وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور" يحي فارس" بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تحت عنوان:

الإدارة الإلكترونية وأثرها على الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

(دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع موبيليس)

تخصص: الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية

من إعداد الطالب :

وزاع محمد

تحت إشراف:

أ.د/ مكيد علي

أمام اللجنة المشكلة من:

د/ إسماعيل العشناني	أستاذ التعليم العالي	المدرسة العليا للتجارة	رئيسا
د/ علي مكيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	مقررا
د/ غريبي أحمد	أستاذ محاضر	جامعة المدية	عضوا
د/ سماي علي	أستاذ محاضر	جامعة المدية	عضوا

السنة الجامعية:

2013-2012

دعاء

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا

ولا باليأس إذاأخفقنا،

وذكرنا أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح

اللهم إذا أعطيتنا نجاحا

فلا تأخذ منا اعتزازانا بكرامتنا

ربنا تقبل منا هذا الدعاء

آمين... آمين... آمين... ياربب العالمين

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء
والمرسلين
نبينا مُحَمَّد وعلى آله وصحبه أجمعين ، ، ، أما بعد...
فإنني أشكر الله العلي القدير أولاً وأخراً على توفيقه بإتمام هذه الدراسة
فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء وأولى بهما
انطلاقاً من قول رسول الله: من لا يشكر الناس لا يشكر الله "واعترافاً مني بأهل
لفضل الذين علموني الكثير ، أتقدم بالشكر والثناء العاطر وجميل الوفاء لكل من أسدى لي علماً
أو أفادني بتجربة أو قدم لي رأياً أو توجيهاً ونصحاً.
أخص بهذا الشكر الدكتور الفاضل / مكيد علي ، المشرف على هذه الدراسة فلقد
وجدته نعم المعلم والناصح والمعين ، والذي منحني الكثير من وقته وصبره وأحاطني
بملاحظاته القيمة.
كما أخص بالشكر السادة الأفاضل موظفوا المؤسسة الجزائرية للإتصالات موبيليس لمساهمتهم في
تسهيل انجاز هذا البحث ،
ثم الشكر الموصول للأساتذة المناقشين للرسالة الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الرسالة

أسأل الله التوفيق للجميع وأن ينتفع بهذه الدراسة أبناء الوطن عامة وطلبة الجامعات بصفة
خاصة.

وزاع مُحَمَّد

إهداء

إلى والدتي ... التي أفنت حياتها في رعايتي
حفظها الله ورعاها.
إلى والدي... الذي أفنى حياته في رعايتي
حفظه الله ورعاه.
إلى إخواني وأخواتي تقديراً واحتراماً
إلى كل من علمني حرفاً من أساتذتي الأفاضل
إلى أصدقائي الذين ساندوني في إعداد هذه الدراسة

وزاع مُحَمَّد

دعاء

شكر وتقدير

الإهداء

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مصطلحات الدراسة

المقدمة العامة أ-ث

الفصـــل الأول:الإدارة الإلكترونية (إطار عام) .....

تمهيد..... 01

المبحث الأول: مدخل عام إلى الإدارة الإلكترونية **02**

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية 02

المطلب الثاني: اسباب التحول الى الإدارة الإلكترونية..... 09

المطلب الثالث: مقومات الإدارة الإلكترونية..... 12

المطلب الرابع: خصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية..... 14

المبحث الثاني: البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية **16**

المطلب الأول: تعريف الشبكات..... 17

المطلب الثاني: اهمية ومزايا الشبكات 17

المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية وشبكة الانترنت 18

المطلب الرابع: عناصر البنية الشبكية الإدارة الإلكترونية..... 20

المبحث الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية..... **30**

المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني..... 31

المطلب الثاني: التنظيم الإلكتروني..... 33

المطلب الثالث: القيادة الإلكترونية..... 35

المطلب الرابع: الرقابة الإلكترونية..... 38

المبحث الرابع: متطلبات الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها..... **40**

المطلب الأول:التحول إلى الإدارة الإلكترونية..... 40

المطلب الثاني: المتطلبات الإدارية والتقنية. 42

المطلب الثالث: المتطلبات البشرية، المالية والأمنية 44

المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية..... 45

خلاصة الفصل 49

الفـصــل الثاني: الموارد البشرية في ظل الادارة الالكترونية.....

تمهيد **50**

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية..... 51

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية 51

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية..... 52

المطلب الثالث: المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية..... 56

المطلب الرابع: : أهم التغيرات الحديثة في إدارة الموارد البشرية..... 59

المبحث الثاني: الموارد البشرية في ظل عصر المعلومات..... 62

المطلب الأول: مفهوم المهارات البشرية..... 62

المطلب الثاني: مهارات عصر المعلومات..... 65

المطلب الثالث: مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية..... 68

المطلب الرابع: الادارة الالكترونية للموارد البشرية..... 73

المبحث الثالث: تنمية الموارد البشرية..... **78**

المطلب الأول: اهمية تنمية الموارد البشرية..... 79

المطلب الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية..... 79

المطلب الثالث: التأهيل والتدريب..... 80

المطلب الرابع: دور تكنولوجية المعلومات في تنمية المهارات البشرية..... **84**

المبحث الرابع: إنعكاس تطبيق الادارة الالكترونية على العنصر البشري 88

المطلب الأول: أهمية الادارة الالكترونية في المساهمة في التدريب والتطوير..... 89

المطلب الثاني: أثر الادارة الالكترونية على اداء الموارد البشرية..... 94

المطلب الثالث: أثر الادارة الالكترونية على الرضا الوظيفي 99

المطلب الرابع: الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل الادارة الالكترونية..... 102

خلاصة الفصل 105

الفـصــل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية للإتصالات موبيليس

تمهيد..... 106

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس 107

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة..... 107

المطلب الثاني: مبادئ، مهام وأهداف مؤسسة موبليس..... 109

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس..... 110

المبحث الثاني: واقع الادارة الالكترونية في شركة موبيليس..... 113

المطلب الأول: مديرية أنظمة المعلومات..... 113

المطلب الثاني: مديرية الموارد الشرية..... 117

المطلب الثالث: معايير التوظيف في شركة موبيليس..... 118

المطلب الرابع: مدى استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة..... 118

المبحث الثالث: بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية لتقييم أثر الادارة الالكترونية على الموارد البشرية في شركة الاتصالات موبيليس الجزائر..... 120

المطلب الأول: منهجية الدراسة..... 121

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة..... 122

المطلب الثالث: عينة الدراسة..... 122

المطلب الرابع: أدوات الدراسة..... 123

خلاصة الفصل..... 157

الخاتمة العامة..... 158

قائمة المراجع..... .....

الملاحق.....

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مقارنة بين الادارة التقليدية والادارة الالكترونية	7
02	مقارنة بين جميع وسائط الاتصال السابقة من حيث سرعة نقل البيانات	24
03	المزايا التي تقدمها الانترنت للمؤسسات التي تريد التحول من حلولها التقليدية للأعمال	28
04	مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	33
05	التأثيرات الأساسية للإنترنت ذات العلاقة بوظيفة التنظيم	34
06	المهارات الأساسية لعصر المعلومات	67
07	المستخدمون لنظام معلومات الموارد البشرية	71
08	المنافع المحتملة التي تحصل عليها المنظمة جراء تطبيق e-HRM	75
09	معاملات الارتباط والثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ	125
10	درجات مقياس الدراسة	125
11	مجال إتجاه حسب ليكرت الصيغة الخماسية	126
12	النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالعمر	127
13	النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالوظيفة	128
14	النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالمستوى التعليمي	129
15	النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بسنوات الأقدمية	130
16	مدى استعمال التقنيات والاساليب الحديثة في موبيليس	131

17	مدى استخدام ادارة الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات في شركة موبيليس	136
18	: تدريب العاملين وتاهيلهم إلكترونيا في شركة موبيليس	141
19	الرضا الوظيفي لموظفي شركة موبيليس	144
20	أداء العاملين في شركة موبيليس	146
21	دور ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار بشركة موبيليس	149
22	نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) لفرضية الإدارة الإلكترونية	153
23	نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) لفرضية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	154
24	العلاقات بين الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية	155

قائمة الأشكال

الرقم	العـنـوان	الصفحة
01	الإدارة الالكترونية ونطاق المعلومات المتزايد	2
02	تطور المدارس الإدارية	4
03	العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وبين المصطلحات الإدارية الإلكترونية الأخرى	5
04	توضيح علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات المرادفة	9
05	الشبكة النجمية	25
06	الشبكة الحلقية	25
07	الشبكة الخطية	26
08	الشبكة الهرمية	26
09	الشبكة الهجينة	27
10	شبكة المنظمة الانترانت والاكسترانت	30
11	مقارنة بين التخطيط التقليدي والإلكتروني	31
12	الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية	40
13	المهارات الضرورية وعلاقتها بالمستويات بالإدارية	64
14	مجالات ادارة الموارد البشرية الكترونيا	78
15	تغير دور الموارد البشرية	102
16	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	111

17	الهيكل التنظيمي أنظمة المعلومات	116
18	نسب البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالعمر	127
19	نسب البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالوظيفة	128
20	نسب البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالمستوى التعليمي	129
21	نسب البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بسنوات الأقدمية	130

مصطلحات الدراسة:

تكنولوجيا المعلومات والإتصالات	ICT: information communication technology
التجارة الإلكترونيـة	E- Commerce
التعليم من بعـد	E- Learning
الحكومة الإلكترونيـة	E- Government
نظم إدارة علاقات العملاء	Customer Relations Management CRM
العمل في الوقت الحقيقي	Work in Real Time
المصارف الالكترونية	E-banking
التسويق الالكتروني	E- marketing
الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	E-HR
الاكسترانت	Extranet

IBM شركة عالمية متعددة الجنسيات تعمل في مجال تصنيع وتطوير الحواسيب والبرمجيات.كلمة IBM هي اختصار لـ International Business Machinesتزاول شركة آي بي إم نشاطها منذ سنة 1911م ومقرها مدينة ارمونك في نيويورك ،الولايات المتحدة الأمريكية.

تعتبر إرنست ويونغ: منظمة عالمية تتكون من مجموعة من الشركات الأعضاء. المقر الرئيسي العالمي لها في لندن في بريطانيا، أما المقر الرئيسي لفرعها في الولايات المتحدة الأمريكية فيقع في نيويورك 5 تايم سكوير.

لا تقوم شركة **إرنست ويونغ** العالمية بتقديم إي أعمال للعملاء. بل تقوم بتحديد المعايير العالمية وكما تراقب السياسات العالمية واتساق الخدمات التي تقدمها الشركات الأعضاء. يتم تنفيذ أعمال العملاء من خلال الشركات الأعضاء. يتم تنظيم كل شركة من شركات **إرنست ويونغ** في أنحاء العالم.

مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية: النظام الذي يعمل على استقبال، تخزين ، استرجاع ، معالجة، تحليل وبث المعلومات المفيدة المتعلقة اساسا بتسيير الموارد البشرية.

الفرق بين: المنظمة، المؤسسة، الشركة، المنشأة، المشروع

- **المنظمة**: هي مجموعة من الأفراد يتبعون منطق منظم للوصول إلى هدف محدد.
- **المؤسسة**: هي هيكل اقتصادي و اجتماعي يظم فرد أو عدت أفراد يعملون بطريقة منظمة من أجل خلق منتجات أو خدمات إلى زبائن في بيئة تنافسية أو غير تنافسية.
- **الشركة**: هي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع يستهدف الربح بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذا الموضوع من ربح أو خسارة.
- **المنشأة**: مشروع أو جزء من مشروع، له موقع ثابت داخل حدود المربع، يقوم بأداء نوع أو أكثر من الأنشطة الاقتصادية تحت إدارة واحدة، وقد يكون حائز المشروع شخصاً طبيعياً أو اعتبارياً أو جهة حكومية.
- **المشروع**: يقصد به من الناحية الاقتصادية أي تنظيم يعمل على الإنتاج والمبادلة أو يرمي إلى تداول الأموال والخدمات بهدف الحصول على ربح.

المقدمة:

تكتسي مسألة تطوير نظم الإدارة والتسيير في المؤسسات الاقتصادية والإدارية الجزائرية في الوقت الحاضر أهمية كبرى نظرا لما لها من تأثير مباشر وقوي على نتائج عمل هذه المؤسسات ومستوى أدائها العام، وكذلك على تحسين شروط اندماجها في البيئة الاقتصادية الوطنية والعالمية.

إن ربح معركة التسيير يتطلب اللجوء أكثر فأكثر إلى عصرنة الطرق والأساليب التي تستخدمها الهياكل الإدارية المختلفة في المؤسسة أثناء قيامها بوظائفها وتعاملاتها المختلفة مع الأطراف الأخرى.

إن القيام بهذه المهمة يتمثل بالخصوص في التحكم في مدة وتكاليف الإجراءات الإدارية المختلفة التي تقوم بها هذه الهياكل والتقليل من الجهد المصروف على انجازها.

من بين إحدى الجوانب المهمة لعصرنة الوظائف والأعمال الإدارية هو تطبيق منهج الإدارة الالكترونية، وهذا يتمثل في تكثيف مجال استعمال الوسائل الالكترونية لمعالجة وإيصال المعلومات والتقليل من الوقت والجهد اللازم لتصريف مختلف المعاملات، نظرا لما لهذا الجانب من تأثير بالغ في حياة الفرد والمجتمع، وقد تسارعت في الحقبة الأخيرة وتيرة التطور في هذا القطاع إلى حد يمكن وصفه بثورة المعلوماتية ، حيث اخترع الإنسان جهاز الحاسب الآلي، ثم أعقبه تطوير شبكات الاتصال المحلية، إلى شبكة الانترنت على المستوى العالمي.

إن فعالية نشاط المؤسسة وتحسين مستوى أدائها يرتبط ارتباطا مباشرا بكمية ونوعية المعلومات التي يمكن أن يحصل عليها المسير، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا أساسيا في قدرة هذا المسير على معالجة المعلومات واستعمالها في ترشيد القرارات التي يجب عليه اتخاذها.

تأخذ التكنولوجيا الحديثة لمعالجة وإيصال المعلومات دورها الاستراتيجي من كونها تمكن من إيصال المعلومات بأسرع وقت، وهي بذلك تعمل على تثمين عنصر الزمن وتحقيق ما يسمى بالسبق في الحصول على المعلومة وما لهذه المسالة من تأثير بالغ في قطاع الأعمال، كونها تسمح للإطار المسير بالسبق في اتخاذ القرار وبالتالي حصول المؤسسة المعنية على أفضلية زمنية في التعاملات الاقتصادية مقارنة بمنافسيها.

تسعى مختلف المؤسسات والشركات إلى انجاز أنشطتها ومختلف تعاملاتها الكترونيا وذلك بهدف ربح الوقت والجهد والتقليل من الوقت الضائع الذي يمكن إهداره والتكاليف الزائدة التي تتحملها هذه الشركات بإتباعها

الأساليب القديمة لتصريف أعمالها، فالربط الالكتروني يسمح بتسهيل تدفق المعلومات وإيصال الملفات إلى مختلف الشركاء الداخليين والخارجيين في أحسن الظروف ويساهم بالتالي في تخفيض تكاليف الإجراءات والعمليات الإدارية وربح الوقت.

لقد أصبحت المعلوماتية تشكل موردا أساسيا من موارد الاقتصاد الحديث، بل أصبحت تشكل دعامته الأساسية وبواسطتها تحول النشاط الاقتصادي الكلاسيكي إلى الاقتصاد رقمي حيث تحول الكثير من العمل العضلي إلى نشاط ذهني رقمي.

تتجلى فائدة استخدام المعلوماتية وتكنولوجيا استخدام المعلومات في قطاع الأعمال والمؤسسات الإدارية أيضا في توفير وسائل وتكنولوجيا جديدة لحفظ المعلومات، كما أنها تمكن من ترميز المعلومات للمحافظة على سريتها.

الإشكالية:

إن البحث في مسالة تطوير نظم الإدارة والتسيير في المؤسسات الاقتصادية يدخل في إطار البحث عن العوامل المساعدة على تحسين مستوى الأداء في المؤسسة الاقتصادية والإدارية بصفة عامة وتثمين دور الموارد البشرية فيها بصفة خاصة، وذلك على اعتبار أن تطوير وسائل تدخل العنصر البشري يزيد من مردوديته و كفاءته وبالتالي من دوره الاستراتيجي فيها. من بين إمكانيات تحقيق هذا الهدف هي اللجوء إلى رقمنة مختلف جوانب النشاطات الإدارية على اعتبار أنها ضرورة تفرضها متطلبات العصر وتحديات البيئة التنافسية التي تعمل فيها هذه المؤسسات.

في ضوء ما أشير إليه أعلاه يمكن طرح الإشكالية العامة للبحث كالتالي:

ما هي الآثار المنعكسة على الموارد البشرية من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية؟

بناءا على هذه الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي طبيعة الإدارة الالكترونية وما هي محدداتها ؟
- كيف تتحدد المكانة الإستراتيجية للموارد البشرية داخل المؤسسة؟
- ما هو الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في ظل الإدارة الالكترونية؟
- إلى أي حد تم استخدام الإدارة الالكترونية؟ ما محفزات ومعوقات استخدامها في الإدارة الجزائرية؟

الفرضيات:

انطلاقا من الإشكالية العامة وقصد تسهيل الإجابة على الأسئلة المطروحة نطرح الفرضيات التالية كإجابة أولية لتكون أساسا ومنطلقا لمعالجتنا للموضوع المقترح.

بهذا يمكن صياغة الفرضية الرئيسية كالآتي:

للإدارة الالكترونية أثر بارز على الموارد البشرية في المؤسسة.

تنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- يساعد وضوح مفهوم الادارة الالكترونية على التحول إلى ادارة إلكترونية.
- تعمل الإدارة الالكترونية على تفعيل دور الموارد البشرية.
- تهدف الإدارة الالكترونية إلى إعطاء فرص أكبر لمشاركة الموارد البشرية في الإدارة.
- تساهم الإدارة الإلكترونية في دعم التدريب والتأهيل وإرضاء العاملين في المؤسسة.
- لا يوجد تأثير وعلاقة واضحة للإدارة الالكترونية في تعزيز الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة :

تعتبر مسالة العصرنة وتطوير أساليب الإدارة والتسيير في مؤسساتنا الوطنية من الانشغالات الأساسية للسلطات المركزية في بلادنا، التي تدفعها باستمرار الى البحث على العوامل المساعدة على حلها.

يعتبر منهج الإدارة الالكترونية من الأساليب المساعدة على زيادة تنافسية المؤسسة كونه يساهم في تحقيق تكاليف الإنتاج و التوزيع والاقتصاد في الوقت والجهد وتثمين عنصر الزمن.

لفت انتباه أصحاب القرار في المؤسسات الإدارية الوطنية إلى أهمية تطبيق منهج الإدارة الالكترونية وتوضيح آثاره الايجابية وفوائده على الفرد والمجتمع.

أهداف الدراسة:

تقديم عرض شامل لأهم المداخل الرئيسية لمفهوم الإدارة الالكترونية و توضيح شروط وفوائد تطبيقها.

التعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية والتحديات التي تواجهها في هذا الميدان.

تقييم مستوى تطبيق منهج الإدارة الالكترونية في الإدارة الجزائرية وتأثيره على المكانة ودور القوى العاملة فيها.

توضيح المزايا والصعوبات التي تعترض الإدارة الالكترونية كإدارة عالية الجودة في بيئة متعددة الصعوبات كالمؤسسة الجزائرية.

منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل مفهوم الإدارة ومعالجة مختلف جوانبها و الأفكار المتعلقة بها ونحاول إبراز مختلف جوانب العلاقة بينها وبين المكانة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة، كما نحاول إسقاط الجوانب النظرية للدراسة على مؤسسة التطبيق لاختبار الفرضيات المطروحة وتقييم الجوانب الايجابية والسلبية لتطبيق منهج الإدارة الالكترونية على الموارد البشرية.

الدراسات السابقة:

من ضمن الدراسات التي تناولت موضوع دراستنا هذا ولو بشكل جزئي نذكر:

- رسالة ماجستير من إعداد الأستاذ بوزكري الجيلالي، تحت عنوان : "شبكات الاتصال كآلية لتحسين أداء الموسسات دراسة حالة شركة نفطال " بجامعة المدية سنة2008، والتي ركز فيها على أهمية شبكات الاتصال في تحسين أداء المؤسسة، وضرورة تبني المؤسسة لهذه التقنية من اجل تحسين مستوى أداءها.
- رسالة ماجستير من إعداد إيهاب خميس احمد المير ، تحت عنوان : متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية، بجامعة نايف بالبحرين سنة 2007، أبرزت هذه الدراسة مدى مساهمة البرامج التدريبية على تطبيق الإدارة الالكترونية في تحقيق أهداف الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية بمملكة البحرين.
- بحث علمي من إعداد الدكتور سعيد شعبان حامد مدرس إدارة الأعمال كلية التجارة – جامعة الأزهر، تحت عنوان: إدارة الموارد البشرية فى عصر الحكومة الإلكترونية 2006، تناولت الدراسة الموارد البشرية كعنصر تأثَر بالاتجاهات الحديثة للإدارة، كالتحديدات التي تواجه نظم إدارة الموارد البشرية في تطبيق الحكومة الإلكترونية .

هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات, ارتأينا تقسيم البحث إلى أربعة فصول، تتصدرهم مقدمة، و تنهيهم خاتمة تحوي ملخص البحث مع أهم النتائج والتوصيات المقترحة وكذا الآفاق المستقبلية لموضوع الدراسة.

_ **الفصل الأول**: يتناول هذا الفصل التعريف بالإدارة الالكترونية و عناصرها ومتطلباتها وأهدافها و مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الالكترونية ، مع إبراز طبيعة عمل تكنولوجيا الانترنت، الاكسترانت والانترانت.

_ **الفصل الثاني**:نقوم في هذا الفصل بالعمل على الإحاطة بالموارد البشرية وبأهم عناصرها ومكوناتها، حيث نتطرق إلى التعريف بالموارد البشرية، تطورها و أهميتها المتنامية، مركّزين على العصر الحالي والنظرة الجديدة إلى الموارد البشرية .

_ **الفصل الثالث**: نبرز فيه أهمية نظام الإدارة الالكترونية في المؤسسات على العموم كانجاز المعاملات المطلوبة في الزمن والطريقة المطلوبين، والأثر الذي أحدثته هذه الإدارة على الموارد البشرية سواءا كان هذا الأثر ايجابيا أم سلبيا، وفي نفس الوقت نعمل على دراسة حالة مؤسسة ما من حيث مدى تطبيقها للإدارة الالكترونية، وفي حدود هذا المدى ندرس الأثر الذي خلفه هذا المنهج الحديث للإدارة على الموارد البشرية بمختلف مستوياتها، بحيث نأخذ الإدارة الالكترونية كعنصر مؤثر و عدة جزئيات من العناصر التابعة للموارد البشرية "واقع الموارد البشرية ، التوظيف، التدريب والتأهيل، النفقات الإدارية، رضا العاملين،..." كعنصر متأثر. يتم قياس هذا الأثر باستخدام الطرق والأدوات الإحصائية كمعامل الارتباط وقياس المعنوية وإجراء الاختبارات وغيرها.

الفصل الأول

تـــمـــهيـد الفصل:

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الوقت الحاضر جزءا لا يتجزأ من الحياة اليومية، وذلك بعد أن مرت بالعديد من المراحل في مجالات مختلفة على مستوى العالم، وتسعى المؤسسات الاقتصادية الى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وذلك رغبة منها في زيادة كفاءة وفعالية النشاطات التي تقوم بها.

نظرا لاعتماد الإدارة الحديثة حاليا على التقنية المتطورة التي تساعدها على انجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بشكل سريع واكثر موضوعية ومصداقية وبأقل تكاليف ممكنة، نجد من الضروري التطرق إلى مفهوم شق طريقه في الكثير من دول العالم ولازال في بدايته في بعض الدول العربية، ويطلق عليه الإدارة الالكترونية.

حيث تعد الإدارة الإلكترونية إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتصالات، فبعد التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات التي ساعد عليها تطور علم الاعلام الآلي من جهة وتطور أجهزة الحاسب الآلي وتقنياته من جهة أخرى، جاءت الإدارة الالكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة لتحويل طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية، ومن ناحية أخرى الاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة، واستخدام شبكة الانترنت في دعم التواصل بين الإدارة وفروعها وبينها وبين مختلف المتعاملين، حيث أسهمت شبكة الانترنت في الاستغناء عن الوسائل والطرق التقليدية للربط بين أجهزة الحاسب الآلي، مما يترتب عليه سهولة الاتصال بين أجهزة الحاسب الآلي المختلفة باستخدام الانترنت الذي دعم توجهات الحكومات والمنظمات الإدارية ولفت أنظارهم لإمكان إدارة كافة التعاملات سواء مع إداراتهم أو إدارات الجهات ذات العلاقة عن طريق شبكات الانترنت، مما مهد لظهور مصطلح الإدارة الالكترونية كنمط إداري متطور يستخدم المنجزات التقنية للإعلام الآلي في تطوير العمليات الإدارية وإكسابها مميزات نوعية تنقلها إلى مصاف تطلعات المستقبل.

بشكل عام فإن الإدارة الإلكترونية تشمل جميع استعمالات ICT من حواسيب، شبكات، إلى أجهزة الفاكس إلى أجهزة إدخال المعلومات اللاسلكية وغيرها لتخدم الأمور الإدارية اليومية، تتعدي فكرة الإدارة الإلكترونية بكثير مفهوم المكننة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية.

المبحث الاول: مدخل عام إلى الادارة الالكترونية.

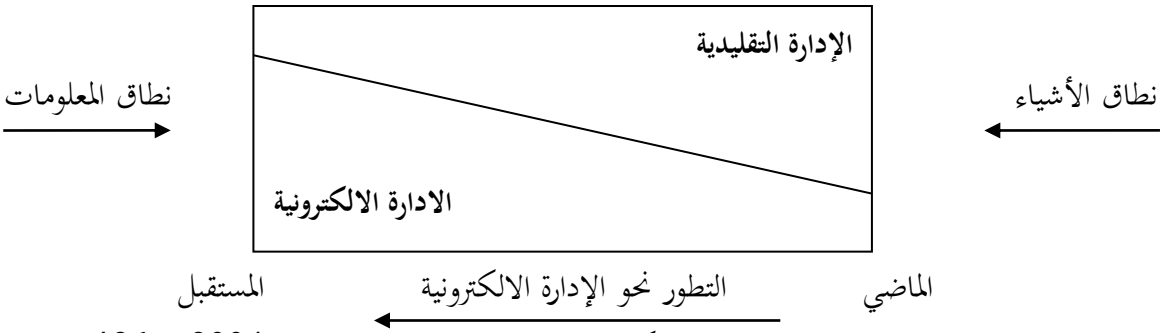
يعتبر إدخال تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي والاتصالات ثورة حقيقية في عالم الإدارة، مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، مما يساهم في حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه، ويساعد على انتاج خدمات بسرعة عالية ودقة متناهية، الشيء الذي يعطي لرقمنة العمليات الادارية أهمية إستراتيجية.

بالإضافة الى ذلك فإن الكثير من البرامج التطبيقية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساهم في دعم ومساندة تبسيط الاجراءات الادارية وتسهيل وتسريع عملية صنع القرار، وتمكين الادارات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل، وتقديم خدمات إلكترونية ذات جودة وفق معايير فنية وتقنية عالية تواكب العصر.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.

إن الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات في البناء التنظيمي واستخدام التقنية الحديثة، بما فيها شبكات الحاسب الآلي و ربط الوحدات التنظيمية مع بعضها البعض، لتسهيل الحصول على البيانات و المعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة و انجاز الأعمال و تقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة و بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن، هو تحول الإدارة من إدارة عادية إلى إدارة الكترونية[1]، والشكل رقم 01 يبين هذا الانتقال.

الشكل رقم 01: الإدارة الالكترونية ونطاق المعلومات المتزايد



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004،ص126.

الشكل رقم 01 أن الإدارة الإلكترونية هي إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإظهار الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي – المعرفي – الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها.

[1] كلثم محمد الكبيسي، رسالة ماجستير بعنوان: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر،2008، الجامعة الافتراضية الدولية، ص 29-30.

الفرع الأول: تعريف الإدارة اللإلكترونية وتطورها التاريخي.

من خلال هذا الفرع نعطي تعريفا للإدارة الالكترونية ثم نعرج على التطور التاريخي لها:

اولا: تعريف الإدارة الالكترونية:

تأثر تعريف الإدارة الالكترونية باستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، والمميزات التي توفرها من حيث السرعة والدقة وتقليل استخدام مستلزمات العمل المكتبي (الورق، اليد العاملة، ادوات الكتابة وغيرها).

والإدارة الالكترونية بصفة عامة حسب "مراد عبد الفتاح" هي:

إستغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير، تحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمات.[1]

يرى "أحمد ناصف" أن الإدارة الإلكترونية عبارة عن: "استخدام نظم تكنولوجيا لمعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت، في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشاة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بالمنشاة.[2]

عرفها "علاء السالمي" بأنها: " عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الالكترونية لاحقا ".[3]

بينما ربط "نجم عبود نجم" بين استخدام تقنيات المعلومات وتحقيق الأهداف واستغلال الموارد بفعالية، فعرف الإدارة الالكترونية بأنها : " إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاية في استخدام مواردها".[4]

كما عرفت بأنها : الإفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات في تيسير سبل أداء العمل الإداري ، بتغيير أشكال وسبل تقديم الخدمات والمعلومات من الأسلوب الروتيني الممل، إلى أسلوب يدار بواسطة الحاسب الآلي.[5]

أما الحمادي والحميضي فقد ركزا على السرعة والتكلفة والنواحي الامنية. فعرفا الإدارة الإلكترونية بأنها: "الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة

---

[1] مراد عبد الفتاح، الحكومة الالكترونية، القاهرة، دار المعارف، 2003، ص 23.

[2] احمد ناصف ندوة عن: منهجية التخطيط المنظومي نحو الحكومة الالكترونية في اطار المؤتمر الدولي للإدارة عن بعد والتجارة الالكترونية، القاهرة: فند ق سيمراميس، (2003)، ص88.

[3] علاء عبد الرزاق السالمي، نظم ادارة المعلومات ، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات داينامك للطباعة، القاهرة، 2003، ص 32.

[4] نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية، مرجع سابق، 2009، ص126.

[5] علي السيد الباز :دور الأنظمة والتشريعات في تطبيق الحكومة الإلكترونية، ألقى في مؤتمر الحكومة الإلكترونية :الواقع والتحديات، المنعقدة في مسقط في سلطنة عمان في الفترة ما بين 10- 12 ماي 2003، ص 1-20.

منخفضة عبر أجهزة الكمبيوتر وشبكات الانترنت مع ضمان سرية وامن المعلومات المتناقلة".[1]

عرفت الإدارة الالكترونية كذلك على انها: الإدارة التي تشمل جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من اجهزة حاسب آلي وشبكات وأجهزة فاكس الى اجهزة ادخال المعلومات اللاسلكية لتخدم الأنشطة الإدارية اليومية[2].

عرفها Dean Joshua أنها القدرة على تقديم الخدمات والسلع بوسائل غير تقليدية أي وسائل الكترونية تمكن من الاطلاع على معلومات تهم جمهور المستفيدين (العملاء) لأي مؤسسة وإكمال التبادل بين الأجهزة المعنية وجمهور المستفيدين من خدماتها في أي زمان ومكان وعلى أساس المساواة والعدالة بين كافة المعنيين بالخدمات العامة[3].

من خلال المقاصد المشار اليها لمفهوم الإدارة الالكترونية، يمكن تلخيص اهم عناصرها في مايلي:

- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- توفير الوقت والجهد والتكلفة والاستخدام الآمن.
- السرعة والكفاءة في تحقيق أهداف المنظمة الإدارية.

من خلال ما ورد في التعاريف أعلاه لمفهوم الإدارة الالكترونية نستخلص بان الإدارة الالكترونية هي الإدارة الشاملة التي توظف جميع الطاقات المتاحة من موارد بشرية ومادية وتقنيات وبرمجيات حديثة من أجل تحقيق أهدافها وتقديم خدماتها لزبائنها بفعالية أكثر وجهود وتكلفة اقل، بما يعزز قدراتها التنافسية في مواجهة المؤسسات المماثلة ويوفر لها امكانية السبق في اتخاذ القرار مما يفتح لها آفاق التطور والنمو وتحقيق التميز.

ثانيا:التطور التاريخي للإدارة الالكترونية:

نستطيع أن نقول إن بدايات الإدارة الالكترونية (**أتمتة العمل المكاتب**) مع بداية الستينات من القرن التاسع عشر (1960) عندما اطلقت شركة " **IBM** " مصطلح معالج النص على فعاليات طابعتها الكهربائية وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج النصوص والمعلومات (Word processing)، وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة في الأسواق ظهر عام 1964م عندما أنتجت جهاز أطلق عليه اسم " **MT/ST** " (الشريط الممغنط /وجهاز الطابعة المختار).[4]

فعند كتابة أي نص باستخدام هذه الطابعة يتم خزن الكلمات أو المعلومات على الشريط الممغنط، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد طبع اسم وعنوان الشخص المرسل

---

[1] الحمادي، بسام عبد العزيز، والحميضي وليد بن سليمان، الحكومة الالكترونية: الواقع والمعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ورقة عمل مقدمة للندوة الدورية العاشرة المنعقدة بالإدارة العامة في الفترة من 16- 17 مارس 2004، الرياض معهد الادارة العامة، 2004، ص3.

[2] حسين سندي، الإدارة الالكترونية في العالم العربي بين الواقع والطموح، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2002، ص1.

[3] Dean, Joshua.(2006) "E-Government: Creating Digital Democracy". Government. Executive Magazine,35,No.8,August8, p6.

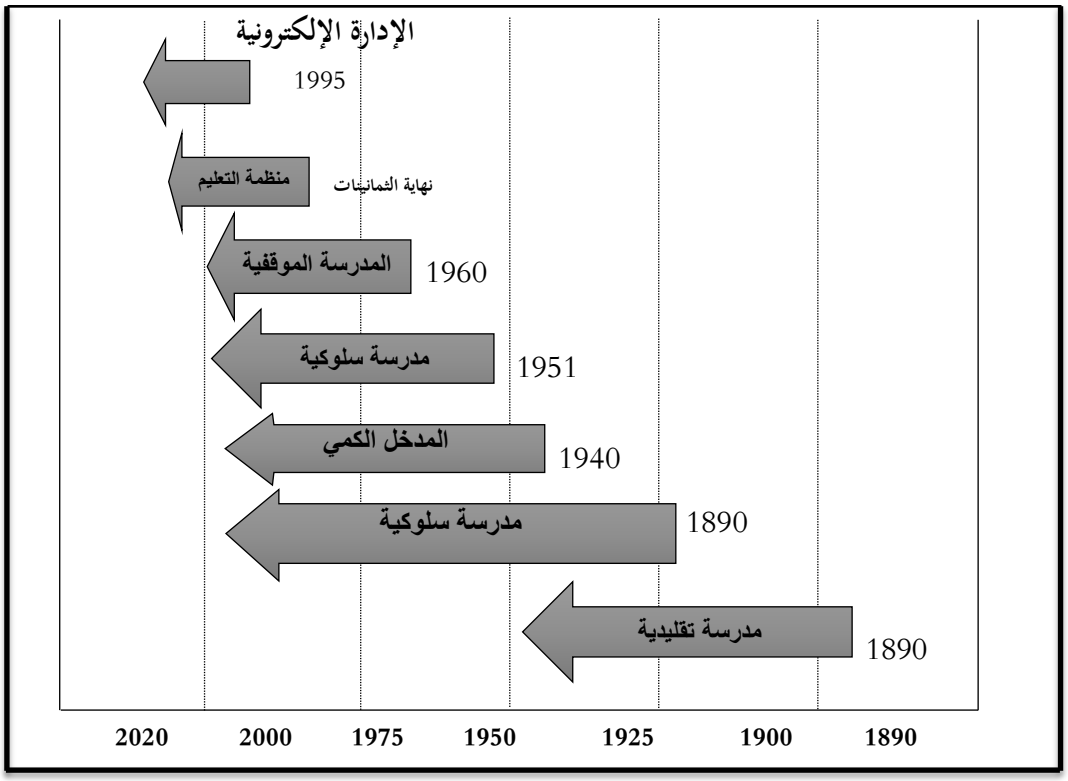
[4] علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان: الأردن ، 2006، ص 32.

إليه، وهذه العملية وفرت جهدا كبيرا وخاصة عندما يتطلب الأمر إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم، وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري لتطبيقها في المؤسسات على اختلاف نشاطاتها. وصولا إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء.

نشير هنا إلى انه من خلال دراسة الفكر الإداري وتطور المدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد لتطور المدارس الإدارية وتجاوز لها، فقد حدد المختصون في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان ابتداء بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، وبعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية ، وفي منتصف التسعينات توجت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الإلكترونية.[1]

والشكل رقم 02 يبين التطور المنهجي باتجاه الادارة، وأن الإدارة الإلكترونية هي امتداد لتطور الاداء في الإدارة[2]:

الشكل رقم 02: تطور المدارس الإدارية



Source: Richard L. Daft(2000): Management, The Dryden Press, Fort Worth, p40. And Pamela S.Lewis et al.(2001): Management, south-Western College Publishing, Australia,p47. (بتصرف)

كما أن الإدارة الإلكترونية أيضا امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة، فالتطور التكنولوجي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، ثم تطور حتى وصل إلى الإنترنت وشبكات الأعمال، وهنا يشير "سعد غالب ياسين: ياسين" أن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي،

[1] نجم عبود نجم، مرجع سابق، 2004، ص 234-235.
[2] نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2009، ص126.

وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في الأنشطة الإدارية منذ نهاية عقد الخمسينات والستينيات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعنى الإسراع في انجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والتكلفة.[1]

- استخدم مصطلح المكتب اللاورقي (paperless office) لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي (digital) والتخلص من الاعمال المنسوخة.
- وفي عام 1974 أخذت مؤسسة (زيروكس) تروّج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل نمط العمل المكتبي المستقبلي.
- في سنة 1996 كانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت في هذا الميدان من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسستها مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جدا.
- في نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الانترنت العالمية، وأعتمد كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد.

الفرع الثاني: علاقة الإدارة الإلكترونية بالمفاهيم الاخرى

أولا: علاقتها بالإدارة التقليدية

استخدم مصطلح الإدارة التقليدية ليعبر عن الأفراد الذين يمارسون الأعمال الإدارية في المؤسسات،كما استخدم ليدل على الوظيفة أو المركز الذي يشغله هؤلاء الأفراد، كما تم التعبير عن الإدارة التقليدية أيضاً بأنها علم أو فن أو نظام، يتم من خلاله الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم بالاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة، وفي الإدارة التقليدية تظهر هيمنة فئة من الأفراد في منظمة ما على أعمال الآخرين من خلال القيام بالعديد من الوظائف وذلك وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة.

أما الإدارة الإلكترونية فما هي إلا نمط جديد من أنماط الإدارة، ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها، واستراتيجياتها، ووظائفها، والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيات الرقمية، وإنما تعود أيضاً إلى البعد الإداري المتمثل بتطوير المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة، وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض، والتمكين الإداري[2].

إن ما يميز الإدارة الإلكترونية هو امر تفتقده الادارة التقليدية ويؤثر فقده سلبا في ادائها، وابرز الفوارق بين الادارتين يظهر من خلال الجدول التالي:

---

[1] سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 128- 130.
[2] ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية،2005 ، ص1.

الجدول رقم 01: مقارنة بين الادارة التقليدية والادارة الالكترونية

التصنيف	الإدارة التقليدية	الإلكترونية الإدارة
الميزة	الورقية معلومات الوسائط الورقية .الوقت مع مرور للتلف تتعرض	ويمكن تأمينه والتقادم التلف من مأمن في الإلكتروني النظام إلكتروني تخزين وسيط من أكثر عبر
الحفظ	الملفات والوثائق ضياع احتمال وتلفها.	من ملف أو معاملات أو بيانات أية فقدان صعوبة .الإلكترونية الشبكة على حفظها تم التي الملفات
الضياع	.الاسترجاع صعوبة	ملف. أي عن الشبكة أرشيف في البحث سهولة
الاسترجاع	الملفات حفظ تكاليف ارتفاع .واعادة استخراجها والمعاملات	حملت التي الشبكة أو التخزين وسائط ثمن فقط تكلف . سلفا المعلومات عليها
التكاليف	.ضخمة مخازن إلى تحتاج	.صغيرة غرفة إلى الملفات عليها المحملة الأجهزة تحتاج
المكان	.البشري بالعامل تتأثر	بالملفات والمعاملات التلاعب عدم الحماية برامج تضمن . الإضافة أو بالحذف سواء
الحماية	.البشري بالعامل تتأثر	والدقيقة بالساعة يتم أجراء أي تسجل التقنية البرامج والثانية
التوثيق والضبط	وجها الموظف مع التعامل ضرورة .لوجه	مكائن أو الحاسوب، برامج خلال من التعامل يتم . الغرض لهذا المخصصة الإدارة
الإجراءات	التعب أو للملل خضوعها .الطرفين أحد من أو الوساطة	لا طرفين بين معاملة إجراء على يقوم افتراضي، لقاء . فقط احدهما سوى يوجد
طبيعة اللقاء	وأشهر أيام إلى تحتاج	الطلبات آلاف استقبال يمكنها إذ السريع بالتفاعل تتميز كبير لعدد رسائل قصير، وإرسال زمن في أو الرسائل

السرعة	.الرسمي الدوام ساعات محدودية	.يوميا ساعة 24 خدماتها تقدم
مدة الخدمة	نتيجة الخاصة المهام إنجاز صعوبة المتداخلة الإجراءات.	. وسهولة بيسر الخاصة المهام إنجاز سهولة
المهام	الاستفادة إمكانية لها يتوفر لا . المعلوماتية من الموارد	.وتخزينها المعلوماتية الموارد استثمار على تقوم

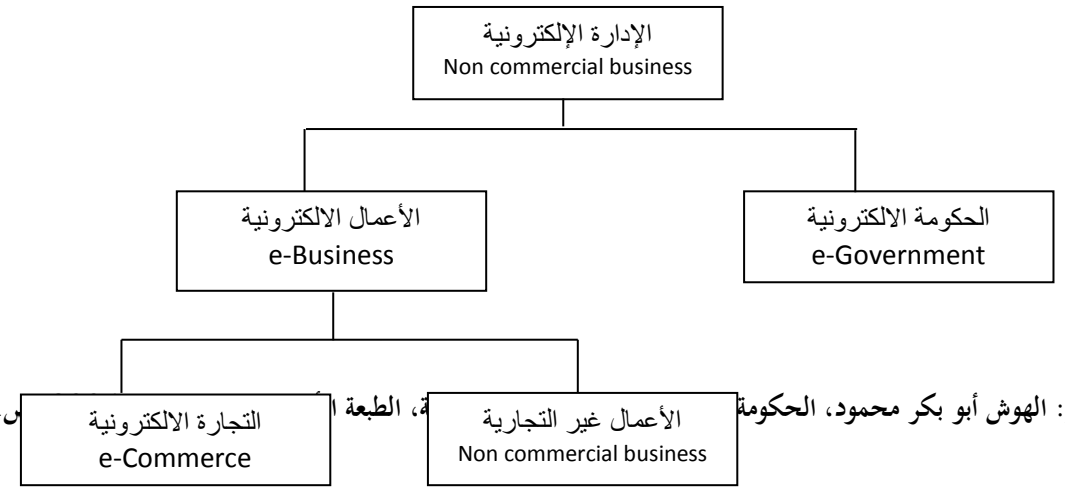
المصدر: الحسن، حسين بن محمد.الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، السعودية،2009، ص 6-9.(بتصرف الباحث).

ثانيا: علاقتها بالأعمال الإلكترونية والحكومة الالكترونية

ظهرت ضمن مضمار عصرنة الادارة الكثير من المفاهيم المتقاربة نظرا لتشابهها وارتباطها الوثيق بالعصر الالكتروني الحديث، كالإدارة الرقمية والتجارة الإلكترونية والحكومة الالكترونية، والواقع أن الإدارة الرقمية (digital management) هي تكوين أشمل وأوسع من الأعمال الإلكترونية مثلما أن الأعمال الإلكترونية هي أوسع وأشمل من مضمون التجارة الإلكترونية. فهي إطار يشمل الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية في عالم التجارة والأعمال، ويشمل أيضا الحكومة الإلكترونية (e-government) للدلالة على الإدارة الالكترونية الحكومية (الحكومة الالكترونية) الموجهة إلى الزبائن والمؤسسات الحكومية المختلفة، مع الأخذ بنظر الاعتبار العلاقة المشتركة بينهما.

