



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية
دراسة حالة وكالة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء – عين تموشنت-

إشراف الأستاذة

د. توزان فاطمة

من إعداد

بطواف مروى

بن حدووفاء

أعضاء لجنة التقييم

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	التصنيف
د. العشابي فطيمة	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	رئيسا
د. توزان فاطمة	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	مشرفا ومقررا
د. يحيواوي لخضر	أستاذ محاضر "أ"	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	ممتحنا

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ:

(وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ ۖ عَلَيْهِ

تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ)

شكر وقتك

نشكر الله تعالى في المقام الأول والذي لا يعلوا عليه مقام، والحمد لله في كل خطوة تحطيناها
وكان سندا لنا فيها، والحمد لله الذي وفقنا في إتمام هذه المذكرة .

لنا عظيم الشرف أن تتوجه بالشكر الجزيل والعرفان إلى من لهم الفضل في إرشادنا إلى طريق
العلم والمعرفة، إلى أساتذتنا الأفاضل ونخص في شكرنا أستاذتنا الكريمة السيدة "تونران
فاطمة" التي أشرفت على تأطيرنا ولم تبخل علينا بإرشاداتها ونصائحها القيمة لإنجاز هذه المذكرة،
فلها من الله الأجر ومنا كل التقدير وفقها الله وجانراها كل خير .

كما تقدم فائق الشكر والتقدير لعمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء - عين
تموشنت - على جهودهم المبذولة وحسن تعاملهم معنا، ودون أن ننسى نصائحهم وإرشاداتهم التي
أفادونا بها في المجال العملي .

والشكر موصول إلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد .

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله عز وجل أن يرزقنا السداد، والرشد، والعفاف والغنى، وأن
يجعلنا هداة مهتدين .

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات .

وأخيرا وبعد طول انتظار تحقق الحلم وتخرجت رغم الظروف والحزن وبقلب صادق يملاه الحب والامتنان .

أهدي وسام تخرجي هذا إلى من علمني العطاء، وإلى من أحمل اسمه بكل اقتخار، إلى من علمني معاني كثيرة في

الحياة، إلى من تربيت على يده أبي الحبيب .

إلى ملاكي في الحياة، وقرّة عيني ونبع الحنان، وسر نجاحي بدعائها أُمّي الغالية أدامها الله وأطال عمرها .

إلى من كانوا لي سنداً في هذه الحياة، وقاسموا معي الصعاب، إلى من لهم الفضل الكبير في تشجيعي وتحفيزي،

إخوتي محمد وأمين حفظهم الله وأنام دربهما .

وأهدي تخرجي، إلى روح جدي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته .

إلى رفيقات دربي في الحياة، صديقاتي العزيزات كل باسمها "أحلام، فطيمة، وفاء، أميرة، ليلي" اللواتي كن لي

نعم الأخوات .

وأخيرا، أهدي تخرجي إلى جميع الأهل كبارا كانوا أو صغارا، ودون أن أنسى أصدقاء الجامعة الذين مرافقوني

في مشواري الدراسي .

اليوم أنهيت آخر مرحلة في الدراسة وها قد انطوت صفحة من صفحات الحياة تعلمت الكثير وما نزلت أتعلم،

فالشكر والحمد لله الذي جعل لنا من العلم نوراً تهدي به ووفقني لبلوغ هذا النجاح .

مروى 

إهداء

أهدي تخرجي، إلى مروح أبي الطاهرة، الذي أنامر طريقي بدعوته وشجعتي لمواجهة الصعاب، فكلما أتذكر أنك
تفرح لنجاحي أشد عزيمتي وأتحدى العراقيل، وها أنا أحقق مرغبتك اليوم، فنجاحي أنت سببه وأنت أحق أن تفرح
به، لك يا أبي الغالي الرحمة وجنات الفردوس منزلك .


أهدي تخرجي، إلى بسمة الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعائها سر نجاحي، إلى الإنسنة التي علمتني وأحاطتني
بجناتها والتي دائما وأبدا أجدها بجانبني، إلى مرفيقة دربي، بكل الحب أهديتها كلمة شكر أمي الغالية أطال الله
عمرها .

ولا أنسى وبخاصة الذكر من كان عوننا وسندا في مشواري الدراسي، إلى من ساعدني في مذكرتي،
خالي العزيز وفقه الله في حياته . وإلى قررة أعيني فرحي وسعادتي في الدنيا، إخوتي أنا الله دربهما .

والحتم، أهدي تخرجي، إلى كافة الأهل والأقرباء، كبارا كانوا أو صغارا . إلى من قاسموني الأفراح
والأحزان، صديقاتي ومرفقات دربي كل باسمها " ناريمان، إكرام، نسرين، مريان، بدور، أحلام،
مريم " . إلى من شاركوني سنوات الجامعة، طلاب شعبة إدارة الموارد البشرية .

ودون أن أنسى، من مرافقتني في مواجهة الصعاب لإنجانر هذه المذكرة، وإلى من اعتبرتها أفضل صديقة في
مشواري الجامعي، مروى .

وإلى من نسيهم القلم ولن ينساهم القلب .

وفاء 

ملخص:

أصبح التطور السريع والديناميكي في جميع مجالات الحياة من أهم سمات العالم اليوم، وذلك بفضل التحولات العالمية في الوقت الحاضر والتي تحمل العديد من التحديات المعاصرة والمستقبلية. حيث أدى هذا التطور إلى ظهور ما يعرف بالإدارة الالكترونية وبدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في المنظمات المعاصرة، وأصبحت ضرورة ملحة تفرض نفسها على المنظمات في تفعيل دور إدارة الموارد البشرية الذي يعتبر من أهم وظائف الإدارة وأكثرها تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق.

ومن هذا المنطلق جاءت فكرة هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على الإدارة الالكترونية ومدى تأثيره في تطوير أداء الموارد البشرية في وكالة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية عين تموشنت، حيث قامت الطالبتان بتوزيع 35 استبانة على أفراد عينة الدراسة من أجل جمع البيانات، والاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لمعالجة هذه البيانات وتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج و تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي سنجدها في ختام هذه الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة الالكترونية- أداء الموارد البشرية- أداء الموارد البشرية الكترونياً.

Résumé

Le monde actuel a connu un développement rapide et dynamique qui a touché tous les domaines de la vie et qui est dû grâce d'un nombre de transformations qui portent des défis contemporains et futurs. Ce développement a contribué la manifestation de ce qu'on appelle « La gestion électronique » et la gestion des ressources humaines qui joue un rôle très important dans le management et qui impact surtout la productivité.

A partir de cette idée que cette étude est réalisée comme une tentative de connaître la gestion électronique et de son impact sur le développement de la performance des ressources humaines au sein de la Caisse de Sécurité Sociale des non-salariés de l'Etat d'Ain Témouchent, où deux étudiantes ont distribué 35 questionnaires aux membres de l'échantillon d'étude afin de collecter des données, et s'appuient sur le programme d'analyse statistique (SPSS) pour traiter et analyser ces données et conclure l'étude par les résultats obtenus ainsi présenter quelques suggestions et recommandations.

Mots clés :

Gestion électronique -performance des ressources humaines - performance des ressources humaines par voie électronique.



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	آية قرآنية
	الشكر
	الإهداء
	الملخص
	الفهرس العام
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإدارة الالكترونية وأداء الموارد البشرية	
02	تمهيد
المبحث الأول: الإدارة الالكترونية	
03	المطلب الأول: أساسيات الإدارة الالكترونية
13	المطلب الثاني: وظائف ومقومات الإدارة الالكترونية
19	المطلب الثالث: متطلبات الإدارة الالكترونية ومعوقات تطبيقها
المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية الكترونيا	
25	المطلب الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية
31	المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية الكترونيا
34	المطلب الثالث: ماهية أداء الموارد البشرية
المبحث الثالث: أثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية	
37	المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية
41	المطلب الثاني: التحول نحو إدارة الموارد البشرية الالكترونية
44	المطلب الثالث: التغيرات التي تحدثها الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الأفراد
46	المبحث الرابع: الدراسات السابقة والعلاقة مع الدراسة الحالية

54	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية	
56	تمهيد
	المبحث الأول: تقديم عام للصندوق الوطني والوكالة الولائية لعين تموشنت للضمان الاجتماعي لغير الأجراء
57	المطلب الأول: التعريف بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء
62	المطلب الثاني: التعريف بالوكالة الولائية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء — عين تموشنت
	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
63	المطلب الأول: إجراءات الدراسات وخطواتها المنهجية
67	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
82	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
94	خلاصة الفصل الثاني
96	خاتمة عامة
101	قائمة المراجع
106	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
15	الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الالكتروني	1-1
16	التأثيرات الأساسية للانترنت ذات العلاقة بوظيفة التنظيم	2-1
18	مقارنة بين القادة التقليديين والقادة الالكترونيين	3-1
26	الفرق بين المفهوم الحديث والتقليدي لإدارة الموارد البشرية	4-1
66	نتائج ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	1-2
67	توزيع أفراد العينة حسب النوع	2-2
68	توزيع أفراد العينة حسب السن	3-2
69	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	4-2
70	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	5-2
71	تحليل أسئلة البعد الأول أجهزة الحاسوب ولواحقها	6-2
72	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول أجهزة الحاسوب ولواحقها	7-2
73	تحليل أسئلة البعد الثاني الشبكات	8-2
74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني الشبكات	9-2
75	تحليل أسئلة البعد الثالث البرمجيات وقواعد البيانات	10-2
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث البرمجيات وقواعد البيانات	11-2
77	تحليل أسئلة البعد الرابع مستخدمين الإدارة الالكترونية	12-2
78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع مستخدمين الإدارة الالكترونية	13-2
79	تحليل أسئلة محور تطوير أداء الموارد البشرية	14-2
81	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تطوير أداء الموارد البشرية	15-2
82	معامل التحديد والارتباط للإدارة الالكترونية وتطوير أداء الموارد البشرية	16-2
83	مدى معنوية نموذج خط الانحدار للإدارة الالكترونية وتطوير أداء الموارد البشرية	17-2
83	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الإدارة الالكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية	18-2
84	معامل التحديد والارتباط لأجهزة الحاسوب ولواحقها وتطوير أداء الموارد البشرية	19-2

85	مدى معنوية نموذج خط الانحدار لأجهزة الحاسوب ولواحقها وتطوير أداء الموارد البشرية	20-2
86	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر أجهزة الحاسوب ولواحقها في تطوير أداء الموارد البشرية	21-2
87	معامل التحديد والارتباط لمتغير الشبكات وتطوير أداء الموارد البشرية	22-2
87	مدى معنوية نموذج خط الانحدار للشبكات وتطوير أداء الموارد البشرية	23-2
88	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الشبكات في تطوير أداء الموارد البشرية	24-2
89	معامل التحديد والارتباط لمتغير البرمجيات وقواعد البيانات وتطوير أداء الموارد البشرية	25-2
89	مدى معنوية نموذج خط الانحدار لمتغير البرمجيات وقواعد البيانات وتطوير أداء الموارد البشرية	26-2
90	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر البرمجيات وقواعد البيانات في تطوير أداء الموارد البشرية	27-2
91	معامل التحديد والارتباط لمستخدمين الإدارة الالكترونية وتطوير أداء الموارد البشرية	28-2
92	مدى معنوية نموذج خط الانحدار لمستخدمين الإدارة الالكترونية وتطوير أداء الموارد البشرية	29-2
92	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر مستخدمين الإدارة الالكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية	30-2

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
04	تعريف الإدارة	1-1
67	أفراد العينة حسب النوع	1-2
68	توزيع أفراد العينة حسب السن	2-2
69	أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	3-2
70	أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	4-2

مقدمة عامة

مقدمة عامة

إن التطور السريع واللامتناهي الذي يشهده عصرنا الحالي، ساهم في ظهور تحولات وتغيرات كبيرة في جميع المجالات وكذلك القطاعات بمختلف أنواعها وعلى رأسها الثورة الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات وذلك بتبني أساليب إدارية حديثة التي تتصف بالقدرة على التحكم في التغيير الديناميكي والتطور المستمر.

سعت الدول لتطوير قدراتها الوظيفية والإدارية، وذلك من خلال استخدام القطاع الخدماتي للتطور التقني في حل المشكلات الإدارية وهذا ما نتج عنه تحسين الخدمات الوظيفية من خلال ربح الوقت وتسريع وتيرة العمل. لكن هذا التطور الملحوظ اظهر عدم قدرة جل الموارد البشرية على مواكبته وهو ما استدعى الخبراء إلى ضرورة العمل على تنمية هذا العنصر الأساسي في مجال الإدارة، وإعطاء العنصر البشري المهارة والكفاءة اللازمين لمسايرة هذه التحولات التكنولوجية.

يعتبر المورد البشري الفاعل الرئيسي في تنفيذ النشاط داخل كل مؤسسة والتنافس الحاصل في تطوير الخدمات في جل دول العالم فرض استخدام أسلوب تكنولوجي يعمل على تنفيذ المهام بصفة الكترونية التي تتم بعملية سريعة وبأقل جهد ممكن، وعلى غرار باقي المؤسسات التي تطمح إلى تحقيق التطور، سعت الوكالة الولائية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية عين تموشنت إلى تبني نظام الكتروني للتسيير الإداري والذي ظهر كمشروع كبير لتحديث وتطوير الإدارة في المجالات التقنية والمعلوماتية، بما يساهم في تطوير المجتمع، حيث يمكن إلغاء القيود المادية التي تعيق الحصول على المعلومات والخدمات. فالإدارة الالكترونية تمثل جدولا عميقا في الفلسفة والتفاهم وكذلك الأساليب والطرق التي تقوم عليها حيث لا يمكن اختصارها على أنها مجرد تحول من إدارة ورقية إلى إدارة الكترونية.

طلما إن الإدارة الالكترونية تحتوي في جوهرها ذلك التحول النوعي والعميق، وعليه فهي تحتاج إلى إستراتيجية تقوم على أسس موضوعية وعلمية وذلك من اجل تحقيق وتجسيد هذا التحول.

لهذا نطرح الإشكالية التالية : ما مدى تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية؟

● الأسئلة الفرعية:

- ما هو مفهوم الإدارة الإلكترونية؟
- ما المقصود بأداء الموارد البشرية؟
- ما هو أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية؟

● الفرضيات:

- للإدارة الإلكترونية أثر في تطوير أداء المورد البشري.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية.

● أهمية الدراسة:

- تكمن في حيوية الموضوع وأهميته حيث تطرقنا لموضوع الإدارة الإلكترونية وما أضفته من مزايا عديدة على إدارة الموارد البشرية.
- تسعى الدراسة لفتح المجال أمام الإداريين والمهتمين بتطوير العمل الإداري ونشر الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها في تطوير أداء الموارد البشرية.

● أهداف الدراسة:

- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وكذا أداء الموارد البشرية.
- إبراز أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المورد البشري.
- التعرف على ماهية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.
- توضيح معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية.
- التعرف على مستوى التغيرات التي طرأت على مختلف الأنشطة في الوكالة (محل الدراسة) في إطار التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

● المنهج المتبع:

- للإجابة على الإشكالية المطروحة ومختلف الإشكاليات الفرعية، تم الاعتماد على منهجين في دراستنا:
- المنهج الوصفي، نظراً لأهميته خاصة بالنسبة للجانب النظري وفي إبراز ماهية موضوع الدراسة.

- المنهج التحليلي، فقد تم الاعتماد عليه في الجانب التطبيقي المتعلق بالدراسة الميدانية من خلال تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

• أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

- الاهتمام بموضوع الإدارة الالكترونية.
- إثراء الرصيد المعرفي من خلال القيام بهذه الدراسة.
- كون الدراسة من مواضيع المطروحة في الجانب الاقتصادي و المهني.

أسباب موضوعية:

- توفر المادة العلمية بشكلها النظري المتمثلة في المراجع.
- التحول الذي شهدته المؤسسات من إدارة تقليدية إلى إدارة الكترونية مما يستوجب تطوير وتدريب المورد البشري من أجل مواكبة ذلك.
- دور الموارد البشرية في جميع المستويات.

• صعوبات الدراسة:

- مشكلة إقناع بعض أفراد العينة بملاءمة الاستبيان.
- القيام بالتربص في فترة جائحة كورونا مما جعلنا أن نكون حريصين في التعامل مع الموظفين.

• مرجعية الدراسة:

- في الجانب النظري تم الاعتماد في جمع المعلومات على مجموعة المصادر من كتب عربية ومجلات ومذكرات الماجستير ورسائل الماجستير والدكتوراه التي لها صلة بموضوع الدراسة.
- في الجانب التطبيقي تم الاعتماد في جمع المعلومات على أفراد العينة من خلال الاستبيان.

• حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في الوكالة الولائية لعين تموشنت للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.
- الحدود الزمنية: امتدت هذه الدراسة للفترة ما بين 25 جانفي و14 فيفري من سنة 2022.

- الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة جميع الموظفين بشركة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء من إطارات و أعوان الإدارة بمحل الدراسة.

• هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية هذه الدراسة واختبار الفرضيات المتعلقة بها، قمنا بداية بالتقديم للموضوع وبعد ذلك قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين، الأول نظري الذي تضمن المفاهيم والأسس النظرية ذات العلاقة بالإدارة الالكترونية وأداء الموارد البشرية. والثاني تطبيقي حيث شمل المنهج والأدوات المستعملة في الدراسة ثم تطرق إلى تحليل نتائج هذه الدراسة، وفي الختام قدم بعض التوصيات والاقتراحات التي من شأنها أن تكون القيمة المضافة لهذه الدراسة.

الفصل الأول

الإدارة الالكترونية وأداء الموارد

البشرية

تمهيد:

يتسم العصر الحالي بالتطورات العلمية والتكنولوجية الهائلة في مختلف ميادين الحياة، إذ شهدت الإدارة تطورات كبيرة نتيجة للثورة المعلوماتية التي بدأت في العقد الأخير من القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين. حيث أدى لظهور شبكة الانترنت والتوسع الهائل في استخدام الشبكات الالكترونية في جميع المجالات والانتقال من الأساليب التقليدية في انجاز الأعمال إلى الأساليب الالكترونية .

وبهذا اتجهت المنظمات إلى تعظيم قدراتها الإبداعية واستخدام التكنولوجيا في تقديم ما يحقق الرضا للعملاء وفي نفس الوقت تحقيق التفوق على المنافسين من خلال ميزة تنافسية مستدامة، وأدركت أيضا أن الطرق التقليدية لم تعد مجدية في إدارة مواردها البشرية وأصبحت مجبرة على مواكبة التطور التكنولوجي ، وتفعيل استخدام نظم المعلومات الإدارية في إدارة مواردها البشرية الكترونيا، خاصة مع ظهور شبكة الانترنت التي أعتمدت كوسيلة من وسائل الإدارة الالكترونية في تقديم الخدمات عن بعد وتحسين فعالية النشاط الإداري للمنظمة، وبالتالي تحقيق السرعة والكفاءة في الانجاز والرفع من فعالية وكفاءة الأداء لمواردها البشرية .

يهدف هذا الفصل للتعرف على مصطلح الإدارة الالكترونية من حيث وظائف ومتطلبات ومعوقات تطبيق هذا المفهوم، بالإضافة إلى مصطلح أداء الموارد البشرية الكترونيا الذي يتفرع في مفهومه إلى معرفة كل من أداء الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الكترونيا .

حيث سيلقي هذا الفصل الضوء على الأثر المحقق من طرف الإدارة الالكترونية لأداء مواردها البشرية.

سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

- المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
- المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية الكترونيا
- المبحث الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية

سنتطرق في هذا المبحث لبعض الأساسيات حول الإدارة الالكترونية بصفة عامة مروراً ببيان التطور التاريخي لها، بالإضافة إلى الوظائف والمتطلبات والمقومات التي تقوم عليها هذه الإدارة. وفي الأخير فإن أي مشروع للتغيير حتى ولو كان بسيطاً فإنه يواجه العديد من الصعوبات والمعوقات سنذكر بعضها.

المطلب الأول: أساسيات الإدارة الإلكترونية

إن تقدم الدول ورفيها أصبح مرتبط بتطورها الإداري، ويكمن ذلك في الاستخدام الأمثل للقدرات البشرية المسلحة بالعلم والمعرفة والخبرة وبالتالي تحقيق الكفاءة المطلوبة .

1. مفهوم الإدارة:

رغم الأهمية الكبيرة لدور الإدارة في نشاط الأعمال خصوصاً، فلم يتفق الباحثين والخبراء الإداريين على تعريف موحد وشامل للإدارة ولعل سبب ذلك يعود إلى أن الإدارة مفهوم معنوي ومعقد في نفس الوقت، وأن وجودها يمكن إثباته بواسطة نتائج جهودها العديدة حيث استغرب بعض الباحثين أن الاعتراف بكيان الإدارة والحاجة إليها يأتي عن طريق وجود عكسها مباشرة ألا وهو سوء الإدارة Mis management، فنتائج سوء الإدارة يمكن ملاحظتها بسرعة ومن ثم فإن ظهورها يؤدي إلى إلقاء الضوء والتركيز على الإدارة .

وللإلمام بمعنى الإدارة فإننا سنقوم بعرض بعض التعاريف الشائعة لها :¹

- **فردريك تايلور** : هي المعرفة الدقيقة بما تريد من الرجال أن يعملوه أو الأفراد أو العاملين أن يعملوه ثم التأكيد على أنهم يقومون بعملها بأحسن طريقة وأقلها تكليفاً ويعتبر تايلور مؤسس المدرسة الكلاسيكية².
- **هنري فيول** : (إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط، وتنظم، وتصدر الأوامر، وتنسق وتراقب)³ وهنا يعرف فيول الإدارة على أنها وظائف الإدارة من تنبؤ وتخطيط وتنظيم وقيادة وتنسيق ورقابة.

¹ - بشير العلاق ، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم ، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، 2008، ص.ص. 17-18.

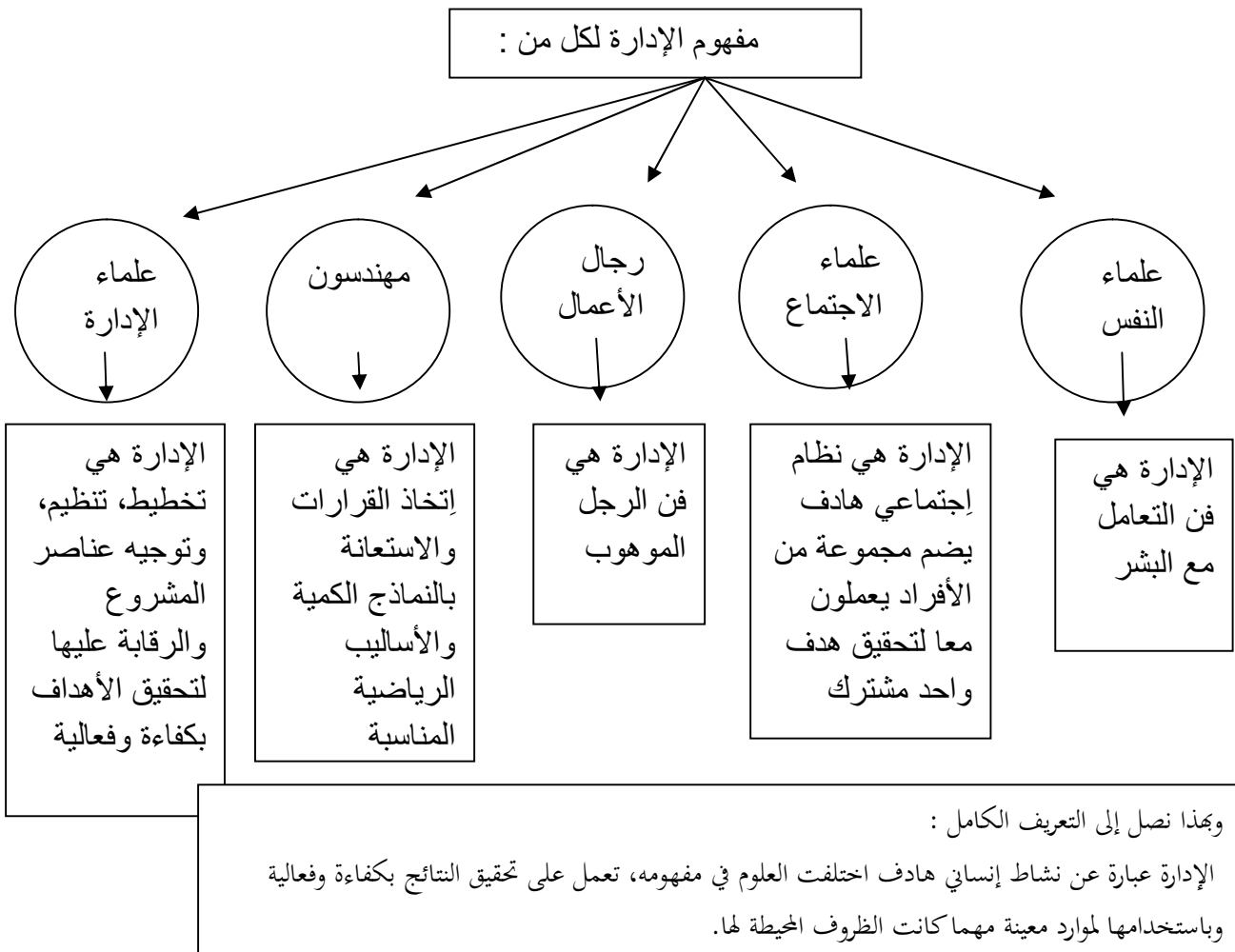
² - مسلم علاوي السعد، الإتجاهات و المفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، 2017، ص.14.

