



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع
اختصاص: تنظيم وعمل

بعنوان:

تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية

إعداد الطالبة:
إيمان آيت مهدي

لجنة المناقشة:

| الصفة | مؤسسة الانتساب | الرتبة | اسم ولقب الأستاذ |
|----------------|----------------|---------------|--------------------|
| رئيساً | سطيف 2 | أستاذ محاضراً | د.كمال بلخيري |
| مشرفاً ومقرراً | سطيف 2 | أستاذ | أ.د.عيشور نادية |
| عضواً ممتحناً | سطيف 2 | أستاذ محاضراً | د.فروق يعلى |
| عضواً ممتحناً | سطيف 2 | أستاذ محاضراً | د.عبد الحميد بوطلة |
| عضواً ممتحناً | بسكرة | أستاذ | أ.د.الأزهر العقبي |
| عضواً ممتحناً | تبسة | أستاذ محاضراً | د.لغويل سميرة |

شكر وتقدير:

الحمد لله رب العالمين، نحمده حمد الشاكرين، ونشكره شكر
الحامدين، ونصلي ونسلم على المبعوث رحمة للعالمين، اللهم
صل وسلم وبارك عليه وعلى آله وصحبه أجمعين...

عرفانا منا بالجميل اتجاه كل من ساهم من قريب أو من
بعيد في إنجاز أطروحتنا هذه ؛ نتقدم بجزيل الشكر للأستاذة
المشرفة؛ الأستاذة الدكتورة عيشور نادية، التي لم تبخل علينا
بتوجيهاتها ونصائحها، والتي كانت عوننا وسندا لنا في إتمام
هذا العمل، كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذة قسم علم
اجتماع بجامعة سطيف²، والذين أثروا معلوماتنا طيلة مدة
إنجازنا للعمل..

كما لا يفوتنا أن نشكر كل موظفي مؤسسة اتصالات
الجزائر فرع سطيف، على تعاونهم الثمين معنا.

والله الموفق..



| الصفحة | الموضوع |
|--------|----------------|
| - | شكر وتقدير |
| V-I | فهرس الموضوعات |
| VII-VI | فهرس الجداول |
| VIII | فهرس الأشكال |
| أ- س | مقدمة |

الفصل الأول : موضوع الدراسة وإطارها المنهجي

| | |
|-------|---------------------------------|
| 1 | تمهيد |
| 4-1 | 1- تحديد المشكلة. |
| 5 | 2- أهمية وأسباب اختيار الموضوع. |
| 6 | 3- أهداف الدراسة. |
| 17-6 | 4- تحديد المفاهيم. |
| 26-17 | 5- الدراسات السابقة. |
| 27-26 | 6- فرضيات الدراسة. |
| 27 | خلاصة الفصل |

الفصل الثاني : الإدارة الإلكترونية بين تغيير الإدارة وإدارة التغيير

| | |
|--|--|
| 28 | تمهيد |
| المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية من النشأة إلى التحول | |
| 29-28 | 1- نشأة الإدارة الإلكترونية. |
| 30-29 | 2- أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية. |
| 32-31 | 3- متطلبات الإدارة الإلكترونية. |
| 33-32 | 4- محددات تطبيق الإدارة الإلكترونية. |
| 35-33 | 5- مراحل التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية. |

المبحث الثاني : مبادئ الإدارة الإلكترونية؛ مميزاتها وأهدافها

| | |
|-------|-------------------------------------|
| 36-35 | 1- مبادئ تطبيق الإدارة الإلكترونية. |
| 37 | 2- مميزات الإدارة الإلكترونية. |



| | |
|-------|--|
| 38-37 | 3- أهداف الإدارة الإلكترونية. |
| 40-38 | 4- وظائف الإدارة الإلكترونية. |
| 42-40 | 5- سلبيات ومعوقات الإدارة الإلكترونية. |

المبحث الثالث : الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الفرد في بيئته التنظيمية

| | |
|-------|--|
| 45-42 | 1- التكنولوجيا وتأثيرها على المنظمة. |
| 45 | 2- تكنولوجيا المعلومات لعملية التفاعل الاجتماعي. |
| 48-46 | 3- الإدارة الإلكترونية كأممؤذج لتقانة العمل في المنظمات. |
| 49-48 | 4- جوانب تأثير الإدارة الإلكترونية على المنظمة. |
| 52-49 | 5- الآثار الإيجابية والسلبية للإدارة الإلكترونية على الفرد داخل المنظمة. |
| 53-52 | خلاصة الفصل. |

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية من التقليد إلى التجديد

| | |
|----|-------|
| 54 | تمهيد |
|----|-------|

المبحث الأول : أساسيات حول إدارة الموارد البشرية

| | |
|-------|--|
| 55-54 | 1- تاريخ ونشأة إدارة الموارد البشرية. |
| 56-55 | 2- المبادئ العامة لإدارة الموارد البشرية. |
| 58-56 | 3- أهمية إدارة الموارد البشرية في الدول النامية. |
| 59-58 | 4- الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية. |
| 62-59 | 5- وظائف إدارة الموارد البشرية . |

المبحث الثاني : البنية التنظيمية لإدارة الموارد البشرية

| | |
|-------|---|
| 64-62 | 1- العوامل المؤثرة في تحولات إدارة الموارد البشرية. |
| 65-64 | 2- التحولات التنظيمية لإدارة الموارد البشرية. |
| 67-65 | 3- أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية. |
| 68-67 | 4- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية. |

المبحث الثالث : إدارة الموارد البشرية وتحديات التكنولوجيا الحديثة

| | |
|-------|--|
| 69 | 1- تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية. |
| 73-69 | 2- نظم المعلومات الإدارية. |
| 74-73 | 3- أسباب التحول نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. |



| | |
|---|--|
| 76-75 | 4- المبادئ الأساسية لإنجاح التحول نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. |
| 77-76 | 5- آثار التقنية المعاصرة في هيكل وأداء إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. |
| 78-77 | خلاصة الفصل. |
| الفصل الرابع : المداخل النظرية المفسرة لمتغيرات الدراسة | |
| 79 | تمهيد |
| المبحث الأول : المداخل النظرية المتعلقة بالجانب السوسيو-تنظيمي | |
| 81-79 | 1-مدخل النسق الاجتماعي الفني. |
| 84-81 | 2-مدخل النظم. |
| 85-84 | 3-المدخل الموقفي. |
| 86-85 | 4-مدخل اتخاذ القرارات. |
| 88-86 | 5-مدخل الموارد البشرية. |
| المبحث الثاني : المداخل النظرية المتعلقة بالجانب السوسيو-ثقافي | |
| 89-88 | 1-مدخل الثقافة التنظيمية. |
| 90-89 | 2-مدخل التجديد والانتشار الثقافي. |
| 92-91 | 3-مدخل التعلم التنظيمي. |
| 93-92 | 4-مدخل ما بعد الحداثة. |
| المبحث الثالث : المداخل النظرية المتعلقة بالجانب التكنو-اجتماعي | |
| 94-93 | 1-مدخل الحتمية التكنولوجية. |
| 96-95 | 2- مدخل البناء الاجتماعي للتكنولوجيا (الحتمية الاجتماعية). |
| 97-96 | 3- مدخل التقييم المركب الجدلي للتكنولوجيا. |
| 98-79 | 4- مدخل الابتكار المشتق من الشبكات الاجتماعية. |
| 99-98 | خلاصة الفصل. |
| الفصل الخامس : التجربة الجزائرية في التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية | |
| 100 | تمهيد |
| المبحث الأول: تجربة إدارة الموارد البشرية في الجزائر | |
| 101-100 | 1- إدارة الموارد البشرية خلال مرحلة التسيير الذاتي والبيروقراطي (1962-1970). |
| 102-101 | 2- إدارة الموارد البشرية خلال مرحلة التسيير الاشتراكي (1971-1980). |
| 103-102 | 3- إدارة الموارد البشرية من إعادة الهيكلة إلى استقلالية المؤسسات. |



| | |
|--|---|
| 104-103 | 4- إدارة الموارد البشرية واقتصاد السوق. |
| المبحث الثاني: واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر | |
| 105-104 | 1- إصلاحات قطاع البريد والمواصلات في الجزائر. |
| 107-105 | 2- مؤشرات تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر. |
| 108-107 | 3- مشروع الجزائر الإلكترونية 2008-2013. |
| 112-109 | 4- مشروع الحكومة الإلكترونية. |
| 113-112 | 5- علاقة الحكومة الإلكترونية بالإدارة الإلكترونية. |
| 114-113 | 6- معوقات تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية. |
| 115-114 | خلاصة الفصل. |
| الفصل السادس : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية | |
| 116 | تمهيد |
| المبحث الأول : مجالات الدراسة الميدانية ومنهجها | |
| 116 | 1- حدود الدراسة الميدانية. |
| 117-116 | 2- منهج الدراسة. |
| 117 | 3- الدراسة الاستطلاعية. |
| المبحث الثاني: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر . | |
| 118 | 1- قطاع البريد والمواصلات في الجزائر. |
| 119 | 2- ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر. |
| 119 | 3- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر. |
| المبحث الثالث: مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات . | |
| 120 | 1- مجتمع الدراسة. |
| 121-120 | 2- العينة الاستطلاعية وعينة الدراسة. |
| 125-121 | 3- أدوات جمع البيانات. |
| 126-125 | 4- الخصائص السيكمترية لأداة القياس (الثبات، الصدق). |
| 128-126 | 5- الأساليب الإحصائية المستخدمة. |
| 128 | خلاصة الفصل. |



الفصل السابع: تحليل وتفسير النتائج

| | |
|---------|---|
| 129 | تمهيد |
| 130-129 | 1- البحث في الخصائص السيكومترية (الثبات والصدق) لأداة جمع البيانات. |
| 132-131 | 2- إجراء إختبار التوزيع الطبيعي. |
| 137-132 | 3- عرض وتحليل المتغيرات السوسيو-ديموغرافية لعينة الدراسة. |
| 164-137 | 4- عرض وتحليل استجابات أفراد العينة. |
| 172-164 | 5- عرض نتائج معالجة الفرضيات. |
| 179-172 | 6- تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات في ضوء نموذج الدراسة. |
| 180-179 | 7- مناقشة نتائج الفرضيات في ضوء المداخل النظرية. |
| 183-181 | 8- مناقشة نتائج الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة. |
| 184-183 | 9- التوصيات والاقتراحات. |
| 184 | خلاصة الفصل. |
| 185 | خاتمة. |
| 195-186 | المراجع والمصادر. |

الملاحق.

| | |
|---------|-------------------------------------|
| 201-196 | 1- إستمارة الاستبيان. |
| 202 | 2- قائمة بأسماء المحكمين ومؤهلاتهم. |
| - | 3- الملخص. |



الصفحة

الجدول

الفصل الأول : موضوع الدراسة وإطارها المنهجي

| | |
|----|---|
| 9 | الجدول رقم (1): يبرز أهم الفروقات بين مفهومي الإدارة والتسيير. |
| 12 | الجدول رقم (2): أهم الفروقات بين المورد البشري ورأس المال البشري. |

الفصل الثاني : الإدارة الإلكترونية بين تغيير الإدارة وإدارة التغيير

| | |
|-------|--|
| 47 | الجدول رقم (1) : مستوى انغمار الفرد في تطبيق الإدارة الإلكترونية. |
| 48 | الجدول رقم (2): مختلف جوانب تأثير الإدارة الإلكترونية على المنظمة. |
| 50-49 | الجدول رقم (3) : الآثار الإيجابية والسلبية المحتملة للإدارة الإلكترونية على الفرد كمورد بشري في المنظمة. |

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية من التقليد إلى التجديد

| | |
|----|--|
| 58 | الجدول رقم (1): أهداف إدارة الموارد البشرية. |
| 61 | الجدول رقم (2) : العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية. |
| 70 | الجدول رقم (3) : حواص المعلومات التي يستخدمها الموظفون في المنظمة الواحدة. |

الفصل السادس : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

| | |
|-----|---|
| 120 | الجدول رقم (1) : الحجم الكلي للمجتمع البحثي. |
| 124 | الجدول رقم (2) : البنية الهيكلية للمقياس. |
| 125 | الجدول رقم (3) : بيان أعداد الاستبانات الموزعة. |

الفصل السابع: تحليل وتفسير النتائج

| | |
|-----|--|
| 129 | الجدول رقم (1) : نتائج قياس ثبات محاور المقياس عن طريق اختبار الثبات ألفا كرونباخ |
| 129 | الجدول رقم (2) : قيمة ثبات معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل. |
| 130 | الجدول رقم (3) : نتائج الثبات بالتجزئة النصفية. |
| 130 | الجدول رقم (4) : نتائج قياس الصدق البنائي للمقياس باستخدام معامل بيرسون. |
| 131 | الجدول رقم (5): نتائج إختباري شايبرو-ويلك وكولموغوروف - سميرنوف لاعتمادية التوزيع. |
| 132 | الجدول رقم (6) : يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس . |
| 133 | الجدول رقم (7) : يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن. |



| | |
|---------|---|
| 134 | الجدول رقم (8) : يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي. |
| 135 | الجدول رقم (9): يوضح العلاقة بين السن والمستوى التعليمي. |
| 135 | الجدول رقم (10): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب التخصص. |
| 136 | الجدول رقم (11) : يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل. |
| 137 | الجدول رقم (12) : يوضح علاقة السن بالأقدمية. |
| 140-138 | الجدول رقم (13) : التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول محور الإدارة الإلكترونية . |
| 152-145 | الجدول رقم (14) : التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول محور الحصول على الموارد البشرية. |
| 157-152 | الجدول رقم (15) : التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول محور تنمية الموارد البشرية. |
| 164-158 | الجدول رقم (16) : التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول محور استخدام الموارد البشرية. |
| 165 | الجدول رقم (17) : مخرجات تحليل الانحدار البسيط لتأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية في الحصول على الموارد البشرية. |
| 166 | الجدول رقم (18) : مخرجات تحليل الانحدار البسيط لتأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية. |
| 168 | الجدول رقم (19) : مخرجات تحليل الانحدار البسيط لتأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية. |
| 170 | الجدول رقم (20) : مخرجات اختبار T للدلالة على الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين لتأثير الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الجنس. |
| 171 | الجدول رقم (21) : مخرجات اختبار Anova للدلالة على الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين لتأثير الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير المستوى التعليمي. |
| 172 | الجدول رقم (22) : مخرجات اختبار Anova للدلالة على الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين لتأثير الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير التخصص. |



الصفحة

الأشكال

الفصل الأول : موضوع الدراسة وإطارها المنهجي

| | |
|---|---|
| 4 | الشكل رقم (1): نموذج الدراسة؛ يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. |
|---|---|

الفصل الثاني : الإدارة الإلكترونية بين تغيير الإدارة وإدارة التغيير

| | |
|----|--|
| 30 | الشكل رقم (1) : أهم الأسباب المتعلقة بالتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية. |
| 44 | الشكل رقم (2) : العلاقة بين أنظمة تكنولوجيا المعلومات والمنظمة. |
| 46 | الشكل رقم (3) : التأثير المباشر وغير المباشر للإدارة الإلكترونية على العنصر البشري في المنظمة. |

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية من التقليد إلى التجديد

| | |
|----|---|
| 62 | الشكل رقم (1) : تقاطع خطط إدارة الموارد البشرية مع خطط المنظمة. |
| 66 | الشكل رقم (2) : تنظيم إدارة الموارد البشرية القائم على الأقسام. |
| 66 | الشكل رقم (3) : تنظيم إدارة الموارد البشرية القائم على المركزية. |
| 67 | الشكل رقم (4) : تنظيم إدارة الموارد البشرية القائم على اللامركزية. |
| 71 | الشكل رقم (5): نظم المعلومات الإدارية في المنظمات. |
| 72 | الشكل رقم (6): نظام معلومات الموارد البشرية. |
| 74 | الشكل رقم (7): العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية وعناصر الإدارة الإلكترونية. |

الفصل السابع: تحليل وتفسير النتائج

| | |
|-----|--|
| 132 | التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس. |
| 133 | التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن. |
| 134 | التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي. |
| 135 | التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب التخصص. |
| 136 | التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الأقدمية في العمل. |



يعتبر التغيير الاجتماعي؛ من الآليات التي سمحت ببروز عدة مظاهر وظواهر على مستوى البناء الكلي للمجتمعات، وذلك راجع لتأثير جملة عوامل ومسببات، أهمها العوامل ذات الصبغة الاجتماعية، إذ عرفت المجتمعات الإنسانية على مر الفترات الزمنية، العديد من الأحداث والتحويلات، على عدة أصعدة ومستويات منها؛ السوسيو- تاريخية والسوسيو-اقتصادية، الجيو-سياسية، الإثنو-ميثودولوجية، ومنها المتعلقة بالأيديولوجيا الثقافية، كما تعرضت للعديد من التقلبات المعرفية والاضطرابات الديناميكية، لما شهده المشهد العالمي من نقلات وتطورات، أبرزها ظاهرة العولمة، وما أفرزته من نتائج وتغيرات، كالثورة المعلوماتية، والانفتاح على التكنولوجيا والتقنية، مما جعل العالم يزداد انقسامًا وشقاقًا، بين قسم منتج وآخر مستهلك؛ فانطلقت مجتمعات في مهب المعرفة، واجتازت نقطة النهاية، بينما تأخرت أخرى رامية لمعرفة نقطة البدء، وزمن الانطلاق، فظهرت هوات وفجوات، خلفتها موهبة امتلاك المعلومة صناعتها ونشرها، فكانت المعلومة في عصر ملاك المعرفة، السلاح الأقوى لدخول معركة التقدم، مع ضمان الانتصار، ثم الانفراد بالاحتكار، فبات لزاماً على المجتمعات المستهلكة معرفياً، أن تحاول تجاوز حالة الركود والرقود، وتقلص الفجوة، وتخفيض الهوة، عساها أن تقترب من مركب المتقدمين، ومسلك المنطلقين.

إن العولمة كتجربة فريدة خاضها العالم، بمختلف مكوناته، ومؤسساته ومنظماته، سمحت ببروز العديد من المفاهيم والتغيرات، كالعولمة الاقتصادية أو المعروفة بعولمة السوق، العولمة الإدارية وعصرنة المؤسسات، عولمة المنظمات الرقمية، وكلها مسميات تشير لأهمية مجال التنظيم الإداري، وذلك لعدة اعتبارات وأساسيات أبرزها؛ المكانة التي تحضى بها المؤسسات الإدارية في البناء الكلي للمجتمع، كإحدى مكوناته الرئيسية، ووحداته المحورية، إضافة لطبيعة الأنشطة والمهام والوظائف الواقعة على عاتق مختلف الهياكل والأجهزة الإدارية، والتي تسمح بالقيام بالعديد من الإسهامات للنهوض بتنمية المجتمع من مختلف الجوانب والنواحي، أهمها الجانبين الاجتماعي والاقتصادي؛ فالإدارة باعتبارها حقلاً معرفياً، قد استمدت العديد من المعطيات المعرفية، والمندلولات الاستمولوجية، من خلال التحديثات التي قامت بها الثورة التكنو-معلوماتية، في سبيل تطوير مختلف المؤسسات والمنظمات القائمة على مفهوم التسيير الإداري، مرتكزة في ذلك على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، معززة مكانتها، بعصرنة مختلف أساليبها، وطرائق تنظيمها، وتوسيع دائرة تطلعاتها، والسعي قدماً نحو تأسيس استراتيجيات تتناسب والمرحلة الجديدة التي تأمل في خوضها.

فمرحلة التحول نحو التكنولوجيا الإدارية، والخوض في مختلف أنماط نظم المعلومات، يستدعي العمل الجاد، والتخطيط الاستراتيجي المتقن، والاهتمام بتوفير كافة الموارد التي تدخل ضمن المتطلبات الضرورية لهذه المرحلة، أهمها الموارد البشرية، باعتبارها العناصر الأساسية المسؤولة عن مختلف النقلات النوعية الإدارية، فانطلاقاً من مستوى الماكرو-سوسيولوجي، فالموارد البشرية؛ تمثل الجماعات الأكثر تأثيراً في المؤسسة، والزمرة الأكثر فاعلية، سلطة ونفوذاً، وذلك حسب المكانة والموقع، الدور والمؤهل، لذلك فالتركيز عليها، والعمل على هيكلتها، والاستثمار في



قدراتها، ومحاولة تحفيزها، وتوليد طاقاتها، والاستفادة من مختلف خبراتها، سيساعد المؤسسات على تحقيق مختلف أهدافها وغاياتها.

وتعتبر المؤسسة الجزائرية، خاصة الاقتصادية منها؛ من المؤسسات الساعية لدخول غمار التحديث والاندماج مع العصرنة، وإن كانت بخطى متثاقلة، بين المحاولات الحثيثة والمتربثة، المتسارعة والمتلكئة، فرغم كافة الإصلاحات التي مسّت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، عقب العديد من الفترات الزمنية المتلاحقة، والتي اتسمت بالانتقال بين مختلف أنماط التسيير، إلا أنها لم تحقق ما كانت تسعى إليه بالدرجة المرجوة، ولا بالأهداف الموضوعية؛ ففي ظل التنافس المؤسساتي، والانفتاح الاقتصادي، التجاري والخدمي، ووجوب إعادة النظر في مختلف الأساليب الإدارية والتنظيمية المتبعة، وبصورة تناسب المرحلة الحالية والمستقبلية، عن طريق استشراف استراتيجي، يصنع القرار الصائب، ويقلل من العراقيل والصعوبات والمتاعب، وهذا ما تتطلع إليه الأنظمة الإدارية الإلكترونية وتصبو، ممثلة في الانتقال نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، خاصة فيما يخص إدارة القوى العاملة، ومختلف العناصر البشرية، الفاعلة والداعمة في المؤسسة، من خلال أهم هيكل إداري والمتمثل في إدارة الموارد البشرية.

فقد حاولنا من خلال دراستنا الحالية والموسومة بتسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية؛ التعرض لتأثير تطبيق النظام الإداري الإلكتروني على وظائف جهاز إدارة الموارد البشرية لإحدى المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية ذات الطابع الخدماتي، ممثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر، تحديدا فرعها الكائن بوسط مدينة سطيف، ولأجل ذلك اعتمدنا سبعة فصول، تتناول هذه الدراسة منهجيا، نظريا وميدانيا، وتحاول الإحاطة المعرفية بمفاهيمها ومتغيراتها، ومحاولة الإلمام بأبعادها ومؤشراتها.

إذ تناولنا في الفصل الأول الموسوم بموضوع الدراسة وإطارها المنهجي؛ الإحاطة المنهجية بموضوع الدراسة، من خلال التعريف بالإشكالية الرئيسية للموضوع، أهميته، أهدافه وأسباب اختياره، إضافة للتطرق لأهم المفاهيم المؤسسة له والمكونة لأبعاده، والدراسات السابقة التي تناولته، وبجثت فيه، ختاماً بأهم الافتراضات التي تحاول اقتراح وإيجاد تفسيرات للعلاقات الرابطة بين مفاهيم الدراسة ومتغيراتها.

بينما حاولنا تسليط الضوء في الفصل الثاني الموسوم بـ الإدارة الإلكترونية بين تغيير الإدارة وإدارة التغيير؛ حول نشأة وبدايات هذا النظام الإداري الإلكتروني العصري، كيفيات التحول لتطبيقه من خلال التعرف أولاً على الأسباب، المتطلبات، المحددات والمراحل، بعدها التعرف على أهم المبادئ التي تقوم عليها هذه الإدارة التغييرية، أهم مميزات وأهدافها، وظائفها، والسلبيات التي قد تنجر عن سوء تطبيقها، بالإضافة للمعوقات التي قد تقف حائلاً أثناء التحول والتطبيق، بعدها التعرض لأهم التأثيرات الإيجابية والسلبية لهذه الإدارة على العنصر البشري داخل بيئته التنظيمية، من عدة جوانب ومستويات، أهمها الجانب النفسي، الجانب الاجتماعي، والجانب التنظيمي.



وفي الفصل الثالث الموسوم بـ إدارة الموارد البشرية من التقليد إلى التجديد؛ تعرضنا لأهم الهياكل الإدارية وأبرزها على مستوى مختلف المؤسسات، إنمّا إدارة الموارد البشرية، وذلك من حيث نشأتها ككيان إداري، المبادئ العامة التي تقوم عليها، أهم أهدافها ووظائفها، لنتقل لبنيتها التنظيمية من حيث التطرق لأهم العوامل المتدخلة في التحولات التي طرأت عليها، ومحاولين التعرف على أهم هذه التحولات، ومختلف الأشكال التنظيمية التي تظهر بها، وأهم التحديات التي واجهتها في خضم هذه التحولات، لنركز على أهم تحد واجهته إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث والمتمثل في التحدي التكنولوجي، فنبرز علاقة تكنولوجيا المعلومات بهذا الهيكل الإداري، انطلاقاً من مفهوم نظم المعلومات الإدارية، نهاءً بأسباب التحول نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، المبادئ الأساسية لإنجاح هذا التحول، وتأثيره المأمول على أداء هذا النمط الإداري المعاصر.

لنتقل في الفصل الرابع والموسوم بالمداخل النظرية المفسرة لمتغيرات الدراسة؛ للتعرف على أهم المداخل النظرية التي تناولت العلاقة السوسيو- معرفية بين متغيرات دراستنا، وأهم الجوانب التي تربط أبعاد هذه المتغيرات، وذلك انطلاقاً من ثلاثة جوانب؛ تمثلت في الجانب السوسيو- تنظيمي، الجانب السوسيو- ثقافي- الجانبي التكنو- اجتماعي، لما لدراستنا من تشعبات معرفية، ربطت بين العديد من المفاهيم والتصورات، الاجتماعية منها، الثقافية، الإدارية والتقنية، مما استوجب التنوع في طرح العديد من المداخل وتبنيها.

وانتقلنا في الفصل الخامس الموسوم بالتجربة الجزائرية في التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية؛ نحو التعرف على تجربة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من حيث مراحل الانتقال والتطور بين مختلف أنماط التسيير، مركزين على إدارة الموارد البشرية، انطلاقاً من مرحلة التسيير الذاتي حتى مرحلة الانفتاح على اقتصاد السوق، والتي أدت إلى بروز العديد من الإصلاحات أهمها اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف الهياكل الإدارية، مركزين على قطاع البريد والمواصلات، تحديداً مؤسسة اتصالات الجزائر، باعتبارها المؤسسة محل الدراسة، للتعرف على أهم المشاريع التي اعتمدها الدولة الجزائرية في مجال عصرة مختلف المؤسسات والمنظمات، أهمها مشروع الجزائر الإلكترونية، وأهم العمليات الإصلاحية التي انبثقت عنه، للتعرف بعدها على أهم المعوقات التي وقفت حائلاً دون تحقيقه وإتمامه.

وفي الفصل السادس الموسوم بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، تطرقنا لمجالات دراستنا الميدانية، والمنهج المتبع، وتعرفنا على المؤسسة محل الدراسة، من حيث التعريف بها، تحديد المجتمع المبحوث، والعينة الدراسية، وأهم الأدوات البحثية المعتمدة في البحث والتقصي، قصد الحصول على مجمل البيانات والحقائق التي تخدم موضوع دراستنا، وأهم أساليب المعالجة التي اعتمدت خصيصاً للحصول على النتائج المرجوة، والتي حددت وفق عدة معايير واعتبارات تتعلق بخصائص المجتمع والعينة، وطبيعة الأهداف الساعين لتحقيقها.

لنتناول في الفصل السابع والأخير والموسوم بتحليل وتفسير النتائج؛ مختلف مراحل المعالجة الإحصائية لبيانات دراستنا؛ انطلاقاً من البحث في الخصائص السيكومترية لأداة جمع البيانات المتبعة، مروراً بالخصائص



السوسيو-ديموغرافية لعينة الدراسة،لنتقل لتحليل مختلف استجابات المبحوثين على ما ورد في أداة جمع البيانات من فقرات ومحاور،انتهاءً باختبار الفروض إحصائياً،مناقشتها وتحليلها في ضوء ما تم تناوله، بدءاً من نموذج الدراسة، ومختلف المداخل النظرية المعتمدة والدراسات السابقة،والخروج بأهم النتائج،لنستخلص منها جملة اقتراحات وتوصيات.

| |
|---------------------------------|
| تمهيد |
| 1- تحديد المشكلة. |
| 2- أهمية وأسباب اختيار الموضوع. |
| 3- أهداف الدراسة. |
| 4- تحديد المفاهيم. |
| 5- الدراسات السابقة. |
| 6- فرضيات الدراسة. |
| خلاصة الفصل. |

تمهيد :

سنستعرض من خلال هذا الفصل الموسوم بـ موضوع الدراسة وإطارها المنهجي، إشكالية الدراسة مقرونة بالتساؤلات الفرعية، ثم تحديد أهمية الموضوع وأسباب اختياره، ثم عرض جملة مفاهيم تمثل الانطلاقة المعرفية لموضوع الدراسة؛ مروراً بالدراسات السابقة والمشاهدة، وصولاً إلى الفرضيات الخاصة بالدراسة، وذلك تأسيساً لما يعرف بالإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة، والذي سيسهم في إعطاء صورة شاملة، وواضحة لما سيتم تناوله في حضم المعالجة النظرية والتطبيقية لاحقاً.

1- تحديد المشكلة :

تعتبر الظاهرة السوسيو- تنظيمية من الظواهر التي تستدعي فهماً دقيقاً، ومستويات تحليل مختلفة ومعالجة واسعة، لما لها من أهمية على الصعيدين الاجتماعي والتنظيمي؛ ذلك بغية فهم سلوك العاملين كموارد بشرية في المنظمات ومدى تأثيرهم بالمتغيرات الحاصلة، فالتطورات الحادثة في البيئات التنظيمية مرت بمراحل عدة؛ تخللتها تغيرات، مست السلوك التنظيمي الإنساني والاجتماعي على مستوى الفرد والجماعة، مرده لعامل الانتقال من المستويات التقليدية في الإدارة والتسيير إلى المستويات الحديثة أي الانتقال من مرحلة التقليد إلى مرحلة التجديد، ومحاولة إيجاد أنماط تنظيم مختلفة عن الأنماط التقليدية النمطية، والبحث عن كل ما هو جديد وبمس البناء التنظيمي والاجتماعي.

فقد برزت أهمية هذا الانتقال مع بروز مفهوم الحداثة كسمة مميزة للمجتمعات الحديثة، حيث ارتبطت أساساً بالتطور العلمي والتقدم التكنولوجي، والنهوض المعرفي، والتدفق السريع للمعلومة، والتبادل الفوري للخبرات الإنسانية بين الشعوب أو ما يعرف بمفهوم التحديث؛ والذي يُعنى في العموم، باستخدام كل ما هو حديث ومتطور مادياً وتقنياً من أجل النهوض والرقى بالحياة الاجتماعية، كما تعكس عملية التحديث نفسها، جزءاً من الحداثة، وآلية رئيسية للانتقال بالمجتمعات إلى العصرية، وسبباً أساسياً لظهور مجتمع ما بعد الحداثة، والانتقال من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات.

فالبناء المجتمعي ما بعد الحداثي، وجد نفسه مجبراً على التكيف ومرافقة هذا الكم الهائل من التقدم، فالأمر تجاوز حد التعامل مع التقنية إلى اعتبارها جزءاً لا يتجزأ من النظام الاجتماعي، ونسقاً لا يختلف عن باقي الأنساق الأخرى المشكلة له، بل أن استعماله بات أمراً منبهرماً ضمن ثقافة الحياة العصرية؛ فالتطور الحاصل في وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والظهور الكبير لأنظمة المعلومات المختلفة، جعل المجتمعات تنتقل من فكرة التصنيع لفكرة الابتكار، ومن فكرة الابتكار لفكرة المحاكاة؛ ونعني بالمحاكاة مواكبة التغيرات بنفس درجة حدوثها، عن طريق استخدام برامج وأساليب وطرائق تساعدنا على التعامل مع التقنية، وذلك بابتكار أنظمة معلومات تحاكي وتقلد المهارات البشرية، ومن أنماط هذه المحاكاة: المحاكاة الحاسوبية والتي تساعدنا على استيعاب

المفاهيم التكنولوجية واستخدامها في بيئاتنا الحياتية المختلفة، كالبيئة التنظيمية داخل المنظمات والمؤسسات وغيرها.

وضمن هذا السياق؛ تعد المهارات الإدارية والتنظيمية من بين المهارات البشرية التي تم محاكاتها، إذ كان للتسيير الإداري نصيب معتبر من التطور التكنولوجي الحاصل، فتم استحداث الكثير من الأنظمة والبرامج لغرض ذلك، فقد أحدثت التغيرات التكنولوجية الحاصلة، بفعل التحول المكثف نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بوسائلها، وطرائقها، وأساليبها المتطورة على كافة المجالات والأصعدة، نقلة نوعية للعديد من الأنشطة والمهام، خاصة الإدارية منها، فكان لولوج هذا التقدم التكنولوجي عالم الإدارة؛ الكثير من الإيجابيات التي مست وظائف الإدارة وأجهزتها، ومن أحدث هذه التحولات، التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية؛ هذه المنظومة المتكاملة التي تضم أحدث التقنيات من عتاد وأجهزة وبرمجيات وخدمات شبكية وأفراد يتسمون بالانفرادية في التعامل مع هذا التحول، وذلك من متطلبات هذا النمط الإداري الحديث.

فكانت الحاجة لهذا الانتقال نحو استبدال التعامل اليدوي التقليدي للتعاملات الإدارية إلى تعامل تكنولوجي حديث؛ يتسم بالفعالية والكفاءة والسرعة في إنجاز الأعمال من جهة، ومن جهة أخرى محاولة تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة، الحافز الأكبر والدافع الأهم والذي دفع الكثير من المنظمات والمؤسسات نحو تبني هذا النظام الإلكتروني، ومحاولة توفير كل ما يتطلبه من مستلزمات مادية وبشرية وتقنية.

وتعتبر الإدارة الإلكترونية، أنموذجاً لعلاقة الإنسان التفاعلية بالحاسوب، وتصوراً للعلاقة التبادلية بين الخبرة البشرية واستخدام التقنية، ومثالاً للتبادل المعرفي بين الموارد البشرية في بيئتها التنظيمية، إذ يمكن اعتبار الإدارة الإلكترونية حلقة الوصل الحيوية، التي تصل المؤسسة أو المنظمة بكافة أنماطها وتوجهاتها (الاجتماعية، الاقتصادية الثقافية، الخدماتية... إلخ)، وما تحويه من موارد بشرية، وطاقات معرفية مع التطور التكنولوجي والرقمي الحاصل. فالإدارة الإلكترونية؛ نشاط اتصالي تفاعلي حديث، يربط البيئة التنظيمية بمجتمع المعلومات، يهدف إلى تطوير وتحديث سبل وطرائق التسيير والتنظيم الإداري، وإبراز مدى أهمية عامل الرقمنة الحديثة في خلق نظم معلوماتية حيوية وسريعة للوظائف الإدارية.

والمعارف عليه، أن نجاح أي شكل من أشكال المؤسسات والمنظمات في العصر الحديث مرتبط بقدرتها على الاتصال الرقمي، ومواكبة عصر المعلومات وصناعة المعرفة، ومن هنا تبرز أهمية التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في كافة الأنماط التنظيمية والتي تسمح بمعالجة كم هائل من المعلومات، والاستغلال الأمثل للطاقات البشرية ومهاراتها المعرفية وخبراتها الميدانية، والذي يسهل عملية ربط المحيط الداخلي للمؤسسة أو المنظمة ببعضه البعض من جهة وربطها بمحيطها الخارجي من جهة أخرى، وبالتالي استخدامها للمعلومة كمورد استثماري وبناء تحتي تركز عليه، كما تعتبر المورد البشري بناءها الفوقي الذي تستند إليه.

إذ يعتبر مجال الموارد البشرية من المجالات الحيوية الهامة، التي تحتاج لعصرنة وتحديث مكوناتها ووظائفها، وذلك لاعتبارات كثيرة أهمها: اعتبار الموارد البشرية البنية الفوقية لأي مؤسسة؛ بمفهوم أدق رأس المال البشري للمؤسسة وموردها المعرفي والذي يتم من خلاله التبادل المعلوماتي، الذي يمس كافة الأنساق التي تمثل التنظيم من عنصر بشري وأنشطة ووظائف، إذ يسمح تغذية مجال الموارد البشرية بالمعلومات بنقل الخبرات، وحل المشكلات، ورفع التحديات لمواكبة التطورات، والاستفادة من التجارب السابقة لتحقيق أهداف المنظمة.

وانطلاقاً من العلاقة بين الفرد والمنظمة تحتم على إدارة الموارد البشرية تسهيل عملية معالجة ونقل وتخزين المعلومات، بصفتها الرابط الأساسي بين إدارة الموارد البشرية والمنظمة. إذ يتحتم على المنظمات أن تهتم بتطبيق أساليب وطرائق تكنولوجيا المعلومات. فمن جهة أولى للتخلص من النظرة التقليدية لإدارة الموارد البشرية على أنها مجرد إدارة أفراد، ومن جهة ثانية للتأكيد على تطور إدارة الموارد البشرية، وذلك بالتمهيد لوضع الاستراتيجيات الكفيلة بالانتقال نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

ومن هنا تبرز أهمية موضوع تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية؛ والمتمثلة في الربط بين ثنائية: رأس المال البشري بما يحويه من مهارات معرفية، وقدرات عقلية، وخبرات شخصية، ورأس المال الهيكلي الذي يتضمن ما أعدته المنظمة من أجل تطبيق عناصر رأس المال البشري في الواقع الفعلي؛ بغية تحويل المعارف الفكرية للعنصر البشري من معارف ضمنية كامنة إلى معارف صريحة ظاهرة، تستفيد منها المنظمة بتخزينها في قواعد بيانات وبنوك معلومات وبرامج خاصة بذلك؛ أي تشكيل رأس مال فكري* خاص بالمنظمة انطلاقاً من موردها البشرية الفاعلة، والاستفادة منه في تحقيق أهدافها، لذلك كان لزاماً على المنظمات تفعيل الجانب التقني لاستنباط مواهب الجانب البشري و تطويرها.

وكأنموذج لحتمية هذا التحول، ارتأينا دراسة مؤسسة من المؤسسات الجزائرية ذات الطابع الاقتصادي الخدماتي، والمنتمية لقطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باعتباره أول قطاع يتبنى إستراتيجية التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في هياكله الإدارية، ووضع جملة مشاريع وخطط لمحاولة إنجاح هذا التحول وتطبيقه، وتمثل هذه المؤسسة، في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سطيف؛ وهي مؤسسة خدماتية اقتصادية عمومية تختص في مجال خدمات الهاتف والإنترنت، والتي اقتضى طبيعة نشاطها حتمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في هياكلها خاصة إدارة الموارد البشرية، ولهذا؛ فإن محاولة دراسة إمكانية الوصول إلى معلومات الموارد البشرية إلكترونياً في هذه المؤسسة وتقديم إستراتيجية فعالة لإدارة المعلومات تستدعي طرح الإشكال التالي:

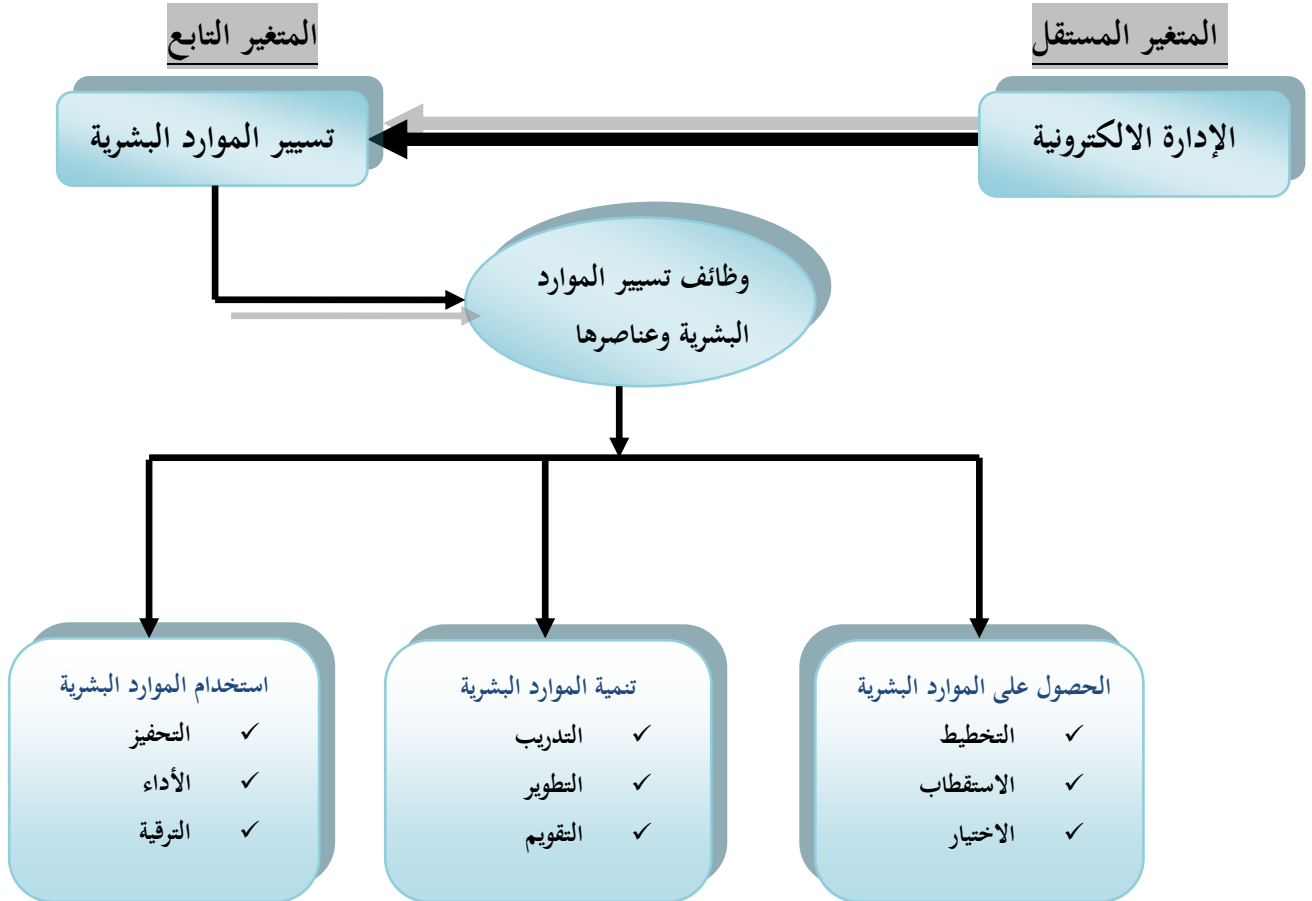
● ما طبيعة التأثير الذي تمارسه الإدارة الإلكترونية في مجال تسيير الموارد البشرية؟

* رأس المال الفكري : مفهوم ظهر توازياً مع ظهور مجتمع ما بعد الحداثة، وهو مرادف لرأس المال المعرفي، يعد ميزة تنافسية للمنظمات يتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي (التنظيمي) .

ولمعالجة هذا التساؤل الرئيسي منهجياً، والقيام من خلال هذه المعالجة بمحاولة الإحاطة نظرياً وتطبيقياً بالعلاقة الرابطة بين الإدارة الإلكترونية والتسيير الفعال للموارد البشرية؛ قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية بغية تحقيق الهدف من هذه الدراسة والتي تمثلت في:

- ما طبيعة تأثير الإدارة الإلكترونية في الحصول على الموارد البشرية؟
- ما طبيعة تأثير الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية؟
- ما طبيعة تأثير الإدارة الإلكترونية على استخدام الموارد البشرية؟
- هل هناك فروق في استجابات الموارد البشرية لتأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل بيئة العمل تعزى لاختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، التخصص)؟
- وانطلاقاً من طرحنا للتساؤل الرئيسي وما يعقبه من تساؤلات فرعية يمكننا توضيح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال هذا الشكل:

الشكل (1): نموذج الدراسة؛ والذي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل (المفسر) والمتغير التابع



المصدر: إعداد شخصي

2- أهمية وأسباب اختيار الموضوع :

تنبع أهمية المشكلة البحثية في أغلب الدراسات من اهتمام الباحث وقناعاته حول موضوع الدراسة وتميزه، سواء من الناحية العلمية أو العملية لذا تكمن أهمية موضوع دراستنا في ما يلي :

أ- الأهمية العلمية على الصعيد النظري :

تكمن الأهمية العلمية لهذا الدراسة؛ من كونها تتناول موضوع تأثير عامل تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمختلف أساليبه وأدواته وتقنياته، وطرائقه المتطورة والسائرة في طريق التطور، باعتباره منهلاً لإنتاج المعلومة، نشرها وتوزيعها في كافة المجالات، وعلى مختلف الأصعدة على الوظائف الإدارية، مركزين من خلال دراستنا على مجال تطوير إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، والذي يعتبر بدوره أهم مجال تنظيمي مؤسسي يقوم باستخدام المعلومات وتوظيفها باعتبارها مورداً حيوياً .

ب- الأهمية العلمية على الصعيد التطبيقي :

تكمن الأهمية العملية والتطبيقية لهذه الدراسة؛ من محاولتها تغطية أهم الجوانب المتعلقة بالتعرف على أهم مستلزمات وركائز التحول نحو تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، وأهم الأساليب والطرائق المعتمدة من أجل تجسيد هذا التحول على أرض الواقع، وكيفية مساهمته في تطوير مهام، وتحسين أداء وكفاءة الموارد البشرية والنهوض بأسلوب إدارتها وتسييرها.

ج- الأهمية السوسولوجية :

سوسولوجياً؛ تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي تتناول السلوك الوظيفي كسلوك اجتماعي داخل البيئة التنظيمية على الصعيدين الفردي والجماعي، عن طريق اختبارها لاستجابات الباحثين، وذلك من خلال التركيز على آرائهم، ومدى تفاعلهم بالإيجاب أو السلب، القبول أو الرفض مع فقرات أداة جمع البيانات المستخدمة؛ والتي تهدف إلى تسليط الضوء حول ظاهرة الإنسوب* وتبعاتها؛ ولفظ إنسوب مركب من مقطعي إنسان- حاسوب؛ أو ما يعرف سوسولوجياً بأنه ذلك التفاعل بين الإنسان والحاسوب بملحقته في بيئته الاجتماعية قديماً، وتفاعله مع الانترنت كشبكة الشبكات حديثاً، ومدى تأثير هذا التفاعل في الرفع من مستوى قدراته الذهنية والمعرفية، أو العكس؛ باختزال تلك القدرات والاتكال التام على أجهزة الحاسوب بما تقدمه من خدمات، ونحن بصدد دراسة هذه الظاهرة في البيئة التنظيمية؛ إذ تعتبر البيئة التنظيمية جزء لا يتجزأ من البيئة الاجتماعية للفرد، ومن خلالها يمكن دراسة مدى تأثير الإدارة المحوسبة أو المعروفة بالإدارة الإلكترونية

*الإنسوب : أول من ذكر هذا المفهوم كان الدكتور محمد رحومة في كتابه علم الاجتماع الآلي ، إذ عرف الإنسوب بأنه : مركب مبرمج آلياً في حالة من التواري والتماهي والتمظهر أيضاً، في بنيته الخاصة من الأرقام الثنائية" الأحاد و الأصفار"، وبالتالي أصبح التمثيل الرقمي هو الشفرة الجديدة لنا، للوصل والاتصال، ومن ثم التفاعل و التحول من حال إلى حال في فضاءات شبكة الحواسيب (محمد علي رحومة : علم الاجتماع الآلي ، ص 23).

على الأفراد في بيئتهم الوظيفية باعتبارهم أهم موارد المؤسسات والمنظمات، والكشف عن أهم الفروق في مستويات أدائهم قبل تطبيق الإدارة المحوسبة وبعدها. و إن اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة؛ وإنما تمخض عن عدة أسباب بررت هذا الاختيار تمثلت في :

- ✓ حداثة الموضوع؛ إذ يتعلق الأمر بدراسة نظام إداري مستحدث متمثلاً في الإدارة الإلكترونية، والذي ظهر مواكبا لتطور أنظمة التسيير الإداري، وظهور ثورة المعلومات، وتداولها إلكترونياً.
- ✓ الاعتقاد أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجال الإداري للمؤسسات وللمنظمات؛ يؤدي إلى تسهيل وظائف إدارة الموارد البشرية، ويحقق خدمات أفضل للمستخدمين والمتعاملين ويسمح باستغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة، من خلال توظيف الموارد المادية والكوادر البشرية في بيئة إلكترونية حديثة.
- ✓ ارتفاع قيمة المعلومات واعتبارها رأس مال ومورد استثماري، ومصدر قوة وتنمية مستدامة، واعتبار الإدارة الإلكترونية من النماذج المتطورة التي تسمح بمعالجة المعلومة، واسترجاعها وتوظيفها التوظيف الأنسب.

3- أهداف الدراسة :

يمكننا انطلاقاً مما سبق طرح مجموعة أهداف رئيسية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بموضوع الدراسة وطبيعته؛ والمحاولة من خلالها الكشف عن علاقة التأثير والتأثر بين كلا المتغيرين المستقل والممثل في الإدارة الإلكترونية، والمتغير التابع الممثل في تسيير الموارد البشرية ممثلاً بوظائفه ومهامه. وتمثل هذه الأهداف في النقاط التالية:

أولاً يتمثل الهدف الرئيسي في:

الكشف عن طبيعة تأثير الإدارة الإلكترونية في التسيير الفعال للموارد البشرية.

وتتفرع منه الأهداف الفرعية التالية :

- محاولة الكشف عن طبيعة تأثير الإدارة الإلكترونية في الحصول على الموارد البشرية ؟.
- محاولة الكشف عن طبيعة تأثير الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية ؟.
- محاولة الكشف عن طبيعة تأثير الإدارة الإلكترونية على استخدام الموارد البشرية ؟.
- محاولة التعرف على مدى قابلية الموارد البشرية للتعامل مع تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال دراسة الفروق في استجاباتهم وتحديد مصدر هذه الفروق إن وجدت؛ وسبب تواجدها.

4- تحديد المفاهيم :

تعتبر مرحلة تحديد أو ضبط المفاهيم من المراحل الأساسية في البحث؛ فهي مرتبطة بشكل دقيق بموضوع الدراسة؛ إذ تعطي قراءة للأفكار والتصورات التي تشكل العناصر الأساسية للموضوع، وتناول موضوعنا جملة

مفاهيم تشكل البناء المعرفي لدراستنا تمثلت في : الإدارة؛ التسيير الإداري؛ الإدارة الإلكترونية؛ المورد البشري؛ إدارة الموارد البشرية؛ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية؛ السلوك التنظيمي.

أولاً- الإدارة والتسيير:

قبل التطرق لمفهوم الإدارة الإلكترونية؛ سنحاول التعرف على مفهومين لا يقلان أهمية عنها، ويشكلان البناء المفاهيمي الأساسي لتكوين الإدارة الإلكترونية كنظام معاصر، إنهما مفهومي الإدارة والتسيير، ومحاولة الكشف عن نقاط تلاقي واختلاف هذين المفهومين.

تعددت التعاريف التي تناولت الإدارة كعلم وفن وأسلوب، باعتبارها مفهوماً غير ثابت، وذلك لعدة معطيات وسياقات، والوصول إلى تعريف شامل متكامل لمفهومها، قد يستعصي أمام تعدد وجهات النظر، وذلك تبعاً للتوجهات النظرية، واختلاف التخصصات المعرفية، وتباعد الفترات الزمنية، والتي تعكس الظروف التي صيغت فيها تلك التعاريف؛ وانطلاقاً من كون دراستنا تندرج ضمن السياق السوسيو-تنظيمي، فسنتناول مفهوم الإدارة ضمن سياقها الاجتماعي.

"فالإدارة عملية اجتماعية مستمرة، تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل، عن طريق التخطيط والتنظيم، والقيادة والرقابة، للوصول إلى هدف محدد"³.

" والإدارة نشاط لا يمكن أن يتم بمعزل عن الجماعة، فهي تتم عادة في إطار اجتماعي تؤثر فيه وتتأثر به، فهي وجدت لخدمة الجماعة وتنظيم أمورهم، وبما أنه لا يوجد جانب للحياة غير مرتبط بالتنظيم الاجتماعي، فإن الإدارة جزء مكمل للحياة البشرية، وحقلاً اجتماعياً لا غنى عنه"⁴.

"والإدارة هي عملية تحشيد الموارد، وتنظيمها والسيطرة عليها، ومن ثم توجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة، بأفضل كفاءة وفاعلية ممكنتين، فهي عملية اجتماعية صممت من أجل التعاون والمشاركة، والتداخل والإشراك مع الآخرين بطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المطلوبة"⁵.

"وتعرف الإدارة كذلك بأنها نظام اجتماعي، قائم على العلاقات المتبادلة بين أجزائها وأطرافها، لتحقيق الهدف المنشود، إذ تحتاج للتفاعل مع البيئة الخارجية لكي تستمر، وتحافظ على وجودها"⁶.

³ زهير بوجعة شلاي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 59.

⁴ صهيب كمال الآغا، محمود عبد المجيد عساف : الإدارة والتخطيط التربوي، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى، 2015، ص 68.

⁵ مسلم علاوي شبلي : التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2017، ص 14.

⁶ صبري أحمد شبلي: مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول مختارة الدنمارك ولبنان ، الدار العربية للموسوعات، بيروت، الطبعة الأولى ، 2014 ، ص 71.

"إذن فالإدارة هي عملية استغلال الموارد المتاحة، عن طريق تنظيم الجهود الجماعية، وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة، بكفاية وفعالية، وبوسائل إنسانية، مما يساهم في تحسين حياة الإنسان، سواء كان عضواً في التنظيم، أو مستفيداً من خدماته"⁷.

ومنه يمكن تعريف الإدارة سوسيولوجياً بأنها: عملية اجتماعية موجهة، تهدف إلى استثمار الجهود الجماعية للطاقات البشرية، واستغلال الموارد المادية، لضمان تحقيق أهداف المنظمة ومساعدتها.

أما التسيير؛ فيحذو حذو الإدارة في تعدد التعريفات التي تناولته؛ فمفهوم التسيير ارتبط بمجالات عدة، ويعتبر من التخصصات الحديثة، مقارنة بعلم الإدارة الذي يندرج ضمن العلوم الإنسانية والاجتماعية، ولمفهوم التسيير المرتبط بالجال الإداري، تعريف خاص، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الإدارة، فهو أشبه بالأساس الذي يرتكز عليه البناء المفاهيمي للإدارة.

إذ يعرف التسيير الإداري بأنه: "القيام بوظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتنسيق بين مختلف الموارد المادية البشرية، والمالية، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار، جميع المتغيرات البيئية المؤثرة في نشاط المؤسسة أو المنظمة"⁸.

ويعرف التسيير بأنه: "عملية تحديد القواعد، والاجراءات المنظمة للعمل، وتشغيل الهياكل، وضمان استمراريتها، ويعتمد التسيير الجيد على الشفافية والمسؤولية والثقة والنزاهة، والعدل، والتفاني، ويحتاج إلى مؤسسات وهياكل، وكفاءات، لتحقيق الأهداف المرسومة، كما يستوجب مناخاً وثقافة معينة من التصرفات والسلوك والتفاعل بين مكونات مجتمع المؤسسة، ولا يتحقق ذلك إلا في إطار احترام النظام والقوانين"⁹.

ويمكن من خلال ما تم ذكره؛ استخلاص تعريف للتسيير مرتبط بالجانب الإداري والمتمثل في كون التسيير: هو القيام بوظائف الإدارة، بمعنى أدق؛ الجانب التنفيذي للإدارة، إذ يمثل التسيير القيام بأغلبية الوظائف المشكّلة للجهاز الإداري، فإذا كانت الإدارة عملية شاملة فالتسيير شقها الاجرائي، فالإدارة تنجز أهدافها التنظيمية من خلال تسيير كفاءات ووظائف المؤسسة أو المنظمة. ويمكن من خلال الجدول التالي إبراز أهم الفروقات بين مفهومي الإدارة والتسيير.

⁷ أحمد بني عيسى : المدخل إلى الإدارة الإسلامية الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2017، ص 34.

⁸ ريس وفاء : نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص 03.

⁹ فهد إبراهيم العسكر : إدارة الوثائق في عصر الاتصالات وتقنية المعلومات، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص 16.

الجدول (1) يبرز أهم الفروقات بين مفهومي الإدارة والتسيير.

| التسيير | الإدارة |
|--|---|
| عملية إجرائية | مسؤولية اجتماعية |
| مسؤول عن تطبيق البرامج، والخطط المسطرة | مسؤولة عن وضع البرامج، والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة |
| تنفيذ الأعمال والوظائف الإدارية باستخدام الجهود البشرية والموارد المادية | مسؤولة عن صنع القرار |
| يستمد تكليفه من الإدارة | تستند إلى مبادئ ومعايير مرتبطة بطبيعة نشاط المؤسسة أو المنظمة |
| التسيير سلطة مخولة لمستوى الإدارة العليا، وصولاً إلى الإدارة الوسطى. | مقسمة إلى ثلاثة مستويات: مستوى الإدارة العليا، مستوى الإدارة الوسطى، مستوى الإدارة الدنيا |
| مسؤول عن إنجاز الأهداف | مسؤولة عن تحديد الأهداف |

المصدر : إعداد شخصي

ثانياً- الإدارة الإلكترونية:

حضيت الإدارة الإلكترونية منذ ظهورها المبكر في الغرب، والمتأخر نوعاً ما في الوطن العربي، باهتمام الدارسين والمختصين في مجال التسيير الإداري، وتنمية الموارد البشرية، لما لها من أهمية كبيرة في تطوير مجالي الإدارة والتسيير المعلوماتي، إضافة إلى النهوض بأنماط الاتصال التفاعلي داخل الأجهزة المختلفة للمؤسسات، فظهرت الكثير من التعريفات، التي تحاول تقريب المفهوم الدقيق لهذا التطبيق التقني انطلاقاً من انعكاساته الإيجابية على تحسين أداء المؤسسات والتنظيمات الإدارية بمختلف وظائفها وأنشطتها، ولكن الجانب السوسيولوجي، لم يتناول هذا المفهوم من خلال سياقه الاجتماعي، وذلك لقلّة الدراسات الاجتماعية التي تناولت مفهوم الإدارة الإلكترونية سوسيولوجياً، لذلك سننعمد على المداخل النظرية التي تناولت علاقة التكنولوجيا بالمنظمات؛ باعتبارها ضمن البنى التي مسها التغيير الاجتماعي، كمدخل النسق الاجتماعي الفني، وعلاقة التكنولوجيا بالمجتمع، كمدخل الحتمية التكنولوجية، ومدخل الحتمية الاجتماعية أو المعروف بـ مدخل البناء الاجتماعي للتكنولوجيا، ومدخل التقييم المركب الجدلي للتكنولوجيا، واعتمادها في إيجاد تعاريف محددة للإدارة الإلكترونية سوسيولوجياً، علماً أننا تناولنا هذه المداخل في فصل منفصل.

الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مدخل النسق الاجتماعي الفني؛ عبارة عن نظام اجتماعي تقني مفتوح، تتفاعل مكوناته فيما بينها كأنساق، عن طريق القيام بمختلف الأدوار ممثلة في الوظائف والمهام

الإدارية، حيث لكل نسق دور فاعل، تعتمد على التكنولوجيا كنسق فني، والذي يؤثر على البناء الداخلي للمنظمة، حيث ينعكس هذا التأثير بدوره على البيئة الخارجية، وهذا ما يعطي للإدارة الإلكترونية طابع النظام المفتوح. الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الحتمية التكنولوجية؛ علما أن الحتمية التكنولوجية ترى بأن التكنولوجيا هي العامل الوحيد المسؤول عن حدوث ظاهرة التغير الاجتماعي على مستوى الأنظمة الاجتماعية، ومكوناتها بما فيها التنظيمات الإدارية، حيث ترى بأن الإدارة الإلكترونية عبارة عن منظومة تكنو- تقنية، تلعب فيها التكنولوجيا ممثلة في مختلف تقنيات وأساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمتغير، دورا في إحداث مختلف التأثيرات والتغيرات، على مستوى البناء الداخلي للمنظمة.

الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مدخل البناء الاجتماعي للتكنولوجيا؛ حيث يرى هذا المدخل بأن التكنولوجيا عبارة عن بناء اجتماعي، تتدخل القوى الاجتماعية، خاصة المتعلقة بالمجتمعات المصنعة لهذه التكنولوجيا في التأثير عليها وتوجيهها، حيث ترى بأن الإدارة الإلكترونية عبارة عن منظومة سوسيو- تقنية، أي عبارة عن إدارة تقنية تحدث تغييرات على مستوى بنية المنظمة، إذ يتحكم السياق الاجتماعي والثقافي لبيئة الأفراد الفاعلين في هذه المنظمة في هذه التغيرات، تركز على أهداف المجموعات المتحركة في تكنولوجيا تطبيق هذا النمط الإداري، والمطبقة لتقنياته وأساليبه.

بينما يراها مدخل التقييم المركب الجدلي للتكنولوجيا؛ والذي يحاول الجمع بين الحتميتين التكنولوجية والاجتماعية بأنها منظومة تكنو- اجتماعية، ناتجة عن تلاحم وتكاثف وسائل وأساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصال كرأس مال هيكلي، بالأصول المعنوية للمنظمة كرأس المال المعرفي والبشري.

وانطلاقا من المداخل النظرية الأربعة؛ يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها: نظام تكنو- اجتماعي مفتوح، ذو استراتيجية إدارية تعتمد على التكنولوجيا كنسق فني ممثلا في الأسس التقنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تدعمها الخلفية المعرفية لرأس المال الفكري، والمرجعية السوسيو- ثقافية لرأس المال البشري، هدفها الانتقال التدريجي من التنظيم الإداري التقليدي إلى التنظيم الحديث، بغية عصرنه كافة أشكال المعاملات الإدارية، والرفع من مستوى أداء المنظمات، وتحسين خدماتها.

ثالثا- الموارد البشرية:

حسب سوسيولوجيا الموارد البشرية؛ تعتبر هذه الأخيرة أبرز الأصول المعنوية القيمة للمؤسسة، وأهم ممتلكاتها، فكان لزاما عليها، العمل على تطويرها، والحفاظة عليها، انطلاقا مما يعرف بإدارة الأصول، وكأنموذج على ذلك، ما يعرف بإدارة الموارد البشرية، والتي سنتناول مفهومها لاحقا.

"وهناك العديد من المداخل التي تناولت مفهوم المورد البشري؛ كالمدخل الاستراتيجي، المدخل الإداري، مدخل المبادرة، المدخل الاجتماعي، وبحكم السياق السوسيولوجي لموضوع دراستنا، فأنسب مدخل لإعطاء تعريفات واضحة لمفهوم الموارد البشرية، هو المدخل الاجتماعي والذي يسمى كذلك بمدخل الموارد البشرية، إذ يولي هذا

المدخل إهتمامه بالموظف كإنسان، من خلال دراسة حاجاته، ومحاولة تطويره، وتنمية إمكانياته، وتلبية متطلباته، إضافة لدراسة المسائل السلوكية المتعلقة به، والعمل على إيجاد الحلول الناجمة عن تصرفاته السلوكية واهتماماته¹⁰. كما أنه يعرف المورد البشري بمعزل عن إدارة الموارد البشرية، مقارنة بالمدخل الأخرى، التي تمنح للموارد البشرية مفهوماً يماثل المفهوم الممنوح لإدارة الموارد البشرية.

وهناك من يخلط بين مفهومي المورد البشري ورأس المال البشري؛ إذ يستخدم مصطلح مورد للإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق ثروة أو إيرادات، وحدث اتساع بالمصطلح ليشمل الموارد البشرية والتي يمكن أن تحقق ثروة أو إيرادات في حالة توافر المعارف والاتجاهات والمهارات المطلوبة في هذه الموارد¹¹.

وانطلاقاً من المدخل الاجتماعي؛ تعرف الموارد البشرية بأنها "مجموع العاملين من مختلف الفئات، المستويات والتخصصات، والذين تعتمد عليهم المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها"¹².

كما يعرف المورد البشري بأنه: "العنصر الفاعل والمؤثر في العمليات المحورية للمنظمات المعاصرة، ويرتكز دور الموارد البشرية في بناء وتنمية القدرات التنافسية بالدرجة الأولى في عمليات الابتكار والاختراع، والتجديد والتطوير المستمر ثم وضع تلك المبتكرات والاختراعات في التنفيذ الفعال"¹³.

والمواد البشرية تعرف بأنها "العناصر البشرية المساهمة في الإنتاج، إن على مستوى المؤسسات، المنظمات، أو البلدان، وأنها تعد أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق، الأمر الذي يفرض على المؤسسات والمنظمات، إيلاءها الاهتمام الأكبر، في سبيل تحقيق مردود وظيفي وإنتاجية أعلى، وكفاءة أفضل للمنتجات والخدمات، والأفكار، مما يؤدي إلى تحقيق معدلات أعلى في الناتج النهائي للمؤسسات، والنمو الاقتصادي للبلدان، وهذا ما دفعها لاعتماد إدارات خاصة بهذه الموارد، تقوم بنشاط التخطيط، التنظيم، التوجيه والمراقبة لهذه الموارد، بغية الاستخدام الأكفأ والفعال لها على كافة المستويات"¹⁴.

وفي عصر التقنية واستخدام التكنولوجيا تعرف الموارد البشرية بأنها "المورد الأثمن في نظام تكنولوجيا المعلومات؛ والتي تمثل الثروة المعرفية والفكرية والتنظيمية التي تسهم في جمع البيانات وحفظها وتحليلها، وإنتاج المعلومات منها، وإدارتها لتقديمها للمستفيدين منها سواء داخل المنظمة أو خارجها"¹⁵.

¹⁰ مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص 24.

¹¹ فتحي الويشي: الأساليب القيادية للموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2013، ص 23.

¹² إسماعيل حجازي، معاليم سعاد: تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 19.

¹³ سلمان عبد الله معلا: التمويل والمؤسسات التمويلية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص 247.

¹⁴ جلال الأحمد: محاضرات في التنمية البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص 52.

¹⁵ محمود حسن جمعة، حيدر شاكر البرزنجي: تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة، منظور إداري - تكنولوجيا، مطبعة ابن العربي،

بغداد، الطبعة الأولى، 2014، ص 80.

أما رأس المال البشري فيعرف بأنه "مجموع المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد بغاية إنتاجية، والذي يمكن أن يكون موروث أو مكتسب خلال مساره التعليمي، أو خبرته المهنية عن طريق تحويل المعارف من معارف ضمنية كامنة إلى معارف صريحة ظاهرة"¹⁶.

ويعرف كذلك رأس المال البشري بأنه: "مجموعة الخبرات والمعارف والطاقات، والحماس والإبداع، والصفات التي يمتلكها العاملون في المنظمة، ويستثمرونها في العمل"¹⁷.

ويقصد به كذلك "قيمة الموارد البشرية المتاحة للمنظمة محسوبة بقدر ما أنفق فيها من تعليم وتدريب ورعاية اجتماعية وثقافية وفرص للتعلم الذاتي على وقت المنظمة"¹⁸.

والجدول التالي؛ يوضح أهم الفروقات بين مفهومي المورد البشري، ورأس المال البشري.

الجدول (2) أهم الفروقات بين المورد البشري ورأس المال البشري

| رأس المال البشري | المورد البشري |
|-------------------------------|-----------------------------|
| رأس المال | المورد |
| التسيير بالمهارات | تسيير المهارات |
| الأفراد | الجماعات |
| التكوين مسير من طرف الأفراد | التكوين مسير من طرف المؤسسة |
| إرضاء الأفراد | إرضاء الزبائن |
| تقدير الاحتياجات | المحافظة على السوق |
| اكتشاف المواهب | إغفال المواهب |
| علاقات متينة | علاقات على المدى القصير |
| مستوى استراتيجي | المستوى القاعدي |
| التسيير بالتفويض والاستقلالية | التسيير بالرقابة |
| الأداء على المدى البعيد | الأداء الحالي |

المصدر : : إسماعيل حجازي ، معاليم سعاد ، مرجع سابق ، ص 20

ومنه يمكن القول بأنه عند الاستثمار الأمثل في المورد البشري كأهم عنصر فاعل في المؤسسة خاصة الكفاءات منه؛ بالاستقطاب المدروس والمحكم وبالتكوين والتدريب، والتقييم والتحفيز المادي والمعنوي يتحول المورد البشري إلى رأس مال بشري وقيمة مضافة ذات أهمية بارزة للأجهزة الإدارية وللمنظمة ككل.

¹⁶ إسماعيل حجازي ، معاليم سعاد، مرجع سابق، ص 19.

¹⁷ عبد الستار العلي وآخرون : المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص 343.

¹⁸ علي السلمي: الإدارة في عصر المعرفة والعولمة، دار سما للنشر والتوزيع، القاهرة ، الطبعة الأولى، 2014 ، ص 242.

رابعاً- إدارة الموارد البشرية:

"منذ بداية السبعينات؛ برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد، وبالتالي تحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي المرتكز على الاستقطاب والتدريب والمكافئات، وإدارة قوى العمل، إلى مفهوم أكثر حداثة؛ يهتم بموضوعات تتعلق بثقافة المنظمة وتصميم هيكلها التنظيمي، وتحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل وتزويد المنظمة بالكفاءات المناسبة"¹⁹. "وتطورت مسميات إدارة الأفراد إلى (إدارة الأفراد، إدارة شؤون الأفراد، إدارة القوى العاملة، إدارة الموارد البشرية"²⁰، "علاوة على ذلك، فإنه غالباً ما يتم النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها آلية لإيجاد نوع من الاندماج والتكامل بين سياسات وممارسات الموارد البشرية، وإستراتيجية العمل الخاصة بالمؤسسة"²¹.

ومنه يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها: "إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المؤسسات والمنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، منذ ساعة تعيينها في المنظمة، حتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها"²².

وتعرف كذلك بأنها: "مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد العاملين بها"²³.

بمعنى آخر: "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها، ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز، والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة"²⁴.

وبأكثر تفصيل تعرف بأنها: "التخطيط والتنظيم، والتطوير والقيادة، والتحفيز والترغيب، وغير ذلك من الأنشطة، التي تؤدي إلى تنمية قدرات العاملين، والوصول بهم إلى أقصى إنتاجية ممكنة، ضمن مجموعات عمل متعاونة ومتعاونة، تحقق للمنظمة أهدافها وللموظف أماله وتطلعاته، وتؤازره في حل مشاكل العمل العالقة، إضافة إلى النظر في مشاكله وشؤونه الذاتية"²⁵.

¹⁹ سعدون حمود جثير، حسين وليد حسين : رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2015 ، ص 17.

²⁰ محمد بن دليم القحطاني : إدارة الموارد البشرية، نحو منهج إستراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الرياض، الطبعة الرابعة، 2015، ص 19.

²¹ باري كشواي : إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الثانية، 2006 ، ص 7.

²² عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ،الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص 13.

²³ باري كشواي ، المرجع نفسه ، ص 12.

²⁴ محمود عبد الفتاح رضوان : الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر، القاهرة، الطبعة الأولى،

2013 ، ص 13.

²⁵ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 23 .

ومنه يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية ؛ هي إدارة وتسيير الأفراد العاملين بالمنظمات، من خلال مجموعة وظائف ومهام وعمليات تخضع لاستراتيجيات المنظمة ونظامها الداخلي، وفق برامج وآليات تساعد على الاستفادة القصوى من العنصر البشري، مرفوقة بالاستخدام الأمثل لمختلف الموارد المادية والتقنية المتاحة، بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

خامسا- إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

مع ظهور الإدارة الإلكترونية، واستخدامها لما يعرف بنظم المعلومات الإدارية المحوسبة، وفروعها كنظام معلومات الموارد البشرية، ظهر ما يعرف بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والتي تعتمد أساسا على نظم معلومات الموارد البشرية، مدعومة بمختلف الخدمات الشبكة، مثل الأنترنت كشبكة دولية، الأنترانات والإكسترنات كشبكات داخلية تربط الأجهزة الإدارية والمكاتب ببعضها البعض في البيئة الوظيفية الواحدة، وقد تمتد للخارج لتربط البيئة الداخلية للمنظمة، مع شركائها من المحيط الخارجي، مما يسهل عملية الوصول للبيانات، وتبادلها بسرعة، ومنه الحصول على المعلومات بسهولة وبدقة من المحيطين الداخلي والخارجي، إضافة لجعل إدارة الموارد البشرية نظاما مفتوحا، يتفاعل ويتبادل المعلومات مع باقي البيئات الأخرى بأعلى المستويات، ولأن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية؛ مفهوم حديث الظهور والاستخدام، لم تتناوله الدراسات أو المؤلفات العربية بإسهاب، خاصة الإدارية منها، بل حتى المراجع الأجنبية، مازالت تربط مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، بمفهوم الإدارة الإلكترونية اصطلاحا، ولقد حاولنا تجميع بعض التعريفات المقدمة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والتي تجمع بين كل من ميزات الإدارة الإلكترونية، ونظام معلومات الموارد البشرية، واللذين يشكلان ركيزتي هذا المفهوم، إذ تتمثل هذه التعريفات في:

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي: " وسيلة لتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية ومختلف وظائفها في المنظمات، من خلال استخدام قنوات الأنترنت واتخاذ المزايا الكاملة منها"²⁶.

وتشير كذلك إلى : "إجراء المعاملات الخاصة بالموارد البشرية باستخدام الأنترنت وغيرها من التقنيات، كما تسمح بتوفير معلومات مفيدة للمدراء والموظفين، في أي وقت وفي أي مكان، على سبيل المثال؛ فإنها تسمح للموظفين، بتولي بعض الأدوار الإدارية لإدارة الموارد البشرية، عن طريق التحكم في المعلومات الشخصية الخاصة بهم، وتحديث السجلات والاحتفاظ بالسيطرة على توقيت وجدول أعمالهم، أما بالنسبة للمدراء؛ فتساعدهم في الحصول على المعلومات والبيانات، وإجراء التحليلات، واتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية"²⁷.

²⁶ Hassan.N.Rawash, Serdar Saydam : The Impact of Electronic Human Resource Management on Organization's Market Share: An Empirical Study on the Housing Bank for Trade and Finance in Jordan, International Journal of Business and Social Science, Vol 3, No 24, Special Issue, 2012, p116.

²⁷ Susana de Juana Espinosa, Sergio Luján-Mora, Marek Milosz : E-HRM: Human Resource Management In The E- Economy , Available on: e-hrm - Universidad de Alicante , Date of access : 10/ 05/ 2016 , 18:10.

ويشير مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إلى: "تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتنفيذ السياسات والممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات، أو في نطاق أوسع؛ يمكن أن يشار إليها بأنها تخطيط وتنفيذ وتطبيق نظم المعلومات، ودعم الجهات الفاعلة للأداء المشترك لأنشطة ومهام الموارد البشرية"²⁸.

"و يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية الإلكترونية؛ منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية"²⁹.

"كما تؤدي إدارة الموارد البشرية الإلكترونية دورا حيويا في إدارة الموارد البشرية؛ حيث الإجراءات والعمليات الإدارية يمكن أن تكون أقل تعقيدا، مع ضمان دقة وتوقيت الاتصالات بين المنظمات والموظفين، وعلى مسافة غير محدودة من نقل الرسالة، وهذا ما يساعد في تقليل تعقيدات العمل، وتحفيز الموظفين على العمل بفعالية"³⁰.

وتعرف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كذلك بأنها: "إستراتيجية على مستوى المؤسسة، تستخدم تكنولوجيا مرنة ومتكاملة وقابلة للتطوير، لربط العمليات الداخلية، وعمال المعرفة مباشرة بالأهداف العملية للمنظمة"³¹.

كما تعرف أيضا أنها: "وسيلة لتنفيذ سياسات الموارد البشرية والممارسات والاستراتيجيات في المنظمات، من خلال الدعم و الوعي الموجه، مع الاستفادة الكاملة من قنوات تكنولوجيا الويب"³².

و يمكن تعريفها بأنها: "إحدى حلول الأعمال المتقدمة التي توفر الدعم الكامل عبر الانترنت في إدارة جميع العمليات والأنشطة والبيانات والمعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة أو المنظمة الحديثة، وهي فعالة وموثوقة وأداة سهلة الاستخدام، تسمح بالوصول إلى مجموعة واسعة من مختلف المستخدمين"³³.

وكتعريف عام لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية يمكن القول بأنها: وسيلة لتنفيذ سياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وإجراء المعاملات الخاصة بها إلكترونيا، والمساهمة في تفعيل كافة مهامها وأنشطتها ووظائفها، باستخدام مختلف أساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصال، خاصة المتعلقة بالخدمات الشبكية؛ كالشبكات

²⁸ Nidhi Oswal, G.L.Narayanappa : Evolution of HRM to E-HRM Towards Organizational Effectiveness and Sustainability, International Journal of Recent Development in Engineering and Technology, Volume 2, Special Issue 4, 2014,p10

²⁹ موسوعة إدارة الموارد البشرية : إدارة الموارد البشرية في عصر التقنية العالية ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، متاح على :

<http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc/60665-human-resources-in-technology-age.html> ، تاريخ الإطلاع 2016/05/11 ، الساعة 19:49

³⁰ Kitimaporn Choochote, Kitsiri Chochiang : Electronic Human Resource Management (e-HRM) of Hotel Business in Phuket, International Journal of Advanced Computer Science and Applications, Vol 6, No 4, Phuket, Thailand,2015, p73.

³¹ JUKKA-PEKKA HEIKKILÄ : Perspectives on e-HRM in the Multinational Setting, Vaasan yliopisto, Without edition, Finland,2013, p8.

³² Ibid : p 8.

³³ Shashank Kumar Srivastava : Shaping Organization with e-HRM, International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol 1, No 1, 2010, p47.