الشكل رقم 03 يوضح طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وبين المصطلحات الإلكترونية السابقة، وأبعاد كل منها :

الشكل رقم03: **العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وبين المصطلحات الإدارية الإلكترونية الأخرى**



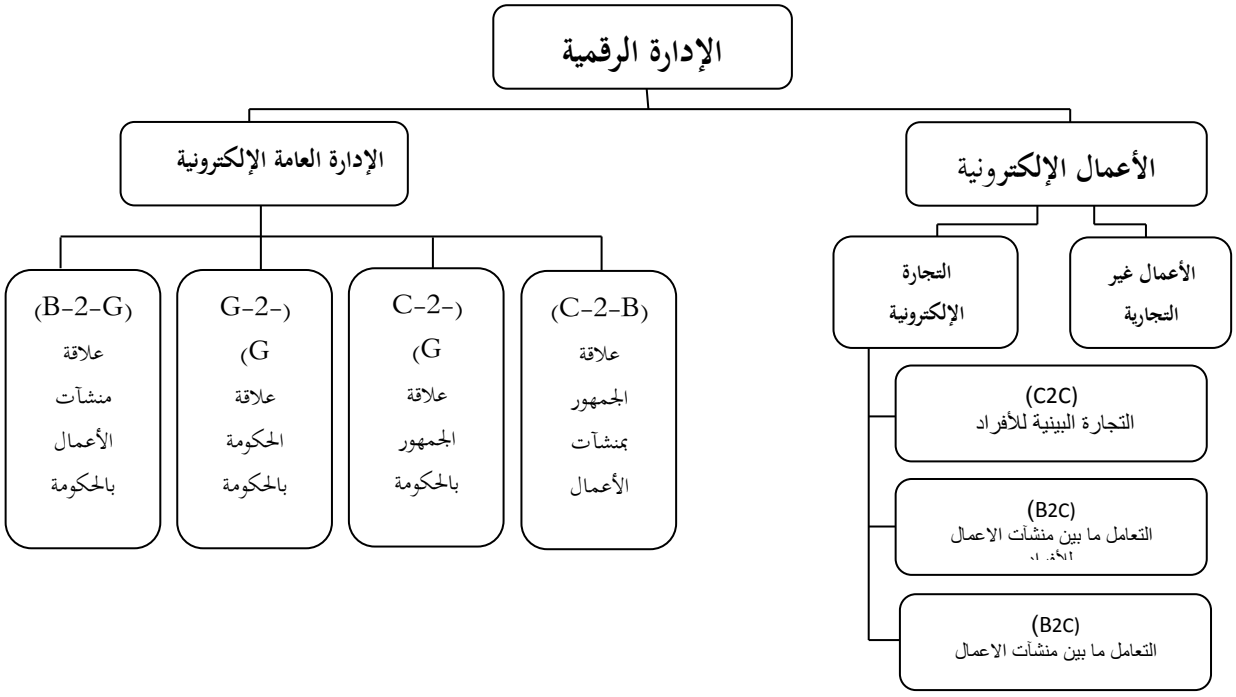
المصدر: الهوش أبو بكر محمود، الحكومة ة، الطبعة ا ص411.

يرى الكثير من الباحثين في مجال الفكر الإداري أن الإدارة الإلكترونية هي المظلة الكبيرة التي تتفرع عنها تطبيقات مختلفة مثل التجارة الإلكترونية (E-Commerce). والأعمال الإلكترونية (E- Business) وكذلك الحكومة الإلكترونية (E-Government) وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية أشمل وأعم. [1]

هكذا نرى ان الإدارة الإلكترونية (الرقمية) بوصفها منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة هي اطار يشمل: الاعمال الالكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال، والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة او الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة الى المواطنين، او الموجهة الى الاعمال، او الموجهة الى مؤسسات الحكومة المختلفة ودوائرها.

إضافة إلى الشكل 03، فإن الشكل رقم 04 يوضح العلاقات القائمة ما بين الادارة الرقمية وكل من الاعمال الالكترونية والحكومة الإلكترونية بشيء من التفصيل.

الشكل رقم 04 توضيح علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات المرادفة



المصدر: بشير عباس العلاق وسعد عالب التكريتي، التجارة الالكترونية(عمان: دار المناهج، 2003)،ص11.

المطلب الثاني: أسباب التحول إلى الإدارة الالكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درباً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها تغيرات بيئة الأعمال العالمية، ففكرة التكامل، المشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأية مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية. ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات،

[1] أيوب نادية، الإدارة الإلكترونية، (الملتقى الإداري الثاني) الرياض : الجمعية السعودية للإدارة، 2004م، ص3.

فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر السبق الزمني.[1]

توجد مجموعة من الأسباب التي أدت الى التحول والاتجاه إلى الادارة الإلكترونية والتي من اهمها[2]:

1. الإجراءات والعمليات البيروقراطية المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال، تضييع الفرص المتاحة للمؤسسة وتدني مستوى تنافسيتها.
2. العجز عن توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
3. صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
4. صعوبة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
5. البطء في رصد تغيرات البئة الخارجية والحصول على المعلومات الخاصة بها.

نشير هنا إلى اهم العوامل المساعدة التي ادت الى ظهور الادرة الالكترونية هي[3]:

1. انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة.
2. فرص وتحديات تكنولوجيا المعلومات.
3. ثورة المعلومات (الانترنت).
4. العولمة.
5. التغيرات الجذرية المستمرة في بيئة الاعمال.

ذكر "محمد الضافي" انه: نتيجة لثورة الاتصالات، وتأثر البيئة المحيطة بالمنظمات الادارية بالتغيرات السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي تشهدها الساحة العالمية والمحلية، تفاعلت كثير من العوامل والمبررات التي أدت إلى التحول من الادارة الرقمية الى الادارة الالكترونية، ويرى ان اهم هذه المبررات تتمثل فيما يلي: [4]

1. تسارع التقدم العلمي والتطور التكنولوجي.
2. ترابط المجتمعات الانسانية في ظل توجهات العولمة.
3. الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتكيف معها.
4. التحولات الديمقراطية وما رافقها من متغيرات وتوقعات اجتماعية.

يضيف "الضافي" أنه من بين العوامل التي ساهمت في تعزيز هذا المسعى هي:

1. التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
2. ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.

---

[1] رأفت رضوان ، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار القاهرة، الإدارة الإلكترونية، [على خط]، متاح على: www.management forum.org.sa/mangfourum/papers/1-1-rr.doc، (2013/02/16)

[2] طارق عبد الرؤوف عامر، الادارة الالكترونية نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2007، ص45.

[3] سعد غالب ياسين، مرجع سابق، 2005،ص28.

[4] الضافي محمد، مدى امكانية تطبيق الادارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، ص29.

3. حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

أما نائل العوالمة فيذكر ان هناك مجموعة من الدواعي التي ادت الى تنامي الدعوات للتحول الالكتروني في مجال الادارة منها[1]:

1. **تسارع التقدم التقني والثورة المعرفية المرتبطة به:** أدت الثورة التكنولوجية الى اظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العملية في مختلف مجالات الحياة الانسانية بما في ذلك نوعية الخدمات والسلع التي توفرها المؤسسات الإقتصادية للمجتمع. وتمثل هذه الثورة فرصة متميزة للأفراد والحكومات ومنظمات الاعمال لتحسين شكل الحياة الإنسانية ونوعيتها، كما أن حجم الاستثمار المتزايد في قطاع التكنولوجيا يتطلب تعظيم الفوائد المرجوة منه وتسخيره لتسهيل الحياة والرفاه الانساني عموما.
2. **توجهات العولمة وترابط المجتمعات الانسانية:** ساهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات الانسانية المختلفة في نشوء ما يعرف اليوم بظاهرة العولمة، وتمثل ظاهرة العولمة فلسفة جديدة للعلاقات الكونية لها أبعاد سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ادارية، قانونية وبيئية متكاملة. وتقدم الثورة التكنولوجية ادوات معرفية وتقنية لخدمة متطلبات العولمة وتحقيق اغراضها وترجمتها الى واقع عملي ملموس، حيث يتم الربط الفعال بين المجتمعات الانسانية من خلال شبكة الانترنت والاتصال الفضائي زما الى ذلك من ادوات رقمية، ويشمل هذا الربط مجالات المعلوماتية والخدمات والعلاقات بكافة جوانبها الاقتصادية والادارية والعلمية والتقنية وغيرها.
3. **التحولات الديمقراطية وما رافقها من متغيرات وتوقعات شعبية:** ساهمت حركات التحول الشعبية العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الانسان في احداث تغيرات جذرية في البناء المجتمعي عموما وطبيعة الانظمة السياسية والاجتماعية على وجه الخصوص، وقد رافق هذه التغيرات ارتفاع في مستوى الوعي والتوقعات الاجتماعية بما في ذلك نشوء رؤى جديدة للقطاع العام بكافة ابعاده، ويأتي في مقدمة هذه الرؤى ضرورة تحسين الأداء الكلي للقطاع العام بما في ذلك مؤسساته السياسية والادارية والقضائية، ويشمل ذلك تعزيز مختلف مظاهر الحياة الديمقراطية مثل المشاركة السياسية والانتخابات وغيرها من الوسائل، وحرية الرأي وتأسيس الاحزاب وتفعيل الرقابة الشعبية على اعمال الحكومة وترسيخ مبادئ الشرعية والمؤسسية والمسائلة والعدالة وغيرها، كما يشمل في ذلك تطوير فعالية القطاع العام والارتقاء بمستوى اداء مؤسساته كما ونوعا وتوقيتا واسلوبا، وتمثل الحكومة الالكترونية فرصة متميزة للارتقاء بالأداء العام لمؤسسات القطاع الحكومي.
4. **الاستجابة التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة:** ان انتشار وتطبيق مفهوم واساليب الحكومة الالكترونية في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنبا لاحتمالات العزلة والتخلف عن

[1] العوالمة نائل، الحكومة الالكترونية ومستقبل الادارة العامة في دولة قطر، مجلة دراسات العلوم الادارية، عمان الجامعة الاردنية، المجلد 29، العدد 1، 2001، ص151.

مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية، والتنافس في تقديم الخدمات والسلع بناءا على معايير السهولة والاداء المميز والنوعية والكمية الملائمة.

المطلب الثالث: مقومات الإدارة الالكترونية

سنستعرض في مايلي الى تحليل اهم محددات النشاطات الإدارية الإلكترونية ونستعرض ايضا جوانبه الأساسية:

الفرع الأول: أهداف الإدارة الالكترونية

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تعزيز الاتصال تسهيل التبادل بين مختلف انواع المتعاملين سواء على المستوى المركزي، الجهوي أوالمحلي وتحسين فاعلية خدماتها نحو المواطن والمؤسسات بتطوير الخدمات عن بعد. وذلك عبر تطوير الإنترانت للإدارة وتحديد واقتراح المناهج والمقاييس الهندسية والتقنية الكفيلة بضمان ملائمة نظم المعلومات والتطبيقات العمومية فيما بينها[1].

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الالكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فان للإدارة الالكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها، بغض النظر عن الأهمية و الأولوية، ما يلي[2]:

1. تقليل كلفة الإجراءات الإدارية و ما يتعلق بها من عمليات.
2. زيادة فعالية كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع الاطراف المختلفة.
3. استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أ ن قدرة الإدارة التقليدية على انجاز المتزامن لمعاملات العملاء تبقى محدودة و تضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
4. إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية و النفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
5. إلغاء نظام الأرشيف الورقي و استبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق و المقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة و نشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن و الاستفادة منها في أي وقت كان، بالإضافة الى تحقيق عنصر الامان والسرية.
6. القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد و تسهيل تقسيم العمل و التخصص به .
7. إلغاء تأثير عامل المكان، اذ يصبح بالامكان للقائد الاداري التخاطب مع مرؤوسيه و إرسال الأوامر والتعليمات اليهم والإشراف على الأداء و إقامة الندوات و المؤتمرات من خلال بعض الاساليب التقنية مثل "الفيديو كونفرانس" ومن خلال الشبكة الالكترونية للإدارة.
8. إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة الصيف و الشتاء لم تعد موجودة و فكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن.

---

[1] المركز الوطني للإعلامية، الإدارة الإلكترونية[على الخط]، متاح على: http://www.cni.nat.tn/AR/SCRIPT/eadministration_ar.asp (2011/10/28)

[2] كلثم محمد الكبيسي، رسالة ماجستير، مرجع سابق، 2008، ص 39-40.

9. تطوير الإدارة العامة : خفض الأعمال الورقية، و تحسين مستوى استغلال الموارد المتاحة.
10. تحسين الخدمات: التقليل من التنقل، التوصيل في أي وقت و في أي مكان، و سهولة الوصول للمعلومات.
11. تحسين التنافس الاقتصادي :استخدام الانترنت في التعاملا التجارية والادارية، و إتاحة الفرصة للشركات الصغيرة والمتوسط لدخول المنافسة.
12. المساهمة في تفعيل منهج ادارة الجودة الشاملة وتعميمه في النشاط الاداري والسعي الى الاستفادة من الوفرات التي يقدمها.

الفرع الثاني: فوائد وأهمية الإدارة الالكترونية

أحدثت الإدارة الالكترونية نقلة نوعية في عمل المنظمات، واستطاعت ان تحقق لها مجموعة من الفوائد التي تشكل احدى اهم العوامل المساعدة في مواجهة تحديات العالم المعاصر الذي تميز بثورة المعلومات، ومن تلك الفوائد: [1]

1. تشجيع الشفافية والمسائلة.
2. تشجيع المبادرات والابداع والابتكار.
3. توسيع المشاركة في المعلومات وتبادلها من خلال اساليب التقنية الحديثة.
4. التركيز على مجالات ادارية جديدة، وهي اتساع المشاركة في اتخاذ القرار، ونشر الوعي بأهمية المعرفة وتنمية راس المال الذكي.
5. تبسيط الاجراءات داخل المؤسسات والاجهزة وانعكاسه على مستوى الخدمة المقدمة.
6. اختصار وقت تنفيذ المعاملات الادارية المختلفة.

أيضا ان للإدارة الإلكترونية أهمية قصوى تتمثل فيما يلي: [2]

1- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن يريدها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.
2- المرونة في عمل الموظف بحيث يمكن له سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه القيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، فأصبح العمل المكتبي باستخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية ليس له حدود (يمكن ان يكون من البيت، الشارع، المطار.....الخ).
3- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد (Vedio Conferencing) بين الادارات المتباعدة جغرافيا.
4- لن تكون هناك حاجة للعدد الكبير من خزائن الملفات وبالتالي توفير نفقات الموظف المخصص للعناية بهذه الملفات وبذلك توفير الحيز المكاني الضروري لذلك.

---

[1] ايوب نادية، الادارة الالكترونية، الملتقى الاداري الثاني، الرياض: الجمعية السعودية للإدارة، 2004،
[2] طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، الطبعة الاولى 2007، ص34-35-36.

5- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الادارية للموظفين والزبائن والمراجعين كذلك.

6- سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإنابة عن الدوائر الاخرى (المحطة الواحدة).

7- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها – من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطي في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.

المطلب الرابع: خصائص الإدارة الالكترونية

تقدم الإدارة الإلكترونية وجهاً آخر مغايراً لوجه الإدارة التقليدية، نظراً لسلاسة أدائها وإيقاعها السريع، وقد أصبحت أداة فاعلة في أيدي الذين بادروا بتطبيق التقنية في دوائرهم الإدارية، وحلماً يتطلع إليه الإداريون الذين لم يحظوا بالانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، أو طبقوها جزئياً في بعض أنشطتهم، ولم يبلغوا الدرجة الكافية لإطلاق اسم الإدارة الإلكترونية على تعاملاتهم[1].

إن الأمل يحدو الكثير من المراجعين وأصحاب المعاملات وأصحاب الأعمال والمستثمرين وكثيرا من المنتسبين الادارات، إلى أن تختفي أكوام الملفات الورقية التي تكتسب اللون الأصفر مع مرور الزمن. ويمكن استعراض بعض خصائص الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية[2]:

أ-السرعة والوضوح:

إن كثيراً من المعوقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات حواجز بيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضياً بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية التي تعطِّل قوانينها وظروفُ أعمالها الورقية في إنجاز المعاملات .ففي ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل، ليس إنجازها فحسب، بل – أيضاً – نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر، وحفظها وإرسالها إلى الجهة التي ستبت في أمرها، ثم انتظار عودتها وإمكان تكرار ذلك مرات ومرات في حال وقوع خطأ ما، وربما بدء المشوار من جديد في حال ضياع تلك الأوراق،او تلفها او سرقتها. فضلاً عن أن يكون هذا بفعل فاعل في حال الأوراق ق المهمة التي قد تختفي بتوصية ممن قد يضر وجودها بمصالحهم. وهذه كلها أمور ليست من نسج الخيال بقدر ما هي واقع ومعاناة عاشتها المجتمعات البشرية طويلاً في ظل الإدارات التقليدية التي كانت تقف دائماً عاجزة عن تغيير شيء من هذا الواقع، وهي مشكلات أصبح في الإمكان الاحتراز منها كلياً في ظل سيطرة الإدارة الإلكترونية التامة على معلوماتها ومعاملاتها، وأيضاً ضمان سرعة إنجاز المعاملات الفائقة وإرسالها واستقبالها[3].

ب – عدم التقيد بالزمان والمكان:

---

[1] عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإليكترونية وتحديات المستقبل، الطبعة الثانية القاهرة :مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، 2005، ص 136.

[2] أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، القاهرة :دار النهضة العربية، 2001 م ، ص 36-37.

[3] عبد الرحمن توفيق .مرجع سابق، ص136

من خصائص الإدارة الإلكترونية – إذا ما تم تعميمها وانتشارها في مختلف الإدارات– أنه بالإمكان مراجعة الوثائق والمعلومات طوال ساعات اليوم، فهي لا تتقيد في عملها بزمن معين، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الإنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكاتها الداخلية أو وصلات شبكة الإنترنت ليست في حاجة إلى مبانٍ ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب ومتعلقاتها، ويصلح ليكون مقراً لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم يفوق مبناها بعشرات المرات، فضلاً عن أن المراجع للإدارة الإلكترونية يجد نفسه أمام قوائم وخيارات إلكترونية وليس أمام موظفين، حيث يتقلص عدد الأفراد من المنتسبين الى الإدارة بشكل كبير، ويحل الحاسوب محلهم[1].

ج –إدارة المعلومات لا الإحتفاظ بها:

لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة، ومن ضمن تلك البرامج ما يتيح للمراجع إنجاز معاملاته عبر شاشاتها و أزرارها وتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمية[2].

كما تهتم بإدارة الملفات وليس الاحتفاظ بها وتكديسها على أرفف أرشيف الإدارة، ولا يعني هذا أن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، بل تضمن لها وسائل الحفظ والاسترجاع السريعة والأمينة، لكن تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة على شبكتها الإلكترونية، حيث يتم استدعاؤها حين يقوم صاحب تلك المعلومات بطلب معاملة ما، وبناء عليها يوافق البرنامج على منحه تلك المعاملة أو رفضها، وأيضاً تكون تلك المعلومات عن الأشخاص والأبنية والمشروعات وكثير من تفاصيل الحياة داخل المجتمع مرجعية معرفية تفيد الإدارة حين الرجوع إليها في حال طلب إحصاء ما أو بيانات عن شيء ما، وهذه كلها ممارسات ووسائل استغلال لتلك المعلومات التي تملكها الإدارة الإلكترونية تختلف من إدارة لأخرى حسب طبيعة عمل تلك الإدارة والمهمة المنوطة بها.

د –المرونة:

الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعدية بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبداً بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.

هـ –الرقابة المباشرة والصادقة:

من خصائص الإدارة الإلكترونية أيضاً، أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلّطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على

---

[1] توفيق، عبد الرحمن .مرجع سابق، ص 139.
[2] الضافي محمد، مرجع سبق ذكره، ص23.

منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا يصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها، وتتابع بها مواقعها باطمئنان، بعيداً عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات، فضلاً عن بطء هذا الأسلوب .ويمكن بوضوح كشف هذا الفارق حين نتصور إدارتين؛ إحداهما تجلس في انتظار مراقب أو مجموعة مراقبين أرسلتهم ليكتبوا لها تقريراً عن موقع ما ويتابعوا سير العمل فيه، وأخرى تجلس في مكانها تشاهد حركة العمل في هذا الموقع مباشرة، وتسمع أيضاً كل ما يدور فيه.

و-السرية والخصوصية:

من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفاذ إلى تلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية اللذين تتمتع بهما الإدارات الإلكترونية إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، إذ إن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمراً بالغ الصعوبة.

المبحث الثاني: البنية الشبكية للإدارة الالكترونية

تعتبر البنية التحتية هي المكون الطبيعي لمشروع الادارة الالكترونية، فلا يمكن قيام المشروع بدونها، فكلما كانت البنية التحتية قوية كلما زادت قدرتها على الوفاء بمتطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في الحاضر مع استيعاب الزيادة والتوسع المستقبلي. وتشمل البنية التحتية تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن.[1]

بالإضافة الى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات ونظم وقواعد بيانات للاستخدام الفردي والمؤسسي على أوسع نطاق ممكن.

كما أن جميع نظم المعلومات الحاسوبية بما في ذلك نظم المعلومات الادارية هي اليوم منظومات ذات بنية شبكية مركزية او موزعة، وبالتالي تتطلب وجود قاعدة تكنولوجية قوية من الاتصالات المختلفة ومن بينها اتصالات البيانات Data Communications ، وهذه البنية التكنولوجية القوية تشكل قاعدة اقتصاد المعرفة الرقمي والمعولم وقاعدة انطلاق تطبيقات التجارة الالكترونية e-commerce والاعمال الالكترونية E-Business والادارة الالكترونية e-Management ، بل ان التكوين الشامل لنظم الشبكات وتكنولوجيا الاتصالات تمثل ما يعرف بنظام اتصالات المؤسسة Corporate Communications التي تقوم بتسهيل انشطة اتصالات البيانات والمعلومات باستخدام جميع الوسائل الالكترونية.[2]

---

[1] هيثم حمود شبلي، مروان محمد النسور، ادارة المنشآت المعاصرة، مرجع سابق، ص428.

[2] سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2006، ص161.

في هذا الصدد سيتم من خلال هذا المبحث دراسة وتحليل مكونات البنية الشبكية للإدارة الالكترونية من خلال التركيز على تقنيات العمل بالإنترنت والانترانت والاكسترانت، أي دراسة التقنيات التي تمثل العمود الفقري لشبكة الادارة الالكترونية.

المطلب الاول: تعريف الشبكات

ظهرت الشبكات كنتيجة طبيعية لتطور الحاسب الآلي، وزيادة سرعته وقدراته وامكاناته، مما يسر امكان استخدامه من قبل اكثر من يستفيد في نفس الوقت عن طريق وحدات ادخال مستقلة مختلفة مكانيا وزمانيا، او ما يعرف بالاتصال عبر الشبكات.

الشبكة عبارة عن توصيل مجموعة من الحاسبات معا بشكل مباشر بواسطة شرائط توصيل، او عن طريق خطوط الهاتف السلكية واللاسلكية، او عن طريق الاقمار الصناعية بغرض الحصول على المعلومات والبيانات وتبادلا فيما بين الحاسبات. [1]

كما تعرف شبكة الحاسب بانها تمثل مجموعة الحواسيب المرتبطة مع بعضها لنقل وتبادل المعلومات تحت شروط تقنية معينة، وهناك أنواع مختلفة من ربط الحواسيب مع بعضها لتكوين الشبكات الحاسوب.[2]

فشبكة الكمبيوتر هي مجموعة من الأجهزة مرتبطة مع بعضها البعض بواسطة وسائط معينة تسمى وسائط الاتصالات وهذه الوسائط قد تكون سلكية أو لا سلكية مما يتيح للمستخدمين مشاركة الموارد المختلفة وتبادلها فيما بينهم.

المطلب الثاني: أهمية ومزايا الشبكات في الادارة الالكترونية:

كان من نتائج تطور استخدام نظم الحاسوب والاتصالات ظهور نظم التبادل الالكتروني للبيانات انبثق عن الحاجة الملحة لتطوير عمل المؤسسة الواحدة وربط فروعها بشبكة اتصالات كمرحلة اولى، ومن ثم ربط المؤسسة او المنظمة مع منظمات أخرى لتبادل البيانات والمشاركة بالمعلومات والبيانات الاخرى.

كان هذا الامر يعني بالنتيجة خروجا بوظائف وادوار الحاسوب من الغرفة الكبيرة المغلقة الى الخارج من خلال شبكات تبادل البيانات التي نجحت في تحقيق قيمة مضافة من خلال انشطة تبادل ومعالجة وتوزيع المعلومات بين المستفيدين وشركاء الاعمال.

من هنا نستطيع القول دون مبالغة ان ظهور نظم وشبكات التبادل الالكترونية للبيانات كانت المهاد المادي والتقني لولادة تكنولوجيا الادارة الالكترونية وانبثاق وظائفها وادوارها الجديدة المرتبطة بصورة جوهرية بالتقنيات الشبكية الجديدة وخاصة منظومات شبكات الانترانت Intranet والاكسترانت Extranet وفضائها الرقمي الانترنت بالإضافة الى مكونات البنية التقنية الشبكية باعتبارها عناصر تكوينية لا غنى عنها في معمار الادارة الالكترونية.[3]

---

[1] هيثم حمود شبلي ، مروان محمد النسور، مرجع سابق، 2009، ص430.

[2] مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الادارية وتكنولوجيا المعلومات، اثراء للنشر والتوزيع، الشارقة ، 2008، ص 196.

[3] سعد غالب ياسين ، مرجع سابق، 2005، ص 49-50.

تحتل شبكات الحاسب مكانا بارزا في موضوع استخدام الادارة الالكترونية فهي تسهم في كفاءة التشغيل ودعم صنع القرار وذلك من خلال:[1]

1- كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات.

2- التشغيل الاقتصادي للأجهزة وذلك بالمشاركة في استخدامها

3- المشاركة في البرمجيات، فالبرامج المتوفرة لدى كل عنصر يمكن الاستفادة منها واستعمالها من طرف العناصر الأخرى.

4- المشاركة في المعلومات وقواعد البيانات.

5- تطبيق المعالجة الموزعة Distributed Processing التي تعني توزيع المهام على عناصر الشبكة المختلفة مما يؤدي الى سرعة انجازها.

كما وهناك بعض المزايا الأخرى لشبكات الحاسوب مثل: [2]

1- تمكن الموظفين و مجموعات العمل المتباعدة جغرافيا من مشاركة الملفات والأفكار والآراء وتشجع على العمل ضمن فريق.

2- تجعل المنظمة أكثر مرونة وأكثر تكيفا مع التغيرات السريعة في بيئة.

3- تسهيل عملية ادارة المعرفة من خلال: تكوين المعرفة Knowledge creation، تخزين المعرفة Knowledge Storage، نقل المعرفة Knowledge Transfer ، المشاركة بالمعرفة Knowledge sharing، وتوزيع المعرفةKnowledge Distribution .

4- تشبيك جميع المستفيدين والزبائن مع المنظمة و ذلك من خلال شبكة المنظمة الخارجية وربط جميع العاملين في أقسامهم و وحداتهم من خلال شبكة المنظمة الداخلية.

المطلب الثالث: الادارة الالكترونية وشبكة الانترنت

الانترنت عبارة عن شبكة كونية للمعلومات تضم حزم هائلة متداخلة من الاف الشبكات المحوسبة الموزعة في مختلف أنحاء المعمورة ، وهي بحق أم الشبكات المحوسبة في العالم، وتحتوي شبكة الانترنت بالإضافة الى حزم الشبكات المحلية على عدة ملايين من الحاسبات المضيفة host computers وهي حاسبات الربط التي تستقبل المعلومات وتوزعها والتي ترتبط بقنوات اتصال مثل الكابلات أو الألياف الضوئية و غيرها ، وترتبط الشبكة بالأقمار الصناعية وبدونها لا تعمل هذه الشبكة على مستوى من الكفاءة العالية والفعالية.

تعرف الانترنت أيضا بأنها مجموعة من ملايين الحواسيب، منتشرة في الاف الأماكن حول العالم ويمكن لمستخدمي هذه الحواسيب في المنظمات وعند الأفراد العثور على معلومات أو التشارك في ملفات ولا يهم نوع الحاسوب المستخدم، وذلك بسبب وجود نظم وبروتوكولات يمكن أن تحكم وتسهل عملية التشارك . وتعتبر

---

[1] السالمي، مرجع سابق، 2006، ص 235.

[2] Truban Efraim and others, "**Introduction to Information Technology**", 2nd edition, John Wiley & Sons, Singapore, 2003, p178.

الانترنت من أشهر وأكبر التطبيقات على شبكات وتكنولوجيا المضيف/الزبون حيث تربط الالاف من الشبكات حول العالم والتي بدورها تخدم ملايين الأجهزة.

جاء في كتاب الانترنت الشبكة العالمية للمعلومات ان الانترنت هي ثمرة اندماج بين الحاسبات الآلية والاتصالات.[1]

يقول العالمان الامريكيان (Glee HarahCady, Pat Mc Gregor) في الاجابة على السؤال: ماهي الانترنت؟ انه ليس هناك اجابة موحدة متفق عليها على هذا السؤال لان الإنترنت شيء مختلف بالنسبة الى اي منا: [2]

1- انها مجموعة من الحاسبات الالية تتحدث عبر الالياف الضوئية وخطوط التلفون ووصلات الاقمار الصناعية وغيرها من الوسائل .
2- انها فضاء تستطيع فيه التحدث الى اصدقائك وافراد اسرتك والتواصل مع كل النتعاملين المنتشرين حول العالم.
3- هي محيط من الثروات في انتظار من ينقب عنه.
4- هي مكان تقدم فيه الابحاث التي تحتاج اليها في رسالتك الجامعية او اعمالك التجارية.
5- هي فرص تجارية غير محدودة.
6- هي مجموعة دعم عالمية لأي مشكلة او حاجة.
7- هي منجم من الذهب يضم اصحاب الكفاءات في جميع الميادين وهم يتقاسمون المعلومات عن مجالات عملهم.

وليس هناك من أدنى شك من أن الأعمال الالكترونية قبل دخول الانترنت في الخدمة كانت في مرحلة تطور خطية بطيئة لكنها قفزت بفضل استخدام تقنيات الانترنت لتمثل أهم ظاهرة تكنولوجية رافقت ولادة القرن الواحد والعشرين، وللأنترنت أهمية كبرى في بناء عالم الأعمال الالكترونية والاقتصاد الرقمي لاعتبارات عديدة منها:[3]

1- ان شبكة الانترنت هي أم كل شبكات الاتصالات الأخرى مثل الشبكات المحلية ، الانترانت، الاكسترانت
2- ان شبكة الانترنت هي الفضاء الرقمي للأعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية.
3- تستخدم شبكة الانترنت كأداة للحصول على مكان في السوق الالكترونية وتخطيط وتنفيذ الأنشطة التسويقية.
4- تعتبر شبكة الانترنت قاعدة انطلاق تقنية لتطور الاتصالات الالكترونية نتيجة النمو الهائل للأنشطة التجارية والمالية والذي واكب أيضا التطور المتسارع باستخدام شبكة الويب العالمية في النظام الاقتصادي الجديد.

---

[1] فاروق حسين، الانترنت والشبكة الدولية للمعلومات ، دار الراتب الجامعية، ص7 .
[2] بروفيسور على محمد شمو، الاتصال الدولي والتكنولوجيات الحديثة، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، 2002، ص 232.
[3] هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآة المعاصرة، طبعة أولى 2009، دار الصفاء للنشر، عمان- الأردن، ص 417-418.

5- تعتبر شبكة الانترنت هي الوسيلة المثلى لتنفيذ أنشطة الأعمال من قبل الشركات المتعدية الجنسيات، والشركات متعددة الجنسيات، وبالتالي تستطيع هذه الشركات من خلال استخدام تكنولوجيا العمل بالأنترنت والأعمال الالكترونية أن تكون قريبة من زبونها العالمي الذي يطلب منتوجها العالمي والذي يسعى الى استقبال خدماتها العالمية عبر شبكاتها الحاسوبية المصممة لهذا الغرض.

6- شبكة الانترنت هي أساس الخيارات التقنية للشركات الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة الموجهة لربط أنشطتها وعملياتها في الداخل من خلال شبكات الانترانت و تكوين ارتباطات تفاعلية فورية مع مستفيديها من خلال استخدام شبكات الإكسترانت.

المطلب الرابع: عناصر البنية الشبكية للإدارة الالكترونية

يمكن تلخيص عناصر البنية الشبكة للإدارة الالكترونية ب: أم الشبكات الانترنت، الشبكات المحلية، شبكة الانترانت، وشبكة الاكسترانت؛ سيأتي ذكر كل منها بالتفصيل، وأي منظومة الكترونية تقدم الخدمات المباشرة للزبائن، الموردين، أو الأطراف المستفيدة الأخرى.

الفرع الاول: الإنترنت.

يعرف عامر قنديلجي الإنترنت بأنه عبارة عن مجموعة من ملايين الحواسيب منتشرة في الآلاف من الأماكن حول العالم، ويمكن لمستخدم هذه الحواسيب استخدام حواسيب أخرى للمشاركة في الملفات، وذلك بسبب وجود بروتوكولات تسهل عملية التشارك، فقد أصبح تأثير شبكة الإنترنت يمتد الى كل المجالات مما يحتم على كل المنظمات، ضرورة الارتباط بشبكة الإنترنت والاستفادة من خدماتها.[1]

يذكر محمد الطائي أن الإنترنت تمثل جزءا مهما من التغير الثقافي العالمي وهي انطلاقة كبيرة في عالم التكنولوجيا، إذ يمكن –من خلال الاتصالات فائقة السرعة– للأفراد الارتباط ببعضهم مع بعض بغض النظر عن اماكن تواجدهم ، كما أصبح بإمكان أي باحث الحصول على ما يريد من البيانات ومن مختلف المراجع العلمية، ويستطيع إجراء المناقشات مع الاخرين حول العالم.[2]

تطبيقات وخدمات الإنترنت:

هناك عدة خدمات وتطبيقات لشبكة الإنترنت، نذكر منها ما يلي: [3]

1. البريد الإلكتروني (Electronic Mail): وهو من أهم و أوسع الخدمات انتشارا عبر الشبكة العالمية، وتستخدم لأغراض مهنية ووظيفية وشخصية مختلفة.

2. قوائم النقاش (List Serve): وهو برنامج يعمل على متابعة وصيانة قوائم ومنتديات النقاش، حيث يعقد مستخدمو هذه الخدمة مناقشات حول موضوع من الموضوعات ، عن طريق استخدام بريدهم الإلكتروني.

---

[1] قنديجيلي عامر ابراهيم، المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والانترنت، دار المسيرة للنشر:عمان، 2003،ص 204-205.
[2] الطائي محمد عبد حسين آل فرج، مرجع سبق ذكره، 2002 ، ص 217- 218 .
[3] قنديجلي عامر ابراهيم، السامرائي ايمان فاضل، حوس، 2002.

3. المجموعات الإخبارية (News Group): وهي خدمة لتبادل الأخبار والآراء التي تخص موضوع من الموضوعات، بين مئات الألوف من المستخدمين الموزعين في مناطق العالم المختلفة.

4. التجارة الإلكترونية(E. Commerce): حيث تتم مختلف أنواع التعاملات التجارية وعقد الصفقات والإعلان عن مختلف أنواع البضائع والمنتجات وتسويقها.

5. الدخول إلى شبكات المعلومات وفهارس المكتبات: أصبح من الممكن الدخول إلى العديد من شبكات المعلومات البحثية الأكاديمية وغير الأكاديمية المحوسبة على المستوى الإقليمي، وفي مناطق العالم المختلفة ، كذلك من الممكن الدخول إلى فهارس المكتبات الرقمية العالمية الكبرى مثل مكتبة الكونغرس وغيرها.

6. التعليم عن بعد: التعليم عن بعد أو كما يسميه البعض بالجامعات الإفتراضية أو المفتوحة، وهي نمط تعليمي جديد في نظامه وطرائق تدريسه وأساليب إداراته وبرامجه، ويعتمد على كافة الوسائط والتكنولوجيات التي يتم التعليم من خلالها عن بعد.

يشير جيسب وفالسيش إلى أن شبكة الويب العالمية تعد من أكثر استخدامات الإنترنت فعالية، وهو برنامج تطبيقي يستخدم لوضع وعرض صفحات الويب، متضمنا ذلك الرسوم والوسائط المتعددة، حيث أصبحت برامج التصفح أداة قياسية للإنترنت، كما تعد شبكة الويب العالمية واجهة المستخدم الرسومية للإنترنت التى تزود المستخدمين بواجهة بسيطة، ثابتة لنطاق واسع من المعلومات المتنوعة.[1]

كما يرى كلا من ليناتد وهاموند (Linautaud & Hammond) أن الإنترنت تقدم للمنظمات العديد من المزايا تتمثل في تحسين جودة الخدمة وتوفير التكلفة وتحقيق مكاسب كبيرة.[2]

مما سبق يتضح أن لشبكة الإنترنت العديد من التطبيقات والمزايا في جميع المجالات الدينية والعلمية والثقافية والأدبية والاجتماعية والسياسية وغير ذلك من المجالات ،فعن طريق تلك الشبكة يمكن حضور مؤتمرات وندوات علميه والاتصال بالباحثين في كافه أنحاء المعمورة ،للاستفادة من خبراتهم وتبادل الآراء معهم ،كما أن شبكات الاتصالات هذه أدت إلى وجود ما يسمى بالجامعة المفتوحة والتعليم عن بعد ،نظرا لما تقدمه هذه الشبكات من تطبيقات وخدمات فنيه وتقنيه عالية.

الفرع الثاني: شبكة الاتصال المحلي (Local Area Network)

هي شبكة اتصالات للحواسيب تتطلب قنوات اتصال مكرسة خاصة بها، الا أن هذا النوع من الشبكات لا يغطي سوى مسافات محددة، تكون عادة بناية واحدة أو بضعة بنايات متقاربة في منطقة جغرافية واحدة.[3]

---

[1] Jessup leonard and Valacich Joseph (2006). Information systems today: managing in the digital world , p444.

[2] Linautaud & Bernard Hammond Mark (2001) E-Business Essentials: technology market place, p 77.

[3] عامر ابراهيم قنديجلي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،2005،ص54.

تربط هذه الشبكة عدد من الأجهزة الرقمية الأخرى بحدود 500 meter radius وتربط هذه الشبيكة عدد من أجهزة الحاسوب في مكتب واحد أو عدة مكاتب في مبنى واحد ويمكن أن تمتد الى مباني متقاربة في مجال واحد. [1] وتعتبر شبكة الاتصال المحلي ذات أهمية تقنية بالغة التأثير على الادارة الالكترونية وخاصة استراتيجية تطويرها وذلك لأن هذه الشبكة هي منطلق المنظمة لنسج اتصالات في الداخل أولا قبل الشروع في بناء وصلاتها مع الأطراف المستفيدة أو المؤثرة في الخارج.

يذكر Efraim Truban وآخرون أن شبكة الاتصال المحلية لها ضرورة كبيرة في المنظمة حيث أنها تسمح لعدد كبير من المستخدمين من مشاركة موارد المنظمة مثل (أجهزة تخزين البيانات، البرامج، ملفات المعلومات)، كما أنها تمنح المستخدمين طريقة سريعة وفعالة للوصول الى بنك من المعلومات والبيانات، وهي تعمل على الغاء توزيع النشرات الورقية باستبدالها ب النشرات الالكترونية مما يزيد من الكفاءة والفعالية.[2]

أولا: مكونات شبكات العمل المحلية المستخدمة في الادارة الالكترونية:

تكون من أجزاء عديدة كل جزء منها له استخدام خاص في النظام الشبكي، وتركيب هذه الأجزاء مع بعضها البعض يعطيها الخواص في النظام الشبكي ومن أهم مكوناتها هي :[3]

1- جهاز الخدمة الرئيسي Main Server :

هو عبارة عن جهاز حاسوب يختار عادة من بين الحواسيب ذات قدرة معالجة عالية وسريعة، ويقوم جهاز الخدمة الرئيسي بالتحكم باستخراج برامج خاصة، كتبت خصيصا لهذا الغرض تسمى ببرامج تشغيل نظام الشبكة ومن أحد الاختلافات الرئيسية بين الحاسوب الأم ومحطاته الطرفية هو أن جميع المعالجات للتطبيقات على الشبكة المحلية تجري في محطة العمل الرئيسية ويقوم جهاز الخدمة الرئيسي بالتحكم في مرور المعلومات وتنظيمها، ويتكون من وحدة تخزين الأقراص الصلبة Hard Disc، والبرامج المعدة لإدارة نظام شبكة العمل المحلية Network Operating System ، ويفضل أن يكون جهاز الخدمة الرئيسي متميزا بالسرعة وأن تكون لديه ذاكرة تشغيل كبيرة و وحدة التخزين الصلبة كبيرة أيضا.

2- محطات العمل Work Stations:

هي نوع من أنواع الحاسبات الشخصية والتي تلحق بالشبكة لتستفيد من الخدمات التي تؤدى عليها.

3- الأجهزة الملحقة (Peheripherials Equipments) :

مثل الطابعات Printers، والراسمات Plotters ويستطيع المستخدم استعمال هذه الاجهزة الموصولة التي تعمل ضمن الشبكة.

---

[1] Laudon, Kenneth & Laudon, Jane, "Management Information Systems: Managing the Digital Firm, 9th edition, Prentice Hall, New Jersey, 2006,p 262.

[2] Truban, Efraim and others,Op.CT , 2003, p178.

[3] هدى حسن المصطفى، تلخيص لكتاب الإدارة الإلكترونية لعبد الرزاق السالمي، [على الخط] متاح على: <http:// www.ao-academy.org> ، (2012/12/01).

4- وسائط الاتصال (Transmission media):

هي عبارة عن وسائل متنوعة لنقل البيانات المرسلة من جهاز لآخر في الشبكة وبين شبكات الحاسوب، وهي تصنف الى نوعين سلكية ولاسلكية:[1]

أ- الوسائط السلكية:

وهي ثلاث انواع:

- ✓ **الأسلاك المزدوجة المجدولة (Twisted-Pair Cable):**

هي عبارة عن أسلاك خيطية من النحاس مجدولة بشكل ثنائي وهي تمثل وسائط نقل المعلومات الاقدم وعلى الرغم من انخفاض اسعارها وتوفرها الا انها بطيئة في نقل البيانات وتكون البيانات فيها عرضة للتداخل والتشويش.[2]

- ✓ **الكابلات المحورية (Coaxial Cables):**

هو مشابه لما يستخدم للنقل التلفزيوني، ويتكون من سلك محوري سميك معزول ويتميز بقدرته على نقل حجم أكبر من البيانات قياسا بالنوع السابق ويكون نقل البيانات فيه أسرع وأقل عرضة للتداخل والتشويش.

- ✓ **كابلات الألياف الضوئية (Fiber Optics):**

تتكون من خيوط مصنوعة من ألياف الزجاج النقي، كل من هذه الألياف هو بسمك شعرة الانسان، والتي تبرم لتكون بشكل كابلات، ومن مزاياه أنه أسرع في نقل البيانات من الأنواع السابقة وأخف وزنا ويدوم فترات أطول وهو مناسب للشبكات التي يتم فيها نقل كميات كبيرة من البيانات، ومن عيوبه أنه أصعب في التمديد والصيانة وتكلفته أكبر.

ب- الوسائط اللاسلكية :

وهي تلك التي تستخدم موجات الأثير في النقل مثل:

- ✓ **المايكروويف (Microwave):**

المايكروويف هو عبارة عن موجات قصيرة ذات نطاق ترددي واسع High Bandwidth ومن ثم فإنها تتميز بالسعة والسرعة الفائقة في حمل ونقل المعلومات، وهو نظام بث ذو قدرة عالية، لمسافات طويلة وبث مباشر من نقطة لأخرى باستخدام ترددات الراديو العالية عبر الغلاف الجوي.

- ✓ **الأقمار الصناعية(Satellites):**

تستخدم الأقمار الصناعية محطات أرضية لبث وتوزيع والتقاط البيانات والمعلومات الصوتية والمرئية عبر الأثير أو عبر الفضاء وبالطبع فان السعة و السرعة ودرجة الوضوح في هذا النوع من وسائط الاتصال تكون أعلى منها بكثير من الوسائط الأخرى.

---

[1] علاء السالمي ، اتمتة المكاتب المتقدمة، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر ، عمان، 2008، ص 333.

[2] Laudon, Kenneth & Laudon, Jane, mentioned reference, 2006,p 270-271.

الجدول رقم يوضح مقارنة بين جميع وسائط الاتصال السابقة من حيث سرعة نقل البيانات:

الجدول رقم 02 يوضح مقارنة بين جميع وسائط الاتصال السابقة من حيث سرعة نقل البيانات

وسائط النقل	السرعة
Transmission Media	**Speed**
الأسلاك المزدوجة المجدولة (Twisted-Pair Cable)	Up to 100 Mbps
المايكروويف(Microwave)	Up to 600 Mbps
الأقمار الصناعية(Satellites)	Up to 600 Kbps
الكابلات المحورية(Coaxial Cables)	Up to 1 Gbps
كابلات الألياف الضوئية(Fiber Optics)	Up to 6 Tbps

Mbps= Megabits per Second

Gbps= Gigabits per Second

Tbps= Terabits per Second

Source : **Laudon**, **Kenneth and Laudon**, **Jane**, "**Management Information Systems**: **Managing the Digital Firm**", **9th edition**, **Prentice Hall**, **New Jersey**, **2006**, **p272**.

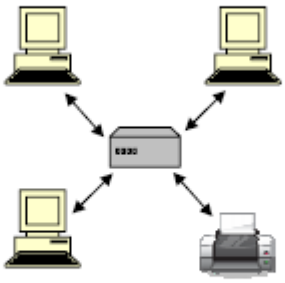
ثانيا: الأنماط الهندسية لشبكات العمل المحلية المستخدمة في الادارة الالكترونية (LAN Topologies) :

ويقصد بها الطريقة الفيزيائية لتوصيل الأجهزة ببعضها البعض داخل الشبكة ويوجد خمسة أنماط معمارية لشبكات الحاسوب.

