

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية والعلوم الإسلامية
قسم العلوم الاجتماعية



عنوان المذكرة

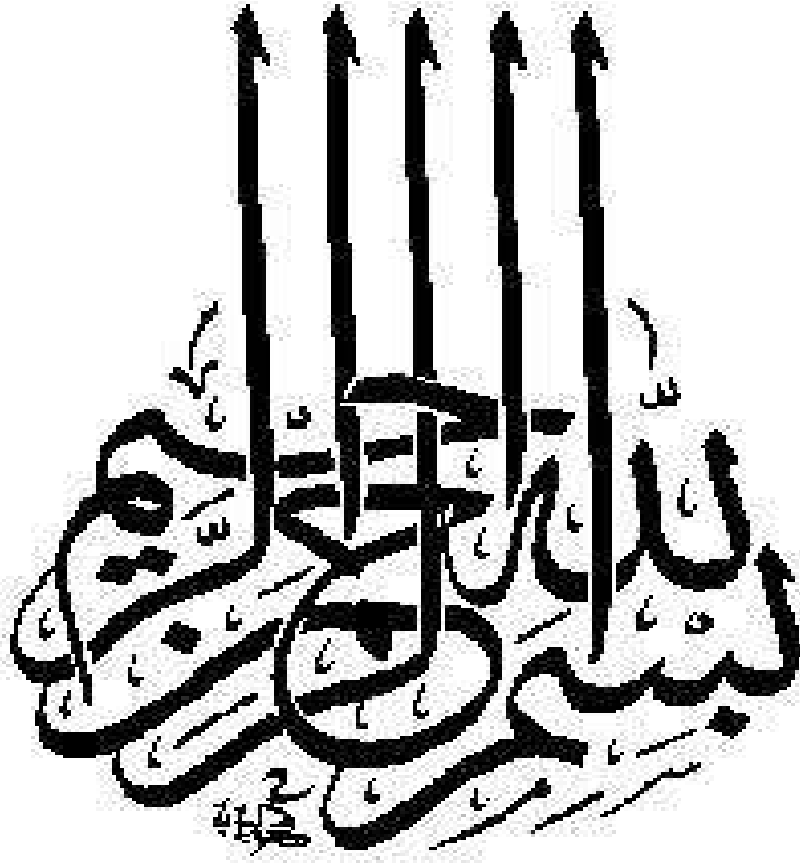
**تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية
دراسة ميدانية بمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات
والرقمنة-أدرار-**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:
*مولودي محمد

إعداد الطالبين:
*عبد الدايم هشام
*بن بيه ايمان

السنة الجامعية: 2017/2018م



رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح عناصر الإدارة الالكترونية	55
02	يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة أدرار	69
03	يوضح مجالات الدراسة العلمية	73
04	الرسم البياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	78
05	الرسم البياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	79
06	الرسم البياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	80
07	الرسم البياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	81
08	الرسم البياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الوظيفة	82
09	الرسم البياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	83
10	الرسم البياني يوضح توزيع العينة حسب متغير مرعاه نقاط الضعف والقوة	84
11	الرسم البياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير النظام المعمول به	85
12	الرسم البياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المشرف لتقييم الأداء	86

87	الرسم البياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير وضوح أهداف المنظمة	13
88	الرسم البياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير تخطيط العاملين	14
89	الرسم البياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير تحديد المسؤوليات الوظيفية	15
90	الرسم البياني يوضح توزيع العينة حسب متغير صفات الفرد ومتطلبات الوظيفة	16
91	الرسم البياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير استقطاب العناصر الأكفاء	17
92	الرسم البياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الترقية تتيح فرص التقدم	18
93	الرسم البياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير توفر التطورات التكنولوجية	19
94	الرسم البياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير التحول للإدارة الإلكترونية	20
95	الرسم البياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير التقليل من الملفات	21

96	الرسم البياني رقم يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير توفير الأجهزة والبرامج	22
97	الرسم البياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير توفر جهاز حاسوب في كل مصلحة	23
98	الرسم البياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير حسن استخدام الحاسوب	24
99	الرسم البياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير التكوين في الإدارة الالكترونية	25
100	الرسم البياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير وجود قوانين وتشريعات	26
101	الرسم البياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير توفر الكوادر المتخصصة	27
102	الرسم البياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير خبرة المسؤولين	28

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع الاستثمارات .	77
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	77
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	78
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	79
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	80
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الوظيفة	81
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	82
08	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مراعاة نقاط الضعف والقوة من اجل رفع القدرة الأدائية	83
09	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير النظام المعمول به يشجع العاملين ويحقق لهم الرغبة في العمل	84
10	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المشرف لتقييم الأداء	85
11	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير وضوح أهداف المنظمة	86
12	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير تخطيط الإدارة للعاملين	87
13	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير تحديد المسؤوليات الوظيفية	88
14	يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير صفات الفرد ومتطلبات	89

	الوظيفة	
90	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير استقطاب العناصر الكفاء	15
91	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الترقية تتيح فرص التقدم	16
92	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير توفر التطورات التكنولوجية	17
93	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير التحول للإدارة الالكترونية	18
94	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير التقليل من الملفات الورقية	19
95	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير تحقيق النزاهة والشفافية	20
96	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير توفير الأجهزة والبرامج	21
97	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير توفير جهاز حاسوب فكل مصلحة	22
98	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير حسن استخدام الحاسوب	23
99	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير التكوين في الإدارة الالكترونية:	24
100	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير وجود قوانين وتشريعات	25
101	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير توفر الكوادر المتخصصة	26
102	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير خبرة المسؤولين	27
103	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وماتقوم المؤسسة بمراعاته	28

	عند تخطيطها للعاملين	
104	يوضح العلاقة بين استقطاب المؤسسة للعناصر الأكفاء للوظيفة و تفعيل الإدارة الالكترونية يحقق النزاهة والشفافية بين الموظف والمواطن	29
105	يوضح العلاقة بين استقطاب العناصر الأكفاء للوظيفة و عدم توفر الكوادر البشرية المتخصصة يعد عائق لتطبيق الإدارة الالكترونية	30
106	يوضح العلاقة بين توفر مكان العمل على التطورات الحديثة و وتوفير جهاز حاسوب في كل مصلحة	31
107	يوضح العلاقة بين توفر مكان العمل على التطورات الحديثة واستخدام الحاسوب لدى العاملين	32
109	يوضح معامل الارتباط للعلاقة بين المستوى التعليمي وما تراعيه المؤسسة عند تخطيطها للعاملين	33
110	يوضح معامل الارتباط للعلاقة بين استقطاب المؤسسة للعناصر الأكفاء للوظيفة و تفعيل الإدارة الالكترونية يحقق النزاهة والشفافية بين الموظف والمواطن	34
111	يوضح معامل الارتباط للعلاقة بين استقطاب العناصر الأكفاء للوظيفة و عدم توفر الكوادر البشرية المتخصصة يعد عائق لتطبيق الإدارة الالكترونية	35

112	يوضح معامل الارتباط للعلاقة بين توفر مكان العمل على التطورات الحديثة و توفير جهاز حاسوب في كل مصلحة	36
113	يوضح معامل الارتباط للعلاقة بين توفر مكان العمل على التطورات الحديثة واستخدام الحاسوب لدى العاملين	37

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	البسمة	
02	الإهداءات	
03	الشكر والعرفان	
04	فهرس الموضوعات	
05	فهرس الجداول	
06	فهرس الاشكال	
07	المقدمة	
	الفصل الأول : الفصل المنهجي.	
•	تمهيد	3
01	الاشكالية	4
02	تساؤلات الدراسة	5
03	الفرضيات	6
04	أسباب اختيار الموضوع	7
05	أهمية الدراسة وأهدافها	8
06	تحديد المفاهيم	11 - 8

12	نمـودج الدراسة	07
13	المنهج المستخدم في الدراسة	08
19 -14	الدراسات السابقة	09
20	صعوبات الدراسة	10
20	حلاصة الفصل	•
	الفصل الثاني : ماهية تنمية الموارد البشرية	
22	تمهيد	•
23	مفهوم إدارة الموارد البشرية	أولا
24	مفهوم تنمية الموارد البشرية	ثانيا
25	أهمية تنمية الموارد البشرية وأهدافها	ثالثا
31 -26	المداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية	رابعا
33 -32	عمليات تنمية الموارد البشرية	خامسا
37-34	أليات تطوير تنمية الموارد البشرية	سادسا
39 -37	العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية	سابعا
40	خلاصة الفصل	
	الفصل الثالث : ماهية الإدارة الالكترونية	

42	تمهيد	•
44-43	مفهوم الإدارة الالكترونية	اولا
47-45	التطورات التي مهدت لقيام الإدارة الالكترونية	ثانيا
49-48	أهمية الإدارة الالكترونية وأهدافها	ثالثا
53-50	وظائف الإدارة الالكترونية	رابعا
56-54	عناصر الإدارة الالكترونية	خامسا
58-57	متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية	سادسا
61-59	معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية	سابعا
62	خلاصة الفصل	•
	الفصل الرابع : الفصل الميداني	
64	تمهيد	•
70-65	التعريف بمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة	اولا
73-71	مجالات الدراسة	ثانيا
77-74	مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات	ثالثا
102-77	تحليل البيانات المتعلقة بالجداول البسيطة	رابعا
108-103	تحليل وتفسير الجداول المركبة	خامسا

113-109	التحليل الإحصائي	سادسا
115-114	نتائج الدراسة	سابعا
116	الإستنتاج العام	ثامنا
117	الخاتمة	•
118	التوصيات	•
119	قائمة المصادر والمراجع	•
	الملاحق	•
	ملخص الدراسة	•

إهداء

إلى والدي العزيز "أطال الله في عمره".

إلى كل عائلتي فخراً واعتزازاً.

إلى أساتذتي شكراً و عرفانا.

إلى صديقاتي وكل من ساندني في إتمام هذا العمل.

إلى كل أصدقاء المشوار الدراسي وكل طلاب دفعة 2018م تخصص علم اجتماع
تنظيم وعمل.

إلى زميلي في انجاز هذا العمل "محمد الدايم هشام".

إيمان



إهداء

لأنني لا أؤمن أن مساحات الأوراق وسطور الكلمات تكفي لمن أختلوا مساحات القلوب

والروح وبما أن الله يأجر على عمل فإن أجرني بهذا العمل فاني أهديه لكل هؤلاء

عرفانا وامتنانا لهم بمكانتهم

إلى من ربباني وعلماني أن الحياة دين ودينياً وأن الحياة من الإيمان

وأن الفوز رضا الرحمن أمي وأبي أطال الله في عمرهما

إلى أخواني وأخواتي كل باسمه والى زوجات اخواني وازواج اخواتي

إلى الأصدقاء والأقارب كل باسمه

إلى معنويين البراءة : رفيف ، روان ، ريهام ، كرم ، اسيل

إلى زملائي وزميلاتي طلبة العلوم الاجتماعية

إلى زميلتي في انجاز هذه المذكرة "إيمان بن بيه"

راجياً التوفيق لكل من تعرضت به خلال مشوارتي الدراسي ولم يسعني ذكره

هشام عبد الدايم

كلمة شكر و عرفان

الحمد لله و كفى، و الصلاة و السلام على النبي المصطفى، وعلى آله

وصحبه و من اقتفى

و بعد:

اللهم لك الحمد حتى ترضى، و لك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا.

يقول النبي صلى الله عليه و سلم: (لا يشكر الله من لا يشكر الناس)، فعملا بهذا

الحديث، نتقدم بالشكر الخالص و الجزيل للأستاذ المشرف: الأستاذ مولودي محمد

القدوة الحسنة، المخلص في عمله والذي نرى فيه صورة مجسمة للخير والفضل ومثالا

طيبا للبذل والعطاء والتواضع كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة قسم علم

الاجتماع جميعهم دون استثناء، جزاهم الله عنا خير الجزاء.

فالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إخراج هذا الموضوع إلى النور من قريب أو بعيد

جزا الله الجميع وجعل ذلك

في ميزان حسناتهم

هشام

إيمان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
وَيُنزِلُ مِنَ السَّمَاءِ
مَاءً غَدِيرًا يَخْرُجُ
مِنْهُ النَّوْمُ وَالشَّجَرُ
وَالَّذِي يُضِلُّ لِمَن يَشَاءُ
الْبَلَدَ وَيَهْدِي لِمَن يَشَاءُ
الْبَلَدَ إِنَّهُ هُوَ الْبَاسِطُ
الْيَدَيْنِ السَّمِيعُ الْبَصِيرُ

فلسفة

مقدمة

إن التطور الذي تشهده المجتمعات المتقدمة جعل التقدم الوظيفي والإداري حتمية لا بد منها، ومطلبا ملحا لتلك المجتمعات ما دفعها إلى السعي وراء تحسين الخدمات الوظيفية التي تعكس مدى التطور البشري في مجال الخدمات الإدارية، ما استوجب ضرورة العمل على تنمية الموارد البشرية وإعطاء العنصر البشري المهارة والكفاءة اللازمتين من أجل مسايرة هذه التحولات التكنولوجية، وقد أفرزت التحولات التكنولوجية الحاصلة في أواخر القرن العشرين العديد من التغيرات على الجانب البشري والتقني والإداري، فتولد عن ذلك ما يسمى بالإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التكنولوجيات الرقمية، ما يجعل عملها يتحول من العمل الورقي إلى العمل الإلكتروني الشبكي، وهذا يتطلب تطوير في الإمكانيات البشرية وإخضاعها لكافة التدريبات والتكوينات الخاصة بمجال الإدارة الإلكترونية، فبين الدافعية إلى التطوير والتجديد للعمل الإداري، والتوجه نحو التقدم الاجتماعي والوظيفي للممارسات الإدارية وبين تنمية الموارد البشرية بما يتماشى مع متطلبات تفعيل الإدارة الإلكترونية هنا تكمن إشكالية الدراسة .

ومن أجل تناول هذا الموضوع طرحنا خطة مجسدة في أربع فصول موزعة كما يلي:

الفصل الأول: يتعلق بالإطار المنهجي للدراسة ويتضمن إشكالية الدراسة وفرضياتها. وتحديد المفاهيم، ونموذج الدراسة، وأسباب اختيار الموضوع وأهميته والهدف منه، بالإضافة إلى المنهج المتبع في الدراسة والدراسات السابقة. وأخيراً عرض لأهم الصعوبات التي واجهت دراستنا.

الفصل الثاني: تناولنا فيه كل ما هو متعلق بماهية تنمية الموارد البشرية بداية بالتمهيد للفصل، ثم تعريف بإدارة الموارد البشرية تنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى المداخل النظرية لها وأهميتها وأهدافها، وكذلك عمليات تنمية الموارد البشرية وآليات تطويرها وفي الأخير تطرقنا للعوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية ثم وضعنا خلاصة للفصل .

الفصل الثالث: عالجا فيه كل ما يتعلق بماهية الإدارة الالكترونية بداية من تمهيد للفصل، ثم تعريف للإدارة الالكترونية والتطورات الممهدة لقيامها بالإضافة إلى أهميتها وأهدافها، والتطرق لأهم وظائف الإدارة الالكترونية وعناصرها، وتطرقنا أيضا إلى متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية والمعوقات التي تحول دوت تطبيقها، وفي الأخير خلاصة للفصل .

الفصل الرابع : فصل خاص بالعمل الميداني لهذه الدراسة أين تم النزول إلى الميدان والوقوف على مجريات العمل الإداري في مديرية البريد والمواصلات، وتحدثنا في هذا الفصل حول التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة، وتطرقنا إلى مجالات الدراسة الثلاث- المكاني والزمني والبشري بالإضافة إلى التطرق إلى أهم المصادر والأساليب المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات من أدوات منهجية وأساليب إحصائية، قبل أن ندخل في تحليل وتفسير الجداول البسيطة والجداول المركبة، لنصل في الأخير إلى استنتاجات بخصوص الفرضيات والاستنتاج العام للدراسة .

وأخيرا الخاتمة الخاصة بالدراسة واهم التوصيات .

الفصل الأول

تمهيد :

يتميز البحث العلمي بصفة عامة والبحث الاجتماعي بصفة خاصة أنه ينطلق فيه الباحث من أسس منهجية يتبعها عند إنجازها للبحث، بحيث يعد هذا أمراً ضرورياً ومهماً من أجل الوصول إلى نتائج سليمة.

ومن هنا جاء هذا الفصل لنطرح فيه كل من إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية وفرضياتها، مع ذكر أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة والهدف منها، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة والتطرق للدراسات السابقة، وفي الأخير نعرض على أبرز الصعوبات التي واجهت البحث.

1/ الإشكالية

إن الاهتمام والتكفل بالموارد البشري باعتباره العنصر الفعال في أي تحول وتقدم اقتصادي، يعتبر من العناصر الضامنة لحسن الأداء وفعالية المنظمة، كما أن موضوع تنمية الموارد البشرية أصبح من أهم المواضيع نظراً لاعتبار المورد البشري من أبرز الموارد المساهمة في نجاح أية مؤسسة على المدى البعيد، وموضوع تنمية الموارد البشرية أحد المداخل الرئيسية لتحقيق القدرة التنافسية، ومن ثم ضمان الاستمرارية والمساهمة في تحقيق التنمية الشاملة، وتعتبر تنمية الموارد البشرية من الأمور المساهمة بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة، وتعد الإدارة الالكترونية ثمرة لتطوير مفهوم التنمية التي تتبنى فكرة تطبيق الإدارة الالكترونية وتوفير التنمية الخاصة بالموارد البشرية من قبل صانعي القرار في أي منظومة إدارية أصبح ضرورة لنجاح العمليات الإدارية تقليدياً وإلكترونياً، وذلك من أجل بقاء المنظمات في الواجهة أمام تيارات التغيير بأسلوب علمي وتقني سليم لممارسة أعمال الموارد البشرية .

ونظراً لطبيعة الموارد البشرية في ضوء الإدارة الالكترونية فإن حسن أدائها وكفاءتها يعكس مدى توفر هذه الموارد البشرية الواعية التي تؤدي مهامها بكفاءة عالية، وهذا لا يأتي من فراغ إنما يأتي من خلال تنمية موارد بشرية في ظل إدارة إلكترونية حديثة ومحكمة .

والسؤال المطروح هو :هل لتنمية الموارد البشرية دور في تفعيل الإدارة الالكترونية ؟

2/ تساؤلات الدراسة:

يدور موضوع بحثنا حول * تنمية البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية * حيث يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الهامة في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، كما يعتبر ظاهرة لازالت تثير الكثير من النقاش في مختلف الدوائر العلمية الشئ الذي دفعنا إلى البحث والكشف عن الدور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية من أجل تفعيل الإدارة الالكترونية وقمنا بطرح تساؤلات فرعية وهي:

التساؤلات الفرعية :

1. ما مدى مساهمة إدارة المؤسسة في تنمية الموارد البشرية ؟
2. هل تعمل الإدارة العامة على استقطاب الموارد المؤهلة ذات الكفاءات المتخصصة في مجالات الإدارة الالكترونية ؟
3. هل يساعد مكان العمل على تطبيق الإدارة الالكترونية ؟

3/ الفرضيات :

تساعدنا الفرضيات على تنظيم البحث وإعطائه صبغة جديدة، فالفرضيات تترجم لنا ذهنية الاكتشاف بحيث يقول الباحث أظن أنه يجب البحث في هذا الاتجاه لأنه أكثر خصوبة والفرضيات هي ' مواقف مبدئية أو تخمينات ذكية يخدمها الباحث لتنظيم تفكيره في حل مشكلة البحث ' .¹

الفرضية العامة :

- لتنمية الموارد البشرية دورا في تفعيل الإدارة الالكترونية .

¹ فضيل دليو وعلي غريب وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية - سلسلة العلوم الاجتماعية، ط1، منشورات قسنطينة، الجزائر، 1999م، ص115.

الفرضيات الفرعية :

1. تسهم إدارة المؤسسة بشكل فعال في تنمية الموارد البشرية .
2. تعمل الإدارة العليا للمؤسسة على استقطاب الكفاءات أصحاب التأهيل في مجال الإدارة الالكترونية.
3. يساعد مكان العمل على تطبيق الإدارة الالكترونية.

4 / أسباب اختيار الموضوع :

تمحورت الإرهاصات التي مهدت لاختيارنا الموضوع الراهن حول قضية -تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية، وقد انقسمت الأسباب إلى أسباب موضوعية وأسباب ذاتية .

أ- أسباب ذاتية :

1. الاهتمام بموضوع تنمية الموارد البشرية ، وإثراء الرصيد المعرفي من خلال القيام بهذه الدراسة .

ب - أسباب موضوعية :

2. توفر المادة العلمية بشكلها النظري المتمثلة في المراجع .
3. الموضوع المدروس يدخل ضمن تخصصنا الجامعي المتمثل في علم الاجتماع تنظيم وعمل .
4. التحول الذي شهدته المؤسسات من إدارة تقليدية إلى إدارة الكترونية مما يستوجب تنمية الموارد البشرية من اجل مواكبة ذلك .
5. توفر الجانب الميداني الواسع مما يتيح لنا النزول إلى أرض التطبيق الميداني
6. والتعرف على حيثيات الموضوع بدقة .

ث - أسباب علمية:

- الفضول العلمي لمعرفة ما إذا كانت المؤسسة الجزائرية تراعي باهتمام تنمية الموارد البشرية من حيث التماشي ومتطلبات التطورات التكنولوجية ، على غرار الإدارة الالكترونية ما يتطلب مورد بشري مؤهل وكفاء يواكب خطى الأنظمة المتقدمة.
- يعكس هذا الموضوع إلى حد بعيد تخصصنا العلمي ويؤثر فيه تأثير كبيراً ويرتبط ارتباطاً وثيقاً به، فهو من صميم تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل .

5 / أهمية الدراسة وأهدافها:

1- أهمية الدراسة :

تتضح أهمية هذه الدراسة فيما يلي :

أ - الأهمية العلمية :

تكمن الأهمية العلمية لهذا الموضوع في محاولة تحسين أكبر قدر ممكن حول موضوع تنمية الموارد البشرية وكل ما يتعلق بها من مداخل نظرية واليات وغيرها، كما تسعى للوصول إلى معلومات عديدة حول الإدارة الالكترونية .

وتتجلى أهمية الدراسة في حيوية موضوعها وأهميته حيث تتطرق لموضوع الإدارة الالكترونية وما أضفته من مزايا عديدة على إدارة الموارد البشرية .

ب - الأهمية العملية :

- ✓ تسعى الدراسة لمعرفة دور تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.
- ✓ مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الالكترونية.
- ✓ الوصول إلى نماذج وحلول عملية تساعد على تطبيق الإدارة الالكترونية وتنمية مواردها البشرية.
- ✓ تفتح هذه الدراسة المجال أمام الإداريين والمهتمين بتطوير العمل الإداري ونشر الوعي بمفهوم الإدارة الالكترونية ومدى تأثيرها في إدارة الموارد البشرية .

2- **أهداف الدراسة :** انطلاقاً من الأهمية السابقة إرتأينا أن نضع مجموعة من الأهداف التي نسعى للوصول إليها وبلوغها من خلال القيام بهذه الدراسة :

1. التعرف على مفهوم تنمية الموارد البشرية.
 2. محاولة توضيح أهمية تنمية الموارد البشرية وكيف يسهم ذلك في تفعيل الإدارة الالكترونية .
 3. التعرف على العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والإدارة الالكترونية .
 4. الكشف عن معايير نجاح تنمية الموارد البشرية وأثر ذلك على تطبيق الإدارة الالكترونية .
 5. بيان معوقات تنمية الموارد البشرية في الإدارة الالكترونية .
 6. الوصول إلى نتائج وتوصيات إيجابية تعود بالفائدة على المؤسسة .
- 6/ **تحديد المفاهيم :**

1-التنمية : ¹

لغة : معناها النماء أي الزيادة التدريجية .

اصطلاحاً: بمعنى الزيادة من رفع مستوى المجتمع اقتصادياً واجتماعياً.

وتعرف ب عملية تستند إلى الاستغلال الرشيد للموارد البشرية بهدف إقامة مجتمع حديث ونفترض توافر بعض الخصائص منها الدينامية والتغير والتأثير والقوة والوحدة الداخلية.²

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية . ط1، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، 2002م، ص 345.

² محمد شفيق ، البحث العلمي - الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية -، ط1، المطبعة المصرية، مصر، 2002م، ص12.

2- الموارد البشرية:

تعرف ب مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم واتجاهاتهم وطموحاتهم ، كما يختلفون في وظائفهم وفي مستوياتهم الإدارية والوظيفية .¹

والمورد البشري يدل على العنصر البشري سواء كان داخل قوة العمل أو خارجها.²

وتعرف إجرائياً: هي ذلك العنصر البشري الذي يساهم في رسم سياسات وأهداف المنظمة من خلال العمال وذلك باستخدام قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم ، حيث تعتبر الموارد البشرية هي المحرك لأي عملية إدارية.

3- تنمية الموارد البشرية:

عرفها الدكتور - علي السلمي - أنها نشاط مستمر ومنظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومترابطة وهي اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل ، والإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل، والتدريب العلمي لهؤلاء الأفراد والتثقيف المستمر للمنظم .³

أشار تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة سنة 1990م أن التنمية البشرية " تعني بتوسيع نطاق الاختيار لأهم الأفراد وذلك بزيادة فرصهم في التعليم والرعاية الصحية والدخل والعمالة " .⁴

وتعرف إجرائياً: هي مجموعة من العمليات التي تهتم بتطوير احتياجات العامل داخل المؤسسة لصقل مواهبه وقدراته وتنميتها من أجل تحقيق الأهداف الموسومة.

¹ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية ، ط1، مديرية النشر، جامعة قلمة، الجزائر، 2004م، ص25.

² علي غربي، تنمية الموارد البشرية ، ط1، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2004م، ص14- 15.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية ، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر، 1995م، ص206.

⁴ نور الدين خاروش، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار الأمة للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2011م، ص256.

4- الإدارة :

لغة: أصلها لاتيني Administration و (Lo) بمعنى ad بمعنى (serve) والكلمة تعني الخدمة، على أساس من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء خدمة .¹

حسب قاموس لاروس: أنها تقنية إدارة وتسيير المؤسسة.²

اصطلاحاً: هي فن قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك.³

5- الإدارة الالكترونية:

تعريف ب' هي جهود إدارية تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الكمبيوتر وشبكات الانترنت مع ضمان سرية وأمن للمعلومات المتناقلة .⁴

وتعرف أيضا' هي إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال لمعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاءة في استخدام مواردها.⁵

¹ سعود بن محمد نمر وآخرون، الإدارة العممة - الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط7، مكتبة الشفري، الرياض، السعودية ص40. (د،س، ن)

² La rouse ، dictionnaire de francais، impremerie maury، France، 2008، ، p256.

³ كشك محمد بهجت جاد الله، المنظمات وأسس إدارتها، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999م، ص45.

⁴ الحمادي بسام عبد العزيز، مفاهيم ومتطلبات الحكومة الالكترونية، ط1، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2002م، ص255.

⁵ نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية- الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، ط1، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2004م، ص126.

وتعرف إجرائياً: هي كسر حاجز الزمان والمكان من الداخل والخارج للحصول على الخدمات عن طريق ربط تكنولوجيا المعلومات بمهام ومسؤوليات الجهاز الإداري والالتزام بتصوير كافة النشاطات، وتبسيط الإجراءات وسرعة وكفاءة إنجاز المعاملات .

مفاهيم ذات صلة بالإدارة الالكترونية : ¹

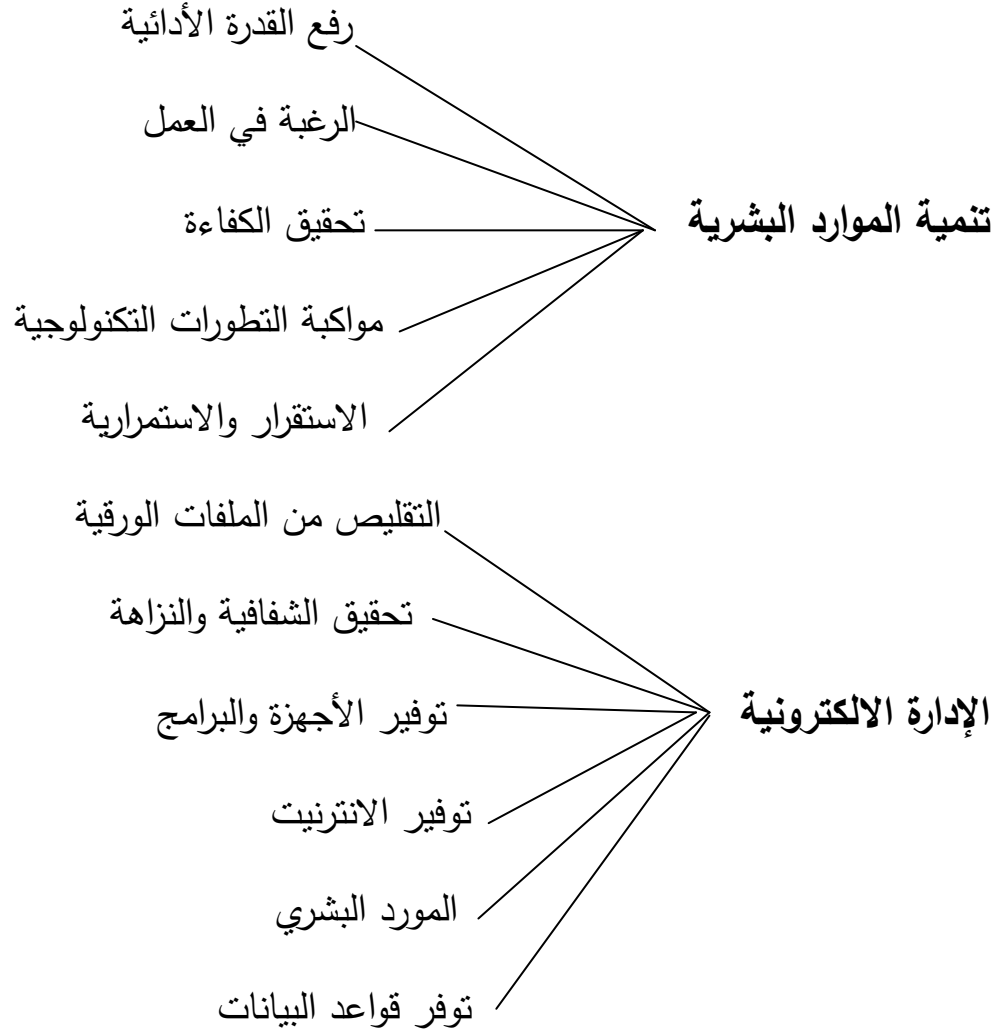
التكنولوجيا: مجموعة من التقنيات التي تتعلق بطبيعة ومركبات مختلف أجهزة الكمبيوتر

تكنولوجيا المعلومات: هي التكنولوجيا التي توجد بين نظم الحوسبة مع الربط عبر وسائل الاتصال السريعة، بغرض نقل البيانات والمعلومات المختلفة.