الداخلية، وقنوات الأنترنت ولواحقها، وذلك بغية ربط البيئة الداخلية المنظمة ببعضها البعض من جهة، وبالبيئة الخارجية من جهة أخرى .

سادسا- السلوك التنظيمي :

لا يمكن دراسة تفاعل الموارد البشرية داخل بيئاتهم التنظيمية، مع مختلف مكونات المنظمة، دراسة سوسيو- تنظيمية دون التطرق لمفهوم السلوك التنظيمي، لأنه النشاط الذي يعبر عن مدى استجابة الموارد البشرية لكل ما يحيط بها من آليات تنظيمية على مستوى محيطهم الوظيفي، ويعتبر السلوك التنظيمي كسلوك إنساني في المنظمات؛ من أهم الأنشطة التي يمارسها الأفراد فرادى أو ضمن مجموعات، داخل بيئاتهم التنظيمية أو محيط العمل الذي ينتمون إليه، لذا ينقسم إلى سلوك فردي وآخر جماعي، فهو يعبر عن تفاعل الأفراد مع باقي مكونات المنظمة، البشرية منها أو المادية، فالبشرية ممثلة في تفاعلهم الشخصي فيما بينهم في إطار العمل، أو المادية والتقنية ممثلة في استخدامهم لمختلف الأجهزة والعتاد، ومن أهم أسباب الاهتمام بالسلوك التنظيمي ودراسته من قبل الباحثين والمختصين خاصة في مجال الإدارة، اعتبار المورد البشري، أهم عنصر من عناصر المنظمة والجهة الفاعلة والحركة لكافة التغيرات والأنشطة الحادثة فيها، ومن هذا المنطلق يمكننا استعراض بعض التعريفات للسلوك الإنساني عامة والسلوك التنظيمي خاصة نذكر منها:

"السلوك الإنساني هو مجموعة التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية، التي يقوم بها الفرد خلال نشاطه اليومي، بهدف تحقيق التكيف والتوفيق بين مقوماته الشخصية، ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه من أجل إشباع حاجاته و رغباته"³⁴.

"والسلوك التنظيمي هو تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة، والتي تشمل التقنية المستخدمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية، والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة"³⁵.

"ويقصد بالسلوك التنظيمي كذلك؛ الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد، أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي، تفكير، سلوك لغوي مشاعر، إدراك، انفعالات داخل المنظمات"³⁶.

وقد يعبر مفهوم السلوك التنظيمي عن المجال العلمي المختص بدراسة السلوكيات الإنسانية داخل المنظمة فيعرف بأنه: "الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وأداء العاملين في المنظمات، وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية

³⁴ منال أحمد البارودي : الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2015، ص13.

³⁵ ثائر سعدون محمد : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية(رماح)، الأردن ، عمان، الطبعة الأولى ، 2016، ص8.

³⁶ محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة النزاعات والصراعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2013، ص72.

على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة، وقواها البشرية، وأهدافها، وأخيرا تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته"³⁷.

ومن خلال ما سبق ذكره من تعريفات؛ نستخلص أن السلوك التنظيمي قد يشير لسلوك الأفراد داخل المنظمات، كسلوك فردي أو جماعي، وهو نتاج التفاعل مع عناصر ومكونات المنظمة، وقد يشير المفهوم كذلك للحقل العلمي المهتم بدراسة هذه السلوكيات ومدى تأثيرها على أداء المنظمات.

5-الدراسات السابقة:

يقوم الباحث بالاستفادة من الدراسات السابقة في تشكيل خلفية واقعية عن أهم ما توصل إليه الباحثون في نفس المجال، وكيف توصلوا لتلك النتائج وبهذا يستطيع أن يقوم بعملية الاستفادة والنقد والإضافة في بحثه الجديد، ولا بد من الاسترشاد بمواضيع تقارب إلى حد كبير موضوع البحث و الدراسة ، ومنه سنحاول عرض ما تم إيجاده ويخدم الموضوع ويساعدنا في الوصول لنتائجنا.

وقسمنا الدراسات السابقة و المشابهة إلى ثلاثة أنماط : دراسات محلية ودراسات عربية وأخرى أجنبية وزمنيا من الأحدث للأقدم .

الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى:

رسالة دكتوراه غير منشورة موسومة بـ : تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر؛ دراسة سوسيولوجية ببلدية الكالكيتوس بالعاصمة، بحث أعد لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص علم اجتماع إدارة وعمل، وذلك سنة 2016، والتي قام بها الطالب عبان عبد القادر، بإشراف الأستاذ الدكتور دبله عبد العالي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

إشكالية الدراسة :

تمثل إشكالية موضوع البحث في التساؤل التالي: ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟.

والتي تفرعت منها التساؤلات التالية:

-هل هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

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

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

³⁷عبد الله بن عبد الغني الطحيم، طلق بن عوض الله: السلوك التنظيمي(المفاهيم، النظريات، التطبيقات)، دار حافظ للنشر و التوزيع ، المملكة العربية السعودية ، الطبعة الرابعة ، 2003 ، ص23.

وللإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية :

هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

الفرضيات الفرعية:

-هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

-تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر.

-هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر.

الهدف من الدراسة :

تمثل الهدف الرئيسي لهذه الأطروحة: في قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، تحديدا على مستوى البلديات الجزائرية، مع البحث في متطلبات ومعوقات التطبيق، مرفوقة بقياس رضا المواطنين عن الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البلدية الجزائرية.

منهج الدراسة :

يندرج هذا الموضوع ضمن الدراسات الوصفية، واعتمد الباحث مع الوصف المنهج الكمي الإحصائي.

مجتمع وعينة الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة في مجموع العاملين ببلدية الكاليتوس بالعاصمة، والأفراد الذين يقصدون البلدية، من أجل الحصول على وثائقهم الإدارية، بينما تمثلت عينة الدراسة في عينتين تمثلان جزءاً من المجتمع الإحصائي؛ العينة الأولى تعتبر عينة عشوائية لأنها تمثل عينة الموظفين الإداريين في البلدية، وقد تم أخذها عن طريق التوزيع العشوائي لأفراد مجتمع الدراسة والمشكلين في مجموعهم 298 موظف إداري، ليتم أخذ حجم العينة إحصائياً والمكون من 162 فرد من المجتمع الإحصائي بنسبة خطأ معياري تقدر بـ 7.56%، بينما العينة الثانية فهي عينة قصدية لأنها تمثل مجموع الأفراد الذين يقصدون البلدية محل الدراسة ولهذا تم أخذ 32 فرد من الأشخاص الذين يأتون للبلدية محل الدراسة.

نتائج الدراسة :

من خلال اختبار الفرضيات؛ تبين لنا أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصنة الإدارة التقليدية، ومنها التحديات البشرية؛ والتي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونياً، والتحديات التنظيمية؛ والتي تخص نقص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية، والتحديات الاجتماعية والتي تخص انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة، والتحديات التقنية؛ والتي تخص عدم توفر الأجهزة

التكنولوجية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو وبناء بنية تحتية للإدارة الإلكترونية، ما جعل الإدارة الجزائرية لا زالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي، ولا زالت رهينة الإجراءات التقليدية.

جوانب الاستفادة من هذه الدراسة في موضوعنا :

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي تناولت أهم ظاهرة سوسيو-تنظيمية في وقتنا الحالي؛ والتي تمس البيئات التنظيمية لمختلف الإدارات الجزائرية في ظل الألفية الثالثة، والمتمثلة في التحول نحو تطبيق النظام الإلكتروني الإداري بدل النظام التقليدي، وذلك في ضوء التغيرات الحادثة، بفعل استقدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في مؤسساتنا، وتناولت هذه الدراسة إحدى الهيئات الإدارية اللامركزية المتمثلة في بلدية الكاليتوس بالعاصمة، حيث سلطت الضوء حول أهم عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية الجزائرية، وأهم التحديات التي من الممكن أن تصادفها، لتعطينا فكرة حول واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الهيئات الإدارية الإقليمية، وأهم المصاعب التي تواجهها، مقارنة بالمؤسسات العمومية الاقتصادية ذات الطابع الخدماتي، كمؤسسة اتصالات الجزائر، والقائمة أساسا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

الدراسة الثانية:

رسالة دكتوراه غير منشورة موسومة ب: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية؛ "دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية وحدة صيانة عتاد السكة الحديدية بسيدي مبروك قسنطينة، بحث أعد لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية، وذلك سنة 2011، والتي قام بها الطالب لطفي دنبري، بإشراف الأستاذ الدكتور إسماعيل قيرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، جامعة منتوري-قسنطينة-.

إشكالية الدراسة :

تتمثل إشكالية موضوع البحث في التساؤل التالي: هل ترقى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية إلى معنى إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تعنى ببعدي القدرة والرغبة على/وفي العمل لدى العامل ؟ .

والتي تفرعت منها التساؤلات التالية:

-هل تعتمد سياسة التوظيف على المعايير العلمية التي تقترحها نظرية إدارة الموارد البشرية؟.

-هل تطور سياسة تنمية الموارد البشرية من قدرات الأفراد ومهاراتهم بما تتطلبه احتياجات العمل؟.

-هل تحفز سياسة الأجور والحوافز المتبعة الأفراد إيجابيا نحو العمل؟.

-هل تشجع سياسة المحافظة المطبقة على استقرار العمال بالمؤسسة؟.

وللإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية :

إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية مجرد إدارة أفراد بالمعنى التقليدي، ولم ترقى لمعنى إدارة الموارد البشرية الحديثة.

الفرضيات الفرعية:

-تعتمد سياسة التوظيف بالمؤسسة على المعايير العلمية المتعارف عليها؛ ومؤشراتها:

- تخطيط الموارد البشرية.
- تحليل الوظائف.
- استقطاب الموارد البشرية.
- اختيار الموارد البشرية.

-تطور سياسة تنمية الموارد البشرية المطبقة من قدرات الأفراد ومهاراتهم بما تتطلبه احتياجات العمل؛ ومؤشراتها:

- تدريب العمال.
- تنمية الإداريين.

-لا تخفز سياسة الأجور والحوافز الأفراد إيجابيا نحو العمل؛ ومؤشراتها:

- الأجر.
- الحوافز المادية والمعنوية.

-لا تشجع سياسة المحافظة المتبعة على استقرار الأفراد بالمؤسسة؛ ومؤشراتها:

- الترقية.
- السلامة المهنية.
- الخدمات الأخرى.

الهدف من الدراسة :

تمثل الهدف الرئيسي لهذه الأطروحة: تسعى هذه الدراسة إلى تشخيص واقع سياسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، والتعرف على مجمل الطرق والأساليب المتبعة في الاستقطاب، الاختيار، التنمية، التحفيز والمحافظة على الأفراد.

منهج الدراسة :

يندرج هذا الموضوع ضمن الدراسات الوصفية، واعتمد الباحث مع الوصف المنهج الكمي الإحصائي بمدخل المسح بالعينة.

مجتمع و عينة الدراسة :

يتألف مجتمع الدراسة؛ من جميع فئات العمال المتواجدين بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية، بجميع فروعها، ونظرا لضخامة حجم المجتمع، ركزت الدراسة على إحدى المؤسسات الفرعية، والتي تتمتع بالاستقلال الإداري، وهي وحدة صيانة عتاد المحرك بقسنطينة، والتي تحتوي على تعداد عمال يساوي 190 عاملا، أخذت منهم عينة بنسبة 50%، ما يعادل 95 مفردة.

نتائج الدراسة :

من خلال اختبار الفرضيات؛ توصل الباحث إلى أن طريقة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، ما هي إلا الطريقة الكلاسيكية التي أسنتها مبادئ المدرسة الكلاسيكية المتعمقة بالوظائف الأساسية التقليدية في إدارة الأفراد، والتي تندرج فيما يعرف بمفهوم إدارة الأفراد، ولم ترق بعد إلى مفاهيم الإدارة الحديثة للموارد البشرية، باعتبار أن ممارستها لحد الآن لا تنم عن وعي بتكوين الطبيعة البشرية للإنسان والعوامل المتحكمة في سلوكه.

جوانب الاستفادة من هذه الدراسة في موضوعنا :

تناولت هذه الدراسة؛ واقع إدارة الموارد البشرية بإحدى المؤسسات الجزائرية، وإشكالية الانتقال من إدارة الأفراد، إلى إدارة الموارد البشرية، بمعناها الحديث، حيث تطرقت لعدة جوانب، تتعلق بإمكانية تطوير أهم وظائف ومهام هذا الجهاز الإداري الحيوي، ومدى مواكبته، للتطورات المتسارعة في الوقت الحالي، حيث قامت بإعطاء تصور عام وشامل لمفهوم إدارة الموارد البشرية، وما هي أهم المعايير الواجب توفرها في البيئة التنظيمية الجزائرية، ليتمكن القول بأننا نخطينا حاجز مفهوم إدارة الأفراد، إلى مفهوم أوسع وأشمل وأحدث.

الدراسة الثالثة :

رسالة دكتوراه غير منشورة موسومة ب: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة (دراسة نظرية)، بحث أعد لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، وذلك سنة 2008، والتي قام بها الطالب لمين علوطي، بإشراف الأستاذ الدكتور علي عبد الله، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

إشكالية الدراسة :

تتمثل إشكالية موضوع البحث في التساؤل التالي: ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة؟

والتي تفرعت منها التساؤلات التالية:

ما هي متطلبات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعلومات والمعرفة؟ وما هو أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التشغيل وتحقيق مناصب الشغل؟.

- ما أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على نظم المعلومات؟.
 - ما أهمية بناء نظم معلومات لإدارة الموارد البشرية؟.
 - ما دور آلية العمل عن بعد في تخفيض التكاليف وتحسين الأداء؟.
 - ما أثر اعتماد التدريب الإلكتروني على تحسين أداء المورد البشري؟.
- وللإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال تأثيرا أساسيا وإيجابيا على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

- يتطلب مجتمع المعلومات والمعرفة موارد بشرية ذات مهارات خاصة، كما تفتح تكنولوجيا المعلومات والاتصال فرصا جديدة للتشغيل.
- تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا أساسيا في تحسين أداء نظم المعلومات.
- يعتبر بناء نظم معلومات الموارد البشرية مهما جدا بالنسبة إلى تحسين وظيفة إدارة الموارد البشرية.
- تلعب آلية العمل عن بعد دورا أساسيا في تخفيض التكاليف، وتحسين نشاط المؤسسة بشرط اقترانها بأمن المعلومات والشبكات.
- يلعب التدريب الإلكتروني دورا أساسيا في نجاح وظيفة التدريب بالمؤسسة وبالتالي تحسين أداء الموارد البشرية.

الهدف من الدراسة :

التعرف على الأهمية الحالية لمجتمع المعلومات والمعرفة وتأثيرهما على المؤسسة بصفة عامة، ومواردها البشرية بصفة خاصة، والتعرف كذلك على طبيعة وخصائص هذه الموارد (عمالة المعرفة)، كما تسلط الضوء على أهمية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

منهج الدراسة :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهجين الاستقرائي والاستنباطي، مع استخدام أساليب الدراسة التحليلية والوصفية، وذلك من خلال الاستفادة من الرسائل العلمية والدوريات والكتب التي تناولت موضوعات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة الموارد البشري، كما تم الاعتماد كذلك على بعض الأمثلة التطبيقية لتأكيد الجوانب النظرية لهذه الدراسة.

نتائج الدراسة :

تمثلت أهم نتائج هذه الدراسة في :

هناك أثر واضح لاقتصاد المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات؛ وذلك من خلال التركيز على خلق القدرة الابتكارية، وتوطين التكنولوجيا، وإعداد رأس المال البشري، والبنية التحتية التكنولوجية؛ وذلك بإعادة النظر في التطبيقات الحالية لنظم المعلومات الإدارية، وتبني رؤية استراتيجية واضحة في تصميم نظم المعلومات الإدارية، وبنائها وتطبيقها في المؤسسات، مع تعزيز عملية استيعاب تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإتاحتها للاستخدام الذي يستهدف التميز في الأداء ومواكبة عمليات التحديث الإداري، والذي يقتضي التحول نحو الإدارة الرقمية أو الإلكترونية، من خلال تبني عمليات التحول وآليات التنفيذ، وصياغة الرؤى التي من شأنها أن تعكس استراتيجيات الإعداد لهذا التحول ومستلزمات تنفيذه، وتوفر المنطلقات الفكرية والنماذج التطبيقية التي ترشد القائمين على تخطيط استراتيجيات التحول وتنفيذها واستنباط معايير تقويم التحول.

جوانب الاستفادة من هذه الدراسة في موضوعنا :

تعتبر هذه الدراسة؛ من الدراسات النظرية الهامة التي تناولت علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بتطوير جهاز إدارة الموارد البشرية، حيث تطرقت لأهم الخطوط العريضة حول هذا الموضوع، وأبرز آليات تنفيذ مشروع عصرنه وظائف تسيير الموارد البشرية، وتطويرها، وتأثير مفهومي مجتمع المعلومات والمعرفة على البيئة الوظيفية للموارد البشرية، وكيفية تحول الموارد البشرية من قوى عاملة إلى عمالة المعرفة، كما تطرقت هذه الدراسة لأهمية التحول نحو تطبيق النظام الإداري الإلكتروني المتمثل في الإدارة الإلكترونية على مستوى إدارة الموارد البشرية، لما لهذا الانتقال، من فوائد على الصعيدين التنظيمي والوظيفي للمؤسسات.

الدراسات العربية :

الدراسة الأولى :

رسالة دكتوراه غير منشورة موسومة بـ : الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية؛ "دراسة مسحية على العاملين بإدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية بمدينة الرياض، بحث أعد لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، وذلك سنة 2007، والتي قام بها الطالب ناصر بن منيف بن رازن العتيبي، بإشراف الأستاذ الدكتور مازن بن فارس رشيد، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، متاح في : <http://www.abufara.net/index.php/2012-10-21-10-54-40/2012-10-21-10-55-15/587-0000281> ، تاريخ الإطلاع : 22-04-2015 الساعة 21:30.

إشكالية الدراسة :

تتمثل إشكالية موضوع البحث في التساؤل التالي : ما دور الأتمتة في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية بالمملكة العربية السعودية؟.

الهدف من الدراسة :

تمثل الهدف الرئيس لهذه الأطروحة في التعرف على دور الأتمتة في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية، وكشف تحديات تطبيقها ومتطلبات تفعيلها.

منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي، عن طريق مدخل المسح الاجتماعي، وتم إجراء الدراسة الميدانية باستخدام استمارة الاستبيان أعدت كأداة لجمع البيانات.

مجتمع وعينة الدراسة :

يتألف مجتمع الدراسة من كافة العاملين الذين يمارسون بشكل مباشر مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية بوزارة الداخلية بالمملكة وعددهم (172) مفردة، والأجهزة الأمنية عددها (8) أجهزة وهي الأجهزة التي شهدت خطط التنمية الخماسية الشاملة للمملكة.

نتائج الدراسة :

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والتي تخدم بحثنا أن : الأتمتة يمكن أن تسهم في تخطيط واستقطاب الموارد البشرية، وتسهم كذلك في تحسين إدارة الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل كبير.

جوانب الاستفادة من هذه الدراسة في موضوعنا :

تعتبر هذه الدراسة؛ من الدراسات التي تناولت علاقة الأتمتة أو إدخال الجانب الآلي في التسيير الإداري، إذ تعتبر عملية أتمتة النشاط الإداري من العمليات الهامة التي تقوم بالرفع من مستوى الوظائف التسييرية ، وبالتالي فأتمتة إدارة الموارد البشرية، واستخدام الأساليب التقنية في التعامل مع المعلومات ،من شأنه تطوير مهام ووظائف هذه الإدارة وتحسين أدائها والرفع من كفاءتها ، وهذا ما استفدناه من هذه الدراسة.

الدراسة الثانية :

رسالة دكتوراه غير منشورة موسومة ب : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، بحث أعد لنبيل شهادة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، وذلك سنة 2007، والتي قام بها الباحث سعيد بن عبيد بن نمشه، بإشراف الأستاذ الدكتور عامر خضير الكبيسي، قسم العلوم الإدارية، الرياض، متاح في : <http://www.abufara.net/index.php/2012-10-21-10-54>

40/2012-10-21-10-55-15/590-0000284 ، تاريخ الإطلاع : 25 -04- 2015، الساعة 19:02 .

إشكالية الدراسة :

تتمثل إشكالية موضوع البحث في التساؤل التالي : ما هي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي يمكن تطبيقها لمواجهة تحديات العولمة في المنظمات المدنية و الأمنية بمدينة الرياض ؟

تساؤلات الدراسة :

وتفرع من الإشكالية جملة أسئلة فرعية تمثلت في :

- ما تأثير المتغيرات الديموغرافية (العمر ، مدة الخدمة ، الجهة ، المؤهل ، نوع الخبرة للعاملين بالمنظمات المدنية و الأمنية بمدينة الرياض) وتفاعلاتها الممكنة على محاور الدراسة (مفهوم العولمة ، الوظائف والأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية، تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة؟ .
- ما تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية لمواجهة تحديات العولمة؟.
- ما إدراك العاملين بالمنظمات المدنية و الأمنية بمدينة الرياض لمفهوم العولمة؟.
- ما واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض؟.
- ما الصعوبات التي تعيق تطبيق الإستراتيجيات اللازمة لمواجهة تحديات العولمة؟.
- ما التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض؟.
- ما إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة العولمة في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض؟.

الهدف من الدراسة :

هدفت هذه الأطروحة إلى الكشف عن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض، لمواجهة تحديات العولمة، حيث تم تسليط الضوء على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، وتحديد الإستراتيجيات المناسبة لمواجهة هذه التحديات، مع إيضاح واقع إدارة البشرية في المنظمات المبحوثة.

منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي، إذ تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، لعرض و تحليل وتفسير رؤية العاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة، واستخدم الإستبانة أو استمارة الاستبيان لجمع البيانات .

مجتمع وعينة الدراسة :

يتألف مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية والعاملين في إدارات الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض، واقتصر البحث على (10) منظمات تشكل نسبة (13%) من مجموع المنظمات الحكومية في الرياض.

ونظراً لصعوبة دراسة مجتمع البحث؛ ذهب الباحث إلى اختيار جزء من المجتمع الأصلي لإجراء دراسته ، وتكون عينة الدراسة من القيادات الإدارية المدنية والأمنية والعاملين بإدارات الموارد البشرية في المنظمات الحكومية المشار إليها في مجتمع الدراسة.

جوانب الاستفادة من هذه الدراسة في موضوعنا :

تعتبر هذه الدراسة؛ من الدراسات الهامة والقليلة التي تناولت تأثير العولمة على إدارة الموارد البشرية، وكيفية مواجهتها لهذا المد الواسع من التطور التكنولوجي، والانفتاح المعرفي، وبما أن من مظاهر العولمة اقتران الوظائف والأنشطة الإدارية بمختلف التقنيات الرقمية والإلكترونية الحديثة، فقد أفادتنا هذه الدراسة من الناحية النظرية فيما يخص السرد التفصيلي لحثيات التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية نحو تطبيق أساليب العولمة الحديثة في مختلف أنشطتها ومهامها ووظائفها، وأهم التحديات التي واجهتها هذه الإدارة لأجل تحقيق ذلك.

6-فرضيات الدراسة :

إن الإجابة على الإشكال الرئيسي والتساؤلات الفرعية؛ تقتضي طرح جملة من الإجابات المحتملة القابلة للفحص والقياس والتدقيق على شكل فرضيات؛ والتي تمثلت في فرضية رئيسية وأربع فرضيات فرعية:

الفرضية الرئيسية الخاصة بالتساؤل الرئيسي :

تمارس الإدارة الإلكترونية تأثيراً جوهرياً في التسيير الفعّال للموارد البشرية.

وتتفرع إلى الفرضيات الجزئية التالية والخاصة بالتساؤلات الفرعية:

الفرضية الأولى:

تمارس الإدارة الإلكترونية تأثيراً فعالاً في الحصول على الموارد البشرية وذلك موضح من خلال المؤشرات التالية:

➤ التخطيط .

➤ الاستقطاب.

➤ الاختيار.

الفرضية الثانية :

تمارس الإدارة الإلكترونية تأثيراً فعالاً في تنمية الموارد البشرية وذلك موضح من خلال المؤشرات التالية:

➤ التدريب.

➤ التطوير.

➤ التقويم.

الفرضية الثالثة :

تمارس الإدارة الإلكترونية تأثيراً فعالاً في استخدام الموارد البشرية وذلك موضح من خلال المؤشرات التالية:

- التحفيز.
- الأداء.
- الترقية.

الفرضية الرابعة:

توجد فروق في استجابات الموارد البشرية لتأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل بيئة العمل تعزى لمتغيرات: (الجنس، المستوى التعليمي، التخصص).

خلاصة الفصل :

إن التناول السوسيولوجي لأي دراسة؛ يقتضي البحث في الأطر المفاهيمية، التي تتعلق بالبنية الاستمولوجية لمتغيرات هذه الدراسة، فالإنطلاقة الفعلية لفهم ماهية أي موضوع في سياقه الاجتماعي، هو محاولة الإحاطة بالجوانب المنهجية، وفق أصول البحث العلمي الاجتماعي، مع مراعات الخلفية الأصلية لمضمون ما يبحث فيه هذا الموضوع وإن كان الأصل في الدراسة سياقاً علمياً ومعرفياً، يختلف عن السياق السوسيولوجي، فلا بد من تقريب هذا النوع من الدراسات الدخيلة، من علم الاجتماع، وذلك عن طريق محاولة تكييف مفاهيمها الأساسية، وصقلها بصبغة اجتماعية، دون المساس بمهيتها المعرفية الأصلية، وهذا ما يعرف بإعطاء الهوية السوسيولوجية للدراسات، أي محاولة فهم الميكانيزمات الاجتماعية التي تحرك متغيرات هذه الدراسة، وتعطيها الطابع الديناميكي، كوحدات قابلة للمعالجة النظرية، والقياس التطبيقي.

تمهيد

المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية من النشأة إلى التحول

- 1-نشأة الإدارة الإلكترونية.
- 2-أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية.
- 3-متطلبات الإدارة الإلكترونية.
- 4-محددات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 5-مراحل التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية؛ مميزات وأهدافها

- 1-مبادئ تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 2-مميزات الإدارة الإلكترونية.
- 3-أهداف الإدارة الإلكترونية.
- 4-وظائف الإدارة الإلكترونية.
- 5-سلبات ومعوقات الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثالث : الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الفرد في بيئته التنظيمية

- 1-التكنولوجيا وتأثيرها على المنظمة.
- 2- تكنولوجيا المعلومات لعملية التفاعل الاجتماعي.
- 3- الإدارة الإلكترونية كأمودج لتقانة العمل في المنظمات.
- 4- جوانب تأثير الإدارة الإلكترونية على المنظمة.
- 5- الآثار الإيجابية والسلبية للإدارة الإلكترونية على الفرد داخل المنظمة.

خلاصة الفصل.

تمهيد :

اهتمت الدراسات السوسولوجية المرتبطة معرفياً بحقل التنظيم؛ بدراسة مجمل التغيرات السوسيو- تنظيمية التي مست مختلف البيئات الوظيفية، والتي من أبرزها ما يعرف بالحتمية التكنولوجية، كمركب جدلي رفقة الحتمية الاجتماعية، وما شكلاه من بنية تشابكية، وولوجها عالم التنظيمات الإدارية، إذ حاولت هذه الدراسات جاهدة معرفة أهم الأبعاد والمفاهيم التكنو- اجتماعية، التي شكلت المفهوم الجديد للمنظمة المعاصرة، والتي من بينها مفهوم الإدارة الإلكترونية، فكان هذا الفصل محاولة لتأسيس معرفي مفاهيمي لهذه المنظومة الإدارية التنظيمية المتكاملة، والتي برزت في ظل تدافع، وتدفق معلوماتي سريع، أين أصبحت المعرفة معيار مفاضلة بين المجتمعات، والذي سببته ثورة معلومات واتصالات هائلة، فشكلت منعطفاً معرفياً سمي بالفجوة الرقمية .

المبحث الأول : الإدارة الإلكترونية بين النشأة والتحول

1-نشأة الإدارة الإلكترونية :

"تلازمت التكنولوجيا والإدارة منذ زمن بعيد، ولا يخفى على أحد الأدوار المترابطة لكل منهما في دعم الآخر، ولم تكن إدارة التكنولوجيا بالحقل العلمي، أو المعرفي الجديد، بل إنها امتدت إلى مرحلة الخمسينيات، عندما بدأت الأفكار توظف لدعم مراكز البحث والتطوير، ثم بدأت مرحلة الستينيات وأعقبها مرحلة السبعينيات، لتبدأ معهما الاهتمامات بالابتكار والإبداع، ثم بعد ذلك بدأت المراحل الأخرى التي أولت اهتماماً وتوجهاً كبيراً نحو التكنولوجيا، وما لها من إضفاء للميزة التنافسية المستدامة على المؤسسات والمنظمات، وبالإمكان تلخيص مراحل تطور إدارة التكنولوجيا كما يلي :

مرحلة الخمسينيات: مرحلة إدارة البحث والتطوير.

مرحلة الستينيات: مرحلة إدارة الابتكار.

مرحلة السبعينيات: مرحلة استراتيجية التكنولوجيا.

مرحلة التسعينيات: مرحلة إدارة مسألة القيمة المضافة.

مرحلة الألفينيات: مرحلة الميزة التنافسية وأسلوب استدامتها.

مرحلة العشرة أعوام الأولى من الألفية الثالثة: مرحلة الإقتصاد المعرفي والمعلوماتي¹.

"أما بدايات ظهور الإدارة الإلكترونية فتعود تحديداً إلى عام 1960؛ وكانت شركة (IBM) الأمريكية السبابة إلى ابتكار أساليب إدارية قريبة من حيث النشاط، لما تسعى إليه الإدارة الإلكترونية، ومن خلال دراسة

¹ مزره شعبان العاني ، شوقي ناجي حواد : الإدارة الإلكترونية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2014 ، ص 27.

الفكر الإداري والمدارس الإدارية؛ يتضح أن الإدارة الإلكترونية، امتداد لهذه المدارس وتجاوز لها، فقد حدد المختصين في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري، والمدارس الإدارية، على مدى أكثر من قرن من الزمان ابتداء بالمدارس الكلاسيكية، مروراً بمدرسة العلاقات الإنسانية، وبعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية، وفي منتصف التسعينات، توجت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الإلكترونية، كما أن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي.

وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينيات، كما تم استخدام مصطلح المكتب اللاورقي لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة الأمريكية، إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي، وفي عام 1974 أخذت مؤسسة (زير وكس) تروج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب مستقل، وكانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت في هذا الميدان في عام 1996، من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسستها، مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جداً، وفي نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الانترنت العالمية وأُعيدت كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد².

ومنه يمكن القول؛ أن هناك اتجاهين لتحديد بدايات نشوء الإدارة الإلكترونية كمنظومة إدارية معاصرة حلت محل الإدارة التقليدية، الاتجاه الأول؛ ويتضمن اعتبار ظهور الإدارة الإلكترونية مرتبطاً بأولى بوادر استخدام التجهيزات والعتاد، والتقنيات الحديثة في البيئات الإدارية المختلفة؛ والتي قامت بعصرنة الإدارة وتحويلها من تقليدية إلى معاصرة، أما الاتجاه الثاني؛ فيعتبر الإدارة الإلكترونية مدرسة إدارية تنتمي لجملة المدارس الإدارية المستحدثة؛ والتي قامت بتحديث الفكر الإداري، وإدخال الكثير من المفاهيم الاستمولوجية المستعارة من مجالات أخرى على الإدارة، وإعادة توجيهه بوصلة تطور المهام والوظائف الإدارية، فالإدارة الإلكترونية ارتبطت بفضل بنيتها التكنولوجية بالعديد من المجالات، أهمها مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما أدى إلى بروز العديد من التصورات حول مفهوم الإدارة ولواحقها.

2- أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية:

إن المنظمات الساعية للتغيير، لا بد لها من الأخذ بأسباب هذا التغيير، الاستعداد له، ومحاولة البحث عن سبل إنجاحه، وطرق تطبيقه، فلم يعد التغيير رغبة مفاضلة بين خيارات، بل حتمية لا بد من الرضوخ لها وتقبلها، وكان التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المؤسسات والمنظمات، ما هو إلا شكل بارز، من أشكال

² عبد الله حسن مسلم : إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ، دار المعترف للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى، 2015 ، ص ص 205-206.

التغيير والعصرنة، بفعل التحولات الطارئة على مختلف الأصعدة، والتي فرضتها متطلبات العصر وتحدياته، وهيمنة منطق المعرفة، وضرورة الانتقال من مرحلة التفكير إلى مرحلة الممارسة، لذلك بات لزاماً على المؤسسات الراغبة في التغيير، أن تنطلق وتندارك المجتمعات المنطلقة.

فتمثلت أهم أسباب التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتنا إلى ³ :

- الثورة الهائلة في المعلومات والاتصالات، والتي تتصف بسرعة الانتشار.
-زيادة التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية، والتي أدت إلى إظهار مزايا عديدة لتطبيقاتها العلمية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية.

-توجهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية، حيث يتم الربط الفعال بين المجتمعات الإنسانية من خلال شبكة الانترنت.

- ظهور حركات الإصلاح والتطوير الإداري مثل إدارة الجودة الشاملة .

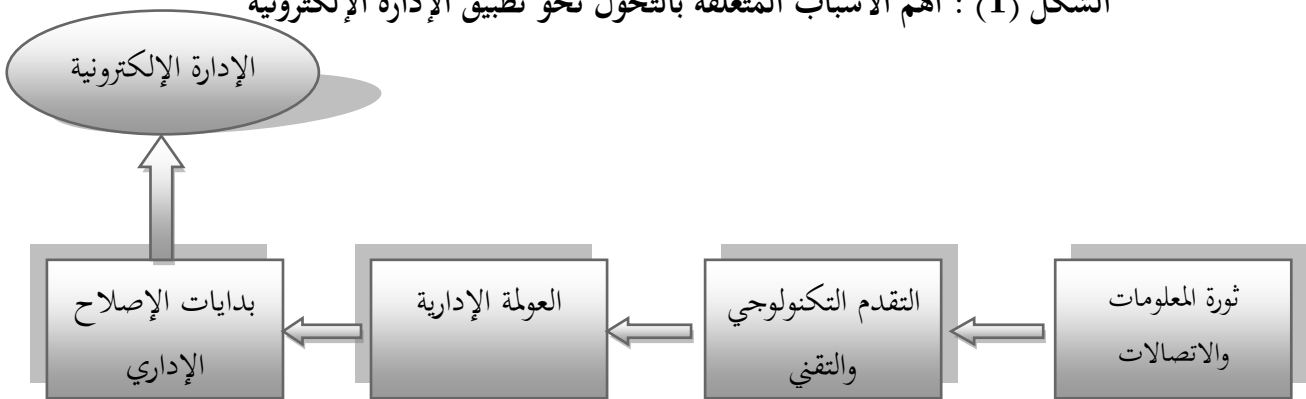
-تعاظم دور شبكات المعلومات، والذي أدى إلى ترسيخ قيم جديدة، مثل الشفافية، والمساءلة، والمراجعة، والمشاركة.

-مواكبة العالم المتقدم الذي انتشرت فيه مفاهيم جديدة، مثل الحكومة الإلكترونية، وتطبيقها في كثير من المجتمعات، يحتم على الدول النامية اللحاق بركب التطور، ومواكبة العصر، والتنافس في تقديم الخدمات، بناءً على معايير السهولة، الفاعلية والكفاءة.

-زيادة التوجهات العالمية نحو الانفتاح والترابط والتكامل، بين المجتمعات الانسانية المختلفة.

فيمكن انطلاقاً مما سبق، توضيح أهم أسباب التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال المخطط التالي :

الشكل (1) : أهم الأسباب المتعلقة بالتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر : إعداد شخصي

³ محمد صبري محمود، السيد محمود البحيري : إتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، عالم الكتب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، الطبعة الأولى، 2009 ،ص ص 144-145.

3-متطلبات الإدارة الإلكترونية:

ومن أجل تجسيد هذا التحول، وتطبيقه على أرض الواقع، وجعله واقعا فعليا، لا مجرد خطط بعيدة المدى، لا بد من التعرف على أهم متطلبات التحول نحو هذه المنظومة التكنو-اجتماعية، الهادفة إلى جعل المؤسسات بمختلف مستوياتها ووظائفها، بيئات مستحدثة تنشد التغيير، وتعمل لأجله. فتمثلت أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في ⁴:

➤ المتطلبات الإدارية :

تحتاج الإدارة الإلكترونية لكي تحقق للمنظمات الأهداف المبتغاة، إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه وتأخذ بكل جديد ومستحدث من الأساليب الإدارية، حيث يشار على ضرورة وجود قيادات إدارية تتعامل بكفاءة وفعالية، مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة.

➤ المتطلبات التقنية :

تعد الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث يهدف إلى تطوير أداء المنظمات، كما يمكنه أن يحقق نتائج كبيرة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لكن هذا الأسلوب الحديث يتطلب توفير البنى التحتية الملائمة، لإقامة مشروع الإدارة الإلكترونية، كذلك ضرورة إعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات ، لغرض تحديثها كي تستجيب للتغير المنشود لتتقدم الخدمة الإلكترونية.

➤ المتطلبات البشرية:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر الفاعلة في المنظمات، إذ بدونها لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، لذا لا بد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلا جيدا وعلى مستوى عالي من الكفاءة.

➤ المتطلبات المالية :

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة، والتي تحتاج إلى أموال طائلة، لكي نضمن له الاستمرار والنجاح، وبلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأدوات اللازمة، والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار، مع التأكيد على ضرورة وجود متطلبات مالية تختلف في نوعها، وحجمها عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية.

⁴ عبد الله حسن مسلم ، مرجع سابق ، ص ص 218-227.

➤ المتطلبات الأمنية :

لقد أصبحت هناك حاجة ماسة في ضوء الثورة التقنية، وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات، إلى وجود أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق، فالتطورات المتسارعة في العالم والتي تؤثر في الإمكانيات والتقنيات المتقدمة المتاحة، أدى إلى التفكير الجدي، في تحديد الأساليب والإجراءات الدفاعية الوقائية لحماية منظومات الأجهزة (الحواسيب) من أي اختراق أو تخريب.

ومن خلال ذكر أهم المتطلبات الواجب توفرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية، نلاحظ تكاملاً في أنماط المتطلبات وتنوعها، وهذا يشير لكون الإدارة الإلكترونية منظومة متخصصة، تستدعي مجموعة متطلبات تتعلق بطبيعة تكوينها المعاصر، ومن أهم هذه المتطلبات نجد العنصر البشري في الواجهة، لما له من أهمية ووزن، على الصعيدين الاجتماعي والتنظيمي بالنسبة للمؤسسة، فطبيعة تفاعله مع منظومة الإدارة الإلكترونية، وتحول هذا التفاعل إلى مخرجات فسلوكيات، وردود أفعال، يتدخل بصورة مباشرة، بمدى نجاح الإدارة الإلكترونية، فيما تسعى إليه وتطمح لتحقيقه، ولكن هذه المتطلبات لا تعمل بمنأى عن معرفة أهم المحددات التي تحكم هذه المنظومة الإدارية، والتي لا بد لها من معايير تحدد ماهيتها الفعلية وتحكم نوعيتها، ومدى استعدادها كقيمة مضافة لإنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، في مختلف البيئات الوظيفية.

4-محددات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

نعني بمحددات تطبيق الإدارة الإلكترونية؛ الأطر والقواعد التي تحكم هذا النمط الإداري، والتي تحدد أهم أبعاده، وترسم مساعيه وأهدافه، وتضع استراتيجياته، وتحكم توجهاته، وقد تؤدي به للنجاح أو الفشل، وغالبا تستقى وتنشق من المحيط الاجتماعي التي ستطبق فيه، وأهم هذه المحددات، نجد المرجعية السوسيو-ثقافية للمجتمع عامة وللمؤسسة محل التطبيق خاصة، البناء الفكري، بنية النظام الاجتماعي، مختلف الأنساق المشكلة للنظام الاجتماعي بأدوارها المتكاملة.

وبما أن المؤسسة محل الدراسة تقع ضمن نطاق البلدان العربية؛ فالمحددات المنشودة هنا تستمد أساساً من البيئة العربية، كما ذكرها الدكتور سعد غالب ياسين وقام بحصرها في ثلاث فئات أساسية، والمتمثلة في المحددات التكنولوجية، المحددات الثقافية، المحددات الاجتماعية والاقتصادية، إذ قام بشرح كل محدد على حدى، والتي سيتم استعراضها في النقاط التالية⁵ :

أ-المحددات التكنولوجية: وتشمل كل المسائل المتعلقة بواقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، استخدام شبكة الأنترنت، وتطور صناعة البرامج، وخدمات تكنولوجيا المعلومات.

⁵ سعد غالب ياسين : الإدارة الإلكترونية ، دار اليازوري العلمية للنشر وتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى ، 2017 ، ص ص 188-195.

ب- المحددات الثقافية : ويمكن تناول المحددات الثقافية من مدخلين متداخلين ومتكاملين هما: المدخل الجزئي على أساس دراسة الثقافة التنظيمية للمنظمة، وهنا تختلف الثقافة التنظيمية لكل منظمة عن غيرها، باختلاف إدارتها، تقاليدها، أساليب عملها، ونوع وطبيعة الأنشطة التي تقوم بتنفيذها، إلى غير ذلك من العوامل الجوهرية التي تحدد ماهية كل منظمة وكيونيتها. والمدخل الكلي الذي يستند إلى دراسة ثقافة الإدارة العربية، وهي تتجلى في القيم والتقاليد، وأنماط القيادة، وأساليب اتخاذ القرار للمدير العربي في الإدارة العربية، وتعتبر الثقافة الإدارية العربية، نسقا فرعيا من الثقافة العربية، أي جزءاً من مرجعية هذه الثقافة، ومن نظمها المعرفية الأساسية.

ج- المحددات الاجتماعية والاقتصادية: إن التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية؛ هو جزء من مشروع الاندماج في اقتصاد المعلومات والمعرفة، وخطوة مهمة في طريق بناء مجتمع المعلومات، بمعنى آخر؛ يرافق صعود تكنولوجيا المعلومات في المجتمع، ظهور قوى محفزة لأفكار مثل: التقدم، التنظيم العقلاني للمجتمع، تطوير مؤسسات العمل المدني، تحسين معايير المعيشة، وشفافية المعلومات، إلى غير ذلك من الأفكار، والسياسات الجديدة، التي تسعى إلى السيطرة بطريقة أو بأخرى على مظاهر التعقيد في الحياة الاجتماعية والانسانية.

إذن فانطلاقاً مما سبق ذكره من محددات؛ فإن نجاح الإدارة الإلكترونية مرهون بمحاولة تكييفها ضمن سياق البيئة التي ستطبق فيها، فالإدارة الإلكترونية كغيرها من الأفكار التكنولوجية المستوردة، تحكمها طبيعة المجتمعات المتقدمة التي جلبت منها، والمتحكمة في توجيه المد التكنولوجي، لذلك بات لزاماً الاستعداد لها على عدة نواح، وذلك لاستقبال هذا الوافد التكنولوجي الجديد بنجاح، وذلك على مستوى عدة أصعدة، سواءً على مستوى الصعيد التقني، الثقافي، الاجتماعي والاقتصادي، وقد تظهر هناك حالات من المقاومة اللاإرادية لهذا التغيير المحتوم، وذلك بسبب طبيعة البيئات المغلقة المحلوبة على مبدأ النمطية، والتمسك بالتقليد، والخوف من كل ما هو جديد، ولكن هذه المقاومة ما تنفك أن تزول، بفعل المحاولات المتتالية لتقبل واقع التقدم نحو التغيير، لأنه المسلك الأنجع للإنطلاق نحو الأمام ومواكبة الأمم المتطورة. لذلك فالتحول نحو تطبيق هذا النمط الإداري العصري في بيئتنا، يحتاج إلى مجموعة مراحل، إذ تتضمن كل مرحلة إضافة محورية لهذا المشروع الإداري الفعال، وذلك سعياً منها لإنجاح هذه العملية، وتقديمها على أحسن ما يكون.

5- مراحل التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية:

تتمثل أهم مراحل تطبيق منظومة الإدارة الإلكترونية في⁶:

- إقرار الإدارة العليا بحتمية التغيير: إذ ينبغي على المسؤولين بالمؤسسة أو المنظمة، والمقصود هنا الإدارة العليا (رأس الهرم التنظيمي)، الإقرار بضرورة التقدم والتغيير، وأن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل

⁶ ربحي مصطفى عليان : البيئة الإلكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الثانية، 2015، ص ص 35-37.

جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية، كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحويل نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- **تدريب وتأهيل الموظفين** : الموظف كمورد بشري، يعتبر العنصر الأساسي والفاعل، ضمن عملية التحويل نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموارد البشرية، على مختلف الأنشطة والمهام الإلكترونية الحديثة، والتي تعتمد على وسائل الإدارة الإلكترونية، وأساليبها.

- **توثيق وتطوير إجراءات العمل** : من المعروف أن لكل مؤسسة أو منظمة، مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل، فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على الأوراق، أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير، لذا لا بد من توثيق جميع الإجراءات إلكترونياً، وتطوير القديم منها كي تتوافق والتغييرات الحديثة للإدارة الإلكترونية.

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

- **البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً** : المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة المساحات الضوئية، وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

- **البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً** : البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق.

إذن يمكن مما سبق القول؛ بأن التحويل نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، يكون أفقي الاتجاه، من أعلى رأس الهرم التنظيمي حتى مستوى التنفيذ؛ ومنه فالإدارة الإلكترونية تستهدف ثلاثة مستويات للمنظمة: مستوى اتخاذ القرار، والذي يشمل عمليتي التخطيط والتنظيم، واللذان تتدخلان بصورة أساسية في عملية اتخاذ قرار تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك بتوفير كافة المستلزمات والمتطلبات، والشروع الفعلي في التطبيق، ومستوى التنفيذ؛ والذي يشمل عمليات التنفيذ، والتي تتضمن عمليات التطبيق الفعلية، وتحويل مختلف المعاملات الإدارية الورقية إلى أخرى إلكترونية، إذ تقوم باستبدال الأساليب الإدارية التقليدية، إلى أساليب حديثة قائمة على مبدأي العصرية والحداثة، إضافة لذلك؛ فالإدارة الإلكترونية تركز على المورد البشري كعنصر فاعل في صنع القرار الإداري، وتعول عليه، مع الأخذ بعملية مشاركة اتخاذ القرارات، بين الإدارة العليا والأفراد العاملين بالمنظمة، مروراً بتغيير جذري في عمليات التنفيذ، بصورة فعلية في المرحلة الانتقالية بين وضع وصياغة استراتيجية المنظمة وآليات تنفيذها، مع تحديد العناصر الفاعلة المتدخلة في عملية التنفيذ، والقيام بالرقابة الإستراتيجية للتحقق من مدى تنفيذ الخطط والمهام المسطرة وتوفير كل الشروط الملائمة من أجل تحقيق عملية التحويل، عن طريق تقييم أساليب التنفيذ، وتوفير البيئة الوظيفية

المناسبة من ناحية التجهيزات والظروف الفيزيائية، والذي سينجح بدوره من عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويساهم بشكل كبير في تطبيقها بالصورة المثلى.

وقد ذكر منير زيد عبوي، عدة خصائص لا بد للمسؤول الإداري، خاصة على مستوى الإدارة العليا الاتصاف بها للتعامل مع هذا النظام الإداري الإلكتروني، إذ أطلق على هذا المسؤول تسمية **المدير الإلكتروني**، وتمثلت هذه الخصائص في⁷:

-الابتكارية.

-متفتح، ديناميكي، واسع الاطلاع، متابع لما يجري في حقل التطورات التقنية والاتصالية.

-الحיוية، يجب أن يتصف بالحيوية دائما.

-التعددية؛ أي متعدد المعارف.

-المعلوماتية؛ أي أن تكون لديه المعلومة حاضرة.

-أن يعتمد نظام الذاكرة المؤسسية، لإدارة موارد المؤسسة إلكترونيا.

-إدارة الأعمال عن بعد.

-حماية سرية وتداول المعلومات والبيانات في أقل وقت، وبأقل تكلفة.

-ضبط الحضور، والانصراف والاجتماعات إلكترونيا.

-التحول إلى المجتمع اللاورقي.

-حفظ كافو الوثائق، والأعمال إلكترونيا.

-اعتماد دليل اتصال داخلي، وصادر ووارد إلكترونيا.

إذن؛ فمن أن أهم الخصائص التي لا بد للمسير الإداري، صاحب المسؤولية العليا في الإدارة، والمكفل بالتطبيق الفعلي للانتقال من الإدارة التقليدية، إلى نظام الإدارة الإلكتروني، هي التمتع بدراية معرفية، وكفاءة مهنية، ومسؤولية وظيفية، وثقافة إلكترونية، ليتمكن من التحكم في سير مختلف الوظائف الإدارية المعتمدة على النهج المعاصر للإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني : مبادئ الإدارة الإلكترونية؛ مميزات وأهدافها

لكل انطلاقة ناجحة مبادئ ترتكز عليها، وتنطلق من خلالها، وتحدد مسار وجهتها، ونقطة انطلاقها وتوقفها ومن خلالها يمكن استنتاج ميزات، وأهدافها، وتستمد الإدارة الإلكترونية مبادئها، من طبيعة بيئتها، ونوعية وظائفها ومهامها.

⁷ زيد منير عبوي : الإدارة وإتجاهاتها المعاصرة، وظائف المدير، دار دجلة، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 203.

1- مبادئ تطبيق الإدارة الإلكترونية :

يمكن إبراز أهم المبادئ التي تركز عليها الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية⁸ :

-تقديم أحسن الخدمات للمواطنين : وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهية مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.

-التركيز على النتائج : ونقصد بهذا المبدأ؛ أن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، لأن المواطنين لا تهمهم كثيرا فلسفة العمل أو الشعارات البراقة، وإنما الشيء الذي يهمهم بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الإلكترونية وبروز نتائجها في أرض الميدان.

-سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع : ونقصد بهذا المبدأ أن تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل وفي العمل، والمدارس والمكاتب، وذلك لكي يتمكن كل مواطن وكل وافد من التواصل مع الإدارة الإلكترونية، كما أن نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة وإتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة.

-التغيير المستمر : وهذا مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية؛ لأن الإدارة الإلكترونية تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء بقصد ترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة وفي جميع الحالات فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل.

-تخفيض التكاليف : وهذا المبدأ يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم.

إذن يمكن القول؛ أن أهم المبادئ التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية تنطلق من ثلاثة توجهات : أولا؛ محاولة التركيز على المدخلات ذات الجودة والكفاءة من موارد بشرية ومادية وهيكلية للحصول على مخرجات تتصف بذات قيمة جودة المدخلات، ثانيا؛ خاصية الانتشار والمشاعة، فالتكنولوجيا أصبحت منتشرة في أغلبية المناطق، ومشاركة الملكية؛ أي ليست حكرا لأحد على آخر، أو منطقة على أخرى، وبما أن الإدارة الإلكترونية قائمة على التكنولوجيا، فالوسائل التي تركز عليها، وترتبط من خلالها مع مستخدميها سواء موظفين أو عملاء وزبائن، أصبحت متاحة للجميع، ثالثا؛ محاولة التحسين المستمر في الأداء الوظيفي مع تخفيض التكاليف، وذلك عن طريق الاستثمار الأمثل والسليم في مختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتاحة.

⁸ عمار بوحوش : نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، دار الغرب الإسلامي، لبنان، بيروت، 2006، ص ص 189-190.

2- مميزات الإدارة الإلكترونية :

الإدارة الإلكترونية تجاوزت مفهوم كونها أنموذج تقني حديث لتطوير مثيلاتها من النماذج الإدارية التقليدية ، إلى منظومة متكاملة، وذلك بفضل ما تتسم به من ميزات والمتمثلة في⁹ :

➤ الإدارة الإلكترونية وسيلة لرفع أداء الإدارة لتحقيق الكفاءة والفاعلية، وليست بديلا عنها، ولا تهدف إلى إنهاء دورها.

➤ الإدارة الإلكترونية إدارة بلا أوراق ؛ حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني، والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية ، والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

➤ الإدارة الإلكترونية؛ إدارة بلا زمان ولا مكان؛ تستمر في العمل على مدار السنة، ولا تخضع لبعده المسافة.

➤ الإدارة الإلكترونية إدارة بلا تنظيمات جامدة؛ فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية، والمؤسسات الذكية، التي تعتمد على صناعة المعرفة.

➤ تقوم الإدارة الإلكترونية على أحدث وسائل الاتصال؛ التي تستدعي بنية تحتية مناسبة وقادرة على استيعاب المستجدات في هذا المجال، إضافة إلى موظفين يتمتعون بقدرات وعقليات منفتحة للتعامل مع هذه التقنيات الحديثة، فالابد من توظيف العناصر الماهرة ، وإشاعة ثقافة التدريب، ونشر الثقافة الإلكترونية المبسطة والمتقدمة.

➤ لا بد أن يكون المواطنون أو المتعاملون مع الإدارة، قادرين على استخدام التقنيات الحديثة، وأن يقدموا معاملاتهم عبر الإنترنت أو الهاتف الجوال، فيجب توعيتهم بفوائد الإدارة الإلكترونية وعوائدها.

ومن خلال مبادئ الإدارة الإلكترونية ومميزاتها؛ يمكن التوصل إلى أهم أهدافها والتي تنطلق أساسا من فكرة أن الإدارة الإلكترونية وسيلة للرفع من مستوى الأداء الوظيفي لمختلف الإدارات، دون المساس بجوهرها، معتمدة بذلك على ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من تسهيلات مادية، ومحاولة البحث عن موارد بشرية تتكيف مع هذه التسهيلات بالعمل الجاد، والاستثمار المتقن لمختلف المعارف والمعلومات الكفيلة بإنجاحها.

3-أهداف الإدارة الإلكترونية:

وقد تمثلت هذه الأهداف في النقاط التالية¹⁰ :

- ❖ تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية، وما يتعلق بها من عمليات.
- ❖ زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- ❖ استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد.

⁹مصطفى يوسف كافي : الإدارة الإلكترونية إدارة بلا أوراق ، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع؛ سوريا، دمشق، د ط، 2011 ، ص 8.

¹⁰مدحت محمد أبو النصر: التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، الطبعة الأولى، 2017، ص 170.

❖ إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة (الموظف و طالب الخدمة أو السلعة) ،أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن، مما يؤدي للحد من تأثير العلاقات الشخصية والمزاج والنفوذ، في إنهاء المعاملات المتعلقة بالعملاء.

❖ إلغاء نظام الأرشيف الورقي، واستبداله بنظام أرشيف إلكتروني، مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق، والمقدرة على تصحيح الأخطاء بسرعة، ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن، والاستفادة منها في أي وقت كان.

❖ إلغاء عامل المكان ؛ إذ إنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم، وإرسال الأوامر والتعليمات، والإشراف على الأداء ، من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة .

إذن نستخلص بأن الإدارة الإلكترونية؛ عملية تطبيق فعلية ومتكاملة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف الأجهزة الإدارية، بتوافر متطلبات مادية وجهود بشرية، بغية تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة، ومن بينها النهوض باليد العاملة وتحويلها لكوادر بشرية مدربة و مهياة لاستخدام التقنيات الحديثة، وسيتضح ذلك من خلال سلوكها داخل البيئة التنظيمية إزاء مختلف مراحل هذا التطبيق، ويمكن استعراض أهم الوظائف الإلكترونية التي تساهم من خلالها الإدارة الإلكترونية في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات.

4-وظائف الإدارة الإلكترونية :

تمثلت أهم وظائف الإدارة الإلكترونية، التي ساهمت من خلالها في تسيير الموارد البشرية إلكترونيا في :
-التخطيط الإلكتروني¹¹ : إن التخطيط الإلكتروني يعتمد على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي، والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية، وذلك لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضا في ظل الثروة الإلكترونية، على استخدام نظم جديدة للمعرفة؛ كنظم دعم القرار، النظم الخبيرة، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم وإجراءات العمل.

-التنظيم الإلكتروني¹² : إن التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع السلطة والمهام، والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الفني في كل مكان لإنجاز الهدف، وبذلك تتحول المنظمة من التركيز على الهياكل إلى التركيز على الهدف الواحد المتقاسم.

¹¹ عبد الناصر علك ، حسين وليد : نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2013، ص 253.

¹² ليلى محمد أبو العلا: مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يفا العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى، 2013، ص 177.

-التوجيه الإلكتروني¹³ : يعتمد التطبيق الكفاء والفعال للتوجيه الإلكتروني، على وجود القيادات الإلكترونية، والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، إذ لابد للقيادات الإلكترونية من الاستعداد الكامل لتحمل كافة المسؤوليات المترتبة عن استخدام النظم الإلكترونية، وبالتالي فإن مهمة المدراء في ظل الإدارة الإلكترونية، تتطلب منهم تخصيص وقت أقل لمتابعة المستندات المتداولة بين الإدارات، ووقت أكبر لمتابعة سير عمل الموارد البشرية ضمن فرق العمل، ومساندتهم في حل مختلف المشاكل الإدارية التي تتعرض لهم، ومحاولة إثراء رصيدهم الوظيفي، فالمدير أو المسؤول الأعلى في هذه الحالة، سيلعب دور المرشد والمعلم، والذي يسعى إلى توفير كافة المستلزمات الضرورية لتحقيق التطوير الوظيفي، ضمن هذه المنظومة الإدارية الإلكترونية، كما يعتمد التوجيه الإلكتروني، على استخدام مختلف شبكات الاتصالات الإلكترونية كالإنترنت، بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه، بحيث يقوم المدراء بالاتصال بمرؤوسيه، وإصدار وتبليغ المهام إليهم، وإرشادهم وترغيبهم في العمل، بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

-الرقابة الإلكترونية¹⁴ : إن من أبرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية، هي أنها رقابة موجهة للماضي وهذا ما يظهر واضحا في كون الرقابة هي المرحلة التي تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فالعملية الإدارية تتكون من:

أ- التخطيط : وضع الأهداف ومعايير الإدارة.
ب- التنفيذ : كل الأنشطة والوسائل (في التنظيم، التنسيق والتوجيه) من أجل تحقيق الأهداف والمعايير المخططة.

ج- الرقابة : المقارنة بين التخطيط (الأهداف ومعايير تقييم الأداء)، والتنفيذ (الأداء الفعلي من أجل تحقيق هذه الأهداف والمعايير)، ومن ثم تحديد الانحراف وأسبابه واتخاذ إجراءات التصحيح.

أما الرقابة في عصر الإنترنت؛ فقد أصبحت أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول وبالوقت الحقيقي (المعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت، مما يمكنه من معرفة المتغيرات قبل أو عند التنفيذ، وبالتالي الاطلاع على اتجاهات الأنشطة أو المهام والوظائف خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين على التنفيذ.

-إدارة الأعمال الإلكترونية¹⁵ : تحقق المنظمة النجاح في تحقيق الميزة التنافسية؛ من خلال القدرة على إدارة سلسلة أعمالها الإلكترونية بكفاءة وفاعلية، غير أن هذا النجاح مشروطا بتوافر إدارة قوية وثقافة تنظيمية، وموارد

¹³ محمد صادق إسماعيل: حكومة الإلكترونية وتطبيقها في الدول العربية، العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013 ص ص 38-40.

¹⁴ نجم عبود نجم: الإدارة و المعرفة الإلكترونية - الإستراتيجية -الوظائف - المجالات ، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 341-343.

¹⁵ حيدر شاعر البرزنجي، محمود حسن جمعة: تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة : منظور إداري - تكنولوجي، مطبعة ابن العربي، بغداد، الطبعة الأولى، 2014، ص 269.

بشرية من صناع المعرفة والتقنيين والقادة الإداريين، ومن ذلك يتضح أن المكونات الأساس لسلسلة قيمة الأعمال الإلكترونية هي: القيادة الإدارية، الابتكار والإبداع التنظيمي، إدارة المعرفة والتعليم والثقافة التنظيمية، فضلا عن التنظيم والتوريد الداخلي والخارجي.

5-سليبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

أ-سليبات الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية؛ لا يخلو من التعرض لمعوقات ومشاكل أثناء القيام بمراحله، ناهيك عن بعض السليبات التي تتعلق أساسا بالبنية التكنولوجية لهذه المنظومة الإدارية المتكاملة، والمعروف أن البيئات الوظيفية التي تعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة، تتعرض للكثير من المشاكل الإدارية والمصاعب التقنية، حيث تتمثل أهم هذه السليبات في النقاط التالية¹⁶ :

-التجسس الإلكتروني : من الطبيعي عند اعتماد المؤسسات والمنظمات على نظام الإدارة الإلكترونية، ستحول أرشيفها إلى أرشيف إلكتروني، وهو ما يعرضها لمخاطر كثيرة، تكمن في التجسس على هذه الوثائق، وكشفها ونقلها، وحتى إتلافها، لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة، سواء المتعلقة بالأشخاص، أو الشركات، أو الإدارات. ومصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الإلكترونية، لكي لا يفهم الأمر وكأنه مناداة لبقاء النظام الإداري التقليدي، ولكن مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية، والذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق استراتيجيتها.

- زيادة التبعة للخارج : من المعلوم أن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا، رغم وجود العديد من المختصين العرب في المجال، وبما أن الإدارة الإلكترونية تعتمد كليا على التكنولوجيا الغربية، فإن ذلك سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الصناعية الكبرى، وهو ما له انعكاسات سلبية كثيرة، فالاعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا وتطبيقها، هو تعريض للأمن الوطني والقومي للخطر، لذلك لابد من دعم كبير لتسهيل عمل القطاع التكنولوجي العربي، والإنفاق على البحث العلمي، فيما يتعلق بالتكنولوجيا والأمن التكنولوجي خاصة.

- شلل الإدارة : إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم واستراتيجية الإدارة الإلكترونية، والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية، دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال، من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة، فعندها نكون قد تحلينا عن النمط التقليدي، ولم ننتقل للنمط المعاصر بصفة كاملة، وصحيحة، فنكون حينها قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية، مما من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها

¹⁶ فداء حامد : الإدارة الإلكترونية، الأسس النظرية والتطبيقية، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2015 ، ص ص

الإدارة، أو إيقافها ريثما يتم الانتقال التام إلى النظام الإداري الإلكتروني، أو العودة إلى النظام التقليدي، وهذا ما لا يجوز أن يحصل عند تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية.

إذن فأهم السلبيات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في مؤسساتنا؛ تتمحور حول ثلاثة جوانب: مسألة الأمن الإلكتروني، التبعية للدول المصنعة، الخلل في التطبيق؛ فالأمن الإلكتروني من بين أهم وأشهر المشاكل التي تنجم عن قلة الخبرة في مجال التعامل مع مختلف تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، خاصة الخدمات الشبكية، والتي تقوم بالربط بين عدة جهات سواء كانت متقاربة أو متباعدة، كالمؤسسات، والمنظمات، والأجهزة الإدارية، والتي تتبادل مع بعضها البعض العديد من المعلومات، منها السرية والخاصة، والتي لا يجب لأحد الاطلاع عليها خارج البيئة الوظيفية، وقد يحدث أن تتعرض تلك المعلومات للقرصنة، عن طريق اختراق نظام المعلومات الذي يحوي قواعد البيانات التي تمثل الحاضر الرئيسي لهذه المعلومات، لذلك وجب تأمين تلك القواعد، بالعديد من الوسائل المتاحة، الجانب الثاني متعلق بمسألة التبعية للدول المتقدمة تكنولوجيا فيما يخص التزود بمختلف التقنيات التكنولوجية، خاصة التي تدخل بصورة أساسية في تكوين البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، فعند جلب الإدارة الإلكترونية، لتطبيقها في بلداننا المتخلفة تكنولوجيا، قمنا باستيراد التقنية دون البحث في كيفية صنعها، أو تطويرها، هذا ما جعل بلداننا العربية عامة، والجزائر خاصة، تبقى تعاني من التبعية المطلقة تكنولوجيا، للدول المصنعة لمثل هذه الأنظمة الإدارية، وهذا ما يعرضها للخطر فيما يخص استخدام هذه التقنيات في مختلف أجهزتها الإدارية، خاصة الحساسية منها، دون سابق معرفة لماهية تكوينها الفعلي أو الغرض الحقيقي منها، ناهيك عن عدم الاستعداد المسبق معرفيا أو الجاهزية إداريا، للانسجام والانغمار السليم في ضل هذا النظام الإداري المعاصر، وهذا ما يؤدي لظهور السلبية الثالثة المتمثلة في حدوث خلل على مستوى الوظائف الإدارية، بسبب ضعف الانتقال من النمط الإداري التقليدي إلى الإلكتروني، وعدم اكتماله.

ب- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

أما معوقات التطبيق فهي لا تختلف عن السلبيات من حيث تدخلها في عرقلة إنجاح عملية الانتقال من النظام الإداري التقليدي إلى النظام الإلكتروني، "ومعوقات الإدارة الإلكترونية لا تبرر البقاء على الوضع التقليدي وعدم التغيير، فمن النادر أن لا نجد حالة تغيير لا توجهها عوائق، بل ومخاطر كبيرة في بعض الأحيان، لذلك لا بد بالأخذ بعين الاعتبار العوامل المساهمة في نجاح الإدارة الإلكترونية، وإذا لم يتم استيعاب وفهم وتطبيق مبادرات الإدارة الإلكترونية جيدا، فقد يكون ذلك سببا في إهدار الموارد، والفشل في تقديم الخدمات المفيدة، مما يؤدي إلى عدم رضا العملاء، كما ينبغي أن تراعي الإدارة الإلكترونية في المنظمة، بعض الظروف الاستثنائية، وأن تستوعب الاحتياجات والعوائق، مثل العادات والأعراف السائدة، وعدم توافر البنية التحتية، والنظام المالي والإداري، والاتجاهات نحو المعاملات الإلكترونية، والخلفية المتعلقة باستخدام التكنولوجيا، وأن تهتم الإدارة بشكل أساسي بتقديم خدماتها عبر شبكة المعلومات العالمية (الأنترنت)، كوسيلة رئيسية في تبادل المعلومات، والاتصال والتواصل، وتقديم حلولها

واستشاراتها الإدارية، بأفضل الآليات والطرق، لتحويل الأعمال التقليدية إلى أعمال إلكترونية، بما يحقق تطلعات العملاء وأهدافهم، ويتوافق مع إمكاناتهم¹⁷.

وتتمثل أهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتنا في¹⁸ :

- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية، وعدم استيعاب أهدافها.
- عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية، أو التساهل في تطبيقها.
- قلة الموارد المالية، وصعوبة توفير السيولة النقدية.
- التمسك بالمركزية، وعدم الرضا بالتغيير الإداري.
- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية، من حيث تقليلها وتقرّبها لدور العنصر البشري.
- وجود الفجوة الرقمية بين أفراد متخصصين في التقنية، وآخرين لا يفقهون شيئاً من إيجابياتها.
- أمن المعلومات؛ وهوتأمين الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات والأجهزة، وتشريع الأنظمة، وسن قوانين السلامة لوصول المعلومات للمستفيدين.

المبحث الثالث : الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الفرد في بيئته التنظيمية.

1- التكنولوجيا وتأثيرها على المنظمة :

شهدت فترة الثورة الصناعية بمراحلها الثلاث والتي ميزها؛ سيطرة الآلات على عمليات الإنتاج وأنظمتها، بعدها الأتمتة وظهور التقانة في أولى صورها وحلها محل الأيدي العاملة، والانتقال من نظام العمل اليدوي إلى نظام العمل الآلي، ظهور أولى معالم تأثير البعد التكنولوجي على المنظمات بمختلف أشكالها، وهذا ماظهر تحديدا بعد الثورة الصناعية ، وظهر ما يعرف بثورة المعلومات وما أفرزته من تطور سريع ومتنامي للتكنولوجيا بمختلف أشكالها، فأصبح لزاما على المنظمات البحث في كيفية استغلال هذا التغيير الحاصل لصالحها، ومحاولة تحويل التكنولوجيا من معرفة نظرية إلى معرفة تطبيقية تطبق في مختلف هياكلها وأجهزتها.

فالتكنولوجيا : " مصطلح متداخل ومتشابك مع التقنية؛ لها أكثر من تعريف، أحد تعاريفها هو تطوير وتطبيق الأدوات وإدخال الآلات والمواد والعمليات التلقائية، والتي تساعد على حل المشاكل البشرية الناتجة عن الخطأ البشري، أي إنها استعمال الأدوات والقدرات المتاحة ، لزيادة إنتاجية الإنسان وتحسين أدائه"¹⁹.

والتكنولوجيا الخاصة بموضوع دراستنا هي تكنولوجيا المعلومات؛ والتي يمكن تعريفها بأنها: "تتمثل في كل العتاد والبرمجيات المستخدمة في نظم المعلومات، أي أجهزة الكمبيوتر والمعدات والمكونات المادية، في الاتصالات

¹⁷ سعيد مبروك إبراهيم : إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة ،المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، الطبعة الثانية، 2012، ص ص 384-385.

¹⁸ محمد سمير أحمد : الإدارة الإلكترونية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ، الطبعة الأولى ، 2009 ، ص 74.

¹⁹ مصطفى نمر دعمس : تكنولوجيا التعلم وحوسبة التعليم ،دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2011 ، ص305.

السلكية واللاسلكية، وبرامجها الجاهزة، والصناعات القائمة على الإلكترونيات، ونظم المعلومات باعتبارها نظم أعمال من نوع خاص تستخدم تكنولوجيا المعلومات للحصول على البيانات، والقيام بأنشطة النقل والتخزين والاسترجاع والمعالجة وتجهيز المعلومات (بما يوفر للإنسان دقة في الإنجاز، وسرعة في الأداء، وتكثيفا في الجهد، ومجالات أوسع للتعاون العلمي وتبادل المعلومات، والتي أصبحت واحدة من إنتاجات هذا العصر، ويتم إنتاجها وتداولها بكميات أكبر من إنتاج وتداول السلع الأساسية التي يمثل بعضها حافظا للحياة على هذا الكوكب"²⁰.

"وهناك العديد من الدراسات التي تناولت كيفية قياس مدى تأثير التكنولوجيا على سير عمل المنظمات كما ذكرها الدكتورين خليل محمد الشماع وخضير كاظم حمود في كتابيهما نظرية المنظمة، خاصة ما يعرف بتكنولوجيا الإنتاج، باعتبار أن قطاع الإنتاج أولى القطاعات تأثرا بالمد التكنولوجيا منذ الثورة الصناعية إلى مابعداها، من أشهر هذه الدراسات دراسة الباحثة وود ورد (1953) حول تأثير تكنولوجيا الإنتاج على المنظمات دراسة هيج و آيكن (1967) حول تأثير التكنولوجيا على المنظمات الصناعية وغير الصناعية، دراسة هيكسون وزملائه (1969) حول تكنولوجيا العمليات أو تحليل أثر التكنولوجيا على الجوانب التنظيمية للمنظمة دراسة موهر (1971) حول مدى ارتباط التكنولوجيا بالهيكل التنظيمي للمنظمات، دراسة جايلد ومانسفيلد (1972) حول علاقة المتغير التكنولوجي مع متغير البيئة وأدوار الأفراد، دراسة ألدرينج (1970) حول المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة بالتكنولوجيا، دراسة فريمان (1973) حول اختبار العلاقة بين التكنولوجيا والبيئة والكثافة الإدارية (عدد المدراء إلى العاملين)، دراسة هرنينك حول علاقة التكنولوجيا بهيكل جماعة العمل (أصغر وحدة تنظيمية)، وعلاقة التكنولوجيا بالإشراف الإداري، دراسة كومستوك وسكوت (1977) حول أثر التكنولوجيا على الحجم، متغيرات العمل، خصائص العاملين، ونظم دراسة أوفرتون وزملائه (1977) حول قياس التكنولوجيا من خلال ثلاثة عوامل عدم التأكد، الاستقرار، درجة التغيير"²¹.

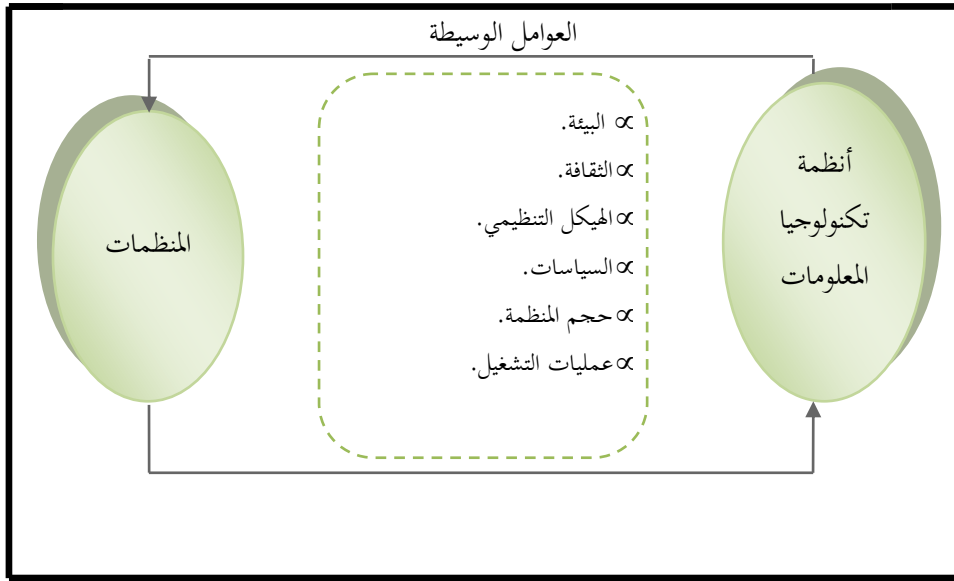
وخلصت هذه الدراسات والأبحاث إلى أن التكنولوجيا لا تقتصر على الآلات والمعدات والأجهزة التي قد تشكل البنية التحتية لأي منظمة؛ بل تعدت إلى النظم بمختلف أنماطها، كنظم المعلومات بمختلف مستوياتها، والنظم الخبيرة، إلى المعارف التطبيقية، وبروز ما يعرف برأس المال المعرفي، وأن أثر التكنولوجيا تجاوز التدخل في مسألة تحويل الأعمال اليدوية إلى أخرى آلية، بل كذلك إلى تحويل الخبرة البشرية إلى أخرى تقنية، مع محاولة محاكاة السلوك الإنساني، والتدخل في حل مختلف المشاكل التي قد تصادف الأفراد في بيئتهم الوظيفية، فالتكنولوجيا؛ قد أثرت في مفهوم السلوك الوظيفي بجعل البيئة التنظيمية بيئة تكيفية مع المتغيرات الحادثة، بفعل

²⁰ حسين علي ابراهيم الفلاحي : العولمة الجديدة أبعادها، وانعكاساتها، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص 89.

²¹ خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود : نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 342-

بروز العنصر التكنولوجي واكتساحه مجال التنظيم، فلا بد للسلوك التنظيمي ألا يكون مجرد سلوك إنساني يؤدي مهمة تنظيمية، بل سلوك إنساني تنظيمي تكيفي مع التطورات التقنية كذلك. والمخطط التالي يوضح علاقة أنظمة التكنولوجيا بالمنظمة، والعوامل الوسيطة المتدخلة في عملية التفاعل بين التقانة التكنولوجية والمنظمة، حيث تظهر العلاقة أنها تبادلية وفي الاتجاهين بتدخل مجموعة عوامل مساهمة في عملية الارتباط المتبادل.

الشكل(2) : العلاقة بين أنظمة تكنولوجيا المعلومات والمنظمة



المصدر : حيدر شاكر نوري ، محمود حسن جمعة : دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات ، المطبعة المركزية جامعة ديالى ، العراق ، الطبعة الأولى ، 2015 ، ص 120.

ومنه يمكن إبراز أهم تأثيرات التكنولوجيا على المنظمة من خلال العناصر التالية²²:

- ✚ تضع التكنولوجيا قيوداً على توزيع المهام والعمل بين الأفراد والجماعات.
- ✚ تسهم التكنولوجيا في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يتحقق معها التلاحم التنظيمي بأقصى كفاءة وفعالية.
- ✚ تحديد التكنولوجيا المستويات والعلاقات التنظيمية طبقاً للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل.
- ✚ تسهم التكنولوجيا في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء، والحرارة، والصوت وغيرها، بما يتلاءم مع حاجات تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء.

²² تحليل محمد الشماع ، خضير كاظم حمود : مرجع سابق ، ص 341.

تسهم التكنولوجيا في الرفع من كفاءة أداء الأفراد في المنظمة، من حيث السرعة، وتقليل الهدر والضياع في الجهود البشرية، والمادية والمالية والمعلومات.

من خلال العناصر المذكور أعلاه؛ والمتمثلة في أهم تأثيرات التكنولوجيا على المنظمة وقواها العاملة من موارد بشرية نلاحظ أن التأثير التكنولوجي يمس ثلاثة جوانب أساسية في المنظمة : الجانب التنظيمي (توزيع المهام والتركيز على شبكات الاتصال والعلاقات التفاعلية) ، الجانب المادي (تحسين البنية التحتية للمنظمة بجانب توفير الظروف الفيزيائية الملائمة)، الجانب الإنساني (مراعات احتياجات الأفراد، والمحافظة على جهودهم).

2-تكنولوجيا المعلومات لعملية التفاعل الاجتماعي :

"تتضمن عملية التفاعل الاجتماعي المشاركة بالمعرفة الضمنية بين الأفراد في المؤسسة أو المنظمة من خلال عملية تبادل الخبرات والمهارات بينهم؛ أي (تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرية أو صريحة)، وهذه العملية تعتمد على قوة العلاقات الشخصية والاتصالات غير الرسمية بين الأفراد، واستخدام تكنولوجيا المعلومات يسهل على المنظمات المشاركة وتبادل المعرفة بين العاملين، وبالتالي يحول المعرفة الشخصية إلى معرفة تعتبر جزء من أصول المنظمة، لذا أصبح في مقدور المنظمات توفير الوقت والتكلفة في الأساليب التقليدية السابقة مثل الاجتماعات أو العصف الذهني"²³.