³ - أحمد يوسف عريقات و آخرون، المفاهيم الإدارية الأساسية: النظرية و التطبيق، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص.72.

- كونت وأود ونيل: وهي وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومن معهم.¹
- كيم بول وكيم بول الصغير: الإدارة هي جميع الواجبات والوظائف التي لها علاقة بإنشاء المشروع وتمويله وسياسته الرئيسية وتوفير كل المعدات اللازمة ووضع الإطار التنظيمي العام و اختيار موظفيه الرئيسيين.²

وبالنسبة لوجهات النظر المختلفة لمفهوم الإدارة نلخصه في الشكل الآتي :

شكل رقم (1-1): تعريف الإدارة



المصدر: مصطفى يوسف الكافي، الإدارة الإلكترونية إدارة بلا أوراق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا- دمشق- جرمانا،

2011، ص. 18.

¹ - ليلي أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص. 21.

² - زيد منير عبودي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، دار دجلة، الطبعة الأولى، 2007، ص. 19.

ومن خلال التعاريف يمكننا تحديد ملامح الإدارة بشكل عام:

- تعمل الإدارة على تحقيق أهدافها وذلك بتعاملها مع الجماعة وليس الفرد.
- تستخدم الإدارة الموارد المتاحة بقصد الحصول على أفضل النتائج وبأقل جهد ممكن.
- تعمل الإدارة على تطبيق جميع عناصر الإدارة العلمية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه ورقابة.

2. التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية :

بدأت الإدارة الإلكترونية منذ 1960 عند ابتكار شركة **IBM** مصطلح معالج الكلمات على طابعها الكهربائية، وذلك للفت نظر الإدارة إلى إنتاج هذه الطابعات واستخدام معالج الكلمات. وأنتجت هذه الشركة جهاز أطلقت عليه اسم الشريط الممغنط، بحيث أنه عند كتابة أي رسالة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط ويمكن طباعتها بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة وبالطبع نكون قد طبعنا اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وبالتالي وفرت جهد كبير للفرد وهذا خاصة عند توفر عدد كبير من المرسل إليهم. وبهذا بدأ التطور في تقنيات المجال الإداري وتطبيقها على مختلف المؤسسات لضمان جودة عالية في الأداء بأقل التكاليف¹، فمن خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الإلكترونية هي:²

- امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها، في شكل مسار تاريخي متصاعد لتطور الفكر الإداري.
- تعدد المدارس الإدارية وظهور الإدارة الإلكترونية كنتيجة للتطور التاريخي في منتصف التسعينات.
- الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة.

فبداية ظهور الإدارة الإلكترونية تمثل في انتشار استخدام نظام الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينات، حيث أن استخدام الحاسوب يعد اختصار للوقت والجهد والموارد. حيث أن ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة اتخذت مفهوم الإدارة الإلكترونية وأسهمت في تكوينه وانتشاره وبهذا تسارعت مختلف المؤسسات للانتقال إلى عالم الإدارة الإلكترونية. وأستخدم مصطلح المكتب اللاورقي paperless office لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة، الذي وجهنا إلى التحول للعمل الرقمي

¹ - عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر و التوزيع،

الطبعة الأولى، 2014، ص.249.

² - المرجع نفسه، ص.250.

digital. وفي عام 1996 استخدمت شركة مايكرو سفت الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسستها مما أدى لتقليص الاحتياج لاستخدام الورق، وفي نهاية التسعينات ومع انتشار شبكة الانترنت العالمية أعتمد مصطلح الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتوفير الخدمات عن بعد¹.

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية حتمية تفرضها التغيرات العالمية، فالتقدم العلمي والتقني ورفع جودة المخرجات وضمن سلامة العمليات كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية بحيث يمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، ومن بين الأسباب المؤدية للتحول الإلكتروني:²

- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة .
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء .
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- الاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات واستخدام التطور التكنولوجي .
- المنافسة بين المؤسسات أدت لضرورة استخدام آليات حديثة.
- ضرورة التواصل المستمر بين العاملين في مجال العمل.

3. ماهية الإدارة الإلكترونية:

إن مصطلح الإدارة الإلكترونية يطرح بصورة مرادفة مع مصطلحات أخرى التي تربط ما بين الأنشطة والاتصالات في العالم الرقمي، وأهم هذه المصطلحات:³ الأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية، الصحة الإلكترونية، النشر الإلكتروني والتعليم الإلكتروني.

- الأعمال الإلكترونية E-business: استخدمت شركة IBM هذا المصطلح لأول مرة في 1997 وذلك لهدف تمييز أنشطة الأعمال الإلكترونية عن أنشطة التجارة الإلكترونية، وعرفت الأعمال الإلكترونية على أنها تقنية لربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلالها الأعمال بطريقة مبسطة واستخدام تكنولوجيا الانترنت.

¹ - عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار المعزز للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2015، ص.207.

² - المرجع نفسه، ص.ص.207-208.

³ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، 2017، ص.07.

إن الأعمال الإلكترونية هي العمل باستخدام تقنيات الانترنت لضمان تطور أنشطة الأعمال الحالية وخلق أنشطة جديدة.¹

- التجارة الإلكترونية **E-Commerce**: هي استخدام الوسائل الإلكترونية للقيام بعمليات التبادل بما في ذلك: بيع وشراء المنتجات وتبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الانترنت، لتحقيق التطور الاقتصادي بصفة سريعة وتقنيات سهلة إذ تعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية.²
- الإدارة الإلكترونية **E-Management**: يعرفها د. بسام بن عبد العزيز الحمادي بأنها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية (الإجراءات الطويلة والمعقدة باستخدام الورق) إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية.³
- الحكومة الإلكترونية **E-Gouvernement**: هي أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، حيث عرفتھا منظمة التعاون والتنمية في المجال الاقتصادي (OECD) بأنها استخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانترنت للوصول إلى حكومات أفضل.⁴
- الصحة الإلكترونية: توفر الصحة الإلكترونية الخدمات والمعلومات الطبية اللازمة للمرضى عن طريق وسائل إلكترونية، فالمرضى يستطيع متابعة فحوصاته الطبية وكل المعلومات الخاصة به عبر شبكة الانترنت. كما يمكن الاستعانة بطبيب استشاري من دولة وإجراءات العملية في دولة أخرى. والكثير من الإجراءات التي تعود بالنفع على المريض والمؤسسة الإستشفائية أيضا.⁵
- التعليم الإلكتروني: عرف بأنه استخدام لتقنيات الوسائط المتعددة الجديدة، والانترنت لتحسين جودة التعليم عن طريق تسهيل الوصول للمصادر والخدمات إضافة إلى التعاون والتبادل عن بعد.⁶

¹ - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص.08.

² - عبد الصبور عبد القوي علي مصري، التجارة الإلكترونية و القانون، دار العلوم للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2000، ص.16.

³ - محمد صادق إسماعيل، الحكومة الإلكترونية و تطبيقاتها في الدول العربية، العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص.14.

⁴ - محمد مدحت محمد، الحكومة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، 2016، ص.25.

⁵ - مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار رسلان للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2012، ص.39.

⁶ - Jamil Itmzi. E-Learning Systems And Tools. An Arabic Textbook. Phillips publishing. Edition01, 2010, page.21.

● **النشر الإلكتروني:** يعني استخدام الأجهزة الإلكترونية في مختلف المجالات، وهو يماثل النشر بالأساليب التقليدية لكن المادة أو المعلومة المنشورة لا تتم طباعتها على الورق بغرض توزيعها وإنما توزع على وسائط مغمطة أو من خلال شبكة الانترنت. بحيث ركز هذا التعريف على ذكر الحلقة الثانية والثالثة من حلقات النشر وهي الإنتاج والتوزيع على أن يتموا بطريقة الكترونية وكذلك المنتج النهائي يكون على وسيط الكتروني.¹

بعد التعرف على المصطلحات المرادفة للإدارة الإلكترونية نستطيع الآن التوجه لهذا المصطلح بشكل مباشر إذ يعتبر من المصطلحات العلمية المستحدثة في مجال العلوم العصرية، فهي عبارة عن مصطلح مكون من مقطعين أساسيين أحدهما الإدارة وهو يعبر عن نشاط لانجاز الأعمال والمعاملات من خلال جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة ، ويقصد بالثاني " الإلكترونية" أن يتم أداء هذا النشاط بواسطة تقنيات حديثة واستخدام وسائل إلكترونية.²

ويطلق عليها أيضا تسميات متعددة مثل أتمتة المكاتب، أوتوماتيكية المكتب وهي تعبر عن المصطلح الإنجليزي Office Automation وحديثا E-Management. واتسعت آثار الإدارة الإلكترونية لتشمل جميع القطاعات بحيث يمكن إنجاز عدد كبير من المعاملات دون مغادرة المكتب، وبالتالي التقليل من العمل اليدوي والزيادة في سرعة الأداء والدقة في النتائج.

فالاختلاف في وجهات النظر أدى لتعدد مفاهيم الإدارة الإلكترونية ومن أهمها ما يلي:³

- الإدارة الإلكترونية هي الانتقال من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات من الطريقة اليدوية التقليدية إلى الشكل الإلكتروني الحديث من أجل استخدام أمثل للوقت والجهد و المال.
- الإدارة الإلكترونية هي إدارة تدار إلكترونيا بحيث تستخدم التقنيات الحديثة كأدوات لتحقيق جميع أهدافها في ظل الإطار التنظيمي والتشريعي الذي يحكم العمل بالمنظمات الحكومية مع إحداث تغييرات

¹ - تغريد مصطفى علي جمعة، النشر الإلكتروني في الجامعات المصرية، دار العلوم للنشر و التوزيع، الطبعة لأولى، 2018، ص.09.

² - نبيل سعد خليل، إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص. 103.

³ - شريف الحمودي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة المكاتب و السكريتاريا ، دار يافا العلمية، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص. 20.

جذرية في النظم والممارسات الإدارية المطبقة في هذه المنظمات بما يتفق مع العصر الجديد عصر المعرفة والتكنولوجيا.¹

- وتعرف أيضا بأنها منهجية تقوم على الاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات لممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة لتحقيق قدرات تنافسية فعالة وضمن استمراريته.
- وتعني أيضا الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع للتكنولوجيا والوسائل الإلكترونية بدلا من الوسائل المادية التقليدية، فهي جميع العمليات التي تحول أداء الأعمال المؤسسية الكترونيا بما يحقق التطور في الأداء، الاقتصاد، و المرونة، وحسن استغلال الموارد.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي عملية إدارية مبتكرة للأعمال والمهام والإجراءات التي يتم إنجازها عن طريق تقنيات حديثة، وتوظيف هذه التقنيات داخل المؤسسات على اختلاف أنشطتها من أجل تقديم خدمات أكثر فعالية وبأقل جهد ووقت ممكن.²

4. أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

إن التحول للإدارة الإلكترونية حتمية تفرضها التغيرات العالمية، فالتقدم العلمي والرفع من جودة المخرجات وضمن سلامة العمليات، كلها أسهمت في التطور الإداري وأصبح عامل الوقت أحد أهم المجالات التنافسية بين المؤسسات.

ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:³

- العمليات المعقدة التي أثرت على زيادة تكلفة الأعمال.
- عدم القدرة على توحيد البيانات على مستوى المؤسسة ككل.
- التطور السريع في أساليب وتقنيات الأعمال .

¹ - حسين وليد حسين عباس، عبد الناصر علك حافظ، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيدا للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص.251.

² - نبيل سعد خليل، مرجع سابق، ص.ص.104-105.

³ - السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، 2012، ص.367.

- الاعتماد على المعلوماتية واستخدام التطور التكنولوجي في المنظمات.
- ضرورة وجود آليات حديثة للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
- حتمية تحقيق التواصل بين العاملين في نطاق العمل داخل المؤسسة.
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.

5. خصائص الإدارة الإلكترونية وأهدافها:

ترتكز الإدارة الإلكترونية على العديد من الخصائص والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وذلك من خلال إدخال تقنيات وتكنولوجيا جديدة على مجال عمل المؤسسات.

أولا / خصائص الإدارة الإلكترونية:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى تغييرات جذرية في طرق إنجاز الأعمال، وذلك لتوفرها على مجموعة من الخصائص التالية:¹

- السرعة والوضوح: تتميز الإدارة الإلكترونية بأسلوب أكثر كفاءة لتسيير الأعمال والسرعة في الأداء داخل المنظمة.
- المرونة: تتميز الإدارة الإلكترونية بالمرونة العالية، تتمثل في بناء أنظمة على أساس شبكي لإنجاز أعمال تعتمد على الحواسيب والاتصالات الإلكترونية، مما يساعد إلى الوصول لدرجة عالية من التنسيق والتفاهم داخل المنظمة.
- مكان العمل افتراضي: للإدارة الإلكترونية مزايا لإنجاز المهام إذ يتم التواصل داخل المنظمة عن طريق الشبكات الإلكترونية التي تربط بين أقسام المنظمة، ويكون التواصل أيضا من خارج البلاد لتبادل الخبرات بين الأفراد.
- عدم التقيد بالزمان: إن الإدارة الإلكترونية لا تلتزم بأوقات العمل القانونية بحيث يمكن اتخاذ أي قرار خارج أوقات العمل ومواجهة المستجدات في أي وقت من اليوم، ففكرة الليل والنهار لم يعد لها مدلول في العصر الحالي.

¹ - سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2017-2018، ص.ص. 17-18.

- أمن المعلومات: من خصائص الإدارة الإلكترونية قدرتها على حفظ المعلومات والبيانات باستخدام برامج حماية التي تساعد على عدم كشف المعلومة إلا لأصحاب الصلاحية.
 - الرقابة المباشرة: فالإدارة الإلكترونية تسمح بمتابعة جميع مراكز العمل عن بعد بواسطة الكاميرات الرقمية المنتشرة داخلها.
 - إدارة المعلومات بدلا من الاحتفاظ بها: وهذا لا يعني أن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات، وإنما تحول الملفات إلى بيانات تحفظ في شبكة إلكترونية خاصة بالإدارة.
- وبالتالي، فإن الإدارة الإلكترونية لديها ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات، والتنافس بين الموظفين لأداء الوظائف المختلفة، وبالتالي رفع مستوى الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

ثانيا/ أهداف الإدارة الإلكترونية:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات يسعى لتحقيق أهداف كثيرة أهمها:¹

- تقليل تكلفة العمليات والإجراءات الإدارية .
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت وبالتالي الزيادة في كفاءة عمل الإدارة.
- إلغاء حتمية وجود العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة .
- إلغاء أرشيف النظام الورقي واستبداله بنظام أرشيف الكتروني لتمييزه بالقدرة على تصحيح الأخطاء بسرعة وسهولة البحث عن الوثائق والاستفادة منها في أي وقت كان.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة مع زيادة الترابط بين العاملين والمنظمة.
- تبسيط إجراءات إنجاز العمل داخل المنظمات.
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.

لذلك يمكننا القول أن الهدف الأساسي للإدارة الإلكترونية يكمن في استخدام التكنولوجيا المتقدمة لمساعدة جميع المؤسسات على تنفيذ الأعمال والخدمات بسهولة وكفاءة وبأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة.

¹ - مدحت أبو نصر، التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، مصر، 2017، ص.170.

6. أهمية الإدارة الإلكترونية:

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور التكنولوجي الهائل في مجال تطبيق التقنيات الحديثة ونظم المعلومات، فهي تمثل نوعاً من الاستجابة الفورية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين. وبهذا نعرض أهميتها على المستويين القومي والمنظمي.

أولاً/ أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي:

تتضح أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي لما توفره من فرص كثيرة على هذا المستوى، ومن أهمها:¹

- تحسين مستوى الخدمات الحكومية : من خلال تبسيط الإجراءات والمعاملات لتقديمها للفرد بشكل ملائم، وتسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة وخارجها مما يزيل الصعوبات عن طريق الفرد ويشعره بالثقة والراحة لانجازاته.
- تحقيق الشفافية: تساعد الإدارة الإلكترونية في تحقيق الشفافية بين الموظفين، فنظام الرقابة الإلكترونية يعمل على معرفة الجهد المبذول لكل موظف في المنظمة.
- الاستفادة من التكنولوجيا: الإدارة الإلكترونية أسهمت بشكل مباشر في الاستفادة من التطور التكنولوجي واستخدام الوسائل الإلكترونية، وبالتالي العمل على تكوين العمال في هذا المجال لمواجهة التحديات العالمية.
- إيجاد فرص جديدة للعمل الحر: تقوم الإدارة الإلكترونية بإتاحة الفرص أمام الأفراد لتشغيل مشاريع مصغرة عن طريق التواصل بالأسواق الدولية والمحلية بأقل تكلفة استثمارية ممكنة.

¹ - سمير عماري، مرجع سابق، ص.20.

ثانيا/ أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمنظمات:

للإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة في المنظمة، فهي تقوم بتبسيط العديد من العراقيل أهمها:¹

- تحسين أداء المنظمة: تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمة من عرض خدماتها للمتعاملين معها بصورة أفضل وطرق أسرع، بالإضافة إلى فتح فرص اتصالات حديثة بين الموظفين وخارج المنظمة، مما يسهل المعاملات ويزيل المعوقات المتعلقة بها .
 - الحد من التعقيدات الإدارية: ساهمت الإدارة الإلكترونية في إحداث تغييرات جذرية وذلك بتحويل العمليات إلى تقنيات مبسطة في أقل وقت ممكن، وإمكانية توفير الخدمات بشكل مستمر في أي زمان ومكان عبر شبكة الانترنت.
 - تحسين عملية صنع القرار: إن أهمية الإدارة الإلكترونية تقاس بأهمية المعلومات الموجودة في المنظمة، والتي لها أثر ودور فعال في عملية صنع القرار.
 - تغيير صورة المنظمات: من صورة تقليدية تستخدم عدد كبير من العاملين وهيكل تنظيمية معقدة، إلى صورة إلكترونية تحتاج لعدد محدود من العاملين ذو كفاءة ومهارة في استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- لهذا السبب أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة وركيزة أساسية لمنظمات العصر، ولها تأثير فعال في حياة الأفراد من خلال توفير الخدمات الكترونيا بوسائل فعالة وسهلة للغاية.

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية

مع تغيير الإدارة من تقليدية إلى إلكترونية، أصبح لا بد من تغيير وظائف الإدارة التقليدية إلى وظائف إدارية إلكترونية وإعادة هندسة كل نظم العمل التسييري المعمول به في المؤسسات التقليدية²، وسنحاول التطرق إلى هذه الوظائف من خلال التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه الإلكتروني و الرقابة الإلكترونية.

¹ - سمير عماري، مرجع سبق ذكره، ص.21.

² - عبد الدائم هشام ، بن بيه إيمان، تنمية الموارد البشرية و دورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية (دراسة ميدانية بمديرية البريد و المواصلات السلكية واللاسلكية و التكنولوجيا والرقمنة -أدرار-) ، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة أحمد دراية أدرار- الجزائر، 2017-2018، ص.49.

● **التخطيط الإلكتروني:** يعتمد التخطيط الإلكتروني على استخدام التخطيط الإستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار وهذا في ظل الثورة الإلكترونية التي هدفت إلى تبسيط نظم وإجراءات العمل¹.

فالتخطيط التقليدي يتضمن عمله الأساسي على وضع خطط غير محددة المدى (سواء طويلة أو متوسطة أو قصيرة) بهدف بقاء ونمو الشركة ثم تحديد الوسائل والموارد المخصصة لتنفيذ تلك الخطط.

ولكن مع ظهور الأعمال الإلكترونية انتقلت المنظمات إلى ما يعرف بالتخطيط الإلكتروني e-Planning الذي غير في إجراءات المنظمات والذي يعتبر عملية ديناميكية تتجه نحو التجديد والتطوير المستمر، وأشكال هذا التغيير تتمثل في:²

- الحاجة إلى التخطيط: في ظل بيئة سريعة التغيير لا بد من وجود حاجة فعلية للتخطيط، حيث أن الظروف تتغير في كل فصل أو شهر إن لم يتم التغيير بالأسبوع واليوم، على الأرجح ستكون الخطة الجديدة في كل مرة أبعد من سابقتها عن الخطة الأصلية.
- أفق التخطيط: حيث أن الخطة طويلة ومتوسطة الأمد قد تكون في الشركات التي تعمل غافلة عن الانترنت وبيئته هي الأقرب إلى التراث الإداري ومن تقاليد الإدارة القديمة، وتتسم بالمرونة العالية التي تغطي نطاق واسع من الخيارات المحتملة وغير المحتملة.
- قيود التخطيط في الممارسة : إن التخطيط في الشركات التقليدية له مزايا عديدة في التهيئة المسبقة والتحديد المتأني للقدرات الجوهرية للشركة من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق وكفاءة بشرية، إلا أن التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة.

ويوضح الجدول التالي الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني، من حيث الأهداف والأفق الزمني والمشاركين في وضع الخطة.

¹ - عبد الدائم هشام، بن بيه إيمان، مرجع سبق ذكره، ص.49.

² - يوسف محمد يوسف أبو أمونه، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية- غزة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية- غزة، 2009، ص. 55.

جدول رقم (1-1) : الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

التخطيط الإلكتروني	التخطيط التقليدي
خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة	خطة واحدة توجه أعمال واتجاه الشركة
خطط قصيرة وآنية (أمدها أيام، أسابيع، أو شهر أو فصل) (واحدة)	خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد (لا يقل أمدها عن سنة)
الخطة قواعد بسيطة ومبدأ عام يرشد نحو الاتجاه الصحيح	الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها
مرونة الخطة من أجل الاستجابة الديناميكية للتغيرات	الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه
تركز الخطة على تغير الأسواق ومتطلبات الزبائن الآنية والمحتملة	تركز الخطة على قدرات الشركة
عدم القدرة على العمل خارج الخطة يؤدي إلى المخاطرة	عدم الالتزام بتنفيذ الخطة يؤدي إلى المخاطرة
ضرورة الابتكار عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة	الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل
المخططون هم المبادرون سواء المدراء أو العمال	المديرون هم المخططون والعمال هم المنفذون
الأهداف عامة، غامضة ومحتملة بدرجة عالية	الأهداف محددة واضحة، وقابلة للقياس
الوسائل متوفرة حسب الفرصة في السوق وحسب طلب الزبائن	تحديد الوسائل بدقة لضمان النجاح
الثقة هي الأداة الرئيسية لإنجاز متطلبات الشركة	معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه

المصدر: يوسف محمد يوسف أبو أمونه، واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا **e-HRM** في الجامعات الفلسطينية النظامية - غزة، رسالة

ماجستير، الجامعات الإسلامية - غزة، 2009، ص. 56.

- **التنظيم الإلكتروني:** إذا كان التخطيط هو الأكثر ارتباطا بالزمان من حيث وضع الخطة وتحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة، فإن التنظيم هو الأكثر ارتباطا بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي وسلسلة الأوامر عبر المستويات التنظيمية. ويعرف التنظيم بأنه هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية وهو الذي يحدد الأنشطة الضرورية للوصول للأهداف المرجوة لها. وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم وهي كالتالي:¹

¹ - حليلة رحوني، دور الإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2018-2019، ص. 40.

- الهيكل التنظيمي: هو الإطار الرسمي الذي يعمل على تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات والتنسيق بينها لتحقيق أهداف المنظمة.
- التقسيم الإداري: هو قاعدة لتجميع المراكز والأنشطة والوظائف في الإدارات والأقسام بحيث يلزم جميع العاملين فيها الالتزام بالتقسيم الإداري ومتطلباته الوظيفية .
- سلسلة الأوامر: يمثل خط السلطة المستمر ويكون من مستويات التنظيم العليا إلى مستويات التنظيم الدنيا.
- الرسمية: تعمل على مراقبة طريقة استجابة الأفراد في تأدية أعمالهم رغم الصلابة والحدة في التوجيه والتقيد لمرونة العمل وتغييراته.
- المركزية واللامركزية: فالمركزية تتخذ القرار في المستوى التنظيمي الأعلى، أما اللامركزية تعد إعادة لتوزيع السلطة مما يجعلها قريبة من المستويات التنظيمية الدنيا.

وبالتالي يعتمد التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة على إجراء تغييرات في مستويات وأشكال الهياكل التنظيمية، والتي تنتقل من الشكل الرأسي إلى الشكل الأفقي، وتتطلب أيضا إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها، لمواجهة وإزالة جميع مشاكل التنظيمات الإدارية التقليدية، ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من المنظمة، وإنشاء بعض الوحدات التنظيمية الجديدة.¹

جدول رقم (1-2): يوضح التأثيرات الأساسية للانترنت ذات العلاقة بوظيفة التنظيم .

المكونات	من	إلى
الهيكل التنظيمي	- التنظيم العمودي.	- التنظيم المصفوف أو المشروع.
	- الهيكل القائم على الوحدات الثابتة.	- الهياكل القائمة على الفرق.
	- تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة.	- تنظيم الوحدات المصغرة.
	- التنظيم أعلى - أسفل.	- مخطط من اليمين إلى اليسار.
	- شركة ذات هيكل تنظيمي محدد.	- شركة بدون هيكل تنظيمي محدد.

¹ - عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد العاشر، جامعة الأزهر، يناير، 2013، ص.63.