الوثيقة الالكترونية : عبارة عن معطيات متوافرة على وعاء ممغنط أو غيره، بحسب القواعد التي تؤمن التخزين، العرض، المعالجة، أو بث معلومات.

¹ عامر إبراهيم قنديلجي، المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والانترنت، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م، ص315.

7/ نموذج الدراسة :



إعداد الطالبين .

8/ المنهج المستخدم :

يعرف المنهج أنه ' الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة' ¹

وانطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها في موضوعنا، فقد تم استخدام المنهج الوصفي - التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.²

المنهج الوصفي: هو التصور الدقيق للعلاقات المتبادلة بين المجتمع والاتجاهات والرغبات والتطور، بحيث يعطي البحث صورة الواقع الحياتي ووضع مؤشرات وبناء تنبؤات مستقبلية.³

كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها الأخرى بل يتعداه إلى التحليل والربط ، والنفسي والوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح.⁴

¹ عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010م، ص137.

² عبيدات وآخرون، البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001م، ص87.

³ وجيه محجوب، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط2، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م، ص223.

⁴ العساف محمد الصالح، المدخل إلى البحث العلمي في العلوم السلوكية، ط1، شركة العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، السعودية، 1995م، ص186.

9/ الدراسات السابقة :

كل ظاهرة سييسولوجية عالجتها تيارات فكرية مختلفة من قبل، لذا واجب على الباحث أول ما يجب فعله هو أن يحدد موقع بحثه من الدراسات السابقة.¹

بعد إطلاعنا على مجموعة من الدراسات التي عالجت موضوع الإدارة الالكترونية من جوانب عديدة ، ودراسات شملت أيضا موضوع تنمية الموارد البشرية، استعرضنا منها البعض وقمنا بالتعليق عليها ، مع ذكر ما استفدنا منها في حدود ما شابه دراستنا من خلال تلك الدراسات .

الدراسة الأولى :

دراسة تحمل عنوان - تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية- للطالب جهاد مختار من جامعة يوسف بن خده - الجزائر - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري ، سنة 2007م مذكرة غير منشورة.

- تناول الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير تطبيق نظام الإدارة الالكترونية على تسيير المرفق العام والمبادئ التي تسييره وكيفية إدارته ؟

- التساؤلات الفرعية:

- ✓ ما هو مفهوم الإدارة الالكترونية ومنهجية تطبيقها ؟
- ✓ ما هو أثر الإدارة الالكترونية على تسيير إدارة المرفق العام ؟
- ✓ ما هو تأثير الإدارة الالكترونية على أداء موظفي المرفق العام ؟
- ✓ ما هو وضع الإدارة الالكترونية في البلدان العربية ؟

¹ Quevy Raymond et compen wood ، p40،1988،paris، Van monnel de reche en sciences sociales; dunod

منهج الدراسة :

نظرا لطبيعة الدراسة التي تستهدف الوصول إلى تأثير الإدارة الالكترونية على سير وإدارة المرفق العام، من خلال تحديد الإمكانيات المادية والبشرية والمتطلبات المختلفة لتطبيق الإدارة الالكترونية، ثم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من أجل رصد الظاهرة في مختلف أبعادها، مع محاولة القيام باستنتاجات عامة بعد ذلك.

- أهم النتائج:

- 01- الوصول إلى عدم الإدراك الكامل والوعي لكل عناصر التكنولوجيا والبرمجيات وأهميتها عند بناء مشروع الإدارة الالكترونية في العالم العربي،
 - 02- هناك قصور واضح في التعرف على ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات من ثراء معرفي المواقع بما يمكن المواطن العربي من الاستفادة منه.
 - 03- أهمية تعزيز البيئة الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات .
- النتيجة العامة :

وفي الأخير وعلى ضوء ما توصلنا إليه فإن العلم بموضوع الإدارة الالكترونية لا يكون مفيداً إلا إذا طبق عملياً، واستفاد منه المتعاملون مع خدمات المرفق العام.

الدراسة الثانية:

دراسة بعنوان - الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الإدارات العمومية- دراسة حالة وزارة العدل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 من إعداد الطالب بوغلاشي عماد سنة 2011م مذكرة غير منشورة.

-إشكالية الدراسة :

محاولة الوقوف على تأثير الإدارة الالكترونية في الإدارات العمومية ودورها في تحسين أدائها؟

إلى أي مدى تؤثر الإدارة الالكترونية على أداء الإدارات العمومية؟

- التساؤلات الفرعية:

- ✓ ما طبيعة الإدارة العمومية، وما هي الطريقة الحديثة لتسييرها؟
- ✓ ما هو النموذج الجديد للإدارة في مجتمع المعلومات؟
- ✓ كيف يتأثر أداء الإدارة العمومية في ظل تبنيها للإدارة الإلكترونية؟
- ✓ ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء وزارة العدل وقطاع العدالة العامة؟

منهج الدراسة:

استعمل المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من أجل معالجة الموضوع بشكل شامل ومحاولة الوصول إلى استنتاجات .

أهم النتائج :

إن للإدارة العمومية دور هام في ضمان استمرارية الخدمة العمومية من جهة، وتبرير خصوصية التسيير في هذه الإدارات من جهة أخرى، من خلال التوجه إلى تبني تسيير عمومي حديث يخرجها من كنف أزماتها المشروعة سعيا منها لتحسين أدائها .

وفي قطاع العدالة تم إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمل وزارة العدل من خلال توفير التجهيزات والوسائل اللازمة لتسييرها وتسيير قطاع العدالة بشكل عام مايساعد في تجسيد الشبكة القطاعية لوزارة العدل التي ساهمت في إنشاء المركز الوطني لصحيفة السوابق العدلية ...الخ.

النتيجة العامة:

أدركت الجزائر أن عملية التحسين والارتقاء بخدمات الإدارة العمومية لن يأتي إلا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحديث نفسها والتحول نحو الرقمنة من أجل زيادة قدرتها التنافسية من خلال تبني مشاريع الإدارة الإلكترونية.

الدراسة الثالثة:

-دراسة تحمل عنوان *إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم* من إعداد الطالب: محمد بن سعيد محمد لعريشي، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، كلية التربية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط سنة 2008م.

إشكالية الدراسة:

ما إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة من وجهة نظر منسوبي الإدارة ؟

التساؤلات الفرعية:

- ✓ ما درجة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم من وجهة نظر منسوبي الإدارة ؟
- ✓ ما أهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة من وجهة نظر منسوبي الإدارة ؟
- ✓ ما أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة من وجهة نظر منسوبي الإدارة ؟

المنهج المستخدم:

حسب طبيعة الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول لتغطية شاملة للموضوع والوصول إلى استنتاجات عامة.
أعتمد على استمارة الاستبيان كأداة للبحث.

أهم النتائج:

- وضوح درجة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم.
- هناك عوامل مساعدة على إمكانية التطبيق في الإدارة العامة للتربية والتعليم.
- وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم.

الدراسة الرابعة :

دراسة تحمل عنوان - تنمية الموارد البشرية - دراسة ميدانية سونلغاز - بمنطقة عنابه من إعداد الطالب الطيب بوسافل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والتنمية- عنابه - سنة 1994م.

إشكالية الدراسة :

انطلقت إشكالية البحث من أهمية العنصر البشري في إنجاز المشروع، وعليه فحسن الاختيار هو أول الخطوات، يليه الاهتمام بالعنصر البشري أثناء قيامه بوظائفه، وهذا من خلال آليات عمله وساعات العمل والتكوين والدافعية والأجر، ووضح الباحث أن عملية تنمية الفرد تنطلق من ذاته واحتياجاته، وعليه تعتبر تنمية الموارد البشرية هدفا بالنسبة للفرد نفسه ووسيلة بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق إنتاجية أعلى .

فرضيات الدراسة :

- كلما كانت عملية التوظيف تتم عن طريق اختيار الأفراد وفقاً لمتطلبات منصب العمل ، كلما كان العامل أكثر استقرار .
- كلما كانت الترقية ترتكز على أسس موضوعية كلما زاد التنافس بين العمال وبالتالي تحسين الأداء .
- كلما كان تنسيق الجهود بين ذوي الخبرات والجامعيين كلما كان تدريب الفئات الدنيا أحسن وبالتالي تزيد الفاعلية .

- كلما كان المستوى التعليمي للعامل مرتفعاً كلما كان مدركاً للخطر وممثلاً لقواعد الأمن.

منهج الدراسة:

الدراسة لم تأخذ منهج واحد، بل أجريت الدراسة في إطار تركيبة منهجية تتناسب وطبيعة الموضوع المدروس، فأعتمد على المنهج الوصفي وخاصة نموذج دراسة الحالة، والمنهج المقارن من أجل اكتشاف أوجه التشابه والاختلاف بين الظواهر.

أهم النتائج :

- ✓ توصل إلى أن المخططات التنموية لم تكن مخططات بمعنى الكلمة في التجربة الجزائرية التنموية.
- ✓ الأفراد الذين يتم فحص قدراتهم وكفاءتهم قبل التوظيف هم أكثر الأفراد استقرار في عملهم .
- ✓ عملية الترقية في مؤسسة -سونلغاز- لم تخضع لمقاييس علمية .
- ✓ نسيه حوادث العمل تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين .

مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة :

بعد أن استعرضنا مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية ، حيث وصل عدد الدراسات المعروضة إلى أربع دراسات خصصنا ثلاث منها لمتغير الإدارة الالكترونية، ودراسة واحدة لمتغير تنمية الموارد البشرية، ومن خلالها توصلنا إلى الملاحظات التالية :

- ✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإدارة الالكترونية وموضوع تنمية الموارد البشرية من الجانب النظري .
- ✓ وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل كما تختلفان في أبعاد المتغير التابع .

✓ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المجال الزمني كما أنهما يختلفان في المجال المكاني.

✓ اعتمدت أغلب هذه الدراسات على أداة الاستبيان أو الاستمارة والمقابلة باستعمال دليل المقابلة

✓ تعددت الأساليب المنهجية في هذه الدراسات بين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي والمنهج المقارن في بعض الدراسات .

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة :

- تصويب الإشكالية .
- تكوين رصيد نظري مساعد على التحليل والتفسير .
- بناء الأداة اللازمة لجمع المعلومات والبيانات .

10- صعوبات الدراسة :

في بداية كل بحث يواجه الباحثين في ميدان العلوم الاجتماعية مجموعة من الصعوبات تتمثل في عدم إمكانية حصر الموضوعات التي يتناولها لأنها تتصف بالشمولية والتعقيد وبما أننا نشكل طرفاً أو جزءاً من هؤلاء الباحثين فقد تلقينا مجموعة من الصعوبات واجهت سير انجازنا لهذه الدراسة تمثلت في:

- في بداية البحث واجهنا صعوبة الحصول على مراجع متعلقة بمتغير الإدارة الالكترونية ما صعب علينا ضبط خطة بهذا الجانب في الأول.
- واجهتنا أيضاً صعوبة اختيار المعلومات في بعض الجوانب المتعلقة بمتغير تنمية الموارد البشرية وذلك راجع لتشابه الكتب الحاملة للمعلومة بصيغ مختلفة .
- واجهتنا صعوبات في الدراسة الميدانية من حيث ضغط العمل على بعض المصالح في الفترة التي أجرينا فيها الدراسة الميدانية ما عطل بعض الشئ في وقت انجاز الدراسة الميدانية المتعلقة بموضوع دراستنا .

• خلاصة الفصل:

وفي الأخير نخلص إلى أن ما تناولناه سابقا من تحديد إشكالية الدراسة وأهدافها إلى غاية صعوبات الدراسة، تم عرضه من اجل معرفة الأسباب الدافعة للقيام بدراستنا، من خلال التعرف عل الإدارة الالكترونية والتعرف على تنمية الموارد البشرية، وإزالة الغموض حول الدور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية من اجل تفعيل الإدارة الالكترونية.

الفصل الثاني

تمهيد

إن عملية التغيير والتجديد لمواجهة تحديات العصرية والاستجابة لمتطلباته لا يمكن أن يواكب بأنساق تقليدية، وبالتالي فإن الإبداع فكرا ومنهجيا في مجال تنمية الموارد البشرية يتيح التفوق والامتياز والانسجام مع تداعيات العولمة والثورة التكنولوجية في مجال المعلومات والاتصال، وتأتي أهمية وظيفة تنمية الموارد البشرية من أهم الأساليب التي تمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها، ومن خلال ذلك سنعالج جوانب عدة متعلقة بتنمية الموارد البشرية من مفهوم ومداخل نظرية لدراساتها وعمليات واليات تطويرها، بالإضافة إلى أهم العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية، وفي الأخير حوصلة لما جاء في هذا الفصل .

أولا / مفهوم إدارة الموارد البشرية :

أقتصرت النظر في المؤسسات قديما على العنصر المادي والتقني والمعدات والآلات، وطرق تشغيلها افتراضا منها إن العامل مجبر على التكيف مع الوضع بقليل من التدريب والحزم والتهديد، لكن مع التطور العلمي أصبح الاهتمام منصب على المورد البشري أو العامل وظهر مصطلح . إدارة الموارد البشرية . ولهذا الأخير تعاريف عدة نذكر منها :

- تعرف ب ' مجموعة أنشطة ووظائف تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز وبشكل فعال لمصلحة المنظمة والفرد والمجتمع في تنظيم ومجتمع معينين ' ¹.
- وتعرف أيضا ' أنها دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين والعمل على تنظيم القوى العاملة ، وزيادة ثقتها بعدالة الإدارة وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة ' ².
- وتعرف ب ' هي وظيفة من الوظائف الإدارية تعنى بشؤون الأفراد ، أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات ، بغية المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة ، وتعنتي أساسا بتنمية قدرات ومواهب العاملين حتى يتسنى لهم بذل أقصى جهد ممكن ، وحتى يتوفر لهم في الوقت نفسه الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية بجانب أهداف المنظمة ' ³.

¹ عبد الباري إبراهيم ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008م ، ص18.

² لوكيا الهاشمي ، نظريات المنظمة ، ط1 ، مخبر التصنيفات النفسية والتربوية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، ص21.

³ محمد ماهر عليش ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار غريب للنشر والطباعة ، القاهرة ، مصر ، ص27 .

ثانيا / مفهوم تنمية الموارد البشرية :

تؤكد النظريات الحديثة للنمو أن القوة المحركة للتقدم هو الإنسان ، وأخذ الاهتمام ينصب على قدرات الناس الإنتاجية من خلال ما يعرف باسم تنمية الموارد البشرية الذي يعامل الناس على أنهم رأس مال بشري ، وبأخذ هذا المصطلح عدة تعاريف نذكر منها :

- ✓ تعرف ب" هي عملية ديناميكية وفعالة ومستمرة في المؤسسة لا ينبغي أن تتوقف عند أجل محدد، فهي ليست مجرد عمليات مؤقتة أو دورية واستمرارها من استمرار المؤسسة ولهذا يجب أن تتولى العناية الكبيرة على أساس أنها وحدة أو مجموعة متكاملة، إذ أن كل عملية تتكامل مع مثيلتها لتساهم في تنمية الموارد البشرية، لأن كفاءة أداء هذا العنصر يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة" ¹.
- ✓ تعرف أيضا " أنها تعبر عن النشاط الخاص بتوفر المهارات اللازمة للمنظمة وتنمية قدرات العاملين، والمحافظة على استقرارهم ورفع روحهم المعنوية وتقييم نتائج أعمالهم بما يحقق الأهداف الرئيسية بأحسن كفاءة ممكنة" ².
- ✓ وتعرف ب"أنها عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل على جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها و اختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن" ³.

¹ علي غريب و بلقاسم سلاطينية و إسماعيل قبيرة ، تنمية الموارد البشرية ، ط1 ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين ميله ، الجزائر ، 2000م ، ص20.

² حمدي مصطفى المعاز ، وظائف الإدارة ، ط1 ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت ، لبنان ، 1985م ، ص 46.

³ فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008م ، ص196.

ثالثا / أهمية تنمية الموارد البشرية و أهدافها :

01 - أهمية تنمية الموارد البشرية : تتجلى أهميتها فيما يلي :¹

- 1) تمثل تنمية الموارد البشرية استثمارا للمؤسسة يظهر في شكل زيادة الإنتاجية وتحسينها من أجل الجودة والتنافس .
- 2) تنمية الموارد البشرية تساعد على خلق رأس مال بشري مؤهل ومن ثم فهي تزود المؤسسة بقدرات مميزة تساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة .
- 3) تنمية الموارد البشرية تمكن المؤسسة من الفوز بمركز تنافسي متقدم في ظل النظام العالمي الجديد .
- 4) تنمية الموارد البشرية تسهم في توظيف الطاقة الكامنة لدى العاملين وإطلاق دوافعهم نحو الانجاز والتفوق وجعل التكنولوجيا الجديدة ركيزتهم الأساسية .

02 - أهداف تنمية الموارد البشرية : وتتمثل أهم أهدافها في :²

1. تفعيل المشاركة الايجابية من خلال اكتساب الثقة بالنفس .
2. تنمية القدرة على حل المشكلات المختلفة ، وذلك بتدريب مساعدي القادة على كيفية التعرف على أسس المشكلة و أسبابها الحقيقية وذلك بخلق قادة فاعلين .
3. اكتساب وتنمية مختلف المواهب والقدرات واعتبارها مجالات لتحقيق الذات .
4. تنمية الولاء والانتماء لدى الجماعة لمنظماتهم .
5. تدريب أفراد الجماعة على التعامل مع الموارد المختلفة سواء كانت موارد مادية أو بشرية .

¹ عادل زيدان، الأداء التنظيمي المتميز - نظري إلى منظمة المستقبل ، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003م، ص35.

² محمد حسن العجمي ، الاتجاهات الحديثة في المبادئ الإدارية والنظم ، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2008م ، ص30 .

رابعاً / المداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية :

يعتبر مضمون الموارد البشرية كمفهوم حديث الاستعمال يختلف عن مفهوم إدارة الأفراد، قد مرت التنظيمات بعدة مراحل كانت لها مفاهيم مختلفة، وكل مفهوم هو نتيجة منظور معين ساهم في توضيح بعض الجوانب الفنية، وتبلورت هذه المنظورات في ثلاث مراحل رئيسية هي :

1. المدخل الكلاسيكي .

2. مدخل العلاقات الإنسانية .

3. مدخل الموارد البشرية .

01 - المدخل الكلاسيكي :

ويقصد بيه النظريات القديمة المفسرة للسلوك الإنساني باختلاف نماذجها فهي افترضت أن الأفراد غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة، ومن هنا صرحت النماذج الكلاسيكية بضرورة فرض نموذج رشيد وعقلاني على العاملين، وذلك للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات¹.

أمتد النموذج الكلاسيكي خلال الفترة من أواخر القرن 18 إلى 1950 م، حيث كان التحدي الأساسي الذي واجه الإدارة هو اكتساب الأسلوب الأمثل لمعالجة عناصر الإنتاج المادية والبشرية، وتنتقل في شقين هما²:

1. كيفية زيادة الكثافة الإنتاجية وجعل العامل أكثر سهولة في الأداء .

2. كيفية تحفيز العاملين للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات .

- ومن أهم النظريات الرئيسية التي كونت الفكر الكلاسيكي في الإدارة نجد :

¹ فانتن أبو بكر ، نظم الإدارة المفتوحة، ط1، دار انبرك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2000م ، ص21 .

² فانتن أبو بكر ، نفس المرجع السابق ، ص 22.

أ- نظرية الإدارة العلمية : نشأت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين 1900م - 1920م ، وذلك تلبية للحاجة الشديدة أيها فقد شهدت هذه الحقبة تطورا اقتصاديا تمثل في توسع التصنيع واستخدام الآلات المكلفة ماديا، وأتساع الأسواق ومن أهم عوامل النهضة الصناعية في ذلك الوقت ظهور الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التكنولوجيا من ناحية ، و ظهور فئة متخصصة في الإدارة من المنظمين ¹.

وكان فريدريك تايلور الرائد الأول للإدارة العلمية ، حيث نشر عام 1911م كتابه الشهير " مبادئ الإدارة العلمية" ذاكراً فيه الهدف الأساسي للإدارة ، وهو ضمان تحقيق أعلى الأرباح لها ولالإدارة ، وكان تايلور يرى أن أغلب العاملين يؤديوا أعمالهم بصورة غير واضحة، ما أ فقدهم كفاءتهم وبدون قابلية، ما جعل تايلور يسعى لمعالجة هذا الأمر وذلك بتدريب العاملين وتقديم المساعدة من أجل إنجاز العمل بالأسلوب الصحيح ².

وقد وضح تايلور مجموعة من المبادئ للإدارة العلمية تمثلت في ³:

1. العمل وفق مبداء الحركة والزمن .
2. التخصص وتقسيم العمل .
3. هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسي .
4. استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل .

وقد واجهت نظرية الإدارة العلمية مجموعة من الانتقادات من بينها أنها توصف بنظرية الآلة، وذلك لإغفالها الجوانب الإنسانية للفرد أو العامل الإنساني داخل التنظيم

¹ حسن عبد الحميد واحمد رشوان ، علم الاجتماع التنظيم ، ط1 ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2004م ، ص 54-55

² مؤيد سعيد السالم ، تنظيم المنظمات ، ط1 ، عالم الكتب الحديثة ، الأردن ، 2002م ، ص55.

³ حسين مريم ، السلوك التنظيمي المعاصر ، ط1 ، الدار الجامعية الحديثة ، مصر ، 2003م ، ص02.

باعتباره آلة من منظور اقتصادي يقوم على استغلال طاقات الفرد الفيزيائية في العمل متناسية الجوانب العاطفية والفرقات الفردية الموجودة بين الناس¹.

ب- نظرية المبادئ الإدارية :

تتمثل هذه النظرية في أعمال كل من هنري فايول وغيره من الذين ركزوا في تحليلاتهم على الأسس العلمية الإدارية داخل التنظيمات ، وكيفية مبدأ تقسيم العمل بالإضافة إلى أهمية الإشراف والتحكم والسلطة داخل التنظيمات الحديثة².

وضع فايول 14 مبدأ يمكن من خلالها النهوض بأنشطة الإدارة وهي³:

- 1- تقسيم العمل . 2- السلطة والمسؤولية . 3- الالتزام بالأنظمة التنظيمية .
- 4 - وحدة الأمر . 5- وحدة التوجيه . 6- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة . 7 - مبدأ المكافأة والتعويض . 8- المركزية .
- 9 - تدرج السلطة . 10 - الترتيب . 11- المساواة في المعاملة .
- 12 - الاستقرار الوظيفي . 13 - المبادرة . 14 - روح الفريق والتعاون .

ما يتضح أن المبادئ الإدارية متشابهة إلى حد كبير مع نظرية الإدارة العلمية في تركيزها على عدة خصائص داخل بناء التنظيمات مثل : تقسيم العمل، الفاعلية والإشراف.

¹ طلعت إبراهيم لطفي ، علم الاجتماع التنظيم ، ط1 ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2007م ، ص96.

² مؤيد سعيد السالم ، نفس المرجع السابق، ص59.

³ عبد الوهاب سويسي، نظريات التنظيم وتصميم المنظمات، ط2، دار النجاح للكتاب والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2005م، ص

ت- النظرية البيروقراطية :

يرى " أحمد زكي " : البيروقراطية عبارة عن تنظيم يقوم على السلطة الرسمية وعلى تقسيم العمل الإداري وظيفيا بين مستويات مختلفة، وعلى الأمور الرسمية التي تصدر من رئاسات إلى مرؤوسين، ويعتبر التنظيم البيروقراطي ترشيد للعمل الإداري، وقد يدل المصطلح على الإدارة الحكومية أو التنظيم الحكومي، كما يستخدم للتعبير عن سيطرة الموظفين، دون المبالاة بمصالح الجماهير ودون مسؤولية أمامهم.¹

تستند هذه النظرية إلى العالم الألماني ماكس فيبر . 1864 - 1920 م . ولقد أهتم بدراسة الإدارات الحكومية الكبيرة، والتي كانت تتصف بتدني الكفاءة، وتواجه العديد من المشكلات الإدارية، وحظي موضوع هيكل السلطة باهتمامه ، وقد ميز بين القوة والسلطة فأعتبر القوة هي المقدره على إجبار الآخرين على الامتثال والطاعة ، إما السلطة فهي تعني الانصياع طواعية للأوامر ، وميز فيبر بين ثلاث نماذج للسلطة تستمد كل منها النمط الخاص من الشرعية مرتبط بنمط معين من الأجهزة الإدارية وهي السلطة التقليدية والسلطة الشخصية العاطفية والسلطات القانونية.²

خصائص النموذج المثالي للبيروقراطية : حدد فيبر خصائص النظرية البيروقراطية بالعناصر الآتية:³

1. تقسيم العمل والتخصص .
2. التسلسل الرئاسي للسلطة -الهيرارشية - .
3. اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات العلمية .
4. الموظفون يعينون ولا ينتخبون ويخضعون لقوانين وضوابط رقابية .
5. الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها.

¹ فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي و التنظيمي، ط2، دار قياد للنشر و التوزيع، مصر، 2001م، ص317.

² أنتوني جد نز، علم الاجتماع، ترجمة فايز الصباغ، ط4، مركز الدراسات الوحدة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2005ك ، 409.

³ راوية حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، مصر 1997م، ص17.

02 - مدخل العلاقات الإنسانية :

لم تتمكن النظريات الكلاسيكية من فهم التنظيمات، وذلك لإهمالها العنصر الأساسي والفعال، وهو الجانب البشري، وماله من أثر على فعالية التنظيمات ففي القرن العشرين بدأ التأكيد على العامل الإنساني في منظمات الأعمال يترك أثره على تفكير الإدارة فظهرت حركة العلاقات الإنسانية وركزت واهتمت بالجوانب النفسية والاجتماعية للفرد والمنظمة، باعتبار أن العوامل الإنسانية والشخصية وغير الرسمية تمارس تأثيراً حاسماً على كيفية الأداء .¹

تعتبر دراسة " التون مايو" المعروفة بدراسة الهاوثرون التي تمت في شيكاغو بداية الحركة الإنسانية في الإدارة خلال القرن العشرين، وقد بينت هذه الدراسة أن هناك ترابطاً بين السلوك والعواطف، وأن للجماعة أثر على سلوكيات الفرد، أن أثر متغير النقود يعتبر ثانوياً بالنسبة لمخزونات الفرد، إذا ما تمت مقارنته بأثر معايير الجماعة وعواطفها وإحساسها بالأمن :²

استخدام مايو لإجراء دراسته حول أثر تحسين الإضاءة في المجتمع على أداء العاملين وقسم مجموعة الدراسة إلى فريقين، فريق تجربة وفريق المراقبة، فوجد نفس النتيجة لدى الفريقين، وبعد تكرار العملية خلص مايو إلى :³

- ❖ أن التحفيز لا يقتصر على الجوانب المادية فقط بل يتعداها إلى الجوانب المعنوية
- ❖ التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجري إلا من خلال مجموعة العمل ، أي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء .
- ❖ إن إشعار العامل بأهميته للمجموعة التي ينتمي إليها أمر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين المؤثرة إيجابياً في زيادة الإنتاجية .

¹ راوية حسن، نفس المرجع السابق ، ص18.

² السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، ط5، دار المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 1985م، ص63.

³ سعد عيد مرسي بدر، الأيديولوجيا ونظرية التنظيم -مدخل نقدي، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر ،2006، ص163.

من هنا برزت أهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة في سلوك العاملين وأكد رواد هذه المدرسة أن الجو الاجتماعي في العمل هو الأساس في التأثير على إنتاجية العاملين وتفاعلهم مع الإدارة .

03 . مدخل الموارد البشرية :

يعتبر مدخلا حديث نسبيا، فقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية، على اعتبار الأفراد كموارد وليس مجرد أشخاص يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم، يمكن أن يحقق فوائد ومزايا كثيرة لكل من المؤسسة والفرد على حد سواء ويقوم مدخل الموارد البشرية على :¹

- ✓ الأفراد عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتتميته .
- ✓ لابد من توجه السياسات والبرامج لإتباع الحاجات النفسية والاقتصادية
- ✓ لابد أن تهيئ بيئة للعمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية استغلال مهارتهم .
- ✓ ضرورة التوازن بين حاجات الفرد وأهداف المنظمة .

يتمثل المحور الأساسي في فكر هذا المدخل في العمل على خلق القدرة التنافسية واعتبار الموارد البشرية الفعالة هي الأساسية لهذه القدرة . ويمكن تمييز ثلاث مداخل لدراسة الموارد البشرية وهي:²

1. المدخل الإداري: يركز على دراسة العمليات الإدارية .
2. مدخل النظم: تحتل الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام الكلي للمنظمة .
3. المدخل الإستراتيجي : يركز على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف وإستراتيجيات المنظمة .

¹ جمال الدين مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2003م، ص51.

² جمال الدين مرسي، نفس المرجع السابق ، ص55.

