



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

الشعبة علم الاجتماع

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

الرقم التسلسلي:

## دور تنمية المورد البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة جامعة عباس لغرور-خنشلة-

The role of human resources development in applying electronic  
management in the administration of Abbas Lagharour University  
-Khenchela-

-دراسة ميدانية على موظفي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية -جامعة خنشلة-  
Afield study on employees of the Faculty of Social Sciences and  
Humanities - University of Khenchela-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر شعبة علم الاجتماع. تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

أ.د. ليندة شنافي

إعداد الطالبة:

ليلي شباح

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
سهي حمزاوي	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
ليندة شنافي	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
فيصل مامن	أستاذ محاضر "أ"	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2024-2025.

## شكرو عرفان:

بداية اشكر الله عز وجل وأحمده على توفيقه لي في انجاز إتمام هذا البحث، كما نصلي ونسلم

على سيدنا محمد وعليه أفضل الصلاة والسلام.

أود أن اتقدم بأسمى عبارات الشكر والاحترام للأستاذة المشرفة "أ. د. شنافي ليندة" على صبرها

لإنجاز هذا البحث والتي لم تبخل بتوجيهاتها ونصائحها طوال فترة هذا البحث.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير المسبق لكل من السادة اعضاء المناقشة على الجهد الذي

سيبدلونه والملاحظات والآراء القيمة التي سيبدونها لإثراء هذا البحث

كما اتقدم بالشكر إلى اساتذتي الأفاضل الذين درست على أيديهم وتعلمت منهم.

وأنتقدم بالشكر لكل موظفي كلية العلوم الاجتماعية والانسانية لجامعة عباس لغرور خنشلة على

تعاونهم.

دون ان أنسى تقديم شكري لكل من ساعدني في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد

ليلي

# الفهارس

## فهرس المحتويات

الصفحة	التعيين
//	شكرو عرفان
//	فهرس المحتويات
//	فهرس الجداول وفهرس الأشكال
//	الملخص باللغة العربية
//	الملخص باللغة الانجليزية
أ-ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي لموضوع الدراسة</b>	
04	تمهيد
05	I - الإطار التصوري لموضوع الدراسة
05	1- تحديد وصياغة الاشكالية
06	2- مبررات اختيار الموضوع
07	3- أهمية وأهداف الدراسة
08	4- تحديد المفاهيم
12	5- الفرضيات
15	6- الدراسات السابقة
22	7- المقاربة النظرية
24	II - الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
24	1- منهج الدراسة
24	2- أدوات جمع البيانات
25	3- مجالات الدراسة
28	4- مجتمع البحث
29	5- الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية	
31	تمهيد
32	I- التنمية
32	1- أهداف التنمية
33	2- خصائص التنمية
35	3- أنواع التنمية
37	II – تنمية المورد البشري
37	1- نظرة عامة لتنمية الموارد البشرية
38	2- أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية
40	3- مكونات تنمية الموارد البشرية
40	4- أبعاد وخصائص تنمية الموارد البشرية
42	5- متطلبات وعمليات تنمية الموارد البشرية
46	6- أسباب الاهتمام بتنمية الموارد البشرية
46	7- العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية
الفصل الثالث: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية	
50	تمهيد:
51	1- أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية
52	2- خصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية
55	3- وظائف وتقنيات الإدارة الإلكترونية
57	4- معوقات الإدارة الإلكترونية
59	5- متطلبات وأسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية
61	6- السلبات المحتملة في تطبيق الإدارة الإلكترونية
62	7- متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة	
65	1- عرض وتحليل البيانات
85	2- تفسير ومناقشة النتائج
85	أ- على ضوء الفرضيات
88	ب- على ضوء الدراسات السابقة
91	ت- على ضوء المقاربة النظرية
95	الخاتمة
97	قائمة المراجع
-	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
38	يمثل الوظائف الرئيسية لعملية الموارد البشرية	01
67	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن	02
68	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	03
69	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية	04
76	يوضح توفر الوسائل التكنولوجية الحديثة تساهم في زيادة كفاءة الموظف	05
83	توضح تتيح الإدارة الإلكترونية فرصة الإبداع في العمل	06

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
13	يبين نموذج متغيرات الدراسة	01
28	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث.	02
54	عناصر الإدارة الإلكترونية.	03
66	دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير النوع:	04
67	مدرج تكراري يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن	05
68	دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى الدراسي	06
70	مدرج تكراري يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية	07
71	دائرة نسبية توضح إدارة الجامعة تشجع وتحقق الرغبة في العمل.	08
72	دائرة نسبية توضح مراعاة الجامعة لنقاط الضعف والقوة للإداريين لرفع القدرة الأدائية	09
73	يمثل دائرة نسبية توضح حرص إدارة الجامعة على ترسيخ للأساليب الحديثة لتنمية المهارات وقدرات الموظفين	10

74	يمثل دائرة نسبية تمثل تشجيع ادارة الجامعة موظفيها على تنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم التكنولوجية وفق ما يتناسب مع احتياجات العمل	11
75	يمثل دائرة نسبية توضح تنمية قدرات وتدريب الموظفين إلى التعرف على كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا والاتصال	12
77	يمثل دائرة نسبية توضح الكفاءات البشرية المتوفرة في الكلية تعتبر كافية لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية	13
78	يوضح الإدارة الإلكترونية تساعد على الحصول على معلومات بسرعة	14
79	يوضح الإدارة الإلكترونية تساعد في معالجة البيانات وتخزينها واستخراجها	15
79	يوضح الإدارة الإلكترونية تعزز مبدأ اللامركزية في أداء العمل	16
80	يوضح أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سبب في تقليص من الوثائق والملفات الورقية.	17
81	يوضح الاستخدام الإلكتروني في أداء المهام يساهم في تفعيل الشفافية والحد من المحسوبية بين الموظف والمواطن	18
82	يوضح الإدارة الإلكترونية تخلق في نفس الموظف مبدأ الرقابة الذاتية	19
82	توضح الدورات التدريبية المقترحة من طرف الإدارة تفي بالغرض	20
84	توضح كفاءة المدربين عالية ولديهم القدرة على توصيل المعلومات الصحيحة	21

الملخص:

باللغة العربية:

هدفت الدراسة إلى تحقيق وضع إطار نظري لمراجعة تنمية المورد البشري وموقعه في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة- وإبراز كيفية الاستفادة منه في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

❖ ما هي متطلبات تنمية المورد البشري لتطبيق الإدارة الإلكترونية بفعالية في إدارة كلية العلوم

الاجتماعية والانسانية بجامعة عباس لغرور خنشلة؟

لتحقيق ذلك اعتمدنا على الحصر الشامل لمفردات البحث والبالغ عددهم 34 مفردة في كلية العلوم الاجتماعية والانسانية عباس لغرور - خنشلة - باستخدام المنهج الوصفي القائم على وصف وتحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها بالاعتماد على الأدوات المنهجية التالية المقابلة واستمارة الاستبيان بعد توزيع الاستبيان واسترجاعه تم تفرغ البيانات يدويا ثم تحليل وتفسيرها على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والمقاربة النظرية وتوصلت الدراسة إلى:

✓ يساهم مكان العمل في تشجيع وتحقيق الرغبة في العمل.

✓ تساعد تنمية المهارات (الدورات التكوينية) في رفع القدرة الأدائية للموظفين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة-.

✓ وجود وعي للموظفين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة- حول الإدارة الإلكترونية

✓ تساعد الإدارة الإلكترونية على تحقيق الشفافية والنزاهة في العمل.

الكلمات المفتاحية: تنمية المورد البشري، الإدارة الإلكترونية.

## **Abstract:**

The study aimed to achieve the development of a theoretical framework to review the development of the human resource and its location in the Faculty of Social and Human Sciences of Abbas Lagharour University –Khenchela - and to highlight how to benefit from it in applying electronic management, as the problem of the study revolved around the following main question:

- ❖ What are the requirements for developing human resources to effectively implement electronic management in the administration of the Faculty of Social and Human Sciences at Abbas Lagharour Khenchela University?

To achieve this, we relied on a comprehensive inventory of the 34 research items in the Faculty of Social and Human Sciences, Abbas Lagharour –Khenchela –, using the descriptive approach based on describing and analyzing the study data collected based on the following corresponding methodological tools and the questionnaire form. After distributing and retrieving the questionnaire, the data was manually transcribed and then Analyze and interpret it in light of hypotheses, previous studies, and the theoretical approach, and the study concluded:

- The workplace contributes to encouraging and realizing the desire to work.
- Skills development (formative courses) helps raise the performance capacity of employees at the Faculty of Social and Human Sciences at Abbas Lagharour University –Khenchela-.
- There is awareness among employees at the Faculty of Social and Human Sciences at Abbas University for vanity –Khenchela - about electronic management
- Electronic management helps achieve transparency and integrity in work.

**Keywords:** human resour ,ce development, e-governance.

# مقدمة

## مقدمة:

أصبح التوجه الحديث للمؤسسات المعاصرة يسعى إلى الاهتمام بالموارد البشري لأنه المصدر الحقيقي لتنمية القدرات التنافسية واستمرارها وهو الذي يعمل على تحقيق أهداف الإدارة خصوصا في ظل التحولات في الجانب العلمي والتكنولوجي، الأمر الذي أدى بالمؤسسة بالاهتمام بتنمية المورد البشري في مجال التكنولوجيا الحديثة من أجل زيادة معارفه ومهاراته.

وأقد أفرزت التحولات التكنولوجية الحاصلة في أواخر القرن العشرين العديد من التغيرات على الجانب التقني والإداري، فتولد عن ذلك ما يسمى بالإدارة الإلكترونية التي جاءت كرد فعل للإدارة التقليدية التي تعتمد هذه الأخيرة على المعاملات الورقية اليدوية، وذلك من أجل تحسين جودة الخدمات في المؤسسات وتوفير الجهد والوقت ولتتيح مجال للتعامل الإلكتروني.

إن الإدارة الإلكترونية لا تكتمل دون وجود مورد بشري يعمل على إنجاح وتحقيق أهدافها والذي يجب أن يكون ذو كفاءة تتماشى مع معدات ووسائل الإدارة الإلكترونية وتنميته بطريقة تتوافق مع الإدارة الحديثة وما تتحمله من معلومات تواكب العصر.

ولهذا تزايد الاهتمام بتنمية المورد البشري في مجال التكنولوجيا الحديثة من أجل تحسين قدرات الموظف ومهاراته ومعارفه من جهة ومن جهة أخرى الوصول إلى المستوى الذي ترغب به المؤسسة.

وللإتمام موضوع الدراسة تم تقسيمها إلى أربعة فصول تناولنا في **الفصل الأول منها الإطار التصوري**

**والمنهجي لموضوع الدراسة** والذي تضمن محورين خصص المحور الأول للإطار التصوري لموضوع الدراسة بداية بتحديد وصياغة الإشكالية ثم تحديد مبررات اختيار الموضوع ثم أهمية وأهداف الدراسة ثم تحديد مفاهيم الدراسة ثم صياغة الفرضيات بالإضافة إلى الدراسات السابقة والمقاربة النظرية، أما المحور الثاني فقد خصص للإطار المنهجي للدراسة الميدانية الذي شمل المنهج المستخدم في الدراسة وأدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة واختيار العينة، وفي **الفصل الثاني** تطرقنا لسوسيولوجيا تنمية الموارد البشرية وأشتمل بدوره العناصر التالية: احتوى على محورين أولا التنمية حيث تناولت فيه أهداف التنمية خصائصها وأنواعها ثانيا تنمية المورد البشري حيث تناولت فيه نظرة عامة لتنمية المورد البشري أهمية وأهداف تنمية المورد البشري، ثم مكونات تنمية المورد البشري وأبعاده وخصائصه ثم متطلبات وعمليات تنمية المورد البشري ثم أسباب الاهتمام بتنمية المورد البشري وأخيرا العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية، في حين أن **الفصل الثالث** كان بعنوان الإطار النظري للإدارة الإلكترونية وتضمن على أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية وبعدها وخصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية، ووظائف وتقنيات الإدارة الإلكترونية، ثم معوقاتهما، بعدها متطلبات وأسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية، والسلبات المحتملة في تطبيق الإدارة الإلكترونية وأخيرا متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، أما

**الفصل الرابع** كان بعنوان تحليل البيانات الميدانية وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة والذي تضمن العناصر التالية: عرض بيانات أداة الاستبيان إحصائيا وتحليلها وتفسيرها، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والمقاربة النظرية .  
لننتهي دراستنا بخاتمة عامة تناولنا فيها توصيات.

## الفصل الأول:

### الإطار التصوري والمنهجي لموضوع الدراسة

#### I - الإطار التصوري لموضوع الدراسة

- 1- تحديد وصياغة الاشكالية
- 2- مبررات اختيار الموضوع
- 3- أهمية وأهداف الدراسة
- 4- تحديد المفاهيم
- 5- الفرضيات
- 6- الدراسات السابقة
- 7- المقاربة النظرية

#### II - الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

- 1- منهج الدراسة
- 2- أدوات جمع البيانات
- 3- مجالات الدراسة
  - أ- المجال المكاني
  - ب- المجال الزمني
  - ت- المجال البشري
- 4- مجتمع البحث
- 5- الأساليب الإحصائية

## تمهيد:

يتميز البحث العلمي بصفه عامة والبحث الاجتماعي بصفة خاصة أنه ينطلق فيه الباحث من أسس منهجية يتبعها عند إنجازه للبحث، بحيث يعد هذا أمرا ضروريا ومهما للوصول إلى نتائج سليمة. ومن هنا جاء هذا الفصل لنطرح فيه كل من إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية وفرضياتها مع ذكر مبررات اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة والتطرق إلى الدراسات السابقة.

كما تناولنا فيه إجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من مجتمع البحث، أدوات جمع البيانات مع ذكر مجالات الدراسة وتديد مجتمع البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة.

## I - الإطار التصوري لموضوع الدراسة

## 1- تحديد وصياغة الاشكالية:

إن الاهتمام والتكفل بالموارد البشري لأنه يعتبر من العناصر المهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وموضوع تنمية الموارد البشرية من أهم المواضيع نظرا لاعتبار المورد البشري من أبرز الموارد المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة، ويعتبر تنمية الموارد البشرية من الأمور المساهمة في إنشاء ديناميكية داخل المؤسسة بصفة عامة. إن تطور المؤسسة وزيادة تعدد الوظائف وتعقدتها من حيث مكوناتها ومهاراتها وظهور وظائف خاصة ومعقدة وأخرى مفتوحة كل هذا يتطلب حتمية مواكبة التغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة الخارجي وجب كذلك تحسين وتطوير مواردها وبصفة خاصة المورد البشري وذلك عن طريق تنميته ، حيث تعتبر تنمية المورد البشري عملية هادفة لزيادة ثقافة القوى العاملة وزيادة قدرتها العقلية والفكرية والمهارية إلى جانب تنامي الشعور بالولاء والانتماء لجعلها أكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة والتماشي مع متطلبات العمل، حيث تتم تنمية المورد البشري عن طريق العديد من الأنشطة مثل إخضاع الموظفين لدورات تدريبية لتدريبهم على ما هو متماشي مع التطورات الحاصلة إلى جانب توجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم وتهيئة الفرص لهم لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجهم كما ونوعا .

وهذا واقع بالدرجة الأولى على عاتق إدارة الموارد البشرية التي توجب عليها وضع خطط واستراتيجيات للنهوض وتطوير هذا المورد لاسيما التطور التكنولوجي الذي جعل جل المؤسسات تواجه كما هائلا من المعلومات والبيانات التي وجب التعامل معها إلكترونيا، الشيء الذي دفع بها إلى إيجاد نظام معلومات يتميز بالمرونة يعتمد بشكل أساسي على تقنية المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية من أجل تحقيق التميز وكذلك النجاح في تنمية المورد البشري.

وتعد الإدارة الإلكترونية آلية لتطوير مفهوم تنمية الموارد البشري الذي يشكل أهم مورد لمكونات المال الفكري والمعرفي والذي يتمثل في العاملين والمتخصصين في إدارة النظام وتكنولوجيا الاتصال، حيث هم العامل الأهم في زيادة الفعالية والإتقان، ومصدر الابتكار والإبداع التنظيمي والتكنولوجي.

فالعاملين في إطار الإدارة الإلكترونية هم الأشخاص الذين يقومون بأداء وظائف ومهام لبناء وتحقيق أهداف المؤسسة المطلوبة، وأهم التطلعات التي تسعى لتحقيقها، ومن هنا تأتي الإدارة الإلكترونية في مقدمة اهتمامات المؤسسة، حيث لها القدرة على تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للمستفيدين والاستغلال الأمثل للموارد وهذا ما يستوجب عليها إعادة النظر في كل ما من شأنه أن يتكفل لها القيام بأدائها بأعلى كفاءة ممكنة، حيث أن نجاحها في التنافس مقترن بمدى استجابتها لاحتياجات المجتمع والتنمية بشكل يجعل منها ميدانا لتطبيقات العلم والمعرفة .

واستنادا لما سبق وانطلاقا مما قد يحدثه تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء وإدارة الموارد البشرية بما يتماشى مع المستجدات الحديثة لاسيما في ظل التوسع في استخدام التقنيات الرقمية نطرح الاشكالية الرئيسية:

❖ ماهي متطلبات تنمية المورد البشري لتطبيق الإدارة الإلكترونية بفعالية في ادارة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة عباس لغرور خنشلة؟

وتندرج تحت هذا السؤال عدة اسئلة فرعية هي:

- ✓ كيف يساهم النظام المعمول به في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة عباس لغرور على تحقيق الدافعية في العمل ؟
- ✓ كيف تساعد تنمية المهارات (الدورات التكوينية) في رفع القدرة الأدائية للموظفين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة عباس لغرور خنشلة؟
- ✓ هل يوجد وعي للموظفين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة عباس لغرور خنشلة حول الإدارة الإلكترونية؟
- ✓ كيف تساعد الإدارة الإلكترونية على تحقيق الشفافية والنزاهة في العمل؟

## 2- مبررات اختيار الموضوع:

تكمن مبررات اختيار موضوع فيما يلي:

- ✓ الميل الشخصي والرغبة الذاتية في دراسة موضوع تنمية المورد البشري.
- ✓ يندرج هذا الموضوع ضمن التخصص الدراسي علم الاجتماع تنظيم وعمل.
- ✓ محاولة معرفة دور تنمية المورد البشري في إدارة الادارة الالكترونية في كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة عباس لغرور خنشلة
- ✓ محاولة معرفة دور الجامعة في الاهتمام بتنمية المورد البشري من حيث التماشي ومتطلبات التطورات الالكترونية.
- ✓ الوصول الى نتائج مفيدة وتكون قادرة على تغيير أوضاع المؤسسات وتحقيق متطلبات الادارة واحتياجاتها.

## 3- أهمية وأهداف الدراسة:

## 1-3: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في جانبها النظري في إثراء رصيدنا المعرفي فيما يتعلق بموضوع دراستنا دور تنمية المورد البشري في تطبيق الادارة الالكترونية في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة عباس لغرور- خنشلة -

أما من الناحية التطبيقية تساعدنا على معرفة نظام المعلوماتي للإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة عباس لغرور إلى جانب معرفة ما إذا كان لتنمية المورد البشري في الإدارة الإلكترونية يساعد على تحسين الخدمات الإدارية في الكلية وكذلك قد تفيد نتائج الدراسة في ابراز سبل تنمية الموارد البشرية التي تدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما قد تفيد في الوقوف على مختلف نقاط القوة والضعف التي تعاني منها الموارد البشرية من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

## 2-3: أهداف الدراسة:

## ● الهدف العام:

معرفة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وفعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية في ادارة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة عباس لغرور خنشلة.

## ● الاهداف الخاصة

- ✓ معرفة كيف يساهم النظام المعمول به في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة عباس لغرور على تحقيق الدافعية في العمل .
- ✓ معرفة كيف تساعد تنمية المهارات (الدورات التكوينية) في رفع القدرة الأداة للموظفين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة عباس لغرور خنشلة.
- ✓ معرفة مدى وجود وعي للموظفين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة عباس لغرور خنشلة حول الإدارة الإلكترونية.
- ✓ كيف تساعد الإدارة الإلكترونية على تحقيق الشفافية والنزاهة في العمل.

## 4- تحديد المفاهيم

## 1-4- تعريف التنمية:

## 1-1-4-التعريف اللغوي:

حسب معجم الوجيز على أنها من ينمو نماء الشيء -نماء، نموا: زاد الشيء: جعله ناميا، ونهى الشيء أو الحديث: نماء، وانتهى إلا كذا: انتسب (الوجيز، 1998، صفحة 636)

## 1-1-4-2-التعاريف الاصطلاحية:

يعرفها أحمد عزمي إمام: "هي عملية تطوير تؤدي إلى رفع مستوى المجتمع بمختلف جوانبه من مستوى أدنى نسبيا إلى مستوى أعلى نسبيا" (امام، 2013، صفحة 14)

ويرى فؤاد مرسي أن التنمية هي "عملية بالغة التعقيد والدقة تتمثل في النهاية بارتفاع منتظم في إنتاجية العمل من خلال إحداث تغيرات هيكلية تتناول ظروف الإنتاج الاجتماعي وإحلال تقنية أرقى ووسائل إنتاج أحدث وأكثر كفاءة لإشباع حاجات فردية واجتماعية تتزايد باستمرار" (شنافي، 2009-2010، صفحة 67)

ويعرفها رومان جاك بأنها "حصيلة التأثير المتبادل بين الرصيد البشري غير القابل أصلا للتحويل والغني والمصادر غير المستثمرة وبين البيئة الكلية التي تستمر في تطورها بفضل ادماج القوى الطبيعية بالفعاليات البشرية، وهي عملية كمية تفرض التوسع في بنية انتاج قائم وهي سمو المنظومات الحية والمنظومات البيئية وعلاقتها المتبادلة" (الأخرس، 1999-2000، صفحة 176)

هنا جاك رأى ان التنمية هي نتاج التأثير بين العنصر البشري والبيئة وهي عملية كمية.

## 2-4-تعريف المورد:

## 1-2-4-التعريف اللغوي:

حسب معجم المعاني مَورد (اسم)، الجمع مَوارد اسم مكان من ورد/ورد على الطريق، مصدر ومنبع، جهة خارجية، وهو جهة خارجية مسئولة عن توريد البضائع أو الخدمات الضرورية لتوصيل خدمات تكنولوجيا المعلومات (المعاني)

## 2-2-4-التعريف الاصطلاحي:

يعرف بأنه كل شخص أو شركة أو مؤسسة يقدم منتجات أو خدمات لكيان آخر، ويمكن أن يكون مصدر الإمداد أو الدعم أو المساعدة. (<http://ar.wikipedia.org>, 2025).

## 1-3-4-تعريف المورد البشري:

## 1-3-4 – التعاريف الاصطلاحية:

تعرف بأنها "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات تقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وهي التالية:

أ-الموارد الاحترافية.

ب-الموارد القيادية.

ج-الموارد الاشرافية.

د-باقي المواد المشاركة.

هـ-الاتجاهات العمالية (بلوط، 2002، صفحة 17)

كما يشير أحمد سيد مصطفى هي "تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة". (أبوالنصر، 2007، صفحة 31)

وهي مصطلح يطلق "على قوة المنظمة، والمورد البشري أهم عنصر من عناصر الإنتاج، الأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثر فعالية وتأثير على تحقيق أهداف العمل". (الكلال، 2011، صفحة 15)

حسب هذا التعريف فإن المورد البشري هو أهم عنصر في المنظمة وهو الذي يعمل على تحقيق أهدافها. ويعرفها محمد عقوني ايضاً " هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تتعامل مع إدارة وتطوير العاملين في المؤسسات والمنظمات، تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الحفاظ على بيئة عمل صحية وإشراك الموظفين وتطويرهم لتحقيق أقصى انتاجية وكفاءة." (عقوني، 2023، صفحة 4)

## 4-4-تعريف تنمية المورد البشري:

## 1-4-4 – التعاريف الاصطلاحية:

يشير تنمية الموارد البشرية إلى "استخدام الموارد البشرية أفضل استخدام لتحقيق تغيير مقصود بهدف إشباع حاجيات الإنسان مواجهة مشكلاته وتنمية القدرات الذاتية وتدعيم القيم والاتجاهات ومنهجية التفكير والمعايير والسلوكيات وغيرها من الجوانب الاجتماعية المناسبة مع طبيعة المجتمع وثقافته والتغيرات الايجابية التي تحدث (أبوالنصر، 2007، صفحة 194)

كما يعرفها أحمد سيد مصطفى بأنها تلك الجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة بما يعظم من فعالية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة. (أبو النصر، 2007، صفحة 4)

وهي "العملية المخططة والهادفة قد توجه عملية النمو وتسارعها أو تحسن في نوعياتها، تغير اتجاهها وقد تقع خارجها فتصنع وتحلل وتركب المتغيرات وتبتدع المخرجات لتحصل على ما هو أحسن وأفضل أو ما متفرد ومتميز في خصائصها فهذا لا يحدث إلا بتوظيف الخبرة والمعرفة وبذل الجهد واعتماد المناهج العلمية وتوظيف الدراسات والفرضيات وكذلك النظريات" (البروتي، 2022، صفحة 505)

ترى بيروتي ان تنمية الموارد البشرية هي عملية مخططة ومبرمجة تهدف إلى تحسين نوعية العنصر البشري ويتم ذلك بتوظيف الخبرة واعتماد المناهج العلمية.

يعرفها فيصل حسونة بأنها "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات والقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما اجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن" (حسونة، 2008، صفحة 136)

حسب التعريف فان تنمية الموارد البشرية هي المهارات والقدرات التي يمتلكها العمال ويتم انتقاؤها واختيارها على حسب اختبارات مختلفة من أجل رفع مستوى العمال.

#### 2-4-4-التعريف الاجرائي:

هي رفع القدرة الأدائية والدافعية للعمل للعنصر البشري بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة عباس لغرور خنشلة ومواكبة التطور التكنولوجي في مختلف المجالات بهدف تحقيق الكفاءة والتطور والابتكار في العمل.

#### 5-4-تعريف الدور:

#### 1-5-4 – التعريف اللغوي:

بسكون الواو مصدر دار، عود الشيء إلى مكان عليه، توقف كل من الشئيين على الآخر مصدر دار الجمع ادوار مهمة ووظيفة (المعاني)

#### 2-5-4-التعاريف الاصطلاحية:

عرفه عبد المجيد سامي "مجموعة من أنماط سلوك الفرد، تمثل المظهر الدينامي للمكانة، وترتكز على الحقوق والواجبات المتعلقة بها، وبمعنى آخر يتحدد الدور على أساس متطلبات معينة تنعكس على توقعات الأشخاص لسلوك الفرد الذي يحتل مكانة ما في أوضاع معينة" (سامي وآخرون، 1997، صفحة 107) والملاحظ في هذا التعريف تظهر فيه عناصر الدور.

أما أحمد زكي بدوي الدور بأنه "السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الدينامي لمركز الفرد، فبينما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة، فإن الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز، ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعات الآخرين منه، وهذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد للآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي، وحدود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة" (بدوي، 1993، صفحة 395)

#### 6-4 – تعريف الإدارة:

1-6-4 – التعريف اللغوي: أصلها لاتيني Administration والكلمة تعني الخدمة على أساس من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء خدمة. (سعود، 2011، صفحة 40)

2-6-4 – التعاريف الاصطلاحية:

يرى ستونز أن الإدارة هي عملية تخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد، وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية. (المغربي، 2013، صفحة 11)

أما فريدريك تايلور مؤسس الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين، فقد عرفها "بأنها التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل وأكفاً الطرق"

ويعرفها إرنست ديل بأنها "تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين، مع ما يتطلبه ذلك من التخطيط وتنظيم ورقابة وغير ذلك من وظائف المديرين" (طلعت ابراهيم، 2007، صفحة 58)

وهي أيضاً عملية توجيه وتخطيط وتنسيق ورقابة وضع قرار باستخدام طاقة الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية لتحقيق هدفها ما بكفاءة وفعالية (خيرى، 2013، صفحة 17)

من التعريفات السابقة فإن الإدارة تتركز حول معنى واحد وهو تنظيم وتخطيط القوى البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة، تتطلب قدرات ومهارات للاستغلال الأمثل للمواد المتاحة.

#### 7-4- الإدارة الإلكترونية:

#### 1-7-4- التعاريف الاصطلاحية:

تعرف بأنها "مجموعة من العمليات التنظيمية التي تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المنشأة من تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة وتطور". (كولار، 2019، صفحة 23)

وهي كذلك "التعامل مع موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدامها مواردها. (الحسن، 2010، صفحة 39)

وهي "الإدارة التي تتعلق وترتبط باستخدام شبكة الانترنت والشبكات الأخرى والنظم الالكترونية من أجل إنجاز الوظائف الادارية المختلفة في المؤسسات وتحقيق أهدافها (بيروتي، 2022، صفحة 506).

وعرفها عبد الرحمان توفيق بأنها "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشرك (توفيق، 2007، صفحة 41)

حسب التعاريف فإن الإدارة الإلكترونية تعتمد على شبكة الانترنت وشبكات أخرى لإنجاز الاعمال والوظائف الإدارية المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة.

#### 4-7-2-التعريف الاجرائي:

توفير الأجهزة والبرامج الالكترونية مثل أجهزة الحاسوب، الانترنت، قاعدة البيانات، البريد الالكتروني، مواقع التواصل الاجتماعي بين العاملين في كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة عباس لغرور، ومدى وعي الموظفين بها من أجل تحقيق الشفافية والنزاهة في العمل.

#### 5-الفرضيات:

##### 5-1-الفرضية الرئيسية:

إن تنمية المورد البشري في ادارة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة عباس لغرور خنشلة يساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

##### 5-2-الفرضيات الفرعية:

1- يساهم النظام المعمول به في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة عباس لغرور على تحقيق الدافعية في العمل .

2- تساعد تنمية المهارات (الدورات التكوينية) في رفع القدرة الأدائية للموظفين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة عباس لغرور خنشلة

3- وجود وعي للموظفين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة عباس لغرور خنشلة حول الإدارة الإلكترونية

4- تساعد الإدارة الإلكترونية على تحقيق الشفافية والنزاهة في العمل.