التقسيم الإداري	- التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات. - التقسيم الإداري التقليدي.	- التنظيم القائم على الفرق. - التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خارجية.
سلسلة الأوامر	- سلسلة الأوامر الإدارية . - سلسلة الأوامر الخطية. - التنظيم أحادي الرئيس المباشر.	- الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية. - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا. - التنظيم ثنائي الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين.
الرسمية	- السياسات التفضيلية. - القواعد والإجراءات. - جداول العمل القياسية والمجدولة مسبق.	- السياسات المرنة. - إدارة الذات. - جداول العمل المرنة والمتغيرة.
المركزية واللامركزية	- المركزية: السلطة في القمة. - اللامركزية: السلطة موزعة.	- تعدد مراكز السلطة. - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا.

المصدر: حليلة رحوني، دور الإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج و التجهيز

TIFIB بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2018-2019، ص.41.

● القيادة الإلكترونية: إن وجود القيادة الإلكترونية شرط لنجاح مؤسسات الأعمال الحديثة أو المنظمات القائمة على المعرفة والمتكاملة في أنشطة الأعمال الإلكترونية. إن وجود هذه القيادة يعني أيضا وجود القائد المستمع والقائد المعلم والقائد المتصل، ومن خلال القيادة الإدارية الإلكترونية يمكن تعظيم الاستثمار في رأس المال الفكري والبشري وأصول المعرفة الثمينة داخل المنظمة¹، والتي تنقسم لثلاث أنواع:²

- القيادة التكنولوجية الصلبة تقوم على استخدام تقنية الانترنت في إدارة أعمالها، حيث أنها حساسة لكل تطور تكنولوجي بالإضافة إلى أنها تعتمد على الإحساس بالوقت وسرعة الحركة مع القدرة على إجراء العمل في أي وقت.

¹ - سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية MIS، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، 2022، ص.209.

² - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص.96-97.

- القيادة البشرية الناعمة ترى أن للقيادة الإلكترونية إحساسا إنسانيا عظيما لأن التكنولوجيا المتطورة تحتاج إلى عمال متخصصين ومؤهلين للغاية، ويعمل القائد الإلكتروني على إعطاء التسهيلات والمزايا للعميل ويعمل على معرفة الموظفين والاحتفاظ بهم وتكون أكثر قدرة على الابتكار.
 - القيادة الذاتية تتألف من حس التكنولوجيا والحس الإنساني معا، والذي يتمثل في قابلية التأثر بالبيئة الإلكترونية والقدرة على تحفيز الذات و المهارة والمرونة في التكيف.
- ويوضح الجدول التالي الفروق بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين.

جدول رقم (1-3): مقارنة بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين.

القادة التقليديين	القادة الإلكترونيين
خط سير وظيفي ثابت ذو اتجاه واحد	متغيرات وظيفية متعددة في عدة اتجاهات
يدير العمل بصوته ويجيد الكلام	يدير العمل بأفكاره المبتكرة ويجيد الإنصات
غير مضطر إلى التعلم ويتعامل بالمصادفة أو الإكراه	مضطر إلى التعلم ويتعلم بالعمد والاختيار
واضح التركيز	كثيف التركيز
يرتبط بالمؤسسة والأفراد	يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات
أهداف طويلة الأجل	أهدافه متتالية وطويلة الأجل
نموذج في الحكم الذاتي	نموذج في الحكم الجيد
يهتم بالتفاصيل ويتعمق فيها	يهتم بالنتائج والتركيز
يعتمد على عمره ومركزه الوظيفي	يعتمد على علمه وثقته بنفسه
المظهر والشكل أهم الأدوات الإدارية	أسلوب التواصل واللغة السليمة من أهم الأدوات الإدارية
أحادي المزاج، يكون إما سعيد وإما حزين طوال اليوم	متعدد المزاج
يتجنب المخاطرة	يخاطر بمشروعات جديدة
منغلق على مؤسسته ورفقائه	تواصلية ومنفتح على مؤسسات الآخرين
العمر: 57	العمر: 38

المصدر: حليلة رمهوني، دور الإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج و التجهيز

TIFIB بسكرة، مذكرة ماستر ، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2018-2019، ص. 44.

- **الرقابة الإلكترونية:** تأتي الرقابة التقليدية بعد التخطيط والتنفيذ وتهتم بالمقارنة بين الأهداف ومعرفة الأداء الفعلي لتحديد الفجوة الزمنية بين اكتشاف الانحراف وتصحيحه. لكن مع تطور تكنولوجيا

المعلومات أصبح ما يعرف بالرقابة الإلكترونية التي تعمل على تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه وأصبحت عملية فورية ومتجددة من خلال تدفق المعلومات وسهولة التواصل بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين¹.

فالرقابة الإلكترونية لها القدرة على إمكانية متابعة العمليات المختلفة والاستخدام الفعال لشبكات المعلومات القائمة على الانترنت بكل ما تعنيه من فحص وتحليل ومتابعة، مما يحقق لها العديد من المزايا أهمها:²

- تحقيق الرقابة الآنية أي في الزمن الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي.
- تحقيق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية، مما يولد تدفق مستمر للمعلومات الرقابية في كل وقت.
- إن الرقابة الإلكترونية تهدف للعلاقات القائمة على الثقة مما يقلل الجهد الإداري في الرقابة.
- توسيع الرقابة لتشمل جميع العمليات الموجودة داخل وخارج المنظمة عن بعد.
- إن عملية الرقابة الإلكترونية تستخدم وقت أقل وبالتالي الحصول على نتائج أسرع.

المطلب الثالث: متطلبات الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها

يتطلب تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية العديد من المكونات المتكاملة وتوفير المتطلبات اللازمة لنجاحها، ولكن قد تواجهه بعض المعضلات التي تعيق تطبيقها.

1. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن الإدارة الإلكترونية عبارة عن نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والتشريعية والبشرية، فتطبيقها يستلزم العديد من المقومات المتكاملة حيث أن تقنية الإدارة الإلكترونية تعتمد على مبدئين أساسيين في تقديم الخدمات ونقل المعلومات هما:³

¹ - موسى عبدا لناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة- الجزائر). مجلة الباحث، عدد09، جامعة بسكرة- الجزائر، 2011، ص. 95.

² - موسى عبدا لناصر، محمد قريشي، المرجع نفسه، ص. 95.

³ - جهانة عبد الوهاب شلي، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية و أثرها على التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص. 13.

- المبدأ التقني الذي يعتمد على تمثيل المعاملات الإلكترونية مع ضمان سريتها عند نقلها عبر شبكة الانترنت.
- المبدأ الإجرائي الذي يتضمن تمثيل المعاملات والخدمات عن بعد عبر شبكة الانترنت مع ضمان الصحة والمصادقية والابتعاد عن النماذج والوثائق الورقية.

فجاح الإدارة الإلكترونية مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة له، المتمثلة فيما يلي:¹

• المتطلبات الإدارية:

- لتحقيق أهداف المنظمات لا بد من وجود إدارة إلكترونية جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه، وتتماشى مع الأساليب الإدارية المستحدثة والجيدة. فهناك العديد من المتطلبات ينبغي أن تقوم بها الإدارة، منها:²
- إدارة تتبنى مشروع الإدارة الإلكترونية: فالإدارة هي أساس عملية التحول، حيث أن القيادة الجيدة ضرورية فلا بد من التزام الإدارة العليا حتى يتم التغيير، وأوضحت الدراسات أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يشترط إدارة سليمة وصالحة تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية.
- التخطيط الاستراتيجي للتحول: إن تحول أي مؤسسة يكون نتيجة وضع خطط مدروسة وواضحة، مثلاً التخطيط لاستخدام الكمبيوتر على النظم المدرسية. بالإضافة إلى التخطيط المالي الرشيد أي إعادة النظر في مدى توفر الأموال الكافية لإجراء التحول المطلوب وهذا وفقاً للإطار الزمني الملائم للظروف العامة.
- توفير البيئة الأساسية: لا بد من وجود بيئة أساسية فنية ومعلوماتية في نفس الوقت وتكون مناسبة، تتمثل في توفير شبكات الاتصال والحاسبات الآلية، وبنوك المعلومات، وكذلك تأمين وحماية البيانات والمعلومات والاتصالات والعمليات.
- التوعية: من أولويات المؤسسة تكوين وتوعية الموظفين والزبائن بهذا التحول، فالتوعية الاجتماعية بثقافة الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها تكون من حيث القيم، الأهداف والوسائل.

¹ - رويدة عبد الحميد سمان، رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس التعليم الثانوي و المتوسط في ضوء التحديات المعاصرة، مجلة كلية التربية، العدد 110، جامعة المنصورة، أبريل 2020، ص.37.

² - رويدة عبد الحميد سمان، مرجع نفسه، ص.37.

● المتطلبات البشرية:

لتحقيق النجاح في أي مؤسسة لا بد من الاستثمار في العنصر البشري الذي يعتبر من أهم الموارد البشرية وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها لتحقيق الأهداف التي تسعى لها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري.¹ فمن بين المتطلبات البشرية ما يلي:²

- توفير احتياجات الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات.
- إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم.
- تطوير الأفراد إداريا لتسهيل وتسريع تعاملهم مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

● المتطلبات التقنية:

تكمن في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تعمل على تحسين شبكة الاتصالات وتطويرها لاستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، مما يحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة، وتوفير خدمات البريد الرقمي، بحيث تكون كل هذه الاستخدامات فردية أو على مستوى المؤسسة وتشمل أوسع نطاق ممكن. فالبنية التحتية التقنية تنقسم إلى:³

- البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية وتمثل في جميع التوصيلات الأرضية والخلوية التي تكون عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات، وتكنولوجيا المعلومات اللازمة لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات الكترونيا.
- البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية وتشمل جميع الخدمات والمعلومات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي تسعى لانجاز وظائف الأعمال الإلكترونية.
- شبكات الاتصال ومن أهم هذه الشبكات:⁴

¹ - موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مرجع سابق، ص. 91.

² - رويدة عبد الحميد سمان، مرجع سبق ذكره، ص. 38.

³ - عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة سييسولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص. 75.

⁴ - عروبة رشيد علي البدان، عبد الرضا ناصر محسن، واقع الإدارة الإلكترونية في المنظمات الخدمية و امكانية تطبيقها دراسة حالة في مديرية بلدية البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 37، جامعة البصرة، 2014، ص. 128.

- شبكة الانترنت (internet)، هي عبارة عن شبكة من الحواسيب المتشابكة حول العالم وترتبط المجتمعات بجميع القطاعات والنشاطات المختلفة، وتهدف إلى وصول مستعمليها إلى المعلومة مهما كانت.
 - الشبكة الداخلية أو الانترنت (Intranet)، هي شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للانترنت بهدف توزيع المعلومات داخل المؤسسة، وتتعامل فقط مع مجموعات خاصة أي لا يمكن للجميع الوصول إليها.
 - الشبكة الخارجية أو الأكسترنات (Extranet)، هي امتداد للشبكة الداخلية بحيث تسمح لبعض المجموعات الخارجية التي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة بالاطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الانترنت. حيث أن شبكتي الانترنت والأكسترنات تعمل بتكنولوجيا المعلومات من أجل الانتقال بالمؤسسة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية في بيئتها الداخلية، وفي إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية.
- المتطلبات الأمنية:

إن مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الكترونياً، حيث يجب توفر الأمن والسرية الإلكترونية لحماية جميع المعلومات من أي عبث. فالإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات لتحقيق أمن هذه المعلومات منها:¹

- تبني إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات لضمان التعاون بين أجهزة القطاعين سواء الخاص أو العام.
- وضع القوانين التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاك خصوصية المعلومات للإدارة الإلكترونية.
- وضع آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.
- الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن.
- تشفير المعلومات قبل حفظها وتخزينها ونقلها عبر مختلف الوسائط.

¹ - موسى عبد الناصر، محمد قريشي، المرجع السابق، ص.ص. 91، 92.

2. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن الإدارة الإلكترونية هي نتيجة اندماج تكنولوجيا المعلومات والانترنت واقتصاد المعرفة وتطبيقات

نماذج الأعمال الجديدة، لذلك قد تواجه تحديات كبيرة فيما تلخص في النقاط التالية:¹

- إدارة التحول الإلكتروني الكامل لأنشطة وعمليات المنظمة.
- الانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الإلكترونية.
- تطوير البنية التحتية للأعمال الإلكترونية.
- إدارة المشاريع والمنظمات الافتراضية.

أما معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، تتلخص في العوامل التالية:

● **المعوقات الإدارية:** تتمثل في:²

- انعدام رؤية إستراتيجية واضحة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- عدم إجراء التغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية.
- تمسك المستويات الإدارية بمبادئ الإدارة الإلكترونية.
- ضعف تخطيط وتنسيق الإدارة العليا في المنظمات أدى لمقاومة العمال للتغيير في برامج الإدارة الإلكترونية.
- عدم التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

● **المعوقات السياسية والقانونية:** وتتمثل في:³

- عدم توفر حماية قانونية لبيئة العمل الإلكترونية، أي يجب تحديد عقوبات صارمة لمخربي برامج الإدارة الإلكترونية.

¹ - يوسف محمد يوسف أبو أمونه، مرجع سابق، ص. 64.

² - مكيد علي، بوزكري جيلالي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية دراسة حالة المركز الجامعي بتسمسيلت، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، العدد 01، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2008، ص. 229.

³ - عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص. 38.

- عدم وجود جهات رفيعة المستوى في الجهات الحكومية تتبادل الاستشارات السياسية، والنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقييم برامج التحول الإلكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية والارتقاء به.
- غياب الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.

● **المعوقات المالية والتقنية:** المتمثلة في: ¹

- قلة الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية.
- ضعف التكاليف المالية لتقديم البرامج التدريبية والتكوينية في مجال تكنولوجيا المعلومات ذات الكفاءة العالية.
- صعوبة المساواة في الوصول إلى خدمات الانترنت بسبب ارتفاع تكاليف الاستخدام للأفراد.

● **المعوقات البشرية:**

يمثل العنصر البشري أهم عنصر لتحقيق الأهداف المرجوة فالمعدات والآلات والأجهزة وجميع وسائل التكنولوجيا الحديثة ليس سوى عناصر خاملة بدون العنصر البشري. ومن أهم المعوقات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي: ²

- ضعف الوعي بمزايا وعوائد الإدارة الإلكترونية.
- الأمية الإلكترونية بين الكثير من شعوب الدول النامية، وصعوبة الاتصال بالتقنيات الحديثة.
- غياب الدورات التدريبية وإعادة تدريب الكادر الإداري في ظل التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- أدى الفقر وانخفاض الدخل الفردي إلى صعوبة التواصل من خلال شبكات الإدارة الإلكترونية.
- قلة العاملين المميزين بالمهارات الأساسية لاستخدام الحاسب الآلي والانترنت.

● **المهددات الأمنية:**

الخوف من التكنولوجيا وعدم الاقتناع بالمعاملات الإلكترونية، مما قد يؤدي إلى المساومة والتهديد بعناصر الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية، وفقدان الشعور بالأمان تجاه العديد من المعاملات الإلكترونية

¹ - عشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص. 39.

² - نبيل سعد خليل، مرجع سابق، ص. 131.

كالتحويلات الإلكترونية والمعاملات المالية عن طريق البطاقة الائتمانية، من المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث أن الأمن المعلوماتي يتركز على ثلاث عناصر أساسية هي:¹

- العنصر المادي: وذلك بتوفير الحماية المادية لنظم المعلومات
- العنصر التقني: يتمثل في حماية أمن المعلومات باستعمال التقنيات الحديثة.
- العنصر البشري: يتمثل في تنمية المهارات وتطوير القدرات والخبرات للعاملين في هذا المجال.

المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية الكترونيا

تصنف النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية كإحدى الإدارات الرئيسية في التنظيم الإداري، حيث تلعب دورا رئيسيا في تحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء. يتضح من ذلك أن الموارد البشرية تحتاج إلى نظام تدريب يواكب التطور في الإدارة الإلكترونية الحديثة، ويجب أن يكون مخططا جيدا لتمكين المؤسسات من تحقيق رقابة فعالة واتخاذ قرارات سليمة على المدى الطويل.

وعليه، قد تصبح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مفروضة نتيجة ظروف العولمة التي يمر بها العالم.

المطلب الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

الموارد البشرية هي حجر الأساس وأهم مورد تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها، بحيث يتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته من خلال توظيفها في مجالات العمل الأنسب له، واعتباره شريكا في العمل وليس مجرد عامل بأجر.

1. ماهية إدارة الموارد البشرية:

تمثل إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الهامة في المؤسسات الحديثة والتي تهتم بالعنصر البشري الفعال لما لها من دور رئيسي في تحقيق أهدافها.

¹ - عيان عبد القادر، مرجع سابق، ص.80.

• الفرق بين المفهوم الحديث والتقليدي:

تختلف وجهات النظر في تحديد تعريف موحد لإدارة الموارد البشرية وعليه يمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيتين هما:¹

- النظرة التقليدية لإدارة الموارد البشرية: يرى البعض أن إدارة الموارد البشرية هي مجرد وظيفة منخفضة الأهمية في المنظمة ويقتصر على تنفيذ المهام الروتينية والتنفيذية، على سبيل المثال الاحتفاظ بالمعلومات عن العاملين في ملفات وسجلات معينة، ومتابعة الجوانب المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والمغادرة والإجازات والإنجازات والترقيات. حيث يرون أن إدارة الموارد البشرية لها تأثير ضئيل على كفاءة ونجاح المنظمة، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.
- النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية: يرى آخرون أن إدارة البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المنظمة، ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والتمويل، فضلا عن أهمية العنصر البشري وخصائصه. كما توسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل الأنشطة الرئيسية، أهمها تحليل ووصف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية والتدريب، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة.

وللتمييز بين المفهومين نضع الجدول التالي:

جدول رقم (1-4) : الفرق بين المفهوم الحديث والتقليدي لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية الحديثة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
يهتم بالعقل البشري وقدراته العقلية وقدراته على التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشكلات وتحمل المسؤوليات.	ركزت على البنية الجسدية للإنسان وقوته العضلية وقدراته، ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام الموكلة إليه، دون أن يكون له دور في اتخاذ القرارات.

¹ - سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا. مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، العدد 07، جامعة الزاوية "ليبيا"، 2012، ص. 40.

<p>يهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات العقلية للفرد، وبالتالي فهو يهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الشخص وإعطائه صلاحيات المشاركة في تحمل المسؤوليات.</p>	<p>ركزت على الجوانب المادية للعمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل.</p>
<p>التنمية البشرية هي في الأساس تنمية ابداعية، تطلق العنان للتفكير البشري والابتكار، وتنمي روح الفريق والعمل الجماعي.</p>	<p>في الأساس، اتخذت التنمية البشرية شكل التدريب المهني الذي يركز على تزويد الفرد بالمهارات الميكانيكية لاستخدامها في أداء العمل.</p>

المصدر: فرج علي عمار نصر، البهلول ناصر المقدولي، إدارة الموارد البشرية و دورها في تكوير الخدمات الفندقية على فنادق شركة الضمان للاستثمارات دراسة حالة بمدينة طرابلس "ليبيا". المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، العدد 1، جامعة طرابلس "ليبيا"، جوان، 2021، ص. 06.

• أهم تعريفات إدارة الموارد البشرية:

✓ يعرف "Sikhula" إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمراتب وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.¹

✓ يعرف "فيليبو" إدارة الموارد البشرية على أنها التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم في جوانب اكتساب وتطوير وتعويض واستبقاء الأشخاص لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية.²

✓ هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين على مختلف مستويات أو أنشطة المنظمة هم أهم الموارد ومن واجبها تزويدهم بكل الوسائل التي تمكنهم من القيام بعملهم لمصلحتهم ومصلحتهم الخاصة، ومراقبتها باستمرار لضمان نجاحها ونجاح الأهداف العامة.³

وبالتالي تمثل إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الهامة في المنظمات التي تهتم بالقرارات المتعلقة بالعلاقات الوظيفية التي تؤثر على فعالية المنظمة وموظفيها.

¹ - عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2015، ص.08.

² - صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، تحليل الوظائف و تصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، 2022، ص.14.

³ - حمزة الجبالي، تنمية و إدارة الموارد البشرية، دار الأسرة و دار الثقافة للنشر، بدون طبعة، 2016، ص.32.

2. تطور إدارة الموارد البشرية:

● أسباب ظهورها:

من بين أهم الأسباب التي أدت لظهور إدارة الموارد البشرية لدينا:¹

- ساعد التوسع الصناعي والتطور الذي حدث في العصر الحديث على ظهور المنظمات العالمية، وبداية ظهور المشاكل والصعوبات والصراعات بين الإدارة والموارد البشرية، وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، ولكن هذا لا يقلل من الحاجة إلى إدارة متخصصة تراعي الموارد البشرية وتحل مشاكلها.
- أدى التوسع الكبير في التعليم وفرض ثقافة عامة أمام الموارد البشرية إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة لمستواها التعليمي والثقافي العالي، وتطلبت وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل أكثر حداثة للتعامل مع هذه الأنواع الحديثة من الموارد البشرية.
- زيادة تدخل الحكومة في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال من خلال إصدار القوانين حتى لا تقع المنظمات في مشاكل مع الحكومة نتيجة عدم امتثالها لهذه القوانين.
- تشريعات العمل التي ظهرت أيضا والتزامات المنظمة في مجالات المعلومات والمشاركة وإدارة الاستشارات، أي الديمقراطية من أجل الإدارة.

● تطور إدارة الموارد البشرية:

لقد مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل عديدة في تطورها، وفيما يلي نوضح هذه المراحل حسب تسلسلها التاريخي:²

- مرحلة ظهور الثورة الصناعية وتميزت هذه الفترة ما بين 1900-1930 بتطور واضح حدث في وظائف الأفراد، حيث اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، ونشأت الكثير من الأعمال المتكررة التي لم تتطلب مهارة بسبب نظام المصنع الكبير. وعلى الرغم من ذلك، فقد حققت الثورة الصناعية زيادات هائلة في الإنتاج والسلع.

¹ - نزار عوني اللبدي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار دجلة، الطبعة الأولى، 2015، ص.49.

² - رافدة الحريزي، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية، الطبعة الأولى، 2017، ص.ص.27-28.

- مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية تعد من التطورات التي ساهمت في بروز أهمية إدارة الموارد البشرية بقيادة تايلور الذي اهتم روادها بتحليل سلوك العاملين في المنظمات الإدارية وتقديم الحوافز اللازمة لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية للعمال، كما اهتموا بتنمية الموارد البشرية وتعليمها واعتمدوا على قواعد الحل العلمي الثابت للمشكلات الإدارية بأسلوب علمي. وبناءً على ذلك، رأى تايلور أن زيادة الإنتاجية تؤدي إلى زيادة الأرباح وزيادة دخل العمال وتحسين ظروفهم.
- مرحلة ظهور العلاقات الإنسانية المعروفة باسم تجارب هوثورن من قبل إلتون مايو التي أُنعت ظهورها الكثيرين بأهمية رضا العمال عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل، بحيث شكل نموذج العلاقات الإنسانية تطوراً هاماً في أساليب إدارة الموارد البشرية، وأظهر مدى استجابة المنظمات وردود أفعالها على التغيير في الاحتياجات والاتجاهات الاجتماعية للأفراد ودراسة السلوك البشري ومحدداته، والاهتمام ببيئة العمل والعاملين وتطوير أنظمة وشروط العمل.
- مرحلة تلبية احتياجات الأفراد في البيئة المتغيرة، حيث لعبت إدارة الموارد البشرية دوراً فعالاً في توقع التغيرات البيئية الخارجية ومحاولة السيطرة عليها من خلال الإجراءات اللازمة وظهور التشريعات المتعلقة برفاهية العمال والمساواة بينهم في العمل وزيادة التركيز على دوافع واحتياجات العمال مما يؤدي إلى تطوير الإنتاجية وكفاءة الأداء. بالإضافة إلى الاهتمام بالجوانب السلوكية للعمال مما يؤثر إيجاباً على جودة الإنتاج.¹

3. أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

أهمية إدارة الموارد البشرية تتناسب مع مفهومها وحيوية الدور الذي تقوم به، بالإضافة إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها والوصول إلى الأداء الأعلى من الكفاية والإنتاجية.

● أهمية إدارة الموارد البشرية:

يحظى قسم الموارد البشرية بأهمية كبيرة في المنظمة على غرار باقي الأقسام الأخرى في المنظمة، مما يؤثر على ربحيتها المالية، ومكانتها الاقتصادية، بحيث تظهر أهميتها من خلال:²

¹ - رافدة الحريري، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 34-35.

² - فرج علي عمار نصر، البهلول ناصر المقدولي، إدارة الموارد البشرية و دورها في تطوير الخدمات الفندقية دراسة حالة على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس-ليبيا-، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، العدد 01، جامعة طرابلس (ليبيا)، 2021، ص. 05.