خامسا / عمليات تنمية الموارد البشرية :

++أولا/ الاستقطاب : بعد تخطيط الموارد البشرية وتحديد من حاجاتها على مستوى المنظمة، تأتي خطوة استقطاب الموارد البشرية ، والحصول عليها بالعدد والمهارات المطلوبة لضمان استمرار الأنشطة في المنظمة.¹

إذا يصعب تحقيق الاستقطاب ونجاح العملية، إذا كانت الوظائف الشاغرة تتميز بالغموض في توصيفها ، فبغض النظر من كونها وظائف موجودة بالفعل، أو سيتم خلقها لابد أن تعرف وتوصف من حيث متطلباتها لزيادة فعالية الاستقطاب.²

ثانيا/ الاختيار والتعيين : تتم عملية الاختيار تبعاً لمعايير تضعها المنظمة تنطبق على مواصفات شاغل الوظيفة، عند مستوى معين من الأداء، ويجب أن تكون هذه المعايير واقعية وليست مجردة يختص بها كل مرشح للوظيفة، حتى يتسنى بذلك اختيار العناصر الملائمة لشاغل الوظيفة.³

تمثل هذه العملية نصف المعادلة أما النصف الآخر فيتمثل في قبول المرشح للوظيفة ليقوم بعد ذلك مسئولون للموارد البشرية بتزويد هؤلاء الأشخاص بمعلومات حول ثقافة التنظيم وغيرها من المعلومات التي تساعدهم في اتخاذ القرار.⁴

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ط1، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004م، ص67-68.

² نادر احمد أبو شيخه، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000م، ص76.

³ حمداوي وسيلة، نفس المرجع السابق، ص92.

⁴ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2002م، ص32.

ثالثا/ تقييم الأداء : يعتبر تقييم الأداء من بين وظائف إدارة الموارد البشرية ، وتقوم هذه الوظيفة على عدة مبادئ تستدعي ممارسة عملية مستقرة .

ويقصد بتقييم أداء الموارد البشرية هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم ، وملاحظة سلوكهم أثناء العمل لمعرفة مستوى كفاءتهم ونجاحهم في القيام بالعمل و أيضا للحكم على ترقية مستقبلية الفرد لوظيفة أخرى .¹

ولتقييم الأداء مداخل متعددة نظرا لتعدد الجوانب التي ترغب المنظمة في قياسها وبصفة عامة يمكن تحديد أربعة مداخل أساسية لتقييم الأداء وهي مدخل المقارنة ومدخل الخصائص والمدخل السلوكي ومدخل النتائج ، ويختلف كل مدخل عن الآخر في القاعدة الأساسية لكل مدخل .²

رابعا / الترقية : تعني بمفهومها شغل الموظف لوظيفة أعلى مستوى من وظيفته الحالية من حيث السلطة والمسؤولية والمركز مع زيادة الأجر.³

يعتبر هذا النظام من أهم الأركان التي يقوم عليها نظام التوظيف حيث على الموظف الذي يقبل أن يعين في أول درجات السلم الإداري، يجب أن يدرك احتمال صعوده السلم ووصوله القمة، كما أن الإدارة تؤيد هذا الاحتمال.⁴

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، ط1، الدار الجامعية، مصر، 1999م، ص290.

² عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية، ط1، كلية التجارة، القاهرة، مصر، 2005م، ص347.

³ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2002م، ص125.

⁴ سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، ط4، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1969م، ص720.

سادسا/ آليات تطوير تنمية الموارد البشرية :

1) أنظمة التعليم المتعددة في إعداد قوة العمل :

إن الاهتمام بأنظمة التعليم وسياسته يعتبر بداية الاهتمام بأنظمة التعليم المتعدد حيث تعتبر هذه العناصر الأساسية في تقويم وتنمية الأفراد، كما يعكس الاهتمام بأنظمة التعليم حاجات المجتمع وحاجات المنظمات من التخصصات والتنوع في المؤهلات وعلى استراتيجيات التعليم أن تضمن الأنظمة التعليمية والأبعاد التالية:¹

- ✓ توفير الحد الأدنى من التعليم ومحو الأمية
- ✓ تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع .
- ✓ استخدام التكنولوجيا التعليمية .
- ✓ تعزيز البرامج بما يتلاءم مع التغيرات البيئية والمستجدات .
- ✓ ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة .

2) تطوير آليات الاختيار والتعيين :

الاختيار هو تلك العملية التي تقوم بها المنظمة لانتقاء افضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم الاختيار طبقا للمعايير التي تطبقها المنظمة.²

لذلك فإن عملي اختيار الأفراد وتعيينهم تعتبر خطوة مهمة كبقية متطلبات التخطيط الجيد للموارد البشرية، لأن البعد الإنساني هو البعد القادر على تحقيق الاستغلال الأمثل لبقية العناصر الأخرى، وكفاءة وفعالية العناصر الأخرى ليست ذات قيمة في حالة غياب العنصر البشري السليم.

¹ مهدي حسين زويلق، إدارة الأفراد مدخل كمي، ط2، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الأردن، 1998م، ص43-45.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2003م، ص155.

ويفسر نجاح الأفراد في بعض المهن وفشلهم في بعضها بالفروق الفردية بينهم، فليس الفرق في الصفات الظاهرية فقط بل أيضا القدرات العقلية والخصائص النفسية، مما يؤكد أهمية اختيار العمال وحسن توجيههم إلى المهام التي تناسب قدراتهم الجسمية والعقلية.

وتستند عملية التعيين والاختيار للقوى العاملة على :¹

- (1) مبدأ الاستعداد والصلاحية
- (2) مبدأ العمل الملائم للمؤهلات والقدرات
- (3) مبدأ الجدارة والكفاءة

يعتبر الاختيار الخطوة الأولى التي تقوم بها المؤسسة للحصول على عمال جديرين بمهامهم، فالاختيار والتعيين يعتبران من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية بالاشتراك مع الإدارة العليا في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، حسب مهاراتهم وخبراتهم واستعداداتهم وتحقيق الملائمة بين قدرات ومؤهلات الأفراد من ناحية وبين متطلبات الوظيفة من ناحية أخرى، مما يؤدي إلى الحصول على اعلي إنتاجية ورفع معنويات الأفراد .

(3) تطوير آليات التكوين:

يلعب التكوين دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه لذلك على المنظمة أن تأخذ بالاعتبار التكوين وأهميته لما يتركه من اثار على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفاعلية، ويؤثر على التنظيم الإداري كون التنظيم يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة واللازمة للوصول إلى الهدف.²

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي المعاصر، ط1، دار الجامعة الحديثة، مصر، 2003م، ص52.

² بشرل يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م، ص63.

ويقوم بذلك العاملین ما يستوجب أن يكونوا على مستوى عالی من الكفاءات والمعلومات والخبرات المتنوعة التي تتلاءم مع التغيرات المتنوعة في المجال التنظيمي والتكنولوجي فالدور الوظيفي الذي يقوم به هؤلاء الأفراد يعتبر مصدر للخبرات المتنوعة بما يتضمنه من توقعات وأفكار وقيم ومهارات ذات تأثير على الأفراد العاملين.¹

إن تحديد الاحتياجات التكوينية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى التكوين، كما يتم التعرف على الأفراد وقدراتهم ومن ثم سيتم تكوينهم ثم يتم البرنامج التكويني وتحديد موضوعاته وأساليبه وأماكن عقده كما يجب التركيز على عملية اختيار المكون والذي يجب أن يتمتع بقدرات عالية.²

4) تطوير آليات الأجور والحوافز:

تعتبر سياسات الأجور والحوافز من الآليات المهمة ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الفرد العامل، ولتحافظ التنظيمات على الكفاءات البشرية الداخلية يجب أن تعمل على تطوير هذه السياسة بصورة مستمرة مراعية في ذلك الظروف الاقتصادية ومحاولة الوصول إلى حالة من التوازن بين الأوضاع الاقتصادية والعوائد المادية للعاملين.³

كما يعتبر انتهاج سياسة رشيدة للأجور وأنظمة الحوافز من أهم عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويعتبر أيضا من الحوافز للعمل ومبدأ العدالة والمساواة.

وبناء على ذلك يجب على كل منظمة من خلال إدارة الموارد البشرية تحديد الشروط الواجب مراعاتها لنجاح خطة الأجور ويجب أن تتوفر في هذه الخطة التشجيعية الخصائص التالية:⁴

¹ عبد اللطيف الجابري، تأهيل الموارد البشرية، ط1، دار ماهي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2014م، ص19.

² بشار يزيد الوليد، نفس المرجع السابق، ص64.

³ صبحي العنبي، تطور الفكر والأنظمة الإدارية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002م، ص338.

⁴ صبحي العنبي، نفس المرجع السابق، ص339.

- ✓ الوضوح والبساطة
- ✓ ضمان الحد الأدنى من الأجر
- ✓ مشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة
- ✓ التوازن بين قيمة الأجر وبين الأداء
- ✓ تحقيق فائدة لأكثر عدد من الأفراد
- ✓ أن يكون مقدار المكافأة التشجيعية ملموساً.

ولنجاح هذه الخطة يجب على المنظمة إتباع أنظمة حوافز جيدة لدفع الأفراد للعمل وتطوير أنظمة الحوافز المعمول بها من خلال الخطوات التالية:¹

- ❖ تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للحوافز
- ❖ إعداد دراسات شاملة للحوافز
- ❖ طلب من الجميع المشاركة في اقتراح وتبني أنظمة حوافز جيدة.

سابعا/ العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية:

1- العوامل التعليمية:

تعتبر من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتهم من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص وعجز النظام عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معوقات تنمية الموارد البشرية، ومن بين هذه المعوقات نجد:²

¹ بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، ط1، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، ص28.

² صلاح الدين عبد الباقي، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002م، ص63.

- ارتفاع نسبة الأمية بين المواطنين
- قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية
- قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية أو مؤسسات الأعمال

2- العوامل الاجتماعية:

وهي مجموعة العوامل المرتبطة بالقيم والعادات والتقاليد وتأثيراتها على السلوكيات العامة للناس، وتؤثر على أداء المؤسسة الإدارية والأفراد عدة جوانب وتعود هذه الجوانب للعوامل الاجتماعية ويمكن حصرها في:¹

- ✓ المسؤولية الاجتماعية: تضم هيئات الأعمال والأفراد والجماعات ذات المصالح المختلفة، لذي على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور خاصة أنها تستطيع خلق وممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم قد يؤثر ذلك على أداء المنظمات.
 - ✓ الجوانب الأخلاقية: وهذه الجوانب تشير إلى مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليلاً للأفراد ببيان ما هو خاطئ وما هو صحيح حيث تؤدي هذه القواعد إلى تبني أنماط سلوكية معينة إضافة إلى اتجاهات إيجابية .
 - ✓ الزيادة السكانية : يشير هذا الجانب إلى إن الزيادة السكانية سوف يترتب عنها زيادة في الطلب على السلع والخدمات، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع استراتيجيات معينة تساعد التنظيم على تجاوز ما قد يظهر من معوقات.²
- ### 3- تأثير التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية:

تواجه الدول النامية تحديات ناتجة عن التقدم التكنولوجي الهائل الذي يصعب من القدرة التنافسية لها في مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق المحلية والعالمية، ويقوم جوهر التنمية على تغيير نمط العمل المتخلف وتشجيعه للحاق بتكنولوجيا العصر

¹ موسى اللوزي، التطور التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999م، ص252.

² موسى اللوزي، نفس المرجع السابق، ص253.

وتحديث القيم وإزالة هياكل الجمود والتبعية، فتقدم الأساليب التكنولوجية الحديثة له عدة مضامين تطبيقية بالنسبة للموارد البشرية، ويرجع هذا لعدة أسباب تتجلى في:¹

❖ افتقار الدول النامية إلى الأعراف والتقاليد الصناعية والتكنولوجية التي تؤثر على الاستخدام والحفاظ على التكنولوجيا.

❖ تتطلب التكنولوجيا الحديثة عدة تغييرات داخل المنظمة مثل: طرق العمل ونماذج علاقات العمل وتغيير الإجراءات وإعادة هيكلة وبناء المنظمة في بعض الأحيان.

❖ الكيفية التي يرى بها الأفراد التكنولوجيا الجديدة، وهي أكبر المشاكل التي يمكن إن تواجه تبني التكنولوجيا فقد يراها الأفراد على أنها تعني اهتمام المديرين بدرجة أكبر بالآلات على حساب اهتمامهم بالأفراد.

وبصفة عامة يمكن القول أن أحداث التغييرات التكنولوجية يميل إلى خلق طلب على تنمية المهارات الجديدة أو إعادة التكوين لصقل المهارات وترقية بعض الأفراد، وتنمية برامج لتشجيع وتدعيم قبول وتعاون الأفراد الذين يتوقع استخدامهم للتكنولوجيا الجديدة.²

¹ راوية حسين، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، مصر، 1997م، ص35.

² راوية حسين، نفس المرجع السابق، ص36.

خلاصة الفصل:

أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين الأفراد والوظائف، إذ يختلف الأفراد كما تختلف الوظائف لذا يتوجب على الإدارة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك من خلال ممارسة تنمية الموارد البشرية في المنظمات باختلاف أحجامها صغيرة كانت أو كبيرة، ومن خلال ما قدمناه تبين لنا إن إدارة الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للمنظمة الحديثة، لذلك تعتبر وظيفة أساسية لا يمكن التخلي عنها في المؤسسات لضمان تسييرها والحفاظ على مواردها سعياً منها إلى تحقيق أهدافها وأهداف الفرد معاً وإيجاد مكان لها بين مثيلاتها.

المنارة للاستشارات

تمهيد

يتسم العصر الحديث بالتقدم العلمي والتكنولوجي وعصر العولمة، بحيث ظهرت فيه العديد من الممتلكات المعبرة عن هذا التقدم، ونذكر من بينها الإدارة الإلكترونية التي تمثل اتجاهات جديدة في عالم الإدارة، تسعى إلى تحويل الإدارة والمنظمات والمؤسسات إلى منظمات إلكترونية تستخدم الحاسب الآلي والانترنت في إنجاز أعمالها ومعاملاتها ووظائفها الإدارية من تخطيط ورقابة وتنظيم وتوجيه بسرعة فائقة ودقة أكثر، ومن خلال ذلك تسعى لمعالجة جوانب عدة متعلقة بالإدارة الإلكترونية، من مفهوم وعناصر ومتطلبات تطبيقها، بالإضافة إلى أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية، وفي الأخير خلاصة لكل ما عولج في هذا الفصل .

أولاً / مفهوم الإدارة الإلكترونية /

الإدارة تعرف الإدارة من عدة منظورات تختلف حسب طبيعة المتطور المعرف لها ونذكر من بين هذه التعريفات :

تعرف ب " أنها ذلك النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية، والجوانب والاتجاهات السلوكية المؤثرة والمتعلقة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم علمية، ووسيلتها في ذلك إصدار القرارات الخاصة بتحديد الهدف وتوجيه الجهود والتنسيق فيها، وإثارة مواطن القوة في القوى العاملة وتنمية مواهبهم وقدراتهم، ورفع روحهم المعنوية والرقابة على الأداء لضمان تحقيق الأهداف وفقاً للخطط والبرامج الموضوعة"¹.

وتعرف الإدارة كوظيفة ب " نشاط أنساني منظم ومستمر يهدف إلى تحقيق أهداف محددة من خلال تجميع وتوجيه الموارد البشرية والمادية، وتنمية موارد جديدة والعمل على استغلالها بدرجة عالية من الكفاءة"².

وتعرف الإدارة في الإسلام ب " هي الولاية والرعاية أو الأمانة فكل منها تحمل معنى المسؤولية والالتزام بأداء الواجبات والإحاطة بالأمر والحفاظ على الأمانة"³.

¹ إبراهيم عباس الزهير، الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، مصر، 2008م، ص93.

² سماح احمد صلاح الدين، المدخل في الإدارة المدرسية، ط1، جامعة الإسكندرية، مصر، 2009م، ص15.

³ رائد الحريري، محمود أسامة جلال، الإدارة والتخطيط التربوي، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007م، ص49.

أما مصطلح الإدارة الإلكترونية فيعتبر من المصطلحات العلمية المستحدثة تماما في مجال العلوم العصرية، والتي أشارت إلى موضوعاتها القليل من البحوث والدراسات والكتابات العلمية، تمكنا من خلالها تقديم المفاهيم التالية لمصطلح الإدارة الإلكترونية .

تعرف ب " أنها تلك العملية الإدارية القائمة على الإفادة من الإمكانيات المتميزة للانترنت، وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد، والقدرات الجوهرية للمنظمة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهدافها"¹.

وتعرف أيضا ب 'هي منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد والمنظمات، باستخدام كل الوسائل الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني أو الفاكس أو التبادل الإلكتروني للمستندات والنشرات"².

وتعرف ب"هي استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة، ومن بينها وبين المنظمات الأخرى والعملاء"³.

وتعرف على أنها " منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات و الاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في مؤسسات عصر العولمة والتغير المستمر"⁴ .

¹ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف ، ط1، دار الأزوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2008م، ص125.

² حسين بن محمد، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ط1، المؤتمر الدولي للتنمية، قاعة الملك فيصل، 2009م ص5.

³ احمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، ط1، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2004م، ص 30 .

⁴ علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة ط1، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001م، ص323 .

ثانيا / التطورات التي مهدت لقيام الإدارة الإلكترونية .

عرف قيام الإدارة الإلكترونية عديد التطورات التي مهدت لحدوث ذلك، وجعلت من الإدارة الإلكترونية مطلبا لا بد منه لدى جميع دول العالم بمختلف مؤسساتها، وتمثلت هذه التطورات فيما يلي :

01. انتشار الثقافة الإلكترونية :

تختلف الأجيال كثير في مجال الثقافة الإلكترونية، فالأجيال الجديدة تتعامل بشكل سهل مع الثقافة الإلكترونية، فهي متعلقة بالانترنت والثقافة الرقمية، ولم يعد الأمر يتطلب شهادة جامعية متخصصة في الحاسب الآلي، فقد انتشرت وسائل التعليم عن بعد، ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية الإعلامية، ومقاهي الانترنت وغيرهم من سبل نقل الثقافة الإلكترونية، فأصبح المواطن لديه وعي كبير وأصبح أكثر تطلعا نحو خدمات أفضل وأسرع وأسهل، خصوصا بعد سهولة معرفة ما يدور في العالم المتقدم من خلال وسائل الإعلام، ولعل ظهور الحاسب الآلي الشخصي [PC]، وانتشاره في معظم البيوت، هو ما يؤدي إلى إضفاء الطابع الشخصي على مفهوم الخدمات العامة والمطلقة بحق كل مواطن في الوصول إلى المعلومة، وشجع ذلك على ميل عدد كبير من المواطنين في الدول العالمية نحو الإدارة الإلكترونية¹.

02. التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وتطبيقاته:

تطورت تقنية الحاسب الآلي تطورا كبيرا منذ القرن العشرين، من الجيل الأول إلى الجيل الرابع الذي عرف بالحاسب الشخصي [PC]، وقد أختلف الحاسب الآلي من جيل إلى آخر في درجة تخزينه للمعلومات، بحيث شهد زيادة من جيل لآخر على التوالي، ونفس الأمر من حيث معالجة المعلومات وسرعة نقلها².

¹ العواملة ونائل عبد الحفيظ، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة الدراسات في العلوم الإدارية، العدد 1، الأردن، 2002م، ص 151 .

² محمود ومحمد فتحي، الإدارة العامة المقارنة، ط2، مطابع الفرزدق التجارية، السعودية، 1997م، ص 221.

إن هذا التطور الهائل والسريع في تقنية الحاسب الآلي، أنعكس على كثير من التطبيقات التي لم تكن ميسرة من قبل، فيما يتعلق بالتعليم والتدريب، وتنمية الموارد البشرية، فاستيسر التعليم عن بعد والتعلم الذاتي، عن طريق شاشات الانترنت، كما أنعكس هذا التطور السريع لتقنية الحاسب الآلي على نظريات وتطبيقات الإدارة فأصبحت الآلات تساعد في الكثير من القرارات المبرمجة مكان الإنسان، وهذا ما أشار إليه عديد علماء الاجتماع في الإدارة، بأن نسبة الآلات سوف تغطي على نسبة الأفراد العاملين في عصر المعلوماتية، ومع النمو المتزايد لتطبيقات الحاسب الآلي في نظم دفع الرواتب والفواتير، وهو ما قد يغير في شكل التنظيمات الداخلية ووظائف الإدارة والأقسام والعلاقات والتفاعلات بين العاملين في التنظيم والمتعاملين مع التنظيم، وهذا يتطلب تغيير كبير في مفاهيم ونظريات الإدارة¹.

03- التقدم السريع في شبكة الاتصالات والانترنت:

أدت التطورات التي شهدتها الاتصالات وتقنياتها إلى تغييرات مهمة في الإدارة فالاتصالات الالكترونية أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء من داخل المنظمة أو خارجها، بسرعة ودقة فائقة وبتكاليف أقل، إن تقنية المعلومات [IT]، عززت القدرات الإستراتيجية لنظم الاتصالات والإدارة فضلا عن تحقيق عديد الفوائد الملموسة وغير الملموسة².

أ - الفوائد الملموسة : وهي التي تزيد الإنتاجية عن طريق زيادة المخرجات بنفس الإمكانيات، وتقليل وقت وتكاليف السفر أو حذف الأعمال الروتينية غير المساهمة في إنجاز المعاملات وبالتالي توفير العمالة وتقليل وسائل نقل وحفظ المعلومات .

¹ محمود ومحمد فتحي، نفس المرجع السابق، ص222.

² الطعمنة محمد والعلوش طارق، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، ط1، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مصر، 2004م، ص75.

ب - الفوائد غير الملموسة : وهي تكون غير واضحة وصعبة القياس ولكنها موجودة مثل الرقابة الأفضل على الأعمال والوقت، والتحسين المستمر في ظروف العمل، وإحساس بالرضا عن العمل، وتقليل الاحتكاك مع سائر المتعاملين مع المنظمة¹ .

ولعل التقنية الرقمية في الاتصالات تقود الإدارة سريعاً إلى إدارة تسير أمورها عبر شاشة الحاسب الآلي وليس الإدارة الورقية، عن طريق استخدام الانترنت أو الشبكة العنكبوتية .

04 - تزايد شح الموارد والاتجاه نحو التخصصية :

إن التراكم الرأسمالي ساعد في الاستثمار وإنشاء الصناعات وغيرها لتوظيف العمالة الفائضة، إلا أن ذلك جعل من بعض الدول ترى أن قيامها بأنشطة اجتماعية وثقافية، هو لون من ألوان الإسراف الاقتصادي التي لا لزوم لها فبدأت بخصخصة بعض الأنشطة من أجل استخدامها في تمويل العجز في الموازنات واستكمال مشروعات التنمية، وفي نفس الوقت نقل الإدارات من القطاع العام إلى الخاص، وإخضاعها للمنافسة والاقتصاد في التكلفة، وسرعة الانجاز بحيث المرنة والرغبة في التحديث، والتطبيق المتسارع للتقنيات العالمية الحديثة في مجال تقديم السلع والخدمات، ومن أجل تحقيق ذلك سعت الدول العالمية إلى تحقيق الإدارة الالكترونية، بهدف الوصول إلى قيمة تنافسية من حيث الجودة والسرعة والدقة في الانجاز² .

وكل هذه التطورات التي شهدتها الدول العالمية مهدت وساعدت على التحول من الإدارة التقليدية في المؤسسات إلى الإدارة الالكترونية الحديثة .

¹ الطعامنة محمد والعلوش طارق، نفس المرجع السابق، ص78.

² محمود ومحمد فتحي، الإدارة العامة المقارنة، ط2، مطابع الفرزدق التجارية، السعودية، 1997م، ص153.

ثالثا / أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها :

أ - أهمية الإدارة الإلكترونية : بعد تطور نظم المعلومات والاتصالات الدولية والمحلية، أصبحت الإدارة الإلكترونية تكتسي أهمية بالغة في المؤسسات وأصبحت جزءاً أساسياً من واقع الحياة البشرية وتتجلى أهميتها فيما يلي :¹

1. تحسين الإدارة الإلكترونية للخدمات وتبسيط إجراءاتها .
2. تسهم في تحقيق الشفافية وسرعة الحصول على المعلومة الجديدة .
3. تشجع الاستثمار في التقنية والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة .
4. تدعم الاقتصاد الوطني من خلال تسهيل الحركة الاقتصادية في الدولة .
5. إيجاد فرص جديدة للعمل الحر وتسهيل الوصول إلى مراكز الاستهلاك .
6. أتساع نطاق المنظمات التي تتعامل معها المؤسسة .
7. تسهم الإدارة الإلكترونية في القضاء على التعامل الورقي .
8. تساهم الإدارة الإلكترونية في تخفيض التكاليف الخاصة ببعض أعمال المؤسسة .
9. إزالة الكثير من المعوقات البيروقراطية التي كانت في طريق الموظفين .
10. تسهم في إجراء تحسينات وتعديلات فعالة على المنظمات والمؤسسات بمختلف أنواعها سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو خدمية .
11. تحسين مستوى أداء المنظمات الحكومية . والاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة² .

¹ بيتر داركر، تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين، ط1، خلاصة الشركة العربية للإعلام، مصر، 1999م، ص164

² محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م، ص73.

ب - أهداف الإدارة الالكترونية: تتمثل الأهداف الأساسية للإدارة الالكترونية فيما يلي: ¹

1. محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية لتحسين الأداء الإداري من خلال كسب الوقت والتقليل في التكلفة .
2. إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة للمؤسسات والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها التكنولوجية .
3. تحسين الخدمات عن طريق تجاوز الأخطاء التي قد يقع فيها الموظف العادي عند القيام بعمله ².
4. التقليل من التعقيدات الإدارية من خلال التقليل من بيروقراطية الإدارة واختصار مرحل إنجاز المعاملات .
5. تخفيض التكاليف بحيث تمكن الأفراد من الحصول على المعلومات التي تلزمهم للحصول على خدمة معينة عن طريق شبكة الانترنت .

÷ أما رأفت رضوان³ فحدد الأهداف التالية للإدارة الالكترونية : ³

1. إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية .
2. تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة .
3. التقليل من المعوقات التي تزامن اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وإلحاقها بمراكز اتخاذ القرار .
4. خفض التكاليف الباهظة خلال عملية متابعة الإدارات المختلفة .
5. توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة مؤسسة إيجابية .
6. تسهيل طريقة الحصول على الخدمات والمعلومات في أي وقت .

¹ محمد الهادي، التعليم الالكتروني عبر شبكة الانترنت ، ط1، دار المصرية اللبنانية، مصر، 2005م، ص134.

² عبد الفتاح بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية ، ط1، دار الفكر الجامعي، مصر، 2004م، ص103.

³ رأفت رضوان، عالم التجارة الالكترونية ، ط1، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 1999م، ص3.

رابعاً: وظائف الإدارة الإلكترونية

مع تغير الإدارة من تقليدية إلى الكترونية، أصبح لابد من تغيير في نظم الإدارة المعمول بها، وقد أسفر ذلك على تغيير في وظائف الإدارة التقليدية لتتحول إلى وظائف إدارية إلكترونية تتمثل في :

أ - التخطيط الإلكتروني:

ان التخطيط الإلكتروني يعتمد على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف، ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضا في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار والنظم الخبيرة، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم وإجراءات العمل¹.

- أشار . نجم . إلى إن هناك اختلافات أساسية بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي وهي كالتالي :²

- (1) التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة وقصيرة الأمد قابلة للتطور المستمر، بعكس التخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في العام القادم .
- (2) إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شئ في المؤسسة، بما فيها التخطيط بتحويله من تخطيط زمني منقطع إلى تخطيط مستمر .
- (3) التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام بين الإدارة والعاملين بينما التخطيط التقليدي كان في جوهره تخطيط أعلى - أسفل، بحيث تجسد فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة وتخطيط وعمل .

¹ احمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية أفق الحاضر وتطلعات المستقبل ، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2004م، ص59.

² نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف ، ط1، دار الأزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م، ص237.

ب - التنظيم الإلكتروني :

- هو الإطار الفصفاض لتوزيع واسع السلطة والمهام وعلاقات الشبكة الأفقية التي تحقق التنسيق الآلي من أجل انجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فمع الانترنت يتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتقاسم¹ .

- والتنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة يعتمد على إجراء تغييرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل المفرطح، كما يتطلب أيضا إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها، لمواجهة كل مشاكل التنظيمات التقليدية في الإدارة والقضاء عليها، ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم واستحداث وحدات تنظيمية حديثة، تتمثل بصفة أساسية في :

1. إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة الكترونيا .
2. إدارة الدعم التقني للمستفيد .
3. إدارة علاقات العملاء الكترونيا .

- ويضيف - نجم - بأنه هناك تغييرات تتوافق مع إعادة التنظيمات داخل المنظمات والمؤسسات في ظل الشبكة العنكبوتية، وثورة الاتصالات والمعلومات التي تسمح بالوصول إلى شركات افتراضية القائمة على توظيف مزايا الانترنت في تبادل البيانات الإلكترونية² .

¹ احمد محمد غنيم، نفس المرجع السابق، ص 60.

² بشير عباس، الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق مدخل استراتيجي، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2004م، ص 251.

ج- التوجيه الالكتروني :

التوجيه الالكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الالكترونية والساعية إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، كما يعتمد أيضا وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة الكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لانجاز الأعمال المطلوبة، كما يعتمد التطبيق الكفء للتوجيه الالكتروني على استخدام شبكات الاتصال الالكترونية المتقدمة، كشبكة الانترنت بحيث يتم انجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها¹.

. ان قيادة الذات هي الأكثر بروزا في الإدارة الالكترونية، فالقائد الالكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية، مما يجعله بحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة التي تساند على سرعة الاستجابة، فقيادة الذات يتسمون بعدة خصائص هي²:

1. القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على إنجاز المهام .
2. فهم المنظمة ومساهماتها من اجل حل المشكلات .
3. الرغبة في المبادرة من اجل حل المشكلات .
4. البراعة والمهارة، والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة .