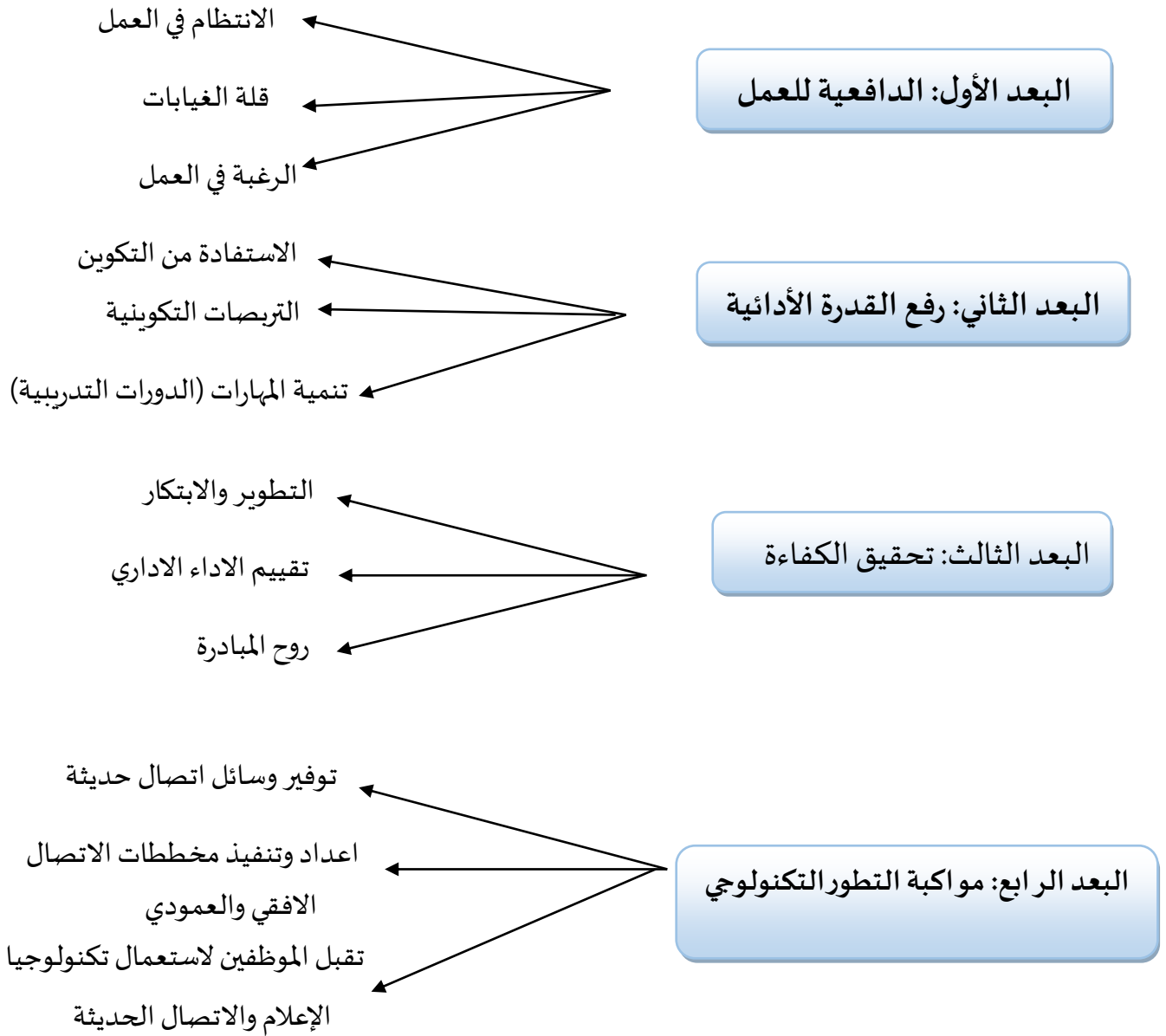
نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): يبين نموذج متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: تنمية المورد البشري

الأبعاد

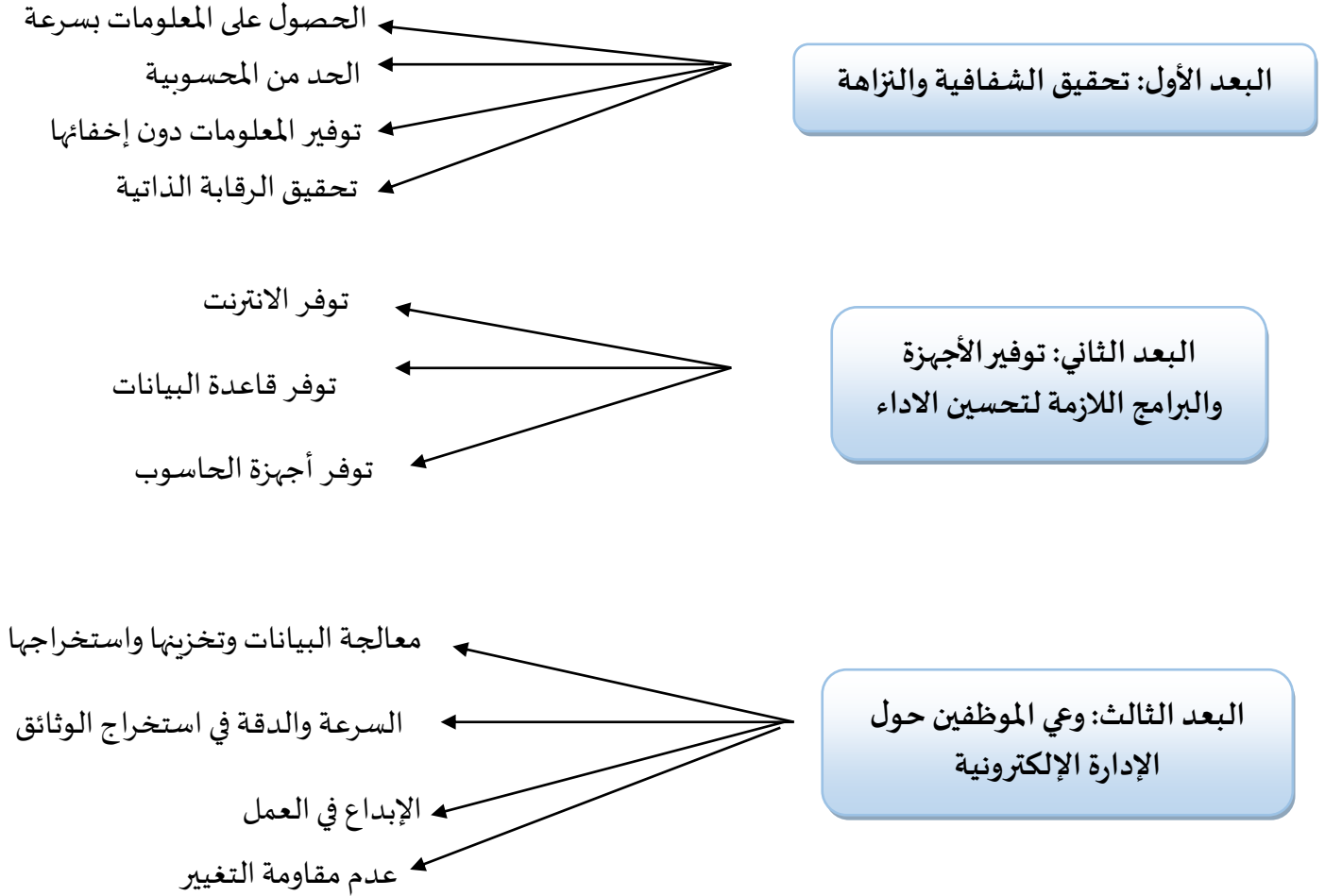
المؤشرات



المتغير التابع: الإدارة الإلكترونية

الأبعاد

المؤشرات



المصدر: من اعداد الطالب

## 6-الدراسات السابقة:

## 1-6 الدراسات العربية:

1-1-6-دراسة سارة عزات البيروتي المعنونة ب: تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية تخصص إدارة الموارد البشرية كلية الأعمال جامعة جدة، المملكة العربية السعودية سنة 2022 دراسة ميدانية بمديرية شرطة العاصمة المقدسة (بيروتي، 2024).

تدور اشكالية الدراسة حول طبيعة المهام والأعمال التي تؤديها شرطة العاصمة في تقديم الخدمات للمواطنين والمقيمين وما يترتب على ذلك من ضرورة تحسين الخدمة المقدمة والكيفية التي تتم بها تأدية هذه المهام والأعمال، والزيادة ف أعمال المراجعين. ولذلك تتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي: ما متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بفعالية بأفرع شرطة العاصمة المقدسة بمنطقة مكة المكرمة؟

وعلى ضوء هذا التساؤل صيغت الفرضيات التالية:

- 1- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة الالكترونية لدى العاملين ومدى مساهمة إدارات شؤون الأفراد والضباط والموظفين في شرطة العاصمة المقدسة في تنمية الموارد البشرية.
- 2- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مدى مساهمة إدارات شؤون الأفراد والضباط في شرطة العاصمة المقدسة في تنمية الموارد البشرية، والمبررات التي تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الالكترونية.
- 3- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مدى مساهمة إدارات شؤون الأفراد والضباط في شرطة العاصمة المقدسة في تنمية الموارد البشرية، ومستوى رضا العاملين عن التنمية المتبعة في ظل الإدارة الالكترونية. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، والأسلوب التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وذلك بهدف التعرف على الاساليب والتقنيات المتبعة في تنمية الموارد البشرية لتفعيل الادارة الالكترونية، وتمثل مجتمع البحث في العاملين بمديرية شرطة العاصمة المقدسة، من الجنسين (الإناث الذكور) ومختلف المناصب الوظيفية، سواء من موظفين، أفراد، ضباط، تمثلت عينة الدراسة في اختيار عينة عشوائية مكونة من 73 فردا.

وقد خلصت الدراسة إلى ما يلي:

- وجود مبررات تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الالكترونية بمديرية شرطة العاصمة المقدسة. تبعا لسنوات الخبرة.

- أن التدريب يجعل العاملين بمديرية شرطة العاصمة المقدسة أكثر قدرة على مواكبة التطور العلمي والتقني الذي تزايد أفاقه بمعدلات كبيرة كل يوم، مما يؤكد أن برامج تنمية الموارد البشرية هي التي تصقل العاملين في مديرية شرطة العاصمة المقدسة.
- العاملون يفضلون العمل بالإدارة الإلكترونية، مما يسهل تقبل العاملين للعمل بالإدارة الإلكترونية بكفاءة وتقليل مقاومة التغيير.
- وجود معوقات ومن أبرزها انه لا يوجد بند مالي كافي للنقل الإلكتروني، وأن الموظفين غير مهئين بعد ويجب اعدادهم وإعطاء دورات لهم.

#### ❖ نقاط التقاطع:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا كونها تتناول متغيري الدراسة، كما استعملت كلتا الدراستين المنهج الوصفي في تحليلها للدراسة، وبالإضافة إلى ذلك نجدها تتقاطع مع دراستنا في التساؤل الرئيسي، واعتماد كليهما على أداة الاستبيان كأداة للدراسة واعتمادها في جميع البيانات.

#### ❖ جوانب الاستفادة:

إذا حاولنا أن نستخلص جوانب الاستفادة من هذه الدراسة سوف نجد أن الدراسة أفادتنا كثيرا في فهم معالم اشكاليتنا، كما انه من خلالها تم إثراء الإطار النظري وتزويده بمعلومات خاصة تحديد مفاهيم دراستنا وكذلك فهم عنصر تنمية الموارد البشرية وذلك لقلة المراجع المتحصل عليها. كما استفدنا منها في تصميم محاور الاستمارة والاعتماد عليها كأداة لجمع البيانات.

#### 2-6- الدراسات المحلية:

2-6-1 دراسة بوقلاشي عماد معنونة ب: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية –رسالة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير –جامعة الجزائر 3-سنة 2010/2011، دراسة حالة وزارة العدل. (عماد، 2011).

تنصب اشكالية البحث أساسا حول الوقوف على تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية ودورها في تحسين أدائها ولتبسيط هذه الاشكالية حيث كانت صياغة التساؤل الرئيسي كما يلي:

إلى أي مدى تؤثر الإدارة الإلكترونية على أداء الإدارات العمومية؟

وعلى ضوء هذا التساؤل صيغت الفرضيات التالية:

- تتيح الإدارة الإلكترونية فرصة تيسير إجراءات أعمال الإدارات العمومية والارتقاء بكفاءة أدائها.
- تعد الإدارة الإلكترونية أداة لعصرنة قطاع العدالة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، والأسلوب التحليلي بهدف الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الاشكالية، باستخدام اسلوب دراسة الحالة وذلك بإسقاط موضوع الدراسة على الواقع في وزارة العدل للخروج بنتائج حقيقية وواقعية، وكذلك الوصول إلى عينة من النماذج للخدمات الإلكترونية التي سوف تساهم في وضع نموذج مشترك للحكومة الإلكترونية في الجزائر وإنجاح برنامج الجزائر الإلكترونية وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الإدارة الإلكترونية تلعب دورا في تحسين أداء الإدارات العمومية وأنها عملية لا اختيارية وإنما اقتضتها مجموعة من الظروف، لأنها في واقع الأمر تعمل على معالجة عوائق محدودة قد تكون واسعة النطاق.
- وبالرغم أن مختلف الإدارات تتطلع للتحويل إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية، إلا أن ذلك يواجه تحديات عملية ومعطيات بيئية تحد من تطبيقها في هذا المجال.
- نظام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تطور هائل بالنسبة لزمن العمل، حيث يسمح للإدارات العمومية بأداء مهام موظفيها بلا انقطاع وطوال مدار الساعة، ومن أي مكان في العالم، كما يؤدي تطبيقها إلى تقليص البيروقراطية والتخفيف من الروتين في أداء الإدارات العمومية لخدماتها.
- الإدارة الإلكترونية تعد فرصة للارتقاء بأداء الإدارات العمومية وتحسين مستواها بتقليل نسبة الأخطاء والإهمال الناشئ عن الكم الهائل من الوثائق والملفات.

#### ❖ نقاط التقاطع:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا حيث تطرقت لأحد متغيري الدراسة وهو المتغير التابع الإدارة الإلكترونية كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي شأن دراستنا الحالية.

#### ❖ جوانب الاستفادة:

لو أردنا ان نبين جوانب الاستفادة من هاته الدراسة في بحثنا يكمن في إثراء الإطار النظري وتزويدنا بمعلومات خاصة في تحديد المفاهيم والكتب التي تم الاستعانة بها فيما يخص متغير الإدارة الإلكترونية.

2-2-6-دراسة بوزكري جيلالي معنونة ب: الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق: أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والتسويق كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3-سنة 2015/2016. (جيلالي ، 2016)

تدور اشكالية الدراسة حول واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية وأهم التطلعات التي تسعى لتحقيقها في سبيل الاستفادة منها وانطلقت من التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى استجابت المؤسسات الجزائرية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية، وما هي التطلعات التي تسعى إلى تحقيقها؟

وعلى ضوء هذا التساؤل صيغت الفرضيات التالية:

- تسعى المؤسسات الجزائرية لإحلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية محل التطبيقات القديمة المعتمدة.
- يوجد تباين ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أجوبة موظفي المؤسسات الجزائرية تعزي للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر، المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.
- وجود اختلافات في اتجاهات أجوبة موظفي المؤسسات الجزائرية بين واقع وبين آفاق استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- مستخدما المنهج الوصفي والمنهج الاستقرائي واستخدم أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات واعتمد على عينة عشوائية بسيطة من موظفي مؤسسات عينة مقصودة (بلغ عدد المؤسسات 74 مؤسسة) من ولاية المدية واقتصرت الدراسة على خمس أفراد من مجموع موظفي كل مؤسسة.
- وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:
- يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة إلا أنه لقي رواجاً كبيراً.
- التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يمر بمراحل محددة لأغلب المؤسسات والإدارات الراغبة في التحول إليها.
- البنية التحتية للإدارة الإلكترونية تعتبر ضعيفة لا تحفز تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات.
- تسعى المؤسسات الجزائرية لإحلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية محل التطبيقات القديمة المعتمدة.
- المؤسسات الجزائرية مازالت متأخرة في تطبيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية.

#### ❖ نقاط التقاطع:

- تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا من ناحية أنها تناولت متغير الدراسة وهو المتغير التابع الإدارة الإلكترونية كما تشترك الدراستين في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي والأداة المستخدمة لجمع البيانات الاستبيان.

#### ❖ جوانب الاستفادة:

- يمكن تحديد جوانب الاستفادة من هذه الدراسة فيما يلي:
- الاستفادة منها في إثراء بحثنا نظرياً وذلك لما تتوفر عليه من مفاهيم وعناصر تخدم بحثنا.
  - الاستعانة بها في تحديد أبعاد المتغير التابع وهو الإدارة الإلكترونية.
  - الاستعانة بها في تصميم محاور الاستمارة.

3-2-6- دراسة عبان عبد القادر المعنونة بـ: "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة لنيل شهادة الدكتوراه ل.م. د في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع جامعة محمد خيضر سنة 2016/2015 -بسكرة- دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة (عبان، 2016)

تنصب اشكالية البحث أساسا حول المعوقات الوظيفية في الإدارة الجزائرية الحالية في التوجه نحو التقدم الاجتماعي والوظيفي للممارسات الإدارية ولتبسيط هذه الاشكالية حيث كانت صياغة التساؤل الرئيسي كما يلي:

فما هي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

وتنطوي هذه الدراسة على فرضية رئيسية تعكس الإجابة المقترحة لإشكالية البحث وتتجلى في:

هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي والمنهج الاحصائي من خلال عينة تتكون من

162 من الموظفين في بلدية الكاليتوس، و32 من المواطنين مستخدما اداة الملاحظة والمقابلة والاستبيان وذلك بهدف الإحاطة بموضوع الإدارة الإلكترونية قدر المستطاع والوصول الى نتائج دقيقة.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر منخفضة، وهذا يعود إلى عدم جاهزية هذه الإدارات لتطبيقها.
- هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر بدرجة كبيرة، مما جعلها تتأخر في تطبيق الإدارة الإلكترونية وتتعدد هذه المعوقات بين بشرية ومادية وتقنية وتشريعية وأمنية.
- درجة وعي المواطنين منخفضة حول الإدارة الإلكترونية في الجزائر حيث لا زالوا يعتمدون على الأساليب التقليدية في اقتناء حاجاتهم الخدماتية من البلدية.
- دافعية العاملين تعتبر من بين العوامل الرئيسية في زيادة تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية.

#### ❖ نقاط التقاطع:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا كونها تناولت أحد متغيري الدراسة وهو المتغير التابع المتمثل في الإدارة الإلكترونية، كما طبقت الدراسة الاستبيان كأحد ادوات جمع البيانات واستخدام المنهج الوصفي وكذلك التحليل الإحصائي للبيانات، وعبارات الاستمارة.

#### ❖ جوانب الاستفادة:

نستخلص جوانب الاستفادة من هذه الدراسة في:

- الاستعانة بالدراسة في ضبط مؤشرات الإدارة الإلكترونية.

- الاعتماد عليها في صياغة مفاهيم الإدارة الإلكترونية.
- الاستعانة بها في عناوين الكتب التي تحتوي على مفاهيم الإدارة الإلكترونية
- 6-2-4-ومان محمد توفيق معنونة ب: تنمية الموارد البشري في ظل البيئة الرقمية أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة محمد خيضر -بسكرة- سنة 2015-2016، دراسة في الأبعاد السوسيو -تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة : (توفيق، 2016)

تركز اشكالية الدراسة على تنمية الموارد البشري باعتبارها الأساس في تنمية المؤسسة بالإضافة إلى فهم ابعاد تنمية الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا الحديثة داخل المؤسسة. وعليه كانت صياغة التساؤل الآتي: ماهي المقتضيات التي تفرضها البيئة الرقمية في مجتمع المؤسسة المعاصرة التي من شأنها تساهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية.

تم تطبيق الدراسة على 50 مبحوث تم اختيارهم بصفة عرضية.

اهم النتائج المتوصل اليها:

- يتم استخدام بدرجة كبيرة أدوات الإيصال والنسخ الإلكترونية.
- درجة ضعيفة إلى متوسطة فيما يخص تطبيق التكنولوجيا الرقمية لعدم وجود كفاءات بشرية.
- تساهم التكنولوجيا الرقمية بدرجة كبيرة في أنشطة إدارة الموارد كتحديد الاحتياجات التدريبية من أجل عصنة قطاع الشرطة.
- وجود صعوبات وتحديات في التطبيق الشامل لأدوات التكنولوجيا الرقمية في تحديد ورسم الاحتياجات التدريبية.

#### ❖ نقاط التقاطع:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا كونها تناولت أحد متغيري الدراسة وهو المتغير المستقبل المتمثل في تنمية الموارد البشرية، كما طبقت الدراسة الاستبيان كأحد ادوات جمع البيانات واستخدام المنهج الوصفي وكذلك التحليل الإحصائي للبيانات.

#### ❖ جوانب الاستفادة:

نستخلص جوانب الاستفادة من هذه الدراسة في:

- الاستعانة بالدراسة في ضبط مؤشرات الإدارة الإلكترونية
- الاستعانة بها في عناوين الكتب التي تحتوي على مفاهيم تنمية الموارد البشرية

5-2-6-دراسة مراد محمد معنونة ب: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل. م. د في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة موارد بشرية كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة الجزائر-3-سنة 2022/2021 دراسة حالة: مصلحة إدارة الموارد البشرية لولاية الأغواط الجزائر- (مراد، 2024)

تنصب اشكالية الدراسة في الوقوف على واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية وأهم التطلعات التي تسعى إلى تحقيقها وما قد يحدثه تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية بما يتماشى مع المستجدات الحديثة، حيث كانت صياغة التساؤل الرئيسي كما يأتي:

إلى اي مدى ساهمت الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية بولاية الأغواط؟

وللإجابة عن هذا التساؤل صيغت الفرضيات التالية:

- كلما تم إدخال الإدارة الإلكترونية بأجهزتها ومعداتنا ساهم في تطوير أداء مصلحة الموارد البشرية لولاية الاغواط.
- كلما تم استخدام البرمجيات انعكس ذلك في تطوير أداء مصلحة الموارد البشرية لولاية الاغواط.
- ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي وللقيام بالدراسة الميدانية استخدم منهج دراسة حالة واستعان الباحث بالاستبيان وبالملاحظة والمقابلة لجمع البيانات كما اعتمد على تحليل المضمون وذلك لتحليل تقارير وإصدارات الوزارة والهيئات التابعة لها. من خلال عينة تتكون من 73 مبحوث شملت مختلف العاملين الاداريين الموجودون في إدارة الموارد البشرية بولاية الاغواط.
- أهم النتائج المتوصل إليها:
- الإدارة الإلكترونية ليست مجرد تحويل للخدمات بطريقة إلكترونية والعمل بنظام إلكتروني بل هي عبارة عن ظاهرة معقدة ذات عناصر متشابكة ومتداخلة.
- يعتبر العنصر البشري في الإدارة الإلكترونية أهم عناصر العمل ومحور أساسي للوصول إلى أهدافها
- التدريب ضرورة لا بد منها من أجل مواكبة التطورات خاصة في عصر تكنولوجيا المعلومات وتطبيق الإدارة الإلكترونية الذي يتطلب قوى بشرية مؤهلة وذات مستوى معين.
- غياب التنسيق وإهدار المال والجهد.
- مشكلة الدخول للشبكة، وكيفية استخدامها وصعوبة فهم المضمون بسبب انتشار الأمية الإلكترونية بكثرة المخاوف المتعلقة بالأمن المعلوماتي، بسبب إمكانية اختراق المنظومة المعلوماتية، وما يترتب عليه من فقدان خصوصية وسرية المعلومات وسلامتها.

## ❖ نقاط التقاطع:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا من ناحية تناولها نفس المتغير وهو المتغير التابع الإدارة الإلكترونية وكذلك استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

## ❖ جوانب الاستفادة:

إذا حاولنا أن نستخلص جوانب الاستفادة من هذه الدراسة فإننا نجد أنه تم الاستعانة بها في الإطار النظري في الاعتماد على مجموعة الكتب المتعلقة بالإدارة الإلكترونية كما تم الاعتماد عليها في استخراج مؤشرات الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى ذلك الاستعانة بها من حيث المنهج والأداة.

## 7:- المقاربة النظرية:

"تعتبر المقاربة النظرية على انها الطريقة التي يسلكها الباحث للاقترب من معالجة البحث أي الزاوية التي يتناول الموضوع أو هي الخلفية الفكرية التي يعتبرها الباحث نظاما معرفيا او نظريا لفهم البيانات المجتمعة حول البحث" (العربي، 2019، صفحة 157).

تعددت المقاربات النظرية وتنوعت في حقل دراستنا ولهذا وجب علينا محاولة اختيار النظرية الأقرب لدراستنا، وقد وقع اختيارنا على نظرية الإدارة العلمية.

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة بين سنة 1900-1920 وذلك تلبية للحاجة الشديدة إليها، فقد شهدت هذه الحقبة تطورا اقتصاديا أساسيا شمل التوسع في الطرق ووسائل المواصلات الحديثة، وزيادة وتركيز عدد السكان في المدن والتوسع في التصنيع، واستخدام الآلات الباهظة التكاليف وظهور الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التكنولوجيا وظهور فئة من المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم (رشوان، 2004، الصفحات 53-54).

ومن الطرق التي طورها فيريدريك تايلور هي الدراسة المنهجية للعمل، وذلك بتقسيم الطريقة الأسرع والاكفاً وذات الفعالية الأكبر لإنجاز العمل بالقطعة، رابطا الأجر المباشر لأي فرد بالمنتج النهائي، وبذلك يصبح للعمال حوافز إنتاج أكبر قدر من السلع بالجهد الذي يستطيعون أي حسب جهودهم.

وأكد تايلور أنه على الإدارة وحدها الاضطلاع بالمسؤولية في اتخاذ القرارات حول كيفية انجاز العمل. (كعباش، 2006، الصفحات 101-102)

ومن أهم المبادئ التي قدمتها نظرية الادارة العلمية ثلاث مبادئ أساسية تمثل بعض الإجراءات المحددة التي يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاءة التنظيمية، وهذه المبادئ هي:

1- ضرورة التوصل إلى أعلى درجة من تقسيم العمل، ويمكن استخدام دراسات الزمن والحركة بهدف التوصل إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل.

- 2- التأكد من سلامة أداء العمل على نحو مناسب عن طريقا الإشراف الدقيق على العمال مع وجود إدارة للتخطيط لضبط عملية الإشراف.
- 3- يجب وضع نظام للحوافز على أساس الأجر بالقطعة، فكلما زاد عدد الوحدات التي ينتجها العامل، ارتفع أجره، إذ أن الأجر هو الحافز الرئيسي الذي يحفز العامل. (طلعت ابراهيم، 2007، صفحة 97).
- يمكننا استخدام أفكار "فريدريك تايلور" مؤسس الإدارة العلمية وتطبيقها على السياق الجامعي، خصوصا الإداريين الذين يديرون العمليات المكتتبية، الجدولة، التسجيل، الموارد البشرية والشؤون المالية في ما يلي:
- أ- دراسة العمل وتحليله: وتظهر في تحليل المهام (مثل تسجيل الطلبة، إدارة الملفات تنظيم الجداول) لتحديد الطريقة المثلى لإنجازها بسرعة ودقة مثل تحليل خطوات تسجيل الطلبة الجدد واقتراح نظام إلكتروني يقلل من التكرار اليدوي ويزيد من الدقة والسرعة.
- ب- اختيار الموظف الأنسب وتدريبه: اختيار الموظفين الإداريين وفقا لكفاءاتهم، وتوفير تدريب مستمر لتطوير مهاراتهم في استخدام الأنظمة الإلكترونية الحديثة وبرامج الإدارة. مثل تدريب الموظفين على نظام معلومات الطلبة "PROGRES"
- ت- الرقابة والإشراف الفعال: متابعة أداء الموظفين باستمرار لضمان الالتزام بالمعايير المحددة، مثل مراجعة أسبوعية للمهام المنجزة لكل موظف ومقارنتها بالهدف المحدد.
- ث- تقسيم العمل والتخصص: توزيع المسؤوليات بوضوح بين الموظفين الإداريين مع مراعاة تخصص كل منهم مثل تحديد موظف مسؤول عن الجداول الدراسية، وآخر عن الشهادات وآخر عن البريد الأكاديمي.
- ج- التحفيز والمكافأة: تشير الإدارة الإلكترونية إلى أهمية المكافآت كأداة لتحفيز العاملين، في الجامعات يمكن تخصيص حوافز مالية للموظفين المتميزين بناء على أدائهم مثل منح "موظف الشهر" جائزة تقديرية بناء على تقييم جودة وسرعة الإنجاز.
- إن تطبيق مبادئ الإدارة العلمية على الموظفين الإداريين في الجامعات يسهم في رفع مستوى الكفاءة، تحسين جودة الخدمات وزيادة رضا الطلاب والأكاديميين على حد سواء، ورغم أن هذه المبادئ قد تبدو تقليدية، إلا أن استخدامها بأسلوب عصري يتماشى مع التحول الرقمي قد يحقق نتائج ملحوظة في الأداء المؤسسي.

## II - الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يعتبر الإطار المنهجي لأي دراسة "مجالا للتفكير في منطلقين آسيين هما التخطيط للبحث الميداني أولا و تنفيذه ثانيا، وهذا يتطلب ميزة اجرائية تتوافق مع طبيعة الموضوع وأسس النظرية وهي ترتبط أشد الارتباط بما تم اعتماده من أشكال وفروض، تسمح لنا في هذه المرحلة من تحديد مجالات الدراسة ومنها التوصل الى رسم للملامح النهائية لعينة البحث والافصاح عن المنهج المتبع" (بهتون، 2016-2017، صفحة 302)

منهج الدراسة:

هو مجموعة من التقنيات القياسية لبناء المعرفة العلمية مثل كيفية القيام بأخذ الملاحظات الصحيحة وكيفية تفسير النتائج وكيفية استقراء تلك النتائج (باتشيرجي، 2015، صفحة 23)

وانطلاقا من طبيعة هذه الدراسة ومن أجل الوصول الى معلومات ودقيقة فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي، إذ يعرف بأنه رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره. (عليان وغنيم، 2010، صفحة 66)

وهو يهدف إلى وصف الظواهر والأحداث وجمع الحقائق والمعلومات عنها وتقرير حالتها، ولا يقتصر على الوصف أو التشخيص، وإنما يهتم بما ينبغي أن يكون عليه الأشياء والظواهر في ضوء معايير معينة وأساليب علمية متبعة. (المؤمن، 2008، الصفحات 82-83)

وقد استخدمنا المنهج الوصفي بهدف تحديد وضبط أبعاد الظاهرة المدروسة وجمع المادة العلمية ووصف وتحليل الظاهرة والموارد البشرية ودوره في تطبيق الإدارة للإلكترونية في ادارة الجامعة ولأنه المنهج الملائم في الدراسة. واعتمدناه لدراسة الظاهرة كما هي في الواقع وفق الاسلوب التحليلي باستخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات

## 2- أدوات جمع البيانات:

## 1-2: الملاحظة

هي الانتباه على ظاهرة أو حادثة معينة أو شيء ما يهدف للكشف عن أسبابها، يعرفها طلع عيسى بأنها الأداة الأولية لجمع المعلومات وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية والملاحظة في أبسط صورتها هي النظر الى الأشياء، وإدراك الحال التي هي عليها مناهج البحث في العلوم الاجتماعية (دشلي، 2016، صفحة 97)

وبما ان دراستنا الراهنة متعلقة بتنمية الموارد البشرية ودورها في تطبيق الإدارة الإلكترونية استخدمنا الملاحظة البسيطة عن طريق ملاحظة الإداريين الذين هم مفردة الدراسة من أجل جمع معلومات على متغيرات الدراسة، حيث لاحظنا وجود حاسوب واحد في كل مكتب رغم كثرة الموظفين في المكتب ، تدفق ناقص في الانترنت

## 2-2: المقابلة

"هي تقنية مباشرة تستعمل من اجل مسائلة الأفراد بكيفية منعزلة، لكن أيضا، في بعض الحالات، مسائلة جماعية بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين" (أنجرس، 2004، صفحة 197)

وعلى ضوء دراستنا تم استخدام المقابلة البسيطة مع رئيسة مصلحة الميزانية بحيث تم الاعتماد عليها لدعم موضوع الدراسة بمجموعة من المعلومات بما يخص عدد ومناصب الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة عباس غرور - خنشلة-، وكذلك لمحة تاريخية عن الكلية.

