفصل التخليبي (Virtual Class Room :VCR)
- تحكم المدرب في العملية التدريبية .
- عرض ملفات الفيديو و الفلاشات و البوربوانت (Power point)
- غرف الدردشة (Chat Rooms).

➤ الأنشطة غير المتزامنة **Asynchronous** وهي الأنشطة التي تتم في أزمنة وأمكنة ومختلفة،

ومن أمثلة هذه الأنشطة:

- المادة التدريبية التي ترفع على السارفو ويتم التفاعل معها بواسطة المتدربين من أي مكان وفي أي زمان.

- المسير الشبكي Online Tutor الذي يقوم بدور المرشد والموجه ويدعم التفاعل بين المتدربين (1)

2-3 إيجابيات التدريب الإلكتروني :

- التحرر من قيود الزمان والمكان .
- اختصار وقت التدريب .
- رفع كفاءة الموظف الذي لا يستطيع التفرغ للدراسة وهو على رأس العمل .
- إتاحة الفرصة للمرأة لتوسيع مداركها وتنمية مهاراتها تقديراً لظروف مسكنها والتنقل .
- انه يتم بمعزل عن الآخرين بحيث يمنح المتدربين الفرصة للتجربة والخطأ في جو من الخصوصية دون أي شعور بالحرج (2) .
- - سهولة استخدام الأدوات المستخدمة

➤ الاشتراك والتعاون من كافة الأطراف حتى يتسنى الاستفادة من خبرات الآخرين باختلاف

الزمان والمكان

➤ التمكن من تدريب وتعليم العاملين وتأهيلهم دون الحاجة إلى ترك أعمالهم

➤ مواد تدريبية حديثة وإمكانية استمرار تحديثها (3) .

2-4 سلبيات التدريب الإلكتروني:

لاشك أن أي نظام لا يخلو من السلبيات ،ومن لبيات هذا النظام ما يلي :

- افتقار مشاركة المتدرب ايجابيا في تبادل الآراء و الأفكار مع المدرب من ناحية ومع مجموعة المتدربين من جهة أخرى .
- تلاشي و إضعاف دور المدرب كمؤثر تربوي وتعليمي مهم .

¹ - http://forum.sa-m.org/showthread-t_36.htm ، المستخرجة بتاريخ: 2011/04/11

² - <Tp://zct.elearning.edu.sa> ، المستخرجة بتاريخ: 2011/04/11

³ - معروف دويكات . معاد الاسمر التدريب الإلكتروني في المؤسسات المشرفية في فلسطين 0. ورقة عمل وقدمه لمؤتمر اقتصاديات المعرفة جامعة النجاح الوطنية فلسطين 2007.

➤ تؤدي كثرة توظيف التقنية في المنزل وفي الحياة إلى ملل المتعلم أو المتدرب من هذه الوسائط وعدم الجدية في التعامل معها⁽¹⁾.

المطلب الثالث: التعليم الإلكتروني

تعتبر وسائل تقنية المعلومات بما فيها الإنترنت و أوساط التخزين الهائلة مثل الأقراص المدمجة من أفضل الوسائل في الوقت الحالي لنقل المعرفة و اكتساب المهارات في شتى المجالات و لتطبيق التعليم الإلكتروني فما هو هذا المصطلح الجديد.

3-1 مفهوم التعليم الإلكتروني:

يعرف التعليم الإلكتروني على أنه: مجموعة العمليات المرتبطة بنقل و توصيل مختلف أنواع المعرفة و العلوم إلى الدارسين في مختلف أنحاء العالم باستخدام تقنية المعلومات. و هو تطبيق فعلي للتعليم عن بعد.

التعليم المرتبط باستخدام تقنية المعلومات (و يشمل ذلك شبكات الإنترنت و الإنترنت و الأقراص المدمجة و عقد المؤتمرات عن بعد)⁽²⁾.

عرف (هورتن وهورتن) المفهوم الشامل للتعليم الإلكتروني بأنه أي استخدام لتقنية الويب والانترنت لإحداث التعلم (Horton and Horton, 2003).

وعرف (هندرسن) التعليم الإلكتروني بأنه التعلم من بعد باستخدام تقنية الحاسب (Henderson, 2002). ولتمييز التعليم الإلكتروني عن التعليم عن بعد، والتعليم باستخدام الانترنت، فإنه يمكن تعريف التعليم الإلكتروني بأنه استخدام برامج إدارة نظم التعلم والمحتوى (LCMS & LMS) باستخدام تقنية الانترنت، وفق معايير محددة (مثل معايير SCORM, IMS, IEEE) من أجل التعلم⁽³⁾.

¹ - elearnarab.blogspot.com/2006/12/blog-post ، المستخرجة بتاريخ: 2011/04/15

² - صالح محمد التركي- لتعليم الإلكتروني - جامعة الملك فيصل، www.deyaa.org/vb/showthread.php2794 ، مستخرجة بتاريخ 2011/04/15

³ - عادل بشر، مدونة أكاديمية إدارة وتنمية الموارد البشرية ، adelbeshar.maktooblloc.com/1353730/ ، مستخرجة بتاريخ 2011/04/15

التعليم الإلكتروني هو طريقة للتعليم باستخدام آليات الاتصال الحديثة من حاسب وشبكاته و وسائطه المتعددة من صوت وصورة ، ورسومات ، وآليات بحث ، ومكتبات إلكترونية، وكذلك بوابات الإنترنت سواءً كان عن بعد أو في الفصل الدراسي المهم المقصود هو استخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمتعلم بأقصر وقت وأقل جهد وأكبر فائدة (1) .

3-2 أنواع التعليم الإلكتروني:

* تعليم إلكتروني بالتحكم الذاتي:

* يتحكم الدارس في وقت تشغيل و إنهاء الدرس مثل استخدام مواد تعليمية مخزنة على أقراص مدمجة.

* تعليم إلكتروني بالبحث المباشر من الموقع التعليمي على شبكة الإنترنت :

* يشبه التعليم التقليدي لكن عن طريق البث الإلكتروني المباشر و بدون ضرورة وجود المدرس مع الدارسين في نفس القاعة أو الفصل(2).