– والقيادة الالكترونية تتطلب توفر مهارات أساسية نذكر منها، مهارة المعارف الالكترونية، ومهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ومهارات إدارية مع ضرورة متابعة كل جديد في نقل التقنيات الالكترونية في هذا العصر .

¹ احمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص73.

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، مكتلة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002م، ص93.

د- الرقابة الالكترونية :

الرقابة الالكترونية أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمسائل الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الالكترونية، والولاء الالكتروني بين العاملين والإدارة، وهذا ما يحول الرقابة كرسيد إلى الرقابة كعملية وتدفق مستمر، وهناك العديد من المزايا للرقابة الالكترونية منها¹:

1. تحقيق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية .
2. تحقق الرقابة في الوقت الحقيقي في الآن الحقيقي .
3. الحد الأدنى من المفاجئات الداخلية في الرقابة .
4. الرقابة الالكترونية تحفز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا ما يقلل من الجهد الإداري والمطلوب في الرقابة .
5. الرقابة الالكترونية تقلص من الوقت .
6. الرقابة الالكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير من اجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجئات والأزمات في المنظمة .

فكل هذه الوظائف تحققت بعد التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية، فأصبح هناك تخطيط الكتروني و تنظيم الكتروني وتوجيه الكتروني ورقابة الكترونية.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 277.

خامسا: عناصر الإدارة الالكترونية

إن نجاح أي إدارة الكترونية في مؤسسة لا يحدث إلا بتوفر عناصر أساسية للإدارة الالكترونية، ومن أهمها تقنيات المعلومات الإدارية والعنصر البشري المتخصص ويمكن إجمال عناصر الإدارة الالكترونية فيما يلي:¹

1. العنصر التقني : وتتجلى العناصر التقنية للإدارة الالكترونية فالآتي:

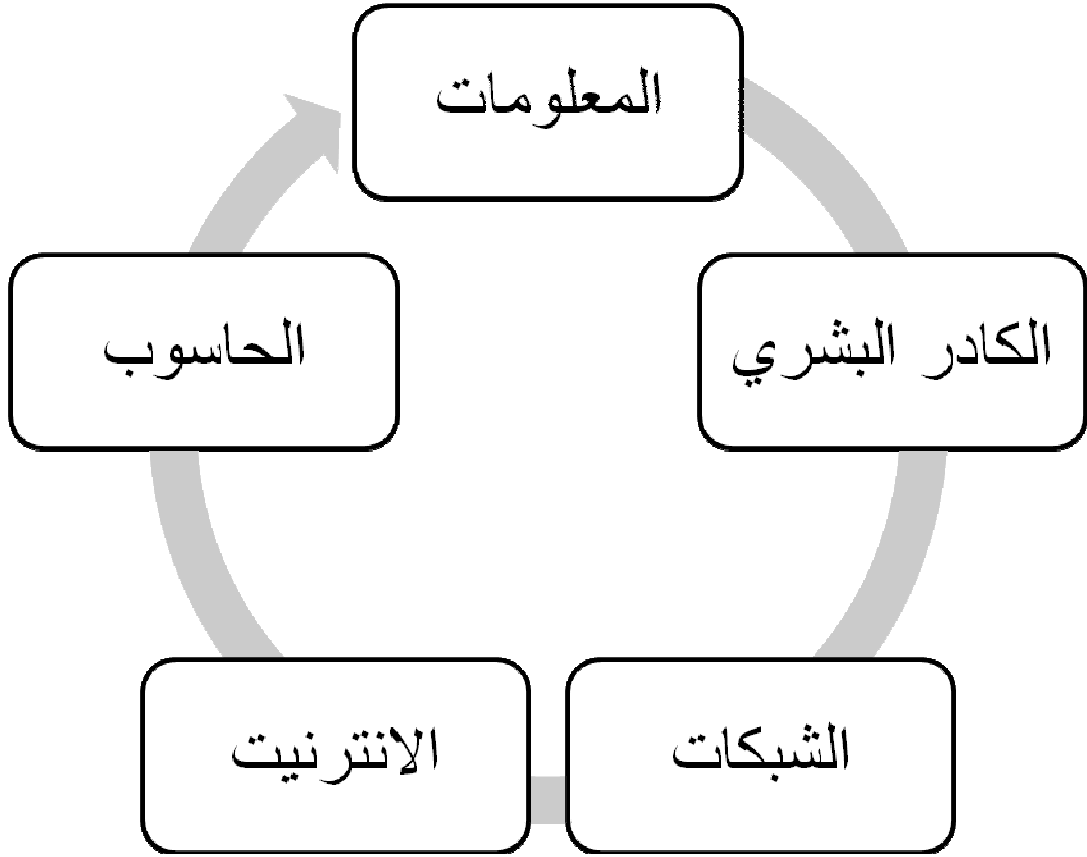
- أ- **عتاد الحاسوب** : ويتمثل في المكونات المادية للحاسوب من أجهزة وطابعات .
- ب- **البرمجيات** : برامج إدارة النظام ونظم إدارة الشبكة و برامج التطبيقات سواء العامة او الخاصة، وبرامج التجارة الالكترونية .
- ت- **الشبكات** : وتتمثل في الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والانترانت وشبكة الأكسترانت .

2. العنصر البشري : يعتبر هو المغذي للمعلومات والمستقبل لها، ورأس المال الحقيقي لأي مشروع، حيث يقوم صناع المعرفة مثل الخبراء والمختصين الذين يمثلون البيئة الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الالكترونية في قلب العناصر التقنية الثلاثة السابقة .

- والشكل الموالي يوضح المكونات الأساسية للإدارة الالكترونية، التي ترتبط بمحور الموارد الإنسانية من العاملين في حقل المعرفة .

¹ ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية وفاق تطبيقاتها العربية ، ط1، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2005م، ص 23- 27 .

الشكل رقم 01 يوضح عناصر الإدارة الإلكترونية :



المصدر: إيهاب خميس احمد ألمري، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، السعودية، 2007م، ص39.

3 . الضوابط الحاكمة : ان تطبيق أي قرار أو منهجية جديدة يخضع لاعتبارات وفهم المجتمع الذي سيتم تطبيقه فيه ، وذلك حتى لا تتم مقاومته وبالتالي كان لابد قبل تطبيق الإدارة الالكترونية إن تتم مراعاة ثوابت المجتمع، وهذه الثوابت تشمل ما يلي :¹

- ✓ **الدين** : يمثل أساس التعامل في كل منظومة من منظومات الحياة .
- ✓ **القانون** : من أقوى وسائل الضبط الاجتماعي .
- ✓ **الثقافة** : تقوم بدور حيوي فعال في تحديد نظم المجتمع وصياغة بنائه .
- ✓ بالإضافة إلى عمر وحجم وتكوين المجتمع، فكلها ثوابت خاصة بالمجتمع وهي تميز كل مجتمع عن الآخر ما يؤكد ضرورة مراعاتها قبل تطبيق الإدارة الالكترونية .

4/ الأنظمة : وتشتمل الأنظمة على :

- 1) الأنظمة والتشريعات: وتتمثل في الضوابط اللازمة لتنفيذ أعمال الإدارة الالكترونية، والسيطرة على التجاوزات غير المرغوبة².
- 2) الأنظمة القاعدية : وهي العوامل التي تمثل قاعدة لبناء مشروع الإدارة الالكترونية، وتشمل الأنظمة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، فهي تلعب دور كبير في تحديد نمط الإدارة الالكترونية وكيفية عملها ومتطلباتها³

كل هذه العناصر المذكورة تعد أساسا مهما لتطبيق أو الوصول إلى إدارة الكترونية ناجحة تحقق الأهداف المنشودة لكل مؤسسة .

¹ محمد حسن، منظومة الحكومة الالكترونية ، ندوة الحكومة الالكترونية الواقع والتحديات، مسقط، سلطنة عمان، 2003م، ص10.

² قوفل محمود حسن، الحكومة العربية الالكترونية ، ندوة الحكومة الالكترونية الواقع والتحديات، مسقط، سلطنة عمان، 2003م، ص9 .

³ أبو معاوية ويحي محمد، الحكومة الالكترونية في المؤسسات العامة ، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود الرياض، السعودية، 2004م، ص135.

سادسا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

نجاح تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية يتطلب توفير عديد من المتطلبات اللازمة له، من مستلزمات مادية ومالية وتنظيمية وبرمجية، كما أنه لا بد من تكوين صورة متكاملة وتقييما دقيقا وشاملا للواقع، من حيث توفر تكنولوجيات المعلومات التحتية المناسبة للموارد البشرية، والدعم المالي اللازم، للاستفادة القصوى من هذه الثورات التقنية.¹

- كما ان الوصول لتوفير متطلبات الإدارة الإلكترونية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال برامج إستراتيجية متكاملة وشاملة، لإعادة هندسة عمليات وأعمال الإدارة فالتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات الآلية وشبكة الانترنت رغم كونها عناصر أساسية للإدارة الإلكترونية، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطور وتدعمه .

- وهناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل في :²
 1. متطلبات تقنيات المعلومات والاتصالات الإلكترونية .
 2. المتطلبات المالية والمتطلبات التشريعية .
 3. متطلبات تأمين وحماية أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية .
- كما يذكر " العلق " عدد من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهي :³
 - ❖ متطلبات إدارية.
 - ❖ متطلبات بشرية ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات .
- ولتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات عديد المتطلبات تتمثل في :⁴
 1. وضع استراتيجيات وخطط للتأسيس .
 2. توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية .

¹ محمد حسن مقني، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها، المجلة العربية، العدد79، الرياض، السعودية، 2004م، ص13.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، ط1، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2003م، ص13.

³ سعد غالب التكريتي ويشير عباس العلق، الأعمال الإلكترونية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2002م، ص111.

⁴ شاهين وبها، العولمة والتجارة الإلكترونية، ط2، دار الفاروق الحديثة، مصر، 2000م، ص 13.

3. خدمات البريد الإلكتروني .
4. تطوير النظام الإداري والخدمات والمعاملات تدريجيا .
5. تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتنقيف المتعاملين .
6. إصدار التشريعات القانونية الضرورية لو تعديل التشريعات الحالية وتطويرها
7. ضمان أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية .

كما إن الإدارة الإلكترونية تتطلب إحداث تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، عن طريق إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد، بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية، وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع تطبيق الإدارة الإلكترونية .

سابعا: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية من المصطلحات التي ظهرت في العصر الحديث نتيجة للتطورات التقنية والعلمية الهائلة التي عمت جميع جوانب الحياة، وبالتالي ظهرت بعض المعوقات التي تعيق تقدمها وتطبيقها في المؤسسات، ونجد من بين هذه المعوقات ما يلي :

01. معوقات تنظيمية : وتتمثل في :¹

- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية .
- غياب المتابعة من قبل السلطات العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الصغرى .
- ضعف اقتناع بعض الإدارات بدواعي التحول للإدارة الإلكترونية ومتطلباته
- قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية داخل المؤسسات .

¹توم بيترز، ثورة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2003م، ص27.

- عدم قدرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة داخل المؤسسة .
- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطور تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى المؤسسة .
- ضعف الدعم السياسي من طرف القيادات السياسية العليا لمشروع الإدارة الالكترونية .

02 . معوقات تقنية : وتتمثل في : ¹

- صعوبات ومشكلات تشغيل الحاسب الآلي .
- ندرة وجود مواصفات موحدة للأجهزة المستخدمة حتى داخل المؤسسة الواحدة .
- ضعف البنية التحتية للمؤسسة ونقص جاهزيتها لاستقبال هذه التقنية الحديثة
- ضعف في شبكات الاتصال في بعض المناطق .
- محدودية القدرة التصنيعية وقلة الخبرات المؤهلة .
- خوف المتعاملين من أثر سلبيات التقنية الحديثة على مصالحهم، وما يترتب عليها من نقص العمالة وقلة الأجور،

03 . معوقات بشرية : وتشمل الأفراد سواء كانوا من العاملين في المؤسسة أو المتعاملين مع المؤسسة، ومن أهم المعوقات البشرية نجد : ²

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات والاتصال على المستوى الاجتماعي والتنظيمي داخل المؤسسة .
- قلة البرامج التدريبية المتطورة في مجال التقنية الحديثة المتطورة .
- تنامي شعور بعض المديرين و أصحاب السلطة أن التغيير نحو الإدارة الالكترونية يشكل تهديدا لهم .

¹ حسين السالمي وعلاء عبد الرزاق، شبكات الإدارة الالكترونية ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2005م، ص237.

² رأفت رضوان، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة ، الملحق الإداري الثاني لجمعية الإدارة، الرياض، السعودية، 2001م، ص1 .

- نقص المعرفة الكافية لدى الأفراد بتقنيات الحاسب الآلي وتطبيقاته .
- ضعف الثقة في حماية وأمن المعلومات والتعاملات الشخصية .
- مقاومة العاملين لتطبيق تقنية الإدارة الالكترونية وضعف الرغبة بها لدى العاملين والمتعاملين .

04. معوقات مالية : وتتمثل في ¹:

- تكلفة استخدام الشبكة العالمية الانترنت .
- قلة الموارد المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية
- ضعف القدرة المالية لدى بعض الأفراد لشراء الأجهزة الالكترونية من أجل مواكبة التطورات التقنية .
- قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الالكترونية .
- التكلفة المالية للبرمجيات والأجهزة الالكترونية المتطورة .

ومن خلال كل ذلك نجد أن هناك معوقات عديدة مختلفة ومتنوعة تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في مختلف المؤسسات كيفما كان نوعها، فكل هذه المعوقات متفاوتة التأثير فبعضها يؤثر بدرجة عالية والآخر بدرجة أقل، إلا أنها جميعا تقف مشكلة في وجه تطبيق الإدارة الالكترونية، ولا بد من توفير الخطط والمتطلبات الرامية إلى مواجهة هذه المعوقات حتى يتم تطبيق الإدارة الالكترونية بصورة صحيحة ومتميزة، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من زيادة في الإنتاجية والجودة في الإنتاج .

¹ محمد الصيرفي، الإدارة الالكترونية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006م، ص200.

خلاصة الفصل

من خلال كل ما سبق نستنتج أن المؤسسات أو المنظمات تسعى لمواكبة التطور التكنولوجي الحاصل، والذي أنعكس على الإدارات وأصبح لزاما من خلاله التحول من الإدارات التقليدية القديمة إلى الإدارات الالكترونية الحديثة، وهذا يتطلب خبرات تقنية تتماشى مع التطورات التي شهدتها التكنولوجيا، وللادارة الالكترونية أهمية بالغة في حال تطبيقها تجعل من المنظمة تمضي قدما في اتجاه تحقيق أهدافها المرسومة بأكثر سرعة ودقة، كما إن الإدارة الالكترونية أضفت على وظائف الإدارة الطابع الالكتروني الذي يعتمد على الحاسبات الآلية وشبكات الانترنت، إلا أن ذلك يتطلب تعليم وتدريب متخصص للعاملين من أجل معرفة كيفية التعامل مع التكنولوجيا الحديثة في الإدارة ولتطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى المؤسسات عديد المعوقات التي تصعب من مهمة تطبيق هذه التقنية الحديثة، واختلفت هذه المعوقات بين ما هي تنظيمية وأخرى تقنية ومالية ومعوقات بشرية ينبغي على المؤسسة السعي والعمل من أجل مواجهة هذه المعوقات والوصول إلى تطبيق صحيح وفعال للإدارة الالكترونية يساهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة .

الفصل الرابع

تمهيد:

الجانب الميداني يعد من أهم الأقسام التي تعتمد عليه البحوث والدراسات ضمن العلوم الاجتماعية، بحيث يقوم الباحث في هذا الفصل بالربط بين الجانب النظري والواقع.

حيث يحاول الباحث فيه أن يتعرف على تحقق فرضياته، ومن المعروف أن كل بحث ميداني يتطلب مجموعة من الإجراءات الميدانية والأساليب الإحصائية، حتى تتمكن من معالجة الظاهرة والوصول إلى نتائج وهو ما سنعالجه في هذا الفصل التطبيقي

أولاً: التعريف بالمؤسسة -مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة :

- مقدمة حول مديرية البريد و تكنولوجيات الإعلام و والاتصال:

خلال العشرية الأخيرة عرفت البلاد عدة تغيرات على جميع المستويات لقطاعات منها السياسية و الاقتصادية، و بمقتضى المرسوم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 تم إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات الذي كان يعتبر من بين القطاعات الاقتصادية النشطة، و يعرف هذا القطاع حالياً باسم البريد و تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

و بمقتضى هذا المرسوم الأخير تفرع من قطاع البريد و المواصلات مؤسستين اقتصاديتين كبيرتين هما: بريد الجزائر و اتصالات الجزائر، حيث يتواجد على مستوى كل ولاية مديرية ولائية للبريد وتكنولوجيا الإعلام و الاتصال كممثل لوزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، و وحدة عملياتية لاتصالات الجزائر و وحدة ولائية لبريد الجزائر.

و فيما يلي بطاقة تعريف للمديرية الولائية للبريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال تبرز من خلاله نشاطها الأساسي إضافة إلى إعطاء نبذة عن تطورها منذ نشأتها إلى يومنا هذا.

و في الأخير نقدم رسم تخطيطي يوضح الهيكل التنظيمي لمختلف مكاتب و أقسام المديرية .

- تعريفها:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تخضع لقانون الوظيفة العمومية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 03-58 المؤرخ في 05/02/2003 المتضمن تنظيم الإدارة

المركزية لوزارة البريد و التكنولوجيات الإعلام والاتصال حيث ينص على إنشاء مديرية البريد و التكنولوجيات الإعلام والاتصال تدعى في صلب النص (المديرية الولائية).¹

• أكثر تحديد لمفهوم المديرية على النحو التالي:

الوزارة الوصية : البريد و التكنولوجيات الإعلام والاتصال.

نوع الإدارة : لا مركزية.

الهيئة : المديرية الولائية.

الطابع الإداري : مؤسسة عمومية.

طبيعة النشاط: إداري.

- هيكلتها:

في الآونة الأخيرة و في ظل التحولات الاقتصادية المتمثلة في "انفتاح السوق، انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة و تطور تكنولوجيات الإعلام الآلي..." يجد قطاع البريد و المواصلات نفسه مجبرا على التماشي و المحيط الجديد الذي يغلب عليه طابع النمو الدائم و المنافسة القوية مما استدعى إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات، و في هذا الإطار قامت الحكومة بإعادة هيكلة و تنظيم للقواعد العامة للبريد و المواصلات وفقا للقانون 03-2000 المؤرخ في 05/08/2000 المنظم للقواعد العامة للبريد و المواصلات و الذي يعتبر شهادة ميلاد قانونية لمؤسستي " بريد الجزائر و اتصالات الجزائر " و تم تغيير اسم قطاع البريد و المواصلات إلى قطاع البريد و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، و إنشاء سلطة ضبط مستقلة للبريد و تكنولوجيات الإعلام تشرف عليه وزارة البريد و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال بالإضافة إلى إنشاء سلطة ضبط مستقلة للبريد و المواصلات تتعاون مع الوزارة في المشاريع المتعلقة بهذا القطاع و المشاركة في تمثيل الجزائر في المنظمات الدولية .

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/ العدد 39 / 29 يونيو سنة 2003م / المادة 1. المرسوم التنفيذي رقم: 03-58 المؤرخ في 2003/02/05، ص

تؤكد الحكومة من خلال هذه الإصلاحات تخليها عن كل ما هو احتكاري و تحرير اقتصادها أمام المنافسة الحرة، حيث تنص المادة 12 من القانون 2000-03 على تحويل نشاطات البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية التي تمارسها وزارة البريد و المواصلات إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري للبريد كما نصت المادة 10 من نفس القانون على إنشاء سلطة الضبط تتمتع بالاستقلالية و الشخصية المعنوية و تعمل هذه المؤسسة تحت إشراف وزارة البريد و تكنولوجيايات الإعلام والاتصال .

- **نشاطاتها الأساسية:** تتولى المديرية الولائية المهام الآتية:

- السهر على تطبيق التشريع و التنظيم المتعلقين بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية.
- التأكد من السير العادي لشبكات البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية و السهر على شروط دوامها و استمرارياتها و أمنها و كذا احترام المقاييس المقررة في هذا المجال.
- السهر على التأدية الحسنة للخدمة العمومية و تنسيق استعمال تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال مع القطاعات الأخرى .
- قيام أعوانها المؤهلين قانونا بإجراء المراقبة و التفتيش وفق القوانين و التنظيمات المعمول بها في هذا المجال.
- تحديد المناطق غير الموصولة أو الضعيفة الوصل بشبكات البريد و المواصلات السلكية و للاسلكية بهدف تحقيق تغطية أحسن.
- القيام بدراسات السوق في إطار تطوير شبكات البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، المشاركة في إعداد المخططات و الدراسات و تنفيذ برامج التنمية المسجلة في المساهمات النهائية.
- تنظيم برامج استعمال الشبكات في إطار أعمال الدفاع الوطني و الأمن العمومي.

❖ المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بأدرار

التعريف بالمديرية الولائية :

المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بأدرار تأسست بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-233 بتاريخ 24 يونيو 2003 بعد إصلاح قطاع البريد والاتصالات. وأوكلت لها المهام التالية :

المهام الموكلة :

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية،
- مراقبة ظروف الدوام والاستمرارية والأمان والتوافق مع المعايير المنصوص عليها في هذا المجال.
- السهر على تقديم الخدمة العامة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية .
- يسهر على تسيير المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال المدير الولائي و أربعون (40) موظفا وعشرة (10) عمال متعاقدين موزعين على مصلحتين هما :

أ- مصلحة تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتضم مكنتين :

1 - مكتب الدراسات و الإحصائيات والمراقبة وترقية تكنولوجيات الإعلام والاتصال

2 - مكتب تطوير المنشآت الأساسية للإعلام والاتصال.

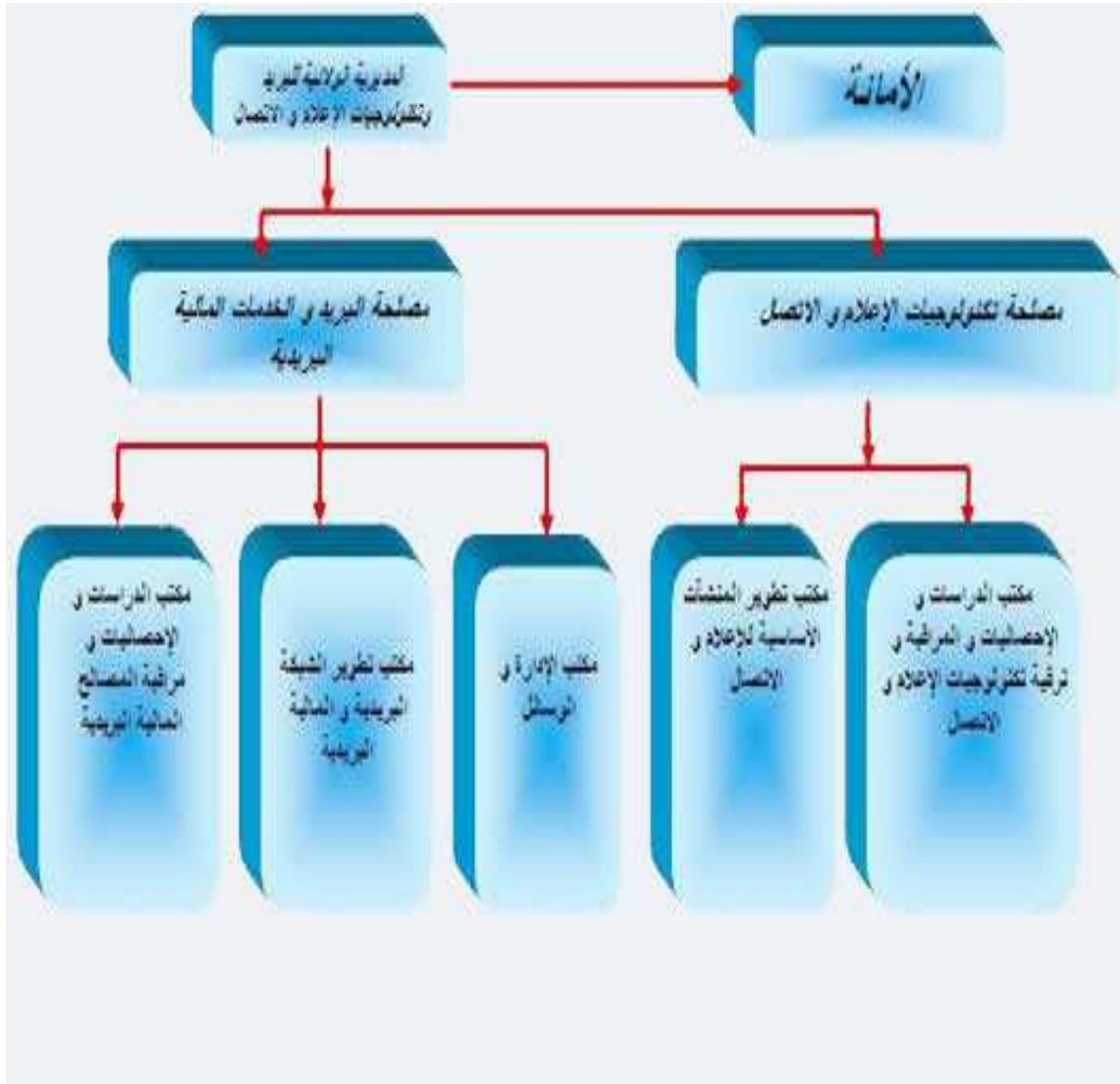
ب- مصلحة البريد والخدمات المالية البريدية وضم ثلاثة مكاتب :

1 - مكتب الإدارة والوسائل

2 - مكتب تطوير الشبكة البريدية والمالية البريدية

3 - مكتب الدراسات و الإحصائيات ومراقبة المصالح المالية البريدية

الشكل رقم (02) يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة - أدرار -



الإدارة الإلكترونية في مؤسسة البريد والمواصلات¹:

لقد تم تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع البريد والمواصلات لتسهيل المعاملات المالية من دفع الجواتات البريدية، وتسهيل النظر في الحسابات البريدية الجارية، وطلب نماذج للسكرات البريدية والمخالصات وقبول كل المواد البريدية المسجلة من وسائل مسجلة ورسائل مؤمن عليها وغير مؤمن عليها، وقيم للمخالصات والتحميل بالإضافة إلى الاستفادة المباشرة من الحساب البريدي الجاري من نقاط أو مكاتب البريد والإيداع في الرصيد من كل نقاط الوطن، بالإضافة إلى ربط كافة بنوك الوطن ببعضها البعض.

بالإضافة إلى بطاقة السحب المغناطيسية (la carte ccp) وهي الخطوة الأهم في التحول للخدمة العامة الإلكترونية بمؤسسة بريد الجزائر، وتم تسهيل وتسريع العملية للمواطن للاستفادة المباشرة من رصيده المالي من كل نقاط الوطن وفي أي وقت، كما تهدف أيضاً هذه البطاقة إلى تقليل الضغط على الشبائيك التقليدية.

¹ موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، / www.mptic.dz

ثانياً: مجالات الدراسة:

تقوم الدراسة البحثية على ثلاثة مجالات أو إبعاد تمثل كيفية تناول الدراسة من عدة جهات منها المكانية والزمنية والبشرية، ذلك انه لا يمكن إن نجد دراسة خاصة في المجال السوسيولوجي لا تتكون من المجالات السابق ذكرها، فالعنصر البشري هو الركيزة الأساسية والمادة الخام في الدراسات السوسيولوجية، وكذلك التواجد المكاني للظاهرة المراد دراستها، فهي مادامت تتصل بالسوسيولوجية فلا بد من تواجد مكان اجتماعي، كما ان للظاهرة زمان وفترة تتواجد بها بحكم ان الظواهر الاجتماعية تتغير بتغير الفرد الاجتماعي والمكان الاجتماعي والزمن، ومن اجل ذلك نوضح المجالات التي تركز عليها دراستنا المتعلقة ب *تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية* وهي كالتالي:

أ- المجال الزماني: يمثل الفترة الزمنية لحدوث سلك الدراسة بحكم إن الظاهرة الاجتماعية متغيرة وغير ثابتة، فهي تتمتع بالديناميكية ما يفرض علينا ضبط العنصر الزمني لتناول الظاهرة، وعرف انجاز الدراسة الميدانية المتعلقة ببحثنا ثلاث مراحل متتالية على النحو التالي:

المرحلة الاولى:

دامت ثلاثة أيام من 22 - 24 جانفي 2018م، بعد رخصة النزول إلى الميدان واخذ الإذن من مدير مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة بحي تيليلان أدرار بحيث قمنا بمقابلة مع رئيس مصلحة الميزانية من اجل شرح ما نريد القيام به من خلال دراستنا، ليتم الاتصال بنا من طرف المؤسسة في اليوم الثاني لتقديم المزيد من الشروحات حول الدراسة قبل ان نستلم ونحصل على ورقة الموافقة الموقعة من قبل مدير المؤسسة.

المرحلة الثانية:

خصصنا مدة خمسة أيام من تاريخ 4 فيفري إلى غاية 8 فيفري 2018م للزيارات الاستطلاعية تركزت في مصلحة الموارد البشرية كونها تمثل صلب موضوع دراستنا ومصلحة الميزانية، والحصول على المعلومات والإحصائيات وكل ما يهم موضوع البحث - عدد العمال - الهيكل التنظيمي - وعلى العموم ساهمت الدراسة في :

ضبط عينة الدراسة و تحديد الفئات السهر مهنية

وضع خطة لكيفية توزيع الاستثمارات

وفي اليوم الأخير من هذه المرحلة حاولنا عرض استمارة البحث على عمال مكتب الميزانية ومصلحة الموارد البشرية، من أجل تكييف الأسئلة مع اللغة الشائعة في المؤسسة ومحاولة تبسيطها .

المرحلة الثالثة:

استغرقت هذه المرحلة من 15 فيفري إلى 08 مارس 2018م، وفيها تم توزيع الاستثمارات البحثية ثم استرجاعها بعد الإجابة عنها، وقد بلغ عدد الاستثمارات المرجعة 44 استمارة من إجمالي 49 استمارة موزعة، كما تم إجراء بعض المقابلات الحرة (غير مقننة) مع بعض الإطارات المسيرة للمؤسسة أهمها المقابلة التي أجريت مع مسير مكتب الميزانية .