## 3-2: استمارة الاستبيان

استمارة البحث هي مجموعة من الاسئلة المقننة (مغلقة أو مفتوحة)، التي توجه الى المبحوثين من أجل الحصول على بيانات ومعلومات حول قضية معينة أو اتجاه معين أو موقف معين. أن الحصول على البيانات عن طريق الاستمارة تتم إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل للجماهير البحث عن طريق البريد أو تسلم باليد، ولكي يستطيع الباحث الحصول على المعلومات المطلوبة عليه أن يراعي التسلسل والمنطقية والتكامل في طرح الأسئلة. (الهامي، 2003، صفحة 265)

وقد استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة والاعتماد عليها بدرجة أولى في الحصول على المعلومات من مجتمع البحث بحيث تم توزيعها على المبحوثين والمتمثلين في 34 إداري في كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة عباس لغرور - خنشلة- وتم ذلك أثناء اوقات الدوام.

وقد تضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة موزعة على ثلاث محاور على النحو التالي:

المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية للمبحوثين ويحتوي على 04 أسئلة تدور حول النوع والسن المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

المحور الثاني: محور خاص بتنمية الموارد البشرية ويتضمن 8 عبارات.

المحور الثالث: محور خاص بالإدارة الإلكترونية ويتضمن 10 عبارات.

## 3-مجالات الدراسة:

يعتبر مجال الدراسة نقطة أساسية في البحث الاجتماعي نظرا لما يكتسي من أهمية أثناء الدراسة الميدانية

وهناك 3 مجالات رئيسية:

## أ-المجال المكاني:

هو النطاق الذي أجريت فيه الدراسة وبالتحديد كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة عباس لغرور - خنشلة-ومقرها القطب الجامعي الجديد وهي واحدة من الكليات الستة التي تشكل جامعة عباس لغرور-خنشلة- تم انشاؤها سنة 2012م بمقتضى المرسوم رقم 246/12 المؤرخ في 4 يونيو 2012، الذي تضمن إنشاء جامعة خنشلة، تتشكل من قسمين اثنين قسم العلوم الاجتماعية وقسم العلوم الإنسانية، وتضم عدة مخابر وفرق بحث وعديد من المرافق البحثية والخدماتية للأسرة الجامعية

تم تأهيل الكلية لتكوين الطلبة في مرحلة التدرج (الطور الأول -ليسانس) في ست شعب مختلفة، وهي: شعبة علم الاجتماع-شعبة علم النفس، شعبة الفلسفة، شعبة التاريخ، شعبة الإعلام والاتصال، وكذلك علم السكان.

كما تقدم تكوينات مختلفة في مرحلة الماستر، في سبعة تخصصات هي:

✓ علم اجتماع تنظيم وعمل.

✓ علم الاجتماع الحضري.

✓ علم النفس العيادي.

✓ علم النفس الصحة.

✓ الفلسفة العام.

✓ السمي البصري.

✓ التاريخ

كما تم تأهيل الكلية لتكوين دفعات من طلبة الدكتوراه في ثلاث شعب هي: شعبة علم الاجتماع، شعبة الفلسفة وشعبة التاريخ.

تطورت إحصائيات الكلية عبر الزمن فبحلول الموسم الجامعي 2025/2024، بلغ العدد الإجمالي للطلبة 1540 طالب، وعدد الأساتذة 107 أستاذ وأستاذة من مختلف الرتب والتخصصات، وعدد الإداريين 38 موظف.

## ب-المجال الزماني:

هو الوقت التي اجريت فيه الدراسة والوقت الذي استغرقتة، بدا من اختيار الموضوع إلى غاية كتابة التقرير النهائي وبناء على ذلك قمنا بتقسيم المجال الزمني لدراستنا إلى ثلاث مراحل وهي كالتالي:

❖ المرحلة الأولى: بدأت هذه المرحلة باختيارنا للموضوع الذي كان بتاريخ 20/10/2024 بعدها تم البحث في هذا الموضوع ومحاولة جمع المادة العلمية من مختلف الكتب والمراجع على مستوى الكلية والجامعة المركزية ومكتبة البلدية، بعد اسناد لنا الموضوع بصفة رسمية بتاريخ 15/11/2024. تم تحديد موعد مع الأستاذة

المشرفة تم الاتفاق على بعض العناصر الأساسية للبحث كوضع تصور عام حول الموضوع مثل: أبعاد ومؤشرات الموضوع تساؤلات وفرضيات الدراسة، وبعدها تم الشروع في الفصول النظرية.

❖ المرحلة الثانية: من 2025/04/06 حيث قمنا فيها بتصميم عبارات استمارة الاستبيان وتم عرضها على الاستاذة المشرفة حيث قامت بإعطاء مجموعة من الملاحظات والتصويبات بعدها تم هيكلته على شكله النهائي.

❖ المرحلة الثالثة: انطلقت هذه المرحلة من تاريخ 2025/04/15 قمنا بإحضار تسهيل مهمة (ملحق رقم 2) وبعدها تم إجراء مقابلة مع رئيسة مصلحة الميزانية وقمنا بتوزيع الاستبيان على الموظفين الإداريين أيام 15، 16، 2025/04/21 أين تم استرجاع البعض يوم التوزيع والبعض الآخر تأخر استرجاعها يوم 2025/04/21. وبعد تلك الفترة قمنا بعملية تفرغ بيانات الاستبيان والتي تمت يدويا ومن ثم تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها حيث امتدت هذه المرحلة إلى غاية 2025/05/18

### ج-المجال البشري:

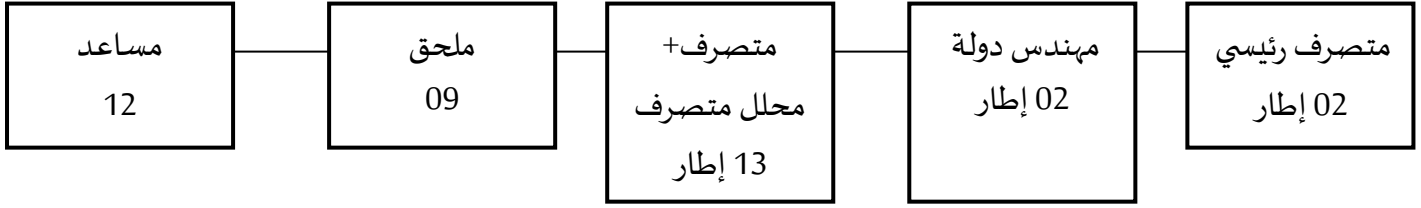
ترتكز الدراسات السوسولوجية على العنصر البشري وتتخذ منه المادة الخام في دراستها فهو يشكل "ذلك الكل الذي يحتوي أو يشمل أفراد مجتمع البحث الذي سنجري عليه بحثنا وتحديد المجتمع يعني عمليا التعيين الدقيق للمجتمع موضوع الدراسة حيث تمثل مفرداته ووحداته الاطار الذي ستستخرج منه عينة البحث " (بهتون، 2016-2017، صفحة 306)

ومن خلال ذلك حددنا العنصر البشري الذي هو محل الدراسة، ذلك لان الأفراد هم المشاركون في تنمية الموارد البشرية والمعنيون بها، ويشاركون في الإدارة الإلكترونية وباعتبارها أحد الأسباب التي تساهم في تكوينها ونشأتها في مختلف المؤسسات.

حيث تمثل مجتمع البحث في جامعة عباس لغرور -خنشلة- إطار البحث تمثل في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة عباس لغرور -خنشلة- -

وحدة الدراسة في موضوعنا تمثل في الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة عباس لغرور -خنشلة- والبالغ عددهم 38 موظف إداري.

الشكل رقم (02): يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث.



المصدر: من اعداد الطالب

4- مجتمع البحث:

يعرف مجتمع البحث على أنه "هو جميع الأفراد والأحداث أو الأشياء موضوع البحث" (بوترعة، 2022).

1-4: المسح الاجتماعي:

يمثل المسح الاجتماعي

منهج من مناهج البحث الاجتماعي العلمي الرئيسي لتحقيق أكبر قدر من الدقة العلمية في جمع وتحليل الظواهر الاجتماعية، ويتميز عن المناهج الأخرى نتيجة عدة اعتبارات يتميز بعضها بالأهداف التي يسعى إليها هذا المنهج، ويتعلق البعض الآخر بالخصائص التي يمتاز بها، ومنها ما يحتاجه هذا المنهج من مستلزمات مختلفة. ويعرف هوينتي المسح الاجتماعي بأنه محاولة منظمة لتقرير وتحليل وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي بأنه محاولة منظمة لتقرير وتحليل وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو جماعة معينة (القاسم، 2021، ص 536)

ان استخدام المسح الاجتماعي يكون بطريقتين الحصر الشامل والمسح بالعينة

2-4: الحصر الشامل: يعرف هذا الأسلوب بأنه أسلوب جمع البيانات من جميع الوحدات الاحصائية (وحدات المجتمع موضوع الدراسة) دون استثناء، ومن أمثلة الحصر الشامل: التعداد العام للسكان – التعداد العام الزراعي – وفي مجالات أخرى كالصناعة والتجارة، ويهدف الحصر الشامل إلى الحصول على بيانات ومعلومات شاملة عن كل وحدة من وحدات المجتمع سواء كانت هذه الوحدة شخصا أو أسرة، أو مؤسسة أو أي وحدة أخرى (Arab Planning Institute, 2025).

وبما أن مجتمع البحث صغير يتكون من 38 وحدة استخدمنا الحصر الشامل والذي هو طريقة من طرق

المسح الاجتماعي، حيث استبعدنا 4 موظفين: 2 عطلة مرضية و 1 انتداب، وموظف آخر لم يتم ايجاده.

## 5- الأساليب الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الكمية في معالجة البيانات وهي كالتالي:  
 التكرارات: هي عدد تكرارات استجابات المبحوثين على كل عبارة من عبارات الاستبيان  
 النسب المئوية: تستخدم لغرض معرفة نسبة التكرار كل بديل من بدائل الاستبيان وتحسب كالتالي:

$$N = \frac{\text{التكرار} * 100}{\text{التكرارات مجموع}}$$

المتوسطات الحسابية: ويحسب بالعلاقة التالية  $\bar{X} = \frac{\sum XI}{N}$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \mu)^2}{N}}$$

الانحراف المعياري: ويحسب بالعلاقة التالية

$$\text{معامل الارتباط} = \frac{\sum (XI - \bar{X})(YI - \bar{Y})}{N \cdot \sigma_1 \cdot \sigma_2}$$

والأسلوب الكيفي: ويتمثل في تحليل والتعليق على النتائج، وكذلك تحليل محاور الاستمارة لموضوع الدراسة ومناقشة النتائج.

# الفصل الثاني:

## الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية.

- تمهيد

### I – التنمية

- 1- أهداف التنمية
- 2- خصائص التنمية
- 3- أنواع التنمية

### II – تنمية المورد البشري

- 1- نظرة عامة لتنمية الموارد البشرية
- 2- أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية
- 3- مكونات تنمية الموارد البشرية
- 4- أبعاد وخصائص تنمية الموارد البشرية
- 5- متطلبات وعمليات تنمية الموارد البشرية
- 6- أسباب الاهتمام بتنمية الموارد البشرية
- 7- العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية

## تمهيد:

احتل العنصر البشري مكانة هامة في المؤسسة حيث أصبح بمثابة العمود الفقري والمورد الحقيقي لها الأمر الذي دفع إلى ضرورة وجود مورد بشري ذو كفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنمية هذا الأخير، حيث أصبحت تنمية المورد البشري ضرورة حتمية لكل مؤسسة ومدخل من أهم المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري لضمان بقاءه في المستقبل، وبما أن موضوع تنمية الموارد البشرية جذب اهتمام الكثير من الباحثين الأمر الذي جعلني أسلط الضوء عليه وتناول مختلف أبعاده وخصائصه والعوامل المؤثرة فيه.

## I التنمية:

## 1- أهداف التنمية:

يتلخص الهدف العام للتنمية في تحقيق الرفاه المتوازن والشامل للأفراد والجماعات، في أي مجتمع من خلال الاستخدام الأمثل للمصادر والثروات والأساليب المتاحة، وينبثق عن الهدف العام مجموعة كبيرة من الأغراض يمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية : (مربيعي، 2013، الصفحات 13-14)

1-1: إشباع الحاجات الأساسية: ويقصد بها توفير الحد الأدنى من الحاجات الأساسية يعني بكل ما يلزم الفرد من مأكّل ومشرب ومسكن وعمل يضمن له قوت يومه حتى يتمكن من التأقلم مع كل المتغيرات، وبالتالي القدرة على التفكير والتمييز.

2-1: زيادة الدخل القومي: ويعتبر الهدف الأساسي من وراء عملية التنمية ويقصد به زيادة الدخل القومي الحقيقي أي ما يقابله من مشتريات من سلع وخدمات وهذا يهدف القضاء على الفقر وتحسين مستوى.

3-1: رفع مستوى المعيشة: يخص هذا الهدف الدول المتخلفة اقتصاديا بالدرجة الأولى فالتنمية ليست مجرد تحقيق زيادة في الدخل القومي دون أن يكون هناك تحسين في مستوى المعيشة وهذا من خلال تقليل الفوارق في توزيع الدخل بمراعاة التوزيع وعدالته؛ فيمكن أن يكون هناك نمو كبير في الدولة ولكن دون أن يكون هناك تحسين في مستوى المعيشة وهذا راجع إلى أن السلع أو الخدمات المنتجة توجه إلى الإنفاق العسكري أو الإنفاق على السلع الكمالية.

4-1: تقليل التفاوت في الدخل والثروات: يعتبر هذا الهدف اجتماعي أكثر منه اقتصادي والسبب في ذلك وجود طبقتين في المجتمع، طبقة غنية لديها ضعف في ميلها الحدي للاستهلاك وطبقة فقيرة لديها ارتفاع في ميلها الحدي للاستهلاك وبالتالي الشيء الذي تستهلكه الطبقة الغنية اقل مما تدخره، هذا ما يؤدي إلى ضعف الجهاز الإنتاجي بعد مدة معينة، وبالتالي تعمل التنمية على تقليل هذا التفاوت عن طريق استثمار هذه الأموال بدل اكتنازها.

5-1: تعديل الهيكل الاقتصادي للاقتصاد القومي: وهذا عن طريق إحداث عدالة بين كل القطاعات الاقتصادية سواء الزراعية منها أو الصناعية، حتى تحقق البلاد دوما انتعاش ورواج اقتصادي وتنمية دائمة. ففي البلاد التي يغلب عليها الطابع الزراعي والذي يؤثر تأثيرا كبيرا على البنيان الاقتصادي حيث أنه يعتبر المصدر الرئيسي للسكان من حيث الدخل والإعانة، و الذي يلعب دورا هاما في مصادر الدخل القومي، مما يجعل البلاد تتعرض بسببه لكثير من التقلبات الاقتصادية الشديدة ، نتيجة لتقلب الأسعار والإنتاج فمثلا إذا جاء المحصول وفيرا وارتفعت أسعاره في الأسواق العالمية حدث في البلاد موجة من الانتعاش والرواج الاقتصادي، والعكس صحيح إذا جاء المحصول قليل نتيجة لقلّة المياه أو إصابته بآفة من الآفات أو تدهور سعره في الأسواق العالمية

معنى ذلك انتشار الكساد والبطالة في البلاد. ومن هذا المنطلق يجب أن تركز الدولة على جميع القطاعات حتى تحقق تطور اقتصادي شامل ويكون هناك تعديل في الهيكل الاقتصادي.

## 2- خصائص التنمية: (عمران، 2021، الصفحات 86-89)

1-2: التنمية ظاهرة إنسانية: التنمية تقوم على الإنسان باعتباره العنصر الأساسي في عملية النمو والتقدم ولا يمكن أن يكون هناك تنمية بدون تدخل الإنسان فمنذ وجد الإنسان على سطح الأرض وهو يحاول أن يطور إمكانياته الذاتية من أجل أن يجعلها قادرة على استيعاب ما حوله، وإعادة صياغة تلك الإمكانيات في قوة دافعة نحو التغيير حيث تمكن الإنسان من تحقيق نجاحا معتبر في هذا المجال مما سهل له الاستفادة الكبيرة من الطبيعة، كما ترتبط التنمية باعتبارها ظاهرة إنسانية بحياة الإنسان وجودا وعطاء فحيثما وجد الإنسان وجدت التنمية ووجد البحث والتنقيب على اختلاف التصورات لهذا المفهوم فالتنمية تبدوا حالة ملازمة لحياة الإنسان على الأرض، إذ حين يتوقف الإنسان عن البحث والعطاء يتوقف عن الوجود .

2-2- التنمية ظاهرة دينية: رغم أن الدين يعتبر مفهوم أساسي في دراسة وممارسة التنمية إلا أن البعد الديني كان حتى تاريخ حديث مهمش نسبيا في دراسة مفهوم التنمية، ذلك أن المفهوم والنظريات الأولى في التنمية كانت أولى بداياتها في عصر الحداثة، و قد توقع علماء الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة وعلى رأسهم أوجيست كونت Comte Auguste تراجع دور الدين وتأثيره في حياة المجتمعات الموصوفة بالحديثة، حيث اعتبر كونت من منظوره الوضعي الديانة تشكل نوعا ما عقبة في وجه التقدم والنمو، بينما اعتبر ماكس فيبر Max Weber بأن عملية العقلنة التي صاحبت التحديث أدت إلى التركيز على البحث العلمي في البحث عن الحقيقة بدلا من ارتكازه على المعتقدات الدينية، غير أن ذلك لا يعني بالنسبة لفيبر إهمال دور التقاليد الدينية في التنمية والتطور كما أشار في أطروحته حول الدور المركزي للأخلاق البروتستانتية في تطور الرأسمالية .

أما بالنسبة للإسلام باعتباره آخر الأديان فقد جاء بروح قوية تدفع الإنسان إلى أن يفكر فيما حوله، ويستثمر ما منحه الله من قدرات ذاتية أو من الطبيعة، حيث حث الإسلام على عمارة الأرض واستثمار خيراتها وهو ما يعبر عنه في الكتابات الاقتصادية بالتنمية.

2-3- التنمية ظاهرة تاريخية مستمرة: التنمية متلازمة مع حركة التاريخ ترتفع تارة وتنخفض تارة أخرى وفقا للظروف الزمنية التي تمر بها، وقد ارتبطت التنمية - بكثير من الأطوار التاريخية التي مرت بها البشرية من التخلف والحياة البدائية إلى ظهور حاجات الإنسان وبحثه عما يلي هذه الحاجات، وما بذله من جهد في بحثه هذا الذي أدى إلى تطور متنام في الحياة الإنسانية، ولا شك أن هناك مراحل معينة برز فيها مفهوم التنمية بصورة أوضح من غيرها، فالقرن العاشر ميلادي يعد أحدث هذه المراحل، حيث شهد تطورات في مختلف جوانب الحياة برزت من خلاله الإبداعات العلمية والفكرية التي أسهمت في وضع اللبنة الأولى للتطور العلمي في

العصور التي تلتها، فخلال ذلك القرن برز العلماء والمفكرين المسلمين كرواد للحضارة الإنسانية، بعدها جاءت الثورة الصناعية واكتشاف الآلة البخارية وغيرها كإحدى المراحل البارزة في التاريخ باعتبارها مؤشرا على ما وصل إليه الإنسان في تلك المرحلة، إن عصر غزو الفضاء والاتصالات، والكومبيوتر والمعلوماتية، يسجل يوما بعد يوم وقائع معاصرة ستصبح في يوم ما حلقة متصلة مع غيرها من الحلقات التاريخية التي عرفتها التنمية.

**4-2- التنمية ظاهرة اجتماعية :** تعد التنمية ظاهرة ذات بعد اجتماعي يمتد إلى جميع جوانب المجتمع مؤثرة ومغيرة، وتتلائم التنمية والتغير الاجتماعي تلازما مضطردا، فكلما اتجه المجتمع نحو التغير والتطور كلما أدى ذلك إلى سرعة في التنمية، وكلما كانت برامج التنمية مؤثرة في المجتمع كلما أدى ذلك إلى تطوره وتغييره، فالتنمية وسيلة لإحداث التغير الاجتماعي في بناء المجتمع ونظمه، وهي احد مظاهر التغير الاجتماعي التي تبدو من خلال الإطار الثقافي والاجتماعي للمجتمع، والتنمية بهذا المعنى يمكن أن تؤدي إلى تغير اجتماعي نحو الأمام طالما سارت برامجها ومشروعاتها وفق حركة ترشيدية علمية. يعرف ولبرت مور التنمية بحركة التغير الاجتماعي ذلك أنها وسيلة وأداة لحدوث التغير فمن قال بالتنمية قال بالتغيير الاجتماعي، إذ مهما كانت درجة التنمية فإنها بالضرورة سوف تحدث شكلا من أشكال التغير الاجتماعي داخل المجتمع.

وبالتالي فإن التنمية نمط من التغير الاجتماعي يشتمل على التقدم الاقتصادي والاجتماعي والسياسي للمجتمعات.

**5-2- التنمية ظاهرة اقتصادية:** كثيرا ما ارتبط مفهوم التنمية بالتنمية الاقتصادية باعتبارها أوضح صور التنمية، إذ يعرف علماء الاقتصاد التنمية على أنها عملية يتم بموجبها استخدام الدولة لمواردها المتاحة لتحقيق معدل سريع للتوسع الاقتصادي، وهذا يؤدي إلى زيادة مطردة في دخلها القومي وفي نصيب الفرد من السلع والخدمات، وتتطلب هذه التنمية توافر رؤوس الأموال والخبرة الفنية والتكنولوجيا وبالتالي يمكن اعتبار التنمية في حد ذاتها ظاهرة اقتصادية لما للعامل الاقتصادي من تأثير واضح في مدى نجاح أي برنامج تنموي.

**6-2- التنمية ظاهرة كلية:** التنمية ظاهرة شاملة كلية يمكن ملاحظتها في جميع مجالات الحياة، على خلال ما ذهب إليه بعض الاقتصاديين من أن التنمية ظاهرة جزئية تهتم بتطوير الجانب الاقتصادي للمجتمع وتنمية لذلك يجب ان ننظر للتنمية على أنها عبارة عن دفع وتحريك للكينونة الفردية والاجتماعية نحو الأفضل كما يجب أن ندرك أن عمليات الدفع ينبغي أن تشمل كل الجوانب الحضارية للأمة، ذلك لأن الطبيعة الإنسانية كل متكامل لا يمكن تجزئتها وحين يكون الاهتمام بأنشطة وأعمال تخدم جانب واحدا ويهمل باقي الجوانب فإنه في الحقيقة يحدث نوعا من الخلل في التوازنات العميقة والظاهرة سواء على مستوى الفرد أو المجتمع ولان التنمية كما ذكرنا سابقا هي في حقيقتها ظاهرة إنسانية مرتبطة بالإنسان فإنه ينبغي النظر إليها على أنها ظاهرة كلية

مثلما ينظر إلى الإنسان على أنه كائن اجتماعي متكامل وجب النظر إلى جميع سلوكياته التي تنبثق منها الظواهر المختلفة كوحدة واحدة وأن التنمية هي الظاهرة الكلية التي تعبر عن حركة هذه الظواهر مجتمعة.

### 3- أنواع التنمية:

تتعدد أنواع التنمية إلى: (علي، 2023، صفحة 8)

1-3: التنمية الاقتصادية: والتي تتضمن عدة أبعاد مثل: توفير مصادر الدخل للأفراد وكفايتهم واستقرارهم وتوفير متطلبات المعيشة من مسكن، وفرص عمل ومواجهة البطالة، وتدريب وتأهيل الأفراد للعمل.

2-3: التنمية الغذائية: والتي تعني أن يكون لدى المواطنين في جميع الأوقات إمكانية الحصول ماديا واقتصاديا على الغذاء الأساسي اللازم والصحي والأمن.

3-3: التنمية الصحية: ويقصد بها توافر الخدمات والرعاية الصحية الجيدة بأسعار مناسبة، وقدرة الأفراد على الحصول على تلك الخدمات، والوقاية من الأمراض.

4-3: التنمية البيئية: وتعني كفالة السلامة البيئية للبشر، وحمايتهم من التهديدات البيئية، خاصة من بعض المشكلات مثل: التلوث، وحسن التعامل مع الموارد الطبيعية المتاحة.

5-3: التنمية الاجتماعية: ويقصد بها الجهود التي تبذل لأحداث سلسلة من المتغيرات الوظيفية والهيكلية اللازمة لنمو المجتمع، وذلك بزيادة قدرة أفراد على استغلال الطاقات المتاحة إلى أقصى حد ممكن لتحقيق أكبر قدر من الحرية والرفاهية لهؤلاء الأفراد في المجتمع بأسرع من المعدل النمو الطبيعي، فهي التي تجعل الإنسان يحس بالمجتمع كله كأنه أسرة واحدة بل كأنه جسد واحد.

6-3: التنمية السياسية: والتي تؤكد ضرورة احترام حقوق الإنسان الأساسية، وكفالة حرية الممارسات السياسية للمواطنين، وتعريفهم بالحقوق والحريات العامة والإنسانية وكفالتهم من خلال الدساتير والقوانين.

### 3-7: التنمية البشرية: (مربيعي، 2013، صفحة 17)

تعتبر التنمية البشرية من أحدث أنواع التنمية، فهي تركز على الفرد الذي يمثل الوسيلة والهدف في نفس الوقت، ومن ثم عملت أغلب الدراسات على الاهتمام بالموارد البشري من خلال الدخل، الصحة والتعليم، فهو يمثل العنصر الفعال والمحرك الأساسي أو بمعنى أشمل هو عصب التنمية، فلقد أصبح أعلى ما تملكه الدول هو ثروتها البشرية، لأنه يتوقف عليها تقدم المجتمعات وتخلفها وهو الذي يمتلك القدرة على الأبداع والتطوير. فقد فرض مصطلح التنمية البشرية نفسه في الخطاب الاقتصادي والسياسي على مستوى العالم بأسره وخاصة منذ التسعينات من القرن العشرين، وتم تعويض مؤشر الناتج المحلي الإجمالي بمؤشرات حديثة للتنمية البشرية. ولعب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة وتقاريره السنوية عن التنمية البشرية دورا بارزا في نشر وترسيخ هذا المصطلح، فالتنمية البشرية تعتبر عملية توسيع نطاق خيارات البشر وهذا ما ورد على هيئة الأمم المتحدة

للتنمية البشرية عام 1990 في أول تقرير لها صدر عن التنمية البشرية، ولتحقيق منظمة الأمم المتحدة للتنمية البشرية أهدافها نشرت منذ 1990 إلى غاية 2011 مجموعة من التقارير السنوية حول التنمية البشرية في العالم ، وتمثل المواضيع التي تناولتها في مفهوم التنمية البشرية ومقاييسها وذلك في تقرير التنمية البشرية لسنة 1990 ثم تمويل التنمية البشرية في 1991 وأبعاد التنمية العالمية في 1992 ، كما عالجت قضايا أخرى مثل نوع الجنس والتنمية البشرية في 1995.....، وكذا جعل التكنولوجيا الحديثة في خدمة التنمية البشرية في 2001. من خلال ما سبق يتضح بأن هناك عدة أنواع مختلفة للتنمية، ولا يمكن تحقيق التنمية الفعالة في المجتمع دون العمل على تلبية تلك الاحتياجات بصورة متكاملة، فالتنمية مفهوم واسع تندرج تحته العديد من الاحتياجات المختلفة والمتنوعة.

## II - تنمية المورد البشري

## 1- نظرة عامة لتنمية الموارد البشرية:

عند دراسة الجذور التاريخية لهذا المصطلح نجد أن بداية الاهتمام به كان في نهاية الخمسينيات وبداية الستينيات من القرن الماضي، حيث كانت البدايات الأولى من قبل المفكر ثيودور شولتز حيث أوضح أن الاستثمار في رأس المال البشري هو السبب في تحقيق الإنتاجية المرتفعة للأقطار التكنولوجية المتقدمة، ويضيف بأن الموارد البشرية لها بعدان بعد كمي (يعبر عنه بعدد الأفراد القادرين على العمل، ونسبة الأيدي العاملة التي تمارس أعمالاً مفيدة، وساعات العمل التي تقضيها في أداء العمل)، وبعد نوعي (يتمثل في المهارات والمعرفة والأشياء التي لها خواص مشابهة، بحيث تؤثر بشكل عملي على القدرات البشرية للقيام بعمل منتج . (ميلودي، 2019، الصفحات 49-50)

ويفرق شولتز بين أنواع الانفاق المختلفة، حيث يبين أن هناك ثلاث أنواع من هذا الانفاق، تتمثل بما يلي:

- أ- إنفاق على الاستثمارات الرأسمالية مثل: شراء الآلات والمعدات وغيرها.
  - ب- إنفاق استهلاكي مثل: الأنفاق على السلع والخدمات الاستهلاكية المختلفة.
  - ت- إنفاق له وجهان، استثماري واستهلاكي ويضم: الانفاق على الخدمات الصحية والتعليم الرسمي والتدريب خلال العمل وبرامج تعليم الكبار وهجرة الأفراد والعائلات للحصول على فرص وظيفية أفضل.
- وهذا الانفاق الأخير هو الذي يحسن القدرات البشرية، ويقرر أخيراً أن الاستثمار البشري يقلل من عدم المساواة في توزيع الدخل، وبدون تنمية رأس المال البشري سيكون الوضع صعباً، وسيسود العمل اليدوي، ويزداد معدل الفقر ماعدا هؤلاء الذين لديهم دخل خاص بهم.