3-3 أهمية التعليم الإلكتروني :

- يعتبر التعليم الإلكتروني من الأساليب الحديثة في مجال التعليم و التدريب.
- كثير من الدول و المؤسسات الحكومية و الخاصة أولت اهتمام كبير بهذه التقنية لجدواها الاقتصادية وفعاليتها و كفاءتها في توفير المواد التعليمية و التدريبية لمنسوبي هذه المؤسسات في الوقت المناسب و المكان المناسب.
- المساهمة في جهات النظر المختلفة للطلاب.
- سهولة الوصول إلى المعلم.
- المساعدة الإضافية على التكرار
- سهولة وتعدد طرق تقييم تطور الطالب(3) .
- إتاحة الفرصة لأكبر عدد من فئات المجتمع للحصول على التعليم والتدريب .
- التغلب على عوائق المكان والزمان (صعوبة المواصلات أو صعوبة الاتفاق على وقت واحد

¹ - عبد الله بن عبد العزيز الموسى، التعليم الإلكتروني ، مفهومه..خصائصه...فوائده..عوائقه.. ورقة عمل مقدمة إلى ندوة مدرسة المستقبل في الفترة 16-17/8/1423 هـ جامعة الملك سعود

² - صالح محمد التركي ،مرجع سابق

³ - عادل بشر،مرجع سابق

- تقليل تكلفة التعليم على المدى الطويل .
 - الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية (حل مشكلة التخصصات النادرة)
 - تراكم الخبرات: المادة التدريبية المعدة من قبل أحد المؤسسات متاحة لمن يرغب (تقليل تكلفة التعليم)
 - تحويل فلسفة التعليم من التعليم المعتمد على المجموعة إلى التعليم المعتمد على الفرد -:
- الوقت والمنهج والتمارين تعتمد على مستوى ومهارات الطالب وليس على معدل المجموعة⁽¹⁾.

3-4 فوائد استخدام التعليم الإلكتروني :

للتعليم الإلكتروني فوائد كثيرة وعديدة نذكر منها ما يلي:

- * **تخفيض تكاليف التعليم و التدريب:** فمن خلال بعض تجارب المؤسسات في هذا المجال نبين هذه الفوائد:

توفير: أي بي أم 350 مليون، سيسكو 240 مليون، فورد 25 مليون، اتصالات بريطانيا 20

مليون.

كيف : في مصاريف السفر (3/2 من تكاليف التدريب)، توفير في تكاليف المدرب، تقليل الوقت بعيداً عن العمل، توفير في التجهيزات، زيادة فرص السلامة و تقليل الحوادث على المستوى الوطني.

* **زيادة في كفاءة التعليم و التدريب**

✓ 50-60% أفضل في متابعة عملية التعليم و التدريب

✓ 25-60% في نسبة التحصيل

✓ 60% سرعة في التعلم

* **الحصول على التعليم و التدريب في الوقت المناسب والمكان المناسب**

* **مساعدة التطوير و التعليم الذاتي**

* **استفادة أكبر من الموارد و أنظمة تقنية المعلومات⁽²⁾.**

¹ - www.forum.malem.net/shethread.php2794، مستخرجة بتاريخ: 2011/04/15

² - صالح محمد التركي، مرجع سابق

3-5 مشاكل التعليم الإلكتروني :

- ارتفاع تكاليف الإنشاء و التشغيل.
- البعض يحسب فقط تكاليف أجهزة الحاسب ويغفل تكاليف تطوير البرامج التعليمية
- التجهيزات الملحقة والبنية التحتية الأخرى مثل خطوط الاتصال و تكلفة الاتصال و التشغيل و الصيانة و التدريب و رسوم الاتصال بالإنترنت.
- خطر سيطرة التقنيين على محتوى المادة التعليمية أو الدراسية لقلة معرفة التربويين بالتقنيات الحديثة.
- عدم توفر الاتصال بالإنترنت
- عرض و مدى نقل البيانات
- عدم الوعي و المعرفة بالحاسب الآلي
- صعوبة التقييم خاصة في البلدان المتخلفة.
- اقتصره على الدراسات النظرية و استبعاده عن الدراسات العملية مثل الطب و الصيدلة.
- عدم اعتراف بعض الجهات الرسمية في بعض الدول بالشهادات الممنوحة عن طريق التعليم الإلكتروني.
- نسبة التحصيل تقل إذا لم يكن هناك نظام جيد لمتابعة و تقييم الدارسين و المتدربين.
- اختلاف الثقافات على مستوى المجتمعات و المؤسسات و الأفراد⁽¹⁾ .

¹ - صالح محمد التركي ، مرجع سابق

المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسات

يعتبر الأداء الوظيفي من أهم الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويعبر مدى كفاءة العامل أو بلوغ مستوى الانجاز المرغوب في هذا العمل، ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها .

المطلب الأول: مفهوم الأداء .

يمكن تعريف الأداء بأنه: انجاز أو مخرجات العمل الفعلية ويقترح البعض بأن الأداء هو ما يبقى في نهاية يوم العمل .

ويعرف الأداء بأنه: محصلة سلوك الفرد في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ويعتبر انعكاس ومقياس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق هذه الأهداف المتعلقة بالعمل⁽¹⁾.

بعبارة مفهوم الأداء على: المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه . والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ،مديرين ومهندسين...⁽²⁾ .

مفهوم تحسين الأداء

استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطرق المثالية .ويتطلب في أي منظمة توازن العناصر الأربعة التالية لتحسين الأداء :

✓ الجودة

✓ الإنتاجية

✓ التكنولوجيا

✓ التكلفة

لأن توازن هذه العناصر يؤكد توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة ويطلق على هذا المنهج المتكامل"« إدارة التحسين الشامل»⁽³⁾

¹ - محمد جمال أكرم عمار، مرجع سابق، ص 88

² - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 123

³ - محمد جمال أكرم عمار، مرجع سابق، ص 87

المطلب الثاني: معايير قياس الأداء :

من المهم وضع المعايير التي تبرز المستوى المقبول لأداء كل عملية من العمليات، وتستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف المحددة في الخطة. ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى ثلاث أنواع :

نواتج الأداء : تعتبر معايير موضوعية نظرا لاعتمادها على عنصرين أساسيين هما : -كمية الإنتاج و- جودة ناتج الأداء . وهناك صعوبة في إيجاد مقاييس موضوعية دقيقة للجودة بالنسبة لعنصر جودة ناتج الأداء لذلك يتطلب الأمر تعريف الجودة بصورة محددة و الاعتماد على أهداف العمل ذاته.

سلوك الأداء : يعتمد على أسس غير مباشرة تمس السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق الناتج مثل معالجة شكاوى العملاء، المواظبة على العمل ،...

تحليل وتصنيف العمل : تعتمد أساسا على تحديد مكونات الأداء من خلال معرفة الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل ،الخصائص والمواصفات المطلوبة من القائم بالعمل⁽¹⁾.

المطلب الثالث :أنواع أداء المؤسسة

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه، فإذا نظرنا إليه من حيث المجال نجد أنّ الأداء قد يكون كليا أي خاصا بالمؤسسة ككل تساهم فيه كل وظائفها دون تمييز بينها، وقد يكون جزئيا أي مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة كل على حدي كأداء وظيفة الترمين، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة الإنتاج،..