1- الشبكية النجمية (Star Network):

تتشكل الشبكة النجمية من أجهزة مرتبطة بموزع (Hub) وتأخذ شكل نجمة كما في الشكل ومن هنا جاءت تسميته، وتفيد الشبكة في تنفيذ أنشطة الأعمال بالأسلوب المركزي حيث لا يمكن نقل البيانات الا من خلال الحاسوب المزود Server. ومن مزاياها أن أي عطل في جهاز لا يؤثر على عمل الشركة باستثناء عطل المزود أو الموزع بالإضافة الى سهولة تراسل البيانات. ومن عيوبها انخفاض درجة الاعتماد عليها بسبب مخاطر عطل الحاسوب المزود أو الموزع وطول فترة الانتظار وارتفاع تكاليفها.

شكل (3): الشبكة النجمية (Star Network)



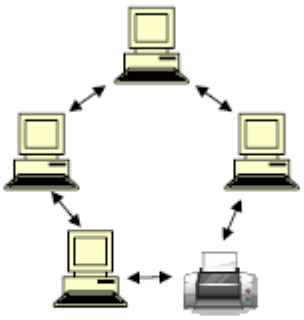
المصدر:

Truban, Efraim and others, "**Introduction to Information Technology**", 2nd edition, John Wiley & Sons, Singapore, 2003, p178

2- الشبكة الحلقية (Ring Network):

فيها ترتبط الأجهزة في دائرة مغلقة وتنتقل البيانات من جهاز لآخر كما في الشكل رقم 06، ويتم تنسيق الاتصالات في هذه الشبكة باستخدام بروتوكول خاص يسمى Token-passing Protocol حيث يتم التحكم بواسطته بتحديد الجهاز المسموح له بنقل المعلومات عبر الشبكة، ومن مزايا هذا النوع قلة التكلفة وسرعة نقل البيانات والمعلومات، وسهولة اضافة أجهزة و مستخدمين جدد الى الشبكة أما عيوبها فتتمثل في انه بمجرد تعطل أي حاسوب مشارك في الشبكة فان الشبكة كلها تتعطل.

شكل (4): الشبكة الحلقية (Ring Network)



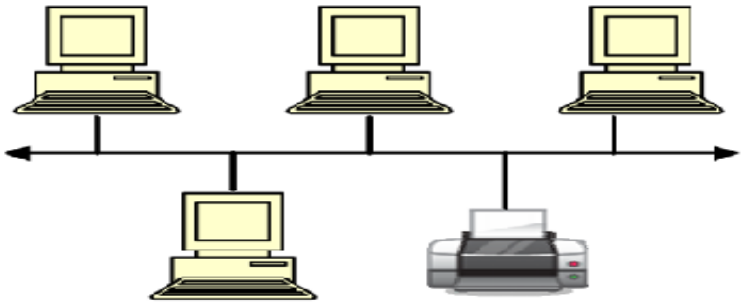
المصدر:

Truban, Efraim and others, "**Introduction to Information Technology**", 2nd edition, John Wiley & Sons, Singapore, 2003, p178

3- الشبكة الخطية (Bus Network):

تستخدم الشبكة الخطية خط اتصال واحد لنقل البيانات ترتبط به جميع أجهزة الحاسوب المرتبطة بالشبكة كما في شكل رقم 07، ومن أهم مميزاتها أيضا أنها تتمتع بدرجة عالية من الوثوق في الأداء حيث اذا تعطل أحد أجهزة هذه الشبكة فان باقي الأجهزة تبقى عاملة.

الشكل رقم 07 : الشبكة الخطية (Bus Network)

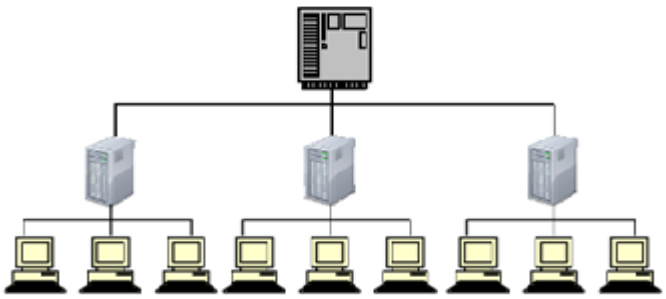


Source : Truban, Efraim and others, Introduction to Information Technology", 2nd edition, John Wiley & Sons, Singapore, 2003, p178

4- الشبكة الهرمية (Hierarchical Network):

تمثل عدة شبكات خطية مرتبطة مع بعضها البعض وتأخذ شكل شبكة شجرية كما في شكل رقم 08، وهذا الشكل من الشبكات يمكن أن يعتبر مركزيا بالنسبة لحاسوب المركز الرئيسي الذي يمثل نقطة الارتكاز، وحواسيب المراكز المرتبطة بها مباشرة، الا أنها تكون لامركزية بالنسبة لحواسيب المراكز الفرعية الأخرى المرتبطة بحواسيب المراكز الثانوية.

الشكل رقم 08 : الشبكة الهرمية (Hierarchical Network)

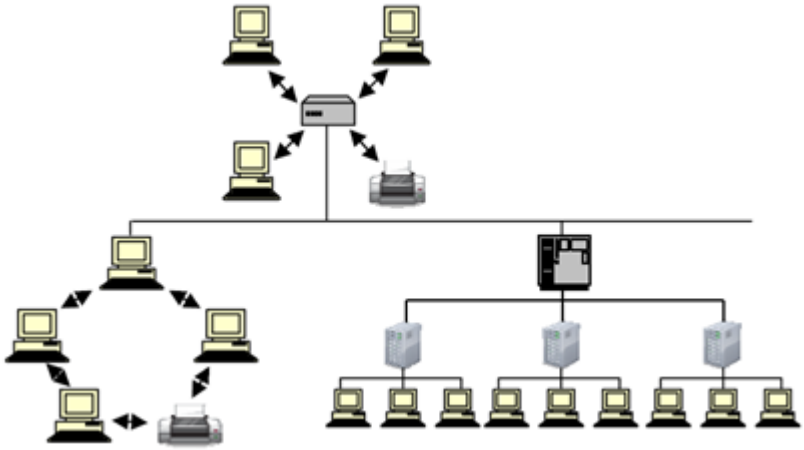


Truban, Efraim and others, "Introduction to Information Technology", 2nd edition, John Wiley & Sons, Singapore, 2003, p178

5- الشبكة الهجينة (Hybrid Network) :

وهي التي تتكون من مجموعة من أنماط الشبكات السابقة مرتبطة مع بعضها البعض كما في الشكل 09

الشكل رقم 09 : الشبكة الهجينة (Hybrid Network)



Truban, Efraim and others, "Introduction to Information Technology", 2nd edition, John Wiley & Sons, Singapore, 2003, p178

الفرع الثالث:شبكة المنظمة الداخلية (الانترانت Intranet):

هي شبكة المنظمة الخاصة التي تستخدم تقنيات الانترنت والتي تصمم لتلبية احتياجات الموظفين بمنحهم طريقة سهلة للوصول الى بيانات المنظمة، ومن أهم التطبيقات الشائعة على استخدام شبكة المنظمة الداخلية هي نشر سياسات واجراءات التوظيف، برامج التدريب، مشاركة الملفات، طلبات الموارد البشرية، دليل الهاتف الداخلي، قواعد بيانات الزبائن، دليل المنتجات. ويتم حفظ أمن شبكة المنظمة الداخلية باستخدام نظم الحماية والجدار الناري Firewall وغيرها من تقنيات الرقابة والسيطرة. [1]

تستخدم شبكة الانترانت بصورة واسعة من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم و ذلك بهدف اكتساب مزايا إضافية توفرها هذه الشبكة، ومن هذه المزايا:[2]

1- الاقتصاد في تكاليف الحوسبة:

يعمل الجهاز المزود أو الخادمالرئيسي في شبكة الانترانت على تقليل الحاجة الى وجود نسخ متعددة من البرامج وقواعد البيانات لأن هيكلية موقع شبكة الانترانت مطابقة تماما لبنيته على الانترانت، وتسمح هذه البنية بخدمة تنزيل الملفات والتطبيقات بسهولة ويسر.

2- توفير الوقت والسرعة:

يخفض استخدام الانترانت الكثير من الوقت الضائع في الاتصال بين ادارات وأقسام المنظمة الواحدة، كما يؤمن وسيلة ضمان لدقة سير الاتصالات وعدم تكرارها.

---

[1] Truban and Others, mentioned reference, 2003, p222.

[2] التكريتي، سعد غالب ،والعلاق بشير عباس، الاعمال الالكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان: الاردن، 2002، ص 63.

3- الاستقلالية والمرونة :

تربط الانترانت بين أجهزة حاسوب من منظومات تقنية مختلفة مثل (Apple, IBM) و الكمبيوتر الشخصي حالها في ذلك حال كل الشبكات، أما الجديد الذي يتفرد به الانترانت هو امكانية النفاذ الى موارد المعلومات عن طريق تطبيق واحد هو المستعرض Browser ومن منصات عمل مختلفة.

4- توفير خدمات الانترنت:

تقدم شبكة الانترانت جميع خدمات الانترنت وتقنيات الويب لمستخدميها مثل البريد الالكتروني، خدمة الحوار في الوقت الحقيقي Real Time Chatting ، تقنية الملفات الالكترونية المحمولة Portable electronic Document، خدمة مؤتمرات الفيديو Video Conference.

5- تقديم تسهيلات وحلول:

تقدم شبكة الانترانت تسهيلات وخدمات جمة للمؤسسات التقليدية قياسا على الحلول الحالية المتاحة في هذه المؤسسات. كما في جدول رقم 03 الاتي:

الجدول رقم 03: المزايا التي تقدمها الانترنت للمؤسسات التي تريد التحول من حلولها التقليدية للأعمال

مزايا وحلول الانترانت	حلول الأعمال التقليدية
• هيكل عام ومشترك لتبادل ملفات المعلومات	• تعددية هياكل الملفات والمعلومات
• قاعدة بيانات مشتركة تعتمد على الجهاز الخادم للويب	• تعددية قواعد البيانات ومحليتها واستقلاليتها
• الاستقلالية عن منصة التشغيل	• عدم توافق منصات تشغيل الحاسوب
• وسائل لادارة وتأمين الملفات على درجة من الدقة والاحتراف	• ضعف في وسائل ادارة وتأمين الملفات

المصدر: التكريتي، سعد والعلاق، بشير، "الأعمال الالكترونية"، الطبعة الأولى، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع2002، ص66.

يذكر (سعد غالب) أن استراتيجيات بناء وتطوير الانترانت يجب أن تأخذ بعين الاعتبار العوامل المهمة التالية:[1]

1- أن تتضمن شبكة الانترانت تطبيقات أعمال واسعة وسهلة الاستعمال وأن تساعد في تبسيط عمل وحياة العاملين في المنظمة.

2- حماية شبكة الانترانت مسألة حيوية للغاية، فما قيمة هذه الشبكة اذا كانت مواردها من البيانات والمعلومات معرضة لمخاطر الخسارة أو كان باستطاعة المنافسين الحصول عليها واستخدامها ضد المؤسسة.

3- العمل على تحقيق التكامل بين قواعد البيانات وتطبيقات الانترانت.

4- الاستثمار في قدرات الشبكة الممتازة، وهذا يتحقق بتوفير البنية التقنية الجيدة للاتصالات.

5- تحفيز العاملين على استخدام شبكة الانترانت.

[1] سعد غالب ياسين، مرجع سابق، 2005، ص 71.

في السياق نفسه لا تعمل شبكة الإنترانت وحدها، وإنما تعمل من خلال تكنولوجيا الانترنت وترتبط عادة بشبكة المنظمة الخارجية الاكسترانت ،ومن شبكتي الانترانت والاكسترانت تستخدم تكنولوجيا المعلومات، للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية في بيئتها الداخلية وفي إدارة علاقاته مع بيئتها الخارجية.

الفرع الرابع: شبكة المنظمة الخارجية (الاكسترانت):

تعرف شبكة الاكسترانت بأنها عبارة عن: الشبكة التي تربط شبكات الإنترانت الخاصة بالشركات والعملاء ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم أعمال مشتركة ،وتؤمن لهم تبادل المعلومات والمشاركة فيها مع الحفاظ على خصوصية الإنترانت المحلية لكل شركة .[1]

تعرف بانها عبارة عن شركة المؤسسة الخاصة التي تصمم لتلبية احتياجات الناس من المعلومات ومتطلبات المنظمات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال .[2]

من ناحية أخرى شبكة الإكسترانت تعد من أروج التقنيات في هذه المرحلة من عصر المعلومات ؛لما تقدمه من تقليص في التكاليف والتسهيلات الكبيرة في العمليات الإدارية والتفاعل مع المستفيدين.[3]

ويرى أن شبكة الاكسترانت تستند إلى تقنيات الإنترنت وتتوجه إلى المستفيدين في البيئة الخارجية ولكن ضمن نطاق محدود بنوع العلاقة التي تريدها الشركة .[4]

يضيف آخر بأن شبكة الاكسترانت أتاحت للشركات أن تشترك في نظمها وشبكاتها المحلية مع جماعات أو شركات متباعدة جغرافيا وبتكلفه منخفضة للغاية ، كما أتاح هذا النوع من الشبكات للشركات التعامل مع موردي المواد الخام والتعامل مع الموزعين والمستفيدين بشكل متميز ،ولكن ذلك لم يكن بغير ثمن فقد كان الثمن بعض المخاطرة بأمن المعلومات .[5]

كما أن الإكسترانت شبكة تصمم لتسمح للمستفيدين في خارج المنظمة كالموردين والزبائن بالوصول لبعض محتويات شبكة المنظمة الداخلية (الانترانت) وذلك من خلال الانترنت، فيمكنهم مثلا الحصول على معلومات عن خصائص منتجات الشركة وأسعارها شبكة التوزيع إعلانات التوظيف وغيرها من المعلومات التي تهم الجمهور، وتستخدم الشركة وسائل حماية مثل جدار الحماية Firewall وطلب كلمات السر Passwords لمنع وصول الأشخاص غير المسموح لهم الدخول الى شبكة المنظمة، وتساعد شبكات الاتصالات وبصورة خاصة الاكسترانت المنظمة على امتلاك الميزة التنافسية اذا ما تم استخدام موارد وقدرات الشبكة بطريقة كفؤة وفعالة، كما وتساهم شبكة الاكسترانت في زيادة فعالية الأعمال من خلال تحسين جودة الأنشطة وتوفر تلقائية ومرونة عالية للاتصال الفوري مع المتعاملين الرئيسيين ومع الفئات المختلفة للمستفيدين، كما أن شبكة الاكسترانت لها مزايا كبيرة عند استخدامها ي قطاع الأعمال نظرا لما توفره لتحسين العمل ونقله خطوة على طريق الانتقال الى

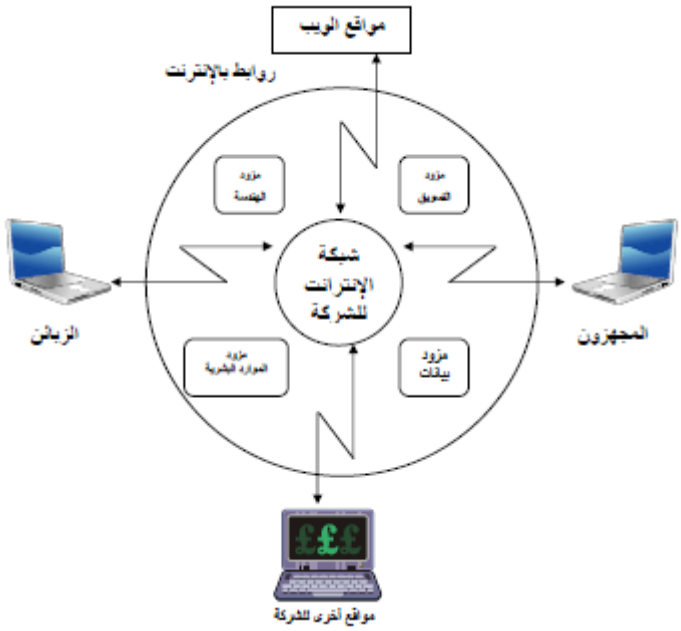
---

[1] كتوعة هشام صالح، نظم المعلومات الادارية، الطبعة الثانية، جدة، 2004 ، ص543.
[2] سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، 2005 ، ص72.
[3] كتوعة هشام صالح، مرجع سابق، 2004 ، ص545-546.
[4] سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 73.
[5] داود حسن الطاهر، امن شبكات المعلومات، الرياض: معهد الادارة العامة، 2004، ص82.

الأعمال الالكترونية ومن هذه المزايا مثل تسهيل عمليات الشراء في الشركات، متابعة توزيع الفواتير (Tracking Invoices) ، خدمة التوظيف (Employing)، وتواصل شبكات توزيع السلع.[1]

مما سبق يتضح أن شبكتي الانترانت والاكسترانت تستخدم تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمنظمة الى مستوى العمل بالإدارة الالكترونية في بيئتها الداخلية وفي ادارة علاقتها مع بيئتها الخارجية، ففي الوقت الذي تربط شبكة الانترانت أوصال المنظمة في الداخل كما هو موضح في شكل(10)، فان شبكة الاكسترانت تستخدم لبناء روابط اتصالات الكترونية مباشرة وفورية مع الأطراف الخارجية من جهة أخرى.[2]

الشكل رقم 10: شبكة المنظمة الانترانت والاكسترانت



المصدر: سعد غالب ياسين، الادارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الادارة العامة للطباعة والنشر، معهد الادارة العامة، الرياض، 2005.

المبحث الثالث: وظائف الإدارة الالكترونية

لقد أدى التطور الهائل في العصر الحالي، عصر الثروة التقنية، إلى حدوث تغيرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة التي تحولت إلى وظائف إلكترونية ؛ من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد والطاقات. ويذكر (ثابت عبد الرحمن ادريس) أن تكنولوجيا المعلومات المعاصرة ساهمت في إحداث تغير في العملية الإدارية التقليدية ،وأصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على النظام الإلكتروني للمعلومات في التخطيط وفي تصميم الهياكل التنظيمية وإدارة فرق العمل الجماعي، وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد[3] .

---

[1] التكريتي والعلاق، مرجع سابق، 2002، ص 78.
[2] سعد غالب ياسين، مرجع سابق، 2005، ص68.
[3] إدريس ثابت عبد الرحمن ،نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص207.

المطلب الاول: التخطيط الإلكتروني.

يعرف التخطيط بمفهومه التقليدي بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة والأهداف التفصيلية للإدارة ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها[1].

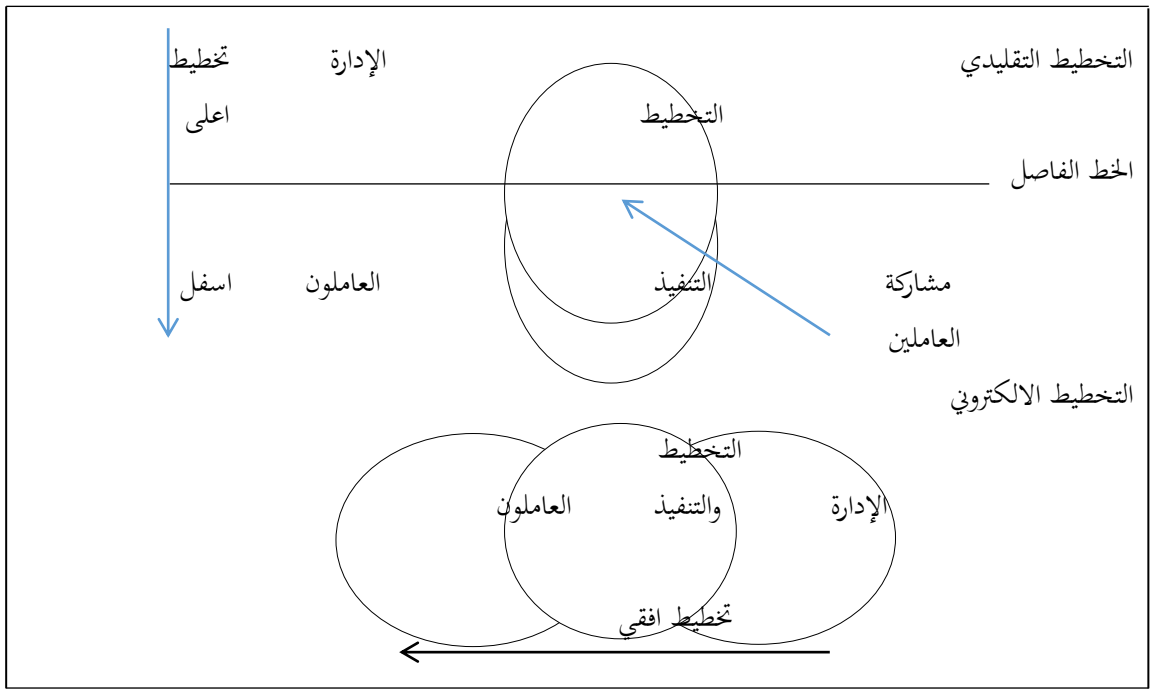
بينما التخطيط الإلكتروني e-Planning فهو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة، المرنة، الآنية وقصيرة الأمد القابلة للتجديد والتطوير المستمر، خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في المراحل القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط.

إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضفي استمرارية على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط، مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع (وضع المخططات الفصلية، السنوية وغيرها) إلى التخطيط المستمر.

نلاحظ أن الفكرة التقليدية تقسيم العمل الإداري بين إدارة تخطط وعمال ينفذون ، قد تم تجاوزها تماما في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبزغ في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل[2].

والشكل التالي رقم 11 يوضح جانبا من هذه المقارنة فيما يتعلق بالتخطيط الإداري التقليدي، والتخطيط الإلكتروني.

الشكل رقم 11 : مقارنة بين التخطيط التقليدي والإلكتروني



المصدر: نجم، نجم عبود، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص238.

[1] جامعة القدس المفتوحة، مبادئ الادارة، مكتبة ومطبعة دار الارقم، غزة' فلسطين، 2007.ص 207.
[2] نجم عبود نجم، مرجع سابق، 2004، ص 237.

في التخطيط التقليدي ، كانت توضع الخطط سواء طويلة، متوسطة أو قصيرة المدى الهادفة الى تطوير وتنمية المؤسسة، ومن ثم تحدد الوسائل وتخصص الموارد من أجل تنفيذ تلك الخطط ، وكان هذا أساسيا في مجال التخطيط.

لكن مع ظهور الإنترنت والأعمال الإلكترونية فإن هذا كله قد تغير، وأشكال هذا التغير ممثلة في النقاط التالية[1]:

أولا: الحاجة إلى التخطيط

في زمن وبيئة الإنترنت يمكن أن يثار التساؤل إن كان هناك حاجة فعلية للتخطيط وحيث المؤسسات تعمل في الزمن الحقيقي وبالسرعة الفائقة ، وضمن بيئة سريعة التغير بشكل لم يسبق له مثيل.

في مثل هذه الظروف، التي تتغير في كل فصل أو شهر إن لم يتم التغير بالأسبوع واليوم ، على الأرجح ستكون الخطة التقليدية بلا جدوى أو سيكون من الضروري تعديلها مرة تلو المرة مما يجعل الخطة الجديدة في كل مرة أبعد من سابقتها عن الخطة الأصلية.

ثانيا: أفق التخطيط.

إن الخطة طويلة ومتوسطة الأمد قد تكون في المؤسسات التي تعمل في زمن الإنترنت وبيئتها هي الأقرب إلى التراث الإداري ومن تقاليد الإدارة القديمة ، أو هي في أحسن الأحوال لا تزيد عن عبارة أو مبدأ تأشيري أوتوجيهي عام قليل الكلمات عام المقاصد يتسم بالمرونة العالية التي تغطي نطاقا واسعا من الخيارات والتوقعات المحتملة وغير المحتملة.

ثالثا: قيود التخطيط في الممارسة.

مع أن التخطيط في المؤسسات المادية التقليدية له مزايا كثيرة في التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل والتحديد المتأني من أجل تحقيق ميزة تنافسية للموارد الضرورية في السوق والتخصيص الامثل للموارد، في المقابل كان للتخطيط أوجه نقد عديدة في الممارسة، منها أن التخطيط يسبب التقييد وعدم الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة ، وتركيزه علي منافسة اليوم وليس البقاء في الغد.

بينما نجد أن التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة، وانتقال وظيفة التخطيط من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا ، بالإضافة إلى مشاركة الزبائن في التخطيط ووضع الأهداف في ظل منافسة مواقع الويب.

يوضح الجدول التالي رقم 04 الفروق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني ، من حيث الأهداف والأفق الزمني والمشاركين في وضع الخطة.

[1] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، 2004، ص 237-241.

الجدول رقم 04 مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

التخطيط التقليدي	التخطيط الالكتروني
خطة واحدة توجه أعمال واتجاه المؤسسة	خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة
خطة طويلة،و متوسطة أو قصيرة الأمد (لا يقل أمدها عن سنة واحدة)	خطط قصيرة وآنية (أمدها أيام ، أسابيع، أو فصل أو شهر)
الخطة تتضمن تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها	الخطة تتضمن قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيده
الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه	الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات
الخطة ترتكز على قدرات المؤسسة	الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة
المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة	المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة
الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل	الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة
المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون	المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين (مدخل الجميع في كل الاتجاهات الشبكية)
الأهداف محددة واضحة ، وقابلة للقياس	الأهداف عامة ، غامضة ، واحتمالية بدرجة عالية
الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وحسب الزبائن
معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه	الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجاحه من أجل الشركة

المصدر :نجم ، نجم عبود ، الإدارة الإلكترونية ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2004 ، ص243

المطلب الثاني: التنظيم الإلكتروني:

هو الإطار الفضفاض لتوزيع السلطة، والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية الذ ي يحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة ومستودع البيانات المشتركة وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي، داخل المؤسسة وإدارة العلاقات الزبونية المتعلقة بالزائرين إلكترونيًا[1].

يتطلب التنظيم القيام بالأعمال بطريقة ديناميكية ومن خلال مراكز قرار متعددة لا تتلاءم مع خصائص التنظيم التقليدي القائم على الهيكل التنظيمي الصلب والهرمية الرسمية وغيرها، مما يحد من المرونة وعدم القدرة على الاستجابة الفائقة التي تترافق مع التشبيك الفائق للإنترنت، فمع الإنترنت يتم التحول من التنظيم التقليدي الصلب إلى التنظيم الشبكي الفضفاض والواسع، وكذلك التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتقاسم[2].

الجدول رقم 05 يوضح التأثيرات الأساسية للإنترنت ذات العلاقة بوظيفة التنظيم

المكونات	من	إلى
الهيكل التنظيمي	• التنظيم العمودي. • الهيكل القائم على الوحدات الثابتة . • تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة. • التنظيم أعلى – أسفل. • شركة ذات هيكل تنظيمي محدد.	• التنظيم المصفوفي أو المشروعي. • الهياكل القائمة على الفرق. • تنظيم الوحدات المصغرة. • مخطط من اليمين إلى اليسار. • مؤسسة بدون هيكل تنظيمي محدد.
التقسيم الإداري	•التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات. •التقسيم الإداري التقليدي.	• التنظيم القائم على الفرق . • التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خارجية.
سلسلة الأوامر	• سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية. • سلسلة الأوامر الخطية. • التنظيم أحادي الرئيس المباشر.	• الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية. • الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا. • التنظيم ثنائي الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين.
الرسمية	• للوائح والسياسات التفضيلية. • القواعد والإجراءات. • جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقًا.	• السياسات المرنة. • الفريق المدار ذاتيًا أو إدارة الذات . • جداول العمل المرنة والمتغيرة.
المركزية واللامركزية	• لمركزية:السلطة في القمة. • اللامركزية:السلطة الموزعة.	• تعدد مراكز السلطة. • الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا.

[1] أحمد، محمد سمير.**الإدارة الإلكترونية**.عمان:دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة،، 2009 ، ص 259.
[2] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، 2004، ص 250-251.

القياسية أو المعيارية	• تقسيم عمل كثيف. • قواعد وإجراءات أداء محددة. • سلوكيات موحدة في أداء المهام.	• التنوع في المهام. • توسيع العمل وإثرائه. • التمكين الإداري.

المصدر: نجم، نجم عبود، الإدارة والمعرفة الإلكترونية.عمان:دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009 م، ص-312. 311

إن تاثيرات استخدام الشبكات الالكترونيةة على العلاقات التنضيمية داخل المنضمة يجب ان تراعى فيه الجوانب الآتية:[1]

1-التنظيم المصفوفي أو المشروعي لا يغير الهيكل التنظيمي الأساسي وإنما يضيف وحدات فنية أو وحدات مشروعات.

2-الوحدات المصغرة هي التي تمثل وحدات أعمال لها سوقها وزبائنها وعاملوها ومواردها في شركة متعددة المنتجات والأسواق والتوزيعات التكنولوجية والمالية والإدارية.

3-بعض الشركات تحول هياكلها التنظيمية التي تقرأ من أ على إلى أسفل، إلى مخططات تنظيمية تقرأ من اليمين إلى اليسار وبالعكس.

4-بعض الشركات لا تضع خرائط تنظيمية لكي لا يتم تصورها كهيكل تنظيمي.

5-التنظيم الخلوي يمكن أن يكون بدون هيكل تنظيمي حيث الشركة تتكون من خلايا تتشكل حسب الظروف من تحالفات داخلية أو خارجية لتأدية المهام المختلفة فيها.

6-التنظيم على أساس الفرق يقوم على تكوين الفرق ضمن القسم الواحد، أو من أقسام. تنظيمية متعددة ليتجاوز الإطار التنظيمي الرسمي.

ويمكن تحديد التغيرات العميقة التي تترافق مع إعادة التنظيم المؤسسات في ظل الإنترنت ومع التنظيم الإلكتروني، كالآتي: [2]

1-التنظيم الشبكي الذي يتسم بأنه مر ن للاتصال والتعاون بين الأفراد ، يصبح مع الإنترنت هو الشكل الأساسي الذي يتلاءم مع التشبيك الواسع وتبادل البيانات مقابل أشكال التنظيم التقليدي.

2-إن الإنترنت تحقق التشبيك الفائق والواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية وتؤدي إلى الصلات الفائقة الآن وفي كل مكان في المؤسسة ، مما سيؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات السائدة في التنظيم التقليدي.

3-المؤسسات الافتراضية مع شبكات الأعمال والإنترنت هي نمط جديد من المؤسسات يعمل على الاستفادة من القدرات الجوهرية والمزايا ا لأساسية للشركات الأخرى من أجل إنتاج السلع كما في المصنع الافتراضي، أو تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين منظمات أخرى والزبائن.

---

[1] نجم عبو نجم، مرجع سابق، 2009، ص 312.

[2] نجم عبود نجم، مرجع سابق، 2009، ص 315-325.

4-إن استخدام الإنترنت يؤدي إلى تغيرات مهمة في قوة العمل تتمثل في استخدام عاملين ذوي تخصصات ومهارات عالية، واستخدام العاملين عن بعد، مما ينعكس بشكل كبير وعميق على التنظيم.

5-إن الإنترنت، بفعل التشبيك الواسع مع الزبائن، أخذت تحول السلطة من داخل المؤسسة إلى الزبون خارجها، وتحول الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص وتوليفتها التي يحددوها عبر الحاسوب فتقوم الشركة بإنتاجها.

المطلب الثالث: القيادة الالكترونية:

تعرف القيادة بأنها القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير في السلوك البشري لتوجيه الناس نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم وتعاونهم ، والقائد هو من يتولى إدارة جماعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة [1]

بهذا المعنى فإن هدف القيادة الإدارية هنا هو توجيه وتحفيز الموظفين كي يحققوا أهداف المؤسسة، وهذا الدور يتضمن الإجراءات وإصدار التوجيهات والتعليمات والتأكد من أن الأخطاء يتم معالجتها [2]. أما القيادة الالكترونية فتعتمد على القائد الالكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة والمنسجم مع بيئة الأعمال الالكترونية المتسمة بالسرعة والتغيير ، وبصفة عامة فانه يجب أن تتوفر في القيادة الالكترونية مهارات المعارف التقنية ، مثل تقنية المعلومات والحاسبات الآلية وشبكات الاتصال الالكترونية والبرمجيات الخاصة بها والتعامل معها، ويمكن حصر القيادة الالكترونية في الآتي: [3]

1. قيادة التكنولوجيا الصلبة:

هي قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الانترنت من اجل إدارة أعمالها وعلاقتها المختلفة بما يجعل منها إدارة مزايا وخصائص التكنولوجيا ، وبالتالي فهي تقوم على اكتساب ميزة من هذا الاستخدام للتكنولوجيا كما هو الحال في زيادة المعلومات وسرعة الحصول عليها وتحسين جودتها من اجل اتخاذ قرارات أشمل وأسرع وأفضل، وهذه ميزة شبكات الأعمال التي تجعل المدير في كل مكان سواءا في آسيا أو أوروبا يمتلك نفس القدر من المعلومات ويتعامل مع نفس الحاسوب ويتصل بكل العاملين عبر شبكة الأعمال الداخلية أو بالمستفيدين الآخرين عبر الشبكة الخارجية من اجل أن يستكمل صورة اتخاذ القرار الذي يكون أكثر كفاءة وفاعلية بالاعتماد على هذه التكنولوجيا.

---

[1] دهيش خالد عبد الله وآخرون ، الإدارة والتخطيط التربوي: أسس نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الثالثة، ،مكتبة الرشد، الرياض، 2007، ص83.

[2] سترالسر ستيفن،NBA ماجستير ادارة الأعمال في يوم واحد، الطبعة الاولى، ترجمة ونشر مكتبة جرير، 2005، ص41.

[3] محمد غنيم احمد، الإدارة الالكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل ، المكتبة العصرية ،المنصورة:، مصر، 2004،ص 73.

2. القيادة البشرية:

إن مما يثير الاهتمام هو أن القيادة الالكترونية تبدو الآن أكثر من أي وقت مضى ذات محتوى إنساني كبير رغم أنها أكثر تعويلا على التكنولوجيا، وذلك لعدة أسباب:

أ- إن التكنولوجيا المتمثلة بالإنترنت أصبحت بحاجة إلى عاملين ذوي (Intellects) تخصصات ومؤهلات عالية وبعضهم من المفكرين والمبتكرين من بين المحترفين النادرين ، خلافًا للعاملين في العصر الصناعي الذين غالبيتهم العظمى من ذوي التعليم المتدني والماهرين الذي يمكن أن يكون عددهم محصورا، وهذه الفئة المتميزة النادرة تتطلب إدارة جديدة ، لا تعمل وفق سلسلة الأوامر وهرمية الاتصالات والمعلومات، وإنما إدارة استشارية، أفقية لا هرمية، تفاعلية شبكية، واتصالات بكل الاتجاهات ، والاهم أن تدرك أن القيمة المضافة الحقيقية يتم تحقيقها من خلال عملهم المعرفي ، وليس كما كان في السابق من خلال الآلات وما يرتبط بها.

ب- إن كثير من العاملين سيعملون مع الانترنت وفق نمط العمل عن بعد القائم على الحاسوب ، وهؤلاء لن تربطهم البناية الواحدة ولا رابطة (Visionary Leadership) الإشراف اليومي المباشر ، وإنما القيادة ذات الرؤيا التي يمكن أن تكون العامل الأكثر تحقيقًا للولاء الالكتروني بين العاملين وبين الزبائن ، وسيكون القائد فيها على الشكل (E-Loyalty) كالآتي:

- قائد زبائني: المركز على الزبون ويوجد تسهيلات ومزايا للزبون.
- قائد معرفي: يمكن للعاملين أن يطلعوا على منظمات أخرى وينتقلوا إليها، وعليه معرفة العاملين والاحتفاظ بهم.
- قائد تنافسي :الأفضل في خدمة العاملين الموردين من المنافسين:

- أسرع من المنافسين في السوق.
- أكثر قدرة على الاستفادة من الابتكارات.
- أكثر قدرة على الابتكار.
- التعلم بشكل عال ، كثيف التركيز وأسرع حركة.

3. القيادة الذاتية:

إن قيادة الذات عبر الانترنت (Self-Leadership) هي الأكثر بروزًا في إدارة الأعمال ، وهذا لا يعود إلى أن كل قائد الكتروني أو تقليدي لا بد أن يطور أسلوبه لإدارة موارده قدراته الذاتية) من حيث نقاط القوة والضعف أو ما ينعكس من مشاعره وعواطفه على أدائه وعلاقاته مع الآخرين داخل المنظمة ، كما لا يعود فقط إلى أن الانترنت توجد بسبب طبيعة العمل الفردي (كل مدير يعمل على وحدة إدخال ومعالجة وإخراج خاص به بشكل منفرد)، وإنما أيضًا لان القائد الالكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب الآن وفي كل مكان ، فالمنظمة تعمل على الانترنت وفي زمن الانترنت بكل ما يعنيه ذلك من تفاعل آني وفوري مع الطرف الآخر أو الأطراف الأخرى على الشبكة.

لهذا فان قادة الذات يتسمون بالخصائص التالية: [1]

أ – القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على انجاز المهام.

ب –الاستقامة التي تستدعي الولاء للمنظمة والرغبة في العمل حسب قيمها ومعتقداتها.

ج –فهم المنظمة ومساهماتها من اجل حل المشكلات.

د –الرغبة في المبادرة والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.

هـ –المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم.

المطلب الرابع: الرقابة الالكترونية

تعرف الرقابة بشكلها التقليدي بأنها متابعة العمل وقياس الأداء أو الانجاز الفعلي له ومقارنته بما هو مخطط باستخدام معايير رقابية ، بحيث تحدد الانجازات الايجابية التي يجب تدعيمها والانحرافات السلبية التي يجب معالجتها وتلافيها مستقبلا ، ومن أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.[2]

ويهدف نظام الرقابة إلى عدم مواجهة أي مفاجآت غير سارة في المستقبل ، بحيث يكون المدير أو واضعو الخطط على استعداد للاستجابة لأي متغير في الوقت المناسب.

من أبرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي، وهذا ما يظهر واضحا في كون الرقابة هي المرحلة التي بعد التخطيط والتنفيذ. يتم التصحيح لأي انحراف بين ما هو مخطط وما هو فعلي بعد أن يتم انجاز ما هو فعلي ، ليس هذا وحسب بل إن الرقابة التقليدية لا يكون ممكنا انجازها فور انجاز القيام بما هو فعلي ، وذلك لأن الرقابة بالعادة تتم بشكل دوري ، ولأن الرقابة التقليدية تعتمد على نظام التقارير القائم على جمع البيانات والمعلومات من جهات متعددة ومن ثم جدولتها وتحليلها وكتابة التقرير النهائي الذي يرفع للمدير الأعلى ، وكل هذا يجعل تاريخ التقرير الذي يقدم فيه متأخرا كثيرا عن التاريخ الذي يتحدث عنه مضمون التقرير ، وهذه الفجوة الزمنية هي واحدة من مشكلات الرقابة التقليدية.

أما الرقابة الإلكترونية ، فإنها أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول وبالوقت الحقيقي ، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ والاطلاع بالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ ، وبالتالي إلغاء الفجوة الزمنية وتحقيق الرقابة المستمرة.[3]

مما يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية هو توفر خدمات أدوات التعقب سواء للتوريد أو الطلبيات مما يجعل العمل الفوري مع كل الأطراف ذات العلاقة بالرقابة ممكنة الانجاز وبكفاءة مما لا شك فيه أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية

---

[1] الخالدي محمد محمود ، التكنولوجيا الالكترونية، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007، ص86.

[2] محمد موفق حديد، إدارة الأعمال الحكومية ، دار المناهج ، عمان ، الأردن، 2002، ص343.

[3] نجم عبود نجم، 2004 ،ص272 .

في كل وقت وشاملة في كل مكان وبتكلفة ووقت محدودين ، وهذا ما يمكن أن يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها بالنقاط التالية:[1]

1-الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة ، بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الدورية.

2-تحفيز العلاقات القائمة على الثقة ، وهذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.

3-توسيع الرقابة إلى عملية الشراء ، الموردين ، المؤسسات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية Extranet .

4-تقليص أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج.

5-تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير، فهي نمط الرقابة الذي يمكن وصفه بنمط الكل يعرف ماذا هناك ، ومقابل ذلك قد تواجه الرقابة الإلكترونية بعض المشكلات مثل:[2]

1- افتقارها أحيانا إلى التفاعل الإنساني الذي هو الأساس في كل تطوير حقيقي في المؤسسة سواء تطوير للعاملين أو الأنظمة والمعايير وغيرها.

2-يقترن لدى البعض بأن الإدارة تراقب نشاطاتهم أولا بأول من دون علمهم.

3-مشكلات الأمن ، حيث أن الرقابة الإلكترونية تجعل الشركة ومعلوماتها معرضة عموما للاختراق.

4-إن توسيع الرقابة الإلكترونية إلى الشركاء هو الآخر يحمل آثاره السلبية في إمكانية التسلل إلى قواعد بياناتها.

5-مخاطرة الاعتماد الزائد على الإنترنت ، فالبعض قد يعتقد أنه إذا حصل على برمجية قياسية لتشبيك أعمال المؤسسة والرقابة الإلكترونية عليها، سيكون هذا كافيا.

لكن هذا ليس صحيحا لأن المضمون الرقابي يظل عملا إداريا ذكيا فقط في إعادة تقييم ما يجب الرقابة عليه والمعايير المعتمدة في الرقابة ، بل وفي ربط ذلك بالظروف الخارجية التي تتطلب جهدا رقابيا مكملا بالنظر لتأثيره على الجهد الكلي للرقابة ونتائجها.

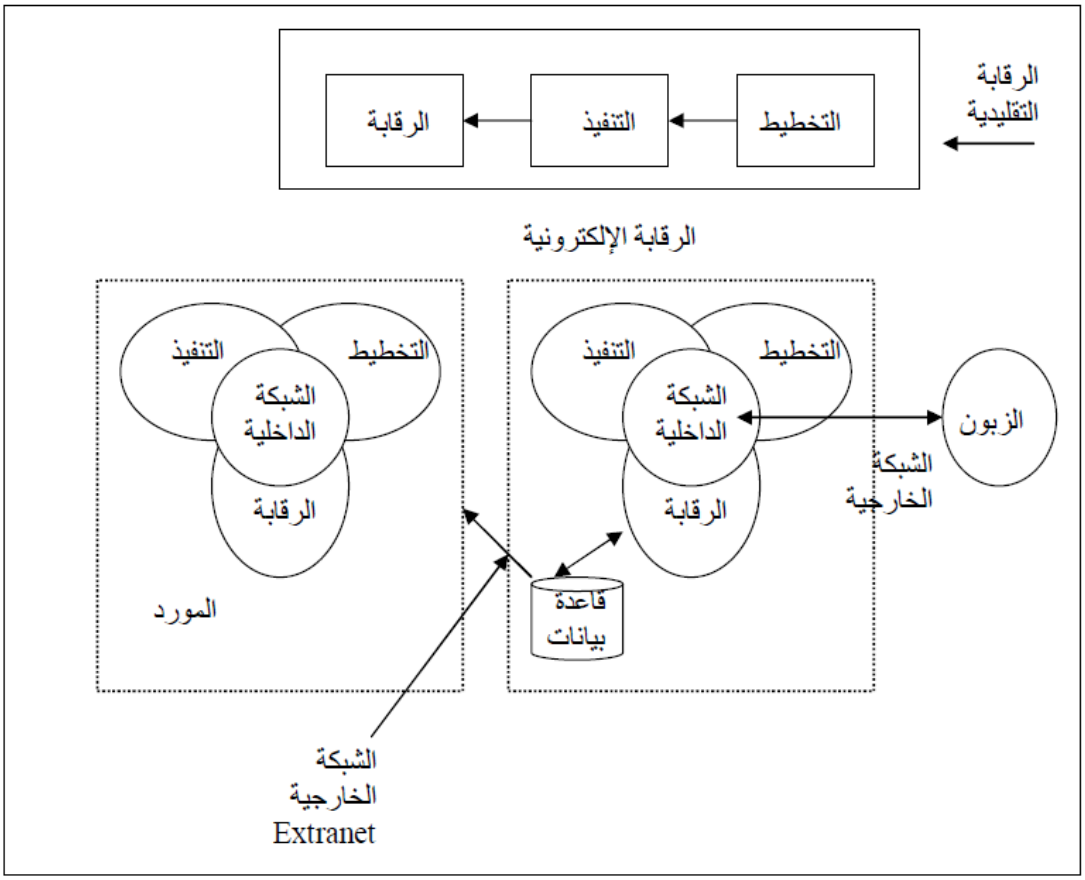
يوضح الشكل رقم 12 الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية ، والتأثيرات المختلفة للرقابة الإلكترونية.

---

[1] نجم عبود نجم، مرجع سابق، 2004 ، ص277 .

[2] نجم عبود نجم، المرجع السابق، 2004، ص 278

الشكل رقم 12: الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية



المصدر: نجم ، نجم عبود ، **الإدارة الإلكترونية** ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2004 ، ص 275 .

كانت الخطط توضع في التخطيط التقليدي سواءا طويلة أو متوسطة أو قصيرة المدى من أجل بقاء ونمو الشركة، ومن ثم تحدد الوسائل وتخصص الموارد من أجل تنفيذ تلك الخطة، وكان هذا أساسيا في مجال التخطيط.