وتطورت الدراسات بعد ذلك خاصة مع كتابات ليونارد نادلر الذي يعتبر مهندس تنمية الموارد البشرية حيث البداية ساوى بين مفهوم تنمية الموارد البشرية، وأية نشاطات مخططة تستهدف إحداث التغيير السلوكي من قبل أي جماعة، ثم عدل نادلر فكرته في مرحلة لاحقة عندما صرح بأن مفهوم تنمية الموارد البشرية يوازي فكرة التجربة التعليمية المنظمة، والتي تنفذ في فترة زمنية معينة، مع توقع حدوث تغير في الأداء، وفي وقت لاحق قدم نادلر مفهوم تنمية الموارد البشرية، كأحد الفروع الثلاثة المكونة لعملية الموارد البشرية هي:

✓ تنمية الموارد البشرية.

✓ إدارة الموارد البشرية.

✓ تحسين بيئة الموارد البشرية.

ويمكن التمييز بين مضامين هذه الوظائف الرئيسية الثلاثة المتكاملة والمكونة لعملية واحدة حسب رأي

نادلر على النحو الموضح في الجدول التالي:

جدول رقم (01): يمثل الوظائف الرئيسية لعملية الموارد البشرية.

تنمية الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	تحسين بيئة الموارد البشرية
- التدريب	- الاستقطاب الاختيار والتعيين	- الإثراء الوظيفي
- التعليم	- تقويم الأداء	- التوسع الوظيفي
- التطوير	- الفوائد والتفويضات	- التطوير الوظيفي
	- تخطيط القوى العاملة	

المصدر (ميلودي، 2019، صفحة 50)

## 2- أهمية وأهداف تنمية الموارد البشري:

### 2-1- أهمية تنمية الموارد البشري:

لم يعد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية المتمثل في حفظ سجلات الموظفين كافيا نظرا للتحديات التي تواجه المؤسسة من تقدم تكنولوجيا بل ظهرت ادوار جديدة تواكب التطور تركز على العامل ومختلف المراحل التي يمر بها خلال مساره المهني في المؤسسة، ناهيك عن مختلف الوظائف التي تهدف الى زيادة مهاراته من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ومنه فإن أهمية تنمية الموارد البشرية تتمثل في النقاط التالية: (مساك و رزق الله، 2016، صفحة 304) الحاجة الملحة للمؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية على قدر كاف من التدريب والتأهيل لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد هذه العملية أهمية مع ظهور وظائف جديدة، واتساع استخدام المؤسسات للتكنولوجيا الحديثة والمعقدة.

✓ النتائج الملموسة التي تحققها في حال ما إذا ارتكزت على سياسات وقواعد واضحة ومدعومة من الإدارة العليا، إذ أن الفاعلية والكفاية في الإنتاج والأداء يعتبران مطلبين أساسيين يقعن في صلب تفكير واستراتيجيات المؤسسة يتحققان غالبا عن طريق تنمية مهاراتها البشرية.

✓ تحقيق التنمية للأهداف المرجوة منها.

✓ تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية، وهم يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت.

✓ يتوقف نجاح العديد من المنظمات الحديثة على جودة ما تملكه تلك المؤسسات من راس المال البشري، ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية.

✓ المعرفة أصبحت إحدى المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى وذلك بدلا من الصراع على الموارد المادية.

## 2-2- أهداف تنمية الموارد البشرية:

يمكن تحديد أهداف تنمية الموارد البشرية فيما يلي: (عرعور، 2011، الصفحات 164-165)

1-2-2-زيادة الفعالية والإتقان: إن تجديد وتحديث البناء المعرفي للمورد البشري وتحسن المعلومات يواكبه أليا انتقال المورد البشري إلى مستوى أعلى من المهارة الأدائية يعكس في ذلك عمق التفاعل بين ذاته ومكتسباته وبين موضوع العمل وأدوات الأداء ومن ثمة يصبح الأداء أكثر إتقان.

2-2-2-زيادة الفعالية بتنمية الاتجاهات الايجابية: أن تجديد وتحديث البناء المعرفي للمورد البشري ينعكس بالضرورة على بناءه القيمي اتجاه المنظمة ومضموناتها المادية والمعنوية، التي تكون الثقافة التنظيمية لديهم، ومن ثمة فإنه يقوي ارتباطاتهم بالمنظمة ويرفع معدل الشعور بالانتماء لها، وبالتالي تحقيق التوافق والتكيف المهنيين للمورد البشري.

2-2-2-تقليل الأخطاء المهنية والحوادث المهنية: إن التدريب المهني يعني أخذ معرفة معمقة حول موضوع العمل، طرائق الأداء، أدوات العمل وصيانتها... الخ، وبالتالي تصبح كل تلك القضايا واضحة وسلسة عند المورد البشري مما يجعل الأداء أكثر سلامة وأمن على العامل.

2-2-4-إنشاء ديناميكية داخل المنظمة: إن إدراج نشاطات تدريبات متتالية دورية لكل الموارد البشرية في المنظمة على اختلاف مستواها التنظيمي يفرز حركة ونشاط في الحياة المهنية داخل المنظمة.

2-2-5-تطبيق نظام إدارة الجودة: إن إدارة المؤسسات الحديثة في العالم تصبو إلى احلال مبادئ الجودة في مخرجاتها، من منطلق أن الجودة مفهوم يشير مدلوله إلى جملة "العمليات قوامها التزام القيادة -التنظيمية -بإيجاد المناخ المفعم بالثقة، والداعم للعمل التعاوني، ومنح العاملين مساحة عريضة من المشاركة بما يكفل الإبداع والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات المبلية لتوقعات العملاء الداخليين والخارجيين" ومن ثمة تبلغ المنظمة ذروة الأهداف الحقيقية التي وجدت لأجلها سواء بالنسبة الفاعلين داخل المنظمة.

من هنا يمكن القول أن تنمية المورد البشري طريقة لتزويد المؤسسة بالطاقة الحقيقية للحفاظ على سيرورتها ومواكبة التغير الحاصل في الوسط التنظيمي داخل المؤسسة وخارجها مثل التغيرات الاقتصادية الاجتماعية ...

وقد عرضت شلتوت أماني: نوعين من الأهداف هما المشاركة والفعالية : (شلتوت، 2009، صفحة 15)

أ- المشاركة: وتتمثل فيما يلي:

✓ استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المنظمة

- ✓ التعريف بالمنظمة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل الانضمام إلى المنظمة
- ✓ الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار
- ✓ استقرار اليد العاملة في المنظمة

ب- الفعالية: وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يتطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:

- ✓ تحفيز العمال
- ✓ تطوير قدراتهم ومهاراتهم
- ✓ مدهم بمهارات جديدة والموارد الكفيلة لتحقيق ذلك
- ✓ مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه.

## 2- مكونات تنمية الموارد البشرية:

تنطوي عملية تنمية الموارد البشرية على مكونات متعددة تستهدف في مجملها سلوك الفرد الأدائي

المطلوب ويمكن بلورة هذه المكونات فيما يلي: (حجازي، 2007، صفحة 310)

1-3: المكون المعرفي: يوفر هذا المكون الأسس والنظريات والقواعد المرتبطة بموضوع تنمية الموارد البشرية مستهدفا إيقاظ وبعث القديم منها (أي عملية تحديث) وإيراد وتوفير كل جديد من المعارف في مجال العملية التنموية.

2-3: المكون المهاري: اكتساب وتنمية وتطوير الكيفية الأدائية للقدرات المتاحة والتي تؤدي إلى تحقيق الكفاءة الفردية والتنظيمية.

3-3: المكون الاتجاهي: توفير الخبرات المباشرة، التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات أو تبديلها أو تغييرها بما يحقق أهداف التغيير السلوكي التي سعت إليها العملية التنموية، لذلك فإن تنمية الموارد البشرية تسعى إلى تغيير سلوك الفرد العامل سواء (معرفي -مهاراتي-اتجاهي) وذلك لسد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب أو المرغوب به.

## 3- أبعاد وخصائص تنمية الموارد البشرية:

### 1-4-أبعاد تنمية الموارد البشرية:

جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية بمنظور متعدد الأبعاد نذكر منها: (ميلودي، 2019،

الصفحات 56-57)

4-1-1-1- البعد الثقافي: حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب، وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله.

4-1-2- البعث الاقتصادي: من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليمياً وتدريبياً لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية.

4-1-3- البعد الاجتماعي: فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.

4-1-4- البعد العلمي: حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يسهم في إحداث النقلة الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى المجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة.

4-1-5- البعد الأمني: حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقض مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريبي مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار.

#### 4-2- خصائص تنمية الموارد البشرية:

تميز تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بعدة خصائص والتي يمكن أن نجملها في: (حرايري وبوخاري، 2018، الصفحات 8-9)

#### 4-2-1- تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية:

ينظر في الوقت الراهن إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية استراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء أكبر، هي وتعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر هي استراتيجية المؤسسة، ضمن إطار ودور تسيير الموارد البشرية فيها، وتتكون استراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف وتوسع إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، كما تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق الرضا لدى زبائنها الذي يتوقف وجودها على هذا الرضا، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئة وبنعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد، حيث

تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم وإكساب مواردها البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها، فهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

#### 4-2-2-4- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:

إن تنمية الموارد البشرية كاستراتيجية وعملية منتظمة تعتمدان على التعلم، وتهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع تغيرات البيئة، وهو ما يعبر ويدل على المحاولات الجادة لإحداث المطابقة والموائمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة، وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر.

#### 4- متطلبات وعمليات تنمية الموارد البشرية:

##### 5-1-1- متطلبات تنمية المورد البشري:

يتطلب تحقيق التنمية البشرية لزيادة قدرتها على أداء العمل الإيجابي في تحقيق التنمية الشاملة بعض المتطلبات نذكر منها: (ابو المعاطي، 2015، صفحة 268)

**المتطلب الاول:**

الاهتمام بالتنشئة الاجتماعية للقوى البشرية في المجتمع بتعاون كافة المؤسسات المجتمعية لتكوين المواطن الصالح القادر على المشاركة الايجابية والفعالة في الشؤون مجتمعه وتوفير خدمات الرعاية الاجتماعية المتكاملة لكافة سكان المجتمع.

##### **المتطلب الثاني:**

تطوير نظم وسياسات التعليم والتدريب والبحث العلمي بما يؤدي إلى الوفاء باحتياجات المجتمع من حيث الكم والكيف في التخصصات والمهارات المطلوبة وبما يؤدي إلى تحقيق التوازن بين الاحتياجات الإنتاجية والموارد البشرية المتخصصة والمدربة والمؤهلة على المدى القصير والبعيد.

##### **المتطلب الثالث:**

تحقيق الاستثمار الأمثل في اقوى البشرية من خلال الاهتمام بتخطيط القوى العاملة داخل الإطار العام لاستراتيجية التنمية بما يحقق الاستثمار الكامل للطاقات البشرية عن طريق توجيه تلك القوى إلى الأعمال التي تتناسب مع استعداداتهم الطبيعية وميولهم الخاصة، إلى جانب العمل على صيانة الموارد البشرية بما يكفل الحفاظ على قدراتها وإنتاجيتها لكي تحقق أقصى إنتاج ممكن.

## المتطلب الرابع:

الاهتمام بتخطيط سياسة تنمية القوى البشرية باعتبارها العملية التي ينتج عنها مجموعة القرارات التي تمكن من تحسين قدرات ومهارات الموارد البشرية في المجتمع من خلال فترة زمنية لتحريك وصقل وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والسلوكية.

## المتطلب الخامس:

النظر إلى التنمية البشرية من خلال جانبان أساسيان:

- ✓ تشكيل القدرات البشرية وتنميتها وتحسين مستوى الصحة والمعرفة والمهارة
- ✓ توظيف القدرة المكتسبة في الإنتاج والمشاركة في تحقيق أهداف التنمية.

## 2-5-عمليات تنمية الموارد البشرية:

## 1- الاستقطاب: (ديسلر، 2016، الصفحات 253-254)

بمجرد أن يصرح لك بشفر وظيفة شاغرة، فإن الخطوة التالية هي تحديد المصادر التي سوف تعتمد عليها في استقطاب المرشحين لشغل هذه الوظيفة، ويعني الاستقطاب إيجاد أو جذب المتقدمين لشغل وظائف شاغرة لدى صاحب العمل.

الاستقطاب ليس مجرد وضع اعلانات أو الاتصال بوكالات التوظيف، وإنما هناك أمور أخرى عديدة تجعله أكثر تعقيداً:

أ- لا بد ان تكون جهود الاستقطاب صحيحة على أساس الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.

ب- بعض الأساليب الاستقطاب متميزة من غيرها، على أساس نوع الوظيفة التي تقوم بالاستقطاب من أجلها.

ت- يعتمد النجاح في الاستقطاب بشكل كبير على موضوعات وسياسات عدم الاستقطاب فمثلاً، دفع 10% أكثر مما تدفعه معظم المنظمات الأخرى في مجالك سيساعدك في بناء عدد أكبر من المتقدمين وبصورة أسرع.

ث- دائماً ما يستلزم الاستقطاب الجيد إجراء انتقاء مسبق للموظفين على نحو متزامن، إما عن طريق إدراج احتياجات الوظيفة في الإعلان، أو تقديم عرض واقعي مسبق للوظيفة خلال مكالمة هاتفية، من غير المفيد إضاعة الوقت على المتقدمين الذين ليس لديهم اهتمام حقيقي بالوظيفة.

ج- تتأثر صورة المنظمة بنتائج الاستقطاب، فمثلاً يمكن أن تصعب سمعة التنوع الهزيل على المنظمات أن تستقطب الشخص الموهوب، وقد يتضمن هنا استخدام مخرجات الاعلام التي تستهدف الأقليات، والإعلانات المتنوعة الى حد كبير واستغلال مستقطبي الأقليات.

## 2- الاختيار والتعيين:

تتم عملية الاختيار تبعاً لمعايير تضعها المنظمة تنطبق على مواصفات شاغل الوظيفة، عند مستوى معين من الأداء، ويجب أن تكون هذه المعايير واقعية وليست مجردة يختص بها كل مرشح للوظيفة، حتى يتسنى بذلك اختيار العناصر الملائمة لشاغل الوظيفة. (حمداوي، 2004، صفحة 92)

تتمثل هذه العملية نصف المعادلة أما النصف الآخر فيتمثل في قبول المرشح للوظيفة ليقوم بعد ذلك مسئولون للموارد البشرية بتزويد هؤلاء الأشخاص بمعلومات حول ثقافة التنظيم وغيرها من المعلومات التي تساعدهم في اتخاذ القرار. (المرسى، 2002، صفحة 32).

## 3- التدريب والتطوير: (كشواي، 2006، الصفحات 119-120)

تعني عملية التدريب بتأهيل العاملين حتى يتمكنوا من تنفيذ المسؤوليات الموكلة إليهم في الوظيفة الحالية والالتزام بالمقاييس المطلوبة، فإن عملية التطوير تعني بمنح الأفراد المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوار ومسئوليات أكبر وذات متطلبات أكثر.

ويتمثل السبب الرئيسي للقيام بعملية التدريب بالنسبة للمؤسسة في ضمان أن تحقق أفضل عائد ممكن من استثمارها في أكثر مواردها أهمية والذي يتمثل في الموظفين العاملين بالمؤسسة، ومن أجل هذا فإن الهدف الرئيسي من أي عملية تدريب سوف يتمثل في تحقيق نوع من التغيير في المعرفة أو المهارات أو الخبرة أو السلوك أو الاتجاه والذي من شأنه تعزيز كفاءة الموظف، وبصفة خاصة يتم الاستعانة بعملية التدريب لتحقيق ما يلي:

- ✓ تطوير مهارات وقدرات الأفراد وذلك بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
  - ✓ إيجاد نوع من الألفة بين الموظفين والأنظمة والإجراءات وطرق العمل الجديدة
  - ✓ مساعدة الموظفين والمستجدين على أن يألفوا المتطلبات المتعلقة بوظيفة بعينها والمتطلبات المتعلقة بالمؤسسة.
  - ✓ تأهيل المتدربين معرفياً ومهارياً وسلوكياً لشغل وظائف عليا (محمود، 2006، صفحة 13)
  - ✓ التدريب يكمل ويساند عملية اختيار الموظفين الجدد.
  - ✓ توفير نسق من القيم والاتجاهات الخاصة بالمؤسسة لجمع العاملين بها.
  - ✓ تخفيض نسبة غياب الموظفين عن العمل وحل مشكلاتهم.
  - ✓ زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وزيادة الثقة في النفس.
- وبصفة عامة فإنه من المقبول أن أكثر الجوانب صعوبة في عملية التدريب هو تغيير السلوك والاتجاهات.

## 1-3- أنواع التدريب: (معمار، 2010، الصفحات 23-24)

## 1-1-3: من حيث التطبيق:

- نظري: يعتمد على النظريات والمعلومات والمعارف بشكل أكبر من المهارات.
- عملي: يعتمد على المهارات والتطبيقات بشكل أكبر من المعارف والنظريات.

## 2-1-3: من حيث المكان:

1-2-1-3: داخل المؤسسة: أي يتم التدريب داخل المنظمة أو مكان عمل المتدرب، وهذا النوع مناسب من حيث قلة التكاليف وكذلك التزام المتدربين بالوقت والحضور ولكن يشترط وجود مكان مناسب للتدريب لتحقيق اهداف البرنامج التدريبي

2-2-1-3: خارج المؤسسة: أي يتم التدريب خارج المنظمة أو مكان عمل المتدرب، وهذا النوع مناسب في حالة عدم توفر مكان مناسب للمتدربين للتدريب داخل مكان العمل ومفيد في تدريب القيادات والدورات التي تحتاج إلى متطلبات خاصة

## 3-1-3: من حيث الوقت:

1-3-1-3: قبل بداية العمل: وهي برامج الإعداد لوظيفة ما، وهذا الإعداد ممكن يكون عام أو خاص ويمكن أن يكون في مقاعد الدراسة أو من خلال المؤسسات قبل التوظيف لإعداد المتدرب لوظيفة ما أو لعمل ما ويتطلب مدة زمنية أكثر من برامج التدريب أثناء الخدمة.

2-3-1-3: التدريب المستمر لكل العاملين: يطلق على هذا النوع من التدريب، التدريب أثناء الخدمة الذي يقدم للمتدربين في حالة انخفاض الأداء أو ظهور مستجدات تتطلب التدريب أو حتى من باب تحفيز المتدرب وتجديد نشاطاته ومراجعة معلوماته.

## 4-1-3: من حيث التفرغ:

1-4-1-3: أثناء العمل: هذا النوع من التدريب يتم والمتدرب في عملة ويقتصر فقط على ساعات بسيطة من التدريب أثناء الدوام الرسمي حتى لا يكون هناك أي خلل في العمل أو قصور في الأداء.

2-4-1-3: خارج وقت العمل: وهذا النوع من التدريب يتم في الفترة المسائية أن كان دوام المتدرب في الفترة الصباحية، ويتم في حالة صعوبة تفرغ المتدرب أثناء الدوام الرسمي.

## 4- تقييم الأداء: (الباقي، 1999، صفحة 290)

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

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

ولتقييم الأداء مداخل متعددة نظرا لتعدد الجوانب التي ترغب المنظمة في قياسها وبصفة عامة يمكن تحديد أربعة مداخل أساسية لتقييم الأداء وهي مدخل المقارنة ومدخل الخصائص والمدخل السلوكي ومدخل النتائج، ويختلف كل مدخل عن الآخر في القاعدة الأساسية لكل مدخل (زايد، 2005، صفحة 347).

يمر تقييم الأداء بثلاث خطوات هي:

أ- تحديد الوظيفة: ويعني أن هناك اتفاقا بين الرئيس ومروؤوسيه حول الواجبات الوظيفية، والمعايير المستخدمة في الحكم على مستويات أداء شاغلها.

ب- تقييم الأداء: ويعني مقارنة الأداء الفعلي للمروؤوسين بالمعايير الموضوعية.

ت- التغذية العكسية (المرتدة): والتي تتم من خلال عقد جلسات يتم من خلالها توفير المعلومات عن مستويات أداء ونقاط القوة والضعف به، بغرض تقديمه نحو المسار الصحيح. (ديسلر، 2016،

الصفحات 445-446)

## 5- أسباب الاهتمام تنمية المورد البشري

ان تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل للإدارة الموارد البشرية وهذا في ظل التحديات والضروريات الحالية والتي لا يمكن التحايل عليها أو تجنبها.

لذلك فإن أهم أبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات كالاتي: (السلي، 1985، صفحة 19)

✓ زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة

✓ تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية على مستويات الأداء المخططة وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.

✓ توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين انتاجيتهم كما ونوعا.

✓ تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يرفضها المحيط الخارجي على المؤسسة في عدة مجالات كعولة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة، بمالها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.

## 6- العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية:

## 1-7-العوامل التعليمية: (الباقي، 2002، صفحة 63)

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

✓ ارتفاع نسبة الأمية بين الموظفين.

✓ قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية.

✓ قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية أو مؤسسات الأعمال.

## 2-7-العوامل الاجتماعية: (اللوزي، 1999، صفحة 253)

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

1-2-7-المسؤولية الاجتماعية: تضم هيئات الأعمال والأفراد والجماعات ذات المصالح المختلفة، لذا على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور خاصة أنها تستطيع خلق، وممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم قد يؤثر ذلك على أداء المنظمات.

2-2-7-الجوانب الأخلاقية: وهذه الجوانب تشير إلى مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليلاً للأفراد ببيان ما هو خاطئ وما هو صحيح حيث تؤدي هذه القواعد إلى تبني أنماط سلوكية معينة إضافة إلى اتجاهات ايجابية.

3-2-7.الزيادة السكانية: يشير هذا الجانب إلى أن الزيادة السكانية سوف يترتب عنها زيادة في الطلب على السلع والخدمات، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع استراتيجيات معينة تساعد التنظيم على تجاوز ما قد يظهر من معوقات.

## 3-7-تأثير التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية: (حسين، 1997، صفحة 35)

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

وتشجيعه للحاق بتكنولوجيا العصر وتحديث القيم وإزالة هياكل الجمود والتبعية، فتقدم الأساليب التكنولوجية الحديثة له عدة مضايمين تطبيقية بالنسبة للموارد البشرية، ويرجع ذلك لعدة أسباب تتجلى في:

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

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

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

بصفة عامة يمكن القول أن أحدث التغيرات التكنولوجية يميل الى خلق طلب على تنمية المهارات الجديدة أو إعادة التكوين لصقل المهارات وترقية بعض الأفراد وتنمية برامج تشجيع وتدعيم قبول وتعاون الأفراد الذين يتوقع استخدامهم للتكنولوجيا الجديد.

# الفصل الثالث:

## الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

- تمهيد

- 1- أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية
- 2- خصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية
- 3- وظائف وتقنيات الإدارة الإلكترونية
- 4- معوقات الإدارة الإلكترونية
- 5- متطلبات وأسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية
- 6- السلبات المتوقعة في تطبيق الإدارة الإلكترونية
- 7- متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

## تمهيد:

في ظل التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، برزت الإدارة الإلكترونية كأحدى الركائز الأساسية لتحديث وتحسين أداء المؤسسات العامة والخاصة، وتشير الإدارة الإلكترونية إلى استخدام التقنيات الرقمية في إنجاز العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية، مما يسهم في تحسين الخدمات وتسهيل الوصول إليها وتقليل التكاليف والجهد.

لقد أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة ملحة وليست خياراً، حيث تعتمد عليها الحكومات والمؤسسات لتقديم خدماتها بشكل أكثر شفافية وسرعة، وتحقيق تواصل فعال مع المواطنين والجهات المختلفة وتعد من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في الفترات الأخيرة وذلك تبعاً لتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث مكنت المؤسسات من التحول إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسوب، وهذا مدفعنا إلى تخصيص هذا الفصل مبرزين أهداف وخصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية ومختلف العوائق التي تواجهها.

## 1-أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية:

## 1-1-أهمية الإدارة الإلكترونية:

ازدادت أهمية الادارة الالكترونية وأصبحت جزءا أساسيا من واقع الحياة البشرية بعد تطور أنظمة المعلومات والاتصالات والحاسبات وبرمجيات على المستوى الدولي والإقليمي، ويمكن حصر بعضها فيما يلي:  
(الشريف وعبد العليم، 2013، الصفحات 78-79)

- ✓ تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة.
  - ✓ إسهام الإدارة الإلكترونية في القضاء على التعامل الورقي.
  - ✓ رفع الكفاءة وتحسين الخدمات الحكومية ودعم الاقتصاد الوطني.
  - ✓ تشجيع الاستثمار في التقنية وتخفيف العبء وتوفير المعلومات عبر شبكة الانترنت ليساعد على دعم وتبسيط الإجراءات الإدارية.
  - ✓ تساعد على تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة في المنطقة مع المساهمة في الوقت نفسه في تحسين القدرة التنافسية في حركة التجارة العالمية.
  - ✓ إعادة النظر في العبء البيروقراطي وتبسيطه واختصار الوقت لزيادة وتحسين الإنتاجية.
  - ✓ اتخاذ خطوات عملية لدعم تطبيق اللوائح على نحو موحد، وإلغاء اللوائح والإجراءات التنظيمية التي لا لزوم لها.
  - ✓ التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث درجة عالية من النوعية أو القيمة.
- ومما سبق يمكن القول ان الإدارة الإلكترونية تعمل على اتمام الاعمال الصعبة والصحيحة في الاوقات الصحيحة وتلبية احتياجات العمل في الوقت والزمن المحدد وبأسرع وقت ممكن.

## 1-2-أهداف الإدارة الإلكترونية:

أن الهدف الأساسي من الإدارة الإلكترونية هو الاستفادة من المميزات التي تنتجها، والتي تتمثل فيما يلي:  
(جيلالي، 2016، صفحة 60)

## 1-2-1-أهداف تتعلق بفائدة المستفيدين والزبائن الداخليين والخارجيين للمؤسسة وهي:

- ✓ التقليل من التعقيدات الإدارية.
- ✓ تحقيق الفائدة القصوى لزبائن المؤسسة
- ✓ تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للمستفيدين والاستغلال الأمثل للموارد.
- ✓ توظيف تكنولوجيا المعلومات.

- ✓ تخفيض التكاليف.
- ✓ الإنجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
- ✓ الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.
- ✓ استمرارية عمل المؤسسة على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد.
- ✓ التقليل من الموارد البشرية الزائدة عن الحاجة في الأعمال الإدارية وتحويلها إلى أداء المهام الأساسية للمؤسسة.

#### 1-2-2-أهداف تتعلق بزيادة كفاءة فعالية وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية وهي:

- ✓ المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبة بالعامل الإنساني.
- ✓ توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستفيد.
- ✓ توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية لمتخذي وتسهيل الحصول على الخدمات في أي زمان ومكان وبشكل آلي.
- ✓ تجميع البيانات من مصادرها الأجنبية بأسلوب موحد.

#### 1-2-3-أهداف تتعلق بزيادة قدرة المؤسسة التنافسية محليا وعالميا وهي:

- ✓ تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات بمختلف أنواعها.
  - ✓ تحقيق مبدأ المساواة بين جمهور المؤسسة باتباعها أسلوبا موحدًا في تقديم الخدمات مما يؤدي إلى التقليل من الوساطة والمحسوبية.
  - ✓ تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.
  - ✓ كما تهدف الإدارة الإلكترونية إلى إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة.
- بالإضافة إلى الأهداف السابقة صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية، إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني للحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية، التقرب من المواطنين.

#### 2-خصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية:

##### 1-2-1-خصائص الإدارة الإلكترونية:

في ظل الانتشار الواسع الإدارة الإلكترونية ومميزاتها العديدة المبنية على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال مما يجعلها تتسم بجملة من الخصائص وهي كالآتي:

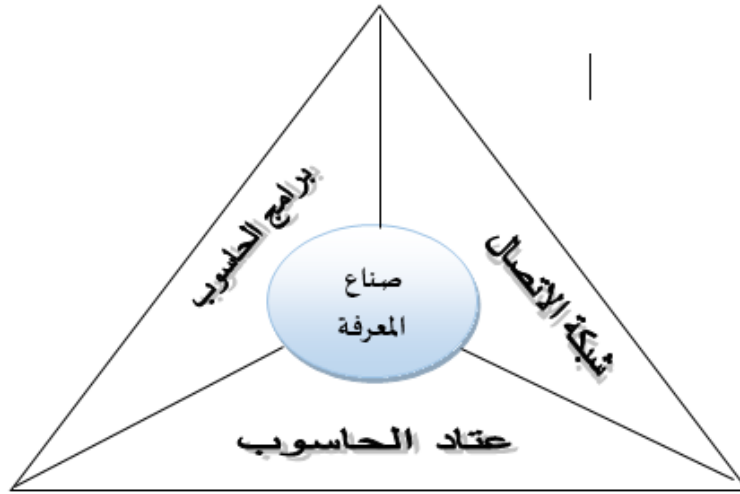
- ✓ استعمال تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات لأداء الأعمال وتقديم الخدمات

- ✓ تأكيد رفع الكفاءة في الأداء وتحقيق الفاعلية في التعامل.
- ✓ القضاء على البيروقراطية والهرمية في التنظيم. (حرشوش المغربي، 2007، صفحة 11)
- ✓ إدارة بلا ورق، أي تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.
- ✓ إدارة بلا مكان تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية واستخدام التليفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية.
- ✓ إدارة بلا زمان تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية
- ✓ تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة والبعد عن التنظيمات الجامدة حيث المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.
- ✓ إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة
- ✓ التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات. (رضوان، 2013 الصفحة 21)
- ✓ إدارة إلكترونية دون أوامر وروتين تقليدي، والتي تعتمد على الشبكات الحاسوبية وشبكات الاتصالات اللاسلكية والتقنيات الذكية في إدارة وضع القرار. (مزهر، وشوقي، 2014 صفحة 187)
- ✓ تقديم خدمات جديدة ومتطورة: ان تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من دوافع الرئيسية للإدارة الإلكترونية، وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على الخدمات.
- ✓ اللامركزية: هو هدف تسعى إليه الدول ذات المساحات الجغرافية الكبيرة، مع وجود تجانس في نوعية الأفراد.
- ✓ طلب المواطنين: وخاصة لدى جيل الشباب الذي تعود على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي أصبحت جزءا مهما من روتين حياتهم. (حماد، 2007، صفحة 12)

## 2-2- عناصر الإدارة الإلكترونية:

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاث عناصر أساسية هي عتاد الحاسوب Hardware، البرمجيات Software، وشبكة الاتصالات Communication Network ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يعتبرون العناصر الانسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية.