"فالمعرفة الضمنية؛ هي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد، والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها على الرغم من قيمتها البالغة لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة، أما المعرفة الصريحة فتتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة، ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها، كما يمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب، والمناقشات العامة وتبويبها ووضعها في إطار المؤسسة. كما يمكن القول بأنه يوجد تفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة؛ حيث أن المعرفة الإنسانية يتم إنشائها ونشرها خلال التفاعل الاجتماعي بين كل من شكلي المعرفة، ويطلق على هذا الشكل من التفاعل؛ تحويل المعرفة داخل المجتمع بواسطة أفراد"²⁴.

²³ جمانة زياد الزغيبي : أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية ، أطروحة دكتوراه منشورة منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية ، القاهرة ، 2015 ، ص ص 110-112.

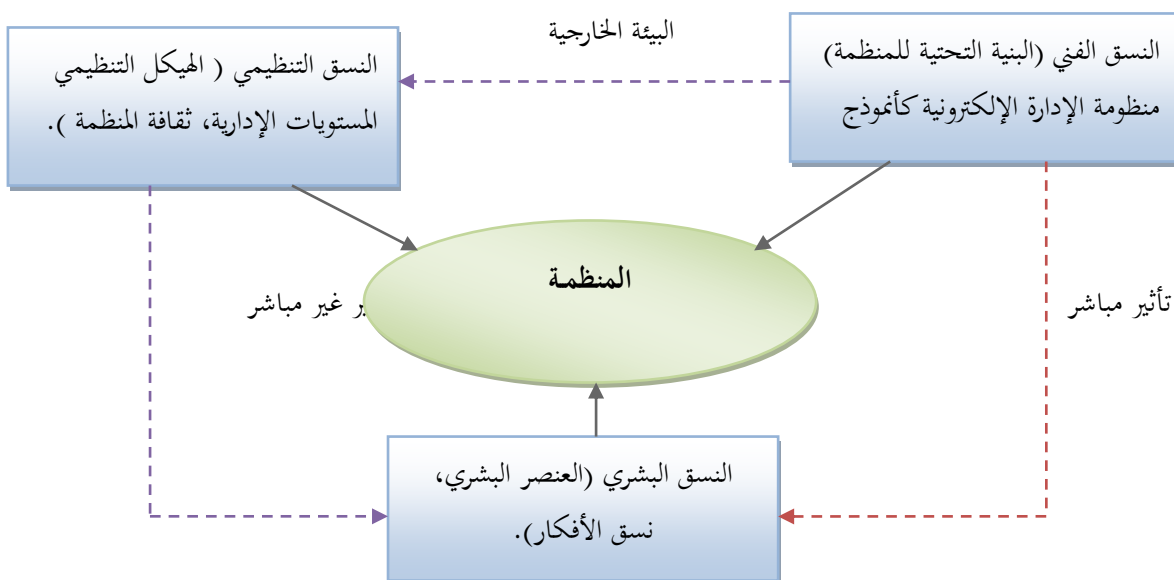
* العصف الذهني Brainstorming: إحدى أساليب حل المشاكل يستخدمها المسؤولون و المدراء كتنقية لإيجاد الكثير من الحلول، وهو أسلوب يشجع و يحفز على التفكير الإبداعي لدى الأفراد، فهو عبارة عن طاقة ذهنية تحفز لدى الوقوع في مشكلة فتقوم بتوليد جملة أفكار في جلسات جماعية ولكن مقارنة بالأساليب التي ظهرت حديثا فهو يعتبر أسلوبا تقليديا ولكنه يبقى ركيزة كل الأساليب، لأنه الأصل فيها، فلولا العصف الذهني لما تم التوصل لكل هذا الكم من الإبداعات والابتكارات و الإنجازات.

²⁴ ياسر الصواري : إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007 ، ص ص 27-28.

3- الإدارة الإلكترونية كإنموذج لتقانة العمل في المنظمات:

تعتبر الإدارة الإلكترونية من أهم الأنساق الفنية المكونة للمنظمة، ومن أهم مظاهر تأثير التكنولوجيا الحديثة على مختلف وظائف ومهام المؤسسات والمنظمات، والعامل الأبرز في تشكيل البنية التحتية للهيكل التنظيمي أو البناء المؤسسي للمنظمة المعاصرة، وبالتالي تعتبر من أهم المؤثرات المساهمة في تسيير الموارد البشرية، انطلاقاً من الدور الفاعل للعنصر البشري في نجاح هذه المنظومة الإدارية وتحويل سلوكياته التنظيمية إلى أداء فاعل ومتكامل والمخطط التالي يوضح أنساق المنظمة المختلفة مرفوقة بنسق الإدارة الإلكترونية.

الشكل (3) : التأثير المباشر وغير المباشر للإدارة الإلكترونية على العنصر البشري في المنظمة



المصدر: إعداد شخصي

من خلال الشكل (3) ؛ نستدل أن للإدارة الإلكترونية نمطان من التأثير على العنصر البشري في المنظمة؛ وذلك من خلال التأثير المباشر، والذي يحدث باحتكاك الأفراد العاملين مباشرة بتقنياتها من أجهزة حاسوب ولواحقها، وأساليب رقمنة وشبكات اتصال مختلفة، وتأثير غير مباشر ؛ عن طريق تأثير الإدارة الإلكترونية على بيئة المنظمة وما تتضمنه من هيكل تنظيمي بمستوياته، وهياكله الإدارية المختلفة ، ثقافة المنظمة بما تحويه من قوانين وقيم واستراتيجيات توظيفها للعاملين، أو ما يعرف بسياسة التشغيل، فكل هذه العوامل تؤثر في العنصر البشري، ككون أساسي من مكونات المنظمة وركائزها.

"فالنظم الإلكترونية الحديثة ؛ حالة تحتاج إلى استيعاب وفهم لتوظيفها في منظمات العمل، أوسع وأشمل من مجرد تطبيق هذه النظم لصالح الأعمال، فمثلاً عند لجوء إدارة الموارد البشرية إلى اتخاذ قرار بشأن توظيف فرد معين

في المنظمة، عليها عند ذلك مراعاة مصادر قوة الفرد (المهارات و القدرات و المعارف) وجوانب القصور التي قد تعيق عمله وتنعكس على (أداء الأعمال ونوعية الآلات والأجهزة) ، فإن التحدي الذي يواجهه المنظمة عند تقسيم العمل و توزيعه بين الأفراد و الآلات و الأجهزة يكمن بالضرورة في إعطاء كل منهما المهام الملائمة لهما والتي يمكن تنفيذها ، آخذين بعين الاعتبار مصادر قوة و نقاط ضعف كل من الآلة والفرد.

وعليه لابد من الأخذ بعين الاعتبار التباين بين تصميم الهيكل التنظيمي المستند إلى البعد الإنساني، وبين العمل المستند إلى الآلة أو الجهاز، عند تصميم الوضع التكنولوجي والإلكتروني للمنظمة، ونظام توزيع الأعمال والمهام على الأفراد العاملين فيها. فمثلا في عملية تصميم التنظيم المستند إلى البعد الإنساني فإن تصميم التكنولوجيا و عملية الأعمال يجب أن يكون بطريقة تجعل الفرد القائم بالعمل راض و فاعل في أداء عمله قدر المستطاع ، في حين يلاحظ في عملية تصميم العمل المستند إلى الآلة، فإن التكنولوجيا و العمليات الناتجة عنها تبسط بالقدر الذي يعكس إمكانية و طاقة الآلة في العمل وبشكل جيد، وهنا يجب على الفرد أن يوائم وضعه وإمكاناته بما يتلاءم وطبيعة التكنولوجيا قيد التشغيل²⁵.

الجدول(1) : مستوى انغمار الفرد في تطبيق الإدارة الإلكترونية

| وصف لشكل الانغمار | مستوى الانغمار (انغماس الفرد في الإدارة الإلكترونية) |
|--|--|
| الفرد المعني بالعمل غير راغب بالمشاركة وغير متحمس إلى المساهمة أو حتى غير مستعد لتلبية الدعوة بشأن المشاركة في تطبيق المشروع الجديد. | عدم الانغمار |
| يحصل الإرشاد من خلال المقابلات أو الاستقصاء وعلى المعنيين أن يقرروا الخصائص الواجب توافرها في النظام الجديد. | الانغمار من خلال الإرشاد والتوجيه |
| يصادق المستخدم للنظام على النتائج من خلال فريق المشروع، ولو أنهم لم يساهموا بفعالية في تصميم وتحليل النظام الجديد. | الانغمار من خلال دالة الإغلاق |
| يساهم المستخدم وبقاعية في تصميم فعاليات النظام كالمساهمة في مقابلات الآخرين، أو في توليد المواصفات الوظيفية للنظام. | الانغمار من خلال الانتماء إلى فرق العمل |
| يساهم مستخدم النظام في جميع مراحل تصميم وتنفيذ المشروع وتشغيله بالتعاون مع الإدارة المالكة للمشروع. | الانغمار من خلال الانتماء إلى فريق العمل والإدارة والمشروع |
| المصدر : مزهر شعبان العاني ، شوقي ناجي جواد ، مرجع سابق ، ص ص 240-241 | |

²⁵ مزهر شعبان العاني ، شوقي ناجي جواد ، مرجع سابق ، ص ص 233-234.

يوضح الجدول (1)؛ خمس مستويات متتابعة لانغمار أو انغماس أو الدخول الكلي للأفراد العاملين في المنظمات في التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية، وأول مستوى هو عدم وجود رغبة للفرد العامل للدخول وذلك راجع إما لانعدام الرغبة الفعلية، أو عدم التحمس للمشروع الجديد، أو عدم استعداده معرفياً للتعامل مع التقنيات الحديثة التي جلبتها الإدارة الإلكترونية لمختلف الهياكل الإدارية التي طبقت فيها، ولتلافي هذا المستوى، يمكن اعتماد جملة إجراءات والتي تشكل باقي المستويات المتلاحقة وأهمها : التركيز على مسألة توعية الأفراد العاملين بضرورة تطبيق هذه المنظومة الإدارية، عن طريق توجيههم وإرشادهم، لمختلف مزاياها ومنافعها المقدر تحقيقها للمؤسسة أو المنظمة، الإجراء الثاني؛ وجوب وجود فريق عمل لتدعيم الأفراد المنخرطين في النظام الجديد، الإجراء الثالث ؛ ضرورة انتماء الأفراد العاملين لفريق العمل الداعمة، الإجراء الرابع والأخير ؛ تكاثف جهود الأفراد ضمن فرق العمل والإدارة المطبقة لمشروع الإدارة الإلكترونية من أجل المساهمة في إنجاحه.

4- جوانب تأثير الإدارة الإلكترونية على المنظمة :

من خلال التعرف على مستويات محاولة تكييف الأفراد مع تطبيق الإدارة الإلكترونية، بكافة لواحقها وأساليبها وتقنياتها في الإدارة، يمكن ذكر أهم الآثار المترتبة عن هذا التكيف التنظيمي والظاهرة في سلوكهم الإداري ومستوى أدائهم لمختلف أنشطتهم ومهامهم، والتي ستعكس على المنظمة من خلال الجدول التالي :

الجدول (2): مختلف جوانب تأثير الإدارة الإلكترونية على المنظمة

| الآثار المترتبة والنتيجة | جوانب تأثير الإدارة الإلكترونية |
|--|---------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> -علاقات تنظيمية متناسقة بين مختلف المستويات الإدارية -تعدد شبكات الاتصال التنظيمي وتطورها. -ترتيب المهام وإسنادها لأفراد متخصصين. -توزيع المسؤوليات وتنفيذ المهام والأنشطة بسرعة ودقة | الجانب التنظيمي |
| <ul style="list-style-type: none"> -تطوير البيئة التنظيمية. -الرفع من مستوى البنية التحتية والهياكل القاعدية. -تحسين الظروف الفيزيائية في بيئة العمل. | الجانب المادي |
| <ul style="list-style-type: none"> - تعديل السلوك التنظيمي للأفراد. -سرعة استجابة الأفراد العاملين للتطورات التنظيمية . -تحسين الأداء الوظيفي للأفراد جراء تعديل السلوك. -اكتساب الأفراد معرفة ومهارات تقنية متخصصة. -تطور الإمكانيات الذاتية للأفراد جراء اكتساب المهارات - خلق الدافعية والحافز للعمل جراء توفر شروط ذلك . | الجانب الإنساني |

المصدر : من إعداد شخصي

يوضح الجدول (2) ؛ بأن استجابة السلوك التنظيمي للإنساني للأفراد داخل المنظمة للمتغيرات الحاصلة جراء تطبيق الإدارة الإلكترونية، جاء كمحصلة للتغيرات الحادثة على مستوى الجانب التنظيمي والمادي، وبالتالي فالسلوك التنظيمي للفرد العامل يتأثر بصورة كبيرة بالعوامل الوسيطة من بيئة تنظيمية، ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، السياسة التنظيمية، وحجم المنظمة، والتي ذكرناها في الشكل الموسوم بـ علاقة أنظمة تكنولوجيا المعلومات بالمنظمة.

5- الآثار الإيجابية والسلبية للإدارة الإلكترونية على الفرد داخل المنظمة:

وبتفصيل أكثر ؛ يمكننا التعرف على أهم الآثار الإيجابية والسلبية لتطبيق الإدارة الإلكترونية على الفرد داخل المؤسسة أو المنظمة وذلك على ثلاثة مستويات : المستوى النفسي، المستوى الاجتماعي، والمستوى التنظيمي، إذ قمنا بتفصيلها من خلال الجدول التالي :

الجدول (3) : الآثار الإيجابية والسلبية المحتملة للإدارة الإلكترونية على الفرد كمورد بشري في المنظمة

| الآثار السلبية | الآثار الإيجابية | |
|--|---|------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - الشعور بنوع من التقاعس عن العمل نتيجة الاعتماد على الوسائل التكنولوجية المتوفرة. - الشعور بالإحباط و الانتكاس النفسي نتيجة الفشل في التعامل مع الوسائل التكنولوجية. - الشعور بالاغتراب النفسي نتيجة تحكم التكنولوجيا في بيئة العمل . - فقدان الأمن النفسي نتيجة عدم التكيف مع المتغيرات التكنولوجية . | <ul style="list-style-type: none"> - نقص الضغط النفسي الذي يسببه تراكم العمل. - الشعور براحة نفسية، و طاقة إيجابية نتيجة سرعة أداء العمل. - تحقيق نوع من الرضا الذاتي نتيجة التعامل الجيد مع التكنولوجيا. - التخلص من مشاعر القلق والتوتر أو ما يعرف بـ قلق المخاوف نتيجة الشعور بالدعم التكنولوجي. | <p>على المستوى النفسي</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - الاغتراب الاجتماعي نتيجة إحلال التكنولوجيا مكان الأفراد في جماعات العمل. - تصدع العلاقات الشخصية والاتصالات غير الرسمية بين الأفراد و تباعدها. - البطالة نتيجة استبدال الأفراد العاملين بالتقنيات التكنولوجية الحديثة. - اقتصار التحكم في التكنولوجيا على مجموعة قليلة من الأفراد. | <ul style="list-style-type: none"> - سهولة انتقال الخبرات والمهارات والمعارف - التفاعل عن بعد عن طريق تقريب المسافات الافتراضية. - معرفة ما يدور خارج نطاق بيئة العمل دون ترك المقر الوظيفي. - التعزيز من مصادر قوة الفرد (المهارات، المعارف الخبرات). - تحقيق التفاعل اللاتزامني بين الأفراد* | <p>على المستوى الاجتماعي</p> |

*التواصل اللاتزامني : هو التفاعل الحادث في الوقت المناسب بين المرسل والمستقبل ، دون تدخل الزمان أو المكان ، و غالبا يحدث عن طريق التواصل عبر شبكة الانترنت.

| | | |
|---|---|-------------------------------------|
| <p>- احتمال تعرض البيانات للقرصنة وعدم تحقيق أمن المعلومات و حمايتها.</p> <p>- إمكانية عدم توافق بنية المنظمة مع البنية المعلوماتية والشبكية للإدارة الإلكترونية.</p> <p>- صعوبة تحقيق الإدارة الإلكترونية المتكاملة في بعض المنظمات.</p> <p>- ارتفاع تكلفة ابتياع الموارد التكنولوجية الحديثة، ونقص الاعتماد المالي.</p> | <p>- تحقيق نوع من الرضا الوظيفي .</p> <p>- الرفع من كفاءة الأداء الوظيفي.</p> <p>- تحقيق الالتزام الوظيفي نتيجة التقليل من ضغط العمل.</p> <p>- التوجه نحو التركيز على الكفاءات وأصحاب المعرفة .</p> <p>- تعزيز ثقافة المنظمة نتيجة المتغيرات التكنولوجية الحادثة.</p> | <p>على المستوى التنظيمي</p> |
|---|---|-------------------------------------|

المصدر : إعداد شخصي

من خلال الجدول (3)؛ يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية، كمثيلاتها من الأنظمة الإدارية العصرية المستوردة، بحكم اعتمادها الكبير على أساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمكيفة وفق بيئة الدول المصنعة لها، وتبعاً لنمط سوسيو-ثقافي مغاير، ومناخ تنظيمي مختلف، وبنية سلوكية تنظيمية متضاربة، ونظام توظيف متباين، فإن الدول المستهلكة للتكنولوجيا الإدارية، كالدول العربية، بالخصوص الجزائر، ستجد نفسها، تواجه الآثار الإيجابية كما السلبية، وعلى ثلاث مستويات أساسية: المستوى النفسي، الاجتماعي، والتنظيمي.

فعلى **المستوى النفسي** قد تظهر آثار إيجابية؛ تكمن في تقليل الإدارة الإلكترونية من الضغوط النفسية المترتبة عن تراكم العمل، إذ يؤدي هذا التراكم إلى صعوبة أداء مختلف المهام والأنشطة، فتضفي نوعاً من الراحة النفسية، وتعمل على اكساب الموظفين طاقة إيجابية، ودافعية نحو العمل، مصدرها الأساسي السرعة في الأداء الوظيفي، وهذه السرعة ما هي إلا دليل حول تمكن الموظفين من التعامل الجيد مع مختلف الأساليب التكنولوجية المتحركة في سير نشاط النظام الإداري الإلكتروني، وبفضل الشعور بالتمكن من استخدام التقنية، يتحقق نوع من الرضا الذاتي لدى الموظف، مما يقلل من مشاعر القلق، والتوتر، والاعتراب.

وعلى النقيض من ذلك؛ قد تظهر آثار سلبية، تتمثل في ظهور مشكلة الاتكال، والاعتماد على التكنولوجيا في تأدية المهام والوظائف، والشعور بالتقاعس، والملل، والإحساس بالرغبة في الانسحاب الوظيفي، ظناً بأن النظم التكنولوجية، خاصة نظم المعلومات الإدارية، بإمكانها القيام بمختلف الأنشطة، دون تدخل كبير للخبرة البشرية، وهذا خطأ ناجم عن قلة دراية بالثقافة الإلكترونية، فهذا الأمر متعلق بما يعرف بالنظم الخبيرة، والتي لم تطبق بعد مع الإدارة الإلكترونية، عكس إدارة المعرفة، التي تعتبر الأكثر تطوراً من الناحية التكنولوجية، وقد يحدث هناك نوع من الانتكاس والارتكاس النفسيين، ممزوجين بنوع من الإحباط، جراء الفشل في التعامل مع الوسائل

التكنولوجية، خاصة مع حديثي العهد بالتوظيف، مما ينتج عنه نوع من الاغتراب وعدم الانتماء لمحيط العمل، وفقدان الأمن النفسي والمعنوي.

أما على المستوى الاجتماعي؛ فقد تظهر آثار إيجابية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، تتمثل في مسألة التراكم المعرفي، فيما يخص انتقال الخبرات الوظيفية، وزيادة الرصيد المعلوماتي لدى الموظفين، بفضل الانتقال السريع للمعلومات وسهولة تداولها، تخزينها واسترجاعها، كما أن الاحتكاك، والتواصل الاجتماعي، والتفاعل الوظيفي مع المتخصصين، يعزز من مصادر قوة الموظفين كموارد بشرية، والمتمثلة في (المهارات، المعارف، والخبرات)، إضافة لإدراك كافة ما يتعلق بالمحيط الوظيفي من بيئة تنظيمية داخلية إلى البيئة الخارجية، بفضل الخدمات الشبكية، والتفاعل اللاتزامني بين الموظفين، والذي لا يخضع لعاملي الزمان والمكان، لأنه تفاعل افتراضي.

وبالمقابل قد تظهر آثار سلبية؛ تتمثل في مشكلة الاغتراب الاجتماعي، والشعور بعدم الانتماء للمحيط الوظيفي، نتيجة التفرد بالمكاتب، وعدم الاعتماد على العمل الجماعي، بفعل تدخل الأساليب التكنولوجية، كالحواسيب ولواحقها المختلفة، في معظم الأعمال، والتي بدورها تحتاج لمكاتب منفردة، مما يؤدي إلى حدوث نوع من التصدع في العلاقات المهنية، قد يمتد إلى العلاقات الشخصية بين الموظفين، إذ تتحول كافة العلاقات والاتصالات إلى تفاعلات رسمية، خاضعة لبروتوكولات العمل لا غير، بالإضافة إلى مشكلة تقليل عدد الموظفين الإداريين، والاكتفاء بذوي الخبرة في التعامل مع التكنولوجيا، مما يؤدي إلى مشكلة البطالة، وتسريح العديد من الموظفين من وظائفهم.

أما على المستوى التنظيمي؛ فالأمر لا يختلف عن نظيره النفسي والاجتماعي، فقد تظهر آثار إيجابية لتطبيق الإدارة الإلكترونية على الموظفين، كما قد تقابلها أخرى سلبية، إذ تتمثل هذه الآثار الإيجابية في: تحقيق الموظفين نوعاً من الرضا الوظيفي، متعلق بتحقيق الكفاءة في الأداء، والالتزام في العمل، بسبب التخلص من الضغوط المختلفة، مع تعزيز ثقافة المنظمة، بما يعرف بالثقافة الإلكترونية، وهي النمط الثقافي الحديث، والذي من المفروض أن تعزز به كل المنظمات الساعية لتطبيق مختلف الأنظمة الإلكترونية، سواء الإدارة الإلكترونية أو إدارة المعرفة، نجد كذلك التوجه نحو استقطاب الكفاءات التكنولوجية، والتي تعني عمالة المعرفة، أو الأفراد المؤهلين للتعامل مع مختلف التكنولوجيات، بسلاسة وسهولة، وإتقان، بدل الاستقطاب العشوائي، أو المعتمد فقط على مسألة التخصص الوظيفي أو العلمي.

بالمقابل قد تظهر آثار سلبية لهذا التطبيق تتمثل في: مشكلة الأمن المعلوماتي؛ خاصة وأن الأنظمة الإلكترونية المستوردة، يصعب التعامل معها، وفق النهج الأصلي للدول المصنعة لها، مما يجعل المنظمات الجالبة لهذا النمط الإداري المعاصر، تواجه العديد من المخاطر المتعلقة بالأمن الإلكتروني، ومواجهة عمليات القرصنة لبيانات الموظفين والعملاء، مما يضع هؤلاء الموظفين في عدة مأزق، يصعب الخروج منها، كما أن عدم توافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو المنظمة، مناخها، وثقافتها التنظيمية، مع البنية المعلوماتية والشبكية لإدارة الإلكترونية، وثقافتها

الرقمية، قد يعرقل من عملية تطبيقها، أو يسبب في حدوث مشاكل أثناء التطبيق، مما يؤدي لعدم اكتماله، ويسبب تراكماً في العمل لدى الموظفين، أو توقفاً دائماً أو مؤقتاً لمختلف المهام والوظائف، ناهيك عن مسألة التكلفة العالية لابتساع الموارد التكنولوجية الحديثة، ونقص الاعتماد المالي، مما يقودنا لمسألة التحقق من جودة مختلف التقنيات والأجهزة التكنولوجية المستوردة، إذ تنعكس هذه الجودة على نوعية العمل، فالأجهزة والآلات والتقنيات، ذات الجودة العالية، والعلامات المعروفة، تكون مكلفة، مقارنة بذات الجودة الضئيلة، والعلامات التجارية غير المعروفة، وغير الموثوق منها، والتي تكون قليلة التكلفة، سريعة التلف، خاصة إذا ما تم تخزينها بشكل غير سليم.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل الموسوم بـ: التأسيس المفاهيمي لمنظومة الإدارة الإلكترونية؛ والذي تعرضنا فيه لأهم المفاهيم المتعلقة بهذه النظام الإداري الإلكتروني المعاصر، يمكننا استخلاص أن الإدارة الإلكترونية؛ منظومة إدارية مستحدثة، تعمل على معالجة المعلومات الإدارية، بواسطة مجموعة من البرامج والتقنيات والأساليب المتطورة، بغية استحداث نمط جديد للتسيير الإداري، يتمثل في التسيير الإلكتروني، والذي يشمل كافة الأجهزة الإدارية والمؤسسية، بمختلف أنماطها، ودمجها مع التطور الحاصل جراء استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة.

فتكنولوجيا المعلومات؛ تمثل كل ما تم ابتكاره وتطويره وتحديثه، من أجهزة وبرامج ووسائل، قصد الحصول على المعلومات، إذ تعمل على معالجة كافة البيانات المتحصل عليها، والخاصة بشتى المجالات ومختلف المصادر، ثم تخزينها واسترجاعها وعرضها، فالمعلومات من أهم المقومات التي تشكل أي بناء مؤسسي أو تنظيمي وذلك لارتباطها بكافة جوانب النشاط البشري، فهي تؤثر في الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية للمجتمعات، وتعتبر مصدر استثمار وتأثير كبيرين ورأسمال حيوي ومعرفي، يتم الحصول عليه وتطويره واستخدامه بواسطة أساليب التكنولوجيا وطرائقها، عن طريق بناء واستحداث برامج معالجة وتنظيم، تتمثل في نظم المعلومات الإدارية، والتي تعتبر بنية متكاملة تجمع بين العنصر البشري المتمرس والخبير، والأجهزة المتطورة والمستحدثة، والتي تعمل على تحسين النشاط الإداري، وتنمية الوظائف والمهام، ودعم كافة الجوانب التنظيمية للمؤسسة أو المنظمة، بصورة فعالة.

وقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات في وقتنا الحالي، من أهم وسائل التفوق والتطور في شتى المجالات، وهذا ما جعل المؤسسات تحاول مواكبة التغيير، ومحاولة تطبيق هذه التكنولوجيا على أجهزتها وأقسامها الحيوية، وربطها بالبيئة الخارجية الممتلئة في مجتمع المعلومات. ومجتمع المعلومات؛ هو المجتمع الذي يعتمد على المعلومات كمورد أساسي ومصدر استراتيجي هام في عملية التنمية، وتحسين مختلف الجوانب التي تمثل بناء المجتمع وأنساقه، عن طريق استخدام أهم ما توصلت إليه تكنولوجيا المعلومات، وذلك في كافة الأصعدة والمجالات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

إذن فالإدارة الإلكترونية؛ تشمل جملة أنشطة تفاعلية تربط الإدارة بمختلف وظائفها وأنشطتها ومهامها بمجتمع المعلومات، والتي تهدف من وراء ذلك إلى تطوير هذه المهام والوظائف والأنشطة وتحسين أدائها، والرفع من كفاءتها. ونجاح المؤسسات والمنظمات في تأدية مهامها، وأدوارها مرتبط بقدرتها على الاتصال الرقمي، ومواكبة عصر المعلومات بمختلف مجالاته، ومن هنا تبرز أهمية التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية واستخدامها في كافة الأنماط التنظيمية؛ إذ يسمح ذلك بمعالجة كم هائل من المعلومات باستخدام نظم المعلومات الإدارية وفروعها التي تقوم بمعالجة البيانات وتحويلها لمعلومات قابلة للتداول.

تمهيد

المبحث الأول : أساسيات حول إدارة الموارد البشرية

1- تاريخ ونشأة إدارة الموارد البشرية.

2- المبادئ العامة لإدارة الموارد البشرية.

3- أهمية إدارة الموارد البشرية في الدول النامية.

4- الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية.

5- وظائف إدارة الموارد البشرية .

المبحث الثاني : البنية التنظيمية لإدارة الموارد البشرية

1- العوامل المؤثرة في تحولات إدارة الموارد البشرية.

2- التحولات التنظيمية لإدارة الموارد البشرية.

3- أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية.

4- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث : إدارة الموارد البشرية وتحديات التكنولوجيا الحديثة

1- تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية.

2- نظم المعلومات الإدارية.

3- أسباب التحول نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

4- المبادئ الأساسية لإنجاح التحول نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

5- آثار التقنية المعاصرة في هيكل وأداء إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

خلاصة الفصل.

تمهيد :

لتحقيق إدارة الموارد البشرية أهدافها التنظيمية، والأهداف المتعلقة بالأفراد كعناصر فاعلة، تواجه العديد من التحديات للوصول بالموارد المتوفرة لديها إلى الرفع من مستوى أداء المنظمة والنهوض بأسلوب إدارتها، ومن بين أهم هذه التحديات، التكيف مع العامل التكنولوجي كحتمية، وما فرضه من تغييرات على مستوى البنى القاعدية التحتية، والقدرات الفردية الفوقية، إذ تغلغل بين الهيكل الإداري وتركيبته البشرية، وعناصره الوظيفية، وهذا ما جعل الإدارة تسارع في تطبيق العديد من آليات التقارب بين التكنولوجيا والإدارة، وذلك بتطبيق عمليات إعادة تحديث كلي للبناء الإداري مع ما يتوافق والتغيرات الجديدة على مستوى المنظمات وهيكلها، وأهم هذه العمليات تطبيق الإدارة الإلكترونية، على مستوى إدارة الموارد البشرية؛ إذ سيتناول هذا الفصل تلك الرابطة العلائقية، بين النظام الإداري الإلكتروني وإدارة الموارد البشرية، إذ يوضح كيف انتقل هذا الجهاز الإداري، من طابعه التقليدي إلى آخر معاصر.

المبحث الأول : أساسيات حول إدارة الموارد البشرية**1- تاريخ ونشأة إدارة الموارد البشرية:**

"لقد كانت الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة في شؤون العاملين، والعمل على حل مشاكلهم؛ وذلك كضرورة فرضتها التطورات الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية، السبب الأبرز في ظهور ما يعرف بإدارة الموارد البشرية، فقبل الثورة الصناعية، انتشر ما يعرف بنظام الإنتاج الأسري، أي قيام كبار العاملين بممارسة مهام التعليم الجيد للأفراد، وتدريبهم على أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل، كما تولوا تحديد الأجور، وإعطاء بعض المزايا الوظيفية، التي اقتصر على السكن والوجبات الغذائية. أما في ظل الثورة الصناعية، فقد ظهرت عدة ممارسات أضرت بالعاملين، أهمها إن لم نقل أبرزها إحلال الآلة محل الإنسان؛ مما أدى إلى انتشار البطالة بين صفوفهم، إلى جانب سوء ظروف العمل، والإساءة إلى العمال من خلال تكليفهم بمهام تفوق قدرتهم وطاقاتهم، فضلا عن روتينية العمل. من جهة أخرى فإن ظهور حركة الإدارة العلمية؛ بدايات القرن العشرين تحديدا سنة 1911 على يد فريدريك تايلور، قد ساهم في تحسين وضع الموارد البشرية، حيث تم التركيز على استخدام طرق علمية بهدف معرفة أصحاب القدرات والمهارات من العاملين، ثم العمل على تحليل الوظائف؛ للتعرف على أفضل طرق الأداء، ليتم بعد ذلك تدريب الأفراد على الأداء الصحيح لمختلف المهام، إلى جانب استخدام أساليب التحفيز، للحث على العمل بكفاءة، وقد كانت مبادئ الحركة بمثابة المنطلق نحو تأسيس إدارة متخصصة للعاملين، وقد كانت تسمى بإدارة المستخدمين أو إدارة القوى العاملة"¹.

¹ أحمد جابر حسنين: التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2017، ص 10.

"ومع بداية الحرب العالمية الأولى؛ ظهرت الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم، وقد طبقت بعض التجارب حول ذلك بنجاح؛ وذلك لتفادي فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب، والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبارهم أولى الطلائع التي ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال؛ من إنشاء مراكز الخدمة الاجتماعية والإسكان، إذ يمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية، وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعمال، ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام سنة 1915؛ حيث قامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919، وفي عام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية. وقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن العشرين، تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة "إلتون مايو"، والتي أقيمت للكثيرين بأهمية مسألة الرضا الوظيفي للقوى العاملة عن عملها وتوفير الظروف المناسبة للعمل؛ إذ في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتحفيزهم، وترشيد العلاقات الإنسانية، وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم"².

ومنه يمكن القول؛ بأن تطور إدارة الموارد البشرية قد خضع لتأثير عدة متغيرات، الداخلية منها والخارجية؛ انطلاقاً من الأحداث التاريخية، الاختلافات البيئية، مروراً بتطور أشكال التنظيمات، لذلك حاولت إدارة الموارد البشرية التكيف والتأقلم، ومحاولة إيجاد نوع من حالة التوازن، بغية تحقيق التوافق مع البيئة الوظيفية التي تنتمي إليها، والتكيف مع بيئتها الخارجية، وهكذا تطورت وظائفها، واتسعت مساحة أهدافها، وزاوية استراتيجياتها، بهدف تطوير أداء مواردها البشرية، وتحسين كفاءتهم، والرفع من مستوى تطلعات المؤسسات والمنظمات.

2-المبادئ العامة لإدارة الموارد البشرية:

لإدارة الموارد البشرية أسس ومبادئ ترتكز عليها، استمدتها من رغبتها الفعلية في خدمة المؤسسة أو المنظمة التي تنتمي إليها، قوامها التركيز على العنصر البشري، كمورد ثمين، وطاقته وظيفية، ذات بعد سوسيو-إنساني، وفلسفة إدارية استمدتها من الهيكل الإداري الجديد للمنظمات المعاصرة، تحاول من خلالها، الإشارة إلى أهمية الإنسان في ظل التغيرات التي تشهدها المنظمات، من خلالها مناشدتها للتفوق والتقدم، والاستمرارية، إذ يعتبر هذا المورد المحرك الأساسي لكل هذا.

² فيصل الحسونية : إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 10-13.

وقد تمثلت أهم مبادئ إدارة الموارد البشرية كما ذكرها كل من محمد الفاتح، ومحمود بشير المغربي في³ :
- إن المورد البشري؛ هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية، وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات، والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.
- إن الإنسان في المؤسسة أو المنظمة؛ يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام، تحدها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة، والسعي إلى التطوير والإنجاز.
- إن الإنسان إذا أحسن اختياره، إعداده، وتدريبه، وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد، وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من الرقابة لضمان أداء عمله.
- إن الإنسان يزيد عطاؤه، وترتفع كفاءته؛ إذا عمل في إطار مجموعة (فريق)، من الزملاء، يشتركون جميعاً، في تحمل مسؤوليات العمل، وتحقيق نتائج محددة، وقد تكاملت لأجل ذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية، تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية، من منظور شامل، ومتكامل، يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية، لتيارات فكرية متجددة مستمدة من بحوث ومداخل التطوير التنظيمي، أهمها نظرية النظم، النظرية الموقفية، ومدخل إدارة الجودة الشاملة.

3- أهمية إدارة الموارد البشرية في الدول النامية:

لإدارة الموارد البشرية أهمية على مستوى المنظمة، ومستوى الأفراد الفاعلين الذي يشكلون جزءاً هاماً من بناء هذه المنظمة، وبما أن المؤسسة محل الدراسة تقع ضمن نطاق مؤسسات إحدى الدول النامية ممثلة في الجزائر، فإننا سنستعرض أولاً الأهمية العامة لإدارة الموارد البشرية، بعدها نتطرق لأهمية هذا الجهاز الإداري على مستوى الدول النامية باعتبار الجزائر إحداها.
وقد تمثلت الأهمية العامة في النقاط التالية⁴ :

- تأتي أهمية الإمام بإدارة الموارد البشرية؛ لتمكين المدراء من فهم سلوك الأفراد وتوجيههم نحو الهدف العام للمنظمة، عن طريق دراسة وتحليل سلوكيات الموظفين ضمن الظروف السائدة، فالأنظمة والقواعد والخبرات والعادات والتقاليد تساعد على التنبؤ بالسلوك المتوقع من العاملين في المنظمة.
- تهتم إدارة الموارد البشرية في المنظمة بحسن استخدام المورد البشري، من حيث اختياره وتحفيزه وتدريبه، والمحافظة عليه وحل مشاكله، من أجل تحقيق أهداف المنظمة وإستمراريتها.
- في ظل ثورة المعلومات والاتصالات، اتضح أهمية إدارة الموارد البشرية أكثر فأكثر؛ حيث ازدادت المنافسة بين الدول الصناعية والتجارية والاستشارية نحو العولمة، وتقدمت التطورات التقنية وتغيرت توقعات العاملين والعملاء.

³ محمد الفاتح، محمود بشير المغربي: إدارة الموارد البشرية، دار جنان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص ص 23-24

⁴ موفق حديد محمد : وظائف المدير، المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى، 2010 ص 163.

- نتيجة لكل هذه التغيرات؛ ازدادت أهمية التوظيف والتحفيز والاتصالات، والخبرات والتعاون والسلطة في مواجهة الحالات والمواقف الإدارية، لذلك تقوم إدارة الموارد البشرية في المنظمة باستقدام الأفراد ومساعدتهم في إنجاز أعمالهم وتعويض جهودهم وحل مشاكلهم.

أما أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للدول النامية، فتكمن في الجوانب التالية⁵ :

-التوسع في القطاعات الخاصة، وتدفع عدد كبير من الأفراد للعمل فيها؛ مما يستوجب معرفة عناصر منظومة الأفراد.

- وجود عمالة هائلة في معظم الدول النامية للعمل بها؛ مما يتطلب مراجعة مخاطر ومحاذير تشغيل تلك العمالة في سوق العمل.

-عدم رضا العديد من العاملين عن العمل وشروطه، ونظام الأجور والرواتب ومعاملة الرؤساء، وتكاليف وصعوبة المواصلات وظروف العمل القاسية، وعدم مراعاة العدالة والمساواة الاجتماعية؛ مما أدى إلى محاولة إعادة النظر في كفاءات توفير ظروف ملائمة، وأكثر إنصافاً.

-البطالة المنتشرة بأنواعها المختلفة وتزايدها، خاصة بين خريجي المعاهد والجامعات، مما يثير التساؤلات حول نشاطات إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد، والتي تحاول البحث في الحلول الكفيلة للحد من هذه الظاهرة.

-التحول في جودة الحياة، وأسلوب المعيشة، والإقدام على وظائف مستحدثة، وتقادم بعض الوظائف التقليدية؛ يدعو إدارة الموارد البشرية إلى مراجعة الهياكل الوظيفية، وشروط الاختيار والتوظيف.

-التغير في القيم والعادات والتقاليد، والتي نطلق عليها بالمرجعية السوسيو-ثقافية، والتوسع في توظيف المرأة في وظائف عديدة، والتساؤل حول أولويات التوظيف، فيما إذا كان الرجل أم للمرأة، حيث أن إدارة الموارد البشرية، لا تركز على مسألة الجندر في العمليات الوظيفية.

-اجتياح التكنولوجيا، وثورة المعلومات للعديد من الوظائف؛ مما يتطلب إلغاء وظائف واستبدالها بأخرى.

-مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، اتجاه تحسين الإنتاجية، لمواجهة التضخم، البطالة، تدهور البيئة، وضعف العلاقات الإنسانية.

-تزايد الأمراض المهنية، والصحية للعاملين، بسبب التحولات الاجتماعية والاقتصادية، والثقافية وغيرها؛ ومسؤولية إدارة الموارد البشرية تكمن في محاولة إيجاد حلول علاجية، والوقاية المستقبلية.

مما سبق ذكره يمكن القول؛ بأن الأهمية العامة لإدارة الموارد البشرية كجهاز إداري حيوي، يضم أهم أصول المؤسسة وأبرزها، تكمن في محاولة حماية هذه المؤسسة، والرفع من مكانتها التنظيمية بين قريناتها من المؤسسات الأخرى، خاصة ذات النشاط المتشابه، فدورها الذي يتمحور حول الإلمام بكافة شؤون الأفراد العاملين، والاهتمام

⁵ رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2017، ص ص 23-24.

بهم كموارد بشرية، انطلاقاً من استقطابهم، وتتبع مسارههم الوظيفي حتى التقاعد، يعد عملية استثمارية تعود بالفائدة الكبيرة على المؤسسة أو المنظمة، من حيث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، أما أهمية إدارة الموارد البشرية على صعيد الدول النامية أو تلك الدول التي تخطو خطواتها الأولى نحو التقدم، وإن كان البعض منها، لم يتخطى عتبة محاولة التقدم بعد، والتي لازالت تعاني وتتخبط بين مختلف المشاكل السوسيو-مهنية، والسوسيو-اقتصادية، فلكل مشكلة خلفية اجتماعية، فإن دور إدارة الموارد البشرية، يكمن في محاولة إيجاد العديد من الحلول لهذه المشاكل على مستوى مختلف المؤسسات والمنظمات، والبحث في السبل الكفيلة للتخفيف من حدتها، إذن فالأهمية قد تختلف باختلاف السياق الاجتماعي، البيئة الجيو-سياسية، والظروف الاقتصادية المحيطة بهذه المؤسسات والمنظمات.

4- الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية:

من خلال العلاقة التي تربط إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بإستراتيجية المنظمة، تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق جملة أهداف على صعيد المنظمة، وعلى صعيد الأفراد الفاعلين فيها، إذ يخلق هذا التكامل الوظيفي بين الفرد والمنظمة، حالة من التوازن والاستقرار الكبيرين، ويعود بالنفع على الطرفين (المنظمة ومواردها البشرية)، إذ يؤدي هذا التوازن و الاستقرار إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، فكل هدف تنظيمي يقابله هدف على المستوى البشري، وتحقيق الأول يقابله بالضرورة تحقيق الثاني؛ لأن التنمية في المورد البشري، وتحويله لرأس مال استثماري يعود بالفائدة على مؤسسته، يحتاج لتحقيق الأهداف التنظيمية أولاً، والتي تعد بمثابة الاستراتيجية الموضوعية، كخطط محددة من أجل وصول المؤسسات والمنظمات للمستوى الوظيفي المرغوب به في ظل إدارة موارد بشرية فعالة وعملية، وتمثلت أهم هذه الأهداف التنظيمية والبشرية كما ذكرها محمود عبد الفتاح رضوان، في الجدول التالي:

الجدول (1): أهداف إدارة الموارد البشرية

| أهداف الأفراد | الأهداف التنظيمية |
|----------------------|---------------------------|
| فرص عمل عادلة | الكفاءة والفعالية. |
| ظروف عمل مناسبة | النمو والتكيف والاستقرار. |
| أجور وحوافز مرضية | البقاء والريادة. |
| مسار وظيفي مناسب | تطوير وتنمية المهارات. |
| استقرار ورعاية كاملة | تحقيق الانتماء والولاء |

المصدر؛ محمود عبد الفتاح رضوان: مرجع سابق، ص 14.

إذن يمكن القول انطلاقاً مما تضمنه هذا الجدول من أهداف؛ أن محاولة تحقيق عنصر الكفاءة والفاعلية من طرف إدارة الموارد البشرية للمؤسسة أو المنظمة، سيأتي إمكانية توفر معيار العدالة والمساواة في التوظيف، أو ما يعرف بتكافؤ الفرص، واجتماع عنصري الكفاءة والفاعلية له مدلول؛ إذ يختلفان من حيث المعنى ويلتقيان من حيث

التكامل، فالفاعلية تعني القدرة على الأداء، بينما الكفاءة، تشير للقدرة على الاستثمار والاستخدام الأمثل لكافة الموارد والأصول التي تتمتع بها المؤسسة، خاصة البشرية منها، فقد تتمتع هذه المؤسسة أو المنظمة بالفاعلية، ولكنها تفتقر للكفاءة في التسيير، أي المقدرة على ضبط الموارد تبعاً للاحتياجات، لذلك فدور إدارة الموارد البشرية، هو الجمع بين عاملي الكفاءة والفاعلية، واستخدامهما لصالح تحقيق العدالة السوسيو-مهنية، لصالح الموارد البشرية داخل بيئاتهم الوظيفية. كذلك فيما يخص مسألة توفير بيئة مادية ومعنوية ملائمة للعمل، أو ما تعرف بالبيئة الفيزيائية والبيئة الانسانية، فعندما تتصف المؤسسة أو المنظمة بثلاثية، النمو والتكيف والاستقرار بمعنى؛ أن نمو وتوسع المنظمة يشير لتمتعها بالأمان والقوة، بينما تكيف بيئتها التنظيمية الداخلية مع البيئة الخارجية، يعني أن المنظمة تتمتع باستراتيجية محكمة تتوافق وأهدافها الوظيفية، أما استقرارها فيشير لمدى وعيها بضرورة استمرار بقائها، وذلك مرتبط بالحفاظ على أهم أصولها ومواردها، وهذا ما يعزز بيئتها الوظيفية، ويجعلها مناسبة من حيث الظروف، لقيام الموارد البشرية بمختلف وظائفهم ومهامهم على أكمل وجه. أما ريادة المنظمة؛ فهو مرتبط بما يعرف بالسلوك الريادي، إنه محاولة الإتيان بمجموعة من الأفكار المبتكرة والمبدعة، واستخدامها لصالح ريادة المنظمة، وهذا ما يحفز الموارد البشرية، مادياً من حيث الرفع من الأجور، المكافآت، والعلاوات، ومعنوياً، بزيادة الثقة بالنفس، والإصرار على الاستمرار في محاولات الإبداع الخلاق. وعندما تحاول المؤسسة أو المنظمة عن طريق إدارة الموارد البشرية، انطلاقة من عمليتي التدريب والتطوير، تنمية المهارات الوظيفية للموارد البشرية، سواء كانت مهارات معرفية، سلوكية أو اجتماعية، ضمنية أو ظاهرة، فإن ذلك سينعكس بالإيجاب على المسار الوظيفي للمورد البشري، حيث يساهم في تحقيق المنظمة لأهدافها، وتحقيق القوى العاملة لما يعرف بالرضا الوظيفي. أما مسألتي الانتماء والولاء فهما من المسائل الهامة، التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها، لتفادي الدخول في معتركات الصراع الوظيفي وحالات الاغتراب المهنية، فالولاء والانتماء للمنظمة يعني التزام وقبول الموارد البشرية، برسالة المنظمة، قيمها وأهدافها، وهذا ما سيحقق للموارد البشرية استقراراً في مساهمهم الوظيفي وحياتهم المهنية.

5-وظائف إدارة الموارد البشرية والمهارات المطلوبة لذلك:

ترتبط الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية لتسيير القوى العاملة، ارتباطاً وثيقاً بوظائف المؤسسة أو المنظمة التي تنتمي إليها، وهي جزء لا يتجزأ من المخطط الوظيفي، وتهتم بشكل رئيسي بكل ما يتعلق بالمسار الوظيفي للمورد البشري، انطلاقة من تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، مروراً بالاستقطاب والاختيار، حتى التوظيف، وما تليه من عمليات ومهام تدعيمية، كالتدريب والتطوير، إذ تهدف إدارة الموارد البشرية من خلال ذلك؛ إلى توفير القوى العاملة الملائمة كما وكيفاً وتنميتها بما يحقق أهداف المنظمة، وقد تمثلت هذه الوظائف في⁶:

⁶ فيصل حسونة : مرجع سابق ، ص ص 22-23.

-تخطيط الموارد البشرية : ويعني النشاط الخاص بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما وكيفا في فترة قادمة.

-الاستقطاب: وتعني عملية اجتذاب العمالة المرتقبة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة سواء من داخل أو خارج المنظمة.

-التدريب و تطوير المسار الوظيفي: وتعتبر عملية مستمرة مخططة لإكساب العاملين المعارف والمهارات وأنماط السلوك الإيجابية، وتأهيلهم لمستقبل وظيفي أرقى.

-التعويضات والمكافآت والخدمات: ويتمثل في النشاط الخاص بتعويض العاملين عما يقدمونه للمؤسسات في صورة أجر أساسي، ومزايا عينية، وتأمين اجتماعي و طبي... الخ.

-إدارة الأداء : وتعني عملية إدارة وقياس أداء العاملين، وإسهاماتهم الوظيفية للمنظمة، وكذلك تحسين وتطوير أداء العاملين في المستقبل .

وهناك من يقسم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة وظائف رئيسية؛ تتفرع منها عدة وظائف فرعية، وهذا هو التقسيم الذي اعتمدهنا في جانبنا التطبيقي من الدراسة، والمتمثلة في ⁷ :

-الحصول على الموارد البشرية : إذ يعد الحصول على الموارد البشرية ذات الكفاءة اللازمة لإدارة أجهزة الإدارة العامة أو أجهزة الخدمة المدنية، أولى الوظائف الأساسية، وهو مما يمكن أن يتم عن طريق مجموعة من الوظائف الفرعية التي تتعلق بما يلي : تصنيف الوظائف؛ تخطيط الموارد البشرية؛ الاستقطاب؛ الاختيار والتعيين.

-تنمية الموارد البشرية : أما الوظيفة الثانية فتتمثل في تنمية الموارد البشرية؛ ويقصد بها عملية تنمية المعرفة والمهارات، والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات و تشمل ما يلي : مفاهيم أساسية في التدريب؛ تحديد الاحتياجات التدريبية؛ تصميم و تقويم البرامج التدريبية.

-استخدام الموارد البشرية : وتنحصر الوظيفة الثالثة في حسن استخدام الموارد البشرية ضمانا لاستخراج أفضل ما في العاملين وحسن معاملتهم وتدريب شؤونهم، وتشتمل دراستها على عدد من الأنظمة منها : الرواتب ؛ الحوافز تقويم الأداء ؛ الترقية .

وباعتبار أن التخطيط من أهم الوظائف الإدارية عامة، ووظائف إدارة الموارد البشرية خاصة، فهناك علاقة ارتباط بين التخطيط الإستراتيجي الخاص بالمنظمة ككل، والذي يهدف إلى تحقيق أهدافها ومساعدتها، وتخطيط الموارد البشرية المهادف أساسا إلى الحصول على العناصر البشرية الفاعلة التي ستسعى لتحقيق هذه المساعي والأهداف، والجدول التالي يوضح في نقاط أهم عناصر التقارب بين كلا النموذجين من التخطيط الإداري.

⁷ سعود بن محمد النمر و آخرون : الإدارة العامة، الأسس والوظائف، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض، الطبعة السابعة، 2011، ص ص 259-

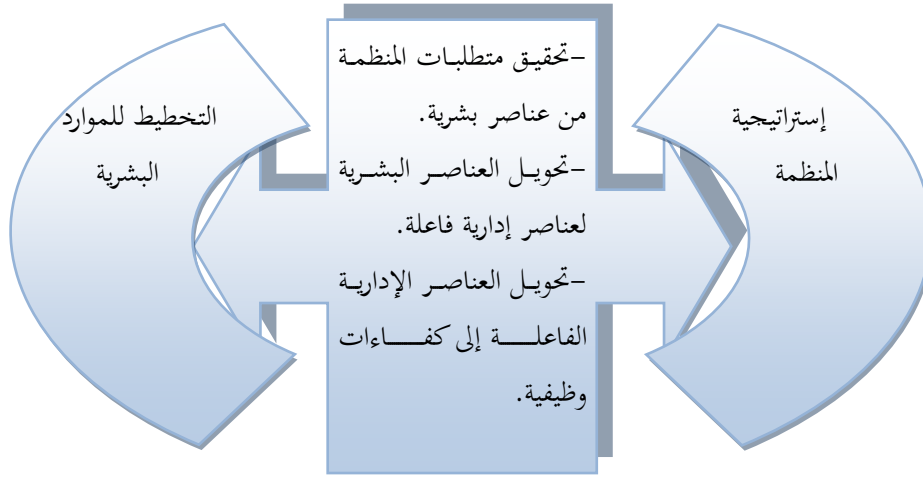
الجدول (2) : العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية.

| خطة الموارد البشرية | الخطة الإستراتيجية |
|--|---|
| تحديد المهارات البشرية اللازمة لكل نشاط | تحديد عوامل السوق الخارجية (اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية) |
| تحديد المهارات البشرية اللازمة، لمواجهة عوامل السوق الخارجية. | تحديد طبيعة النشاط المطلوبة |
| تحديد مواصفات الأفراد الحاليين، وضمن مساهمتهم في تنفيذ الإستراتيجية. | تحديد الموارد الداخلية الحالية المناسبة لنجاح الإستراتيجية. |
| تحديد النقص في الموارد البشرية، لتنفيذ إستراتيجية المنظمة. | تحديد النقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة. |
| تحديد أية متغيرات في الزيادة أو الاستغناء عن الموارد البشرية. | تحديد أية متغيرات في البيئة. |

المصدر : زيد منير عبوي : الإستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير ، دار المعزز للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى 2017، ص 68.

فمن خلال الجدول (2) يمكننا القول؛ أن التخطيط للموارد البشرية يعتبر آلية رئيسية مسببة لنجاح أو فشل إستراتيجية المنظمة، لأنه يهتم بالمقام الأول بأهم مورد يرتكز عليه بناء المنظمة؛ إنه العنصر البشري والذي يعتبر أساساً متيناً إن تم استقطاب خيرته، واستثمارهم الاستثمار الأمثل، وفق متطلبات المنظمة وما تصبو إلى تحقيقه، إذ تتقاطع خطط إدارة الموارد البشرية مع خطط المنظمة، في تقييم متطلباتها من القوى العاملة مع كيفية جذبهم وتطوير قدراتهم، وهذا لا يكون بمنأى عن بقية الوظائف الأخرى، إذ تتكامل وتتلاحم مع وظيفة التخطيط مشكلة إستراتيجية وظيفية مضبوطة، فإن وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، والمستمدة من الإستراتيجية العامة للمنظمة، والمتماشية مع رؤيا ورسالة وأهداف المنظمة أو المؤسسة؛ تتضمن عمل وتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية والتي تشتمل على القيام بالوظائف و المهام المتمثلة أولاً في التخطيط للموارد البشرية، بعدها الاستقطاب والاختيار الأمثل والأنسب لليد العاملة المؤهلة والخيرة، مع ضرورة تطبيق الأساليب العلمية الناجعة لأجل ذلك بعدها عملية تكوين للموظفين لتجديد معارفهم ومهاراتهم عن طريق التدريب والتعليم المهنيين، مع تقديم مجموعة من المكافآت والتحفيزات المادية والمعنوية، وكل ذلك يرفق بتتبع سيرورة عمل الموظفين وقياس أدائهم، ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة، ومحاولة التقدم بها نحو الأمام، ويمكن إيضاح ذلك في جملة نقاط يوضحها الشكل التالي:

الشكل (1) : تقاطع خطط إدارة الموارد البشرية مع خطط المنظمة



المصدر : إعداد شخصي

فمن خلال العلاقة التي تربط إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بإستراتيجية المنظمة، تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق جملة أهداف على صعيد المنظمة وعلى صعيد الأفراد الفاعلين فيها، إذ يخلق هذا التكامل الوظيفي بين الفرد والمنظمة، حالة من التوازن والاستقرار الكبيرين، والذين يؤديان إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. أما المهارات المطلوب توفرها في كوادر ومسؤولي إدارة الموارد البشرية؛ للقيام بوظائفهم بصورة فعالة وبكفاءة فتتمثل في⁸ :

- المهارات الفنية:تختص بطبيعة العمل،وتؤثر في مستوى أداء الفرد،مثل استخدام الآلات والأجهزة،ومعرفة أجزائها،تشغيلها وتوقيفها،الطباعة،البرمجة،التدقيق المالي.
- المهارات الاجتماعية:مثل مهارات الاتصال،حل الصراعات،معرفة كيفية التفاوض،تكوين العلاقات الاجتماعية،التحفيز.
- المهارات الفكرية:وتتضمن القدرة على التفكير المنطقي العقلاني،القدرة على التنبؤ والاستشراف،ومهارة اتخاذ القرارات.

غير أن المستوى اللازم توفره من المهارات عند المدراء والمسؤولين،وباقى المكلفين بوظائف إدارة الموارد البشرية،فيختلف باختلاف مواقعهم في الجهاز الإداري للمنظمة.

المبحث الثاني :البنية التنظيمية لإدارة الموارد البشرية.

1-العوامل المؤثرة في تحولات إدارة الموارد البشرية:

عند تحول إدارة الموارد البشرية من مجرد إدارة تهتم بشؤون الأفراد،إلى إدارة تسعى إلى تنميتهم وتطويرهم،ومحاولة الاستفادة القصوة من خبراتهم،مهاراتهم،ومعارفهم لخدمة المنظمة،فهناك عدة عوامل ساهمت في

⁸ نوال عبد الكريم الأشهب: إدارة الموارد البشرية،دار أمجد للنشر والتوزيع،الأردن، عمان ، الطبعة الأولى ، 2015 ، ص 10.

ذلك، وأثرت بشكل مباشر في جملة التحولات التي طرأت على البنية التنظيمية لإدارة الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية تعد من أهم الإدارات التنظيمية في وقتنا الحالي، خاصة وأن العلوم الإدارية الحديثة أثبتت من خلال الدراسات والنظريات أن نسبه كبيره من نجاح المنظمة تعتمد على الاهتمام بالعنصر البشري، لذلك كان لابد لأي منظمة أن تضع تلك الإدارة ضمن هيكلها التنظيمي، بتدخل مجموعة عناصر تحدد مسار المنظمة في تحد وضع إدارة الموارد في هذا الهيكل التنظيمي، من حيث الموقع وصلته الارتباط، وقبل التطرق لأهم هذه التحولات التنظيمية، سنذكر أهم هذه العوامل المؤثرة، والمتمثلة في⁹ :

- حجم المنظمة: كلما زاد حجم المنظمة، كلما زاد عدد الموظفين، واتسع نطاق الوظائف والإدارات والأقسام، خاصة المنبثقة من إدارة الموارد البشرية، مما يجعل المنظمة، تضع إدارة الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري قريبة من الإدارة العليا، وذلك لمساعدتها في التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية، بالإضافة لمساعدتها في وضع الميزانية، وتسهيل عمليات الاتصال بالفروع، كما وأن المنظمات الصغيرة تكون فيها إدارة الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري، بل في بعض المنظمات الصغيرة جدا تكون مدججة ضمن الإدارة العليا، وبالتالي فإن زيادة حجم المنظمة، يترتب عنه ضرورة إيجاد إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها، لذلك لابد للمنظمة من قياس حجمها، وتقديرها الدقيق لاحتياجاتها من القوى العاملة، للتوفيق بين ذلك وموقع إدارة الموارد البشرية فيها.

- طبيعة عمل المنظمة: إن تطور إدارة الموارد البشرية وموقعها في المنظمة، يعتمد كذلك على طبيعة نشاط المنظمة، فغالبا ما نلاحظ أن المنشآت الربحية أو الاقتصادية، تكون فيها إدارة الموارد البشرية أقرب للإدارة العليا من المنظمة الخدمية، ذلك كون المنظمات الربحية أو الاقتصادية، ترغب في فحص ومعرفة مستوى عدد العمالة، ومعرفة مستوى قدراتهم على الإنتاجية، وما يحتاجون إليه من برامج تطويرية، لتوفر بذلك متطلباتهم، بغية الحصول على أعلى مستوى من الإنتاجية، أما في المؤسسات والمنظمات الخدمية، فغالبا ما تكون الأنظمة مسنة، وموضوعة من قبل مؤسسات الخدمة المدنية، وغالبا ما تتم عملية التعيين والتدريب وفق إجراءات مركزية، من قبل هذه المؤسسات، بينما تقوم إدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية، بالإشراف على تطبيق القوانين والأسس الموضوعية لا غير.

- مركزية ولا مركزية المنظمة: إذ يعتمد على سياسة المنظمة، فالمركزية تشير لتمرکز السلطة في فرد واحد أو في المستويات الإدارية العليا فقط، فتتخذ القرارات بعيدا عن التنفيذ الإداري، أما اللامركزية فتشير إلى تفويض السلطة لمستويات إدارية منخفضة، أقرب ما يمكن للتنفيذ، كما وأن موقع الإدارات خاصة الموارد البشرية، يتأثر بدرجة التفويض بالمنظمة، ومسألة المركزية أو اللامركزية.

- مستوى التكنولوجيا: كلما ازداد استخدام التقنية في المؤسسات والمنظمات، سهل الاتصال بالموظفين في جميع المراكز والإدارات، ورفع من درجة إدارة الموارد البشرية، ووضعها بقمة الهرم الإداري، بالمقابل يختلف الأمر عند

⁹ سعدون حمد جنير الربيعاوي، حسين وليد عباس : رأس المال الفكري ، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص ص 23-27.

الاستخدام الضعيف والمتدني للتقنية، مما يتطلب من إدارة الأفراد أن تكون بأسفل الهرم الإداري، لتكون أقرب اتصال بالموظفين، غير أن هناك من يرى أن الاستخدام المكثف للتقنية في مختلف الوظائف الإدارية للمنظمة واعمالها الانتاجية بصفة عامة، يشكل عاملاً سلبياً ضد مشاركة إدارة الموارد البشرية، في لعب دورها الكامل في المنظمة، إذ أن التقنية العالية، ستترك لهذه الإدارة الدور التنفيذي فقط، إذ تقوم بتجريدها من بقية الأدوار، مما يعطيها وجوداً شكلياً فقط، لذلك هناك أكثر من رأي حول مسألة علاقة التقنية بتنفيذ إدارة الموارد البشرية لمختلف وظائفها.

- مستوى توفر الكفاءة في المنظمة: إذ تعد الخبرات والكفاءات المميزة، ثروة مهمة في المنظمات، ووجب الحفاظ عليها، وتمييزها، لما لها من أهمية كبيرة على عدة نواح، منها مدى استيعاب وتطوير المفاهيم المختلفة، واستثمارها بمسؤولية، لخدمة أهداف إدارة الموارد البشرية، كما أن التعامل مع الإدارة العليا، وسبل إقناعها في إطار مصلحة الموظفين والعمل، يتطلب من المهارة والكفاءة، ما يعزز سبل مواجهة القرارات غير العادلة.

- ثقافة المنظمة: والمرتبطة باعتماد الإدارة الأساليب العلمية، في العمل والإنتاجية، مع محاولة المساواة في التركيز بين تحقيق مستوى من الانتاجية، وتحقيق رفاهية الموظفين، واشباع احتياجاتهم المهنية والاجتماعية و للموظفين، باعتبار أن الفرد سيعطي أكثر في حال ما إذا توفرت له الظروف المناسبة في العمل، مع الاستقرار الوظيفي والاجتماعي.

2- التحولات التنظيمية لإدارة الموارد البشرية:

بفضل العوامل المذكورة أعلاه طرأ على مفهوم وعمليات إدارة الموارد البشرية جملة تحولات يمكن إيجازها كالآتي¹⁰:

- التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.
- التحول من إدارة العاملين كأفراد إلى إدارة العاملين كرأس مال فكري.
- التحول من الدور التنفيذي لإدارة الأفراد إلى الدور الاستشاري والتنفيذي لإدارة الموارد البشرية.
- التحول من الدور التقليدي لإدارة الأفراد إلى الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- التحول من إدارة الأفراد كوحدة منعزلة إلى إدارة الموارد البشرية كفريق ضمن فرق عمل متكاملة.
- التحول من الأداء التنفيذي للمهام التقليدية لشؤون العاملين إلى إدارة الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية.
- التحول من تخطيط عشوائي للقوى العاملة إلى خرائط الإحلال.
- التحول من الإدارة التقليدية لشؤون العاملين إلى إدارة الموارد البشرية تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.
- التحول من الإدارة التقليدية لشؤون العاملين إلى الإدارة بالمعايرة حيث السعي للقياس المقارن مع منافس أفضل (منظمة أخرى) وقياس الفجوة وعبورها.

¹⁰ محمود عبد الفتاح رضوان وآخرون: تخطيط المسار الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012، ص 35.

- التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة بالتحسين المستمر.
- التحول من الإدارة التقليدية بالأجل القصير إلى التكامل مع دورة حياة المنظمة بالأجل الطويل.
- التحول من الاستخدام التقليدي للعاملين في وظائف ثابتة أو عشوائية ، إلى تخطيط المسار الوظيفي.
- التحول من التدريب العشوائي إلى التدريب المخطط.

ومن خلال ما ورد ذكره من جملة التحولات التي مست مفهوم إدارة الموارد البشرية وعملياتها؛ نخلص إلى أن اهتمام إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، ينصب على العنصر البشري كرأس مال ومورد استثماري، يمكن تحويله إلى رأس مال فكري، ودعمه معرفة للمنظمة؛ وذلك بتوفير مجموعة متطلبات أهمها رأس المال الهيكلي أو الدعامة المادية، بما تحويه من بنية تحتية حديثة وقوية، كذلك إستراتيجية إدارية متكاملة ومنسقة ومتجاوبة مع الاحتياجات الإنسانية والوظيفية للأفراد العاملين، التركيز على تنمية روح الفريق والعمل ضمن مجموعات متفاعلة، السعي لخلق جو من التنافس مع المنظمات بغية تقييم جودة الأداء وتحسينه، السعي إلى تخطيط وتطوير مسار وظيفي ومهني ناجح للأفراد العاملين، يمكنهم من تحقيق مكاسبهم ومكاسب المنظمة بالتوازي، مع ضرورة الاهتمام بجيادهم الوظيفية، لأنه عمل مشترك بين الفرد والإدارة، وبالتالي فتطور مفهوم وعمليات إدارة الموارد البشرية انطلق من العنصر البشري لأنه المحور الرئيسي لأي تغيير، والانطلاقة الفعلية لأي تطوير، بعدها المرور لجوهر العمليات وإكسابها طابعا حديثا يتسم بالفعالية الوظيفية والكفاءة المهنية، وهذا ما ساعدت على تحقيقه وسائل وأساليب تكنولوجيا المعلومات، حيث ظهر مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية، ومنه مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والذي سنتطرق له في المبحث الثالث.

3- أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية:

هناك ثلاثة أشكال لتنظيم وهيكلية إدارة الموارد البشرية؛ الشكل القائم على الأقسام، الشكل القائم على المركزية، الشكل القائم على اللامركزية

- الشكل القائم على الأقسام¹¹ : ويستخدم هذا الشكل في المنظمات الكبيرة، والتي تتمتع فيها إدارة الموارد البشرية بعدة أدوار مهمة (إستراتيجية، إدارية، وتنفيذية... الخ) وفيه ترتبط إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية حيث تتكون إدارة الموارد البشرية من ثلاثة أقسام متمثلة في:-

- أ- **قسم التوظيف :** يختص بجميع الأمور المتعلقة بنشاط التوظيف في المنظمة والتي تتضمن الاستقطاب والاختيار والتعيين... الخ.
- ب- **قسم التدريب و التطوير :** يختص بجميع الأمور المتعلقة بتحديد أجور ومكافآت العاملين.

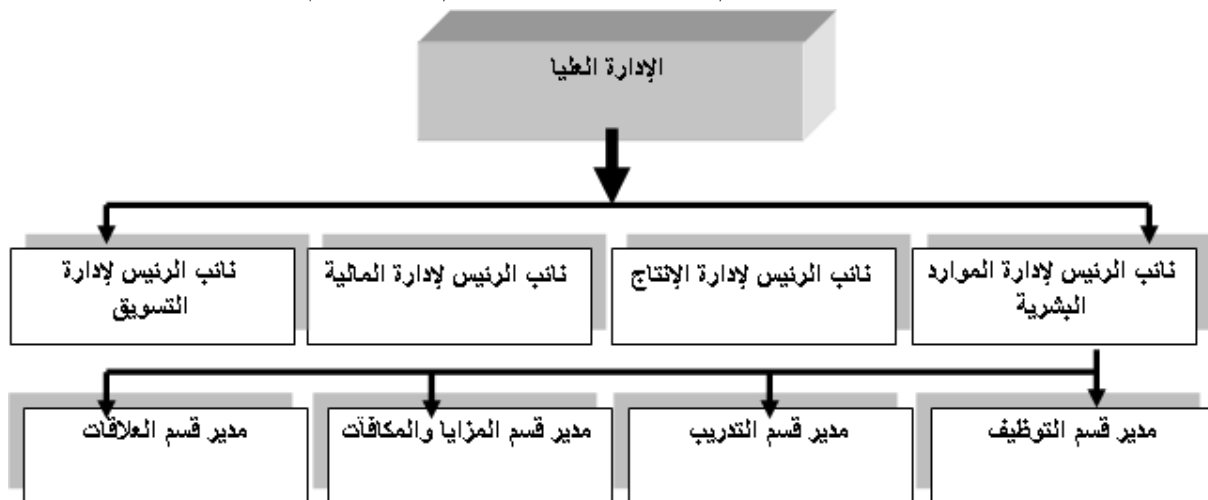
¹¹ محمد موسى أحمد: إدارة الأفراد (الموارد البشرية HR) بين النظرية و التطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2014، ص 33-34.

ت-قسم العلاقات : ويشمل على نوعين من العلاقات :

➤ علاقات العمل : تغطي علاقة المنظمة بالاتحادات والنقابات العمالية.

➤ علاقات العاملين : تأمين الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين.

الشكل (2) : تنظيم إدارة الموارد البشرية القائم على الأقسام

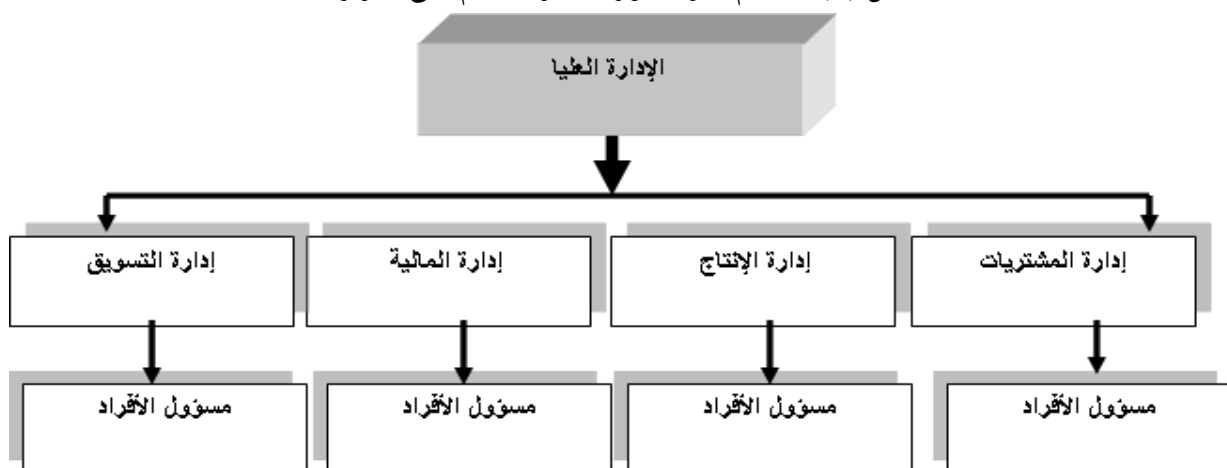


المصدر : محمد موسى أحمد : مرجع سابق ، ص 34

-الشكل القائم على المركزية :

عند اتباع أسلوب المركزية يتم إنشاء إدارة واحدة مركزية للموارد البشرية تقوم بخدمة جميع إدارات أو فروع المنظمة¹²، فالمركزية تكون عندما تتركز السلطة في فرد واحد، أو في المستويات الإدارية العليا فقط، فتتخذ القرارات بعيدا عن التنفيذ الإداري¹³.

الشكل (3) : تنظيم إدارة الموارد البشرية القائم على المركزية



المصدر : محمد موسى أحمد : مرجع سابق ، ص 34

¹² سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 45

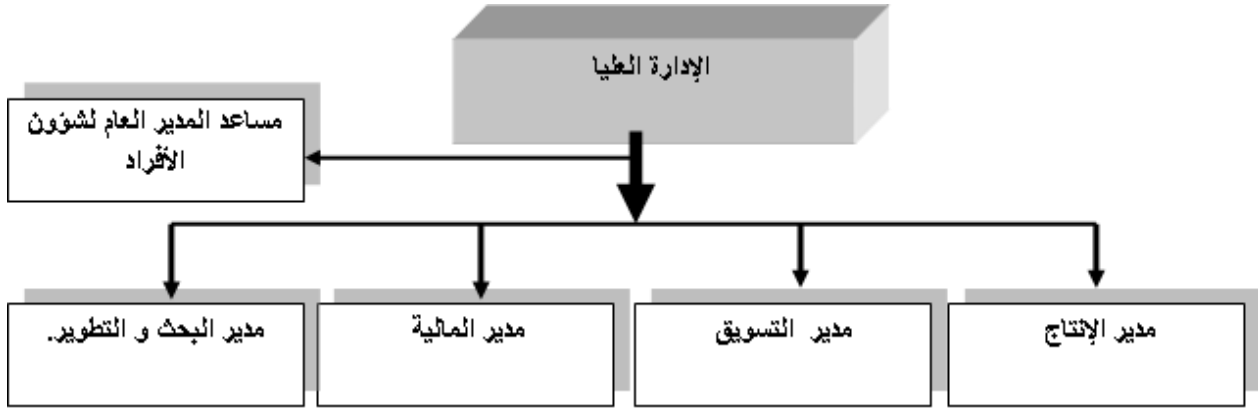
¹³ عبد الكريم أحمد جميل : إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص 20.

نلاحظ من خلال الشكل (3) الخاص بالتنظيم المركزي؛ أن المنظمة تستمد جملة صلاحياتها من الإدارة العليا أي رأس هرم المؤسسة، و يتفرع من الإدارة العليا مجموعة من الإدارات المتخصصة؛ فكل إدارة تخصصت في إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية، ويتأس كل إدارة مسؤول متخصص، ونلاحظ أن الإدارة العليا تمتلك صلاحيات اتخاذ القرار بما فيها الخاصة بالموارد البشرية، فهي المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، بما يتوافق وإستراتيجية المنظمة، وهذا ما يحقق التكامل الاستراتيجي.

- الشكل القائم على اللامركزية¹⁴:

أما في حالة اتباع أسلوب اللامركزية؛ تقوم الإدارة العليا في المنظمة بإنشاء أكثر من وحدة للأفراد لخدمة الفروع أو المصانع المختلفة مع وجود أو عدم وجود إدارة مركزية للموارد البشرية .

الشكل (4) : تنظيم إدارة الموارد البشرية القائم على اللامركزية



المصدر : طارق علي جماز : إدارة الموارد البشرية ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، متاح على: http://www.ao-academy.org/docs/edarat_almawarid_albashariyah_0808009.pdf

نلاحظ من خلال الشكل (4) الخاص بالتنظيم اللامركزي؛ أن مساعد المدير العام لشؤون الأفراد لديه صلاحيات خاصة بشؤون الأفراد، موازاة مع ذلك فمدراء الأقسام الوظيفية الأخرى لديهم صلاحيات التحكم بإداراتهم مقرونة بصلاحيات التخطيط للموارد البشرية، بما يتوافق مع مهام وأنشطة كل إدارة.

4- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية :

الموضوع الأساسي لدراستنا؛ يتمحور حول تأثير عامل التكنولوجيا على وظائف إدارة الموارد البشرية، وكيفية قيام هذه الأخيرة بوظائفها لتسيير مواردها البشرية، في ظل التحول نحو تطبيق النظام الإداري الإلكتروني المعاصر ممثلاً في الإدارة الإلكترونية، لذلك سنتطرق لأهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، والتي من ضمنها تحدي

¹⁴ سنان الموسوي، مرجع سابق ، ص 45.

التكنولوجيا، إذ يمكن إنجاز أهم هذه التحديات التي واجهت إدارة الموارد البشرية، والتي أسهمت بشكل فاعل في تطوير ممارساتها بصورة أكثر مما كانت عليه، فيما يلي¹⁵:

-إدارة الجودة الشاملة :

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف إدارات الموارد البشرية؛ من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة، إلى التركيز على العنصر البشري، وإيلاءه أهمية كبيرة، لما له من دور فاعل في تحقيق الجودة في الخدمة، مقرونة بتحسين الأداء وتطويره.

-تحديات العولمة التنافسية :

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية؛ بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة، نستطيع من خلال ثوابي معدودة أن نتعامل مع مختلف المنظمات، ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة، كذلك إمكانية التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية، فخضعت طرائق الحصول على القوى البشرية واختيارهم، للعديد من الاعتبارات، والمعايير التي نصت عليها الاتفاقيات الدولية، وهذا ما يجعل سبل التعامل مع القوى العاملة خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين.

-التحديات التكنولوجية :

لقد لعب التطور التكنولوجي، وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات، دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية؛ مما حدى بالمنظمات الإنسانية إلى تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية، وتعدد المهارات والتخصصات، التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية من ناحية أخرى، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد دورا في تأكيد قيم جديدة، أملتتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية؛ من احترام العمل، ومواعيد تنفيذ، وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين، وكذا محاولة تحسين مختلف الجوانب التنظيمية، والإدارية المختلفة.

-التحديات البيئية :

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجاباتها للمتغيرات المتسارعة؛ أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية، حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة، يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية، أما الثبات والاستقرار فحالة شاذة، مما أثر على سوق العمل، ومهارات القوى العاملة، وعلى قيمهم الاجتماعية والثقافية، لذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرين، تركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات، من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والفاعلة اتجاه هذه المتغيرات البيئية ونتائجها المختلفة.

¹⁵ خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة : إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،الأردن، عمان، الطبعة الخامسة، 2013، ص 24-25.