المبحث الرابع: متطلبات الإدارة الالكترونية واهم معوقاتها

سندرج ضمن هذا المبحث كلا من المتطلبات الواجب توفرها من اجل تطبيق الادارة الالكترونية على مستوى كل مؤسسة او منظمة، فكلما توفرت هذه المتطلبات كلما كان التطبيق اجدى ، حيث نحتاج في تطبيقنا للإدارة الالكترونية الى كل من المتطلبات الادارية والتقنية والبشرية والمالية وايضا الامنية. مع الإشارة ايضا لأهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الادارة الالكترونية على النحو السليم.

المطلب الأول: التحول إلى الإدارة الالكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية عصب حياة المجتمعات المدنية الحديثة التي كانت مسيرة حياتها اليومية تواجه أزمات خانقة في ظل إداراتها التقليدية حتى استطاعت أن تخطو خطوات لافتة على سبيل تجاوز هذه الأزمات بفعل التطور التقني والعلمي، بينما لا تزال مجتمعات أخرى تحبو في بداية الطريق الذي يتسابق الآخرون في مراحله النهائية. وينظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها بديل عصري يواكب التطور الذي اعترى حياة الإنسان على

سطح الأرض، ويلبي مطالبه الإدارية، ويرضي طموحه في الحصول على قدرات أعلى وأيسر في إدارة شؤون حياته وتفاصيلها. إن تعميم تطبيقاتالتطور التقني في الإدارة ليس شكلاً عصرياً للحياة نسعى لتقمصه، بقدر ما هو حاجة ماسة لمجتمعاتنا، ودافعاً لتلك الإدارات لتجاوز واقعها والانطلاق إلى الآفاق العالمية الرحبة بوتيرة سريعة ومشاركة واسعة. [1]

التحول من الإدارات التقليدية إلى الإدارات الإلكترونية ليس فقط أساسها فقط الحاسبات وشبكة الإنترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية، رغم كونها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الإلكترونية ، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض تحقق مسئوليتها الرئيسية وهي خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل.

إن هذا التحول ليس عملية سهلة بل شاقة تعتمد أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة ، وتستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط ينبغي أن تتيحه القيادات الإدارية العليا بصبر وتوفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات الموضعية المقررة في تلك المشروعات. [2]

وقد شهدت المدارس الإدارية انعطافات وتحديات عميقة وواسعة على مستوى الفكر الإداري حيث بدأت هذه المدارس الإدارية تتطور و تنضج وقد أثر ذلك على زيادة الفعالية في العملية الإدارية وكفاءتها.

أصبحت الإدارة بمفهومها التقليدي القائم على الهرمية والنشاط القائم على التخطيط وأوامر من الأعلى لم تعد لازمة وضرورية وكذلك أصبح لا يوجد ضرورة لوجود مدير وعاملين يشرف عليهم فقد أصبح الشخص يعتمد على إدارة الذات وليس على إدارة الغير كما أنه أصبح لا يوجد حاجة للرجوع إلى المدير للحصول على المعلومات حيث أصبح يعتمد على الانترنت وقواعد البيانات. ولهذا يمكن القول بأن الإدارة الالكترونية عملت على ما يلي [3]:

- **إزالة الفجوة بين الإدارة والعاملين.**
- **إلغاء التقسيم التقليدي** المتمثل في الإدارة والعاملين والمستشارين حيث أصبح الشخص هو العامل والمدير والاستشاري في نفس الوقت.
- **إعادة بناء الأدوار** والوظائف بما يحول الإدارة صانعة القرار إلى إدارة استشارية.

لقد تطورت فكرة توظيف المعلومات في الإدارة تطوراً كبيراً، حيث بدأ هذا التوظيف متمثلاً في شكل تقارير تعبر عن "ما حدث؟" فعلاً داخل المؤسسة، ثم تطور الأمر إلى تحليل تلك التقارير لمعرفة الأسباب وراء حدوث

---

[1] صالح محمد عبد الله العطيوي، تقنية المعلومات قائد لموجات التغيير في منظمات الأعمال في هذا العصر، الملتقى الإداري الثالث :إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، نحو إدارة متغيرة فاعلة، جدة 29-30 مارس 2005، ص76.

[2] السالمي علاء، اتمتة المكاتب المتقدمة، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2008 ،ص59

[3] < http://ahmedkordy.blogspot.com/2011_04_24_archive.html>2011/10/28

المتغيرات "لماذا حدث؟". وانتقلت التقنيات بعملية توظيف المعلومات إلى مرحلة التنبؤ أي "ماذا سيحدث؟"، ثم تطورت إلى مرحلة الرؤية المجمعة للمعلومات والتأثيرات المختلفة للقرارات، ثم انتقلت إلى المرحلة الأكثر تقدماً وهي توظيف المعلومات من أجل تحقيق الأهداف أو "ماذا نريد أن يحدث؟"

كما أن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة لهالمتمثلة في الذي يرى ضرورة توفير جملة من المستلزمات البشرية والمادية (Hardware) والتنظيمية Orgware والبرمجيات Software ، وانه لابد من تكوين صورة متكاملة وتقييما دقيقا وشاملا للواقع من حيث توافر تكنولوجيا المعلومات، والبنى التحتية المناسبة، والموارد البشرية، والدعم الاداري والمالي اللازم؛ للاستفادة من هذه الثورة التقنية.[1]

إضافة الى ان نجاح الإدارة الإلكترونية في تحقيق أهدافها لا يمكن بلوغه من خلال التمنيات وإنما يستلزم الأمر إرادة سياسية مؤكدة من اعلى المستويات. [2]

كما أن الوصول الى توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال برنامج استراتيجي متكامل وشامل لإعادة هندسة عمليات وأعمال المنظمة.[3]

هناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ,أوردها غنيم فيما يلي[4]:

1-متطلبات تقنيات المعلومات والاتصالات الإلكترونية.

2-المتطلبات المالية.

3-المتطلبات التشريعية.

4-متطلبات تأمين وحماية أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية .

يمكن تناول تلك المتطلبات بشيء من الإيضاح في المطلبين المواليين:

المطلب الثاني: المتطلبات الادارية والتقنية

ان من عوامل نجاح الادارة الالكترونية هي توفر المؤسسة على ادارة فعالة مواكبة لكل متغيرات المحيط الخارجي وملمة بالمحيط الداخلي، ايضا وجوب توفير الجانب التقني يسهم في ارساء اعمدة الادارة الالكترونية ويسهل من اجراءات تطبيقها على ارض الواقع، وفيما يلي نتطرق الى كلا الجانبين الاداري والتقني كل على حدى.

الفرع الاول: المتطلبات الإدارية:

تحتاج الإدارة الإلكترونية ؛ لكي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة إلى طاقم إدارة جيد يساند التطوير والتغيير ويدعمه، ويأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية، وهذا يتطلب ضرورة وجود قيادات إدارية

---

[1] الطائي محمد عبد حسين آل فرج، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الادارية الحاسوبية، عمان: دار زهران للنشر، 2002 ، ص 156.

[2] العلاق بشير عباس، الادارة الالكترونية، الاسكندرية: ادر الفكر الجامعي، 2005، ص 33.

[3] سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سابق، 2005، ص 238.

[4] غنيم احمد محمد، الادارة الإلكترونية : آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية ،المنصورة: مصر، 2004، ص 343.

إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وصنع المعرفة، بالإضافة الى ذلك، يتوجب على كل الإدارات في المنظمات التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة لكل تطور وتجديد في الأساليب المتبعة في المنظمات [1].

إن نجاح الادارة الالكترونية يتطلب حيث يرى ضرورة تطوير وتبسيط إجراءات وخطوات العمل مما يخفف الأعباء الإدارية، والربط بين كافة الخدمات والإجراءات الحكومية بما يكفل سهولة ومرونة التعامل بين الجهات والوزارات المختلفة، كما يضيف أن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، أفقية وعمودية باتصالاتها، وقبل ذلك بنية شبكية تستند الى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة, وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والريادة في الاداء وإنجاز الاعمال بكفاءة عالية. [2]

يشير محمد الصيرفي في هذا المقام إلى مجموعة من المتطلبات التنظيمية من اهمها ما يلي[3]:

1-تحديد درجة مساهمة كل عملية او وضيفة في تحقيق الاهداف المطلوبة.

2-استيعاب العمليات غير الضرورية بهدف تبسيط النظام وجعله متمشيا مع متطلبات التحول للأعمال الإلكترونية.

3-إضافة العمليات اللازمة لتدعيم التحول الى الأعمال الإلكترونية.

4-توفير القدر الكافي من المرونة للنظام وتحديد مدى قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منه.

الفرع الثاني: المتطلبات التقنية

تعد الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث يهدف الى تطوير اداء المنظمات، كما يمكنه أن يحقق نتائج كبيرة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لكن هذا الاسلوب الحديث يتطلب توفير البنى التحتية الملائمة ؛ لإقامة مشروع الإدارة الإلكترونية.

من الضروري إعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات؛ لغرض تحديثها كي تستجيب للتغير المنشود بتقديم الخدمة الإلكترونية ومن المهم الإشارة في هذا الجانب الى ضرورة ارتباط الإدارة الإلكترونية بجميع الأنظمة الإلكترونية الحديثة وشبكات الاتصالات والمعلومات.

من الضروري ارتباط الإدارة الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات، فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية، كما تتنوع أنماطها ، مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة مثل ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات الأكشاك التفاعلية، التلفاز التفاعلي، خدمات الهاتف الخلوى المتكاملة مع الانترنت وتقنياتها مثل خدمات الرسائل والوسائط المعلوماتية الاخرى ، واستخدام أدوات (WAP)، وبرتوكول

---

[1] سعد غالب ياسين، مرجع سابق، 2005، ص 238.

[2] الصيرفي محمد، الادارة الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، الطبعة الاولى، 7007، ص72.

[3] الصيرفي محمد، مرجع سابق، 2007، ص 200 .

الاتصال بالإنترنت (SMS)، ونظم تكنولوجيا المعلومات ، وتقنيات شبكات الانترنت، والانترانت، الإكسترانت.[1]

الشبكة العنكبوتية (شبكة الانترنت)، وشبكة الانترانت، وشبكة الاكسترانت، لها دور بارز في نمو وتطور منظمات الأعمال وتحويلها إلى منظمات رقمية، وقد تم شرح هذه الشبكات الإلكترونية في المطلب الاخير من المبحث الثاني.

المطلب الثالث: المتطلبات البشرية، المالية والامنية

اضافة الى المتطلبات الادارية والتقنية نجد ان الحاجة الى العنصر الاهم قديما وحديثا يزداد اهمية خاصة من الجانب النوعي، الجانب البشري يتطلب تأهيلا عاليا وتدريبا مميزا لخوض تجربة الادارة الالكترونية ؛ مع اهمية العنصر المالي في هذه الحالة لما لهذا الاخير من حاجة ماسة في عملية التجديد والتطوير.

الفرع الاول: المتطلبات البشرية

يعد المورد البشري من اهم الموارد في منظمات ، إذ ان المنظمات لن تتمكن من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والاجهزة، لذا لابد من تأهيل وإعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة ؛ لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية .[2]

تتطلب الإدارة الإلكترونية جملة من المتطلبات البشرية تتمثل فيما يلي فيما يلي: [3]

1- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الافراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت.

2- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.

3- ايجاد نظم فعالية للمحافظة على الافراد وتطويرهم وتحفيزهم.

4- التمكين الإداري (Empowerment) للإفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

الفرع الثاني: المتطلبات المالية

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى موارد مالية كبيرة؛ من اجل توفير شروط الإستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية، وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار.

---

[1] سعد غالب ياسين، مرجع سابق، 2005، ص235.

[2] غنيم احمد محمد، مرجع سابق، 2004، ص 345.

[3] جبر محمد صدام، الموجة الالكترونية القادمة: الحكومة الالكترونية مجلة الاداري، العدد 91، 2002، ص200.

الفرع الثالث: المتطلبات الأمنية

لقد أصبحت هناك حاجة ماسة في ضوء التطورات التقنية والعلمية المتسارعة وازديادمجالات تطبيقات شبكات الاتصالات والمعلومات، الى وجود أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق، حيث أن تطورات تكنولوجيا المعلوماتواتساع حقل استخدامهارافقها تطور متزامن للوسائل التي تؤثر في الإمكانات والتقنيات المتقدمة المتاحة الرامية الى خرق منظومات الحواسيب بغية السرقة أو تدمير المعلومات مما أدى الى التفكير الجدي؛ لتحديد الأساليب والإجراءات الدفاعية الوقائية لحماية منظومات الحواسيب (اجهزة ومعلومات) من أي خرق او تخريب.

يمكن القول في ضوء ما سبق، أن توفير هذه المتطلبات جميعها ضرورة لا غنى عنها ؛ لكي نضمن نجاح تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، مما يتطلب وجود الإدارة الجيدة والمدركة لأهمية تبني مثل هذه التقنيات الحديثة والسعيض لمحاولة توفير متطلبات تطبيقها داخل المنظمات والتصدي لكل العقبات التي تعترض تبنيها.

يمكن التأكيد في هذا على أهمية تنمية الوعي الثقافي لتطبيق تكنولوجيا المعلومات وتعزيز وعي الناس والمسئولين ببنية وأداء ومزايا تبني تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها وتطوير البنية الأساسية الكافية لشبكات العمل والاتصالات وحث المديرين والموظفين وتدريبهم ؛ لتحقيق التطبيق الفعال الإدارة الإلكترونية .[1]

المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية

تم سابقا ذكر متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية، لذلك فان غياب او عدم توفر أي من هذه المتطلبات يعتبر من المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية بنجاح والاستفادة من مزاياها ومن هذا المنطلق فان هناك الكثير من العوامل التي تعيق تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات، ومن أهم هذه العوائق ما يلي:[2]

1- عدم الإستقرار السياسي: يمكن ان يؤدي عدم الإستقرار السياسي الى مقاطعة مبادرة الادارة الالكترونية وفي بعض الاحيان تبديل وجهتها ،ويشكل هذا العنصر خطرا كبيرا على مشروع الادارة الالكترونية.

2- قلة توافر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة الادارة الالكترونية وخاصة في حال تدني العائدات المالية للدولة.

3- التأخير المتعمد أو غير المتعمد في وضع الاطار القانوني و التنظيمي المطلوب، والذي يشكل أساسا لأي عملية تنفيد للإدارة الالكترونية.

4- الكوارث الوطنية الناجمة عن النزاعات الداخلية والحروب والتي يمكنها أن تعطل البنية التحتية لفترة من الزمن، مما من شأنه أن يعيق تنفيد استراتيجية الادارة الالكترونية.

5- مقاومة التغيير من قبل الموظفين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الاجراءات وإلغاء كثير من النشاطات اليدوية في الأعمال الإدارية.

---

[1] Seresht Hossin and others, E-management : Barriers and chanllenges in Iraph,Dallameh tabatabaee university, 2008,p9.

[2] ساري عوض الحسنات، معوقات الادارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الدراسات التربوية، المنظمة العربية للتربية الثقافة والتعليم، القاهرة، مصر، 2011، ص 52-53.

6- ضعف استعداد المجتمع لتقبل فكرة الادارة الالكترونية، والاتصال السريع بالبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الانترنت، نظرا للازمات الاجتماعية والاقتصادية ، خاصة اذا كانت هده العملية مادية .

7- نقص في القدرات المحلية على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، أو تدعم غير كاف من قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدولي للجهود الحكومية الرامية الى تنفيد تطبيقات الادارة الالكترونية.

ويتجه بعض الباحثين الى تصنيف معوقات الادارة الإلكترونية في جوانب متعددة تتلخص فيما يلي:

1- معوقات تنظيمية:

تتلخص فيما يلي:

- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الادارة العليا لبرامج الادارة الإلكترونية ، وتحديد الوقت الذي يلزم فيه البدء بتطبيق وتنفيد الخدمات والمعلومات الالكترونية.
- غياب المتابعة من قبل السلطات العليا لتطبيق الادارة الالكترونية في الادارات الصغرى .
- ضعف اقتناع الإدارة بدواعي التحول ومتطلباته.
- غياب التنسيق بين الأجهزة والادارات الأخرى حتى تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات.[1]
- قلة المعرفة الحاسوبية لدى الاداريين الدين يمتلكون قرار ادخال هده التقنية داخل مؤسساتهم.
- ندرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة داخل المؤسسات.
- ضعف برامج التوعية الاعلامية المواكبة لتطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة.
- ضعف الدعم السياسي من القيادات السياسية العليا لمشروع الادارة الالكترونية في بيئة الأعمال.[2]
- الافتقار الى وجود جهة مركزية لتبني مشروعات الادارة الالكترونية على مستوى الدولة مما يؤدي الى ضعف توافق الأنظمة.
- صعوبات ايجاد بيئة تشريعية و قانونية تناسب تطبيقات العمل الالكتروني، لما يتطلبه من جهد ووقت طويل.[3]

2- معوقات تقنية:

تتخلص فيما يأتي: [4]

- صعوبات ومشكلات تشغيل الحاسب الألي في البيئات الإدارية.
- ندرة وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة حتى داخل الإدارة الواحدة.
- تقادم أجهزة وبرامج الحاسب الألي المستخدمة في البيئة التعليمية نظرا للتطور السريع الدي شمل جميع جوانب الحياة.

---

[1] رافت رضوان، الادارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الاداري الثاني للجمعية السعودية للادارة، الرياض، 2001، ص1.

[2] محمد حسن مفتي، الادارة الالكترونية وتطبيقاتها، المجلة العربية، العدد 89، الرياض، 2004، ص13.

[3] يوسف جاسم الهميلي، واقع الاستفادة من الحاسب الآلي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، ندوة الحاسب الآلي في الأجهزة الحكومية، معهد الادارة العامة، الرياض، 2003، ص 66-67.

[4] عبد الله سعيد ابو راس، التعليم بواسطة الحاسب الالي، مجلة التوثيق التربوي، وزارة المعارف، العدد 35، الرياض، 200. ، ص45.

- ضعف البنية التحتية لكثير من المؤسسات الإدارية ونقص جاهزيتها لاستقبال مثل هده التقنية.
- ضعف البنية التحتية لشبكات الاتصال في بعض المناطق.
- ضعف قطاع التقنيات الحديثة في الدول النامية ، كمحدودية القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية المؤهلة أو هجرها.
- خوف المستثمرين من أثر سلبيات التقنية الحديثة على مصالحهم، وما يترتب عليها من تقليص العمالة وانخفاض الحوافز.[1]

3- معوقات بشرية:

تتمثل هذه المعوقات في الأفراد سواء كانوا العاملين داخل الإدارة أم المتعاملين معها، ومن بين اهم هذه المعوقات نذكر ما يلي: [2]

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي داخل المؤسسات المختلفة.
- قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة في كثير من المؤسسات.
- تنامي شعور بعض المديرين ودوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديدا للسلطة.
- ندرة تقديم حوافز مادية للمديرين، ونقص وتفاوت خبرات المديرين.
- ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الألي، و الرهبة والخوف الدي يتملك بعض المديرين عند استعماله.[3]
- ضعف الثقة في حماية سرية وأمن المعلومات والتعاملات الشخصية.
- مقاومة العاملين لتطبيق هده التقنية وضعف الرغبة بها وعزوفهم عن استخدامها وضعف القناعة لديهم بسبب مخاوف نفسية وصحية، بالإضافة لطبيعة الانسان وميله لمقاومة التغيير.
- قلة تشجيع المسؤولين وأجهزة الاعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الادارة الالكترونية وتقنية المعلومات.[4]

4- معوقات مالية:

تتمثل فيما يأتي:[5]

- تكلفة استخدام خدمات الشبكة العالمية للإنترنت.
- قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية وبخاصة انشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج.

---

[1] احمد بن سعيد الحضرمي، تصور مقترح لتطوير ادارة معاهد السلطان قابوس للعلوم الاسلامية سلطنة عمان في ضوء متطلبات الادارة الالكترونية، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، 2008، ص 101.

[2] محمد صدام جبر، مرجع سبق ذكره، 2002، ص 201-202.

[3] نايف صنت الحربي، ادارات الحاسب الآلي بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية-المعوقات والحلول، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود ، الرياض، 1998، ص50.

[4] سعيد معلا العمري: المتطلبات الادارية الامنية لتطبيق الادارة الالكترونية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2003، ص23.

[5] محمد حسن مفتي، مرجع سبق ذكره، الرياض، 2004، ص23.

- ضعف قدرة بعض الأسر على شراء الأجهزة الالكترونية لضعف المداخيل والميزانيات الأسرية بصفة عامة.
- عدم كفاية المخصصات المالية التي تحتاج اليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الادارة الإلكترونية على أرض الجامعات.
- التكلفة العالية لإقتناء للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نجد أن التحول الى أسلوب الادارة الالكترونية وتطبيقها بشكل فاعل، وتعميم استعمالها في مفاصل الجسد الاداري، هو الانجاز الاهم الذي يمكن ان تحققه تلك الادارات، ولم يختلف احد من علماء الادارة ومفكريها حول هذا المسعى، ومن هذا المنطلق تسارع الجهات الادارية الى الاستفادة من تطبيقات تقنيات المعلومات والإتصالات نظرا الى الفوائد الملموسة على ارض الواقع.

يمكن لتطبيق أسلوب الادارة الالكترونية ان يوفر سهولة متابعة الهيئات الادارية المختلفة للمؤسسة وأقسامها وكأنها وحدة مركزية، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير المعلومات اللازمة لذلك بشكل مستمر وفي وقت الحاجة إليها، وتقليل أوجه الصرف الناجمة عن متابعة النشاطات الإدارية المختلفة بالطرق التقليدية، بالإضافة إلى توظيفالتكنولوجيات الحديثة للمعلومات من أجل بناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين، زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا.

الفصل الثاني

تمهـــــــيد:

تمثل الموارد البشرية في منظمات الأعمال موردا من اهم الموارد و اصلا من اهم الاصول، ومن هذا المنطلق تعطي القيادات الإدارية في الكثير من المؤسسات الاقتصادية العالمية اليوم اهتماما قويا ومتزايدا بالموارد البشرية بإعتبارها احد المؤثرات القوية التي تكسبها ميزة تنافسية، خاصة مع دخول القرن الحادي والعشرين الذي يركز على اقتصاد المعرفة، معتبراً أن الأفراد ذوي المعرفة والمهارات هم القوة الدافعة لبقاء واستمرار المنظمات.

يهدف هذا الفصل إلى محاولة تقديم أهم المحاور التي تضع الادارة الالكترونية جنبا الى جنب مع العنصر البشري، بدءا من تعريف الموارد البشرية وما يخص الادارة الخاصة بها مرورا بواقع الموارد البشرية في ظل عصر المعلومات وما يتطلبه من تنمية وتدريب ذا نوعية مع التعرض الى بعض الجوانب التي تأثر فيها الادارة الرقمية على نشاط الموارد البشرية. ومن هنا سوف يتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني : الموارد البشرية في ظل عصر المعلومات.

المبحث الثالث :تنمية الموارد البشرية.

المبحث الرابع: أهمية العنصر البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة، وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بالمتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية، ويتفق أغلب مفكري الإدارة أن إدارة الموارد البشرية تمكن المؤسسة الاقتصادية من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تؤهلها لمواجهة التحديات البيئية، وضمان الاستمرار والبقاء.[1]

فهذا المبحث سيتناول مفهوم الموارد البشرية، مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها الاساسية، مع التعرض لأهم التحديات والتوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

يستلزم تعريف إدارة الموارد البشرية إبتداءا توضيح المقصود بالموارد البشرية باعتبارها المرتكز الاساس ليس في هذه الادارة فقط، بل في ادارة المؤسسة بصورة عامة.

تشكل الموارد البشرية العنصر الرئيس للنشاط داخل المؤسسة، وهي تعتبر في واقع الأمر رأس المال والثروة الدائمة لأي مجتمع، ومن هذا المنطلق تأتي الموارد البشرية في رأس قائمة عناصر العملية الإدارية التي لا تتم إلا بها.[2]

والموارد البشرية تشمل جميع السكان الذين يمكن اعدادهم للدخول في دائرة الاستغلال الاقتصادي بدءا من الاطفال الرضع حتى الشيوخ المسنين. اما ذلك الجزء المعد فعلا للمساهمة في عملية الانتاج فيعد من عوامل الانتاج و ذلك الجزء الذي فعلا في العملية الانتاجية يعتبر مدخلات ومعنى ذلك ان اقصى ما يمكن المشاركة به في عملية الانتاج "المدخلات" لا يمكن ان يتعدى باي حال من الاحوال عوامل الانتاج كان اما اذا كان حجم المدخلات اقل من حجم عوامل الانتاج فان الفرق بينهما يمثل عوامل انتاج في حالة بطالة.[3]

تضم الموارد البشرية ثلاث فئات بشرية هي فئة المشتغلين وفئة العاطلين عن العمل وفئة غير القادرين على العمل. [4] فالعاطلون عن العمل هم أولائك الأفراد الذين لديهم القوة الذهنية والفيزيولوجية والمؤهلات المهنية التي تسمح لهم بالعمل لكنهم لا يجدون فرصا للعمل سواء لأسباب فنية (تقنية)، اسباب اقتصادية أو أسباب إجتماعية، أما فئة غير القادرين على العمل فهم الأفراد الذين لا يمكنهم العمل سواء بسبب السن، لأسباب الدراسة أو بسبب الحالة الصحية او غيرها.

أما مفهوم القوى العاملة فانه يتضمن تلك الفئة من السكان القادرة على العمل والراغبة فيه ومن ثم فان هذا المفهوم يتضمن ثلاثة مقومات هي: قدرة الفرد على العمل، رغبة الفرد في العمل واستعداد الفرد للعمل.

---

[1] رفيقة شمامي، تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير جامعة سعد دحلب بالبليدة، 2006 ، ص 88.

[2] أ. د. سالم بن سعيد القحطاني، الإطار العام لمادة " إدارة الموارد البشرية" (523 درع) ماجستير الإدارة العامة، الرياض،2006، ص 01.

[3] محمد الصيرفي، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008-2009، ص 84.

[4] د. منصور احمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، وكالة المطبوعات، 1975، ص32-34.

* وفقا لهذه المعادلة فان القوى العاملة تمثل اولئك الذين يعملون لقاء اجر واولئك العاطلون الذين لديهم القدرة والرغبة والاستعداد للعمل لكنهم لا يجدون العمل.

يرى مؤيد سعيد سالم ان مفهوم الموارد البشرية يشمل جميع العاملين في المؤسسة بما يحملون من طاقات واستعدادات ومهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديموغرافية. هم المدراء والقادة والاداريين والفنيين والمستخدمين. في جميع المستويات، هذه الموارد تقدم للمؤسسة مساهمات متنوعة وبصورة متواصلة من اجل تحقيق اهدافها، وهي تحصل لقاء هذه المساهمات على تعويضات مالية وغير مالية على شكل رعاية وخدمات متنوعة. والموارد البشرية هي التي تساهم في تكوين الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال ما تملكه من مهارات وقابليات وخبرات . وعلى الرغم من اهمية الموارد المادية المتمثلة براس المال والموجودات والتجهيزات...، الا ان للموارد البشرية المؤسسة، اهمية تفوق بكثير اهمية الموارد المادية، فالأفراد هم الذين يفكرون ويبدعون، وهم الذين يخططون وينفذون ويشرفون ويتابعون ويسوقون ويستثمرون، وبدون الموارد البشرية تفقد كل الموارد الاخرى معانيها وقيمتها الحقيقية. وكلما امتلكت المؤسسة موارد بشرية ماهرة ومؤهلة بصورة جيدة تمكنت من أداء انشطتها المختلفة بكفاءة اكبر واستطاعت تحقيق اهدافها ورسالتها بتميز عالي.[1]

إن الموارد البشرية تشكل ركنا اساسيا ومهما في النشاط الاقتصادي للمجتمع، ولقد كان لوظيفة هذه الموارد الدور الكبير في زيادة الدخل القومي للمجتمع في مختلف مراحله التاريخية، واستنادا الى هذا فان تنمية الموارد البشرية تعتبر اساسا للتنمية الاقتصادية المستدامة في مختلف بلدان العالم وغني عن القول ان اليابان تعتبر مثالا يحتذى به على الدولة الفقيرة بمواردها الطبيعية ووعورة اراضيها استطاعت باعتمادها على تنمية مواردها البشرية ان تحقق التقدم التكنولوجي الهائل وان تحتل مرتبة رائدة في الاقتصاد العالمي.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

الفرع الاول: الإنتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية

لم تكن إدارة الأفراد في الماضي تحظى باهتمام ورعاية مسؤولي المؤسسات ورجال الإدارة العليا بها، حيث كانت نظرتهم لها تنحصر في كونها وظيفة روتينية تختص بجوانب قليلة الأهمية لا تأثير لها على فعالية المؤسسة؛ فقد كانت وظائف إدارة الأفراد وفقا للنظرة التقليدية السابقة تتركز على[2]:

-اتخاذ الإجراءات التنفيذية لضبط وتسجيل حضور العمال.

-اتخاذ الإجراءات التنفيذية لصرف مستحقات العمال.

-مسك السجلات والملفات التي تحفظ بها بيانات العاملين.

-متابعة شؤون الإجازات والعلاج والنقل والإعارة وكل الأمور المتعلقة بالأفراد.

تلك النظرة المحدودة كانت تنظر الى إدارة الأفراد بإعتبارها جهاز تنفيذيا محدود المهمة، لا يرقى إلى مستوى الإدارة الرئيسية في المؤسسة، إلا أن تلك النظرة تغيرت وتغيرت معها تلك التسمية، حيث أصبحت تسمى بإدارة

---

[1] مؤيد سعيد السالم ،ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي ، اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 24

* يمثل الخارجون عن قوة العمل الاحتياطية مثل ربات البيوت ونزلاء السجون والمستشفيات بالإضافة الى كبار السن والاطفال والعاجزين عن العمل.

[2] الفرجان نادر، تقرير التنمية الانسانية العربية للعام 2002، الطبعة الاولى، الناشر: برنامج الامم المتحدة الانمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي.

الموارد البشرية التي تعتبر واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة، وهذا بعدما تنامى الإدراك الإداري بأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة، وبتأكيد تلك النظرة يكون المورد البشري أثمن الموارد المتاحة لدى الإدارة. [1]

فمصطلح الموارد البشرية يشير الى جميع الافراد العاملين بالمؤسسة، بما في ذلك المديرين في جميع مستويات القيادة والاداريين والفنيين والافراد العاملين الدائمين وغير الدائمين، كما ان الموارد البشرية تعد الدعامة الحقيقية لتحقيق اهداف المؤسسة، فهي مصدر الفكر والتطوير، وهي القادرة على تشغيل وتوظيف الموارد المادية المتاحة للمؤسسة. [2] إضافة الى ان الاستفادة من قدرات وطاقات الموارد البشرية يعد المصدر الحقيقي لتميز المؤسسات، وقدراتها على تحقيق الانجازات غير التقليدية. [3]

نظرا للدور الذي تقوم به الموارد البشرية في المؤسسات عامة فقد نالت اهتماما خاصا من قبل الباحثين، في الوقت المعاصر، فبعد ان كان ينظر اليهم بوصفهم ادوات الانتاج اصبحوا يمثلون موردا مهما من موارد المؤسسة وهدفا من اهداف التطوير داخلها، وذلك لما يحملونه من فكر ومعرفة وخبرة تولدت لديهم نتيجة الممارسة في العمل، واكتسابهم المهارات والخبرات اللازمة لأدائه، وبعد ان كان ينظر للموارد البشرية بوصفها (تكاليف) اصبحت الآن تمثل أهم الموارد، وعليه فان الامر يستدعي تبني وجهات نظر جديدة تجاهها، وادراك الاهمية الحقيقية والدور الاساسي الذي تؤديه في انجاح المؤسسة وتحقيق اهدافها.

الفرع الثاني: تعريف ادارة الموارد البشرية

لقد اعطيت لإدارة الموارد البشرية عدة تعريفات والتي سنورد بعضا منها على النحو الآتي:

التعريف الاول: تنطوي ادارة العنصر البشري على تلك النشاطات الهادفة الى توفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المؤسسات، وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن للمؤسسة من بلوغ اهدافها بكفاءة وفعالية. [4]

التعريف الثاني: هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات في المنظمة هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بعملهم لما فيه مصلحتهم ومصلحة المنظمة ككل. [5]

التعريف الثالث: يمكن تعريف ادارة الموارد البشرية بالقول انها احدى الوظائف او الادارات الاساسية في المنظمة، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من مسائل وظيفية، كما يمكننا القول ان ادارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها. [1]

---

[1] حسين يرقي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دكتوراه دولة في علوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص18 .

[2] علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2003، ص41.

[3] Tony Edison and Others, Human Resource Management in Local Government (Istanbul:IULA-EMME,1993),p.1.

[4] حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع عمان الاردن، 2001، ص 03.

[5] حسن بلوط ابراهيم، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، لبنان،2002 ، ص18.

التعريف الرابع: في معناه الواسع تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير إحتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها على العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة.[2]

التعريف الخامس: كما تعرف كذلك بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالعنصر البشري سواء كأفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين.[3]

من خلال عرض التعاريف أعلاه، يجد أنها تشترك بالعناصر التالية:

1 – أن أهميتها وحساسيتها في منظمات الإعمال ناجمة من تعاملها مع عنصر أساسي ومتغير من عوامل الإنتاج وهو الفرد العامل او العنصر البشري.

2 – أن مهمتها هي توفير موارد بشرية لمختلف الإدارات والوظائف داخل المنظمة والمحافظة عليها وحثها على المشاركة في اتخاذ القرارات.

3 – تسعى من خلال توفير الفرص والعروض والمحفزات لاستقطاب الكفاءات والتي تعتبر ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد.

5– تسعى إدارة الموارد البشرية لخلق الموائمة بين الإدارة العليا والأفراد العاملين وبين العاملين أنفسهم وبين الإفراد وباقي الإدارات.

6– تسعى من خلال التدريب إلى رفع كفاءة الإفراد في أداء وظائفهم مما ينعكس على العاملين ماديا ومعنويا وعلى المنظمة من خلال نوع المخرجات وكذلك على رفاهية الفرد في المجتمع.

7– الرقابة والمتابعة والإشراف تساعد إدارة الموارد البشرية على تكوين صورة عن أداء العاملين مما يمكنها من تقويم أدائهم ومعالجة الانحرافات.

8– تسعى من خلال أنظمة الأجور والتحفيز إلى رفع الروح المعنوية ولتعزيز الشعور بالإنتماء لدى العامل ولخلق نوع من الاستقرار والرضا وكسب الولاءات.

9– تساهم في التخطيط ورسم السياسات ووضع الاستراتيجيات الخاصة بها كإدارة وللمنظمة بصورة عامة.

---

[1] P.F Dracker, Managing at A Time of Great Change, New York ; Turkmen Talley books/Duelon,1995.P11.

[2] صالح مفتاح، «إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)»، الملتقي الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص12.

[3] صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة النشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص16.

10- تقوم بمتابعة العاملين في تطبيقهم للوائح والأنظمة والقوانين والتعليمات التي اعتمدتها الإدارة العليا في أداء وظائفهم.

كما يمكننا أن نشتق مما تقدم تعريفاً إجرائيا مفاده:

أن إدارة الموارد البشرية هي الادارة المسئولة عن توفير العاملين للمنظمة استقطاباً والإشراف عليهم إعداداً وتدريباً ورقابة ومتابعةً لرفع مستوى كفاءة الأفراد العاملين مما ينعكس على أداءهم وزيادة إنتاجية المنظمة ويضمن رفاهية المجتمع، كما تسعى لخلق الظروف الملائمة للمورد البشري من خلال تصميم الوظائف وفض النزاعات وكسب ولاء الأفراد وخلق الشعور بالانتماء والاستقرار لديهم بغية تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء.

الفرع الثالث أهمية ادارة الموارد البشرية:

لقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي، وأصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة، وهناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسئولة بالمنظمات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية واهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة وأيضاً كفرع من فروع علم الإدارة.

كما اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهميتها من خلال العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج ولتزايد أهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم ولأن نجاح وفشل كافة المنظمات مرهون بمواقف العنصر البشري منها درجة رضاه وتبنيه لسياسة وأهداف المؤسسة، بالإضافة إلى أن النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور وتعويضات العاملين تشكل جزءاً كبيراً من نفقاتها.[1]

هناك جملة من الأسباب أدت إلى بروز الأهمية البالغة للعنصر البشري داخل المؤسسة، وبالتالي وجب على المؤسسة أن توفر له هذا جهازا إداريا متخصصا قصد تلبية حاجاته وتحقيق طموحاته بما يساعد على تعظيم منافع كل من الإدارة والفرد على حد سواء، وأهم هذه الأسباب هي:[2]

1- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد، يجعل من العسير التفريط في القوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستمرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة مسؤولة.

2-ارتفاع مستويات التعليم والثقافة بين العاملين بما أدى إلى تغير خصائص القوى العاملة حيث أصبحت أكثر وعيا وإدراكا من ذي قبل، مما تطلب وجود خبراء ومتخصصين في إدارة القوى العاملة، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه الفئات الحديثة من العاملين.

3-ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث أصبحت الأجور تمثل نسبة عالية ومتزايدة من التكاليف، مما يتطلب الأمر وجود إدارة متخصصة تعمل على الإهتمام بهذا المورد وتفجير طاقاته الكامنة لتغطية هذه التكاليف.

---

[1] برنوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية .دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص13.

[2] محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون تاريخ، ص ص29-31.

4- اتساع نطاق التدخل الحكومي في مجال الأعمال والعلاقات العمالية، هذا التدخل فرض على المؤسسات بمختلف أشكالها وأحجامها، توفير إدارة فعالة تعمل على تطبيق مختلف اللوائح والتشريعات المتعلقة بالأفراد.

5-الإتجاه المتزايد نحو كبر حجم المنظمات، واستخدامها لعمال مختلفين في ثقافاتهم، كفاءاتهم وكذا جنسياتهم مما حتم وجود إدارة متخصصة بهذا المورد.

6- زيادة دور وأهمية دور المنظمات العمالية والنقابات في الدفاع عن حقوق العمال، وزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين، مما تطلب الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة والتنظيمات العمالية، ومن ثم كانت ضرورة وجود جهاز يعمل على خلق التعاون بين الإدارة والعمال فعليا.

7- ارتفاع مستوى تطلعات العاملين نتيجة لارتفاع مستويات معيشتهم ووعيهم وثقافاتهم بحيث لم يصبح العمال يتطلعون للحصول على الأجور وحسب بل أكثر من ذلك، لذا تطلب الأمر وجود إدارة متخصصة تعمل على استشارة أخصائيين في علم النفس والاجتماع لسبيل الاستجابة لهذه التطلعات.

إن كل هذه العوامل وغيرها من الإعتبارات أدت إلى تغيير النظرة تجاه المورد البشري خاصة في وقتنا الحالي –عصر المعلومات والمعرفة- حيث أصبحت المؤسسات تقاس في تطورها بما تملكه من أفراد مبدعين ومبتكرين قادرين على خلق التميز، وبهذا أصبحت النظرة الحديثة اتجاه الموارد البشرية تقوم على مجموعة من المفاهيم الجديدة أهمها:[1]

- أن العنصر البشري [على كل المستويات] هو مصدر الأفكار والأداة الرئيسة لتحويل التحديات والتهديدات إلى فرص تنافسية.
- المشاركة الفعالة للعقل البشري وطاقاته الذهنية هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الإبتكارية، وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء.
- أن كل المزايا النسبية التي توفر لدى المؤسسة تبقى بدون فائدة ما لم يتوفر لها العنصر البشري المتميز القادر على الإبداع والإبتكار، وهذا قصد تحويلها إلى مزايا تنافسية.
- أن العنصر الحاسم في تحسين وتطوير الأداء هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد.

المطلب الثالث: المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية

في سبيل تحقيق إدارة الموارد البشرية لأهدافها تقوم بعدة وظائف نذكر اهمها فيما يلي:[2]

الفرع الاول: التخطيط للموارد البشرية: وتعتبر من أبرز وأهم المهام التي تقوم بها هذه الإدارة، وتهدف إلى تقدير إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث:

- أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة وشروط الالتحاق بها.
- إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة.
- الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية.

---

[1] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشرو التوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص229.

[2] صالح عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص14.

تنتهي عملية التخطيط للموارد البشرية عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف أو التخصصات المطلوبة، وأعداد الأفراد اللازمة في كل نوع موزعة على مختلف الإدارات.[1]

إن لتخطيط الموارد البشرية أهمية كبرى داخل المؤسسة سواء للأفراد أو الإدارات فهو يساعد على:[2]

- التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة مما يساعد في اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء عن بعض العاملين والنقل، الترقية، التدريب.

- يساعد في تحديد مجالات أنشطة التدريب والترقية، ويساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين الأكفاء من خلال تحديد الحاجات كما ونوعا وبشكل مسبق. كما تعتبر هذه العملية العامل الأساسي في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى كالاختيار، التعيين والتدريب والتطوير...الخ.

الفرع الثاني: استقطاب الموارد البشرية: ويهتم هذا النشاط بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والاختبارات والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.[3]

فجودة عملية التوظيف هي محصلة التوفيق بين الشخص الموظف والمنصب المراد شغله وفي سبيل هذا تعتمد المؤسسة على نمطين من الاستقطاب هما:[4]

1- **الاستقطاب الداخلي:** حيث تسعى المؤسسة هنا إلى سد عجزها من الأفراد عن طريق ترقية الأفراد الحاليين الذي يعملون لصالحها لوظائف أعلى شرط أن تتوفر فيهم المؤهلات الضرورية لشغل المنصب وهناك إجراءات واختبارات معينة يجب على المرشح القيام بها قبل تأهيله للقيام بمهام جديدة، وهذا النوع من الاستقطاب يتطلب نظام معلومات فعال وجيد.

2- **الاستقطاب الخارجي:** وتلجأ المنظمة هنا إلى هذا النوع من التوظيف، في حالة عدم وجود الكفاءات اللازمة لشغل المنصب، أو بقصد الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في سوق العمل خارج نطاق التنظيم، وهذا ما من شانه إغناء الوظائف بخبرات جديدة، وقد يلجأ هنا إلى وسائل الاتصال والإعلام المختلفة.

الفرع الثالث: الاختيار والتعيين: الاختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الأفراد الذين تتوفر فيهم القدرات والمواصفات اللازمة لشغل المنصب، وهناك العديد من الطرق والإجراءات المستخدمة حاليا في عملية الاختيار (المقابلة، طلب التوظيف، الإختبارات، التجريب، الفحوصات الطبية...الخ)

أما التعيين فهو مجموعة الإجراءات التي يتم بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته، حيث يتم تعريفه برئيسه المباشر ومسؤولياته، أهداف التنظيم، فلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والإجراءات وأنظمة العمل.

---

[1] صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره، 2002 ، ص123.

[2] صالح عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص29.

[3] محمد بوزهرة، محمد بو زهرة، "تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، الملتقي الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص29..

[4] J.M.Peretti, **Gestion des ressources humaines,** (éditions vuibert, Paris, France,1987), PP83-88.

ويلاحظ أن إصدار الأمر بالتعيين يكون حسب موقع وأهمية الوظيفة المراد شغلها، فالعمل في الإدارة العليا مثلا يستدعي الحصول على الموافقة من طرف مجلس الإدارة أو المدير العام وفي بعض الحالات تستدعي الضرورة حتى موافقة الوزارة الوصية أو الهيئات السياسية العليا، وهذا في كثير من المنظمات الحكومية، ثم تأتي بعد ذلك مرحلة الاستلام الفعلي ومزاولة العمل. وعادة ما يجرى التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة ومستوى الوظيفة المراد شغلها، خلال هذه المدة يخضع الموظف أو العامل إلى عدة اختبارات كي تتحدد جدارته ومدى إستطاعته لمزاولة هذا العمل، فإذا استطاع العامل اجتياز هذا الاختبار بنجاح فقد يتم تثبيته وإلا يتم الاستغناء عنه في الحالة المعاكسة.[1]

الفرع الرابع: تنمية الموارد البشرية:

من المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي العمل على تنمية القدرات المهنية للموارد البشرية في المؤسسة ويتمثل هذا النشاط فيما يلي: [2]

1- **التكوين:** يعتبر التكوين وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، لأنه من خلالها يتم تأهيل ورفع قدرات العمال بطريقة مستمرة حتى يكونوا قادرين على مجاراة التحولات الحاصلة في مجال العمل فمن لا يتقدم يتقادم، لذا فإن النظرة الحديثة لعملية التكوين في عصر المعلومات للموارد البشرية هي بمثابة استثمار مستقبلي وليس تكلفة يتحملها المؤسسة كما كان عليه الحال سابقاً.

يعرف التكوين على "أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم".

حتى يؤتى برنامج التكوين ثماره ينبغي أن يبنى على أسس علمية ومنهجية، وهذا يتطلب وضع مخطط محكم لبرنامج العملية التكوينية يحتوي على أو الاحتياجات التدريبية ونوعية برامج التكوين (تصميم) وأخيرا عملية متابعة العملية التكوينية (تقييم).

2- **تقييم الأداء:** وهو العملية التي تصمم لتقدير مستوى ما أنجزه العامل أو الموظف حيث تسمح بتحقيق ما يلي :.[3]

أ. معرفة الأفراد الذين يستحقون الترقية.

ب. يبرر المنح والعلاوات.

ج. يبين لنا العاملين الذين يجب تدريبهم أو الذين يجب نقلهم لوظائف أخرى أو الذين يستغنى عنهم.

د. يشير إلى مدى تقدم الفرد في عمله كما أنه يقترح كيفية زيادة فاعلية الإشراف عليه.