الشكل رقم (03): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: (ياسين، 2005، الصفحات 31-32)

2-2-1- العتاد (الحواسيب): يتمثل في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته، ينبغي على الإدارة قبل تعميم تطبيق التقنية في دوائرها ان تتأكد ان لديها القدرة المالية على توفير العدد المطلوب من أجهزة الحاسوب اللازمة لتشغيل الموقع أو المواقع الإدارية التابعة لها ، مع مراعاة الإمكانيات اللازم توفرها فقد تحتاج بعض الإدارات إلى طابعات مثلا على اختلاف قدراتها ومواصفاتها وأحجامها وغيرها من الأجهزة الملحقة ، كأجهزة فصل الألوان ووسائط التخزين ووسائط النقل والأقراص المدمجة وأجهزة البصمة الإلكترونية إلى ما يصعب حصره من الأجهزة الملحقة التي تحتاج إليها الإدارة على اختلاف طبيعة عملها وما يلزم لذلك العمل. (الحسن، 2010، الصفحات 69-70)

2-2-2- البرامج: فتعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام وبرامج التطبيقات تضم برامج التطبيقات العامة مستعرضات الويب، برامج البريد الإلكتروني، برامج الدعم الجماعي، رسوم الحاسوب، الجداول الإلكترونية وقواعد البيانات، أما برامج التطبيقات الخاصة تكون متنوعة نذكر منها على سبيل المثال البرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية، برامج التجارة الإلكترونية برامج تخطيط موارد المنشأة، برامج ادارة المعلومات وغيرها (ياسين، 2005، صفحة 32)

فيما يخص برامج إدارة النظام فهي في الواقع أكثر تعقيدا من الناحية التقنية مقارنة بغيرها من البرامج

من هذه البرامج كنظم التشغيل، نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغات البرمجة.....

2-2-3- شبكات الاتصال: هي تلك الحزم من الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت وعلى شبكة الاتصال الخاصة بالإدارة ، تحمل قاعدة البيانات والمعلومات التي تقوم عليها عمل الإدارة من قوانين وقرارات وبيانات وأفراد ومشروعات وملفات شخصية ومعاملات وغيرها من البيانات

والمعلومات التي يتعامل معها موظفو الإدارة، فيدخل كل من هم إلى المواقع التي يسمح له بالدخول إليها عبر كلمة المرور الخاصة به، حتى يتمكن تحديد الخلل أو المسؤولية الخاصة بكل موظف، كما يقوم أيضا بقياس معدل أدائه، كما يمكن للأفراد مراسلة الإدارة عبر بريدها الإلكتروني، وتلك العمليات جميعها تدور من خلال شبكة الاتصال التي تستقبل جميع الأوامر التي ترد إليها من منسوبي الخدمة ومراجيعها، وتحفظ الشبكة الإلكترونية في ذاكرتها بجميع تلك الأوامر والعمليات والبيانات التي ترد إليها من جميع الأطراف بتوقيت إجراءاتها بالدقيقة والثانية. (الحسن، 2010، صفحة 74)

2-2-4-صناع المعرفة : هو العنصر الثالث والأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية، والمدير والمحللون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة (ياسين، 2005، صفحة 32)

ومنه فإن جوهر عمل الإدارة الإلكترونية يركز على تحقيق تفاعل بين عناصر العتاد، والبرامج، وشبكات الاتصال، وذلك من أجل تحقيق أكبر قدر من تدفق أنشطة وعمليات المؤسسة في الداخل والخارج.

### 3-وظائف وتقنيات الإدارة الإلكترونية:

#### 3-1-وظائف الإدارة الإلكترونية:

هناك مجموعة من الوظائف الأساسية وهي (غسان والزعاير، 2019، الصفحات 48-49):

3-1-1-: التخطيط الإلكتروني: يعتمد التخطيط الإلكتروني على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، كما تتجه نحو تحديد الاتجاهات الرئيسية لأعمال المنظمة ومعاملاتها ولا تركز على النواحي التفصيلية، ويعتمد التخطيط الإلكتروني على تبسيط نظم وإجراءات العمل والتي تتسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد، حيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة تعتمد على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية والتي تجعل أداء الأعمال يتم لحظيا.

3-1-2-:التنظيم الإلكتروني: يعتمد التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة على إجراء تغييرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل المفطح، وذلك على اعتبار أن الهياكل الطويلة تتعدد مشكلاتها، حيث تعدد فيها المستويات الإدارية مما يترتب عليه زيادة في التكاليف، كما تتباعد فيها أيضا المسافات بين الإدارة العليا والعاملين ، مما يؤدي إلى وجود صعوبات في التنسيق وتتعدد عمليات الاتصال، ولذلك فإنه يمكن استبدال الهياكل التنظيمية الطويلة في التنسيق باستخدام هياكل

تنظيمية أخرى جيدة تميل إلى التفريط، مما يؤدي إلى وجود تدفق أفضل للمعلومات ورفع كفاءة وفعالية عمليات الاتصالات بالمنظمة.

3-1-3-التوجيه الإلكتروني: يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية أو العمل على تحقيقها، هذا ولا بد أن يكون هؤلاء القادة مبتكرون ولديهما الاستعدادات الكاملة لتحمل كل المخاطر التي تتعرض لها منظماتهم عند التعامل بالنظم الإلكترونية، كما لا بد عليهم أيضا من تفهم الحاجة إلى ضرورة وجود فرد ما مسؤول عن كل الجهود المبذولة سواء كانت ذلك بالنسبة للتكاليف التي يتم تحملها أو الوقت الذي يتم بذل النشاط فيه.

ولا بد أن تكون هذه القيادات أيضا قادرة على التعامل مع مواقع المنظمات على شبكات الاتصال الإلكترونية، وإن يتوفر لدى كل منها حب العمل والمقدرة على التعامل الفعال بالطريقة الإلكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة

3-1-4- الرقابة الإلكترونية: يعتمد التطبيق الكفء والفعال للرقابة الإلكترونية بالمنظمات المعاصرة على استخدام نظم رقابية تأخذ في اعتباره كل الأساليب والإجراءات الرقابية التي تتسم بالكفاءة الفعالية، وكذلك تحديد السلطات والمسؤوليات والصلاحيات المختلفة. ويتطلب أيضا ضرورة تخفيض مستويات الرقابة والمراجعة وذلك باعتبار أن الإفراط في أدائها يعد من الأعمال عديمة القيمة، وبالتالي فإن المنظمات الإلكترونية تسعى إلى التركيز على استخدام الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط وتقضي بالتالي على الإفراط المستمر في أداء هذه العمليات.

### 3-2-تقنيات الإدارة الإلكترونية:

توجد مجموعة من التقنيات للإدارة الإلكترونية والتي من أهمها ما يلي: (عامر، 2007، الصفحات 38-39)

1- شبكة ذات نطاق واسع تحتوي على (الفيديو –البيانات-الأصوات).

2- شبكة تقلل من زحمة مرور الأداء الفعال ومصاريح البرامج.

3- خدمات الويب.

4- المحمول.

5- إدارة المستندات الإلكترونية.

6- إدارة علاقات العملات.

7- الذكاء الإداري.

8- التخطيط.

9- الأرشفة.

10- إدارة الإنتاج.

11- تقدير سبل الأداء.

12- تعاون برامج الشركات.

13 الأنترنت .net

#### 4- معوقات الإدارة الإلكترونية:

على الرغم من الحاجة الملحة في المجتمعات التي لم تعمم تطبيقات التقنية على دوائرها الإدارية إلى خوض هذه التجربة، إلا أن هذا المشروع الحضاري قد يعرضه عدد من المعوقات وعلى مختلف الأصعدة: الإدارية والبشرية والمالية ..... مما يحد من فرص التطبيق أو يعطل المشروع، ويمكن استعراض تلك المعوقات كما يلي: (الحسن، 2010، صفحة 191)

1-4: معوقات إدارية: تواجه الإدارة في رحلة تحركها من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني عددا من المعوقات الإدارية ومن أهمها:

- ✓ ضعف التخطيط والتنسيق من قبل الإدارة العليا لإنجاز المشروع، سواء من جانب تحديد الوقت اللازم أو سماح الظروف أو عدمه.
- ✓ استهانة بعض القيادات بضرورة متابعة خطوات مشروع التحول، ومراقبة تطورات، تحسبا لظهور عارض أو حاجة تلزم المشروع وقت تنفيذ وللتأكد من أن خطة التحول تطبق على نحو صحيح.
- ✓ غياب التنسيق بين الجهات وانقطاع القنوات بين المؤسسات التي يمكن من خلالها تبادل المشورة فيما يخص تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، إذ تبدأ كل جهة وإدارة ومؤسسة مشروعها من الصفر، في حين كان من الأنفع والأيسر أن تبدأ من حيث انتهى الآخرون.
- ✓ تعد الإجراءات الإدارية غي المرنة وغير المتحمسة لمشروع الإدارة الإلكترونية أحد المعوقات التي تقف في وجه التطبيق، مما يفرغ المشروع مضمونه فيتحوّل إلى مجرد ممارسات تقنية مفككة ليس لها حصانة الكيان الإداري وشخصيته.
- ✓ ندرة المواد اللازمة للتحول إلى التقنية، سواء المالية أو الطاقات البشرية أو الاستعداد العام للعناصر الإدارية.
- ✓ سيطرة المفاهيم التقليدية البيروقراطية على أجواء العمل الإداري في المؤسسة وعدم التمكن من تجاوزها أو الحد من تأثيرها
- ✓ عدم اقتناع إدارة المؤسسة بضرورة الإدارة الإلكترونية أو الحاجة إليها.

✓ الاختلاف في نظم الإدارة داخل الجهة الإدارية الواحدة، مما يعرقل التحول الآلي لأسلوب الإدارة الإلكترونية بشكل انسيابي وسلس.

2-4: المعوقات البشرية: يمكن تحديدها فيما يلي: (عايدة ويخلف، 2022، صفحة 29)

✓ ضعف دور الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في مجال المعلومات الإدارية على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب.

✓ الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.

✓ تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه مما أدى إلى ازدياد حدة التفرق، وأضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية.

✓ الفقر وانخفاض الدخل الفردي، أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية

✓ إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية وحلول الآلة محل الإنسان هذا الخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفاً عن امتيازاته ومنصبه

3-4: معوقات مالية: تحول بعض العوائق المالية دون تعميم تطبيقات التقنية على الإدارات، أو تؤخر تنفيذ هذا المشروع التقني المعلوماتي، ومن بين تلك العوائق: (الحسن، 2010، صفحة 193)

✓ ضعف موارد المؤسسة المالية اللازمة لتوفير عناصر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية من أجهزة حاسوب، وشبكات وبرامج تطبيقية، وربط الشبكات... الخ

✓ تواجه بعض الإدارات أزمة محدودية الموارد اللازمة لإتمام عمليات الصيانة لأجهزتها وشبكاتهما، وغيرها من العمليات المكلفة.

✓ يتضرر الجانب التدريبي أيضاً في المؤسسات الساعية إلى مشروع الإدارة الإلكترونية من محدودية الموارد المالية اللازمة للقيام بالرحلات التدريبية، الاستعانة بخبرات أجنبية في التدريب، أجور المدربين

✓ تقف التكلفة المالية للاشتراك في شبكات الانترنت عائقاً أمام الأسر الفقيرة مما يعوق إمكانية تواصل تلك الأسر مع شبكات الدوائر الإدارية لإجراء معاملاتها.

4-4: معوقات قانونية: وتتمثل أبرزها فيما يلي: (البروتي، 2022، صفحة 521)

✓ عدم الاعتراف بالوثائق الإلكترونية وعدم اعتمادها كبديل للوثائق التقليدية أو الاعتراف بمصادقيتها

✓ احتياج الواقع الإداري الإلكتروني إلى جهد ووقت طويلين لوضع الأطر القانونية لممارستها وتحديد قواعد تضبط معاملاته

✓ انعدام التشريعات التي تقوم بتجريم مخترقي الشبكات الإدارية الإلكترونية، وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم

✓ عدم وجود تشريعات قانونية لاعتماد التوقعات الإلكترونية والدفعات المالية والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة.

#### 5-متطلبات وأسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية:

##### 5-1-متطلبات التحول نحو الإدارة الإلكترونية:

إن التحول من التنظيم الإداري التقليدي إلى تنظيم الاتصالات الإلكترونية تعتبر عملية متعددة الجوانب والمفاهيم والممارسات، ليست بسيطة أو تقنية بحتة يمكن استزادها وغرسها في أي بيئة ثم انتظار ثمارها بين عشية وضحاها فعملية توظيف التكنولوجيا الحديثة لخدمة المجتمعات يستلزم توفير متطلبات عديدة أهمها: (درويش، 2023، الصفحات 430-431)

5-1-1: متطلبات تنظيمية: وهنا يتطلب من متخذي القرار في كيفية هندسة الإدارة الإلكترونية بين

مستويات الهرم التنظيمي للمؤسسة والمصالح وحتى كيفية تناسق مع الجهات الوصية والمؤسسات الأخرى.

5-1-2: متطلبات تشريعية: بترتيب وضع بناء نظام قانوني جديد في إرسال الوثائق والمعلومات إلكترونياً

تكون في إطار قانون التي بدورها تحافظ على صحة الإجراءات.

5-1-3: متطلبات البنية التحتية: تعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية وبين

المواطن وترتبط بوجود حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة وأكشاك الكترونية في الأماكن العمومية.

##### 5-2-أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية:

إن التغيرات التي حصلت في مجال تقديم وإيصال المعلومات دفعت الدول للتحول إلى الإدارة الإلكترونية

وذلك لإرسال نظام متكامل لتسهيل وصول المعلومات وتبسيط الإجراءات، وقد مهد لظهور الإدارة الإلكترونية

عدت تطورات التي يمكن اعتبارها من المسببات التي تقودنا إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية ويمكن ذكرها على

النحو التالي:

5-2-1: التطور التكنولوجي: فقد انعكس التطور السريع في تقنية الحاسب الآلي على نظريات الإدارة، حيث

أصبحت الآلات تتخذ كثيراً من القرارات المبرمجة مكان الإنسان، ولعل هذا ما دعا هيربرت سايمون وبيتر

درايكر وكثير من كتاب الإدارة إلى التنبؤ بأن نسبة الآلات سوف تطغى على نسبة العاملين في عصر

المعلوماتية.

5-2-2: التقدم السريع في شبكة الاتصالات والإنترنت: هذا التقدم أدى إلى تغيرات مهمة في الإدارة وخاصة

الإدارة الحكومية، فالاتصالات الإلكترونية أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء من داخل

المنظمة أو خارجها وعبر دول العالم ككل، بسرعة ودقة فائقة وبتكاليف زهيدة، وهذا يقود إلى الإسراع في التحول إلى الإدارة الإلكترونية. (الطعامنة والعلوش، 2004، صفحة 76)

3-2-5: توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية: حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترقى إلى المستويات العالمية للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية، ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبح أمامه معيارا عالميا يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية وبما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنها.

4-2-5: انتشار الثقافة الإلكترونية: ففي عصر انتشرت فيه وسائل التعليم عن بعد ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية ومقاهي الإنترنت، أصبح من السهولة بمكان التعامل مع التقنية الرقمية، حيث لم يعد الأمر يتطلب حصول المتعامل مع تلك التقنية على شهادة جامعية متخصصة في الحاسب الآلي، وبالتالي أصبح هناك ميل كبير من المواطنين في الدول المتقدمة والنامية نحو الإدارة الإلكترونية (النمر و آخرون، 2006، صفحة 400)

5-2-5: الضغوطات المتزايدة على الحكومة: حول ضرورة تلبية حاجات المواطنين ورغباتهم بكل كفاءة وفاعلية، خصوصا مع ارتفاع المؤشرات حول ازدياد أعداد السكان وارتفاع مستويات المعيشة، وذلك بتقديم خدمات أفضل وأسرع، بالإضافة إلى سهولة الوصول إلى المعلومات، وأيضا تمكين المواطنين من المشاركة وإبداء آرائهم في القضايا التي تهمهم.

6-2-5: الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة: ان انتشار وتطبيق مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنباً للاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية، فلا يمكن لأي مجتمع إنساني معاصر أن يعيش كنظام مغلق دون مواكبة التطور الطبيعي للحياة الإنسانية بأبعادها المختلفة.

7-2-5: التحولات الديمقراطية وما رفقها من متغيرات: فقد ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في إحداث تغييرات جذرية في البناء المجتمعي عموما وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية بشكل خاص، وقد رافق ذلك ارتفاع في مستوى الوعي والتوقعات الاجتماعية، ونشؤ رؤية جديدة للقطاع العام بكافة أبعاده، وترسيخ مبدأ الشفافية والمساءلة والعدالة وغيرها لذلك تمثل الإدارة الإلكترونية فرصة متميزة للارتقاء بالأداء في القطاع العام (ميلودي، 2019، صفحة 83)

وفي نفس السياق يذكر الأستاذ رأفت رضوان أن من الأسباب الداعية للتحول إلى العمل الإلكتروني ما

يلي: (رضوان، 2010، صفحة 5)

- ✓ الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- ✓ القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- ✓ ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- ✓ صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- ✓ ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.

### 6-السلبيات المحتملة في تطبيق الإدارة الإلكترونية:

قد يعتقد البعض أنه عند تطبيق الإدارة الإلكترونية سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية، لكن الواقع يشير لأمر مختلف أي أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل، ومن سلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية هي بشكل عام كالآتي: (الحمزاوي، 2007، الصفحات 45-46)

1-6 : التجسس الإلكتروني: بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم، قلصت الدول من خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهمية وألويته في كثير من المجالات لصالح التقنية، والتجسس إحدى هذه المجالات، ومن الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام الإدارة الإلكترونية فأنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف الكتروني وهو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول، فهنا مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية والذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية.

2-6: زيادة التبعية للخارج : من المعلوم أن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلوماتية وهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا على الرغم من أن هناك أعداد كبيرة من العلماء العرب والاختصاصيين في مجال التكنولوجيا في العالم أو من أصل عربي، وعلى العموم بما أن الإدارة الإلكترونية تعتمد بمعظمها إن لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية فان ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية وهو ماله انعكاسات سلبية كثيرة خاصة كما ذكرنا أعلاه في المجال الأمني الإدارة الإلكترونية.

فالاتتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية هو تعريض للأمن الوطني والقومي لهذه الدول للخطر ووضعه تحت سيطرة دول غربية بغض النظر عما إذا كانت هذه الدول عدوة أم صديقة.

3-6: شلل الإدارة: أن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم واستراتيجية الإدارة الإلكترونية والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه أن

يؤدي إلى شلل وظائف الإدارة. عند ذلك نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية مما من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء.

4-6: الكلفة الباهظة لبناء مثل هذه البيانات الإلكترونية: وذلك لما تحتاجه من بيئة تحتية وخدمات مساندة للمشاريع الإلكترونية من تدريب وتأهيل والتي يتم اقتطاع جزء كبير من الميزانيات، مما يؤثر على أولويات تنفيذ الخدمات وخاصة الدول النامية.

5-6: مشكلة البطالة : يؤثر الاعتماد على الأجهزة الإلكترونية في القيام بالأنشطة المختلفة بدلا من الإنسان في سوق العمالة والطلب عليها، بالرغم مما يمكن أن توفره الثروة المعلوماتية من فرص جديدة للعمل، إلا أنها لن تكون متاحة لو تم الاستغناء عنها في مجالات عملهم، فهي ستكون ذات طبيعة تقنية عالية وحرته خاصة بمجموعة من المؤهلين، ولذلك فإن ثمة مشكلة ستتعاظم مع الاعتماد على المعلوماتية وهي البطالة، إذا أن هناك شركات تخطط بالفعل للاحتفاظ 20% فقط من طاقة العمل المتاحة لديها، وهناك تحدي حقيقي تظهر في معظم البلاد العربية، فليس هناك قطاع خاص قادر على امتصاص فائض العمالة الحكومة والقطاع العام

#### 7-متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

هناك العديد من المتطلبات الضرورية الجوهرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كما يراها

البعض، تتمثل فيما يلي: (كولارو وآخرون ، 2019 ، الصفحات 102-104)

أ- التزام الإدارة العليا بدعم مشروع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتبنيه.

ب- التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو الرقميات.

ت- وضع خطة متكاملة للإيصالات الشاملة بين جميع الجهات.

ث- التركيز على دراسة حاجات العاملين وإشباعها.

ج- الاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

ح- الدراسة المتكاملة للإجراءات ومعدلات الأداء.

خ- التركيز على ترابط نظم الخدمات.

د- التركيز على القدرات الفنية.

في ضوء ما سبق يتضح أن المنظمة التي تريد تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، عليها أن تبذل جهودا

لخلق المجتمع الذي يعتمد على المعرفة والمعلومات، ويساعد على تحقيق هذه الركائز التالية:

أ- إلغاء الحدود بين قسبي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات.

- ب- تحسين مكانة قسم الموارد البشرية.
- ت- تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء.
- ث- تأمين المعلومات.
- واعتبر السلمي أن أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح المنظمة في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ما يلي:
- أ- الاهتمام بالمجالات الإدارية، والقضية ليست قضية تقنية فحسب، بالرغم من أهميتها، ولكنها بالدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إدارة متطورة وقيادات إدارية واعية.
- ب- استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات بما يتيح الفرص لتطبيق نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء المنظمة الواحدة وفعاليتها، وبما يمنع التناقض بينهما ويحقق استكمال متطلبات أداء عالي الجودة والكفاءة.
- ت- الاعتماد على أساليب علمية تتطلب خبرات وتخصصات رائدة للتحويل إلى المنظمة الإلكترونية، يستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط، وينبغي على القيادات أن توفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية اللازمة لنجاح تطبيقها.
- ث- تطوير أنماط التعامل والعلاقات البينية بين أجزاء المنظمة الإلكترونية ذاتها وأقسامها الداخلية من ناحية، وبينها وبين المنظمات والجهات الإدارية ذات العلاقة من ناحية أخرى، بالإضافة إلى تنمية علاقتها بالمعاملين معها.
- ج- توفر آلية للدفع الإلكتروني لاستخدامها في سداد الرسوم ودفع الرواتب للحصول على الخدمات المختلفة، وذلك كنتيجة طبيعية للتعامل الإلكتروني.
- ح- تحسين مستوى الخدمة، وترشيد استخدام الموارد، وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة بعد الدراسة والتمحيص، ويقضي هذا التحول تبسيط الهياكل التنظيمية، وتقليل أعداد الوظائف، والاستعانة بأعداد أقل من العاملين الأكثر تأهيلا والأعلى تدريبا.
- خ- توعية العاملين وتعريفهم بكل ما يتعلق بطرق التعامل وكيفية الحصول على الخدمات، لضمان تفاعلهم مع مقتضيات الإدارة الإلكترونية.
- د- تطوير التشريعات واللوائح المنظمة للعمل في المنظمة بغرض تبسيطها وتوحيدها مع مقتضيات التعامل الإلكتروني من خلال الشبكات، ويتطلب هذا ثورة تشريعية تستبعد جميع أشكال التعقيد، مع استخدام التقنيات التي تضمن حماية المعاملات الإلكترونية من التزوير.

ذ- وضع استراتيجية شاملة على مستوى المنظمة لتحقيق هذه الغاية، وتجنب أن ينفرد كل قطاع أو إدارة بإعداد مشروعها الخاص للتحويل، حيث يؤدي هذا المدخل الانعزالي إلى تفتت الجهود وتبديد الموارد، وتكرار الدراسات فيما لا طائل له.

## الفصل الرابع:

عرض وتحليل البيانات الميدانية وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل البيانات

2- تفسير ومناقشة النتائج

أ- على ضوء الفرضيات

ب- على ضوء الدراسات السابقة

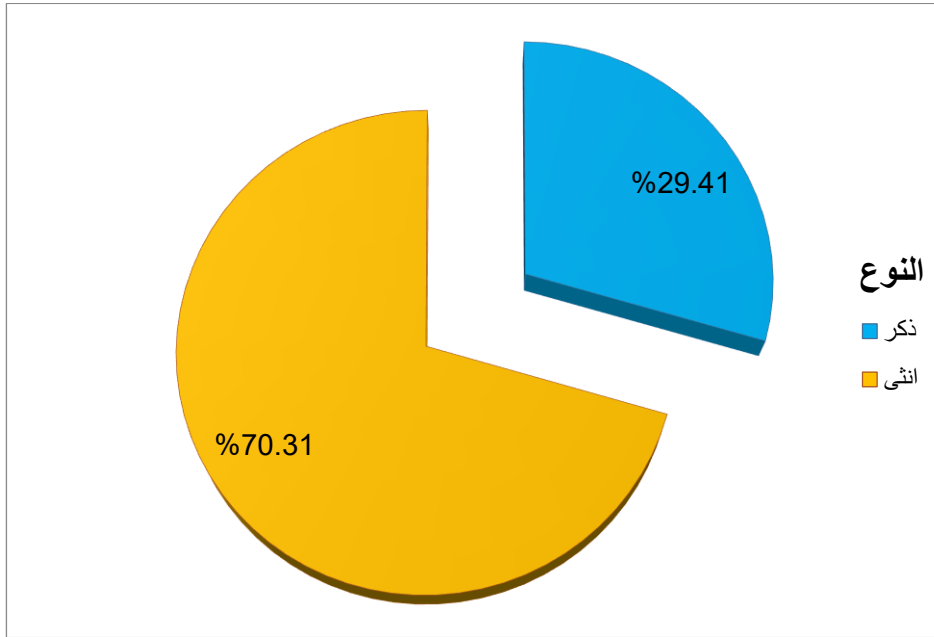
ت- على ضوء المقاربة النظرية

1- عرض البيانات احصائيا وتحليلها:

أ- تحليل الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة:

❖ تحليل خصائص المبحوثين حسب متغير النوع:

الشكل رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير النوع:



المصدر: السؤال رقم 1 من استمارة الاستبيان

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية للشكل رقم (05) والذي يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير النوع يتضح أن اغلبية الموظفين الاداريين هم إناث إذ قدرت النسبة بـ 70.31% في حين قدرت نسبة الذكور بـ 29.41% داخل كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة عباس لغرور، وهذا راجع لطبيعة التوظيف (طابع خدماتي) يجذب الاناث أكثر من الذكور.

❖ تحليل خصائص المبحوثين حسب متغير السن:

اعتمدنا في تحديد الفئات على الخطوات التالية:

- حساب المدى: الذي يساوي أكبر سن - أصغر سن

$$\text{المدى} = 56 - 32 = 24$$

- حساب عدد الفئات: حسب معادلة ستوروجيس عدد الفئات =  $1 + 3.322 * \text{لغ عدد البيانات (n)}$

$$\text{عدد الفئات} = 1 + 3.322 * 34 = 6.09$$

عدد الفئات  $\sim 6$

$$4 = \frac{24}{6} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}} = \text{طول الفئة : طول الفئة}$$

طول الفئة = 4

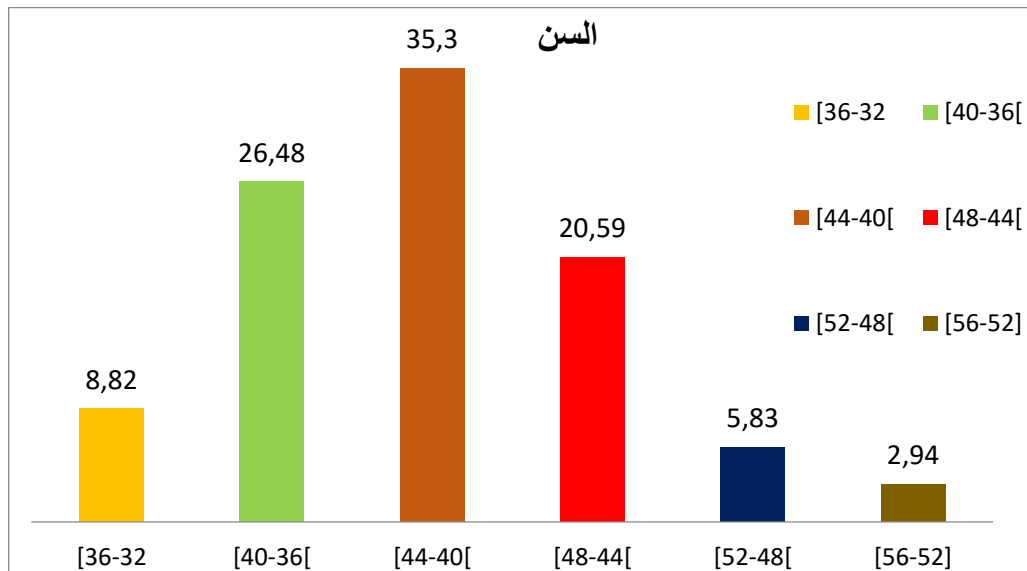
من النتائج السابقة تم تحديد الفئات كمايلي :

الجدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن :

النسبة المئوية%	التكرار	السن الإحتمالات
8.82	3	من [36-32] سنة
26.48	9	من [40-36] سنة
35.30	12	من [44-40] سنة
20.59	7	من [48-44] سنة
5.83	2	من [52-48] سنة
2.94	1	من [56-52] سنة
100	34	المجموع

المصدر: السؤال رقم 2 من استمارة الاستبيان

الشكل رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن



المصدر: السؤال رقم 2 من استمارة الاستبيان

من خلال إحصائيات الجدول رقم (02) والشكل رقم (06) والذي يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير

السن يتضح أن أكبر فئة هي المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 44 بنسبة قدرت بـ 35.30%، تليها فئة

المبحوثين التي تتراوح أعمارهم من 36 إلى 40 بنسبة قدرت ب 26.48% ثم فئة المبحوثين التي تتراوح أعمارهم من 44 إلى 48 والتي قدرت نسبتهم ب 20.59%، ثم فئة المبحوثين التي تتراوح أعمارهم من 32 إلى 36 والتي قدرت نسبتهم 8.82، وبعدها فئة المبحوثين التي تتراوح أعمارهم من 48 إلى 52 والتي قدرت نسبتهم ب 5.83%، وأخيرا نسبة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 52 إلى 56 والتي قدرت ب 2.94% .