- تطوير دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيره على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع.
 - تعتبر الموارد البشرية من أهم عناصر الإنتاج، حيث تنبع ثروة أي دولة من قدرتها على تنمية مواردها البشرية.
 - العنصر البشري هو المحرك الرئيسي للنشاط الاقتصادي، فهو مسؤول عن مستوى الأداء باعتباره العامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانيات المادية للمجتمع.
 - العنصر البشري هو استثمار، إذا تم تدريبه وتطويره بشكل صحيح يمكن للمنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل في شكل زيادة إنتاجية.
 - تنبع القدرة التنافسية للمنظمة من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة معداتها.
- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التالية:¹

- تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد. العنصر البشري مسؤول عن تحقيق الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتقليل تكلفة المدخلات، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال الوظائف والممارسات التي تؤديها. مما يجعل من الموارد البشرية مدرباً مؤهلاً ومتحفزاً ينتمي إلى العمل والمنظمة ومن خلالها يصبح قادراً على الأداء بإنتاجية عالية.
- تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي، حيث أن كفاءة الإنتاج وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمؤسسة. إن تحقيق مخرجات عالية الكفاءة من خلال الاستخدام الفعال للموارد بمستوى عال من الجودة لتحقيق الرضا بين عملاء المؤسسة، أي أن المنتج والخدمات المقدمة للعملاء تلي احتياجاتهم ورغباتهم. فالمنتج الجيد والخدمة الجيدة ليسا من وجهة نظر المنظمة ولكن من وجهة نظر العميل، وهنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية أن قضية الجودة ورضا العملاء هي قضية مهمة للغاية وأن خدمة العملاء وتحقيق رضاهم هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة، لذا فإن بقائها في مجال المنافسة السوقية يعتمد على هذا الرضا حيث يجب أن يكون الجميع في خدمة عملاء المنظمة.

¹ - صفوان المبيضين، عائض الأكلي، مرجع سابق، ص.13.

نستنتج أن الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية يكملان بعضهما البعض، ومن خلاله يمكن لأي مؤسسة أن تحقق الرضا والسعادة لعملائها مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والاستمرار.

المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

مع ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبحت إدارة الموارد البشرية معتمدة بشكل كبير على ما جعلته هذه التكنولوجيا ممكناً وتحدث الآن عن أداء وظائفها المختلفة إلكترونياً.

• مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً:

عرفها كل من "kushwah and Maheshwari" على أنها إدارة الموارد البشرية للمنظمات بمساعدة الأدوات القائمة على تكنولوجيا المعلومات وأيضاً باستخدام أجهزة الكمبيوتر وبرامج أنظمة إدارة قواعد البيانات ومواقع الشبكات الاجتماعية للتوظيف.¹

وعرفها كل من "Ogalo و Ahmed" بأنها أجزاء منظمة من أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات والموارد الإلكترونية التي تساعد في تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية ومواردها المترابطة، وقياس البيانات الفردية والجماعية، وتشغيل وتنفيذ ونقل المعلومات داخل المنظمة أو خارجها.²

مما سبق نرى أن e-hrm يتضمن في تعريفه نفس العناصر التي تشكل الإدارة الإلكترونية، والتي تشمل تكامل وظائف الإدارة مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاعتماد على الشبكات، استجابة للتغيرات في بيئة الأعمال والبيئة الخارجية.³

¹ - سهير إبراهيم عبد الكريم شوملي، إباد محمد جميل سلمان، مرجع سابق، ص. 517.

² - المرجع نفسه، ص. 517.

³ - يوسف محمد يوسف أبو أمونه، المرجع السابق، ص. 73.

وبالتالي تعرف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها تطبيق متميز للتقنيات القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأنظمة المتعلقة بالموارد البشرية والتي تساهم في الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية على نطاق واسع، فضلا عن توفير العديد من الفرص لإدارة تلك المعلومات.¹

• أهداف إدارة الموارد البشرية إلكترونيا:

تتبع أهداف e-hrm من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية ومواكبة التغيرات في بيئة الأعمال، حيث حدد العلماء تلك الأهداف من خلال زيادة التركيز على القضايا الإستراتيجية وزيادة مرونة الإجراءات والممارسات وزيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية.

تغيير القوى والعوامل التي تؤثر على المنظمات وقضايا العولمة، وتغيير النظرة من وظيفة آمنة إلى مهنة آمنة، وزيادة معدلات التعليم في العالم، وتغيير نوعية القوة العاملة المطلوبة، كل ذلك كان من بين أهم أسباب المنظمات للتحرك نحو e-hrm من أجل تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:²

- تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.
- تخفيض تكاليف العمالة والمصاريف الإدارية.
- تحقيق مكاسب من الموارد البشرية.
- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة.
- تطوير وتحسين علاقات العمل وإرضاء الموظفين.
- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.

• أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا:

يعد نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ذا أهمية كبيرة لأي مؤسسة في عصر المعرفة، حيث أن الميزة التنافسية فيه تعتمد على قدرة المنظمة على تسهيل وصول المعلومات لأصحابها في أسرع وقت ممكن وبالذقة المطلوبة، ومع

¹ -عبد الفتاح علاوي، ناصر الهمامي، مرجع سابق، ص. 16.

² - شيكر أيوب، قاشي خالد، مرجع سابق، ص. 72.

امتداد الأنظمة التقنية وربط المنظمات نفسها بالقواعد ساهمت البيانات المختلفة في منح المنظمة ميزة تعود إليها بأقل التكاليف، وبالتالي نجد ذلك من بين أهم مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ما يلي:¹

- زادت الحاجة إلى العاملين في ظل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بسبب سهولة المنافسة والبحث عن وظائف بديلة.
- تستخدم الشركات البوابات الإلكترونية لزيادة مراكزها التنافسية وزيادة الإنتاجية الشاملة والجودة.
- ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية ببعضها البعض.
- كتابة تقارير فورية عن الموظفين من بوابة الشركة على الانترنت باستخدام المعايير التي تزود المديرين بقرارات موضوعية.

يعتقد البعض أنه يمكن للمنظمات أن تتمتع بميزة تنافسية على غيرها من خلال تنمية مواردها البشرية بالتخلي عن استخدامها للطرق التقليدية واستخدام الأساليب التي تعتمد على التكنولوجيا والتي تضمن لها المزايا التالية:²

- تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال.
- اكتساب قدرات مميزة تميزهم عن غيرهم.
- تحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة.
- تحسين الخدمات المقدمة للعملاء
- المرونة والاستجابة الأفضل لتغيرات السوق.
- تقليل المصاريف الإدارية وتحسين صورة الشركة.

¹ - فقاير فيصل، مرجع سابق، ص.134.

² - يوسف محمد يوسف أبو أمونه، مرجع سابق، ص.80.

المطلب الثالث: ماهية أداء الموارد البشرية

أصبح الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات الحديثة من بين الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والخبراء في مجال إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص، بناء على قناعتهم بالمكانة التي يحتلها العنصر البشري داخل المنظمة لأنها العنصر الأساسي ومحرك لعملية الإنتاج. تعتمد الفعالية، وهي الهدف الأعلى لأي منظمة، على مدى تحقيق أفضل توظيف واختيار وتطوير للأفراد من أجل توجيههم نحو أداء أفضل.

• مفهوم أداء الموارد البشرية:

يعبر أداء الموارد البشرية عن مجموع السلوكيات الناتجة عن المعرفة الفنية والمهارات والقدرة على التكيف والعلاقات الشخصية التي تؤدي إلى تحسين الإنتاجية والتطوير التنظيمي. وعرفها آخرون على أنها الفعالية التي يقوم بها شاغلوا الوظائف بتنفيذ المهام الموكلة إليهم، والتي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة والفرد على حد سواء.¹

يحدد أداء الموارد البشرية من الناحية الإدارية كما ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المطلوب أدائه من المورد البشري الكفاء.

ومن حيث السلوك التنظيمي، فإن أداء الموارد البشرية هو الأثر الصافي لجهود الموارد البشرية التي تبدأ بالقدرات والوعي بالدور والمهام، وهذا يعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتيجة للترابط بين كل من الجهد والإمكانات وإدراك الدور.²

وعليه يمكن القول أن أداء الموارد البشرية يعكس القدرة على انجاز المهام من طرف المورد البشري في المنظمة مما يجعلها قادرة للوصول لتحقيق أهدافها.

¹ - وسيلة واعر، تأثير القيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية مقارنة بين الجزائر و ماليزيا، مجلة الإستراتيجية و التنمية، العدد04، جامعة باتنة1 الحاج لخضر، الجزائر، جويلية 2020، ص.35.

² - ليلي بوحديد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بباتنة خلال الفترة 2011-2013، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد03، جامعة الحاج لخضر باتنة، جوان 2015، ص.48.

● تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى الحديثة:

الأداء من أهم المفاهيم التي تتميز بالديناميكية في محتواها المعرفي، حيث عرفت تطورا منذ بداية استخداماتها الأولى حتى الوقت الحاضر، ويرجع ذلك إلى التطورات الاقتصادية وغيرها. التي ميزت حركة المجتمعات البشرية والتي كانت بدورها دافعا قويا لظهور مساهمات الباحثين في هذا المجال المعرفي.

تتجسد النظرية التقليدية للمفكرين في هذا المجال في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، ومع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من إستراتيجية التركيز على الكميات التي يمكن إنتاجها إلى إستراتيجية التركيز على الكميات التي يمكن بيعها، والأداء في ذلك الوقت المتمثل في التحكم في أسعار المنتجات من خلال التحكم في التكاليف الداخلية.

لكن مع مرور الوقت، شهد مفهوم الأداء تطورا جديدا في محتواه بدلا من الاعتماد فقط على الوقت الذي يستغرقه الأفراد والمعدات في تحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، تم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء.¹

● العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية:

لا يعد الفرد عنصرا مستقلا في حد ذاته بل يتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية المحيطة به، التي تختلف باختلاف الزمان والمكان والمرحلة العمرية للفرد، حيث يمكن تقسيم هذه العوامل إلى:²

- **العوامل الخارجية:** تربط هذه العوامل بيئة العمل في المنظمة بشكل عام بحقيقة أن أهم العوامل هي:

- ظروف العمل المادية: تتمثل في بيئة العمل بالمنظمة مثل الإضاءة والتهوية والرطوبة وغيرها والتي لها تأثير كبير على الصحة الجسدية والنفسية للفرد ولها دور في توفير الأمان وبيئة العمل المرحة.

¹ - راشد محمد فاروق، خليل خولة، الإدارة الإستراتيجية و أثرها على أداء المورد البشري دراسة حالة لعينة من البنوك على مستوى ولاية أدرار (CPA-BNA-BADR)، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة أحمد دراية أدرار، 2019، ص. 16.

² - المرجع نفسه، ص. 21-22.

- العوامل الفنية: تعني التكنولوجيا المستخدمة في العمل والإنتاج، بالإضافة إلى جودة الآلات والمعدات وطرق العمل المستخدمة بحيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في البعض الآخر لأن هذا يعتمد على طبيعة وخصائص نشاط الفرد.
- العوامل الاجتماعية: تتمثل في ظروف العمل الاجتماعي وتأثيرها على أداء الفرد والتنظيم الغير رسمي للعمل وأسلوب القيادة والعلاقات الرسمية داخل العمل.
- العوامل الذاتية: هي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل والتي تمثل أداء وظيفته، وهذا ناتج عن تفاعل القدرة على العمل والدافع للعمل مع الفرد في ضوء الظروف التي يمارس فيها العمل.
- **العوامل الداخلية:** حيث تتعلق هذه العوامل بالأمور الشخصية والنفسية للعامل، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية أخذها بعين الاعتبار من خلال وظائف التعويض والتحفيز وكذلك الحفاظ على الموارد البشرية، ويمكن إدراجها في:¹
- القدرة على العمل: تتمثل في القدرات الشخصية للفرد التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل ونقسمها إلى قدرات فطرية التي يمتلكها الفرد في الأصل ويجلبها للعمل معه، لذلك يطلق عليها الاستعداد وهي إما جسدية مثل الصحة واللياقة البدنية، أو شخصية مثل المبادرة والأخلاق الحميدة. وقدرات مكتسبة التي يكتسبها الفرد من خلال التدريب وتتمثل في الخبرات العلمية ومعرفة الفرد بكيفية ممارسة دوره في المنظمة، لذلك تسمى مهارات إدراك الدور الوظيفي.
- الدافع للعمل: يشير الدافع إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد الذي تحفزه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، فهي تعبر عن الرغبة في العمل وتنعكس في شكل الجهد والمثابرة فيه. بمعنى آخر يحدد الدافع مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل.

¹ - راشد محمد فاروق، خليل خولة، مرجع سبق ذكره، ص. 21-22.

المبحث الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية

لقد أصبح المورد البشري من أهم الموارد في العصر الحديث، إذ أن نجاح أي منظمة متوقف على مدى كفاءة وفعالية هذا العنصر والقدرة على مواكبة التطور الهائل في الثورة التكنولوجية المتصاعدة التي أصبحت حتمية ضرورية لضمان بقاء المنظمة الحديثة. وعليه استلزم الاستثمار في معطيات الإدارة الإلكترونية وتبنيها لما لها دور كبير في تحسين أداء المورد البشري في المنظمات.

المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية

إن تسمية العصر الذي نعيشه اليوم بعصر تكنولوجيا المعلومات أو عصر ثورة المعلومات هو أمر ليس بالغريب والذي لا يحتاج للشرح والإيضاح على أنه من أهم سمات ثورة المعلومات المعاصرة والكم الهائل والمتنوع من المعلومات والمعارف لدرجة أصبح العقل البشري والطرق التقليدية عاجزة عن السيطرة عليها وتنظيمها.

● مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

إن كلمة تكنولوجيا هي تعريب لكلمة Technology والتي اشتقت من الكلمة اليونانية Techne وتعني الفن أو المهارة. أما الجزء الثاني من الكلمة Logy والتي تعني العلم أو الدراسة ويترجم البعض كلمة تكنولوجيا إلى العربية تقنية أو تقنيات.

يمكن ربط مفهوم التكنولوجيا بثلاث اتجاهات:¹

- المعرفة العلمية: تسخير المعرفة العلمية المنظمة للإنسان وقدراته العقلية والإبداعية لتحقيق الأغراض والتطبيقات العلمية المطلوبة.
- الاكتشافات والاختراعات: الأجهزة والأدوات والاكتشافات الناتجة عن التطبيق العلمي للمعرفة العلمية.
- التطبيقات العلمية: النتائج التي يحصل عليها الإنسان من خلال التطبيقات العملية للاكتشافات والأجهزة بغرض التنمية البشرية وتحسين أداءه.

¹ - عامر إبراهيم قنديلجي، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2002، ص.35.

وعليه، تعرّف التكنولوجيا بأنها الأنواع المختلفة من الوسائل التي تستخدم لإنتاج المستلزمات اللازمة لراحة الإنسان واستمرارية وجوده.

أما بالنسبة لتكنولوجيا المعلومات فقد تعددت التعاريف منها :

➤ عرفتھا الأمم المتحدة بأنها الوسائل الالكترونية التي تقوم بمعالجة وتوصيل المعلومات التي توفر أو تدعم الأنشطة الاقتصادية وتطبيقاتها باستخدام أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات والاتصالات السلكية واللاسلكية والصناعات القائمة الكترونياً، لذلك فكثيراً ما يرتبط لفظ اتصالات بالمعلومات وتعرف بأنها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.¹

➤ ويمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات بأنها البحث عن أفضل الوسائل لتسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها وإتاحتها لطالبيها بسرعة وفعالية. وفي تعريف آخر، يرى أن حيازة ومعالجة وتخزين ونقل المعلومات اللفظية والتصويرية والهيكلية والرقمية عن طريق مزيج من الكمبيوتر الإلكتروني والاتصالات السلكية واللاسلكية، وهي مبنية على أساس الالكترونيات الدقيقة.²

وبناءً على ما تقدم، فإن تكنولوجيا المعلومات هي الاستخدام لمختلف أنواع المعرفة والبحث عن أفضل الوسائل التي تسهل الحصول على المعلومات التي تقودنا إلى المعرفة، وتسليمها بالسرعة المطلوبة والفعالية والدقة التي تتطلبها أعمال وواجبات الإنسان المعاصر.

● فوائد تطبيق تكنولوجيا المعلومات:

يتمتع تطبيق تقنية المعلومات بالمزايا التالية:³

- رفع مستوى الأداء: لتطبيق أدوات تقنية المعلومات أثر إيجابي على مستويات أداء المنظمات بشرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المنظمة واستراتيجيات تطبيق تقنية المعلومات.

¹ - منال عشري، تكنولوجيا المعلومات و الرأسمال البشري رؤية للتنمية المستدامة 2030، دار التعليم الجامعي، بدون طبعة، 2022، ص.34.

² - مرتضى البشير الأمين، التوثيق الإعلامي وتكنولوجيا المعلومات، أمواج للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص.124.

³ - بوحسان سارة كنزة، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تطبيقات تسير الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مؤسستي "mobilis" و "nedjma" قسنطينة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012، ص. 21.

- زيادة قيمة المنظمة: تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا بارزا في خلق قيمة للمنظمة.
- صنع القرار الفعال: تسهل تكنولوجيا المعلومات مهمة المديرين في اتخاذ القرارات التنظيمية من خلال توفير بيانات ومعلومات دقيقة في الوقت المناسب في ظل الظروف المطلوبة.
- تعزيز نجاح المنظمات ذات المجالات الإدارية والتنظيمية المعقدة.
- تطوير العمل وفق أنظمة واضحة وأساليب عمل محددة: تعمل تقنية المعلومات على توفير النظام والانضباط في الوحدات الإدارية.
- إعادة هندسة الحاسوب: تعتبر تكنولوجيا المعلومات عنصر أساسي لنجاح عملية إعادة هندسة العمليات سواء قبل تصميم العمليات بمقترحاتها لأفضل التصاميم أو بعد إتمام عملية التصميم من خلال دورها في مراحل التطبيق المختلفة.¹

● إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات:

تطور استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في السنوات الأخيرة، حيث كان لها تأثير عميق على جميع وظائف الأعمال داخل الشركات. من المعترف به على نطاق واسع أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تتأثر بتطوير واستخدام تكنولوجيا المعلومات، ومن هذا المنطلق، فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات الموارد البشرية وحقيقة أن تكنولوجيا المعلومات قد غيرت طريقة جمع وتخزين، نشر واستخدام المعلومات حول الموظفين في الشركة حيث أن تقنية المعلومات تزيد من كمية ونوعية المعلومات داخل الشركات، ووفقا للمفكرين يمكن القول أن قدرة تكنولوجيا المعلومات تؤثر بشكل إيجابي على قدرة إدارة الموارد البشرية. فقد تم إجراء تغييرات كبيرة على الاقتصاد والمجتمع والثقافة مع التطور السريع للعلوم والتكنولوجيا، وخاصة استخدام تكنولوجيا الكمبيوتر والانترنت خلال السنوات القليلة الماضية، ومع ظهور هذا التطور ظهرت موجة جديدة من التكنولوجيا لظهور الموارد البشرية المعروفة باسم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM كما يمكن أن نسميها إدارة الموارد البشرية الرقمية.

أما التغييرات التي تحدثها تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية فهي تحسين وظائف الموارد البشرية مثل: الاختيار والتوظيف والتعليم والتدريب والتقييم الرسمي أو المراقبة وتحديد الأجور والرواتب. بالإضافة إلى ذلك

¹ - بوحسان سارة كتر، المرجع السابق، ص. 21.

يمكن تعلم التطورات الدولية في مجال إدارة الموارد البشرية وتنفيذها بشكل أسرع ويمكن ممارسة جميع وظائف الموارد البشرية بطريقة أكثر فعالية.¹

• مساهمة تكنولوجيا المعلومات في إدارة وتنمية القدرات البشرية:

إن تنمية الكفاءات البشرية من المقومات الضرورية في تحريك القدرات في ظل تكنولوجيا المعلومات بحيث لا تعتبر هدفا في حد ذاتها، بل وسيلة لتحقيق هدف أكبر وهو الاستخدام الأمثل لهذه الموارد للوصول إلى المستوى المطلوب.

ازدادت أهمية المعلومات حيث يتم تحديد وظائف المستقبل حسب متطلبات التغيير، وتمثل كل وظيفة وحدة مهام متكاملة ذات قدرات وخبرات متنوعة ويمكن تلخيص إجمالي المهارات المكتسبة في:²

- الوصول إلى المعلومات بالرؤية والخبرة وأراء الخبراء.
- وضوح التفكير بواسطة التفكير الاستنتاجي والرياضيات والأطر العلمية وحل المشكلات بشكل إبداعي.
- فعالية الاتصال يكون بالتدريب على استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة وطرق الاتصال الرسمي وغير الرسمي.
- فهم المجتمع الخارجي وذلك بفهم أبعاد وعلاقات المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، حيث تم ذكر العديد من العوامل الرئيسية التي تشكل مظاهر البيئة المعاصرة، وهي الاتصال والبيانات والمعلومات والمعرفة.
- ويمكن تحديد أهم التغييرات والتطورات التي أدخلتها تقنية المعلومات لتحسين هذه الوظيفة على النحو التالي:³
- يتم وضع معلومات الموارد البشرية في قاعدة بيانات بدلا من العديد من السجلات التي تتميز بتكرار العديد من البيانات.
- يساعد المدير على اختيار الموارد البشرية المؤهلة من خلال الرجوع إلى قاعدة البيانات المتاحة في المنظمة.

¹ - طرفة محمد، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، العدد 03، جامعة الجزائر 3 دالي إبراهيم، جانفي 2020، ص.ص. 272-273.

² - بن يحيى عمار، بوجيت حليلة، مساهمة تكنولوجيا المعلومات في إدارة و تنمية الكفاءات البشرية، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، العدد 01، جامعة قسنطينة 2 (الجزائر)، مارس 2022، ص.ص. 220.

³ - بن يحيى عمار، بوجيت حليلة، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 221.

- الاعتماد على تقنية المعلومات في التدريب يقلل من الوقت والإجراءات والتكاليف المتعلقة بها، الأمر الذي يحفز المنظمة على القيام بذلك باستمرار لمواكبة التطورات وتحقيق الميزة التنافسية.
 - تعمل على تكثيف التواصل بين مختلف الجهات الفاعلة، وكذلك لتشجيع التعاون والعمل الجماعي مما يطور ويضيف قيمة إلى وظيفة إدارة الموارد البشرية.
- إن زيادة فاعلية وظيفة إدارة الموارد البشرية وتطويرها يجب أن تواكب متطلبات تكنولوجيا المعلومات من أجل المساهمة كضرورة حتمية في تكوين وتطوير مواردها البشرية قصد التحكم في استخدام هذه التكنولوجيا.

المطلب الثاني: التحول نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

عملت رهانات هذا العصر تغييرات عميقة في المجتمع وغطت مجالات مختلفة، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات من خلالها مادة أولية مهمة فالحاجة لاستخدام الورق تراجعت نوعاً ما وأصبح المسير يمارس أنشطة في أي مكان وفي أي وقت وبكفاءة عالية وهو ما أدى إلى تحول إدارة الموارد البشرية الورقية إلى إدارة موارد بشرية إلكترونية كمنظومة وتوجهه يستجيب لهذه التغييرات ويعطي المزيد من المرونة لهذه الوظيفة.

• دواعي زيادة أهمية الإدارة لدى جميع المديرين:

- من خلال إجراء جرد لمجموعة الأخطاء التي قد يرتكبها بعض المديرين والتي يتجنب الكثير الوقوع فيها. وهذه الأخطاء يرصدها "جاري ديسلر" كالتالي:¹
- تعيين شخص غير مناسب للوظيفة.
 - معدلات دوران عالية بين الموظفين.
 - كسل أفراد القوى العاملة في بذل قصارى جهدهم.
 - إضاعة وقت العمل في مقابلات لا قيمة لها.
 - تخضع المنظمة لقانون الأمن المهني بسبب عدم وجود قواعد السلامة والصحة المهنية.
 - يشعر بعض الموظفين أن الأجور التي يتلقونها غير عادلة مقارنة بأرائهم داخل المنظمة.
 - الالتزام بممارسة بعض السلوكيات غير العادلة في بيئة العمل.

¹ - مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص. 76.

• أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

تتبع أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية ومواكبة التغيرات في بيئة الأعمال، وكلاهما يسعى إلى:¹

- تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية وتحسين صورة المنظمة.
- تخفيض تكلفة العمالة وتحقيق مكاسب في الموارد البشرية.
- تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية.
- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة.
- تحسين وتطوير علاقات العمل وإرضاء الموظفين.
- دعم إداري أفضل وفرص أكبر للمشاركة والتدريب.

وبالتالي فهي تهدف إلى تقديم خدمات الموارد البشرية على الفور، وإجراء معاملات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

• نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في تطوير الإدارة:

➤ نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لا تعني التخلي عن دور إدارة الموارد البشرية، ولا تعني تركها كما هي، وبالتالي فإن تقليص الوظائف الإدارية وزيادة التركيز على الأهداف الإستراتيجية يؤدي إلى طاقم عمل يتكون من مفكرين ومبدعين.

التوجه العام لإدارة الموارد البشرية هو أن تكون شريكا استراتيجيا في تخطيط المنظمة، نظرا لقدرتها على تزويد المنظمة بمعلومات دقيقة وسريعة باستخدام التكنولوجيا وقد أصبحت أكثر توجها نحو العملاء من ذي قبل نتيجة للتكنولوجيا.

¹ - بن غيده سارة، حركات سعيدة، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و تأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BAICIME - وحدة أم بواقي، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، العدد 01، جامعة أم بواقي، جوان 2018، ص. 258.

- بشكل عام، يمكن تلخيص النتائج المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في النقاط التالية:¹
- المؤسسات التي تتبنى التوجه التشغيلي باستخدام إدارة الموارد البشرية الكترونياً، سيكون للموظفين والمديرين التشغيليين دور رئيسي في تنفيذ الخطط الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والإجراءات والممارسات، مما يؤدي إلى انخفاض الطلب على موظفي إدارة الموارد البشرية.
 - المنظمات التي تتبنى نهجاً عقلانياً لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، سيكون عدد الموظفين الأصغر كافياً لإدارة الموارد البشرية إذا استخدم الموظفون ومديرو التشغيل الأدوات التي يوفرها قسم الموارد البشرية على الإنترنت.
 - المؤسسات التي تتبنى التوجه التحويلي باستخدام تكنولوجيا المعلومات، سيكون من الضروري أن يكون لديها خبراء في إدارة الموارد البشرية.