ب- المجال البشري :

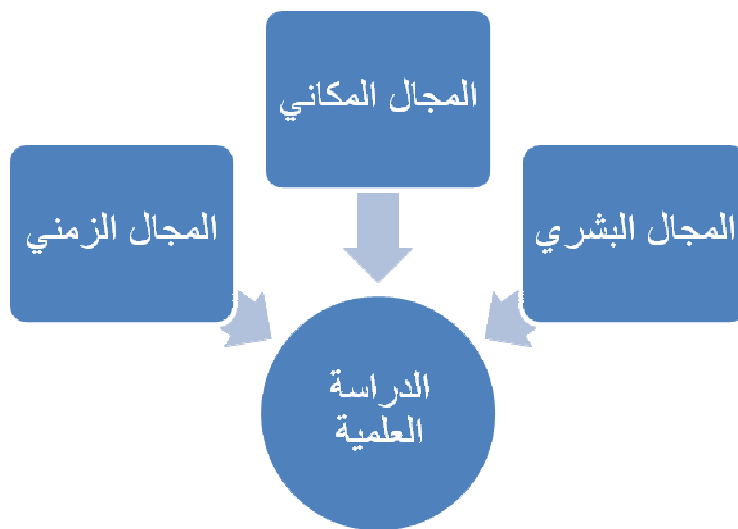
ترتكز الدراسات السوسولوجية على العنصر البشري وتتخذ منه المادة الخام في دراساتها ومن خلال ذلك حددنا العنصر البشري الذي هو محا الدراسة، ذلك لان الأفراد هم المشاركون في تنمية الموارد البشرية والمعنيون بها، ويشاركون في الإدارة الالكترونية وباعتبارهم أحد الأسباب التي تساهم في تكوينها ونشأتها في مختلف المؤسسات الجزائرية على غرار مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، أدرار .

لذلك تم التركيز على عمال هذه المديرية من اجل الحصول على معلومات دقيقة حول الظاهرة محل الدراسة، ولهذا يمكننا توضيح العنصر البشري المقصود بالتناول في هذه الدراسة وهم عمال مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة بولاية أدرار والبالغ عددهم 49 عامل .

المجال المكاني:

يمثل المجال المكاني لأي ظاهرة محل الدراسة بمحل تواجد هذه الظاهرة في الوسط الاجتماعي، لان لكل ظاهرة منشأ تنشأ فيه وتتبع منه وبالتالي لابد من تناول ذلك المكان بالدراسة والتحليل، لأنه يندرج ضمن المعطيات التحليلية التي يتوجب على الباحث في التحليلي السوسيولوجي للظاهرة أن لا يهمله، ولذا فإن دراستنا المتعلقة بتتمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية تم أخذ مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة بولاية أدرار محل ومكان لتواجد هذه الظاهرة، وتقع هذه المديرية في وسط مدينة أدرار الواقعة بالجنوب الجزائري وبالضبط في حي تيليلان ببلدية أدرار بجانب مديرية البيئة لولاية أدرار وديوان الشباب والرياضة لولاية أدرار .

الشكل رقم(03) يوضح مجالات الدراسة العلمية



من إعداد الطالبين.

ثالثاً / مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات :

اعتمدت منهجية البحث في العلوم الاجتماعية على الأساليب المتعارف عليها في البحث العلمي والتحليل الإحصائي والتي نورد منها:

1/ المصادر الثانوية: حيث تمت معالجة الإطار النظري للدراسة بالاعتماد على البيانات الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العربية وبعض الكتب الأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والتقارير والجرائد الرسمية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستنا، والبحث والمطالعة في مختلف مواقع الانترنت .

2/ المصادر الأولية : وهو ما تم الحصول عليه من خلال المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية مع ما هو ملاحظ بمكان العمل بمديرية البريد والموصلات، كما تم إعداد استمارة مخصصة لذلك وجمع المعلومات الأساسية للتأكد من فرضيات البحث .

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

اخترنا الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة البيانات والمعلومات التي تجمعت لدينا بواسطة الاستمارة بحيث تمت المعالجة بواسطة الحاسب الآلي:

الإحصاء الوصفي: الذي يتضمن التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة بهدف إعطاء تحليل تفسيري عن مدى إجابة المبحوثين و العوامل الأكثر تقديراً لهم .

الأدوات المنهجية المستخدمة لجمع البيانات:

تعرف الأدوات المنهجية بأنها وسائل جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة، والواقع إن اعتماد الباحث على منهج علمي معين هو الذي يحدد نوع الأدوات التي يستعين بها في جمع هذه البيانات¹

¹ سيد علي شتا، المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، ط1، مكتبة الأشعة الفنية، مصر، 1997م، ص256.

إن اختيار أداة البحث لا يكون عفويا وإنما يأتي بمراعاة النقاط التالية:

- ✓ ميدان البحث أو مجال تخصص الباحث .
- ✓ نوعية مجتمع الدراسة.
- ✓ موضوع البحث وطبيعته.

ومن خلال ذلك اعتمدنا على أدوات البحث التالية:

1-المقابلة / هي تلك الأداة المستخدمة لدراسة سلوك فرد أو مجموعة أفراد للحصول

على استجابة لموقف معين، وملاحظة النتائج المحسوسة للتفاعل الجماعي¹.

حيث تمت المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية واحد عمال مكتب الميزانية من أجل معرفة وإحصاء عدد العمال داخل المديرية، وعرض الاستمارة عليهم من أجل معرفة ما إن كانت الأسئلة في متناول فهم العمال داخل مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة.

2- الاستمارة/ هي مجموعة من الأسئلة مرتبطة حول موضوع معين، ترسل للأشخاص

المعنيين بالبريد أو تسلم لهم باليد، تمهيد للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها².

• أداة البحث :

تم تصميم وإعداد استمارة مكونة من 26 فقرة للإجابة على مجالات البحث، وذلك من أجل اختبار فرضيات البحث، حيث تم عرضها ومناقشتها مع الأستاذ المشرف والاعتماد على ملاحظاته حولها مع ملاحظات ثلاث أساتذة آخرين تم عرض الاستمارة عليهم حيث على ضوء ذلك تم تعديل الاستمارة وإعدادها بالصورة النهائية التي تم بها جمع المعلومات، فقد تكونت من ثلاث محاور:

¹ خير الله عمار، محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982م، ص72.

² فيروز زرقة وآخرون، في منهجية البحث الاجتماعي، ط1، منشورات مكتبة إقرأ، قسنطينة، الجزائر، 2007م، ص104.

المحور الأول: ويتكون من مجموعة فقرات أو أسئلة حول البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين.

المحور الثاني: ويتكون من مجموعة أسئلة متعلقة بمتغير تنمية الموارد البشرية متضمنا أبعاد ومؤشرات تنمية الموارد البشرية التي اعتمدها من خلال 10 أسئلة.

المحور الثالث: يتكون من مجموعة أسئلة متعلقة بمتغير الإدارة الالكترونية ويتضمن أبعاد ومؤشرات الإدارة الالكترونية المعتمدة من خلال 10 أسئلة.

• صدق وثبات أداة البحث:

تفيد عملية التحكيم في التحقق من الصدق الظاهري للاستمارة وبناء على ملاحظات الأستاذ المشرف عن المذكرة، وبالإضافة إلى ملاحظات وتوجيهات ثلاث أساتذة محكمين متخصصين في ميدان المنهجية وميدان العلوم الاجتماعية تم إجراء التعديلات اللازمة، وإعادة صياغة بعض الفقرات وتبسيطها، وكذلك قمنا بعرض الاستمارة على بعض عمال مديرية البريد حتى نرى مدى بساطة الفقرات ما يتلائم مع إمكانيات الفهم لدى العمال بصفة عامة، ليتم بعد ذلك الاستقرار على النموذج النهائي للاستمارة للنزول بها إلى ميدان الدراسة.

• خصائص مبحوثي الدراسة:

لقد تم توزيع 49 استمارة على أفراد مجتمع البحث من موظفي مديرية البريد والموصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، ولتي تتكون من جميع موظفي الإدارة بجميع رتبهم الإدارية وغيرها، وقد بلغ عدد الاستثمارات المستردة 44 استمارة وهو نفس عدد الاستثمارات الصالحة التحليل وبنسبة 89.80%، وهي نسبة جيدة لأغراض البحث العلمي والجدول التالي يبين ذلك:

العينة: عبارة عن نماذج مصغرة من المجتمع الكلي تطبق عليها أساليب البحث العلمي بغية الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على ذلك المجتمع الكلي والمستخرجة من تلك النماذج المصغرة.¹

الجدول رقم 01 يوضح خصائص العينة.

النسبة المئوية	العدد	فئة الاستثمارات
100%	49	الاستثمارات الموزعة
89.80%	44	الاستثمارات المستردة
00%	00	الاستثمارات المستبعدة
89.80%	44	الاستثمارات القابلة للتحويل/ الاستثمارات المستردة - الاستثمارات المستبعدة.

رابعا / تحليل البيانات المتعلقة بالجدول البسيطة:

01- تحليل البيانات المتعلقة بمحور البيانات الشخصية :

الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

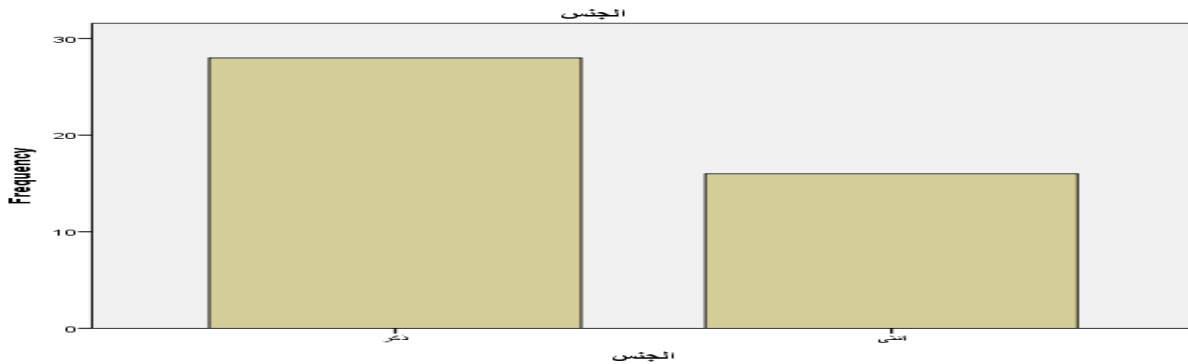
النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
63.60%	28	ذكر
36.40%	16	أنثى
100%	44	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (02) إن الفئة الغالبة على العينة هي فئة الذكور بحيث تمثل عدد 28 بنسبة تقرب 63.60% من إجمالي العينة، بينما تمثل نسبة 36.40% بتكرار 16 المتبقية نسبة الإناث في هذه العينة، وهي نسبة صغيرة مقارنة مع نسبة الذكور.

¹ فضيل دليوميلود سفاري، إسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، ط1، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999م، ص142.

يمكن تفسير ذلك من خلال طبيعة هذه الوظيفة الإدارية والتي يشغلها في الغالب الفئة الذكورية، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المجتمع الذي طبقت فيه الدراسة وهي منطقة أدرار التي تعد من المجتمعات المحافظة التي يقل فيها تشغيل الفئة النسوية خصوصا في المصالح التي تشهد اكتظاظا من الجماهير المتعاملة مع مديرية البريد .

الرسم البياني رقم(04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

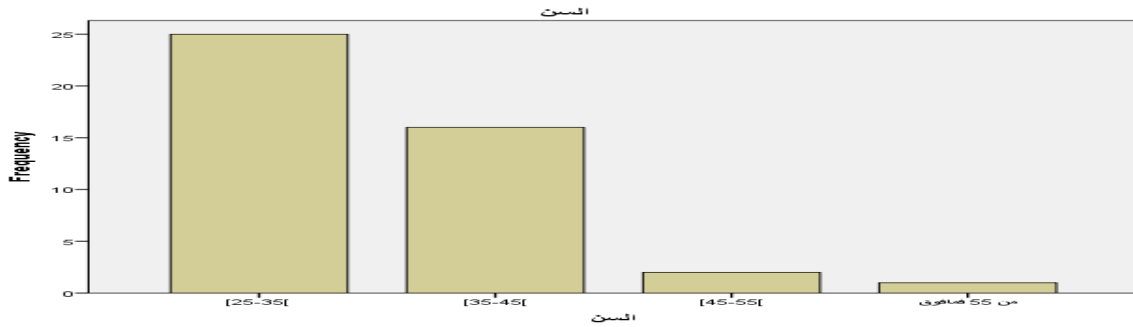
السن	التكرار	النسبة المئوية
[35-25]	25	56.80%
[45-35]	16	36.40%
[55-45]	2	4.5%
من 55 فما فوق	1	2.3%
المجموع	44	100%

يبين الجدول رقم(03) أن الفئة العمرية الأكثر في عينة البحث هي الفئة [35-25] بتكرار 25 بنسبة تقدر ب 56.80%، ثم تليها الفئة ما بين [45-35] بعدد 16 و بنسبة 36.40%، في حين أن كل من الفئتين [55-45] و من 55فما فوق يشكلان نسب ضئيلة من إجمالي عينة البحث ينسب قدرت ب 4.5% و 2.3% على التوالي .

الأمر الذي يعكس مدي استغلال إدارة مديرية البريد والمواصلات للفئة العمرية الشابة والراشدة، وهذا قد يرجع إلى سياسة التوظيف التي شهدها القطاع في السنوات

الماضية، وعملية استقطاب الفئات الشابة باعتبارها فئة سهلة الاندماج مع التكنولوجيات الحديثة وبإمكانها التحسين من قدراتها الوظيفية وهذا ما دفع المديرية إلى تشييب الإدارة.

الرسم البياني رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن :



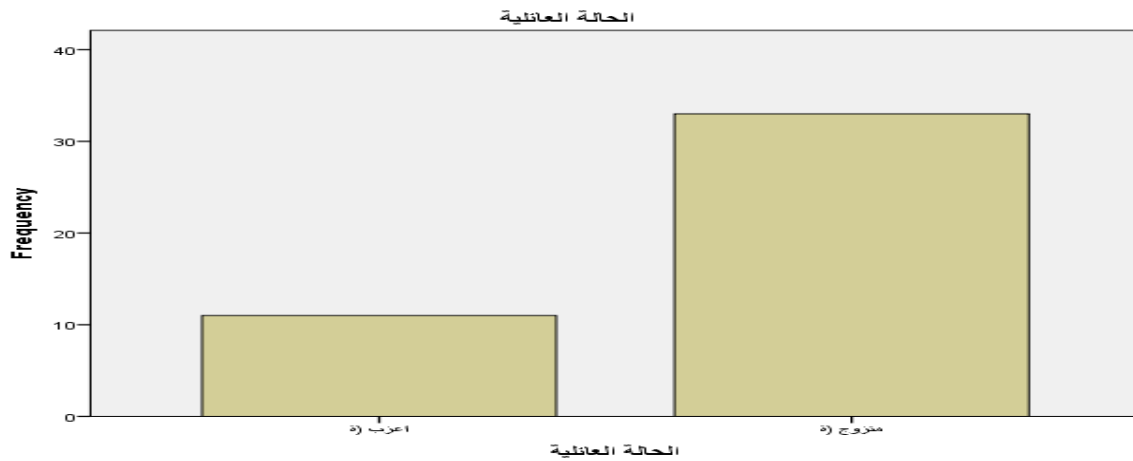
الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية:

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
25%	11	أعزب (ة)
75%	33	متزوج (ة)
100%	44	المجموع

يتبين من الجدول رقم 04 أن الفئة الغالبة على عينة الدراسة هم فئة المتزوجين وهذا بتكرار 33 و بنسبة تقدر ب 75%، من إجمالي عينة الدراسة ثم تليها نسبة فئة أعزب (ة) والتي تمثل تكرار 11 بنسبة تقدر ب 25% من عينة الدراسة .

وبالرجوع إلى معطيات الجدول السابق الذي يوضح سن المبحوثين نلمس إن هذه النسبة طبيعية جدا بحيث نجد ان مجموع 44 فرد نسبة 93% منهم سنهم ما بين 25 سنة و 45 سنة، وهو السن الذي قل ما نجد فيه أفراد غير متزوجين، أما العزاب فقد نرجع ذلك إلى تزامن فترة شبابهم مع الظروف الاجتماعية والاقتصادية المغايرة التي يعيشها المجتمع الجزائري .

الرسم البياني رقم(06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية :



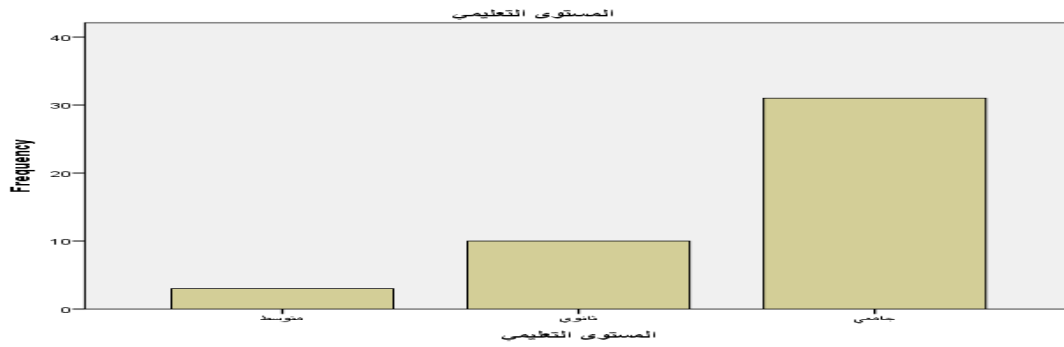
الجدول رقم(05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي :

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	03	6.8%
ثانوي	10	22.7%
جامعي	31	70.5%
المجموع	44	100%

يتبين من الجدول رقم (05) أن المستوى التعليمي الغالب على هذه العينة هو المستوى الجامعي بتكرار 31 و بنسبة تقدر ب 70.5% من إجمالي عينة الدراسة ثم تليها نسبة المستوى الثانوي بتكرار 10 و نسبة مقدرة ب 22.7%، في حين أن المستوى المتوسط يمثل أقل عدد وهو 03 بنسبة قدرت ب 6.5% من إجمالي عينة الدراسة .

هذا ما يفسر على أن إدارة مديرية البريد والمواصلات تعتمد في توظيفها للموظفين على أساس مؤهلاتهم العلمية خصوصا الجامعيين ومن هم بصدد الدخول للجامعة، من أجل رفع كفاءتهم وبالتالي رفع أداء العاملين على مستوى المديرية ولأنها تعتمد على تكنولوجيات الحاسب الآلي هذا ما ألزمها الاعتماد على فئات ذو مستوى عالي باعتبارهم لهم المهارة في استخدام التكنولوجيات الحديثة.

الرسم البياني رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:



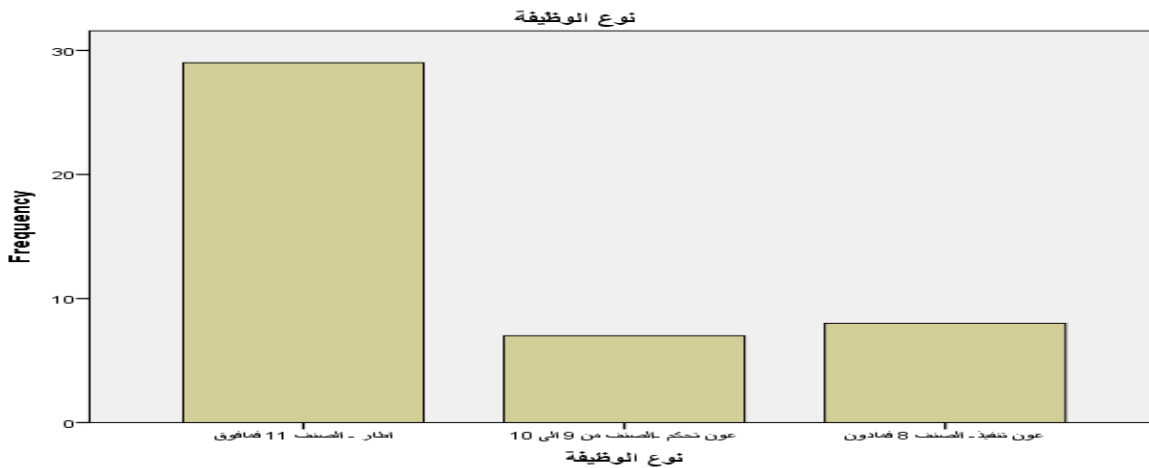
الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الوظيفة:

النسبة المئوية	التكرار	نوع الوظيفة
65.9%	29	إطار
15.9%	07	تحكم
18.2%	08	تنفيذ
100%	44	المجموع

يتبين من الجدول رقم (06) إن أغلب أفراد عينة الدراسة هم إطارات و عددهم 29 بنسبة تقدر ب 65.9% ثم تليها نسبة عمال التنفيذ بعدد 08 و بنسبة تقدر ب 18.2% وفي الأخير نجد عمال التحكم 07 عمال بنسبة مقدرة ب 15.9% من إجمالي عينة الدراسة .

وهذا يرجع إلى نوعية التوظيف التي اعتمدها القطاع في السنوات الماضية والتي تركز على خريجي الجامعات وأصحاب المستويات العليا من أجل تحسين وتطوير قطاع البريد والمواصلات ومواكبة التكنولوجيات الحديثة وتحسين مستوى الخدمة المقدمة لجمهور المتعاملين .

الرسم البياني رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الوظيفة :



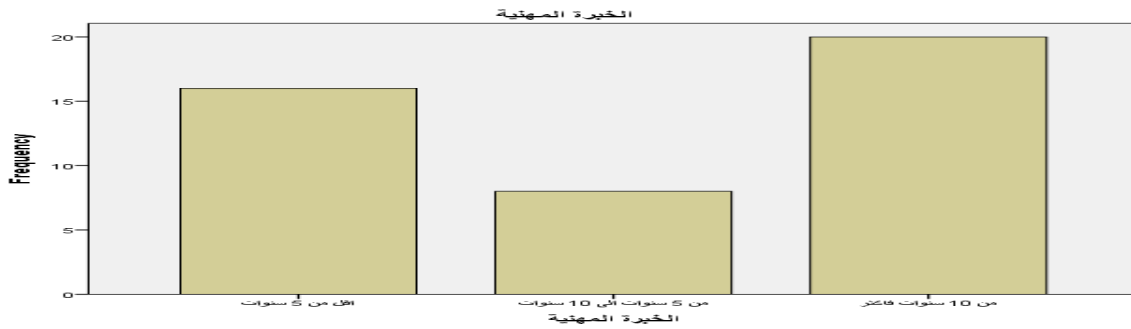
الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية :

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	18	36.4%
من 5 الى 10 سنوات	08	18.2%
اكثر من 10 سنوات	20	45.5%
المجموع	44	100%

يتبين من الجدول رقم (07) أن العاملين الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات يشكلون العدد الأكبر بتكرار 20 وبنسبة 45.5% من إجمالي العاملين، ثم تليها نسبة العمال الذين لديهم خبرة مهنية اقل من 5 سنوات بتكرار 18 و بنسبة قدرت بـ 36.4%، في حين إن نسبة العاملين الذين خبرتهم تتراوح بين 5 و 10 سنوات فعددهم 08 بنسبة 18.2% من إجمالي أفراد عينة الدراسة .

وقد يرجع ذلك إلى إن اغلب الموظفين هم من فئة الشباب ومع حداثة توظيفهم وبالتالي يتم نقل الخبرات بين الموظفين الأمر الذي سهل العمل، ومع الاستحداث التي تطلقهم الوزارة الوصية على مديرية البريد والمواصلات ما يستدعي توظيف خبرات جديدة لمواكبة التطورات التكنولوجية .

الرسم البياني رقم (09) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:



* تحليل البيانات المتعلقة بمحور تنمية الموارد البشرية :

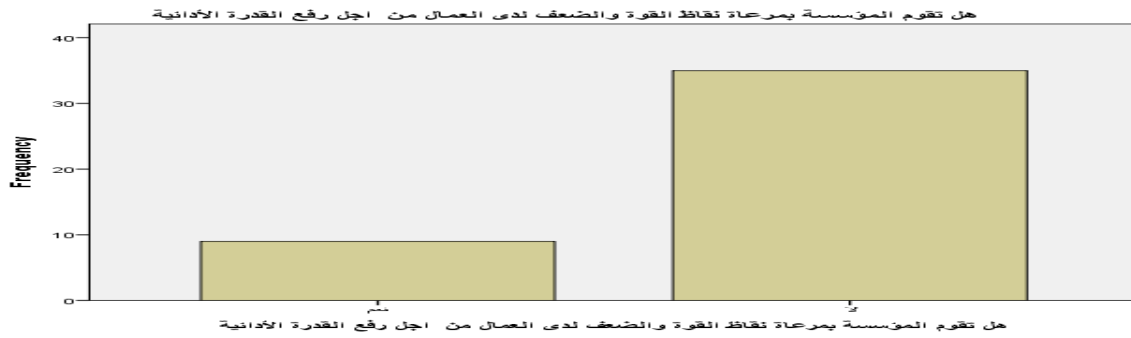
الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مراعاة نقاط الضعف والقوة من اجل رفع القدرة الأدائية:

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	09	%20.5
لا	35	%79.5
المجموع	44	%100

يتبين من الجدول رقم 08 أن أغلبية أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تراعي نقاط الضعف والقوة من اجل رفع القدرة الأدائية بتكرار 35 وبنسبة تصل إلى %79.5 من إجمالي أفراد العينة، في حين أن النسبة المتبقية والتي تمثل عدد 09 عمال وبنسبة %20.5 هم من يرون أن المؤسسة تراعي ذلك.

وهذا قد يفسر من خلال اعتماد المؤسسة على توظيف الإطارات أصحاب المؤهلات العلمية العليا الذين يعتبرون أنهم يملكون قدرات وكفاءة عالية، في نفس الوقت يمكن أنها تعتمد على مراعاة ذلك بالنسبة للعمال أصحاب التأهيل الضعيف ما يدفعها إلى ضرورة مراعاة نقاط ضعفهم وقوتهم للعمل على ذلك من اجل رفع قدراتهم الأدائية.

الرسم البياني رقم (10) يوضح توزيع العينة حسب متغير مرعاه نقاط الضعف والقوة:



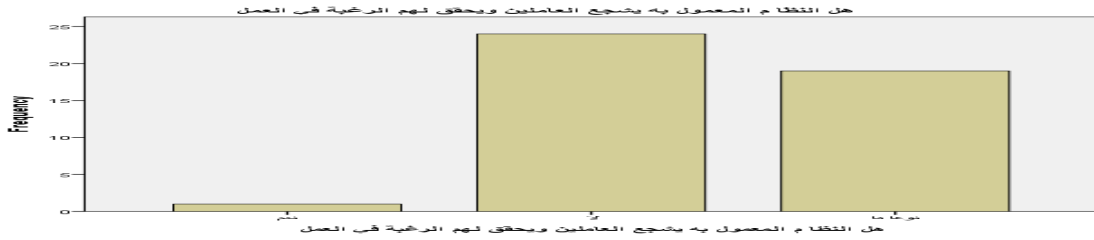
الجدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير النظام المعمول به يشجع العاملين ويحقق لهم الرغبة في العمل:

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	01	2.3%
لا	24	54.5%
نوعا ما	19	43.2%
المجموع	44	100%

يتبين من الجدول رقم (09) أن اغلب العمال قي مديرية البريد والمواصلات يرون إن النظام المعمول به لا يشجع العاملين ولا يحقق لهم الرغبة في العمل وعددهم 24 بنسبة قدرت ب 54.5% تم تليها نسبة 43.2% والتي تمثل نسبة أفراد العينة البالغ عددهم 19 و الذين يرون أن النظام المعمول به يساهم نوعا ما في تشجيع العاملين، في حين إن نسبة أفراد العينة الذين يرون إن النظام يشجع العاملين ويحقق لهم الرغبة في العمل شبه معدومة بتكرار 01 و بنسبة قدرت ب 2.3% من إجمالي عينة الدراسة.

وهذا يفسر على أن العاملين بمديرية البريد والمواصلات يعملون وفق اللوائح والقوانين المفروضة عليهم من طرف المؤسسة بشكل روتيني وهذت راجع ربما لسعي المؤسسة إلى الحفاظ على الاستقرار ومسايرة التطورات الحاصلة بشكل ثابت من خلال تكييف النظام الداخلي لمديرية البريد والمواصلات مع متطلبات السوق الوطنية والاقتصاد العام.

الرسم البياني رقم (11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير النظام المعمول به:



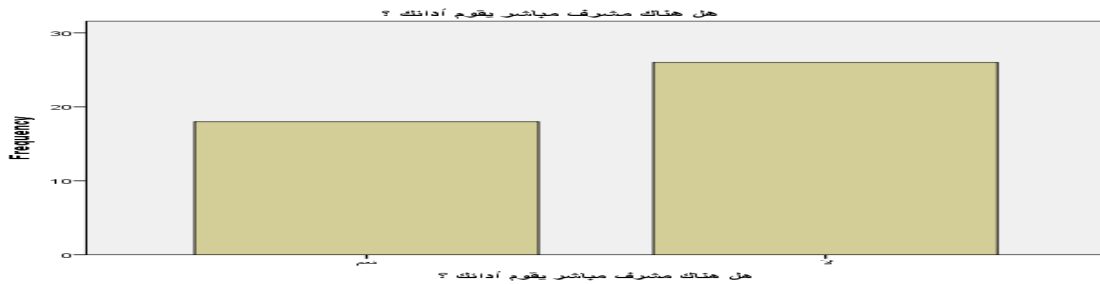
الجدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المشرف لتقييم الأداء:

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	40.9%
لا	10	22.7%
لا	14	31.8%
لا	02	4.5%
المجموع	44	100%

يتبين من الجدول رقم (10) أن أغلب العمال في مديرية البريد يرون أنه لا يوجد مشرف مباشر يقوم أدائهم بتكرار 26 بنسبة تقدر ب 59.1% من إجمالي أفراد عينة الدراسة بحيث أرجعت نسبة 31.8% ذلك إلى عدم مبالاة المسئول ونسبة 22.7% أرجعت ذلك لبساطة العمل الذي يقومون به أما نسبة 4.5% يلحون على عدم وجود نظام تقييمي مقنن هو السبب الأبرز لغياب المشرف المباشر، في حين أن النسبة المتبقية والتي تقدر ب 18 عامل ونسبة 40.9% فهم يرون أنه يوجد مشرف مباشر يقوم أدائهم.