ه. يسمح بمقارنة الأداء المنجز مع المتوقع وبيان الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها.

---

[1] صالح مفتاح، مرجع سبق ذكره، 9-10 مارس 2004، ص16.

[2] : صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص208.

[3] : صالح عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص18.

الفرع الخامس: المحافظة على الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية هنا، باستعمال العديد من الأساليب قصد ضمان التزام الأفراد بأهداف التنظيم، وذلك عن طريق وضع سياسات تحفيزية جيدة.

إن التحفيز هو العملية التي بمقتضاها يتم تشجيع الأفراد و استنهاض هممهم حتى يبدوا إستعدادا إيجابيا اتجاهفي أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، والسياسة التحفيزية التي تضعها إدارة الموارد البشرية تعتبر بالغة الأهمية نظرا لما تتركه من انطباع في نفوس العمال خاصة إذا جاءت موافقة لطموحاتهم، وقد تختلف الحوافز في طبيعتها وشكلها.

إن المحافظة على الكفاءات البشرية ليست أمرًا سهلا لأنها تنطوي على آثار وإنعكاسات مادية ومعنوية كبيرة كان السبب الكبير لهجرة الكفاءات البشرية من البلدان النامية – الجزائر- نحو البلدان المتقدمة كان ورائها غياب سياسة واضحة للحفاظ على هذه الكفاءات.

المطلب الرابع: : أهم التغيرات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

هناك جملة من التحديات التي تواجه الإدارات في التعامل مع الأفراد العاملين حاليا، خاصة مع الانفتاح العالمي والتأثيرات الناتجة على العولمة، وما أحدثته هذه الأخيرة من تطور في النظرة تجاه الموارد البشرية.

الفرع الأول :أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية حاليا

لقد حدثت في الوقت المعاصر تحولات جذرية في عالم الأعمال، أثرت على طبيعة الإدارة عموما وإدارة المورد البشري خصوصا، هذه التغيرات أوجدت تحديات جديدة ينبغي على إدارة الموارد البشرية أخذها في الحسبان عند وضع سياساتها، من بين هذه التحديات نذكر ما يلي :[1]

1-زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة: إن اللجوء المتزايد لاستخدام التكنولوجيا الحديثة والتجددة في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي نتيجة المنافسة على نطاق واسع، قد غير جذريا في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسات، وبهذا سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل :التدريب والتنمية والتنظيم قصد التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة، في حين قد يتم الاستغناء عن بعض الأنشطة والعاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة والأعمال الروتينية.

2-**التغيرات في تركيبة القوى العاملة:** نظرا لما أتاحته تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في إدارة الأعمال وكثير من النشاطات الإنتاجية، أدى هذا إلى تغير في تركيبة القوى العاملة داخل المنظمة، فأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، وهذا سيلقي عبء جديدا على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين، كما يسمح هذا الإندماج الكبير للعنصر النسوي بتقلده مناصب كبرى داخل التنظيم، وهذا يتطلب من الإدارة إعداد خطط خاصة بهن (رعاية صحية، الأمومة...الخ)، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب مع عمالة خاصة من الجنس الآخر.

---

1 صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع، نشر، توزيع، بدون مكان، بدون بلد النشر،1999 ، ص103 -108.

3- تطور نظام معلومات إدارة الموارد البشرية: وهذا يعتبر من أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات فالإدارة تحتاج حاليا إلى نظم معلومات حديثة تشتمل كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإداري، لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي، فالتحدي الذي يواجه معظم التنظيمات الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات كاملة ذات قيمة لمتخذ القرار تساعده على اتخاذ قرارات عقلانية وموضوعية تجاه الموارد البشرية.

4-**تغير القيم والاتجاهات:** تلعب القيم والإتجاهات دورا مهما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنجاحات الكبيرة التي حققتها كثير من المؤسسات الكبرى كانت نتيجة تأثير مباشر لدرجة إهتمام الإدارة بهذه القيم، لذا فإنه يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية كيفية وضع خطة قادرة على إستغلال هذه القيم والإتجاهات (الولاء، الإلتزام...الخ)، في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة خاصة مع الإنفتاح الإقتصادي وما أفرزه من آثار على الإدارة والأعمال، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم تتعامل مع أفراد متعددي الثقافات واللغات وكذا العروق والأجناس مما يخلق تحديا مضاعفا. إذن فالمطلوب هنا من إدارة الموارد البشرية وضع إستراتيجية مناسبة تأخذ في الحسبان كل هذه الاختلافات للقيم بين الأفراد واتجاهاتهم.

5-**العائد والتعويض** :إن التحسن المستمر في مستويات المعيشة والزيادة المستمرة في متطلبات العيش الكريم يؤدي إلى طلب العاملين لأجور أعلى في حين أن الإدارة غير قادرة على دفع زيادات في الأجور لا تتناسب مع النتائج الحقيقية المؤسسات، الاقتصادي المعاش فهذا الضعف في الأجور يؤدي حتما إلى ضعف أو عدم توفر الحوافز، وهذا ما يؤثر على مستوى الأداء في كثير من المنظمات، كما يؤدي إلى عدم الانتظام في العمل والالتزام به حيث يسعى الأفراد إلى البحث عن أعمال إضافية قصد تغطية ذلك العجز وهذا يلقي عبئا آخر على إدارة الموارد البشرية يدفعها الى الاجتهاد أكثر من أجل دفع العاملين وحفزهم لبذل مجهود أكبرفي العمل.

6-**التغير النوعي في حجم القوى العاملة** :وهذا يعود لأمرين أساسين الأول هو ارتفاع وتحسين المستوى الصحي للأفراد والثاني هو ارتفاع مستوى التعليم والتكوين بين الأفراد، وهذا ما من شأنه توفير أفراد متخصصين ذوي كفاءات عالية في سوق العمل مما يحتم على إدارة الموارد البشرية وضع خطط جيدة قصد استقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في المكان المناسب لهم، وكذا الرفع من قدرات المؤولين على إدارة الموارد البشرية حتى يمكنهم التعامل مع المتطلبات الجديدة لسوق العمل.

7-**التشريعات واللوائح الحكومية** :إن إدارة الموارد البشرية ليست حرة بصفة مطلقة في وضع لسياستها وخططها فيما يخص الأفراد العاملين ولكن هناك قيودا معينة تفرضها جهات حكومية ينبغي التقيد والإلتزام بها، فهذه اللوائح والتشريعات تمثل الإطار الذي يجب على إدارة الموارد البشرية العمل فيه، وهذا يفرض تحديا على إدارة الموارد البشرية في كيفية صياغة إستراتيجية خاصة بها دون تحدي أو تجاوز هذه الحدود المفروضة، وبما يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة.

الفرع الثاني :الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

قصد الإستجابة للتحديات السابقة، هناك جملة من الإجراءات التي ينبغي إتباعها في إدارة الموارد البشرية، حتى يمكن الإستفادة أكبر من هذا المورد والتي يمكن إيجازها فيما يلي[1]:

1-إيجاد ظروف عمل أفضل :يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تحسين ظروف العمل وإتاحة فرص للعاملين قصد تنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم من خلال التدريب، وبرامج التنمية، وتشجيع العمل الجماعي وأسلوب الفريق الواحد.

2-التوظيف الفاعل لقدامى الموظفين :حيث يمكن الإستفادة منهم كما يلي[2]

-حل مشاكل نقص العمالة.

-إسهامهم في تطوير المنظمات نظرًا للخبرة التي اكتسبوها.

-تكون استعدادات واتجاهات كبار السن أكثر إيجابية في تقبل العمل في ظروف التحدي دون التركيز على الجوانب أو المقابل المادي.

-إلتزامهم بأخلاقيات العمل أكثر من حديثي السن.

3-توفير المساواة للنساء بشكل أكبر في المنشآت.

4-الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب :وهذا تحدي لإدارة الموارد البشرية للتأقلم مع ما يطرأ من تغير في السوق أو التكنولوجيا، ومتطلبات الجودة والأسعار، وعدم تجميد الأفكار والجهود.

5-مواصلة التركيز على التخطيط الإستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية.

6-إستخدام نظام معلومات الموارد البشرية والإتجاه نحو استخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في هذا المجال كالتالي:

التوظيف :تمكن قاعدة البيانات المسؤولين من الحصول على معلومات فورية حول العمال الحاليين والجدد وبالتالي تحديد الأماكن الشاغرة.

التدريب والتنمية :بمعرفة البرامج السابقة والفئات المعنية بالتدريب، وكذا استغلال الفرص والإمكانيات التي نتيجتها تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال كالعالم الإفتراضي، التعلم عن بعد... الخ.

الأجور :بالوقوف على الزيادات وتاريخ الحصول عليها ومقارنتها بالمنافسين .

7-العلاقات مع النقابات العمالية :يستبدل الاتجاه السلبي تجاهها، ويصبح إيجابيا بالتعامل المشترك لإحداث التغيير وفق المستجدات، وفض النزاعات بأفضل الطرق.

8-التركيز على التميز :وذلك للنمو والبقاء ومواجهة المنافسة والتحديات البيئية وفق ما يلي[3]:

---

[1] حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص400-401.

[2] المتدى العربي للإدارة الموارد البشرية [على الخط] متاح على <http://www.hrdiscussion.com/hr31122.html>،(2013/01/23)

[3] هوبكنز-ماركهام، جيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2006، ص 135.

-تقليص مستوى الإدارة الوسطى.

-تطوير المنتجات وتحسين الخدمات للعملاء، والجودة وتفويض السلطات.

-زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

-تحسين المنافع والحوافز.

-توفير الاستقرار الوظيفي.

-تمثيل العاملين في مجالس الإدارة.

-تقييم أداء العاملين بطرق أكثر فاعلية.

-توفير تدريب مستمر للأفراد طيلة حياتهم الوظيفية.

المبحث الثاني: الموارد البشرية في ظل عصر المعلومات.

ان انتقال العالم من عصر الصناعة الى عصر المعلومات وتكنولوجيا الاتصلات الحديثة جعل الموارد البشرية أهم الاصول التنظيمية، فالافراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والافكار الجديدة التي تساعد على استغلال الفرص ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية الجديدة.

المطلب الأول: مفهوم المهارات البشرية

نتطرق في هذا المطلب لمفهوم المهارات البشرية داخل المؤسسة وأهم مميزاتها وماهي أنواع هذه المهارات.

الفرع الأول :تعريف المهارات البشرية:

تعرف المهارات البشرية على أنها:« مجموعة المعارف، الخبرة وقدرات العمل والسلوكات المهيكلة (منظمة) تبعًا لهدف معين ووضعيات معينة ».[1]

كما تعرف كذلك أنها: « قدرة الفرد لترجمة معارفه في عمله، بحيث تسمح بتحقيق النتائج المرغوبة أوالمتوقعة».[2]

في حين هناك من ينظر إليها على أنها: «مجموعة المعارف، القدرات والاستعدادات الخاصة للفرد (أو مجموعة الأفراد) المكتسبة بالممارسة المهنية والأداء المكتسب».[3]

إذن يمكن النظر إلى المهارات أنها مجموع القدرات الفكرية و الجسدية للفرد أو للمجموعة والتي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه.

الفرع الثاني: مميزات المهارات البشرية

هناك كثير من المميزات للمهارات البشرية يمكن إعطاءها على النحو التالي:[5]

---

[1] J.Aubret, P.Gilbest et F.Pigeyre, **Savoir et Pouvoir « Les Compétences en questions »**, (éditions press universitaires de France, France, 1993), p 42.

[2] S.Schermerhorn, S.G.Hunt et R..N.Osborn, **Comportement Humain et Organisation,** (Village mondiale, 2eme édition, Paris, France, imprimé au Canada, 2002), p 15.

[3] J.M.Pertti,(b), Op.cit, p 243.

[5] J.Aubret, P.Gilbest et F.Plgeyre, Op.cit, p 42.

1 - أن المهارات ليست ملموسة ولكن لها نتائج ملموسة.

2 - أنها تتعلق بالوضعية التي يوجد فيها الفرد، بمعنى أنها تختلف من وظيفة لأخرى ومن مستوى لآخر.

3 - أنها نتيجة التفاعل بطريقة ديناميكية بين العلم (معرفة) والممارسة ونمط التفكير (قدرة ذهنية).

4 - أنها قابلة للتحويل، فكما أمكن نقلها من أفكار إلى أساليب عمل (طريقة) فإنه يمكن نقلها من فرد لآخر عن طريق التكوين والممارسة.

5 - إن المهارات تختلف من مستوى لآخر داخل المؤسسة.

الفرع الثالث: المهارات البشرية داخل المؤسسة

يوجد ثلاث مهارات أساسية داخل المؤسسة هي المهارات التقنية (الفنية)، والمهارات الإنسانية (الإجتماعية)، وأخيرًا المهارات التصورية (التنظيرية).[1]

1 - **المهارات التقنية (الفنية)**: وهي التي تشير إلى قدرة الفرد لتأدية ما هو مطلوب منه في مهام متخصصة، تتطلب معرفة معينة أو خبرة مكتسبة عن طريق التكوين أو الخبرة العملية (الممارسة)، فهذه المهارات تسمح بالإستعمال الفعال للطرق والأساليب والإجراءات المختارة تبعًا للمهام الواجب أداؤها.

إذن فهذا النوع من المهارات يرتبط أساسًا بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات، وتشير هذه المهارة إلى القدرة على إستخدام الوسائل والأدوات والإجراءات ...إلخ والخاصة بإنجاز العمل.[2]

2 - **المهارات الإنسانية (الإجتماعية)**: وهي التي تشير إلى القدرة في التعامل مع الآخرين بطريقة جيدة، بحيث تكون هنا للفرد القدرة على كسب ثقة الآخرين وودهم وإلتزامهم وولائهم، وهذا يتطلب قدرة على الاتصال والتحاور والإجتماع، فهذه المهارات في وقت الحالي تعتبر بالغة الأهمية بالنسبة للمديرين اليوم، خاصة مع الإنفتاح العالمي.

العامل اليوم يجد نفسه (خاصة في المؤسسات العالمية) يتعامل مع آلاف العمال من شخصيات وأعراف وأديان مختلفة، لذا ينبغي أن تكون لديه دراية بهذه المهارات حتى يوفق بين هذا المزيج أو التنوع البشري، بما يسمح بتحقيق الأهداف وتلبية حاجاتهم، وهذا النوع من المهارات يعني كذلك القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات وقيادتهم.

3 - **المهارات التنظيرية (التصورية، الإدراكية)**: يشير هذا النوع من المهارات إلى القدرة على التنسيق وتحقيق التكامل والربط بين الأنشطه ومصالح المنظمة من خلال النظر إلى المنظمة بمنظور شمولي، وفهم مدى إعتماد نشاط على الآخر ومدى التأثير الخاص بتغير أي نشاط على المنظمة ككل.[3]

إذن فالمهارات التنظيرية تشير إلى قدرة حل المشاكل المعقدة داخل المؤسسة وذلك وفق نظرة شمولية عامة، تستند الى المعرفة وتجارب الآخرين وبهذا فإنها تتطلب القدرة على التخطيط والتنبؤ وكذلك القيادة ...إلخ.

---

[1] : S.Schermerhorm, et autres, Op.cit, pp 15 – 16.

[2] عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، بدون مكان، بدون بلد، 1995، ص 106.

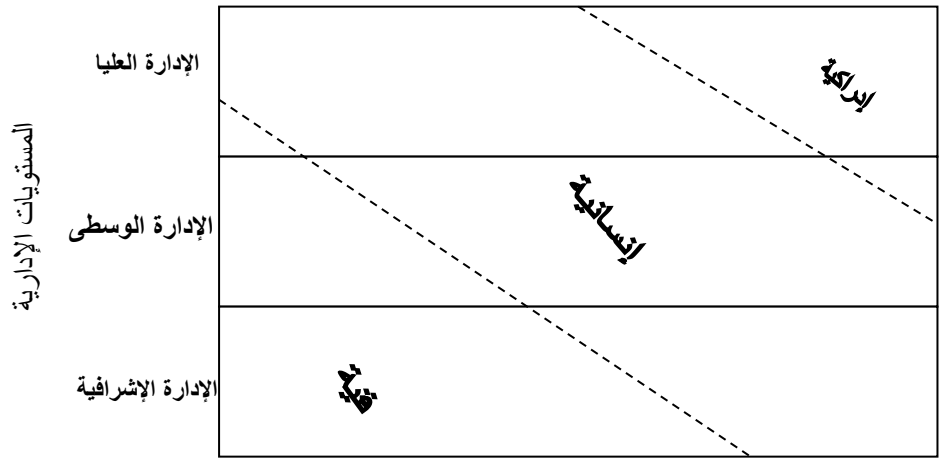
[3] عبد السلام أبو قحف، نفس المرجع السابق، ص106.

لذا فإن هذه المهارات مطلوبة أكثر في المستويات العليا في التنظيم، والتي يطلب منها النظر إلى المؤسسة على أساس أنه كيان واحد، وفهم التفاعل بين كل أجزائه.

إن كل المهارات السابقة لها أهمية معينة للعامل وذلك حسب مستواه الوضيفي، حيث أن المهارات التقنية لها أهمية كبرى في المستويات الدنيا، في حين أن المهارات التنظيرية لها أهمية كبرى في المستويات العليا نظرا لأنها تنطوي على إتخاذ قرارات كبرى طويلة الأجل تتعلق في الكثير من الأحيان بمصير المؤسسة ككل، فهو المستوى المسؤول بوضع الرسالة والإستراتيجية، أما المهارات الإنسانية ونظرًا لأهميتها فإنها تتعلق تقريبًا بكل المستويات، ولكن بدرجة أكبر بالمستوى الأوسط لأنه المسؤول على التنسيق والربط بين مختلف المستويات، لكن هذه المهارات لها أهمية أقل في المستويات الأعلى والأوسط.[1]

والشكل التالي يوضح العلاقة بين المهارات المختلفة.

الشكل رقم 13: يوضح المهارات الضرورية وعلاقتها بالمستويات بالإدارية



المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية, الطبعة الثانية, مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر و التوزيع, الإسكندرية،سنة 1997، ص 107.

هذا ويفرق الأنجلوساكسون بين المهارات الناعمة (soft skills) والتي تتعلق بالعلاقات الإدارية، السياسية، الثقافية والمهنية والجماعية ...إلخ، والمهارات غير ناعمة (hard skills) والتي تتعلق بمحتوى العمل من معرفة وقدرات.[2]

المطلب الثاني: مهارات عصر المعلومات.

إن التحولات الجذرية التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات في عالم الأعمال، غيرت وجهة النظر تجاه العديد من المفاهيم والأساليب و الطرق التي تؤدا بها المهام، وبطبيعة الحال فإن المهارات البشرية اللازمة لتأدية هذه المهام

[1] S.Schermerhorn, et autres, Op.cit, p 15.

[2] J.M.Peretti (b), Op.cit, P 243.

سوف تتغير كذلك إستجابة لهذا التحول في الوسائل والإمكانات. فإعتماد الشركات الصناعية على تكنولوجيا المعلومات، جعلها تحتاج إلى قوة عاملة جديدة تختلف جذريا[1]. و في هذا الصدد قامت إدارة العمل الأمريكية بدراسة سمحت لها بتحديد سبع مهارات أساسية ينبغي للفرد العامل أن تتوفر فيه للنجاح في عصر المعرفة والمعلومات، هذه المهارات هي على النحو التالي:[2]

أولا: التفكير الناقد مع العمل: حيث يجب على الأفراد العاملين أن يكونوا قادرين على تعريف المشكلات وإستخدام الأدوات المتاحة في البحث والتحليل ووضع الحلول وتطبيقها، وتقييم النتائج وتطوير الحلول مع المتغيرات المستمرة، حيث يجب أن يوجد الإنسيابية في عملية إدارة المشروع وجودة الإدارة وطرق البحث بالإضافة لفهم المحتوى المعرفي للمجال الذي يتم فيه الدراسة.

ثانيا: الإبداع: إن الأداة الأساسية للبقاء في وقتنا الحالي هو الإبداع، ففي عصر المعرفة والمعلومات يجب أن تساعدنا مهارتنا للوصول لحلول جديدة للمشكلات القديمة وإنتاج منتجات جديدة، وخلق طرق جديدة للاتصال وتناقل الأفكار حتى نتمكن من العيش في رفاهية.

فالتطورات الحاصلة اليوم في مهام المؤسسات الاقتصادية الحديثة لم تجعل منها مراكز إنتاج تقليدية فحسب، بل بالضرورة منابع تحول بإستمرار قصد الإتيان بسلع أو تقديم خدمات أكثر تطورًا ومنفعة بهدف تلبية أحسن فأحسن للاحتياجات الفعلية المتوقعة.[3]

ثالثا: التعاون: إن العمل الجماعي هو السبيل الوحيد لحل المشكلات المعقدة وستكون مهارات العمل الجماعي هي العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات.

عليه فإن النموذج المعتمد اليوم في إدارة القوى العاملة هو تشكيل فريق عمل متكامل يستطيع كل فرد فيه وفي أي مرحلة أن يبدي ملاحظاته وإقتراحاته ليس فقط بالنسبة للمرحلة التي عمل بها وإنما بالنسبة للمراحل الأخرى أيضًا.

لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات في تفعيل هذا النمط في العمل، فعن طريق الشبكات المعلوماتية أصبح اليوم تناقل وتواتر المعلومات والأفكار أمر غاية في البساطة والأهمية وذلك بالإستعانة بالبرامج الإلكترونية المتوفرة حاليًا، لذا فإن التحكم في الأدوات المعلوماتية وبرامجها يعتبر أمرًا مهمًا في أيامنا الحالية.

---

[1] بشار عباس، المعلومات والتنمية الاقتصادية ، مجلة العربية 3000، العدد 02، 2001، ص163.

[2] كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والإتصال، عالم الكتب نشر، توزيع و طباعة، القاهرة، مصر، ص 145 - 149.

[3] محمد سعيد أوكيل، العلاقة بين التكنولوجيا والتطور الاقتصادي في البلدان النامية والعربية ، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 08، جامعة سطيف، الجزائر، 2003، ص 27.

رابعا: فهم التداخلات الثقافية: لقد سبق وأشرنا أن الإدارة اليوم أصبحت تعمل في عالم مفتوح لا يعترف بالحدود الجغرافية والمكانية، فالتنوع البشري اليوم أصبح يمثل أحد أهم خصائص تنظيمات اليوم.

لذا سيحتاج الأفراد العاملون لعبور حاجز الإختلاف الثقافي والمعرفي والإختلاف السياسي، معرفة التداخلات والإختلافات الموجودة بين كل هذه المتغيرات لكي يؤدوا عملهم بشكل ناجح في مجتمع مليء بمعايير الفهم المتداخلة واقتصاد عالمي متنامي وزيادة التخصص الفني، وهكذا فإن مهارات التعامل مع الثقافات المتداخلة سوف يصبح أكثر أهمية.

خامسا: الاتصال: سيحتاج العاملون اليوم إلى إتقان أساليب الاتصالات الفعالة في العديد من المجالات ولمختلف الأشخاص، وسيحتاج كذلك المشتغلون بالمعرفة لإختيار طريقة الاتصال المناسبة لتوصيل الرسالة بفعالية وكفاءة على قدر المستطاع، حيث سيضطرون للإختيار ما بين تقارير، كتب، انترنيت، إنترانت، بريد عادي، بريد إلكتروني ...إلخ.

سادسا: إستخدام الكمبيوتر: سيحتاج كل فرد في عصر المعرفة والمعلوماتية ليس فقط تخطي الجهل المعلوماتي، وإنما الإنطلاق والتعرف على المستويات العالية من الطلاقة الالكترونية أو الرقمية، مع القدرة على إستخدام الأدوات القائمة على إستخدام الكمبيوتر لإنجاز المهام وتحقيق النجاح.

سابعا: المستقبل الوظيفي وتعلم الإعتماد على النفس: حيث أصبح على العمال الإعتماد على أنفسهم في إكتساب المهارات المطلوبة، وذلك للنجاح في الحياة العملية، وتحقيق الأمن الوظيفي، وهذا نظرًا لما أتاحته تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في هذا المجال، فشبكة الإنترنت تتيح الآن فرص هائلة لتنمية وتطوير الكفاءات عن طريق برامج تكوينية مصممة حسب الحاجة، فالتكنولوجيا الحديثة سمحت بالتعلم والتطوير المستمر طوال الحياة.

والجدول التالي يوضح ويلخص كل ما ذكرناه سابقا عن مهارات عصر المعلومات:

الجدول رقم06: يوضح المهارات الأساسية لعصر المعلومات

المهارات السبع	المكونات
التفكير الناقد والعمل	حل المشكلات، البحث، التحليل، إدارة المشروع
الإبداع	انتاج معرفة جديدة
التعاون والمشاركة	التراضي، الرضا
فهم التدخلات الثقافية	المعرفة والثقافات التنظيمية تتداخل بين الأجناس المختلفة
الإتصال	إتقان صناعة والإستخدام الفعال لوسائل الإعلام

إستخدام الكمبيوتر	الإستخدام الفعال للأدوات الالكترونية الخاصة بالمعرفة والمعلومات
المستقبل الوظيفي وتعلم الإعتماد على النفس	التحكم في التغيير وإعادة تعريف المستقبل المهني والتعليم على طول الحياة

المصدر: زيتوني كمال عبد الحميد ، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب نشر وتوزيع وطباعة،القاهرة مصر،سنة 2002، ص 145.

إن الملاحظ بعد دخول المعلوماتية وأتمتة الصناعية عالم الأعمال في بداية الثمانيات، وتوسع ذلك في التسعينيات ليغزو مجال الأعمال حاليًا وأدى إلى رفع الحد الأدنى لمستويات العمل، إن العامل الذي يقف خلف الآلة أو يراقب عدد من الآلات المبرمجة يتطلب منه الالمام بمتطلبات العمل التالية:[1]

- لغة للبرمجة أو أكثر.
- الحاسبات ومواصفاتها الأساسية وطرق تشغيلها.
- التحليل العددي والإحصائي.
- التنظيم الصناعي.
- لغة أجنبية أو أكثر.
- التخصص في مجال محدد من الصناعة وقادر على التحول بسرعة إلى مجال آخر.
- قادر على التفاعل مع التصميم على شبكة حاسوبية.

هذه المؤهلات لا تتوفر بمقاييسنا الحالية إلا بخريجي المعاهد المتوسطة كحد أدنى وضمن برامج موجهة، وهذا ما يجعل التعليم في مقدمة قاطرة متطلبات تطور الموارد البشرية في عصر المعلومات.

إن ما يلاحظ كذلك في هذه المهارات أنها ليست مهارات بسيطة أو روتينية؛ فالمهارات البسيطة تم أتمتتها أو إسنادها للآلة عوض الجهد البشري، والآن التطور التكنولوجي في طريقه لنمذجة المهارات غير البسيطة والتي تتطلب ذكاءً حادًا، وقدرات بشرية مميزة، وذلك عن طريق التطورات الحاصلة في مجال الذكاء الاصطناعي كما رأينا ذلك في الأنظمة الخبيرة في الفصل السابق، وهذا من شأنه وضع تحدٍ كبير للمورد البشري في تنمية مهاراته بحيث يبقى دائما متميزًا في أدائه عن أداء الآلة الذكية. وهذا ما يفسر التوجه نحو إعادة صياغة دور الإنسان داخل المؤسسة، وهذا ما سيجيبنا عنه المستقبل القريب.

المطلب الثالث: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية.

نحاول في هذا المطلب إعطاء فكرة متكاملة عن مفهوم نظام المعلومات الموارد البشرية ومراحل عمله، والنظم الفرعية المكونة له.

الفرع الأول: تعريف نظام معلومات الموارد البشرية

يشير مفهوم نظام المعلومات للموارد البشرية إلى " النظام الذي يعمل على استقبال، تخزين، استرجاع، معالجة، تحليل وبث المعلومات المفيدة والمتعلقة أساسا بتسيير الموارد البشرية "[1].

[1] أكرم نصر، الموارد البشرية وعصر المعلومات، على الخط www.mafhum.com، يوم: 2004/02/10.

كما يعرف كذلك: " أنه نظام متكامل يسمح بالحصول، معالجة، وتخزين كل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تشمل التسيير التنبؤي للعمال، تسيير الموظفين، تسيير العملية التكوينية، تسيير الكفاءات، المسارات المهنية للعمال، وتسيير الأجور"[2].

نظام معلومات الموارد البشرية هو " مجموعة برمجيات متصلة فيما بينها تسمح بالقيام بمختلف الأنشطة أو الوظائف الإدارية المختلفة والعمليات التسييرية المطبقة في إدارة الموارد البشرية بطريقة منسقة"[3].

إذن فنظام معلومات الموارد البشرية هو نظام فرعي لنظم معلومات التسيير يختص بمعالجة وتوفير المعلومات المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم، بما يساعد على ضمان فعالية التخطيط وجودة القرارات المتخذة فيما يخص الموارد البشرية.

فهذا النظام إذن جاء استجابة لحاجة الإدارة لمعلومات تسمح لها بحل المشاكل التي تمس الحياة العمالية، فالهدف الأول والأخير لهذا النظام مساعدة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة الطويلة منها والقصيرة.[4]

لقد ساعدت نظم معلومات الموارد البشرية المحوسبة على أتمتة مختلف الأنشطة الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية بصفة كلية أو جزئية ولعل أهم هذه الأنشطة المؤتمتة ما يلي:[5]

1- الإدارة العامة للأفراد خاصة البيانات الإدارية.
2- نظم الأجور والمكافآت.
3- إجراءات التقييم وإدارة الأداء.
4- عمليات الاختيار والتوظيف الداخلي.
5- عمليات الإختيار والتوظيف الخارجي.
6- عمليات توصيف المناصب والكفاءات.
7- التسيير التنبؤي للعمال والمسارات المهنية للكفاءات والتحويلات.
8- التكوين، خطط التكوين، برامج، تسجيلات، التعليم عن بعد والإلكتروني.
9- الصحة والأمن.
10- المتقاعدين والمنح؛
11- إمكانية التصفح والإطلاع على الملفات الشخصية عن طريق الشبكة الداخلية.

---

[1] Nadége Gunia, **" la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises impacts des nouvelles technologies d'information et de communication"** ,thèse de Doctorat en sciences de gestion , université Toulouse I, Paris, France,2002), P145.

[2] Luc Boyer & Noél Equilby, Op.cit, P412.

[3] J.M.Peretti, **Tous DRH,** (éditions d'Organisation, 2eme édition, 4eme Tirage, Paris, France, 2005), P405.

[4] S.L.Dolan & autres, la gestion des ressources humaines " Tendances, Enjeux, & pratiques actuelles", (éditions village mondial , Paris, France, 2002), P600.

[5] J.Brilman, les meilleures pratiques de management, (éditions d'Organisation, 4eme édition, Paris, France, 2003), P401.

إن هذه الأتمتة للوظائف، وغيرها ستساعد على تحسين مستوى كفاءة العملية الإدارية، خاصة وأن الدراسات تشير إلى أن حوالي 60% من وقت وظيفة الموارد البشرية عادة ما يكون مخصصا لإنجاز العمليات الإدارية الروتينية كمعالجة الأجور، إعداد لوحات القيادة وغيرها، وهذا يعني أن حوالي 3/2 من الوقت والطاقة أو الجهود يخصص في أنشطة أو مهام ضعيفة القيمة المضافة.[1]

إن النظرة إلى النظام المعلومات هي بمثابة حل أمثل للمشاكل الإدارية خاصة المتعلقة منها بتدفق المعلومات داخل المؤسسة وخارجها، في ظل التحديات التي توجهها الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة، فلا يمكن تصور استجابة مناسبة لهذه التحديات في ظل غياب نظام معلومات للموارد البشرية فعال وكامل.[2]

الفرع الثاني: مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية.

إن أي نظام معلومات لا يخلوا من ثلاثة مراحل أساسية ممارسة مهامه، هي استقبال المعلومات (الإدخال)، ومعالجة وتخزين المعلومات، وأخيرا البث أو التوزيع، ونظام معلومات الموارد البشرية هو أحد الأنظمة الفرعية ينطبق عليه نفس المبدأ، وفي مايلي نحاول عرض هذه المراحل:

1- استقبال المعلومات (الإدخال): وهي العملية التي يتم بمقتضاها إدخال مختلف البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تم الحصول عليها من مصادر متعددة سواء كانت داخلية(محاسبة، إنتاج، تكوين، تقييم...الخ) أو مصادر خارجية (سوق العمل عموما، جامعات، معاهد ومراكز التكوين، جهات حكومية، تشريعات وقوانين...الخ)، هذه الأخيرة تتعلق عادة ببيئة العمل الخارجية.

هذه المعلومات قد تكون سهلة المنال أي متوفرة ويمكن الحصول عليها كليا ببساطة كالمعلومات المتعلقة بالتشريعات الحكومية مثلا، أو تكون صعبة المنال، وهي في الغالب معلومات ذات أهمية كبرى على المستوى الإستراتيجي كمستوى الكفاءات المتوفرة داخل المؤسسة، يتم الحصول على هذه المعلومات بواسطة نظام فرعي هو نظام الاستخبارات الموارد البشرية، ونشير في الأخير إلى أن عملية الإدخال تتم من طرف موظفين متخصصين في إدخال البيانات.

2- المعالجة والتخزين: بعد الحصول على البيانات وحجزها، يقوم النظام بمعالجة هذه الأخيرة، حيث يعمل على تحليلها، وترتيبها، وتنسيقها وفق نمط معين حسب الإحتياجات وذلك بالإستعانة بالبرامج المعلوماتية المتوفرة، ثم تخزينها والحفاظ عليها لإستدعائها عند الحاجة.

لقد أتاحت تكنولوجيا المعلومات اليوم إمكانية حفظ عدد كبير من المعلومات في وقت قصير جدا وفي مساحة محدودة جدا كذلك، وذلك بالاستعانة بقواعد البيانات، حيث يمكن للمنظمة حفظ واسترجاع البيانات، منها واستخدامها في إنجاز أعمالها الإدارية، وهناك خمس فئات لها:[3]

---

[1] J.M.Peretti(B), Op.cit, P404.

[2] H.Hidja, Quel sirh pour le DRH expert et partenaire d'affaires ?, On Line, www.France.geac.com, le 14/05/2005.

[3] علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص ص344-345.

أ- قواعد بيانات لخدمة الباحثين: تتخصص هذه القواعد في توفير معلومات عن الموظفين في مواقع إدارية على المستوى التنفيذي.

ب- قواعد بيانات الجامعات: تقوم المئات من الجامعات والكليات بخدمة خريجيها، بوضع بيانات عنهم ضمن قواعد بيانات لتسهيل إيجاد فرص عمل لهم.

ج- قواعد بيانات وكالات التوظيف: بعض الوكالات لها قواعد بيانات خاصة بها تسهل إيجاد فرص عمل لمن يرغب بذلك، حيث يعمل نظام الموارد البشرية بتوفير معلومات عن هذه الوكالات قصد الاستفادة من خدماتها خاصة في التوظيفات المشروطة.

د- قواعد بيانات لإستخدام الجمهور: وهي متوفرة لأي مستخدم لقاء أجر محدد عبر شبكات المعلومات للباحثين عن وظائف، أو لصالح المستخدمين للإطلاع على ملفاتهم وهذا يكون عادة بإدخال كلمة السر.

ه- بنوك المساعدة في التوظيف: تحتفظ المؤسسات الكبيرة ببيانات عن موظفين يمكنهم العمل لديها بشكل مؤقت في حالة ما إذا كان أحد موظفيها في حالة مرضية وما شابه ذلك.

هذا ونظرا لأهمية الموارد البشرية في التنمية سواء على المستوى الكلي أو الجزئي توفر الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال ما يزيد عن 150 قاعدة بيانات موارد بشرية معتمدة على الحاسوب، بإمكان أي مؤسسة استخدامها عند الحاجة.[1]

3- البث أو التوزيع: أي مخرجات لنظام معلومات الموارد البشرية، حيث يستقبل مستخدموه المخرجات التي طلبوها في شكل تقارير دورية أو كردود على استفساراتهم لقاعدة البيانات إما على حوامل تقليدية (أوراق، سجلات) أو حوامل إلكترونية (شاشة، أسطوانة) وهو الشكل الأفضل لأنه أقل تكلفة وأسرع وأسلم.

ونظرا لأهمية المخرجات التي يطرحها هذا النظام، فإن مستخدميه متعددون ومختلفون من مستويات الدنيا إلى المستويات العليا، وهذا يعود في رأينا إلى عاملين أساسين هما :

- تعدد تطبيقاته التي تمس مختلف جوانب المؤسسة .
- أن عمله يتخصص في مورد لا تخلوا منه أي إدارة أو وحدة تنظيمية، لذا فإنه نتائجه هي ذات أهمية بالغة لكل واحد أو فرد داخل التنظيم.

والجدول التالي يوضح ذالك، سواء تعلقت هذه الفائدة بكل النظام، أو بأحد نظمه الفرعية:

الجدول رقم 07 يوضح المستخدمون لنظام معلومات الموارد البشرية.

نوع الاستخدام / مستخدم النظام	التخطيط للقوى العاملة	التزويد	إدارة القوى العاملة	المستحقات	الفوائد	تقارير للبيئة الخارجية

[1] علاء عبد الرزاق السالمي، نفس المرجع السابق ، ص344.

مدير الموارد البشرية	×	×	×	×	×	×
مدراء تنفيذيون آخرون	×	×	×	×	×	×
مسؤولوا المستحقات للموارد البشرية				×	×	
مسؤولوا التخطيط للموارد البشرية	×					
مسؤولوا العلاقات بين العمال والإتحادات			×			×
المكلفون بالأنظمة المتعلقة بالتشريعات الحكومية	×	×	×	×	×	×
القائمين على التزويد واختيار الموظفين	×	×				
القائمين على التطوير والتدريب			×			
مصلحة المحاسبة				×	×	
مصلحة قسم الرواتب				×	×	
مدراء آخرون	×	×	×	×	×	×

المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة،2003، ص347.

ثالثا: النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية.

يظم نظام معلومات الموارد البشرية مجموعة من النظم الفرعية والتي تتعدد تطبيقاتها، ويمكن هذا النظام من العمل بشكل أفضل، وأهم هذه النظم الفرعية المساعدة يمكن ذكرها كما يلي:[1]

1- النظام الفرعي للتخطيط للقوى العاملة: يساعد هذا النظام الإدارة في تحديد الإحتياجات من العاملين في المستقبل، وذلك للمساعدة في التنبؤ باحتياجات الرواتب، والتخطيط، وتحليل وتقييم الوظيفة و موديلات القوى العاملة، والهيكل التنظيمي.

2- النظام الفرعي للتزويد: هو نظام مسؤول عن توفير معلومات حول الأفراد المترشحين للعمل والكفاءات المتوفرة في سوق العمل، وإجراء الدراسات الداخلية والبحث عن موظفين جدد.

3- النظام الفرعي لإدارة القوى العاملة: هناك عدد قليل من المنظمات التي تستخدم تطبيقات لإدارة القوى العاملة ومن هذه التطبيقات الأداء العام للموظف، والتدريب، والتحكم في مواقع الموظفين (الترقيات)، وتغير موقع الموظفين في المنظمة.

4- النظام الفرعي للمستحقات: يساعد هذا النظام على توفير معلومات عن الزيادات والإستحقاقات والرواتب والعلاوات.

[1] علاء عبد الرزاق السالمي، نظام إدارة المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص ص346-347.

كما يضم نظام المعلومات الموارد البشرية أنظمة فرعية أخرى كذلك مثل:

5- النظام الفرعي للتكوين: يهتم هذا النظام بتوفير معلومات عن العملية التكوينية التي ستقوم أو قامت بها المنظمة سابقا، والأفراد الذين إستفادوا منها والفترات والأماكن التي تمت فيها.

6- النظام الفرعي للتقييم: بضم هذا النظام معلومات المتعلقة بعملية التقييم لأداء الأفراد، وهو نظام مهم جدا، لأن على أساس مخرجاته تحدد الحوافز والبرامج والفئات التي تحتاج لعملية التكوين وكذا الترقيات.

7- نظام الإستخبارات للموارد البشرية: وهو نظام يختص في توفير المعلومات صعبة المنال والمتعلقة بحقل إدارة الموارد البشرية سواء داخل التنظيم أو خارجه.

8- نظام معلومات البيئة الخارجية: يختص هذا النظام في توفير معلومات عن البيئة الخارجية و المتعلقة أساسا بمعطيات سوق العمل وما يتوفر فيه من كفاءات بشرية.

9- نظام المعلومات الإجتماعي: ويظم هذا النظام كل المعلومات العائلية المتعلقة بالعمال(زواج، مواليد،...إلخ)، والتي على أساسها يتم منح بعض المنح و العطل أو زيادات تكريماً أو تهنئةً من طرف المؤسسة للعامل.

وفي الأخير نشير إلى أن هذه عينة لبعض النظم الفرعية لنظام المعلومات البشرية فقط، وللمؤسسة الحرية الكاملة في بناء أنظمتها الفرعية بما يخدم مصالحها، كما نشير كذلك إلى أن هذه النظم تعمل في نسق واحد متكامل بما يحقق أهداف التنظيم، فكل نظام فرعي يكمل الآخر.

المطلب الرابع : الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

مع زيادة التحول التكنولوجي الرقمى للمنظمات والشركات أصبح من الضرورى تحويل الوظائف والملفات الورقية الى ملفات إلكترونية وأصبحت العلاقات اصحاب الاعمال والمديرين والعاملين تتم عن طريق الشبكات الداخلية والخارجية والانترنت، ومع تحويل وظائف التسويق والتمويل والمحاسبة والعمليات إلى اعمال إلكترونية، كان لزاما أن تتحول إدارة الموارد البشرية الى إلكترونية، ومن هذا المنطلق سوف نتناول الادارة الإلكترونية للموارد البشرية e-HRM.

الفرع الاول: المقصود بنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

يرى (فريد النجار) أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي التطبيق العملي لاستراتيجيات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريق للأداء HRM .

يهدف نموذج e.HRM إلى: [1]

1-تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.

2-تخفيض تكلفة العمالة.

[1] النجار فريد ، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ، الدار الجامعيةالإسكندرية ، مصر، 2008 ص 242-243.

3-تعظيم مكاسب منإستع الموارد البشرية.

4-تسهيل أداء وظائف إدارة HR.

5-رفع معدلات الاداء والانتاجية في المنظمة.

6-تنمية وتحسين علاقات العمل.

ومن أنواع e.HRM ما يلي[1] :

1-تقديم خدمات HR وجها لوجه او فوريا

2-إجراء معاملات HRM الكترونيا.

3-مراجعة الاسلوب التقليدي HRM.

4-تحويل الاسلوب التقليدي الى e.HRM

*نتائج تطبيق e-HRM وأهم النتائج المتوقعة هي:

-أعلى التزام High Commitment

-أعلى جدارة High Competence

-أعلى فعالية Cost effectiveness

-أعلى تطابقHigh congruence

علاوة على ذلك يشير (هوبكنز-ماركهام 2007) بأن نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هو باختصار تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، والذي سيسهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات.[2]

الفرع الثاني:مزايا نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يرى(فريد النجار) أن من أهم مزايا نظام الادارة الالكترونية مايلي[3]:

1-زادت الحاجة للعاملين في ظل الادارة الالكترونية للموارد البشرية بسبب سهولة المنافسة والبحث عن وظائف بديلة.

2-تستخدم المؤسسات البوابات الالكترونية لزيادة مراكزها التنافسية ومن ثم زيادة الانتاجية الكلية والنوعية.

3-ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها مثال برمجيات الاجور وبرمجيات الاداء واتاحتها على الموقع على الانترنت لكل من العاملين والمديرين.

4-إتاحة التقارير الفورية عن العاملين من بوابة المؤسسة على الانترنت باستخدام المعايير مما يوفر للمديرين القرارت الموضوعية.

---

[1] هوبكنز، مرجع سبق ذكره، 2006، ص 280.

[2] هوبكنز-ماركهام، جيمس ماركهام، مرجع سبق ذكره، ص 18.

[3] النجار ،مرجع سبق ذكره، 2008، ص248.

في حين يرى هوبكنز–ماركهام بان أقسام الموارد البشرية كانت تقليدية في عملها وتمثل عبئا كبيرا على الشركات وليست عنصرا أساسيا ومؤثرا في نجاح العمل .ولكن أصبح هناك اعتقاد متزايد في الفترة الاخيرة بأنه يمكن للمؤسسات أن تكون لها ميزة تنافسية عن غيرها، وذلك من خلال تطوير عمل إدارة مواردها البشرية. ويحدث ذلك بعدة وسائل[1]:

- تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال.
- اكتساب قدرات متميزة تميزها عن الاخرين.
- تحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة.
- تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.
- المرونة والاستجابة بشكل افضل لمتغيرات السوق.

تقدم تكنولوجيا الإنترانت العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها إدارة الخدمات الخاصة بالموارد البشرية وتطويرها، ويمكن تحديدها في سبع نقاط رئيسية ، وهي:

1- إعطاء دور أكثر استراتيجية للموارد البشرية.
2- دعم أفضل للإدارة عبر أقسام المؤسسة.
3- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.
4- تحسين صورة المؤسسة.
5- تقليل النفقات الإدارية.
6- ارضاء العاملين.
7- إقتصاد الوقت والجهد.