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية وتحديات التكنولوجيا الحديثة

1- تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية:

إن إنتاج المعلومات، تشغيلها وتداولها، والاستفادة منها في اتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف؛ أصبح المحور الحقيقي لاهتمام الإدارة الجديدة، أما إدارة الموارد البشرية فهي تحتاج النتاج الأساسي للتحويلات التكنولوجية الهائلة وذلك راجع لكون طبيعة الأعمال، والمهام الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة، قد تغيرت بدرجات واضحة الأمر الذي يؤدي إلى تغير المواصفات والمهارات اللازم توافرها في الأفراد، لأداء تلك المهام والأعمال؛ فإدارة الموارد البشرية التقليدية كانت تسعى في الأساس إلى الحصول على ولاء القوى العاملة، والتزامها بقواعد وتعليمات العمل وبالتالي كانت تعتمد على تركيز السلطة وتقييد تداول المعلومات، ولكن الوضع اختلف الآن مع نمط العمل الجديد الأعلى تأهيلا وتخصيصا بفضل المجالات التكنولوجية الجديدة، وبالتالي أصبح على إدارة الموارد البشرية الجديدة، أن تحصل على ولاء القوى العاملة من خلال فلسفة جديدة، من هنا تعتمد الإدارة إلى أشكال من لا مركزية السلطة بين كافة أجزاء التنظيم¹⁶.

2- نظم المعلومات الإدارية:

من بين أهم أدوات تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارات التي اعتمدها، ما يعرف بنظم المعلومات، وهذا لما تحتله المعلومة في المنظمة من مكانة عالية، لتدخلها في تسيير الأعمال، وتعتبر البيانات الخام؛ المادة الأولية والقاعدية لصناعة المعلومات، أين تحتل هذه الأخيرة مكانة ضمن سلسلة الموارد الهامة غير الملموسة التي يتداولها الأفراد العاملون بالمنظمات، فصناعة المعلومة، انتشارها واستخدامها، تتطلب تكاثف جهود بشرية ومادية، لذلك سارعت المنظمات بمختلف توجهاتها إلى تبني أساليب متطورة، للحصول على البيانات ومعالجتها وتحويلها لرأس مال معلوماتي ثم معرفي، فتخلت عن الأساليب التقليدية، وانتقلت للأساليب المتطورة المعتمدة على تقنيات تكنولوجيا المعلومات، كنظم المعلومات الحاسوبية عامة، ونظم المعلومات الإدارية خاصة.

إذ يعرف نظام المعلومات بأنه " النظام الذي يستخدم الأفراد والمعدات التكنولوجية، وإجراءات وسياسات التشغيل لتجميع ومعالجة البيانات، وتوزيع المعلومات شريطة الالتزام، بخصائص البيانات الجيدة حتى يفي نظام المعلومات بمتطلبات الإدارة"¹⁷. ومن أشهر أنواع نظم المعلومات نجد نظام المعلومات الإدارية والذي يعرف بأنه: "تفاعل بين الأفراد وتكنولوجيا الأجهزة والبرمجيات، وتقنيات شبكات الاتصال، لتأمين تدفق المعلومات الضرورية بصورة فورية إلى الإدارة لمساعدتها في اتخاذ القرار الصائب"¹⁸، وتختلف خواص المعلومات المستخدمة من طرف

¹⁶ محمد سمير أحمد ، مرجع سابق ، ص ص 210-211.

¹⁷ محمد نيهان سويلم : تحليل وتصميم نظم المعلومات ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة، الطبعة الأولى، 1996 ، ص ص ، 29-30.

¹⁸ رياض سلطان علي : نظم المعلومات الإدارية وتطبيقاتها في الصناعة ، (التنظيم والتكنولوجيا) ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، د ط ، 2006 ص 41.

المنظمات باختلاف طبيعة نشاط المنظمة ومستوى النشاط داخل المنظمة الواحدة، وطبيعة القرار الذي سيتخذ، والشكل التالي يوضح أهم خواص المعلومات تبعاً للفروقات المذكورة، وفروقات أخرى أكثر تفصيلاً.

الجدول (3) : خواص المعلومات التي يستخدمها المعينون في المنظمة الواحدة

| خاصية المعلومة | المستوى العملياتي | المستوى التكتيكي | المستوى الاستراتيجي |
|------------------|-------------------|------------------|---------------------|
| من حيث المصدر | داخلي | ← | خارجي |
| من حيث السعة | محددة | ← | واسعة |
| من حيث التكاملية | تفصيلية | ← | مكونة ومركبة |
| من حيث الزمن | تاريخية | ← | مستقبلية |
| من حيث تداولها | معاصرة | ← | بعيدة المدى |
| من حيث الاستخدام | يوميًا وباستمرار | ← | في أوقات محددة |
| من حيث الشكل | كمية عددية رقمية | ← | نوعية اعتبارية |

المصدر؛ شوقي ناجي حواد: المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 450

ومن أهم نظم المعلومات الإدارية نظام معلومات الموارد البشرية؛ أهم النظم المعتمدة من طرف إدارة الموارد البشرية، كنموذج تقني- بشري متكامل للحصول على البيانات بمختلف أنماطها من مختلف المصادر، ومعالجتها بمختلف الطرق ذات الفاعلية والكفاءة، للقيام بمختلف وظائفها ومهامها من تخطيط واستقطاب، واختيار وتدريب وتطوير، ويعرف هذا النمط من النظم بأنه: "نظام يشتمل على المكونات المادية، والتطبيقات، وشبكة من قواعد البيانات تستعمل لجمع، وتخزين، ومعالجة، وتحليل، واسترجاع، ونشر المعلومات الوثيقة الصلة بالموارد البشرية داخل المنظمة"¹⁹.

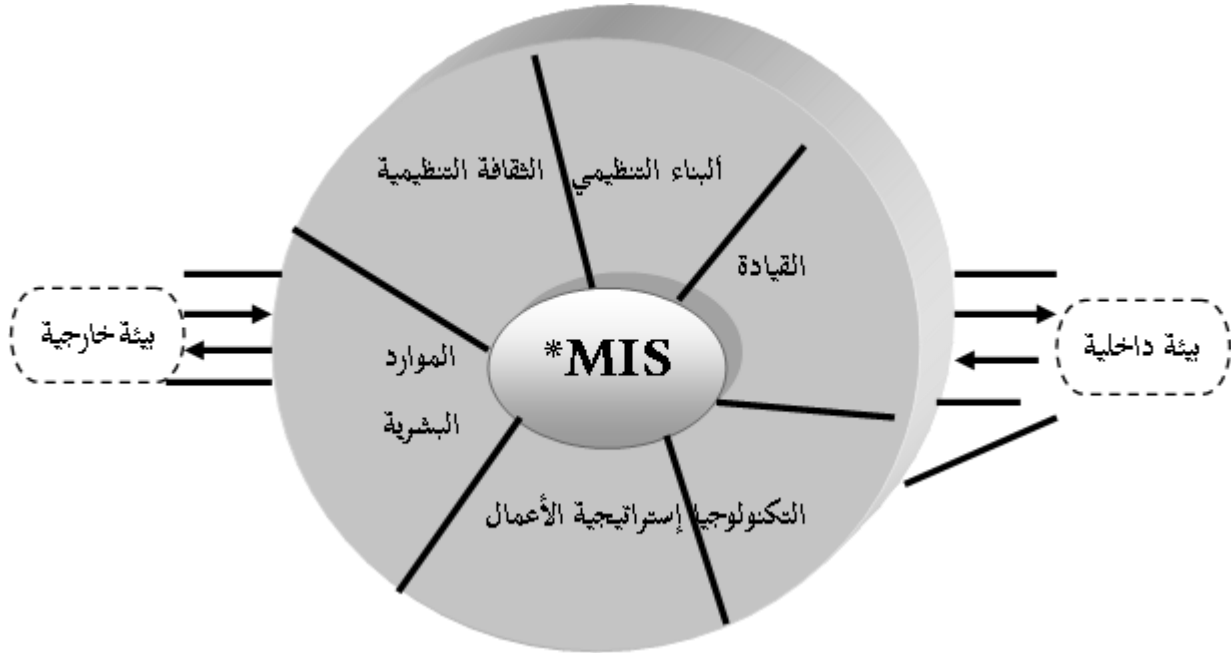
"وتتحد أهمية نظم معلومات الموارد البشرية وترتبط بدور إدارة الموارد البشرية في المنظمات، والذي يرتبط بطبيعة النشاط وحجم المنظمات، وأيضاً الإمكانيات المتاحة، وتحتاج إدارة الموارد البشرية إلى البيانات والمعلومات الدقيقة والكافية والمحدثة، والتي يمكن من خلالها، تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه، ورقابة العنصر البشري، بطريقة فعالة تضمن تحقيق الأهداف"،²⁰ "إذ يقوم نظام معلومات إدارة الموارد البشرية، بتلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية من المعلومات التي تحتاجها حول جميع الأفراد العاملين، وذلك لغرض تخطيط وتنظيم الموارد البشرية، فضلاً

¹⁹ عبد الناصر علك ، عباس حافظ: نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى، 2014 ص 164.

²⁰ محمود أحمد عبد الفتاح رضوان : الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، الطبعة الأولى، 2013، ص 83-84.

عن ذلك يتولى هذا النظام تزويد الإدارة بمعلومات شاملة ودقيقة عن وظيفة إدارة وتوجيه الموارد البشرية، وتقديم المؤشرات الكمية، وغير الكمية، وتحليل العلاقات الضرورية لتقييم كفاءة هذه الإدارة²¹.
والشكل رقم (5) يوضح أهمية نظام المعلومات الإدارية من بين كل نظم المعلومات .

الشكل (5): نظم المعلومات الإدارية في المنظمات

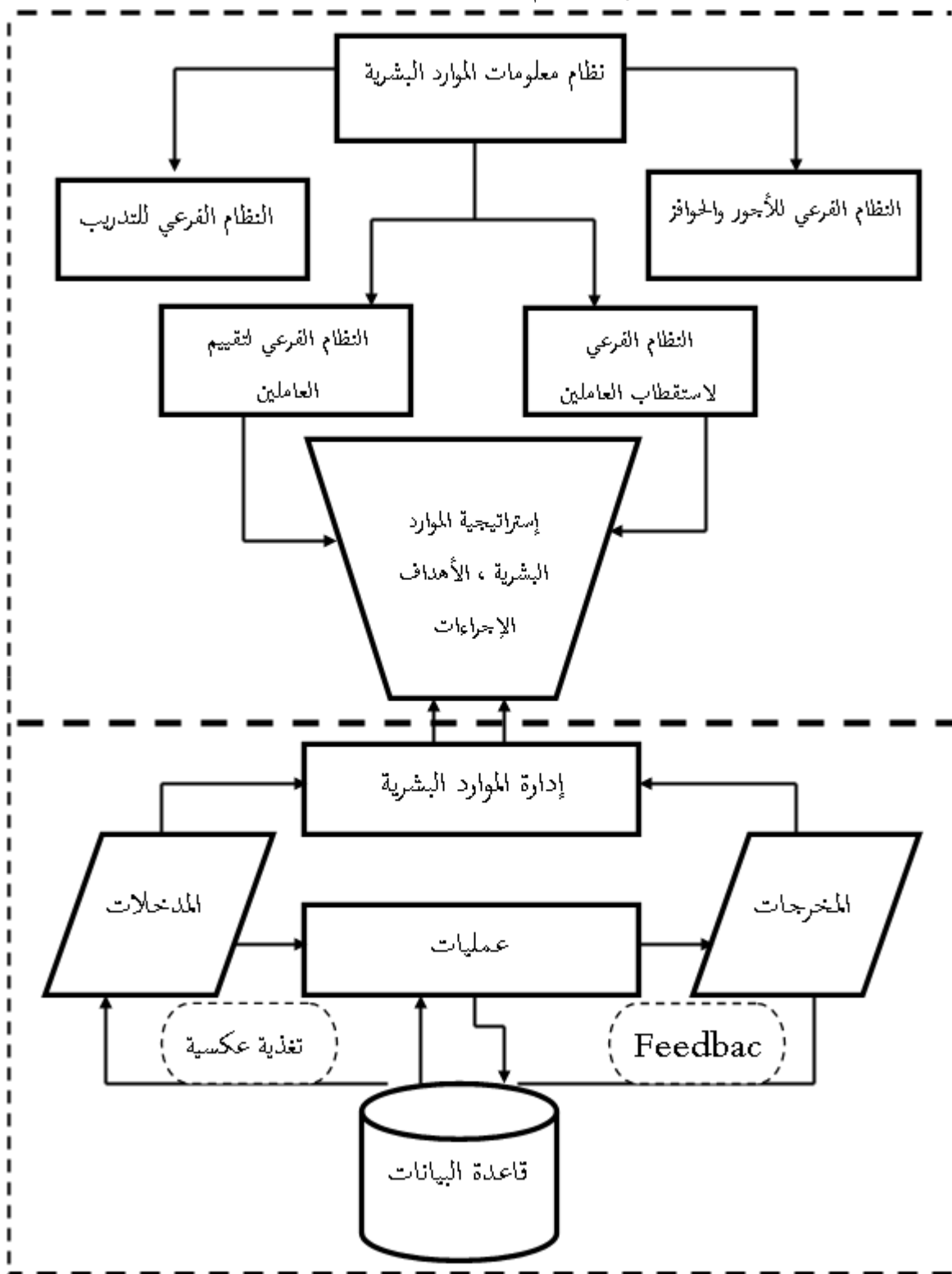


المصدر : عاطف جابر طه : نظم المعلومات للموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، الطبعة الأولى، 2014، ص 19

فمن خلال الشكل (5) نعتبر؛ بأن نظم المعلومات الإدارية، والتي يرمز لها بالرمز MIS، المحور الفاعل والمتكامل الذي يسعى لتحقيق مستوى من الكفاءة والفاعلية وتحسين الأداء الوظيفي في المنظمات، فنظام المعلومات الإدارية هو الركيزة الذي تلتف حولها باقي النظم الأخرى، وتتفاعل معها وتتكاثر، ولذلك لتدخله المباشر في صنع القرارات، وتخطيط وتنفيذ المهام الإدارية ومساهمته في البناء التنظيمي، والتدخل في إنشاء ثقافة المنظمة؛ عن طريق توفيره لبيئة تقنية تكنولوجية، تستمد منها المنظمة الكثير من المصادر المعلوماتية، التي تبني بها ثقافتها، فهو يستخدم أساليب وطرق تكنولوجيا المعلومات، لإنشاء قاعدة صلبة للهيكل التنظيمي للمنظمة، مع تحقيق مفهومي الجودة والميزة التنافسية، والرفع من مستوى التخطيط الاستراتيجي للأعمال، كما يتيح اختيار أنسب الموارد البشرية للتعامل مع هذه الأنظمة المعلوماتية الهامة، والذي بدوره سيكون أداة فاعلة لتشكيل وتكوين ما يعرف بنظام معلومات الموارد البشرية، والشكل (6) يمثل نموذجاً لنظام معلومات الموارد البشرية مقروناً بنظامه الفرعية.

²¹ سعد غالب ياسين : تحليل و تصميم نظم المعلومات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ،الأردن،عمان، الطبعة الأولى، 2000 ،ص 88.

الشكل (6): نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر : عاطف جابر طه ، مرجع سابق ، ص 50

فمن خلال الشكل (6)؛ يتبين أن نظام معلومات إدارة الموارد البشرية يتضمن أنظمة فرعية (النظام الفرعي للأجور والحوافز، النظام الفرعي للتدريب، النظام الفرعي لاستقطاب العاملين، النظام الفرعي لتقييم العاملين)، إذ تساهم هي الأخرى في تحقيق الأهداف التي صمم لأجلها هذا النظام، والمتمثلة في تزويد إدارة الموارد البشرية بكافة المعلومات المتعلقة بجميع موظفي المنظمة، وكذا تسهيل المهام الإدارية ووظائفها، من تخطيط وتوجيه وتنظيم وتنسيق، ومراقبة ومتابعة، وكذلك استقطاب وتكوين، وتدريب الأفراد العاملين بها، كما يقدم هذا النظام المعلوماتي مؤشرات مدى فاعلية وكفاءة أداء الموظفين، ومحاولا بذلك تحقيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ومنه إستراتيجية المنظمة التي ينتمي إليها هذا النظام الإداري، وكما أنه لكل نظام مدخلات وعمليات، ومخرجات وتغذية عكسية وقاعدة بيانات، والتي تضم كافة بيانات ومعطيات المنظمة على شكل ملفات، فإن لنظام معلومات الموارد البشرية مدخلات؛ تتمثل في كافة البيانات المتعلقة بالموارد البشرية العاملة والمخزنة في قاعدة بيانات، والتي تخضع لجملة عمليات معالجة عن طريق نظام المعلومات، لتتحول لمخرجات على شكل معلومات قابلة للتداول والاستخدام من طرف إدارة الموارد البشرية، على شكل وثائق وتقارير ومستندات، والتي يعاد معالجتها عن طريق التغذية العكسية، إن لم تستوفي شروط استخدامها كمعلومات ذات فائدة للمنظمة أو المؤسسة أو الجهاز الإداري.

3- أسباب التحول نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

تتميز إدارة الموارد البشرية الإلكترونية؛ بمجموعة من الصفات، شكلت الدافع الحقيقي وراء الرغبة في التحول نحو تطبيقها، باستخدام الإدارة الإلكترونية، ومحاولة تأسيس أرضية صلبة لضمان نجاح هذا التحول، وتتمثل هذه الصفات في النقاط التالية²²:

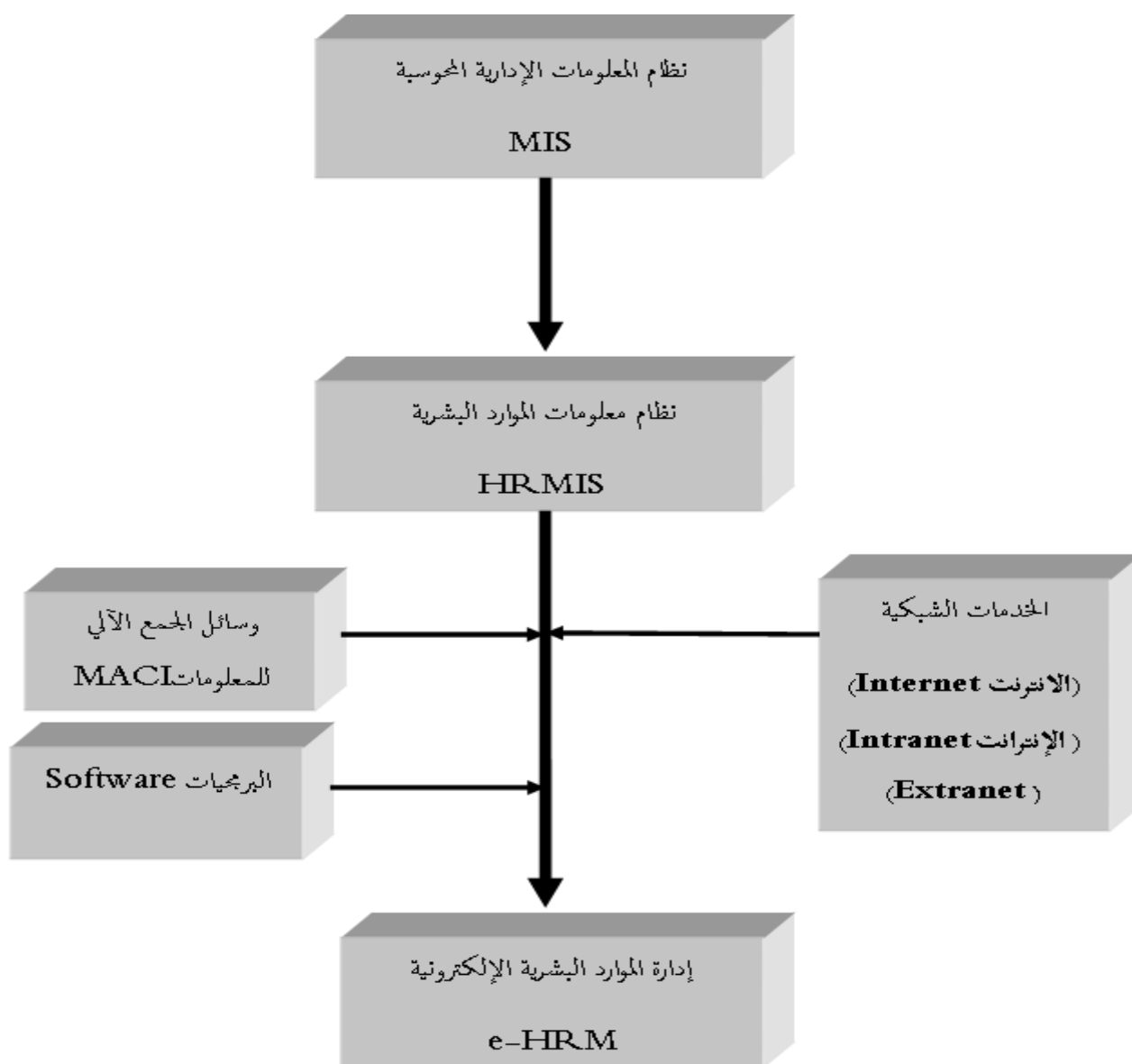
- إدارة الموارد البشرية الإلكترونية؛ هي الوسيلة الأكثر فعالية، لتمكين الموظفين من تأدية مهامهم ووظائفهم، بجهد أقل، وبوقت أوفر.

- تعمل على تمكين المدراء و المسؤولين من الحصول على المعلومات والبيانات ذات الصلة بمختلف المهام والوظائف، وتحليل السلوكيات التنظيمية للموظفين، واتخاذ القرارات الضرورية، والتواصل مع الآخرين، دون الاعتماد على خبراء الموارد البشرية.

- تعمل على تمكين الموظفين من التحكم في معلوماتهم الشخصية، والوصول إليها، وتحديثها بسهولة ويسر، واتخاذ القرارات الخاصة بشأن أوضاعهم دون الاعتماد على المدراء والمسؤولين.

²² Marco Maatman : Measuring the effectiveness of e-HRM , The development of an analytical framework for the measurement of e-HRM and its application within a Dutch Ministry , University of Twente Netherlands, 2006 , p20

- التأثير على كفاءة وفعالية نظام الموارد البشرية، عن طريق الحد من إهدار الوقت، وزيادة دقة المعلومات المتحصل عليها، والتقليل من عدد الموظفين غير المؤهلين.
 - تمكن نظام الموارد البشرية؛ من زيادة كفاءة وفعالية المنظمة، من خلال تحسين قدرات كل من المدراء والمسؤولين والموظفين، فيما يخص اتخاذ أفضل القرارات تنوعاً.
 - تمكين نظام الموارد البشرية من خلق قيمة للمنظمة بطرق جديدة، ومبتكرة.
- والشكل التالي يوضح كيفية التحول؛ انطلاقاً من نظم المعلومات الإدارية حتى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الشكل (7): العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية وعناصر الإدارة الإلكترونية.



المصدر: إعداد شخصي

4- المبادئ الأساسية لانجاح التحول نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

إن أكثر المنظمات والمؤسسات احتياجا في سعيها نحو تحديث جهاز إدارة الموارد البشرية فيها، إلى ركائز صلبة تدعمها، وأسس متينة تقودها، هي المنظمات التي تنتمي للدول النامية، تحديدا العربية، وبالخصوص الجزائرية، وذلك لحدثة الكثير منها، فيما يخص مسألة التعامل إداريا وتنظيما مع التقنيات التكنولوجية الحديثة، وغزو الثقافة الرقمية أو المعروفة بالثقافة الإلكترونية ببيئاتها الوظيفية المختلفة وامتزاجها مع الثقافة التنظيمية؛ فالتعامل مع التكنولوجيا، وجعلها ضمن أبرز أساليب تطوير الأجهزة الإدارية، ومحاولة النجاح في ذلك، يستوجب البحث في المبادئ التي تقود نحو تسهيل الطريق لاعتماد النظام الإلكتروني الإداري، ومن أهم هذه المبادئ كما ذكرها علي السلمي، نذكر²³:

- أهمية استقبال التكنولوجيا الجديدة، والمتجددة واستيعابها، والعمل على تطويعها وتطويرها، باعتبار كل ذلك من ضروريات الإعداد لبناء القدرات التنافسية، ومواجهة تحديات النظام الاقتصادي العالمي الجديد.
- أهمية التخطيط والإعداد العلمي لعمليات التطوير، والتحديث التكنولوجي، بتحديد الأهداف واختيار التكنولوجيات، وتصميم وتوفير متطلباتها.
- ضرورة تحريك، وتطوير الهياكل التنظيمية، وإعادة هيكلة، وهندسة العمليات، والأساليب، والنظم في المنظمات، لتهيئة استقبال التكنولوجيا، وإعداد المناخ الملائم لاستثمارها والحصول على عوائدها كاملة.
- مسؤولية إدارة المنظمات؛ حول السعي نحو تعديل ثقافة المنظمة، بما يتوافق ومتطلبات التعامل مع التكنولوجيا الجديدة، والمتجددة بسماحتها المتمثلة في السرعة، والتواصل، والقدرة على التنوع، وإمكانيات التطوير، والتحسين المستمر.
- ضرورة العمل على إعادة هيكلة الموارد البشرية؛ في ضوء متطلبات الأوضاع التكنولوجية الجديدة والمتوقعة، والتي تتطلب خواص ومهارات وقدرات متميزة في العنصر البشري، والتي تختلف إلى حد بعيد عما هو سائد في القاعدة العريضة من الموارد البشرية في مواقع العمل حاليا.
- تخفيض الأعداد، وهذا يفرض ضرورة البحث عن مجالات جديدة لتوظيف واستيعاب الموارد البشرية التي سيتم الاستغناء عنها.
- تعديل وتطوير المهارات، والقدرات، وإعادة تأهيل الموارد البشرية، من خلال نظم وأساليب التدريب، والتأهيل المتطورة، والمستندة إلى تكنولوجيا المعلومات.
- إعداد الأجيال الجديدة من الموارد البشرية، حسب رؤية مستقبلية، تستبقي التطورات التكنولوجية المتوقعة، وتحدد السمات والمهارات والقدرات المطلوبة للتعامل معها.

²³ علي السلمي : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1997، ص ص 389-391.

- أهمية تعديل وتطوير نظم الموارد البشرية؛ بشكل يعكس متطلبات التكنولوجيا الجديدة من ناحية، ويستفيد من إمكانياتها الفائقة من ناحية أخرى.
- تعديل محتوى الأعمال، أساس توصيف الوظائف، لتكون على أساس العمليات وليس على أساس التخصص الوظيفي.
- تطوير نظم وأساليب تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، أخذاً في عين الاعتبار، إمكانيات تكنولوجيا المعلومات، ونظم الاستخدام الإلكترونية.
- تطوير نظم تقييم الوظائف، وتحديد الرواتب، بحيث تعكس مضمون العمل، وأهميته، أكثر من المستوى العلمي لشاغل الوظيفة.
- تطوير أساليب تدريب وتنمية الموارد البشرية، باستثمار آليات جديدة، كشبكة الأنترنت، ووسائل التدريبية التفاعلية المستندة إلى الحاسب الآلي.
- تشجيع القدرات الابتكارية للموارد البشرية، وتهيئة قنوات وأساليب الابتكار والمشاركة، في تطوير وتحديث الأساليب والإمكانيات في مختلف المجالات.
- تعميق استخدام فرق العمل المتكاملة؛ كأساس لتنظيم وتنسيق جهود الحوارد البشرية، بحسب ما تسمح به الظروف، وطبيعة العمل.

مما سبق ذكره من مبادئ تنظيمية هامة، والتي تسعى لتحقيق تحول إلكتروني ناجح لمهام ووظائف إدارة الموارد البشرية؛ يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، تركز على ركيزتين هامتين: تطوير نظم المعلومات، وتنمية مهارات ومكتسبات الموارد البشرية، باعتباره المسير الفعلي لهذه النظم، والمتحكم فيها، فمن أهم موارد المنظمة وأصولها المعنوية، نجد بجانب المورد البشري، المعلومة؛ والتي يعتبر تداولها واعتمادها، من أهم مقومات وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ تعتبر نظم المعلومات؛ الحاضنة الحديثة والمبتكرة لهذه المعلومات، بدل الأرشيف التقليدي، لذلك فالتركيز عليها ومحاولة تطويرها، يعود بالنفع الكبير على إدارة الموارد البشرية، دون أن ننسى تهيئة هذه الموارد للتفاعل السليم مع هذه النظم، معرفياً وثقافياً، ووظيفياً.

5- آثار التقنية المعاصرة في هيكل وأداء إدارة الموارد البشرية الإلكترونية :

بعد تطبيق التقنيات الحديثة للإدارة الإلكترونية، في إدارة الموارد البشرية، والتحول لما يعرف بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، تتضح آثار هذه التقنيات؛ في كونها اختزلت فجوات الوقت والمسافة، وحققتم المزيد من الترابط بين مكونات المنظمة من جهة، وبين المنظمة والمحيط الخارجي من جهة أخرى، وجعلتها نظاماً مفتوحاً، يؤثر ويتأثر

بصفة تفاعلية مدروسة، كما أكدت سرعة الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية، وتلبية متطلبات العملاء والزبائن، وقد انعكست تلك الآثار على هيكل الموارد البشرية في منظمات العمل المعاصرة على النحو التالي:²⁴

- الاتجاه الواضح لتقليص حجم القوى العاملة؛ نتيجة الاحتياج إلى أعداد أقل من العاملين لأداء ذات الأعمال بكفاءة أعلى.

- الاتجاه الواضح لاختفاء فئة الإدارة الوسطى؛ المتخصصة في أعمال الوساطة بين الإدارة العليا، وفئات التنفيذيين على اختلاف مواقعهم التنظيمية.

- الاتجاه إلى اختفاء الوسطاء بين المنظمة وزبائنها أو مورديها؛ حيث حلت محلهم تقنيات الاتصالات والمعلومات مثل التوريد في الوقت، أو التعامل عبر الإنترنت.

- ضمور الاحتياج إلى العاملين متوسطي وعديمي المهارة؛ والذين كانوا يشغلون أعمال تتطلب قدرات عضلية دون الاحتياج إلى مهارات ذهنية حيث حلت التقنيات الجديدة محلهم بكفاءة أعلى.

- تنامي الاحتياج إلى فئات جديدة من العاملين ذوي المعرفة، والمتخصصين في أعمال البرمجة للحاسب الآلي وغيرهم من أصحاب المهارات الفكرية، والقدرات الذهنية القادرين على استيعاب التقنيات الجديدة وتطبيقاتها في أعمال الإدارة وأنشطة المنظمات المختلفة.

- تزايد الاحتياج إلى الموارد البشرية القادرة على تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم في المنظمات المعاصرة المتجهة بدرجات متزايدة إلى أنماط القدرة على العمل في الفرق ذاتية الإدارة.

- تزايد الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بقدرات هائلة على تنويع الأعمال، والانتقال السريع بين مواقع العمل المختلفة على اتساع العالم، والقدرة على التكيف مع الثقافات المتعددة، التي تتعامل معها المنظمات العولمية.

خلاصة الفصل:

حظي مفهوم إدارة الموارد البشرية بالكثير من الاهتمام؛ لما له من أهمية في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، فتعددت المفاهيم والآراء حول طبيعة علاقة الإدارة بالموارد البشري، وما للمورد البشري من أهمية في سيرورة العمليات والوظائف الإدارية، باعتبار أن العنصر البشري من أهم الموارد التي لا بد من الاستثمار فيها وتطويرها وتعزيزها، وزيادة الحاجة إلى تدعيم قدراتها، والإحاطة بكافة متطلباتها النفسية والاجتماعية والفيزيائية، واستقطاب الكوادر منها، وذلك لتدخلها المباشر في العملية الإنتاجية، والتي تعتبر ركيزة أي مؤسسة أو منظمة. ولقد ساهم التطور الإداري، وظهور عدة أشكال تنظيمية، في زيادة الاهتمام بالعنصر البشري والتركيز على تنميته بما يتلاءم

²⁴ موسوعة إدارة الموارد البشرية، رابط سابق، متاح على: <http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc/60666-characteristics-of-new-human-resources.html>، تاريخ الإطلاع 16-05-2016، الساعة 18:52.

مع المتغيرات الحاصلة، مما أدى إلى محاولة إدارة الموارد البشرية التعزيز من مهامها، والقيام بتوسيعها واستحداث أساليب وطرق، لإيجاد حلول كفيلة لزيادة مستوى نشاط المنظمة، عن طريق التركيز على العاملين فيها.

فإدارة الموارد البشرية؛ تؤدي دورا محوريا في المنظمة على مستويين؛ التنفيذي والاستشاري، من خلال القيام بوظائفها ومهامها وأنشطتها، وعملياتها الإدارية المختلفة، من تخطيط وتوجيه وتنظيم، ومتابعة الأفراد العاملين في المنظمة، وبين المسؤولية الاستشارية من خلال وضع استراتيجيات، تهدف لجلب الموارد البشرية المؤهلة والخبرة وتعيينها والقيام بتكوينها، وإعدادها وبلورة قدراتها وتأهيلها، عن طريق وضع جملة من البرامج التدريبية والتطويرية التي تسمح برفع كفاءة الأفراد العاملين، وتحفيزهم لبذل الجهود، مع توفير المناخ الملائم والبيئة المناسبة، بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة، والفاعلية في الأداء التنظيمي، وخلق بيئة تنافسية مع باقي المنظمات الأخرى؛ إذ تنظر إدارة الموارد البشرية للفرد العامل كرأس مال بشري، ومورد لا بد من الاستثمار فيه، وبالتالي كان لزاما على المنظمات محاولة إيجاد إستراتيجيات متقنة لاستقطاب هذه الموارد البشرية، بما يغطي كافة متطلباتها، وهذا ما جعل من البديهي أن يتم تطابق وتوافق بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وإستراتيجية المنظمة ورسالتها، وهذا ما يخلق نوع من الاندماج والتكامل والتوافق، بين توجهات وسياسات، وأنشطة ومهام الموارد البشرية، وإستراتيجية العمل الخاصة بالمنظمة .

ومع ولوج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، جهاز إدارة الموارد البشرية، ظهر ما يعرف بنظام معلومات إدارة الموارد البشرية (HRMIS)؛ والذي يستخدم الحواسيب والبرمجيات، وقواعد البيانات، لتجميع البيانات وتخزينها ومعالجتها، قصد تحويلها لمعلومات قابلة للاستخدام من طرف أجهزة المؤسسة، وبعدها ظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) الذي بات استخدام التقنية فيه شاملا وبمس كافة الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية ممزوجا باستخدام مكثف لشبكة الانترنت، وميزاتها التفاعلية عن بعد، حيث يتم توظيف الموارد البشرية في إطار الكتروني متطور وفعال، من أجل كسب الوقت، وتقليل الجهد وتحقيق الأهداف؛ وهذا ما تسعى إليه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وهذا ما سيجعل هذه الإدارة تعمل في بيئة ديناميكية متطورة ومتقدمة، تتفاعل آنيا مع المتغيرات الحاصلة سواء الداخلية أو الخارجية، مع تبادل سريع ومكثف للمعلومات واستثمار جيد للمعرفة مما يتيح الحصول على خدمات أفضل .

تمهيد

المبحث الأول : المدخل النظرية المتعلقة بالجانب السوسيو-تنظيمي

1-مدخل النسق الاجتماعي الفني.

2-مدخل النظم.

3-المدخل الموقفى.

4-مدخل اتخاذ القرارات.

5-مدخل الموارد البشرية.

المبحث الثاني : المدخل النظرية المتعلقة بالجانب السوسيو-ثقافي

1-مدخل الثقافة التنظيمية.

2-مدخل التجديد والانتشار الثقافى.

3-مدخل التعلم التنظيمي.

4-مدخل ما بعد الحداثة.

المبحث الثالث : المدخل النظرية المتعلقة بالجانب التكنو-اجتماعي

1-مدخل الحتمية التكنولوجية.

2- مدخل البناء الاجتماعي للتكنولوجيا (الحتمية الاجتماعية).

3- مدخل التقييم المركب الجدلي للتكنولوجيا.

4- مدخل الابتكار المشتق من الشبكات الاجتماعية.

خلاصة الفصل.

تمهيد :

سنحاول من خلال هذا الفصل الموسوم بـ المداخل النظرية المفسرة لمتغيرات الدراسة؛ التعرف على أهم النظريات المتعلقة بتوصيف العلاقة بين المتغيرات المستخدمة في دراستنا؛ إذ تؤدي دور البراديجم أو الأنموذج الاسترشادي المتبع في عملية الربط بين مفاهيم الدراسة، من الناحية الاستمولوجية، والناحية التطبيقية، فالنظرية كبناء فكري، وتصور ذهني مجرد، توجه البحث، وتحدد مساره، وتمنحه الهوية المعرفية الخاصة به، وتسهل على الباحث مهمة رسم الحدود الأساسية لدراسته، والربط بين ما استنبطه نظرياً، وما استنتجه ميدانياً، إنه تأسيس للواقع النظري، وباعتبار أن أهم أهداف دراستنا، محاولة استكشاف تأثير التكنولوجيا كمثير خارجي، ممثلة في الإدارة الإلكترونية على المنظمات كبناء اجتماعي كلي، ممثلة بجهازها الخاص بإدارة الموارد البشرية، يقودنا لدراسة المنظمة كنظام مفتوح، فالأنظمة المفتوحة تتبادل التأثير مع محيطها الخارجي، وما التكنولوجيا إلا عامل، منشأه الأساسي، البيئة الخارجية، لذلك سنستخدم في دراستنا، أهم المداخل التي تعنى بدراسة المنظمات كأنظمة مفتوحة، وكيفية تأثرها بهذه التكنولوجيا المطلوبة.

المبحث الأول : المداخل النظرية المتعلقة بالجانب السوسيو-تنظيمي

1-مدخل النسق الاجتماعي الفني:

من بين أهم المداخل التي تناولت علاقة التكنولوجيا بالتنظيمات كأنساق اجتماعية، وتأثيرها على المورد البشري، من خلال سلوكه التنظيمي، كوحدة مكونة لنسق المنظمة؛ مدخل النسق الاجتماعي الفني، والمستمد من نظرية الأنساق الاجتماعية لعالم الاجتماع الأمريكي "تالكوت بارسونز"، وجزأها الذي يهمننا، المرتكز على ما يعرف بالدور التفاعلي .

عرف "بارسونز" النسق الاجتماعي انطلاقاً من الدور التفاعلي؛ باعتباره وحدة التحليل الأساسية المكونة للنسق الاجتماعي بأنه : " يتألف من جمع من الأفراد الفاعلين، الذين يتفاعلون مع بعضهم في موقف يتضمن على الأقل جانباً فيزيقياً أو بيئياً، وفاعلين مدفوعين بموجب الميل إلى تحقيق أقصى حد ممكن من الإشباع، والذين تتخلل علاقتهم رموز مشتركة مبنية ثقافياً"¹.

من هذا المنطلق؛ وباعتبار أن المنظمة عبارة عن بناء أو نسق اجتماعي عام مفتوح، بناءه الداخلي يتفاعل مع البيئة الخارجية، مكون من مجموعة أنساق فرعية كمكونات تتبادل الوظائف والمهام، ولكل مكون دور فاعل، وباعتبار أن الدور التفاعلي أحد وحدات التحليل أو الأنساق الفرعية المكونة لهذا البناء، فإن وجود مؤثرات تعمل على استقرار هذا البناء وتماسكه من المتطلبات الحتمية لأي بناء اجتماعي، وهذا ما أسس له مدخل النسق الاجتماعي

¹ رث والاس: ترجمة محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 66.

الفني وهو التداخل بين التكنولوجيا ومكونات النسق الاجتماعي العام، واعتبار النسق التكنولوجي من الأنساق الفاعلة والمشكلة للبناء التنظيمي .

ويمكن تعريف مدخل النسق الاجتماعي الفني بأنه : "المدخل الذي يركز على الجوانب الفنية والاجتماعية المتعلقة بالعمل معاً، وكذا التركيز على طبيعة الترابط والتفاعل فيما بينهما، فلا يجوز إغفال الجوانب الفنية، والتركيز على الجوانب الاجتماعية، إذ يحقق ذلك العديد من النتائج السلبية، التي تتحقق كذلك في حالة التركيز على الجوانب الفنية وإغفال الجوانب الاجتماعية"² .

من خلال هذا التعريف نلتزم ربط مدخل النسق الاجتماعي، تقانة العمل بمكوناتها وتجهيزاتها، ومعداتنا وتقنياتها والتي تشكل النسق الفني للمنظمة، مع البيئة الاجتماعية التي تشكل بيئة الفرد داخل التنظيم وخارجه، وإن إتحاد كلا النسقين وظيفياً، يشكل ركيزة فعالة لنجاح المنظمات، وتحقيقها لأهدافها ومساعدتها، والإحلال بأحد وظائف النسقين سيشكل عقبات أمام النهوض بمستوى المنظمات.

"فهي تصف نظم العمل كمركب من أنساق فرعية اجتماعية وفنية، وتقرح أن تحسين الأداء يمكن أن يحدث فقط من الأمثلة المشتركة لكلاهما (الأنساق الاجتماعية والأنساق الفنية)؛ وبصورة أكثر تفصيلاً، تقرح نظرية الأنساق الاجتماعية الفنية، عدداً من مبادئ تصميم الوظيفة مثل الانسجام بين عملية التصميم وأهدافها، والتحديد الأدنى للمهام، وطرق إنجازها، وتوزيع المهام، والسيطرة على المشكلات والأحداث غير المتوقعة بمجرد نشأتها كلما أمكن ذلك"³ .

"تأسس مدخل النسق الاجتماعي الفني من طرف معهد تافيستوك (Tavistock) البريطاني للدراسات الإنسانية، تقوم أهم افتراضاته الأساسية على أن : أولاً؛ تقانة العمل بلغت مستوى من الرقي، إذ لم تعد تقتصر على مفهوم المكننة، واستخدام الماكينات والآلات ذات الحجم الكبير، بل تعدت ذلك إلى ظهور التقنيات الحديثة ذات المرونة العالية، كأجهزة الحواسيب، وتقانة الإلكترونيات، أي الانتقال من المكننة إلى الرقمنة، وهذا ما يتطلب إعادة تصميم العمل ومشاركة الأفراد بما يتوافق والتغيرات الحادثة، ثانياً؛ لا بد أن تصمم المكونات الفنية للتنظيم (تقانة العمل) وفق متطلبات تحقيق أهداف وغايات المنظمة، ونجاح التنظيم مرتبط بالتوافق المستمر بين الحاجات الإنسانية للأفراد العاملين، وأداء المهام الأساسية للتنظيم، ثالثاً؛ يقوم النسق الاجتماعي الفني على دور الجماعات المستقلة نسبياً في الأداء للمهمة الأساسية في التنظيم، بأقل قدر من التداخل بين أداء أفراد الجماعة التي يجمعها حيز مكاني واحد، وأخيراً؛ تشبيه التنظيمات بالكائنات العضوية من حيث تكامل الوظائف والمهام وتناسقها"⁴ .

² ماهر أمين المخامرة: هيكله الوظائف الإدارية، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 49.

³ ياسر فتحي الهنداوي: إدارة المدرسة وإدارة الفصل، أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012، ص 238.

⁴ اعتماد محمد علام : دراسات في علم الاجتماع التنظيمي : مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، الطبعة الأولى، 1994، ص 117-118.

نستخلص مما سبق ذكره؛ أن مدخل النسق الاجتماعي الفني يركز على ضرورة ارتباط الجانب التقني بما أضافته العوامل التكنولوجية من تحديثات عليه، بالبيتين الداخلية والخارجية للمؤسسة أو المنظمة، ومدى توافق هذا الارتباط بالسلوك الإنساني للأفراد العاملين واحتياجاتهم، فالتكنولوجيا تعتبر من الأنساق الفنية الداعمة لأهداف المنظمة، شريطة أن لا تخلق نوعاً من الاغتراب الذاتي، أو الشعور بعدم الرضا، لدى القوى العاملة، فلا بد لها من التكيف مع الأبعاد الانسانية والاجتماعية والوظيفية، للأفراد العاملين، وأن لا تشكل حاجزاً يعيقهم عن العمل، وباعتبارها نسقاً مشكلاً للمنظمة كباقي الأنساق الفاعلة الأخرى، فلا بد لها من الانصهار، وفق ما تتضمنه البنية التنظيمية للمنظمة.

2-مدخل النظم:

"إن مدخل النظم؛ ما هو إلا تعبير عن محاولة منهجية منظمة، للتنسيق بين جميع العوامل ذات الصلة بإحدى المشكلات، التي تقع فيها المنظمات، لتوجيهها نحو أهداف بعينها، على أمل حل هذه المشكلات، من خلال توظيف المعرفة العلمية، ممثلة في التكنولوجيا؛ فهذه الأخيرة في معناها الواسع، لا تخرج عن كونها جهد إنساني، وطريقة للتفكير في استخدام المعلومات، والمهارات والخبرات، والعناصر البشرية وغير البشرية، المتاحة في مجال معين، وتطبيقها في اكتشاف وسائل تكنولوجية، لحل مشكلات الإنسان، وإشباع حاجاته، وزيادة قدراته"⁵.

"فمدخل النظم الذي ظهر منذ منتصف الستينيات من القرن العشرين، ينظر إلى المنظمة كوحدة واحدة، بدلا من التركيز على بعض عناصرها أو مقوماتها، مثل الهيكل التنظيمي (نظرية التقسيم الإداري)، أو إجراءات العمل (المدرسة العلمية في الإدارة)، أو العاملين بها (مدرسة العلاقات الإنسانية)، أو المناخ التنظيمي الداخلي (المدرسة السلوكية)، أو وظائف المديرين (مدرسة اتخاذ القرارات)؛ وهذا لا يعني بحال التقليل من شأن مثل هذه العناصر المكونة للمنظمة، إنما المقصود أن ينظر إلى النظام كله نظرة شاملة، ويؤكد هذا المدخل أن المنظمة؛ تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها بعلاقة تفاعل وتداخل، أي أن كل جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها، وأن الكيان الكلي يتأثر بهذه الأجزاء معا ويؤثر فيها؛ بمعنى أنه إذا حدث تغيير في أي من هذه الأجزاء، فإن الأجزاء الأخرى، والمنظمة بكاملها تتغير أيضا، وكما أن المنظمة تتكون من مجموعة من الأجزاء فإنها هي نفسها جزء من نظام أكبر، وهي البيئة التي تحيط بها، هذا النظام الأكبر يتكون من مجموعة من الأنظمة التي يتم التفاعل بينها، وتعد المنظمة الإدارية بهذا الشكل نظاما مفتوحا على البيئة المحيطة بها بما تحويه هذه البيئة من أنظمة أخرى اجتماعية وسياسية واقتصادية وثقافية وتقنية وحضارية"⁶.

⁵ أيوب دخل الله: التربية ومشكلات المجتمع في عصر العولمة، دار الكتب العلمية، لبنان، بيروت، الطبعة الأولى، 2015، ص 215.

⁶ سعود بن محمد النمر وآخرون، مرجع سابق، ص ص 70-71.

"لقد أسهمت نظرية النظم، عند دراسة المنظمات، في إغناء المعارف حول هذا الموضوع، ويدور محورها الأساسي، بصورة خاصة، حول العلاقات بين المنظمة كتنظيم، والبيئة المحيطة بها، فالتنظيم لا يوجد في فراغ، ولا يمكن فهمه إلا بحكم كونه نوعاً من النظام، يستجلب بعض العناصر من البيئة المحيطة به، ويعمل فيها تبديلاً وتحويلاً، ثم يعيدها إلى هذه البيئة المحيطة؛ ومن هنا كان تركيز أنظار هذه المقاربة الفكرية على سيرورة استجلاب العناصر من البيئة المحيطة وتحويلها، وإعادة ثانياً إلى البيئة المحيطة، أكثر مما يركزون على بنية التنظيم وتركيبته، ويعتبر هؤلاء أنه من الخطأ عدم الإقرار بأن التنظيم يرتبط بسبيل لا ينقطع من المدخلات الوافدة من البيئة المحيطة كالتيكنولوجيا، وإن يكن ذلك غير ثابت، وغير مضمون، كما يعتبرون أنه من الخطأ عدم الأخذ بالحسبان بأن التنظيم يرتكز بالبيئة المحيطة في تصريف المخرجات، فالتنظيم يعمل في محيط اجتماعي، وسياسي، واقتصادي، وثقافي محدد، وإغفال هذا الأمر يدع الكثير من التصرفات والسلوكيات التنظيمية غير واضحة الأسباب والعلل"⁷.

وتتمثل أهم عناصر هذه النظرية في:

"المدخلات : تحصل المنظمة كنظام مفتوح على الموارد التي تحتاجها من البيئة الخارجية، (الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية).

عمليات التشغيل: حيث تقوم المنظمة باستخدام النواحي الفنية والتكنولوجية التي يملكها، بتحويل الموارد إلى سلع وخدمات.

المخرجات: تتضمن السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة إلى البيئة الخارجية.

المعلومات المرتدة : وهي المعلومات التي ترد من البيئة الخارجية إلى المنظمة، والتي توضح ردة فعل البيئة الخارجية فيما يتعلق بنوعية السلع والخدمات المقدمة، والتي يمكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على قدرة المنظمة في الحصول على موارد أو مدخلات جديدة تبدأ من خلالها مرحلة أخرى وهكذا"⁸.

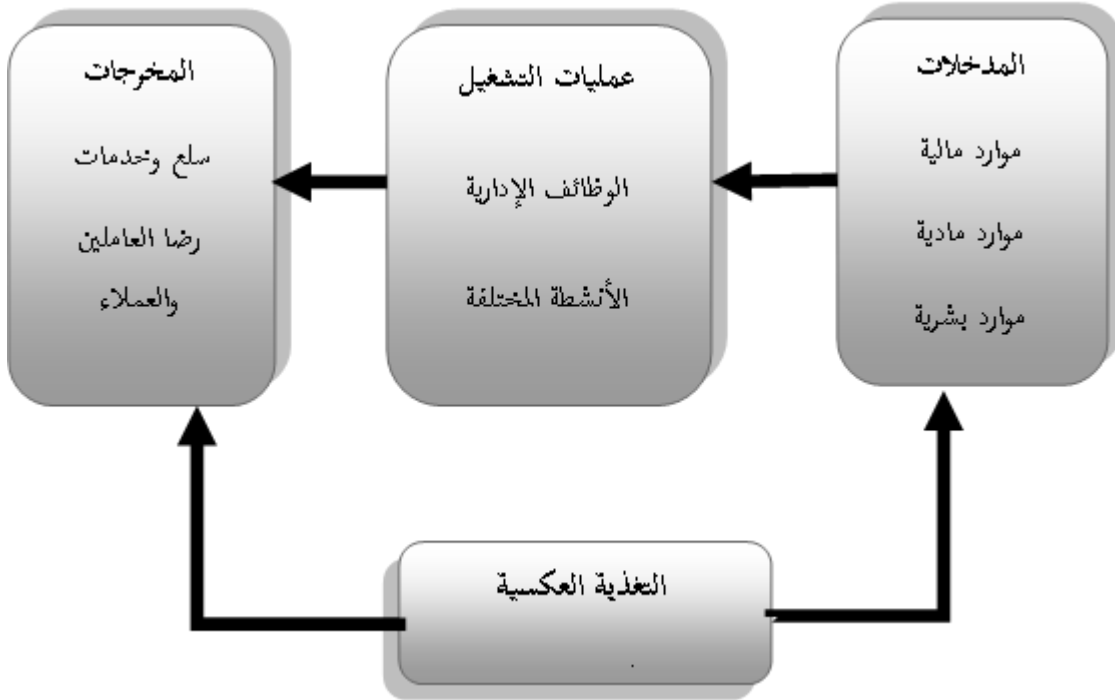
"وقد تطورت هذه النظرية، لتظهر بشكل آخر يسمى بمدخل نظم الإدارة المفتوحة؛ والذي بدأ الاهتمام به أوائل تسعينيات القرن العشرين، فكان ظهوره نتاج منطقي لتطور ممارسات الفكر الإداري، فاتخذ منظوراً جديداً لتطوير العملية الإدارية، معتمداً على توظيف الطاقات الكامنة في أعماق الموارد البشرية، والتي توحى لهم بمزيد من الفكر الخلاق، وتطلق دوافعهم، نحو الإنجاز والتفوق، وكذلك النظرة الجديدة نحو التكنولوجيا المعلومات، وتوظيفها، فضلاً عن الاهتمام بالمشاركة في المعلومات، وتداولها، إنه مدخل يتخذ منظوراً جديداً لتطوير العملية الإدارية، معتمداً على استثمار القدرات الفكرية للموارد البشرية، وتحفيز إرادتهم، في تحسين مستوى أدائهم

⁷ عبد اللطيف قطيش : الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق ، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، بيروت، الطبعة الأولى، 2013 ، ص 74.

⁸ مصطفى يوسف كافي وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة) ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2013 ، ص 62.

قصد التفوق، وقد اتخذ هذا المدخل، كوسيلة لتحديث النظام القيمي والثقافي للمنظمات إذ جاء نتيجة لمتطلبات حضارة مجتمعي المعلومات والمعرفة، ولعل اتجاه المؤسسات والمنظمات إلى امتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يهيئ المناخ الإلكتروني، الذي يسمح بتطبيق مبادئ الشفافية والحوكمة معاً، لتعزيز بناء منظومة إدارية قيمة وأخلاقية، تمكن المنظمات من التميز بمركزها التنافسي⁹.

الشكل (1) العناصر الأساسية لمدخل النظم



المصدر : مصطفى يوسف كافي وآخرون : مرجع سابق ، ص 62

إن نظرية النظم تؤكد على مسألة تكامل وحدات المنظمة، من أجهزة إدارية، مصالح، أقسام، ومكاتب، وباعتبارها نظاماً مفتاحاً تتأثر بيئتها الداخلية بكل ما تحويه من مكونات، بما يتم استقطابه من البيئة الخارجية، فإن هذا التأثير يعم كافة مكوناتها ويمسها، دون استثناء أو اختيار، فعند إدخال عامل التكنولوجيا، على جهاز حيوي واحد من أجهزتها، أو مكون وحيد هام من مكوناتها التنظيمية، تتأثر كل المنظمة، وهذا هو الحال مع جهاز إدارة الموارد البشرية، فتأثير الإدارة الإلكترونية عليه، يعني تأثيرها على كافة ما يحيط به من هياكل المنظمة وأقسامها، فالأنظمة المفتوحة، تتبادل العلاقات مع البيئات الخارجية، وفي خضم هذا التبادل، يكتسب النظام صفة الاستمرارية، القوة، والمتانة، لأن المدخلات، تعتبر بمثابة الدعم المادي والمعنوي لسيورة عمل النظام، بينما العمليات، التغذية العكسية، والمخرجات، تعد بمثابة الانطلاقة الجديدة بعد كل عمل شاق، لذلك فمختلف المؤسسات والمنظمات،

⁹ نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي: تحليل أسس الإدارة العامة، منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 67.

تسعى جاهدة لوضع كل هياكلها في مواجهة تحدي التفاعل مع المحيط الخارجي، لأن هذا ما سيضمن لها البقاء، الصمود والمنافسة.

3- المدخل الموقفى:

"ظهرت النظرية الموقفية منذ بداية السبعينيات، بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في المجال الإداري، وقد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية، والقيم الثقافية والاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة، ودعت لوجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة؛ وهذا يعني أنه ليس هنالك منهج إداري يصلح لأنواع المنظمات كافة، أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة، وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة المرحلة أو الحالة التي تمر بها المنظمة، فهذه النظرية تمهل فكرة وجود طريقة واحدة مثلى، للتأدية العمل الإداري، خاصة مسألة التخطيط التنظيم والرقابة، وتؤكد أن ما يمكن عده أفضل طريقة للعمل في أحد المنظمات، قد لا يكون ناجحاً في المنظمات الأخرى؛ أي أن يتم ممارسة العملية الإدارية اعتماداً على حالة وظروف المنظمة"¹⁰.

"إذ تعتمد هذه النظرية؛ على أن التعقد في مكونات المنظمات، والتعقد في العملية الإدارية، والتغير المستمر في البيئة والظروف والموارد، أمور تجعل من الصعب الاعتماد على قواعد محددة، وإجراءات موضوعية، بصورة مسبقة في كل الحالات والظروف، وبالتالي فإن هذه النظرية تقول أن المسؤولين عن المنظمة، والقوى العاملة أو الموارد البشرية، يجب أن تصرفوا بناءً على الموقف والظروف المحيطة"¹¹، "وأشهر رواد هذه النظرية؛ عالمة الاجتماع المختصة في نظرية المنظمة، البريطانية "جوان وودوارد"، والتي اهتمت إحدى بحوثها بدراسة وتطوير النظرية الموقفية لمعالجة وحل المشاكل الإدارية المهمة، وتوصل البحث إلى نتائج ساعدت المدراء على استيعاب التكنولوجيا، كأحد المتغيرات الموقفية، وتأثيرها على طريقة وأسلوب بناء الهيكل التنظيمي، ليصبح أكثر فاعلية وكفاءة، فمثلاً وجد فريق العمل؛ أن المصانع التي تعتمد تكنولوجيا بسيطة تتكون من ثلاث مستويات إدارية، وكلما تعقدت التكنولوجيا ازداد عدد المستويات الإدارية، بحيث وجد أن المصانع التي تعتمد تكنولوجيا متوسطة تتكون من أربع إلى ست مستويات، وهكذا تختلف باقي متغيرات المنظمة الأخرى، كالاتصال بأنواعه، القواعد، التعليمات، التوجه البيروقراطي للمنظمة"¹².

إذن فالنظرية الموقفية تشدد على مسألة التناسبية في التعامل مع مستجدات العمليات الإدارية، فلكل مرحلة تنظيمية ما يناسبها من مواقف وإجراءات، وأن الظرف الإداري من يصنع طريقة التعامل ويحددها، فإن عملية الانتقال من تطبيق الإدارة التقليدية في مختلف المؤسسات والتنظيمات، إلى تطبيق النظام الإلكتروني الحديث ممثلاً

¹⁰ محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي: مبادئ علم الإدارة الحديثة، المطبعة المركزية- جامعة ديالى، العراق، الطبعة الأولى، 2014، ص 31.

¹¹ محمد الفاتح، محمود بشير المغربي: مبادئ الإدارة، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص 54.

¹² شوقي ناجي جواد: المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 84.

في الإدارة الإلكترونية، هو الظرف الكفيل، بتحديد المواقف التنظيمية إزاء التعامل مع هذا التحول، من حيث العمل على إنجاحه، التهيئة له، والتكفل بكافة متطلباته، ومحاولة التكيف معه، تنظيمياً، وإنسانياً، فالخيار الذي تتخذه المنظمة، لتحقيق مسعى إنجاح التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، ليس ردة فعل ثابتة، يمكن اعتمادها في كل الحالات، وإنما لابد أن تتناسب مع الموقف والظرف؛ إذن لابد أن تأخذ بعين الاعتبار أن لهذه المرحلة خصوصيات، واحترام الخصوصيات، كفيل بتسهيل التطبيق، وهذه الخصوصيات تتوقف على توفير المتطلبات، والضروريات على كافة المستويات، مع تجنيد مختلف الموارد المتاحة.

4- مدخل اتخاذ القرارات:

"إن لاتخاذ القرارات أهمية بالغة في في الحقل الإداري والمؤسسي، حيث تناولها العديد من علماء الاجتماع والإدارة، بالدراسة والتحليل، ومن بين علماء الاجتماع والإدارة الذين ركزوا اهتمامهم في هذا المجال، الأمريكي "هربرت سايمون"، واضع نظرية اتخاذ القرارات، وهو الذي قال: "أن عملية اتخاذ القرارات هي قلب الإدارة النابض، لأنه لا يمكن للمنظمة أن تتحرك، وتتمو، وتدوم، بدون سلسلة من القرارات الرئيسية، والفرعية المتكاملة، في اتجاه تحقيق الأهداف بكفاءة، وفاعلية عالية"، وفي وقتنا الحاضر، يتميز المدير، والمسؤول الناجح، عن غيره بقدرته، على اتخاذ القرارات الدقيقة، والصائبة، فالقرار الخاطيء، تكلفته عالية وقد يؤدي بالمؤسسة أو المنظمة إلى التصفية"¹³.

"وتحتل نظرية اتخاذ القرار في الإدارة؛ دوراً بارزاً في الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المعاصرة، نظراً لما تقدمه لرجال الأعمال من مساعدة في اتخاذ قراراتهم بموضوعية، فدرجة التعقيد في المؤسسات والمنظمات المختلفة والحجم الهائل من المعلومات الضرورية لاتخاذ أي قرار، جعلت استخدام نظرية اتخاذ القرار ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها من أجل التعرف على المعلومات الضرورية، وكذلك المتغيرات المهمة للمشكلة التي هي موضوع الحل، فإن تطور المنظمات يعتمد على دقة القرارات التي يتخذها المدراء، والمسؤولون، وخاصة في ظل المنافسة التي تكتنف السوق، ويمكن القول بأن صحة القرارات المتخذة، تؤثر بشكل كبير على درجة نمو المنظمة وريحتها"¹⁴.

"ويقصد تحديداً بعملية اتخاذ القرار؛ إعمال العقل وتغليب المنطق، لاختيار البديل الأفضل من بين عدة بدائل متاحة أمام متخذ القرار، وتتوقف عملية اتخاذ القرار واختيار البديل الأمثل، على نوعية وجود البيانات، والمتوفرة لدى متخذ القرار، والتي تصف المشكلة التي يراد اتخاذ القرار بشأنها، فقد يتوفر لدى متخذ القرار بيانات محددة تماماً عن طبيعة المشكلة محل الدراسة، ففي مثل هذه الحالة يتم اتخاذ القرار في ظل ظروف التأكد، ويمكن تقسيم الظروف التي يتم اتخاذ القرار خلالها إلى أربعة أنواع رئيسية وهي:

—اتخاذ القرار في حالة التأكد.

¹³ فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 91.

¹⁴ دلال صادق الجواد، حميد ناصر الفتال: بحوث العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 216.

- اتخاذ القرار في حالة المخاطرة.

- اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد.

- اتخاذ القرار في حالة التعارض.

حيث تؤدي نظرية القرار، دوراً رئيسياً في اتخاذ القرار في ظل ظروف المخاطرة، وعدم التأكد، بينما تختص نظرية المباريات، باتخاذ القرار في ظل ظروف التعارض، وتساعد كلتا النظريتين متخذ القرار، في تحليل المشاكل، التي تحتوي على عدد كبير من البدائل، ومن ثم اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة التنظيمية¹⁵.

ومنه يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرار، من العمليات والوظائف الهامة، في أية مؤسسة أو منظمة، وتحتاج لاستعداد وتحمي وتروي، ومع تطبيق الأنظمة الإدارية الإلكترونية، ظهرت هناك نظم معلومات إدارية، معروفة بنظم معلومات دعم واتخاذ القرار، والتي تساعد كل من المديرين، والمدراء، والمسؤولين على عمليات اتخاذ القرار، واختيار الحلول المناسبة لحل مختلف المشكلات التنظيمية التي تصادفهم، وذلك بتوفير كم كبير من البيانات، والمعلومات، مع تسهيل عملية الوصول إليها والتعامل معها، لذلك فإن عامل التكنولوجيا، قد ساهم بشكل كبير، في تطوير هذه الوظيفة الهامة، والتي تعتبر ركيزة المنظمة عامة، وإدارة الموارد البشرية خاصة ومحور الهياكل الإدارية الأخرى، لما لها من أهمية على كافة المستويات، لتداخلها و تشابكها مع كل وظائف ومهام المنظمة، وتدخلها المباشر في القيام بها، فاتخاذ القرار الإداري، يعتبر مسؤولية، قد يتوقف عليها مستقبل المنظمة، ومعها مستقبل كافة مواردها البشرية، والمادية، إنها جوهر الوظائف الإدارية، والداعمة لها، وأهم قرار يمكن أن تتخذه المنظمات، هو التخلي عن النمط الإداري التقليدي، والتحول إلى النمط الإداري الإلكتروني المعاصر، إذ يستدعي هذا الأمر، أن تتخذ السلطة العليا، المبادرة في اتخاذ أمر التحول، والاستعداد له على كافة الأصعدة، وتتبع كافة خطواته ومراحله، وتقييمها.

5-مدخل الموارد البشرية:

مدخل الموارد البشرية؛ من المداخل الحديثة التي تناولت الموارد البشرية كعناصر فاعلة في مختلف التنظيمات، إذ بدأ استعماله مطلع سبعينيات القرن العشرين، وذلك نتيجة جهود مختلف الدراسات والأبحاث في العلوم السلوكية، والتي تناولت الأفراد كمصادر يحققون مختلف الفوائد والمزايا للمؤسسات، والمنظمات، ويهتم هذا المدخل بدراسة مختلف احتياجات الموارد البشرية، إضافة لضرورة تهميتهم وتطويرهم، فجوهر هذا المدخل هو العنصر البشري؛ من حيث حاجاته، تصرفاته، ممارساته، وكيفيات تنميته والرفع من كفاءته وفعاليته، ويتمثل المحور الأساسي في فكر هذا المدخل؛ في العمل على خلق القدرة التنافسية واعتبار الموارد البشرية الفعالة هي الركيزة الأساسية لهذه القدرة، فالموارد البشرية كعناصر أساسية، وموارد رئيسية للتنظيم، بما يتمتعون به من دوافع، واتجاهات وميول، بالإضافة

¹⁵ نوال عبد الكريم الأشهب: اتخاذ القرارات الإدارية، أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص ص 26-27.

إلى تكوينهم الجسماني، وقدراتهم الفيزيولوجية، إنما يمثلون أهم المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي، ويقوم هذا المدخل على عدة مرتكزات أهمها :

- أن الأفراد عبارة عن استثمار فعال؛ إذا ما أحسن إدارتهم وتنميتهم.
- لا بد من توجه السياسات والبرامج والممارسات، لإشباع الحاجات المعنوية، الاجتماعية، والاقتصادية للأفراد.
- لا بد أن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد ممكن.
- برامج وممارسات الموارد البشرية؛ يجب أن توضع وتنفذ، مراعية تحقيق التوازن بين احتياجات الأفراد، وأهداف المنظمة¹⁶.

"فمدخل الموارد البشرية الحديث، والذي بني على أساس مساهمات نظريات حديثة، عديدة ومختلفة، استنبطت من واقع الممارسة، وخصائص المجتمعات، إذ ينظر إلى العنصر البشري، نظرة اهتمام بالغة بوصفه موردا ذو قيمة كبيرة، وعليه يتم الحرص كل الحرص، أثناء عملية اختياره للانضمام إلى المؤسسات وتطورت في هذا الشأن أساليب وطرق للمفاضلة بين المتقدمين، واختيار أنسبهم للعمل، والذي ليس بالضرورة أذكاهم أو أعلاهم درجة علمية، حيث لم تعد فكرة التخصص العام، والسلوك والمظهر الحسن؛ كافية حتى يقع الاختيار على المترشح، وإنما ظهرت شروط أخرى فرضتها المنافسة القوية بين المؤسسات والمنظمات، والأهمية المتزايدة للعنصر البشري محقق الميزة التنافسية، هذه الشروط في مجملها، أفرزها النظام الاقتصادي الجديد، والذي يتسم بالسرعة في النمو، والتطور، والتغير في نفس الوقت، والثورة المعلوماتية الكبيرة، التي شملت العديد من الأصعدة، الأمر الذي يتطلب موارد بشرية، بميزات خاصة، تتوافق وهذه الخصائص، والتي حتما ستساعد التنظيم على النمو، التكيف، والاستمرارية"¹⁷.

إذن مما سبق؛ يمكن اعتبار مدخل الموارد البشرية، من المداخل النظرية التي أولت إهتماما خاصا بالموارد البشرية، داخل المنظمة، ولكن ككيانات شخصية تتسم بالإنفرادية، وليس كجزء من هيكل إداري حيوي يسمى بإدارة الموارد البشرية، فالإهتمام بحاجاتهم، وضرورياتهم، وميولاتهم، وكيفيات تعاملهم مع محيطهم الوظيفي، من خلال ردود أفعالهم، ومدى تجاوبهم، مع مختلف المهام والوظائف التي يتولون القيام بها سيسهم وبشكل كبير في إعطائهم الحافز الجيد، والدافع القوي للعمل المثمر، والإبداع في الأداء، لأن الإهتمام يولد الرغبة في العطاء، وهذا ما سينعكس

¹⁶ بودوح غنية: إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية (بسكرة)،

أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في علم الاجتماع، فرع تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر- بسكرة-، 2012، ص 42.

¹⁷ لطفي دنبري: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية وحدة صيانة عتاد السكة الحديدية

بسيدي مبروك(قسنطينة)- أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري - قسنطينة-،

2012، ص 153.

بالإيجاب على أداء المنظمة، ومدى تحقيقها لأهدافها، لأن تحقيق احتياجات هذه الموارد البشرية، سيدفعها بلا شك، لتحقيق احتياجات المنظمة، فالعلاقة بينهما مترابطة ومتكاملة، وتتسم بالاندماج والتفاعل.

المبحث الثاني : المداخل النظرية المتعلقة بالجانب السوسيو-ثقافي.

1-مدخل الثقافة التنظيمية :

"ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية؛ في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينات من القرن العشرين، فلقد حاول عالم الإدارة والمختص في التطوير التنظيمي الأمريكي "إدغار هنري شاين" باعتباره من رواد هذه النظرية، أن يقدم لنا مفهوم الثقافة التنظيمية بصورة محددة ودقيقة، وذلك من خلال الإشارة إلى أن جوهر الثقافة يكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء منظمة ما، كما يرى أن دراسة الثقافة التنظيمية يجب أن تشمل ثلاثة جوانب رئيسة هي: الظواهر الملموسة، والقيم والافتراضات الأساسية لأعضاء المنظمة بشأن طبيعة الإنسان، والبيئة. وفي الواقع إن مفهوم الثقافة التنظيمية يعد اليوم، مجالاً حياً للدراسة والبحث، في عالم المنظمات، حيث أنه يلقي قبولا عاما من الباحثين والمجالات المتخصصة في الإدارة، فلقد أفردت كثير من المجالات الدورية، أعدادا خاصة ناقشت فيها مفاهيم نظرية الثقافة التنظيمية، من حيث أثرها على سلوك الموارد البشرية، وأداء المنظمات، فضلا عن ذلك، يعد منظور الثقافة التنظيمية، منهجا جديدا في إدارة التغيير، وبخاصة عندما تعمل هذه المنظمات في بيئات غير مستقرة"¹⁸، "ومن الجدير بالذكر؛ أن المنظمات الحديثة تتسم بالتغير السريع في بيئاتها، وتعدد قوى العمل، لذا فهي تحتاج إلى ثقافة تنظيمية قوية، لا تحدد أنماط السلوك بدقة، وإنما تستطيع أن تتفاعل في ظل المعطيات الجديدة كالعولمة، وما أنتجته من تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمنافسة وغيرها"¹⁹.

"ويمكن القول؛ بأن هناك مجموعة من الخصائص والسمات العامة، التي تتصف بها الثقافة التنظيمية السائدة في أي منظمة، والتي أوردها الباحثون، والتي تتشابه مع سمات وخصائص ثقافة المجتمع، وفيما يلي عرض لأهم الخصائص العامة والأساسية، التي تتصف بها ثقافة المنظمة، نعرضها مقارنة بالخصائص الخاصة بثقافة المجتمع:

الثقافة التنظيمية ثقافة إنسانية: فالمنظمة ما هي إلا مجموعة من الأفراد تعمل معا وتتصف بالصفات الإنسانية التي يتصف بها البشر جميعا.

¹⁸ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون : مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة) ، العبيكان للنشر ، الرياض ، الطبعة العاشرة ، 2014 ، ص59.

¹⁹ أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان، الطبعة الأولى ، 2006، ص 55.

– **الثقافة التنظيمية ثقافة اجتماعية:** بمعنى أن الثقافة ترتبط بالمجتمع، وتعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فالمنظمات عبارة عن مؤسسات أو أدوات اجتماعية، يعبر عنها بالسميات الثقافية المرتبطة بالمنظمة، مثل مجموعة المراسيم، والشعارات التي تعبر عن ثقافة كل منظمة.

الثقافة التنظيمية ذات نظام مركب : حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر، تتفاعل فيما بينها، من أجل تشكيل ثقافة المنظمة، والثقافة كنظام مركب، تشتمل على الجانب المعنوي، مثل؛ المعتقدات، القيم، والأفكار، والجانب السلوكي ويشمل عادات وتقاليد أعضاء المنظمة، والممارسات العملية المختلفة، والجانب المادي، وهو كل ما ينتجه أفراد المنظمة من أشياء ملموسة.

– **الثقافة التنظيمية ذات نظام متكامل:** إذ تعمل على إيجاد الإنسجام، والتوافق بين عناصرها، فأى تغيير يطرأ على أحد مكوناتها، ينعكس أثره على باقي مكونات النظام الثقافي للمجتمع²⁰.

إذن فالمنظمة؛ كمجتمع إداري مماثل للمجتمع الكلي، تعتمد على جملة معايير ومفاهيم وقيم، ومعتقدات وظيفية تمثل ثقافتها الخاصة، تتطبع من خلالها بطابع خاص متفرد، وتعتمد عليها في توصيف صورتها الذهنية لدى موظفيها وعمالها، فهذه الثقافة بمثابة الصورة العاكسة لبيئة المنظمة ومناخها التنظيمي، وهي قابلة للتجديد والتحديث، وبما أن هذه المنظمة، عبارة عن نظام مفتوح، يتأثر ويتأثر بالمحيط الخارجي، فلا بد لهذا الثقافة التنظيمية، أن تتسم بالمرونة، والانسياية، في التعامل مع بقية الثقافات الوافدة لها، سواء من منظمات أخرى، أو من جهات شراكة فاعلة، فعند التخلي عن نظام إداري تقليدي، واعتماد آخر عصري، فإن العصري، سيجلب ثقافته المميزة لجملة خصائصه، لتحل محل ثقافة النظام الإداري العتيق، والذي تم التخلي عنه، لذلك على ثقافة المنظمة، أن تتهيأ لمرحلة التغيير، وتبني أفكار ومفاهيم جديدة، تتناسب والتحول الجديد نحو تطبيق النظام الإداري الإلكتروني، بما يوفره من ميزات، وتسهيلات.

2-مدخل التجديد والانتشار الثقافي:

"يرتكز هذا المدخل في أساسه الفلسفي على نظرية الانتشار الثقافي؛ وهي إحدى نظريات التغيير الاجتماعي، وتذهب هذه النظرية إلى القول بأن التغيير الثقافي يرجع إلى عامل الانتشار، فالانتشار عملية تنتشر بموجبها سمات ثقافية من مجتمع إلى آخر، وتميز هذه النظرية بين انتقال التراث الثقافي وانتشاره، فيعني الأول: الانتقال الثقافي عبر الأجيال (من جيل إلى آخر) داخل المجتمع، بينما الثاني يعني انتقال سمات ثقافية من مجتمع إلى آخر، وبمعنى آخر، انتقال التراث يعمل وفق الزمن، بينما الانتشار يعمل وفق عامل المكان"²¹.

²⁰ فؤادة البكري: العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الأولى، 2015، ص 128.

²¹ شاكر محمد فتحي، همام بدر اوي زيدان: التربية المقارنة، المنهج، الأساليب، التطبيقات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2003، ص

" وترى هذه النظرية؛ أن التقدم يأتي بفعل الانتشار أو الانتقال الحضاري من الدول المتقدمة إلى الدول النامية من ناحية، ومن عواصم الدول النامية إلى أريافها من ناحية أخرى، ويأتي التخلف بفعل وجود بعض العوائق أو المقاومة في وجه هذا التسرب الثقافي، وتشمل العوامل الثقافية بهذا المعنى؛ المعرفة والمهارات، والقدرات التنظيمية والقيم والتكنولوجيا ورأس المال"²².

"وقد انبثق من نظرية الانتشار الثقافي تيارات نظرية أخرى، تركز هي الأخرى على عملية الانتشار، أهمها نظرية انتشار الابتكارات؛ إذ تسعى هذه النظرية، إلى تفسير كيفية انتشار الابتكارات خلال الثقافات المختلفة مع مرور الوقت، وليست بالضرورة أن تكون الابتكارات أشياء جديدة لم يسبق للبشرية معرفتها، ولكن أي تقنية أو فكرة يعتبرها مجتمع معين جديدة بالنسبة إليه؛ فهي تعتبر ابتكار، وقد ساهم في هذه النظرية رواد كثيرون، لكن قد تكون أعظم المساهمات هي التي قدمها عالم الاجتماع الأمريكي **ايغرت روجرز** عام 1962، وقد ألف كتاباً يحمل إسم النظرية "انتشار الابتكارات"، حيث ركز روجرز على أربعة عناصر تساهم في انتشار الأمر المبتكر في المجتمع وهي:

الابتكار: هي فكرة أو ممارسة أو هدف، يتقبلها الشخص أو أي كيان على أنها جديدة.

قنوات التواصل: وهي أي طريقة تنتقل بها المعلومة من مكان إلى آخر.

الوقت: هو الفترة الزمنية التي يحتاجها هذا الابتكار للانتشار في المجتمع.

النظام الاجتماعي: هو مجموعة وحدات مترابطة، تساهم في حل مشكلة مشتركة للوصول لهدف مشترك²³.

إذن؛ فأي تغيير يطرأ على البنية التنظيمية، والبيئة الوظيفية، والهيكلي الإداري، لأي منظمة، مرده تبنى مفاهيم إدارية، مختلفة وعملية، ففكرة التبنى التي تشير لاستجلاب خصائص وسمات منظمات ناجحة، ومحاولة تطبيقها في أرضية منظمات أخرى، تسعى للتغيير، مردها فكرة الانتشار، لأن الانتشار بمعناه الواسع، يعني انتقال هذه الخصائص والمفاهيم الإدارية المتقدمة، بفعل ابتكار وسائل وأساليب، تسهل من ذلك وتعبد لها الطريق لتعبير، فلولا عملية الانتشار الثقافي وما أفرزته من عمليات واجراءات، لما تطورت الأنظمة بما فيها الإدارية، ولما انتقلت الأفكار التنويرية الخاصة بتطوير المنظمات، وتغييرها نحو الأفضل، شريطة أن تتوفر وسائط الانتشار وآلياته، وأن يتقبل محيط المنظمة أمر التجديد، ويعتمده، وهذا الأمر ينطبق على تطبيق الإدارة الإلكترونية، وما تتطلبه من ثقافة تطبيق، أهمها الثقافة الرقمية (الإلكترونية)، وهي أحدث الأنماط الثقافية ظهوراً في وقتنا الحالي.