هذا التقسيم يقودنا إلى تقسيم الأداء حسب مصدره إلى :

- **أداء داخلي**، ينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة،

- **والأداء التقني** الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة، وقد يكون الأداء خارجيا أي ينتج عن مجموعة من التطورات الخارجية.)

كما يقسم الأداء حسب معيار الطبيعة إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تكنولوجي،..

تحقق هذه الأداءات بناء على الأهداف التي سطرته المؤسسة لبلوغها في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية.....⁽²⁾

¹ - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 126

² - خان أحلام، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير تسيير المؤسسات الصناعية ،

بسكرة، 2004، ص 50

المطلب الرابع: الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري:

تعتبر خطوة الاستثمار في تقنية الاتصالات والمعلومات واستخدامها عنصر أساسي لضمان نجاح و تطوير عمل المؤسسة في عصرنا الحالي، وقد أصبح أتممه العمل المكتبي من عوامل زيادة الإنتاجية و الفعالية في الأداء ورفع الكفاءة في المؤسسات والمنظمات، وان لتطبيق نظم المعلومات الحديثة اثر ايجابي ينعكس على رفع كفاءة العاملين وله اثر في زيادة سرعة وانجاز العمل وتحقيق المرونة الإدارية، وله أهمية من ناحية مواكبة العاملين للتطورات الحديثة كما وأظهرت أن لنظم المعلومات أهمية كبيرة في تقييم وتقويم الأداء للعاملين في المؤسسة.

تمثل الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية الخاصة بالموارد البشرية نظاما يعمل على توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات الخاصة باستخدام الموارد البشرية بفاعلية مما يؤدي لرفع مستوى أداءها وتحقيق الأهداف التنظيمية⁽¹⁾.

¹- محمد جمال أكرم عمار، مرجع سابق، ص 88

خلاصة

تنطوي خلاصة هذا الفصل على أن النظرة تجاه المورد البشري وبالتالي لإدارة الموارد البشرية تختلف تمامًا عما كانت عليه في السابق، حيث أصبح المورد البشري رأس الحربة في عصرنا الحالي. تختصر تحته كل عوامل النجاح والتطور إذا ما أستغل جيدًا ووفرت له عوامل ذلك. كما تنطوي كذلك على أهمية الحلول غير المسبوقة التي أعطتها هذه التكنولوجيا في إدارة الأفراد داخل التنظيم، وما ساهمت به في تثمين الجهد البشري خاصة الفكري منه، وهذا ما يفسر وصول التفكير والإبداع أعلى السلم وأولى الدرجات في استخدام الوسائل الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية. كما لا ننسى الإشارة إلى الدور الجوهري الذي تلعبه هذه الاستخدامات في تنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم وتحسين أدائهم، نظرًا لما توفره من تسهيلات في هذا المجال تعلم الكتروني ، تكوين الكتروني ، ... الخ

قائمة المراجع

الكتب العربية:

- 1) احمد خالد رقان، التخطيط إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، عالم الكتب الحديث ،الأردن ،2009.
- 2) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، (دون ذكر دار النشر) ،القااهرة، 2000 .
- 3) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار طهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001
- 4) رأفت رضوان ،الإدارة الالكترونية ،مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار ،(سنة النشر غي موجودة)
- 5) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر،2001.
- 6) راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية 2005
- 7) سعاد نائف برنوطي ،إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد الريادة) ،دار وائل للنشر ،الأردن ،ط1 ، 2005 .
- 8) سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد- ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2007.
- 9) سعد غالب ياسين ،الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها في الإدارة، مركز البحوث، الرياض، 2005
- 10) سعد غالب ياسين ،نظم المعلومات الإدارية ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،2009. فريد النجار وآخرون ،التجارة والأعمال الالكترونية المتكاملة في مجتمع المعرفة،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، 2006.
- 11) سهلية محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، طبعة أولى، 1999
- 12) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 13) صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، طبع و نشر و توزيع، بدون مكان، بدون بلد النشر، 1999
- 14) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 15) عادل حرحوش المفرجي ،وآخرون ،الإدارة الالكترونية (مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملي)،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،مصر ، 2007 ،
- 16) عادل حرحوش صالح،.مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي- علم المكتبات الحديث، لأردن، 2006 .
- 17) عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، نظرية إلى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القااهرة، 2003.

- 18) عبد الرحمان توفيق ،الإدارة الالكترونية وتحديات المستقبل ،مطابع الشرطة للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة ،2003 .
- 19) عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار المعرفة، عمان، ط1، ج1، 2001 .
- 20) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، 2002.
- 21) عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الالكترونية بين الواقع و الطموح، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2008.
- 22) علاء عبد الرزاق السالمي ،الإدارة الالكترونية ، وائل للنشر ،عمان ،2008 .
- 23) علي السلمي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية الطبعة الثالثة ، القاهرة ، دار غريب ، 1985.
- 24) فريد النجار ، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2008
- 25) محمد الصيرفي، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 2009.
- 26) محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006.
- 27) محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الالكترونية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 28) محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية ،دار الرضا للنشر، 1992 .
- 29) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 30) مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية الطبعة الأولى ، عمان ، دالا مجدلاوي ، 1994 .
- 31) نجم عبود نجم ،الإدارة الالكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)،دار المريخ للنشر ،الرياض ، 2004.
- 32) نظمي شحادة، محمد الجيوشي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن،2000.
- 33) وسيلة حمداوي إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمه، 2004.
- 34) يوسف جحيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل - دار الوراق، الأردن، ط1، 2006.

الكتب باللغة الفرنسية:

35) ¹ – Jean Brilman ,Les .,meilleurs pratiques de Management, au ceur de performance, 3Etidions, les Etidiens de organisations, paris,2001..

36) Gey le boter construire les compétence individuelles et collection ,les étions d'origination , paris,2001.

37) Patteyron.E.A ,Le management de l'information ,ed.organisation ,1996

38) Pierre Carrier et autres ,Base de données dans le dèveoppement de système ,Canada ,1991

39) احمد السيد طه كردى ،الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ،تمهيدي ماجستير ،إدارة أعمال، جامعة بنها، 2009

40) بدر بن محمد المالك ،الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الالكترونية في المصارف السعودية ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية والأمنية ،السعودية ، 2007.

41) خان أحلام تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير تسيير المؤسسات الصناعية ، بسكرة،2004،

42) خليفة بن صالح بن خليفة المسعود ،المتطلبات المادية والبشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الحكومية ،رسالة ماجستير في الإدارة والتخطيط ،جامعة أم القرى السعودية ، 2008 .