من خلال المعطيات يظهر لنا أن معظم أفراد مجتمع البحث من الكهول وهذا لتمتعهم بالخبرة ن وقدرتهم على تحمل أعباء العمل والمسؤولية، وفئة الشيوخ قليلة قدرت ب 3 موظفين وذلك لإقبالهم على التقاعد.

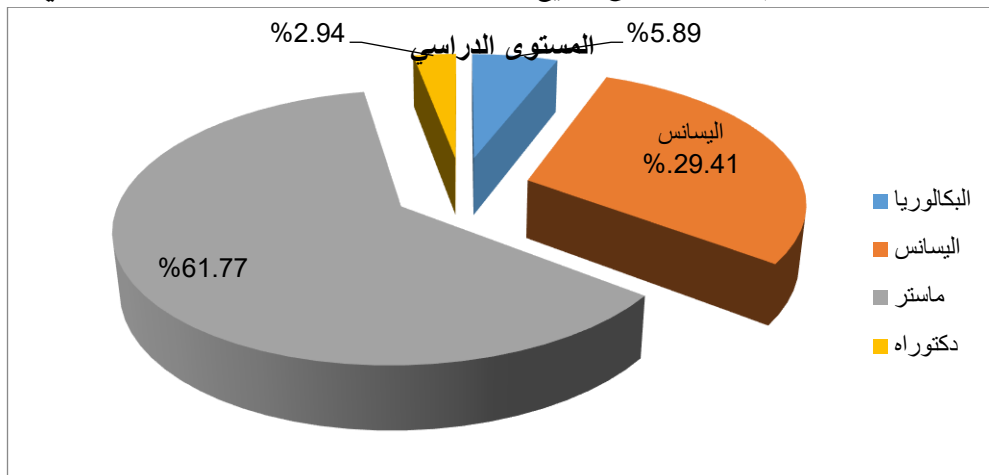
### ❖ تحليل خصائص المبحوثين حسب متغير المستوى الدراسي

الجدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي :

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي الإحتمالات
5.89	2	البكالوريا
29.41	10	ليسانس
61.77	21	ماستر
2.94	1	دكتوراه
100	34	المجموع

المصدر: السؤال رقم 3 من استمارة الاستبيان

الشكل رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر: السؤال رقم 3 من استمارة الاستبيان

يتبين من البيانات الإحصائية للجدول رقم (03) والشكل رقم (07) أن المستوى التعليمي الغالب على هذه المبحوثين هو شهادة الماستر بتكرار 21 بنسبة تقدر ب 61.77% من إجمالي أفراد مجتمع البحث، ثم تليها نسبة

المتحصلين على شهادة ليسانس قدرت بـ 29.41%، ثم نسبة المتحصلين على شهادة البكالوريا التي قدرت بـ 5.89%، وشهادة الدكتوراه قدرت بـ نسبة 2.94% وتمثلت في فرد واحد من أفراد مجتمع البحث . هذا ما يفسر على أن إدارة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة عباس لغرور-خنشلة-تعتمد على توظيفها على أساس مؤهلات علمية خصوصا الجامعيين والمتحصلين على شهادة الماستر، من أجل رفع كفاءتهم وبالتالي رفع أداء العاملين على مستوى الكلية ولأنها تعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة هذا ما ألزمها الاعتماد على فئات ذو مستوى تعليمي عالي باعتبارهم لهم المهارة في استخدام التكنولوجيا الحديثة.

#### ❖ تحليل خصائص المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية:

اعتمدنا في تحديد الفئات على الخطوات التالية :

- حساب المدى : الذي يساوي أكبر عدد سنوات العمل – أصغر عدد سنوات العمل

$$\text{المدى} = 26 - 4 = 22$$

- حساب عدد الفئات : حسب معادلة ستوروجيس عدد الفئات =  $1 + 3.322 \times \text{لغ عدد البيانات (n)}$

$$\text{عدد الفئات} = 1 + 3.322 \times \text{لغ} = 34 = 6.09$$

عدد الفئات  $\sim 6$

$$\text{حساب طول الفئة: طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{22}{6} = 3.66$$

طول الفئة  $\sim 4$

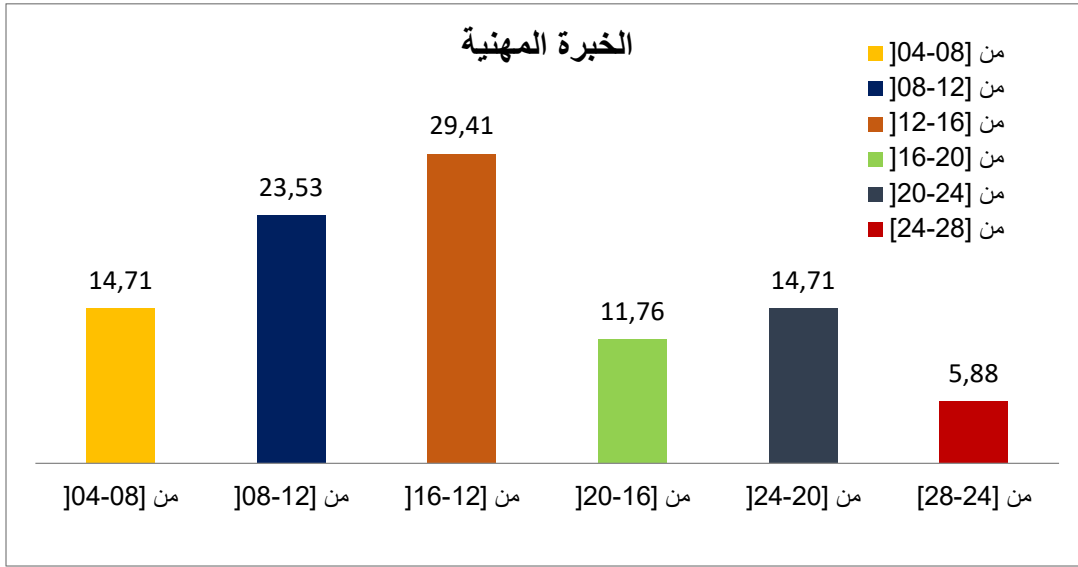
من النتائج السابقة تم تحديد الفئات كما يلي:

الجدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية :

النسبة المئوية%	التكرار	الخبرة المهنية
		الإحتمالات
14.71	5	من [08-04] سنوات
23.53	8	من [12-08] سنة
29.41	10	من [16-12] سنة
11.76	4	من [20-16] سنة
14.71	5	من [24-20] سنة
5.88	2	من [28-24] سنة
100	34	المجموع

المصدر: السؤال رقم 4 من استمارة الاستبيان

الشكل رقم (07) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: السؤال رقم 4 من استمارة الاستبيان

يتبن من الجدول رقم (04) أن الإداريين الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح ما بين 12 إلى 16 سنة يشكلون العدد الأكبر بتكرار 10 وبنسبة قدرت بـ 29.41% من إجمالي الإداريين ، ثم تليها نسبة الإداريين الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 08 إلى 12 سنة بنسبة قدرت بـ 32.53% وبعدها نسبة الإداريين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 20 إلى 24 وكذلك من 04 إلى 08 سنوات عمل قدرت بـ 14.71%، وبعدها الفئة بين 16 إلى 20 بنسبة قدرت بـ 11.76%، وفي الأخير نسبة الإداريين الذين خبرتهم تتراوح بين 24 إلى 28 سنوات عمل فعددهم 2 بنسبة 5.88% من إجمالي أفراد مجتمع البحث .

وما يمكن ملاحظته من خلال الإحصائيات أن أعلى نسبة سجلت لدى المبحوثين الذين تنحصر خبرتهم من 12 إلى 16 وهذا يفسر أن العاملين داخل الكلية يتمتعون برغبة في العمل والتخصص أكثر في المهنة وذلك ما يساعد على تمكين العاملين في مجال عملهم.

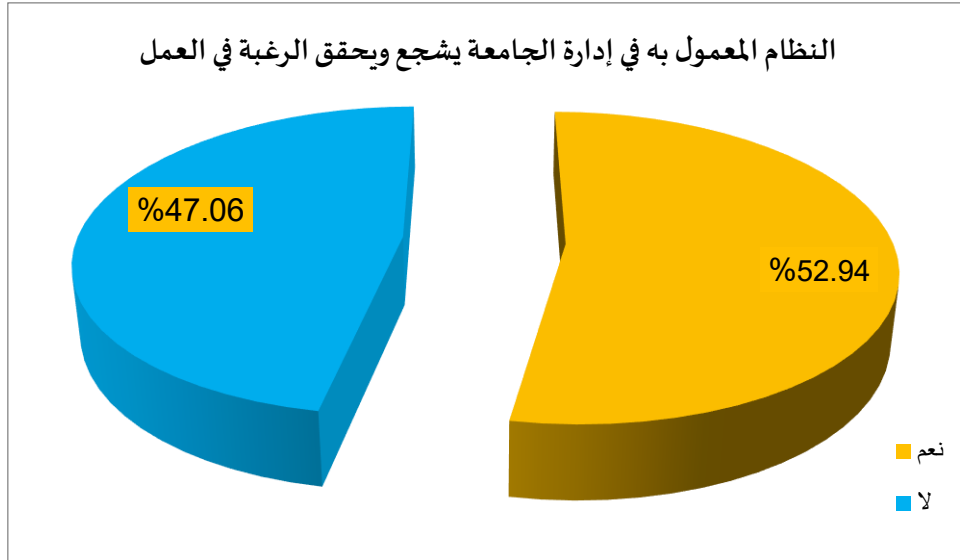
ب- تحليل بيانات محاور الدراسة:

❖ تحليل بيانات المحور الثاني: حول تطور سياسة تنمية المورد البشري من قدرات الأفراد ومهاراتهم

التكنولوجية بما يطلبه احتياجات العمل:

❖ النظام المعمول به في إدارة الجامعة يشجع ويحقق الرغبة في العمل:

الشكل رقم (08): يوضح إدارة الجامعة تشجع وتحقق الرغبة في العمل

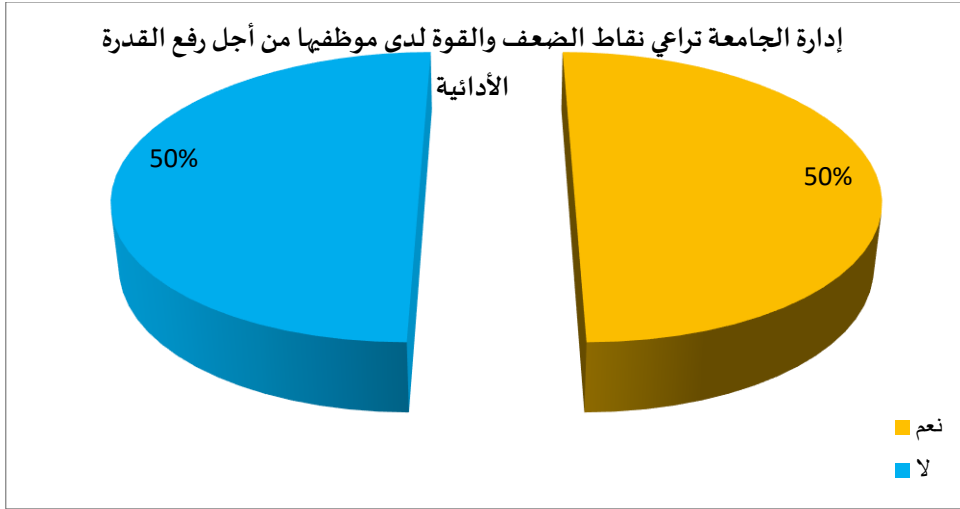


المصدر: السؤال رقم 5 من استمارة الاستبيان

نلاحظ من خلال الدائرة النسبية الموضحة أعلاه أن الموظفين في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية يرون أن النظام المعمول به يشجعهم ويحقق لهم الرغبة في العمل وعددهم 18 بنسبة قدرت بـ 52.94% تم تليها نسبة 47.06% والتي تمثل نسبة فئة المبحوثين البالغ عددهم 16 والذين يرون أن النظام المعمول به في الكلية لا يشجع العاملين ولا يحقق لهم الرغبة في العمل.

وإذ يفسر أن الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية يعملون وفقا للقوانين المفروضة عليهم ويعملون بشكل روتيني وهذا راجع ربما لسعي الكلية إلى الحفاظ على استقرار موظفيها مما ولد لدى البعض الملل، إضافة إلى العمل 8 ساعات في اليوم وعدم قدرتهم على ممارسة نشاط آخر مما جعلهم يتدمرون من العمل.

❖ تقوم إدارة الجامعة بمراعاة نقاط الضعف والقوة لدى الإداريين من أجل رفع القدرة الأدائية  
الشكل رقم (09): يوضح مراعاة الجامعة لنقاط الضعف والقوة للإداريين لرفع القدرة الأدائية



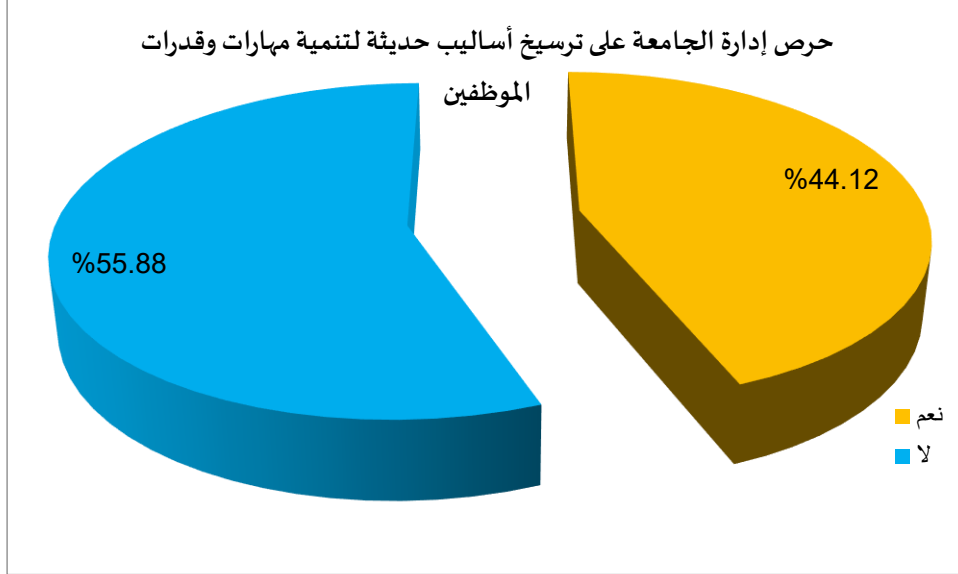
المصدر: السؤال رقم 6 من استمارة الاستبيان

نلاحظ من خلال الدائرة النسبية الموضحة أعلاه أن أفراد مجتمع البحث يرون أن الكلية تراعي نقاط الضعف والقوة من أجل رفع القدرة الأدائية بتكرار 17 وبنسبة قدرت بـ 50% من إجمالي فئة المبحوثين ، وهي نفس النسبة للذين يرون أن الكلية لا تراعي ذلك. وهذا يفسر من خلال اعتماد الكلية على توظيف الإطارات أصحاب المؤهلات العلمية العليا الذين يعتبرون أنهم يملكون قدرات وكفاءات عالية، في نفس الوقت أنها لا تعتمد على مراعاة نقاط الضعف والقوة لدى البعض الآخر.

❖ تحرص إدارة الجامعة على ترسيخ أساليب حديثة لتنمية مهارات وقدرات الموظفين.

الشكل رقم (10): يوضح حرص إدارة الجامعة على ترسيخ الأساليب الحديثة لتنمية المهارات

#### وقدرات الموظفين



المصدر: السؤال رقم 7 من استمارة الاستبيان

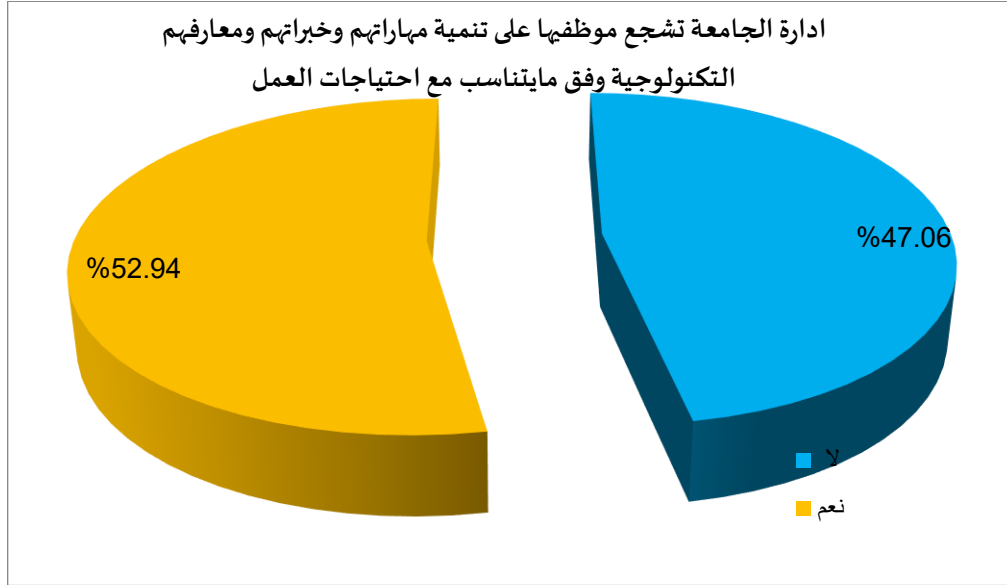
نلاحظ من خلال الدائرة النسبية الموضحة أعلاه أن أفراد مجتمع البحث يرون أن الكلية لا تحرص ترسيخ أساليب حديثة لتنمية مهارات وقدرات الموظفين بتكرار 19 وبنسبة قدرت بـ 55.88% من إجمالي أفراد مجتمع البحث ، و 15 من أفراد مجتمع البحث يرون أن الكلية تحرص على ترسيخ أساليب حديثة لتنمية مهاراتهم وقدراتهم بنسبة قدرت بـ 44.12%.

وهذا يفسر من أن الكلية تحرص على ترسيخ أساليب حديثة لتنمية قدرات ومهارات موظفيها كتوفير برامج حديثة لتسهيل العمليات الإدارية وتمكينهم من كسب مهارات متفاوتة لريح الوقت وتطوير المستوى المهني لديهم مثل برنامج PROGRES. وبحكم أن الكلية تعتمد على توظيف الإطارات أصحاب المؤهلات العلمية العليا الذين يعتبرون أنهم يملكون قدرات وكفاءات عالية وبالتالي فإن الكلية لا تحرص على تنمية مهاراتهم.

❖ تعمل إدارة الجامعة على تشجيع موظفيها على تنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم التكنولوجية وفقاً لما يتناسب مع احتياجات العمل

الشكل رقم (11): يوضح تشجيع ادارة الجامعة موظفيها على تنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم

التكنولوجية وفق ما يتناسب مع احتياجات العمل



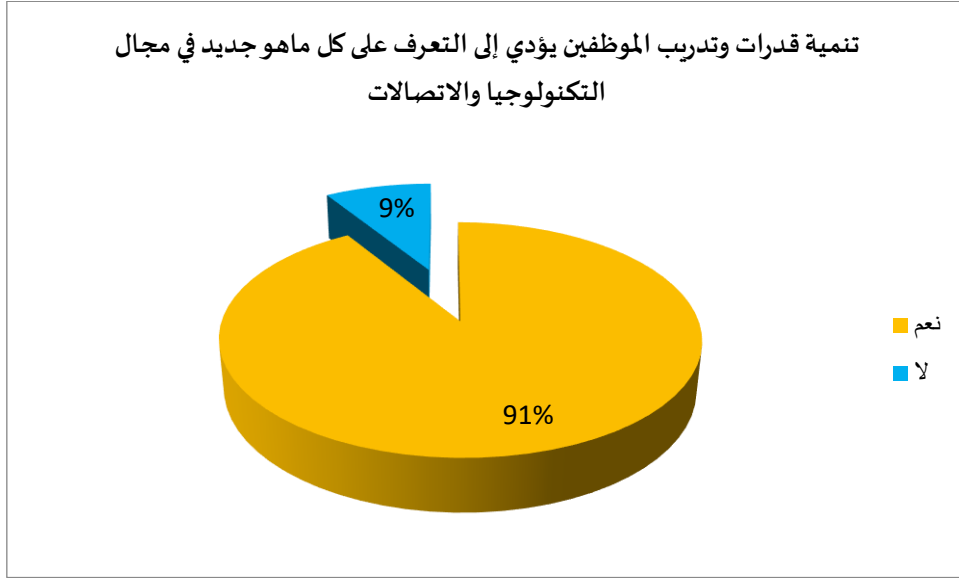
المصدر: السؤال رقم 8 من استمارة الاستبيان

نلاحظ من خلال الدائرة النسبية الموضحة أعلاه أن 16 فرد من المبحوثين أن الكلية لا تعمل على تشجيع موظفيها على تنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم التكنولوجية وفقاً لما يتناسب مع احتياجات العمل. أما الفئة الثانية التي تمثل 18 فرداً ترى أن الكلية تعمل على تشجيع موظفيها على تنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم التكنولوجية وفقاً لما يتناسب مع احتياجات العمل. وهذا يفسر كالاتي: لأن الهدف من ذلك هو تطوير مهارات الموظف لإتقان عمله، وكذلك من خلال برامج التوظيف وبرامج التدريب حسب طلب الموظفين، وتوفير الوسائل التكنولوجية والجو الملائم للعمل.

❖ الاهتمام بتنمية قدرات وتدريب الموظفين يؤدي إلى التعرف على كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا والاتصالات

الشكل رقم (12): يوضح تنمية قدرات وتدريب الموظفين يؤدي إلى التعرف على كل ما هو جديد

في مجال التكنولوجيا والاتصال



المصدر: السؤال رقم 9 من استمارة الاستبيان

نلاحظ من خلال الدائرة النسبية الموضحة أعلاه ان 3 فرد من المبحوثين أن الاهتمام بتنمية القدرات وتدريب الموظفين يؤدي إلى التعرف على كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا بنسبة 91.18% في حين 8.82% يرون العكس وهم تقريبا الموظفون الراضون للتغيير .

يفسر هذا أن تدريب الموارد البشرية على نظام المعلومات وعلى القوانين والتطورات التكنولوجية وتنمية كفاءته يؤدي لا محالة إلى التعرف على كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا الحديثة والاتصالات من تحديثات وتغيرات مختلفة.

❖ يساهم توفر وسائل التكنولوجيا الحديثة في الكلية في زيادة كفاءة الموظف

الجدول رقم (05): يوضح توفر الوسائل التكنولوجية الحديثة ومساهمتها في زيادة كفاءة الموظف

النسبة المئوية %	المجموع الكلية	النسبة المئوية %	المجموع الجزئي	النسبة المئوية %	التكرارات الجزئية	الاحتمالات	
100	34	85,29	29	31.03	09	وفرة الوقت	نعم
				20.69	06	السرعة في أداء المهام	
				6.90	02	تقليل الجهد	
				20.69	06	تنمية قدرات الموظف	
				6.90	02	تقليل من الخطأ أثناء العمل	
				6.90	02	تسهيل التواصل بين الفرد والإدارة	
				6.90	02	تسهيل أداء الأعمال	
14.70	5	لا					

المصدر: السؤال رقم 10 من استمارة الاستبيان

تدل النتائج الواردة في الجدول رقم (05) والشكل رقم (12) بأن 85.29% أكدوا على مساهمة توفر وسائل تكنولوجيا الحديثة في زيادة كفاءة الموظف، في حين نجد وجهة نظر معاكسة تقدر بـ 14.71% لم توافق على مساهمة توفر وسائل تكنولوجيا الحديثة في الكلية في زيادة كفاءة الموظفين. وتفسر القيم كالاتي تسهيل عملية الحصول على النتائج المختلفة بأسرع وقت وسهولة نقل المعلومات بين مصالحي الكلية، فالتكنولوجيا تساهم في تطوير وتسهيل وتسريع العمل.

❖ إذا كانت الإجابة نعم كيف ذلك:

من خلال اجابة الباحثين على السؤال زيادة كفاءة الموظفين من خلال توفر وسائل تكنولوجيا

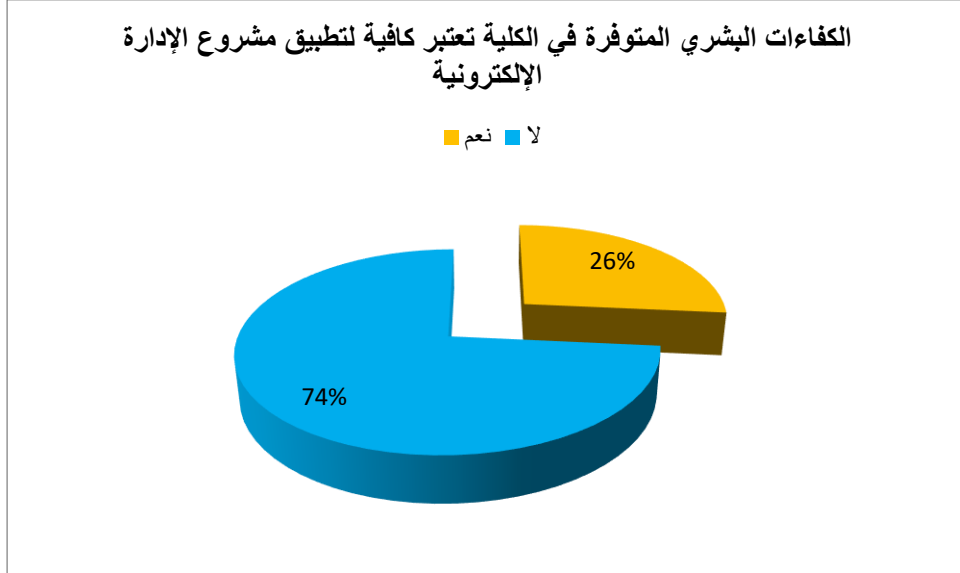
حديثة إذ كانت الإجابة بنعم بنسبة 85.29% كيف ذلك؟

حيث التكنولوجيا الحديثة = تسهيل العمل، وفرة الوقت، استغلال اختصار الوقت، سهولة الاستعمال، تقليل من الخطأ أثناء العمل، تنمية قدرات الموظف، تجديد المعلومات، السرعة في أداء المهام، تسهيل التواصل بين المصالح، تطوير المهارات الشخصية، التخزين المبرمج للملفات والتسيير المتقن للأعمال وبالتالي تساعد في كفاءة الموظف في مجال المردودية في العمل.

❖ الكفاءات البشرية المتوفرة حاليا تعتبر كافية عمليا لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.

الشكل رقم (13): يوضح الكفاءات البشرية المتوفرة في الكلية تعتبر كافية لتطبيق مشروع الإدارة

#### الإلكترونية



المصدر: السؤال رقم 12 من استمارة الاستبيان

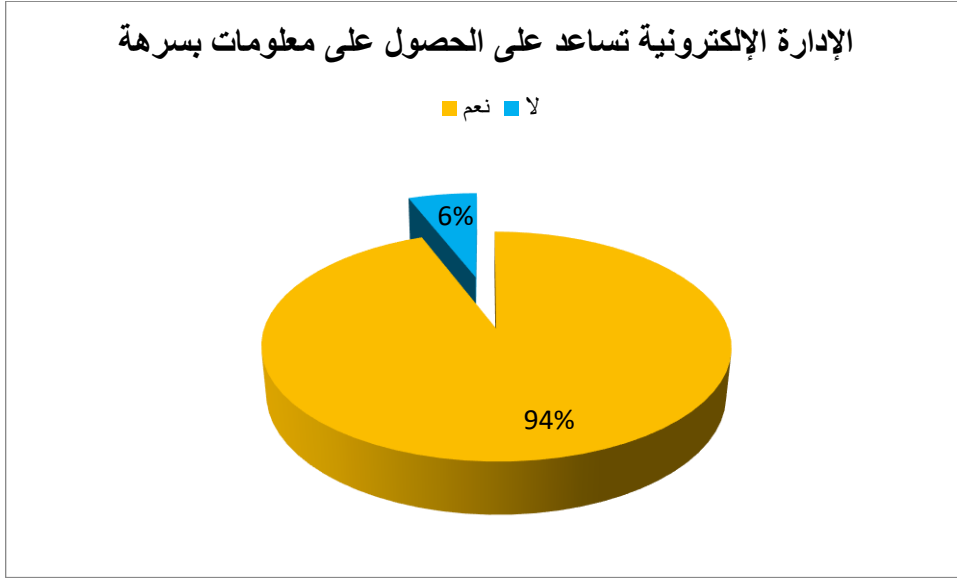
نلاحظ من خلال الدائرة النسبية الموضحة أعلاه أن الكفاءات البشرية المتوفرة في الكلية حاليا لا تعتبر كافية لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية وهذا ما أكدته أغلبية المبحوثين بنسبة 73.53%، في حين 26.47% أوضح أن الكفاءات البشرية المتوفرة تعتبر كافية عمليا لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية. وتفسر النتائج كالاتي:

نظرا للاستخدام الانتزنت بكثرة أصبح معظم الموظفين متمكنون من هذه الثقافة، بالإضافة إلى أن معظم الموظفين إطارات متخصصة قادرة على مواكبة التطور التكنولوجي ورفع التحدي. أما الاغلبية اللذين يرون بأن الكفاءات البشرية المتوفرة حاليا غير كافية عمليا لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية فكان ردهم بأن الإدارة الجزائرية متأخرة من حيث الثقافة الإلكترونية وهذا راجع إلى عدم توفر الكوادر والكفاءات البشرية اللازمة وعدم تشجيعها.

ب- تحليل بيانات المحور الثالث: تساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تسهيل العمل داخل إدارة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة عباس لغرور - خنثلة-

❖ تساعد الإدارة الإلكترونية على الحصول على معلومات بسرعة

الشكل رقم (14): يوضح الإدارة الإلكترونية تساعد على الحصول على معلومات بسرعة



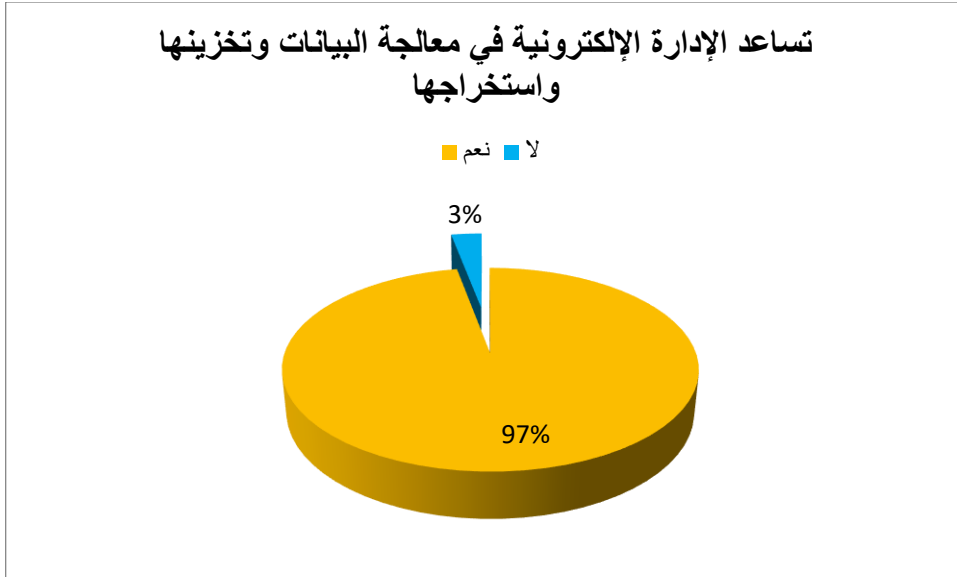
المصدر: السؤال رقم 13 من استمارة الاستبيان

نلاحظ من خلال الدائرة النسبية الموضحة أعلاه أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 94.12% أجابوا بأن الإدارة الإلكترونية تساعد على الحصول على المعلومات بسرعة، وبقية المبحوثين والذين قدرت نسبتهم ب 5.88% يرون عكس ذلك.