²² عبد اللطيف مصطفى، عبد الرحمن بن سانية: دراسات في التنمية الاقتصادية، مكتبة حسن العصرية، لبنان، بيروت، الطبعة الأولى، 2014، ص 96

²³ عبد الكريم قندوز : الابتكار المالي ومقدمة إلى الهندسة المالية، مؤسسة إي- كتب، لندن، الطبعة الأولى، 2017، ص 32.

3-مدخل التعلم التنظيمي :

"إن مفهوم ثقافة التعلم التنظيمي، ومنظمات التعلم؛ لا يعد حديث النشأة، بل تمتد جذوره إلى نظريات التنظيم ونظرية النظام، إذ يعرف التعلم التنظيمي بأنه: "عبارة عن عملية اكتساب المعلومات، ثم تخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات، ثم مراجعتها وتنقيحها من حين لآخر، أو أنه يعبر عن التصرف المتعمد التي تقوم به المنظمة لإحداث التغيير المستمر فيها، من خلال التعلم التكيفي والابتكاري واكتساب مختلف الثقافات والمعارف التنظيمية، فالتعلم التنظيمي عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية، استثمار الخبرات، والتجارب، في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر، للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة، من قيادة المنظمة بشكل خاص، والثقافة التنظيمية بشكل عام".²⁴

"إذ يصور منظور التعلم التنظيمي المنظمة وكأنها نظام مفتوح يتصف بالحياة والتفكير، وهي مثل العقل البشري، تعتمد على معلومات التغذية العكسية للتكيف، تبعا للظروف البيئية، وباختصار فإن المنظمة تتعلم من مختلف الخبرات والثقافات، مثلما يتعلم الإنسان، لأن المنظمة تمارس عمليات معقدة، مثل التوقع، والإدراك، والتصور وحل المشكلات، والتذكر، وذلك عندما يصبح التعلم مبادرة استراتيجية، تحدد وتكتشف الأفكار القيمة داخل المنظمة، وخارجها".²⁵

"ويمثل التعلم التنظيمي ثاني أبعاد الذكاء التنظيمي، حيث أنه إذا كان العصر الحالي هو عصر المعرفة، فإن التعلم هو الوسيلة الرئيسية للتكيف مع هذا العصر، وهناك معادلة في علم البيئة تحدد أنه لكي يحافظ الكائن على بقائه، فإن معدل تعلمه يجب أن يساوي أو يزيد على معدل التغيير في بيئته، وعلى اعتبار أن المنظمات مثلها مثل الكائن الحي، فإنه سيصبح لزاما عليها أن تزيد من معدل تعلمها؛ لتحافظ على بقائها في أوقات التغيرات غير المسبوقه الآن، فالمعرفة التي يتم اكتسابها خلال التعلم، تساعد على إعادة تشكيل، أو تغيير البيئة، فالتعلم والتغيير، يدعم كل منهما الآخر؛ حيث أنه كلما كان التغيير أسرع، كلما كان هناك ضرورة لخلق معرفة، تساعد على التكيف مع هذا التغيير، وهذا هو جوهر الذكاء التنظيمي، ويعتبر التعلم في جوهره عملية اجتماعية، حيث تتحول المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية، يتم الاستفادة منها لإثراء قدرات المنظمة، ومن هنا فالمنظمات التي تستفيد من آراء وأفكار كافة العاملين بها في اتخاذ القرارات، هي منظمات أكثر ذكاء".²⁶

²⁴ فايز عبد الرحمن الفروخ: التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص ص 15-16.

²⁵ مسلم علاوي شبلي ، مرجع سابق، ص 46.

²⁶ عزة جلال مصطفى وآخرون: إدارة الأصول الفكرية، منظور استراتيجي، دار النشر للجامعات ، مصر، الطبعة الأولى ، 2014 ، ص 67.

إن المنظمة في عصر ثورة المعلومات، والتدفق المعرفي؛ وجدت نفسها أمام تحدي الانخراط في موجة التغيير، عن طريق اكتساب القدر الكافي من المد المعلوماتي، الذي يؤهلها للتقدم نحو الأمام، وهذا ما يستدعي أن تمارس عملية التعلم كإجراء هام، فالتعلم التنظيمي بمثابة الدافع الذي يدفع المنظمة، نحو مواكبة عصر التطور، ومسايرته، فالتعلم التنظيمي، وسيلة لتحسين الأداء، وتطوير المسار الوظيفي لأصولها من موارد بشرية، وتخطي عتبة التنظيم التقليدي، إلى آخر عصري، إنه ركيزة فعالة لإنجاح أي تحول، خاصة تبني تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، والذي يحتاج نموذجاً للتعلم، قائم على متطلبات ومعايير تنظيمية خاصة، فالتعليم ضرورة استراتيجية، منبعها استراتيجية المؤسسة أو المنظمة، وما أعدته لإنجاح أهدافها ومسايعها.

4-مدخل ما بعد الحداثة:

"يزعم مفكرو ما بعد الحداثة؛ أن المسلمات والافتراضات التي قامت عليها النظريات الاجتماعية السابقة في مختلف الحقول أهمها الحقل التنظيمي، لم تعد تصلح لتفسير التغيرات التي تشهدها مجتمعات ما بعد الحداثة، وما تزال تشهدها، فهي نظريات كانت صالحة لتفسير المجتمعات ذات النظام الرأسمالي الصناعي، أما المجتمعات المعاصرة فقد طرأت عليها تغيرات جوهرية، مست مختلف أبنيتها الاقتصادية والاجتماعية، والثقافية والسياسية، والتي لم يعد يصلح في تفسيرها تلك النظريات الكلاسيكية القديمة"²⁷.

"هناك قدر من الاتفاق على مدلول مصطلح ما بعد الحداثة، كتعبير على بناء نظري جديد، فهو يضم مختارات من كتابات أهم مفكري علم الاجتماع والنظير الثقافي، خاصة الفرنسيون منهم أمثال؛ "جان فرانسوا ليوتار"، و"جان بودريار"، والتي تدعمها قراءات خاصة لطائفة أخرى من كتابات مفكري ما بعد البنيوية أمثال "ميشيل فوكو"، "جاك دريدا"، و"جاك لاكان"، و"رولان بارت"، فمنظور ما بعد الحداثة، كان له التأثير الواضح على علماء الاجتماع الذين يدرسون العمل، والمسائل الصناعية، ولهذا المنظور جذوره الفكرية لدى مفكري مدخل ما بعد البنيوية، أمثال "ميشيل فوكو"، والذي قدم مدخلا نظريا لما بعد الحداثة، يضعه في مكان راسخ، على اعتبار أنه النقيض المقابل للمداخل النظرية الكلاسيكية، والتي تناولت دراسة مختلف التنظيمات، فعلى خلاف منظري المدارس الكلاسيكية للتنظيم أمثال؛ "هنري فايول"، و"فريدريك تايلور"، ويقابلهم أصحاب مدرسة العلاقات الإنسانية، وحتى النقاد الراديكاليين لهذه المداخل مثل "بورجين هيرماس"، والذين يميلون إلى رؤية التنظيمات على اعتبار أنها مثال واقعي للعقلانية، نجد أن "فوكو" وباقي منظري مدخل ما بعد الحداثة، مثل "ليوتار"، و"دريدا"، ينظرون للتنظيمات على اعتبار أنها رد فعل دفاعي، ضد القوى التي تؤدي إلى عدم استقرار التنظيم، فخلال فترة الثمانينيات من القرن العشرين، تزايد الإدراك بأن النماذج النظرية التي تسود المجتمعات الحديثة منذ النصف الثاني

²⁷ عبد الرزاق محمد الدليمي: نظريات الاتصال في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2016،

من القرن التاسع عشر، م تعد مناسبة للتطورات الاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية؛ والتي ظهرت بالمجتمعات المتقدمة في العقود الأخيرة من القرن العشرين، فلم يعد التنظيم البيروقراطي التقليدي بخصائصه، مثل وجود درجة عالية من التخصص، وتقسيم العمل، وبناء هرمي جامد للسلطة، والضبط، والنسق غير الشخصي للعلاقات، مناسبة للتطورات في الظروف الراهنة، وقد رى مفكرو ما بعد الحداثة، أنه من الضروري الابتعاد عن نماذج التنظيم المرتبطة بالحداثة، والتفكير في نماذج تنظيمية أخرى ترتبط بحركة ما بعد الحداثة، وتتماشى مع ظهور المجتمع الذي يطلق عليه عالم الاجتماع الأمريكي "دانييل بل" إسم مجتمع ما بعد الصناعة أو مجتمع المعلومات²⁸.

إن مرحلة ما بعد الحداثة تضمنت في طياتها العديد من التحولات، مما استدعي العديد من المحاولات لفهم هذه التحولات، ومتطلباتها الفعلية، للتكيف والانسجام معها، واعتبارها من ضروريات العصر، لا كحالات استثنائية يمكن تجاوزها والتغافل عنها، فالمجتمعات قد شهدت العديد من النقلات، بفعل هذه المرحلة الانتقالية، منها من تجاوب معها، ومنها من تخلف عنها، ومنها من بقي في المنتصف، وهذا حال المنظمات كأبنية اجتماعية، فهناك العديد منها سيحاول مساندة هذه التحديات، ويسير معها جنباً إلى جنب، باذلاً الجهود للصمود، وهناك من سيتوقف متأملاً، عاجزاً مندهشاً، إن مختلف المؤسسات والمنظمات، بأكملها، وأجهزتها، إن لم تتفاعل مع ضروريات العصر، خاصة ما يتعلق بالجانب التكنولوجي، وتحديد الإدارة التكنولوجية، ستتخلف وتعود للسوراء، لأن لغة المعرفة، ممثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، قد فرضت سيطرتها وهيمنتها، خاصة في ظل هذه الألفية الثالثة، أين ازداد الوعي بضرورة وجود التكنولوجيا في حياتنا، كواقع وليس خياراً يمكن تجاهله.

المبحث الثالث : المداخل النظرية المتعلقة بالجانب التكنو-اجتماعي.

1-مدخل الحتمية التكنولوجية:

"ترجع أصول هذه النظرية إلى عالم الاتصال الكندي "مارشال ماكلوهان"، وعالم الاقتصاد الكندي "هارولد إينيس"؛ واللذين أعطيا في أعمالهما دوراً رئيسياً لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، في عمليات التفاعل والتواصل البشري، بل حتى في تنظيم المجتمع برمته، وقد تعرضت مساهمات ماكلوهان إلى انتقادات لاذعة، بيد أن الاعتبار قد رد إليها في بداية السبعينيات، حيث كان ماكلوهان يرى أن المواصفات الأساسية لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، هي التي تؤثر في كيفية التفكير، وكيفية تنظيم المجتمعات، فالتحول في تكنولوجيا الاتصال، يؤدي إلى التحول في التنظيم الاجتماعي، بل في حواس الإنسان التي تصبح هذه الوسائل التكنولوجية امتداداً لها (الكاميرا للعين، الميكروفون للسمع، الحواسيب للعقل...)"²⁹.

²⁸ طلعت إبراهيم لطفي : علم إجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، بدون طبعة ، 2007 ، ص ص 126-129 .

²⁹ بشير العلق : نظرية الاتصال مدخل متكامل ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2014 ، ص ص 61-62 .

"وتنطلق الحتمية التكنولوجية من قناعة؛ بأن قوة التكنولوجيا هي وحدها المالكة لقوة التغيير في الواقع الاجتماعي، والنظرة التفاؤلية للتكنولوجيا تهلل لهذا التغيير، وتراه رمزا لتقدم البشرية، وعاملا لتجاوز إخفاقاتها في مجال الاتصال الديمقراطي الذي تتقاسمه البشرية، والنظرة التشاؤمية التي ترى التكنولوجيا وسيلة للهيمنة على الشعوب المستضعفة، والسيطرة على الفرد، فتفتح حياته الشخصية وتفكك علاقاته الاجتماعية"³⁰.

"إذ يؤدي التلاحق الحضاري الذي ولده انتقال المعلومة عبر الانترنت، ومختلف الوسائط والوسائل التكنولوجية الأخرى، إلى ترسيخ قيم وثقافة البلد المصدر للمعلومة والتكنولوجيا في آن واحد، وينشأ عن هذه الحتمية التكنولوجية حالة ما يسمى بالصدمة الإلكترونية؛ التي سرعان ما تتحول بالبلدان المستوردة من الانبهار بالواقع التكنولوجي التقدمي إلى الاصطدام بالواقع الحقيقي للبلد المصدر، ولعل من بين الأسباب القوية للتفاوت الرقمي بين دول الشمال والجنوب؛ عامل الأمية والذي يساهم بنسبة كبيرة في اتساع الهوة الرقمية، خاصة ما يعرف بالأمية الإلكترونية، وأيضا عريبا يعود سبب تعطل آلة التسويق لتبادل الأفكار، إلى عنصرين متلازمين يمكن تلخيصهما، في إشكالية وعي الحرية، وإدراك التقنية، وهي معضلة فكرية إجرائية، تتمثل في كيفية فهم أن لا قيمة للفكرة، مهما كانت طبيعتها، إلا إذا شاعت بين الناس، وحتى يمكن بلوغ ذلك، فلا بد أن تكون حركة الوسائط الحاملة للأفكار التقنية شائعة الملكية وتحررية من حيث المضمون"³¹.

إن الحتمية التكنولوجية وضعت المنظمات أمام حتمية التغيير، والانتقال نحو استبدال أنظمتها الإدارية، بأخرى قائمة على التكنولوجيا كأساس وقاعدة، واعتبار التكنولوجيا العامل المنفرد والمتفرد بهذا التغيير، والسبب الرئيسي فيه، دونما الحاجة للخوض في أسباب أخرى، مما جعل المنظمات تركز بصورة كبيرة على هذا العامل، ومحاوله فهم بنيته، وكيفية التكيف والتأقلم معه، دون الانتباه لتدخل العوامل الأخرى، المحيطة بها في بيئتها الداخلية، أو العوامل المنتشرة في محيطها الخارجي، وكأما التكنولوجيا، تنتج من تلقاء نفسها، بلا تدخل أو تعاون أو تكاتف من جانب الهياكل الإدارية للمنظمة، وأصولها المادية والمعنوية، وهذا الذي سيجعل المنظمة، تتعثر في عملية إنجازها مرحلتها الانتقالية نحو تبني النظام الإداري الإلكتروني، لأن التركيز على جهة واحدة، وإغفال الجهات الأخرى، سيسبب في تعطيل هذه العملية، أو توقفها قبل أن تبدأ، أو تعثرها أثناء البدء وعدم اكتمالها؛ إذن فالحتمية التكنولوجية قد تشير لمسألة وجود مسببات أخرى، بشكل غير مباشر، إذا ما أمعنت المنظمة النظر، وفهمت منطق التغيير، بصورة واضحة وسليمة.

³⁰ علي حجازي إبراهيم: التكامل بين الإعلام التقليدي والجديد، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2017، ص 277.

³¹ فيصل محمد عبد الغفار: شبكات التواصل الاجتماعي، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص 139.

2-مدخل الحتمية الاجتماعية (مدخل البناء الاجتماعي للتكنولوجيا):

"وتبرز نظرية الحتمية الاجتماعية في مقابل نظرية الحتمية التكنولوجية؛ على أساس أن القوى الاجتماعية بأنواعها تمتلك زمام تطور التكنولوجيا، وتؤثر في تطويرها وتوجيهها، واشتهر في هذا الاتجاه الأنثروبولوجي الأمريكي "الزلي وايت"، وقدم وايت الطرح التالي: إن النسيج الاجتماعي هو الثقافة المتقدمة بحطى التكنولوجيا، وتبنى المجتمعات البشرية ثقافيا بواسطة المادية التكنولوجية، وتبنى اجتماعيا بفعل التطور الاجتماعي، بمعنى جدلية "المجتمع، التقنية" وتعد وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال عنصرا أساسيا في المجتمع، لكن النظر إليها على أنها أساس عملية التغير الاجتماعي، ينقلها إلى دائرة الحتمية، وهذا ما رفضه علم الاجتماع المعاصر، وتؤدي الثقافة اللامادية، كالأيديولوجيات السياسية، والاجتماعية، إلى تغير واسع في حياة البشر، أكثر من تأثير الثقافة المادية في بعدها التكنولوجي، ولكن يصعب قياس هذه التغيرات، أي التغير المادي واللامادي، مما أدى إلى إطلاق النظرة السلبية"³²

"والتكنولوجيا كعملية اجتماعية؛ تفرض نفسها على حياة وسلوك الأفراد، ولكن فهم التكنولوجيا اجتماعيا بالدرجة الأولى، لا يتطلب فقط فهم الآلية التي تساهم التكنولوجيا من خلالها في حل المشكلات، وتحسين قدراتنا على مواجهتها، ولكن أيضا معرفة كيف تساهم التكنولوجيا في خلق تلك المشكلات، فأهم التناقضات التي تضعنا فيها التكنولوجيا؛ أنها قد توفر لنا المعرفة الكافية، ولكنها لا توفر لنا فهما وتفسيرا منطقيا للعديد من القضايا أو الظواهر سواء الاجتماعية أو الثقافية أو السياسية، فلا تزال دول العالم المتقدم تتفاخر بإنجازاتها التكنولوجية، التي تأسست على قاعدة معرفية عريضة، رغم أنها لا توفر القدر الكافي واللازم، من الفهم لآلية تطبيقها على أرض الواقع، فإن القاعدة المعرفية للتكنولوجيا على قدر من الضخامة، بحيث لا يمكن لفرد واحد الإلمام فقط بأحد جوانبها، إلماما تاما"³³.

إذن فالحتمية الاجتماعية بمنطق مغاير؛ ترى أن القوى الاجتماعية المتحكمة في تطبيق التكنولوجيا في البيئات التنظيمية، هي المحرك الرئيسي، والمحور الأساسي، لإنجاح مساعي المؤسسات والمنظمات، نحو تطبيقها للأنظمة الإدارية الإلكترونية العصرية، وهذه القوى الاجتماعية؛ ممثلة في الأصول المعنوية من موارد بشرية وقوى عاملة، مرفوقة بالمسيرين والمدراء والمسؤولين، وخدمهم المسؤولين عن إنجاز هذا التحول، وتجسيده على أرض الواقع الفعلي للمنظمة، دونما الانتباه، لماهية هذه التكنولوجيا، أو تأثيرها القبلي والبعدي، أو ما تتطلبه بنيتها التقنية، وهيكلها التصميمي، أو طريقة صناعتها وبرمجتها، وكيفيات حفظها، والمحافظة عليها، مما قد يؤدي إلى عرقلة مساعي

³² صلاح عبد الحميد، مبنى عاطف: الإعلام والفضاء الإلكتروني، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، مصر، الجزيرة، الطبعة الأولى، 2015، ص 132.

³³ أحمد سمير عارف: العلاقة بين التقدم التكنولوجي والتفكير الاستراتيجي الأمريكي، دار المكتب العربي للمعارف للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة الطبعة الأولى، 2015، ص 20.

التحول، والسبب الجهل بطبيعة هذه الأنظمة الإدارية الإلكترونية، فالجهود البشرية المبذولة وحدها لا تكفي، إن لم تصقل بمعرفة ودراية، وفهم لمنطق هذا التحول، وأهم متطلباته، وضرورياته.

3-مدخل التقييم المركب الجدلي للتكنولوجيا:

"أما المدخل الذي يحاول الممازجة بين الحتمية التكنولوجية، والحتمية الاجتماعية، ويقف موقفا وسطا بين الاثنين، فهو قائم على جدلية علاقة التأثير والتأثر بين التكنولوجيا والمجتمع، إنه مدخل التقييم المركب الجدلي للتكنولوجيا؛ حيث يفترض أن المجتمع يقرر نوع التكنولوجيا وتصميمها، والجوانب التقنية لها، في حين تؤثر التكنولوجيا في المجتمع بطريقة متشابكة؛ حيث تنظر للتكنولوجيا بأنها نتاج ظروف مجتمعية، وليست حتمية اجتماعية، وأن التغيير الاجتماعي، هو نتاج تفاعل بين التكنولوجيا والمجتمع، وليس حتمية تكنولوجية، وهذا يعني أن الظروف المجتمعية، والاهتمامات، والصراعات، تؤثر على ماهية التكنولوجيا المنتجة، ولكن تأثيرات التكنولوجيا ليست مقررة سلفا، لأن التكنولوجيا الحديثة معقدة، بما لا يكون هناك مجال للتنبؤ بتأثيراتها المحتملة؛ ويمكن القول أن التكنولوجيا والمجتمع، بينهما نظام متداخل ومعقد، ما يعني أن هناك مجموعة من العناصر في هذا النظام، وأن العديد من التفاعلات تحدث بين هذه العناصر وبعضها البعض، مما يشير إلى أن هذا التفاعل بين التكنولوجيا والمجتمع، ليس له تأثيرات من جانب واحد فقط".³⁴

"وقد ظهرت انطلاقا من مدخل التقييم المركب الجدلي للتكنولوجيا ما يعرف بالحتمية المعلوماتية؛ وهي أهم نتائج الانتقال إلى مرحلة ما بعد الحداثة، فالأمم والدول لم تعد تقاس بنتائجها القومي، بل بإجمالي نتائجها المعلوماتية والمعرفية، ومن بين المؤيدين لهذا الطرح عالم الاجتماع الأمريكي سكوت لاش، والذي يرى بأن عصر ما بعد الحداثة فرض على الأفراد التعايش مع التكنولوجيا بمختلف تقنياتها ووسائلها، وأنها أصبحت شكلا من أشكال الحياة الاجتماعية".³⁵، "إذ نبه إلى تناقض عصر ما بعد الحداثة، لأنه يفرض على الإنسان صعوبة العيش فيه دون أدواته التكنولوجية الاتصالية التي تربطه بالمجتمع. فمثلا؛ لا نستطيع العمل من دون هواتف نقال، أو الحاسوب،...، أي أشكال تقنية للحياة الاجتماعية، ويؤكد "سكوت لاش" بأن الحياة ستتخذ خصائص جديدة، عن طريق العمل بالتكنولوجيا، وأهم هذه الخصائص، هي أن تتسطح أشكال الحياة، ويتفاعل كل شيء، عن طريق وسائل تكنولوجيا الاتصال".³⁶

إن نظرية التقييم المركب الجدلي للتكنولوجيا؛ تحاول المزاوجة، والربط بين مفهومي التكنولوجيا، وما تتطلبه من المحيط التنظيمي والاجتماعي للمنظمة، إنها جدلية المنظمة والتقنية، فوحدها التكنولوجيا دونما تدخل الجهود البشرية، والمتطلبات المادية، لا يمكنها إنجاح عملية التغيير التنظيمي، ووحدها المنظمة، دونما فهم ودراية واستيعاب

³⁴ عادل صالح: الأنترنيت والسياسة، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، مصر، الجيزة، الطبعة الأولى، 2017، ص 117.

³⁵ جمال محمد أحمد، الإعلام والتوجهات الدولية الراهنة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2014، ص 52.

³⁶ عزام محمد علي الجويلي: القواعد الدولية للإعلام، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص 38.

لطبيعة هذه التكنولوجيا، ومحاولة توفير كافة المتطلبات القائمة أساساً على خصائص هذه التكنولوجيا وسماتها التقنية، أن تتقدم ولو بخطوة واحدة نحو التطور، إذن فلا بد من عملية تكاثف، بين ما تقدمه التكنولوجيا، من وسائل وأساليب وتقنيات، وبين ما توفره المنظمة، من دعم بشري ومعرفي، لتحدث عملية التوازن بين الطرفين، حيث لا يمكن ترجيح طرف على حساب آخر.

4-مدخل الابتكار المشتق من الشبكات الاجتماعية:

"تعتبر نظرية الابتكار المشتق من الشبكات الاجتماعية؛ من أحدث نظريات الابتكار التنظيمي، والتي تقوم على فكرتين قديمتين، ورؤية جديدة؛ فأولى الفكرتين القديمتين، هي تلك المقتبسة من نظرية دفع التكنولوجيا، والتي تعتبر نتائج البحوث العلمية، والتطبيقية هي أساس أي ابتكار، والفكرة الثانية، هي تلك المقتبسة من نظرية الشبكات التكنولوجية، والتي تؤكد أهمية الدور الذي تلعبه التفاعلات بين كيان المنظمة، وباقي الكيانات الأخرى، في عملية إنتاج الابتكارات، وهي التفاعلات القائمة على شبكات التكنولوجيا، أما الرؤية الجديدة فعن الدور الحيوي المتزايد الذي تلعبه المعرفة، في إنتاج الابتكارات، وهو الدور الذي يعززه أمران؛ الأمر الأول هو ثورة المعلومات والانفجار المعرفي غير المسبوق في تاريخ البشرية، أما الأمر الثاني فهو شيوع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما ييسر إمكانية الوصول إلى المعلومة، بسرعة غير مسبوقة. وتتمثل الحجة الرئيسية التي تركز عليها هذه النظرية، هي أن مجرد استخدام الشبكات التكنولوجية بمفردها، غير كاف لإنشاء ميزة تنافسية، لمختلف المؤسسات والمنظمات، فهذه الشبكات متاحة أمام كافة الكيانات التنظيمية الأخرى، على قدم المساواة، وإنشاء المزايا التنافسية، طبقاً لهذه النظرية، يقوم على قدرة المنظمة، على تأسيس علاقات اجتماعية، مع باقي الكيانات الأخرى، بهدف إنجاز الأعمال، أو بعبارة أخرى، قدرتها على تأسيس ما يعرف بشبكات التعاون، والتي يتم من خلالها، تبادل المعرفة، بثقيا صورها، الكامنة، والظاهرة، فالإبتكار المرتكز على المعرفة، يتطلب دمجاً، لمعارف متعددة الأشكال والمصادر"³⁷.

"والابتكار التنظيمي؛ يقصد به التوصل إلى مفاهيم جديدة، قابلة للتحويل، إلى سياسات وطرق لتجسد الأفكار الإبداعية في شكل منتجات، بإحداث تغييرات تقنية، تساهم في خلق منتجات، وخدمات، تحتوي على إضافات جديدة تختلف عن باقي المنافسين، ويظهر الابتكار التنظيمي على ثلاث صور:

الابتكار الإداري: ويشمل كافة التغيرات في الهيكل التنظيمي وتصميم العمل، وعمليات وسياسات واستراتيجيات المؤسسة، والمهدف وراء ذلك كله استغلال المعارف الجديدة، والتمركز الجيد في السوق التنافسية.

الابتكار التقني: والذي يشمل تطوير منتجات وخدمات المنظمة، أو إدخال تغييرات في التقنيات المستخدمة، أو تغييرات في أساليب الإنتاج، حيث تولد الابتكارات وتدعم من قبل فريق المعرفة الذين يملكون الخبرة لذلك.

³⁷ نصر الدين السيد: الابتكار وإدارته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 39-40.

الابتكار الإضافي: والذي يركز على الاهتمام برضا الزبون، بتقديم خدمات إضافية؛ لذلك فمن الضروري الاعتماد على الإدارة الإلكترونية أو إدارة المعرفة كإستراتيجية تنافسية، تنطلق من تامين كفاءتها ومواردها البشرية باعتبارها الرصيد الحقيقي الكفيل بتحقيق إدارة فعالة تهدف إلى تعزيز الميزة التنافسية المستدامة³⁸.

إذن فالابتكار التنظيمي؛ قائم على العلاقة التفاعلية بين المنظمة كوحدة مكونة للبناء الاجتماعي، وبين المجتمع كبناء كلي، وهذا ما يدعم أهمية أن تكون المنظمة عبارة عن نظام مفتوح، يتفاعل بصورة مباشرة مع المحيط الخارجي، حيث يتألف هذا التفاعل، من تبادل مختلف المعارف والخبرات، والتي تدعم مكتسبات المنظمة، وثقافتها التنظيمية، وتساهم في الرفع من مستوى مواردها البشرية، وذلك على المستوى الشخصي والتنظيمي، وتحول بذلك إلى منظمة مالكة لميزة تنافسية، ومعياري ربحي قوي، والانتقال لتطبيق النظام الإلكتروني الإداري، يتطلب وبضرورة، توفر الأنواع الثلاثة للابتكار التنظيمي، وذلك بغية ضمان نجاح تطبيقه، واستمراره، وبقيته، إذن فلا بد من تعزيز هذه الأنواع والاستثمار فيها، ومحاولة انعاشها، وتهيئة كافة السبل الكفيلة بتحقيقها، ويعتبر الانتقال لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حوصلة لاستخدام أنواع الابتكارات الثلاثة بطريقة فعالة وسليمة،

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا التطرق من خلال هذا الفصل؛ لأهم المداخل النظرية، التي تفسر العلاقة التشابكية بين المنظمات والأنظمة التكنولوجية المطبقة؛ فمن خلال دراستنا التي تناولت، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية، تحديدا عملية التسيير المثلثة في القيام بأغلبية وظائف إدارة الموارد البشرية كجهاز حيوي في المنظمة، إرتأينا التركيز على أهم النماذج الاسترشادية، التي أعطت توضيحات للعديد من المفاهيم المستخدمة في هذه الدراسة، ومحاولة إعطاء صورة توضيحية، للعلاقة التكاملية بين هذه المفاهيم بعضها ببعض، وعلاقتها بموضوع دراستنا، وهناك العديد من المداخل النظرية التي حاولت تناول علاقة التكنولوجيا بالأبنية الاجتماعية، ولكن الأقرب لمضمون دراستنا كانت هذه المداخل النظرية المتناولة، فكل مدخل نظري مرتبط بما قبله، ممهّد لما بعده، رغم التباعد الطفيف في الفترات الزمنية، إلا أن الاشتراك في الغاية، والهدف، كان السبب لاختيارنا لهذه النظريات، واعتمادها كبراديجمات.

وقد كانت هناك نقاط تشابه واختلاف، فقد تقاطعت المداخل النظرية المعتمدة في عنصر النظام المفتوح، إذ تعتبر أن اعتماد المؤسسة كنظام مفتوح، يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي، ويتبادل المدخلات والمخرجات، يساعدها على التكيف مع عوامل التغيير ومسبباته، أهمها عامل التكنولوجيا، إذ تعبر تلك العلاقة التبادلية التي تفرضها الأنظمة المفتوحة، بين المؤسسات أو المنظمات، ومحيطها الخارجي، على قدرة هذه المؤسسات والمنظمات على القيام بوظائفها ومهامها، والمربط أساسا بقدرتها على البقاء والاستمرار، ناهيك عن نظرة هذه المداخل للتكنولوجيا، كعامل مفروض

³⁸ منال أحمد البارودي : القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2015، ص 123 - 124.

من عوامل تقدم المنظمات، وحتمية أفرزتها جملة التغيرات الحاصلة في المحيطين الداخلي والخارجي للمنظمة، لذلك وجب التعامل مع هذه الحتمية في ضوء معطيات البناء الاجتماعي لهذه المنظمات، فالتكنولوجيا ما هي إلا جزء من بناء كلي يسمى المجتمع، ولا يمكن الأخذ بضرورة وجود نظرية واحدة شاملة يمكن اعتمادها كمدخل تحليلي، والارتكاز على مفاهيمها في التفسير، فكل النظريات التي تناولناها، مكملة لبعضها البعض، ولكل منها زاوية رؤية، ووجهة نظر علمية، تنظر من خلالها، لمتطلبات تحقيق منظمة ذات كفاءة وفعالية، فكل مدخل، تناول جانباً هاماً من المنظمة وحاول دراسته والتخصص فيه.

تمهيد

المبحث الأول: تجربة إدارة الموارد البشرية في الجزائر

- 1- إدارة الموارد البشرية خلال مرحلة التسيير الذاتي والبيروقراطي (1962-1970).
- 2- إدارة الموارد البشرية خلال مرحلة التسيير الاشتراكي (1971-1980).
- 3- إدارة الموارد البشرية من إعادة الهيكلة إلى استقلالية المؤسسات.
- 4- إدارة الموارد البشرية واقتصاد السوق.

المبحث الثاني: واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر

1- إصلاحات قطاع البريد والمواصلات في الجزائر.

2- مؤشرات تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر.

3- مشروع الجزائر الإلكترونية 2008-2013.

4- مشروع الحكومة الإلكترونية.

5- علاقة الحكومة الإلكترونية بالإدارة الإلكترونية.

6- معوقات تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية.

خلاصة الفصل.

تمهيد :

سنتناول من خلال هذا الفصل الموسوم بالتجربة الجزائرية في التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية؛ أهم ما تضمنته مرحلة انتقال المؤسسات الجزائرية، نحو التحلي عن نمط النظام الإداري التقليدي، إلى نمط النظام الإداري الإلكتروني، مستعرضين أبرز النقاط التي تجسد هذا التحول، انطلاقاً من مشروع الجزائر الإلكترونية، والذي يعتبر الانطلاقة الفعلية، نحو تجسيد مسعى التحول نحو عصنة مختلف الهياكل والأجهزة الإدارية للمؤسسات والمنظمات الجزائرية، بمختلف قطاعاتها، ومجالاتها، خاصة جهاز إدارة الموارد البشرية، لما له من أهمية بارزة على الصعيدين الإداري، والبشري، ومحاولين معرفة ما قدمته الجزائر من مجهودات، لإنجاح هذا التحول، وأهم العراقيل التي واجهته، وأبرزها.

المبحث الأول: تجربة إدارة الموارد البشرية في الجزائر

يعتبر جهاز إدارة الموارد البشرية، من الهياكل الإدارية الهامة والحيوية التي تتكون منها المؤسسات والمنظمات، والركيزة الأساسية التي يقوم عليها النشاط الوظيفي، ومختلف العمليات الإدارية، والمحور الرئيسي الذي تقوم عليه أغلبية أصول المؤسسة، خاصة المعنوية منها، ممثلة في الموارد البشرية، ولقد مر هذا الهيكل الإداري، بعدة مراحل على مستوى المؤسسات الجزائرية، والتي ميزتها أحداث، وفترات زمنية متعاقبة، ترتبط بجملة ظروف سياسية وسوسيو-اقتصادية، وقد مرت المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية بعدة تحولات على صعيد مؤسساتها، بدءاً بالتسيير الذاتي، مروراً بالتسيير الاشتراكي، وإعادة الهيكلة، حتى مرحلة استقلالية المؤسسات، ودخول اقتصاد السوق، وإثر كل هذه المراحل المتعاقبة، شهدت المؤسسة الجزائرية الكثير من التطورات والتغيرات، والتي مست كافة أجهزتها وهياكلها بما فيها إدارة الموارد البشرية .

1- إدارة الموارد البشرية خلال مرحلة التسيير الذاتي والبيروقراطي (1962-1970):

اعتمدت عملية البناء الاقتصادي، والإجماعي في هذه المرحلة على ما يسمى بالريع النفطي، والذي يعتبر ينبوع المتدفق في تغذية، وتوزيع ميزانيات المؤسسات العمومية، وتمثلت معالم هذه المرحلة في:¹

أ- مرحلة التسيير الذاتي: والتي أعقبت الاستقلال مباشرة، وامتدت إلى حوالي عام 1965، حيث أدى هروب المعمرين، بصفة جماعية، إلى ترك فراغ كبير، في المجالين الزراعي والصناعي، وإلى تعطل دورة الإنتاج، التي كان المعمرون يبتكرون فيها عملية اتخاذ القرارات، ومهما يكن، فقد تحرك الفلاحون الجزائريون، مع بعض الشرائع الاجتماعية، إلى امتلاك المزارع المهجورة، وبعض المؤسسات الصناعية المعطلة.

ب- مرحلة التسيير البيروقراطي: تتميز المرحلة الثانية، في عملية تنظيم المؤسسات الاقتصادية بعد 19 جوان 1965، والتي امتدت حتى سنة 1970، حيث تقلص حجم المشاركة العمالية إلى درجة كبيرة، وتعتبر هذه الفترة، فترة

¹ بالكبير بومدين : دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 105.

هيمنة الدولة على القطاع العام، والاستمرار في إضفاء الطابع الاشتراكي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري، كما عرفت هذه المرحلة تراكمات كثيرة من التجارب والاصلاحات المتكررة، بحيث بادرت السلطة السياسية آنذاك، إلى تقليص التبعية اتجاه الخارج، وبعث قطاع اقتصادي تابع للدولة، يأخذ على عاتقه عملية البناء الاقتصادي، والاجتماعي، لإذ تميزت هذه الفترة بخصوصية المبادرة بمجموعة من التأميمات للشركات الأجنبية في العاملة في الجزائر، والتي كانت فرنسية في معظمها.

"وتتميز تسيير الموارد البشرية خلال فترة التسيير الذاتي والبيروقراطي للمؤسسات؛ بجملة خصائص تمثلت في الهدف الأساسي المتمثل في توظيف الأعداد الهائلة من اليد العاملة لتغطية العجز دون الاهتمام بالكفاءة مع ضمان السير الحسن، والأفضل لوظيفة الإدارة على جهاز التكوين، مع بلوغ التحفيز أقصاه لاعتماده التركيز على جانب الوطنية؛ إذ سيطر البعد الوطني والحماسي معبرا عن الواقع الجديد، الذي أحاط بالجزائر ككل آنذاك، مع العلم أن المؤسسات التي طبقت التسيير الذاتي، تميزت بصغر حجمها (يتراوح عدد العاملين بها ما بين 10 إلى 50 عاملا)، وبينت الأبحاث أن المؤسسات الصغيرة لا تتواجد بها وحدة تنظيمية خاصة بإدارة الموارد البشرية، رغم وجود الوظيفة، وتسنده هذه الوظيفة للمدير، وفي حالة المؤسسات المسيرة ذاتيا قامت لجان التسيير (الممثلة للعمال) بهذه المهمة بالإضافة إلى قيامها بمهام تسيير الإنتاج، والتوزيع والتمويل .

وقد انتقلت هذه المؤسسات المسيرة ذاتيا بفضل عمليات التأميم، إلى شركات وطنية مملوكة للدولة تقوم هي بتسييرها من خلال أعوان تعيينهم بمقتضى مرسوم وزاري، لكن ونتيجة لطريقة ونموذج التسيير، والتحول في نوع الملكية عانت هذه الشركات مشاكل جعلتها لا تدوم طويلا، مما أدى إلى صدور قانون وميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات أي العودة من جديد للمشاركة العمالية في التسيير"².

2- إدارة الموارد البشرية خلال مرحلة التسيير الاشتراكي (1971-1980) :

"بعد الإعداد لمختلف العناصر، والمعالم الأساسية لخطط المؤسسة الاجتماعية والاقتصادي، ووضع الشروط الضرورية للمؤسسة الاشتراكية، تحول هيكل المؤسسة الاقتصادية الوطنية، وكذلك قانونها، لتصبح المؤسسة مسيرة اشتراكية، حسب قانون التسيير الاشتراكي، وتتميز بمميزات فيما يخص الإنتاج، والهيكل التنظيمي، ومختلف الأقسام، فحسب قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، تعرف المؤسسة الاشتراكية بأنها المؤسسة التي يتكون تراثها من الأموال العامة، وهي ملك للدولة، والتي تمثل الجماعة الوطنية، وتسير حسب مبادئ التسيير الاشتراكي، فهي ذات شخصية معنوية لها جانبها المادي واستقلالها المالي، وتضم وحدة أو عدة وحدات، تستحدث بموجب مرسوم، باستثناء التي لها أهمية وطنية، والتي تستحدث بموجب قانون، ويتخذ تسيير، ومراقبة المؤسسة وجهين، أحدهما

² رقام ليندة: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف ، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية جامعة - سطيف -1 ، 2014 ، ص ص 173-174 .

يتم من قبل جهات خارجية طبقا لنظام التسيير والتوجيه المركزي، في الاقتصاد الموجه، والثاني داخلي، ويشترك فيه العمال، وتعتبر المؤسسة العمومية الجزائرية، القاعدة النظامية لسياسة التنمية المحددة، والمتابعة من طرف الدولة، فهي منشأة ومنظمة، من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتنمية. ويعتبر العامل البشري ذو أهمية بالغة، في مصير المؤسسة الاقتصادية، من حيث تحقيقها لأهدافها واستمرار نشاطها، وكذلك من حيث تلبية أهداف الخطة الوطنية والمجتمع، لهذا فإن نظام التوظيف، الأجور والمناصب، وغيرها في المؤسسة، يستوجب تسييرا، وتحكما مقبولا، إلا أن هذا لم يكن كذلك في المؤسسة الوطنية، فرغم توفر الإطار القانوني والمتمثل في سياسة التشغيل، فقد سقط أغلب المسؤولين في أخطاء، وتصرفات لا عقلانية في هذا المجال، ويعود سوء التحكم في تسيير الموارد البشرية إلى سببين أساسيين: صعوبة تحديد المنصب، وصعوبة تصنيف وتقييم العمال، فصعوبة تحديد المناصب، يعود إلى عدم وجود سلم مناصب في المؤسسات، والسلم الوطني للمناصب النموذجية لم يصدر إلا بعد 1978، أما صعوبة تقييم العمال، فمرده صعوبة ربط مناصب العمل بالخطة الوطنية للتنمية، وتوجيهاتها، وبالجانب الاجتماعي والسياسي، ولم تكن سياسة التشغيل تخضع لمبادئ عقلانية اقتصادية، سواء من حيث العدد أو النوعية³.

3- إدارة الموارد البشرية من إعادة الهيكلة إلى استقلالية المؤسسات :

"إن الحجم الكبير للكثير من الشركات الوطنية، سواء من حيث الأهمية الاقتصادية، أو عدد المستخدمين أو مقدار السلطة التنظيمية، الذي تتمتع به، طرح بالمام ضرورة إعادة هيكلتها؛ فلقد انطلقت عملية الهيكلة في الواقع بعد صدور المرسوم المتعلق بها، تحديدا في 04 أكتوبر 1980، ضمن المخطط الخماسي للتنمية (1980-1984)، حتى تتم ترجمة الأهداف المرسومة، انطلاقا من نفس الفترة، والتي لم تشهد التجسيد الفعلي إلا بعد إنشاء اللجان المكلفة بذلك،، وكان الغرض من عملية إعادة الهيكلة للمؤسسات الوطنية، هو تحويل شركات القطاع العام الكبيرة الحجم إلى عدة مؤسسات صغيرة، أكثر كفاءة وتخصيصا، مما يسهل عملية تسييرها ومراقبتها. ولم تكن عملية إعادة الهيكلة في الثمانينات كما يبدو من التطورات، وحسب الخطاب السياسي بعدها، إلا استعدادا لعملية الاستقلالية، والتي دخلتها المؤسسات في مجملها، بداية التسعينيات، أين استقبلتها إصلاحات الدخول في اقتصاد السوق، وهذا من أجل تحقيق التغيير الجذري للمجتمع الجزائري، حتى يستطيع مجاراة التغيرات التي مست الموارد المالية للبلاد، وكذلك الاتجاه العام الدولي نحو البيروقراطية، والانفتاح الاقتصادي من جهة، ومحاولة إرساء الوسائل العلمية والتقنية الخاصة بتسيير المؤسسات، بعد تحريرها ماليا، ودخولها مرحلة الاعتماد على النفس، من جهة أخرى"⁴.

³ ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص ص 159-165.

⁴ بالكبير بومدين، مرجع سابق، ص ص 108-109.

"ولقد كانت أهداف هذه المرحلة ذات اتجاه عام نحو تحسين التسيير، والتحكم أكثر في نشاطات المؤسسات التي تصبح ذات أحجام أقل، وبالتالي تحقيق مردودية من ورائها، إلا أن الواقع يظهر شيئا آخر، حيث اتسمت المؤسسات التي تم إعادة هيكلتها، بميزات سوء التسيير، وعدم إرتفاع المردودية، إلا في حالات نادرة، أما تسيير الطاقات البشرية في خضم هذا التحول؛ فقد تأثر بشكل سلبي، إذ تدخل المركز على حساب سياسة التشغيل والأجور، والذي كان له آثار سلبية من عدة جوانب، خاصة من ناحية خضوع المؤسسة لسلم أجور يكاد يكون موحدًا على المستوى الوطني، دون ترك المجال للمؤسسة حسب خصوصيتها في تحديد هذه الأجور، ودون ربطها بشكل جيد بالمردودية الخاصة بالقوى العاملة، كما أن التوظيف كان يخضع لمقاييس غير واضحة أو غير منعقدة الوجود، مما أدى إلى تفشي المحسوبية وآفات اجتماعية أخرى، زيادة لعدم استعمال الإمكانيات، والطاقات الإدارية والتسييرية، والرفع من عدد الإطارات دون إعطائها صلاحية اتخاذ القرار في التسيير، والذي أدى بدوره إلى تهميش أكبر عدد من الطاقات الوطنية في هذا الميدان، وكذلك تحمل المؤسسات أعباء معتبرة دون استغلالها استغلالا جيدا أو حتى عاديا، بالإضافة إلى غياب طرق التسيير الحديثة التي طالما نوديا بها في إعادة الهيكلة وحتى قبلها"⁵.

4- إدارة الموارد البشرية واقتصاد السوق:

"إن اقتصاد السوق مرتبط بفهوم جديد في مجال إدارة الموارد البشرية؛ إنه مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، فرغم الإصلاحات العامة في مرحلة استقلالية المؤسسات الاقتصادية، والتي أعطت المؤسسة إستقلالية معينة من حيث نصوصها، إلا أن هذا لم يسمح لها بالاستفادة من إجراءات التخطيط الاستراتيجي، أهم أهداف إصلاحات المؤسسات على صعيد إدارة الموارد البشرية، وهذا لعدم اعتمادها على التقنيات الحديثة في الإدارة، ابتداءً من تقنيات التسيير الكمية، تقنيات التكنولوجيا الحديثة، إلى مناهج المتابعة والتقييم، وتوجيه الموارد المختلفة، وعلى رأسها الموارد البشرية، والتي أهملت بشكل كبير في جوانب تسييرها، واستغلالها الفعال، رغم أنها هي التي تتميز بالدور الريادي، في أي نشاط مؤسسي أو إنساني، لذا كان لابد من ظهور إصلاحات جديدة للدخول للمرحلة التي تلي استقلالية المؤسسات، والمتمثلة في الدخول لاقتصاد السوق، وذلك عن طريق إدخال التقنيات الحديثة، وتطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي"⁶، "ونعني باقتصاد السوق؛ والذي يسمى كذلك بالاقتصاد الحر، النظام الاقتصادي الذي تؤدي فيه حقوقية الملكية للفرد والشركات دورا هاما، حيث يمكن للأفراد والمؤسسات أن تمتلك عناصر الإنتاج، ويكون للسوق وآلياته الناجمة عن تفاعل العرض والطلب، التأثير الكبير، لما لها من فاعلية،

⁵ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 178-179.

⁶ عبد القادر محمد الأسطة: أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص 100.

في تحديد الأسعار في السوق، وتوجيه الإنتاج، وعرض السلع، والمبدأ لبرئيسي في اقتصاد السوق؛ هو مبدأ سيادة المستهلك والذي يقصد به حق المستهلك في أخذ القرار حول سلوكه الاستهلاكي⁷.

ومنه يمكن القول؛ بأن الإصلاحات التي قامت بها الجزائر على مستوى مؤسساتها خصوصا المؤسسات الاقتصادية العمومية، والتي شملت مختلف الهياكل الإدارية، أهمها إدارة الموارد البشرية، كانت ضرورية، لعدة أسباب ومعطيات فرضتها التطورات الحاصلة على عدة أصعدة، أهمها النقلات النوعية التي عرفتتها الساحة العالمية، كالثورة المعلوماتية وما نتج عنها من عصنة الحياة الانسانية اجتماعيا واقتصاديا وثقافيا، والتي ارتبطت بشكل كبير بفهوم تكنولوجيا المعلومات، بعدها الانتقال السريع إلى العولمة الاقتصادية، والتي شملت عدة مفاهيم أهمها عولمة السوق، وعولمة الإدارة، مما أدى إلى وجوب القيام بعدة محاولات لمواكبة هذه التطورات الحاصلة، ومحاولة تحديث الكثير من المرافق والأجهزة الإدارية، بالاعتماد على عامل التكنولوجيا، كعامل داعم لهذه النقلة النوعية الملموسة.

المبحث الثاني: واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر.

1- إصلاحات قطاع البريد والمواصلات في الجزائر:

"لقد حاولت الجزائر، اللحاق بركب الدول الساعية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي نعني بها تلك الأجهزة والمعدات، والأدوات والأساليب، والوسائل التي استخدمها الإنسان، ويمكن أن يستخدمها مستقبلا في الحصول على المعلومات بكافة أنماطها، وكذلك معالجة تلك المعلومات من حيث تسجيلها، وتنظيمها وترتيبها وتخزينها، وحيازتها واسترجاعها، وعرضها واستنساخها، وبنها وتوصيلها، في الوقت المناسب لطالبيها، وتشمل كل من تكنولوجيا التخزين والاسترجاع، وتكنولوجيا الاتصالات"⁸، وذلك في كافة مرافقها الإدارية، ومختلف مؤسساتها الاجتماعية، والاقتصادية، فعدت العدة لذلك، وتقدمت خطوة إلى الأمام، معتمدة على جملة من الإصلاحات والتطويرات، "فلقد كان قطاع البريد والمواصلات يخضع إلى غاية 2000 للأمر رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975، والذي يمنح وزارة البريد والمواصلات مهمة تحديد سياسة القطاع، ويعطيها دور المنظم والمتعامل؛ بحيث كانت الخدمات البريدية والاتصالية من صلاحيات الوزارة لا غير، وفي عام 2000 وافقت الحكومة على إجراء إصلاحات معمقة لقطاع البريد والمواصلات، من أجل مواكبة تحديات القرن 21 وضم الجزائر لمجتمع المعلومات، فقد جاءت هذه الإصلاحات نتيجة لضرورة ضمان التنافسية والتنوع داخل الاقتصاد الجزائري بمؤسساته، وكذا إعطاء الأولوية لتطوير قطاع الاتصالات الموسوم بالتنافسية والحيوية، وقد أخذت لنفسها موقعا ضمن سياق العولمة

⁷ عبد الرحيم فؤاد، فراس أكرم الرفاعي: مدخل إلى الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 27.

⁸ جعفر الجاسم: تكنولوجيا المعلومات، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، دط، 2005، ص 51.

المتنامية والتحضير لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة وكذا التفاوض من أجل اتفاق شراكة مع الاتحاد الأوروبي⁹.

فكان الإجراء الذي قامت به في برنامجها الموافق لتاريخ 24 جانفي 2000؛ أهم الإجراءات العملية في هذه المرحلة؛ والممثل في إجراء تعديل شامل لقطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كان يهدف لترقية وتطوير هذا القطاع عن طريق فتح أسواق البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، للمنافسة ولترقية الاستثمار الخاص، ووضع الجزائر في مجتمع الاعلام المعلومات والذي نعني به؛ "المجتمع الذي يعتمد اعتمادا أساسيا على المعلومات الوفيرة كمورد استثماري، وكسلعة استراتيجية، وكخدمة وكمصدر للدخل القومي، وكمجال للقوى العاملة، مستغلا في ذلك كافة إمكانيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، المتطورة في أوجه الحياة الاقتصادية والثقافية، والاجتماعية والسياسية كافة، بغرض تحقيق التنمية المستدامة، وتحسين نوعية الحياة للمجتمع وللأفراد"¹⁰، كذلك التركيز على جودة ونوعية الخدمات، كما أعقبه القانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000، والذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، ونشره في الجريدة الرسمية في 06 أوت 2000. والذي يتعلق باستقلالية قطاع البريد والمواصلات، فتم بذلك إنشاء كل من مؤسسة بريد الجزائر، ومؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك بغية تطوير كل من البريد والاتصالات باعتبارهما قطاعين اقتصاديين مهمين لتنمية اقتصاد تنافسي، ومتفتح على العالم؛ بحيث تشكل خدمات القطاع جزءاً مهماً من الناتج الفردي الخام، لتنشط مؤسسة اتصالات الجزائر في مجال الاتصالات، وتطوير شبكاته المختلفة، معتمدة على تكنولوجيا المعلومات، فاتحة بذلك المجال لدخول الجزائر مرحلة الانتقال إلى الاستخدام الفعلي للوسائط التكنولوجية، والمعلوماتية،¹¹.

2- مؤشرات تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر:

"شملت مؤشرات تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر، كل من شبكة الهاتف الثابت، شبكة الهاتف النقال، شبكة الأنترنت، وأخيرا الاتصالات عبر الساتل، والمؤشر هو " مفهوم بنيوي شكلائي خاص بالتحويلات، فهو يتتبع تطور المواضيع عبر الزمن،"¹²، إذن فالعناصر سالف الذكر هي أهم أوجه هذه الثورة

⁹ وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة : أهم الإنجازات ، متاح في : <http://www.mpttn.gov.dz> ، تاريخ الإطلاع : 16-01-2017 ، الساعة 14:25 .

¹⁰ محمد فتحي عبد الهادي: مجتمع المعلومات بين النظرية والتطبيق ، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007 ، ص 30.

¹¹ سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية: إصلاحات قطاع البريد والمواصلات، متاح في :

<https://www.arpt.dz/ar/sp/pres/> ، تاريخ الإطلاع : 15-01-2017 ، الساعة 18:03.

¹² شكيب بن بديرة الطلبي : توسعة المرصاد، مدخل نقدي مختصر لمفاهيم الاقتصاد السياسي، دار المتوسط الجديد، تونس، الطبعة الأولى، 2014، ص

التكنولوجية التي تحاول الدولة الجزائرية تطبيقها في مختلف الهيئات، والقطاعات، ومختلف الأجهزة والهيكل الإدارية وتمثلت معطيات هذه المؤشرات في:¹³

مؤشرات شبكة الهاتف الثابت: في السنوات الثلاث الأخيرة، فاق عدد مشتركى الهاتف الثابت السلكي في الجزائر، الثلاثة ملايين مشترك، تحديدا سنة 2016، إذ عرف هذا العدد تطورا حيث بلغ في سنة 2016 نسبة 08,26%، وفي سنة 2015 نسبة 8,09%، أي بزيادة مقدرة بـ 0,17%، كما عرف عدد مشتركى الهاتف الثابت اللاسلكي الذي خصص للمناطق الريفية انخفاضا مستمرا، وذلك راجع الى استراتيجية الدولة حول تزويد هذه المناطق ببنية تحتية للاتصالات أكثر نجاعة، أما بخصوص عدد اشتراكات الهاتف الثابت المهنية، فقد عرف انخفاضا من سنة الى أخرى، وهذا راجع الى التوجه نحو تكنولوجيا الهاتف النقال.

مؤشرات شبكة الهاتف النقال: بدأت خدمة الهاتف المحمول ممثلة في الجيل الثالث، في البروز، انطلاقا من شهر ديسمبر من عام 2013، وفي شهر واحد تم تسجيل ما يقارب 308019 مشترك، ليتضاعف هذا العدد 27 مرة في عام 2014؛ وفي عام 2016 وصل إلى أكثر من 25 مليون مشترك، محققا بذلك نسبة كثافة قدرت بـ 63,04%، كما كان تاريخ 1 أكتوبر 2016، تاريخ الانطلاق الرسمي للجيل الرابع للهاتف النقال في الجزائر، وذلك في إطار التحديث، ونشر شبكة الاتصالات في البلاد لتوجيه البلاد نحو الاقتصاد الرقمي.

مؤشرات شبكة الأنترنت: فيما يخص شبكة الأنترنت في الجزائر، فقد بلغ عدد المشتركين 29,54 مليون في أواخر 2016، من بينهم 26,68 مليون مشترك في الهاتف النقال، ومن المتوقع أن يرتفع هذا العدد، أكثر مع استخدام تكنولوجيا التدفق العالي اللاسلكي للهاتف الثابت (LTE. 4G)، كما عرفت نسبة ولوج الأنترنت، زيادة مقدرة بـ 35.80% في سنة 2016، وبلغت نسبة المشتركين في الأنترنت حوالي 85,36% سنة 2016، وفي إطار عصنة البنية التحتية والخدمات، تتواصل عمليات الربط بشبكة الألياف البصرية، ففي أواخر سنة 2016 تم ربط 1477 بلدية بشبكة الألياف البصرية، وذلك من أجل تلبية حاجيات مستخدمي الأنترنت الجزائريين، وكذا تقديم خدمة ذات نوعية، ولم يتوقف النطاق الدولي عن التطور بحيث بلغ في أواخر سنة 2016 حوالي 630,15 جيجابايت/ثانية.

مؤشر الاتصال عبر الساتل: إستكمالا للشبكات الأرضية والبحرية، تم اتخاذ العديد من الإجراءات في طور الإنجاز وذلك في مجال الاتصال عبر الساتل؛ من أجل إنشاء مجموعة أرضيات توفر للمستخدمين عدة حلول في مجال الاتصال، والخدمات عبر الساتل (IPhone·VSAT)، بالإضافة إلى الثلاثة أقمار صناعية، والتي دخلت حيز الخدمة، فقد أطلقت الجزائر في عام 2017 القمر الصناعي Alcomsat-1 (الكوم سات-1)، وهو مخصص

¹³ وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة: مؤشرات تكنولوجيا الاعلام والاتصال ومجتمع المعلومات، متاح في:

http://www.mpttn.gov.dz، تاريخ الإطلاع: 16-01-2017، الساعة 14:00.

للاتصالات؛ حيث سيسمح بالولوج إلى شبكة الأنترنت من جميع أنحاء الوطن، بما في ذلك المناطق النائية. حيث سيقوم هذا القمر الصناعي بضمان استمرارية التواصل عبر شبكة الأنترنت في حالة حدوث اضطرابات على مستوى الألياف البصرية وبتكاليف منخفضة¹⁴.

3- مشروع الجزائر الإلكترونية 2008-2013 :

يعتبر مشروع الجزائر الإلكترونية؛ من المشاريع الكبرى والهامة، التي أعدتها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، بداية من عام 2008، وذلك في إطار مشاورات شملت مؤسسات، وإدارات عمومية إضافة إلى متعاملين اقتصاديين عموميين وخواص، كما شملت الجامعات، ومراكز البحث والجمعيات المهنية، والتي تنشط في مجال العلوم وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، ويهدف هذا المشروع أساسا إلى عصنة الإدارة العمومية، وتقريبها من المواطن أي التحول إلى تطبيق النظام الإداري الإلكتروني، المسمى بالإدارة الإلكترونية، والعمل على إدخال التكنولوجيات الحديثة في كل مؤسسات الدولة، وتنحصر أهدافه في 13 محورا رئيسيا سطرت على مدى خمس سنوات¹⁵. وتمثل هذه المحاور الرئيسية في¹⁶:

- تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية.
- تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال على مستوى المؤسسات.
- تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- دفع تطور الاقتصاد المعتمد على المعرفة.
- تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والعالي السرعة.
- تطوير القدرات البشرية.
- تدعيم البحث في مجال التطوير والإبداع.
- تأهيل الإطار القانوني (التشريعي والتنظيمي).

¹⁴ الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار: تكنولوجيا الاعلام والاتصال، متاح في : <http://www.andi.dz/index.php/ar/tic16042015>، تاريخ الإطلاع : 15/12/2017، الساعة 18:20.

¹⁵ مشروع الجزائر الإلكترونية : حتمية اقتصادية بحاجة إلى إرادة سياسية عالية ، حوار مع الأستاذ إسماعيل البصير، أحد الباحثين المشاركين في إعداد مشروع الجزائر الإلكترونية ، جريدة الموعد الإلكترونية ، المتاحة في :

http://www.elmaouid.com/index.php?option=com_content&view=article&id=5474:2012-06-05-17-45-44&catid=50:minbar&Itemid=105 ، تاريخ الإطلاع : 29 /03/2016 ، الساعة : 23:00

¹⁶ بلعربي عبد القادر ، لعرج مجاهد نسيمة ، مغبر فاطمة الزهراء : تحديات التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر، الملتقى العلمي الدولي الخامس الموسوم بـ الاقتصاد الافتراضي و انعكاساته على الاقتصاديات الدولية ، المتاح في : <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2012/06>، تاريخ الإطلاع : 30 /03/2016 ، الساعة : 19:32.

-المعلومة والاتصال.

-تثمين التعاون الدولي.

-آليات التقييم والمتابعة.

-الإجراءات التنظيمية

-الموارد المالية.

وقد أوردت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في موقعها الرسمي جملة من الأهداف والغايات وراء تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية، وذلك من خلال الإصلاحات الهيكلية الكبرى، التي تمس هياكل مهام الدولة واقتصاد البلد، والتي أطلقها رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة، إذ قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية، بإطلاق ورشة كبرى لعصرنة الإدارة المركزية والجماعات المحلية، وذلك بالوضع التدريجي لنظام وطني للتعريف المؤمن¹⁷.

هذا النظام الذي سيشكل العمود الفقري لمسار عصرنة المجتمع يرتكز على محورين أساسيين وهما:

- إطلاق بطاقة التعريف الوطنية البيومترية.

- إطلاق جواز السفر البيومتري.

وتتمثل هذه الأهداف والغايات حسب موقع الوزارة في¹⁸ :

-تحسين فعالية تدخل الدولة سواء فيما يتعلق بالتكفل بانشغالات المواطنين أو وضع قيد العمل السياسة الوطنية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، من أجل مواجهة المشاكل والأزمات.

-ومن جهة أخرى، تهدف هذه العملية الخاصة بعصرنة وثائق الهوية والسفر، وتبسيط وتخفيف الإجراءات

الإدارية، وكذا محاولة مكافحة البيروقراطية التي تشكل كبحا لتنمية البلاد.

-وتهدف كذلك إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، في مختلف مجالات الحياة، والمساهمة في تجسيد

مبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة، وكذا تحقيق السياسة الوطنية الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن.

-وأخيرا؛ ولمواجهة تحديات العولمة المتسارعة، حددت وزارة الداخلية والجماعات هدفا يتمثل في حماية المجتمع

والبلاد من آفة الجريمة المنظمة، وبالأخص الجريمة المنظمة العابرة للحدود، وكذا ظاهرة الإرهاب، والتي تستعمل

غالبا تزوير وتقليد وثائق الهوية والسفر كوسيلة لانتشارها.

¹⁷ وزارة الداخلية و الجماعات المحلية : أعمال الوزارة و أهدافها ، إعداد بطاقة التعريف الوطنية البيومترية و جواز السفر الإلكتروني و البيومتري ، المتاح

في : <http://www.interieur.gov.dz/Dynamics/fmItem.aspx?html=7&s=4> ، تاريخ الإطلاع : 30 /03/2016 ،

الساعة : 20:00.

¹⁸ الموقع نفسه : تاريخ الإطلاع : 30 /03/2016 ، الساعة : 20:15.

4- مشروع الحكومة الإلكترونية :

تعتبر الحكومة الإلكترونية؛ من المشاريع الهامة التي أدرجتها الدولة الجزائرية لتحقيقها، ضمن مشروع الجزائر الإلكترونية، وهي في الأصل فكرة نادى بها "آل جور"، وهو نائب رئيس الولايات المتحدة الأمريكية في عهد الرئيس "بيل كلينتون"، في الفترة الممتدة بين عام 1993 إلى غاية عام 2001، ولقد أراد "آل جور" بفكرة عمل الحكومة الإلكترونية، ربط المواطنين بمختلف أجهزة الحكومة ومؤسساتها، والحصول على الخدمات الحكومية المختلفة بشكل آلي منظم، وأيضاً لتبسيط عمل الحكومة ذاتها وتخفيف العبء عنها، باعتماد شبكات الاتصال والمعلومات إضافة إلى ذلك فهي وسيلة لخفض التكاليف وسرعة الأداء، وفعالية التنفيذ¹⁹.

إذن فالحكومة الإلكترونية بمعناها العام، تعني ربط مختلف مؤسسات الدولة ببعضها البعض إلكترونياً من جهة، وتقريبها من المواطن من جهة أخرى، ويمكن أن تعرف بأنها استخدام الحكومات لتكنولوجيا المعلومات، لتحسين إيصال الخدمات للمواطنين، وتفعيل دور المواطن، ومشاركته من خلال الوصول إلى المعلومات وتحسين الإدارة الحكومية²⁰، وهناك أصناف متعددة لأشكال انفتاح الحكومة الإلكترونية من حيث ربط عملياتها والمتثلة في : الحكومة إلى المواطنين ونرمز لها بـ (G2C) ، الحكومة إلى الأعمال ونرمز لها بـ (G2B) والحكومة إلى الحكومة ونرمز لها بـ (G2G) ، والحكومة إلى الموظفين ونرمز لها بـ (G2E)²¹.

وتعتبر الإمارات العربية المتحدة أول دولة عربية سبقة في ميدان تجسيد مشروع الحكومة الإلكترونية حينما أعلنت حكومة دبي بتاريخ 29 أكتوبر 2001، إنشاء أول حكومة إلكترونية عربية، ولقد سعت حكومة المملكة العربية السعودية، والحكومة في جمهورية مصر العربية، وحكومات كل من : الكويت وقطر، والبحرين ولبنان وسلطنة عمان، وتونس والأردن، للدخول في عصر الحكومة الإلكترونية، بهدف تطوير العمليات الإدارية وتيسير المعاملات والخدمات الحكومية وتقديمها للمواطنين بطريقة إلكترونية، تساعد على خلق بيئة عمل أفضل، وأكثر يسراً وسهولة وشفافية²².

وحاولت الجزائر اللحاق بركب الدول التي حاولت تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية، وذلك من خلال القيام بمجملته من الإجراءات القانونية، ومحاولة توفير المتطلبات البشرية والتقنية، وإعداد الخطط الإستراتيجية اللازمة لذلك، رغم طول المدة وظهور الكثير من العوائق. وقد ورد في الموقع الخاص بوزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام

¹⁹ محمد مدحت محمد : الحكومة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2016، ص 23.

²⁰ عماد أحمد أبو شنب وآخرون : الخدمات الإلكترونية، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 58.

²¹ محمد صادق اسماعيل : الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2013، ص 79.

²² سعود بن محمد النمر وآخرون ، مرجع سابق، ص 578-579.

والاتصال، تفاصيل خاصة بمشروع الحكومة الإلكترونية، حيث ذكرت أنها شرعت في عدة مشاريع بالتعاون مع الوزارات الأخرى، تتمحور هذه المشاريع أساسا حول²³ :

أ- تطوير ووضع قاعدة حيوية لتسيير المضامين، وتقديم الخدمات عبر الأنترنت لصالح القطاعات الجزائرية:

يتمثل هذا المشروع في تطوير ووضع مواقع خاصة عبر الأنترنت، تتعلق بعشرة قطاعات وزارية، لا سيما وزارة الشؤون الخارجية، ووزارة التجارة، ووزارة الشؤون الدينية والأوقاف؛ بحيث يهدف هذا المشروع للسماح للمواطن بامتلاك واجهة معلومات عن الأنشطة التي تضطلع بها الوزارات، والخدمات العمومية، والإجراءات الإدارية المتعلقة بها من جهة، وتشجيع العمل التعاوني وإدراج الخدمات والإجراءات عن بعد من جهة أخرى.

ب- تصميم وتطوير بوابة المواطن :

في عام 2011؛ أطلقت وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال على الأنترنت، بوابة المواطن "El Mouwatine"، من أجل السماح للمواطن بالنفاذ المباشر إلى مجمل الإجراءات الإدارية، وقائمة الخدمات التي تقدمها الإدارة، وإلى كل المعلومات التي من شأنها أن تكون مفيدة له، ونظرا للعدد الكبير من المعلومات الواردة في هذه البوابة، فقد أصبح من الضروري إعادة النظر في طريقة عرض هذه المعلومات، وفي هذا الصدد، تقرر إعادة التفكير في كيفية تقديم البوابة، وهذا بعرض المعلومات انطلاقا من وجهة نظر المواطن لا الإدارة.

ج- تطوير ووضع موقع أنترنت مخصص للإجراءات الإدارية المتعلقة بإنشاء مؤسسة في الجزائر :

يهدف هذا المشروع الذي تم إطلاقه في عام 2015 بالتعاون مع القطاعات الوزارية المعنية؛ إلى تسهيل إجراءات إنشاء مؤسسة في الجزائر وتحسينها وجعلها أكثر ليونة، وذلك لتحسين مناخ الأعمال وجعل الاقتصاد الوطني أكثر جذبا؛ إذ يتمثل هذا المشروع في وضع بوابة أنترنت تحتوي على مخطط إنشاء مؤسسة إنطلاقا من أول خطوة تنفيذ إلى آخر خطوة، مرحلة بمرحلة، كما يؤدي دور الشباك الوحيد الذي يسمح بمركزية إجراءات إنشاء مؤسسة وجعلها أكثر ليونة، وتمثل هذه الخطة في ملاءمة استمارة واحدة عبر الأنترنت، والتي ستستعمل فيما بعد من قبل الأطراف المعنية (الموثقين، المركز الوطني للسجل التجاري، الإدارة الجبائية، وصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء)، قصد التمكن من الحصول على السجل التجاري، ورقم التعريف الضريبي، والانخراط في الضمان الاجتماعي.

²³ وزارة البريد و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال : الحكومة الإلكترونية التطبيقات الشاملة ، متاح في : <https://www.mptic.dz/ar> ،

تاريخ الإطلاع : 30 /03/2016 ، الساعة : 23:10.

د- نشر مشروع الطب عن بعد:

يتمثل هذا المشروع الذي تم إنجازه في جويلية من عام 2015، في ربط خمسة (5) مراكز استشفائية جامعية و(12) مؤسسة عمومية استشفائية، وذلك من أجل التمكين من الوصول إلى خدمات العلاج والتداوي عن بعد بدءاً من مجرد تحويل الملفات الطبية، ووصولاً إلى الفحص عن بعد، كما سيسمح هذا المشروع بتقديم خدمات الإعانة والخبرة، والتكوين عن بعد، وهذا ما سيجنب تنقل المرضى من مستشفى لآخر لمجرد فحص أو استشارة طبيب مختص.

هـ- مشروع التوقيع و التصديق الإلكترونيين :

من بين أهم المشاريع التي تندرج في إطار التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية؛ تحديدا ضمن مشروع الحكومة الإلكترونية، مشروع التوقيع والتصديق الإلكترونيين، ويهدف قانون هذا المشروع، إلى وضع إطار قانوني قصد التكفل بالمتطلبات القانونية، والتنظيمية والتقنية، التي ستسمح بإرساء جو من الثقة الموالية، لتعميم وتطوير المبادلات الإلكترونية بين كافة المستعملين، لا سيما في مجالي التجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية، ويختلف مفهوم التوقيع الإلكتروني عن مفهوم المصادقة الإلكترونية، رغم أنهما متكاملان، ومرتبطان، ويتمثل هذا الاختلاف في²⁴ :
فالتوقيع الإلكتروني : هو إلغاء الطابع المادي للتوقيع الخطي؛ يتم من خلال ترتيب تقني من أجل التحقق من هوية الموقع.

أما التصديق الإلكتروني فيمكن في : مجموع الإجراءات التي تسمح بتسيير الشهادات الإلكترونية، وإصدارها أو إبطالها (وتستعمل هذه الشهادات للتحقق من التوقيعات الإلكترونية)، وتحديد الطابع الزمني الذي يسمح بمعرفة الساعة بالضبط، والتي تمت فيها كل عملية (بفضل الطابع الزمني، يمكننا مثلا التحقق بدقة من الساعة التي قام فيها مكتب بإرسال عرض الكتروني)، وكذلك مسألة التشفير (تشفير المعطيات)، كما أن نشاط تخزين المعلومات يعزز عملية التصديق الإلكتروني.

والتصديق الإلكتروني متوفر بالجزائر؛ لاسيما في المبادلات المصرفية من خلال استعمال البطاقات المغناطيسية وهو يتم حاليا مع شركاء أجنبية، ويتم الطموح الى إدراج تصديق الكتروني يتحكم فيه ويراقبه جزائريون ضمن مخطط الثقة الوطني، وهناك جزائريون قادرون على ضمان التأمين التام للمبادلات الإلكترونية عبر الوطن، من خلال التصديق الإلكتروني الذي من شأنه أن يساهم في تطوير الإقتصاد الجزائري، وإحداث عدة تغييرات في عادات المواطنين²⁵.

²⁴ مقابلة مع الوزيرة السابقة للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال زهرة دردوري الخاص بوكالة الأنباء الجزائرية ، 29 نوفمبر 2014 ، متاح في :

<http://www.pfln.org.dz/?p=6223> ، تاريخ الإطلاع : 31 /03/2016 ، الساعة : 20:24.

²⁵ الرابط نفسه : <http://www.pfln.org.dz/?p=6223> ، تاريخ الإطلاع : 31 /03/2016 ، الساعة : 20:24.

وورد في موقع وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال حول هذا الموضوع؛ أن مشروع التوقيع والتصديق الإلكترونيين، يمثل أساس الثقة لكافة الإدارات الإلكترونية، فإن التصديق الإلكتروني؛ يجب أن يسبق كل عملية إخلاء من الوثائق الرسمية أو القيام بالإجراءات عن بعد، ومن أجل هذا الغرض صادق المشرع الجزائري على القانون 04-15 المؤرخ في 1 فيفري 2015، والمحدد للقواعد العامة المتعلقة بالتصديق الإلكتروني، إذ يحول هذا القانون لوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، تنفيذ سلطة التصديق الإلكتروني بالفرع الحكومي. وتكلف هذه السلطة بتأطير طرف الثقة الآخر (مقدموا خدمات التصديق الإلكتروني لحساب مؤسسات حكومية) وإصدار المصادقات الإلكترونية المستعملة من طرف الفاعلين في الفرع الحكومي، في المبادلات من نوع G2G وG2B وG2C*²⁶. ولتنفيذ هذا النشاط أعلنت وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في بداية 2016، عن مناقصة لاقتناء التجهيزات والبرمجيات التي ستستعمل من طرف السلطة الحكومية في ممارسة مهامها، وقد ورد في الجريدة الرسمية العدد 6 لتاريخ 10 فيفري 2015، جملة من المواد التي تندرج تحت القانون 04-15 المؤرخ في الأول من فيفري 2015، والذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين²⁷.

5- علاقة الحكومة الإلكترونية بالإدارة الإلكترونية:

"كثير في الآونة الأخيرة الجدل حول مفهومي الحكومة الإلكترونية، والإدارة الإلكترونية، هل هما مفهومان مختلفان أم مترادفان؟ وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن العلاقة بينهما هي علاقة الجزء بالكل؛ فالإدارة الإلكترونية هي الجزء، وتعني تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية، باستخدام التطورات التقنية الحديثة، وتعمل الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة، وبعبارة أخرى؛ فإن تطبيقها يقتصر على حدود المؤسسة أو المنظمة التي ستطبق فيها، بينما تمثل الحكومة الإلكترونية الكل؛ وتعني العمليات الإلكترونية التي يتم من خلالها الربط بين المنظمات التي تطبق الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال الربط الشبكي ذي التقنية العالية؛ وهذا يعني أن الإدارة الإلكترونية هي مرحلة سابقة للحكومة الإلكترونية"²⁸.

²⁶ وزارة البريد و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال : موقع سابق ، متاح في : <https://www.mptic.dz/ar> ، تاريخ الإطلاع : 31 /03/2016 ، الساعة : 23:20

*رموز أصناف عمليات أعمال الحكومة الإلكترونية (G2G و G2B و G2C) تم شرحها في شق تعريف الحكومة الإلكترونية.

²⁷ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 6 لتاريخ 10 فيفري 2015 ، القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين ، ص ص 06-16 ، متاحة في :

http://www.elmouwatin.dz/IMG/pdf/certification_et_signature_electronique_ar_.pdf ، تاريخ

الإطلاع : 31 /03/2016 ، الساعة : 21:00.

²⁸ عقيل محمد عقيل : أساسيات تقنية المعلومات، دار النشر للجامعات، القاهرة، الطبعة الأولى، 2014 ، ص 124.

"ففي ظل المتغيرات العالمية المتلاحقة، أصبحت الحاجة ملحة إلى تحديث الإدارة الحكومية، بشكل ينعكس على المواطنين، بل على كل مؤسسات الدولة، في صورة إنجاز الخدمات بأكثر فعالية، إضافة للاستغلال الأمثل لمصادر معلومات الحكومة، وبذلك تكون الحكومة الإلكترونية واحدة من الدعائم الأساسية والضرورية للتحول نحو مجتمع المعلومات، إلا أن هذا لا يأتي إلا بمساعدة الحكومة، من خلال إعادة هندستها، على تغيير مفهوم الإدارة العامة، وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ممثلة في الإدارة الإلكترونية، وذلك قصد عصرنه علاقات وتعاملات المؤسسات الحكومية مع محيطها الداخلي والخارجي، فإن تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، واتحادهما، جعل هذه المؤسسات تعاود النظر في علاقاتها، ومعاملاتها الداخلية والخارجية"²⁹.

إذن فالإدارة الإلكترونية هي الإنطلاقة الفعلية لتجسيد مشروع الحكومة الإلكترونية، ونجاح هذه الأخيرة، متوقف على نجاح الأولى، ومرتبطة بها، لأنها تشكل دعائمها القاعدية، وركيزتها الأساسية، وهذا الارتباط بين الإثنين، يشكل دعامة تجسيد مشروع الجزائر الإلكترونية.

6- معوقات تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية:

واجه مشروع الجزائر الإلكترونية منذ بدايته؛ العديد من المصاعب والمعوقات، والتي كانت السبب الرئيسي لتأخره منذ انطلاخته الفعلية عام 2008، ومن خلال ما تم استعراضه يمكن استنتاج العديد من المعوقات والتي يمكن تقسيمها إلى:

المعوقات التنظيمية: تتمثل أهم المعوقات التنظيمية في عدم جاهزية المؤسسات الجزائرية، بمختلف أنماطها لمواكبة موجة التحول، فكثرة المشاريع الموضوعية، تتطلب جاهزية دقيقة، واستعداد تاما مسبقا، وتوفير الأرضية التنظيمية، والخطة الاستراتيجية الملائمة، مع دراسة كافة أبعاد المشروع، من جميع النواحي، وربط ما هو موضوع على الورق، بما هو موجود في أرض الواقع الفعلي، ناهيك عن مشكل البيروقراطية الإدارية، ومختلف مشاكل التسيير، وعجز المسيرين عن التحكم في الأوضاع وتغييرها.