➤ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في تطوير الإدارة:

- تفيد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تطوير الإدارة في النواحي التالية:²
- تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الأكثر فاعلية وكفاءة لإجراء الأعمال التشغيلية والفنية والإستراتيجية من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة على أداء عمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات.
 - تعمل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحسين جودة المنتجات من خلال الاستثمار في التقنيات المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخبرة من الموارد البشرية.
 - قدرة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحقيق أعلى مستويات السرعة والحركة والمرونة العالية والتي تتجسد في تقديم أي شيء في أي وقت وفي أي مكان وبأي طريقة.
 - تتمتع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات والتنافس بين الموارد البشرية في المؤسسات.

¹ - محمد قريشي و آخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 47، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2017، ص. 157.

² - محمد قريشي و آخرون، المرجع السابق، ص. 158.

المطلب الثالث: التغييرات التي تحدثها الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الأفراد

للإدارة الإلكترونية والأدوات الناتجة عن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور كبير في تحسين أداء الموارد البشرية.

● دور التطبيقات المعلوماتية في زيادة الإنتاجية:

إن أهم دور موكل للحاسوب هو رفع الإنتاجية من خلال عدة آليات منها:¹

- الحفظ المعلوماتي الذي يسمح بإعادة استخدام نفس المعلومات، ويمكن استنساخها عدة مرات بتكلفة منخفضة للغاية مما يجعلها عاملاً لنمو الإنتاجية في المنظمات.
 - الحفظ المنظم للمعلومات، والذي يسمح بالوصول إلى كمية كبيرة من البيانات مع ربح للوقت.
 - تتم معالجة المعلومات الخاصة بالملفات والمستندات بشكل أسرع وأكثر دقة من المعالجات الفردية.
 - القدرة على أداء العمليات الحسابية المعقدة وخاصة تلك المتعلقة باتخاذ القرار.
- وعليه، فإن التطبيقات الحاسوبية تؤدي إلى ربح الوقت والمساحة وتقليل تكلفة إنجاز المهام، حيث يمكن لبرنامج واحد أن يعوض عن عمل العديد من الموظفين بأداء أعلى وكفاءة أكبر مما يؤثر إيجاباً على أداء المورد البشري بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام.

● الشبكات الداخلية:

تتمثل تأثيرات الشبكات الداخلية في:²

- سهولة توفير المستندات المتنوعة مما يسمح بالوصول إلى ذاكرة المؤسسة، ويقلل من نسخ المستندات وأرشفتها، ويقلل من تكاليف الإرسال.
- تحسين الاتصال على مستوى المنشأة وتحديد الأخطاء الناتجة عن سوء تداول المعلومات.
- التنسيق والربط بين الأجزاء الداخلية للمؤسسة بما يضمن حسن سير العمل.

¹ - ولهي نور الدين، أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بلدية أولاد عدي لقبالة-مسيلة-، رسالة ماستر، جامعة محمد بوضياف-مسيلة-، 2017-2018، ص.23.

² - المرجع نفسه، ص.24.

- تشجيع التعاون بين أعضاء المؤسسة ونقل الخبرات والمعارف بينهم وتبادلها، وكذلك عقد اللقاءات الكترونياً عبر الحوار الإلكتروني... حيث تتزايد الوظائف التي يتم أداءها بشكل جماعي والعمل الفردي محدود، وهذا يساعد على تحسين وتطوير الكفاءات البشرية.
- إعطاء المزيد من الثقة للشركاء الخارجيين، وتقليل قنوات الاتصال مما يساعد على تسريع الاستجابة للاحتياجات.
- إنشاء نظام معلوماتي بتكلفة منخفضة للغاية.

• التنسيق الإلكتروني للوثائق:

خلال الخمسينيات من القرن الماضي، تمت معالجة المستندات يدوياً ولكن يتم الآن نقل المستندات بواسطة ناقل معلومات مثل الأقراص الصلبة، والتي تشكل حلاً اقتصادياً بالإضافة إلى سعة تخزين ضخمة، بعد الرقمنة والترتيب يمكن عرض المستندات بكل بساطة مطلوبة لكل شخص وبسرعة عالية، تتضمن إدارة المستندات الإلكترونية مجموعة من التقنيات التي تمكن من تسهيل الوصول إلى كميات مهمة من المعلومات الإدارية أو التقنية وإدارة الأرشيف.

يهدف مشروع إدارة الوثائق الإلكترونية إلى:¹

- ضبط إدارة المستندات الداخلية، وتبسيط العمليات الإدارية والإنتاجية، وتحسين التواصل داخل فروع الشركة، وتوفير الوقت في الوصول إلى المستندات، فضلاً عن توفير كمية الورق المستخدمة وحل مشكلة الأرشيف من خلال تطوير برنامج يؤمن هذه الوظيفة، وبالتالي التقليل من معالجة الملفات في الأرشيف مما يؤدي إلى تقليل تكلفة الأداء مما يؤثر بشكل إيجابي على زيادة الإنتاجية.
- يساعد الموارد البشرية على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب باستخدام برامج وشبكات محددة.
- تسمح هذه التقنية بنقل المعلومات بسهولة وسرعة داخل الإدارة.
- تحقيق رقابة فعالة على العمليات التشغيلية وتقليل حجم التنظيمات الإدارية.

¹ - مليكة جرمولي، التسيير الإلكتروني للوثائق و دوره في الإدارة الإلكترونية المحلية، مجلة المفكر للدراسات السياسية و القانونية، العدد 08، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، ديسمبر 2019، ص. 59.

- يساعد في توفير الوقت للإدارة العليا وتكريس أنفسهم للعمل الأكثر أهمية.
 - تخطي العمل الروتيني وما يترتب عليه من إتمام العمل بسرعة وكفاءة ودقة قصوى وتكلفة منخفضة.
 - تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة واستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية وتحسين فاعلية عملية اتخاذ القرار وتحسين محتواها وزيادة فاعلية عملية الاتصال الإداري داخل وخارج المنظمة.
- وبذلك يظهر لنا تطور الإدارة الإلكترونية ومدى أهميتها للمؤسسات في هذا العصر، الأمر الذي أدى إلى انضمام المجتمعات إلى الصفوف لتفادي احتمالات الانعزال والتخلف ومواكبة عصر السرعة والمعلومات خاصة عندما بدأت الإدارة الإلكترونية تهتم بقطاع الخدمات العامة، من أجل خلق بيئة وثقافة إدارية إلكترونية حديثة، تهدف إلى التحسين المستمر في أداء الموارد البشرية.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة والعلاقة مع الدراسة الحالية

إن تطور البحث العلمي والتكنولوجي يحفز كل باحث على التقصي والبحث في الدراسات الحديثة التي تعود بأثر إيجابي ينفع الباحث والمستفيدين من هذه الدراسة، وللشروع في أي دراسة حديثة لا بد من اللجوء إلى الدراسات السابقة التي يكون لها عناصر مشابهة لبحثنا بأي شكل من الأشكال، حيث تعد كل دراسة مكمل للدراسات السابقة وتفتح المجال لدراسات جديدة في المستقبل حتى تتواصل سيرورة البحث العلمي.

• الدراسات السابقة:

بعد القيام بدراسة عامة لموضوع بحثنا استطعنا التطرق لأهم الدراسات السابقة سواء منها العربية أو الأجنبية والتي لها صلة مباشرة بأحد متغيري الدراسة :

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة (محمد جمال أكرم عمار، 2009)، بعنوان: مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في وكالة الغوث بغزة ومعرفة مزايا استخدام الإدارة الإلكترونية وأثر تطبيقها على أداء العاملين، بالإضافة إلى التطرق لأهم المبررات التي تدعو إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية ووجهات نظر العاملين حول إمكانية تطبيقها في الوكالة. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبيان كأداة رئيسية للبحث ولجأ إلى جمع البيانات الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية، بحيث وزعت على 225 موظفا إداريا يعملون بالمكتب الإقليمي بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- توفر الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الوكالة .
- وجود ضعف في نظام الحوافز الموجود في الوكالة للمتميزين في العمل الإلكتروني.
- توفر الإمكانيات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الوكالة بدرجة كبيرة .
- يوجد في الوكالة خبراء لتطوير وتصميم البرامج الإلكترونية.
- يوجد قصور لدى الإدارة العليا للوكالة من ناحية مشاركة العاملين في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية .
- يوجد في الوكالة آلية لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو فقدانها، حيث يتم الاحتفاظ بنسخ احتياطية من البيانات في أماكن آمنة باستمرار.
- إن استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية وكفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة.

الدراسة الثانية: (راشد محمد فاروق، 2019)، بعنوان: الإدارة الإستراتيجية وأثرها على أداء المورد البشري دراسة حالة لعينة من البنوك على مستوى ولاية أدرار CPA-BNA-BADR، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية-أدرار-.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز وتوضيح المفاهيم النظرية المتصلة بالإدارة الإستراتيجية وأداء المورد البشري وأيضا إبراز أهمية الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري. حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي وذلك لوصف الجانب النظري المتعلق بالدراسة وتحليل استمارات الاستبيان الموزعة على 70 عاملا في مجموعة من البنوك الجزائرية لولاية أدرار، وقد تم التوصل لمجموعة من النتائج التالية:

- يعتبر المورد البشري في المؤسسة الركيزة الأساسية والمورد الأساسي الذي يساهم في زيادة الإنتاجية.

- هناك علاقة بين أداء المؤسسة وأداء الموارد البشرية أي علاقة تأثر وتأثير من خلال تأثر أداء المؤسسة بأداء الموارد البشرية.
- يعد تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية الذي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة.
- اتفاق أغلب العاملين على أن البنك ينظم العاملين على حسب متطلباته الإدارية.
- يقوم البنك بتنظيم دورات تدريبية وتعليمية للموظفين من أجل تنمية مهارات الموظفين.
- يستخدم موظفي البنك أساليب جديدة في العمل على حسب مهاراتهم ومعرفتهم من أجل تحقيق الهدف المرجو.

الدراسة الثالثة: (مفتي إيمان، 2018)، بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماستر، جامعة العقيد أكلبي محمد أولحاج-بوية.

هدفت دراسة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتطبيقاته في قطاع العدالة لإبراز مفهوم الإدارة الإلكترونية ودورها لما تشمله من أنظمة معلوماتية، وآليات عمل تساهم في تحسين وتنمية قدرات الموارد البشرية في قطاع العدالة، وتهدف أيضا لإبراز دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كإستراتيجية جديدة بهدف التخلص من عيوب الإدارة التقليدية ومحاولة اكتشاف ما ستحدثه عمليات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من تغيرات وتأثيرات في قطاع العدالة.

حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لاستعراض الإطار النظري للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والمنهج التحليلي لدراسة وتحليل أثر هذه الإدارة على قطاع العدالة في الجزائر، فهذه المناهج هي الملائمة لمثل هذه الدراسات بغية الوصول إلى النتائج والاستنتاجات التالية:

- أهمية الإدارة الإلكترونية في الدور الذي تلعبه في العمليات والأنشطة الإدارية.
- الدور الواضح والتأثيرات التي تحدثها الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية.
- إن العمل بتقنيات تكنولوجيا الأعمال بات ضرورة حتمية في الحكومات والمؤسسات وذلك من أجل مسايرة تطورات العصر.
- التغييرات والتطورات التي تحدثها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على قطاع العدالة.
- يعتبر موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هاما جدا لاسيما في تنمية وتطوير المورد البشري.

الدراسة الرابعة: (شفاء كرو، 2016)، بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود، مذكرة ماجيستر، الجامعة الافتراضية السورية.

هدفت هذه الدراسة للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود، وتوضيح أهمية هذه الممارسات في تعزيز ورفع أداء العاملين. ومن أجل تحقيق أهداف البحث صممت الباحثة استبيان وتم توزيعه على 70 عينة المكونة من الإداريين في شركة جود والموظفين في إدارة الموارد البشرية ولخصت الدراسة إلى نتائج مفادها أن:

- الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكان الأثر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف يليها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء.
- جميع الممارسات تؤثر بشكل إيجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين.
- إن تحليل الوظائف يحسن الأداء لأنه يحدد بدقة المهام الواجب على العامل القيام بها.
- وظيفة التدريب تحسن بلا شك من أداء العاملين في المنظمة حيث تقلل من الهدر وترفع من إنتاجية العامل.
- إن تقييم الأداء هو شرط مهم لنجاح إدارة الموارد البشرية حيث أن التخطيط الجيد للموارد البشرية لا يشكل عامل نجاح إلا إذا اقترن بتقييم الأداء فالتقييم والتخطيط وجهان لعملة واحدة وهي بالتأكيد نتيجة متوقعة يفسر التقييم بنسبة مرتفعة.

الدراسة الخامسة: (جميلة ذهبية، 2015)، بعنوان: الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة بلدية خنشلة، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945 -قالمة-.

سعت هذه الدراسة للوصول لمجموعة من الأهداف والمتمثلة في الوصول لحقائق علمية دقيقة فيما يخص موضوع الإدارة الالكترونية، معرفة ما مدى وعي المدراء والعاملين في الإدارات بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الالكترونية، توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في البلدية والقضاء على الأساليب القديمة الممارسة فيها، التحقق ميدانيا من بعض القضايا والمفاهيم المتعلقة بالبلدية الالكترونية والتعرف على الخدمات التي تقدمها بلدية خنشلة بتطبيقها على الإدارة الالكترونية. حيث استخدمت الباحثة منهجين: المنهج الوصفي من

خلال التركيز على الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع الإدارة الالكترونية. والمنهج التحليلي: من خلال تحليل الموضوع والمعطيات والحصول على نتائج دقيقة بطريقة موضوعية، وذلك باستخدام الاستبيان الذي يكون عبارة عن طرح مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى عينة من موظفي البلدية باعتبارهم الجهة الأقرب لتقديم الخدمة للمواطنين، واستخدمت أيضا المقابلة والتي تكون بطرح أسئلة مباشرة للمدراء والمسؤولين والموظفين. فهما يعتبران أدوات مهمة للتوصل للنتائج المتمثلة في:

- ترقية الإدارة من خلال الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية.
- التعرف على الإدارة الالكترونية من حيث عناصرها ومتطلباتها اللازمة للتحويل نحو تطبيق إدارة الكترونية فعالة وناجحة.
- معرفة الإيجابيات المميزة للإدارة الالكترونية والسلبيات التي تقف عائق في طريقها.
- للإدارة الالكترونية أثر في تحسين الخدمة العمومية .

الدراسة السادسة: (عبان عبد القادر، 2016)، بعنوان: تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، دراسة سيسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر-بسكرة-.

تسعى هذه الدراسة كغيرها من الدراسات للوصول للأهداف التالية: معرفة مدى وعي المواطنين عن وجود وتطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر، قياس درجة تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر كبلد يسعى لأن يكون في مسار الدول المتقدمة إداريا وعلميا، تشخيص الأساليب المتبعة في الإدارات الجزائرية نحو تطبيق الإدارة الالكترونية، التنقيب عن الأسباب التي تعيق تطبيق الإدارة الالكترونية في البلديات الجزائرية والتعرف على مدى توفر الإدارات الجزائرية موقعا الكترونيا تستخدمه في معاملاتها الإدارية ونسبة الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البلديات الجزائرية. ولجأ الباحث إلى الاستعانة بالمنهج العلمية وأدواتها من أجل تقصي الحقائق المعرفية وجمع المعطيات اللازمة حول الظاهرة المدروسة والتوصل للنتائج التالية:

- عدم وجود إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر وهذا راجع إلى نقص الإمكانيات البشرية والمادية والمالية.
- سعي العاملين في الإدارات الجزائرية إلى تطوير أدائهم وتحسينه من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة من أجل ترقية أدائهم.

- الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة ضعيفة في القضاء على البيروقراطية الإدارية في البلدية الجزائرية.
- تبين أن الإدارة الإلكترونية نظرا لضعف تطبيقها في البلدية الجزائرية فإنها لم تكن عاملا مساهما في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر.

الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة (Lubna Hussien Al-Hmouze، 2016)، بعنوان: The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) Application on Organizational Performance. An Applied Study in Royal Jordanian, the degree of master, middle east university.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية داخل المنظمة على الأداء التنظيمي. وطورت الباحثة نموذج البحث إلى التدقيق في كيفية تأثير تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي من حيث الابتكار، ورضا العملاء، والتكيف السريع وعمليات الموارد البشرية. اتبعت هذه الدراسة المنهج الكمي باستخدام أداة الاستبيان ووزعت 120 استبانة على جميع العاملين في شركة الملكية الأردنية. وتم التوصل للنائج التالية:

- وجود تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي.
- تمكين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية للشركات على التكيف بسرعة مع التغيرات الخارجية، وتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء في وقت قصير.
- إن الاستخدام الناجح لحلول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لا يقتصر على موظفي الموارد البشرية ولكن يجب أن تشمل جميع العاملين في الشركة والموظفين والإداريين.
- إن استخدام حلول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يساعد المنظمات على خفض التكاليف، وتحسين الإجراءات من أجل تشغيل العمليات والمهام بشكل أسرع.

الدراسة الثانية: دراسة (Ferhat Mohand، 2018)، بعنوان: L'impact du Système d'information et de la communication sur l'amélioration de la performance de la Fonction Ressources Humaines, diplôme de magistère, université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ودراسة أثر نظام المعلومات على أداء الموارد البشرية وإظهار أن الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي وسائل أساسية في الشركات لتحسين أدائها. وقد أجريت الدراسة التجريبية على مستوى شركة " لالة حديجة " وهدفت إلى تحليل الآثار الناتجة عن تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية. واعتمد الباحث منهجين: المنهج الوصفي في الجزء النظري الذي يقدم نظرة عامة عن إدارة الموارد البشرية ونظام معلومات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمنهج التحليلي الذي اعتمد على طريقة المقابلات والاستبيان وتم تنفيذها على مستوى الهياكل المعنية بإدارة الموارد البشرية حيث توصلت للنتائج التالية:

- أدى تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية إلى تحرير هذه الشركة من قيود الوقت والمكان وتخفيض التكاليف وزيادة مكاسب الإنتاجية.
- عن إدخال نظام معلومات الموارد البشرية يؤدي إلى إحداث تغييرات في تنظيم العمل.
- تنمية المهارات والتواصل في الشركة وتطوير البرامج الإستراتيجية.
- أصبحت أداة الكمبيوتر نوعاً من مساعدي مدير الموارد البشرية مما يجعل من الممكن جمع ومعالجة البيانات اللازمة لتحديد وتنفيذ الإستراتيجيات.
- تتميز " لالة حديجة " بمشاركة المعلومات وموثوقية المعلومات وزيادة مكاسب الإنتاجية، فهي تساهم في أداء الموارد البشرية وكفاءتها في خدماتها.
- إن زيادة استخدام نظام معلومات الموارد البشرية يرتبط بزيادة كفاءة وظيفة الموارد البشرية.

الدراسة الثالثة: دراسة (Ophelie Castillo، 2011)، بعنوان: Le Système d'information des Ressources Humaines au sein des petites et Moyennes Entreprises.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نظام معلومات الموارد البشرية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة وتوجيه هذه الشركات لتطوير نظام معلومات الموارد البشرية من أجل ضمان استدامتها ومواجهة المنافسة. حيث قام الباحث

باستبيان وذلك بإرسال 2000 رسالة بريد الكتروني إلى الأشخاص الذين يتعاملون مع الموارد البشرية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، فاستخدام الأساليب الكمية والنوعية ساعد الباحث في الحصول على مجموعة من النتائج التي نلخصها فيما يلي:

- إن تكوين نظام معلومات الموارد البشرية يختلف وفقا للقوى العاملة في الشركة وليس وفقا لقطاع النشاط.
- إن نظام معلومات الموارد البشرية لا يعتمد على نموذج واحد و فريد من نوعه.
- يختلف تكوين نظام معلومات الموارد البشرية وفقا لرغبات تنمية الموارد البشرية، والتي تتأثر هي نفسها بالقوى العاملة في الشركة.
- جلب معرفة جديدة وثرية للغاية بالنسبة لناشري برامج الموارد البشرية التي تتطلب الكثير من الوقت في تطويرها.

● علاقة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية:

بعد تقديمنا لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة لموضوع دراستنا أثر الإدارة الالكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية، حيث وصل عدد الدراسات المعروضة إلى تسع دراسات ومن خلالها توصلنا إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإدارة الالكترونية وموضوع أداء الموارد البشرية من خلال الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل كما تختلفان في أبعاد المتغير التابع.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المجال الزمني كما أنهما يختلفان في المجال المكاني.
- تعددت الأساليب المنهجية في هذه الدراسات.

● جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تكوين رصيد نظري مساعد على التحليل والتغيير.
- بناء الأداة اللازمة لجمع المعلومات والبيانات.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل، يظهر لنا تطور الإدارة الإلكترونية وأهمية تطبيقها بالمؤسسات في الآونة الأخيرة، وهو ما دفع المجتمعات نحو التنمية ومواكبة عصر السرعة والمعلومات والمنافسة في تقديم السلع والخدمات، من أجل خلق بيئة وثقافة إدارية إلكترونية حديثة، تهدف إلى التحسين المستمر في أداء الموارد البشرية.

يرتبط نجاح أي مؤسسة بكفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية والتي تعتمد على المزايا التي توفرها التقنيات الحديثة في تحسين أساليب العمل وتحقيق الأهداف في أسرع وقت ممكن، فحتمية استعمال نظام المعلومات ساعد في مكنته أنشطة إدارة المورد البشرية مما أدى للتحويل نحو إدارة الكترونية للموارد البشرية التي أصبحت ضرورة حتمية تفرضها التغيرات التكنولوجية المحيطة، فهي تعمل على تحسين الأداء وجودة العمل بالمؤسسات من خلال استخدامها أساليب إلكترونية حديثة وعصرية.

الفصل الثاني

دراسة حالة وكالة الضمان الاجتماعي

لغير الأجراء - فرع عين تموشنت -

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق لمختلف المفاهيم والأسس النظرية المتعلقة بالإدارة الالكترونية وأداء المورد البشري، سوف نحاول إسقاط ذلك على الجانب التطبيقي حتى نتحصل على المعرفة الفعلية في الميدان التنفيذي وذلك من خلال معرفة أثر الإدارة الالكترونية في تطوير وتنمية أداء الموارد البشرية في الوكالة الولائية للضمان الاجتماعي لغير الأجراء لعين تموشنت، كما سنقوم في هذا الفصل بعرض المنهج المعتمد عليه والأدوات المستخدمة في الدراسة، وصولاً إلى تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

- المبحث الأول : تقديم عام للصندوق الوطني والوكالة الولائية لعين تموشنت للضمان الاجتماعي لغير الأجراء
- المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول : تقديم عام للصندوق الوطني والوكالة الولائية لعين تموشنت للضمان الاجتماعي لغير

الأجراء

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الموظفين CASNOS، الذي تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07/92 الصادر في 04 يناير 1992، مسؤول عن الحماية الاجتماعية للفئات المهنية غير ذات الرواتب والتي تشمل، من بين أمور أخرى، أصحاب المتاجر الحرف صناعيين المزارعين أصحاب المهن الحرة،...

المطلب الأول: التعريف بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

انقطعت مهمة صندوق التأمين على الشيخوخة للعاملين لحسابهم الخاص (CAVNOS) بإصدار المرسوم 85/223 المؤرخ 20 أوت 1985 بشأن توحيد أنظمة الضمان الاجتماعي التي أدمجت CAVNOS في النظام الشامل للتضامن الاجتماعي والتي تم تكليف أنشطتها وفقاً للوظائف الخاصة بالصندوقين الجديدين، الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي وحوادث العمل (CNASAT) والصندوق الوطني للمعاشات التقاعدية (CNR).

بعد سبع (07) سنوات من الإدارة الفردية ومواجهة الحقائق الاجتماعية والاقتصادية وخصائص القطاع

الخاص، أعيد هيكلة نظام الضمان الاجتماعي.

تهدف هذه المنظمة الجديدة إلى تعزيز وتحفيز هذا القطاع وتسهيل الضوء على الرغبة في السيطرة والدقة

التي تتميز بـ:

- هيكل هرمي اقل مركزية.
- تعزيز المسؤولية الجماعية.
- السعي لتنمية الموارد البشرية.
- رغبة أكثر قوة في تحقيق اللامركزية الوظيفية.
- تبسيط العلاقات مع المؤمن.

❖ الخلفية التاريخية للصندوق

تحت تأثير التشريع الساري في 31 ديسمبر 1983، كان هناك ثمانية (08) أنظمة للضمان الاجتماعي،

وهي:¹

1. المخطط العام غير الزراعي الذي يديره الصندوق الجزائري للتأمين ضد الشيخوخة "C.A.A.V".
2. نظام التعدين الذي يديره صندوق الضمان الاجتماعي للعاملين في المناجم "C.S.S.M"
3. النظام الزراعي الذي يديره الصندوق الزراعي الوطني المشترك "C.N.M.A"
4. أدار نظام عمال السكك الحديدية صندوق "سى سى" لعمال سكة الحديد
5. نظام البحارة (Gens de Mer) الذي تديره المؤسسة الوطنية للبحارة (.E.N.M.G).
6. مخطط SONELGAZ المدار من قبل وكلاء SONELGAZ وصندوق الادخار "C.A.P.A.S"
7. مخطط موظفي الخدمة المدنية الذي يديره صندوق الضمان الاجتماعي لموظفي الخدمة المدنية لمكون التأمين الاجتماعي والصندوق العام للمتقاعدين الجزائريين "C.G.R.A" بالنسبة للتقاعد جزء من موظفي الخدمة المدنية
8. نظام الأشخاص العاملين لحسابهم الخاص الذي يديره صندوق التأمين على الشيخوخة الذي يعمل لحسابه الخاص "C.A.V.N.O.S"

تم إصدار هذه القوانين في 2 جويلية 1983 وتطبق من 1 يناير 1984، و تم تعديلها بموجب التعميم العام لتطبيق قوانين الضمان الاجتماعي المؤرخ 10 نوفمبر 1991.