الرسائل الجامعية:

43) عبد الرحمان القري، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على إدارة الموارد البشرية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، مسيلة ،الجزائر .

44) محمد بن سعد محمد العريشي ،إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين ،رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ،السعودية ،جامعة أم القرى ،2008.

45) محمد جمال أكرم عمار ،مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،الجامعة الإسلامية غزة ،2009

46) نعيم حسن حماد الفرا ،تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية لمحافظة غزة في ضوء الإدارة الالكترونية ،رسالة ماجستير في أصول التربية ،الجامعة الإسلامية ،غزة .

47) يوسف محمد يوسف أبو امونة ،واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة- الجامعة الإسلامية غزة ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، 2009 .

الملتقيات والدوريات :

48) احمد سيد مصطفى ،انعكاسات التكنولوجيا على العنصر البشري في المنظمات العربية ،دورية آفاق اقتصادية ،العدد 73، مجلد1998، 19 .

- (49) احمد عبد الحسين الإمارة، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقها، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، جامعة الكوفة للبحث والتطوير، (غير مذكورة السنة) .
- (50) سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات ادارة المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة جامعة بسكرة، نوفمبر 2005
- (51) عبد الله بن عبد العزيز الموسى، التعليم الإلكتروني، مفهومه..خصائصه...فوائده..عوائقه.. ورقة عمل مقدمة إلى ندوة مدرسة المستقبل في الفترة 16-17/8/1423هـ جامعة الملك سعود
- (52) علاوي عبد الفاتح، عبد الرحمن القرى، علاوي محمد لحسن، تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخل استراتيجي في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005
- (53) عيسى عيسى العسافين، تكنولوجيا المعلومات (دراسة في مفهومها وأبعادها ومشاكل نقلها إلى الدول العربية)، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج12، عدد2، 2006.
- (54) معروف دويكات، معاد الأسمر التدريب الإلكتروني في المؤسسات المصرفية في فلسطين، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر اقتصاديات المعرفة جامعة النجاح الوطنية، فلسطين 2007

المنتديات:

- (55) حازم حسني، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، العدد14، 2003، مستخرجة بتاريخ 2011/02/04. www.abdelbsher.maktooblblog.com
- (56) عبد الرحمن تيشوري، الإدارة الالكترونية، الحوار المتمدن، العدد 1418، 2006/01/02، (<http://www.minchawi.com/other/taushory.htm>)، مستخرجة بتاريخ 2011/03/07
- (57) فهد بن ناصر الجديد، لمحات في الإدارة الالكترونية، جريدة الرياض اليومية، العدد13804، تاريخ: 2006/04/10، مستخرجة بتاريخ: 2011/0/04 www.ariad.com
- (58) قلش عبد الله اتجاهات حديثة في الفكر الإداري. مجلة العلوم الإنسانية العدد35. السعودية 2007 <http://dahmane16.ahlamontada.net/t7089-topic>، استخرجت بتاريخ 2011/04/02.
- (59) المجلات والجرائد
- (60) منتديات اليسير للمكتبات وتقنية المعلومات e-management الإدارة الالكترونية) www.ALYASEER.Net (مستخرجة بتاريخ 2011/1/9

المواقع الالكترونية .

2011/05/03: مستخرجة بتاريخ: [www ar.wikibooks.org/wick](http://www.ar.wikibooks.org/wick) .

2011/05/03: مستخرجة بتاريخ: [www ar.wikibooks.org/wick](http://www.ar.wikibooks.org/wick)، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية،

www.cda.gov.ae/ar/eServices/

http://forum.sa-m.org/showthread-t_36.htm

[Tp://zct.elearning.edu.sa](http://zct.elearning.edu.sa)

2011/04/11: المستخرجة بتاريخ: [Tp://zct.elearning.edu.sa](http://zct.elearning.edu.sa)

2011/04/15: المستخرجة بتاريخ: elearnarab.blogspot.com/2006/12/blog-post

- http://forum.sa-m.org/showthread-t_36.htm، صالح محمد التركي - لتعليم الإلكتروني -

www.deyaa.org/vb/showthread.php2794، جامعة الملك فيصل،

www.forum.malem.net/shethread.php2794، عادل بشر، مدونة أكاديمية إدارة وتنمية الموارد البشرية،

adelbeshher.maktooblloc.com/1353730/

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ومعرفة العلاقة بين أنشطة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وفاعلية أداء المؤسسة، ويهدف إلى معرفة مدى مساهمة صناع المعرفة في إنجاح الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وفي تحسين أداء المؤسسات، كما تهدف الدراسة إلى معرفة المتطلبات الضرورية لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، وتهدف الدراسة أيضا إلى التعرف على أنظمة الموارد البشرية المستخدمة حاليا في المؤسسات الاقتصادية لما لها دور كبير في التوجه نحو الإدارة الالكترونية بشكل عام وإدارة الالكترونية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسات بشكل خاص، عن طريق استخدام أدوات ووسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تلك الأنظمة.

- يتكون مجتمع الدراسة من المستويات المختلفة في المديرية، حيث بلغ عددهم 230 عامل، واعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ عددها 50 عامل.

- استخدمنا استبانة مكونة من 50 عبارة كأداة للدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم استخدام برنامج SPSS V.17 لتحليل بيانات الدراسة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن وضوح أهمية إدارة الالكترونية للموارد البشرية ودعم الإدارة العليا وتوفر المتطلبات الخاصة بتطبيقها ساهما بشكل كبير في عملية التحول إلى الإدارة الالكترونية بشكل عام و الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بشكل خاص، وهذا ما يؤدي إلى زيادة وفاعلية أداء المؤسسة، كما تبين أنه يتوفر لدى المديرية متطلبات وعناصر لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

- توصلت الدراسة إلى عدة توصيات بهدف تعزيز وظائف وأنشطة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، من أهمها ضرورة التنسيق والتعاون بين الإدارات في المؤسسة فيما يخص التحول إلى الإدارة الالكترونية، إعطاء الأولوية لعملية التحول إلى الإدارة الالكترونية، توفير الدعم المالي لمراكز تكنولوجيا المعلومات، الاستفادة المثلى من أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتوفرة حاليا في تنفيذ أنشطة ووظائف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية .

جدول المختصرات:

الرمز	المعنى
E- HRM	الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
RUSHUM	نظام تسيير الموارد البشرية بالطريقة الالكترونية (يحتوي على كل المعاملات الخاصة بعمال مديرية DMB)
RTE	قسم صيانة أجهزة المنشآت
DMN	مديرية الصيانة بالأغواط
(DMB)	مديرية الصيانة بسكرة
DRC	مديرية تصليح القنوات (أرزيو).
RTC	ناحية النقل للوسط "بجاية".
GEM	ناحية واد الصفصاف
RTH"	ناحية نقل حوض الحمراء
RTI	ناحية نقل عين أمناس
RTO	ناحية نقل غرب أرزيو
RTE	ناحية نقل شرقية "سكيكدة".
GPDF"	ناحية نقل العريشة

خاتمة:

تحتل الموارد البشرية مكان الصدارة بين الموارد التي تحتاجها المؤسسات لتحقيق أهدافها، فعوامل نجاح الموارد البشرية تتبع من دورها الفعال والمؤثر في كفاءة المؤسسات وكفايتها لأن الأفراد هم الذين يصممون المنتجات والخدمات التي يقدمونها وهم اللذين يتحكمون في نوعيتها ويوزعون الموارد المالية ويضعون الاستراتيجيات الشاملة للمنظمة، ومن هنا فان نجاح الإدارة الالكترونية يعتمد بصورة رئيسية على نوعية الموارد البشرية وعلى أدائها والذي ينعكس على أداء المؤسسات.

كما يؤثر نجاح أي مؤسسة أو إخفاقها على رفاة كل إنسان على الكوكب الذي نعيش عليه، وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا محوريا متزايدا في تحديد مدى نجاح الإدارة الالكترونية، كذا مدى نجاح المؤسسات وزيادة أدائها، ومما لاشك فيه أن وظائف إدارة الموارد البشرية تعد أساسية لفاعلية أي قطاع و كفاءته ورفع مستوى الخدمات فيه، وبعد الحصول على الموارد البشرية ذوي الكفاءات للاضطلاع بمهام الوظائف العامة وتحفيزهم تحفيزا فعالا واستخدامهم الاستخدام الأمثل وتطويرهم أمرا حيويا للأداء المستمر والفاعل للأنشطة الإدارية فتوافر نظام فاعل للموارد البشرية يكون حجر الزاوية لمثل هذه التحسينات

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا النظرية لهذا المبحث، وتدعيمها لها من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة مديرية الصيانة- سوناطراك- بسكرة تبين لنا أن هناك تأثير بين الإدارة الالكترونية وأداء المؤسسة وتساهم مختلف العناصر الخاصة بالإدارة الالكترونية في زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة في تحفيز أهدافها.

ومن بين النتائج النظرية التي توصلنا إليها نستطيع حصرها فيما يلي:

1- تعتمد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بالأساس على مختلف تكنولوجيات المعلومات

والاتصال والممثلة في المتطلبات التقنية الصلبة وكذا الناعمة، ويبرز دورها من خلال المزايا التي تقدمها

هذه التقنيات من حيث المرونة، السرعة في الأداء، الدقة في المعلومات، القدرة على التخزين والتعديل، وبتكاليف ووقت أقل مما يزيد في كفاءة وفعالية المؤسسات.

2- تمثل البرمجيات أو المتطلبات التقنية الناعمة والمتمثلة في البرمجيات روح المتطلبات الصلبة، والتي تساعد على القيام بمختلف العمليات اللازمة وإعداد نظام معلومات لمختلف الأنشطة وبالأخص الموارد البشرية.

3- تساهم نوعية الموارد البشرية ذات المهارات العالية في اكتساب مزايا تنافسية (صعبة التقليد، الإبداع، الاحترافية،...) وحسب نظرية الموارد والمهارات فإن الموارد الداخلية للمؤسسة وبالأخص مواردها البشرية تؤخذ بعين الاعتبار في التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة وهي التي تبين على أساسها إستراتيجية للمؤسسة وهي التي تبين على أساسها إستراتيجية المؤسسة، وإذا ما أخذنا بعين الاعتبار الإدارة الالكترونية فإن صناع المعرفة بمثابة حجر الزاوية أو المتطلبات القاعدية الأساسية لإنجاح الإدارة الالكترونية وهم من يستطيعون تفعيل مختلف العناصر الأخرى المشكلة للإدارة الالكترونية.

4- تساهم الشبكات بقدر كبير في التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية وتساعد على الاتصال الفعال بينها، كما تسهل عملية نقل المعلومات في الوقت المناسب، وبسرعة عالية وبأقل تكلفة.

5- تولي إدارة المؤسسة بصفة عامة اهتمام كبير للإدارة الالكترونية لما تقدم من مزايا تحسن من فعالية وكفاءة المؤسسة .

بالإضافة إلى هذه النتائج النظرية المستخلصة من خلال الدراسة النظرية لهذا البحث و المسح لمختلف المراجع هناك مجموعة من النتائج التي تم الوصول إليها من خلال الدراسة الميدانية المتمثلة فيما يلي:

بعد إجراء التحليلات الإحصائية المختلفة لأداة الدراسة، واستخدام مجموعة مختارة بعناية من التحليلات للحصول على نتائج دقيقة تتفق مع أهمية الدراسة ومشكلتها، ومن خلالها توصلنا إلى النتائج التالية:

1- هناك وضوح لدى عينة الدراسة لأهمية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية و إدراك تام من قبلهم لفوائدها المتعددة، وهذا يساعد بشكل كبير على تبني الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وتطويرها.

2- تدعم إدارة المؤسسة عملية التحول إلى الإدارة الالكترونية.

3- تتوفر البنية التحتية من العناصر والمتطلبات الضرورية للتحول إلى الإدارة الالكترونية، وذلك بسبب ازدياد الاعتماد بشكل كبير على استخدام التقنيات المعاصرة في كافة مجالات العمل .

4- لا توجد فروق في استجابة أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة،...) بسبب وجود تقارب بين مواصفات أفراد العينة في المديرية محل الدراسة.

5- وجود نظام إدارة الالكترونية للموارد البشرية متكامل في المديرية محل الدراسة والذي يعرف ب " RUSHUM " وهو نظام يحتوي كل ما يتعلق بالموارد البشرية ومختلف المعلومات اللازمة عنها.

6- إن مفهوم الإدارة الالكترونية مفهوم واسع ويشمل عدة أنظمة الكترونية مختلفة، والتحول إليها يلزم تغييرات واسعة بدءا من هيكلية المنظمة إلى إجراءات العمل.

7- من أهم أنظمة الإدارة الالكترونية التي تقوم المديرية بتطويرها طبقا لحاجاتها هي أنظمة الموارد البشرية الكترونيا وذلك لزيادة فاعلية أدائها وتحسينه.