المعوقات البشرية: تعتبر العناصر البشرية؛ أهم الموارد المعول عليها لبدأ أي مشروع وإنجائه، فمهما كان حجم المشروع، أو نوعية الموارد والأصول التي يتطلبها، فإن الموارد البشرية كقوى عاملة، تعتبر ركيزة إنجاحه الأولى، والتي تحتاج لتكوين فعلي، لخوض تطبيق المشروع، وذلك بتزويدها بكافة المعارف النظرية والتطبيقية، وإلزامها باحترام عنصر الزمن، والتقليل من الجهود المهدورة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، محاولة القيام بحملات تحسيسية مكثفة لنشر الثقافة الإلكترونية، عن طريق استخدام وسائل الإعلام والإشهار المختلفة، لزيادة نسبة الوعي لدى الزبائن، والمتعاملين، وكل المتعلقين بالمحيط الخارجي للمؤسسات، والمنظمات، فالعمل في الظل، دون إشارة، أو إعطاء إحصائيات دقيقة لتقدم المشروع، سيجعل الجميع بمنأى عما يحدث.

²⁹ إبراهيم سليمان: الحكومة الإلكترونية، دار يفا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص ص 19-20.

المعوقات الجغرافية: من بين أهم معوقات تأخر إنجاز مشروع الجزائر الإلكترونية؛ عجز المؤسسات المعنية بهذا المشروع خاصة قطاع الاتصالات، عن توسيع التغطية الشبكية عبر كافة التراب الوطني، وحتى لو كانت هناك العديد من المحاولات المنجزة، فإنها تنسم بالبطأ، وعدم الكفاية، مقارنة مع المساحة التي يجب تغطيتها، والأماكن التي يجب الوصول إليها، إضافة للتركيز على مناطق دون أخرى، وتضرر المناطق الريفية والبعيدة من هذا الأمر.

المعوقات التقنية: إن مشروعاً بمحجم مشروع الجزائر الإلكترونية، يتطلب بنية تحتية تكنولوجية وتقنية قوية، وممتينة، والتي تتطلب بدورها، رؤوس أموال، وتكاليف وميزانيات خاصة، وتمويل طويل الأمد، وأي نقص من هذا الجانب، سيؤثر بالسلب على نوعية التطبيق، ومدته، وكيفية إنجازه، ونتائجه النهائية إن تم إنجازه، خاصة إذا كانت الدولة التي ستطبق هذا المشروع، دولة مستهلكة للتكنولوجيا، وليست مصنعة لها.

المعوقات الأمنية: يعتبر الأمن، مطلباً لإنجاح أي مشروع، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالأمن المعلوماتي، ولقد ذكرنا هذا العنصر في فصل الإدارة الإلكترونية، لما له من أهمية على صعيد التعامل مع التكنولوجيا، ولواقعها، لذلك لا بد من العمل على توسيع دائرة المحافظة على الأمن المعلوماتي، لكافة التعاملات، الصفقات، والمشاريع الإلكترونية المختلفة، ووضع النصوص القانونية المتعلقة بالتعامل مع مختلف الوسائط التكنولوجية، كالخدمات الشبكية، أبرزها الأنترنت، حيث تقوم هذه القوانين بتجريم ومكافحة مختلف الجرائم الإلكترونية والمعلوماتية.

خلاصة الفصل:

يمكن القول من خلال ما تعرضنا إليه من عناصر في فصلنا حول التجربة الجزائرية، ومساعدتها المتعلقة بتطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية؛ سواء تعلق الأمر بتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسات، والمنظمات، أو تطبيق الحكومة الإلكترونية على مستوى مختلف الأجهزة الحكومية، أنه لإنجاح مشروع عصري كهذا، فلا بد من تجنيد العديد من الأطراف، وتوفير العديد من المعايير والشروط، وبذل الكثير من الجهود، واحترام العديد من المقاييس المتعلقة بالتعامل مع التقنيات الحديثة، ووسائل تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، والأخذ بتجارب الآخرين، خاصة الدول العربية، الرائدة في هذا المجال، والتي استطاعت التفوق، وتطبيق المشروع فعلياً في الواقع، ولم يبقى مجرد مشروع في بداياته، مثل مملكة البحرين التي استطاعت أن تحتل المرتبة الأولى عربياً، والمرتبة 24 عالمياً لعام 2016، بين الدول المطبقة للحكومة الإلكترونية، وذلك حسب تقرير الأمم المتحدة لجاهزية الحكومة الإلكترونية؛ والذي يتناول جملة من المؤشرات، متعلقة بقياس مدى التقدم في تطبيق الحكومة الإلكترونية، رفقة مؤشرات أخرى متعلقة بتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث حافظت البحرين على صدارة الدول العربية منذ عام 2010، بينما احتلت الجزائر المركز 136 عالمياً في الجاهزية للحكومة الإلكترونية لعام

2014³⁰، والمركز 150 عالميا لعام 2016³¹ وهذا يدل على التقهقر بدل التقدم، إذن فالتخطيط الجيد، والأخذ بالأسباب المؤدية للنجاح، ومحاولة القضاء على كل العراقيل، كفيلة بالتقدم في المشروع وتحسينه، لأن تأخره، يعني التأخر في الانتقال للمجتمع المعلوماتي، ومنه المعرفي، خاصة في ضوء تسارع باقي الدول نحو اكتساب المعرفة، لأنه عصر المعرفة بامتياز.

³⁰ تقرير الأمم المتحدة للجهازية للحكومة الإلكترونية لعام 2014، متاح على الرابط :
<https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/Complete-Survey-Arabic-2014.pdf>

³¹ تقرير الأمم المتحدة للجهازية للحكومة الإلكترونية لعام 2016، متاح على الرابط :
<http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN97453.pdf>

تمهيد

المبحث الأول : مجالات الدراسة الميدانية ومنهجها.

1- حدود الدراسة الميدانية.

2- منهج الدراسة.

3- الدراسة الاستطلاعية.

المبحث الثاني: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر .

1- قطاع البريد والمواصلات في الجزائر.

2- ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر.

3- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثالث: مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات .

1- مجتمع الدراسة.

2- العينة الاستطلاعية وعينة الدراسة.

3- أدوات جمع البيانات.

4- الخصائص السيكومترية لأداة القياس (الثبات، الصدق).

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

خلاصة الفصل.

تمهيد :

سنحاول من خلال هذا الفصل الموسوم بـ الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛ التعرف على مختلف الإجراءات المنهجية التطبيقية المتبعة في إعداد دراستنا بناءً على ماتم عرضه في مشكلة البحث، وتناوله في الشق النظري، وذلك انطلاقاً من التعرف على مجتمع الدراسة وكيفية تحديده، كيفية تحديد أسلوب المعاينة المتبع، وحجم العينة المتحصل عليها، أدوات جمع البيانات المستخدمة، وأهم أساليب المعالجة الإحصائية المعتمدة، والغرض منها.

المبحث الأول : مجالات الدراسة الميدانية ومنهجها

1- حدود الدراسة الميدانية :

تمثلت حدود هذه الدراسة في أربعة مجالات :

الحدود البشرية : أجريت هذه الدراسة على الموظفين الإداريين التابعين لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع سطيف، والذين لهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، خاصة مسألة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة.

الحدود المكانية : أجريت هذه الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع سطيف، تحديداً ؛ المديرية العامة وثلاث وكالات على مستوى وسط المدينة.

الحدود الزمانية : والتي انقسمت إلى؛

الدراسة النظرية : امتدت من 2015 إلى 2016 ؛ وشملت المعالجة المنهجية والنظرية لموضوع الدراسة.

الدراسة التطبيقية : ابتدأت في أوت 2016 ؛ وشملت مجموعة من الدراسات الاستطلاعية ، بينما بدأ التطبيق الفعلي ابتداءً من جانفي 2017، وامتد لنهاية الانتهاء من التطبيق.

الحدود الموضوعية : تمثلت في جانبين : قياس تأثير استخدام الإدارة الإلكترونية على تسيير الموارد البشرية وقياس تأثير استخدام الإدارة الإلكترونية على سلوك المورد البشري داخل بيئة العمل.

2- منهج الدراسة :

تندرج هذه الدراسة ضمن سياق الدراسات الوصفية، والتي تعتمد على الوصف سواء كان كميًا أو كميًا أو وصفاً مزدوجاً، كعملية جوهرية في تأسيس محتوى الدراسة، وبناء قواعدها؛ إذ تقوم هذه الأنواع من الدراسات بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً، ومحاولة بذلك الربط بين كافة متغيراتها، بجمع مختلف المعلومات والحقائق عنها للإلمام بكافة جوانبها، كما هي في الواقع الذي استيقنت منه، دون تغيير أو تزيف، وتعرف الدراسات الوصفية بأنها : "الدراسات التي تستهدف تقرير خصائص ظاهرة معينة أو موقف تغلب عليه صفة التحديد، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها، لاستخلاص دلالاتها وتصل عن طريق ذلك إلى إصدار تعميمات بشأن الموقف أو الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها"¹.

¹ محمود الوادي، علي الزعيبي : أساليب البحث العلمي ، مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى، 2011، ص 272.

وقد استخدمنا في دراستنا المنهج الارتباطي؛ "وهو ذلك النوع من المناهج الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة، وفي حال وجودها فهل هي طردية أم عكسية، سالبة أم موجبة. ويركز هذا المنهج على استخدام الطرق الإرتباطية التي تهدف إلى استكشاف حجم ونوع العلاقات بين المتغيرات، أي إلى أي حد تتطابق تغيرات في عامل واحد مع تغيرات في عامل آخر، وقد ترتبط المتغيرات مع بعضها البعض إرتباطاً جزئياً موجباً أو سالباً، ذا دلالة إحصائية أو يرجع إلى الصدفة، وهكذا تعتبر الطرق الإحصائية لحساب معاملات الارتباط ودلالاتها، في هذا المجال ذات فائدة كبيرة، وتخدم الدراسات الارتباطية عدداً من الأغراض، خاصة دراسات التنبؤ والتأثير، وتعتبر طريقة الارتباط ذات قيمة في تحليل السبب والأثر".²

3- الدراسة الاستطلاعية :

"يحسن قبل البدء في إجراءات البحث وبصفة خاصة في البحوث الميدانية؛ القيام بدراسة استطلاعية للتعرف على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث والصعوبات التي ربما تواجه الباحث في تطبيق أدوات بحثه، أو إجراء مقابلة شخصية، أو نحو ذلك، للتعرف على ظروف الأفراد الذين ستطبق عليهم هذه الأدوات، أو تتم معهم المقابلة، أو يتم جمع البيانات عنهم، ومدى استعدادهم، ورضاهم عن الإجراءات الخاصة التي ستتبع معهم، وأيضاً للتعرف على مدى استعداد المسؤولين عن أفراد العينة للتعاون مع الباحث، وغير ذلك من الظروف التي تمهد لنجاح إجراء البحث، لذلك ينبغي أن يبدأ الباحث بإجراءاته للدراسة الاستطلاعية، ويبين أهدافها"³.

وقد تم القيام بعدة جولات استطلاعية؛ بغية جمع البيانات، والتقصي حول مجموعة حقائق تخدم موضوعنا البحثي، فكانت أولى الخرجات الميدانية، قصد التعرف على الحدود المكانية للدراسة أي المؤسسة محل الدراسة، مرفوقة بالتعرف على مجتمع الدراسة، ومدى ملائمتها لموضوعنا، فتم استخدام أداة الملاحظة المباشرة، وإجراء مجموعة مقابلات شفوية مع عدة موظفين، كما تم الاطلاع على بعض المهام والوظائف التي تتدخل أساليب الإدارة الإلكترونية مباشرة في تنفيذها، بعدها تم القيام بجولة استطلاعية بغرض توزيع أداة جمع البيانات على العينة المختارة فكانت أول مرحلة توزيع، تخص العينة الاستطلاعية، وذلك بغية إيجاد الخصائص السيكومترية (الثبات والصدق) لأداة القياس، وبعد التأكد من ثبات وصدق أداة جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، تم توزيع الأداة على بقية العينة المبحوثة في جولة استطلاعية أخرى.

² سامي محسن الختاتنة، فاطمة النوايسة: علم النفس الإجتماعي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 96.

³ عبد الرحمن سيد سليمان: مناهج البحث، عالم الكتاب، القاهرة، الطبعة الأولى، 2014، ص 96.

المبحث الثاني: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر .

1-قطاع البريد والمواصلات في الجزائر :

"أدى التطور الهائل الحاصل في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، والتقدم الكبير في استخدام الرقمنة والخدمات الشبكية المتعددة، إلى محاولة الدولة الجزائرية فرض العديد من الإصلاحات العميقة منذ 1999، تحديداً في قطاع البريد والمواصلات ، والذي يعتبر من القطاعات الحيوية والهامة ، والتي تستدعي استخداماً مكثفاً للوسائل التكنولوجية وملحقاتها ، فقامت في شهر أوت من عام 2000 بسن قانون جديد، ينهي احتكار الدولة لنشاطات قطاع البريد لمواصلات والفصل بينهما من حيث نشاطات التنظيم واستغلال، وتسيير الخدمات الشبكية. فقامت بإنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً، أحدها تتكفل بالنشاطات والمهام البريدية، والخدمات المالية ممثلة في مؤسسة بريد الجزائر، وأخرى تهتم بأنشطة الاتصال ووظائف الإعلام والربط الشبكي ممثلة في اتصالات الجزائر، ومع التزايد الكبير للمنافسة في سوق الاتصالات والخدمات الشبكية، تم بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وذلك في شهر جوان من عام 2001، مع استمرار تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ، ليتم بيع العديد من الرخص و التي تتعلق بالشبكات عبر أنظمة **vsat**، وهو نظام اتصالات شبكي مكون يسمح بالربط بين العديد من الجهات المتباعدة كالمؤسسات، والأجهزة والمنظمات وغيرها، وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

وتطبيقاً لهذا المبدأ؛ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً، أحدها تتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية، ممثلة في مؤسسة " بريد الجزائر"، وثانيها بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر"، وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة، تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات **VSAT** وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003، والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماماً في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية وقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت؛ تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتماداً على تدارك التأخر المتراكم"⁴.

⁴ اتصالات الجزائر: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر، متاح في: <https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation> ، تاريخ الإطلاع : 2017/04/22، الساعة : 17:07.

2- ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر :

"نص القانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 ؛حول استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر، والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر والتي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، إذ أوكلت هذه الأخيرة لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، بعد مزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة تجسدت في 3 جانفي 2003، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي من عام 2003، لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، وبمجيئة على إثبات وجودها في عالم أضحت فيه المنافسة شرسة، والبقاء فيها للأقوى والأجدر، خاصة مع فتح سوق الاتصالات على مصرعيه"⁵، "كذلك من أجل مواكبة تحديات القرن 21 وضم الجزائر لمجتمع المعلومات، جاءت هذه الإصلاحات نتيجة لضرورة ضمان التنافسية والتنوع داخل الاقتصاد الجزائري بمؤسساته، وكذا إعطاء الأولوية لتطوير قطاع الاتصالات الموسوم بالتنافسية والحيوية، وقد أخذت لنفسها موقعا ضمن سياق العولمة المتنامية والتحضير لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة وكذا التفاوض من أجل اتفاق شراكة مع الاتحاد الأوروبي"⁶.

3- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر :

"بعد أن تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر فعليا، وأصبحت مستقلة بقانونها الأساسي ونظامها الداخلي أصبح لها أهداف ومساعي مسطرة ، واستراتيجية تسيير خاصة، إذ سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ، ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة تمثلت في : الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر وتمحور نشاطات المجمع حول:

-تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية .

-تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات."⁷

⁵ اتصالات الجزائر: الموقع السابق، متاح في: <https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation>.

⁶ وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة: الموقع السابق، متاح في: <http://www.mpttn.gov.dz>.

⁷ الموقع نفسه.

المبحث الثالث: مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات .

1-مجتمع الدراسة :

يعرف مجتمع الدراسة؛ بكونه مجمل المفردات التي تتوافر لديها البيانات المطلوبة لإعداد الدراسة أو البحث ولقد اعتمدنا أسلوب المعاينة في اختيار المفردات الممثلة لعينة الدراسة، والذي يعني؛ "اختيار جزء من المجتمع يتم من خلاله الحصول على البيانات المطلوبة"⁸، واخترنا الإطار الإحصائي في الحصول عليها، والذي يشير إلى؛ "الطريقة التي تخضع فيها عملية اختيار العينة إلى القوانين الاحتمالية، والتي تحدد إمكانية وفرصة ظهور أي من مفردات المجتمع في عينة الدراسة"⁹. ويتمثل مجتمعنا البحثي في كافة موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بسطيف، تحديدا الواقعة وسط المدينة بوكالاتها الثلاث، والذين تربطهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، وقدر حجم المجتمع بـ 170 موظفا مقسما كالتالي :

الجدول (1) : الحجم الكلي للمجتمع البحثي

| حجم المجتمع البحثي | المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع سطيف بوكالاتها الثلاث. |
|--------------------|--|
| 85 موظفا | المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع سطيف |
| 35 موظفا | وكالة 8 ماي |
| 25 موظفا | وكالة عين الفوارة |
| 25 موظفا | وكالة سطيف |
| 170 موظفا | المجموع |

2-العينة الاستطلاعية وعينة الدراسة :

بما أن هناك نوع من التجانس والتماثل الكمي بين أفراد مجتمع الدراسة ؛ فقد اعتمدنا المعاينة العشوائية في اختيار مفردات العينة، تحديدا العينة العشوائية البسيطة مع مراعاة هامش الخطأ (نسبة خطأ الاستيعان)، درجة الثقة ومستوى الدلالة المستخدمتين في الدراسة، والمتمثلتين في درجة ثقة $(\alpha-1) = 0.95$ (95 %)، ومستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، حيث تعيين الدلالة الإحصائية في الأصل يشير لدرجة الثقة التي نوليها لنتائج التأثير أو الارتباط أو الفروق، بغض النظر عن الحجم أو القوة أو الاتجاه، فإذا كان هناك أثر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لمتغير مستقل على آخر تابع، فإننا نثق في تأثير المتغير المستقل على التابع بنسبة 95 % وهذا ما يجعل الدلالة الإحصائية تكتمل بالدلالة العملية، التي تحدد ما يعرف بمقدار أو حجم التأثير أو الارتباط أو الفرق.

⁸ محمود عبد الفتاح رضوان: المهارات اللازمة لإعداد وكتابة التقارير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2013، ص 65.

⁹ محمود الوادي، علي الزعبي، المرجع السابق، ص 246.

استباقاً؛ قمنا باختيار عينة استطلاعية بطريقة عشوائية، قدرت بـ 20 مفردة، وذلك لإيجاد الخصائص السيكومترية لأداة القياس، من ثبات وصدق، ثم تم استبعادها من المجتمع الأصلي، ليبلغ حجم المجتمع 150 مفردة، قمنا من خلال ذلك بإيجاد حجم العينة البحثية (عينة الدراسة)، ولقد تم الحصول على عينة عشوائية مقدره بـ 108 مفردة باستخدام المعادلة الرياضية التالية :

$$n = t \alpha^2 (1/4) N \div do^2 N - do^2 + t \alpha^2 (1/4)$$

$$1.96 = t \alpha \text{ لدرجة الثقة } 95\% \text{ ومستوى الدلالة } 0.05 = 1.96$$

$$N = \text{حجم المجتمع} = 150.$$

$$do = \text{خطأ المعاينة} = 5\%.$$

بتطبيق القانون :

$$n = 0.9604 (150) \div 0.3750 - 0.0025 + 0.9604$$

$$n = 144.06 \div 1.33$$

$n=108$ أي ما يعادل نسبة 72% من مجتمع البحث.

3- أدوات جمع البيانات :

أ- أداة الملاحظة المباشرة والمقابلة:

تمثلت أدوات جمع البيانات المعتمدة في دراستنا في الملاحظة المباشرة، أداة المقابلة كأداة تدمجية، بالإضافة لاستبيان على شكل مقياس، وقد أجريت مقابلات قصيرة مع مجموعة موظفين، ومقابلة مع المسؤول على مصلحة الموارد البشرية بالنيابة السيد جودي رفيق، وذلك بتاريخ 23 سبتمبر 2016، امتدت من الواحدة ونصف مساءً إلى غاية الثالثة تماماً، بمقر المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع سطيف بوسط المدينة، حيث تضمنت المقابلة الأسئلة وما يقابلها من إجابات كالتالي:

1- مؤسسة اتصالات الجزائر، من المؤسسات القائمة أساساً على الإدارة الإلكترونية، ولكن بصورتها

الأكثر عصراً، ماتعليقكم؟:

- فعلاً؛ الإدارة الإلكترونية في الأساس ليست مجردة مكاتب مزودة بحواسيب، وآلات طباعة، فهي أبعد من ذلك بكثير، إنها خدمات شبكية مختلفة، أجهزة مدعومة بأساليب تشغيل متطورة، واتصالات الجزائر استفادت من هذا الأمر والسبب راجع لطبيعة المهام التي تقوم بها، كونها مؤسسة تابعة لقطاع قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

2- كيف يتم اختيار موظفين يمكنهم التعامل مع هكذا مهام قائمة على أساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي يمكننا القول أنها تواكب العصر، بحكم الاتفاقيات التي أبرمتها اتصالات الجزائر مع عدة شركاء أجنب مثل سيسكو الأمريكية؟:

-الاختيار مبني على مواصفات، وعدة اعتبارات، فلا يمكن الاختيار دون التمعن في طبيعة الوظيفة وما تتطلبه من مؤهلات، وهناك عدة تكوينات تقوم بها المؤسسة لصالح الموظفين، خاصة الإطارات، وقد قمت بتكوين في فرنسا في هذا الإطار.

3- إذن فالمؤهل العلمي؛ أقصد الشهادة لا تكفي، لشغل منصب جيد في مؤسسة اتصالات الجزائر؟:

-لكل وظيفة ما يناسبها من مؤهلات، ولكننا نركز على مسألة الخبرة، فالخبرة تضيف الكثير للموظف حديث العهد بالتوظيف، والموظف الجديد يكون تحت التجربة لمدة معينة حسب العقد الذي أبرم معه، فهناك من يبقى لثلاث سنوات، هناك لخمس سنوات، وهناك من يتم ترسيمه.

4-وعلى أي أساس يتم الترسيم؟:

-حسب مردودية العمل، وما قدمه طيلة تلك السنوات التي قضاها هنا.

5-هل يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية قد فضت على مشكل بيروقراطية التشغيل؟:

-البيروقراطية في مؤسساتنا يصعب القضاء عليها، ولكن هناك نوع آخر من البيروقراطية، إنها البيروقراطية الإلكترونية، فلا بد من تمكن جيد في استخدام هكذا نوع من الإدارات، لمقاومة كل أنواع البيروقراطية التقليدية وأصحاب المصالح، فإن فشلنا في عملية التسيير الإلكتروني قد ينقلب الأمر عكسا، ونحن مساءلون عن كل شيء.

6- إذن فالإدارة الإلكترونية تدعم المخلصين في عملهم؟:

-أكد؛ فهي قائمة أساسا على محاربة هذا النوع من الآفات التنظيمية.

7- بالنسبة لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية؛ كمسؤول في هذا الجهاز الإداري الهام، هل يمكن القول أن للإدارة الإلكترونية دور في تحسينها أو تطويرها؟

-نعم، فالإدارة الإلكترونية بشكلها العصري، أضافت الكثير لمختلف مهام إدارة الموارد البشرية، خاصة في مؤسسة اتصالات الجزائر، لقد وفرت علينا الوقت، والوصول السريع للمعلومات وتبادلها، ووظائفنا هنا قائمة أساسا على التبادل المعلوماتي بين مختلف المكاتب والمصالح والوكالات، بفضل الخدمات الشبكية مثل: الأنترانت والإكسترانت.

8- بمناسبة الحديث حول إنجاز عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية، هل المؤسسات الجزائرية بمختلف موظفيها وكوادرها، على استعداد تام لتطبيق هذا النوع العصري من الإدارات بمفهومه الصحيح، وليس مجرد تزويد المكاتب بالحواسيب؟:

-نحن الآن في الألفية الثالثة،ومن المفروض أن نكون مستعدين لمثل هذه التحولات،وإذا كان هناك تقصير فهو على مستوى الفرد في حد ذاته.

9-إذن قد يكون هناك فجوة بين المؤهل والتكوين الفعلي للموظف الوافد ، بمعنى أن تكون الشهادة التي يحملها تؤهله لشغل المنصب ولكن تكوينه المعرفي ضعيف؟:

-نحن نعاني من هذا الأمر، والسبب كما قلت راجع للفرد في حد ذاته،وتكوينه المعرفي،وخلفيته الثقافية كذلك،فنحن مازلنا نعاني مع كل ما يتعلق بالتكنولوجيا،وكأنه نوع من الخوف أو ربما النفور من هذا المجال.

10-ما الحل برأيكم لمثل هذه الحالات، كيف يمكننا الاستعداد فعلا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف مؤسساتنا؟.

-علينا التركيز على مسألة التكوين،وأخذ نظرة موسعة على مختلف التقنيات الوافدة من الخارج،فالتعامل مع مختلف الأجهزة والآلات الحديثة،بمحتاج لحرص، فهي مكلفة، وقد تم إنفاق الكثير عليها،والإدارة الإلكترونية لا يمكن أن تكون دون أجهزتها، هذا الفرق بينها وبين الإدارة التقليدية، فالإدارة التقليدية بطيئة، غير دقيقة ولكن ليست بالمكلفة، أما الإدارة الإلكترونية،سريعة،دقيقة ولكنها مكلفة.

ب-أداة استبيان على شكل مقياس:

كما تم إعتداد مقياس صمم خصيصا لتحقيق أهداف الدراسة؛ إذ يعتمد المقياس على دراسة استجابات الباحثين نحو الظاهرة محل الدراسة بالمقام الأول واتجاهاتهم نحوها بالمقام الثاني، والذي اعتبر كأداة أساسية للبحث، إذ تم تصميمه اعتمادا على مقياس ليكرت الخماسي ذو الخمس بدائل الموزونة من التدريجة 1 إلى التدريجة 5 وكانت بدائل المقياس وأوزانها المرفقة على النحو الآتي :

| معارض بشدة | معارض | محايد | موافق | موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-------|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

"إذ يأخذ سلم ليكرت عدة صور لتدرج الصفة (المستوى) ،فهي إما أن تكون عددية أو لفظية،ونظرا لحضوع فقرات مقياس ليكرت للتحليل الإحصائي، فإن الصفة اللفظية في العادة تترجم إلى أرقام"¹⁰ .
والجدول التالي يمثل البنية التصميمية للمقياس، من حيث المحاور،والفقرات.

¹⁰ عبد الله أبو زعينع : أساسيات الإرشاد النفسي والتربوي بين النظرية والتطبيق، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن ، عمان، الطبعة الأولى ، 2009 ، ص225.

الجدول (2) : البنية الهيكلية للمقياس

| تقسيم الفقرات | عدد الفقرات | المحاور |
|----------------------------|-------------|----------------------------|
| من الفقرة 1 إلى الفقرة 15 | 15 | الإدارة الإلكترونية |
| من الفقرة 16 إلى الفقرة 29 | 14 | الحصول على الموارد البشرية |
| من الفقرة 29 إلى الفقرة 40 | 11 | تنمية الموارد البشرية |
| من الفقرة 41 إلى الفقرة 52 | 12 | استخدام الموارد البشرية |
| من الفقرة 1 إلى الفقرة 52 | 52 | المجموع |

حيث :

-الفقرة 1 إلى 15 تقيس متغير الإدارة الإلكترونية (المتغير المستقل).

-الفقرة 16 إلى 52 تقيس متغير تسيير الموارد البشرية (المتغير التابع) و مقسمة كالاتي :

*من الفقرة 16 إلى 29 تقيس بعد الحصول على الموارد البشرية و المقسمة كالتالي :

-الفقرة 16 إلى 20 تقيس مؤشر التخطيط .

-الفقرة 21 إلى 25 تقيس مؤشر الاستقطاب.

-الفقرة 26 إلى 29 تقيس مؤشر الاختيار.

*من الفقرة 30 إلى 40 تقيس بعد تنمية الموارد البشرية و المقسمة كالتالي :

-الفقرة 30 إلى 34 تقيس مؤشر التدريب .

-الفقرة 35 إلى 37 تقيس مؤشر التطوير.

-الفقرة 38 إلى 40 تقيس مؤشر التقييم.

*من الفقرة 41 إلى 52 تقيس بعد استخدام الموارد البشرية و المقسمة كالتالي :

-الفقرة 41 إلى 45 تقيس مؤشر التحفيز.

-الفقرة 46 إلى 49 تقيس مؤشر تقييم الأداء.

-الفقرة 50 إلى 52 تقيس مؤشر الترقية.

وكما ذكرنا سابقا؛ بلغ حجم العينة الاستطلاعية 20 مفردة، تم توزيع 20 استبانة لقياس الخصائص السيكومترية لأداة القياس البحثية، تم استرداد كافة الاستبانات العشرين، واستخدامها كاملة في المعالجة السيكومترية، وبعد تعديل ما يجب تعديله في الاستبانات الباقية، تم توزيعها على باقي العينة البحثية، إذ تم إيجاد حجم العينة البحثية البالغ 108، تم توزيع 108 استبانة، فتم استرداد 101 استبانة، وفقدان 5 استبانات، واستبعاد استبانتان، لعدم استابتهما لشروط المعالجة الإحصائية.

الجدول (3) : بيان أعداد الاستبيانات الموزعة

| النسبة المئوية للاستبيانات المردودة | عدد الاستبيانات غير صالحة للمعالجة | عدد الاستبيانات المفقودة | عدد الاستبيانات المقبولة | العدد | البيان |
|-------------------------------------|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|------------------------------|
| 100% | - | - | 20 | 20 | الاستبيانات الاستطلاعية |
| 93.52% | 2 | 5 | 101 | 108 | الاستبيانات النهائية للدراسة |

ومن خلال تبيان أعداد الاستبيانات الموزعة المقبولة منها والمفقودة يمكن حساب نسبة الردود والتي تعبر على معدل استجابة المبحوثين لعبارات المقياس وتفاعلهم معها وذلك من خلال استخدام القانون التالي : نسبة الردود

$$= (\text{عدد الأفراد الذين استجابوا للمقياس} / \text{العدد الكلي للعينة}) * 100$$

$$= (108 / 101) * 100$$

$$= 93.52\%$$

إذن بلغت نسبة ردود أفراد العينة البحثية على المقياس 93.52%، وهي نسبة مرتفعة تدل على فهم واستيعاب العينة البحثية لما جاء في مضمون المقياس و تفاعلهم الإيجابي مع محتوى فقراته.

4- الخصائص السيكمترية لأداة المقياس (الثبات، الصدق):

نعني بالخصائص السيكمترية؛ مجموعة مؤشرات أو عوامل ومقادير عددية تشير الى جودة أداة المقياس وقابليتها لقياس ما صممت لقياسه، وأهم هذه المؤشرات "مؤشر الثبات والذي صمم ليقيم تقديرا كميا لاتساق المقياس أو دقته"¹¹، وأشهر هذه العوامل "معامل ألفا كرونباخ؛ والذي يمثل متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة الاختبار (المقياس) إلى أجزاء بطرق مختلفة، وبذلك فإنه يمثل معامل الارتباط بين أي جزئين من أجزاء الاختبار"¹²، إضافة لمعامل الثبات بالتجزئة النصفية، والذي يعتمد على تقسيم فقرات المقياس إلى قسمين، والاعتماد على معادلات مختلفة لإيجاد معامل الثبات أشهرها معادلة سييرمان-براون، ومعادلة جيتمان. "وتعد طريقة التجزئة النصفية من الطرائق شائعة الاستعمال، نظرا لأن تقدير الثبات يتم فيها بتطبيق الاختبار مرة واحدة، مما يوفر كثيرا من الوقت، والجهد والتكلفة"¹³.

¹¹ محمود أحمد عمر و آخرون : المقياس النفسي و التربوي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى، 2010، ص215.

¹² سعد عبد الرحمن : المقياس النفسي، النظرية والتطبيق ، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر ، الطبعة الخامسة، 2008، ص186.

¹³ قيس محمد علي ، وليد سالم حموك : الدافعية العقلية ، رؤية جديدة ، مركز ديونو لتعليم التفكير، الأردن، عمان ، الطبعة الأولى، 2014 ، ص

أما الصدق فعني به "قدرة المقياس أن يقيس ما أعد لقياسه، وهو تقدير للارتباط بين الدرجة الخام على الاختبار (المقياس) والحقيقة"¹⁴، ومنه تم التحقق من ثبات المقياس بواسطة تطبيق اختبار الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ"، وتطبيق اختبار التجزئة النصفية، أما الصدق فاعتمدنا الصدق الظاهري والصدق البنائي. حيث يعرف الصدق الظاهري بأنه: "الإشارة إلى مدى قياس الاختبار أو المقياس، أو الاستبيان للغرض الذي وضع من أجله ظاهرياً، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين على درجة قياس الاختبار للسمة، والصدق الظاهري يقصد به المظهر العام للاختبار أو المقياس، من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ومدى وضوحها، وكذلك يتناول تعليمات الاختبار أو المقياس ودقتها، وموضوعيتها، ومدى مناسبة المقياس للغرض الذي وضع لأجله"¹⁵.

ومن أجل إيجاد الصدق الظاهري للمقياس، تم عرضه على مجموعة أساتذة من تخصصات علم الاجتماع المختلفة، وتخصصات أخرى تتعلق بموضوع الدراسة والأهداف المسطر تحقيقها، إضافة لعرضه على المسئول على الموارد البشرية، لما له من دراية وخبرة في مجال تسيير الموارد البشرية، وبلغ عدد المحكمين الإجمالي (7) محكمين. -بعدها تم الإعتماد على معادلة "لاوشي Lawshe" لصدق البند لإيجاد صدق البنود (الفقرات) بعدها صدق المقياس ككل حيث:

صدق البند = عدد المحكمين الذين أجابوا ب (يقيس) - عدد المحكمين الذين أجابوا ب (لا يقيس) / العدد الإجمالي للمحكمين.

بعدها حساب **صدق المقياس** والذي يساوي: مجموع صدق البنود / عدد البنود، إذ بلغت نسبة الصدق الظاهري 82.3%، وهي نسبة مرتفعة.

أما الصدق البنائي: فيشمل قياس ارتباط كل محور بالدرجة الكلية لفقرات المقياس باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات؛ تم اعتماد مجموعة أساليب إحصائية تتماشى وأهداف الدراسة نذكر منها:

أ- الأساليب الإحصائية الوصفية: والتي تسهم في التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة؛ والتي تمثلت أساساً في التكرارات والنسب المئوية لوصف والتعريف بالمتغيرات، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل تحليل فقرات المقياس واستخراج أهميتها النسبية.

¹⁴ صفوت فرج: القياس النفسي، مكتبة الأجلو المصرية، القاهرة، مصر، الطبعة السادسة، 2007، ص 239.

¹⁵ رحيم يونس الغزاوي: المنهل في العلوم التربوية، القياس والتقويم في العملية التدريسية، دار دجلة، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 94.

ب- الأساليب الإحصائية الاستدلالية: والتي تسهم في عملية الاستدلال على خصائص المجتمع من خلال المخرجات الوصفية لمتغيرات الدراسة الممثلة في عناصر العينة والمتمثلة في : أسلوب تحليل الانحدار تحديدا (الانحدار الخطي البسيط)، إختبار ت لعينتين مستقلين، تحليل التباين الأحادي (Anova).

ونعني بنموذج الانحدار : "نموذج إحصائي يعبر عن علاقة بين متغير تابع وبين واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة، فإذا احتوى النموذج على متغير مستقل واحد فيعرف بنموذج الانحدار البسيط، والغرض من استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط هو دراسة و تحليل أثر متغير مستقل كمي على متغير كمي آخر"¹⁶. ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر.

وتتمثل أهم مخرجات تحليل الانحدار البسيط المعتمدة في الدراسة في :

-معامل الارتباط **R**: وهو المعامل الذي يعبر عن درجة وقوة الارتباط بين المتغيرين المستقل والتابع ، وعادة تكون قيمة **R** محصورة بين الواحد السالب والواحد الموجب.

-معامل التحديد (نسبة التفسير) **R²**: "وهو مربع معامل الارتباط **R**؛ يبين لنا نسبة التغير في المتغير التابع والتي يمكن إرجاعها إلى التغير في المتغير المستقل، بعبارة أخرى يستخدم في تفسير تأثير المتغير المستقل على التابع، وقيمة معامل التحديد تكون موجبة دائما وتتراوح بين الصفر والواحد، كما أن معامل التحديد يعبر عن نسبة التباين في المتغير المستقل الذي يفسر التباين في المتغير التابع"¹⁷.

-معامل الانحدار (التأثير) **B**: "وهو المعامل الذي يعبر عن متوسط التغير في المتغير التابع عندما يتغير المتغير المستقل بمقدار الوحدة"¹⁸.

-قيمة **F** لجودة النموذج : وهي القيمة التي تشير إلى جودة نموذج العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع في حالة ما إذا كانت قيمة **F** المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية.

-قيمة **T** لمعنوية التأثير : للتحقق من معنوية التأثير (التأثير حقيقي له دلالة و ليس راجع للصدفة) ،وهي القيمة التي تشير الى وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل على المتغير التابع ، في حالة ما إذا كانت قيمة **T** المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية.

-إختبار ت لعينتين مستقلتين : يستخدم هذا الإختبار لقياس الفرق المعنوي بين متوسطي عينتين (مجموعتين) مستقلتين وتم استخدامه لقياس الفروق في استجابات المبحوثين والتي تعزى لمتغير الجنس.

¹⁶ إسماعيل الفقي وآخرون : التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS-WIN، العبيكان للنشر ، الرياض ، الطبعة الأولى، 2013، ص 199.

¹⁷ بركات عبد العزيز: مقدمة في التحليل الإحصائي لبحوث الإعلام، الدار المصرية اللبنانية ،القاهرة، الطبعة الأولى ، 2014، ص 206.

¹⁸ عبد الحليم عشمواوي وآخرون : الإحصاء الحيوي وتصميم التجارب، المكتبة الأكاديمية، القاهرة ، د ط ، 2009 ، ص 458.

تحليل التباين الأحادي Anova : يستخدم هذا الإختبار لقياس الفروق المعنوية بين متوسطات أكثر من مجموعتين مستقلتين، وتم استخدامه لقياس الفروق في استجابات المبحوثين والتي تعزى لمتغيرات (المستوى التعليمي التخصص ، الأقدمية في العمل)

ومن متطلبات الإختبارات الاستدلالية المعلمية سالفة الذكر، لا بد من التأكد من مسألة إعتدالية التوزيع أي البيانات تتبع توزيعا طبيعيا، فاستخدمنا لذلك إختبار للتوزيع الطبيعي (إختبار كوجمروف - سميرنوف في حالة ما إذا كان حجم العينة أكبر من 30)، وإختبار ليفين (Leven) لتجانس التباين.

-أما المعالجة الإحصائية فتم الاعتماد على برمجية SPSS؛ إذ تعتبر برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss، من أهم برمجيات التحليل الإحصائي المعتمدة في تخصصات العلوم الإنسانية والاجتماعية ؛ لما توفره من مختلف الأساليب الإحصائية الجاهزة، إضافة لسرعة إدخال البيانات، تحليلها ومعالجتها، ودقة التعامل مع مختلف المتغيرات البحثية، باختلاف مقاييسها ومصادرها، إذ تعطي الباحث أريحية في التعاطي مع مختلف المصادر الإحصائية المتوفرة، مع سهولة الإختيار، والتي تتطلب نوعا من الخبرة والدراية بالجمال الإحصائي، ولأجل ذلك اعتمدنا في دراستنا على هذه البرمجية في المعالجة وتحديدنا نسختها الجديدة SPSS 25.

خلاصة الفصل:

اعتمدنا من خلال هذا الفصل؛ على جملة إجراءات منهجية وكمية وفق أسس علمية، بغية تسهيل عملية المعالجة الإحصائية للبيانات، والخروج بأهم النتائج والتوصيات، فكانت للدراسات الاستطلاعية التي قمنا بها، ومحاولة الإحاطة بالموضوع ميدانيا، والبحث في مختلف الجوانب المتعلقة بالشق التطبيقي، أثرا جيدا في تسهيل سيرورة تقدم هذه الدراسة البحثية، فالإجراءات المنهجية عامة تسهل الإحاطة بكافة ظروف العمل البحثي، وتعتبر هذه الخطوات المتبعة في ضوء ذلك، المراحل الفعلية لإعداد البحث.

تمهيد

1- البحث في الخصائص السيكومترية (الثبات والصدق) لأداة جمع البيانات.

2- إجراء إختبار التوزيع الطبيعي.

3- عرض وتحليل المتغيرات السوسيو-ديموغرافية لعينة الدراسة.

4- عرض وتحليل استجابات أفراد العينة.

5- عرض نتائج معالجة الفرضيات.

6- تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات في ضوء نموذج الدراسة.

7- مناقشة نتائج الفرضيات في ضوء المداخل النظرية.

8- مناقشة نتائج الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة.

9- التوصيات والاقتراحات.

خلاصة الفصل.

تمهيد :

سنحاول من خلال هذا الفصل؛ استعراض أهم مراحل المعالجة المنهجية والإحصائية لبيانات الدراسة، والبحث في إمكانية إثبات الفرضيات أو نفيها، والخروج بحوصلة من النتائج، مع قراءتها، تحليلها وتفسيرها، وذلك في ضوء أهم ما تناولناه نظريا من دراسات سابقة، ومداخل نظرية مفسرة لمتغيرات الدراسة.

1- البحث في الخصائص السيكومترية (الثبات والصدق) لأداة جمع البيانات الخاصة بدراستنا :
بعد تطبيقنا لإختباري ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية الخاصين بقياس ثبات الأداة على عينتنا الاستطلاعية، تحصلنا على النتائج الموضحة في الجداول التالية :

الجدول (1) : نتائج قياس ثبات محاور المقياس عن طريق اختبار الثبات ألفا كرونباخ

| معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha | | | محاور المقياس | |
|-------------------------------------|--------------------|--------------|----------------------------|-----------------------------|
| مستوى الدلالة | مستوى المعنوية Sig | قيمة المعامل | | |
| 0.01 | 0.000 | 0.785 | محور الإدارة الإلكترونية | |
| 0.01 | 0.000 | 0.651 | الحصول على الموارد البشرية | محاور تسيير الموارد البشرية |
| 0.01 | 0.000 | 0.710 | تنمية الموارد البشرية | |
| 0.01 | 0.000 | 0.747 | استخدام الموارد البشرية | |

الجدول (2) : قيمة ثبات معامل ألفا للمقياس

| عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha |
|-------------|-------------------------------------|
| 52 | 0.751 |

نلاحظ من خلال الجدولين (1) (2)؛ ارتفاع قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور المقياس والتي تراوحت بين 0.651 إلى 0.785، بينما وصلت قيمة ثبات معامل ألفا للمقياس ككل 0.751، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على اتساق فقرات المقياس، وتمتعه بثبات كبير بالإضافة لمدى صلاحيته للاستخدام البحثي.

الجدول (3) : نتائج الثبات بالتجزئة النصفية

| قيمة معامل جيتمان Guttman Split- Half Coefficient | معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha | قيمة التباين | قسمي المقياس |
|---|--|--------------|--------------|
| 0.946 | 0.735 | 21.924 | القسم الأول |
| | 0.723 | 18.358 | القسم الثاني |

نلاحظ من خلال الجدول (3) ؛ والذي يمثل نتائج تطبيق طريقة التجزئة النصفية على جزئي المقياس، بأن قيمة تباين الجزئين غير متساوي، كذلك نلاحظ أن قيمتي معامل ألفا كرونباخ للجزئين غير متماثلة، وبالتالي اعتمدنا قيمة معامل الثبات جيتمان، والتي لا تشترط تساوي قيمتي التباين وقيمتي ألفا كرونباخ، عكس قيمة معامل سبيرمان براون، وبلغت قيمة معامل جيتمان 0.946 وهي قيمة ثبات عالية تشير لاتساق المقياس وثباته. وللتحقق من صدق المقياس، ومدى تحقيقه لأهداف الدراسة، تم حساب الصدق البنائي لمحاور المقياس وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل محور والدرجة الكلية للمقياس (مجموع درجات المحاور).

الجدول (4) : يمثل نتائج قياس الصدق البنائي للمقياس باستخدام معامل بيرسون

| معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation | | | محاور المقياس |
|---|--------------------------|-----------------|-------------------------------|
| مستوى الدلالة | مستوى المعنوية Sig | قيمة المعامل | |
| 0.01 | 0.000 | 0.829 | محور الإدارة الإلكترونية |
| 0.01 | 0.000 | 0.912 | الحصول على الموارد البشرية |
| 0.01 | 0.000 | 0.860 | تنمية الموارد البشرية |
| 0.01 | 0.000 | 0.793 | استخدام الموارد البشرية |

نلاحظ من خلال الجدول (4) ؛ أن معاملات ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات المقياس قد تراوحت بين 0.793 إلى 0.912 عند مستوى دلالة 0.01، وهذا يدل على أن جميع محاور الدراسة مصممة خصيصا لقياس ما يجب قياسه.

2- إجراء إختبار التوزيع الطبيعي :

تعتبر إعتدالية التوزيع من الشروط الواجب توفرها لإجراء الإختبارات المعلمية، ولأن أغلبية الإختبارات الإحصائية التي اعتمدها، تدرج ضمن الإختبارات المعلمية، فمن الواجب فحص إعتدالية توزيع البيانات الخاصة بدراستنا، وما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ولأجل ذلك قمنا بصياغة فرضيتان إحداهما فرضية العدم؛ والتي تنص على أن بيانات الدراسة المتحصل عليها تتبع التوزيع الطبيعي، والفرضية التي تنافيها، والمتمثلة في الفرضية البديلة؛ والتي تنص على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن صياغة الفرضيتان على النحو التالي :

H0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

H1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والمتعارف عليه أنه يتم إختبار فرض العدم، وعند عدم تحققه، يتم إعتداد الفرض البديل، وعند إجراء إختبار التوزيع الطبيعي والحصول على قيمة مستوى المعنوية sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05، فإن فرض العدم يتحقق، والبيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما تظهره نتائج إختبار الليفورز القائم على تعديل كوجروف سميرنوف وشابيرو-وويلك لاعتدالية التوزيع.

الجدول (5) : يمثل نتائج إختباري شابيرو-ويلك و كولموغوروف - سميرنوف لاعتدالية التوزيع.

| المحاور | شابيرو- ويلك Shapiro-Wilk Sig | كولموغوروف - سميرنوف Kolmogorov- Smirnov Sig |
|----------------------------|-------------------------------------|---|
| الإدارة الإلكترونية | 0.218 | 0.123 |
| الحصول على الموارد البشرية | 0.316 | 0.087 |
| تنمية الموارد البشرية | 0.284 | 0.135 |
| استخدام الموارد البشرية | 0.145 | 0.101 |
| | شابيرو- ويلك في حالة $n \geq 30$ | كولموغوروف - سميرنوف في حالة $n < 30$ |

عند القيام باختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، تحصلنا على نتائج إختباري شابيرو-ويلك وكولموغوروف - سميرنوف، يتم اعتماد نتائج شابيرو-ويلك في حالة ما إذا كان حجم العينة المدروسة أقل أو يساوي 30، بينما يتم اعتماد نتائج كولموغوروف - سميرنوف، في حالة ما إذا كان حجم العينة أكبر من 30، وبما أن حجم العينة المدروسة $101 > 30$ ، تم اعتماد نتائج إختبار كولموغوروف - سميرنوف والملاحظ أن كل

قيم مستوى المعنوية sig للمحاور الأربعة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، ومنه تحقق فرض العدم الذي ينص على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي .

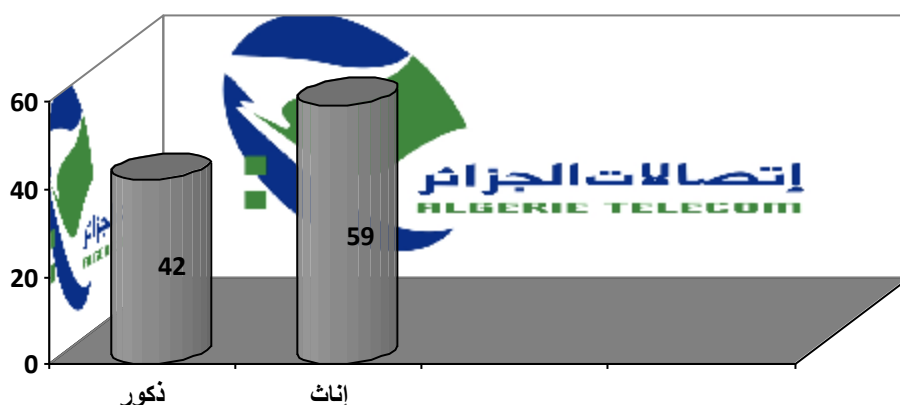
3- عرض وتحليل المتغيرات السوسيو-ديموغرافية لعينة الدراسة :

بعد إيجاد الخصائص السيكومترية لأداة جمع البيانات المستخدمة، والتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات المتحصل عليها، نقوم بعرض وتحليل خصائص المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، عن طريق وصفها وتعريفها باستخدام التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة للتمثيل البياني عن طريق الأعمدة البيانية، والتي تعتبر من أدوات التمثيل البياني الأنسب لتمثيل المتغيرات النوعية (الإسمية والترتبية) ، رفقة الدوائر النسبية.

الجدول (6) : يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس

| المتغيرات | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|-----------|---------|--------------------|
| الجنس | ذكور | 41.6 |
| | إناث | 58.4 |
| | المجموع | 101 |

التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس



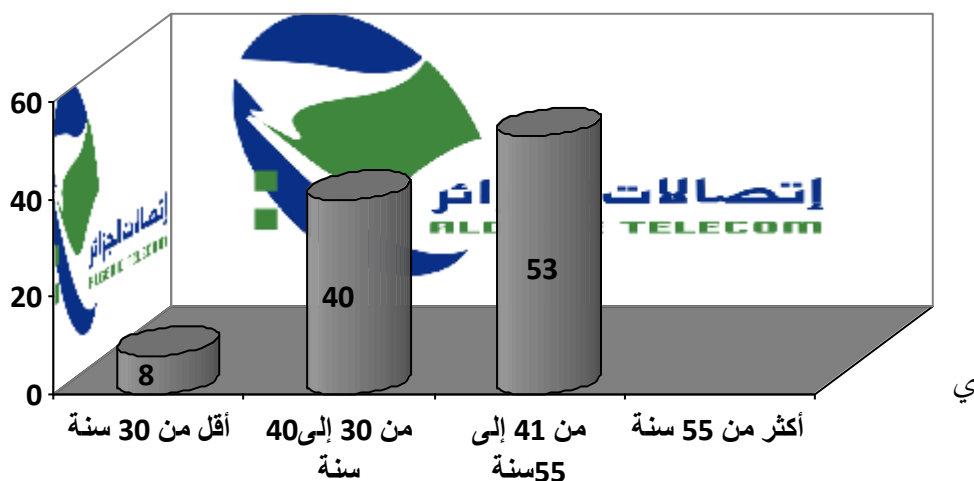
يتبين من الجدول (6) ؛والذي يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس، بأن نسبة الذكور في المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع سطيف ووكالاتها الثلاث أقل من نسبة الإناث بفارق 16.8 % ؛ حيث بلغت نسبة الإناث 58.4 % مقابل نسبة الذكور البالغ عددها 41.6 %، وهذا يفسره إكتساح المرأة المهائل لعالم الشغل، وولوجها سوق العمل، خاصة ما يخص القطاع الإداري ومجال التسيير، وتمتعها بالعديد من المزايا، والتي

تؤهلها لمقاسمة الرجال المسؤولين الإدارية والمهام التنفيذية، بمختلف أنماطها ومستوياتها ودرجاتها، وتحمل أعباء مختلف الوظائف من تنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة، أما فيما يخص الوكالات التجارية، حيث يكثر التفاعل مع الزبائن والمتعاملين، فإن موظفي شبابيك الدفع، مطالبون بالتحلي بالصبر والنفس الطويل، وهذا ما تتمتع به المرأة بنسبة أكبر من الرجل، ناهيك عن تحكّمها في الإنفعالات الناتجة عن ضغوط العمل.

الجدول (7) : يمثل توزيع العينة حسب متغير السن

| المتغيرات | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|------------------|---------|--------------------|
| أقل من 30 سنة | 08 | 7.9 |
| من 30 إلى 40 سنة | 40 | 39.6 |
| من 41 إلى 55 سنة | 53 | 52.5 |
| أكثر من 55 سنة | - | - |
| المجموع | 101 | 100.0 |

التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن



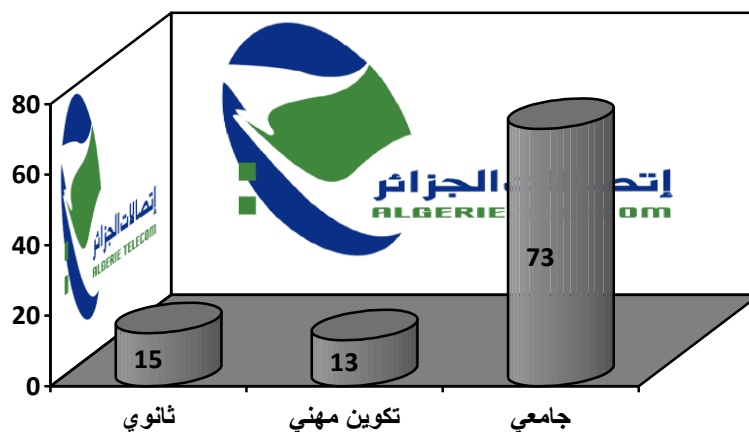
يتبين من الجدول (7)؛ والذي يمثل توزيع العينة حسب متغير السن، بأن نسبة الموظفين في المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع سطيف ووكالاتها الثلاث، والذين تتراوح أعمارهم من 41 إلى 55 سنة قد تجاوزت نسب باقي المراحل العمرية الأخرى؛ إذ بلغت نسبة 52.5%، بينما بلغت نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة نسبة 39.6%، لتقل إلى 7.9% فيما يخص الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة،

لتنعدم النسبة عند الذين فاقت أعمارهم 55 سنة؛ وذلك راجع لأن أغلبية أفراد العينة خاصة والموظفين في المديرية العملية عامة من فئة الإطارات تليها فئة أعوان التحكم، حيث تتطلب الترقية لرتبة إطار عديد الشروط أهمها مسألة العمر، والخبرة المكتسبة خلال سنين العمل في المؤسسة، وهذا ما جعل نسبة الموظفين الذين فاقت أعمارهم 40 سنة، تحتاز باقي النسب الأخرى، أما انعدام نسبة من فاقت أعمارهم 55 سنة، فهذا راجع لمسألة التقاعد المبكر، فالعديد من الموظفين يطالبون بالتقاعد بمجرد وصولهم 50 سنة أو يجتازون الخمسين بسنين قليلة.

الجدول (8) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

| النسبة المئوية (%) | التكرار | المتغيرات | |
|--------------------|---------|------------|----------------|
| 14.9 | 15 | ثانوي | المستوى العلمي |
| 12.9 | 13 | تكوين مهني | |
| 72.3 | 73 | جامعي | |
| 100.0 | 101 | المجموع | |

التمثيل البياني ل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



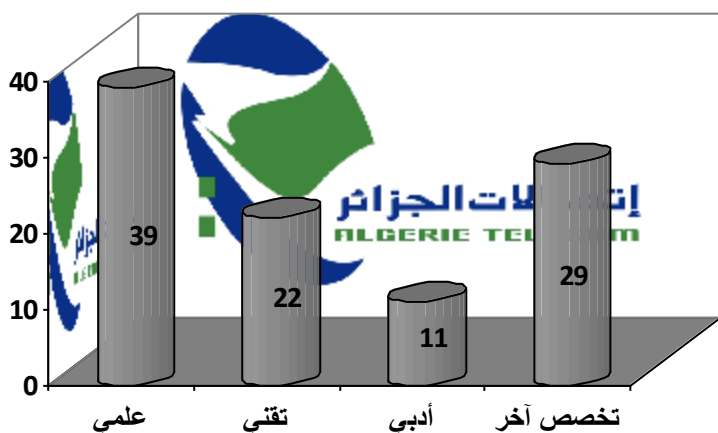
يتبين من الجدول (8)؛ والذي يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي، بأن نسبة الموظفين ذوي المستوى الجامعي والتي بلغت 72.3%، قد فاقت نسبي التعليم الثانوي والتكوين المهني، حيث بلغت نسبة مستوى التعليم الثانوي 14.9%، بينما بلغت نسبة التكوين المهني 12.9%، فأغلبية أفراد العينة البحثية من الإطارات الأمر؛ الذي يتطلب مستوى تعليمي جامعي، لأن التكوين الجامعي وحمل شهادة من مؤسسة جامعية من متطلبات شغل منصب إطار أو عون تحكم في الإدارة، بينما تفسر نسبة التعليم الثانوي المقدرة بـ 14.9%،

بأن توظيف الإطارات سابقا من ذوي السن المتقدم خاصة الفئة من 50 إلى 55 سنة، لم تكن تتطلب مستوى جامعي، فلا اعتبارات معينة كان مستوى الثانوي يفني بالغرض، مع مجموعة تكوينات خارجية في المجال الإداري، وبالخبرة المكتسبة، يمكن للموظف أن يترقى في السلم الوظيفي. وهذا جدول توضيحي لعلاقة المستوى التعليمي بالسن :

الجدول (9): يوضح العلاقة بين السن والمستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | | ثانوي | تكوين مهني | جامعي | السن |
|----------------------|--|-------|------------|-------|------|
| | | | | | |
| أقل من 30 سنة | | - | - | 08 | |
| من 30 إلى 40 سنة | | 2 | 6 | 32 | |
| من 41 سنة إلى 55 سنة | | 13 | 7 | 33 | |
| أكبر من 55 سنة | | - | - | - | |
| المجموع | | 15 | 13 | 73 | |

التمثيل البياني ل توزيع العينة حسب التخصص



الجدول (10): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

| المتغيرات | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|-----------|----------|--------------------|
| التخصص | علمي | 38.6 |
| | تقني | 21.8 |
| | أدبي | 10.9 |
| | تخصص آخر | 28.7 |
| المجموع | 101 | 100.0 |

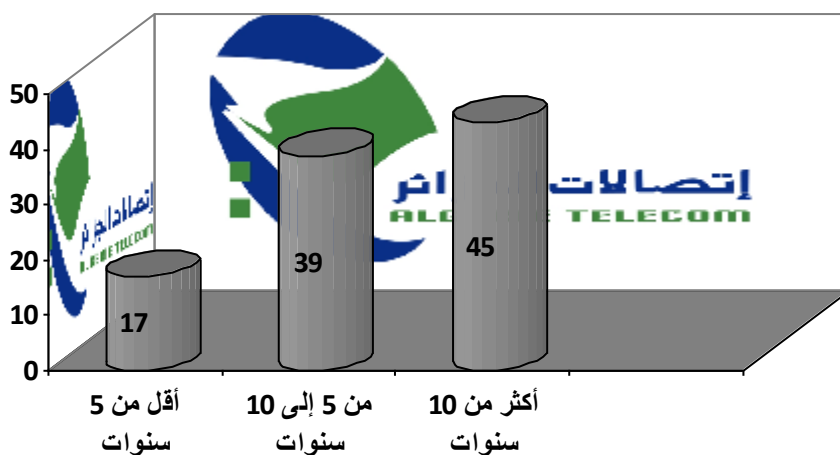
يتبين من الجدول (10)؛ والذي يمثل توزيع العينة حسب متغير التخصص، بأن نسبة التخصص العلمي المقدره بـ 38.6%، قد تجاوزت نسب باقي التخصصات الأخرى المقدره على التوالي بـ تخصصات أخرى (مختلف التخصصات الإدارية والتجارية) بنسبة 28.7%، التخصص التقني بنسبة 21.8%، التخصص الأدبي بنسبة 10.9%، وهذا راجع لطبيعة الوظائف والأنشطة على مستوى المديرية العملية للاتصالات، ونمط التكوين

المعربي الذي تتطلبه رفقة المهارات ذات الطابع العلمي، ومن المعروف بأن أصحاب التخصصات العلمية يتم قبولهم في أغلب الإدارات والمؤسسات رفقة تخصصات التسيير، والعلوم الإدارية والتجارية، والمناجحت، والتي عبرت عنهم النسبة البالغة 28.7%.

الجدول (11) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

| المتغيرات | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|-------------------|---------|-----------------------|
| أقل من 5 سنوات | 17 | 16.8 |
| من 5 إلى 10 سنوات | 39 | 38.6 |
| أكثر من 10 سنوات | 45 | 44.6 |
| المجموع | 101 | 100.0 |

التمثيل البياني ل توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في العمل



يتبين من الجدول (11)؛ والذي يمثل توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في العمل، بأن نسبة الأقدمية الأكثر من 10 سنوات والمقدرة بـ 44.6%، قد تجاوزت باقي النسب الأخرى، حيث قدرت نسبة الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات بـ 38.6%، تليها نسبة الأقدمية الأقل من 5 سنوات المقدرة بـ 16.8%، والسبب راجع لطبيعة مناصب أفراد العينة المبحوثة؛ إذ ينتمي أغلبهم إلى فئة الإطار، وهذا ما يتطلب سنوات خبرة كبيرة، قد فاقت

العشر سنوات، وهذا ما يقابل كذلك النسبة المرتفعة للسن المتراوح من 41 إلى 55 سنة، والتي ذكرناها سابقاً؛ فالترقية في السلك الوظيفي، تتطلب خبرة مكتسبة، والخبرة تستدعي التقدم في السن كذلك. والجدول التالي يوضح العلاقة بين متغيري السن والأقدمية.

الجدول (12) : يوضح علاقة السن بالأقدمية

| الأقدمية | | | | |
|------------------|-------------------|----------------|----------------------|------|
| أكثر من 10 سنوات | من 5 إلى 10 سنوات | أقل من 5 سنوات | | |
| - | 3 | 5 | أقل من 30 سنة | السن |
| 17 | 15 | 8 | من 30 إلى 40 سنة | |
| 28 | 21 | 4 | من 41 سنة إلى 55 سنة | |
| - | - | - | أكبر من 55 سنة | |
| 45 | 39 | 17 | المجموع | |

4- عرض وتحليل استجابات أفراد العينة:

قبل الولوج في مرحلة اختبار فرضيات الدراسة؛ سنقوم بعرض وتحليل استجابات الباحثين؛ وذلك وفقاً لآرائهم حول متغيرات الدراسة، من حيث مستوى الأهمية ودرجتها، ومدى قبولهم أو رفضهم لما جاء في محتوى فقرات المقياس، ويتم التحليل الوصفي للاستجابات بالاعتماد على تفسير قيم المتوسطات الحسابية، والتي تم تقسيمها وفق الخطوات التالية :

$$\text{طول الفئة} = \text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل} / \text{عدد البدائل} \Rightarrow 0.8 = 5/1-5$$

فتكون أول فئة لقيم المتوسط الحسابي من 1 إلى 1.80 (بإضافة 1 إلى طول الفئة).

✓ فيتم تقسيم قيم المتوسط الحسابي وما يقابلها من بدائل (خيارات المقياس) على النحو التالي :

| موافق جداً | موافق | محايد | معارض | معارض جداً |
|------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| 5.00-4.21 | 4.20-3.41 | 3.40-2.61 | 2.60-1.81 | 1.80-1 |

كما يتم استخراج مستويات الأهمية الثلاث (منخفض، متوسط، مرتفع) على النحو التالي:

$$\text{طول الفئة} = \text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل} / \text{عدد المستويات} \Rightarrow 1.33 = 3/1-5$$

فتكون أول فئة لقيم مستوى الأهمية من 1 إلى 2.33 (بإضافة 1 إلى طول الفئة)

فتم تقسيم قيم الأهمية النسبية وما يقابلها من مستويات على النحو التالي :

| مرتفع | متوسط | منخفض |
|--------------|-----------|--------|
| 3.68 فما فوق | 2.34-3.67 | 1-2.33 |

وكما أشرنا سابقا؛ يعتمد التحليل الوصفي لاستجابات الباحثين لما تضمنته فقرات المقياس، على ترتيب الفقرات من الأعلى استجابة وقبول من طرف الباحثين إلى الأقل استجابة وقبول؛ وذلك اعتمادا على قيم المتوسطات الحسابية؛ حيث كلما كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرة مرتفعة، دلت على استجابة إيجابية قوية للباحثين على مضمون الفقرة، ويقابلها بذلك قيمة إنحراف معياري منخفضة، حيث كلما انخفضت قيمة التشتت، واقتربت من الصفر، دل ذلك على تقارب استجابات الباحثين حول ما جاء في الفقرة واتفقهم بالإجماع حول ما تضمنته، بينما يدل الوزن النسبي للفقرة، والذي يساوي (المتوسط الحسابي المرجح لكل فقرة تقسيم الحد الأعلى للمقياس ضرب 100)، على نسبة قبول الباحثين للفقرة، بمعنى أدق معدل الاتجاه العام للموافقة عليها، بالإضافة لاستخدام اختبار T، وذلك لإيجاد الفرق بين المتوسط الحسابي المحسوب والمتوسط الحسابي لأداة القياس، والذي سنقوم بإيجاده قصد إجراء المقارنة، حيث يبلغ المتوسط الحسابي لأداة القياس، حسب مقياس ليكرت الخماسي (3)، إذ نقوم بجمع أوزان البدائل الخمسة وتقسيمها على عدد البدائل بالنحو الآتي : $3 = 5/ 5+4+3+2+1$ ، وكذلك معرفة إن كانت الفقرات دالة إحصائيا، وذلك بمقارنة قيمة T المحسوبة، بقيمتها الجدولية، ويمكن انطلاقا من ذلك استخراج الأهمية النسبية لكل فقرة، وما تضيفه للمقياس من قيمة بحثية من وجهة نظر الباحثين .

الجدول (13) : التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول محور الإدارة الإلكترونية.

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | قيمة T المحسوبة | فرق المتوسط | الأهمية النسبية والترتيب |
|-------|---|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|-------------|--------------------------|
| 1 | الإدارة الإلكترونية تطبيق إلكتروني متكامل نقل الإدارة من طابعها التقليدي إلى إدارة عصرية. | 4.13 | 0.594 | 82.60 | 19.085 | 1,129 | مرتفعة (4) |
| 2 | تعتبر الإدارة الإلكترونية تطبيقا فعليا لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الحقل الإداري. | 4.23 | 0.564 | 84.60 | 21.893 | 1.228 | مرتفعة (2) |

| | | | | | | | |
|----------------|-------|--------|-------|-------|------|--|----|
| مرتفعة (8) | 1.040 | 17.452 | 80.80 | 0.599 | 4.04 | الإدارة الإلكترونية تدخل بصورة مباشرة في الأنشطة الإدارية ووظائفها الحيوية. | 3 |
| مرتفعة (1) | 1.248 | 20.664 | 85.00 | 0.607 | 4.25 | الإدارة الإلكترونية نموذج إداري حديث يسعى لتطوير المهام والوظائف الإدارية . | 4 |
| مرتفعة (5) | 1.109 | 17,665 | 82.20 | 0.631 | 4.11 | الإدارة الإلكترونية تسعى لتقديم خدمات تتسم بالجودة والكفاءة والفاعلية. | 5 |
| متوسطة (13) | 0.594 | 7,329 | 71.80 | 0.815 | 3.59 | الإدارة الإلكترونية تقلل من كلفة العمليات الإدارية وتحد من إهدار الجهد والوقت . | 6 |
| مرتفعة (9) | 0.990 | 13,669 | 79.80 | 0.728 | 3.99 | الإدارة الإلكترونية تعمل على تقريب المكان وتخفيض مدة التعامل بين الموظف والعميل. | 7 |
| مرتفعة (12) | 0.782 | 11.691 | 75.60 | 0.672 | 3.78 | الإدارة الإلكترونية تعمل على تسخير كافة الطاقات المادية والبشرية للعمل على تحقيق استراتيجيات المؤسسة وأهدافها. | 8 |
| مرتفعة (7) | 1.059 | 16,116 | 81.20 | 0.661 | 4.06 | تقوم الإدارة الإلكترونية بفتح قنوات اتصال تفاعلية بين الأجهزة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية. | 9 |
| مرتفعة (11) | 0.921 | 15,138 | 78.40 | 0.611 | 3.92 | الإدارة الإلكترونية تربط البيئة الداخلية للمؤسسة بمصادر المعلومات والموارد المعلوماتية. | 10 |
| مرتفعة (2) | 1.228 | 21.893 | 84.60 | 0.564 | 4.23 | تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في تشكيل صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة لدى المتعاملين. | 11 |

| | | | | | | | |
|--|-------|--------|-------|-------|------|---|----|
| مرتفعة (3) | 1.139 | 20,210 | 82.80 | 0.566 | 4.14 | الإدارة الإلكترونية تعتبر وسيلة لبناء ميزة تنافسية وخلق عناصر تفوق للمؤسسة. | 12 |
| مرتفعة (6) | 1.079 | 16,863 | 81.60 | 0.643 | 4.08 | تساهم الإدارة الإلكترونية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ودعمها عن طريق توفير المعلومات اللازمة بدقة وسرعة. | 13 |
| مرتفعة (8) | 1.040 | 16,152 | 80.80 | 0.647 | 4.04 | نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية يعتمد على نوعية المدخلات من رأس مال، بشري وهيكلية. | 14 |
| مرتفعة (10) | 0.931 | 13,429 | 78.60 | 0.697 | 3.93 | جودة مخرجات الإدارة الإلكترونية دليل على نجاح تطبيقها، وفعالية أدائها، ونجاعة أسلوب إدارتها. | 15 |
| | | | 80.69 | 0.646 | 4.03 | القيم الكلية | |
| قيمة t الجدولية عند درجات الحرية df حيث $(1 - n) = df$ و $100 = df$ ومستوى الدلالة $\alpha = 0.05 = 1.984$ | | | | | | | |

انطلاقاً من مخرجات جدول التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول محور الإدارة الإلكترونية، قمنا بترتيب الفقرات على النحو التالي :

1- **الفقرة رقم 4** : يتبين من خلال مخرجات جدول التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول محور الإدارة الإلكترونية ؛ بأن الفقرة رقم 4 قد استحوذت على استجابة كبيرة للمبحوثين ، وتشير إلى ذلك قيمة متوسطها الحسابي، والتي تعتبر أعلى قيمة من بين كل قيم متوسطات الفقرات الأخرى ؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي 4.25، أعلى من المتوسط الفرضي (3) بفارق 1.248، ضمن مجال موافق جدا الذي يتراوح بين 4.21-5.00، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق، وبتشتت قدره 0.607، وبلغت قيمة T المحسوبة 20.664 ، وهي أكبر من قيمة T الجدولية ، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائياً، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 85 %؛ حول كون الإدارة الإلكترونية نموذج إداري حديث، يسعى لتطوير المهام والوظائف الإدارية ومختلف الأنشطة المتعلقة بها، وهذا ما يؤكد مقدار التشتت

المنخفض، والذي يدل على إجماع الموظفين بالمديرية العملية للاتصالات والوكالات الثلاث حول مساعي الإدارة الإلكترونية في التحديث والتطوير .

2- **الفقرتين رقم 2 ورقم 11** : بمتوسط حسابي قدره 4.23 ، أعلى من المتوسط الفرضي (3) بفارق 1.228، ضمن مجال موافق جدا الذي يتراوح بين 4.21-5.00، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق، وبتشتت قدره 0.564، وبلغت قيمة T المحسوبة 21.893 ، وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبالتالي فالفقرتان دالتان إحصائيا ، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 84.60% ، على اعتبار الإدارة الإلكترونية تطبيق فعلي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الحقل الإداري، مما يساهم بشكل كبير في تشكيل صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة لدى الزبائن والمتعاملين، فالإدارة الإلكترونية أصبحت حتمية اجتماعية وتكنولوجية، لتغيير الصورة النمطية للمؤسسات، وخلق ميزة تنافسية تسمح بتفوق مؤسسة اتصالات الجزائر عن نظيراتها من المؤسسات الأخرى ذات النشاط المشابه، وهذا ما تفسره قيمة التشتت المنخفضة حول إجماع المبحوثين حول حتمية تطبيق هذه المنظومة التكنو-إجتماعية.

3- **الفقرة رقم 12** : والتي تؤكد مسألة الميزة التنافسية ، إذ بلغ متوسطها الحسابي 4.14 ، أعلى من المتوسط الفرضي (3) بفارق 1.139 ، ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20 وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق، وبتشتت قدره 0.566، وبلغت قيمة T المحسوبة 20.210، وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائيا، وهذا يعني موافقة المبحوثين بنسبة 82.82% حول كون الإدارة الإلكترونية تعتبر وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وذلك عن طريق خلق عناصر التفوق التي بفضلها تدخل مؤسسة اتصالات الجزائر، معتكرا المنافسة والتي تضيفي على المؤسسة المطبقة للإدارة الإلكترونية بعد الإنفرادية في التسيير .

4- **الفقرة رقم 1** : والتي تعتبر الإدارة الإلكترونية نقلة من الطابع الإداري التقليدي للطابع المعاصر، إذ بلغ متوسطها الحسابي 4.13 ، أعلى من المتوسط الفرضي (3) بفارق 1.129، ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق ، وبتشتت قدره 0.594، وبلغت قيمة T المحسوبة 19.085 ، وهي أكبر من قيمة T الجدولية ، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائيا، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 82.60% ، بأن الإدارة الإلكترونية استطاعت إخراج الإدارة من نمطها التقليدي المتعارف عليه، إلى إدارة عصرية يمكنها مجارات التغيرات الحادثة على مستوى مجال التسيير الإداري، ومحاولة مواكبة

التطورات الحاصلة جراء بروز الحتمية التكنولوجية كدافع قوي للتقدم للأمام، والتي تعمل على إكساب المؤسسات معايير المؤسسات العصرية المتمثلة في ثلاثية الجودة والكفاءة والفاعلية .

5- **الفقرة رقم 5** : بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 4.11، أعلى من المتوسط الفرضي (3) بفارق 1.109 ، ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20، وضمن مجال الأهمية المرتفعة التي تتراوح من 3.68 فما فوق، وبتشتت قدره 0.631، وبلغت قيمة T المحسوبة 17.665 ، وهي أكبر من قيمة T الجدولية ، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائيا وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 82.20%، على كون الإدارة الإلكترونية تسعى لتقديم خدمات تتسم بمعايير القياس العنصرى لنوعية خدمات المؤسسات والمتمثلة في : الجودة الكفاءة، والفاعلية، وذلك بفضل تدخل الإدارة الإلكترونية في العديد من الوظائف الحيوية للمؤسسات أهمها عمليات اتخاذ القرارات الإدارية.

6- **الفقرة رقم 13** والتي تحصلت على متوسط حسابي قدر ب 4.08 ، أعلى من المتوسط الفرضي (3) بفارق 1.079، ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20، وضمن مجال الأهمية المرتفعة التي تتراوح من 3.68 فما فوق، وبتشتت قدره 0.643، وبلغت قيمة T المحسوبة 16.863 ، وهي أكبر من قيمة T الجدولية ، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائيا، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 81.60% ، على مساهمة الإدارة الإلكترونية في عمليات اتخاذ القرار الإداري وذلك بتوفير المعلومات اللازمة لذلك بدقة وسرعة وفورية، وذلك عن طريق فتحها لقنوات الاتصال التفاعلية بين البيئتين الداخلية والخارجية .

7- **الفقرة رقم 9** : والتي بلغ متوسطها الحسابي 4.06، أعلى من المتوسط الفرضي (3) بفارق 1.059، ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق ، وبتشتت قدره 0.661، وبلغت قيمة T المحسوبة 16.116 وهي أكبر من قيمة T الجدولية ، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائيا، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 81.20%، حول مساهمة قنوات الاتصال التي عملت الإدارة الإلكترونية على تشكيلها باستخدام رأس المال البشري من كوادر وتقنيين، ورأس مال هيكلية من عتاد وتقنيات، لربط الأجهزة الداخلية للمؤسسة، ومناخها التنظيمي بالبيئة الخارجية، وذلك قصد الحصول السريع على المعلومات، والتي تعتبر رأس مال استثماري، وموردا حيويًا للمؤسسة والتي تسهم بدورها في المشاركة الفعلية في مهام الإدارة ووظائفها المحورية.