¹ بالاعتماد على الموقع الرسمي للصندوق / <http://casnos.com.dz>

❖ الهيكل التنظيمي للصندوق

تتم هيكلة وكالة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء على نموذج هيكل مركزي تنقله وكالات الولايات التي تجمع واحدًا إلى عدة هوائيات يتم ترحيلها هي نفسها بواسطة عدادات محلية (المرسوم الوزاري رقم 17 المؤرخ 2015/01/15 المتعلق بالتنظيم الداخلي لل CASNOS).

تشمل الإدارة العامة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء مجموعة من الأقسام، وهذا بتنظيم من طرف سلطة المدير العام وبمساعدة نائب المدير العام والمستشارين، أهمها: ¹

- قسم المالية والمحاسبة
- قسم الخدمات
- إدارة التحصيل والرقابة والتقاضي
- إدارة الموارد البشرية والكوادر
- قسم الدراسات والتنظيم ونظم المعلومات
- إدارة الرقابة الطبية والدراسات والاتفاقيات
- إدارة التدقيق والرقابة
- وحدة الدراسات الاختبارية
- وحدة المعلومات والاتصالات
- وحدة استقبال واستماع وتوجيه المواطن

❖ مهام ومسؤوليات الصندوق

يقوم صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بمجموعة من المهام في إطار صلاحياته والتي حددت في: ²

1. إدارة الفوائد العينية والنقدية للتأمين الاجتماعي للعاملين لحسابهم الخاص.
2. إدارة المعاشات التقاعدية وبدلات التقاعد للعاملين لحسابهم الخاص.

¹ بالاعتماد على الموقع الرسمي للصندوق <http://casnos.com.dz/>

² بالاعتماد على الموقع الرسمي للصندوق <http://casnos.com.dz/>

3. إدارة حقوق المستفيدين من المعاشات التقاعدية والبدلات المدفوعة بموجب التشريع قبل 1 يناير 1984، حتى انقضاء حقوق المستفيدين، لضمان الرقابة والتقاضي لاسترداد الاشتراكات التي تهدف إلى تمويل الخدمات المتوخاة في الفقرات الفرعية سوابق.
4. الإدارة، عند الاقتضاء، الفوائد المستحقة للأشخاص المستفيدين من اتفاقيات واتفاقيات الضمان الاجتماعي الدولية.
5. تنظيم وتنسيق وممارسة الرقابة الطبية.
6. القيام بأعمال في شكل إنجازات صحية واجتماعية على النحو المنصوص عليه في المادة 92 من القانون رقم 83-11 المؤرخ 2 يوليو 1983 المشار إليه أعلاه، بعد اقتراح من مجلس إدارة الصندوق.
7. اتخاذ إجراءات وقائية وتعليمية وصحية بناءً على اقتراح من مجلس الإدارة.
8. إدارة صندوق المعونة والإنقاذ المنصوص عليه في المادة 90 من القانون رقم 83-11 المؤرخ 2 يوليو 1983 المشار إليه أعلاه.
9. أن تحتتم، بالتنسيق مع صناديق الضمان الاجتماعي المعنية، الاتفاقات المنصوص عليها في المادة 60 من القانون رقم 83-11 المؤرخ 2 يوليو 1983 المشار إليه أعلاه.
10. المضي قدماً في تسجيل المستفيدين من التأمينات الاجتماعية.
11. ضمان، بقدر ما يتعلق الأمر، معلومات المستفيدين.
12. تسديد النفقات الناجمة عن تشغيل مختلف اللجان أو المحاكم التي دعت إلى اتخاذ قرار بعد النزاعات الناشئة عن القرارات الصادرة عن الصندوق.
13. إبرام اتفاقات مع صناديق الضمان الاجتماعي من أجل إصلاح، على النحو المنصوص عليه في المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ 4 يناير 1992 المشار إليه أعلاه، الشروط التي يمكن بموجبها تنفيذ خدمات المراقبة والتقاضي الانتعاش.
14. الدخول في اتفاقات مع صناديق الضمان الاجتماعي لتوفير المراقبة الطبية وخدمة الاستحقاقات.
15. ضمان المهام المالية والمحاسبية للصندوق، وكذلك مراقبة وتنسيق الهياكل المالية اللامركزية.
16. ضمان تنسيق العمليات المتعلقة بدفع التأمينات الاجتماعية ومعاشات التقاعد التي تنفذها الهياكل اللامركزية وفقاً للشروط المنصوص عليها في القوانين واللوائح المعمول بها. ضمان تنفيذ

- الترتيبات التعاقدية المنصوص عليها في التشريعات واللوائح المعمول بها، وتقييم وتنسيق أنشطة "خدمة المستشفيات السريرية" للفروع الإقليمية للصندوق.
17. إدارة الموارد البشرية والمادية والتراثية.
18. تنسيق العمليات المتعلقة بجمع المساهمات والتقاضى الذي تقوم به الهياكل اللامركزية، وفقاً للشروط المنصوص عليها في القوانين واللوائح المعمول بها.
19. التنظيم والإحصاءات وتكنولوجيا المعلومات للعاملين لحسابهم الخاص.
20. مراقبة أنشطة الصندوق وتنفيذ عمليات التدقيق والتأكد من تطبيق القوانين واللوائح المعمول بها.
21. تنسيق الأنشطة المتعلقة بالمجال الطبي.
22. جمع المعلومات اللازمة لإجراء الدراسات الاكتوارية على الضمان الاجتماعي.
23. إجراء الدراسات والتحليلات التي تتيح لمديري الضمان الاجتماعي وضع معايير وقواعد إدارية تتعلق بكل فرع من فروع الضمان الاجتماعي التي يغطيها الصندوق، على المدى القصير والمتوسط والطويل، لضمان استدامة الأمن الاجتماعي.
24. تقييم الآثار المالية المترتبة على أي تشريع أو لوائح جديدة للضمان الاجتماعي.
25. ضمان جميع العمليات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات والتقاضى وإدارة مزايا التأمين الاجتماعي ومعاشرات التقاعد، عن طريق:
- انتماء المؤمن له.
 - جمع المساهمات ورصد التقاضى.
 - إعادة البناء الوظيفي.
 - دفع جميع الخدمات.
 - الفحص الطبي.

المطلب الثاني : التعريف بالوكالة الولائية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء - عين

تموشنت -

يتكون صندوق الضمان الاجتماعي من مديرية عامة تنطوي تحتها 6 مديريات وكل مديرية لها مهام تقوم بها:

- ✓ **المديرية العامة:** يترأسها المدير والذي يعتبر العنصر الرئيسي في المؤسسة حيث يقوم بأعمال التسيير والمتابعة بصفة عامة واتخاذ القرارات اللازمة من موافقة أو رفض لأي تصرف، فكل وثيقة إدارية لا تصبح سارية المفعول إلا بإمضاء المدير أو ختمه، والذي تتمثل مهامه في:
 - دراسة أنسب الطرق والوسائل الممكنة للوصول إلى النتائج المرغوبة.
 - تمثيل المؤسسة في مختلف الندوات والمناسبات.
 - التنسيق بين أعمال المؤسسة المختلفة.
- ✓ **خلية الإحصائيات والأرشيف:** هذه المصلحة على اتصال مباشر بالمدير وتتمثل مهامها فيما يلي:
 - جمع تقارير فروع هيئة الضمان الاجتماعي.
 - القيام بالعمليات الحسابية لكل شهر واحتساب مجموع الشهور في آخر السنة.
 - وضع جداول إحصائية للمهام التي تقوم بها كل المصالح.
 - تقوم بالإشراف التام على أرشيف وكالة الضمان الاجتماعي والمحافظة عليه.
- ✓ **مصلحة الإصغاء والاتصال:** تم إنشاؤها في إطار تحسين نوعية الخدمات بغية متابعة المؤمنين لهم اجتماعيا الذين غالبا ما يقعون مع أعوان الوكالة في سوء تفاهم أو أي مشكلة تواجههم في حل النزاع القائم بينهم كما تقوم بحملات تحسيسية ولها دور إعلامي.
- ✓ **نيابة مديرية التعويضات (الأداءات):** وهي التي تشرف على القيام بتعويض المخاطر المختلفة سواء منها المتعلقة بالمريض أو الأمومة أو العجز أو الوفاة، و[]دف إلى تسهيل عملية حصول المؤمنين على حقوقهم المستحقة لدى صندوق الضمان الاجتماعي.
- ✓ **نيابة مديرية المراقبة الطبية:** تسيير هذه المصلحة من طرف الطبيب الرئيسي والأطباء المستشارين الآخرين، حيث يمارس هؤلاء مهامهم المخولة لهم قانونيا والمتمثلة في الرقابة الطبية على ملفات الموضوعة أمامهم.

- ✓ نيابة مديرية التحصيل والمالية: تقوم هذه المديرية بعملية تحصيل أموال اشتراكات الضمان الاجتماعي ومراقبة احترام المستخدمين للقوانين السارية.
- ✓ نيابة مديرية الإدارة العامة: هي المسؤولة على قيادة وتوجيه وتسيير إدارة العمليات المختلفة بالمؤسسة قصد الوصول إلى الأهداف المنشودة، وتسعى إلى تلبية جميع الطلبات عن طريق تدخلات مختلفة ومتنوعة، وعلى إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل المطروحة.
- ✓ نيابة مديرية الإعلام الآلي: يعتبر مركز الإعلام الآلي الأداة المسيرة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي على أنه يراقب جميع عمل المصالح، ويقوم بالتعديلات عليها، ويقوم بتحميل كل المعلومات من المصالح وتخزينها على مستواه.¹

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

بعد جمع المعلومات النظرية في الفصل السابق نقوم بإسقاطها على الجانب الميداني، حيث تتحول فيه المعلومات المذكورة في الجانب النظري إلى معلومات كمية تثبت صدق الفرضيات المقترحة وللإجابة على الإشكالية المطروحة، ومن خلال هذا الجانب تدرس وتحلل المتغيرات المساعدة في بناء العمل الميداني بمساعدة مكان وعينة البحث.

المطلب الأول : إجراءات الدراسة وخطواتها المنهجية

تعتبر الإجراءات المنهجية للبحث أحد الجوانب الهامة بحيث يمكن لألي باحث أن يستغني عنها لأن العمل المنهجي المنظم بإمكانه أن يترجم معظم أهداف البحث ويمكن إرجاع هذه الأهمية إلى المنهج الذي تم الاعتماد عليه، وكذا نوع الأدوات وعينة الدراسة التي تساعد الباحث على جمع المعلومات في الميدان، وكذا الأساليب الوصفية وصولاً لنتائج الدراسة.

❖ مجالات الدراسة

المجال الزمني:

حددت الدراسة الميدانية خلال الموسم الدراسي 2021/2022 من 25 جانفي 2022 إلى 14 فيفري 2022 وذلك بالتوجه لمقر الوكالة الضمان الاجتماعي والقيام بالتربص عبر توزيع الاستبيان على الموظفين.

¹ معلومات مقدمة من الوكالة الولائية للضمان الاجتماعي غير اجراء عين تموشنت 2020

المجال المكاني:

جرت الدراسة مع عينة من وكالة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بفرع عين تموشنت.

❖ منهج الدراسة

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم الاستعانة ببرنامج *SPSS* من أجل معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية (الاستبيان)، حيث قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار "ألفا كرونباخ" لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- النسب المئوية والتكرارات، وذلك من أجل معرفة تكرار فئات المتغير المراد تحليله والمساعد في وصف عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك من أجل معرفة مستوى أهمية كل متغير.
- معامل الارتباط من أجل معرفة درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة.
- معادلة خط الانحدار البسيط من أجل قياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

❖ مجتمع وعينة الدراسة

ويقصد بمجتمع الدراسة أو المجتمع الإحصائي بـ "مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق، حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمعا آخر، أو يختلف باختلاف المشكلة محل الدراسة"⁽¹⁾.

شمل مجتمع الدراسة في بحثنا العاملين بشركة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (عين تموشنت) من إدارات وأعوان الإدارة عددهم 64 بالنسبة لفرع عين تموشنت سنة 2022 حيث قمنا بتوزيع 35 استمارة استبيان واسترجعنا 31 منها وذلك بعد التأكد من ثباتها وصدقها.

¹ السعدي رحال، "الإحصاء الوصفي"، مؤسسة الرجاء للطباعة و النشر، الجزائر، 2013، ص 18.

❖ أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم الاعتماد على الأدوات التالية :

المصادر الثانوية: تم استخدام مصادر متعددة للحصول على المعلومات الثانوية تمثلت في المراجع العربية من مذكرات ومقالات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

المصادر الأولية: لتحقيق هدف الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وقد اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما)، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية، ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي *SPSS V.23* وتكونت استمارة الاستبيان من جزئين رئيسيين:

- **الجزء الأول:** ويتضمن البيانات الشخصية الخاصة بعينة الدراسة والمتمثلة في:
 - النوع، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.
 - **الجزء الثاني:** وقسم إلى محورين:
 - المحور الأول: الإدارة الالكترونية: وتم قياسه من خلال أربعة أبعاد وهي:
 - أولا: أجهزة الحاسوب ولواحقها: وتم قياسه من خلال الأسئلة من 1 إلى 6؛
 - ثانيا: الشبكات: وتم قياسه من خلال الأسئلة من 7 إلى 10؛
 - ثالثا: البرمجيات وقواعد البيانات: وتم قياسه من خلال الأسئلة من 11 إلى 15؛
 - رابعا: مستخدمين الإدارة الالكترونية: وتم قياسه من خلال الأسئلة من 16 إلى 20.
 - المحور الثاني: تطوير أداء الموارد البشرية: وتم قياسه من خلال الأسئلة من 21 إلى 33.
- وتتراوح مدى الاستجابة من 1 إلى 5 حسب مقياس ليكرت الخماسي كالآتي:

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	2	3	4	5

وقد تم تحديد مستوى الأهمية بالنسبة للمتوسطات الحسابية التي سوف تصل إليها الدراسة لتفسير البيانات على أساس المعيار التالي:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أعلى طول فئة} - \text{أدنى طول فئة}) / \text{عدد الفئات}$$

$$0.8 = 5 / (1-5) =$$

وعليه يكون المقياس المعتمد لاتخاذ القرار كالتالي:

- منخفض جدا] 1.8 – 1]
- منخفض] 2.6 – 1.8]
- متوسط] 3.4 – 2.6]
- مرتفع] 4.2 – 3.4]
- مرتفع جدا] 5 – 4.2]

❖ ثبات أداة الدراسة

ويعني استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة القياس عدة مرات، حيث تم استخراج معامل الثبات بالاعتماد على معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة، وقد كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): نتائج ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

محاور الاستمارة	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول: الإدارة الالكترونية	20	0.926
المحور الثاني: تطوير أداء الموارد البشرية	13	0.646
الاستمارة	33	0.847

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss v.23.

ويشير الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول قد بلغ 0.926 أما المحور الثاني 0.646، في حين بلغ معامل ألفا كرونباخ للاستمارة ككل 0.847 وهي نسبة محصورة بين المجال المسموح به 0.5 و 0.9 وبالتالي فهي نسبة مقبولة تعكس ثبات أداة الدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل نتائج محور البيانات الشخصية

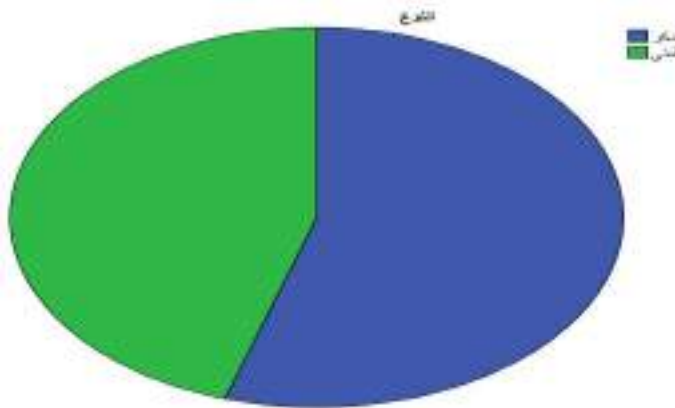
1-1 النوع:

جدول رقم (2-2) : توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	17	54,8
أنثى	14	45,2
المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v.23

شكل رقم (2-1): توزيع أفراد العينة حسب النوع



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أكثر أفراد العينة هم من فئة الذكور حيث يبلغ عددهم 17 موظف أي بنسبة 54,8%، في حين أن فئة الإناث تمثل عددهن 14 ما نسبته 45,2%، بمعنى أنه يغلب على موظفين وكالة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء النوع الذكري ويرجع ذلك إلى طبيعة النشاطات الخاصة.

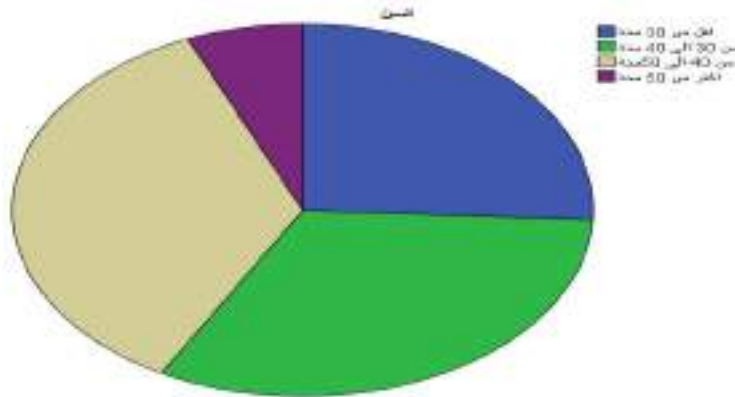
2-1 السن:

جدول رقم (2-3) : توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	08	25,8
من [30 إلى 40 سنة]	10	32,3
من [40 إلى 50 سنة]	11	35,5
أكثر من 50 سنة	02	06,5
المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

شكل رقم (2-2): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: بالاعتماد على مخرجات *SPSS V.23*

يتضح لنا من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد العينة المستجوبين هم: من الفئة العمرية [40 إلى 50 سنة] وذلك بنسبة 35,5%، تليها الفئة [30 إلى 40 سنة] بنسبة 32,3% في حين أن فئة الشباب الأقل من 30 سنة تقدر نسبتهم ب 25,8%، أما الفئة الأكثر من 50 سنة تقدر نسبتهم ب 06,5%.

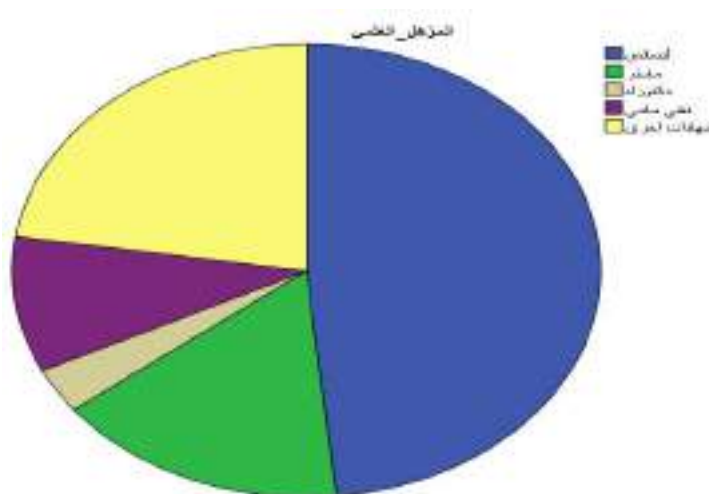
3-1 المؤهل العلمي:

جدول رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	15	48,4
ماستر	05	16,1
ماجستير	00	00
دكتوراه	01	3,2
تقني سامي	3	9,7
شهادة أخرى	7	22,6
المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v.23

شكل رقم (2-3): أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23

أما فيما يخص المؤهل العلمي فنجد أن أغلب أفراد العينة لهم مستوى جامعي وذلك بنسبة 77.4%، وهذا ما تتطلبه وظائف ورتب أغلب الإدارات، ثم تليها نسبة 22.6% الخاصة بالأفراد الحاصلين على شهادات أخرى تمكنهم من العمل في هذا المجال.

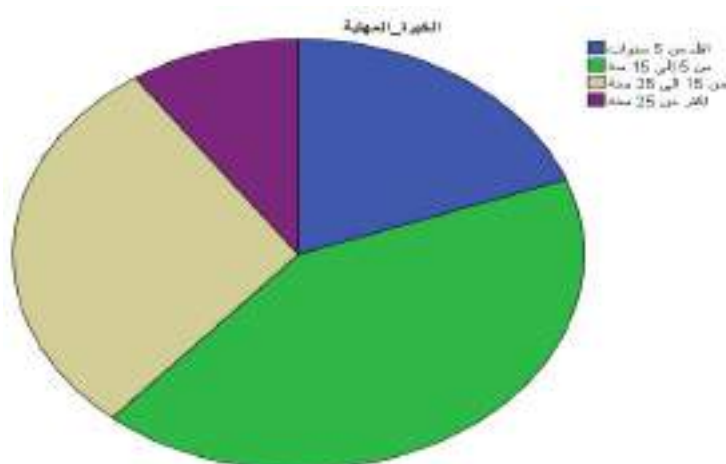
4-1 الخبرة المهنية:

جدول رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	06	19,4
من 5 إلى 15 سنة]	13	41,9
من 15 إلى 25 سنة]	09	29
أكثر من 25 سنة	03	9,7
المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v.23

شكل رقم (2-4): أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23

نلاحظ أن توزيع الخبرة المهنية لأفراد العينة المستجوبين من الفئة من [5 إلى 15 سنة] سنة قد بلغت نسبتها 41,9% وهي أعلى فئة، تليها الفئة من [15 إلى 25 سنة] سنة بنسبة 29%، في حين أن الفئة أقل من 5 سنوات خبرة فتبلغ نسبة 19,4%، وأخيرا أقل نسبة للفئة خبرتهم أكثر من 25 سنة بنسبة 9,7%، وهذا ما يعني أن أغلب المبحوثين لديهم سنوات طويلة من الخبرة، وهذا ما عاد بالإيجاب على دراستنا من خلال التحلي بالموضوعية والمصادقية للإجابة على الاستبيانات الموجهة لهم.

2- عرض وتحليل نتائج المحور الأول الإدارة الالكترونية

يمثل هذا المحور مجموع أبعاد الإدارة الالكترونية والمقسمة بين الأسئلة من Q1 إلى Q20 والمتمثلة في أجهزة الحاسوب ولواحقها، الشبكات، البرمجيات وقواعد البيانات، مستخدمين الإدارة الالكترونية. وقد تم حساب التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد، وقد سجل المحور ككل متوسط حسابي عام بلغ 3.68، وهو ما يدل على مستوى الأهمية المرتفعة للإدارة الالكترونية لدى أفراد العينة المستجوبين، وبانحراف معياري بلغ 0.705، وسنوضح أكثر نتائج كل بعد فيما يلي:

2-1 عرض وتحليل نتائج البعد الأول أجهزة الحاسوب ولواحقها

2-1-1 التكرارات والنسب المئوية للبعد الأول أجهزة الحاسوب ولواحقها

الجدول رقم (2-6): تحليل أسئلة البعد الأول أجهزة الحاسوب ولواحقها

موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
29	09	41,9	13	16,1	05	6,5	02	6,5	02	Q1
29	09	58,1	18	9,7	03	00	00	3,2	01	Q2
25,8	08	51,6	16	3,2	01	12,9	04	6,5	02	Q3
22,6	07	32,3	10	12,9	04	25,8	08	6,5	02	Q4
22,6	07	45,2	14	22,6	07	6,5	02	3,2	01	Q5
25,8	08	45,2	14	3,2	01	19,4	06	6,5	02	Q6

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

يبين الجدول أعلاه أن معظم عبارات البعد الأول أجهزة الحاسوب ولواحقها تم الإجابة عنها بنسب متفاوتة

بين غير موافق، محايد، موافق وموافق تماما، حيث نبينها كالتالي:

- بلغت نسبة الموافقة على العبارة Q1 41,9% موافق و29% موافقين تماما. أما نسبة الحياد فبلغت 16,1%.
- العبارة Q2 قدرت نسبة الموافقة لها 58,1% بين موافق و29% موافقين تماما، أما نسبة المحايدين فبلغت 9,7%، ونسبة غير الموافقين تماما فبلغت 3,2%.
- العبارة Q3 فبلغت نسبة الموافقة عليها ب 77,4% بين موافقين وموافقين تماما، كما بلغت نسبة عدم الموافقة على هذه العبارة 12,9%.
- العبارة Q4 فقد حصلت على نسبة موافقة بلغت 32,3% بين موافقين و22,6% موافقين تماما، وما نسبته 12,9% أجابوا برأي محايد. أما نسبة غير الموافقين فقد قدرت ب 25,8%.
- العبارة Q5 فقد حصلت على نسبة موافقة 45,2% و 22,6% موافق تماما، وقد بلغت نسبة الحياد 22,6% وهي نسبة كبيرة ما تفسر لنا النقص الكبير في تدفق الانترنت داخل الوسط العملي وهذا ما يجعل السرعة في العمل تتراجع وعدم الموافقة ب 6,5%.
- أما بالنسبة للعبارة Q6 فقد قدرت نسبة المستجوبين الذين أجابوا بالموافقة 45,2% و 25,8% موافقين تماما، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 19,4%، وما نسبته 3,2% أجابوا برأي محايد.