ويمكن ارجاع ذلك على أن إلى ان الاستخدام يكون عن طريق الحواسيب أي إلكتروني، فيمكن الحصول على أي معلومة عن طريق بعض الخطوات عبر الحواسيب بدل التنقل من مكان إلى آخر ومن مصلحة إلى أخرى ، هذا النظام حسب رأي الموظفين في الكلية يسهل عليهم العمل أفضل من السابق ، أما الذين صرحوا بـ "لا" فذلك راجع إلى نقص وانقطاع الدائم لشبكة الإنترنت .

## ❖ تساعد الإدارة الإلكترونية في معالجة البيانات وتخزينها واستخراجها

الشكل رقم (15): يوضح الإدارة الإلكترونية تساعد في معالجة البيانات وتخزينها واستخراجها

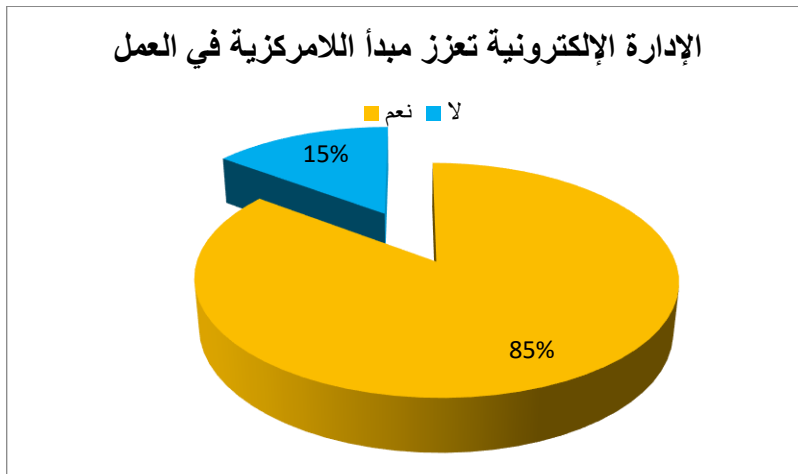


المصدر: السؤال رقم 14 من استمارة الاستبيان

نلاحظ من خلال الدائرة النسبية الموضحة أعلاه أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 97.06% أكدوا بأن الإدارة الإلكترونية تساعد في معالجة البيانات وتخزينها واستخراجها، وبقية المبحوثين والذين قدرت نسبتهم بـ 2.94% يرون أن الإدارة الإلكترونية لا تساعد على ذلك وهم الموظفون اللذين يفضلون التعامل بالاوراق . يمكن تفسير هذه البيانات الإحصائية أن إدارة الكلية تتبع نظام معلوماتي يساهم في البحث عن المعلومات ثم معالجتها مباشرة لتصبح بيانات يمكن استخدامها ووضعها في ملفات معينة يسمح بالرجوع إليها وقت الحاجة.

## ❖ تعزز الإدارة الإلكترونية مبدأ اللامركزية في أداء العمل

الشكل رقم (16): يوضح الإدارة الإلكترونية تعزز مبدأ اللامركزية في أداء العمل

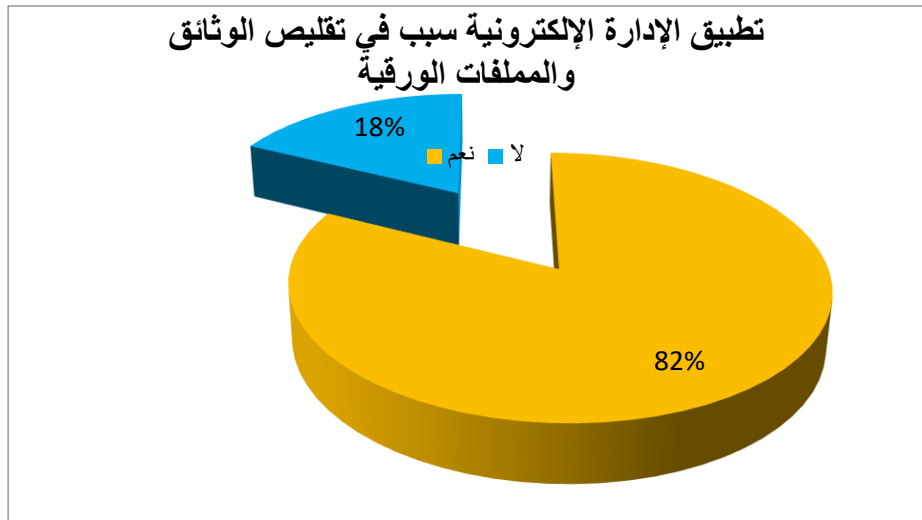


المصدر: السؤال رقم 15 من استمارة الاستبيان

نلاحظ من خلال الدائرة النسبية الموضحة أعلاه أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 85.30% أجابوا بأن الإدارة الإلكترونية تعزز مبدأ اللامركزية في أداء الأعمال، بينما نسبة 14.71% يرون أن الإدارة الإلكترونية لا تعزز ذلك. وهذا راجع إلى أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل كبير في تعزيز اللامركزية لأنها تعمل على التخصص في العمل ووضع كل فرد في مكانه المناسب وبالتالي يتم اتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع إلى مستويات أعلى في الإدارة، فهذا يسرع في إعداد المهام وتقديم الخدمات للطلبة في وقتها المحدد.

#### ❖ تطبيق الإدارة الإلكترونية سبب تقليص من الوثائق والملفات الورقية

الشكل رقم (17): يوضح أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سبب في تقليص من الوثائق والملفات الورقية.



#### المصدر: السؤال رقم 16 من استمارة الاستبيان

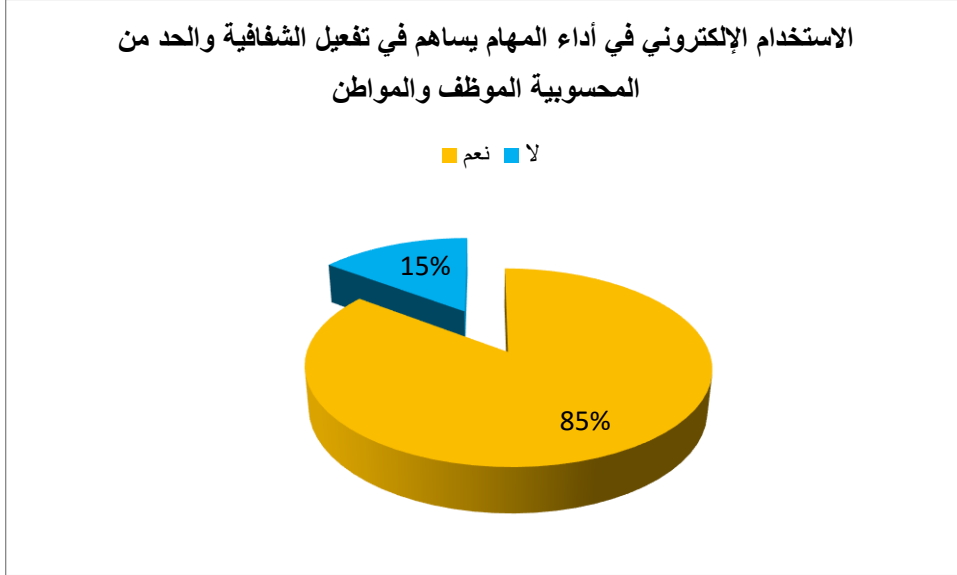
نلاحظ من خلال الدائرة النسبية الموضحة أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع البحث يرون أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سبب في تقليص الوثائق الورقية بتكرار 28 وبنسبة قدرت بـ 82.35%، بينما نسبة 17.65% وبتكرار 6 يرون أن تطبيق الإدارة الإلكترونية لم تقلص من الملفات الورقية.

هذا يؤكد أن تطبيق الإدارة الإلكترونية قلص من كثرة الملفات الورقية في التعاملات في الكلية وبالتالي ساهمت في سهولة التعامل مع الملفات بصورتها الإلكترونية، وهو ما يؤدي إلى اقتصاد الوقت والجهد. أما بالنسبة للذين يرون أن تطبيق الإدارة الإلكترونية لم تقلص من الملفات الورقية وهذا راجع إلى وجود تعاملات ورقية لم تصل إلى أن تحول إلى تعاملات الكترونية، وقد يعود ذلك إلى عدم توفر الآليات الحديثة لذلك أو عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة لذلك.

❖ الاستخدام الإلكتروني في أداء المهام يساهم في تفعيل الشفافية والحد من المحسوبية بين الموظف والمواطن

الشكل رقم (18): يوضح الاستخدام الإلكتروني في أداء المهام يساهم في تفعيل الشفافية والحد من

المحسوبية بين الموظف والمواطن



المصدر: السؤال رقم 17 من استمارة الاستبيان

نلاحظ من خلال الدائرة النسبية الموضحة أعلاه أن أغلبية المبحوثين بنسبة 85.29% أجابوا بأن الإدارة

الإلكترونية تساهم في تفعيل الشفافية والحد من المحسوبية، أما باقي المبحوثين أجابوا بلا بنسبة 14.71%.

يفسر ذلك دور الإدارة الفعال في التقليل من المحسوبية وتسعى لتحقيق مبدأ الشفافية والوضوح في

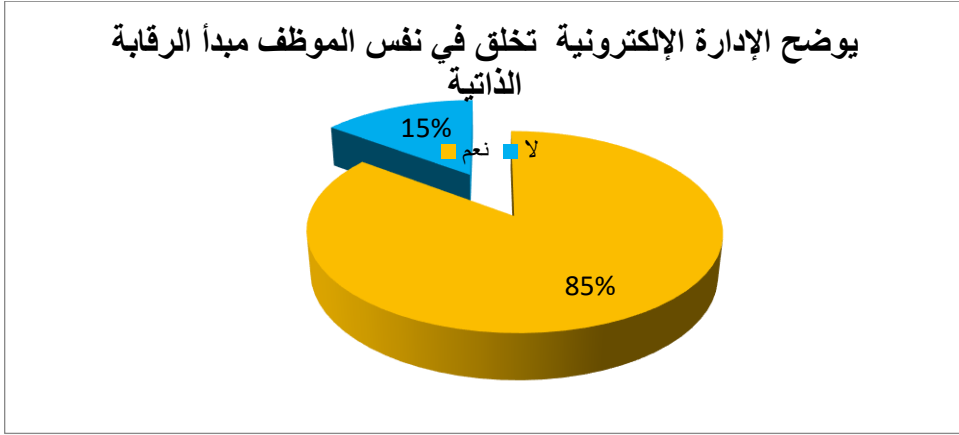
التعاملات مع مختلف المواطنين من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يتم معالجة الملفات الكترونياً حسب

الأولوية وليس حسب المعرفة الشخصية للمواطن. وكذلك وضع المعلومات والوثائق على الانترنت عبر الصفحات

الخاصة بها دون تحفظ أو غموض.

❖ الإدارة الإلكترونية تخلق في نفوس الموظف مبدأ الرقابة الذاتية

الشكل رقم (19): يوضح الإدارة الإلكترونية تخلق في نفس الموظف مبدأ الرقابة الذاتية



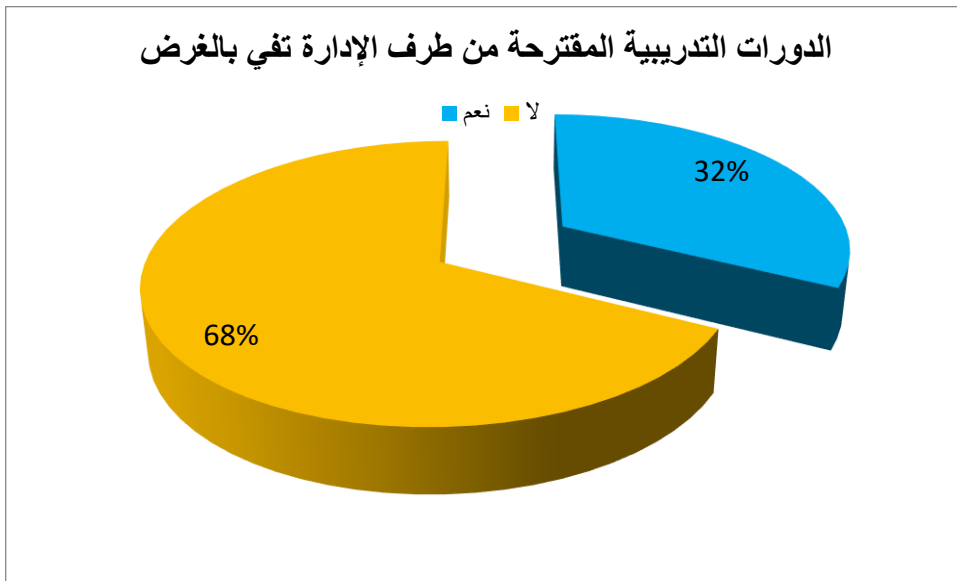
المصدر: السؤال رقم 18 في استمارة الاستبيان

نلاحظ من خلال الدائرة النسبية الموضحة أعلاه أن نسبة 85.29% أجابوا بأن الإدارة الإلكترونية تخلق في نفس الموظف مبدأ الرقابة الذاتية، في حين نسبة 14.71% أجابوا بأنها غير قادرة على خلق الرقاب الذاتية في الموظف

وهذا راجع أن الإدارة الإلكترونية تجعل الموظف مكلف بأداء عمله بإخلاص ونزاهة لأنه من خلال هذه الإدارة تصبح الاعمال تحت الرقابة والمتابعة إلكترونياً ويتم حفظها والرجوع إليها في اي وقت من قبله او من قبل المسؤول.

❖ الدورات التدريبية المقترحة من طرف الإدارة تفي بالغرض

الشكل رقم (20): يوضح الدورات التدريبية المقترحة من طرف الإدارة تفي بالغرض



المصدر: السؤال رقم 19 في استمارة الاستبيان

نلاحظ من خلال الدائرة النسبية الموضحة أعلاه أن (20) أن نسبة 67.65% أجابوا بأن الدورات التدريبية المقترحة من طرف الإدارة لا تفي بالغرض، في حين نسبة 32.35% أجابوا الدورات التدريبية المقترحة من طرف الإدارة لا تفي بالغرض

وهذا راجع أن التدريب الجيد للموظفين مكن من تحسين مردودية العمل باعتبار أن التدريب يساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم إضافة إلى تحسين فهم الأفراد لأعمالهم واستيعابهم لدورهم في الكلية من خلال اكتساب مهارات كل وظيفة.

في حين الفئة التي أجابت ب لا فقد صرحت أنها لم تخضع لأي تدريب منذ بداية عملها في الكلية، في حين خضعت المصالح الأخرى لتدريبات وتكوينات حتى خارج الوطن مثل مصلحة الميزانية.

#### ❖ الإدارة الإلكترونية أتاحت لك فرصة الإبداع في العمل

الجدول رقم: (06) توضح تتيح الإدارة الإلكترونية فرصة الإبداع في العمل

النسبة المئوية %	المجموع الكلي	النسبة المئوية %	المجموع الجزئي	النسبة المئوية %	التكرارات الجزئية	الاحتمالات	
100	34	61.76	21	33.33	07	سرعة الأداء	نعم
				38.09	08	ابتكار طرق جديدة للعمل	
				28.09	06	تحسين جودة العمل	
				99.51	21	المجموع	
		38.24	13			لا	

المصدر: السؤال رقم 21 في استمارة الاستبيان

نلاحظ من خلال الدائرة النسبية الموضحة أعلاه أن نسبة 61.76% أجابوا أن الإدارة الإلكترونية تتيح فرصة الإبداع في العمل، في حين نسبة 38.24% أجابوا بأن الإدارة الإلكترونية لم تتيح فرصة الإبداع في العمل. يمكن إرجاع ذلك أن الإدارة الإلكترونية باعتمادها على الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية تسهل على العامل القيام بوظائف وتقديمها في الوقت المناسب مت توفير الجهد، وبالتالي يتحكم أكثر في عمله، كذلك تساعد على مهارات الاتصال بين الأفراد إضافة إلى تحسين فهم واستيعابهم لدورهم في الكلية من خلال اكتساب مهارات كل وظيفة وبالتالي الإبداع في العمل.

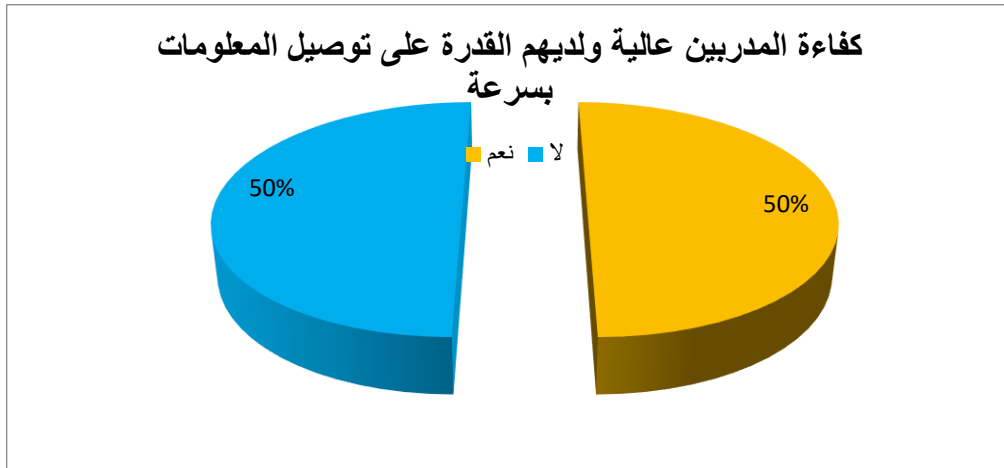
في حين الموظفين الذين صرحوا بأن الإدارة الإلكترونية لم تتح فرصة الإبداع في العمل هي في معظمهم لا تستخدمون الإدارة الإلكترونية في معاملاتها.

❖ في حالة الاجابة بنعم كيف ذلك:

حيث يتم ذلك من خلال سرعة الأداء، ابتكار طرق جديدة للعمل، ويؤدي هذا إلى توحيد وتخزين الملفات بشكل منظم حسب المصلحة والعمل وذلك بفرز الملفات وأرشفتها داخل المصلحة الخاصة به، بالإضافة إلى تنظيم العمل والتنسيق بين مختلف المصالح مما يساعد في اتخاذ القرار بشكل أسرع وذلك لان النظام مكن الموارد البشرية في أداء أعمالهم وساهم في سرعة تداول المعلومات.

❖ كفاءة المدربين عالية ولديهم القدرة على توصيل المعلومات الصحيحة

شكل رقم (21): توضح كفاءة المدربين عالية ولديهم القدرة على توصيل المعلومات الصحيحة



المصدر: السؤال رقم 22 في استمارة الاستبيان

نلاحظ من خلال الدائرة النسبية الموضحة أعلاه أن نسبة 50% أجابوا أن كفاءة المدربين عالية ولديهم القدرة على توصيل المعلومات الصحيحة وهي نفس النسبة للذين أجابوا بالعكس. حيث أكد المبحوثين بأن كفاءة المدربين عالية حيث يمتلكون الخبرة والكفاءة والتجربة في التعامل مع التكنولوجيا والرقمنة، في حين فئة الثانية أجابت ب لا فهي معظمها لم تتلقى أي تدريب.

## 2- تفسير ومناقشة النتائج:

أ- على ضوء الفرضيات:

1- أ-1-الفرضية الأولى: يساهم النظام المعمول به في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة

عباس لغرور- خنشلة-على تحقيق الدافعية في العمل.

من أجل اختبار صحة هذه الفرضية قمنا بتحويلها من فرضية إنشائية إلى فرضية إحصائية على شكل

فرضية صفرية وعلى شكل فرضية بديلة H1 وهما كالتالي :

الفرضية الصفرية :

H0: لا يساهم النظام المعمول به في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة عباس لغرور - خنشلة-

بمستوى دلالة 0.05 في تحقيق الدافعية في العمل.

H1: يساهم النظام المعمول به في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة عباس لغرور - خنشلة-

بمستوى دلالة 0.05 في تحقيق الدافعية في العمل.

من خلال الدراسة الميدانية للفرضية الأولى التي تدور حول يساهم النظام المعمول به في كلية العلوم

الاجتماعية والإنسانية لجامعة عباس لغرور - خنشلة-على تحقيق الدافعية في العمل إلى:

- أن النظام المعمول به في إدارة الجامعة يشجع ويحقق الرغبة في العمل وهذا ماقر به 52.94% من المبحوثين
  - إدارة الجامعة تقوم بمراعاة نقاط الضعف والقوة لدى الموظفين وهذا ما أكده 50% من المبحوثين
  - الجامعة تعمل على تشجيع موظفيها على تنمية مهاراتهم وخبراتهم وهذا ما أكده 52.94% من المبحوثين
- وباستخدام الأساليب الإحصائية التالية لاختبار الفرضية الأولى :

$$\text{○ المتوسط الحسابي: } \bar{X} = \frac{\sum XI}{N} = \frac{51}{34} = 1.5$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum YI}{N} = \frac{51}{34} = 1.5$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \mu)^2}{N}}$$

○ الانحراف المعياري: بتطبيق العلاقة وجدنا  $1\sigma = 4.61$  ،  $2\sigma = 4.61$

○ معامل الارتباط (بيرسون):  $Rp = \frac{\sum (XI - \bar{X})(YI - \bar{Y})}{N \cdot \sigma_1 \cdot \sigma_2}$  وبتطبيق العلاقة وجدنا  $Rp = 0.94$

ومن خلال نتائج إختبار الفرضية باستخدام الأساليب الإحصائية اتضح لنا :

- معامل الارتباط قدر ب (0.94) بقيمة موجبة لذلك يمكن قبول صحة الفرضية البديلة H1 في

يساهم النظام المعمول به الكلية بمستوى دلالة 0.05 في تحقيق الدافعية في العمل

وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين النظام المعمول به الكلية وتحقيق الدافعية في العمل

وعلى ضوء هذه المعطيات نؤكد صحة الفرضية الجزئية الأولى " يساهم النظام المعمول به في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة عباس لغرور-خنشلة-على تحقيق الدافعية في العمل.

أ-2- الفرضية الثانية : تساعد تنمية المهارات (الدورات التكوينية) في رفع القدرة الأدائية للموظفين

من أجل اختبار صحة هذه الفرضية قمنا بتحويلها من فرضية إنشائية إلى فرضية إحصائية على شكل فرضية صفرية وعلى شكل فرضية بديلة H1 وهما كالتالي :  
الفرضية الصفرية :

H0: لا تساعد تنمية المهارات (الدورات التكوينية) بمستوى دلالة 0.05 في تحقيق الدافعية في العمل.

H1: تساعد تنمية المهارات (الدورات التكوينية) بمستوى دلالة 0.05 في تحقيق الدافعية في العمل.

من خلال الدراسة الميدانية ثبت أن :

● 91.18% من المبحوثين أكدوا ان تدريب الموظفين يؤدي إلى التعرف على كل ماهو جديد في مجال التكنولوجيا والاتصالات

● 85.29% من المبحوثين أكد توفر وسائل تكنولوجيا حديثة يساهم في زيادة كفاءة الموظف

● كما صرح المبحوثين وبنسبة 50% أن كفاءة المدربين عالية ولديهم القدرة على توصيل المعلومات الصحيحة

وباستخدام الأساليب الإحصائية التالية لإختبار الفرضية الثانية :

$$\text{○ المتوسط الحسابي: } \bar{X} = \frac{\sum XI}{N} = \frac{77}{34} = 2.26$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum YI}{N} = \frac{25}{34} = 0.74$$

○ الانحراف المعياري :  $\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \mu)^2}{N}}$  بتطبيق العلاقة وجدنا  $1\sigma = 7.19$  ،  $2\sigma = 2.19$

○ معامل الارتباط (بيرسون) :  $Rp = \frac{\sum (XI - \bar{X})(YI - \bar{Y})}{N \cdot \sigma 1 \cdot \sigma 2}$  وبتطبيق العلاقة وجدنا  $Rp = 0.60$

ومن خلال نتائج إختبار الفرضية باستخدام الأساليب الإحصائية إتضح لنا :

- معامل الارتباط قدر ب (0.60) بقيمة موجبة لذلك يمكن قبول صحة الفرضية البديلة H1 في
- تساعد تنمية المهارات (الدورات التكوينية) بمستوى دلالة 0.05 في تحقيق الدافعية في العمل
- وهذا يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية متوسطة بين الدورات التدريبية ورفع القدرة الأدائية للموظفين

وعلى ضوء هذه المعطيات نؤكد صحة الفرضية الجزئية الثانية " تساعد تنمية المهارات (الدورات التكوينية) في رفع القدرة الأدائية للموظفين "

1- أ-3- الفرضية الثالثة : وجود وعي لدى الموظفين حول الإدارة الإلكترونية.

من أجل اختبار صحة هذه الفرضية قمنا بتحويلها من فرضية إنشائية إلى فرضية إحصائية على شكل فرضية صفيرية وعلى شكل فرضية بديلة H1 وهما كالتالي :

الفرضية الصفيرية :

H0: لا يوجد وعي للموظفين بمستوى دلالة 0.05 حول الإدارة الإلكترونية .

H1: يوجد وعي للموظفين بمستوى دلالة 0.05 حول الإدارة الإلكترونية.

من خلال التحقق الميداني للفرضية الثالثة التي تدور حول "وجود وعي لدى الموظفين حول الإدارة.

توصلنا إلى .

- أكد المبحوثين أن الإدارة الإلكترونية تساعد في معالجة البيانات وتخزينها واستخراجها بنسبة 97.06%
- أكد المبحوثين أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سبب في تقليص الوثائق والملفات الورقية بنسبة 82.35 %
- أكد المبحوثين أن الإدارة الإلكترونية أتاحت للموظفين فرصة الإبداع في العمل بنسبة 61.76%

وباستخدام الأساليب الإحصائية التالية لاختبار الفرضية الثالثة :

$$\textcircled{\circ} \text{ المتوسط الحسابي: } \bar{X} = \frac{\sum XI}{N} = \frac{74}{34} = 2.18$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum YI}{N} = \frac{28}{34} = 0.82$$

$$\textcircled{\circ} \text{ الانحراف المعياري: } \sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \mu)^2}{N}}$$

بتطبيق العلاقة وجدنا  $1\sigma = 7.14$  ،  $2\sigma = 3.57$

$$\textcircled{\circ} \text{ معامل الارتباط (بيرسون): } R_p = \frac{\sum (XI - \bar{X})(YI - \bar{Y})}{N \cdot \sigma_1 \cdot \sigma_2}$$

وبتطبيق العلاقة وجدنا  $R_p = 0.40$

ومن خلال نتائج اختبار الفرضية باستخدام الأساليب الإحصائية اتضح لنا :

- معامل الارتباط قدر بـ (0.40) بقيمة موجبة لذلك يمكن قبول صحة الفرضية البديلة يوجد وعي للموظفين بمستوى دلالة 0.05 حول الإدارة الإلكترونية
- وهذا يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية دون المتوسط بين وعي الموظفين والإدارة الإلكترونية. وعلى ضوء هذه المعطيات نؤكد صحة الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها " وجود وعي لدى الموظفين حول الإدارة الإلكترونية "

#### 1-أ-4- الفرضية الرابعة : تساعد الإدارة الإلكترونية على تحقيق الشفافية والنزاهة في العمل .

من أجل اختبار صحة هذه الفرضية قمنا بتحويلها من فرضية إنشائية إلى فرضية إحصائية على

شكل فرضية صفرية وعلى شكل فرضية بديلة H1 وهما كالتالي :

الفرضية الصفرية :

H0: لا تساعد الإدارة الإلكترونية بمستوى دلالة 0.05 على تحقيق الشفافية والنزاهة في العمل.

H1: تساعد الإدارة الإلكترونية بمستوى دلالة 0.05 على تحقيق الشفافية والنزاهة في العمل.

من خلال التحقق الميداني للفرضية الثالثة التي تدور حول " وجود وعي لدى الموظفين حول الإدارة.

من خلال الدراسة الميدانية للفرضية الرابعة التي تدور حول "تساعد الإدارة الإلكترونية على تحقيق الشفافية والنزاهة في العمل. توصلنا إلى:

- 94.12% من المبحوثين أكدوا ان الإدارة الإلكترونية تساعد على الحصول على المعلومات بسرعة
- أكد المبحوثين أن الإدارة الإلكترونية تعزز مبدأ اللامركزية في العمل بنسبة 85.30%
- أكد المبحوثين أن الإدارة الإلكترونية تخلق في نفس الموظفين مبدأ الرقابة الذاتية بنسبة 85.29%
- وأكد المبحوثين أن الاستخدام الإلكتروني في أداء مهام الموظفين يساهم في تفعيل الشفافية والحد من المحسوبية بنسبة 85.29%.

وباستخدام الأساليب الإحصائية التالية لاختبار الفرضية الثالثة :

$$\circ \text{ المتوسط الحسابي: } \bar{X} = \frac{\sum XI}{N} = \frac{119}{34} = 3.5$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum YI}{N} = \frac{17}{34} = 0.5$$

$$\circ \text{ الانحراف المعياري: } \sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \mu)^2}{N}}$$

بتطبيق العلاقة وجدنا  $1\sigma = 9.01$  ،  $2\sigma = 7.94$

$$\circ \text{ معامل الارتباط (بيرسون): } R_p = \frac{\sum (XI - \bar{X})(YI - \bar{Y})}{N \cdot \sigma_1 \cdot \sigma_2} \text{ وبتطبيق العلاقة وجدنا } R_p = 0.20$$

ومن خلال نتائج اختبار الفرضية باستخدام الأساليب الإحصائية إتضح لنا :

- معامل الارتباط قدر ب (0.20) بقيمة موجبة لذلك يمكن قبول صحة الفرضية البديلة تساعد الإدارة الإلكترونية بمستوى دلالة 0.05 على تحقيق الشفافية والنزاهة في العمل وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين الإدارة الإلكترونية والشفافية والنزاهة في العمل

وعلى ضوء هذه المعطيات نؤكد صحة الفرضية الجزئية الرابعة التي مفادها "تساعد الإدارة الإلكترونية على تحقيق الشفافية والنزاهة في العمل".