- 8- **الفقرتين رقم 3 ورقم 14** : تحصلتا على متوسط حسابي بقيمة 4.04، أعلى من المتوسط الفرضي (3) بفارق 1.040، ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20، وضمن مجال الأهمية المرتفعة التي تتراوح من 3.68 فما فوق، أما من ناحية قيمة التشتت، وقيمة T المحسوبة فقد اختلفتا، إذ بلغت بالنسبة للفقرة 3 كما يلي : التشتت قدر بـ 0.599، وقيمة T المحسوبة 17.452، أكبر من قيمة T الجدولية، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائيا ، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 80.80%، حول تدخل الإدارة الإلكترونية في الأنشطة الإدارية والوظائف الحيوية للمؤسسة ، أما الفقرة 14؛ فقد بلغت قيمة التشتت 0.647، وقيمة T المحسوبة 16.152، أكبر من قيمة T الجدولية، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائيا، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 80.80%، أن نجاح الإدارة الإلكترونية يعتمد على نوعية المدخلات، من رأس مال بشري وهيكلي، لما لهذين النوعين من رؤوس الأموال من أهمية على مستوى أي مؤسسة .
- 9- **الفقرة رقم 7** : والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.99 ، أعلى من المتوسط الفرضي (3) بفارق 0.990، ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20، وضمن مجال الأهمية المرتفعة التي تتراوح من 3.68 فما فوق ، وبتشتت قدره 0.728، وبلغت قيمة T المحسوبة 13.669، وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائيا ، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 79.80%، حول كون الإدارة الإلكترونية تعمل على تقريب المكان وتخفيض المدة الزمنية التي تستغرقها التعاملات الإدارية المختلفة، وهذا ما يجعلها تسهل مهام الموظفين ، رغم أن للموظفين دور كبير في إنجاح هذه المهمة ، لأن التعاطي الصحيح مع متطلبات الإدارة الإلكترونية من طرف الموظف ؛ من حيث السرعة في تأدية المهمة مع إتقانها في آن واحد، التعامل الجيد والسلس مع مختلف الخدمات الشبكية، والتقنيات الرقمية التي وفرتها الإدارة الإلكترونية ، سينجح من عملها ، فنجاح الإدارة الإلكترونية في تقريب الإدارة للمواطنين ، يكون مناصفة بينها وبين من يستخدمها من موظفين وإداريين ومسيرين ، وذلك يتجلى في جودة مخرجاتها .
- 10- **الفقرة رقم 15** : والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.93 ، أعلى من المتوسط الفرضي (3) بفارق 0.931، ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20، وضمن مجال الأهمية المرتفعة التي تتراوح من 3.68 فما فوق، وبتشتت قدره 0.697، وبلغت قيمة T المحسوبة 13.429، وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائيا، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 78.60%، بأن جودة مخرجات الإدارة الإلكترونية دليل على نجاح مراحل تطبيقها، وفعالية أدائها، ونجاعة أسلوب إدارتها .

11- **الفقرة رقم 10** : والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.92 ، أعلى من المتوسط الفرضي (3) بفارق 0.921، ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20، وضمن مجال الأهمية المرتفعة التي تتراوح من 3.68 فما فوق، وبتشتت قدره 0.611، وبلغت قيمة T المحسوبة 15.138 ، وهي أكبر من قيمة T الجدولية ، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائيا ، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 78.40%، حول ربط الإدارة الإلكترونية للبيئة الداخلية للمؤسسة بمختلف المصادر والموارد المعلوماتية وذلك عن طريق الأنظمة الشبكية وذلك بغية تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها .

12- **الفقرة رقم 8** : والتي تحصلت على متوسط حسابي قدر بـ 3.78، أعلى من المتوسط الفرضي (3) بفارق 0.782، ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20، وضمن مجال الأهمية المرتفعة التي تتراوح من 3.68 فما فوق وبتشتت قدره 0.672، وبلغت قيمة T المحسوبة 11.691 ، وهي أكبر من قيمة T الجدولية ، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائيا ، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 75.60%، على محاولة الإدارة الإلكترونية لتسخير كافة الطاقات البشرية والموارد المادية المتوفرة للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة .

13- **الفقرة رقم 6** : آخر فقرة تحصلت على أقل متوسط حسابي بأهمية نسبية متوسطة هي الفقرة 6، والذي بلغ متوسطها الحسابي 3.59 ، أعلى من المتوسط الفرضي (3) بفارق 0.594، ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20، وضمن مجال الأهمية المتوسطة الذي يتراوح بين 2.34-3.67، وبتشتت قدره 0.815، وبلغت قيمة T المحسوبة 7.329 ، وهي أكبر من قيمة T الجدولية ، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائيا، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 71.80%، حول كون الإدارة الإلكترونية تقلل من كلفة العمليات الإدارية وتحد من إهدار الوقت و الجهد ، وسبب حصول الفقرة على أقل نسبة موافقة، وأهمية نسبية متوسطة ، كون الكلفة التي تتطلبها العمليات والمعاملات الإدارية الإلكترونية، مرتبط بكلفة أجهزة وعتاد الإدارة الإلكترونية فكلما كان العتاد مستورد من وجهة صنع موثوق بها، وأهمها البلدان المصدرة للتكنولوجيا الحديثة والتي تقوم بتصنيعها، وفق معايير الجودة العالمية، وتسمى البلدان الأم للتكنولوجيا، وكانت كلفة جلبها باهضة، كانت ذات جودة عالية، ولكن لو حدث العكس، ينقلب ذلك سلبا على مستخدميها، أما مسألة إهدار الجهد والوقت، فالتعامل مع مختلف الأجهزة الإلكترونية يتطلب جهدا للتعلم ووقتا للاستعاب، فالتعامل مع الآلة مختلف عن التعامل مع

البشر، فالآلة تحتاج لنمط تشغيل معين، وأسوب فهم متمكن، إن لم يتقنه مستخدمها أضع الوقت والجهد معا.

الجدول (14) : التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول محور الحصول على الموارد البشرية.

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | قيمة T المحسوبة | فرق المتوسط | الأهمية النسبية والترتيب |
|-------|--|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|-------------|--------------------------|
| 16 | تساهم الإدارة الالكترونية في تحديد أهداف المؤسسة ووضع آليات تحقيقها. | 4.14 | 0.600 | 82.80 | 19.056 | 1.139 | مرتفعة (6) |
| 17 | تساعد الإدارة الالكترونية في التنبؤ والاستشراف بحاجات المؤسسة من الموارد البشرية. | 4.26 | 0.560 | 85.20 | 22.585 | 1.257 | مرتفعة (3) |
| 18 | تعمل الإدارة الالكترونية على ضبط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بعد الحصول عليها. | 4.13 | 0.560 | 82.60 | 20.267 | 1.129 | مرتفعة (7) |
| 19 | تساهم الإدارة الإلكترونية في تهيئة بيئة المؤسسة لاستقبال الموارد البشرية، ومواجهة التغييرات الناجمة عن ذلك . | 4.31 | 0.561 | 86.20 | 23.408 | 1.307 | مرتفعة (2) |
| 20 | تتدخل الإدارة الالكترونية في ترشيد استخدام الموارد البشرية العاملة. | 4.16 | 0.628 | 83.20 | 18.532 | 1.158 | مرتفعة (5) |
| 21 | تعتمد الإدارة الإلكترونية مبدأ الموازنة بين الكم والنوع في توفير الكفاءات المناسبة للوظائف الإدارية الشاغرة. | 3.67 | 0.814 | 73.40 | 8.315 | 0.673 | متوسطة (14) |
| 22 | تساهم الإدارة الإلكترونية بشكل غير مباشر في عملية استقطاب الموارد البشرية . | 3.92 | 0.731 | 78.40 | 12.667 | 0.921 | مرتفعة (12) |
| 23 | تستخدم الإدارة الإلكترونية أفضل الوسائل لاستقطاب الموارد البشرية، من خلال وضع برامج وإجراءات لذلك. | 3.79 | 0.683 | 75.80 | 11.657 | 0.792 | مرتفعة (13) |
| 24 | تقوم الإدارة الإلكترونية بتوسيع قاعدة الاستقطاب مما يؤدي لفاعلية الاختيار. | 4.07 | 0.667 | 81.40 | 16.107 | 1.069 | مرتفعة (9) |

| | | | | | | | |
|---|-------|--------|-------|-------|------|---|----|
| مرتفعة (11) | 1.010 | 17.670 | 80.20 | 0.574 | 4.01 | تساهم الإدارة الإلكترونية في ترغيب الموارد البشرية المستقطبة للعمل في المؤسسة والعمل على استمالتها وزيادة دافعيتها. | 25 |
| مرتفعة (1) | 1.337 | 28.285 | 86.80 | 0.475 | 4.34 | تتدخل الإدارة الإلكترونية في عملية انتقاء أفضل الموارد البشرية المناسبة للمؤسسة وفق أسس معينة. | 26 |
| مرتفعة (4) | 1.168 | 20.711 | 83.40 | 0.567 | 4.17 | تساعد الإدارة الإلكترونية في اكتشاف مؤهلات الموارد البشرية ، ومدى استعدادهم ودافعيتهم للعمل. | 27 |
| مرتفعة (8) | 1.109 | 17.237 | 82.20 | 0.647 | 4.11 | تراعي الإدارة الإلكترونية متطلبات المؤسسة ومقومات الوظيفة ونوعيتها في عملية انتقاء الموارد البشرية. | 28 |
| مرتفعة (10) | 1.050 | 16.131 | 81.00 | 0.654 | 4.05 | تساهم الإدارة الإلكترونية في توسيع دائرة الاستفادة من كفاءة الموارد البشرية وخبرتها بفضل حسن الانتقاء والاختيار. | 29 |
| | | | 81.61 | 0.623 | 4.08 | القيم الكلية | |
| قيمة t الجدولية عند درجة الحرية df حيث $df = n - 1$ و $df = 100$ ومستوى الدلالة $\alpha = 0.05$) $1.984 =$ | | | | | | | |

انطلاقاً من مخرجات جدول التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول محور الحصول على الموارد البشرية قمنا بترتيب الفقرات على النحو التالي :

1- **الفقرة رقم 26** : يتبين من خلال مخرجات جدول التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول محور الحصول على الموارد البشرية ؛ بأن الفقرة رقم 26 قد استقطبت استجابة كبيرة من طرف العينة المبحوثة، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي 4.34، والتي تعتبر أعلى قيمة من بين كل قيم متوسطات الفقرات الأخرى؛ بفارق 1.337 عن المتوسط الفرضي (3)، ضمن مجال موافق جدا الذي يتراوح بين 4.21-5.00، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق، وبثبتت قدره 0.475، وبلغت قيمة T المحسوبة 28.285، وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائياً، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 86.80% حول تدخل الإدارة الإلكترونية في عملية إنتقاء أفضل الموارد البشرية للمؤسسة وفق أسس معينة،

وهذا التدخل غير مباشر ، ويقع في دائرة تغير معايير الإختيار منذ تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات والمؤسسات والمنظمات، إذ بات لزاما على المترشحين للوظائف الإدارية التمتع بقدر من المعرفة التكنولوجية، خاصة التي تتعلق بكيفية التعامل مع مختلف أنواع الحواسيب والبرمجيات، وأنظمة التشغيل، ونظم المعلومات بمختلف أنماطها، فالخلفية العلمية والشهادة التي يمتلكها المتقدم للوظيفة، قد لا تكفي إن لم يكن على دراية بجبايا عالم التقنية، إذ أضحت حتمية ضمن سياق اجتماعي وثقافي، كما أن الإدارة الإلكترونية ستهيئ البيئة المناسبة لاستقطاب هذه النوعية من الموارد البشرية، مع التركيز على كشف مهاراتهم واستخراج إمكاناتهم ومحاولة صقلها ، فالمهارة هي القدرة على الأداء الجيد، وهذا قد يظهر في حالة ما إذا تم توفير بيئة مواتية لذلك، فمهارة المتمكنين من التقنية لا تظهر إلا إذا وضع أمام مصدر جيد للتقنية .

2- **الفقرة رقم 19 :** والتي بلغ متوسطها الحسابي 4.31، أعلى من المتوسط الفرضي (3) بفارق 1.307، ضمن مجال موافق جدا الذي يتراوح بين 4.21-5.00، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق، وبتشتت قدره 0.561، وبلغت قيمة T المحسوبة 23.408 ، وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائيا، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 86.20%، حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في تهيئة بيئة المؤسسة لاستقبال الموارد البشرية، ومواجهة التغييرات الناجمة عن ذلك، أما عن كيفية العثور عن ذوي المؤهلات والخبرات والمعارف المناسبة للتعامل مع البيئة الإلكترونية، فإن الإدارة الإلكترونية تساهم بالتنبؤ والاستشراف بحاجات المؤسسة لهذا النمط من الموظفين .

3- **الفقرة رقم 17 :** بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 4.26، بفارق 1.257 عن المتوسط الفرضي (3) ، ضمن مجال موافق جدا الذي يتراوح بين 4.21-5.00، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق ، وبتشتت قدره 0.560، وبلغت قيمة T المحسوبة 22.585 ، وهي أكبر من قيمة T الجدولية ، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائيا ، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 85.20%، فعند تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، تستدعي توفير متطلباتها من رأس المال البشري المدعوم برأس مال معرفي (فكري) متكيف مع مستجدات هذه المنظومة الإدارية الحديثة، ذوي الدافعية والرغبة في العمل الجاد المتقن لإنجاح مساعي المؤسسة، وهذا ما ستكتشفه الإدارة الإلكترونية، لأنها إدارة بلا أوراق، بل إدارة مدعومة بنظم معلومات، تعتبر المعلومة موردها الثمين، واستخدامها للموارد البشرية، يساعدهم على اكتشاف مكامن مؤهلاتهم المعرفية .

4- **الفقرة رقم 27** : والتي بلغ متوسطها الحسابي 4.17، أعلى من المتوسط الفرضي (3) بفارق 1.168، ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق ، وبتشتت قدره 0.567، وبلغت قيمة T المحسوبة 20.711 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائيا، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 83.40%، حول تدخل الإدارة الإلكترونية في اكتشاف مؤهلات الموارد البشرية التي سيتم توظيفها، أو تم توظيفها ومدى استعدادهم ودافعيتهم للعمل.

5- **الفقرة رقم 20**: بمتوسط حسابي بلغ 4.16، بفارق 1.158 عن المتوسط الفرضي (3)، ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق ، وبتشتت قدره 0.628، وبلغت قيمة T المحسوبة 18.532، وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائيا، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 83.20%، حول تدخل الإدارة الإلكترونية في ترشيد استخدام الموارد البشرية العاملة؛ فعملية الترشيد تتضمن الاستخدام الأمثل لأي مورد متاح، سواء كان ماديا أم بشريا، وكما أشرنا سابقا فالإدارة الإلكترونية تتطلب نمطا معينا من الموظفين ذوي الكفاءات، ويتم وضع معايير معينة لتوظيفهم ، وهذا يدخل من باب الترشيد وحسن التسيير، خاصة في البيئات الوظيفية التي تتطلب استخدام التكنولوجيا بصورة مكثفة ، كمؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما يستدعي إيجاد حلول عملية لتنظيم عمليات التوظيف والاختيار والتشغيل، وهذا يدخل ضمن أهداف المؤسسة والتي تحاول الإدارة الإلكترونية تحقيقها .

6- **الفقرة رقم 16**: والتي بلغت قيمة متوسطها الحسابي 4.14، بفارق 1.139 عن المتوسط الفرضي (3) ، ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق، وبتشتت قدره 0.600، وبلغت قيمة T المحسوبة 19.056 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائيا، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 82.8% ، حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحديد أهداف المؤسسة ووضع آليات تحقيقها، فمنذ تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر للإدارة الإلكترونية ستكون على دراية بمتطلبات توجهها الجديد، والمتمثل في الانتقال من رقمنة الوثائق والمعاملات الإدارية، ومحاولة تقريب الإدارة من المواطنين إلى تحديث البنية التكنولوجية أكثر فأكثر، واستخدام تقنيات شبكية أكثر تطورا ،

مثل تقنية * MSAN ، التي قامت مؤسسة اتصالات الجزائر عامة وفرعها بسطيف خاصة بتطبيقها، لذلك فأهدافها ستنصب في محاولة إنجاح هذه العملية ، وتوفير كل ما يلزم لأجل ذلك، فالإدارة الإلكترونية أوسع من مجرد استخدام حواسيب وخدمات شبكية تقليدية.

7- **الفقرة رقم 18** : والتي بلغ متوسطها الحسابي 4.13، أعلى من المتوسط الفرضي (3) بفارق 1.129، ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق ، وبتشتت قدره 0.560، وبلغت قيمة T المحسوبة 20.267 وهي أكبر من قيمة T الجدولية ، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائيا، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 82.60%، على ضبط الإدارة الإلكترونية لاحتياجات المؤسسة بعد الحصول عليها، لأن هذا النمط الإداري الحديث لا يعتمد على الكثرة والوفرة، بقدر اعتماده على النوعية والخبرة فموظف خبير في مجال التقنية وتكنولوجيا المعلومات، قد يستعيز عن عدة موظفين يفترقون للخبرة والمهارة، ناهيك عن نظم المعلومات الإدارية التي قللت من تدخل العنصر البشري، والتي تعتبر دعامة الإدارات الحديثة وركيزتها.

8- **الفقرة رقم 28** : والتي بلغ متوسطها الحسابي 4.11 ، بفارق 1.109 عن المتوسط الفرضي (3) ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق ، وبتشتت قدره 0.560، وبلغت قيمة T المحسوبة 20.267 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائيا، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 82.20%، حول مراعاة الإدارة الإلكترونية لمتطلبات المؤسسة ومقومات الوظيفة ونوعيتها في عملية انتقاء الموارد البشرية؛ فقد تلزم الإدارة الإلكترونية المؤسسة على وضع شروط تتوافق وطبيعة الوظائف المعتمدة على الجانب التكنولوجي، مما يسهم في عملية تخطيط القوى العاملة ووضع استراتيجية رشيدة للحصول عليها، ومن ثم استخدامها، تدريبها وتطويرها، وقد أشرنا سابقا، بأن مؤهلات المتقدم للوظيفة قد لا تكفي، إن لم يكن على دراية بالواقع الوظيفي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، بل حتى المرجعية-السوسيو- ثقافية للفرد الموظف قد تتدخل فقد يكون ذا تكوين خارج التخصصات التكنو-علمية، ولكن ميولاته الثقافية تقنية، على سبيل

*MSAN : تقنية الصيبي العالي ، تكنولوجيا حديثة متعددة الخدمات تعتمد على تقنية الألياف البصرية ، بدل الكوابل وأجهزة المودم (المضمن) التقليدية ، لتوفير خدماتها الشبكية كالأنترنز فائقة السرعة ، هاتف الصوت والصورة (الاتصال الصوتي والمرئي) ، وتسمح بإيصال الأنترنت لمناطق بعيدة و بجودة عالية.

المثال لا الحصر ؛ ترعرع في بيئة مهتمة بمختلف جوانب التكنولوجيا ومتتبعة لها، فنمت عنده ملكة التحكم الحاسوبي الرقمي، إلا إذا تدخلت البيروقراطية في التوظيف، فهذا أمر آخر.

9- **الفقرة رقم 24** : والتي بلغ متوسطها الحسابي 4.07 ، بفارق 1.069 عن المتوسط الفرضي (3) ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق ، وبتشتت قدره 0.667، وبلغت قيمة T المحسوبة 16.107، وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائيا، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 81.40%، بتوسيع الإدارة الإلكترونية لقاعدة الاستقطاب مما يؤدي لفعالية اختيار الموارد البشرية ، وذلك راجع لكون الوظائف القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال ،تحديدا في الإدارات والمؤسسات المطبقة لها، والمعروفة بنشاطها القائم عليها، تعتبر وظائف مرغوبة ، إذ تسمى بوظائف العصر، والمؤسسات ذات النشاط التقني والاتصالي العالي، كمؤسسة اتصالات الجزائر ، تعتبر من البيئات الوظيفية التي تستقطب العديد من القوى العاملة ، رغبة في العمل والتعلم من هذا المجال الخصب.

10- **الفقرة رقم 29** : بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 4.05 ، بفارق 1.050 عن المتوسط الفرضي (3) ،ضمن مجال موافق جدا الذي يتراوح بين 4.21-5.00، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق، وبتشتت قدره 0.654، وبلغت قيمة T المحسوبة 16.131 ،وهي أكبر من قيمة T الجدولية ، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائيا ، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 81.00%، على مساهمة الإدارة الإلكترونية في توسيع دائرة الاستفادة من كفاءة الموارد البشرية وخبرتها ، بفضل حسن الانتقاء والاختيار ، وذلك راجع لثلاثة أمور رئيسية تتمتع بها الإدارة الإلكترونية وتقع ضمن زاوية اختيارها للقوى العاملة والمتمثلة في: البحث عن النوع قبل الكم، التركيز على المهارة قبل الخبرة، ورفع سوية أداء المؤسسة.

11- **الفقرة رقم 25** : بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 4.01، أعلى من المتوسط الفرضي (3) بفارق 1.010، ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق ، وبتشتت قدره 0.574، وبلغت قيمة T المحسوبة 17.670 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائيا، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 80.20%، على مساهمة الإدارة الإلكترونية في ترغيب الموارد البشرية المستقطبة للعمل في المؤسسة ،والعمل على استمالاتها وزيادة دافعيتها،فالبينة الإلكترونية التي تحتوي أحدث الأجهزة والمعدات، قد تمنح الراحة لمستخدميها، وتقلل من ضغوط العمل والجهد

المبدول إذا أحسنوا استخدامها واستغلالها، كما تعزز ثقة الأفراد العاملين في أنفسهم وفي نوعية المهام المبدولة، بسبب استخدام وسائل وأساليب غير تقليدية، ودخول عامل العصرية، فالأنشطة والمهام النمطية التقليدية، المولدة للملل الوظيفي، تقلل من حماسة الموظفين، وتفقدتهم الثقة في قدراتهم، لصعوبة ظهور هذه القدرات في بيئة إدارية تتبع الأساليب القديمة في العمل.

12- **الفقرة رقم 22** : بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.92، بفارق 0.921 عن المتوسط الفرضي (3)، ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق ، وبتشتت قدره 0.731، وبلغت قيمة T المحسوبة 12.667، وهي أكبر من قيمة T الجدولية ، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائياً، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 78.40%، على أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل غير مباشر في استقطاب الموارد البشرية ، لأن الاستقطاب يعني جذب أكبر قدر ممكن من القوى العاملة لشغل المناصب الشاغرة، والإدارة الإلكترونية كما أشرنا سابقاً لا تركز على الكم بقدر تركيزها على النوعية لذلك فاستقطابها للموارد البشرية مشروط بمعايير محددة ، تخدم إنجاح عملية تطبيقها، وتخدم أهداف المؤسسة.

13- **الفقرة رقم 23**: بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.79، بفارق 0.792 عن المتوسط الفرضي (3)، ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق ، وبتشتت قدره 0.683، وبلغت قيمة T المحسوبة 11.657، وهي أكبر من قيمة T الجدولية ، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائياً ، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 75.80%، حول استخدام الإدارة الإلكترونية أفضل الوسائل لاستقطاب الموارد البشرية، من خلال وضع برامج وإجراءات لذلك، وهذا يدخل ضمن متطلبات إنجاحها، فمن طرق استقطاب الكفاءات البشرية ، التنوع في استخدام مصادر الاستقطاب والاختيار، سواء كان استقطاب داخلي؛ بتهيئة موظفين ينتمون للمؤسسة لشغل مناصب أخرى قد تدخل ضمن الترقية ، وذلك عن طريق تكوينهم وتدريبهم، وإخضاعهم للرسكلة المعرفية، أو استقطاب خارجي، عن طريق جذب خيرة المترشحين، وفق معايير مقننة، توضع لتتوافق وبيئة عمل المؤسسة المطبقة للإدارة الإلكترونية كاتصالات الجزائر.

14- **الفقرة رقم 21** : آخر فقرة من حيث الترتيب لمحور الحصول على الموارد البشرية ، والتي تحصلت على أقل متوسط حسابي بأهمية نسبية متوسطة هي الفقرة 21، والذي بلغ متوسطها الحسابي 3.67 ، أعلى من المتوسط الفرضي (3) بفارق 0.673، ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين

3.41-4.20، وضمن مجال الأهمية المتوسطة الذي يتراوح بين 2.34-3.67، وبتشتت قدره 0.814، وبلغت قيمة T المحسوبة 7.315، وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائياً، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 73.40%، حول اعتماد الإدارة الإلكترونية مبدأ الموازنة بين الكم والنوع في توفير الكفاءات المناسبة للوظائف الإدارية الشاغرة، وسبب حصول الفقرة على أقل نسبة موافقة، وبأهمية نسبية متوسطة، يكمن في وجهة نظر العينة المبحوثة التي ترى بأن الإدارة الإلكترونية قد تميل لترجيح كفة النوع على الكم إذا لزم الأمر وذلك لأن المهام والوظائف التي تعتمد على تدخل أساليب ووسائل تكنولوجيا المعلومات، لا تتطلب وفرة القوى العاملة بقدر وفرة القوى الماهرة والمؤهلة للتكيف مع متغيرات الإدارة الإلكترونية، فحتى لو عمدت المؤسسة إلى ترجيح الكم على النوعية، وتوظيف عدد كبير من الموارد البشرية دون اللجوء إلى مبدأ الانتقاء، فذلك سينعكس سلباً على مردودها وأدائها وجودة خدماتها المقدمة، لأن الأمر لا يتعلق بسد وظائف شاغرة فحسب، بل يتعداه إلى إيجاد من يستحق سد هذه الوظائف.

الجدول (15) : التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول محور تنمية الموارد البشرية.

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | اختبار T لعينة واحدة | فرق المتوسط | الأهمية النسبية |
|-------|---|-----------------|-------------------|----------------|----------------------|-------------|-----------------|
| 30 | تساهم الإدارة الإلكترونية في إكساب الموارد البشرية مهارات وظيفية ومعرفية تتماشى وطبيعة المهام الإدارية الموكلة لهم. | 4.15 | 0.590 | 83.00 | 19.574 | 1.149 | مرتفعة (5) |
| 31 | تعمل الإدارة الإلكترونية على تزويد الموارد البشرية بأهم الأساليب الإدارية المتعلقة بمبادئ العمل. | 4.25 | 0.555 | 85.00 | 22.587 | 1.248 | مرتفعة (3) |
| 32 | الإدارة الإلكترونية أحدثت تغييراً إيجابياً في سلوكيات الموارد البشرية ، بما يضمن الرفع من كفاءة أدائها . | 4.12 | 0.553 | 82.40 | 20.335 | 1.119 | مرتفعة (6) |
| 33 | تسمح الإدارة الإلكترونية بتأهيل الموارد البشرية بما يتناسب وطبيعة الوظائف الإدارية المختلفة. | 4.30 | 0.558 | 86.00 | 23.378 | 1.297 | مرتفعة (2) |

| | | | | | | | |
|--|-------|--------|-------|-------|------|---|----|
| مرتفعة (4) | 1.178 | 20.075 | 83.60 | 0.590 | 4.18 | تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تعزيز قدرات الموارد البشرية المكتسبة من خلال التدريب . | 34 |
| مرتفعة (10) | 0.782 | 11.691 | 75.60 | 0.672 | 3.78 | تعمل الإدارة الإلكترونية على تعديل مكتسبات الموارد البشرية من خلال تزويدهم بمعارف مستحدثة . | 35 |
| مرتفعة (9) | 0.891 | 12.443 | 77.80 | 0.720 | 3.89 | تساعد الإدارة الإلكترونية في بلورة معارف الموارد البشرية وصقلها وتوجيهها. | 36 |
| مرتفعة (11) | 0.693 | 9.031 | 73.80 | 0.771 | 3.69 | تساهم الإدارة الإلكترونية في رسكلة المهارات والمعارف السابقة للموارد البشرية وتطويرها. | 37 |
| مرتفعة (7) | 1.050 | 15.767 | 81.00 | 0.669 | 4.05 | تساهم الإدارة الإلكترونية في تقويم برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية. | 38 |
| مرتفعة (8) | 1.337 | 28.285 | 86.80 | 0.475 | 4.34 | تساهم الإدارة الإلكترونية في تصويب وتصحيح وتطوير مكتسبات الموارد البشرية المهنية والمعرفية. | 39 |
| مرتفعة (1) | 0.990 | 17.324 | 79.80 | 0.574 | 3.99 | تعمل الإدارة الإلكترونية على تقويم الخطط والأساليب الموضوعية لتنفيذ الأنشطة والمهام الإدارية ، بما يتماشى وقدرات الموارد البشرية. | 40 |
| | | | 81.34 | 0.611 | 4.06 | القيم الكلية | |
| قيمة t الجدولية عند درجات الحرية df حيث $(1 - \alpha) = df$ \leftarrow $100 = df$ ومستوى الدلالة $\alpha = (0.05) = 1.984$ | | | | | | | |

انطلاقاً من مخرجات جدول التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول محور تنمية الموارد البشرية، قمنا بترتيب الفقرات على النحو التالي :

1- الفقرة رقم (39) : يتبين من خلال مخرجات جدول التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول

محور تنمية الموارد البشرية ؛ بأن الفقرة رقم 39 قد استحوذت على أعلى متوسط استجابة من قبل

المبحوثين، وتشير إلى ذلك قيمة متوسطها الحسابي، والتي تعتبر أعلى قيمة من بين كل قيم متوسطات الفقرات الأخرى؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي 4.34، أعلى من المتوسط الفرضي (3) بفارق 1.337، ضمن مجال موافق جدا الذي يتراوح بين 4.21-5.00، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق، وبتشتت قدره 0.475، وبلغت قيمة T المحسوبة 28.285، وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائيا، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 86.80%؛ حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في تصويب وتصحيح وتطوير مكتسبات الموارد البشرية المهنية والمعرفية، فالإدارة الإلكترونية ذات التوجه العصري في التعاطي مع مختلف الوظائف والمهام الإدارية، تكسب القوى العاملة التي تعمل في ظلها، مختلف مفاهيم الإدارة المعاصرة، وما يجب على هذه القوى اكتسابه، لمسايرة التدفق المعرفي الذي يركز على أربعة جوانب رئيسية: المدخلات، العمليات، التغذية الراجعة، والمخرجات؛ حيث تتمثل المدخلات في كافة ما تستخدمه الإدارة الإلكترونية من موارد من أجل تحقيق غاياتها، ومساعدتها، والتي من أهمها إكساب رأس مالها البشري، تريبا معارفيا لمواكبة تحدياتها وتغييراتها، أما العمليات فتتمثل في مجموعة الطرائق والوسائل والأساليب المستخدمة لتحقيق هذه الغايات، التغذية الراجعة في مختلف المؤشرات الدالة على نجاح أو فشل مساعيها، والمخرجات في النتائج النهائية لهذه المساعي.

2- الفقرة رقم 33: والتي بلغ متوسطها الحسابي 4.30، بفارق 1.297 عن المتوسط الفرضي (3) ضمن مجال موافق جدا الذي يتراوح بين 4.21-5.00، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق، وبتشتت قدره 0.558، وبلغت قيمة T المحسوبة 23.378، وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائيا، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 86.00%، حول قيام الإدارة الإلكترونية بتأهيل الموارد البشرية بما يتناسب وطبيعة الوظائف الإدارية المختلفة، فالتأهيل هنا يشير إلى مختلف الأنشطة التي تقوم بها الإدارة الإلكترونية لصالح قواها العاملة لتضمن ملاءمتهم بالشكل الصحيح لمختلف وظائفها الإدارية.

3- الفقرة رقم 31: بمتوسط حسابي قدره 4.25، أعلى من المتوسط الفرضي (3) بفارق 1.248، ضمن مجال موافق جدا الذي يتراوح بين 4.21-5.00، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق، وبتشتت قدره 0.555، وبلغت قيمة T المحسوبة 22.587، وهي أكبر من قيمة T الجدولية، فالفقرة دالة إحصائيا، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 85.00%، حول قيام الإدارة الإلكترونية بتزويد الموارد البشرية بأهم الأساليب الإدارية التي لها علاقة مباشرة بالمبادئ العمل الخاصة بالإدارة الإلكترونية كمنظومة تكنو- اجتماعية فرضتها الحتميتان التكنولوجية والاجتماعية معا، فمع تطبيق منظومة الإدارة الإلكترونية بشكلها الموسع، هناك مجموعة من المبادئ

تتعلق بها أساساً، على المورد البشري المستخدم لهذا النمط من الإدارات الاطلاع عليها ومحاولة معرفتها، والإدارة الإلكترونية تقوم بتسهيل عملية الإطلاع عن طريق تزويد الموارد البشرية بأهم الأساليب التي تشير لهذه المبادئ.

4- **الفقرة رقم 34** : بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 4.18، بفارق 1.178 عن المتوسط الفرضي (3)، ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق، وبتشتت قدره 0.590، وبلغت قيمة T المحسوبة 20.075 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائياً، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 75.80% حول سعي الإدارة الإلكترونية إلى تعزيز قدرات الموارد البشرية المكتسبة من خلال التدريب، والذي يعتمد على شقين؛ تدريب داخلي من خلال القيام بورشات تدريس مهني داخلية وهناك التدريب الخارجي، ويعتمد على تربصات مهنية قصيرة المدى خاصة لفئة الإطارات والمسيرين.

5- **الفقرة رقم 30**: والتي بلغ متوسطها الحسابي 4.15، بفارق 1.149 عن المتوسط الفرضي (3) ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق، وبتشتت قدره 0.590، وبلغت قيمة T المحسوبة 19.574، وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائياً، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 83.00%، حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في إكساب الموارد البشرية مهارات وظيفية ومعرفية، تتماشى وطبيعة المهام الإدارية الموكلة لهم، فهناك مهارات عامة على المتقدم للوظيفة أن يتحلى بها، كالتفكير النقدي والابداعي، التواصل البناء والفعال، روح المسؤولية، الطموح المهني، وهناك المهارات الخاصة التي سيكتسبها عند توظيفه وشروعه بالتعامل مع البيئة الإلكترونية الجديدة، والتي تفرضها هذه الإدارة العصرية، وتسمى بالمهارات التقنية، كمهارات التعامل مع نظم المعلومات بمختلف مستوياتها، مهارات تحليل البيانات الرقمية، مهارة التعامل مع مختلف أنظمة التخزين خاصة السحابية، التعامل مع البرمجيات و استخدام قواعد البيانات...إلخ.

6- **الفقرة رقم 32**: بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 4.12، أعلى من المتوسط الفرضي (3) بفارق 1.119، مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق، وبتشتت قدره 0.553، وبلغت قيمة T المحسوبة 20.335، وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائياً، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 82.40% حول إحداث الإدارة الإلكترونية لتغيير إيجابي في سلوكيات الموارد البشرية، بما يضمن الرفع من كفاءة أدائها، وذلك على ثلاثة مستويات: المستوى التنظيمي، المستوى الاجتماعي والمستوى النفسي،

فالانتقال للتعامل مع بيئة إدارية عصرية، بما تتضمنه من نقلة نوعية على مستوى الأهداف واستراتيجية الأداء، قد يخلق دافعا قويا لدى القوى العاملة لبذل الجهود، ومحاولة إبراز القدرات والمؤهلات، بفعل توفر الدعم التكنولوجي الذي يعزز من مصادر قوة المورد البشري، والتي من أهمها المعرفة سواء المكتسبة قبل الولوج في عالم الوظيفة أو بعد ذلك.

7- **الفقرة رقم 38** : بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 4.05 ، بفارق 1.050 عن المتوسط الفرضي (3) ، ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20 ، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق ، وبثشتت قدره 0.669 ، وبلغت قيمة T المحسوبة 15.767 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائيا ، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 81.00% ، حول تقويم الإدارة الإلكترونية لبرامج تدريب وتطوير الموارد البشرية، ونعني بالتقويم محاولة تكييف هذه البرامج وتقنينها ، بما يتوافق ومتطلبات إنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، فمضمون هذه البرامج سواء التعليمية أو التدريبية ذات السياق المهني، لابد أن تتناسب ومبادئ الإدارة الإلكترونية وكيفيات تحقيق أهدافها ومساعدتها.

8- **الفقرة رقم 40** : والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.99 ، بفارق 0.990 عن المتوسط الفرضي (3) ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20 ، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق ، وبثشتت قدره 0.574 ، وبلغت قيمة T المحسوبة 17.324 ، وهي أكبر من قيمة T الجدولية ، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائيا، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 79.80% على تقويم الإدارة الإلكترونية للخطط والأساليب الموضوعية لتنفيذ الأنشطة والمهام الإدارية، بما يتماشى وقدرات الموارد البشرية؛ فالإدارة الإلكترونية لا تسعى فقط لتقويم برامج التدريب والتطوير المهني، بل تقوم كذلك بتكييف الخطط الموضوعية لتصميم هذه البرامج، والأساليب المعتمدة لتنفيذها بما يتوافق وقدرات الموارد البشرية ومؤهلاتهم.

9- **الفقرة رقم 36** : بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.89 ، أعلى من المتوسط الفرضي (3) بفارق 0.891 ، مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20 ، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق، وبثشتت قدره 0.720 ، وبلغت قيمة T المحسوبة 12.443 ، وهي أكبر من قيمة T الجدولية ، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائيا، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 77.80%، حول مساعدة الإدارة الإلكترونية في بلورة معارف الموارد البشرية وصقلها وتوجيهها، فالبلورة تعني توجيه معارف مسبقة، وليس بناء معارف لا أرضية لها ولا مصدر، لذلك فالإدارة الإلكترونية تستقطب الموارد البشرية المهيئة للعمل في البيئات الإلكترونية الوظيفية، بمعنى يمتلكون جانبا معرفيا يؤهلهم للتعامل مع

هذا النمط البيئي الوظيفي العصري، حينها تقوم الإدارة الإلكترونية بتشكيل هذه المعارف وفقا لما تراه مناسباً، ويخدم المؤسسة الحاضنة لهذه المنظومة الإلكتروني-إدارية.

10- الفقرة رقم 35 : والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.78، بفارق 0.782 عن المتوسط الفرضي (3) ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق، وبتشتت قدره 0.672، وبلغت قيمة T المحسوبة 11.691، وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائياً، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 75.60%، حول تعديل الإدارة الإلكترونية لمكتسبات الموارد البشرية من خلال تزويدهم بمعارف مستحدثة، فالإدارة الإلكترونية لا تستهدف بناء المعارف من الصفر، وإنما هدفها التركيز على ما يعرف بالمعرفة الضمنية، تلك المعارف التي يتميز بها الأفراد عن غيرهم، كنوع من القدرات المعرفية الفردية، ولا يمكن نقلها أو تبادلها إلا باستخدام التجربة العملية.

11- الفقرة رقم 37 : آخر فقرة من حيث الترتيب محور تنمية الموارد البشرية، والتي تحصلت على أقل متوسط حسابي بأهمية نسبية هي الفقرة 37، والذي بلغ متوسطها الحسابي 3.69، أعلى من المتوسط الفرضي (3) بفارق 0.693، ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق، وبتشتت قدره 0.771، وبلغت قيمة T المحسوبة 9.031، وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائياً، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 73.80%، حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في رسكلة المهارات والمعارف السابقة للموارد البشرية، ونعني بالرسكلة، الإعتماد الكبير من طرف الإدارة الإلكترونية على المعارف المسبقة للموارد البشرية، سواء كانت ضمنية أو معلنة، في مختلف المهام والوظائف الإدارية المبنية أساساً، على مبادئ الإدارة الإلكترونية وخصائصها، بإعادة بناءها وصلقلها، ولكن في الحقيقة ؛ فإن الإدارة الإلكترونية لا تعول على المهارات المسبقة فحسب، بل تحاول إضافة الجديد، ولا تميل لأصحاب المعارف المعدومة في مجالي تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لأن هذا النمط الإداري المعاصر، والذي يحمل سمات وخصائص الجهة التي قامت بإنشائه وتطوير وتصديره، يصدر معرفة تنظيمية أجنبية، تحتاج تهيئة خاصة لاستقبالها وضمها كمعرفة قابلة للاستخدام في غير بيئتها الأصلية، وإن لم تتوفر شروط التهيئة والاستعداد، احتل عمل هذه الإدارة وتعرقل، فالاستغلال الأمثل للمعارف يولد المزيد منها.

الجدول (16) : التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول محور استخدام الموارد البشرية.

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | اختبار T لعينة واحدة | فرق المتوسط | الأهمية النسبية والترتيب |
|-------|--|-----------------|-------------------|----------------|----------------------|-------------|--------------------------|
| 41 | تسمح الإدارة الإلكترونية بتحفيز الموارد البشرية على العمل الجاد وبذل الجهود في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة. | 4.14 | 0.600 | 82.80 | 19.056 | 1.139 | مرتفعة (5) |
| 42 | تعمل الإدارة الإلكترونية على خلق دافعية للموارد البشرية يتم بموجبها توجيه سلوك المورد البشري نحو الأفضل. | 4.23 | 0.564 | 84.60 | 21.893 | 1.228 | مرتفعة (4) |
| 43 | تلعب الإدارة الإلكترونية دور المؤثر الإيجابي على أداء الموارد البشرية. | 4.05 | 0.590 | 81.00 | 17.892 | 1.050 | مرتفعة (7) |
| 44 | تساهم الإدارة الإلكترونية في تكوين بيئة ملائمة للعمل تسمح بتوفير مناخ مريح للقيام بالمهام والوظائف على أكمل وجه. | 4.25 | 0.607 | 85.00 | 20.664 | 1.248 | مرتفعة (2) |
| 45 | تطبيق الإدارة الإلكترونية حقق نوع من الإشباع المادي والمعنوي لرغبات وحاجات الموارد البشرية. | 3.63 | 0.771 | 72.60 | 8.260 | 0.634 | مرتفعة (11) |
| 46 | تساهم الإدارة الإلكترونية في تقييم كفاءة وجودة أداء الموارد البشرية. | 4.13 | 0.594 | 82.60 | 19.085 | 1.129 | مرتفعة (6) |
| 47 | تساعد الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية، تطويره والرفع من مستواه، بتكليف سلوكهم التنظيمي. | 3.98 | 0.735 | 79.60 | 13.410 | 0.980 | مرتفعة (9) |
| 48 | تركز الإدارة الإلكترونية على إظهار نقاط القوة والضعف في أداء العاملين لمعرفة مكان الخلل . | 3.81 | 0.659 | 76.20 | 12.382 | 0.812 | مرتفعة (10) |

| | | | | | | | |
|---|-------|--------|-------|-------|------|--|----|
| مرتفعة (1) | 1.297 | 23.378 | 86.00 | 0.558 | 4.30 | تلعب الإدارة الإلكترونية دوراً محورياً كداعم ضد معوقات العمل التي تعيق أداء الموارد البشرية. | 49 |
| مرتفعة (8) | 1.000 | 16.750 | 80.00 | 0.600 | 4.00 | تساهم الإدارة الإلكترونية في ترقية الموظفين طبقاً لنتيجة تقييم أدائهم وخبرتهم المكتسبة. | 50 |
| مرتفعة (3) | 1.238 | 21.886 | 84.80 | 0.568 | 4.24 | تتيح الإدارة الإلكترونية الفرصة للموارد البشرية للحصول على امتيازات مادية أو التدرج في الرتب أو الدرجات أو الأصناف الوظيفية. | 51 |
| مرتفعة (6) | 1.129 | 20.267 | 82.60 | 0.560 | 4.13 | تساهم الإدارة الإلكترونية في إحياء روح المنافسة بين الموظفين من أجل مزايا الترقية. | 52 |
| | | | 81.48 | 0.617 | 4.07 | القيم الكلية | |
| قيمة t الجدولية عند درجات الحرية df حيث $(1 - \alpha) = df$ و $100 = df$ ومستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ $= 1.984$ | | | | | | | |

انطلاقاً من مخرجات جدول التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول محور استخدام الموارد البشرية، قمنا بترتيب الفقرات على النحو التالي :

1- الفقرة رقم 49 : يتبين من خلال مخرجات جدول التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول محور استخدام الموارد البشرية ؛ بأن الفقرة رقم 49 قد استقطبت استجابة كبيرة من طرف العينة المبحوثة، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي 4.30، والتي تعتبر أعلى قيمة من بين كل قيم متوسطات الفقرات الأخرى ؛ بفارق 1.297 عن المتوسط الفرضي (3) ، ضمن مجال موافق جداً الذي يتراوح بين 4.21-5.00، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق، وبتشتت قدره 0.558 ، وبلغت قيمة T المحسوبة 23.378 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائياً ، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 86.00%، حول لعب الإدارة الإلكترونية دوراً محورياً كداعم ضد معوقات العمل التي تعيق أداء الموارد البشرية، فالبيئة الوظيفية التي توفرها الإدارة الإلكترونية، تختلف جذرياً عن البيئة الوظيفية النمطية للإدارة التقليدية، وهذا ما يعزز إمكانية التقليل من معوقات العمل والضغط الوظيفية المختلفة، وبما أن الأمر متعلق بإدارة الموارد البشرية، فأبرز هذه المعوقات تتمثل في معوقات التخطيط الاستراتيجي، معوقات الأداء ، معوقات الاتصال ...إلخ.

2- الفقرة رقم 44 : حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 4.25، بفارق 1.248 عن المتوسط الفرضي (3) ضمن مجال موافق جدا الذي يتراوح بين 4.21-5.00، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق ، وبتشتت قدره 0.607، وبلغت قيمة T المحسوبة 20.664، وهي أكبر من قيمة T الجدولية وبالتالي فالفقرة دالة إحصائيا، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 85.00%، حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في تكوين بيئة ملائمة للعمل، تسمح بتوفير مناخ مريح للقيام بالمهام والوظائف على أكمل وجه، فمن أهم أهداف الإدارة الإلكترونية الرفع من مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة وهذا لا يكون إلا بتوفير عدة أسباب من أهمها : البيئة الفيزيائية المريحة، والملائمة المجهزة بمختلف ضروريات العمل ومتطلباته، وهذا لا يتحقق إلا إذا قامت بالاستغلال الأمثل لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتوفرة لأجل هذا الغرض، وهذا من ضمن مبادئها الأساسية.

3- الفقرة رقم 51 : وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 4.24، بفارق 1.238 عن المتوسط الفرضي (3) ضمن مجال موافق جدا الذي يتراوح بين 4.21-5.00، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق، وبتشتت قدره 0.568، وبلغت قيمة T المحسوبة 21.886، وهي أكبر من قيمة T الجدولية وبالتالي فالفقرة دالة إحصائيا، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 84.80%، حول إتاحة الإدارة الإلكترونية الفرصة للموارد البشرية، للحصول على امتيازات مادية، أو التدرج في الرتب أو الدرجات، أو الأصناف الوظيفية؛ فالإدارة الإلكترونية تزيد من نسبة الدافعية والرغبة في العمل الجاد، بفعل ما تتمتع به من ميزات عصرية، وتعكس بذلك رغبتها في الرقي والرفع من مستوى أداء الموارد البشرية، فهي تسمح للقدرات الوظيفية التي تتمتع بها القوى العاملة بالظهور، وإن حدث العكس، فالسبب راجع للموظفين، لعدم تكيفهم مع ما جاءت به الإدارة الإلكترونية من تحديثات، فزيادة الدافعية تؤدي لزيادة الرغبة في العمل، مما يؤدي لزيادة المردود، والذي يساهم في حصول الموارد البشرية على امتيازات وظيفية مختلفة، حسب نسبة المردودية.

4- الفقرة رقم 42: بمتوسط حسابي قدره 4.23، أعلى من المتوسط الفرضي (3) بفارق 1.228، ضمن مجال موافق جدا الذي يتراوح بين 4.21-5.00، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق ، وبتشتت قدره 0.590 ، وبلغت قيمة T المحسوبة 21.893 ، وهي أكبر من قيمة T الجدولية، فالفقرة دالة إحصائيا، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 84.60%، حول خلق الإدارة الإلكترونية الدافعية للموارد البشرية، والتي يتم بموجبها توجيه سلوك المورد البشري نحو الأفضل، فالإدارة الإلكترونية بفعل ما يعرف بالثقافة الإلكترونية، تحاول زرع مجموعة

قيم وظيفية، تتعلق بكيفيات تحفيز القوى العاملة لأداء مهامها على أكمل وجه، إذ تحاول بهذه النمط الجديد من الثقافات، تغيير النمط الثقافي التقليدي السائد لدى الموظفين، حول كيفية سير العمل في المؤسسات والمنظمات.

5- الفقرة رقم 41 : إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 4.14، بفارق 1.139 عن المتوسط الفرضي (3) ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق، وبتشتت قدره 0.600، وبلغت قيمة T المحسوبة 19.056، وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائياً، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 82.80%، حول سماح الإدارة الإلكترونية بتحفيز الموارد البشرية على العمل الجاد، وبذل الجهود في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، فالتحفيز يعني محاولة توفير جملة مستلزمات وظيفية، تزيد من دافعية المورد البشري للعمل، والدافعية تولد الرغبة في الإبداع، والقيام بأداء وظيفي، يتسم بمعايير عالية، فالإدارة الإلكترونية تسمح بدفع الأفراد نحو الأمام، وتساعد على توجيههم نحو نوعية الأداء المطلوب، إذا ما تم تطبيقها بصورة صحيحة، وسليمة.

6- الفقرتين رقم 46 و 52 : إذ بلغ متوسطهما الحسابي 4.13، بفارق 1.129 عن المتوسط الفرضي (3)، ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق، أما من ناحية قيمة التشتت، وقيمة T المحسوبة فقد اختلفتا؛ إذ بلغت بالنسبة للفقرة 46 كما يلي : التشتت قدر بـ 0.594، وقيمة T المحسوبة قدرت بـ 19.085، أكبر من قيمة T الجدولية، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائياً، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 82.60%، حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في تقييم كفاءة وجودة أداء الموارد البشرية إذ من ضمن استراتيجيات تطبيق الإدارة الإلكترونية، تصميم برامج خاصة بتقييم الأداء، وهي عبارة عن قواعد بيانات بدل السجلات الورقية لتقييم أداء الموظفين، ليسهل الرجوع إليها، أما الفقرة 52؛ فقد بلغت قيمة التشتت 0.560، وقيمة T المحسوبة 20.267، أكبر من قيمة T الجدولية، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائياً، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 82.60%، حول مساهمة الإدارة الإلكترونية، في إحياء روح المنافسة بين الموظفين، من أجل مزايا الترقية، إذ تتيح الفرصة للموظفين، للانتقال والتدرج الوظيفي في التسلسل الهرمي، من درجة إلى درجة أعلى، فالإدارة الإلكترونية، تقوم بتوليد مختلف المهارات التي تزيد من خبرة الموظفين، فتزداد حدة تنافسهم، ورغبتهم في الحصول على ترقية، أهمها الإرتقاء في السلم الوظيفي.

7- الفقرة رقم 43 : والتي بلغ متوسطها الحسابي 4.05، بفارق 1.050 عن المتوسط الفرضي (3)، ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق، وبتشتت قدره 0.590، وبلغت قيمة T المحسوبة 17.892، وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائياً، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 81.00%، حول تأدية الإدارة الإلكترونية، دور المؤثر الإيجابي على أداء الموارد البشرية، فالإدارة الإلكترونية من خلال أسلوبها الإلكتروني في الإدارة والتسيير، تؤثر بالإيجاب على أداء الموارد البشرية، فتكنولوجيا الإدارة الرقمية تحدث العديد من التغييرات على مستوى السلوك التنظيمي للموظفين، ضمن تفاعلها مع باقي أبعاد المنظمة، محاولة بذلك تحويله إلى سلوك إبداعي، إذا ما توفر هناك تعاون ورغبة من طرف المورد البشري بحد ذاته، وإلا حولته إلى سلوك اعتمادي (إتكالي).

8- الفقرة رقم 50: بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 4.00، أعلى من المتوسط الفرضي (3) بفارق 1.000، ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق، وبتشتت قدره 0.568، وبلغت قيمة T المحسوبة 16.750 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائياً، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 80.00%، حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في ترقية الموظفين، تبعاً لنتيجة تقييم أدائهم وخبرتهم المكتسبة؛ فالإدارة الإلكترونية تنتهج النهج الإداري المتعارف عليه، من حيث أسباب الترقية، والتدرج في السلم الوظيفي، والقوانين واللوائح التنظيمية التي تخص علاقة الموظف بالإدارة خاصة والمؤسسة أو المنظمة عامة لا تتغير، بتغير انتهاج نهج عصري كنظام الإدارة الإلكتروني، بل هناك أمور تبقى على حالها، فالإدارة الإلكترونية تحافظ على جوهر الإدارة وماهيتها.

9- الفقرة رقم 47 : والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.98، بفارق 0.980 عن المتوسط الفرضي (3)، ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق، وبتشتت قدره 0.735، وبلغت قيمة T المحسوبة 13.410، وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائياً، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 79.60%، حول مساعدة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية، تطويره والرفع من مستواه، بتكييف سلوكهم التنظيمي، ونعني بتكييف السلوك التنظيمي، تدخل الإدارة الإلكترونية بمختلف تقنياتها وبنيتها المعلوماتية المتطورة، في تغيير الصورة النمطية للسلوك التنظيمي للفرد العامل بالمؤسسة أو المنظمة، ومحاولة تشكيل نمط سلوكي يتماشى والتغيرات التي أحدثتها على مستوى مختلف الهياكل والمستويات الإدارية، فالأداء الوظيفي هو محصلة الأنشطة والمهام التي يتدخل فيها هذا

السلوك التنظيمي بشكل مباشر، لذلك فعند تشكيل سلوك تنظيمي تكيفي سينعكس ذلك بالإيجاب على نوعية الأداء ومستواه، فمع ظهور المد التقني، والانفتاح التكنولوجي، والتطور التدريجي للبيئات التنظيمية بما تحويه من بنية تحتية وعناصر بشرية، وعصرنة المنظومة الإدارية، واعتماد التسيير الآلي وبعده الرقمي للعمل مناصفة مع الجهود البشرية، كان له الأثر البارز في حملة التغيير التي قادتها تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فشكلت التكنولوجيا إحدى أبعاد السلوك التنظيمي، والسلوك التنظيمي المتكيف أو المتأثر بالتقانة التكنولوجية يعتبر مؤشرا لبعده التكنولوجيا.

10- **الفقرة رقم 48:** والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.81، بفارق 0.812 عن المتوسط الفرضي (3)، ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من 3.68 فما فوق، وبتشتت قدره 0.659، وبلغت قيمة T المحسوبة 12.382، وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائيا، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 76.20%، حول تركيز الإدارة الإلكترونية على إظهار نقاط القوة والضعف في أداء العاملين، لمعرفة مكان الخلل، والتعامل مع الأسلوب الإلكتروني في الإدارة يختلف على الأسلوب الورقي التقليدي؛ فالأسلوب الإلكتروني يركز على مبدأ توليد المعرفة من مكانها، سواء كان الممكن، خبرات بشرية، أو مصادر مادية، فنقاط القوة والضعف التي تظهر في أداء الموارد البشرية، ما هي إلا معارف ناقصة أو أخرى تحتاج لصقل أو إعادة تكوين، لذلك تعتمد الإدارة الإلكترونية على إظهارها، وكأنها مرحلة إنتاج و استهلاك للمعرفة.

11- **الفقرة رقم 45:** آخر فقرة من حيث الترتيب محور استخدام الموارد البشرية، والتي تحصلت على أقل متوسط حسابي بأهمية نسبية متوسطة هي الفقرة رقم 45، والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.63 أعلى من المتوسط الفرضي (3)، بفارق 0.634، ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين 3.41-4.20، وضمن مجال الأهمية المتوسطة الذي يتراوح بين 2.34-3.67، وبتشتت قدره 0.771، وبلغت قيمة T المحسوبة 8.260، وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبالتالي فالفقرة دالة إحصائيا، وهذا يعني موافقة العينة المبحوثة بنسبة 72.60%، بأن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة حقق نوع من الإشباع المادي والمعنوي لرغبات وحاجات الموارد البشرية، فبما أن حاجات ورغبات الأفراد العاملين، متعددة بين معنوية ومادية، فهي تحتاج لمصادر إشباع مختلفة، باختلاف طبيعة هذه الحاجات، ويعتبر نظام الحوافز من أهم طرق التعامل مع هذه الاحتياجات، ولمنح الحوافز معايير وشروط، والإدارة الإلكترونية قد سهلت في عملية توفر هذه المعايير، والتي من أهمها؛ جودة الأداء الوظيفي وكفاءته، فعالية تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، تحسين الإنتاجية والمردودية، وتعتبر هذه من أهم أهداف الإدارة الإلكترونية ومساعدتها.

5- عرض نتائج معالجة الفرضيات:

بعد القيام بالتحليل الوصفي لاستجابات المبحوثين حول فقرات المقياس، واستخراج متوسط استجاباتهم مرفوق بنسب الموافقة، والأهمية النسبية للفقرات عامة وللمحاور خاصة، سننتقل لدراسة تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على تسيير الموارد البشرية بأبعاده الثلاثة؛ وذلك من حيث درجة التأثير واتجاهه، وكذا الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين نحو هذا التأثير، والتي تعزى للمتغيرات الديمغرافية؛ إن وجدت، وذلك عن طريق اختبار الفروض ومعالجتها إحصائياً، باستخدام أساليب إحصائية تخدم مضمون هذه الفروض، والمهدف من الدراسة فاعتمدنا لأجل ذلك:

- تحليل الانحدار البسيط، حيث سنركز على معامل الارتباط R ، معامل الانحدار B ، قيمة F و T المحسوبتين، معامل التحديد R^2 المحصور بين 1 كأعلى قيمة، و 0 كأدنى قيمة؛ حيث يتم استخراج مستويات التفسير الثلاثة لمعامل التحديد R^2 (منخفض، متوسط، مرتفع) على النحو التالي:

طول الفئة = أعلى قيمة - أدنى قيمة / عدد المستويات $\leftarrow 1-0/3 = 0.333$.

فتكون أول فئة لقيم معامل التحديد من 0 إلى 0.333 .

فتم تقسيم قيم معامل التحديد وما يقابلها من مستويات التفسير على النحو التالي:

| مرتفع | متوسط | منخفض |
|---------|-------------|---------|
| 1-0.668 | 0.667-0.334 | 0.333-0 |

كما تم استخدام إختبار T لعينتين مستقلتين، اختبار تحليل التباين الأحادي Anova، ومعالجة الفروض من حيث الإثبات أو النفي، سنعتمد على شكلها الإحصائي، فكما أشرنا سابقاً، يتم اختبار فرض العدم إحصائياً، بينما نبقى على الفرض البديل، الذي يأخذ به في حال ما إذا تم نفي فرض العدم وعدم إثبات صحته.

أ- اختبار الفرضية الأولى:

H_0 : لا يوجد تأثير فعال دال إحصائياً لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الحصول على الموارد البشرية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H_1 : يوجد تأثير فعال دال إحصائياً لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الحصول على الموارد البشرية عند مستوى دلالة

$$\alpha = 0.05$$

لاختبار هذه الفرضية، حول تأثير الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل على الحصول على الموارد البشرية كمتغير تابع استخدمنا تحليل الانحدار البسيط فتحصلنا على المخرجات التالية:

الجدول (17) : مخرجات تحليل الانحدار البسيط لتأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية في الحصول على الموارد البشرية.

| المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد (R^2) | معامل الانحدار (B) | قيمة (F) المحسوبة | قيمة (T) المحسوبة | مستوى المعنوية Sig |
|---------------------|----------------------------|--------------------|-------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| الإدارة الإلكترونية | الحصول على الموارد البشرية | 0.853 | 0.727 | 0.842 | 263.765 | 16.241 | 0.000 |

يتضح من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي :

معامل الارتباط R : من خلال قيمة معامل الارتباط R المقدرة بـ 0.853، والتي تقع ضمن مجال الارتباط القوي (من 0.7 إلى 0.89)، وقيمة مستوى المعنوية الأقل من 0.05، يتضح أنه توجد علاقة طردية قوية دالة معنويًا بين الإدارة الإلكترونية والحصول على الموارد البشرية من خلال العمليات المتمثلة في : التخطيط، الاستقطاب ، الاختيار ، عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

معامل التحديد R^2 (نسبة التفسير) : من خلال قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ 0.727 ، والتي تقع ضمن مستوى التفسير المرتفع (0.668-1) ، يتضح بأن تطبيق الإدارة الإلكترونية يفسر التحسينات الحادثة في عمليات الحصول على الموارد البشرية المتمثلة في التخطيط ، الاستقطاب ، الاختيار، بنسبة 72.7% بمعنى أدق تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة مرتفعة في تحسين عمليات الحصول على الموارد البشرية بنسبة 72.7% .

معامل الانحدار B (معامل التأثير) : تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة بـ 0.842، إلى أنه كلما ازدادت الجهود المبذولة لإنجاح عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوحدة واحدة يعقبها زيادة تحسين في كفاءات الحصول على الموارد البشرية بقيمة 0.842.

جودة النموذج (قيمة F المحسوبة) : تشير قيمة F المحسوبة والمقدرة بـ 263.765 ، الأكبر من القيمة الجدولية ، والدالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ إلى جودة نموذج العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والحصول على الموارد البشرية .

معنوية التأثير (قيمة T المحسوبة) : تشير قيمة T المحسوبة والمقدرة بـ 16.241، الأكبر من القيمة الجدولية، والدالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ إلى وجود تأثير معنوي (جوهري) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الحصول على الموارد البشرية .

وبالتالي نرفض فرض العدم ، ونقبل بالفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد تأثير فعال دال إحصائياً لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الحصول على الموارد البشرية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ب- اختبار الفرضية الثانية :

H_0 : لا يوجد تأثير فعال دال إحصائياً لتطبيق الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية عند مستوى دلالة $0.05 = \alpha$

H_1 : يوجد تأثير فعال دال إحصائياً لتطبيق الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية عند مستوى دلالة $0.05 = \alpha$

لاختبار هذه الفرضية، حول تأثير الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل على تنمية الموارد البشرية كمتغير تابع استخدمنا تحليل الانحدار البسيط فتحصلنا على المخرجات التالية :

الجدول (18) : مخرجات تحليل الانحدار البسيط لتأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية.

| المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد (R^2) | معامل الانحدار (B) | قيمة (F) المحسوبة | قيمة (T) المحسوبة | مستوى المعنوية Sig |
|---------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| الإدارة الإلكترونية | تنمية الموارد البشرية | 0.817 | 0.667 | 0.817 | 198.645 | 14.094 | 0.000 |

يتضح من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي :

معامل الارتباط R : من خلال قيمة معامل الارتباط R المقدرة بـ 0.817، والتي تقع ضمن مجال الارتباط القوي (من 0.7 إلى 0.89)، وقيمة مستوى المعنوية الأقل من 0.05، يتضح أنه توجد علاقة طردية قوية دالة معنويًا بين الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية من خلال العمليات المتمثلة في : التدريب ، التقويم ، التطوير، عند مستوى دلالة $0.05 = \alpha$.

معامل التحديد R^2 (نسبة التفسير) : من خلال قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ 0.667، والتي تقع ضمن مستوى التفسير المتوسط (0.334-0.667)، يتضح بأن تطبيق الإدارة الإلكترونية يفسر تدعيم عمليات تنمية الموارد البشرية المتمثلة في التدريب، التقويم، التطوير، بنسبة 66.7%، بمعنى أدق ؛ تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة في تدعيم عمليات تنمية الموارد البشرية بنسبة 66.7% .

معامل الانحدار B (معامل التأثير) : تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة بـ 0.817، إلى أنه كلما ازدادت الجهود المبذولة لإنجاح عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوحدة واحدة يعقبها زيادة دعم لعمليات تنمية الموارد البشرية بقيمة 0.817.

جودة النموذج (قيمة **F** المحسوبة): تشير قيمة **F** المحسوبة و المقدرة بـ 198.645، الأكبر من القيمة الجدولية ، والدالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ إلى جودة نموذج العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتنمية على الموارد البشرية .

معنوية التأثير (قيمة **T** المحسوبة) : تشير قيمة **T** المحسوبة و المقدرة بـ 14.094، الأكبر من القيمة الجدولية ، والدالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ إلى وجود تأثير معنوي (جوهري) لتطبيق الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية.

وبالتالي نرفض فرض العدم ، ونقبل بالفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد تأثير فعال دال إحصائياً لتطبيق الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ج- اختبار الفرضية الثالثة :

H0 : لا يوجد تأثير فعال دال إحصائياً لتطبيق الإدارة الإلكترونية على استخدام الموارد البشرية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H1 : يوجد تأثير فعال دال إحصائياً لتطبيق الإدارة الإلكترونية على استخدام الموارد البشرية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

لاختبار هذه الفرضية، حول تأثير الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل على استخدام الموارد البشرية كمتغير تابع استخدمنا تحليل الانحدار البسيط فتحصلنا على المخرجات التالية :

الجدول (19) : مخرجات تحليل الانحدار البسيط لتأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية.

| المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد (R^2) | معامل الانحدار (B) | قيمة (F) المحسوبة | قيمة (T) المحسوبة | مستوى المعنوية Sig |
|---------------------|-------------------------|--------------------|-------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| الإدارة الإلكترونية | استخدام الموارد البشرية | 0.885 | 0.784 | 0.908 | 359.278 | 18.955 | 0.000 |

يتضح من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي :

معامل الارتباط **R** : من خلال قيمة معامل الارتباط **R** المقدرة بـ 0.885، والتي تقع ضمن مجال الارتباط القوي (من 0.7 إلى 0.89)، وقيمة مستوى المعنوية الأقل من 0.05، يتضح أنه توجد علاقة طردية قوية دالة

معنويا بين الإدارة الإلكترونية واستخدام الموارد البشرية من خلال العمليات المتمثلة في : التحفيز ، الأداء ، الترقية، عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

معامل التحديد R^2 (نسبة التفسير) : من خلال قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ 0.784، والتي تقع ضمن مستوى التفسير المرتفع (1-0.668)، يتضح بأن تطبيق الإدارة الإلكترونية يفسر تدعيم عمليات استخدام الموارد البشرية المتمثلة في التحفيز ، الأداء ، الترقية، بنسبة 78.4% ، بمعنى أدق ؛ تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة مرتفعة في تدعيم عمليات استخدام الموارد البشرية بنسبة 78.4% .

معامل الانحدار B (معامل التأثير) : تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة بـ 0.817، إلى أنه كلما ازدادت الجهود المبذولة لإنجاح عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوحدة واحدة يعقبها زيادة دعم لعمليات استخدام الموارد البشرية بقيمة 0.908.

جودة نموذج العلاقة (قيمة F المحسوبة): تشير قيمة F المحسوبة و المقدرة بـ 359.278، الأكبر من القيمة الجدولية ، والدالة إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ إلى جودة نموذج العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية واستخدام الموارد البشرية .

معنوية التأثير (قيمة T المحسوبة) : تشير قيمة T المحسوبة و المقدرة بـ 18.955، الأكبر من القيمة الجدولية ، والدالة إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ إلى وجود تأثير معنوي (جوهري) لتطبيق الإدارة الإلكترونية على استخدام الموارد البشرية.

وبالتالي نرفض فرض العدم، ونقبل بالفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد تأثير فعال دال إحصائياً لتطبيق الإدارة الإلكترونية على استخدام الموارد البشرية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

د- اختبار الفرضية الرابعة :

H0 : لا توجد فروق في استجابات الموارد البشرية لتأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل بيئة العمل تعزى لمتغيرات: (الجنس، المستوى التعليمي، التخصص) عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

H1 : توجد فروق في استجابات الموارد البشرية لتأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل بيئة العمل تعزى لمتغيرات: (الجنس، المستوى التعليمي، التخصص) عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

لاختبار الفرضية الرابعة؛ سنقوم بتفكيكها إلى ثلاث فرضيات، حيث الفرضية الفرعية الأولى تبحث في فروق استجابات الباحثين التي تعزى لمتغير الجنس، الفرضية الفرعية الثانية تبحث في فروق استجابات الباحثين التي

تعزى لمتغير المستوى التعليمي، الفرضية الفرعية الثالثة تبحث في فروق استجابات المبحوثين التي تعزى لمتغير التخصص.

1- الفرضية الفرعية التي تبحث في فروق استجابات المبحوثين والتي تعزى لمتغير الجنس :

H_0 : لا توجد فروق في استجابات الموارد البشرية لتأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل بيئة العمل تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

H_1 : توجد فروق في استجابات الموارد البشرية لتأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل بيئة العمل تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

- لاختبار هذه الفرضية، استخدمنا اختبار T لعينتين مستقلتين، بعد التأكد من شروط الاختبار ؛ أن يكون المتغير المستقل متغير تصنيفي (ذكور ، إناث) ، أن يكون المتغير التابع ذو توزيع طبيعي، استقلالية المجموعات، تجانس التباين، وذلك للدلالة على الفروق بين متوسطات المجموعتين المستقلتين (ذكور ، إناث) فتحصلنا على المخرجات التالية :

الجدول (20) : مخرجات اختبار T للدلالة على الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين لتأثير الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الجنس.

| المتغير | المتوسط الحسابي | | قيمة T المحسوبة | مستوى المعنوية Sig |
|---------------------|-----------------|--------|-------------------|-----------------------|
| | ذكور | إناث | | |
| الإدارة الإلكترونية | 4,0603 | 4,0158 | 0.881 | 0.380 |

قيمة T عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ودرجة حرية 99 / درجة الحرية تساوي $(2-n) = 1.984$

من خلال جدول مخرجات اختبار T للفرق بين مجموعتين مستقلتين ؛ للدلالة على الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين لتأثير الإدارة الإلكترونية، والتي تعزى لمتغير الجنس، يتبين أنه لا توجد فروق معنوية في استجابات المبحوثين نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سطيف، والذي توضحه قيمة T المحسوبة الأقل من قيمة T الجدولية عند درجة حرية 99 ، ومستوى المعنوية الأكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

ومنه يتم قبول فرض العدم؛ والذي ينص على أنه لا توجد فروق في استجابات الموارد البشرية لتأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل بيئة العمل تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

2- الفرضية الفرعية التي تبحث في فروق استجابات المبحوثين نحو تأثير الإدارة الإلكترونية والتي

تعزى لمتغير المستوى التعليمي :

H_0 : لا توجد فروق في استجابات الموارد البشرية لتأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل بيئة العمل تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

H_1 : توجد فروق في استجابات الموارد البشرية لتأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل بيئة العمل تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$$

- لاختبار هذه الفرضية، استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي **Anova**، بعد التأكد من شروط الاختبار، أن يتبع المتغير التابع التوزيع الطبيعي، تجانس التباين، واستقلالية المجموعات، وذلك للدلالة على الفروق بين متوسطات المجموعات الثلاث المستقلة (ثانوي ، تكوين مهني ، جامعي) فتحصلنا على المخرجات التالية :

الجدول (21) : مخرجات اختبار Anova للدلالة على الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين لتأثير الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة sig |
|---------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| الإدارة الإلكترونية | بين المجموعات | 0.104 | 2 | 0.052 | 0.829 | 0.440 |
| | داخل المجموعات | 6.142 | 98 | 0.063 | | |
| | المجموع | 6.245 | 100 | - | | |

قيمة F عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ودرجتي حرية (2، 98) / عدد المجموعات - 1 = 2، حجم العينة - عدد المجموعات = 98 = 3.09

من خلال جدول مخرجات اختبار تحليل التباين الأحادي **Anova** ، للفرق بين ثلاث مجموعات مستقلة؛ للدلالة على الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين لتأثير الإدارة الإلكترونية، والتي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، يتبين أنه لا توجد فروق معنوية في استجابات المبحوثين نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سطيف، تعزى للمستوى التعليمي، والذي توضحه قيمة F المحسوبة، الأقل من قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 98)، ومستوى المعنوية الأكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

ومنه يتم قبول فرض العدم؛ والذي ينص على أنه لا توجد فروق في استجابات الموارد البشرية لتأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل بيئة العمل تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

3- الفرضية الفرعية التي تبحث في فروق استجابات الباحثين نحو تأثير الإدارة الإلكترونية والتي

تعزى لمتغير التخصص:

H_0 : لا توجد فروق في استجابات الموارد البشرية لتأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل بيئة العمل تعزى لمتغير التخصص عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$$

H_1 : توجد فروق في استجابات الموارد البشرية لتأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل بيئة العمل تعزى لمتغير التخصص عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4$$

- لاختبار هذه الفرضية ، استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي **Anova** ، بعد التأكد من شروط الاختبار، أن يتبع المتغير التابع التوزيع الطبيعي، تجانس التباين، واستقلالية المجموعات، وذلك للدلالة على الفروق بين متوسطات الأربع مجموعات المستقلة (علمي ، تقني ، أدبي ، تخصص آخر) فتحصلنا على المخرجات التالية :

الجدول (22) : مخرجات اختبار **Anova** للدلالة على الفروق في متوسطات استجابات الباحثين لتأثير الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير التخصص.

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة sig |
|---------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| الإدارة الإلكترونية | بين المجموعات | 0.019 | 3 | 0.006 | 0.097 | 0.962 |
| | داخل المجموعات | 6.227 | 97 | 0.064 | | |
| | المجموع | 6.245 | 100 | - | | |

قيمة F عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ودرجتي حرية (3,97) / عدد المجموعات - 1 = 3 ، حجم العينة - عدد المجموعات = 97 = 2.70

من خلال جدول مخرجات اختبار تحليل التباين الأحادي **Anova** ، للفرق بين ثلاث مجموعات مستقلة؛ للدلالة على الفروق في متوسطات استجابات الباحثين لتأثير الإدارة الإلكترونية ، والتي تعزى لمتغير التخصص، يتبين أنه لا توجد فروق معنوية في استجابات الباحثين نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سطيف، تعزى للتخصص ، والذي توضحه قيمة F المحسوبة، الأقل من قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3، 97) ، ومستوى المعنوية الأكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

ومنه يتم قبول فرض العدم؛ والذي ينص على أنه لا توجد فروق في استجابات الموارد البشرية لتأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل بيئة العمل تعزى لمتغير التخصص عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

-ومن خلال النتائج المتوصل إليها من الفرضيات الأربعة، يمكن القول أن الفرضية الرئيسية: الإدارة الإلكترونية

تمارس تأثيراً جوهرياً في التسيير الفعال للموارد البشرية؛ **فرضية محققة.**

6- تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات في ضوء نموذج الدراسة :

أ- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من خلال نتائج الفرضية الأولى التي تنص على أنه : يوجد تأثير لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الحصول على الموارد البشرية؛ من خلال مؤشرات: التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، نستطيع القول أن الإدارة الإلكترونية تساهم بنسبة كبيرة حسب معامل التحديد R^2 والمقدر بـ 72.7%، في عمليات الحصول على الموارد البشرية، وذلك انطلاقاً من : التخطيط، الاستقطاب، الاختيار.

-**على مستوى عملية التخطيط:** يعتبر التخطيط؛ أهم الوظائف الإدارية، وأكثرها تأثيراً على سير أداء المؤسسات والمنظمات، وأول مراحل تأسيس البناء التنظيمي لأي مؤسسة، وأداة فعالة لتحقيق استراتيجياتها وخططها، مهما تباعدت مدتها الزمنية أو تقاربت، وعملية مستمرة تمتد بامتداد عمر المؤسسة، واختلاف مهامها ومساعدتها، وشرطاً لبلوغ أهدافها، ونخص بالذكر تبعاً لموضوع دراستنا؛ تخطيط الموارد البشرية كجزء لا يتجزأ من عملية التخطيط العامة للمؤسسة، وهي العملية الموجهة خصوصاً نحو المورد البشري كإسما، وعنصر فعال في التنظيم المؤسسي، حيث تركز هذه العملية على البحث في احتياجات المؤسسة للقوى العاملة، ومحاولة القيام بعملية تقديرية من حيث الكم والنوع، وتحتاج هذه العملية قصد نجاحها لتكاثف الجهود بدءاً من مصدرها المتمثل في الإدارة العليا، حتى مستوى التنفيذ، مع توفير كافة السبل المادية لذلك، ومع التحول لاستخدام النظام الإداري الإلكتروني، ظهر ما يعرف بالتخطيط الإلكتروني؛ والذي يختلف عن التخطيط التقليدي في عدة فروق جوهريّة أهمها: اتجاه التخطيط، نوعية الأهداف وطبيعة المعلومات؛ فأتجاه التخطيط ليس كسابق عهده مع الإدارة التقليدية، عمودي الاتجاه من الأعلى إلى الأسفل، بل تحول إلى تخطيط مشترك تتشارك فيه القوى العاملة بمختلف مستوياتها مع المسؤولين؛ إنه التخطيط الذي تتلاقى فيه الإدارة العليا مع الإدارة التنفيذية، لتتشارك المعلومات وعملية البحث فيها، كما أن نوعية الأهداف قد اختلفت، وتحولت مع الإدارة الإلكترونية إلى أهداف واضحة، ومحددة، لا تسويف فيها، فبمجرد التخطيط للهدف، يتم الشروع في تطبيقه، بفضل ما وفرته الإدارة الإلكترونية من تسهيلات، أهمها التدفق المعلوماتي السريع، وسرعة الحصول على المعلومة وتبادلها.

-**على مستوى عملية الاستقطاب:** تعتبر عملية الاستقطاب؛ من العمليات الإدارية الهامة، التي تلي مرحلة التخطيط للموارد البشرية، فبعد تقدير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة، تأتي عملية جذب الكفاءات والكوادر

المؤهلة، واستمالتهم للوظائف المحددة سلفا كوظائف شاغرة، وفق معايير وشروط، تنماشى وطبيعة نشاط المؤسسة، نوعية الوظيفة، والغاية منها، ومع تطبيق الإدارة الإلكترونية، اتخذت المؤسسات منحى آخر للتوظيف، إذ تحولت شروط التوظيف الموضوعية، تتوافق ومتطلبات الإدارة الإلكترونية، وأصبحت فكرة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، تغري طالبي العمل للتوجه إليها، لذلك نجد المؤسسات ذات الطابع التكنولوجي كمؤسسة اتصالات الجزائر، من أكثر المؤسسات المرغوب التوظيف فيها، لما فيها من مزايا، هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى ظهر ما يعرف بالاستقطاب الإلكتروني؛ والذي أصبح من الوسائل الفعالة التي تستخدمها المؤسسات لاستقطاب الموارد البشرية؛ وهو السماح لطالبي العمل، بالتقدم بطلباتهم إلكترونيا عبر الخدمات الشبكية ممثلة بالإنترنت، وذلك عن طريق مواقع توظيف خاصة بالمؤسسة، أو عن طريق الموقع الرسمي للمؤسسة كمؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك عن طريق ملئ استمارات إلكترونية، تحوي كافة المعلومات المتعلقة بالأفراد، وهذا ما يسهل عملية التقدم للوظيفة، وقد اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر، عملية الاستقطاب الإلكتروني، كعملية بات من اللازم تطبيقها، وتوفرها، فالتوظيف الإلكتروني، لم يعد مطلبا، بل تحول لحاجة ملحة في عصر بات فيه كل شيء سريعا وملحا، رغم ما يكتنف هذه العملية من أخطار، أهمها الأمن المعلوماتي، ومسألة الرقابة.