2-1-2 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول أجهزة الحاسوب ولواحقها

جدول رقم (2-7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول أجهزة الحاسوب ولواحقها

مستوى الأهمية	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة
مرتفع	2	1,137	3,80	31
مرتفع	1	0,830	4,09	31
مرتفع	4	1,175	3,77	31
متوسط	6	1,282	3,38	31
مرتفع	3	0,990	3,77	31
مرتفع	5	1,252	3,64	31
مرتفع		0,843	3,74	31

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

حقق هذا البعد الأول: أجهزة الحاسوب ولواحقها وسطا حسابيا عام بلغ 3.74 وهو ما يدل على الأهمية المرتفعة للبعد الأول أجهزة الحاسوب ولواحقها لدى أفراد العينة المستجوبين، وبانحراف معياري عام 0.843 إذ يعكس درجة انسجام مقبولة في إجابات أفراد العينة. أما على مستوى الفقرات التي تقيس البعد الأول أجهزة الحاسوب ولواحقها، فإن المتوسط الحسابي لها تراوح بين (3,38 - 4.09)، وهذا ما يدل على أن فقرات البعد الأول أجهزة الحاسوب ولواحقها تتراوح بين أهمية متوسطة إلى مرتفعة لدى أفراد العينة المستجوبين، حيث جاءت العبارة Q2 في المرتبة الأولى كأعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 4.09 وبانحراف معياري 0.830، أما فيما يخص أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت للعبارة Q4 وذلك بانحراف معياري بلغ 1.282 ومتوسط حسابي بلغ 3.38.

2-2 عرض وتحليل البعد الثاني الشبكات

1-2-2 التكرارات والنسب المئوية للبعد الثاني الشبكات

الجدول رقم (2-8): تحليل أسئلة البعد الثاني الشبكات

موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
22,6	07	58,1	18	12,9	04	3,2	01	3,2	01	Q7
29	09	51,6	16	12,9	04	3,2	01	3,2	01	Q8
32,3	10	38,7	12	00	00	22,6	07	6,2	02	Q9
19,4	06	32,3	10	16,1	05	25,8	08	6,2	02	Q10

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

- بيّن الجدول أعلاه فقرات البعد الثاني الشبكات، حيث اختلفت النسب كالتالي:
- بلغت نسبة الموافقة على العبارة Q7 58,1% و 22,6% موافقين تماما، كما قدرت نسبة عدم الموافقة على هذه العبارة ب 3,2%.
 - العبارة Q8 فقد حصلت على نسبة موافقة تقدر ب 51,6% و 29% موافقين تماما، أما نسبة الحياد فقدرت ب 12,9%.

- هذا وقد سجلت العبارة Q9 نسبة عدم موافقة قدرت ب 22,6% و 6,5% غير موافقين تماما، أما نسبة الموافقة فبلغت 38,7% و 32,3% موافقين تماما على هذه العبارة.
- أما بالنسبة للعبارة Q10 فقد سجلت نسبة موافقة قدرت ب 51,7% بين موافق وموافق تماما، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 25,8% ونسبة المحايدين 16,1%.

2-2-2 حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني الشبكات

جدول رقم (2-9) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني الشبكات

مستوى الأهمية	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة
مرتفع	2	0,892	3,93	31
مرتفع	1	0,930	4,00	31
مرتفع	3	1,326	3,67	31
متوسط	4	1,248	3,32	31
مرتفع		0,884	3,73	31
البعد_الثاني				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

حقق هذا البعد الثاني " الشبكات " وسطا حسابيا عام بلغ 3.73 وهو ما يدل على الأهمية المرتفعة لهذا البعد لدى أفراد العينة المستجوبين، وبانحراف معياري عام 0.884 يعكس درجة انسجام مقبولة في إجابات أفراد العينة. أما على مستوى الفقرات التي تقيس البعد الثاني " الشبكات فإن المتوسط الحسابي لها تراوح بين (3.32- 4,00)، وهذا ما يدل على أن عبارات البعد الثاني " الشبكات " تتراوح بين أهمية متوسطة إلى مرتفعة لدى أفراد العينة المستجوبين، حيث جاءت العبارة Q8 في المرتبة الأولى كأعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 4,00 وبانحراف معياري 0.930، أما فيما يخص أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت للعبارة Q10 وذلك بانحراف معياري بلغ 1,248، وبتوسط حسابي بلغ 3,32 .

3-2 عرض وتحليل نتائج البعد الثالث البرمجيات وقواعد البيانات

1-3-2 التكرارات والنسب المئوية للبعد الثالث البرمجيات وقواعد البيانات

الجدول رقم (2-10): تحليل أسئلة البعد الثالث البرمجيات وقواعد البيانات

موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
25,8	08	58,1	18	12,9	04	3,2	1	00	00	Q11
32,3	10	51,6	16	12,9	04	3,2	01	00	00	Q12
25,8	08	58,1	18	3,2	01	9,7	03	3,2	01	Q13
32,3	10	58,1	18	9,7	03	00	00	00	00	Q14
25,8	08	38,7	12	16,1	05	16,1	05	3,2	01	Q15

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

- يبيّن الجدول أعلاه فقرات البعد الثالث البرمجيات وقواعد البيانات، وبلغت النسب ما يلي:
- نسبة الموافقة على العبارة Q11 58,1% و 25,8% موافقين تماما، وما نسبته 12,9% من المحايد، و 3,2% سجلت لغير الموافقين على هذه العبارة.
 - أما العبارة Q12 فقد سجلت نسبة موافقة بلغت 51,6% موافق و 32,3% موافقين تماما، في حين بلغت نسبة المحايد لهذه العبارة 12,9%.
 - فيما يخص العبارة Q13 فقد سجلت ما نسبته 58,1% بين موافق و 25,8% موافقين تماما، وما نسبته 9,7% من غير الموافقين.
 - العبارة Q14 سجلت نسبة كبيرة من الموافقة قدرت ب 58,1% و 32,3% موافقين تماما، أما نسبة المحايد فبلغت 9,7%.
 - في حين أن العبارة Q15 فقد حصلت على نسبة موافقة تقدر ب 38,7% و 25,8% موافق تماما، أما نسبة الحياد فبلغت 16,1%، وذات النسبة سجلت لمن أجابوا برأي عدم الموافقة على هذه العبارة.

2-3-2 حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث البرمجيات وقواعد البيانات
جدول رقم (2-11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث البرمجيات وقواعد البيانات

مستوى الأهمية	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
مرتفع	2	0,727	4,06	31	Q11
مرتفع	1	0,763	4,12	31	Q12
مرتفع	4	0,997	3,93	31	Q13
مرتفع	3	0,616	4,22	31	Q14
مرتفع	5	1,136	3,67	31	Q15
مرتفع		0,703	4,00	31	البعد_الثالث

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

حقق هذا البعد الخاص ب البرمجيات وقواعد البيانات وسطا حسابيا عام بلغ 4.00 وهو ما يدل على الأهمية المرتفعة لهذا البعد لدى أفراد العينة المستجوبين، وبانحراف معياري عام 0.703 وهو يعكس درجة انسجام مقبولة في إجابات أفراد العينة. أما على مستوى الفقرات التي تقيس البعد الثالث البرمجيات وقواعد البيانات فإن المتوسط الحسابي لها تراوح بين (3,67 - 4,12)، وهذا ما يدل على أن جميع عبارات البعد الثالث البرمجيات وقواعد البيانات ذات أهمية مرتفعة لدى أفراد العينة المستجوبين، حيث جاءت العبارة Q12 في المرتبة الأولى كأعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 4,12 وبانحراف معياري بلغ 0.763، أما فيما يخص أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت للعبارة Q15 وذلك بانحراف معياري بلغ 1.136، وبتوسط حسابي بلغ 3.67.

4-2 عرض وتحليل نتائج البعد الرابع مستخدمين الإدارة الالكترونية

1-4-2 التكرارات والنسب المئوية للبعد الرابع مستخدمين الإدارة الالكترونية

الجدول رقم (2-12): تحليل أسئلة البعد الرابع مستخدمين الإدارة الالكترونية

موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
12,9	04	22,6	07	32,3	10	16,1	05	16,1	05	Q16
12,9	04	35,5	11	22,6	07	19,4	06	9,7	03	Q17
22,6	07	29	09	12,9	04	19,4	06	16,1	05	Q18
12,9	04	41,9	13	22,6	07	16,1	05	6,5	02	Q19
12,9	04	38,7	12	25,8	08	12,9	04	9,7	03	Q20

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

يبين الجدول أعلاه فقرات البعد الرابع مستخدمين الإدارة الالكترونية، ونبين نسبها كالتالي:

- سجلت العبارة Q16 نسبة موافقة قدرت ب 22,6% موافق و 12,9% موافق تماما، في حين بلغت نسبة المحايد لهذه العبارة ب 32,3%، وما نسبته 32,2% بين غير موافق وغير موافق تماما على هذه العبارة.
- كما سجلت العبارة Q17 نسبة موافقة بلغت 35,5% و 12,9% موافق تماما، وما نسبته 22,6% أجابوا برأي محايد على هذه العبارة، أما نسبة عدم الموافقة فقدت ب 19,4%.
- فيما يخص العبارة Q18 فبلغت نسبة الموافقة عليها 29% و 22,6% موافقين تماما، وما نسبته 35,5% من أفراد العينة المستجوبين أجابوا برأي غير موافق وغير موافق تماما.
- بلغت العبارة Q19 نسبة موافقة قدرت ب 54,8% بين موافقين وموافقين تماما، أما نسبة المحايد فبلغت 22,6%.
- في حين أن العبارة Q20 فبلغت نسبة الموافقة عليها 38,7% و 12,9% موافقين تماما، أما نسبة المحايد فبلغت 25,8%.

2-4-2 حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع مستخدمين الإدارة الالكترونية
جدول رقم (2-13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع مستخدمين الإدارة الالكترونية

مستوى الأهمية	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
متوسط	5	1,264	3,00	31	Q16
متوسط	3	1,203	3,22	31	Q17
متوسط	4	1,430	3,22	31	Q18
متوسط	1	1,115	3,38	31	Q19
متوسط	2	1,165	3,32	31	Q20
متوسط		1,069	3,23	31	البعد_الرابع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

حقق هذا البعد الخاص ب مستخدمين الإدارة الالكترونية وسطا حسابيا عام بلغ 3.23 وهو ما يدل على الأهمية المتوسطة لهذا البعد لدى أفراد العينة المستجوبين، وبانحراف معياري عام 1.069 وهو يعكس درجة انسجام مقبولة نوعا ما في إجابات أفراد العينة. أما على مستوى الفقرات التي تقيس بعد مستخدمين الإدارة الالكترونية فإن المتوسط الحسابي لها تراوح بين (3.00 - 3.38)، وهذا ما يدل على أن جميع عبارات البعد الرابع مستخدمين الإدارة الالكترونية ذات أهمية متوسطة لدى أفراد العينة المستجوبين، حيث جاءت العبارة Q19 في المرتبة الأولى كأعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 3,38 وبانحراف معياري 1,115، أما فيما يخص أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت للعبارة Q16 وذلك بانحراف معياري بلغ 1,264، وبتوسط حسابي بلغ 3.00 .

3- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني تطوير أداء الموارد البشرية

1-3 التكرارات والنسب المئوية لمحور تطوير أداء الموارد البشرية

الجدول رقم (2-14): تحليل أسئلة محور تطوير أداء الموارد البشرية

موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
19,4	06	58,1	18	16,1	05	3,2	01	3,2	01	Q21
29	09	41,9	13	16,1	05	9,7	03	3,2	01	Q22
32,3	10	58,1	18	6,5	02	00	00	3,2	01	Q23
25,8	08	54,8	17	16,1	05	3,2	01	00	00	Q24
35,5	11	48,4	15	3,2	01	3,2	01	9,7	03	Q25
19,4	06	48,4	15	19,4	06	6,5	02	6,5	02	Q26
12,9	04	58,1	18	22,6	07	3,2	01	3,2	01	Q27
19,4	06	58,1	18	9,7	03	6,5	02	6,5	02	Q28
16,1	05	58,1	18	16,1	05	3,2	01	6,5	02	Q29
16,1	05	58,1	18	12,9	04	6,5	02	6,5	02	Q30
16,1	05	61,3	19	12,9	04	6,5	02	3,2	01	Q31
25,8	08	41,9	13	19,4	06	6,5	02	6,5	02	Q32
19,4	06	22,6	07	12,9	04	32,3	10	12,9	04	Q33

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

يبين الجدول أعلاه فقرات المحور الثاني تطوير أداء الموارد البشرية، حيث قدرت النسب كالتالي:

- نسبة الموافقة على العبارة Q21 ب 77,5% بين موافق وموافق تماما، أما نسبة الحياد فقدرت ب

16,1%، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 3,2%.

- سجلت العبارة Q22 نسبة موافقة قدرت ب 41,9% و 29% موافقين تماما، أما نسبة المحايدون فبلغت 16,1%. في حين بلغت نسبة عدم الموافقة على هذه العبارة 12,9% بين غير موافق وغير موافق تماما.
- كما بلغت العبارة Q23 نسبة موافقة كبيرة جدا بلغت 58,1% و 32,3% موافقين تماما، وما نسبته 6,5% أجابوا برأي محايد.
- بخصوص العبارة Q24 فكان لها نسبة موافقة قدرت ب 54,8% و 25,8% موافقين تماما، أما نسبة عدم الموافقة فبلغت 3,2%، وما نسبته 16,1% أجابوا برأي محايد.
- كما بلغت نسبة الموافقة على العبارة Q25 نسبة 48,4% و 35,5% موافقين تماما، أما نسبة المحايدون فبلغت 3,2%.
- في حين أن العبارة Q26 فبلغت نسبة عدم الموافقة عليها 6,5%، كما قدرت نسبة الموافقة على هذه العبارة بين 48,4% موافق و 19,4% موافقين تماما.
- أما العبارة Q27 فقد حصلت على نسبة موافقة تقدر ب 58,1% و 12,9% موافقين تماما، أما نسبة عدم الموافقة فقد قدرت ب 3,2%.
- سجلت العبارة Q28 نسبة عدم موافقة قدرت ب 6,5%، أما نسبة المحايدون فبلغت 9,7%، في حين بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة 77,5% بين موافق وموافق تماما.
- أما بالنسبة للعبارة Q29 فقد سجلت نسبة موافقة قدرت ب 74,2% بين موافق وموافق تماما، في حين بلغت نسبة المحايدون 16,1%، أما نسبة عدم الموافقة فبلغت 3,2% و 6,5% غير موافقين تماما.
- بخصوص العبارة Q30 فقد سجلت نسبة موافقة بلغت 58,1%، وما نسبته 12,9% كان لهم رأي محايد، في حين نجد أن نسبة عدم الموافقة على هذه العبارة سجلت ب 6,5%.
- كما بلغت نسبة الموافقة على العبارة Q31 ب 61,3% و 16,1% موافقين تماما، أما نسبة المحايدون فبلغت 12,9%.
- في حين أن العبارة Q32 فبلغت نسبة عدم الموافقة عليها 6,5%، كما قدرت نسبة الموافقة على هذه العبارة بين 41,9% موافق و 25,8% موافقين تماما.
- أما العبارة Q33 فقد حصلت على نسبة موافقة تقدر ب 22,6% و 19,4% موافقين تماما، أما نسبة عدم الموافقة فقد قدرت ب 32,3% و 12,9% غير موافقين تماما.

2-3 حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني تطوير أداء الموارد البشرية

جدول رقم (2-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تطوير أداء الموارد البشرية

مستوى الأهمية	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
مرتفع	4	0,884	3,87	31	Q21
مرتفع	5	1,067	3,83	31	Q22
مرتفع	1	0,820	4,16	31	Q23
مرتفع	2	0,752	4,03	31	Q24
مرتفع	3	1,196	3,96	31	Q25
مرتفع	12	1,076	3,67	31	Q26
مرتفع	8	0,855	3,74	31	Q27
مرتفع	7	1,055	3,77	31	Q28
مرتفع	9	0,998	3,74	31	Q29
مرتفع	11	1,039	3,70	31	Q30
مرتفع	6	0,909	3,80	31	Q31
مرتفع	10	1,124	3,74	31	Q32
متوسط	13	1,378	3,03	31	Q33
مرتفع		1,202	3,90	31	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

حقق هذا المحور الخاص ب تطوير أداء الموارد البشرية وسطا حسابيا عام بلغ 3.90 وهو ما يدل على الأهمية المرتفعة لهذا المحور لدى أفراد العينة المستجوبين، وبانحراف معياري عام 1,202 وهو يعكس درجة انسجام مقبولة في إجابات أفراد العينة. أما على مستوى الفقرات التي تقيس محور تطوير أداء الموارد البشرية فإن المتوسط الحسابي لها تراوح بين (3,03 - 4,16)، وهذا ما يدل على أن جميع عبارات محور تطوير أداء الموارد

البشرية ذات أهمية متوسطة إلى مرتفعة لدى أفراد العينة المستجوبين، حيث جاءت العبارة Q23 في المرتبة الأولى كأعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 4,16 وبانحراف معياري 0,820، أما فيما يخص أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت للعبارة Q33 وذلك بانحراف معياري بلغ 1,378، وبمتوسط حسابي بلغ 3,03.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

✓ الفرضية العدمية الرئيسية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية

✓ الفرضية البديلة الرئيسية H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية

ولغرض اختبار الفرضية الرئيسية، قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، باعتبار الإدارة الإلكترونية متغير مستقل، وتطوير أداء الموارد البشرية متغير تابع. وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-16): معامل التحديد والارتباط للإدارة الإلكترونية وتطوير أداء الموارد البشرية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,535 ^a	,286	,262	,69489

a. Prédicteurs : (Constante), المحور_الاول

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.535 عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وهي قيمة مقبولة تدل على وجود ارتباط موجب بين الإدارة الإلكترونية وتطوير أداء الموارد البشرية، أما معامل التحديد

R^2 فقد بلغ 0.286، وهذا ما يفسر أن ما قيمته 28.6% من التغير الحاصل في تطوير أداء الموارد البشرية ناتج عن التغير في الاهتمام بالإدارة الالكترونية. ويوضح الجدول التالي مدى معنوية نموذج خط الانحدار. الجدول رقم (2-17): مدى معنوية نموذج خط الانحدار للإدارة الالكترونية وتطوير أداء الموارد البشرية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5,622	1	5,622	11,643	,002 ^b
Résidu	14,003	29	,483		
Total	19,626	30			

a. Variable dépendante : المحور الثاني

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الأول

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الإحصاء $Sig=0.002$ وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على معنوية النموذج.

الجدول رقم (2-18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الإدارة الالكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,519	,673		2,256	,032
المحور الأول	,613	,180	,535	3,412	,002

a. Variable dépendante : المحور الثاني

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير B قدرت ب 0.613 ، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل "الإدارة الالكترونية" بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.613 في المتغير التابع المتمثل في تطوير أداء الموارد البشرية، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي قدرت ب $3,412$ وهي دالة عند مستوى معنوية $Sig=0.002$ وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد $\alpha=0.05$ ، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للإدارة الالكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية.

وللتحقق من أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة للإدارة الالكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية، قسمت الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط في اختبار كل فرضية فرعية.

ثانيا : اختبار الفرضية الفرعية الأولى

✓ الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لأجهزة الحاسوب ولواحقها في تطوير أداء الموارد البشرية.

✓ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لأجهزة الحاسوب ولواحقها في تطوير أداء الموارد البشرية..

لغرض اختبار الفرضية الفرعية الأولى، قمنا باستخدام تحليل الانحدار البسيط، باعتبار متغير أجهزة الحاسوب ولواحقها كمتغير مستقل، وتطوير أداء الموارد البشرية كمتغير تابع.

الجدول رقم (2-19): معامل التحديد والارتباط لأجهزة الحاسوب ولواحقها وتطوير أداء الموارد البشرية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,364 ^a	,133	,103	,76607

a. البعد_الاول. Prédicteurs : (Constante),

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط قدرت ب 0.364 وهي قيمة مقبولة تدل على وجود ارتباط موجب بين المتغير المستقل أجهزة الحاسوب ولواحقها، والمتغير التابع تطوير أداء الموارد البشرية، أما معامل التحديد R^2 فقدرت قيمته ب 0.133 وهي ما تفسّر أن 13,3% من التغير الحاصل في تطوير أداء الموارد البشرية ناتج عن التغير في الاهتمام بأجهزة الحاسوب ولواحقها، وبالرغم من أن هذه النسبة ضعيفة نوعاً ما إلا أن هذا لا يدل على عدم جودة النموذج دون اختبار معنوية النموذج، والتي تم التأكد منها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-20): مدى معنوية نموذج خط الانحدار لأجهزة الحاسوب ولواحقها وتطوير أداء

الموارد البشرية.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,607	1	2,607	4,442	,044 ^b
Résidu	17,019	29	,587		
Total	19,626	30			

a. Variable dépendante : a.المحور الثاني

b. Prédicteurs : (Constante), b.البعء الاول

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الإحصاء $Sig=0.044$ وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على معنوية النموذج، وبالتالي لا يمكن الحكم على النموذج من خلال معامل التحديد فقط، بل يساهم اختبار المعنوية في ذلك بصورة أوضح.

الجدول رقم (2- 21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر أجهزة الحاسوب ولواحقها في تطوير أداء الموارد البشرية.

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,467	,637		3,874	,001
البعد_الأول	,350	,166	,364	2,108	,044

Variable dépendante : a. المحور_الثاني

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss v.23

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير B بلغت 0,350، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل " أجهزة الحاسوب ولواحقها " بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0,350 في المتغير التابع "تطوير أداء الموارد البشرية"، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي قدرت ب 2,108 وهي دالة عند مستوى معنوية 0,05، حيث بلغت القيمة الاحتمالية 0.044 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لأجهزة الحاسوب ولواحقها في تطوير أداء الموارد البشرية.

ثالثا : اختبار الفرضية الفرعية الثانية

✓ الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لمتغير الشبكات في تطوير أداء الموارد البشرية.

✓ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لمتغير الشبكات في تطوير أداء الموارد البشرية.

لغرض اختبار الفرضية الفرعية الثانية، قمنا باستخدام تحليل الانحدار البسيط، باعتبار الشبكات كمتغير مستقل، وتطوير أداء الموارد البشرية كمتغير تابع.

الجدول رقم (2-22): معامل التحديد والارتباط لمتغير الشبكات وتطوير أداء الموارد البشرية.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,388 ^a	,150	,121	1,12701

a. البعد_الثاني. Prédicteurs : (Constante),

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط قدرت ب 0.388 وهي قيمة مقبولة تدل على وجود ارتباط موجب بين المتغير المستقل الشبكات، والمتغير التابع تطوير أداء الموارد البشرية، أما فيما يخص معامل التحديد R^2 فبلغت قيمته 0.150 وهي ما تفسر أن 15% من التغير الحاصل في تطوير أداء الموارد البشرية ناتج عن التغير في الاهتمام بمتغير الشبكات، ورغم أن هذه النسبة ضعيفة نوعا ما إلا أن هذا لا يدل على عدم جودة النموذج دون اختبار معنوية هذا النموذج، والتي تم التأكد منها وكانت النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-23): مدى معنوية نموذج خط الانحدار للشبكات وتطوير أداء الموارد البشرية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	6,517	1	6,517	5,131	,031 ^b
Résidu	36,834	29	1,270		
Total	43,351	30			

a. Variable dépendante : a.المحور_الثاني

b. Prédicteurs : (Constante), b.البعد_الثاني

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة *Sig* بلغت 0,031 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما

يدل على معنوية النموذج.

الجدول رقم (2-24): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الشبكات في تطوير أداء الموارد البشرية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,934	,891		2,169	,038
البعد_الثاني	,527	,233	,388	2,265	,031

a. Variable dépendante : الثاني_المحور

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير B بلغت 0.527، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل الشبكات بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.527 في المتغير التابع "تطوير أداء الموارد البشرية"، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي قدرت ب 2.265 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت القيمة Sig=0,031 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للشبكات في تطوير أداء الموارد البشرية.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

✓ الفرضية العدمية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للبرمجيات وقواعد

البيانات في تطوير أداء الموارد البشرية

✓ الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للبرمجيات

وقواعد البيانات في تطوير أداء الموارد البشرية

ولغرض اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، باعتبار البرمجيات وقواعد

البيانات كمتغير مستقل، و تطوير أداء الموارد البشرية كمتغير تابع.

الجدول رقم (2-25): معامل التحديد والارتباط لمتغير البرمجيات وقواعد البيانات وتطوير أداء الموارد البشرية.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,508 ^a	,259	,233	1,05279

a. البعد_الثالث. Prédicteurs : (Constante),

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *SPSS v.23*

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة طردية بين البرمجيات وقواعد البيانات وتطوير أداء الموارد البشرية، حيث أن قيمة معامل الارتباط قدرت ب 0.508 وهي علاقة موجبة، أما فيما يخص معامل التحديد R^2 فبلغ 0.259، وهو ما يفسر أن 25.9% من التغير الحاصل في تطوير أداء الموارد البشرية ناتج عن التغير في الاهتمام بالبرمجيات وقواعد البيانات، ومن أجل التحقق من جودة النموذج قمنا باختبار معنوية النموذج وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-26): مدى معنوية نموذج خط الانحدار لمتغير البرمجيات وقواعد البيانات وتطوير أداء الموارد البشرية.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	11,209	1	11,209	10,113	,003 ^b
Résidu	32,142	29	1,108		
Total	43,351	30			

a. المحور_الثاني. Variable dépendante :

b. البعد_الثالث. Prédicteurs : (Constante),

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *SPSS v.23*

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة Sig بلغت $0,003$ وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية $0,05$ ، مما يدل على معنوية النموذج أي أن معادلة الانحدار تلائم البيانات.