ويفسر ذلك على أن مديرية البريد والمواصلات توضح للعامل منذ دخوله طرق وكيفية العمل ما جعل العاملين لا يشعرون بوجود مشرف مباشر على عملهم وهذا ما دفعهم لتبرير ذلك سواء من منطلق بساطة العمل أو عدم مبالاة المسئول أو غياب نظام تقييمي، أما بالنسبة للذين يرون أن هناك مشرف مباشر فقد يعود ذلك إلى أهمية العمل الذي يقومون به أو حداثة آلياته التي تساير التطورات التكنولوجية الحاصلة .

الرسم البياني رقم (12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المشرف لتقييم الأداء:



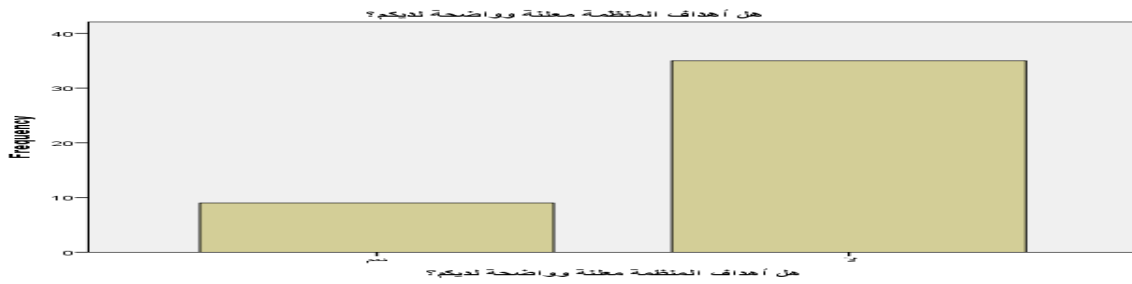
الجدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير وضوح أهداف المنظمة:

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	09	20.5%
لا	35	79.5%
المجموع	44	100%

يتبين من الجدول رقم (11) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرون أن أهداف المنظمة غير واضحة وغير معلنة لديهم بتكرار 35 و بنسبة تقدر ب 79.5% بينما 09 عمال أي بنسبة 20.5% من إجمالي عدد أفراد العينة يرون إن أهداف المنظمة واضحة ومعلنة لديهم.

وقد يرجع ذلك إلى أن إدارة المؤسسة لا تصرح بأهدافها العامة للعمال وتكتفي بحصر ذلك فقط لدى الإدارة العليا للمؤسسة وهي النسبة التي تقرر بوضوح الأهداف التنظيمية لدى العاملين في مديرية البريد والمواصلات.

الرسم البياني رقم (13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير وضوح أهداف المنظمة:



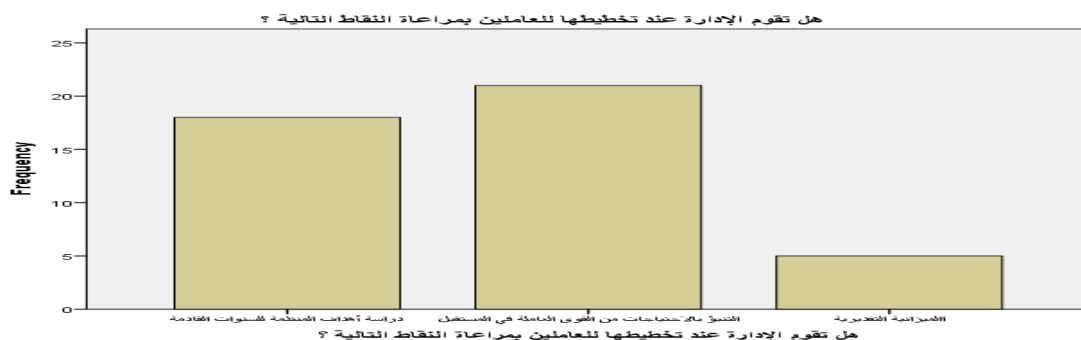
الجدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير تخطيط الإدارة للعاملين:

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
دراسة أهداف المنظمة للسنوات القادمة	18	40.8%
التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة في المستقبل	21	47.7%
الميزانية التقديرية	05	11.5%
المجموع	44	100%

يتبين من الجدول (12) أن النسبة الأكبر من عمال مديرية البريد والمواصلات يرون أن الإدارة عند تخطيطها للعاملين تراعي التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة في المستقبل بتكرار 21 و بنسبة قدرت ب 47.7% ثم تليها نسبة الذين يرون بأنها تراعي دراسة أهداف المنظمة للسنوات القادمة وبلغ عددهم 18 عامل بنسبة 40.8%، في حين أن النسبة المتبقية والتي تمثل من يرون أنها تراعي الميزانية التقديرية بتكرار 05 و نسبتهم ب 11.5% من إجمالي عدد أفراد العينة .

وهذا ما يرجح فكرة أن مديرية البريد والمواصلات تسعى أثناء تخطيطها للعاملين إلى اكتساب قوى عاملة أو مورد بشري مؤهل وذو كفاءة عالية من اجل تحقيق أهدافها المستقبلية التي من شأنها إن تبقيا ضمن المنافسة مستقبلا .

الرسم البياني رقم (14) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير تخطيط العاملين:



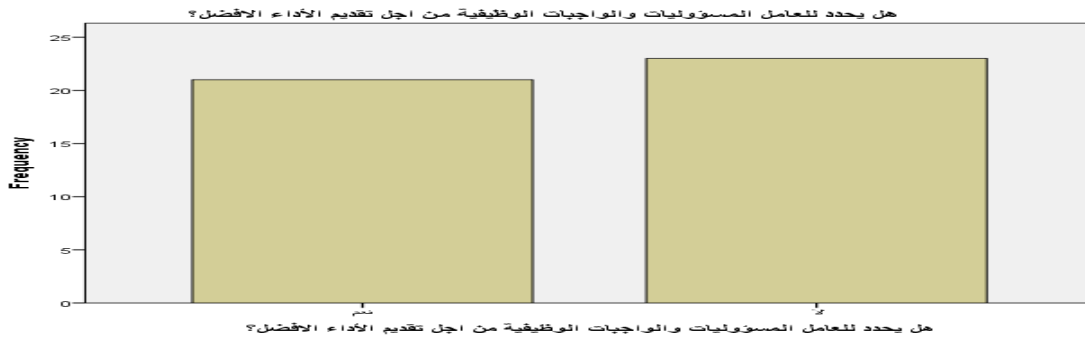
الجدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير تحديد المسؤوليات الوظيفية:

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	47.7%
لا	23	52.3%
المجموع	44	100%

من خلال الجدول رقم (13) يتبين لنا أن نسبة أفراد العينة الذين يقرون بان إدارة المؤسسة لا تحدد للعامل المسؤوليات والواجبات الوظيفية من اجل تقديم الأداء الأفضل هي الأكبر بتكرار 23 وبنسبة 52.3% ويفارق ضئيل عن الذين يرون عكس ذلك بحيث قدر عددهم ب21 و نسبتهم ب 47.7% من أفراد عينة الدراسة .

ومن خلال ذلك نجد أن مديرية البريد والمواصلات تعتمد على تحديد المسؤوليات للعمال وواجباتهم الوظيفية لكن ليس بشكل مستمر ، وهذا ما جعل العمال يشعرون بأن الإدارة لا تحدد لهم مسؤولياتهم وواجباتهم الوظيفية كمسعى منها لتقديم الأداء الأفضل.

الرسم البياني رقم (15) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير تحديد المسؤوليات الوظيفية:



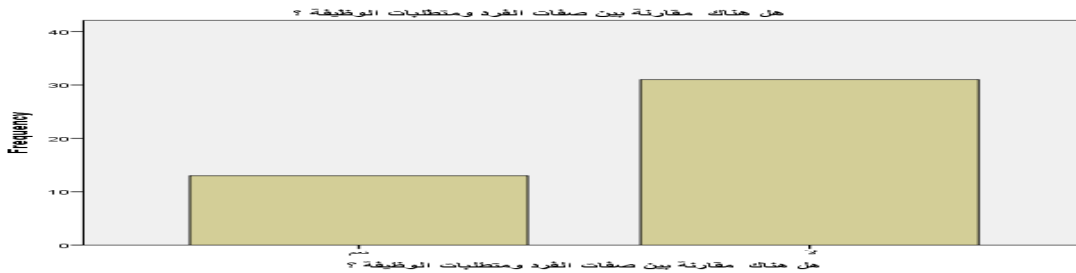
الجدول رقم (14) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير صفات الفرد ومتطلبات الوظيفة:

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	29.5%
لا	31	70.5%
المجموع	44	100%

يتبين من خلال الجدول رقم (14) أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن الإدارة لا تقارن بين صفات الفرد ومتطلبات الوظيفة بتكرار 31 و بنسبة تقدر ب 70.5% من إجمالي أفراد العينة في حين أن عدد 13 من العمال وبنسبة 29.5% من أفراد العينة يرون أن هناك مقارنة بين صفات الفرد ومتطلبات الوظيفة .

هذا ما يشير إلى أن إدارة مديرية البريد والمواصلات تركز في توظيفها للعاملين على المؤهل العلمي المناسب بغض النظر عن الصفات التي تتطلبها الوظيفة وهذا في اغلب الوظائف، بينما تعتمد على التركيز على الصفات الوظيفية بحيث تتناسب مع متطلبات الوظيفة في الوظائف الحساسة التي تشهد تطورات تكنولوجية حديثة ومتعددة.

الرسم البياني رقم (16) يوضح توزيع العينة حسب متغير صفات الفرد ومتطلبات الوظيفة:



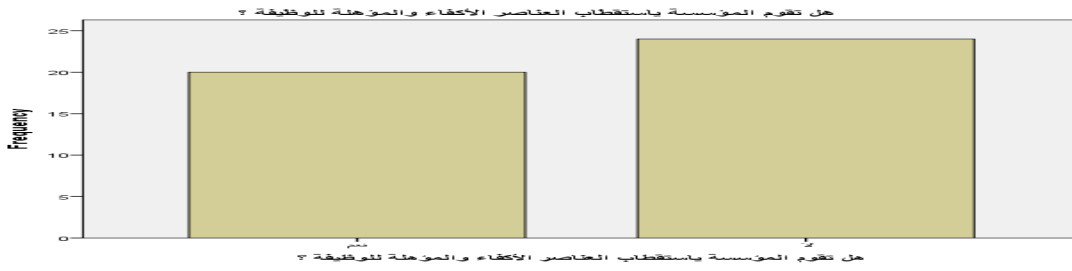
الجدول رقم (15) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير استقطاب العناصر الكفاء

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	%45.5
لا	24	%54.5
المجموع	44	%100

يتبين من الجدول رقم (15) أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يؤكدون على أن إدارة المؤسسة لا تعمل على استقطاب العناصر الأكفاء والمؤهلة للوظيفة بتكرار 24 ونسبة قدرت بـ %54.5، في حين أن النسبة المتبقية والمقدر عددهم بـ 20 عامل ونسبتهم %45.5 فهم يرون أن إدارة المؤسسة تستقطب العناصر الأكفاء والمؤهلة للوظيفة .

وهذا ما يؤكد على فكرة اعتماد مديرية البريد والمواصلات خلال استقطابها لشاغلي الوظيفة على مؤهلاتهم العلمية باعتبارهم يملكون خبرات تطبيقية تمنح لهم الكفاءة والتأهيل للوظيفة، وفي نفس الوقت تعمل على استقطاب الأكفاء والمؤهلين للوظيفة من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة خصوصا في مجال الإدارة.

الرسم البياني رقم (17) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير استقطاب العناصر الأكفاء:



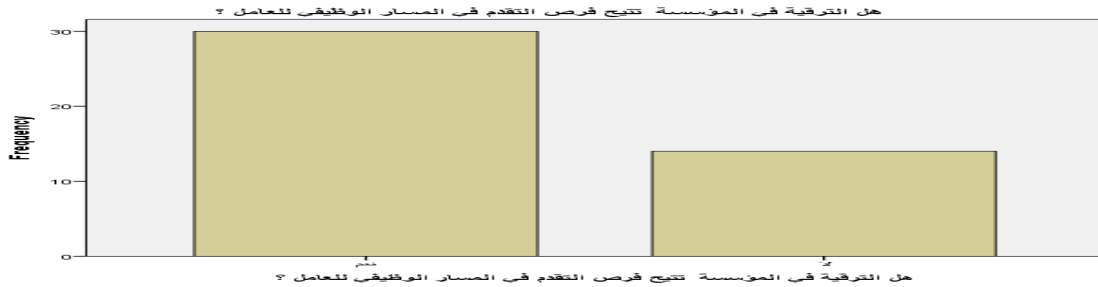
الجدول رقم (16) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الترقية تتيح فرص التقدم:

النسبة المئوية		التكرار	المتغير	
%68.2	%4.5		02	أساس الكفاءة
	%15.9	07	الخبرة المهنية	
	%47.7	21	الاثنين معا	
%31.8		14	لا	
%100		44	المجموع	

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (16) أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن الترقية في المؤسسة تتيح فرص التقدم في المسار الوظيفي بتكرار 30 و بنسبة تقدر ب %68.2 بحيث تمثل نسبة %47.7 منها من يقرون إن هذه الترقية تتم على أساس الكفاءة والخبرة المهنية معا بينما %15.9 يرون أنها تتم على أساس الخبرة فقط و %4.5 يرون أنها تتم على أساس الكفاءة فقط، في حين أن عدد 14 عامل و بنسبة %31.8 من إجمالي أفراد العينة يرون أن الترقية لا تتيح فرص التقدم في المسار الوظيفي للعاملين. وهذا يشير إلى أن مديرية البريد والمواصلات تعتمد على ترقية العاملين على الأسس المعمول بها وبذلك تمنح لهم فرص التطوير والتقدم في مسارهم المهني ومواجهة التحديات التكنولوجية الحديثة، أما بالنسبة لمن لا يرون الترقية تتيح فرص التقدم فقد يعود

ذلك إلى عدم ترقيةهم أو عدم تغيير مهامهم بعد الترقية ما جعلهم يشعرون بالروتين في العمل.

الرسم البياني رقم (18) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الترقية تتيح فرص التقدم:



الجدول رقم (17) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير توفر التطورات التكنولوجية:

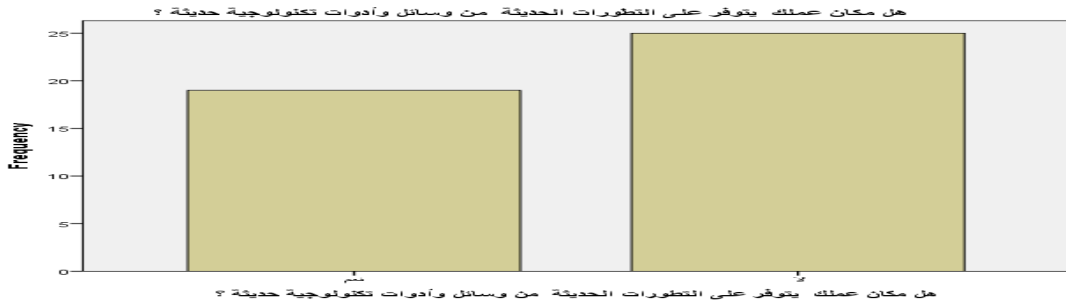
المتغير		التكرار	النسبة المئوية
نعم	تلقيت تدريباً عليها	05	%11.5
	لم أتلقى تدريباً عليها	13	%29.4
لا		26	%59.1
المجموع		44	%100

يتبين من الجدول رقم (17) أن عدد 26 أي نسبة 59.1% من إجمالي أفراد العينة يؤكدون أن مكان العمل لا يتوفر على التطورات التكنولوجية من وسائل وأدوات، بينما 18 من العمال وبنسبة 40.9% المتبقية يرون أنها تتوفر على وسائل وأدوات تكنولوجية بحيث نسبة 11.5% منهم تلقى تدريباً في مجال التطورات التكنولوجية ونسبة 29.4% لم يتلقوا تدريباً سواء خارج أو داخل المؤسسة.

وذلك يرجع فكرة إن المؤسسة لا تعمل على تحديث آلاتها وتحرص على الحفاظ عليها خصوصاً تلك التي تصلح للاستعمال مع التطورات التكنولوجية الحاصلة وفي نفس

الوقت تعمل علة توفير وسائل وأدوات تكنولوجية حديثة من اجل مواكبة التقدم الآلي والبقاء في المنافسة التكنولوجية الحديثة.

الرسم البياني رقم(19) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير توفر التطورات التكنولوجية:



02-تحليل البيانات المتعلقة بمحور الإدارة الالكترونية:

الجدول رقم(18) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير التحول للإدارة الالكترونية:

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
توفر شبكة الانترنت	09	20.5%
تحديث الإدارة وهيكلتها	16	36.4%
استغلال الوقت	13	29.5%
التغيرات والتطورات هي التي فرضت التحول للإدارة الالكترونية	06	13.6%
المجموع	44	100%

يتبين من الجدول رقم(18) أن عدد 16 عامل و بنسبة 36.4% من أفراد العينة يرون أن سبب التحول إلى الإدارة الالكترونية هو تحديث الإدارة وهيكلتها ثم تليها الذين يرون أن السبب هو استغلال الوقت بتكرار 13 و بنسبة 29.5% ثم نسبة من يرجعون السبب إلى توفر شبكة الانترنت وعددهم 09 و بنسبة قدرت ب 20.5% في حين أرجع

06 عمال و بنسبة 13.6% من إجمالي أفراد العينة إلى أن التطورات والتغيرات المشهودة هي التي فرضت التحول للإدارة الالكترونية.

وهذا يدل على أن إدارة مؤسسة مديرية البريد والمواصلات تسعى لمواكبة التكنولوجيات من خلال استخدامها لأحدث الأجهزة المتطورة والمتقدمة من اجل تحقيق سرعة الانجاز والدقة في العمل، بحسب ما يتوافق مع الوقت و العصر من اجل تحديث الإدارة وإعادة هيكلتها من اجل تحسين الخدمات بما يرضي المتعاملين مع المؤسسة.

الرسم البياني رقم(20) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير التحول للإدارة الالكترونية:



الجدول رقم(19) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير التقليل من الملفات الورقية:

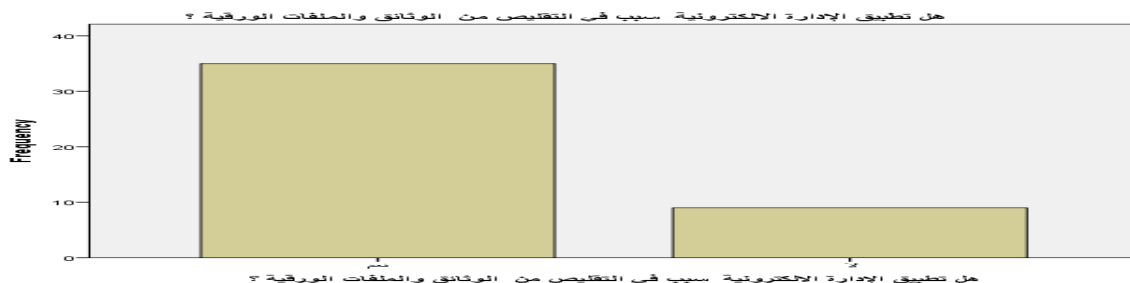
المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	79.5%
لا	09	20.5%
المجموع	44	100%

يتبين من الجدول رقم(19) أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون على أن تطبيق الإدارة الالكترونية سبب في تقليل الملفات الورقية بتكرار 35 و بنسبة تقدر ب 79.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما عدد 09 عمال و بنسبة 20.5% المتبقية فيرون أن تطبيق الإدارة الالكترونية لم يقلص من الملفات الورقية.

هذا ما يؤكد أن تطبيق الإدارة الالكترونية قلص من كثرة الملفات الورقية وبالتالي سهولة التعامل معها بصورتها الالكترونية، وهو ما يؤدي إلى اقتصاد في الوقت والجهد

مع احتمالية وجود تعاملات ورقية لم تصل إلى أن تحول إلى تعاملات الكترونية، وقد يعود ذلك إلى عدم توفر الآليات الحديثة لذلك .

الرسم البياني رقم(21) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير التقليل من الملفات



الجدول رقم(20) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير تحقيق النزاهة والشفافية:

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	34	77.3%
لا	10	22.7%
المجموع	44	100%

من خلال الجدول رقم (20) يتضح لنا أن اغلب أفراد عينة الدراسة يقرون أن تفعيل الإدارة الالكترونية تساهم في تحقيق الشفافية والنزاهة بين الموظف والمواطن بتكرار 34 وبنسبة مقدرة ب 77.3%، بينما 10 عمال ونسبتهم 22.7% من إجمالي أفراد العينة يرون أنها لا تحقق الشفافية والنزاهة بين الموظف والمواطن .

وهذا ما يؤكد أن مديرية البريد والمواصلات تسعى إلى تحقيق مبدأ الشفافية والوضوح في تعاملاتها مع مختلف المواطنين من خلال تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية .

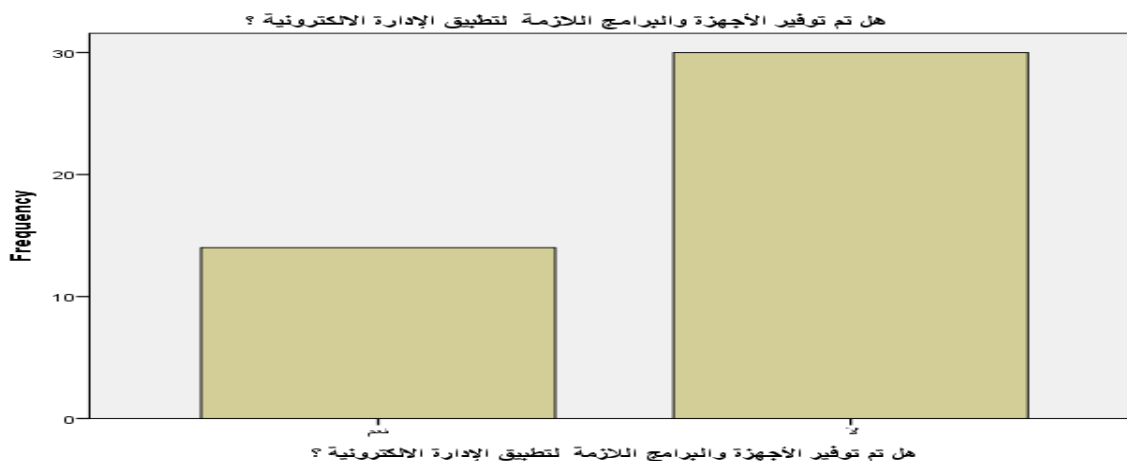
الجدول رقم (21) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير توفير الأجهزة والبرامج:

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	31.8%
لا	30	68.2%
المجموع	44	100%

يتبين من الجدول رقم (21) أغلبية أفراد مجتمع الدراسة انه لم يتم توفير الأجهزة والبرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية بتكرار 30 وبنسبة 68.2% من إجمالي أفراد العينة، بينما عدد 14 عامل و بنسبة 31.8% يؤكدون على أن إدارة المؤسسة وفرت الأجهزة والبرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية.

وقد يرجع ذلك إلى عدم التوفر الغطاء المالي الذي يسمح باقتناء برامج وأجهزة من شأنها تسهيل تطبيق الإدارة الالكترونية وهذا يتطلب توفير مصلحة خاصة بالإدارة الالكترونية من اجل مواجهة كافة العقبات التي قد تحول دون الوصول إلى إدارة الكترونية متطورة.

الرسم البياني (23) رقم يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير توفير الأجهزة والبرامج:



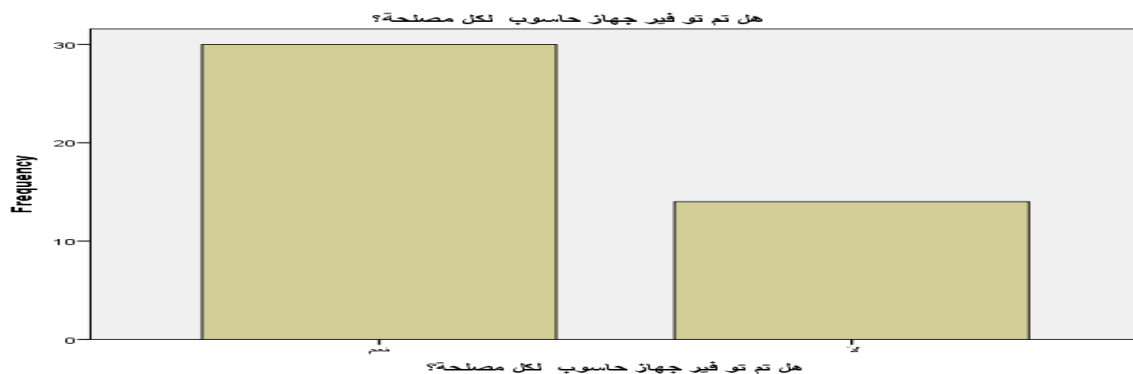
الجدول رقم(22) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير توفير جهاز حاسوب فكل
مصلحة:

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	68.2%
لا	14	31.8%
المجموع	44	100%

يتبين من خلال الجدول رقم(22) أن اغلب أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن المؤسسة وفرت جاهز حاسوب في كل مصلحة وعددهم 30 و بنسبة 68.2% من أجمالي عينة الدراسة، في حين أن عدد 14 من العمال وبنسبة 31.8% يشيرون إلى عدم توفر جهاز حاسوب في كل مصلحة .

وهذا ما يؤكد هدف مؤسسة البريد والمواصلات إلى تسريع وتيرة العمل وانجاز العمل في أجل قريب، وتبسيط الاتصال بين العاملين في مختلف مصالح مديرية البريد والمواصلات من خلا توفير جهاز حاسوب في كل مصلحة على الأقل أما بالنسبة للمصالح التي لا تتوفر فيهل أجهزة فقد يرجع ذلك للتعامل الورقي الذي تعمل به ولم تتحول بعد إلى الإدارة الالكترونية.

الرسم البياني رقم(24) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير توفر جهاز حاسوب في كل مصلحة:



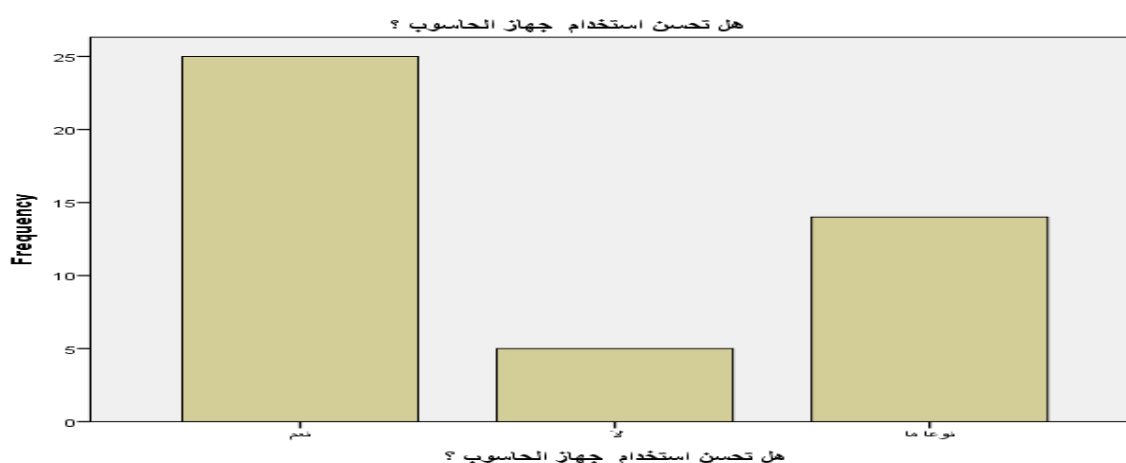
الجدول رقم (23) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير حسن استخدام الحاسوب:

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	56.8%
لا	05	11.4%
نوعا ما	14	31.8%
المجموع	44	100%

يتبين من خلال الجدول رقم (23) أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يحسنون استخدام الحاسوب بتكرار 25 وينسبه تقدر ب 56.8%، ثم تليها نسبة من يحسنون استخدامه نوعا ما وعددهم 14 بنسبة 31.8%، في حين أن 05 عمال و بنسبة 11.4% من إجمالي عينة الدراسة لا يحسنون استخدام الحاسوب .

هذا يؤكد أن إدارة مديرية البريد والمواصلات تستقطب العاملين ذوي الخبرة والكفاءة في استخدام الحاسب الآلي من اجل تمكنهم من التعامل مع كافة البرامج والتطبيقات الالكترونية الحديثة .