- على مستوى عملية الاختيار: تعتبر عملية اختيار الموارد البشرية؛ العملية التي تلي مباشرة عملية الاستقطاب، فبعد جذب القوى العاملة المتقدمة للوظائف وفق شروط معينة، تتم عملية الاختيار، المتمثلة في التصفية والغزلة، إذ يتم انتقاء مجموعة أفراد، حسب الأفضلية، من حيث توفر جملة متطلبات ومقومات الوظيفة، فإذا كانت ظروف التوظيف، تسير وفق منهج سليم ونزيه فإن الاختيار يخضع للمعايير التي وضعت كشرط للتوظيف النهائي، وفي ظل تطبيق النظام الإداري الإلكتروني، أصبح الاختيار وفق أفضلية التعامل مع الجانب التكنولوجي للإدارة، فالإدارة الإلكترونية، سمحت بوضوح معايير إنتقاء الموارد البشرية واختيارهم، فتوجهها واضح، ومسعاها كذلك، عكس الإدارة التقليدية، التي كان بالإمكان التلاعب بمعايير الانتقاء الخاصة بها، فالنمط الحديث للإدارة المتمثل في النمط الإلكتروني، يركز على مسألة الشخص المناسب، في المكان المناسب، فإذا لم تتناسب مؤهلات الفرد المتقدم للعمل مع طبيعة الوظيفة، حتى لو كانت شهاداته العلمية، وخبرته ضمن التعامل مع الإدارة التقليدية، تسمحان له بشغل هذا المنصب، فإنه سيصطدم مع واقع توسع تطبيقات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، في كافة أرجاء المجال الإداري، خاصة مؤسسة كمؤسسة اتصالات الجزائر، أين حدثت القطيعة بين التقليدي والمعاصر.

ب- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية :

من خلال نتائج الفرضية الثانية التي تنص على أنه : يوجد تأثير لتطبيق الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية؛ من خلال مؤشرات: التدريب، التقويم، التطوير، نستطيع القول أن الإدارة الإلكترونية تساهم بنسبة متوسطة حسب معامل التحديد R^2 والمقدر بـ 66.7%، في عمليات تنمية الموارد البشرية، وذلك انطلاقا من: التدريب، التقويم، التطوير.

-على مستوى التدريب: يعتبر التدريب من أهم العمليات التي يتم القيام بها على مستوى جهاز إدارة الموارد البشرية، بغية إكساب القوى العاملة، مجموعة من المهارات المعرفية والوظيفية، والتي تساعدهم، على إنجاز مهامهم وتأدية أنشطتهم، بكفاءة وفاعلية، وفي ظل تطبيق منظومة الإدارة الإلكترونية في مختلف المؤسسات ونخص بالذكر مؤسسة اتصالات الجزائر، فقد أصبحت لهذه العملية شأن كبير، لأنها تكسب المورد البشري، الطريقة التفاعلية الأنسب، التي تساعده على التفاعل السليم والصحيح، مع مختلف أساليب وتقنيات هذه المنظومة، فالإدارة الإلكترونية، لا تختلف عن باقي التكنولوجيات التي نستوردها من الدول الغربية المصنعة، والتي تحتاج لاستعداد على عدة أصعدة، وتهيئة على عدة مراحل، بغية الوصول لدرجة الاحترافية في التعامل معها، فالإدارة الإلكترونية لا تساهم في عملية التدريب، دون دراية مسبقة، أو فهم سديد، فهي لا تقوم بتوليد المعارف من اللاشيء، بل لابد من قاعدة مسبقة، وأسبقية معرفية، تحصن صاحبها من الوقوع في مطب قلة الدراية باستخدام التقنية، فالجهات الجالبة لمثل هذا النوع من الأنظمة الإدارية المتطورة، لابد أن تأخذ في حسابها، أن البيئات الوظيفية تختلف، وما تتضمنه من مناخ تنظيمي، ثقافة تنظيمية، بل والمرجعية السوسيو-ثقافية للقوى العاملة، تساهم بنسبة معتبرة في تشكيل ثقافة الإدارة، ومنها تؤثر بشكل أو بآخر في إنجاح أو إفشال تطبيق هذا النظام الإداري الإلكتروني.

-على مستوى التقييم: تعتبر عملية التقييم؛ من أهم العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، لتوجيه أداء المورد البشري، وتحديد مساره الصحيح، وإصلاح أي خطأ فيه، أو خلل على مستوى نوعيته وجودته، وتعتبر عملية حيوية وذات فائدة على مستوى جهاز إدارة الموارد البشرية خاصة، والمؤسسة عامة، وتساعد المسؤولين على تشكيل نظرة عامة حول مستوى أداء القوى العاملة لمهامها، واكتشاف مكامن الضعف والقوة فيه، والإدارة الإلكترونية تساهم في عملية تقييم الموارد البشرية، من خلال تسهيل هذه العملية، فعملية التقييم سابقا كانت تخضع لاجراءات تقليدية بوسائل أقل عصرية، ومع تطبيق الإدارة الإلكترونية، تغيرت أسس وأساليب تقييم أداء الموارد البشرية، والتي أصبحت خاضعة للمعايير التي وضعتها الإدارة الإلكترونية، فإذا كان الأداء مرتبطا بالسلوك التنظيمي للمورد البشري داخل المؤسسة، والإدارة الإلكترونية تساهم بشكل مباشر في تكييف هذا السلوك وفقا لمتطلباتها الوظيفية، فعملية التقييم، تقابل عملية التكييف التي تقوم بها الإدارة الإلكترونية، وهي محاولة تشكيل سلوك تنظيمي تكييفي، يتلاءم وطبيعة المتغيرات الوظيفية الناتجة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا التكييف، ليس تكييفا سلوكيا فحسب بل تكييف سلوكي وثقافي واجتماعي، إذ لابد للمورد البشري تقبل فكرة التغير على مستوى البنية التنظيمية للمؤسسة.

-على مستوى التطوير: إن المؤسسة صورة مصغرة عن المجتمع الذي تنتمي إليه، وبنيتها التنظيمية ما هي إلا محاكاة للبنية التنظيمية للبناء الاجتماعي للمجتمع ككل، وحمية التطوير حتمية اجتماعية، تولدت عن جملة تغيرات طرأت على المجتمع فمؤسساته بمختلف أنماطها وتوجهاتها، وطبيعتها وظائفها، ومن لوازم التطور والتقدم، مماثلة المجتمعات المتقدمة، والبحث في كفاءات تقدم مؤسساتهم ومنظمتهم، ومن بين هذه الكفاءات، الإدارة الإلكترونية، كنظام تقدم

إداري إلكتروني، إن الإدارة الإلكترونية تسعى لتطوير أداء الموارد البشرية، كما تسعى للتطور بفضل جهودهم الساعية لإنجاحها، فبدون جهد متبادل، ستبقى الإدارة الإلكترونية مجرد مشروع غير مكتمل التطبيق، لذلك لا بد من اكتساب ما يعرف بالثقافة الإلكترونية، ضمن الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة مطبقة لنظام الإدارة الإلكترونية، خاصة مؤسسة اتصالات الجزائر، القائمة على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، فالثقافة الإلكترونية، ثقافة تطوير لأساليب تسيير المؤسسات لمواردها البشرية، وشؤونها الوظيفية عامة، ويختلف التطوير عن التدريب، فالتدريب يختص بما هو كائن، أم التطوير فيشمل حتى ما سيكون مستقبلا، لأن التغيير الذي تنشده الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسات، تغيير مستمر، يتقدم بتقدم الأساليب والطرائق الإدارية وتطورها.

ج- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال نتائج الفرضية الثالثة التي تنص على أنه : يوجد تأثير لتطبيق الإدارة الإلكترونية على استخدام الموارد البشرية؛ من خلال مؤشرات: التحفيز، الأداء، الترقية، نستطيع القول أن الإدارة الإلكترونية تساهم بنسبة مرتفعة حسب معامل التحديد R^2 والمقدر بـ 78.4%، في عمليات استخدام الموارد البشرية، وذلك انطلاقا من: التحفيز الأداء، الترقية.

على مستوى التحفيز: إن أهم دافع للعمل الخلاق، هو التحفيز لإنجازه؛ قاعدة تنظيمية، تعرفها أغلبية المؤسسات والمنظمات، فالشخصية الإنسانية، معروفة بالميل نحو التحفيز لخلق الرغبة لديها لأداء مهمة ما، فالتحفيز أشبه بطاقة دفع إيجابية، تدفع صاحبها للمضي قدما نحو ما يرغب في فعله، فلا رغبة حقيقية وقوية، دون تحفيز إيجابي، وقد يكون التحفيز ماديا أو معنويا، وأشهر التحفيزات المادية؛ الأجور، المكافآت والعلاوات، والترقيات، فكلما كان الأجر جيدا، ويقدر الجهد المبذول، تولدت الرغبة في العمل، وخلق نوعا من الرضا لدى المورد البشري، وكلما كانت المكافآت حاضرة، يحدث امتياز في العمل، زادت القابلية لبذل الجهد؛ بالمقابل هناك التحفيزات المعنوية، ذلك النوع من التحفيزات التي قد لا يظهر، إذا ما قورن بالتحفيز المادي، بسبب الميل الفطري نحو كل ما هو ملموس ومتعلق بالمادة، رغم أن التحفيز المعنوي، من الأمور الهامة، التي ترفع من معنويات القوى العاملة، وتزيدهم دافعية للعمل، وتخلق لديهم نوعا من الراحة النفسية، إذ يظهر دور الإدارة الإلكترونية في هذه النقطة، فبفضل ما توفره من وسائل راحة تريح الموظفين، من الجهد اليدوي المبذول في التعامل مع الوسائل الورقية، فإنها تخلق نوعا من الراحة والطمئينة، لأنها تقاسم الموظف أعباء عمله، وتوفر له تسهيلات قيمة، تتمثل في بنيتها التكنولوجية المتطورة، فالعمل بجهاز حاسوب رفقة قاعدة بيانات جمع فيها أغلب ما يتعلق بالمؤسسة من بيانات ومعلومات، ليس كالعمل مع كومة أوراق، يتطلب وقتا طويلا لفرزها وقراءتها ومعالجتها، إن التكنولوجيا وسيلة راحة، إذ تم استغلالها الاستغلال الأمثل، لذلك فالمؤسسات تسعى لاكتسابها، وتوفيرها لموظفيها، خاصة مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك لاعتمادها الكبير عليها.

-على مستوى الأداء: كما أشرنا سابقا فإن الأداء الوظيفي؛ هو محصلة ما ينتج عن المورد البشري، أثناء تأديته لمهامه المتمثلة، في مختلف الأنشطة المتعلقة بالبيئة الوظيفية، والتي تترجم إلى سلوكيات تنظيمية، ومع تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، كان لزاما تكيف هذه السلوكيات مع ما تتطلبه من شروط تطبيقها؛ إذ يعتبر السلوك التنظيمي أو السلوك الإنساني في المنظمات من أهم الأنشطة التي يمارسها الأفراد فرادى أو ضمن مجموعات، داخل بيئاتهم التنظيمية أو محيط العمل الذي ينتمون إليه، لذا ينقسم إلى سلوك فردي وآخر جماعي، فهو يعبر عن تفاعل الأفراد مع باقي مكونات المنظمة، البشرية منها أو المادية، فالبشرية ممثلة في تفاعلهم الشخصي فيما بينهم في إطار العمل، أو المادية والتقنية ممثلة في استخدامهم لمختلف الأجهزة والعتاد، وباعتبار المورد البشري، أهم عنصر من عناصر المنظمة والجهة الفاعلة والمحركة لكافة المتغيرات والأنشطة الحادثة فيها، فإن تفاعله مع التقنية، ومختلف الوسائل التكنولوجية التي وفرتها الإدارة الإلكترونية، قد يؤثر بالسلب أو بالإيجاب على أداء المنظمة، لذلك كان لزاما تدريبهم وتطويرهم، كما أشرنا سابقا، على التعامل مع هذا المد المتسارع من تطور التقنية الإدارية، وهذا ما يسمى بتكيف السلوك التنظيمي، للحصول على أداء وظيفي فعال، عن طريق الدورات التدريبية، أو ورشات العمل المصغرة، أو العمل ضمن فرق تحوي خبراء في المجال، فكل خبير، ينقل خبرته لأعضاء الفريق، كما أن التعامل الدائم، مع مختلف أنواع تقنيات التكنولوجيا الإدارية، سيسهل من عملية التعلم، شريطة الحرص على التعامل السليم والصحيح، مع وجود رغبة صادقة لذلك.

-على مستوى الترقية: إن عملية الترقية؛ من أهم العمليات التي تدخل ضمن نمطي التحفيز : المادي والمعنوي، فالمادي من حيث الزيادة في الأجر، وفرص الحصول على تكوينات إضافية، والمعنوي، يرتبط بمسألة زيادة الثقة بالنفس، وبالقدرات الوظيفية، وحصول الرضا الوظيفي لدى الموظف، وتعتبر الترقية من أهم مساعي الموظفين القدامى منهم وحديثي العهد بالتوظيف، فالتدرج في السلم الوظيفي، مكسب وغاية، ومطلب مشروع، لتحقيق مختلف الطموحات الوظيفية، ويتطلب ذلك صبرا وعملا دؤوبين، والسعي نحو الترقيات، يتطلب منافسة بين القوى العاملة، من أجل الرفع من مردودية العمل، والزيادة في كفاءة الأداء، وهذا ما تضمنه الإدارة الإلكترونية لمؤسساتها، خاصة مؤسستنا محل الدراسة؛ إذ تعتبر الإدارة الإلكترونية قيمة مضافة، وميزة تنافسية، توفر البيئة والمناخ المناسبين وظيفيا، لدعم الموارد البشرية للتنافس على إحراز نتائج إيجابية على مستوى أدائهم الوظيفي، فالإستعداد المناسب للتعامل معها، وإنجاح تطبيقها، والسعي قدما نحو التوسع في استخدامها، سيكفل ذلك، تحقيق الكثير لأهداف المؤسسة عامة، وأهداف مواردها البشرية خاصة، فعند تطبيق مفهوم التكنولوجيا الإدارية، فالأفضل من يتمتع بجنكة التعامل مع هكذا تقنيات، والمستعد أتم استعداد لذلك، على مستواه الشخصي والوظيفي، فالتنافس في ظل الإدارة الإلكترونية، يحتاج لوعي بضرورة التخلص من الصورة النمطية للتنافس في ظل الإدارات التقليدية.

د-تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

من خلال نتائج الفرضية الرابعة التي تنص على أنه : توجد فروق في استجابات الموارد البشرية لتأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل بيئة العمل تعزى لمتغيرات: (الجنس،المستوى التعليمي، التخصص)،قمنا من خلال نتائج المعالجة بقبول فرض العدم الذي ينص على أنه لا توجد فروق في استجابات الموارد البشرية لتأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل بيئة العمل تعزى لمتغيرات: (الجنس،المستوى التعليمي، التخصص).ويمكن توضيح ذلك انطلاقا من تقسيمنا للفرضية الرابعة إلى ثلاث فرضيات فرعية.

-الفرضية الفرعية الأولى: ونتيجتها التي تنص على أنه لا توجد فروق في استجابات الموارد البشرية لتأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل بيئة العمل تعزى لمتغير الجنس؛وهذا سيقودنا نحو مفهوم سوسولوجي ظهر تزامنا مع المد التكنولوجيا الذي أفرزته الحتمية المعلوماتية،والتي ازداد اتساع نطاقها مع الألفية الثالثة،إنها الفجوة الرقمية الجندرية،ومسألة التفاوت في مستوى التعامل مع التكنولوجيا بين الجنسين، نسبة التأثير،وحجم المواكبة؛فهناك هيمنة ذكورية على استخدام تكنولوجيات الاتصال والمعلومات؟،فحسب نتيجة معالجتنا لهذه الفرضية،تحديدا على مستوى المؤسسة محل الدراسة،قد توصلنا إلى أنه لا فرق بين الموظفين الذكور والإناث من حيث مستوى التعامل مع أساليب وتقنيات الإدارة الإلكترونية،خاصة وأن طبيعة مؤسسة اتصالات الجزائر تقتضي التفاعل الآني المتواصل مع كل ما يتعلق بتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات،والتي لها علاقة مباشرة بطبيعة العمل على مستوى هذه المؤسسة،فالإختلاف في النوع الاجتماعي لم يؤثر في طبيعة التفاعل مع هذا النظام الإداري التكنولوجي المعاصر،والإختلافات الشخصية والسلوكية،والتركيبة المورفولوجية بين الطرفين، لم يكن لها دور في ترجيح كفة نوع إجتماعي على آخر،بل حتى قدرة الاستيعاب والفهم الموجه نحو كيفية التعامل مع تقنيات الإدارة بشكلها التكنولوجي قد تكون متساوية،إذن فالتكنولوجيا المطبقة في المؤسسة محل دراستنا، تحديدا الإدارة الإلكترونية، لا تفرق بين موظف ذكر أو موظفة أنثى، بل الامتياز في الأداء قد يرجع لاعتبارات أخرى لا علاقة لها بالنوع الاجتماعي.

-الفرضية الفرعية الثانية: ونتيجتها التي تنص على أنه لا توجد فروق في استجابات الموارد البشرية لتأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل بيئة العمل تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛فيمكن الاعتماد على نتائج التحليل الوصفي، للمتغيرات الديمغرافية، والتي اتضح من خلالها أن للمستوى التعليمي علاقة بمتغيري السن والأقدمية في العمل،فنسبة المستوى التعليمي المتمثل في الثانوي،وهو أقل مستوى تعليمي بين المستويات الثلاث،قد سجل لصالح الأكبر سنا والأكثر خبرة،لذلك؛ لم يكن للمستوى التعليمي تأثير في استجابات الباحثين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة،فالخبرة عامل أساسي،في اكتساب المورد البشري،دراية كافية في التعامل مع مختلف أنواع أساليب العمل الإداري،بما فيها النظام الإداري الإلكتروني،فصاحب الخبرة،والمعرفة المسبقة ضمنية

كانت أو ظاهرة، قد يتساوى أو يتفوق على صاحب المستوى التعليمي، حديث العهد بالتوظيف، فالخبرة ما هي إلا تراكم معرفي مكتسب، يساعد صاحبها على تجاوز العقبات أي كان نوعها، شريطة تحديد هذه المعارف، ومحاولة إخضاعها للرسكلة، وكما ذكرنا سابقا فالإدارة الإلكترونية لا تعتمد على رسكلة المعارف من لا شيء، فهي تميل كإدارة عصرية، لتكوين أصحاب المعارف المسبقة، والذين يمتلكون الاستعداد لاكتساب المزيد منها، واستيعاب كيفية استثمارها، كرأس مال فكري ضروري، وانطلاقا من هذه النقطة، قد يتساوى صاحب المستوى العلمي الجيد، مع صاحب الخبرة الطويلة في درجة التأثير بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

-الفرضية الفرعية الثالثة: ونتيجتها التي تنص على أنه لا توجد فروق في استجابات الموارد البشرية لتأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل بيئة العمل تعزى لمتغير التخصص؛ ويمكن إرجاع ذلك لمسألة علاقة التكوين المعرفي الأكاديمي بالإبداع الوظيفي، إنها علاقة المعرفة النظرية، بالتطبيق في الميدان، حول الرابط بين ما يتم تلقيه في مؤسسات التكوين من جامعات ومعاهد، وبين ما يحتاجه عالم الشغل من مادة معرفية تطبيقية، فقد تتولد فجوة بين ما تم اكتسابه على مدار سنوات التعلم، وبين ما سيتم استخدامه في الواقع الفعلي، لذلك فالتخصص لا يكفي للوصول لدرجة الكفاءة الوظيفية، فهناك عوامل أخرى تتحكم في الأمر وتتدخل فيه بصورة غير مباشرة، وخاصة إذا تعلق الأمر بالتعامل مع التكنولوجيا، هذا المفهوم المستورد والمجرب من الضفة الأخرى، والذي لا يقتصر التعامل معه على التخصص فحسب، بل الإحاطة الفعلية بما يتطلبه هذا المفهوم على أرض التطبيق، فالتكنولوجيا تتعلق أساسا بمعارف تطبيقية، لا معارف تختزل في مواد نظرية، ناهيك عن مسألة المهوبة والاستعداد الفطري لتقبل فكرة الانغمار في عالم التقنيات التكنولوجية الحديثة، واكتساب ثقافة تقنية وإلكترونية قوية وفعالة، وتؤهل صاحبها، للخوض في معترك هذا المجال بثقة كبيرة، وبرغبة صادقة في الإبداع والابتكار.

7- مناقشة نتائج الفرضيات في ضوء المدخل النظرية :

على المستوى السوسيو-تنظيمي: اعتمدنا على خمس نظريات اتفقت على مبدأ النظام المفتوح، تمثلت في نظرية النسق الاجتماعي الفني، نظرية النظم، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى مدخل الموارد البشرية؛ فمن وجهة نظر هذه النظريات الخمس فالإدارة الإلكترونية، نظام إداري تكنولوجي مفتوح، يركز على أربعة جوانب تنظيمية هامة تتمثل في : المدخلات، العمليات، التغذية الراجعة، المخرجات ؛ إذ تتضمن المدخلات كافة الموارد المتاحة المادية منها والبشرية والهيكليّة، والعمليات وتتضمن كفاءات استغلال هذه الموارد واستثمارها من أجل تحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية ومساعدتها، بينما تتعلق التغذية الراجعة بمختلف البيانات والمعلومات المتعلقة بكفاءات استغلال تلك الموارد المتاحة، لتعكس المخرجات نتائج استخدام الموارد، ومدى تحقيق المؤسسة لما تسعى إليه في ظل تطبيق النظام الإداري الإلكتروني؛ فالإدارة الإلكترونية لا تعمل بصورة مستقلة عن باقي المكونات والأنساق الفرعية للمؤسسة محل الدراسة، مضافا إليها البيئة الخارجية، بل تتكامل معها، عن طريق تبادل مختلف الأنشطة

والمهام عبر مختلف المستويات، انطلاقاً من مستوى الإدارة العليا حتى التنفيذ، لذلك فدورها الفاعل في تغيير السلوك التنظيمي للأفراد العاملين، لتحسين أدائهم، والرفع من مستوى كفاءته وفعالته، لا يكون بمنأى عن باقي الجوانب التنظيمية الأخرى، وبما أن أكثر ما يتأثر في المورد البشري أثناء تفاعله وتعاويه المباشر مع تحديات وتغييرات الإدارة الإلكترونية هو سلوكه التنظيمي؛ باعتباره سلوكاً إنسانياً واجتماعياً بالمقام الأول؛ فهو أكثر العوامل التنظيمية تأثراً بالتطورات الحاصلة على مستوى البيئة التنظيمية، أهمها تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي تعمل بوتيرة متسارعة في إحداث تغييرات على مستوى بنية السلوك، فتحاول التطوير في القدرات النوعية، المتضمنة القدرات المعرفية وسرعة التجاوب، تحسين المهارات الوظيفية، إكساب أساليب تحكم مختلفة في التقنية، وذلك بفضل ما تتمتع به من ميزات، فالإدارة الإلكترونية تعدت كونها قيمة مضافة للمؤسسة، إلى أهم وأبرز مقوم لتأسيس بناء هذه المؤسسة.

على المستوى السوسيو-ثقافي: إذ اعتمدنا من خلال هذا المستوى على أربع نظريات اتفقت على مبدأ التأثير الثقافي، والمتمثلة في : نظرية الثقافة التنظيمية، نظرية التجديد والانتشار الثقافي، نظرية التعلم التنظيمي، نظرية ما بعد الحداثة؛ إذ من خلال هذه النظريات الأربع، يمكننا القول بأن الثقافة التنظيمية التي تميز المؤسسة محل الدراسة، مرفوقة بالمرجعية السوسيو-ثقافية، للأفراد العاملين بها كمورد بشرية، تتدخل بصورة مباشرة في إنجاح تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، ليس من خلال سياقها الإداري فحسب، بل وكمعطى ثقافي، فالإدارة الإلكترونية، انعكاس وتحسيد صريحين لمفهوم الثقافة الإلكترونية في المؤسسات، إنه نمط جديد من الأنماط الثقافية، ظهر مرتبطاً بظهور العولمة الثقافية؛ فالثقافة الإلكترونية تعني جملة السلوكيات التي يكتسبها الفرد أثناء تعامله مع مختلف التقنيات الحديثة، والتي تترجم على شكل ممارسات، تخوله لفهم المعنى الحقيقي للتكنولوجيا، إنها مرتبطة بالوعي المعرفي اتجاه كل ما هو تكنولوجي، إذن فإكتساب ثقافة إلكترونية ينتهي بإدراك ماهية التكنولوجيا وليس العكس، لأن الثقافة التي تؤدي بصاحبها إلى تكوين تصورات مبهمة عن كل ما يتعلق بالمفاهيم التكنولوجية ليست بثقافة، إنها أشبه بنزعة استهلاكية لكل ما هو عصري، لذلك فالإدارة الإلكترونية لا بد أن تتخط حاجز كونها سلعة للاستهلاك الإداري، أو نزعة من نزعات ما بعد الحداثة والتي ارتبط ظهورها بعولمة الإدارة، أو مفهوماً مرتبطاً بما يعرف بالإمبريالية الثقافية، فرض فرضاً للحاق بركب الدول المصنعة للتكنولوجيا، فالإدارة الإلكترونية تفاعل وتكامل متبادلين بين الإدارة والثقافة الإلكترونية، إذ تجاوزت الثقافة الإلكترونية مفهوم القيمة الرمزية إلى معيار من معايير إنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة، أو أي مؤسسة أو منظمة كانت، وبما أن المورد البشري هو الوعاء الفعلي لاحتضان هذا النمط الثقافي، فعليه الوعي بضرورة البحث في مختلف إمكانيات اكتسابه، وضمه لقائمة الثقافات الضرورية، بل اعتباره أسلوب حياة في ظل مجتمع بات قائماً على التكنولوجيا بلواحقها.

على المستوى التكنو-اجتماعي: إذ اعتمدنا من خلال هذا المستوى على أربع نظريات اتفقت على مبدأ الحتمية والمتمثلة في : الحتمية التكنولوجية، الحتمية الاجتماعية أو المعروفة بالبناء الاجتماعي للتكنولوجيا، مدخل

التقييم المركب الجدلي للتكنولوجيا، نظرية الابتكار المشتق من الشبكات الاجتماعية؛ حيث ترى هذه النظريات بأن الإدارة الإلكترونية، نتيجة محتومة للانتقال للعمولة الإدارية، فهي مسؤولة عن التغيير الحادث على مستوى البنية التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة، فالإدارة الإلكترونية تتأرجح بين كونها انعكاس لقوة التكنولوجيا المتحكمة في تغيير الواقع الإداري، وتمثيله بصورة مخالفة للصورة النمطية الموروثة عن الإدارة التقليدية، كما تراها الحتمية التكنولوجية، إلى اعتبارها انعكاسا للقيم المجتمعية للدول المصنعة والمنتجة لها، والتي تحاول فرضها على الدول ذات السيادة المسلوقة تكنولوجيا، إلى كونها مركب جدلي بين حتميتين تكنولوجية واجتماعية، كمنظومة تكنو- اجتماعية، مسؤولة عن التغييرات الحادثة على مستوى النسيج التنظيمي للمؤسسة المتصلة بتغييرات التقانة، حيث تلعب التكنولوجيا والواقع الاجتماعي للمؤسسة بالمناصفة الدور ذاته، في محاولة التغيير، واعتبار الإدارة الإلكترونية شكلا من أشكال الإدارات المعاصرة.

8- مناقشة نتائج الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة:

انطلاقا من الخمس دراسات السابقة المعتمدة في دراستنا، يمكن استخراج أوجه التشابه والاختلاف بين النتائج المستخلصة إن وجدت، أو أوجه التشابه فقط لغياب اختلافات في النتائج وذلك كالآتي :

الدراسات المحلية :

| دراسة الطالب عبان عبد القادر الموسومة بـ تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر. | |
|---|---|
| أوجه الاختلاف | |
| دراسة الحالية | الدراسة السابقة |
| على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سطيف: توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونيا، وجود جملة من الإجراءات والاستراتيجيات المتعلقة بعملية إنجاح التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورتها العصرية، توفر بنية تحتية إلكترونية، مرفوقة بالمستلزمات التقنية المتعلقة بطبيعة الوظائف الإدارية الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر. | على مستوى بلدية الكاليتوس: عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونيا، نقص في الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية، عدم توفر الأجهزة والعتاد التكنولوجي الذي من شأنه أن يساهم في توفير بنية تحتية للإدارة الإلكترونية، مما جعل الإدارة الجزائرية لازالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي التقليدي، ولا زالت رهينة الإجراءات التقليدية. |
| أوجه التشابه | |
| الإدارة الإلكترونية؛ تساهم في عصنة الوظائف الإدارية، والرفع من مستوى أداءها، والنهوض بأسلوب إدارتها . | |

| | |
|--|--|
| دراسة الطالب لطفي دنبري الموسومة ب إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية. | |
| أوجه الاختلاف | |
| الدراسة السابقة | دراستنا الحالية |
| <p>على مستوى المؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية- سيدي مبروك-قسنطينة :</p> <p>إعتماد الطريقة الكلاسيكية في إدارة الموارد البشرية، والمتعلقة بالوظائف التقليدية لإدارة الأفراد، والتي لم ترق بعد إلى طريقة الإدارة الحديثة للموارد البشرية، وذلك يتجلى في عدم اهتمامها بنواح عدة لا سيما تلك المتعلقة بالجانب النفسي والاجتماعي، وذلك لعدم وجود استراتيجية حديثة واضحة في إدارة الموارد البشرية مبنية على مبادئ النظرية الحديثة، التي تتعامل مع الإنسان بأبعاده وامكاناته المختلفة: الفيزيائية، العقلية، النفسية، الاجتماعية والسلوكية وتفاعلها ببعضها.</p> | <p>على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سطيف:</p> <p>إعتماد الطريقة الحديثة المتمثلة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، مع اعتماد مبدأ عصرنة الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية، كالتخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، وبالتالي الانتقال بجهاز إدارة الموارد البشرية من إدارة الأفراد إلى شكله الحديث، مع محاولة الإدارة الإلكترونية تعزيز وجود المورد البشري داخل بيئة العمل كرأس مال، وكقيمة مضافة.</p> |
| أوجه التشابه | |
| <p>إعتماد سياسة توظيف الموارد البشرية على المعايير العلمية المتعارف عليها، مع محاولة سياسة تنمية الموارد البشرية، تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم، مما يتناسب واحتياجات بيئة العمل، وطبيعة المهام والوظائف الموكلة إليهم.</p> | |
| دراسة الطالب لمين علوطي الموسومة ب أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. | |
| أوجه التشابه | |
| <p>الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ودخولها مختلف المجالات الإدارية من مؤسسات ومنظمات أدى إلى تحسين أدائها، وتطوير جميع عناصرها: من هياكل، وأساليب، وأفراد، وتقنيات إدارية، مما أدى إلى ظهور إدارة الموارد البشرية بصورتها المعاصرة؛ وهي عبارة عن نموذج متميز لإدارة البشر والتي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال وضع استراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والفعالية والولاء.</p> | |

الدراسات العربية :

| |
|---|
| دراسة الطالب محمد بن أحمد الفزاري الموسومة بـ أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية. |
| أوجه التشابه |
| تؤثر التكنولوجيا المعاصرة التي من أهم أوجهها تطبيق النظام الإداري الإلكتروني في مختلف المؤسسات والمنظمات، والتي تساهم بشكل أساسي في وضع وتخطيط وتقييم برامج وسياسات الموارد البشرية، وبالتالي لا بد من الاعتماد على خطط لوضع برامج التعليم والتدريب بالاعتماد على البحث العلمي، والتكوين المعرفي، الخاص بمتطلبات الثورة التكنولوجية المعاصرة، مع الرفع من كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية وصقلها بالمهارات والقدرات اللازمة لمواكبة تحديات هذه الثورة. |
| دراسة الطالب ناصر بن منيف بن رازن العتيبي الموسومة بـ الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية |
| أوجه التشابه |
| إدخال تكنولوجيات الاتصالات والمعلومات ممثلة في عملية الأتمتة الإدارية، وهي التسمية المرادفة لإدارة الإلكترونيات بصورتها الأولية، يساهم في تحسين إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال التدخل في عمليتي تخطيط واستقطاب الموارد البشرية، وتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل كبير. |

9-التوصيات والاقتراحات:

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها؛ يمكن طرح جملة من الإقتراحات والتوصيات، فلإنجاح التحول نحو تطبيق منظومة الإدارة الإلكترونية بصورتها العصرية بشكل صحيح دون نقائص، لا بد من تكاتف عدة جهود، وعلى عدة مستويات أهمها:

المستوى التنظيمي: لا بد من وضع استراتيجيات دقيقة؛ تستمد أساساً من استراتيجية المؤسسة محل تطبيق الإدارة الإلكترونية، لأن الهدف من تطبيق هذا النظام الإداري الإلكتروني، هو خدمة أهداف المؤسسة وخططها، مع مراعاة أهم محددات هذا النظام الإداري، والتي أشرنا إليها سابقاً، ممثلة في المحددات التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية والاقتصادية، مع تحديد أهم المعايير الواجب توفرها في الموارد البشرية التي سيتم استقطابها، لتولي الوظائف على مستوى هذه الإدارة، ولا بد أن تتناسب شروط التوظيف مع متطلباتها.

المستوى الهيكلي : من أهم رؤوس الأموال المؤسساتية؛ رأس المال الهيكلي، ويمثل كافة التجهيزات والعتاد والوسائل المتوفرة لخدمة وظائف ومهام المؤسسة، ورغم أن مؤسسة اتصالات الجزائر، قد وفرت بنية تحتية لا بأس بها، لتطبيق الإدارة الإلكترونية بصورتها العصرية، فهذا لا يعني عدم تحديث هذه الهياكل والسعي لتجديدها والحفاظ عليها من التلف، والضياح، لذلك لا بد من توفير كافة المستلزمات الخاصة بالبيئة الفيزيقية التي يتم فيها استخدام هذه التجهيزات، وحفظها، مع توعية القوى العاملة التي تستخدمها على ضرورة توخي الحذر في التعامل معها.

المستوى البشري : إن للمورد البشري مكانة هامة في المؤسسات والمنظمات، إضافة لكونه رأس مال استثماري، فهو دعامة المؤسسة وعنصرها الفاعل، ومع الانتقال لاستخدام الإدارة الإلكترونية، يتحتم على الموارد البشرية، الاستعداد للانغمار السليم فيها، سواء من حيث التكوين المعرفي، أو التدريب الوظيفي، أو التطوير المهاري، مع محاولة اكتساب وتعزيز الثقافة الإلكترونية، والانتقال بها إلى ما يعرف بالثقافة الإلكتروني-تنظيمية.

المستوى المعرفي : إن المعرفة الوظيفية؛ كجملة مهارات وخبرات وتجارب مكتسبة من طرف الموارد البشرية، تشكل رأس مال فكري، إنها القوة الخفية لمختلف المؤسسات والمنظمات، لهذا فهي نتاج اتحاد العنصرين الذين سبقا ذكرهما المتمثلين في: رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري، فالكسب المعرفة واستخدامها في مختلف المهام والأنشطة الإدارية، بمثابة تقديم دعم قد يتجاوز في قيمته الدعم المادي، لأن المعرفة الأصيلة، بمثابة قيمة مضافة أكثر من كونها معلومات متداولة، والقدرة على التنافس وتقديم الأفضل في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية، يحتم اكتساب مختلف المعارف المرتبطة بهذا النظام الإداري الإلكتروني، فقد لا يكفي التكوين المعرفي الأكاديمي، إذ لا بد من تدعيمه بمختلف القراءات مع البحث الدؤوب عن كل ما هو جديد في عالم التقنية، هذا العالم المتسارع المتجدد، فكما يقول مصطفى يوسف كافي: "إن تهيئة المنظمة إلكترونيا لا يمكن أن يتحقق من دون تغيير جوهري يتضمن أربعة مداخل متكاملة هي: تطوير وتطبيق استراتيجية الأعمال الإلكترونية، تنمية الموارد الإلكترونية إبتكار الثقافة الإلكترونية، استقطاب ورعاية صناع المعرفة"¹.

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل الموسوم بـ تحليل وتفسير النتائج؛ المعالجة الإحصائية للمعطيات المتعلقة بالدراسة، حيث قمنا بعملية تحليل وصفي للمتغيرات الديمغرافية للعينة المبحوثة، ثم عرجنا نحو التحليل الوصفي لاستجابات المبحوثين حول مضامين أداة القياس، وبعدها تناولنا المعالجة الإحصائية لفرضيات الدراسة، ممثلة في اختبار صحتها، وخلصنا من خلال هذا للدور الفاعل الذي تقوم فيه الإدارة الإلكترونية نحو وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سطيف، والتي تعكس العملية التسييرية، إذ تتدخل الإدارة الإلكترونية في تفعيل مختلف الجوانب المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية، إلى استقطابها واختيارها، مروراً بتكوينها

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 102

تدريبها وتطويرها، ثم تقويمها وتقييم أدائها، وهذا بفضل ما توفره من تسهيلات ممثلة في مختلف وسائلها وأساليبها التسييرية العصرية، وهي بذلك تمنح فرضاً لمواردها البشرية، بالتكوين الفعلي في ظل بيئة إلكترونية عصرية. إذ لعبت الإدارة الإلكترونية دوراً محورياً في تعزيز أهداف المؤسسة محل الدراسة وتطويرها، لذلك تجوب على الموارد البشرية تدعيم هذه الأهداف ومحاولة إيجاد طرائق كفيلة بتحقيقها؛ ومن بين أهم هذه الطرائق خلق رابطة علائقية بين سلوكياتهم كموظفين وبين التطور التقني الحاصل ومحاولة التكيف مع هذا التغيير، وإيجاد السبل الناجعة للتأقلم معه، وإدراك أن أهم سبيل لإنجاح أي نظام إداري، هو اكتساب المزيد من المعارف حوله، لأن رأس المال المعرفي؛ عبارة عن خبرة مضافة، والخبرة المضافة رصيد يحسب لصالح مالكه.

إنه زمن التحول نحو المعرفة التقنية، لأجل التقدم بمؤسساتنا إلى الأمام، لتحقيق الإبداع الإداري، وزيادة الأعمال، كما سمح تطبيق النظام الإلكتروني الإداري، ظهور عدة ظواهر سوسيو-تنظيمية ذات بعد ثقافي، مثل ظاهرة الثقافة الإلكترونية، والتحول بها إلى ثقافة تكنو-تنظيمية، وظاهرة الفجوة الجندرية الرقمية، وإمكانية وجود أو عدم وجود تفاوت في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين النوع الاجتماعي، حتى الوصول إلى إعتبار الإدارة الإلكترونية مركب جدلي بين حتميتين إحداهما تكنولوجية والأخرى اجتماعية.



حاولنا من خلال هذه الدراسة الموسومة بتسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية؛ التطرق لأهم أبعاد الانتقال نحو عصنة الإدارة الجزائرية، من خلال تحديث أهم هياكلها الإدارية، ممثلاً في جهاز إدارة الموارد البشرية، إذ تتمثل هذه العصنة، في التحول نحو اعتماد النظام الإداري الإلكتروني، على مستوى مدخلات الإدارة من موارد مادية وبشرية وهيكلية، مروراً بعملياتها على مختلف مستوياتها من وظائف ومهام وأنشطة، إنتهاءً بمخرجاتها من معاملات إدارية مختلفة، مع التركيز على مبدأ تقريب هذه الإدارة من المواطن.

إذ تبين من خلال شقها النظري ممثلاً في فصوله الخمس؛ أن الإدارة الإلكترونية تعتبر من الحلول الناجعة، للرقى بمستوى مختلف المؤسسات الإدارية، من حيث الأداء والتنظيم والإنتاجية، وأن إدخال عنصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يعد نقلة نوعية تحسب لصالح استراتيجية المؤسسة واستشرافها الفعلي لخطتها المستقبلية، وأن التركيز على تامين دور الموارد البشرية كعناصر فاعلة في هذا التحول، يعود بالنفع على المؤسسة، وينعكس بالإيجاب على موقعها الريادي بين المؤسسات، ويعزز من امتلاكها للميزات التنافسية، فتحويل الموارد البشرية من مجرد قوى عاملة إلى رأس مال بشري، عن طريق التدريب والتكوين والتطوير، وتوفير كافة الشروط المادية والمعنوية، من حوافز ومكافئات، ودعم وتمكين، سيخلق دافعاً قوياً لهذه العناصر، نحو بذل الجهود، للوصول لأفضل مردود.

فإدارة الموارد البشرية، معززة بتحديثات الإدارة الإلكترونية، والتي حولتها من مجرد إدارة لشؤون الموظفين إلى إدارة تسعى لتطوير موظفيها، والسعي للنهوض بهم، ودفعهم نحو الأفضل، تستدعي الكثير من السعي الدؤوب، خاصة في ظل بيئة تنتمي لمجتمع مستهلك للتكنولوجيا لا منتج لها؛ فالعمل على التكيف مع هذه التحديتات، وتوفير كافة مستلزمات إنجاحها، وتطبيقها بصورة سليمة، تتطلب الاستعداد على عدة مستويات وجهات، سواء الجانب الاجتماعي أو الثقافي أو التنظيمي، وإعطاء كل جانب حقه من الاهتمام، لأن البيئة الوظيفية المؤسساتية ما هي إلا صورة مصغرة عن المحيط الخارجي الذي تنتمي إليه ممثلاً في البناء المجتمعي، واعتبار المورد البشري المحور الفاعل في هذا البناء.

وهذا ما أوضحه الشق الميداني من الدراسة، ممثلاً في جانبه التطبيقي؛ والذي توصل لعدة نتائج أهمها التأثير الفعال والجوهري للإدارة الإلكترونية في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، والذي يقابله ضرورة السعي الحثيث نحو توفير الدعم، والتوعية بضرورة الانطلاق من أرضية إدارية وتنظيمية صلبة، لقيام إدارة موارد بشرية إلكترونية فعالة، مرتكزة على أسس سليمة وناجحة، فنجاح أي مؤسسة أو منظمة فيما تصبو إليه متوقف على مدى وعيها بحجم أهدافها، والتي قد تتخطى عتبة قدراتها، إن لم تحدد حجماً يتناسب واتساع أفق مخططاتها، فالتخطيط الجيد المحكم، والاستشراف الدقيق المتوازن، ومحاولة الإحاطة بكافة متطلبات مختلف المراحل الانتقالية للإدارة، كفيل بوضع هذه المؤسسة أو المنظمة على أهبة الاستعداد، لأية نقلة أو تحول.



المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد بني عيسى : المدخل إلى الإدارة الإسلامية الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2017.
- 2- أحمد جابر حسنين: التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2017 .
- 3- أيوب دخل الله: التربية ومشكلات المجتمع في عصر العولمة، دار الكتب العلمية، لبنان، بيروت، الطبعة الأولى، 2015.
- 4- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون : مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة) ، العبيكان للنشر، الرياض، الطبعة العاشرة ، 2014 .
- 5- أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان، الطبعة الأولى ، 2006.
- 6- أحمد سمير عارف : العلاقة بين التقدم التكنولوجي والتفكير الاستراتيجي الأمريكي ، دار المكتب العربي للمعارف للنشر والتوزيع ، مصر ، القاهرة، الطبعة الأولى، 2015.
- 7- إسماعيل حجازي ، معاليم سعاد : تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى 2013.
- 8- إبراهيم سليمان: الحكومة الإلكترونية، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 9- إسماعيل الفقهي وآخرون : التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS-WIN، العبيكان للنشر، الرياض، الطبعة الأولى، 2013.
- 10- إعتاد محمد علام : دراسات في علم الاجتماع التنظيمي : مكتبة الأنجلو المصرية ، مصر ، الطبعة الأولى ، 1994.
- 11- بشير العلاق: نظرية الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
- 12- باري كشواي : إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الثانية، 2006.
- 13- بالكبير بومدين : دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
- 14- بركات عبد العزيز: مقدمة في التحليل الإحصائي لبحوث الإعلام، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة، الطبعة الأولى ، 2014.
- 15- نائر سعدون محمد : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رامح)، الأردن ، عمان، الطبعة الأولى ، 2016.
- 16- جلال الأحذب: محاضرات في التنمية البشرية، دار أجد للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى، 2014.
- 17- جمال محمد أحمد ، الإعلام والتوجهات الدولية الراهنة ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان ، د ط ، 2014.
- 18- جعفر الجاسم: تكنولوجيا المعلومات ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن، عمان، د ط، 2005.
- 19- حيدر شاكر نوري ، محمود حسن جمعة : دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات ، المطبعة المركزية جامعة ديالى ، العراق ، الطبعة الأولى ، 2015.
- 20- حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة : تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة : منظور إداري - تكنولوجي، مطبعة ابن العربي، بغداد، الطبعة الأولى 2014.



- 21- حسين علي ابراهيم الفلاحي : العولمة الجديدة أبعادها، وانعكاساتها ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2014.
- 22- خليل محمد الشماخ ، خضير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى 2000.
- 23- خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة : إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، عمان، الطبعة الخامسة، 2013.
- 24- دلال صادق الجواد ، حميد ناصر الفتال : بحوث العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان ، الطبعة الأولى، 2010.
- 25- رايس وفاء : نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2016.
- 26- ربحي مصطفى عليان : البيئة الإلكترونية ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الثانية، 2015.
- 27- رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2017.
- 28- رياض سلطان علي : نظم المعلومات الإدارية وتطبيقاتها في الصناعة، (التنظيم والتكنولوجيا) ، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان ، د ط ، 2006 .
- 29- رث والاس: ترجمة محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 30- رحيم يونس العزاوي: المنهل في العلوم التربوية، القياس والتقويم في العملية التدريسية، دار دجلة ، عمان ، الطبعة الأولى، 2007.
- 31- زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
- 32- زيد منير عبوي : الإدارة وإتجاهاتها المعاصرة، وظائف المدير، دار دجلة، عمان، الطبعة الأولى ، 2007.
- 33- زيد منير عبوي : الإستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير ، دار المعزز للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى 2017.
- 34- سعدون حمود جثير ، حسين وليد حسين : رأس المال الفكري ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى، 2015.
- 35- سلمان عبد الله معلا : التمويل والمؤسسات التمويلية ، دار أمجد للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى، 2015.
- 36- سعد غالب ياسين : الإدارة الإلكترونية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى ، 2017.
- 37- سعيد مبروك إبراهيم : إدارة المكتبات الجامعية في ضوء إتجاهات الإدارة المعاصرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الثانية، 2012.
- 38- سعود بن محمد النمر وآخرون : الإدارة العامة، الأسس والوظائف، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض، الطبعة السابعة، 2011.
- 39- سعدون حمد جثير الربيعاوي، حسين وليد عباس : رأس المال الفكري ، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2015.
- 40- سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.



- 41- سعد غالب ياسين : تحليل و تصميم نظم المعلومات ، دار المناهج للنشر والتوزيع،الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- 42- سامي محسن الختاتنة، فاطمة النوايسة: علم النفس الإجتماعي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 43- سعد عبد الرحمن : القياس النفسي، النظرية والتطبيق، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر ، الطبعة الخامسة، 2008.
- 44- شوقي ناجي جواد: المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 45- شوقي ناجي جواد: المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 46- شاكر محمد فتحي، همام بدر اوي زيدان : التربية المقارنة، المنهج، الأساليب، التطبيقات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2003.
- 47- شكيب بن بديرة الطلبي : توسعة المرصاد، مدخل نقدي مختصر لمفاهيم الاقتصاد السياسي، دار المتوسط الجديد، تونس، الطبعة الأولى، 2014.
- 48- صهيب كمال الآغا، محمود عبد المجيد عساف : الإدارة والتخطيط التربوي، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى ، 2015.
- 49- صبري أحمد شبلي: مبادئ الحوكمة وتطبيقها في دول مختارة الدنمارك ولبنان ، الدار العربية للموسوعات، بيروت، الطبعة الأولى ، 2014.
- 50- صلاح عبد الحميد، مبنى عاطف: الإعلام والفضاء الإلكتروني، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، مصر، الجيزة، الطبعة الأولى، 2015.
- 51- صفوت فرج : القياس النفسي ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، الطبعة السادسة، 2007.
- 52- طلعت إبراهيم لطفي : علم إجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، بدون طبعة ، 2007.
- 53- علي السلمي: الإدارة في عصر المعرفة والعولمة، دار سما للنشر والتوزيع، القاهرة ، الطبعة الأولى، 2014.
- 54- عمر وصفى عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى 2005.
- 55- عبد الله بن عبد الغني الطحجم، طلق بن عوض الله: السلوك التنظيمي (المفاهيم، النظريات، التطبيقات)، دار حافظ للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية ، الطبعة الرابعة ، 2003.
- 56- عبد الستار العلي وآخرون : المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
- 57- عبد الله حسن مسلم : إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
- 58- عمار بوحوش : نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، دار الغرب الإسلامي ، بيروت ، لبنان ، 2006.
- 59- عبد الناصر علك ، حسين وليد : نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2013.
- 60- عبد الكريم أحمد جميل : إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان ، الطبعة الأولى، 2015.
- 61- عبد الناصر علك ، عباس حافظ : نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة ، دار غيداء للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى، 2014.



- 62- علي السلمي : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1997.
- 63- عاطف جابر طه : نظم المعلومات للموارد البشرية ، الدار الأكاديمية للعلوم ، القاهرة، الطبعة الأولى ، 2014.
- عبد اللطيف قطيش : الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق ، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، بيروت، الطبعة الأولى، 2013.
- 64- عبد اللطيف مصطفى، عبد الرحمن بن سانية: دراسات في التنمية الاقتصادية، مكتبة حسن العصرية، لبنان، بيروت، الطبعة الأولى، 2014.
- 65- عبد الكريم قندوز : الابتكار المالي ومقدمة إلى الهندسة المالية، مؤسسة إي- كتب ، لندن، الطبعة الأولى ، 2017.
- 66- عزة جلال مصطفى وآخرون: إدارة الأصول الفكرية، منظور استراتيجي، دار النشر للجامعات ، مصر، الطبعة الأولى، 2014 .
- 67- عبد الرزاق محمد الدليمي: نظريات الاتصال في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2016.
- 68- علي حجازي إبراهيم: التكامل بين الإعلام التقليدي والجديد، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2017.
- 69- عادل صالح: الأنترنت والسياسة، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، مصر، الجيزة، الطبعة الأولى، 2017.
- 70- عزام محمد علي الجويلي : القواعد الدولية للإعلام ، دار المعترف للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى، 2014.
- 71- عبد القادر محمد الأسطة: أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2016.
- 72- عقيل محمد عقيل : أساسيات تقنية المعلومات، دار النشر للجامعات، القاهرة، الطبعة الأولى، 2014.
- 73- عبد الرحيم فؤاد، فراس أكرم الرفاعي: مدخل إلى الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
- 74- عماد أحمد أبو شنب وآخرون: الخدمات الإلكترونية، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 75- عبد الرحمن سيد سليمان: مناهج البحث، عالم الكتاب، القاهرة، الطبعة الأولى، 2014 .
- 76- عبد الله أبو زعيزع : أساسيات الإرشاد النفسي والتربوي بين النظرية والتطبيق، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى ، 2009 .
- 77- عبد الحليم عشموي وآخرون : الإحصاء الحيوى وتصميم التجارب، المكتبة الأكاديمية، القاهرة ، د ط ، 2009.
- 78- فهد إبراهيم العسكر : إدارة الوثائق في عصر الاتصالات وتقنية المعلومات، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
- 79- فتحي الويشي : الأساليب القيادية للموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2013.
- 80- فداء حامد : الإدارة الإلكترونية، الأسس النظرية والتطبيقية، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى، 2015.
- 81- فيصل الحسونية : إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 82- فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
- 83- فؤادة البكري: العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الأولى، 2015 .



- 84- فايز عبد الرحمن الفروخ: التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 85- فيصل محمد عبد الغفار: شبكات التواصل الاجتماعي، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
- 86- قيس محمد علي ، وليد سالم حموك : الدافعية العقلية ، رؤية جديدة ، مركز ديونو لتعليم التفكير، الأردن، عمان ، الطبعة الأولى ، 2014 .
- 87- ليلي محمد أبو العلا: مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
- 88- مجيد الكرخي : إدارة الموارد البشرية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2014.
- 89- محمود حسن جمعة ، حيدر شاكر البرزنجي : تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة ، منظور إداري – تكنولوجي، مطبعة ابن العربي ، بغداد ، الطبعة الأولى ، 2014.
- 90- مسلم علاوي شبلي : التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2017.
- 91- محمد بن دليم القحطاني : إدارة الموارد البشرية، نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الرياض، الطبعة الرابعة، 2015.
- 92- محمود عبد الفتاح رضوان : الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2013.
- 93- منال أحمد البارودي : الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2015.
- 94- محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة النزاعات والصراعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2013.
- 95- ماهر شعبان العاني ، شوقي ناجي جواد : الإدارة الإلكترونية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى 2014.
- 96- محمد صبري محمود، السيد محمود البحيري : إنجازات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية ، عالم الكتب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2009 .
- 97- مصطفى يوسف كافي : الإدارة الإلكترونية إدارة بلا أوراق ، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق ، بدون طبعة ، 2011 .
- 98- مدحت محمد أبو النصر: التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، الطبعة الأولى، 2017.
- 99- محمد صادق إسماعيل: حكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، العربي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2013.
- 100- محمد سمير أحمد : الإدارة الإلكترونية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2009 .
- 101- مصطفى نمر دعمس : تكنولوجيا التعلم وحوسبة التعليم ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2011 .
- 102- محمد الفاتح، محمود بشير المغربي: إدارة الموارد البشرية، دار جنان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016.



- 103- محمد موسى أحمد: إدارة الأفراد (الموارد البشرية HR) بين النظرية و التطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2014.
- 104- محمود أحمد عبد الفتاح رضوان : الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة، الطبعة الأولى، 2013.
- 105- محمود عبد الفتاح رضوان وآخرون : تخطيط المسار الوظيفي ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2012.
- 106- موفق حديد محمد : وظائف المدير، المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى، 2010.
- 107- محمد نبهان سويلم : تحليل وتصميم نظم المعلومات ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة، الطبعة الأولى، 1996.
- 108- ماهر أمين المخامرة: هيكله الوظائف الإدارية ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2010.
- 109- مصطفى يوسف كافي وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة) ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2013.
- 110- محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي: مبادئ علم الإدارة الحديثة، المطبعة المركزية- جامعة ديالى، العراق، الطبعة الأولى، 2014.
- 111- محمد الفاتح، محمود بشير المغربي : مبادئ الإدارة، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
- 112- منال أحمد البارودي : القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2015.
- 113- محمد مدحت محمد : الحكومة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2016 .
- 114- محمد صادق اسماعيل: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى 2013.
- 115- محمد فتحي عبد الهادي: مجتمع المعلومات بين النظرية والتطبيق ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007.
- 116- محمود عبد الفتاح رضوان: المهارات اللازمة لإعداد وكتابة التقارير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2013.
- 117- محمود الوادي، علي الزعبي : أساليب البحث العلمي ، مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى، 2011.
- 118- محمود أحمد عمر و آخرون : القياس النفسي و التربوي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى، 2010.
- 119- نجم عبود نجم : الإدارة و المعرفة الالكترونية - الإستراتيجية - الوظائف - المجالات ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 120- نوال عبد الكريم الأشهب: إدارة الموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان ، الطبعة الأولى ، 2015.
- 121- نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيبي: تحليل أسس الإدارة العامة، منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 122- نوال عبد الكريم الأشهب: اتخاذ القرارات الإدارية، أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015 .



- 123- نصر الدين السيد :الابتكار وإدارته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2011.
- 124- ناصر دادي عدون:إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية ، 1998.
- 125- ياسر فتححي الهنداوي: إدارة المدرسة وإدارة الفصل، أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012.
- 126- ياسر الصواري : إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007.

المراجع باللغة الأجنبية

127-JUKKA-PEKKA HEIKKILÄ : Perspectives on e-HRM in the Multinational Setting, Vaasan yliopisto, Without edition, Finland, 2013.

الدراسات والمقالات باللغة الأجنبية

128-Hassan.N.Rawash, Serdar Saydam : The Impact of Electronic Human Resource Management on Organization's Market Share: An Empirical Study on the Housing Bank for Trade and Finance in Jordan, International Journal of Business and Social Science, Vol 3, No 24, Special Issue, 2012.

129- Kitimaporn Choochote, Kitsiri Chochiang : Electronic Human Resource Management (e-HRM) of Hotel Business in Phuket, International Journal of Advanced Computer Science and Applications, Vol 6, No 4, Phuket, Thailand, 2015.

130-Marco Maatman : Measuring the effectiveness of e-HRM , The development of an analytical framework for the measurement of e-HRM and its application within a Dutch Ministry , University of Twente Netherlands, 2006

131-Nidhi Oswal, G.L.Narayanappa : Evolution of HRM to E-HRM Towards Organizational Effectiveness and Sustainability, International Journal of Recent Development in Engineering and Technology, Volume 2, Special Issue 4, 2014.

132-Shashank Kumar Srivastava : Shaping Organization with e-HRM, International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol 1, No 1, 2010.

الرسائل والأطاريح الجامعية :

الأطاريح المنشورة:

132- جمانة زياد الزغبي : أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية ، أطروحة دكتوراه منشورة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية ، القاهرة ، 2015 .



الأطاريح غير المنشورة :

133- بودوح غنية: إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية (بسكرة)، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في علم الاجتماع، فرع تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر- بسكرة-، 2012.

134- رقام ليندة: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الإقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الإقتصادية جامعة - سطيف 1-، 2014.

135- عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر؛ دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس بالعاصمة، أطروحة دكتوراه طور ثالث غير منشورة في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر- بسكرة-، 2016.

136- لطفي دنبري : إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية وحدة صيانة عتاد السكة الحديدية بسيدي مبروك (قسنطينة)- أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري - قسنطينة- 2012.

137- لمين علوطي: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة (دراسة نظرية)، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008.

138- سعيد بن عبيد بن نمشه: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2007.

139- ناصر بن منيف بن رازن العتيبي: الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية؛ دراسة مسحية على العاملين بإدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2007.

المواقع الإلكترونية المستخدمة :

المواقع الخاصة بالدراسات، المقالات والمقابلات:

136- موسوعة إدارة الموارد البشرية : إدارة الموارد البشرية في عصر التقنية العالية ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، متاح على : [http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc/60665-](http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc/60665-human-resources-in-technology-age.html)

[human-resources-in-technology-age.html](http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc/60665-human-resources-in-technology-age.html)

137- طارق علي جماز : إدارة الموارد البشرية ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، متاح على : [http://www.ao-](http://www.ao-academy.org/docs/edarat_almawarid_albashariyah_0808009.pdf)

[academy.org/docs/edarat_almawarid_albashariyah_0808009.pdf](http://www.ao-academy.org/docs/edarat_almawarid_albashariyah_0808009.pdf)

138- مشروع الجزائر الإلكترونية : حتمية اقتصادية بحاجة إلى إرادة سياسية عالية ، حوار مع الأستاذ إسماعيل البصير، أحد الباحثين المشاركين في إعداد مشروع الجزائر الإلكترونية ، جريدة الموعد الإلكترونية ، المتاحة في :



http://www.elmaouid.com/index.php?option=com_content&view=article&id=54
. 74:2012-06-05-17-45-44&catid=50:minbar&Itemid=105

139- بلعربي عبد القادر، لعرج مجاهد نسيمية ، مغبر فاطمة الزهراء : تحديات التحول إلى الحكومة الالكترونية في الجزائر، الملتقى العلمي الدولي الخامس الموسوم بـ الاقتصاد الافتراضي و انعكاساته على الاقتصاديات الدولية ، متاح في :

[.http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2012/06](http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2012/06)

140- مقابلة مع الوزيرة السابقة للبريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال زهرة دردوري الخاص بوكالة الأنباء الجزائرية ، 29 نوفمبر 2014 ، متاح في : <http://www.pfln.org.dz/?p=6223> .

المواقع الخاصة بالوزارات والمؤسسات :

141- وزارة الداخلية والجماعات المحلية : أعمال الوزارة وأهدافها ، إعداد بطاقة التعريف الوطنية البيومترية و جواز السفر

الإلكتروني والبيومتري ، متاح في :

<http://www.interieur.gov.dz/Dynamics/fmItem.aspx?html=7&s=4>

142- وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام و الاتصال : الحكومة الإلكترونية التطبيقات الشاملة ، متاح في :

[. https://www.mptic.dz/ar](https://www.mptic.dz/ar)

143- وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا والرقمنة : أهم الإنجازات ، متاح في :

[.http://www.mpttn.gov.dz](http://www.mpttn.gov.dz)

144- وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا والرقمنة: مؤشرات تكنولوجيا الاعلام والاتصال ومجتمع

المعلومات ، متاح في : <http://www.mpttn.gov.dz> .

145- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية: إصلاحات قطاع البريد والمواصلات، متاح في :

[.https://www.arpt.dz/ar/sp/pres/](https://www.arpt.dz/ar/sp/pres/)

146- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار: تكنولوجيا الاعلام والاتصال، متاح في :

[.http://www.andi.dz/index.php/ar/tic16042015](http://www.andi.dz/index.php/ar/tic16042015)

147- اتصالات الجزائر: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر، متاح في :

<https://www.algerietelecom.dz/AR/?p=presentation>

المواقع الخاصة بالتقارير الرسمية:

148- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 6 لتاريخ 10 فيفري 2015 ، القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق

الإلكترونيين ، متاحة في :

[http://www.elmouwatin.dz/IMG/pdf/certification_et_signature_electronique_ar_.](http://www.elmouwatin.dz/IMG/pdf/certification_et_signature_electronique_ar_.pdf)

[pdf](http://www.elmouwatin.dz/IMG/pdf/certification_et_signature_electronique_ar_.pdf)



149-تقرير الأمم المتحدة للجهازية للحكومة الإلكترونية لعام 2014، متاح على الرابط :
<https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/Complete-Survey-Arabic-2014.pdf>

150-تقرير الأمم المتحدة للجهازية للحكومة الإلكترونية لعام 2016، متاح على الرابط :
<http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN97453.pdf>

المواقع الإلكترونية الأجنبية:

151-Susana de Juana Espinosa, Sergio Luján-Mora, Marek Milosz : E-HRM: Human Resource Management In The E- Economy , Available on: [e-hrm - Universidad de Alicante](#)

1- إستمارة الاستبيان.

2- قائمة بأسماء المحكمين ومؤهلاتهم.

3- الملخص.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2 -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استبيان في إطار

تحضير أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم اجتماع التنظيم والعمل

بـعـنـوان

تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية

إشراف: أ.د. عيشور نادية

إعداد الطالبة: آيت مهدي إيمان

سيدي المحترم/سيدي المحترمة

تم إعداد هذا الاستبيان؛ لاستكمال متطلبات بحثنا الموسوم بـ تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية؛ ونأمل من سيادتكم الإجابة بكل موضوعية عن الأسئلة المقترحة، بوضع علامة X أمام كل اختيار، ونحيطكم علماً بأن المعلومات المتحصل عليها، ستحاط بالسرية التامة، ولن يتم استخدامها إلا لغرض البحث العلمي، شاكرين لكم تعاونكم مقدماً..

محور البيانات الشخصية

| | |
|--|----------------------|
| <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى | 1- الجنس |
| <input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/> 30-40 سنة <input type="checkbox"/> 41-55 سنة <input type="checkbox"/> أكبر من 55 سنة | 2- السن |
| <input type="checkbox"/> ثانوي <input type="checkbox"/> تكوين مهني <input type="checkbox"/> جامعي | 3- المستوى التعليمي |
| <input type="checkbox"/> علمي <input type="checkbox"/> تقني <input type="checkbox"/> أدبي <input type="checkbox"/> تخصص آخر | 4- التخصص |
| <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 - 10 سنوات <input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات | 5- الأقدمية في العمل |

المحور الخاص بالبنود المرتبطة بـ الإدارة الإلكترونية

| الرقم | بنود الاستبانة | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|-------|------------|
| 1 | الإدارة الإلكترونية تطبيق إلكتروني متكامل نقل الإدارة من طابعها التقليدي إلى إدارة فائقة السرعة | | | | | |
| 2 | تعتبر الإدارة الإلكترونية تطبيقاً فعلياً لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الحقل الإداري. | | | | | |
| 3 | الإدارة الإلكترونية تتدخل بصورة مباشرة في الأنشطة الإدارية و وظائفها الحيوية. | | | | | |

| الرقم | بنود الاستبانة | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|-------|------------|
| 4 | الإدارة الإلكترونية نموذج إداري حديث يسعى لتطوير المهام والوظائف الإدارية . | | | | | |
| 5 | الإدارة الإلكترونية تسعى لتقديم خدمات تتسم بالجودة والكفاءة والفاعلية. | | | | | |
| 6 | الإدارة الإلكترونية تقلل من كلفة العمليات الإدارية وتحد من إهدار الجهد والوقت . | | | | | |
| 7 | الإدارة الإلكترونية تعمل على تقريب المكان وتخفيض عامل الزمن بين الموظف والعميل. | | | | | |
| 8 | الإدارة الإلكترونية تعمل على تسخير كافة الطاقات المادية والبشرية للعمل على تحقيق استراتيجيات المؤسسة وأهدافها . | | | | | |
| 9 | تقوم الإدارة الإلكترونية بفتح قنوات اتصال تفاعلية بين المؤسسة وأجهزتها الداخلية ، والمؤسسة والبيئة الخارجية. | | | | | |
| 10 | الإدارة الإلكترونية تربط المؤسسة وبيئتها الداخلية بمصادر المعلومات والموارد المعلوماتية. | | | | | |
| 11 | تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في تشكيل صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة لدى المتعاملين. | | | | | |
| 12 | الإدارة الإلكترونية تعتبر وسيلة لبناء ميزة تنافسية وخلق عناصر تفوق للمؤسسة. | | | | | |
| 13 | تتدخل الإدارة الإلكترونية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية و دعمها عن طريق توفير المعلومات اللازمة بدقة وسرعة. | | | | | |
| 14 | نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية يعتمد على نوعية المدخلات من رأس مال بشري ، ورأس مال هيكلي . | | | | | |
| 15 | جودة مخرجات الإدارة الإلكترونية دليل على نجاح تطبيقها ، وفعالية أداؤها ، ونجاعة أسلوب إدارتها. | | | | | |

المحور الخاص بالبنود المرتبطة بـ الحصول على الموارد البشرية

| الرقم | بنود الاستبانة | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|-------|------------|
| 16 | تساهم الإدارة الالكترونية في تحديد أهداف المؤسسة و وضع استراتيجيات تحقيقها . | | | | | |
| 17 | تساعد الإدارة الالكترونية في التنبؤ والاستشراف بحاجات المؤسسة من الموارد البشرية. | | | | | |
| 18 | تعمل الإدارة الالكترونية على ضبط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بعد الحصول عليها. | | | | | |
| 19 | تساهم الإدارة الإلكترونية في تهيئة بيئة المؤسسة لاستقبال الموارد البشرية ، ومواجهة التغييرات الناجمة عن ذلك . | | | | | |
| 20 | تتدخل الإدارة الالكترونية في ترشيد استخدام الموارد البشرية العاملة . | | | | | |
| 21 | تتدخل الإدارة الإلكترونية في عملية توفير الكفاءات المناسبة للوظائف الإدارية الشاغرة. | | | | | |
| 22 | تساهم الإدارة الإلكترونية بشكل غير مباشر في عملية استقطاب الموارد البشرية . | | | | | |
| 23 | تستخدم الإدارة الإلكترونية أفضل الوسائل لجذب الموارد البشرية ، من خلال وضع برامج وإجراءات لذلك. | | | | | |
| 24 | تقوم الإدارة الإلكترونية بتوسيع قاعدة الاستقطاب مما يؤدي لفاعلية الاختيار. | | | | | |
| 25 | تساهم الإدارة الإلكترونية في ترغيب الموارد البشرية المستقطبة للعمل في المؤسسة والعمل على استمالتها وزيادة دافعيها. | | | | | |

| معارض بشدة | معارض | محايد | موافق | موافق بشدة | بنود الاستبانة | الرقم |
|---------------|-------|-------|-------|---------------|---|-------|
| | | | | | تتدخل الإدارة الإلكترونية في عملية انتقاء أفضل الموارد البشرية المناسبة للمؤسسة وفق أسس معينة. | 26 |
| | | | | | تساعد الإدارة الإلكترونية في اكتشاف مؤهلات الموارد البشرية ، ومدى استعدادهم ودافعيتهم للعمل مما يسهل من عملية الاختيار. | 27 |
| | | | | | تراعي الإدارة الإلكترونية متطلبات المؤسسة ومقومات الوظيفة ونوعيتها في عملية انتقاء الموارد البشرية. | 28 |
| | | | | | تساهم الإدارة الإلكترونية في توسيع دائرة الاستفادة من كفاءة الموارد البشرية وخبرتها بفضل حسن الانتقاء و الاختيار. | 29 |

المحور الخاص بالبنود المرتبطة بـ تنمية الموارد البشرية

| معارض بشدة | معارض | محايد | موافق | موافق بشدة | بنود الاستبانة | الرقم |
|---------------|-------|-------|-------|---------------|---|-------|
| | | | | | تساهم الإدارة الإلكترونية في إكساب الموارد البشرية مهارات وظيفية ومعرفية تتماشى وطبيعة المهام الإدارية الموكلة لهم. | 30 |
| | | | | | تعمل الإدارة الإلكترونية على تزويد الموارد البشرية بأهم الأساليب الإدارية المتعلقة بمبادئ العمل. | 31 |
| | | | | | الإدارة الإلكترونية أحدثت تغييرا إيجابيا في سلوكيات الموارد البشرية ، بما يضمن الرفع من كفاءة أدائها . | 32 |

| معارض بشدة | معارض | محايد | موافق | موافق بشدة | بنود الاستبانة | الرقم |
|---------------|-------|-------|-------|---------------|---|-------|
| | | | | | تسمح الإدارة الإلكترونية بتأهيل الموارد البشرية بما يتناسب وطبيعة الوظائف الإدارية المختلفة. | 33 |
| | | | | | تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تعزيز قدرات الموارد البشرية المكتسبة من التدريب . | 34 |
| | | | | | تعمل الإدارة الإلكترونية على تعديل مكتسبات الموارد البشرية من خلال تزويدهم بمعارف مستحدثة . | 35 |
| | | | | | تساعد الإدارة الإلكترونية في بلورة معارف الموارد البشرية وصقلها وتوجيهها. | 36 |
| | | | | | تساهم الإدارة الإلكترونية في رسكلة المهارات والمعارف السابقة للموارد البشرية وتطويرها. | 37 |
| | | | | | تتدخل الإدارة الإلكترونية في تقويم برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية. | 38 |
| | | | | | تساهم الإدارة الإلكترونية في تصويب وتصحيح وتعديل مكتسبات الموارد البشرية المهنية والمعرفية. | 39 |
| | | | | | تعمل الإدارة الإلكترونية على تقويم الخطط والأساليب الموضوعية لتنفيذ الأنشطة والمهام الإدارية بما يتماشى وقدرات الموارد البشرية. | 40 |

المحور الخاص بالبنود المرتبطة بـ استخدام الموارد البشرية

| معارض بشدة | معارض | محايد | موافق | موافق بشدة | بنود الاستبانة | الرقم |
|---------------|-------|-------|-------|---------------|--|-------|
| | | | | | تسمح الإدارة الإلكترونية بتحفيز الموارد البشرية على العمل الجاد وبذل الجهود ، في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة. | 41 |

| الرقم | بنود الاستبانة | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|-------|------------|
| 42 | تعمل الإدارة الإلكترونية على خلق دافعية للموارد البشرية يتم بموجبها توجيه سلوك المورد البشري نحو الأفضل. | | | | | |
| 43 | تلعب الإدارة الإلكترونية دور المؤثر الإيجابي على أداء الموارد البشرية. | | | | | |
| 44 | تساهم الإدارة الإلكترونية في تكوين بيئة ملائمة للعمل تسمح بتوفير مناخ مريح للقيام بالمهام والوظائف على أكمل وجه. | | | | | |
| 45 | تطبيق الإدارة الإلكترونية حقق نوع من الإشباع المادي و المعنوي لرغبات وحاجات الموارد البشرية. | | | | | |
| 46 | تساهم الإدارة الإلكترونية في تقييم كفاءة وجوده أداء الموارد البشرية. | | | | | |
| 47 | تساعد الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية، تطويره، والرفع من مستواه؛ بتكليف سلوكهم التنظيمي. | | | | | |
| 48 | تركز الإدارة الإلكترونية على إظهار نقاط القوة والضعف في أداء العاملين لمعرفة مكان الخلل . | | | | | |
| 49 | تلعب الإدارة الإلكترونية دوراً محورياً كداعم ضد معوقات العمل المختلفة التي تعيق أداء الموارد البشرية. | | | | | |
| 50 | تساهم الإدارة الإلكترونية في ترقية الموظفين طبقاً لنتيجة تقييم أدائهم وخبرتهم المكتسبة. | | | | | |
| 51 | تتيح الإدارة الإلكترونية الفرصة للموارد البشرية للحصول على امتيازات مادية أو التدرج في الرتب أو الدرجات أو الأصناف الوظيفية. | | | | | |
| 52 | تساهم الإدارة الإلكترونية في إحياء روح المنافسة بين الموظفين من أجل مزايا الترقيات. | | | | | |





قائمة بأسماء المحكمين

| المؤهل العلمي والاختصاص | الإسم واللقب |
|---|------------------|
| أستاذ محاضر في علم اجتماع - جامعة سطيف 2 - | د. بن سباع صليحة |
| أستاذ محاضر في علم اجتماع - جامعة تبسة - | د. دراوات وحيد |
| أستاذ محاضر في علم اجتماع - جامعة تبسة - | د. بنخوش الصديق |
| أستاذ محاضر في علم النفس - جامعة تبسة - | د. شتوح فاطمة |
| أستاذ محاضر في علوم التسيير - جامعة تبسة - | د. بنشوري عيسى |
| مسؤول الموارد البشرية - مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سطيف - | أ. جودي رفيق |



الملخص :

تعالج الدراسة التالية؛ موضوع الإدارة الإلكترونية ودورها الفاعل في تطوير إدارة الموارد البشرية، انطلاقاً من تناولنا المؤسسة الجزائرية كنموذج، عن طريق تفعيل وظائفها ومهامها، والرفع من مستوى أدائها الوظيفي، مع محاولة إدخال تحسينات جذرية على مستوى هيكلها وأقسامها، ومختلف أجهزتها؛ فالإدارة الإلكترونية منظومة تكنو-اجتماعية إدارية متخصصة، ذات طبيعة تقنية حديثة متكاملة الجوانب، بين موارد مادية وبشرية، تسعى لعصرنة وتطوير الوظائف والأنشطة الإدارية المختلفة، وفق المقاييس العصرية لتحديث المؤسسات، عن طريق الاستغلال المحكم لمصادر المعلومات، بغية تحقيق مكاسب للمنظمة وأفرادها ومتعاملاتها، وهذه المكاسب تستدعي مجموعة متطلبات وركائز تتسم بالخصوصية، واكتسبت خصوصيتها، من خصائص الإدارة الإلكترونية واحتياجاتها ل يتم تحقيقها على أكمل وجه، وذلك انطلاقاً من تلاحم وتكاتف أصول المؤسسة المعنوية والمادية، من قوى بشرية وموارد مادية وهيكلية. ومن هنا تبرز أهمية دراستنا؛ وذلك من محاولتها الإحاطة وتطبيق التجربة الجزائرية نحو تطبيق هذا النظام الإداري الإلكتروني في مختلف مؤسساتها خاصة العمومية منها، فتناولنا جهاز إدارة الموارد البشرية، لأهميته التنظيمية، ومركزه الوظيفي، ووظائفه الإدارية المختلفة والحيوية، والتي تشكل جوهر عمل المؤسسة وعصبها، وخلصنا إلى التأثير الفعال والجوهري لهذه المنظومة التكنو-إدارية على إدارة الموارد البشرية، وضرورة بذل الكثير من الوسع والطاقة والجهد، من طرف الإدارة الجزائرية فيما يخص تعزيز إجراءات التحول، ومحاولة إنجاحه على أكمل وجه.

الكلمات المفتاحية : الإدارة؛ التسيير الإداري؛ الإدارة الإلكترونية؛ المورد البشري؛ إدارة الموارد البشرية؛ إدارة الموارد البشرية

الإلكترونية؛ السلوك التنظيمي.

Abstract :

The following study deals with; the subject of the electronic management and its efficient role in the development of the management of the human resources starting from our focus on the Algerian enterprise as a model through the activation of its function and its missions ,and the increase of its performance level with an attempt to introduce radical improvements on the level of its structures and units and different system. Indeed the electronic management is a specialized social administration of technical system, with a modern technical nature that is a complementary aspect between human and material resources which aim at modernizing the function and different administrative activities according to modern criteria so as to improve the situation of the enterprises through efficient exploitation of the assets of information in order to achieve benefits for the enterprise and its individuals and operators. These advantages necessitate a series of demands and pillars that are special, the ownership of such peculiarity or characteristic which belong to the electronic management and its needs so as to achieve its goal in a better way .That could be achieved through unity ,solidarity of common aims or interests of the moral and material level such as manpower, and material resources. The importance of our study is updated by using a new attempt to show and explain the Algerian experience through the implementation of system of electronic management on the level of all its private and public enterprises .We dealt with the system of human resources management owing to its importance in the field of planning and to its role and functions which are vital and constitute the essence of the work of the company and its nerve. We reached the efficient and essential effect of this system and the necessity of affording a lot of efforts and energy on the part of administration as regards the reinforcement of the steps taken to change and to complete the work on all its aspects.

Keywords : Administration ; Administrative Management ; Electronic Management ; Human Resources; Human Resources Management; e-Human Resources Management; Organizational Behavior.