الجدول رقم (2-27): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر البرمجيات وقواعد البيانات في تطوير أداء الموارد البشرية.

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,419	1,111		,377	,709
البعد_الثالث	,869	,273	,508	3,180	,003

Variable dépendante : a. المحور_الثاني

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير B بلغت $0,869$ ، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل البرمجيات وقواعد البيانات بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار $0,869$ في المتغير التابع تطوير أداء الموارد البشرية، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي قدرت ب $3,180$ وهي دالة عند مستوى معنوية $0,05$ ، حيث بلغت القيمة $Sig = 0,003$ وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد $0,05$ ، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ للبرمجيات وقواعد البيانات في تطوير أداء الموارد البشرية.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

✓ الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ لمستخدمين الإدارة الالكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية .

✓ الفرضية البديلة $H1$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لمستخدمين

الإدارة الالكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية .

ولغرض اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، قمنا باستخدام تحليل الانحدار البسيط، باعتبار مستخدمين الإدارة

الالكترونية كمتغير مستقل، وتطوير أداء الموارد البشرية كمتغير تابع.

الجدول رقم (2-28): معامل التحديد والارتباط لمستخدمين الإدارة الالكترونية وتطوير أداء الموارد

البشرية.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,504 ^a	,254	,228	1,05610

a. البعد_الرابع. Prédicteurs : (Constante),

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة طردية بين مستخدمين الإدارة الالكترونية وتطوير أداء الموارد البشرية، حيث أن قيمة معامل الارتباط قدرت ب 0.504 وهي علاقة موجبة، أما فيما يخص معامل التحديد R^2 فبلغ 0.254، وهو ما يفسر أن 25.4% من التغير الحاصل في تطوير أداء الموارد البشرية ناتج عن التغير في الاهتمام بمستخدمين الإدارة الالكترونية.

الجدول رقم (2-29): مدى معنوية نموذج خط الانحدار لمستخدمين الإدارة الالكترونية وتطوير أداء الموارد البشرية.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	11,006	1	11,006	9,868	,004 ^b
Résidu	32,345	29	1,115		
Total	43,351	30			

a. Variable dépendante : المحور_الثاني
b. Prédicteurs : (Constante), البعد_الرابع

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة *Sig* بلغت *0.004* وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية *0.05*، مما يدل على معنوية النموذج.

الجدول رقم (2-30): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر مستخدمين الإدارة الالكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية.

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,071	,613		3,379	,002
البعد_الرابع	,566	,180	,504	3,141	,004

a. Variable dépendante : المحور_الثاني

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير B بلغت 0.566، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل مستخدمين الإدارة الالكترونية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.566 في المتغير التابع تطوير أداء الموارد البشرية، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة t المحسوبة 3,141 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت القيمة $Sig = 0.004$ وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لمستخدمين الإدارة الالكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية.

وبالتالي، نبرز من خلال هذه الدراسة أهمية نظام الإدارة الالكترونية في المؤسسة على العموم، كإنجاز المعاملات المطلوبة بأبسط الطرق وأسرع وقت ممكن والأثر الذي أحدثته هذه الإدارة على الموارد البشرية سواء كان هذا أثراً إيجابياً أو سلبياً، وفي نفس الوقت تعمل على دراسة حالة مؤسسة ما من حيث مدى تطبيقها للإدارة الالكترونية وفي حدود هذا المدى ندرس الأثر الذي خلفه هذا المنهج الحديث للإدارة على الموارد البشرية بمختلف مستوياتها، حيث نأخذ الإدارة الالكترونية كعنصر مؤثر والموارد البشرية كعنصر متأثر ويتم قياس هذا الأثر باستخدام الطرق والأدوات الإحصائية كعامل الارتباط والقياس وإجراء الاختبارات وغيرها.

عززنا دراستنا بالاستبيان التالي: **أثر الإدارة الالكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية**، واستخلصنا من

خلال تحليله واختبار الفرضيات النتائج التالية:

- تطوير أداء الموارد البشرية ناتج عن الاهتمام بالإدارة الالكترونية.
- أجهزة الحاسوب ولواحقها لها دور فعال في أداء الموارد البشرية.
- تأثير الشبكات في تطوير أداء الموارد البشرية.
- أثر البرمجيات وقواعد البيانات في تطوير أداء الموارد البشرية.
- الأداء الجيد لمستخدمين الإدارة الالكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية.

خلاصة الفصل:

تهدف هذه الدراسة البحثية إلى توضيح دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء - عين تموشنت - حيث أن تقديم مستويات أداء أفضل يعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح عمل المؤسسات في هذا العصر، فهي تسعى جاهدة للبحث عن أسباب تفعيل مواردها وإمكانياتها للوصول إلى الأهداف الموضوعية والمخطط لها بدقة وفعالية، ومن التقنيات المطلوبة والمعتمد عليها اليوم الإدارة الالكترونية، كونها أصبحت مجالاً واسعاً لتفاعل وتواصل المؤسسات مع محيطها الداخلي والخارجي وأضافت تعديلات على عمل النظم الإدارية فانتقلت من النمط التقليدي إلى نمط حديث يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي بالسرعة والتفاعل اللذان يعملان على التقليل من الخطأ وهذا بتوفير دقيق وواضح للمعلومات والمعارف والاستخدام الجيد لها.

وقد خلصت هذه الدراسة في الاعتماد على المنهج الوصفي في وصف متغيري الدراسة والتحليلي في تحليل بعض النتائج الإحصائية المتحصل عليها بالاعتماد على الاستبيان الموزع على العاملين بالوكالة والمدروس من خلال برنامج التحليلات الإحصائية SPSS. إن الثورة الكبيرة في المعلومات والاتصال لهذا النوع من الإدارة الرقمية والتكنولوجية، ساهمت في خلق تحولات على مستوى العمليات الإدارية وبطريقة جيدة لإنهاء المهام والأعمال الضرورية، وبالتالي ضرورة العمل بها واستخدامها وتوفير متطلباتها ومستلزماتها لحاجة المؤسسات إليها اليوم لبلوغ أهدافها بسرعة.

الختامة العامة

بدأت جودة الإدارة في ظل التحولات الالكترونية والرقمية تتشكل من خلال إعادة هيكلة شاملة لمفاهيم الأسس التنظيمية والمؤسسية والأنظمة المالية والإدارية والسلوكية والتقنية، بهدف تحسين فاعلية الإدارة بكافة مصالحها. مرحلة تطبيق الإدارة الالكترونية أصبحت ضرورة حتمية في المؤسسات وتمثل مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الالكترونية، والتحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع المؤسسات إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الالكترونية المختلفة، لتقديم حلول للتعقيدات والمشكلات التي تواجه الإدارة بشكلها التقليدي.

يحتاج نموذج الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية إلى تطوير البرمجيات، وفي نفس الوقت تكوين الكفاءات البشرية على هذه التقنيات لمواكبة التقدم والعصرنة في مختلف المجالات.

اتبعت دراستنا المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام أدوات البحث والإجراءات المنهجية السليمة التي توصلنا من خلالها إلى نتائج علمية حول الأثر الذي تحققه الإدارة الالكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية. حيث وقفت الدراسة التي قمنا بها على مدى استخدام مختلف المؤسسات الجزائرية للعنصر الالكتروني، ولوحظ أن حل الإدارات لا تزال حديثة في استخدام هذا المجال. وباعتبار أن الوكالة الولائية للضمان الاجتماعي لغير الأجراء - عين تموشنت- لها علاقة بالمواطن، فلا بد عليها من الاعتماد على هذه التقنيات الجديدة لتسهيل الاقتراب من عملائها وكسب ثقتهم، وهو ما يجعل هذا التحول نحو الإدارة الالكترونية يساهم في تطوير المؤسسات.

فيما يلي سيتم عرض أهم النتائج المتوصل إليها من طرف الطالبان، وما يصاحبها من اقتراحات، فضلا عن الآفاق المكتملة للبحث.

✓ نتائج الدراسة:

لقد تم تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فيما يلي:

- تهدف الإدارة للحصول على أفضل النتائج وبأقل جهد ممكن.
- إن التقدم العلمي والتقني في مختلف المجالات أدى إلى حتمية التحول نحو الإدارة الالكترونية.
- أصبحت الإدارة الالكترونية ركيزة أساسية لمنظمات العصر، ما جعلها تؤثر في حياة الأفراد.
- تعمل الرقابة الالكترونية على متابعة العمليات والاستخدام الفعال لشبكات المعلومات القائمة على الانترنت.

- نجاح الإدارة الالكترونية مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات الإدارية، البشرية، التقنية، الأمنية.
- تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الهامة في المؤسسات الحديثة والتي تعتبر العنصر البشري له دور رئيسي في تحقيق أهدافها.
- أداء الموارد البشرية يعكس القدرة على انجاز المهام من طرف المورد البشري في المؤسسة.
- تكنولوجيا المعلومات تسهل الحصول على المعلومات التي تقود إلى المعرفة، وتسليمها بالسرعة والدقة التي تتطلبها أعمال وواجبات الإنسان المعاصر.
- تعتبر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية الأكثر فعالية وكفاءة في المؤسسات و التي تعمل على تحسين جودة المنتجات.
- الاستخدام الكبير للإدارة الالكترونية في المؤسسات دلالة على أهميتها في هذا العصر.
- الدور الواضح والتأثيرات و التطورات التي تحدثها الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية في وكالة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

باعتبار الإدارة الالكترونية متغير مستقل وتطوير أداء الموارد البشرية متغير تابع قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لغرض اختبار الفرضيات المقدمة سابقا، ولخصنا النتائج المتوصل لها فيما يلي:

- إن قيمة معامل الارتباط قد بلغ 0,535 عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ ما يدل على وجود ارتباط موجب بين الإدارة الالكترونية وتطوير أداء الموارد البشرية.
- معامل التحديد R^2 بلغ 0,286 ما يفسر أن 28.6% من التغير الحاصل في تطوير أداء الموارد البشرية ناتج عن التغير في الاهتمام بالإدارة الالكترونية.

وبالتالي قبول الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ للإدارة الالكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية.

✓ الاقتراحات والتوصيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، قدمت الطالبتان مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تؤكد على ضرورة تبني نموذج الإدارة الالكترونية في مختلف المجالات والمؤسسات. ومن بين التوصيات ما يلي:


- ضرورة مواكبة المستجدات في مجال تقنية المعلومات وتطبيقها داخل المنظمات.
- السعي لتوفير كافة الوسائل والموارد المادية والبشرية اللازمة لنجاح الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.
- إنجاح الإدارة الالكترونية في الجزائر والحرص على تطبيقها في كافة المجالات.
- نشر الوعي والتفكير الالكتروني، والحد من ظاهرة الأمية التكنولوجية في المجتمعات.
- تشجيع العاملين على زيادة تفعيل التحول إلى ممارسة الإدارة الالكترونية على أرض الواقع، ومنح المتفوقين في استخدامها حوافز مادية ومعنوية.
- ضرورة توفير الدعم المالي اللازم للاستعانة بخبراء ومختصين في مجال الإدارة الالكترونية وخاصة في مجال تصميم البرامج الالكترونية وتطويرها.
- ضرورة الاهتمام بعملية الإنفاق على البحوث والدراسات الموجهة لتطوير تكنولوجيا المعلومات.
- تصميم برامج تدريبية متخصصة ومخططة بعناية للتعرف على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية.
- توجيه طلبة الدراسات العليا لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في موضوع الإدارة الالكترونية.

✓ آفاق الدراسة:

نظرا لأهمية نظام الإدارة الالكترونية في عصرنا الحالي، والأثر الذي يبرزه في تطوير أداء الموارد البشرية ودوره الفعال في زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيقاته في مختلف وظائفها وأنشطتها، لا بد من تكثيف الجهود من طرف الباحثين لإجراء دراسات وأبحاث متنوعة في هذا المجال.

لهذا نقترح المواضيع التالية:

- أثر تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية.
- دور التكوين المستمر في تنمية قدرات الموارد البشرية.
- أداء الموارد البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي.
- دور الإدارة الالكترونية الذكية في تنمية المنظمات.



قائمة المصادر والمراجع

باللغة العربية:

الكتب

- أحمد يوسف عريقات و آخرون، المفاهيم الإدارية الأساسية: النظرية و التطبيق، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2011
- بشير العلاق ، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم ، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، 2008
- تغريد مصطفى علي جمعة، النشر الإلكتروني في الجامعات المصرية، دار العلوم للنشر و التوزيع، الطبعة لأولى، 2018
- حسين وليد حسين عباس، عبد الناصر علك حافظ، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيدا للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2014
- حمزة الجبالي، تنمية و إدارة الموارد البشرية، دار الأسرة و دار الثقافة للنشر، بدون طبعة، 2016
- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، 2017
- زيد منير عبودي، الإدارة و اتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، دار دجلة، الطبعة الأولى، 2007
- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، 2017
- سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية MIS، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، 2022
- السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، 2012
- السعدي رحال، "الإحصاء الوصفي"، مؤسسة الرجاء للطباعة و النشر، الجزائر، 2013
- شريف الحمودي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة المكاتب و السكرتاريا ، دار يافا العلمية، الطبعة الأولى، عمان، 2011
- صفوان المبيضين، عائض الأكلي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، 2022
- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلي، تحليل الوظائف و تصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، 2022
- عامر إبراهيم قنديلجي، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2002
- عبد الصبور عبد القوي علي مصري، التجارة الإلكترونية و القانون، دار العلوم للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2000
- عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2015
- عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار المعتز للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2015
- عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيدا للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2014،
- ليلي أبو العلا، مفاهيم و رؤى في الإدارة و القيادة التربوية بين الأصالة و الحداثة، دار الجنادرية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2013
- محمد صادق إسماعيل، الحكومة الإلكترونية و تطبيقاتها في الدول العربية، العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2010

- محمد مدحت محمد، الحكومة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، 2016.
- مدحت أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007
- مدحت أبو نصر، التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، مصر، 2017
- مرتضى البشير الأمين، التوثيق الإعلامي وتكنولوجيا المعلومات، أمواج للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2016،
- مسلم علاوي السعد، الإتجاهات و المفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، 2017
- مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار رسلان للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2012
- مصطفى يوسف كافي، الحكومة الإلكترونية في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة، دار رسلان للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2009
- منال عشري، تكنولوجيا المعلومات و الرأسمال البشري رؤية للتنمية المستدامة 2030، دار التعليم الجامعي، بدون طبعة، 2022
- نبيل سعد خليل، إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2014،
- نزار عوني اللبدي، تنمية و إدارة الموارد البشرية، دار دجلة، الطبعة الأولى، 2015

الأطروحات

- سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، 2017-2018
- عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة سييسولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016

مذكرات الماجستير

- بوحسان سارة كتنزة، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تطبيقات تسير الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مؤسستي "mobilis" و "nedjma" قسنطينة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012
- جمانة عبد الوهاب شلبي، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية و أثرها على التطوير التنظيمي ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2011
- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009
- يوسف محمد يوسف أبو أمونه، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية- غزة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية- غزة، 2009

مذكرات الماجستير

- حليلة رحموني، دور الإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2018-2019
- راشد محمد فاروق، خليل خولة، الإدارة الإستراتيجية و أثرها على أداء المورد البشري دراسة حالة لعينة من البنوك على مستوى ولاية أدرار (CPA-BNA-BADR)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة أحمد دراية أدرار، 2019
- عبد الدائم هشام ، بن بيه إيمان، تنمية الموارد البشرية و دورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية (دراسة ميدانية بمديرية البريد و المواصلات السلكية واللاسلكية و التكنولوجيا والرقمنة -أدرار-) ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة أحمد دراية أدرار- الجزائر، 2017-2018
- ولهي نور الدين، أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية ببلدية أولاد عدي لقبالة-مسيلة-، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف-مسيلة-، 2017-2018

المجلات

- بن غيده سارة، حركات سعيدة، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و تأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BAICIME - وحدة أم بواقي، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، العدد01، جامعة أم بواقي، جوان 2018
- بن يحي عمار، بوجيت حليلة، مساهمة تكنولوجيا المعلومات في إدارة و تنمية الكفاءات البشرية، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، العدد01، جامعة قسنطينة 2 (الجزائر)، مارس 2022
- رويدة عبد الحميد سمان، رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس التعليم الثانوي و المتوسط في ضوء التحديات المعاصرة، مجلة كلية التربية، العدد 110، جامعة المنصورة، أبريل 2020
- سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا. مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، العدد07، جامعة الزاوية "ليبيا"، 2012
- سهير إبراهيم عبد الكريم شوملي، إيداد محمد جميل سلمان، معيقات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا و سبل تطويرها دراسة حالة الخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية، مجلة الاقتصاد و التنمية المستدامة، العدد02، جامعة فلسطين التقنية خضوري، 2021
- شيكر أيوب، قاشي خالد، نظام معلومات الموارد البشرية الآلي كمجال لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية دراسة تحليلية نظرية، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات، العدد13، جامعة البليدة، جوان 2018
- طرفة محمد، تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، العدد03، جامعة الجزائر 3 دالي إبراهيم، جانفي 2020
- عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد العاشر، جامعة الأزهر، يناير، 2013

- عبد الفتاح علاوي، ناصر الهمامي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري و منسوبي شؤون أعضاء هيئة التدريس و الموظفين بجامعة نجران، مجلة إضافات اقتصادية، العدد1، جامعة غرداية، الجزائر، مارس2019
- عروبة رشيد علي البدران، عبد الرضا ناصر محسن، واقع الإدارة الالكترونية في المنظمات الخدمية و امكانية تطبيقها دراسة حالة في مديرية بلدية البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد37، جامعة البصرة، 2014
- فرج علي عمار نصر، البهلول ناصر المقدولي، إدارة الموارد البشرية و دورها في تطوير الخدمات الفندقية دراسة حالة على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس-ليبيا-، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، العدد01، جامعة طرابلس (ليبيا)، 2021
- فقاير فيصل، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-HRM في المنظمة، مجلة الاقتصاد و البيئة، العدد2، جامعة البلدية(الجزائر)، أوت2020
- ليلي بوحديد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بباتنة خلال الفترة 2011-2013، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد03، جامعة الحاج لخضر باتنة، جوان 2015،
- محمد فريشي و آخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد47، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان2017
- مكيد علي، بوزكري جيلالي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية دراسة حالة المركز الجامعي بتسمسيلت، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، العدد01، جامعة زيان عاشور بالخلفة، 2008
- مليكة جرمولي، التسيير الالكتروني للوثائق و دوره في الإدارة الالكترونية المحلية، مجلة المفكر للدراسات السياسية و القانونية، العدد08، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، ديسمبر2019
- موسى عبدا لناصر، محمد فريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي(دراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة- الجزائر). مجلة الباحث ، عدد09، جامعة بسكرة- الجزائر، 2011
- وسيلة واعر، تأثير القيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية مقارنة بين الجزائر و ماليزيا، مجلة الإستراتيجية و التنمية، العدد04، جامعة باتنة1 الحاج لخضر، الجزائر، جويلية 2020

باللغة الأجنبية:

- Jamil Itmzi .E-Learning Systems And Tools. An Arabic Textbook. Phillips publishing. Edition01, 2010

المواقع الالكترونية :

- <http://casnos.com.dz/>

الملاحف



جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد

قسم: علوم التسيير

البشرية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

سيدتي / سيدي تحية طيبة وبعد...

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة (الاستبيان)، التي تمثل جزءا من الدراسة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص تسيير الموارد البشرية الموسومة بعنوان "أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية"

يرجى التكرم بتعبئة هذه الإستمارة كاملة بوضع علامة (X) أمام كل عبارة في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك بكل أمانة ودقة وموضوعية، وبالشكل الذي يعكس واقع حال متغيرات الدراسة في المؤسسة، فذلك سيكون له أثر كبير في الحصول على نتائج إيجابية، علما أن نتائجها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا سيدتي / سيدي أسى عبارات التقدير والاحترام شاكرين تعاونكم

إشراف الدكتورة: توزان فاطمة

من إعداد الطالبين :

بن طواف مروى

بن حدو وفاء

2022/2021

الرجاء التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

الجزء الأول : البيانات الشخصية

1- النوع:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة من [30 سنة إلى 40 سنة]
 من [40 سنة إلى 50 سنة] أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي

ماجستير ماستر ليسانس
 شهادة أخرى تقني سامي دكتوراه

4- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من سنة [5 إلى 15]
 من [15 سنة إلى 25] أكثر من 25 سنة

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: الإدارة الالكترونية

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أجهزة الحاسوب ولواحقها						
1	تتوفر مؤسساتكم على استراتيجية واضحة في تسيير الإدارة الالكترونية					
2	يتوفر لدى المؤسسة أجهزة الحاسوب والتي تعتبر كافية لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية.					
3	توفر مؤسساتكم العدد الكافي من الحواسيب والطابعات لمختلف المكاتب					
4	تتوفر مؤسساتكم على أجهزة صيانة المعدات والعتاد					
5	المؤسسة لديها مشروع قيد التنفيذ لتحويل أنظمتها الإدارية إلى أنظمة إدارة الكترونية					
6	تساهم مؤسساتكم في تدريب العاملين على استخدام البرامج الكترونية					
ثانيا / الشبكات						
7	يوجد في مؤسساتكم شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين					
8	هناك ربط إلكتروني بين مؤسساتكم والمؤسسات الأخرى					
9	يتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات داخلية (Intranet) كافية عمليا لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية					
10	الربط بالشبكات المتوفر حاليا يعتبر كافيا عمليا لتطبيق الإدارة الالكترونية					
ثالثا/ البرمجيات وقواعد البيانات						
11	لدى مؤسساتكم البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية					
12	لدى مؤسساتكم أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها					
13	لدى مؤسساتكم أنظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الإدارية الالكترونية					
14	تسعى إدارتكم للتخفيف من الأرشيف الورقي					
15	نشر وإيصال الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والإستفادة منها في أي وقت كان					
مستخدمين إدارة الكترونية						
16	تتدخل الإدارة الالكترونية في عملية إنتقاء أفضل الموارد البشرية المناسبة للمؤسسة وفق أسس معينة					
17	تساعد الإدارة الالكترونية لاستقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية عالية					

					18	يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد الندوات والدورات التدريبية .
					19	تساعد الإدارة الإلكترونية في إكتشاف مؤهلات الموارد البشرية، ومدى استعدادهم ودافعيتهم للعمل مما يسهل من عملية الاختيار
					20	تساهم الإدارة الإلكترونية في توسيع دائرة الاستفادة من كفاءة الموارد البشرية وخبرتها بفضل حسن الانتقاء والاختيار

المحور الثاني: تطوير أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
21	تساهم الإدارة الإلكترونية في إكساب الموارد البشرية مهارات وظيفية ومعرفية تتماشى وطبيعة المهام الإدارية الموكلة إليهم					
22	الإدارة الإلكترونية أحدثت تغييرا إيجابيا في سلوكيات الموارد البشرية بما يضمن الرفع من كفاءة أداؤها					
23	تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحديد مسؤوليات الموظفين بدقة					
24	تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تعزيز قدرات الموارد البشرية المكتسبة من التدريب					
25	تعمل الإدارة الإلكترونية على تطوير مكتسبات الموارد البشرية من خلال تزويدهم بمعارف مستحدثة					
26	تساعد الإدارة الإلكترونية في بلورة معارف الموارد البشرية من خلال صقلها وتوجيهها					
27	تساهم الإدارة الإلكترونية في رسكلة المهارات والمعارف السابقة للموارد البشرية وتطويرها					
28	تتدخل الإدارة الإلكترونية في تقويم برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية					
29	تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين مكتسبات الموارد البشرية المهنية والمعرفية					
30	تلعب الإدارة الإلكترونية دور المؤثر الايجابي على أداء الموارد البشرية					
31	تساهم الإدارة الإلكترونية في تقييم كفاءة وجودة أداء الموارد البشرية					
32	تساهم الإدارة الإلكترونية في إحياء روح المنافسة بين الموظفين من أجل مزايا الترقيات					
33	تقيم مؤسساتكم دورات تدريبية حول الادارة الالكترونية					



هذه الخدمة
تتيح لكم الاطلاع ومراجعة
تطبيقاتكم لوعاء الاشتراك
عن طريق حسابكم بالموقع

01

**الدخول الى حسابكم
عن طريق رقم الاشتراك**



الخدمات الإلكترونية
CASNOS

Identifiant

Mot de passe

eservices.casnos.com.dz
eservices.casnos.com.dz
eservices.casnos.com.dz
eservices.casnos.com.dz
eservices.casnos.com.dz
eservices.casnos.com.dz




هذه الخدمة

تتيح لكم الاطلاع ومراجعة
تصريحكم لوعاء الاشتراك
عن طريق حسابكم بالموقع

03

من أجل التصريح بوعاء اشتراك
جديد نضغط على **Ajouté une assiette de cotisation**
الموجودة أعلى يمين الصفحة
ستظهر نافذة اخرى تتيح لكم
إضافة تصريحكم



Date de création	Statut
08/11/2017	Valable
08/11/2017	Valable

eservices.casnos.com.dz
eservices.casnos.com.dz
eservices.casnos.com.dz
eservices.casnos.com.dz
eservices.casnos.com.dz