التوصيات:

نقدم فيما يلي جملة من التوصيات المعتمدة على نتائج الدراسة، أملا من إدارة المديرية الأخذ بها لتطوير الإدارة الالكترونية للموارد البشرية لديها وللاستفادة من هذا المجال في تعزيز التوجه نحو الإدارة الالكترونية، وهذه التوصيات هي:

- 1- قيام إدارة المديرية بالتوجه الرسمي والعمل نحو الإدارة الالكترونية وأنظمتها.
- 2- نشر ثقافة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بين العاملين في المديرية.
- 3- تشجيع التغيير إلى الإدارة الالكترونية ووضعها في أولويات الخطط الإستراتيجية للمديرية.
- 4- مواكبة التغيرات المشاركة في مجال الإدارة الالكترونية وأدوات ووسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- 5- رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية التحول إلى الإدارة الالكترونية واستعمال أدواتها في العمل اليومي.
- 6- اعتماد المراسلات الالكترونية لإرسال طلبات التوظيف بدلا من الورقية، مما يساهم بشكل كبير في تقليل النفقات المالية الإدارية وسرعة انجاز العمل.
- 7- اعتماد التوظيف الالكتروني وذلك لسرعة إتمام عمليات التوظيف واكتساب الكفاءات والمهارات المطلوبة.

مقترحات:

وفي ختام هذه الدراسة نوجه من يرغب في إجراء دراسات مستقبلية حول موضوع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بعمل دراسات فيما يلي:

- 1- أثر استخدام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على وظائف الإدارة.
- 2- مساهمة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في رفع كفاءة المنظمة .
- 3- تأثير الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على فاعلية صنع القرارات بالمؤسسات،...
- 4 - إجراء بحوث مكملة للجوانب التي لم تغطيها هذه الدراسة ضمن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

كلمة شكر و عرفان

قال الله تعالى: { و قليل من عبادي الشكور }

و قال : { ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و

ادخلني في عبادك الصالحين }

و قال: { وإن شكرتم لا أزيدنكم }

الشكر الأول و الأخير لله عز وجل على منه و عطائه و توفيقه لنا في جميع أعمالنا فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ونحمده حمدا كثيرا على ما أصبغ علينا من نعمة ظاهرة و باطنة و يسر لنا عملنا و رفعنا لإتمامه

و مصداقا لقوله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

لسنا منصفين في شيء إذ لم نتقدم بباقيات تقطر مسكا وإن شكرنا فقد لا نكون في مستوى الإقرار بالجميل والشكر للأستاذ "بومجان عادل" على قبوله الإشراف على هذا البحث رغم انشغالاته الكثيرة ، وعلى ما قدمه لي من توجيهات قيمة والأستاذ "قريشي محمد" نظرا للمعاملة المميزة والتي خصاني بها ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أحيي فيهم تلك الشخصية النبيلة بعيدا عن كل مجاملة أو مديح. و لا ننسى كل أساتذة كلية علوم التسيير، و عمال مكتبة كلية علوم التسيير.

كما لا يفوتني أن أشكر كل عمال مديرية الصيانة -سوناطراك- بسكرة على تعاونهم ومساعداتهم وبالأخص بن الساسي عبد الرزاق، والممتهين من المعهد، وخاصة رئيس الأمن فروجي عبد الحميد، والسائق السعيد، ...

لا يفوتنا أن ننوه بكل من كان له الفضل و المساهمة من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل، و نتقدم إليهم بالامتنان والشكر على ما قدموه من معونة ونصح، مما كان له الوقع الحسن في قلوبنا وتغذية إرادتنا. وأخيرا ننحني عرفانا لمجهودات كل الأساتذة الذين رافقونا عبر محطات سفرنا الدراسي والتي شاء القدر أن تكون آخرها محطة الدراسات العليا بالجامعة.

إلى كل هؤلاء نقول " ألف ألف شكر "

والحمد لله من قبل ومن بعد، فهو ولي كل توفيق.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	آيات قرآنية
	إهداء
	شكر وتقدير
	ملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	جدول المختصرات
	مقدمة عامة
أ	تمهيد
ب	إشكالية البحث
ب	فرضيات البحث
ج	نموذج الدراسة
د	أهداف البحث
د	أهمية البحث
د	منهج البحث
د	دوافع اختيار البحث
هـ	هيكل البحث
و	الدراسات السابقة
الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية
03	المطلب الأول: مفهوم و خصائص إدارة الموارد البشرية
03	1-1 تعريف الموارد البشرية :
04	2-1 أسباب تحول من مفهوم الفرد إلى مفهوم المورد البشري في المؤسسات

<u>06</u>	3-1 أهمية المورد البشري
<u>07</u>	4-1 تعريف إدارة الموارد البشرية
<u>08</u>	5-1 خصائص إدارة الموارد البشرية
<u>09</u>	المطلب الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية
<u>14</u>	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
<u>14</u>	1-2 أهمية إدارة الموارد البشرية
<u>15</u>	2-2 أهداف إدارة الموارد البشرية
<u>17</u>	المبحث الثاني: الوظائف والعوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية
<u>17</u>	المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية
<u>17</u>	1-1: تخطيط الموارد البشرية
<u>21</u>	2-1 توظيف الموارد البشرية
<u>26</u>	3-1 التدريب
<u>28</u>	4-1 التقييم
<u>32</u>	المطلب الثاني : العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية
<u>32</u>	1-2 العوامل التعليمية
<u>33</u>	2-2 العوامل الاجتماعية
<u>33</u>	3-2 العوامل الاقتصادية
<u>33</u>	4-2 العوامل السياسية والاقتصادية
<u>34</u>	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
<u>36</u>	خلاصة
	الفصل الثاني الإطار العام للإدارة الالكترونية
	تمهيد
<u>37</u>	المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية
<u>37</u>	المطلب الأول مفهوم الإدارة الالكترونية
<u>37</u>	1-1 مفهوم التكنولوجيا
<u>38</u>	2-1 مفهوم المعلومات

<u>39</u>	3-1 تعريف تكنولوجيا المعلومات
<u>40</u>	4-1 تعريف الإدارة الالكترونية
<u>43</u>	5-1 الأسباب التي أدت إلى ظهور الإدارة الالكترونية
<u>44</u>	6-1 العلاقة بين الإدارة الالكترونية - الأعمال الالكترونية - الحكومة الالكترونية
<u>47</u>	المطلب الثاني: خصائص ومبادئ الإدارة الالكترونية
<u>47</u>	1-2 خصائص الإدارة الالكترونية
<u>48</u>	2-2 مبادئ الإدارة الالكترونية
<u>49</u>	المطلب الثالث: أهداف وفوائد وأهمية الإدارة الالكترونية
<u>49</u>	1-3 أهداف الإدارة الالكترونية
<u>50</u>	2-3 فوائد الإدارة الالكترونية
<u>52</u>	3-3 أهمية الإدارة الالكترونية