والجدول التالي يقدم اهم المنافع المحتملة التي يمكن ان تقدمها إدارة الموارد البشرية إلكترونيا للمنظمة:

الجدول رقم(08): المنافع المحتملة التي تحصل عليها المنظمة جراء تطبيق e–HRM

الرقم	الأثر عظيمة منافع	الأثر عادية منافع
1	الموارد وأنشطة عمليات أتمتة طريق عن التكاليف تقليل البشرية	تخفيض إلى المؤدية للمعلومات الفورية المعالجة إتاحة الزمنية الدورة

[1] هوبكنز-ماركهام، جيمس ماركهام، مرجع سبق ذكره، ص24.

2	المعلومات دقة تحسين طريق عن التصحيح تكاليف تقليل البشرية بالموارد الخاصة	خدمات جودة تحسين خلال من الموظف رضا زيادة للمعلومات والوصول الموارد البشرية
3	إتاحة طريق عن المعلومات ونشر طباعة تكاليف تخفيض مباشرة إليها الوصول	شريك إلى بالتحول البشرية الموارد لإدارة السماح للمنظمة استراتيجي
4	الوصول إتاحة طريق عن الموظف إنتاجية تحسين مكان أي من وقت أي في للمعلومات	الإبداع تحفز التي المنظمة ثقافة في للتغيرات محتمل مؤشر الداخلية الخدمات معايير وتطور الذاتي
5	طريق عن عنها والبحث البيانات إدخال تكاليف تقليل الذاتية والمدراء الموظفين خدمات	
6	التحليل خلال من القرارات اتخاذ تكاليف كفاءة زيادة البشرية الموارد لمعلومات المطور	
7	من المعلومات لتكنولوجيا التحتية البنية متطلبات تقليل البشرية الموارد خدمات واجهة استخدام خلال	

المصدر : Emma Parry , Shaun Tyson , Doone Selbie ,Ray Leighton, "HR and Technology: Impact and Advantages" ,www.cipd.co.uk,2007 ,p8 .

الفرع الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

إن تطبيق تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية متنوع وذو مدى واسع حسب حاجة المنظمة ، فقد يقتصر على الجداول الإلكترونية ، وقد يتعداه إلى الأنظمة المعقدة.

هذا يعتمد بطبيعة الحال على الحلول التي تقدمها HRMIS، فمنها ما يتعلق بحلول كاملة لوظائف HR، ومنها ما يتعلق بوظائف معينة كالاستقطاب ، الاختيار ، تقييم الأداء، التعويضات والأجور وغيرها من وظائف HR . [1]

هذا بطبيعة الحال يؤدي إلى تنوع أهمية e-HRM، بناءا علي التطبيقات المستخدمة لأنظمة معلومات الموارد البشرية HRMIS ، وحسب التقرير الذي أجري على كبريات المؤسسات البريطانية واستغرق ثلاث سنوات 2003 -2006، فإن هذه الأهمية قد ظهرت في المجالات التالية[2]:

[1] Chartered Institute of Personnel and Development , Changing Agenda , UK , www.cipd.co.uk , 2006 ,p2.
[2] Chartered Institute of Personnel and Development.OP. CT. P6.

1-تحسين جودة توفر المعلومات بنسبة91 %.

2-تحسين سرعة توفر المعلومات بنسبة 81 % .

3-تحسين الخدمات المقدمة إلى الموظفين بنسبة.56 %

4-تخفيض التكاليف والنفقات بنسبة 35%

يذكر(هوبكنز-ماركهام) ايضا أن نظام الادارة الالكترونية للموارد البشرية ذا أهمية كبرى لأية مؤسسة وذلك لقدرته على تسهيل الوصول الى المعلومات، بالإضافة الى الربط بين نظم مختلفة معا مما يعطي الشركة ميزة تنافسية على غيرها من الشركات. ومع تطور هذا النظام وامتداده للربط بين عدد كبير من قواعد البيانات المنفصلة , ستكون المزايا والمكاسب التى ستعود على المؤسسة اكثر بكثير من تكاليف تنفيذه.[1]

اما (أحمد الكردي) فيرى:

بأن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية.

كما أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، ويستوعب تقنياته المتجددة، ويطبق آلياته الفاعلة وتستثمر تقنيات المعلومات والاتصالات في أداء وظائفها، وتتمثل أهم خصائصها فيما يلي[2]:

- تبني مفاهيم "الإدارة الاستراتيجية" من حيث وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للمنظمة والتعامل الإيجابي مع مناخ المحيط الداخلي والخارجي، وتحديد الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
- التعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في سوق العمل وتطورات هيكل الموارد البشرية اللازمة للمنظمة، وتعديل أساليب وخطط الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع تلك التحولات.
- التطوير المستمر والسريع لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم وإجراءات العمل وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسئوليات في شؤون إدارة الموارد البشرية لمواكبة التطورات التقنية.
- تيسير التعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة للموارد البشرية وتوظيفها لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات من خلال مفهوم "إدارة المعرفة" بأبعادها الثلاثة:

---

[1] هوبكنز-ماركهام، مرجع سبق ذكره، ص22.

[2] المصدر :تنمية إدارة الموارد البشرية- موقع التنمية الإدارية، احمد السيد الكردي، انظر الموقع::http://kenanaonline.com/ahmedkordy، (2013/02/26).

إنتاج المعرفة Knowledge creation

توزيع المعرفة Knowledge Dissemination

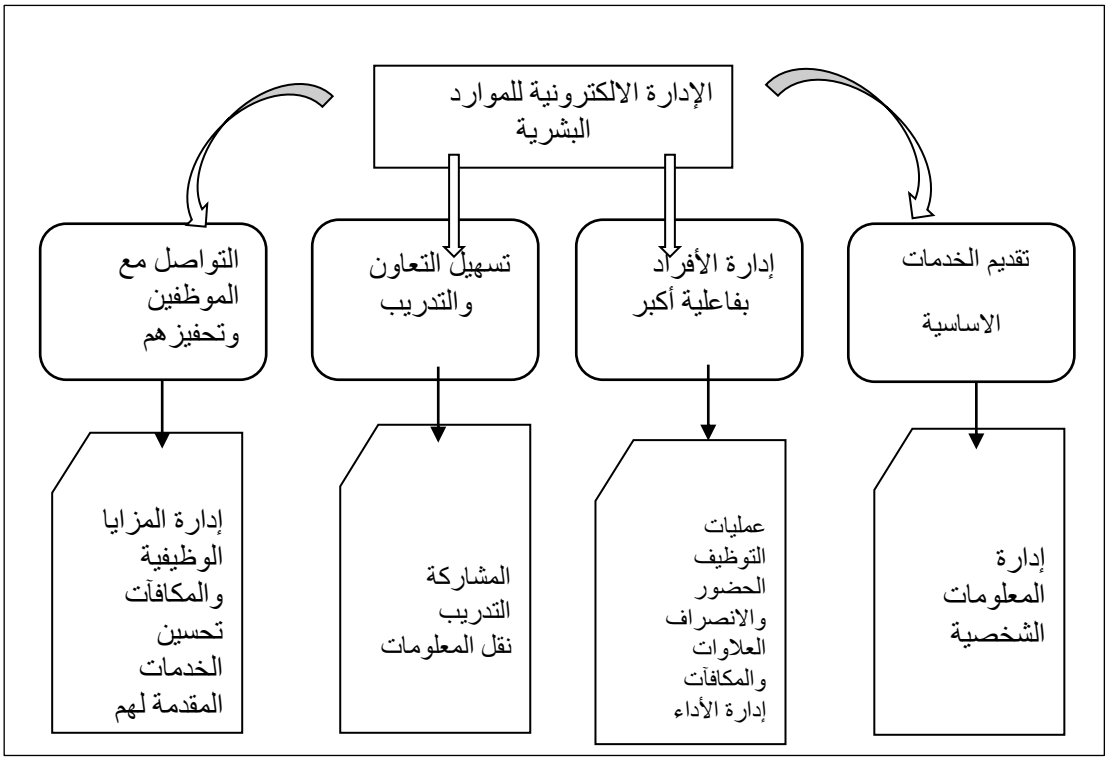
استخدام المعرفة Knowledge Application

- التعامل في سوق العمل العالمي بحثاً عن الموارد البشرية الأفضل.
- الاعتماد على تقنيات المعلوماتية الأساسية وهي الحاسب الآلي، وتقنيات المعلومات، وتقنيات الاتصالات، وشبكة الإنترنت وما نشأ عنها من انتشار البريد الإلكتروني وشبكات الربط الداخلية.

هناك أيضا مجالات لإدارة الموارد البشرية إلكترونيا وهي اربع مجالات اساسية، تشمل تقديم الخدمات الاساسية للموظفين، ادارة الافراد، تسهيل التعاون والتدريب والتواصل مع الموظفين وتحفيزهم.

الشكل التالي يوضح هذه المجالات:

الشكل رقم 14 : مجالات ادارة الموارد البشرية الكترونيا



المصدر :هوبكنز ، برايان ، وماركهام جيمس ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2006 ، ص2

المبحث الثالث: تنمية الموارد البشرية

تحتل الموارد البشرية المكانة الاساسية من الاهتمام على المستوى العالم المعاصر، باعتبارها اهم عنصر من عناصر النشاط الإقتصادي، حيث تجمع دول العالم المتقدمة والنامية على حد سواء في تركيزها على اعداد برامج للتنمية

البشرية الشاملة القائمة على اسس علمية مدروسة تهدف إلى تنظيمها وحسن استغلالها وصقل قدراتها ورفع مهاراتها وهذا سوف يكون له اكبر الاثر في تعظيم استغلال ثرواتها القومية ورفع مستوى معيشة افرادها.

من هذا المنطلق احتلت تنمية الموارد البشرية. في العصر الحديث مكانة بارزة من اهتمامات الباحثين والمفكرين الإقتصاديين، باعتبارها احد المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري، وتحسين مستوى أداءه، وما لذلك من أثر على تطور المنظمة الاقتصادية وزيادة فعاليتها وكفائتها، على اعتبار ان العنصر البشري هو المحرك اللأساسي للنشاط الإقتصادي ولكن يدخل في تكوين وتشكيل شخصيته العديد من العوامل التي تساهم في تحديد مستوى قناعاته، معتقداته ومهاراته، وان جزء من هذه العوامل يتواجد في البيئة الخارجة التي يولد ويعيش وينمو فيها الفرد والجزء الآخر في اسلوب ادارته وتنميته داخل المنشأة.[1]

بناءا على هذا سنعرج في مبحثنا هذا على ابراز اهمية تنمية الموارد البشرية، ثم نمر الى تحديد مفهوم تنمية الموارد البشرية، مع التطرق الى التأهيل والتدريب ودور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: أهمية تنمية الموارد البشرية

ترتكز أهمية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة على شيئين اثنين أولهما هو قيام الحاجة إلى تدريب الأفراد ونقلهم إلى مواقع الإنتاج، أما الأهمية الثانية فتعبر على النتائج الملموسة المتداعية لتنمية الموارد البشرية التي تحققها مجالات تنمية الموارد البشرية على العموم والتدريب بشكل خاص بحيث تعد الفعالية والكفاءة في الإنتاج مطلبين أساسيين يقعان في صلب استراتيجيات إدارة المؤسسة، يتحققان غالبا عن طريق التدريب. آما الحوافز المادية والمعنوية فتساهم في تفعيل النتائج التدريب على أساس أنها تؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي، الولاء وتحقيق الذات[2].

تدريب الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية وتنميتها هو أحد العمليات الأساسية الحيوية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية، ذلك أن رفع مستوى الأداء لهذه الموارد، وهو الهدف الرئيسي للتدريب والتنمية يعتبر جهداً مخططاً مرتبطاً بتخطيط الموارد البشرية، وله انعكاس ايجابي على نمو المؤسسات واستمرارها.[3]

إن أهمية الإستثمار في العنصر البشري وتطوير قدراته تعكسها التجارب البشرية التي تنص على أنه إذا كنت تخطط لفترة عام ازرع الرز، ولفترة عشرة أعوام ازرع الأشجار، ولفترة مئة عام علّم الناس[4].

المطلب الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية.

تبيانا لمفهوم تنمية الموارد البشرية نقسم هذا المطلب الى فرعين اولهما يتضمن تعريف تنمية الموارد البشرية والثاني يتناول اهمية تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.

---

[1] مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، اثراء للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى 2009، ص 72.

[2] محمد لمين مراكشي، مذكرة ماجستير بعنوان:فعالية نظام التدريب في إدارة الموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة البليدة، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 2005، ص83.

[3] الثورة في تدريب الموارد البشرية وتنميتها: توجه عالمي وغياب عربي أ. د عبد الباري إبراهيم درة مدير عام مركز درة للتدريب والتنمية DC-T&D والأستاذ في جامعة الشرق الأوسط – عمان – الأردن متاح على الخط:
http://hr.paluniv.edu.ps/hrd/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=80

[4] د. الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية (الأفراد)، منشورات جامعة دمشق، 2003، ص187.

الفرع الاول: تعريف تنمية الموارد البشرية

يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها:

- زيادة عملية المعرفة والمهارت والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، التي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما اجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتها الانتاجية لأقصى حد ممكن. [1]
- عملية ديناميكية مستمرة في المؤسسة لا ينبغي أن تتوقف عند أجل محدد واستمرارها من استمرار المؤسسة ، ولهذا يجب أن تولى العناية الكبيرة بها على أساس أنها حلقة أو مجموعة متكاملة مع باقي الحلقات لتساهم في تنمية المورد البشري.[2] لأن تخطيط الموارد البشرية ليس هدفا في حد ذاته ولكنه وسيلة لهدف أكبر هو الاستخدام الأمثل لتلك الموارد.

من أجل المساهمة في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة الصفات يجب أن تخطط الموارد البشرية بشكل متكامل يسمح بتوفير قوة منتجة، مستقرة وفعالة؛ فالمورد البشري الأفضل لا يأتي صدفة، ولا تتحقق لها تلك الايجابية بالتمني والآمال، ولكن بالتخطيط السليم والتنفيذ الدقيق لعناصر خطة تنمية الموارد البشرية، التي مبتغاها هو: [3]

-رفع وتحسين القدرة في الأداء.

- رفع وتحسين الجودة.

- تحقيق الانتماء.

الفرع الثاني: خصائص تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة

تتميز تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بالخصائص التالية[4] :

- تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية تتشكل من أنظمة فردية مكونة من أجزاء متكاملة تعمل ضمن نظام إستراتيجية المؤسسة، وضمن الدور الذي تؤديه وظيفة تسيير الموارد البشرية في المنظمة.

- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة تهدف إلى تعزيز معارف، مهارات، اتجاهات وسلوكيات العاملين، من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع تغيرات البيئة المختلفة.

- مع تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات الاقتصادية وتسابقها لتطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها لتحقيق الرضا لدى زبائنها وتوسيع حصتها السوقية وأكد أكثر فأكثر على الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن تلعبه وظيفة تنمية الموارد البشرية من أجل رفع مستوى الأداء وتعزيز مستوى الرضا والولاء.

- مجموعة النشاطات، الإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم[1].

---

[1] د.فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة الاولى 2008، ص136.

[2] على غربي ، إسماعيل قيرة ، بلقاسم سلاطنية ، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 ، ص17.

[3] المرجع نفسه، ص17

[4] عمر وصفي العقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصر، بعد استراتجي، دار وائل، عمان،2005 ، ص437 ،438.

المطلب الثالث: التدريب و التأهيل

يتناول هذا المطلب كلا من التدريب والتاهيل بشيء من التفصيل

الفرع الاول: مفهوم التدريب

تعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين فلا يكفي أن تقوم ادارة القوى العاملة باختيار العاملين وتعينهم وانما يجب اعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على اداء الأعمال المسندة اليهم ومساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم في تنفيذ ما يعهد اليهم من واجبات ومسؤوليات.[2]

إذا تتبعنا مفهوم التدريب في الفكر الإقتصادي الإداري، فاننا نجد أن الباحثين والمهتمين في هذا المجال يقدمون تعريفات متعددة ومتنوعة الا أنها كلها تسير في منحى واحد فهناك من ينظر الى التدريب على أنه عملية تكوينية ذات بعد قصير ونشاط مستمر يزود من خلاله الأفراد بالمعرفة الفنية والمهارات المتعلقة بمجال معين.[3]

كما عرفه (E.Flippo) على أنه "العملية التي من خلالها نزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين"[4]. أما التدريب من وجهة نظر (D.King) فهو "العملية التي من خلالها يجري تأهيل وإعادة تأهيل الأفراد بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال"[5]. كما يعرف التدريب على أنه: نشاط مخطط يهدف الى احداث تغيرات لدى الفرد والجماعة من ناحية المعلومات، الخبرات، المهارات، معدلات الأداء، طرق العمل، السلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة مستعدين للقيام بأعمالهم بكفاءة وانتاجية عالية.[6] وعرف التدريب ايضا على انه "عملية مساعدة الأفراد لاكتساب الفاعلية في عملهم الحالي والمستقبلي من خلال تنمية وتطوير ومهاراتهم ومعرفتهم وسلوكهم"[7].

التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي مما يساعد الافراد عل آداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية وبالتالي رفع مستوى الانتاج وتحقيق اهداف كل من الموظف والمنظمة.[8]

في ضوء التعاريف السابقة يمكننا أن نستخلص ثلاث مكونات رئيسية للتدريب (*) هي:[9]

---

[1] د . الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية (الأفراد)، منشورات جامعة دمشق، 2003، ص187.

[2] الادارة الالكترونية للموارد البشرية، محمد الصيرفي، 2008-2009، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ص375.

[3] Andrew F. Sikula, Personnel Management Ashore Course of Professionals Trading and Development, New York: John wily and son, 1977, P.3

[4] Edwin Flippo, Principle of personnel management 4th, New York McGraw-Hill, Company Inc.1976, P.3

[5] David King, Training within the organization London: Coxaud wymen Ltd. 1968, P. 125.

[6] جتدرعفر العبد- القيادة الادارية والتدريب في الخدمة المدنية- محل الادارة- العدد الثالث- ديسمبر 1969 ،ص88.

[7] Mohammad Aslam Nias,Training Programsfor various Categories at Civil Servants Brussels International Administrative Sciences 1969. P.2.

[8] ادارة الموارد البشرية، د.فيصل حسونة، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة الاولى 2008، ص 137 .

[9] د. محمد عبد الفاتح ياغي- التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق- مركز أحمد ياسين الفتى- عمال- 1999، ص9.

* يجب التفرقة في البداية بين التدريب والتعليم فمن الناحية النظرية يمكن القول بأن التعليم يرتبط بتنمية المعرفة والفهم العام أما التدريب فيرتبط بالوسائل والاجراءات الخاصة بأداء وظيفة معينة مع ملاحظة أنه في الحياة العملية يصعب وضع حدود فاصلة بين كا من التعليم والتدريب وان كانت الحاجة تزداد الى التعليم كلما اتجهنا الى وظائف الادارة العليا.. أي أنه كلما اتجهنا الى الوظائف الادارية العليا يزداد الجانب العلمي ويقل الاعتماد على الجوانب الفنية حيث يتم التركيز هنا على البرامج التدريبية التي تعتمد على المهارة الذهنية مثل برامج حل المشكلات واتخاذ

1– أنه نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط الاتصال لأفراد التنظيم .

2– أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو.

3– أنه اكتساب الفاعلية في أعمال الأفراد الحالية والمستقبلية.

الفرع الثاني: الفرق بين التأهيل والتدريب

4– يتمثل مصطلح التأهيل في تلك خدمات المهنية التي تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية و النفسية.

5– ويختلف مصطلح التأهيل عن التدريب لكون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم و التكيف مع الآخرين في العمل ، بينما الثاني يتمركز حول الأداء.[1]

الفرع الثالث: مبادئ التدريب

هناك عدة مبادئ أساسية إذا ما التزمت بها إدارة الموارد البشرية فانها سوف تضمن الأثر الايجابي والفعال والمستهدف من التدريب وهذه المبادئ هي: [2]

1– التدريب نشاط مستمر:

حيث يعتبر التدريب نشاطا رئيسيا مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة.

2– التدريب نظام متكامل:

حيث يعتبر التدريب نشاط متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تجمعهما علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين كما تفيد النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

3– التدريب نشاط متجدد:

وذلك من حيث كونه يتعامل مع مجموعة من العوامل التي تتميز بالحركة وتتمثل في :

أ– المتدرب وهو عرضة للتطور في عاداته، سلوكياته ومستوى مهاراته.

ب– الوظائف التي يشتغلها المتدرب وهي عرضه كنتيجة للتغير كذلك في نظام و سياسات وأهداف المنشأة.

ت– المدربون وهم يتغيرون ويتداولون كلما تغيرت الأوضاع الفنية والادارية بالمؤسسة.

القرارات ويطلق على هذه البرامج برامج التنمية الادارية، أما اذا اتجهنا الى تدريب الادارة التنفيذية والوسطى فيجب الاقلال من الجانب العملي والاهتمام بالجانب الفني أي يتم التركيز على المهارة الفنية مثل برامج الصيانة، إقتصاد الوقت، التعود على إجراءات العمل الجديدة وغيرها.

[1] حسين يرقي، نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية حالة مرآب السيارات الصناعية بالرويبة ، رسالة ماجستير،آلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر1996» ، ص9.

[2] الموسوعة الاسلامية- الجزء الرابع، ادارة الموارد البشرية، ص426 بتصرف.

4- التدريب عملية ادارية:

حيث يتوافر في التدريب مقومات العمل الاداري الكفء والتي تتمثل في:

أ- ضوح الأهداف والسياسات.

ب- توافر الموارد المالية والبشرية.

ث- توافر الخبرات التخصصية في مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتنفيذها واختيار الأساليب والمساعدات التدريبية ومتابعة وتقييم فعالية التدريب.

الفرع الرابع: أهمية التدريب في منظمات الأعمال.

تتقادم مهارات الأفراد العاملين مثلما تتقادم الأزياء في الملابس، ولا يمكن توقع أن يظل العاملون ماهرين إلى الأبد، فالتقدّم التقني في كل أوجه الحياة يؤدي إلى تقادم المهارات كما أن تغيير الأفراد لمجالات عملهم يتطلب مهارات وقدرات مختلفة عن تلك التي كانت تتطلبها أعمالهم السابقة، ولذلك ليس من العجب أن تنفق المنظمات موارد مالية كبيرة بغية تأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم باستمرار، ويقدّر ما ينفق في الولايات المتحدة فقط على برامج تدريب العاملين فيها نحو 30 مليون دولار في العام الواحد[1].

يمكن الإشارة الى أهمية التدريب من خلال توصية مؤتمر العمل الدولي حول التدريب والتعليم كما يلي: [2]

ينبغي للدول الاعضاء :

- استخدام قدر الإمكان، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة في مجال التعلم والتدريب.
- تشجيع والعمل على تواصل الاستثمار العام والخاص في الهيكل الأساسي اللازم من أجل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم والتدريب، وفي معدات وبرامج الحواسيب لأغراض التدريب، وفي مجال تدريب المدرسين والمدربين، وذلك باستخدام الشبكات المحلية والوطنية والدولية القائمة على التعاون.

الفرع الخامس: التأهيل كأسلوب جديد لتنمية الموارد البشرية وتحفيزها

يهتم المسيرون والقياديون داخل المؤسسات بتهيئة كل الظروف حتى يعمل الأفراد بحماس واندفاع، وحتى يرفعوا من جودة أدائهم من الناحية الكمية والنوعية، فالأمر لا يتعلق فقط بقدرات الفرد بل ينبغي شحذ الهمم والقيام بالتحفيز المادي والمعنوي بكل الطرق، وعليه فان إظهار الكفاءات وتثمينها يتطلب جهدا إضافيا في مجال التحفيز، بما يكفل استفادة المؤسسة من قدرات ومؤهلات الأفراد العاملين لديها إلى أقصى حد ممكن.

ويعد تأهيل الموارد البشرية في المؤسسة- كأسلوب جديد في التنمية- من مهام وظيفة التكوين، إذ يتضمن أساليب منظمة تعمل على إحداث تغيير في سلوك الأفراد لتمكنهم من الحصول على المهارات المهنية والسلوكية القادرة على مساعدتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة معا [3].كما يتضمن التأهيل توجيه وتعويد العاملين

---

[1] د. النجار، محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، منشورات جامعة دمشق، 1998، ص348.

[2] التقرير الرابع (2باء) ، تنمية وتدريب الموارد البشرية، مؤتمر العمل الدولي، مكتب العمل الدولي، جنيف، الدورة 92، 2004، ص5-7.

[3] فؤاد الشيخ سالم، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995 ،ص219 بتصرف

على بمحيط العمل الجديد في المؤسسة من حيث أهدافها، سياستها، طبيعة العمل بها، التعرف على الآخرين، ... وتهيئة أسباب نجاحهم بمناسبة احتكاكهم لأول مرة بعالم الشغل، وتشمل هذه المرحلة أيضا التعريف بالمؤسسة للتمكن في الأخير من إيجاد جو عمل ومناخ اجتماعي طبيعي للعاملين الجدد بشكل يدمجهم ويشعرهم بأنهم أعضاء وجزء من هذا الكيان وليسوا دخلاء أو أجانب، مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالرضا والارتياح والطمأنينة.[1]

إضافة إلى ما سبق فان عملية التأهيل تقتضي القيام بالتدريب لاكتساب مهارات في العمل عن طريق وضع برامج ملائمة أثناء العمل أو خارجه تساعد الأفراد على تعلم أصول العمل وإتقانه .كما لا تقتصر برامج التأهيل على الأفراد الجدد وإنما تتعدى ذلك إلى برامج خاصة للتحديث وإكساب مهارات جديدة للعمال القدامى، وخاصة إذا كانت المؤسسة تسعى لتطوير مستوى العمل داخلها ليتلاءم مع التطورات العلمية والفنية والاقتصادية والإدارية في المحيط الذي تشتغل فيه .وعلى هذا الأساس فان التأهيل هو عملية مستمرة والكل معني بها داخل المؤسسة، خاصة في المؤسسات الكبرى .وعادة ما توكل مهمة تحضير وتنفيذ برامج التأهيل إلى وحدة إدارية متخصصة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على أمل تخريج عمال أكفاء ومحفزين[2].

إن برامج التأهيل في حقيقة الأمر تبدأ انطلاقا من البرنامج التوجيهي[3]، الذي يشكل القاعدة لأي تكوين ومن خلاله يتم تعريف العامل بعدة قضايا أساسية:

-المؤسسة تاريخها، هيكلها، النظام الأساسي، النظام التأديبي، دليل المستخدمين، قواعد الأمن والعقوبات.

-المزايا سلم الأجور، العطل، الاستراحة، التأمينات، إمكانيات التعلم، مخطط التقاعد.

-تقديم المشرف على العمل، زملاء العمل، المستشارون، أعوان التكوين.

-المهام والمسؤوليات مكان العمل، العلاقات مع باقي الوظائف، متطلبات الأمن.

المطلب الرابع: دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية المهارات البشرية

لقد أصبحت تحظى التنمية البشرية وتطوير الأداء البشري بأهمية كبيرة في وقتنا الحالي خاصة مع المنافسة القوية التي يعرفها قطاع الأعمال، لذا فإن السبيل الوحيد لأي تنظيم للبقاء هو العمل على تطوير كفاءاته البشرية المتاحة والكامنة داخله.

تساهم تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال مساهمة فعالة، حيث أصبح يدرج ضمن المؤشرات الفاعلة في عملية التنمية البشرية درجة إتاحة والتحكم في هذه التكنولوجيا.

سوف نتعرض فيما يلي إلى مساهمت التكنولوجيا في ترقية المهارات البشرية، وهذا من خلال:

- مرحلة التخطيط والإعداد للعملية التكوينية.
- مرحلة تنفيذ العملية التكوينية.
- مرحلة قياس أو تقييم كفاءة العملية التكوينية.

---

[1] فؤاد الشيخ سالم، المرجع السابق،ص. 219 بتصرف

[2] فؤاد الشيخ سالم، المرجع السابق،ص. 219 -220 بتصرف

[3] Werther,Devis, Lee-gosselin, la gestion des ressources humaines, Canada,mc graw-hill,1985, P. 259 .بتصرف

أولا: مرحلة التخطيط والإعداد للعملية التكوينية

لقد ساهمت نظم المعلومات الحديثة في تفعيل وترشيد عملية التخطيط للعملية التكوينية، وذلك بتوفيرها لمعلومات حديثة وفي الوقت الحقيقي للمشرفين على هذه العملية وذلك فيما يخص:[1]

1 – قياس الإحتياجات: وذلك بتوفير معلومات عن:

– الأهداف والتوجهات والسياسات المتبعة، وتحليل عناصر القوة ومواطن الضعف، وهذا يمثل أحد المداخل الأساسية لتحديد الإحتياجات.

– أتاحت شبكة الانترانت إمكانية معرفة عناصر التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية بصورة يمكن من خلالها تحديد عناصر القوة ومواجهة مواطن الضعف عن طريق التكوين بما يستجيب للتوجهات الجديدة.

– أتاحت شبكة الانترنت إمكانية تحديد التغيرات الخارجية، و التعرف على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها، وبصورة يمكن من خلالها تحديد الجديد من الإحتياجات مع الإستفادة من الفرص وتفادي المخاطر.

– أتاحت شبكة الانترانت إمكانية تتبع إجراءات العمليات المختلفة، وتحديد نقاط الإختناق وأسبابها، وهي ناتجة عن نقص الخبرة والمهارة، وهذا ما يمكن من التحديد الدقيق لهذه الإحتياجات.

2 – التخطيط للإحتياجات: وتلعب هنا كذلك تكنولوجيا المعلومات دورًا حيويًا وهذا من خلال:

– أن شبكة الانترانت تتيح للمديرين المسئولين عن العملية التكوينية معرفة برامج وخطط العمل لكافة الإدارات الأخرى، وبهذا يمكن وضع خطط واقعية لتنفيذ هذه البرامج.

– تتيح بعض برامج الحاسبات وضع خطط مسبقة للعملية التكوينية أو المساعدة في ذلك، حيث توجد بعض البرامج الإحصائية المساعدة في ذلك كـ: SPSS، IVIEWS، STATA كما هناك كذلك بعض الأنظمة الخبيرة المتاحة مثل Parys للتسيير التنبؤي للأفراد العاملين.[2]

– تتيح إمكانات الوسيط الذكي إمكانية التخطيط الديناميكي للبرامج التدريبية، بصورة مناسبة مع الواقع الحقيقي.

3 – تحديد أسلوب ومتطلبات التنفيذ:

تتيح الشبكة العالمية "الانترنت" إمكانية التعرف على البرامج التدريبية المتاحة عالميا، وخطط تنفيذ هذه البرامج وأساليب تنفيذها وتكلفتها، بحيث يتمكن المسؤول من تحديد الأسلوب الأمثل للتنفيذ (داخلي، خارجي)، ومتطلبات تنفيذ هذه البرامج.

---

[1] رأفت رضوان، الحكومة الالكترونية: سلسلة مفاهيم الاسس العلمية للمعرفة، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، العدد 5، السنة الاولى، نسخة الكترونية، 2005، ص 351 – 352.

[2] : Jean.M.Peretti (c), Op.cit, p 78.

4 – إعداد المحتوى: يعتبر إعداد محتوى العملية التكوينية أمرًا غاية في الأهمية، لذا ينبغي وضع البرامج التكوينية وموادها التعليمة بعناية شديدة بحيث تناسب الهدف من العملية، وكذلك مستوى الأفراد المكونين، وهنا أيضا تساعد تكنولوجيا المعلومات في تحقيق هذا الهدف من خلال:

أ. تسمح شبكة الإنترنت بإثراء وإعداد المحتوى، وذلك بالإستفادة من النماذج المتاحة على الشبكة، فهناك الآن العديد من البرامج المعلوماتية التي تسمح بإثراء العملية التكوينية.

ب. إن الغرض من تصميم هذه البرامج هو توفير محتوى علمي أكاديمي يعمل على تنمية قدرات الأفراد العاملين سواء سواء التنفيذيو أو القيادية مثل إتخاذ القرار أو التفكير الإستراتيجي ...إلخ.

ج. تتكامل شبكة المعلومات الداخلية (الانترانت) في إتاحة كل المحتويات السابقة التي تم تنفيذها، وفكر المؤسسة المكتسب خلال فترة عمل الشبكة، وكذا فكر عناصر الخبرة ومؤهلاتهم بما يحقق سرعة بناء المحتوى. فعن طريق الشبكة أمكن الولوج السريع لقاعدة المعطيات المتوفرة داخل المؤسسة والإطلاع على كافة البرامج التي سطرت، وكيف أنها طبقت، وكذلك معرفة النتائج التي حققتها هذه البرامج وهل هي حسنة فيقتدى بها أم أنها سلبية فيعمل المشرف على العملية التكوينية على تفاديها، وهذا سيؤدي إلى إثراء و تثمين العملية التكوينية شكلاً ومحتوى.

ثانيا: مرحلة تنفيذ العملية التكوينية

ساعدت تكنولوجيا المعلومات بطريقة فعالة وكفؤة في تنفيذ البرامج التكوينية، حيث أتاحت طرق تختلف تمامًا عن الطرق التقليدية، حيث أوجدت هذه الأخيرة أنماط جديدة وسهلة في ممارسة العملية التكوينية في كافة مراحلها وذلك وفق ما يلي:

1 - التكوين عن البعد:

« التكوين عن بعد طريقة إكتساب المعرفة من خلال الآخرين، فالتكوين عن البعد ليس له حدود معينة أو وسيلة واحدة، فأي حصة تلفزيونية، أو شريط فيديو، برنامج معلوماتي يمكن أن يعتبر برنامجا تكوينيا عن بعد».[1]

إن الدور المهم للتكوين عن بعد هو تسهيل وتبسيط العملية التكوينية[2]، فاليوم وعن طريق الشبكة أصبح بمقدور أي شخص تطوير كفاءاته بمختلف أنواعها، دون الحاجة للتواجد المكاني، حيث توجد على الشبكة نماذج إفتراضية تعمل على مد الأفراد المشتركين فيها بالمحاضرات والدروس حول المجال المطلوب، كما يمكن تعميم هذه البرامج التكوينية داخل المنظمة عن طريق الشبكة الداخلية حتى يستفيد منها عدد كبير من العمال، ولعل من أهم مميزات التكوين عن بعد بالإعتماد على الشبكة الداخلية هو طابعه التفاعلي الذي يعادل في تأثيره الواقع الحقيقي. فعن طريق تطبيقات الواقع الإفتراضي أمكن خلق بيئة إفتراضية للتكوين والعمل تحاكي الواقع الحقيقي في درجة التأثير والتعامل، وهذا ما يسمح بتحصيل نتائج أحسن خاصة في بعض الميادين الحساسة كالطب والطيران، الكيمياء ...إلخ، وهذه الميادين لا تكتفي فقط بالدروس النظرية ولكن بدرجة أكبر بالتطبيق.

---

[1] : Jean Lochard, **La Formation à Distance « ou la liberté d'apprendre »**, (éditions d'organisation, Paris, France, 1995), P15.

[2] : Ibid, p 22.

إضافة إلى ما سبق ذكره فإن التكوين عن بعد يمنح المزايا التالية:[1]

1- أنه موجه للمعنيين في مكان إقامتهم أو في ترحالهم؛

2 - انه يسمح بمتابعة العملية التكوينية وفق الأوقات المناسبة بحيث يمكن متابعتها في:

- خارج أوقات العمل، أثناء الراحة والعطل ... إلخ.
- إختيار موضوع التكوين حسب النقاط الغامضة لدى المتكون.

3 - تسمح بالقيام بالعملية التكوينية وفق الإمكانات المالية والإقتصادية المتاحة.

4 - **التكوين بالمنزل**: حيث سمحت هنا تكنولوجيا المعلومات من خلال إستخدام الوسائط المتعددة إمكانية تنمية المهارات بالإعتماد على النفس و دون الحاجة للإتصال بالشبكة المعلوماتية، فالآن توجد عدة برامج تساعد على التنمية الذاتية، كما أن هناك عدة برامج تلفزيونية وقنوات متخصصة في تنمية مهارات الأفراد في مختلف المجالات، والتي تعمل على بث برامج غنية المحتوى والتي تتماشى مع المقاييس العالمية، ومن طرف محاضرين عالميين، تماشيا مع تغيرات العصر ونظرًا لما تتيحه الوسائط المتعددة من تفاعل، فإنها يمكن أن تمثل طفرة في أساليب تقديم المادة العلمية التكوينية.[2]

5 - **التكوين المستمر**: لقد جعلت تكنولوجيا المعلومات من العملية التكوينية هواية، يستطيع أي فرد ممارستها دون إنقطاع على مدى حياته، خاصة مع وقتنا الحالي والذي يتميز بسرعة التحولات والتغيرات ، فأنماط وطرق العمل اليوم تشهد طفرات نوعية غير مسبوقة تجعل من المهارات التي نتعلمها منذ فترات قصيرة مهارات قديمة.

فاليوم وعلى الشبكة هناك برامج وأقسام تكوينية باستمرار دون عطل وإيجازات، فالعملية التكوينية اليوم على الشبكة لا تعترف بالحدود الزمانية والمكانية.

6 - **التكوين أثناء العمل**: إن هذا النمط من العملية التكوينية معروف سابقا لكن بشرط إنقطاع العامل عن عمله وتوجيهه لمتابعة برنامجه التكويني، لكن مع تكنولوجيا المعلومات حولت العملية التكوينية أثناء وقت العمل نفسه دون الإنقطاع عن العمل.

فتكنولوجيا المعلومات تتيح اليوم إمكانية تنفيذ البرنامج التكويني بالموازاة مع العمل الحقيقي دون شعور الفرد بالفارق بين ما يقوم بتنفيذه فعلا للوظيفة وما يقوم بتنفيذه للتكوين حيث التفاعل بين المستخدم وقاعدة البيانات حقيقية في حالة العمل وبين المستخدم وقاعدة البيانات إفتراضية من اجل التكوين، وهذا ما يمكن المؤسسة من الاستفادة من نشاط العامل حتى أثناء المرحلة التكوينية، وبالتالي تقليل التكاليف نتيجة إستغلال مخرجات العملية التكوينية أثناء القيام بها، والحكم على مدى فعالية البرنامج التكويني قبل الإنتهاء منه.

---

[1] : www.Guideinformatique.com, On line le 14/05/2005.

[2] : رأفت رضوان، الحكومة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 354.

7 - **التكوين وفق المستوى:** حيث تتيح تكنولوجيا المعلومات – ونظرا لما تقدمه من تسهيلات ومزايا – إمكانية تقديم برامج التكوين بأكثر من مستوى من الأبسط، متوسط، المتقدم، تبعًا لطبيعة وقدرات المتلقي، حيث يقوم البرنامج بالاستعانة بمجموعةمن الإختبارات والتطبيقات في الذكاء الصناعي والأنظمة الخبيرة في تحديد مستوى المتكون، ونقاط قوته وضعفه. و تقدم له المادة التكوينية بطريقة تناسب مستواه مع مراعاة تغير المستوى أثناء تقديم الدارس في البرنامج التكويني.

ثالثا: مرحلة التقييم:لقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات في إثراء و تسريع مرحلة تقييم العملية التكوينية حيث يمكن أن نلمس ذلك من خلال ثلاث محاور هي:[1]

1 - تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية التقييم المستمر لكفاءة العملية التكوينية من خلال التفاعل بين المستخدم والبرنامج التكويني بصورة كاملة يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف.

2 - تتيح برامج التكوين الذكية إمكانية تتبع المتكون في جميع حالات التكوين، حيث يقوم البرنامج الذكي بتجميع وتوفير جميع المعلومات أثناء العملية التكوينية وليس فقط أثناء مرحلة التقييم.

3 - تتيح إمكانية شبكات العمل الداخلية الانترانت إستخدام أساليب تدفق العمل (workflow) إمكانية قياس تدفق العمل قبل العملية التكوينية وبعدها لمعرفة القيمة الفعلية للعملية وليس النظرية فقط.

وعليه يمكن القول في الأخير أن تكنولوجيا المعلومات غيرت في عملية تنمية الموارد البشرية في النواحي التالية:

أ. أوجدت نمطًا جديدًا لمتطلبات العملية التكوينية ألا وهي نمط قائم على المعرفة، فالكفاءات البشرية لم تع فقط د تلك التي تتحكم في الجوانب التقنية للعمل، بل بالعكس يعمل النموذج التكويني على تطوير المهارات الفكرية والذهنية أكثر لدى الأفراد، خاصة وأن أغلب المهام التقنية الروتينية داخل المنظمات قد تم أتمتتها.

ب. أوجدت تكنولوجيا المعلومات أساليب جديدة للقيام بالعملية التكوينية، فأصبحنا نسمع بالواقع الإفتراضي، تكوين عن بعد، تعلم عن بعد ... إلخ كل هذه الأنماط الجديدة في التكوين أثبتت جدارتها – خاصة في الدول المتقدمة – عند تطبيقها خاصة وأنها أساليب تفاعلية.

ج. أوجدت تكنولوجية المعلومات نمطًا جديدًا للمنظمات أو الهيئات المشرفة على العملية التكوينية فأصبحنا نسمع بمؤسسات بلا حدود، فمقرها وحدودها هي الشبكة تمنح شهادات عالية الجودة ومعترف بها عالميًا.

المبحث الرابع: انعكاس تطبيق الادارة الالكترونية على العنصر البشري

يرى بعض الباحثين ان العنصر البشري اصل ثابت من اصول المنظمة يجب الاهتمام به، وتنمية ابداعاته[2]. بل يرى آخرون ان القوى البشرية في الادارة الحديثة من اكثر الأصول أهمية وديمومة[3].

---

[1] : رأفت رضوان، الحكومة الإلكترونية، نفس المرجع، ص 354.

[2] شادية مكي التدريب من التقليدية الى التحديث، ورقة عمل مقدمة الى: الاجتماع الرابع عشر للشبكة العربية لادار تنمية الموارد البشرية، عمان: مسقط، الهيئة القومية للاتصتلات،2006، ص3.

[3] عليان بن عبد الرحمان الرشيد، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الادارة الالكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2007، ص27.

فقد كانت وظيفة نظم معلومات الموارد البشرية تنحصر في حفظ السجلات مع التركيز بشكل أساسي على المعلومات الأساسية الخاصة بالموظفين وعناوينهم وغيرها من البيانات الشخصية ، وإذا حدث توسع بإحدى الشركات وزاد تعقد الأنشطة التي تقوم بها فمن الممكن أن يتم حفظ بيانات أخرى عن الموظفين بتلك الملفات مثل سجلات التدريب.

لقد كانت الطبيعة الخاصة لنظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية وغيرها من النظم المرتبطة بأعمال منظمات الأعمال في الغالب سببا يحول دون اتصالها ببعضها البعض ، وقد كان ذلك يمثل مشكلة كبيرة ، ولهذا بدأت مجموعة من الشركات في تصميم حزم برامج تغطي كل احتياجات الشركات والتي يطلق عليها تخطيط موارد المؤسسات (Enterprise Resource Planning) وبالرغم من كفاءة الكثير من تلك الحزم فقد ظلت بمثابة نظم داخلية خاصة ومستقلة بذاتها ، وكان من الصعب على النظم الخارجية الاتصال بها.

إن التحول إلى استخدام الكمبيوتر على الرغم من أنه كان يعد ثورة هائلة في ذلك الوقت، إلا أنه لم يستطع تغيير الكثير من الأمور ، فقد أنهى بالفعل التعامل مع الملفات الورقية ، ولكن لم يحدث تطور كبير في أسلوب التعامل معها ، حيث ظل قسم شئون العاملين يقوم بدور تفاعلي في المنظمة ، فهو يقوم بما يطلب منه من أعمال ولكنه لا يضيف الكثير للمنظمة.

سنتناول في هذا المبحث بعض جوانب تأثير الإدارة الإلكترونية على مناحي تطوير القوة البشرية، فالتدريب والتطوير سيأخذ كجانب أول ونركز فيه على مفاهيم وطرق التدريب الجديدة ذات المزايا العالية، اما في الجانب الثاني فنحاول توضيح آداء الموارد البشرية وتغيراتها بعد ادخال الإدارة الإلكترونية، بعدها سنلقي الضوء على مدى تاثير الادارة الالكترونية على رضا العاملين، وكجانب اخير سنحاول معرفة مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تثمين الدور الاستراتيجي للموارد البشرية.

المطلب الأول: أهمية الادارة الالكترونية في المساهمة في التدريب والتطوير

تطرقنا في المبحث الثالث الى التدريب ، اهميته، ومبادءه، كما عرجنا على التاهيل والتكوين، اما هذا المطلب فيتناول التعليم الالكتروني واهميته ومزاياه، والتدريب الالكتروني ومفهومه، وما يقدم التعليم والتدريب الالكترونيين للموارد البشرية في المؤسسة اي الاثر الذي ترسمه الطريقة الحديثة للتكوين والتعليم على المورد البشري في المنظمة الحديثة.

يفرض التقدم والتطور التقني والتكنولوجي تطورا موازيا لمستوى أداء الموارد البشرية ليتماشى مع هذا التقدم التكنولوجي، وهذا يفرض توفير مادة تعليمية نظرية عن هذه التكنولوجيا المراد تطبيقها، وبرامج تدريبية متخصصة تتماشى مع شروط ومتطلبات استعمالها، وألا يتوقف رفع مستوى الموارد البشرية عند حد التأهيل فحسب، بل تستمر البرامج التدريبية على وجه الخصوص لكي لا تحدث نكسات تؤثر على جودة مخرجات المنظمة.

الفرع الاول: التدريب والتطوير

فتحت ثورة وسائل ICT والإنترنت ، المجال واسعا لتطبيقات عديدة ، منها ما يختص بالتدريب والتطوير الإلكتروني أو عبر الشبكات ، وأخرى بالتعلم الإلكتروني e-Learning ، وغيرها من وسائل الاتصال والمشاركة داخل المنظمة وخارجها[1].