الرسم البياني رقم (24) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير حسن استخدام الحاسوب:



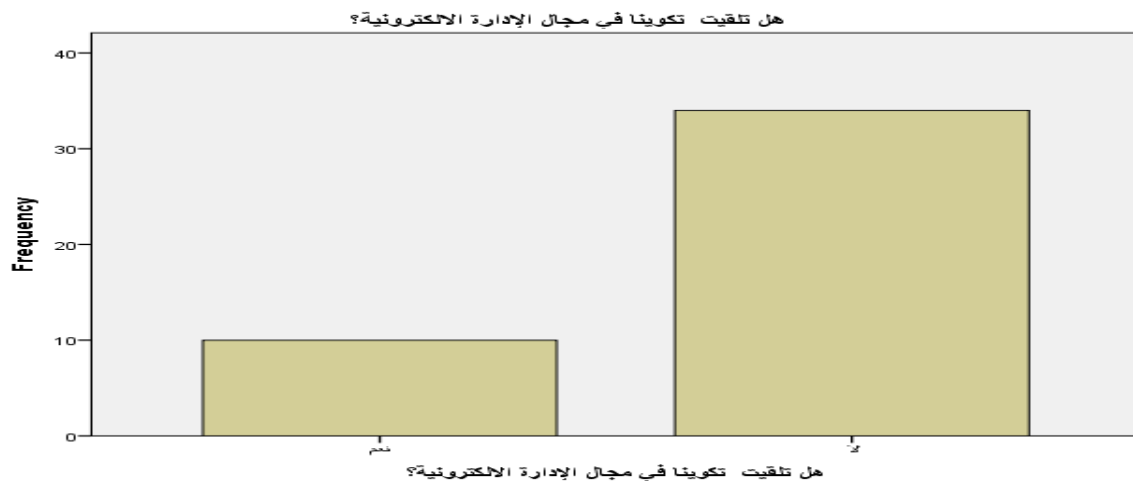
الجدول رقم (24) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير التكوين في الإدارة الإلكترونية:

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	22.7%
لا	34	77.3%
المجموع	44	100%

من خلال الجدول رقم (24) يتضح لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لم يتلقوا تكويناً في مجال الإدارة الإلكترونية بتكرار 34 أي بنسبة تقدر بـ 77.3% بينما عدد 10 من العمال وبنسبة 22.7% المتبقية هم الذين تلقوا تكويناً في مجال الإدارة الإلكترونية من إجمالي أفراد عينة الدراسة

وهذا ما يدل على أن مديرية البريد والمواصلات تعتمد على الخبرات التي يتلقاها الأفراد خلال فترات تكوينهم في الجامعات والمعاهد لذلك تعمل على استقطاب الإطارات أصحاب المؤهلات العليا، وفي نفس الوقت تعمل على تكوين بعض العاملين من أجل الرفع من قدراتهم في التعامل مع مختلف الوسائل التي تفرضها التطورات التكنولوجية ما يجعلها تكونهم في مجال الإدارة الإلكترونية .

الرسم البياني رقم (25) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير التكوين في الإدارة الإلكترونية:



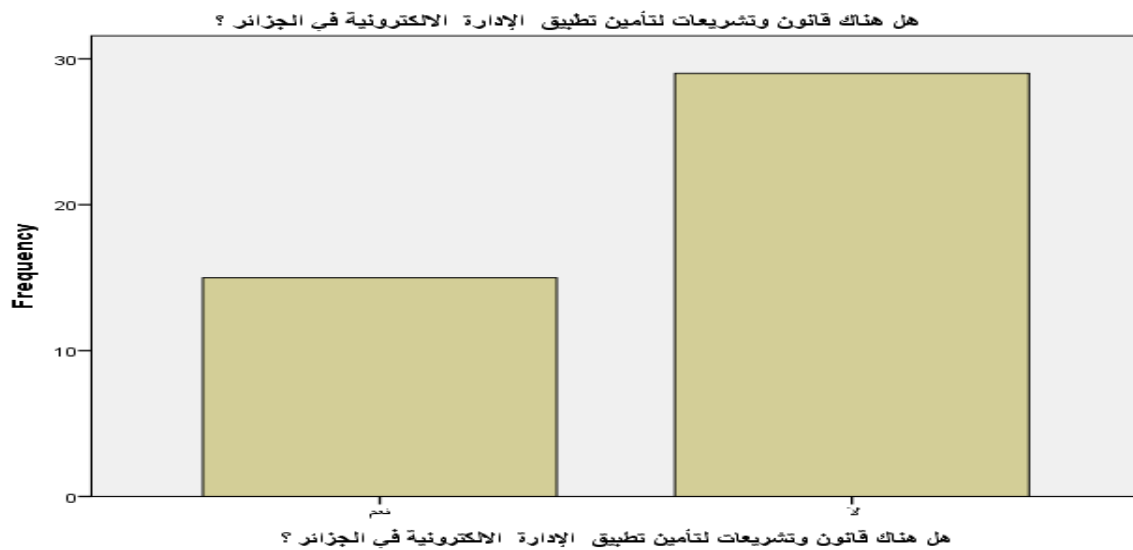
الجدول رقم (25) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير وجود قوانين وتشريعات:

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
لا	15	34.1%
نعم	29	65.9%
المجموع	44	100%

يتبين من الجدول رقم (25) أن غالبية أفراد العينة يؤكدون على وجود قوانين وتشريعات لتأمين تطبيق الإدارة الالكترونية بتكرار 29 أي بنسبة تقدر ب 65.9%، بينما 15 عامل و بنسبة 34.1% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يشيرون إلى عدم وجود قوانين وتشريعات لتأمين تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر.

ما يدل على أن الدولة الجزائرية وضعت جملة من الضوابط التي تضبط وتنظم تطبيق الإدارة الالكترونية، فأصدار التشريعات الضرورية وتحديث التشريعات الحالية وفق المستجدات الحاصلة يعد من أهم متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.

الرسم البياني رقم 26 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير وجود قوانين وتشريعات:



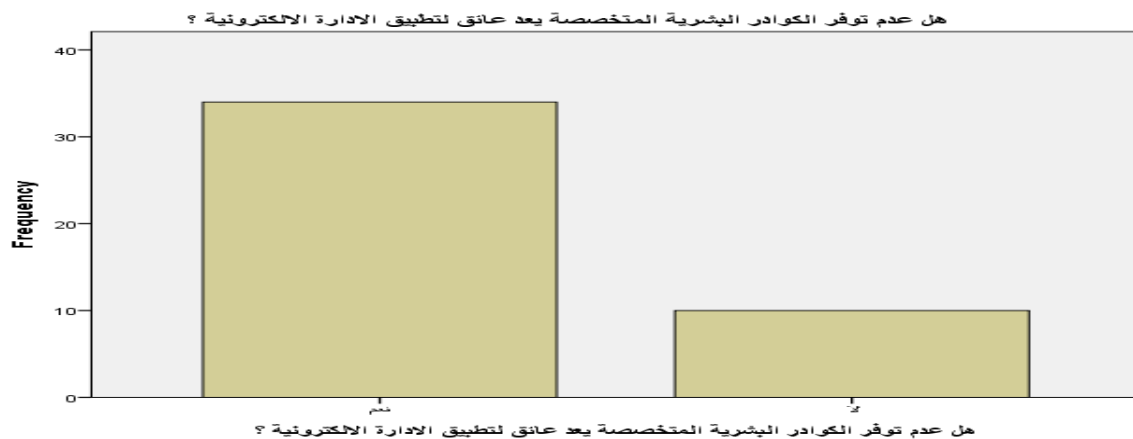
الجدول رقم (26) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير توفر الكوادر المتخصصة:

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	34	77.3%
لا	10	22.7%
المجموع	44	100%

يتبين من خلال الجدول رقم (26) أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن عدم توفر المؤسسة على كوادر بشرية متخصصة يعد عائق أمام تطبيق الإدارة الالكترونية بتكرار 34 بنسبة تقدر ب 77.3% من إجمالي أفراد العينة، بينما 10 عمال أي نسبة 22.7% يرون أن عدم توفر الكوادر البشرية المتخصصة لا يعد عائق لتطبيق الإدارة الالكترونية .

وهذا ما يؤكد أن تطبيق الإدارة الالكترونية يتطلب توفر كوادر بشرية متخصصة وتحسن التعامل مع كافة الوسائل التكنولوجية الحديثة بمختلف أشكالها، بحيث عدم توفر هذه الموارد البشرية المتخصصة في مجال الإدارة الالكترونية قد يحول دون تطبيقها.

الرسم البياني رقم (27) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير توفر الكوادر المتخصصة:



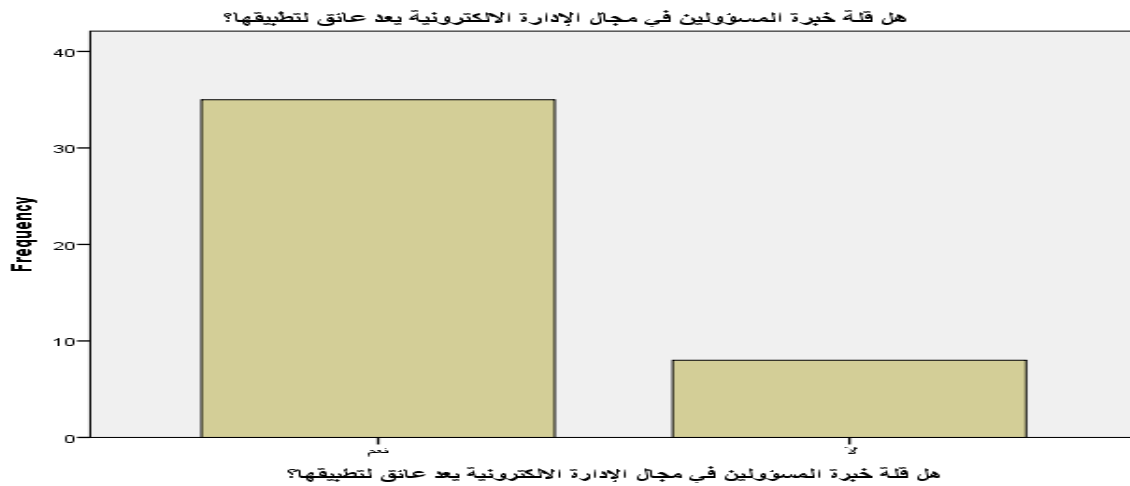
الجدول رقم (27) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير خبرة المسؤولين:

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	%79.5
لا	09	%20.5
المجموع	44	%100

من خلال الجدول رقم (27) يتضح لنا أن 35 عامل ما يمثل نسبة 79.5% من أفراد العينة يرون أن قلة خبرة المسؤولين في مجال الإدارة الالكترونية يعد عائق أمام تطبيقها، بينما 09 عمال أي نسيه 20.5% من إجمالي أفراد العينة يرون أن قلة خبرة المسؤولين في مجال الإدارة الالكترونية لا يعد عائق أمام تطبيقها.

ومن خلال ذلك يتطلب تطبيق الإدارة الالكترونية تواجد مسئولين ذو خبرة في مجال الإدارة الالكترونية من اجل التعامل مع مختلف التغيرات والتطورات التكنولوجية ويحسن التعامل مع مختلف القوانين والتشريعات التي تفرضها الدولة في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية .

الرسم البياني رقم (28) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير خبرة المسؤولين:



خامسا / تحليل وتفسير الجداول المركبة:

الجدول رقم (28) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وما تقوم المؤسسة بمراعاته عند تخطيطها للعاملين:

المجموع	الميزانية التقديرية	التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة	دراسة أهداف المنظمة للسنوات القادمة	ما يراعى عند التخطيط للمستوى التعليمي
03	01	01	01	متوسط
%6.81	%2.27	%2.27	%2.27	
10	02	04	04	ثانوي
%22.73	%4.55	%9.09	%9.09	
31	02	16	13	جامعي
%70.46	%4.55	%36.36	%29.55	
44	05	21	18	المجموع
%100	%11.37	%47.72	%40.91	

من خلال الجدول رقم (28) تبين لنا أن تكرر 31 عامل أي بنسبة 70.46 % من عمال مديرية البريد جامعين بحيث تنقسم بحسب نظرتها لما تراعيه المؤسسة عند تخطيط العاملين منهم 16 عامل أي بنسبة 36.36% يرون أن المؤسسة تراعي في تخطيطها للعاملين التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من اليد العاملة وتكرر 18 عامل وبنسبة مقدرة ب 29.55% يرون أنها تراعي أهداف المنظمة للسنوات القادمة، ويبقى عاملين جامعين بنسبة تقدر ب 4.55% يرون أنها تسير الميزانية التقديرية، بينما عدد 10 عمال وبنسبة مئوية 22.73% يحملون مستوى ثانوي بحيث 4 عمال أي بنسبة 9.09% يرون أن المؤسسة تراعي التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة وهي نفس النسبة التي ترى أنها تراعي الأهداف أما بنسبة 4.55% بتكرر 2 عامل يرون أنها تراعي الميزانية

التقديرية، في حين أن تكرر 3 عمال أي بنسبة 6.81% لهم مستوى متوسط وكل عامل يرى إنها تراعي جانب من الجوانب الثلاث.

ومن هنا نصل إلى أن مديرية البريد والمواصلات تراعي بدرجة أولى الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة وتراعي أيضا الأهداف المسطرة للسنوات المقبلة فلذلك تعد مديرية البريد والمواصلات إلى توظيف الإطارات أصحاب الشهادات الجامعية حتى تكون عملية تنمية مواردها البشرية أكثر فعالية وأكثر توجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية، وحتى يتسنى لها مواكبة التطورات التكنولوجية التي قد تواجهها مستقبلا .

الجدول رقم (29) يوضح العلاقة بين استقطاب المؤسسة للعناصر الأكفاء للوظيفة و تفعيل الإدارة الالكترونية يحقق النزاهة والشفافية بين الموظف والمواطن.

المجموع	لا	نعم	تحقيق النزاهة استقطاب الأكفاء للوظيفة
20	01	19	نعم
%45.46	%2.27	%43.18	
24	09	15	لا
%54.54	%20.45	%34.09	
44	10	34	المجموع
%100	%22.73	%77.27	

يتبين من الجدول رقم (29) أن عدد 24 من العمال أي بنسبة 54.54% بحيث 15 عامل منهم وبنسبة تقدر ب 34.09% يرون أن المؤسسة لا تستقطب العناصر الأكفاء للوظيفة ولكن يقرون على أن تفعيل الإدارة الالكترونية يحقق النزاهة والشفافية بين الموظف والمواطن و 09 عمال أي بنسبة 20.45% يرون انه لا يحقق النزاهة والشفافية بين الإدارة والمواطن، في حين أن عدد 20 عامل ونسبة مقدره ب 45.45% يرون أن المؤسسة تعمل على استقطاب العناصر البشرية الكفاء للوظيفة، بحيث 19 عامل منهم

وبنسبة 43.18% يرون أن تفعيل الإدارة الالكترونية يحقق النزاهة والشفافية بين الموظف والمواطن في حين أن عامل واحد وبنسبة 2.27% يرى عكس ذلك .
ومن خلال ذلك يتضح لنا أن مؤسسة البريد والمواصلات تستقطب العناصر الأكفاء والمؤهلة للوظيفة والتي تكون قد خضت لتكوين في مجال الإدارة العمومية سواء في الجامعات أو المعاهد، ما يساعد على تفعيل الإدارة الالكترونية الشبكية وبفضل كفاءة العاملين بالمؤسسة تصل إلى تحقيق النزاهة والشفافية بين الموظف والمواطن أو بين العامل بالمؤسسة والمتعامل معها وهذا بالتطبيق الحسن لكل عمليات الإدارة الكترونيا ما يسمح للجميع الإطلاع على ما يتعلق بهم في مديرية البريد والمواصلات .
الجدول رقم(30) يوضح العلاقة بين استقطاب العناصر الأكفاء للوظيفة و عدم توفر الكوادر البشرية المتخصصة يعد عائق لتطبيق الإدارة الالكترونية :

عائق لتطبيق الإدارة الالكترونية	نعم	لا	المجموع
استقطاب الأكفاء للوظيفة	18	02	20
	%43.18	%4.55	%45.46
لا	16	08	24
	%34.09	%18.18	%54.54
المجموع	34	10	44
	%77.27	%22.73	%100

يتبين من الجدول رقم (30) أن عدد 24 عامل أي بنسبة 54.54% من الذين يرون إن المؤسسة لا تستقطب العناصر الأكفاء للوظيفة منهم 16 عامل بنسبة تقدر ب 34.09% يرون أن عدم توفر الكوادر البشرية يعد عائق أمام تطبيق الإدارة الالكترونية بينما 8 عمال أي بنسبة 18.18% يرون انه لا يعد عائق في حين أن تكرار 20

عامل بنسبة تقدر ب45.46% يرون أن المؤسسة تستقطب العناصر الأكفاء والمؤهلة للوظيفة بحيث 18 منهم وبنسبة 43.18% يرون أن عدم توفر الكوادر البشرية المتخصصة يعتبر عائق أمام تطبيق الإدارة الالكترونية، بينما تكرر 2 أي نسبة 4.55% منهم يرون أن غياب الكوادر البشرية المتخصصة لا يعد عائق إمام تطبيق الإدارة الالكترونية .

ومن هنا نؤكد على ضرورة توفر العناصر المؤهلة والقادرة على شغل الوظيفة بكل حيثياتها وضرورة تخصص هؤلاء العناصر أو الموارد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية حتي لا يبقى الشح في العنصر البشري المتخصص في مجال التكنولوجيا الحديثة عائق أمام تطبيق الإدارة الالكترونية، بل ينبغي على المؤسسة استقطاب أصحاب التخصص والسعي وراء تطوير قدراتهم الأدائية، لان توفر التكنولوجيا الحديثة يتطلب مورد بشري مؤهل في هذا المجال .

الجدول رقم(31) يوضح العلاقة بين توفر مكان العمل على التطورات الحديثة و توفير جهاز حاسوب في كل مصلحة :

المجموع	لا	نعم	توفير حاسوب لكل مصلحة
19	02	17	نعم
%43.19	%4.55	%38.64	
25	12	13	لا
%56.81	%27.26	%29.55	
44	14	30	المجموع
%100	%31.81	%68.19	

من خلال الجدول رقم (31) يتضح لنا أن 25 عامل أي بنسبة 56.81% يرون أن مكان العمل لا يتوفر على التطورات التكنولوجية الحديثة منهم 13 عامل بنسبة تقدر ب 29.55% يؤكدون على توفر جهاز حاسوب في كل مصلحة بينما 12 منهم بنسبة 27.26% يقرون بعدم توفر كل مصلحة على جهاز حاسوب في حين أن 19 عامل المتبقية وبنسبة 43.19% يؤكدون على توفر مكان على التطورات التكنولوجية الحديثة منهم 17 أي بنسبة مئوية 38.64% يؤكدون على توفر جهاز حاسب ألي في كل مصلحة، بينما 2 عامل بنسبة تقدر ب 4.55% يشيرون إلى عدم توفر كل مصلحة على جهاز حاسوب.

ومن خلال ذلك نصل إلى أن مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة تسعى إلى توفير كافة التطورات التكنولوجية الحديثة والمتمثلة في توفير جهاز الحاسب الآلي وغيره من الأجهزة الالكترونية حتى يتسنى لإدارة مديرية البريد والمواصلات التعامل مع النوع الجديد من الإدارة وهي الإدارة الالكترونية الشبكية المعتمدة على مدى توفر مكان العمل على كافة الوسائل والتجهيزات التي تسمح بالتحول إلى إدارة الكترونية .

الجدول رقم (32) يوضح العلاقة بين توفر مكان العمل على التطورات الحديثة واستخدام الحاسوب لدى العاملين .

المجموع	نوعا ما	لا	نعم	تجيد استخدام الحاسوب توفر التطورات الحديثة
19	06	02	11	نعم
%43.19	%13.64	%4.55	%25	
25	08	03	14	لا
%56.81	%18.18	%6.82	%31.82	
44	14	05	25	المجموع
%100	%31.82	%11.37	%56.82	

يبين الجدول رقم (32) أن تكرار 25 وبنسبة تقدر ب 56.81% الذين يرون أن مكان العمل لا يتوفر على التطورات التكنولوجية منهم 14 عامل بنسبة 31.82% يجيدون استخدام الحاسب الآلي و 8 عمال أي بنسبة 18.18% يجيدون نوعا ما استخدامه بينما 3 عمال بسبة تقدر ب 6.82% لا يجيدون استخدام الحاسوب، في حين 19 عامل أي بنسبة 43.19% ممن يؤكدون على توفر مكان العمل على التطورات الحديثة بحيث 11 منهم أي بنسبة 25% يجيدون استخدام الحاسب الآلي و 6 عمال بنسبة 13.64% يجيدون استخدامه نوعا ما، في حين عاملين بنسبة 4.55% لا يجيدون استعمال الحاسوب .

ومن خلال ذلك يتضح لنا أن اغلب حامل مديرية البريد والمواصلات لديهم الكفاءة والخبرة و التجربة في التعامل مع الحاسب الآلي وغيره من الأجهزة التي يتطلبها تطبيق الإدارة الالكترونية، وان مؤسسة البريد والمواصلات تعمل على تطوير وتنمية مواردها البشرية من خلال استقطاب عناصر بشرية مؤهلة تجيد التعامل مع كافة الأجهزة الالكترونية التي ينبغي على مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية والتكنولوجيات

والرقمنة توفيرها من اجل التمكن من تطبيق الإدارة الالكترونية، ومن خلال توفير مكان عمل مساعد لذلك يحتوي على كافة متطلبات تطبيقها، و خالي من جميع العوائق أو المعوقات التي تحول دون تفعيل الإدارة الالكترونية .

سادسا: التحليل الإحصائي:

الجدول رقم(33) يوضح معامل الارتباط للعلاقة بين المستوى التعليمي وما تراعيه المؤسسة عند تخطيطها للعاملين .

هل تقوم الإدارة عند تخطيطها للعاملين بمراعاة النقاط التالية ؟	المستوى التعليمي			
-0.120-	1.000	Correlation Coefficient	المستوى التعليمي	Spearman's rho
.437	.	Sig. (2-tailed)		
44	44	N		
1.000	-0.120-	Correlation Coefficient	هل تقوم الإدارة عند تخطيطها للعاملين بمراعاة النقاط التالية ؟	Spearman's rho
.	.437	Sig. (2-tailed)		
44	44	N		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33) أن معامل الارتباط Spearman يساوي -0.120 سالب ضعيف جدا، و القيمة المعيارية Sig، يعني انه لا توجد علاقة بين المستوى التعليمي وما تراعيه المؤسسة عند تخطيطها للعاملين.

الجدول رقم (34) يوضح معامل الارتباط للعلاقة بين استقطاب المؤسسة للعناصر الأكفاء للوظيفة و تفعيل الإدارة الالكترونية يحقق النزاهة والشفافية بين الموظف والمواطن

هل تقوم المؤسسة باستقطاب العناصر الأكفاء والمؤهلة للوظيفة ؟	هل تفعيل الإدارة الالكترونية يؤدي إلى تحقيق الشفافية والنزاهة بين الموظف والمواطن؟			
1.000	.386**	Correlation Coefficient	هل تقوم المؤسسة باستقطاب العناصر الأكفاء والمؤهلة للوظيفة ؟	Spearman's rho
.	.010	Sig. (2-tailed)		
44	44	N		
.386**	1.000	Correlation Coefficient	هل تفعيل الإدارة الالكترونية يؤدي إلى تحقيق الشفافية والنزاهة بين الموظف والمواطن؟	Spearman's rho
.010	.	Sig. (2-tailed)		
44	44	N		

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من خلال الجدول رقم (34) يتضح لنا أن معامل الارتباط Spearman يساوي 0.386 موجب ضعيف والقيمة المعيارية Sig تساوي 0.010، يعني انه توجد علاقة بين استقطاب المؤسسة للعناصر الأكفاء للوظيفة وتحقيق النزاهة والشفافية بين الموظف والمواطن عند تفعيل الإدارة الالكترونية في المؤسسة .

الجدول رقم (35) يوضح معامل الارتباط للعلاقة بين استقطاب العناصر الأكفاء للوظيفة و عدم توفر الكوادر البشرية المتخصصة يعد عائق لتطبيق الإدارة الالكترونية.

هل تقوم المؤسسة باستقطاب العناصر الأكفاء والمؤهلة للوظيفة ؟	هل عدم توفر الكوادر البشرية المتخصصة يعد عائق لتطبيق الإدارة الالكترونية ؟			
1.000	.277	Correlation Coefficient	هل تقوم المؤسسة باستقطاب العناصر الأكفاء والمؤهلة للوظيفة ؟	Spearman' s rho
.	.068	Sig. (2-tailed)		
44	44	N		
1.000	.277	Correlation Coefficient	هل عدم توفر الكوادر البشرية المتخصصة يعد عائق لتطبيق الإدارة الالكترونية ؟	
.	.068	Sig. (2-tailed)		
44	44	N		

من خلال الجدول رقم (35) يتضح لنا أن معامل الارتباط Spearman يساوي 0.277 موجب ضعيف جدا والقيمة المعيارية Sig تساوي 0.068، يعني انه توجد

علاقة بين استقطاب العناصر الأكفاء وعدم توفر الكوادر البشرية المتخصصة عائق أمام تطبيق الإدارة الالكترونية.

الجدول رقم (36) يوضح معامل الارتباط للعلاقة بين توفر مكان العمل على التطورات الحديثة و توفير جهاز حاسوب في كل مصلحة .

هل مكان عملك يتوفر على التطورات الحديثة من وسائل وأدوات تكنولوجية حديثة ؟	هل تم توفير جهاز حاسوب لكل مصلحة؟			
1.000	.399**	Correlation Coefficient	هل مكان عملك يتوفر على التطورات الحديثة من وسائل وأدوات تكنولوجية حديثة ؟	Spearman's rho
.	.007	Sig. (2-tailed)		
44	44	N		
.399**	1.000	Correlation Coefficient	هل تم توفير جهاز حاسوب لكل مصلحة؟	
.	.007	Sig. (2-tailed)		
44	44	N		
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

يتبين من الجدول رقم (36) أن معامل الارتباط Spearman يساوي 0.399 موجب والقيمة المعيارية Sig تساوي 0.007، يعني انه توجد علاقة بين توفر مكان

العمل على التطورات التكنولوجية من وسائل وأدوات حديثة وتوفير جهاز حاسوب في كل مصلحة من مصالح المؤسسة .

الجدول رقم (37) يوضح معامل الارتباط للعلاقة بين توفر مكان العمل على التطورات الحديثة واستخدام الحاسوب لدى العاملين.

هل مكان عملك يتوفر على التطورات الحديثة من وسائل وأدوات تكنولوجية حديثة ؟	هل تحسن استخدام جهاز الحاسوب ؟			
1.000	.014	Correlation Coefficient	هل مكان عملك يتوفر على التطورات الحديثة من وسائل وأدوات تكنولوجية حديثة ؟	Spearman's rho
.	.927	Sig. (2-tailed)		
44	44	N		
.014	1.000	Correlation Coefficient	هل تحسن استخدام جهاز الحاسوب ؟	
.927	.	Sig. (2-tailed)		
44	44	N		

يتبين من الجدول رقم (37) أن معامل الارتباط Spearman يساوي 0.014 موجب والقيمة المعيارية Sig يساوي 0.927، يعني أن هناك علاقة بين توفر مكان العمل على التطورات التكنولوجية وحسن العمال لاستخدام جهاز الحاسوب .

❖ نتائج الدراسة :

من خلال جمع المعطيات من المجتمع الإحصائي وتحليلها و اختبار فرضيات الدراسة تمكنا من الخروج بنتائج هذه الدراسة، والتي كانت ممثلة في أهداف وفرضيات الدراسة كما تم طرحه في الفصل المنهجي، ولعل الهدف الأساسي من خلال الدراسة هو معرفة الدور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الالكترونية.

فبالنسبة للتساؤل الفرعي الأول والمتمثل في أن الإدارة العليا لمؤسسة البريد والمواصلات تساهم بشكل فعال في تنمية مواردها البشرية، فقد أوضحت النتائج أن المديرية تعمل على تطوير وتنمية مواردها البشرية من خلال إخضاعه لكل العمليات التي تدرج ضمن تنمية قدراته وكفاءته، وهذا ما هو موضح في الجدول رقم (12) والجدول رقم (16) من خلال التخطيط الجيد للعمال والعمل على ترفيتهم من اجل كسب مهارات وقدرات أكثر.

أما التساؤل الفرعي الثاني والمتعلق باستقطاب إدارة المؤسسة للعناصر البشرية المؤهلة ذات الكفاءات المتخصصة في مجالات الإدارة الالكترونية فتبين لنا ذلك من خلال الجدول رقم (29) بحيث نسبة 43.18% يرون أن الإدارة تستقطب العناصر المؤهلة لتفعيل الإدارة الالكترونية وهذا من شأنه أن يحقق النزاهة والشفافية بين الموظف والمواطن، ومن خلال الجدول رقم (30) فهناك تأكيد على ضرورة استقطاب العناصر المؤهلة ذات الكفاءات في مجال الإدارة الالكترونية حتى لا يكون ذلك عائق أمام تطبيقها.

وفي التساؤل الفرعي الثالث والمتضمن مساعدة مكان العمل في مديرية البريد والمواصلات على تطبيق الإدارة الالكترونية، فمن خلال الجدول رقم (31) يتضح أن نسبة 38.64% يؤكدون أن المؤسسة توفر كافة التطورات التكنولوجية الحديثة والمتمثلة في توفير جهاز حاسوب على الأقل في كل مصالحها ما يساعد على تطبيق الإدارة الالكترونية من خلال توفير متطلبات تطبيقها، وهو ما يوضحه الجدول رقم (32) بحيث نسبة 25% يقرون بتوفر التطورات الحديثة ويجيدون استخدام الحاسب الآلي ما يدفع

بالإدارة العليا إلى ضرورة توفير متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية مع ضرورة وضع المورد البشري المؤهل للعمل في ظل الإدارة الالكترونية.

وفي الأخير نصل إلى أن لتنمية الموارد البشرية دور كبير في تفعيل وتطبيق الإدارة الالكترونية، فتنمية الموارد البشرية تكسب العنصر البشري المعارف والمهارات والقدرات الكافية على التعامل مع مختلف التحديات خصوصا التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية التي بدورها تتطلب مورد بشري قادر على العمل في خضمها وقادر على الخوض في المنافسة.

الاستنتاج العام:

لعملية تنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة في مختلف المؤسسات الجزائرية على غرار مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة كونها تعد ذات نشاط حيوي، يتطلب مواكبة جميع التطورات التكنولوجية والتغيرات الواقعة في مجال الإدارة عموما والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية .

والإدارة الالكترونية تواجهها العديد من التحديات في الجزائر حتى تساهم في عصنة الإدارة، ومنها التحديات البشرية والتي تتمثل في عدم توفر اليد العاملة المؤهلة الكترونيا فمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة تسعى من خلال تنمية مواردها البشرية إلى تفعيل هذه الإدارة الحديثة التي تعتمد على الانترنت والشبكات فمن خلال تنمية مواردها البشرية تهدف المؤسسة إلى مواجهة جميع التحديات سواء التنظيمية والتي تخص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية، والتحديات الاجتماعية والمتعلقة بانخفاض الوعي عند المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة، والتحديات التقنية الخاصة بتوفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل الذي من شأنه أن يؤدي إلى توفير بنية تحتية للإدارة الالكترونية .