<u>53</u>	المبحث الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية
<u>53</u>	المطلب الأول: متطلبات إدارية وبشرية
<u>53</u>	1-1 المتطلبات الإدارية
<u>54</u>	2-1 المتطلبات البشرية
<u>55</u>	المطلب الثاني : متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية - تقنية - مادية - أمنية
<u>55</u>	1-2 المتطلبات التقنية
<u>55</u>	2-2 المتطلبات المالية
<u>55</u>	3-2 المتطلبات الأمنية
<u>56</u>	المبحث الثالث: عناصر ووظائف الإدارة الالكترونية
<u>56</u>	المطلب الأول: عناصر الإدارة الالكترونية
<u>57</u>	1-1 عتاد الحاسوب
<u>58</u>	2-1 برامج الحاسوب (البرمجيات)
<u>60</u>	3-1 شبكات الاتصال
<u>60</u>	4-1 صناعات المعرفة
<u>61</u>	المطلب الثاني : وظائف الإدارة الالكترونية
<u>62</u>	1-2 التخطيط الالكتروني
<u>63</u>	2-2 التنظيم الالكتروني
<u>65</u>	3-2 القيادة الالكترونية
<u>67</u>	4-2 الرقابة الالكترونية
<u>69</u>	المطلب الثالث : معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية
<u>69</u>	1-3 المعوقات الإدارية
<u>70</u>	2-3 المعوقات البشرية
<u>67</u>	3-3 المعوقات المالية
<u>71</u>	4-3 المعوقات الفنية
<u>72</u>	خلاصة

	الفصل الثالث الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ودورها وفي تحسين أداء المؤسسات
<u>73</u>	تمهيد
<u>74</u>	المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
<u>74</u>	المطلب الأول : مفهوم الإدارة الاليكترونية للموارد البشرية
<u>75</u>	المطلب الثاني :خصائص الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
<u>76</u>	المطلب الثالث : أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:
<u>76</u>	1-3 أهمية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
<u>78</u>	2-3 أهداف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية :
<u>79</u>	المطلب الرابع :متطلبات والتحديات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
<u>79</u>	1- 4 متطلبات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
<u>81</u>	2-4 التحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
<u>82</u>	المبحث الثاني مجالات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
<u>82</u>	المطلب الأول التوظيف الالكتروني
<u>82</u>	1-1 مفهوم التوظيف الالكتروني
<u>82</u>	2-1 مراحل التوظيف الالكتروني
<u>80</u>	3-1 مزايا نظام التوظيف الإلكتروني
<u>84</u>	4-1 ايجابيات التوظيف الالكتروني
<u>85</u>	5-1 التهديدات التي يتعرض لها التوظيف الالكتروني
<u>85</u>	6-1 سلبيات مساوى التوظيف الالكتروني
<u>87</u>	7-1 كيفية إنجاح نظام التوظيف الإلكتروني
<u>88</u>	المطلب الثاني: التدريب الالكتروني
<u>88</u>	1- 2 مفهوم التدريب الالكتروني
<u>89</u>	2-2 وسائل التدريب
<u>90</u>	3-2 ايجابيات التدريب الالكتروني
<u>90</u>	4-2 سلبيات التدريب الالكتروني

<u>91</u>	المطلب الثالث: التعليم الالكتروني
<u>91</u>	1-3 مفهوم التعليم الالكتروني
<u>92</u>	2-3 أنواع التعليم الالكتروني
<u>92</u>	3-3 أهمية التعليم الالكتروني
<u>93</u>	4-3 فوائد استخدام التعليم الالكتروني
<u>94</u>	5-3 مشاكل التعليم الالكتروني
<u>95</u>	المبحث الثالث: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسات
<u>95</u>	المطلب الأول: مفهوم الأداء
<u>96</u>	المطلب الثاني: معايير قياس الأداء
<u>96</u>	المطلب الثالث: أنواع أداء المؤسسة
<u>97</u>	المطلب الرابع: الإدارة الالكترونية وأداء المورد البشري
<u>98</u>	خلاصة
	الفصل الرابع تقديم مديرية الصيانة-سونا طراك-بسكرة وواقع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بها
<u>99</u>	تمهيد
<u>100</u>	المبحث الأول: الإطار العام لمديرية الصيانة "DMB"
<u>100</u>	المطلب الأول: ماهية المديرية
<u>100</u>	1-1- نبذة تاريخية لمديرية الصيانة "DMB"
<u>103</u>	1-2-: أهداف المديرية الحالية ومهامه

<u>103</u>	1-3-: طموحات والتحديات المستقبلية للمديرية
<u>105</u>	1-4-دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية والقانون الداخلي لها
<u>110</u>	المطلب الثاني:-نشاطات إدارة الموارد البشرية في المديرية
<u>111</u>	2-1مبدأ تسيير الوظيفة الإدارية
<u>113</u>	2-2-أسس عمل مسئول إدارة الموارد البشرية وعملية التدريب بالمديرية
<u>116</u>	2-3 دور التكوين والترقية في تنمية الموارد البشرية
<u>119</u>	2-4 واقع الاختيار والتعيين
<u>125</u>	المبحث الثاني: واقع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المديرية
<u>125</u>	المطلب الأول: الإطار المنهجي للبحث
<u>125</u>	1-1 منهج البحث
<u>126</u>	2-1 مجتمع وعينة البحث
<u>126</u>	1-3 الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص و السمات الشخصية
<u>136</u>	1-4. أداة البحث
<u>137</u>	1-5. صدق وثبات الاستبانة.
<u>139</u>	1-6.الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
<u>140</u>	-المطلب الثاني. عرض نتائج البحث، تحليلها وتفسيرها، واختبار الفرضيات حولها.
<u>140</u>	2-1. الطريقة المستخدمة في تحليل محاور الإستبانة واختبار الفرضيات حولها.

<u>141</u>	-2-2. تحليل وتفسير محاور الإستبانة.
<u>167</u>	-2-3. اختبار الفرضيات.
<u>170</u>	خاتمة(النتائج والتوصيات).
	قائمة المراجع.
	قائمة الملاحق.

ملحق رقم 01

قسم علوم التسيير (مجال LMD)
السنة الثانية ماستر تسيير المنظمات
السنة الجامعية 2010 / 2011.



جامعة محمد خيضر -بسكرة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير.

استبانة الدراسة

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...،

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان : " الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة " . وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر في تسيير المنظمات ،تخصص إدارة الموارد البشرية من جامعة بسكرة .
ونظرا لأهمية رأيك في هذا المجال، فأنا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتماماكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساس من عوامل نجاحها .علما بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الكلمات المفتاحية :

-إدارة الموارد البشرية : هي تلك الوظيفة في المؤسسة التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية .البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها.
-عناصر الإدارة الإلكترونية : الأجهزة والمعدات ، برامج الحاسوب، شبكات الاتصال، صناع المعرفة.
-الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية : وهي استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم .
وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام .

الطالبة: بن عبيد حليلة السعيدة

القسم الأول : البيانات الشخصية :

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة . :

1. الجنس : ذكر أنثى
2. العمر : أقل من 30 سنة من 30 - أقل من 40 سنة
3. المؤهل العلمي : تقني سامي (TS) مهندس
- ليسانس ماجستير
- دراسات عليا متخصصة (PGS)
- دكتوراه
4. عدد سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 - أقل من 10 سنوات
- من 10 - أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

5. مجال الوظيفة الحالية :

6. مدى معرفتك بالإدارة الالكترونية منخفضة متوسطة مرتفعة
7. التحكم في الإعلام الآلي : ضعيف متوسط جيد

8. عدد الدورات التكوينية في مجال الإدارة الالكترونية :

- لم أشارك في أي دورة.
- شاركت في دورة واحدة.
- شاركت في أكثر من دورة

القسم الثاني : محاور الدراسة .

المحور الأول : متطلبات وعناصر الإدارة الالكترونية . يرجى وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ماترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة :

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	المؤسسة لديها رؤية إستراتيجية واضحة لتحويل أنظمتها الإدارية التقليدية إلى أنظمة إدارية إلكترونية.					
2	يتوفر لدى المؤسسة دراسات علمية خاصة بمتطلبات الإدارة الالكترونية .					
3	المؤسسة لديها مشروع قيد التنفيذ لتحويل أنظمتها الإدارية إلى أنظمة إدارة إلكترونية .					
4	تساهم مراكز تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة بنشر الثقافة الالكترونية بين مختلف الموظفين في المؤسسة .					
5	يتوفر لدى المؤسسة أجهزة الحاسوب والتي تعتبر كافية لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية .					
6	أجهزة الخادم المتوفرة حالياً لدى المؤسسة تعتبر كافية عملياً لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية .					
7	يتوفر لدى المؤسسة مختلف البرامج (Software) التي تستخدم لتشغيل أجهزة الحاسوب وحفظ البيانات والمعلومات.					
8	تعمل المؤسسة على تطوير برامج تماشياً مع التغييرات الجديدة.					
9	يتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات داخلية (Intranet) كافية عملياً لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية.					
10	يتوفر لدى المؤسسة شبكة الانترنت (Internet) كافية لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية.					
11	تمتلك المؤسسة أنظمة آلية متطورة لحماية البيانات .					
12	تمتلك المؤسسة الموارد البشرية ذات مهارات والتي لديها القدرة على تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية .					
13	لدى المؤسسة موارد بشرية تقوم بنقل رغبات الإدارة من اللغة العادية إلى إحدى لغات البرمجة					
14	توفر المؤسسة دائماً الدعم الفني للموظفين.					
15	هناك تعاون مستمر بين موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات وموظفي المصالح الأخرى بغية الوصول إلى نظام إدارة إلكترونية ذو جودة عالية.					

المحور الثاني: أنشطة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المديرية.:

يرجى وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ماترونه مناسبة من بين الخيارات المتاحة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تستخدم مديرية الصيانة -سونا طراك- وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تخطيط الموارد البشرية .					
2	تعلن المؤسسة عن الوظائف الشاغرة من خلال موقعها الالكتروني.					
3	تقدم طلبات التوظيف الكترونيا .					
4	تستخدم المؤسسة نظام الاختبارات الالكترونية في عملية التوظيف .					
5	تستخدم المؤسسة نظام المقابلات الالكترونية في عملية التوظيف .					
6	يتم الاتصال بين مختلف مصالح المؤسسة باستخدام شبكة المعلومات الداخلية .					
7	يتم تسجيل الحضور والانصراف من العمل بشكل الكتروني .					
8	يتم تقييم أداء الموظفين الكتروني .					
9	يعرف الموظف نتيجة التقييم الكتروني .					
10	تقوم المؤسسة بتخطيط المسار الوظيفي لموظفيها الكترونيا .					
11	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية الكترونيا .					
12	تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين الكترونيا .					
13	تقوم المؤسسة بتعليم الموظفين باستخدام مختلف تقنيات التعليم الالكترونية المتاحة					
14	تتم عملية إحالة الموظفين إلى المعاش الكترونيا .					
15	تتم عملية إنهاء الخدمة للموظفين الكترونيا .					
16	يتم الاتصال بين مختلف مصالح المؤسسة باستخدام شبكة المعلومات الداخلية.					

المحور الثالث :طبيعة العلاقة بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وبين فاعلية أداء المديرية :

يرجى وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ماترونه مناسبة من بين الخيارات المتاحة :

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	المساهمة في رفع المستوى الثقافي والعلمي والاجتماعي لدى العاملين بالمؤسسة .					
2	الاقتصاد في التكاليف الإدارية المتعلقة بالتوظيف والتدريب والتعليم ومتابعة مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية .					
3	توفير الوقت المطلوب للتوظيف والتدريب والتعليم.					
4	تجاوز قيود المكان والزمان في عملية التدريب.					
5	تحقيق الأهداف في اقصر وقت واقل جهد .					

6					تزويد العاملين بكم هائل من المعلومات في اقل وأسرع وقت ممكن .
7					تحفيز العاملين على اكتساب المزيد من المهارات التي تمكنهم من مواكبة المستجدات في المجال التكنولوجي والتحكم في التكنولوجيات المختلفة.
8					تتم عملية الاتصال بين مختلف الهياكل الإدارية في الوقت المناسب وفي أسرع وقت ممكن باستخدام شبكات الاتصال المختلفة.
9					النقل السليم للمعلومات وتحليلها بأقل تكلفة وجهد مع ضمان جودة المعلومات مقارنة مع الإدارة الكلاسيكية .
10					تشجيع الموظفين ذوي المهارات العالية وتحفيزهم وتطوير مهاراتهم لضمان بقائهم في المؤسسة والتعامل معهم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المحور الرابع : أداء المؤسسة : يرجى وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ماتروونه مناسبة من بين الخيارات المتاحة :

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به .					
2	التحكم الجيد في التكاليف والعمل على تدنيها بشكل مستمر .					
3	تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف .					
4	جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالمؤسسة إلى عدد من المخرجات (منتجات) مواصفات محددة .					
5	جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة ومن ثم أهداف المؤسسة ككل .					
6	سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة .					
7	القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة.					
8	قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية.					
9	قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة.					