نستعرض فيما يلي كيفية استفادة المنظمة من تقنيات التكنولوجيا والإنترنت في مجالات اكتساب المعرفة والاستفادة منها، والمعرفة نوعان، معرفة صريحة ومعرفة ضمنية[2]:

- المعرفة الصريحة Explicit Knowledge فهي موجودة في المستندات وقواعد البيانات والرسومات والكتابات، وهي أرقام وبيانات ومعلومات يسهل تناقلها ومتاحة للجميع.
- أما الضمنية Tacit Knowledge فهي غير ملموسة وهي عبارة عن تراكم الخبرات وسر المهنة الذي يكتسبه الفرد عبر سنوات عمله، وهي غير منطوقة ولا مكتوبة لا تنتقل إلا بالمعايشة والملاحظة اليومية لتذويب الخبرات.

ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة في الجوانب التالية : [3]

1- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، حيث أن مخرجات النشاط الابداعي هي ذات القيمة المضافة الأكبر ومن هذا المنطلق تعمل المنظمات على تحفيز نشاط الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.

2- أسهمت المعرفة في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية سريعة التكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.

3- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.

4- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

يجب على فعلى المنظمة أن توفر من خلال إدارة المعرفة البيئة الاجتماعية الملائمة لكي يتفاعل الجميع فتختلط المعرفة الصريحة بالمعرفة الضمنية والمعرفة الفردية بالمعرفة المؤسسية وتكون المنظمة منظمة دائمة التعلم[4].

إن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يتطلب التركيز على الأفراد بشكل أساسي ، من خلال التدريب والتطوير والاتصال والمشاركة ، وستبقي تكنولوجيا إدارة واستغلال المعرفة جزء أساسي من استراتجيات المنظمات، وعلى إدارات HR مراقبة ما إذا كانت تلك التكنولوجيا تقدم منفعة للأفراد في المنظمة .[1]

---

[1] يوسف محمد يوسف ابو مونة، واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة غزة، 2009، ص96.

[2] الغراب ، إيمان محمد ، التعلم الإلكتروني مدخل إلى التدريب الغير تقليدي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2003 م. ص15.

[3] الزيادات ، محمد عواد ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 م. ص20

[4] الغراب ، إيمان محمد ، مرجع سبق ذكره، ص17.

إن التكنولوجيا المعتمدة على الإنترنت ، تقدم العديد من وسائل الاحتفاظ وتطوير المعرفة والمهارات ، حيث تستطيع من خلالها المنظمة تقديم وصول سريع إلى آخر الابتكارات العلمية والتكنولوجية للمنظمات الأخرى ، إضافة إلى أنها تقدم للأفراد خدمات الوصول لمحركات البحث وقواعد المعلومات والمؤسسات والمجلات العلمية المتخصصة، دورات تدريبية مباشرة ومتعددة، قوائم المجموعات البريدية الإلكترونية، النماذج الإلكترونية، مجموعات الأخبار وغيرها من وسائل التعلم والمشاركة الإلكترونية.[2]

إن وسائل التدريب والتطوير باستخدام تكنولوجيا الشبكات والإنترنت عديدة ومتنوعة، ومن أجل أن تحقق هذه الوسائل الميزة التنافسية للمنظمة والأفراد فعلى المنظمة أن تتحرى بعناية احتياجات المتدربين بحيث يشعر الموظفون بضرورة محتويات التدريب ومدى تأثيرها على مسارهم الوظيفي، وأن تبني الثقة والفهم التام لهذه العملية، بحيث يدرك العاملون تماما حتمية هذه المنظومة الجديدة وأثرها على عملهم وحياتهم ، ولا بد من تضافر جهود المنظمين والمدربين من أجل مراعاة العوامل النفسية والاجتماعية التي قد تعوق المسيرة نحو هذا النمط من التدريب.[3]

في هذا السياق يظهر مصطلحين اثنين هما التعلم الالكتروني والتدريب الالكتروني: [4]

اولا: التعلم الإلكتروني

إن التعلم الإلكتروني هو التعلم باستخدام الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة سواء على شبكات مغلقة أو شبكات مشتركة أو شبكة الإنترنت ، ولقد أصبح التعلم الإلكتروني هو أكثر أشكال التعلم المرن شيوعا وهو تعلم مرن مفتوح وعن بعد .

زادت أهمية تقديم مواد التعلم عبر شبكة الإنترنت والإنترانت كوسيلة لتوفير فرص التدريب ، ومن المتوقع انخفاض نسب التدريب التقليدي القائم على نظام الفصول الدراسية في الشركات والمؤسسات الأمريكية في الأعوام القادمة بشكل كبير ، حيث من المتوقع أن تنفق ما يقارب 11.4 مليار دولار في تقديم برامج تدريب عبر شبكة الإنترنت ، أما في بريطانيا فمن المتوقع قيام 85% من المنظمات بتنفيذ هذا النظام .[5]

استمر تطور تكنولوجيا التعلم الإلكتروني حتى أصبحت جزءا أساسيا من التطور التكنولوجي لأنظمة إدارة الموارد البشرية ، وتعاظم دورها وخاصة في مجالات التدريب والمحاكاة وجعل المحاكاة أكثر واقعية.

تبرز أهمية التعلم الإلكتروني في توفير النفقات الخاصة بالتدريب والوقت ، مساعدة الموظفين في إدارة الوقت المناسب للتدريب ، إضافة إلى إتاحة الفرصة للعاملين لتنمية مهاراتهم مع البقاء في وظائفهم.

---

[1] Jennifer Schramm , HR Technology Competencies : New Roles for HR Professionals , HR Magazine , www.shrm.org /research , 2006, p7.

[2] Peter Baloh , Peter Turkman , Influence of Internet and Information Technology on Work and Human ResourceManagement , www.informingscience.org , 2003, p500.

[3] الغراب ، إيمان محمد ، مرجع سبق ذكره، ص39.

[4] الغراب ، إيمان محمد ، مرجع سبق ذكره، ص25.

[5] هوبكنز وماركهام، مرجع سبق ذكره، ص218.

وعندما نتحدث عن التعلم الإلكتروني ، فهناك حقائق عامة لا بد من ذكرها ، وهي: [1]

1-التعلم الإلكتروني يتضمن المعلومات والاتصالات والتعلم والتدريب.

2-التعلم الإلكتروني ليس مجرد وسيلة للتدريب الإلكتروني وإنما يستخدم لأغراض أخرى كثيرة مثل إدارة المعرفة وإدارة الأداء وإقامة المكاتب الافتراضية وغيرها من الأنشطة.

3-التعلم الإلكتروني لا يعتمد فقط على التكنولوجيا وإنما أيضا على ثقافة المنظمة والقيادة وإدارة التغيير.

4-لا يمكن للتعلم الإلكتروني أن ينجح بدون التزام واقتناع الإدارة العليا والقائمين على التنفيذ والمتدربين.

5-يجب أن تتوافق استراتيجيات التعلم الإلكتروني مع الاستراتيجيات العامة للمنظمة لكي تحقق الهدف منها، فهي وسيلة وليست غاية كما أنها ليست في كل الأحوال بديلا للتدريب التقليدي وإنما قد تكون مكملة له.

هناك العديد من الوسائط التي تستخدم في التعلم الإلكتروني منها اسطوانات الليزر المدمجة CDs ، الوسائط المتعددة Multimedia التي تستخدم الصوت وأفلام الفيديو من خلال الحاسب وغيرها من البرمجيات المختلفة ، البريد الإلكتروني والدروس عن بعد ، استخدام المواقع التعليمية المختلفة على الإنترنت ، استخدام تقنيات الاجتماعات المرئية Video Conference، الإذاعة الإلكترونية، التلفزة التعليمية وقنوات التعلم من خلال محطات الأقمار الصناعية[2].

يختلف التعلم الإلكتروني عن غيره من أساليب التعلم من حيث أنه يتم: [3]

1-في الوقت المناسب: من حيث الصباح أو المساء ، ومن حيث بداية الدراسة والانتهاء منها.

2-للشخص المناسب :فيأخذ كل شخص ما يناسبه فقط من البرنامج وفقا لاحتياجاته الشخصية التي قد تختلف عن غيره من المشاركين في البرنامج نفسه.

3-في المكان المناسب :في المنزل، في العمل، أو مقهى إنترنت.

4-بالشكل والمحتوى المناسبين :من حيث الكم والكيف.

5-بالسرعة المناسبة :حيث يختلف الأشخاص في قدراتهم وسرعاتهم الاستيعابية ، فينتقل كل مشارك من مرحلة إلى أخرى حين يتأكد لاستيعابه ما سبق وفقا لقدراته الشخصية وسرعته في الاستيعاب.

6 - يتم بصورة متزامنة: فتتواصل الأطراف المختلفة من مدرب ومتدربين مباشرة مما يجعل جو التعلم أقرب إلى الطريقة التقليدية ، أو يتم بصورة غير متزامنة حيث تكون المادة العلمية متاحة على الشبكة لكل شخص كي يتعامل معها وفقا لوقته وسرعته الشخصية.

يستطيع الوصول إلى مناطق جغرافية منعزلة ، وبالتالي يساعد على التفاعل بين الثقافات المختلفة ، كما يساعد على الوصول إلى أعداد كبيرة جدا من الأفراد والتعامل معهم كل حسب قدراته وإمكانياته.

---

[1] الغراب ، إيمان محمد ، مرجع سبق ذكره، ص .

[2] الحنفي وليد ، شبكة التدريب عن بعد ، مؤتمر المعلوماتية والقدرة التنافسية للتعليم المفتوح ، العريش ، مصر ،2005 ، ص98.

[3] الغراب ، إيمان محمد ، مرجع سبق ذكره، ص26.

إن نظام التعلم الإلكتروني له مزايا عديدة ، منها ما يفيد المنظمة ، ومنها ما يفيد العاملين فيها ، ونجملها في النقاط التالية : [1]

1-خفض نفقات التدريب بشكل ملحوظ ، نتيجة إلغاء أو تقليل الحاجة لتوفير المدربين ، عدم الحاجة إلى انتقال المتدربين وتقليل نفقات المواد التعليمية.

2-تقليل الحاجة إلى الانتقال والسفر سواء للمدرب أو المتدرب.

3-سهولة تحديث ونشر وتجميع وتخزين مواد التعلم.

4-تكامل الوسائط المستخدمة في التعلم الإلكتروني ، فمثلا يمكن عرض الملفات بأكثر من صيغة (pdf ,doc ,html,…) وتوفير تلك الصيغ على مواقع التدريب والتعلم.

5-إعادة استخدام مواد التعلم أكثر من مرة سواء من قبل المدرب أو المتدرب.

6-توفير الوقت المطلوب للتعلم والتدريب.

7-إمكانية الوصول إلى المصادر الخارجية عن طريق وضع روابط لمواد تعليمية إضافية.

8-دمج التعلم في سياق العمل اليومي ، فنتيجة لدراسة الموظفين لمواد التعلم الإلكترونية من مكاتبهم ، فقد أصبح بالإمكان تصميم مواد التعلم بحيث تتكامل بشكل أكبر مع مسؤوليات العمل اليومية.

ثانيا: التدريب الإلكتروني:

التدريب الإلكتروني هو تقديم البرامج التدريبية والتعليمية عبر وسائط إلكترونية متنوعة تشمل الأقراص المدمجة وشبكة الإنترنت بأسلوب متزامن أو غير متزامن وباعتماد مبدأ التدرب الذاتي أو التدرب بمساعدة مدرب .

كما يعرف على أنه أي عملية تدريبية تستخدم شبكة الانترنت (شبكة محلية ، الشبكة العالمية) لعرض وتقديم الحقائب الالكترونية أو التفاعل مع المتدربين سواء كان بشكل متزامن أو غير متزامن أو بقيادة المدرب أو بدون مدرب أو مزيج بين ذلك كله.

يعتبر التدرب عن بعد أحد أنواع التدرب الالكتروني وهو عبارة عن العملية التدريبية التي يكون فيها المتدرب مفصولاً أو بعيدا عن المدرب بمسافة جغرافية يتم عادة سدها باستخدام وسائل الاتصال الحديثة، كما يمكن المتدرب من التحصيل البيداغوجي والعلمي والاستفادة من العملية التدريبية بكافة جوانبها دون الانتقال إلى موقع التدرب، كما انه يسمح المتدرب أن يختار برنامجه التدريبي بما يتفق مع ظروف عمله والتدريب المناسب والمتاح لديه للتدريب دون الحاجة إلى الانقطاع عن العمل أو التخلي عن الارتباطات الاجتماعية.

ثالثا: الفرق بين التدريب الإلكتروني والتعليم الإلكتروني:[2]

يرى بعض المفكرين أنه لا يوجد فرق جوهري بينها من خلال بيئة التعليم الالكتروني حيث كلاهما يتطلب العناصر الأساسية في أي نظام تعلم الكتروني وكذلك نظام الفصول الافتراضية والية التسجيل والدخول، بينما

---

[1] هوبكنز،وماركهام، مرجع سبق ذكره2007 ،ص 230-233.

[2] http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/10/blog-post_7261.html انظر الموقع 2012/12/03 احمد الكردي

يتجسد الفرق بشكل واضح وجلي في آلية تطبيق التعليم الالكتروني على الطلاب أو المتدربين ،حيث أن التعليم الالكتروني مرتبط بما يسمى المؤسسة التعليمية (المدرسة و الجامعة) حيث يوجد مدرسين ويوجد طلاب واختبارات فصلية وحضور مميز وغيرها. ويطلب من المدرسين متابعة نشاطات طلابهم أثناء الفصل الدراسي من خلال نظام إدارة التعلم الالكتروني، وذلك باستقبال الواجبات والإجابة على الطلاب والتفاعل المباشر بين الطلاب والمدرسين من خلال الأنشطة التعليمية مثل الشات والمنتديات والويكي وغيرها .

بينما التدريب الالكتروني يستخدم لتدريب مجموعة من الأشخاص لا يتبعوا إلى مؤسسة تعليمية (تدريب موظفين، تأهيل كوادر بشرية) ويكون المستفيد من التدريب الالكتروني منسوبي الجهات الحكومية و المؤسسات الإدارية أو البنوك أو المنظمات الأإقتصادية المختلفة، وما يترتب على التدريب الالكتروني هو آلية تطبيق التعليم الالكتروني للمتدربين ،هنا ما يسمى التعليم الذاتي وضبط دخول المتدربين إلى جميع محتويات المقرر الدراسي والتدريب بشكل جدي وفعال ، حيث لا يوجد هنا معلمين أو مدرسين يتابعون نشاطات المتدربين أو إجبارهم على حل جميع الأسئلة والمرور على جميع النشاطات الموجودة داخل المقرر ، وفي هذه الحالة يأتي دور تخصيص آلية عرض المقرر التدريبي بحيث يخضع إلى نظام إدارة الأنشطة التعليمية المتسلسلة (Sequence Activities) وكذلك يجب أن يوجد نقاط عبور (Pass Points) بين كل موضوع أي لا يمكن للمتدرب الانتقال إلى الموضوع أو النشاط التالي إلا إذا تحقق انه أنهى الموضوع السابق بشكل جيد ويمكن هنا وضع شروط أو خيارات لاجتياز المرحلة (مثلا اجتاز 60 % أو اقل أو أكثر وهكذا.

غيرت التكنولوجيا جذريا أساليب توجيه وتدريب العاملين وتنمية قابليتهم. فقد أتاحت الإنترنت لإدارة الموارد البشرية فرصة تقديم معلومات محددة ودقيقة عن العاملين عند الطلب، وما هي الأوقات التي يكونوا فيها مهيئين للتدريب والتطوير. وبالإمكان إيصال هذه الوسائل والرزم التدريبية إلى العاملين في الأماكن والاوقات التي تناسبهم بعد ان كانت محددة من قبل المنظمة مسبقا. [1]

المطلب الثاني: أثر الادارة الالكترونية على اداء الموارد البشرية.

الفرع الاول: تعريف آداء الفرد.

يعرف الأداء على انه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، كما أن الأداء هو ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور. [2]

---

[1] مؤيد سعيد سالم،ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، اثراء للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى 2009، ص59.

[2] راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، الإسكندرية،1999، ص 294.

يقصد بالإدراك هي العملية التي يقوم من خلالها الفرد باختيار و تنظيم و تفسير المعلومات لتشكيل صورة ذات معنى للعالم من حوله.[1]

أما تقييم أداء العاملين فيعني قياس كفاءتهم و مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة لهم و كذلك الحكم على سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل.

كما يعرف كذلك على انه عملية يتم بموجبها تقدير كيفية ومستوى تنفيذ العاملين بشكل عادل و منصف لنشاطاتهم ليجري مكافأتهم بقدر ما يعملون ينتجون، و ذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.

الفرع الثاني: أهمية الأداء

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن هذه العملية ليست غاية في حد ذاتها و إنما هي وسيلة للحصول على غايات أخرى و من أهمها:[2]

-خلق مناخ من الثقة و التعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في القويم و الموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المؤسسة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.

-النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتطوير طموحاتهم بأساليب تأهلهم للتقدم وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.

-وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته.

-تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لان عملية التقويم مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.

-تحديد تكاليف العمل، الخاص بالمورد البشري، وإمكانية ترشيد سياسة الإنتاج وسياسة التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

الفرع الثالث: معايير تقييم الأداء الفردي.

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليه نشاط المورد البشري، وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا وان تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء بحيث أنها تساعد العاملين في التعرف بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة.

و يشترط في المعايير مهما كانت نوعيتها أن تكون دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه وأن يكون المعيار يتميز بالخصائص التالية:[3]

---

[1] زياد الشرمان و آخرون، مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ،(2001) ، ص76.

[2] خالد عبد الرحيم الهيتي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى،).عمان،2003) ، ص103.

[3] سهيلة محمد عباس و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1999، ص244.

الدقة، الثبات، التميز، القبول و سهولة الاستخدام.

تمر عملية التقييم بالخطوات التالية:[1]

-تحديد الأهداف التي تريد الإدارة بلوغها.

-تحديد ما الذي يجب تقيمه.

-بعد أن تحدد الإدارة ما الذي تريد أن تقيمه فإنها تختار الطريقة التي تمكنها من ذلك.

-توضيح العوامل التي تبني الإدارة عليها تقييمها للمشرفين و العاملين على حد سواء.

-تدريب الإدارة لمشرفيها على تفادي نواحي التحيز و التفضيل الشخصي و غيرها من الأخطاء الإنسانية التي تعترض تقييم الأداء.

ثم تأتي مرحلة التنفيذ بحيث يقومون بما يلي[2]:

-قياس الإنجاز الفعلي للفرد بناءا على المعلومات المتوفرة عن الإنجاز.

-مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير و ذلك لتحديد الانحراف بين الإنجاز الفعلي و المتوقع.

-مناقشة عملية التقييم مع المرؤوسين.

المرحلة الأخيرة في عملية التقييم هي اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا كان هناك ضرورة لذلك.

الفرع الرابع: طرق تقييم الأداء.

و يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية و طرق حديثة:

أولا: الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين.

سنقدم في ما يلي أهم هذه الطرق:

-طريقة الترتيب :يقوم مدير القسم أو المشرف على التقييم بإعداد قائمة بأسماء العاملين ويقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا اعتمادا علىتقديره الشخص لمستوى تنفيذهم لمهامهم وليس استنادا إلى معايير الوظيفة، ولكن تبدو هذه الطريقة سلبية لان هناك احتمال تحيز المقيم في عملية الترتيب، لذا ينصح أن يكون الترتيب من عدة طرف أشخاص.[3]

-طريقة المقارنة المتعددة :و هنا يقوم المشرفون على عملية التقييم بمقارنة أداء عامل ما مع أداء العاملين الآخرين الذين يؤدون نفس العمل أو الوظيفة بحيث يتم مقارنة الشخص" أ " مع الشخص "ب" ثم مع "ج" ثم مع الشخص "د"... وهكذا بالنسبة إلى باقي الأشخاص حتى يتم تحديد من هو الأفضل[4] ، وعيب هذه الطريقة هو نفس عيب الطريقة السابقة لان الحكم هنا عام.

---

[1] محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص334.

[2] آمال بربر، إدارة الموارد البشرية و آفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 1997، ص126.

[3] حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت،2002، ص112.

[4] آمال بربر، إدارة الموارد البشرية و آفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 1997، ص146.

-**طريقة الوقائع الحرجة (الأحداث الهامة)** :في هذه الطريقة يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال، و السلوكيات المؤثرة سلبا على فعالية الأداء، و هذه المواقف الجوهرية الايجابية و السلبية، يتم تسجيلها من قبل المشرف على التقويم خلال فترة محددة، وعليه فان هذه الوظيفة تقلل من التحيز الشخصي، لأن عملية التقييم مقترنة بأحداث جوهرية طيلة فترة التقويم.[1]

-**طريقة التدرج البياني** :يقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة كنوع الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، التعاون ..الخ و تحدد الدرجات على أساس من (1) الى (5) او من (1) الى (3) حيث يمثل الدرجة (1) ضعيف (2) مقبول (3) جيد (4) جيد جدا (5) ممتاز[2] ، و من عيوب هذه الطريقة أنها قد لا تربط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقويم بالوظيفة المراد تقويمها.

-طريقة التقرير المكتوب : تتشابه هذه الطريقة مع طريقة المواقف الحرجة إلى حد كبير حيث يقوم المشرف على التقييم بكتابة تقرير في نهاية الفترة اعتمادا على ذاكرته دون الاستناد إلى مذكرة يسجل فيها الأحداث الجوهرية كما هو الحال في طريقة الوقائع الحرجة، وتقوم الإدارة بجمع التقييمات، وقد يتم مثلا استخدام استمارات مصممة خصيصا لملاحظات المقيم وتصنيفها طبقا لعناصر معينة[3]، وتحتوي هذه الاستمارة على مجموعة من الأسئلة المقفولة النهاية[4]، ونظرا لاختلاف طرق إعداده تجعل من الصعوبة مقارنة تقرير بتقرير آخر.

ثانيا: الطرق الحديثة لتقييم الأداء.

من بين طرق الحديثة ما يلي: [5]

-مقياس التدرج على الأساس السلوكي: يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو أسلوب مستمد من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، كما يتم توضيح و تفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فعاليتها كأن يكون لكل سلوك درجة أو وزن مثلا إذا كانت هناك خمسة أبعاد فإننا نجد خمسة درجات ولكل بعد درجة مما يساعد المشرف على ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

-طريقة الملاحظات السلوكية :بموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة، إلا أن المشرف على عملية التقييم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين، وترتيبهم على أساس خمسة درجات لكل بعد، بدلا من درجة واحدة لكل بعد واحد، و من ثم تجمع الدرجات التي تحصل عليها الأفراد العاملين و تتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع.

---

[1] آمال بربر، نفس المرجع، ص 150.

[2] حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره، 2002، ص146.

[3] فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية..حلقات الجودة ..المفهوم و التطبيق،القاهرة، ص12.

[4] سيد عليوة، تنمية مهارات مسئولي شؤون العاملين، أتراك للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، ص36.

[5] نادر احمد أبو شيحة، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان،2000، ص95.

–طريقة الإدارة بالأهداف :حيث تقوم هذه الطريقة أو الأسلوب على فرضية ميل العاملين إلى معرفة وإدراك الأمور المطلوبة منهم القيام بها والرغبة في مشاركة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم بالإضافة إلى رغبة العاملين المستمرة في الوقوف على مستويات: أدائهم و هناك بعض المشاكل التي تعاني منها هذه الطريقة وهي:[1]

–أنها تهدف إلى قياس أداء الفرد العامل في عمله الحالي و بالتالي فهي عاجزة عن قياس مدى إمكانية نجاح الفرد في أعمال أخرى يمكن له أن يقوم بمزاولتها مستقبلا.

–عدم صلاحية هذه الطريقة لجميع الأعمال و بالتالي فإنها تتطلب قدرا كبيرا من التفكير و حرية التصرف وبإبداء الرأي.

–طريقة التقييم 360 درجة : تعتمد هذه الطريقة على تعدد مصادر التقييم إذ يقيم الفرد من طرف المسؤولين وكذا أراء المتصلين به من خارج المؤسسة، بالإضافةإلى زملائه إلى تقييمه لذاته ، وينتج عن هذا التعدد في الجهات القائمة بالتقييم تعدد في المعايير التي يتم على أساسها التقييم وتعتبر هذه النتيجة من ايجابيات هذه الطريقة بالإضافة إلى أنها تهدف إلى إشراك مجمل العاملين في عمليات تقييم الأداء مما يشعرهم بالأهمية والإعتبار.[2]

الفرع الخامس: تحديد أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الأفراد والعاملين.

تعتبر خطوة الاستثمار في تقنيات الاتصالات والمعلومات واستخدامها عنصرا اساسيا لضمان نجاح وتطور عمل المؤسسة في عصرنا الحالي، واصبحت عملية اتمتة العمل المكتبي من عوامل زيادة الانتاجية وتحسين مستوى الأداء في المؤسسات الإقتصادية، كما تعمل الادارة الالكترونية من خلال تطبيقاتها في المؤسسة على حسن إدارة الوثائق وحماية سريتها ومراقبة سير المعاملات خلال مرحلة الاعتماد، منذ لحظة وصولها الى الجهة المختصة في المؤسسة مرورا بالجهات ذات العلاقة وانهاؤها وتخزينها واسترجاعها وأرشفتها، وتشير الاحصائيات العالمية الى ان هناك مؤسسات كبيرة لها استراتيجيات واضحة لادارة معاملاتها الكترونيا،وانعكس هذا على جودة انتاجها وزيادته والسرعة في الانجاز والسهولة وانسياب آلية العمل.[3]

كما وان لتطبيق نظم المعلومات الحديثة أثر ايجابي يتمثل في رفع كفاءة العاملين وزيادة سرعة انجاز العمل وتحقيق المرونة الادارية، وله اهمية من ناحية مواكبة العاملين للتطورات الحديثة، كما واظهرت ان لنظم المعلومات اهمية كبيرة في تقييم وتقويم أداء العاملين في المؤسسة.[4]

---

[1] حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 202.

[2] موزاوي سامية ، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو و إدارة الجودة الشاملة، الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم جامعة الجزائر، 2003-2004، 72.

[3] المير ايهاب، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2007 .

[4] الفوزان راشد، نظم المعلومات الحديثة واثرها على اداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2003.

تمثل الادارة الالكترونية ونظم المعلومات الادارية الخاصة بالموارد البشرية نظاما يعمل على توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات الخاصة باستخدام الموارد البشرية بفعالية مما يؤدي لرفع مستوى ادائها وتحقيق الاهداف التنظيمية.[1]

المطلب الثالث: أثر الادارة الالكترونية على الرضا الوظيفي

أصبح واضحا لأي مؤسسة في الوقت الحاضر تحقيق التميز والتفوق في خدماتها وإنتاجها، يمر حتما عبر تعزيز قدرات مواردها البشرية، أي أ، مستوى تحقيق أهدافها المالية والإنتاجية والتسويقية يبقى مرتبطا بتحقق الهدف الاجتماعي، أي مدى الكفاءة والفعالية في تسيير الموارد البشرية، من هذا تسعى المؤسسات المعاصرة الى تجسيد ذلك من خلال تحسين مستوى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بالمؤسسة، فالعامل يحتاج إلى الشعور بالعدالة والإنصاف في المعاملة، وفي توزيع العوائد، توفير الجو الملائم للعمل وغيرها من العوامل ذات التأثير المباشر وغير المباشر على الفرد بهدف بلوغ درجة من الإشباع المتوافقة مع الحاجات المتباينة والمتعددة وحتى المتنامية وفقا لما يدركه ويتوقعه.

الرضا الوظيفي، كباقي المفاهيم الإدارية الأخرى، عولج من طرفكثير المفكرين والباحثين وتعددت وجهات نظرهم كل حسب الحقبة الزمنية التي عايشها بظروفها والعوامل ذات الصلة بالموضوع السائدة آنداك، فنجد من بين النظريات والنماذج المفسرة للرضا الوظيفي جانب ذو صبغة كلاسيكية انفرد في تحليله لذلك المفهوم من حيث طبيعته والعوامل المؤثرة فيه وفق أسس ومعايير خاصة، ومن جهة أخرى نجد تلك النظريات الحديثة التي ارتكزت على مبادئ مميزة أملتها مختلف التغيرات التي تتنامى وبالأخص على مستوى العنصر البشري، وكلاهما قد ساهما في ترك كم معرفي ذو أهمية في المجال العلمي ويبقى الدور على المؤسسات الهادفة إلى التقدم في تفهم مختلف العوامل المرتبطة والمؤثرة في العنصر البشري العنصر البشري لتحقق رضاه الوظيفي.

الفرع الأول :مفهوم الرضا الوظيفي:

يحتل الرضا الوظيفي مكانة بالغة الأهمية في ميدان السلوك التنظيمي إذ نجد أن الباحثين لا يترددون في استعماله رغم الصعوبة في صياغة تعريف محدد له، إذ يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي تعقيدا ويرجع السبب في ذلك إلى ارتباطه بحالة شعورية للفرد يصعب قياسها ودراستها بشكل موضوعي.

اولا: تعريف الرضا الوظيفي:

يعرف الرضا الوظيفي بأنهُ يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بدرجة قبول وتبني الفرد لذلك العمل بارتياح ورضا نفس، نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.[2]

---

[1] الرشيد عليان، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الادارة الالكترونية، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2007.

[2] جمال محمد مرسي،الرضا الوظيفي،الدار الجامعية ،الاسكندرية،2003،ص21.

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والانتاج. [1]

يعرف الرضا الوظيفي أيضا بأنهُ عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير. [2]

ثانيا: خصائص الرضا الوظيفي:

من أهم خصائص الرضا الوظيفي هي: [3]

1- تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك باختلاف وجهات النظر التي تتباين بتباين مداخلهم وتوجهاتهم الفكرية.

2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة وطموحات ومختلفة، مما يؤدي إلى اختلاف مستوى الرضا الوظيفي باختلاف الأفراد.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد، تعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين مستويات الرضا من موقف لآخر ومن حالة لأخرى.

4-الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يعتمده في العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم. [4]

---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، الرضا الوظيفي في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004م،ص321.

[2] محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الصراع، دار الكتب، القاهرة، الطبعة الأولى، 2001م،ص110.

[3] هشام محمد صبري، الأساليب المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي وأثرها على درجة رضا العاملين، القاهرة،دار المعرفة، 1994م،ص345.

[4] نجوى نعيم أبو رمضان، التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،2004، ص34.

الفرع الثاني: دور الادارة الالكترونية في تحسين مستوى رضا العاملين

يرى "هوبكنز وماركهام" انه يزيد احتمال بقاء الموظفين الراضين عن ظروف العمل عن غير الراضين، وهناك أدلة على ذلك، حيث أوضحت احدى المؤسسات الامريكية المتخصصة في اعداد الدراسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في دراسة لها، انخفاض معدل دوران العمالة بنسبة 2% . لهذا، من المفيد ان نحسن من الخدمات المقدمة للعاملين لان ذلك يساهم في زيادة مستوى رضاهم.

هناك من يرى ان الهدف الأساسي لقسم الموارد البشرية في أي مؤسسة هو تطوير نظام عمل عالي الاداء عن طريق[1]:

- ربط قرارات اختيار الموظفين وترقيتهم بنظم تقييم محددة معتمدة على عنصر الكفاءة.
- وضع استراتيجيات لتحديد الأفراد المطلوبين لمساعدة المؤسسة في الاستجابة لمتغيرات السوق والعمل على تعيينهم.
- جذب العاملين ذوي الكفاءة العالية والابقاء عليهم وتحفيزهم.

هذا، ويمكن لنظام الادارة الالكترونية للموارد البشرية تلبية تلك الاحتياجات، حيث تؤكد نظم الادارة الذاتية على ثقة المؤسسة في قدرة الموظفين على التعامل مع معلوماتهم الشخصية، وبهذا، سيتم الحفاظ على السرية. فهم يقومون على ادخال المعلومات الى النظام دون الحاجة الى تسليم المعلومات الشخصية الى موظفين – ربما يكونون من الموظفين الصغار– للقيام بمعالجة البيانات.

قد تسهم الكثير من الخدمات الالكترونية في تحسين مستوى رضا الموظفين، ومن الامثلة على ذلك لآتي:

- تتيح خدمات المزايا الوظيفية الالكترونية للعاملين التحكم بشكل اكبر في المزايا الوظيفية الخاصة بهم، وذلك عن طريق الاشتراك في الخدمات التي يحتاجونها في تلك المرحلة من حياتهم كالحج مثلا أو العمرة أو الاستفداة من قروض، ويتم التسجيل والافادة الكترونيا.
- تساعد بيانات اجمالي المزايا الوظيفية الالكترونية للعاملين في معرفة المزايا التي يقدمها لهم صاحب العمل بجانب رواتبهم، اضفاءا للشفافية وارضاءا للعاملين.
- يمكن ان تساعد الخدمات الخارجية، مثل التسوق الالكتروني وغيرها من الخدمات العامة، في توفير قدر كبير من الوقت.
- تزداد خصوصية المعلومات، حتى يشعر الافراد بانهم دروع في آلة كبيرة.

لقد اعتبرت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير عملية التعلم الإلكتروني بأنه نوع من توفير الرضا الوظيفي للعاملين والاحتفاظ بهم في نفس الوقت.[2]

---

[1] هوبكنز و ماركهام، مرجع سبق ذكره، 2006،ص37-38.

[2] Jennifer Schramm, reference mentinné antéreurement, p7.

المطلب الرابع: الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل الادارة الإلكترونية

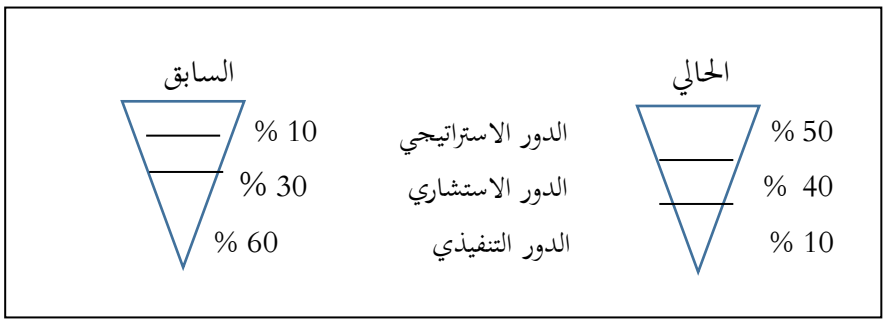
قمنا بتقسيم هذا المطلب إلى فرعين:

الفرع الأول: واقع الدور الإستراتيجي للموارد البشرية

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقصورا على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات ، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولا وتخصصا ، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها ، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تمارس مهام متخصصة واستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية.[1]

الشكل الموالي يوضح ما سبق:

الشكل رقم 15: تغير دور الموارد البشرية



المصدر: محمود احمد الخطيب، ادارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001، ص76.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن تغيرا ملحوظا طرأ على الاهمية النسبية للادوار الثلاثة، حيث انخفضت الاهمية النسبية للدور التنفيذي من 60% الى 10% ، بينما يسجل الدور الإستراتيجي اتجاها معاكسا، حيث ازدادت الاهمية النسبية لهذا الدور من 10% الى 50 % ، وهذا مايبرز المكانة الكبيرة التي اضحت تحتلها ادارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.

يمكن ان يساعد نظام الادارة الالكترونية للموارد البشرية على اعطاء هذه الموارد دورا استراتيجيا اكبر عن طريق تقليل الوقت المطلوب لتنفيذ المهام الإدارية التقليدية، ومن ثم ، توفير وقت اكبر للعاملين في هذا القسم من الإدارة للقيام بادوار اكثر فعالية، وكذلك من خلال توفير المعلومات المطلوبة لدعم اتخاذ القرارت الاستراتيجية. فعلى سبيل المثال، يمكن للعاملين بقسم الموارد الشرية، والذين كانت مهمتهم تنحصر في معالجة البيانات، القيام ببعض المهام الاخر مثل:

[1] نصر الله حنا ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى، 2002، ص1.

- المشاركة في تحسين عملية التوظيف، وذلك بالبحث عن طرق جديدة لايجاد مرشحين ذوي قدرات متميزة او تطوير علاقات متميزة مع وكلاء التوظيف عبر شبكة الانترنت.
- دعم التدريب وانشطة التطوير من خلال العمل على تحسين مواد التدريب او استخدام نظم جديدة لتقييم كفاءة التدريب.
- تطوير معلومات جديدة تتعلق بإدارة الاداء عن طريق اعداد تقارير حول العاملين ذوي الأداء المتميز اوعمل تقييم للتسلسل الوظيفي بالشركة لوضع نظام الادارة الالكترونية للموارد البشرية.
- العمل على تطوير نظام الاتصالات.

قد أشارت احدى الدراسات الى ان العديد من المؤسسات التي اعتمدت نظام الادارة الالكترونية للموارد البشرية أو كانت تخطط لتنفيذه، كانت تستخدم عددا من التطبيقات غير المتخصصة في الموارد البشرية ولكنها كانت معتمدة الى حد كبير على المعلومات الخاصة بالموارد البشرية – ومن أمثلة ذلك، نظم اعتماد أوامر الشراء وإدارة عمليات السفر ونفقاتها واعتماد بطاقات الحضور. ونظرا لأن الموارد البشرية هي مصدر هذه المعلومات، فإنها عنصر مؤثر في نشاط أية مؤسسة. وقد اشارت الدراسة أيضا إلى ثلاثة وسائل تستطيع الموارد البشرية من خلالها القيام بدور استراتيجي أكبر وهي:

- تقديم خدمات ترتكز على جوانب مثل اكتساب مهارات جديدة ودعمها وتحسين مناخ العمل وتطوير اسلوب القيادة وتكوين رؤية عامة للمؤسسة.
- دعم الصورة الذهنية للمؤسسة.
- توفير معلومات كمية لمساعدة كل العاملين في صنع القرار.

فيما يلي عرض للآثار الايجابية لتحسين الوصول الى المعلومات، فمن الممكن ان يساعد تنفيذ النظم التي تجمع بين بيانات من مصادر مختلفة وتقدم معلومات استراتيجية على قيام قسم الموارد البشرية بدور اكثر فعالية وايجابية. وسيساعد هذا ايضا على توفير المعلومات اللازمة لتحديد قطاعات العمل التي تعمل بشكل جيد او سيئ وربط ذلك بعوامل مثل سجلات التدريب او الرواتب او الكفاءة.

الفرع الثاني: ازدياد أهمية الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الإقليمية

كشفت دراسة أعدتها (إرنست ويونغ)، الشركة الرائدة عالمياً في مجال الخدمات المتخصصة، بعنوان تقرير الموارد البشرية في الشرق الأوسط، أن دور الموارد البشرية آخذ في النمو، مما يجعل منه موردا استراتيجياً للشركات الإقليمية[1] .

شملت الدراسة 170 مديراً بين رؤساء تنفيذيين ومدراء موارد بشرية لشركات خاصة في 10 دول مختلفة في المنطقة، وجاء في الدراسة أن 55% من المستطلعة آراؤهم أشاروا إلى أن قسم الموارد البشرية يولي اهتماما كبيرا لعملية التطوير الاستراتيجي والإدارة الفعالة للموظفين في المؤسسات التي يعملون بها. وفي دراسة حول نفس الموضوع أجرتها (إرنست ويونغ) العام الماضي، أفادت أن 35% فقط ممن شملتهم الدراسة أكدوا أن قسم الموارد البشرية يعتبر شريكا استراتيجيا للشركات التي يعملون بها.

في هذا السياق "قال عمر بيطار" الشريك المسؤول عن مجموعة خدمات استشارات الأعمال في إرنست ويونغ الشرق الأوسط: يتيح تقرير الموارد البشرية في الشرق الأوسط للشركات الإقليمية تقييم برامجها لتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير. وفي ظل السعي المستمر نحو تحقيق نمو اقتصادي أكبر، فإنه من الواضح أن موظفي الشركات يلعبون دوراً هاماً في إحداث التغيير للأفضل، للحفاظ على الأفضلية التنافسية لأي شركة، يجب عليها أن تستثمر في موظفيها الرأسمال البشري، وأن تتبنى استراتيجيات وقوانين وبرامج تهدف إلى تطوير كوادرها البشرية.

أما بالنسبة للتعويضات والمزايا، فتشير نتائج الدراسة أن حوالي 40% من الذين تم استطلاع آرائهم يعتقدون بأن مستويات التعويضات لا تتوافق مع المستويات المتوفرة بالسوق المنافس ، بينما يرى 33% ممن شملتهم الدراسة في الإمارات العربية المتحدة، و26% في المملكة العربية السعودية أن شركاتهم لا تعتبر أداء الموظفين معيار هام لتحديد مستوى الرواتب.

تلقي الدراسة الضوء على تزايد اهتمام الإدارة العليا للشركات بتطوير الكوادر القيادية، إذ أكد 67 % ممن شملتهم الدراسة على ذلك، ولكن أكثر من نصف الذين استطلعت آراؤهم أشاروا إلى عدم وجود نظام تعاقب وظيفي مناسب لدى شركاتهم.

أضاف البيطار: "التغيرات في حياة العمل أو الفرص الوظيفية تعتبر من أهم مظاهر العولمة، وهي تخلق تحديات جديدة للعاملين في مجال الموارد البشرية في كافة أرجاء العالم. للبقاء في موقع جيد في خضم هذه المعركة والسعي على جذب الكفاءات، فإن الشركات بحاجة لبذل المزيد من الاهتمام في التأهيل والتدريب الذي يؤدي بالتالي إلى نمو حقيقي في دور وقيمة موظفيها .وهذا الأمر يرتبط بشكل أساسي بتطوير المواطنين."

---

[1] ازدياد أهمية الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات الإقليمية، [على الخط] متاح على <http://www.ameinfo.com/ar-112839.htm>، (2013/02/23)

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل مفهوم الموارد البشرية والادارة الخاصة بهذه الموارد كما عرجنا على التحديات التي تواجهها في عالم الاعمال اليوم، حيث اوجدت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وضعا جديدا فرض مفاهيم وتوجهات لم تكن موجودة من ذي قبل ساهمت بدخولها عالم الأعمال في تغيير الأفكار الكلاسيكية والتي لم تعد مجدية اليوم، كما أوجد هذا الوضع الجديد أدوات جديدة للتنافس والعمل فيه تتمثل أساسا في استغلال التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات وفي تأهيل الموارد البشرية وصقل المهارات التي تتوفر عليها، مما يؤدي إلى زيادة أهمية العنصر البشري في نشاط المنظمة وتعزيز دوره الريادي في تحسين جودة مخرجاتها.

هذا وقد اوجدت الادارة الالكترونية انماطا جديدة للتعلم والتدريب وتقييم الاداء ما اثر على اداء الموارد البشرية وساهم في تعزيز الدور الاستراتيجي لها، كما لا ننسى أن النظرة اتجاه المورد البشري تختلف تماما عما كانت عليه في السابق، حيث أصبح المورد البشري العنصر الرئيسي فيها تتجسد فيه كل عوامل النجاح والتطور إذا ما أستغل جيدا ووفرت له عوامل النجاح، وهذا ما من شأنه أن يؤدي إلى تحديات جديدة للعنصر البشري.

كما لا ننسى الإشارة إلى الدور الجوهري الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم، نظرا لما توفره من تسهيلات في هذا المجال كالتعليم الالكتروني، التدريب الالكتروني، وغيرها من الاساليب الحديثة في التكوين وتبادل الخبرات ونقل المعرفة والاستفادة منها.

الفصل الثالث

تمهيد الفصل:

بعد أن تم التطرق الى مفهوم الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية، وحتمية النهوض بموارد بشرية مؤهلة لأن تتحدى التطورات المستقبلية الحاصلة في مجال التكنولوجيا والاتصالات وما يلزم لذلك من تأهيل وتدريب وتجهيزات وأنظمة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع المعاش في المؤسسات الجزائرية كمثال مؤسسة الاتصالات موبيليس والتي تنشط في سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، ومن خلال ذلك سنحاول ابراز مختلف الجوانب في الموارد البشرية التي تأثرت بالإدارة الإلكترونية، وذلك للإجابة على السؤال التالي:

ما مدى تأثر الموارد البشرية التابعة لمؤسسة موبيليس بتكنولوجيات وانظمة الاتصال الحديثة المستخدمة في الادارة؟

وتم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث رئيسية كالآتي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس.

المبحث الثاني: واقع الادارة الالكترونية في موبيليس.

المبحث الثالث: بيان وتحليل الدراسة الميدانية لتقييم أثر الادارة الالكترونية على الموارد البشرية في مؤسسة الاتصالات موبيليس الجزائر.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس.

في هذا المبحث نحن بصصد الحديث عن المتعامل موبيليس تعريف المؤسسة مبادئ ومهام وأهداف مؤسسة موبليس.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

الفرع الأول: تعريف مؤسسة موبيليس للاتصالات

مؤسسة موبيليس هي فرع من الجزائرية للاتصالات و تسمى كذلك المتعامل التاريخي وهي أول محول للهاتف النقال في الجزائر تقدم لزبائنها سلسلة من المنتجات والخدمات العالية، ظهرت مؤسسة موبيليس في أوت 2003، هي شركة ذات أسهم برأس مال قدره 100000000 دج موزعة على 1000 سهم بقيمة 100000 دج لكل سهم. موبيليس شركة منظمة حسب القوانين العالمية المقدمة دوليا في مجال الإدارة وطموحاتها كبيرة و غير محدودة و مستمرة مثل تعويض حصتها في السوق وتطوير الخبرات والمساهمة في معدل النمو الاقتصادي الوطني و طبعا تحقيق ميزة تنافسية.