ولعل ظهور استحداثات جديدة في المهن والوظائف والعمليات داخل مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة جعل اهتمامهم بتنمية الموارد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية أولوية لابد منها خصوصا في ظل التطورات التكنولوجية من خلال الحواسيب والبرمجيات، والحاجة إلى الاستفادة من الفرص المحيطة بهم وتفادي الأخطار التي قد تقع أثناء العمل .

صالح

تتبع الدراسات السوسولوجية منهاجاً علمياً وفق مراحل البحث العلمي، حتى تسير ضمن الطريق البحثي ولا تخرج عنه ولا تتداخل مع طرق بحثية أخرى يمكن أن ترسم لها مآهات علمية هي في غنى عنها، ذلك أن من خصائص البحث العلمي الالتزام بالتخصص والدقة في الحصول على المعلومات والوصول إلى النتائج المدروسة بكيفية علمية دقيقة دراستنا هي الأخرى أخذت من المنهج الوصفي التحليلي أسلوباً علمياً ومنهاجاً من خلال استخدام أدواته البحثية والإجراءات المنهجية السليمة التي بواسطتها توصلنا إلى نتائج علمية حول ظاهرة تنمية الموارد البشرية والدور الذي تلعبه من أجل تفعيل الإدارة الإلكترونية و ظاهرة الإدارة الإلكترونية لا تزال حديثة في مختلف المؤسسات الجزائرية ما يتطلب تنمية للمورد البشري من أجل مواكبة هذا التطور ، وهو الأمر الذي وقفت عليه هذه الدراسة كمحاولة توضيحها وتحليلها ومعرفة ما يجب أن تقوم به المؤسسة الجزائرية من تدابير وإجراءات لتحقيق التطبيق الحسن للإدارة الإلكترونية من خلال تنمية الموارد البشرية والوقوف في وجه كافة العوائق التي قد تقف في طريق تطبيقها، وباعتبار أن مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة لها علاقة بالمواطن فلا بد عليها أن تعتمد إلى هذه الإدارة الحديثة حتى يسهل عليها التقرب أكثر من المتعاملين معها وكسب ثقتهم، ما يجعل هذا التحول نحو الإدارة الإلكترونية يعد في صالح المؤسسة ما يتيح لها كسب المجتمع الإلكتروني .

التوصيات:

من خلال العرض التحليلي ونتائج البحث الميداني تبين أن هناك الكثير من الظواهر الايجابية لتنمية الموارد البشرية من حيث دورها في تفعيل الإدارة الالكترونية لكن يبقى ذاك محدودا ويمكن تطويره لأكثر من ذلك ولكي يتمشى المورد البشري مع متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية، سعينا إلى تقديم بعض التوصيات من اجل السير بالمؤسسة نحو الأفضل والأحسن.

1. الاهتمام بالدورات التدريبية والتكوينية للمورد البشري خصوصا في مجال علوم الإدارة الحديثة، وذلك من اجل زرع ثقافة تنظيمية تميز المؤسسة وترفع من قدراتها في التعامل مع التحديات التكنولوجية .
2. تبسيط إجراءات العمل بما يتمشى مع التكنولوجيات الحديثة من خلال القضاء على كافة التعاملات الورقية التي تتطلب وقت وتغييرها بالتعاملات الالكترونية الشبكية السريعة.
3. تدريب الموظفين على مختلف التطبيقات الخاصة بالحاسب الآلي وعدم البقاء في استخدامات بدائية وبسيطة بخصوص الحاسب الآلي.
4. تطوير آلية العمل بالبريد الالكتروني وتوسيع نشره على كامل المؤسسة إذ أن مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة هي المخولة بدرجة أولى بالتعامل عن طريق البريد الالكتروني.

فأنت الصالحون

قائمة المراجع:

1. إبراهيم عباس الزوهير، الإدارة المدرسية والصفية، منظور الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 2008م.
2. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2003م.
3. احمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار غريب، مصر، (ب، س، ن).
4. احمد محمد غنيم، الإدارة الاليكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2004م.
5. الحمادي بسام عبد العزيز، مفاهيم ومتطلبات الحكومة الاليكترونية، ط1، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2002م.
6. السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية بدراسة التنظيم، ط5، دار المعارف، مصر، 1985م.
7. الطعامة محمد والعلوش طارق، الحكومة الاليكترونية وتطبيقاتها في الوصف العربي، ط1، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مصر، 2004م.
8. العساف محمد صالح، مدخل إلى البحث العلمي في العلوم السلوكية، ط1، شركة العبيكان للطباعة، السعودية، 1995م.
9. انتوني جينز، علم الاجتماع، ترجمة فايز الصباغ، ط4، مركز الدراسات للوحدة العربية، لبنان، 2005م.
10. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار ماهي، مصر، 2014م.
11. بشير عباس، الخدمات الاليكترونية بين النظرية والتطبيق مدخل استراتيجي، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004م.
12. بوفلجة غياس، مبادئ التسيير البشري، ط1، دار الغرب، الجزائر، (ب، س، ن).
13. بينر داركر، تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين، ط1، خلاصة الشركة العربية للإعلام، مصر، 1999م.
14. توم بينرز، ثورة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، ط1، دار الدولية للنشر، مصر، 2003م.

15. جمال الدين مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ط1، دار الجامعية، مصر، 2003م.
16. حسن السالمي وعلاء عبد الرزاق، شبكات الإدارة الاليكترونية، ط1، دار وائل، الأردن، 2005م.
17. حسن عبد الحميد واحمد رضوان، علم الاجتماع التنظيم، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004م.
18. حسين بن محمد، الإدارة الاليكترونية بين النظرية والتطبيق، ط1، المؤتمر الدولية للتنمية، السعودية، 2009م.
19. حسين حريم، السلوك التنظيمي المعاصر، ط1، الدار الجامعية الحديثة، مصر، 2003م.
20. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ط1، مديرية النشر، جامعة قالمة، الجزائر، 2004م.
21. حمدي مصطفى المعاز، وظائف الإدارة، الدار العربية للموسوعات، لبنان، 1985م.
22. خير الله عمار، محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي، ط1، ديون المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982م.
23. رأفت رضوان، عالم التجارة الاليكترونية، ط1، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 1999م.
24. رأفت رضوان، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، ط1، الملتقى الإداري الثاني لجمعية الإدارة، السعودية، 2001م.
25. راوية حسين، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار الجامعية، مصر، 1997م.
26. رائد الحويرى، محمود أسامة جلال، الإدارة والتخطيط التربوي، ط1، دار الفكر، الأردن، 2007م.
27. سعد غالب، بشير عباس، الأعمال الاليكترونية، ط1، دار المناهج، الأردن، 2002م.

28. سعد عيد، موسى بدر، الايديولوجيا ونظرية التنظيم مدخل نقدي، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006م.
29. سعود بن محمد نمر وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط7، مكتبة الشنفرى، السعودية، (ب، س، ن).
30. سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، ط4، دار الفكر العربي، مصر، 1965م.
31. سماح احمد صلاح الدين، المدخل في الإدارة المدرسية، ط1، جامعة الإسكندرية، مصر، 2009م.
32. سيد علي شتا، المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، ط1، مكتبة الأشعة الفنية، مصر، 1997م.
33. شهين وبها، العولمة والتجارة الالكترونية، ط2، دار الفاروق الحديثة، 2002م.
34. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنظمة الإدارية، ط1، دار حامد، الأردن، 2002م.
35. صلاح الدين عبد الباقي، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002م.
36. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، ط1، دار الجامعة، مصر، 1999م.
37. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، ط1، دار غريب، مصر، 2007م.
38. عادل زيدان، الأداء التنظيمي المتميز، نظرة إلى منظمة المستقبل، ط1، المكتبة العربية للتنمية، مصر، 2003م.
39. عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية، زاوية إستراتيجية، ط1، كلية التجارة، مصر، 2005م.
40. عامر إبراهيم قنديلحي، المعجم الموضوعي- تكنولوجيا المعلومات والإنترنت، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2010م.
41. عبد الباري إبراهيم وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل، الأردن، 2008م.

42. عبد الغفار حنيني، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار الجامعة الجديدة، مصر، 202م.
43. عبد الفتاح بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية، ط1، دار الفكر الجامعي، مصر، 2004م.
44. عبد اللطيف الجابري، تاهيل الموارد البشرية، ط1، دار ماهي، مصر، 2014م.
45. عبدان واخرون، البحث العلمي، مفهوم، ادوات، واساليبه، ط1، دار الفكر، مصر، 2001م.
46. عبد الوهاب سويسي، نظريات تنظيم وتصميم المنظمات، ط2، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2005م.
47. علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، مصر، 1995م.
48. علي السلمي، خواطر في الادارة المعاصرة، ط1، دار غريب، مصر، 2001م.
49. علي غربي، تنمية الموارد البشرية، ط1، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004م.
50. علي غربي، بالقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الهدى، الجزائر، 2000م.
51. عمار بوخوش، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحث، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010م.
52. فانتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، ط1، دار أميرك، مصر، 2000م.
53. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط2، دار قياد، مصر، 2001م.
54. فصيل دلبو، علي غربي وآخرون، أسس المنهجية في العموم الاجتماعية-سلسلة العلوم الاجتماعية، ط1، منشورات قسنطينة، الجزائر، 1999م.
55. فوفل محمود حسن، الحكومة العربية الالكترونية، ندوة الحكومة الالكترونية، الواقع و التحديات .سلطنة عمان، 2003م.
56. فيروز رقة وآخرون، في منهجية البحث الاجتماعي، ط1، منشورات مكتبة اقرأ، الجزائر، 2007م.

57. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة، الأردن، 2008م.
58. كاشك محمد، بهجت جاد الله، المنظمات وأسس إدارتها، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999م.
59. لوكيا الهاشمي، نظريات المنظمة، ط1، مخبر التصنيفات النفسية والتربوية، جامعة احمد منتوري، الجزائر، (ب، س، ن).
60. محمد الصبوني، الإدارة الاليكترونية، ط1، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006م.
61. محمد الهادي، التعليم الاليكتروني عبر شبكة الانترنت، ط1، دار المصرية اللبنانية، مصر، 2005م.
62. محمد حسن، منظومة الحكومة الاليكترونية، ندوة الحكومة الاليكترونية، الواقع والتحديات، ط1، سلطنة عمان، 2003م.
63. محمد حسن العجمي، الاتجاهات الحديثة في المبادئ الإدارية والتنظيم، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2008م.
64. محمد سمير احمد، الإدارة الاليكترونية، ط1، دار المسيرة الأردن، 2009م.
65. محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، ط1، المطبعة المصرية، مصر، 2002م.
66. محمود محمد فتحي، الإدارة العامة المقارنة، ط2، مطابع الفرزدق التجارية، السعودية، 1997م.
67. مهدي حسن زويلق، إدارة الأفراد، مدخل كمي، ط2، دار نجد لاوي، الأردن، 1998م.
68. موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل، الأردن، 1999م.
69. مؤيد سعيد السلام، تنظيم المنظمات، ط1، دار الكتب الحديثة، الأردن، 2002م.
70. نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء، الأردن، 2000م.
71. نجم عبود نجم، الإدارة الاليكترونية-الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، ط1، دار المريخ، السعودية، 2004م.

72. نجم عبود نجم، الإدارة الاليكترونية – الإستراتيجية والوظائف ، ط1، دار الازوري، الأردن، 2008م.
73. نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 2003م.
74. نور الدين خاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2011م.
75. وجيه محبوب، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط2، دار المناهج، الأردن، 2005م.
76. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ط1، مديرية النشر، جامعة قالمة، الجزائر، 2004م.
77. ياسين سعد غالب، الإدارة الاليكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، ط1، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005م.
- رسائل الماجستير:**
78. أبو معايش ويحيى محمد، الحكومة الاليكترونية في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود، السعودية، 2004م.
79. إيهاب خميس احمد المري، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الاليكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، السعودية، 2007م.

المجلات : المراجع بالفرنسية:

80. العوامة ونائل عبد الحفيظ، الحكومة الاليكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة الدراسات في العلوم الإدارية، العدد الأول، الأردن، 2002م.
81. محمد حسن مغني، الإدارة الاليكترونية وتطبيقاتها المحلية العربية، العدد79، السعودية، 2004م.
82. La rouse, dictionnaire de français, imprimeriez maury, amalesherbes, France, 2008, p256
83. , Van monnel de reche en sciences sociales; dunod, paris, 1988, p40
Quevy Raymond et compen wood

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ملحق : 01

جامعة احمد دراية . أدرار .

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم / العلوم الاجتماعية تخصص / علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث

تحية طيبة وبعد :

في إطار إنجاز مذكرة التخرج ضمن متطلبات شهادة الماستر علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان - تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية - دراسة ميدانية بمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة - وعلى هذا الأساس نرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة المطروحة في هذه الاستمارة بعناية وحرص ونحيطكم علما ان المعلومات التي ستقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض علمية وبحثية فقط :

ولكم منا جزيل الشكر والاحترام

تحت إشراف الأستاذ :

مولودي محمد .

من اعداد الطالبين :

• عبد الدايم هشام .

• بن بيه إيمان .

الموسم الجامعي / 2017 - 2018 .

ملاحظة / ضع العلامة (X) في المربع المناسب

المحور الأول / البيانات الشخصية :

- 1 - الجنس : ذكر أنثى
- 2 - السن : [35- 25] [45 - 35] [55. 45]
- . من 55 فما فوق

- 3 - الحالة العائلية : أعزب (ة) متزوج (ة)
- أرمل (ة) . مطلق (ة)

- 4 - المستوى التعليمي : يقرأ ويكتب ابتدائي متوسط
- . ثانوي جامعي

- 5 - نوع الوظيفة : إطار(الصف 11 فما فوق)
- . عون تحكم(الصف 9 الى 10)

عون تنفيذ (الصف 8 فما دون)

- 6 - الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات
- من 10 سنوات فأكثر

المحور الثاني / تنمية الموارد البشرية :

- 7 - هل تقوم المؤسسة بمراعاة نقاط الضعف والقوة لدى العمال من اجل رفع القدرة الأدائية ؟ نعم لا

- 8 - هل النظام المعمول به يشجع العاملين ويحقق لهم الرغبة في العمل ؟

نعم لا . نوعا ما

- 9 - هل هناك مشرف مباشر يقوم أدائك ؟ نعم لا

– إذا كانت الإجابة ب لا هل يعود ذلك الى

بساطة العمل . عدم مبالاة المسؤول

آخر أذكره

10 – هل أهداف المنظمة معلنة وواضحة لديكم؟ نعم لا

11 – هل تقوم الإدارة عند تخطيطها للعاملين بمراعاة النقاط التالية؟

- دراسة أهداف المنظمة للسنوات القادمة

- التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة في المستقبل .

- آخر اذكره

12 – هل يحدد للعامل المسؤوليات والواجبات الوظيفية من أجل تقديم الأداء الأفضل؟

نعم لا

13 – هل هناك مقارنة بين صفات الفرد ومتطلبات الوظيفة؟

نعم لا

14 – هل تقوم المؤسسة باستقطاب العناصر الأكفاء والمؤهلة للوظيفة؟ نعم

. لا

15 – هل الترقية في المؤسسة تتيح فرص التقدم في المسار الوظيفي للعامل؟ نعم

. لا

– إذا كانت الإجابة ب نعم على أساس: الكفاءة الخبرة المهنية

. الإثنين معاً

16 – هل مكان عملك يتوفر على التطورات الحديثة من وسائل وأدوات تكنولوجية

حديثة؟ نعم لا

– إذا كانت الإجابة ب نعم هل تلقيت تدريباً عليها؟ نعم لا

- اذا كانت الاجابة ب نعم هل تلقيته ؟

داخل المؤسسة . خارج المؤسسة

آخر انكره

المحور الثالث / الإدارة الالكترونية :

17 - ماسبب التحول الى الادارة الالكترونية ؟

أ- توفر شبكة الانترنت

ب- تحديث الادارة وهيكلتها

ت- استغلال الوقت

أخرى اذكرها

18 - هل تطبيق الادارة الالكترونية سبب في التقليل من الوثائق والملفات الورقية ؟

نعم . لا

19 - هل تفعيل الادارة الالكترونية يؤدي الى تحقيق الشفافية والنزاهة بين الموظف

والمواطن ؟ نعم . لا

20 - هل تم توفير الأجهزة والبرامج اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية ؟

نعم . لا

21 - هل تم توفير جهاز حاسوب لكل مصلحة ؟ نعم لا

22 - هل تحسن استخدام جهاز الحاسوب ؟ نعم بما ما

23 - هل تلقيت تكويننا في مجال الادارة الالكترونية ؟

نعم . لا

24 - هل هناك قانون وتشريعات لتأمين تطبيق الادارة الالكترونية في الجزائر؟

نعم . لا

25 - هل عدم توفر الكوادر البشرية المتخصصة يعد عائق لتطبيق الادارة الالكترونية

؟ نعم . لا

26 - هل قلة خبرة المسؤولين في مجال الادارة الالكترونية يعد عائق لتطبيقها؟

نعم . لا

ملحق : 02

Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	28	63.6	63.6	63.6
Valid انثى	16	36.4	36.4	100.0
Total	44	100.0	100.0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid [25-35[25	56.8	56.8	56.8
Valid [35-45[16	36.4	36.4	93.2
Valid [45-55[2	4.5	4.5	97.7
Valid فمافوق 55 من	1	2.3	2.3	100.0
Total	44	100.0	100.0	

العائلية الحالة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ة) اعزب	11	25.0	25.0	25.0
Valid ة) متزوج	33	75.0	75.0	100.0
Total	44	100.0	100.0	

التعليمي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متوسط	3	6.8	6.8	6.8
Valid ثانوي	10	22.7	22.7	29.5
Valid جامعي	31	70.5	70.5	100.0
Total	44	100.0	100.0	

الوظيفة نوع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid فمافوق 11 الصنف - اطار	29	65.9	65.9	65.9
Valid 10 الى 9 من الصنف- تحكم عون	7	15.9	15.9	81.8
Valid فمادون 8 الصنف -تنفيذ عون	8	18.2	18.2	100.0
Total	44	100.0	100.0	

المهنية الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 من اقل	16	36.4	36.4	36.4
Valid سنوات 10 الى سنوات 5 من	8	18.2	18.2	54.5
Valid فاكثر سنوات 10 من	20	45.5	45.5	100.0
Total	44	100.0	100.0	

الأدائية القدرة رفع اجل من العمال لدى والضعف القوة نقاط بمراجعة المؤسسة تقوم هل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	9	20.5	20.5	20.5
Valid لا	35	79.5	79.5	100.0
Total	44	100.0	100.0	

العمل في الرغبة لهم ويحقق العاملين يشجع به المعمول م النظا هل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	1	2.3	2.3	2.3
Valid لا	24	54.5	54.5	56.8
Valid ما نوعا	19	43.2	43.2	100.0
Total	44	100.0	100.0	

؟ أدائك يقوم مباشر مشرف هناك هل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	18	40.9	40.9	40.9
Valid لا	26	59.1	59.1	100.0
Total	44	100.0	100.0	

؟ الى ذلك يعود هل لاب الاجابة كانت اذا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid العمل طة بسا	10	22.7	38.5	38.5
Valid المسؤول مبالاات عدم	14	31.8	53.8	92.3
Valid مقنن تقيمي نظام هناك ليس	2	4.5	7.7	100.0
Total	26	59.1	100.0	
Missing System	18	40.9		
Total	44	100.0		

لديكم؟ وواضحة معلنة المنظمة أهداف هل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	9	20.5	20.5	20.5
Valid لا	35	79.5	79.5	100.0
Total	44	100.0	100.0	

؟ التالية النقاط بمراعاة للعاملين تخطيطها عند الإدارة تقوم هل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid القادمة للسنوات المنظمة أهداف دراسة	18	40.9	40.9	40.9
Valid المستقبل في العاملة القوى من بالاحتياجات التنبؤ	21	47.7	47.7	88.6
Valid التقديرية الميزانية	5	11.4	11.4	100.0
Total	44	100.0	100.0	

الافضل؟ الأداء تقديم اجل من الوظيفية والواجبات والمسؤوليات للعامل يحدد هل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	21	47.7	47.7	47.7
Valid لا	23	52.3	52.3	100.0
Total	44	100.0	100.0	

الوظيفة ومتطلبات الفرد صفات بين مقارنة هناك هل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	13	29.5	29.5	29.5
Valid لا	31	70.5	70.5	100.0
Total	44	100.0	100.0	

للوظيفة والمؤهلة الأكفاء العناصر باستقطاب المؤسسة تقوم هل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	20	45.5	45.5	45.5
Valid لا	24	54.5	54.5	100.0
Total	44	100.0	100.0	

للعامل الوظيفي المسار في التقدم فرص تتيح المؤسسة في الترقية هل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	30	68.2	68.2	68.2
Valid لا	14	31.8	31.8	100.0
Total	44	100.0	100.0	

أساس على نعم ب الإجابة كانت اذا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الكفاءة	2	4.5	6.7	6.7
Valid المهنية الخبرة	7	15.9	23.3	30.0
Valid معا الاثنتين	21	47.7	70.0	100.0
Total	30	68.2	100.0	
Missing System	14	31.8		
Total	44	100.0		

؟ حديثة تكنولوجية وأدوات وسائل من الحديثة التطورات على يتوفر عملك مكان هل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	19	43.2	43.2	43.2
Valid لا	25	56.8	56.8	100.0
Total	44	100.0	100.0	

عليها تدريباً تلقيت هل نعم ب الإجابة كانت اذا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	5	11.4	27.8	27.8
Valid لا	13	29.5	72.2	100.0
Total	18	40.9	100.0	
Missing System	26	59.1		
Total	44	100.0		

م تلقيته هل نع ب الإجابة كانت اذا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid المؤسسة داخل	2	4.5	33.3	33.3
Valid المؤسسة خارج	4	9.1	66.7	100.0
Total	6	13.6	100.0	
Missing System	38	86.4		
Total	44	100.0		

الالكترونية الإدارة الى التحول ماسبب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الانترنت شبكة توفر	9	20.5	20.5	20.5
Valid وهيكلتها الإدارة تحديث	16	36.4	36.4	56.8
Valid الوقت استغلال	13	29.5	29.5	86.4
Valid الى الإدارة تحول فرضت والتطورات التغيرات الالكترونية	6	13.6	13.6	100.0
Total	44	100.0	100.0	

الورقية والملفات الوثائق من التقليل في سبب الالكترونية الإدارة تطبيق هل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	35	79.5	79.5	79.5
Valid لا	9	20.5	20.5	100.0
Total	44	100.0	100.0	

والمواطن؟ الموظف بين والنزاهة الشفافية تحقيق الى يؤدي الالكترونية الإدارة تفعيل هل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	34	77.3	77.3	77.3
Valid لا	10	22.7	22.7	100.0
Total	44	100.0	100.0	

الالكترونية الإدارة لتطبيق اللازمة والبرامج الأجهزة توفير تم هل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	14	31.8	31.8	31.8
Valid لا	30	68.2	68.2	100.0
Total	44	100.0	100.0	

مصلحة؟ لكل حاسوب جهاز فير تو تم هل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	30	68.2	68.2	68.2
Valid لا	14	31.8	31.8	100.0
Total	44	100.0	100.0	

؟ الحاسوب جهاز استخدام تحسن هل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	25	56.8	56.8	56.8
Valid لا	5	11.4	11.4	68.2
Valid ما نوعا	14	31.8	31.8	100.0
Total	44	100.0	100.0	

الالكترونية؟ الإدارة مجال في تكويننا تلقيت هل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	10	22.7	22.7	22.7
Valid لا	34	77.3	77.3	100.0
Total	44	100.0	100.0	

؟ الجزائر في الالكترونية الإدارة تطبيق لتأمين وتشريعات قانون هناك هل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	15	34.1	34.1	34.1
Valid لا	29	65.9	65.9	100.0
Total	44	100.0	100.0	

؟ الالكترونية الادارة لتطبيق عائق يعد المتخصصة البشرية الكوادر توفر عدم هل

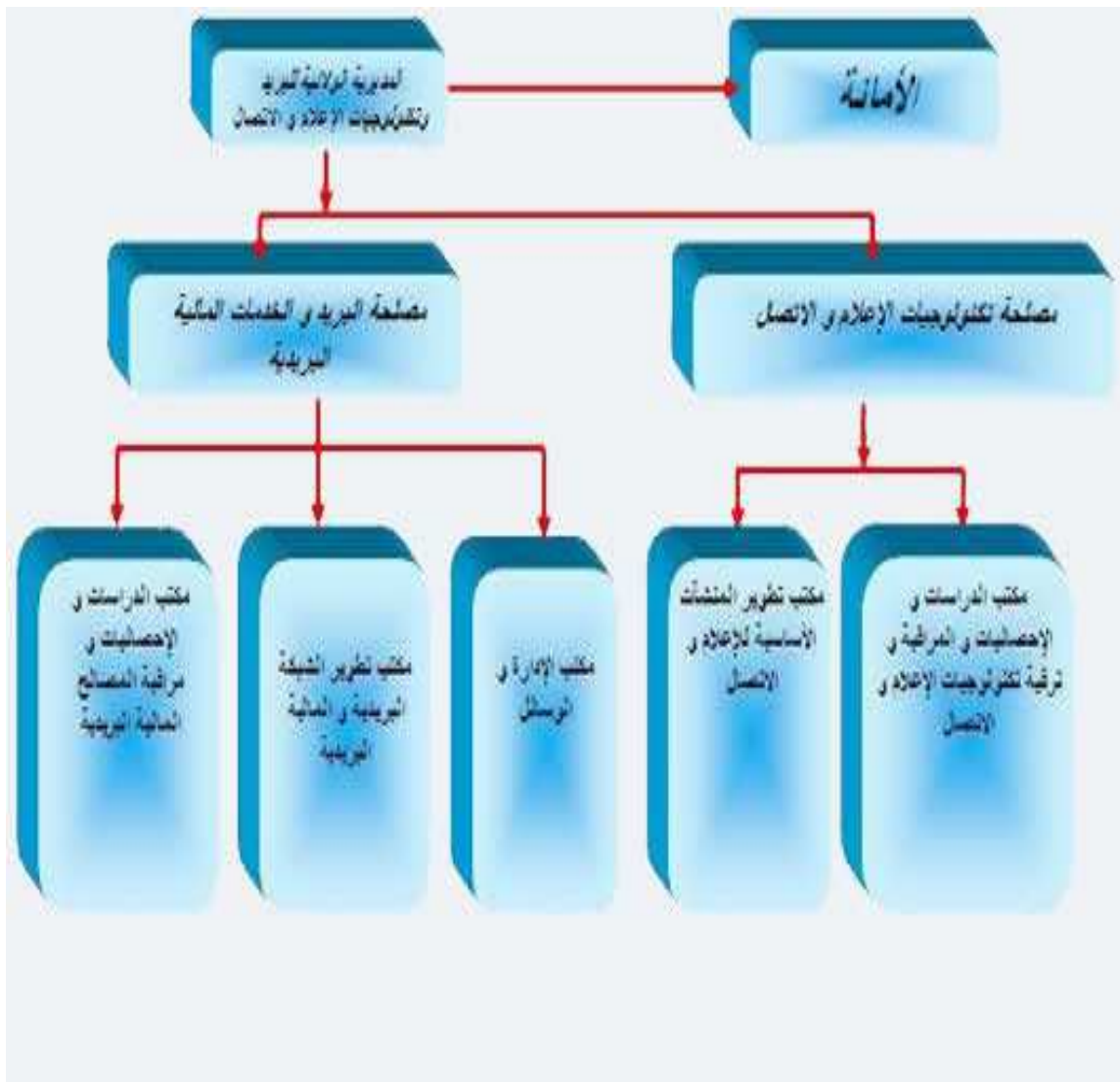
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	34	77.3	77.3	77.3
Valid لا	10	22.7	22.7	100.0
Total	44	100.0	100.0	

لتطبيقها؟ عائق يعد الالكترونية الإدارة مجال في المسؤولين خبرة قلة هل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	35	79.5	81.4	81.4
Valid لا	8	18.2	18.6	100.0
Total	43	97.7	100.0	
Missing System	1	2.3		
Total	44	100.0		

Bar Chart

ملحق : 03



ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الالكترونية (دراسة ميدانية بمدرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة-أدرار-) ولتحقق أهداف الدراسة قام الطالبين بتصميم استمارة مكونة من (26) سؤال لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من (49) موظف بمديرية البريد والمواصلات، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (spss)، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها: معامل الارتباط، وبعد إجراء عملية تحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- ❖ يوجد ارتباط بين أبعاد متغير تنمية الموارد البشرية وأبعاد متغير الإدارة الالكترونية.
- ❖ من متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية وتفعيلها توفر الكوادر البشرية المتخصصة.
- ❖ ضعف التكوين في مجال التكنولوجيا الحديثة يعد عائق أمام الإدارة الالكترونية.
- ❖ ضرورة توفير الوسائل والأدوات التكنولوجية الحديثة حتى تفعل الإدارة الالكترونية.

وخرجت الدراسة بالعديد من التوصيات تمثلت في:

- الاهتمام بالدورات التدريبية والتكوينية للمورد البشري، وتقديم دورات متخصصة في مجال الإدارة الالكترونية.
- الاستفادة من خدمات الحاسب الآلي المتعددة في مختلف المجالات.
- تكوين وتقوية معارف الموظفين في مجال تطبيقات الحاسب الآلي.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية والعلوم الإسلامية
قسم العلوم الاجتماعية



**تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية
دراسة ميدانية بمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات
والرقمنة - أدرار -**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

*مولودي محمد

إعداد الطالبين:

*عبد الدايم هشام

*بن بيه ايمان

اسم الأستاذ	لجنة المناقشة
مولودي محمد	مشرفاً ومقرراً
بوزيد علي	رئيساً
رحماني محمد	مناقشاً

السنة الجامعية: 2017/2018م