+ وبناء على ان الفرضيات الأربعة محققة فإن الفرضية الرئيسية محققة بمعامل ارتباط 0.54 التي مفادها إن تطبيق الإدارة الإلكترونية بفعالية في إدارة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة عباس لغرور -خنشلة-يتطلب تنمية موردها ، أي وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتنمية موردها.

### النتيجة العامة:

من خلال ما تم التطرق إليه يمكن القول أن تنمية المورد البشري له دور في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا ما أكدته تحقق صحة الفرضيات الجزئية التي مفادها:

- يساهم مكان العمل في تشجيع وتحقيق الرغبة في العمل .
- تساعد تنمية المهارات (الدورات التكوينية) في رفع القدرة الأدائية للموظفين
- وجود وعي لدى الموظفين حول الإدارة الإلكترونية
- تساعد الإدارة الإلكترونية على تحقيق الشفافية والنزاهة في العمل.

### ب- على ضوء الدراسات السابقة:

اعتمدنا في الجانب النظري لدراستنا الراهنة على بعض الدراسات التي تناولت جانب من جوانبه المتمثل في دور تنمية المورد البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا من أجل معرفة مدى التقارب بين نتائج دراستنا ونتائج الدراسات السابقة والتي تحصلنا عليها من خلال التحقيق الميداني.

ب - 1 دراسة سارة عزات البيروتي المعنونة ب: تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية تخصص إدارة الموارد البشرية كلية الأعمال جامعة جدة، المملكة العربية السعودية سنة 2022 دراسة ميدانية بمديرية شرطة العاصمة المقدسة التي توصلت إلى النتائج التالية:

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس المبررات التي تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية بمديرية شرطة العاصمة المقدسة. تبعا لسنوات الخبرة.

✓ أن التدريب يجعل العاملين بمديرية شرطة العاصمة المقدسة أكثر قدرة على مواكبة التطور العلمي والتقني الذي تزايد أفاقه بمعدلات كبيرة كل يوم، مما يؤكد أن برامج تنمية الموارد البشرية هي التي تصقل العاملين في مديرية شرطة العاصمة المقدسة.

✓ العاملون يفضلون العمل بالإدارة الإلكترونية مما يسهل تقبل العاملين للعمل بالإدارة الإلكترونية بكفاءة وتقليل مقاومة التغيير.

وقد تقاربت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث أن كلاهما يبحثان على دور تنمية المورد البشري في الإدارة الإلكترونية ومن أوجه التقارب نجد أن كلا الدراستين توصلت أن تدريب الموارد البشرية يؤدي إلى صقل العاملين والتعرف إلى كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا وهذا ما أكدته إجابات الأسئلة رقم 7، 8، 9، 10، وكذلك أن الموارد البشرية تفضل العمل بالإدارة الإلكترونية.

ب-2- دراسة بوقلاشي عماد معنونة ب: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية -رسالة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة الجزائر 3-سنة 2010/2011، دراسة حالة وزارة العدل التي توصلت إلى النتائج التالية:

- الإدارة الإلكترونية تلعب دورا في تحسين أداء الإدارات العمومية وأنها عملية لا اختيارية وإنما اقتضتها مجموعة من الظروف، لأنها في واقع الأمر تعمل على معالجة عوائق محدودة قد تكون واسعة النطاق.

- نظام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تطور هائل بالنسبة لزمن العمل، حيث يسمح للإدارات العمومية بأداء مهام موظفيها بلا انقطاع وطوال مدار الساعة، ومن أي مكان في العالم، كما يؤدي تطبيقها إلى تقليص البيروقراطية والتخفيف من الروتين في أداء الإدارات العمومية لخدماتها.

✓ الإدارة الإلكترونية تعد فرصة للارتقاء بأداء الإدارات العمومية وتحسين مستواها بتقليل نسبة الأخطاء والإهمال الناشئ عن الكم الهائل من الوثائق والملفات.

وقد تقاربت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث أن كلا الدراستين توصلتا إلى أهمية الإدارة الإلكترونية من حيث سرعة الحصول على المعلومات وتقليل الوقت وتقليص الملفات الورقية، إضافة أن تطبيق الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى تقليص البيروقراطية وتفعيل الشفافية والحد من المحسوبية وهذا ما أكدته إجابات الأسئلة رقم 13، 14، 15 و16.

ب-3-دراسة عبان عبد القادر المعنونة بـ "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة لنيل شهادة الدكتوراه ل. م . د في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع جامعة محمد خيضر سنة 2016/2015 -بسكرة-دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة

أهم النتائج المتوصل إليها:

- درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر منخفضة، وهذا يعود إلى عدم جاهزية هذه الإدارات لتطبيقها.
- هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر بدرجة كبيرة، مما جعلها تتأخر في تطبيق الإدارة الإلكترونية وتتعدد هذه المعوقات بين بشرية ومادية وتقنية وتشريعية وأمنية.
- درجة وعي المواطنين منخفضة حول الإدارة الإلكترونية في الجزائر حيث لا زالوا يعتمدون على الأساليب التقليدية في اقتناء حاجاتهم الخدماتية من البلدية.

دافعية العاملين تعتبر من بين العوامل الرئيسية في زيادة تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث أن دراستنا توصلت وجود وعي لدى الموظفين حول الإدارة الإلكترونية وهذا ما أكدته اجابات المبحوثين على الأسئلة رقم 14،16،20\_وأثبتته صحة الفرضية الثالثة. في حين دراسة عبان عبد القادر درجة وعي الموظفين منخفضة.

ب-4-دراسة بوزكري جيلالي معنونة بـ الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق: أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والتسويق كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3-سنة 2016/2015. التي توصلت الى النتائج التالية:

- ✓ يعتبر مفهوم الادارة الالكترونية من المفاهيم الحديثة إلا انه لبقيا رواج كبيراً.
  - ✓ التحول من الدارة التقليدية إلى الادارة الالكترونية يمر بمراحل محددة لها أغلب المؤسسات والإدارات الراغبة في التحول إليها.
  - ✓ البنية التحتية للإدارة الإلكترونية تعتبر ضعيفة لا تحفز تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات.
  - ✓ تسعى المؤسسات الجزائرية لإحلال تطبيقات الإدارة الالكترونية محل التطبيقات القديمة المعتمدة.
- المؤسسات الجزائرية مازالت متأخرة في تطبيق مفاهيم الادارة الالكترونية

وقد تقاربت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث أن كلا الدراستين توصلتا إلى أن المؤسسات الجزائرية تسعى لتطبيق الإدارة الإلكترونية ولكنها مازالت متأخرة في ذلك وهذا ما أكده إجابة التساؤل رقم 12.

ب-5- ومان محمد توفيق معنونة بـ تنمية الموارد البشري في ظل البيئة الرقمية أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة محمد

خيضر-بسكرة- سنة 2015-2016، دراسة في الأبعاد السوسيو-تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة :  
التي توصلت الى النتائج التالية:

- ✓ يتم استخدام بدرجة كبيرة أدوات الإيصال والنسخ الإلكترونية.
  - ✓ درجة ضعيفة إلى متوسطة فيما يخص تطبيق التكنولوجيا الرقمية لعدم وجود كفاءات بشرية
  - ✓ تساهم التكنولوجيا الرقمية بدرجة كبيرة في أنشطة إدارة الموارد كتحديد الاحتياجات التدريبية من أجل  
عصرنة قطاع الشرطة.
  - ✓ وجود صعوبات وتحديات في التطبيق الشامل لأدوات التكنولوجيا الرقمية في تحديد ورسم  
الاحتياجات التدريبية
- وقد تقاربت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث أن كلا الدراستين توصلتا إلى أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ووجود كفاءات بشرية لذلك ضعيفة وهذا ما بينه اجابة التساؤل 12 من استمارة الاستبيان.
- ب-6-دراسة مراد محمد معنونة ب: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية اطروحة  
مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل. م. د في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة موارد بشرية  
كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة الجزائر-3-سنة 2022/2021 دراسة حالة: مصلحة إدارة  
الموارد البشرية لولاية الأغواط الجزائر.  
التي توصلت الى النتائج التالية:

- ✓ الإدارة الإلكترونية ليست مجرد تحويل للخدمات بطريقة إلكترونية والعمل بنظام إلكتروني بل هي  
عبارة عن ظاهرة معقدة ذات عناصر متشابكة ومتداخلة.
  - ✓ يعتبر العنصر البشري في الإدارة الإلكترونية أهم عناصر العمل ومحور أساسي للوصول إلى أهدافها
  - ✓ التدريب ضرورة لا بد منها من أجل مواكبة التطورات خاصة في عصر تكنولوجيا المعلومات وتطبيق  
الإدارة الإلكترونية الذي يتطلب قوى بشرية مؤهلة وذات مستوى معين.
  - ✓ غياب التنسيق وإهدار المال والجهد.
- وقد تقاربت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث أن كلا الدراستين توصلتا إلى المورد البشري أهم عنصر  
ومحور أساسي في الإدارة الإلكترونية وأن التدريب ضرورة لا بد من للتعرف ومواكبة التطورات في عصر  
التكنولوجيا الحديثة وهذا ما أكده إجابات الأسئلة رقم 9، 10.
- ت-على ضوء المقاربة النظرية:

من خلال ما تم عرضه سابقا أنه اعتمدنا على نظرية الإدارة العلمية لما تظمه من مبادئ وتصورات تنطبق  
بشكل كبير مع دراستنا من بين الأفكار التي يمكن إسقاطها على نتائج دراستنا:

نجد أن نظرية الإدارة العلمية توفير تدريب مستمر للموظفين لتطوير مهاراتهم وهذا ما توصلت إليه دراستنا حيث تشجع إدارة المؤسسة على تشجيع موظفيها على تنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم التكنولوجية وتدريبهم للتعرف على كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا والاتصالات.

تقسيم العمل والتخصص حيث يتم توزيع المسؤوليات بوضوح بين الموظفين وهذا ما أكدته دراستنا من حيث مبدأ اللامركزية في أداء العمل وهذا ما أكدته إجابات الأسئلة رقم 16 حيث تعمل إدارة الجامعة على التخصص في العمل ووضع كل فرد في مكانه المناسب وبالتالي يتم اتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع إلى مستويات أعلى في الإدارة.



الخاتمة

## الخاتمة:

بعد تناولنا موضوع دور تنمية المورد البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية من الجانب النظري والميداني، لا يسعنا إلا القول أن موضوع تنمية المورد البشري من أهم المواضيع وذلك لأهمية العنصر البشري داخل المؤسسة فبواسطته تحصل المؤسسة على احتياجاتها الضرورية لتحقيق أهدافها، ولا يتم ذلك إلا بالاهتمام بالمورد البشري واكتشاف جوانب قوته وتنمية مهاراته وزيادة قدراته باستمرار، وهنا نفرض وجود علاقة بين تنمية المورد البشري والتكنولوجيا خاصة الإدارة الإلكترونية.

وبهذا فإن المؤسسة الجزائرية مطالبة بإعادة النظر في تنمية مواردها البشرية تكنولوجيا، لكي تصل إلى النتائج التي تصبوا وتتطلع إليها، لذلك وجب عليها الاهتمام بالعنصر البشري وإتباع طرق التي تزيد في تحسين أدائه. وتكوينه وخاصة في الجانب التكنولوجي، والقيام بتدابير وإجراءات لتحقيق التطبيق الحسن للإدارة الإلكترونية، والوقوف في وجه كل العوائق التي قد تقف في طريق تطبيقها، وباعتبار أن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة- لها علاقة بالطالب فلا بد عليها أن تعتمد على هذه الإدارة الحديثة حتى يسهل عليها التقرب أكثر من الطلبة وكسب ثقتهم، مما يجعل التحول نحو الإدارة الإلكترونية يعدو في صالح الكلية لتسهيل العمل وتوفير الجهد والوقت. وعليه نقدم مجموعة من التوصيات:

- ✓ على الكلية أن تضع برامج تدريبية مكثفة في مجال التكنولوجيا.
- ✓ تعميم عملية تنمية الموارد البشرية في مجال التكنولوجيا الحديثة للموظفين بصفة عامة وليس لرؤساء المصالح فقط.
- ✓ يجب أن تأخذ الكلية بعين الاعتبار الهدف الأساسي الذي تسعى لتحقيقه عند وضعها للبرامج التدريبية في مجال التكنولوجيا الحديثة الخاصة بالمورد البشري.

## قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر:

الكتب:

1. اباري كشواي. (2006). إدارة الموارد البشرية (الإصدار الطبعة الثانية). القاهرة-مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
2. احمد عزمي إمام. (2013). التنمية البشرية والابداع الإداري (الإصدار الأولى). الجيزة: المؤسسة العربية للعلوم الثقافية.
3. أسامة خيري. (2013). الإدارة العامة. عمان: دار الياض للنشر والتوزيع
4. أنول باتشيري. (2015). بحوث العلوم الاجتماعية المبادئ المناهج والممارسات. عمان: دار اليازوزي العلمية للنشر والتوزيع
5. جاري ديسلر. (2016). إدارة الموارد البشرية. الرياض -السعودية: المملكة العربية السعودية -الرياض.-
6. جمال الدين محمد المرسي. (2002). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (الإصدار الطبعة الاولى). مصر: الدار الجامعية
7. حجام العربي. (2019). التأسيس المنهجي للبحوث في العلوم الاجتماعية (الإصدار الطبعة الاولى). الجزائر: مركز المدار المعرفي للدراسات.
8. حسن ابراهيم بلوط. (2002). ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت لبنان: دار النهضة العربية.
9. حسن محمد الحسن. (2010). الإدارة الإلكترونية المفاهيم -الخصائص-المتطلبات. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
10. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. (2004). علم اجتماع التنظيم. الاسكندرية-مصر: مؤسسة شباب الجامعة -الاسكندرية.
11. حمد عقوني. (2023). تسيير المورد البشري. دن: د ط.
12. حمدي شاكر محمود. (2006). مهارات التدريب (الإصدار الطبعة الأولى). الأندلس: دار الأندلس للنشر والتوزيع.
13. رابع كعباش. (2006). علم اجتماع التنظيم. مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة.
14. رأفت رضوان. (2010). الادارة الالكترونية. القاهرة: د.د.ن.
15. راوية حسين. (1997). مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية (الإصدار الطبعة الاولى). مصر: الدار الجامعية.

16. ربيعي مصطفى عليان، وعثمان محمد غنيم. (2010). أساليب البحث العلمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
17. رضوان محمد عبد الفتاح (2013). الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية. مصر. المجموعة العربية للتدريب.
18. سعد غالب ياسين. (2005). الإدارة الإلكترونية. السعودية: اليازوري.
19. سعود بن محمد النمر، وآخرون. (2006). الإدارة العامة: الأسس والوظائف (الإصدار الطبعة السادسة). الرياض: مطابع الفرزوق التجارية.
20. شلتوت أماني. (2009). تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري في وكالة الغوث بقطاع غزة. 15. غزة - فلسطين.
21. صلاح صالح معمار. (2010). التدريب الأسس والمبادئ (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن: ديون للطباعة والنشر والتوزيع.
22. صلاح عبد الباقي. (1999). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. مصر: الدار الجامعية.
23. طارق عبد الرؤوف عامر. (2007). الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة. مصر: دار السحاب للنشر والتوزيع.
24. طاهر محمود الكلال. (2011). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الإصدار الطبعة 1). عمان - الأردن: عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
25. طلعت إبراهيم لطفي. (2007). علم اجتماع التنظيم. القاهرة - مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
26. عادل حرشوش المغربي (2007). الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية. مصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
27. عادل محمد زايد. (2005). إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة - مصر: كلية التجارة.
28. عبد الرحمان توفيق. (2007). الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية (الإصدار الطبعة الثانية). القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
29. عبد الله عامر الهماي. (2003). أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته. ليبيا: دار الكتب الوطنية.
30. على السلمي. (1985). إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية (الإصدار الطبعة الثانية). القاهرة -- مصر: مكتبة غريب للطباعة والنشر.
31. على، ماهر ابو المعاطي. (2015). الاتجاهات الحديثة في التنمية الشاملة " معالجة محلية ودولية وعالمية لقضايا التنمية ". الاسكندرية - مصر: المكتب الجامعي الحديث.

32. علي معمر عبد المؤمن. (2008). *مناهج البحث في العلوم الاجتماعية*. ليبيا: دار الكتب الوطنية.
33. عمر أحمد ابو هاشم الشريف، وأسامة محمد هشام محمد بيومي عبد العليم. (2013). *الإدارة الالكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة* (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
34. غسان الطالب، وراكن الزعاير. (2019). *الإدارة الالكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الاعمال المعاصرة*. عمان الاردن: دار البازوري.
35. فيصل حسونة. (2008). *إدارة الموارد البشرية* (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
36. كمال دشلي. (2016). *منهجية البحث العلمي*. مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.
37. محمد الفاتح. محمود بشير المغربي. (2013). *مبادئ الادارة*. الهرم: الدار العالمية للنشر.
38. محمد حافظ حجازي. (2007). *إدارة الموارد البشرية*. مصر: دار الوفاء للطباعة والنشر.
39. محمد صفوح الأخرس. (1999-2000). *علم السكان وقضايا التنمية* (الإصدار الطبعة السادسة). دمشق: منشورات جامعة دمشق.
40. محمد محمود الطعمنة، وطارق شريف العلوش. (2004). *الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي*. القاهرة-مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
41. محمود محمد علي. (2023). *التنمية مفاهيم ونظريات* (الإصدار الطبعة الأولى). لبنان.
42. مدحت محمد أبو النصر. (2007). *ادارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة*. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
43. مزهر شعبان العالي، وشوقي ناجي جزاد (2014). *الإدارة الإلكترونية*. الأردن. دار الثقافة.
44. مصطفى كولار، وآخرون. (2019). *الإدارة الالكترونية للموارد البشرية*. قسنطينة الجزائر: ألفا للوثائق.
45. موريس أنجرس. (2004). *منهجية البحث في العلوم الإنسانية* (الإصدار الطبعة 2). الجزائر: دار القصبه للنشر.
46. موسى اللوزي. (1999). *التطور التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة* (الإصدار الطبعة الأولى). عمان-الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
47. ميلود محمد. (2013). *متطلبات تنمية الموارد البشرية من أجل تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية*. قسم التنظيم السياسي والإداري.
48. وسيلة حمداوي. (2004). *إدارة الموارد البشرية*. قالمة-الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة-الجزائر.

القواميس والمعاجم:

1. احمد زكي بدوي. (1993). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. لبنان. بيروت.
2. معجم الوجيز. (1998).
3. عبد المجيد سامي، وآخرون. (1997). معجم مصطلحات علم النفس (الإصدار الطبعة الرابعة). القاهرة: دار الكتاب المصري.

الرسائل والاطروحات:

1. ايهاب خميس سيد الحمزاوي. (2007). أطروحة ماجستير. متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
2. بهتون نصر الدين، (2017) اطروحة دكتوراه. منظومة القيم في المجتمع وأثرها على الأسرة الجزائرية بنائيا ووظيفيا، دراسة تحليلية -جامعة باتنة
3. بوبكر بن عمران. (2021). أطروحة دكتوراه، التنمية البشرية ودورها في تكوين رأس المال البشري بالمؤسسات الحكومية الجزائرية. جامعة محمد خيضر –بسكرة-
4. شنافي ليندة. (2009-2010). أطروحة الدكتوراه، تأثير سياسة الإصلاحات الاقتصادية في البناء الاجتماعي للمجتمع الجزائري، جامعة باتنة-الجزائر.
5. مختار حمودة. (2006-2007). أطروحة ماجستير، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق وتطبيقاتها في الدول العربية، جامعة الجزائر 3-
6. مربي سوسن. (2013). أطروحة ماجستير، التنمية البشرية في الجزائر -الواقع والأفاق، جامعة منتوري -02-قسنطينة –

المجلات والدوريات:

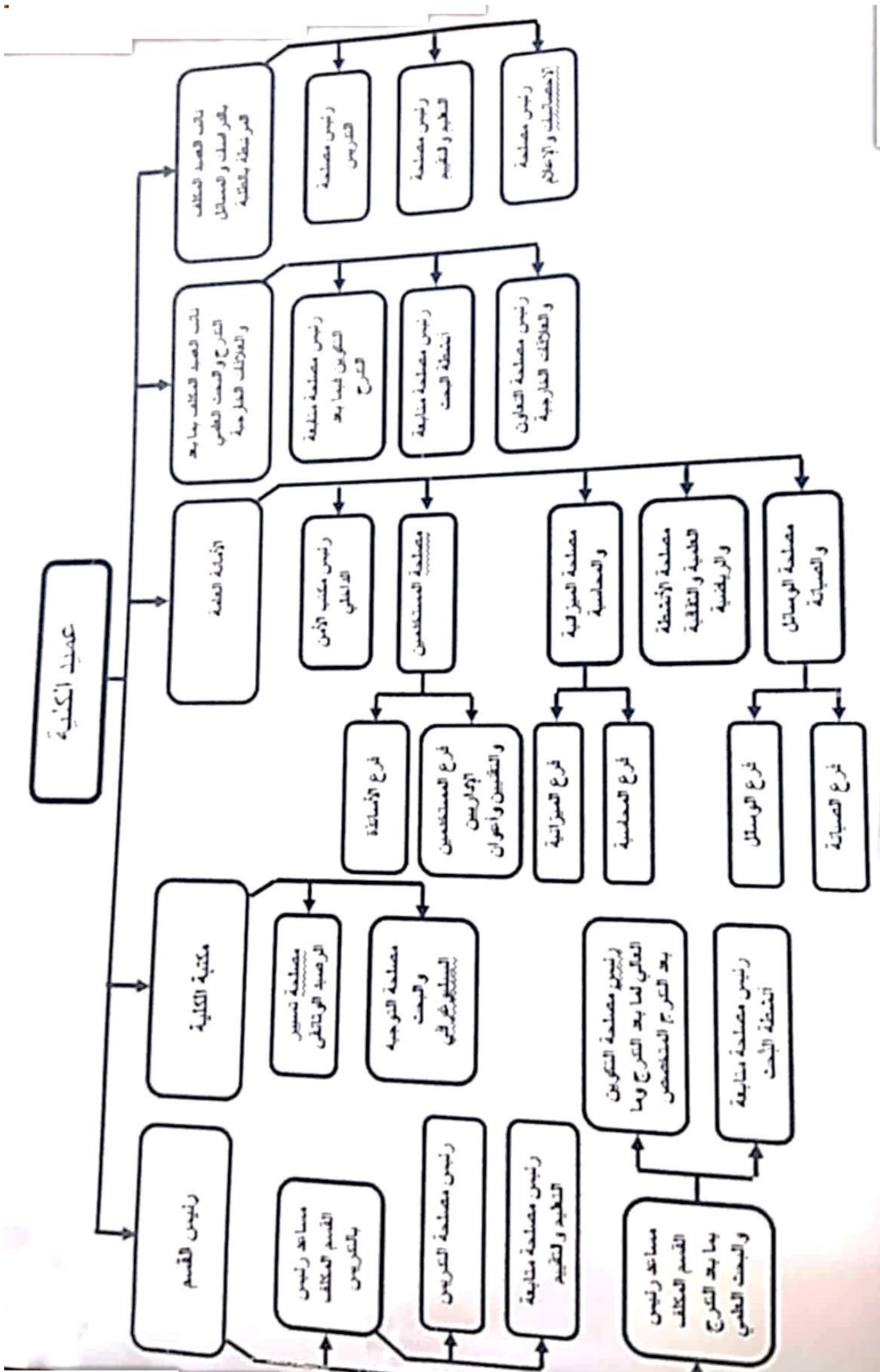
1. دايرة عايدة، ولمياء يخلف. (2022). متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ولاء الموظفين. مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية
2. درويش وليد. (2023). الادارة الالكترونية كآلية لتنمية الموارد البشرية. مجلة إضافات اقتصادية
3. سارة عزات البيروتية. (2022). تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات.

4. ساك أمينة، وسلوى رزق الله. (2016). تنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز الاداري. التنمية وإدارة الموارد البشرية.
5. عبان عبد القادر. (27, 11, 2024). تم الاسترداد من ASJP: <https:asjp.cerist.dz>
6. مليكة عرور. (نوفمبر، 2011). أساليب تنمية الموارد البشرية وأهدافها. مجلة العلوم الإنسانية – جامعة محمد خيضر. بسكرة.
7. ميادة القاسم. (2021). مناهج البحث الاجتماعي وتطبيقاتها في علم الاجتماع. AJSJSP: المواقع الالكترونية:
  1. (09, 04, 2025). تم الاسترداد من Arab Planning Institute: <https:www.arab-api.org>
  2. بوقلاش عماد. (15, 11, 2024). تم الاسترداد من DSpace de luniversite D Alger3: <https:dspace.univ-alger3.dz>
  3. بوزكري جيلالي. (18, 03, 2025). تم الاسترداد من DSpacedeluniversite d Alger3: <https:dspace.univ-alger3.dz>
  4. مراد أحمد. (26, 11, 2024). تم الاسترداد من DSpace de Luniversite d ALger3: <hyyps:dspace.univ-alger3.dz>
  5. ومان محمد توفيق. (09, 04, 2025). تم الاسترداد من Universite Mohamed KhiderBiskra: <http:thesis.univ-biskra.dz>



الملاحق

ملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة عباس لغرور-خنشلة-



ملحق رقم (02): تسهيل مهمة

People's Democratic Republic of Algeria  
Ministry of Higher Education and  
Scientific Research  
Abbas Laghrour University of  
khenchela  
Social and Human sciences faculty



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عباس لغرور خنشلة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

السنة الجامعية: 2025/2024

قسم العلوم الاجتماعية

خنشلة في:

المرجع: بإبلاغك ع اج ان/ق ع اج / 2025

15 AVR 2025

الى السيد: .....  
جامعة عباس لغرور خنشلة

## الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد :

يطيب لنا ان نتقدم الي سيادتكم بهذا الطلب والمتمثل في تقديم التسهيلات الممكنة للطلبة  
الآتية اسماؤهم:

الرقم	الاسم واللقب	التخصص	رقم بطاقة الطالب
01	لسان شياح	علم الاجتماع التطبيقي والحل	25034108419
02	/	/	/
03	/	/	/
04	/	/	/

بغرض جمع المعلومات الضرورية في انجاز بحث (ها) الموسوم  
بـ: .....  
الإدارة الإدارية

واجراء تربص ميداني بمؤسستكم من اجل تكملة اعداد بحث ميداني

تقبلوا منا فائق التحية والاحترام



رامي سيدي محي  
مساعد رئيس قسم  
المسائل المرتبطة بالعلوم  
قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

قسم: العلوم الاجتماعية

استمارة بحث حول:

### دور تنمية المورد البشري في تطبيق الإدارة الالكترونية

دراسة ميدانية على موظفي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية – جامعة خنشلة

- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر شعبة علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل-

تتشرف الطالبة أن تضع بين أيديكم استمارة بحث، لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علم اجتماع

تخصص تنظيم وعمل.

نحيطكم علما أن المعلومات الموجودة في الاستمارة سوف تستخدم فقط لأغراض علمية، لهذا يرجو منكم

الإجابة بكل عناية على كل الأسئلة بوضع علامة (x) في المكان المناسب.

إشراف الأستاذة:

أ.د. ليندة شنافي

من إعداد الطالبة:

- شباح ليلي

السنة الجامعية: 2024-2025

الاستبيان:

## المحور الأول: البيانات الشخصية:

1-النوع  ذكر  أنثى

2-السن:

3-المستوى الدراسي:  البكالوريا  ليسانس  ماستر  دكتوراه

4-الخبرة المهنية:

## المحور الثاني: تطور سياسة تنمية المورد البشري من قدرات الأفراد ومهاراتهم التكنولوجية بما

## يتطلبه احتياجات العمل:

5-هل النظام المعمول به في إدارة الجامعة يشجعك ويحقق لك الرغبة في العمل؟  نعم  لا6-هل تقوم إدارة الجامعة بمراعاة نقاط الضعف والقوة لدى الإداريين من أجل رفع القدرة الأدائية؟  نعم  لا7-هل تحرص ادارة الجامعة على ترسيخ أساليب حديثة لتنمية مهاراتك وقدراتك؟  نعم  لا8 هل تعمل ادارة الجامعة على تشجيع موظفيها على تنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم التكنولوجية وفقا لما يتناسب مع احتياجات العمل؟  نعم  لا9-الاهتمام بتنمية قدراتك وتدريبك يؤدي بك الى التعرف على كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا والاتصالات.  نعم  لا10-هل يساهم توفر وسائل التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة في زيادة كفاءة الموظف؟  نعم  لا

11-إذا كانت الاجابة نعم كيف ذلك؟ .....

.....

12-هل الكفاءات البشرية المتوفرة حاليا تعتبر كافية عمليا لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية؟  نعم  لا

### المحور الثالث: تساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تسهيل العمل داخل إدارة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

- 13-هل تساعدك الإدارة الالكترونية على الحصول على المعلومات بسرعة؟  
 نعم  لا
- 14-هل تساعد الإدارة الالكترونية في سرعة ودقة استخراج الوثائق الالكترونية؟  
 نعم  لا
- 15-هل تعزز الإدارة الالكترونية مبدأ اللامركزية في أداء عملك؟  
 نعم  لا
- 16-هل تطبيق الإدارة الالكترونية سبب في تقليص من الوثائق والملفات الالكترونية  
 نعم  لا
- 17-هل الاستخدام الالكتروني في أداء مهامك يساهم في تفعيل الشفافية والحد من  
 نعم  لا  
المحسوبية بينك وبين المواطن (المستقبل)؟
- 18-هل الإدارة الالكترونية تخلق في نفوسك مبدأ الرقابة الذاتية؟  
 نعم  لا
- 19-هل الدورات التدريبية المقترحة من طرف الإدارة تفي بالغرض؟  
 نعم  لا
- 20-هل الإدارة الالكترونية أتاحت لك فرصة الإبداع في العمل؟  
 نعم  لا
- 21-في حالة الاجابة بنعم، كيف ذلك:.....  
.....
- 22-هل الدورات التدريبية المقترحة من طرف الإدارة تفي بالغرض؟  
 نعم  لا