الفرع الثاني: أهم التطورات التي مرت بها مؤسسة موبيليس

- عام 2002 استفادت شركة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت والنقال GSM ودخلت الرخصة حيز التطبيق بدءا من الفاتح جانفي 2003 حيث أوكلت مهمة توفير خدمة الهاتف النقال لشركة اتصالات الجزائر باستعمال شبكة GSM الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- في أوت 2003 تمت عملية تفريغ شركة اتصالات الجزائر وإنشاء ا تي م موبيليس للهاتف النقال في شكل شركة ذات أسهم.
- في ماي 2004 موبيليس تدشن مركز خدمة المشتركين.
- مارس 2005 موبيليس تعرض الخدمة الجديدة للدفع المسبق موبيلايت وفي نفس الشهر تدشن موبيليس أول وكالة تجارية لها.
- استطاعت شركة موبيليس في الأشهر الأولى من سنة 2006 أن تغطي أكثر من 80 بالمائة من التراب الوطني.
- نظمت شركة موبيليس للاتصالات، الشركة المواطنة الدورة الثانية للعناية السيكولوجية بالطفل المعاق يومي 4و 5 جوان 2007.
- ساهمت شركة موبيليس ماليا وتقنيا ولوجيستيكيا في احتفال جمعية مشعل بعيد ميلادها 80 في 12 جوان 2007.

- قامت شركة موبيليس بتأسيس النادي النسوي لكرة السلة بالجامعات الجزائرية.
- شركة موبيليس للاتصالات أطلقت عملية حجاج الرحمة من خلال تزويد الحجاج الجزائريين بشرائح موبيليس لتسهيل عملية التواصل مع ذويهم.
- تم الانطلاق في تشييد مبنى ضخم لشركة موبيليس تحت شعار الزبون في المركز تحيه النوعية والجودة.
- حرصا من شركة موبيليس على تلبية حاجيات ورغبات زبائنها قامت بإطلاق خدمة mob connect في 24 جانفي 2008.
- حضرت شركة موبيليس بقوة في فعاليات الصالون 19 للإنتاج الوطني، من خلال دعم المنتوج الوطني.
- تحت شعار "موبيليس في خدمة الفن السابع"، رعت الطبعة 05 ليللة الفنك الذهبي 28 فيفري 2008.
- تكريسا منها لمسؤوليتها البيئية، قامت شركة موبيليس بعملية الغرس الجماعي للاشجار في كل من الجزائر العاصمة، ورقلة، بشار، سطيف، عنابة، قسنطينة، الشلف.
- تحت شعار "الشركة المواطنة دوما في الموعد"، قامت موبيليس برعاية اليوم البرلماني حول مخطط العمل الخاص بترقية الشغل ومكافحة البطالة يوم 18 جوان 2008.
- موبيليس المعلن الحصري عن نتائج البكالوريا وشهادة التعليم المتوسط عبر sms في المواسم الدراسية 2008،2009،2010 وذلك تحت شعار "موبيليس وجه الخير".
- بعنوان "البعد الروحي للشركة المواطنة" رعت الملتقى الدولي الثاني حول خطاب الصوفية التيجانية والعولمة يومي 4 و 5 نوفمبر 2008.
- تحت شعار" فن الاستماع للزبائن وجعلهم أولياء" نظمت موبيليس في الصالون الأول للعلاقة مع الزبون في 11 و 12 نوفمبر 2008.
- نظمت شركة موبيليس قافلة تنظيف الشواطئ صيف 2009،2010،2011.
- شركة موبيليس وتكريسا لمبادئها الإسلامية رعت الطبعة (05) لمسابقة فرسان القران الكريم.
- شركة موبيليس بحلتها الخضراء، تجسد القيم الأربعة، الشفافية، الوفاء، الحيوية والابداع، موبيليس باللون الاخضر هو ايضا التزام جماعي لضمان تنمية مستدامة 2010.
- عرف الهاتف النقال بالجزائر انتشارا واسعا في حيث وصل عدد المشتركين الى 35.228.893 مشترك نهاية أكتوبر من سنة 2011 أي بزيادة تقدر بـ 2.5 مليون مشترك مقارنة بالعام الفارط الذي عرف 32.780.165 مشترك، هذه الأرقام تشير إلى مايقدر بـ 95 بالمائة من عدد سكان الوطن ، مع العلم أن خدمة الهاتف النقال يقوم بتزويدها ثلاث متعاملين في الجزائر، وهم على الترتيب: شركة جيزي بنسبة 46.81 باجمالي 16.490.690 مشترك، شركة موبيليس بنسبة 29.18 ثم شركة نجمة بنسبة 24.01.
- 2011/01/31 موبيليس يطلق العرض الجديد "موبي كوربوريت" الخاص بالمؤسسات.

- سنة 2012 تخصص ميزانية ب 2 مليار دولار من أجل تحديث تجهيزاتها، وتستحوذ على 45% من سوق GSM .
- وفي سنة 2013 موبيليس المتعامل هو أيضا[1] :

-تغطية وطنية للسكان .

-أكثر من 120وكالة تجارية .

-أكثر من 60.000نقطة بيع غير مباشرة .

-أكثر من 5000محطة تغطية B T S

-أرضية خدمات ناجعة و ذات جودة عالية.

المطلب الثاني: مبادئ، مهام وأهداف مؤسسة موبليس

الفرع الأول: المهام

إن مهمة مؤسسة موبليس هي تقديم خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وذلك من خلال عرض منتوجاتها الخدمية على أحسن وجه، فتقدم مجموعة من الخدمات نعرضها في ما يلي1:

- خدمة الاتصال وذلك بنوعيه، الدفع القبلي والبعدي، حيث أن كل نوع يحتوي على عدة عروض أخرى. وخدمة إرسال الصور MMS، خدمة الرسائل القصيرة SMS

- خدمة الانترنت اللاسلكية.

الفرع الثاني: الأهداف

بالاعتماد على وثائق مؤسسة موبيليس وملاحظة العروض التي تقدمها تم وضع الأهداف التالية:

-بلوغ معدل تغطية يقدر ب % 95 على الأقل.

-الوصول إلى نسبة مستخدمين وفق المعايير العالمية.

-عامل صيانة لكل محطة بث.

-تحسين مستمر في نوعية الخدمة.

-تحسين خدمة الانترنيت اللاسلكية، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتحسين خدمات موبيليس أكثر.

---

[1] الموقع الرسمي لشركة موبيليس [على خط] متاح على <http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php> 2013/03/22

-استرجاع موبيليس لمكانتها الحقيقية في السوق والتربع على عرش الريادة في سوق الهاتف النقال في الجزائر.

-الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية وإعداد سياسات اتصالية فعالة.

-وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.

- تطوير شبكة الإتصالات الوطنية.

- زيادة عروض خدمات الإتصال وتسهيل الحصول عليها من طرف أكبر عدد ممكن من المستعملين.

- الرفع من نوعية الخدمة المعروضة وتوسيع تشكيلتها والعمل على جعلها أكثر تنافسية.

الفرع الثالث: التزامات الشركة

* وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية.

* ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة.

* اقتراح عروض بسيطة وشفافة دون أي مفاجآت.

* التحسين المستمر للمنتوجات والخدمات والتكنولوجيا المستعملة.

* الإصغاء المستمر للمشتركين والاستجابة لهم في أسرع وقت ممكن.

* الإبداع المستمر.

الفرع الرابع: مبادئ مؤسسة موبيليس

* العمل من أجل خلق ثروات وبعث التقدم.

* حماية مصالح المستهلك الجزائري.

* التضامن، النوعية، الشفافية، الأمانة، الأخلاق، الإبداع، الجودة، العمل المتقن، روح الجماعة.

* احترام الالتزامات والصدق.

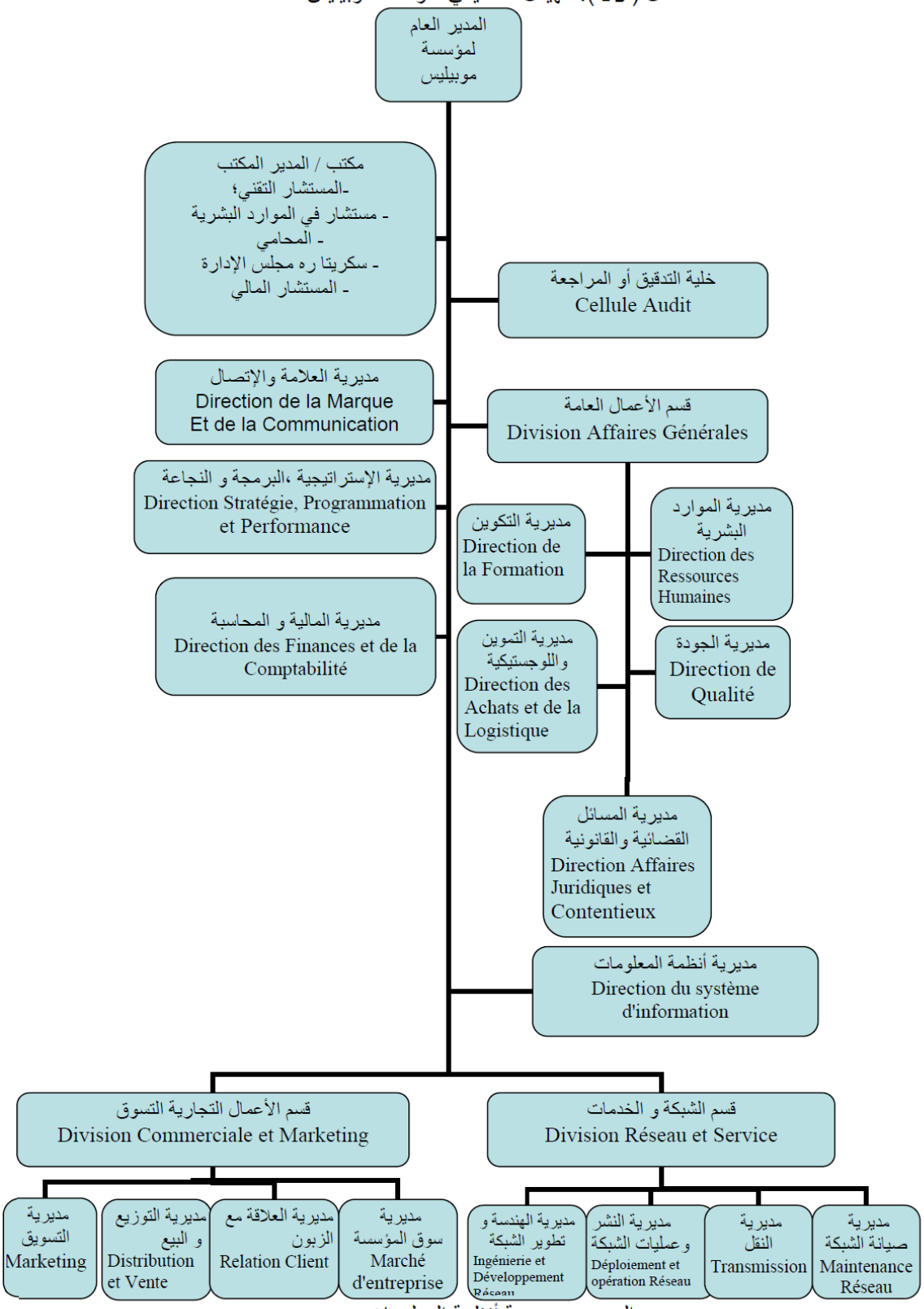
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

مؤسسة موبيليس مهيكلة أو منظمة وفق معايير عالمية للمناجمنت، فهي تدار من طرف رئيس المدير العام PDG وهو محيط بسبع مدراء وطنيين (المدير التجاري، مدير التسويق والاتصالات، مدير الأعمال العامة، مدير

النشرDéploiement ، مدير الموارد البشرية، مدير المالية والمحاسبة،مدير أنظمة المعلومات) وثمانية مدراء جهويون كما يبينه الشكل التالي، كما جهزت المؤسسة حديثا بمجلس للإدارة يتكون من 9 أعضاء كلهم ينحدرون من أفاق مهنية مختلفة، تكمن مهامهم في هذا المجلس المصادقة على القرارات الإستراتيجية للمديرية.

ونوضح في الشكل رقم 17 الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس والذي هو ساري المفعول منذ فيفري 2006.

الشكل (**16**): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



المصدر: مديرية أنظمة المعلومات

عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس:

يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة الإطار الذي يصور الوحدات والأقسام المكونة لهذه المؤسسة، وكذا المهام الموكلة لكل قسم، كما يبين أيضا طرق وقنوات الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة .لذا يجب أن نعرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبليس وذلك بالتطرق إلى أهم الوظائف والأقسام التي يحتوي عليها.

يتم تسيير مؤسسة موبيليس من طرف فريق مؤطر جزائري مئة بالمئة ممثل في مسيرين تحت إشراف الرئيس المدير العام، ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس من 9 مديريات رئيسية حيث أنهم يكونون النواة الرئيسية للمؤسسة:

1-مديرية الموارد البشرية Direction des Ressources Hummaines**:**هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال، كما تهتم بتكوين وتأهيل لعمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة.

2– مديرية التكوين Direction de Formation: من اهم مهام مديرية التكوين هي العمل على توفير موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية من خلال التكوين المستمر والمتخصص لكل عنصر بشري حسب الاحتياجات المطلوبة.

3-مديرية العلامة والاتصال :تولي المؤسسة اهتمام كبير للعمليات التسويقية حيث نجد للعلامة وللاتصال مديرية خاصة بهما منفصلة عن مديرية التسويق وهذه المديرية تهتم بتطوير العلامة والاستراتيجيات الاتصالية للمؤسسة. وتعمل مديرية العلامة على تنفيذ المهام التالية:

-إعداد الإستراتيجية والتعريف بمخطط العمل "العلامة والإتصال".

-تحديد الموازنة السنوية للعلامة و الإتصال و ضمان المراقبة عليها -الموازنة على مستوى مديرية العلامة والإتصال–.

-صياغة الإستراتيجية وخطط العمل الداخلية على المستوى الهيكل التنظيمي ككل وضمان الدعم لمديرية الموارد البشرية.

مرافقة الرعاة الرسميين parrainagesوالمتبنّيين - Sponsors للأعمال المستمرة للإتصال والتظاهرات الوقائعية (الصالونات، الملتقيات، الندوات).

-تطوير الإتصالات العامة الكبيرة كالعلاقات مع الصحافة والعلاقات العامة.

-إنتقاء الشركاء :الوكالات ، أصحاب المطابع.....إلخ وتوضيح العلاقة التي تحكمهما – ا لمؤسسة والشركاء -في العقود المبرمة بينهما.

-التصديق على إنشاء دعائم للإتصال المكتوبة و الشفوية و المرئية و المتعددة الوسائط داخل المؤسسة.

-توظيف الكوادر البشرية المؤهلة نوعا وكمّا والمتوقعة من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

-التشغيل العقلاني للمحلات الجديدة المديرية الفرعية العامة(، وتجهيز مديرية العلامة و الإتصال بالوسائل اللازمة لتنفيذ مهامها.

4-مديرية الإستراتيجية"البرمجة"والنجاعة: تهتم بشؤون الإستراتيجية والسياسات المستقبلية للمؤسسة**.**

5-مديرية المالية والمحاسبة: ويقع على عاتق هذه المديرية تسيير خزينة المؤسسة وجميع العمليات المالية الخاصة بها**.**

6– مديرية الجودة:تعتبر الإدارة العليا أن مهمة تحسين جودة الخدمة من الأولويات.

7– مديرية التموين واللوجستيكية: مهمتها الإشراف على تسيير المديريات الجهوية الثمانية المنتشرة عبر التراب الوطني، وهذه المديريات موجودة على مستوى الولايات التالية: الجزائر، عنابة، وهران، ورقلة، بشار، قسنطينة، شلف، سطيف.

8– مديرية المسائل القضائية والقانونية: تعنى هذه المديرية بالمسائل القانونية الخاصة بالشركة كقانون العمل والنظر في الاتفاقات والصفقات التي تبرمها الشركة مع متعامليها الاقتصاديين وأيضا تهتم بالترتيبات القانونية الخاصة بالنزاعات والخصومات والشكاوى ذات الصلة بشركة موبيليس وتتكون من موظفين متخصصين بالشؤون القانونية والقضائية وهم على قدر من المهنية والخبرة.

9– مديرية أنظمة المعلومات: تشرف على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة وتزود المصالح الأخرى بالمعلومات والبيانات اللازمة**.**

المبحث الثاني: واقع الادارة الالكترونية في شركة موبيليس.

عملنا من خلال هذا المبحث على ابراز واقع الادارة الالكترونية في مؤسسة موبيليس مركزين في ذات الوقت على مديرية أنظمة المعلومات لتبيان مدى اهتمام الشركة باتباع النظم الحديثة واستخدام التكنولوجيات المتقدمة في

الاتصال بين الوحدات والمديريات وبينها وبين المؤسسة الأم الجزائرية للاتصالات، وعلى مديرية الموارد البشرية من حيث نظام عملها ومدى اعتمادها على التكنولوجيات الحديثة في المعالات الادارية الخاصة بها كالتوظيف والرد على الشكاوى وغيرها.

المطلب الأول: مديرية أنظمة المعلومات

تعتبر مراكز تكنولوجيا المعلومات البوابة التي يتم من خلالها إدخال التكنولوجيا الحديثة إلى المؤسسات وتسخيرها في خدمة العملية الإدارية ، فمراكز تكنولوجيا المعلومات هي الجهة التي تقوم بوضع وتنفيذ البرامج الخاص بالمؤسسة من اقمة المديريات والاقسام وتوفير أنظمة العمل ومساعدة إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات .

توفر موبيليس لعمالها جوا خاصا ومراعيا لجوانب عديدة كالنفسية والاجتماعية وظروف العمل الملائمة، وتضع كل الامكانيات المتاحة لصلح الشركة ومن خلاله صالح العمال، كما وتهم بتوظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة طاقم العمل والزبائن،

المهمةالرئيسية لمديرية انظمة المعلومات هي المساهمة في رفع فعالية تسيير للإتصالات الجزائرية النقالة ATM موبيليس وهذا يوضع تحت تصرفها وحدات إدارية وتقنية ووسائل دائمة ومستمرة لتنفيذ مهام المديرية أنظمة المعلومات ولأجل تحسين وتسهيل الخدمات المعروضة أو المقترحة لزبائنها جهزت مديرية انظمة المعلومات بنظام معلوماتي مترابط ومتطور ومفتوح للاتصال لتحقيق المهام الرئيسية التالية:

- تقديم الخدمات الضرورية لتحضير المشاريع ومعالجة التطبيقات المعلوماتتية.
- تنبيه متخذي القرار والمستعملين بعنصر المعلوماتية.
- التنسيق بين المقتنيات المعلوماتية (التجهيزات والبرامج،..).
- ضمان التشغيل الجيد والحفاظ على جودة الخدمة المقدمة لهياكل أنظمة المعلومات.
- المحافظة على مجموع المعدات المعلوماتية (أنظمة المعلومات، التطبيقات، الشبكات،....).
- ضمان المعلومة والدعامة المعلوماتية للمستعملين .
- التعريف واختيار والبدء بالتنفيذ بالمناهج والمعايير المعلوماتية في ميادين قواعد البيانات، الانظمة، مناصب العمل، إجراءات الإستغلال الإدارية والشبكية.
- تأمين دور التكنولوجيا، الحيطة والحذر عند بداية تنفيذ سياسة الأمن والشبكة.

وفي ما يلي سنتطرق الى أهم الخدمات المقدمة من طرف المديرية وأيضا الى التطبيقات المهنية التي تسعى إلى تجسيدها عمليا:

1- الخدمات المقترحة :تضع مديرية أنظمة المعلومات تحت التصرف تشكيلة عديدة من الخدمات نذكر بإيجاز:

- خدمة حامل الشبكة support réseau :

عبر البنية التحتية لشبكة مديرية أنظمة المعلومات (DSI) والمهارات والتجهيزات التي تمتلكها فهي توفر بهذه الخدمة لجميع المستعملين كالمديريات، الوكالات، والمديريات الجهوية دعامة للاتصال عبر هذه الشبكة.

- خدمة التبليغ Messagerie :

هي تقنية التزويج بين المنظم Organisateur أو Personal Digital Assistan » PDA »مع نوع من الهواتف النقالة والتي تعرف بالهواتف الذكية (Smart phone) و بهدف السير الجيد للوقت عن طريق وظائف المفكرة اليومية agenda / calendrier وأيضا البحث في الويب، الإطلاع وإستقبال البريد الإلكتروني الفوري من المرسلين، فالمنظم عبارة عن حاسوب جيبي يقدم التطبيقات التالية:

- المفكرة: لأجل تنظيم جدول الأوقات مع ميكانيزمات التذكير السمعي و البصري.

- منظم لمختلف المهام.

- دفتر العناوين carnet d'adresse (تسيير الاتصالات) حيث يمكننا معرفة المعطيات الخاصة باللقاءات أو الاتصالات كرقم الهاتف، العنوان البريدي،والعنوان إلكتروني.

– خدمة WAP:

هي خدمة مطورة من قبل DSI موجهة للزبائن قصد معرفة: الأخبار، الأحوال الجوية، الألعاب، تحميل النغمات..إلخ.

2- التطبيقات المهنية: أما عن أكبر التطبيقات المهنية التي تطمح مديرية أنظمة المعلومات إلى تحقيقها مستقبلا نذكر:

-مشروع تسيير علاقات الزبون والتي تقترح حلول تكنولوجية لأجل تقوية الاتصال بين المؤسسة والزبون وبالتالي تحسين علاقتها مع زبائنها:

Gestion de la relation client ← Customer Relationship ← CRM

- مشروع ERP Entreprise ressource planning يسمى بالفرنسية

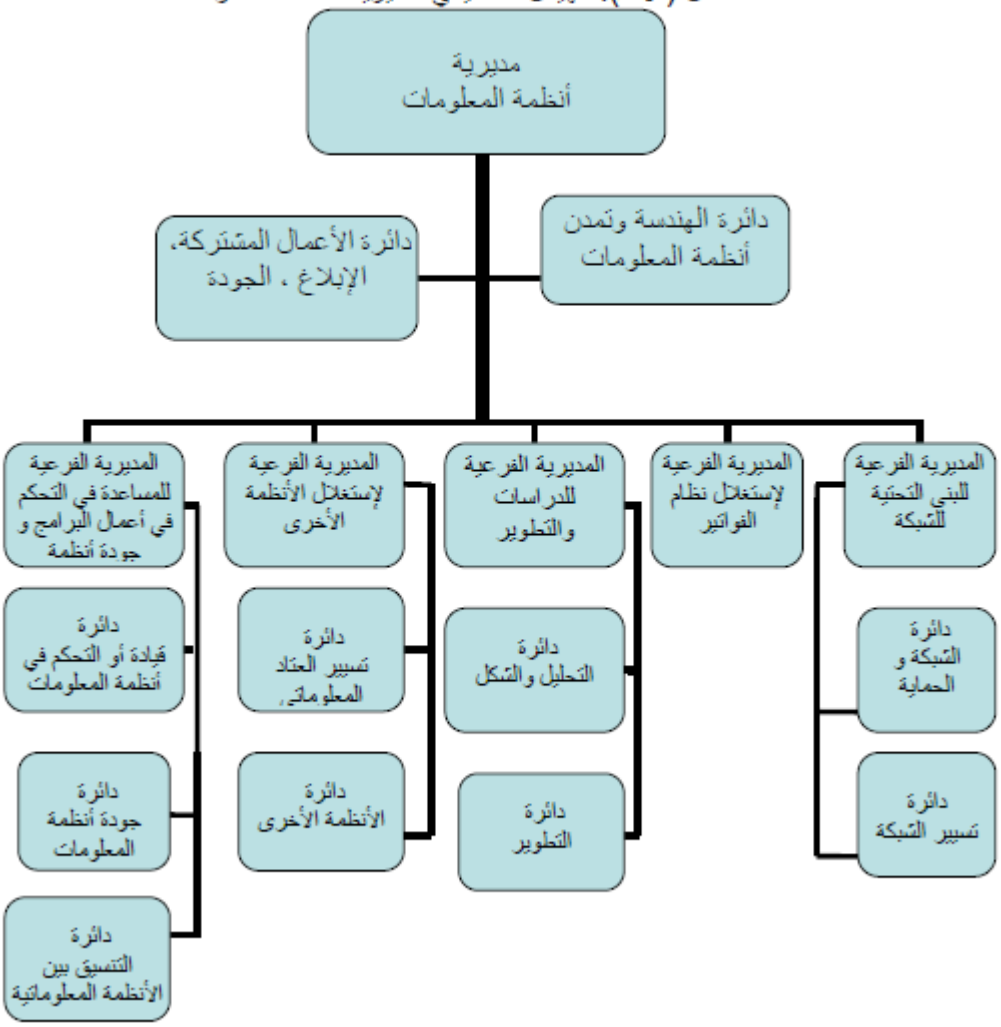
progiciel de gestion intégrés وهو مجموع من التطبيقات الهدف فيها هو تنسيق بين مختلف أنشطة المؤسسة (الأنشطة الأفقية، كالإنتاج والتموين، أو الأنشطة العمودية كالتسويق وقوى البيع وتسيير الموارد البشرية) حول نفس نظام المعلومات.

– مشروع GED ⟵ Gestion Electronique des Documents أو التسيير الإلكتروني للوثائق أو المعلومات الموجودة عن طريق تقنية تسمح بتسيير تدفق المعلومات بغية تنظيم وفهرسة وحفظ والإطلاع عليها. .

فكل التطبيقات تهدف المديرية الأنظمة توزيعها عبر مستويات التنظيم الهيكلي للمؤسسة وتطور فيها حسب الرغبة والحاجة من خلال دائرة التطوير.

فالشركة تهتم بالتعاون وتبادل الخبرات والبرامج التدريبية المتخصصة مع المعاهد والمراكز الوطنية والعالمية في مختلف مجالات العلوم والتكنولوجيا، من أجل الحصول على أعلى تكوين وتأهيل ممكن، للارتقاء بموظفيها والتمتع بقدراتهم ومؤهلاتهم كميزة تنافسية.

الشكل (**17**): الهيكل التنظيمي لمديرية أنظمة المعلومات



المصدر: مديرية أنظمة المعلومات

من خلال الشكل رقم 18 نستعرض مهام بعض الدوائر والمديريات الفرعية للهيكل التنظيمي لمديرية أنظمة المعلومات:

1- المديرية الفرعية للبنى التحتية للشبكة :تعمل المديرية الفرعية للبنى التحتية للشبكة على تحقيق المهام التالية:

-دراسة، تركيب وصيانة البنى التحتية للشبكة لفائدة مختلف المديريات.

-الاهتمام بالجودة والحماية أو السلامة للشبكة.

-ضمان للمستعملين بلوغ أو وصول إلى الشبكة (موزع الملفات، طابعة الشبكة،الأنترنت،الأنترانت،التبليغ).

-إنشاء وحدات العمل المجهزة ببرنامج الأساس.

- ضمان صيانة SOFTو HARD لوحدات العمل.

-تأمين اليقظة التكنولوجية المتعلقة بالشبكة والأمن.

2- دائرة الأعمال المشترآة ، التقارير و الجودة : تأخذ هذه الدائرة على عاتقها المهام التالية:

-متابعة مخطط عمل مديرية أنظمة المعلومات.

-متابعة إستهلاك ميزانية مديرية أنظمة المعلومات.

-الإهتمام بمختلف تقارير مديرية أنظمة المعلومات.

- 3المديرية الفرعية لإستغلال الأنظمة الأخرى : تسعى هذه المديرية على تحقيق لمهام الأتية:

-إستغلال نظام المعلومات للمؤسسة.

-ضمان جودة خدمة الأنظمة.

-ضمان حماية الأنظمة المستغلة.

-ضمان إنشاء و إستغلال خدمات الويب" الأنترنت والأنترانت".

-ضمان إنشاء و إستغلال خدمات.

4- خلية التبليغ cellule de messagerie :

-نشر وصيانة جهاز التبليغ للمؤسسة؛

- ضمان توفير وحماية هذه الخدمة (التبليغ).

- ضمان التكوين والدعائم أو الحوامل supports لمستعملين الخدمة.

المطلب الثاني: مديرية الموارد الشرية.

لحل إشكالية العجز الكمي والنوعي لا تعتمد المؤسسة على دوران العمل في الموارد البشرية ، وإنما تعمل المؤسسة على تدريب وتطوير عمالها بكيفية تمكنهم من شغل وظائف متعددة وذلك بإمتلاك كفاءات بشرية تتماشي مع إحتياجاتها.

حيث تبذل المؤسسة قصارى جهدها لوضع الأعداد والنوعيات المناسبة من الكفاءات البشرية في وذلك (Conseiller client) الوظائف التسويقية خاصة تلك التي تتعلق بالمتعاملين مباشرة مع الزبائن كون هذه الوظيفة من الوظائف الأكثر حساسية والمسؤولة على تطور المؤسسة وإستمرارها.

تتبع شركة موبيليس سياسة عمل خاصة بمديرية الموارد البشرية نوجزها فيما يلي:

إن إدارة الموارد البشرية في موبيليس تأخذ من مسعى التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات كأساس لها، وذلك بهدف توفير الكميات من الكفاءات اللازمة لمتطلبات المؤسسة من خلال تثمين وتأهيل هذه الكفاءات بالاعتماد على الجودة في الأداء.

يقوم تسيير الموارد البشرية في موبيليس على فكرة أن المورد البشري هو مفتاح النجاح، و لابد أن يحض باهتمام الجميع، و اعتباره كأساس للتميز مقارنة بالمنافسين الآخرين، و من أجل ذلك تعمل إدارة الموارد البشرية على:

التجديد المستمر في طرق تسيير الموارد البشرية من اجل رفع كفاءة مواردها البشرية وتثمينها حيث يتم ذلك من خلال التدريب و التقييم المستمر؛ توظيف واستغلال أدوات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات أدوات التحليل، التقييم، المتابعة المستمرة من اجل:

- توفير الأعداد والنوعيات المناسبة من الموارد البشرية؛
- التعرف و جذب وكسب ولاء كفاءاتها من خلال نظام اتصال فعال و سياسات تحفيز محكمة ؛
- إدماج البرامج التدريبية ضمن إستراتيجية المؤسسة و جعلها مكملة لها، بحيث تعمل على التطوير المهني المستمر، القدرة على التكيف و الإبداع و تلبية الاحتياجات الفردية والجماعية؛
- توفير الصحة و السلامة و الآمان من خلال إعتماد سياسة إجتماعية تلم بكل ذلك؛
- الاعتماد على طرق حديثة للتوظيف سريعة و شفافة؛
- الاعتماد على الاختبارات التقييمية السنوية للتعرف أكثر على كفاءات المؤسسة.

المطلب الثالث: معايير التوظيف في شركة موبيليس

تخضع عملية التوظيف ضمن الشركة الى عدة اعتبارات نذكر من بينها:[1]

[1] عز الدين عمران ، دور نظام الاتصالات في الرفع من كفاءة العمل الإداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006 ، ص98 .

1- توظيف الإطارات الشباب المتمتعين بالكفاءة، وحتى تتمكن الشركة من استغلال هذه الكفاءات أكبر مدة ممكنة ويمثل الأفراد الذين تتراوح ما بين 26 و 30 سنة أكبر نسبة % 35 وهذا المؤشر يدل على سيطرة جانب الشباب في الموظفين.

2- اعتماد المستوى التعليمي كمعيار آخر للتوظيف في شركة موبيليس ، حيث نجد أن % 66 من الموظفين لديهم مستوى جامعي و % 29 لديهم مستوى ثانوي % 5 لديهم المستوى المتوسط وهؤلاء يمثلون الإطارات القديمة في الشركة حيث تم الإبقاء عليهم نظرا لخبرتهم.

3- اعتماد الخبرة المهنية كمعيار آخر في التوظيف .حيث يوجد ما نسبته % 32 من الموظفين لديهم خبرة تتراوح من خمس إلى عشر سنوات و % 17 لديهم خبرة تتراوح ما بين سنتين إلى أقل من خمس سنوات و% 35 لديهم خبرة أقل من سنتين.

4- تدريب الموظفين في شركة موبيليس وتكوينهم في مراكز خاصة بالشركة أو إجراء التربصات لموظفيها خاصة الجامعيين منهم.

المطلب الرابع: مدى استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة

تستخدم مديرية الموارد البشرية لشركة موبيليس للاتصالات أحدث الوسائل، التقنيات، البرامج والشبكات

من اجل ضمان السير الحسن للخدمة وتحسين ظروف العمل وتقليص الجهد والوقت ما يكسبها ميزة تنافسية عالية وجودة في الاداء، ونقسم هذه التكنولوجيات الى ثلاثة أقسام كالآتي:

1- الأجهزة المستخدمة:

تحرص شركة موبيليس على اقتناء أحسن العلامات التجارية العالمية، حيث وجدنا أن مديرية الموارد البشرية مجهزة بأجهزة ذات جودة عالية مثلا HP ، فتقريبا جل الأجهزة المتوفرة من حواسيب محمولة، وحواسيب مكتبية، آلات الطباعة و أجهزة النسخ وغيرها.

تستخدم الشركة أيضا الهواتف المحمولة حيث لدى جميع الموظفين ميزة الإتصال المجاني فيما بينهم ما يسمح بسهولة التواصل البينية، إضافة الى خدمة الهاتف الثابت والفاكس.

يتم حفظ البيانات والمعلومات في ذاكرات تتميز بصلابتها وصعوبة تفحصها لإنها في الغالب مشفرة، اما البيانات والمعلومات فهي تمتاز بصغر حجمها داخل الذاكرة ما يسهل نقلها من والى الجهات المعنية.

2- البرامج المعتمدة:

نجد على مستوى المديرية عدة برامج مستخدمة توفر السهولة في انسياب المعلومات وسرعة تداولها ومن هذه البرامج ما يلي: [1]

- برنامج HR ACCESS الذي اقتنته موبيليس عن الشركة العملاقة IBM ويسمح هذا البرنامج ب:

أ- تسيير عامل الزمن Gestion du Temps.

ب- تسيير شؤون التوظيف والمؤهلات Gestion de Recrutement et des Competences.

ت- تسيير الرواتب والعلاوات.

ث- تسيير برامج التدريب والتأهيل.

ج- تطوير الإجراءات الخاصة بالموارد البشرية (الأجور، الغيابات الشكاوى التأمينات وغيرها...).

يتمتع برنامج HR ACCESS بميزات متعددة حيث يتوفر على نظام استغلال Systeme d'exploitation يدعى Unix قاعدة بيانات Oracle 9i يزود بتطوير ضمني يتماشى مع قواعد التسيير وحسابات المكافئات والعلاوات الجديدة التي قد تضاف الى الرواتب.

تتيح شركة موبيليس هذا البرنامج لجميع ادارات الموارد البشرية التابعة للمديريات الجهوية الثمانية وذلك عن طريق شبكة الإنترنت، مع ميزة الإحتفاظ بالبيانات لفترة معينة ومن ثم ارسالها الى المستقبل الرئيسي بالمديرية محل الدراسة.

كما تتيح الشركة المتمثلة في المديرية العامة إمكانية التواصل من خلال نفس البرنامج مع المؤسسة الأم الجزائرية للإتصالات، وذلك عبر شبكة متخصصة (اكسترانت).

- برنامج Lotus الذي يسمح بتداول الملفات الالكترونية بين الادارات داخل وخارج المديرية العامة.

3- شبكات التواصل البيني:

تستخدم المديرية العامة لشركة الاتصالات موبيليس (كحالة مديرية الموارد البشرية) عدة شبكات نقسم اهمها على ثلاث أقسام كالتالي:

أ- شبكة الانترانت: وهي شبكة داخلية تعنى بتبادل المعلومات والمعاملات داخل الشركة فقط، حيث نميز ثلاث شبكات وهي: شبكة LAN، شبكة WiFi والانترنت، حيث توفر خدمة التواصل بين المديريات وبين الموظفين داخل المديرية الواحدة.

[1] معلومات مقدمة من طرف مسؤول نظام المعلومات التبع لمديرية الموارد البشرية.

ب- شبكة الاكسرانت: وهي شبكة تتوفر على خط متخصص يربط بين المديرية العامة ومؤسسة الاتصالات الجزائر، للتزويد بالمعلومات والمستجدات، وتمتاز هذه الشبكة بالسرية التامة وخاصية الأمن.

ت- شبكة الانترنت: تربط هذه الشبكة بين المديرية العامة والمديريات الجهوية الثمانية حيث يتم التواصل عن طريق برنامج HR ACCESS او عن طريق برنامج Lotus حسب الحالة.

المبحث الثالث: بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية لتقييم أثر الادارة الالكترونية على الموارد البشرية في شركة الاتصالات موبيليس الجزائر.

يمكن من خلال دراسة حالة مؤسسة موبيليس اكتشاف مدى إعتماد شركة موبيليس على الوسائل التكنولوجية الحديثة والطرق التقنية المبتكرة خاصة وسائل الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات، وماهو الأثر الناجم عن اعتماد هذه التقنيات والوسائل على العنصر البشري داخل المؤسسة.

يتناول هذا المبحث وصفا مفصلا للمنهج والإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة الميدانية، أفراد مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها وصدقها وثباتها.

كما يتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث ومن ذلك : تعريف منهجية الدراسة، وصف مجتمع الدراسة ، تحديد عينة الدراسة ، إعداد أداوت الدراسة ، التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، بيان إجراءات الدراسة والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في معالجة نتائج الدراسة.

المطلب الاول: منهجية الدراسة

استخدمنا في هذا الجزء الميداني المنهج الوصفي والتحليلي الذي حاولنا من خلاله معرفة أثر الادارة الالكترونية على الموارد البشرية لشركة الاتصالات موبيليس، نظرا لأنه أكثر وأنسب المناهج البحثية لوصف الظاهرة موضوع البحث، والذي حاولنا من خلاله وصف موضوع الدراسة، تحليل البيانات وأن يقارن ويفسر ويقيم أملا في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد ويثري بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

الفرع الاول: فرضيات الدراسة

تنبثق فرضيات الدراسة من الفرضية الرئيسية التي مفادها أن الإدارة الإلكترونية حتمية تفرضها المزايا التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة وتطبيقها بالمؤسسة يعود على الشركة بمزايا تنافسية جديدة ويساعد بدرجة كبيرة في تحسين مكانة الموارد البشرية داخل الشركة، و تتلخص في ما يلي:

–يوجد تباين في اتجاهات موظفي الشركة نحو الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية.

–توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الادرة الالكترونية والموارد البشرية.

الفرع الثاني: مصادر البيانات والمعلومات.

اتجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة خاصة تلك الوثائق الإلكترونية المتاحة على الموقع الخاص بالشركة والمتوفر على شبكة الويب عى شكل pdf، الدوريات والمقالات والتقارير والرسائل العلمية التي تناولت موضوع الدراسة.

أردنا من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة ، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات ، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت الادارة الالكترونية e-management وادارة الموارد البشرية الكترونيا e-hrm .

الفرع الثالث: المصادر الأولية للبيانات

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة استخدمنا الاستبانة لجمع البيانات الأولية كأداة رئيسية للبحث، وقد صممت بغرض حصر وتجميع المعلومات اللازمة عن موضوع الدراسة الميدانية.

تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة ، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية (Statistical Package for Social Science) المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

الفرع الرابع: المقابلات الشخصية

بغرض التعرف عن قرب على واقع شركة موبيليس الخاضعة للدراسة فيما يخص موضوع الدراسة ، قمنا بإجراء مقابلات ميدانية عديدة مع موظفي الجامعات الذين لهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة ، وخاصة موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات وموظفي مديرية الموارد البشرية، حيث تكونت لدينا صورة متكاملة عن واقع الشركة محل الدراسة ساهمت في إثراء الدراسة وتوجيهنا بشكل فعال لتحقيق النتائج المرجوة من الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المديريات والأقسام باختلاف رتبهم وتنوع مهامهم حيث يشملون مجمل المديرية العامة لمؤسسة موبيليس وهذا حسب علاقتهم بموضوع الدراسة، وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة من اطارات

وموظفين اداريين وبعض الاعوان 740 موظفا يتوزعون على 9 مديريات وعدة مكاتب أخرى. حيث أن العاملين في مراكز تكنولوجيا المعلومات الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة فبلغ عددهم 35موظفا ، تنوعت وظائفهم ما بين مدير، ورؤساء أقسام ، مبرمجين ، مصممي صفحات الويب ومحللي أنظمة. كما أن الموظفين بمديرية الموارد البشرية كانوا 45 موظفا.

المطلب الثالث: عينة الدراسة

إن اختيار العينة بشكل دقيق ومناسب يعطي نتائج مشابهة إلى حد كبير للنتائج التي يمكن الحصول عليه عند دراسة كامل مجتمع الدراسة

الفرع الأول: العينة الاستطلاعية للدراسة

تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من (30) فردا من أفراد مجتمع الدراسة للتحقق من صدق الاستبانة وذلك بتطبيق الاستبانة عليهم ، وذلك بهدف تطوير الاستبانة إلى الحد الأقصى والتأكد من سلامة فقراتها، ليشمل ذلك تعديل اتجاه بعض الأسئلة والتصحيح اللغوي ، وتم استبعاد العينة الاستطلاعية من الدراسة بعد ذلك.

الفرع الثاني: عينة الدراسة الميدانية

نظرا لأهمية آراء واستجابات المبحوثين في مراكز تكنولوجيا المعلومات ومديرية الموارد البشرية ، فقد فضلنا أن نركز على الموظفين التابعين لمراكز تكنولوجيا المعلومات، مبرمجين ، محللي نظم، مصممي صفحات ويب، والشبكات، مسؤولي إدارة قواعد البيانات، وركزنا أيضا على موظفي مديرية الموارد البشرية، أما مجتمع الدراسة من إطارات وموظفين إداريين وأعوان من باقي إدارات الشركة فتم اختيار عينة عشوائية مع مراعاة حجم تمثيل كل ادارة في مجتمع الدراسة، حيث حددنا حجم العينة العشوائية ومقدارها 100 فردا من مجموع المجتمع ككل.

وقد تم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة باستخدام طريقتين: الطريقة الأولى تقليدية وهي الاستبانة الورقية، والطريقة الثانية هي الاستبانة الإلكترونية وتوزيعها على الموظفين الذي توفر لدينا بريدهم الالكتروني.

بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية واستبعاد أفرادها، قامنا بتوزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة الممثلة للمجتمع وعددهم 100،منها 67 استبانه ورقية وتم في الأخير أخذ 56 صالحة للتحليل الإحصائي، و33 استبانة على شكل وورد تم ارسالها الكترونيا عن طريق البريد الالكتروني منها تم استرداد 13 استبانة إلكترونية صالحة للتحليل، لتكون بذلك مجموع 69 استبانة صالحة للدراسة من مجموع 100 أي مانسبته 69% من أفراد عينة الدراسة.

المطلب الرابع: أدوات الدراسة

قامنا بتصميم استبانة الدراسة لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة بعد أن راجعنا الكثير من الاستبانات والدراسات السابقة في مجال إدارة الموارد البشرية إلكترونياً والإدارة الإلكترونية والموارد البشرية، وإجراء مقابلات عديدة مع الموظفين الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة من موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات، موظفي شئون الموظفين ، موظفي وحدة الجودة ومع الإحصائيين لمعرفة الطريقة الأمثل لتصميم الاستبانة، حيث تم تصميم استبانة مكونة من 5 درجات، وفقا لمقياس ليكرت الخماسي مما يعطي للمبحوث مجال أوسع للإجابة، وقد كانت درجة الإجابة لكل فقرة 5 درجات بحيث كانت أقل الإجابات هو "1 " ويعني عدم الموافقة التامة على الفقرة ، أعلى الإجابات الرقم 5 ويعني الموافقة التامة على الفقرة ونقطة الحياد هنا هي 3.

تم إعداد الاستبانة على عدة مراحل كما يلي:

1-إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

2-عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

3-تعديل الاستبانه بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

4- إجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستبانه وتعديل بعض الجوانب.

أولا: توزيع الاستبانة

لأغراض تعزيز نتائج الدراسة بأحد فروع مجالات الدراسة ، وهي الإدارة الإلكترونية ، قامنا باستخدام طريقتين لتوزيع الاستبانة ، الطريقة التقليدية الورقية والتي تم توزيعها باليد ، والطريقة الثانية وهي الاستبانة الإلكترونية.

ثانيا: محتويات الاستبانة

تكونت الاستبانة من قسمين ، حيث احتوى القسم الأول على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ، والقسم الثاني من ستة مجالات تتناول جوانب الدراسة.

1- الجزء الأول تناول هذا القسم الخصائص العامة لمجتمع الدراسة وشمل ما يلي:

أ- متغير الفئة العمرية
ب- متغير نوع الوظيفة
ت- متغير المستوى التعليمي
ث- متغير عدد سنوات الأقدمية

2- الجزء الثاني يتكون من ستة محاور تشمل جوانب مختلفة من الدراسة ، حيث سعينا من خلالها تغطية كافة جوانب موضوع دراسته وهي كالتالي:

أ- المحور الأول يناقش مدى استعمال التقنيات والاساليب الحديثة في ادارة المؤسسة لدى المستويات الإدارية المختلفة ، وهو مكون من 12 فقرة.

ب- المحور الثاني يناقش مدى استخدام إدارة الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات، ويتكون من 10 فقرات.

ت-المحور الثالث يتناول واقع تدريب العاملين ووتأهيلهم الكترونيا ويتكون من7 فقرات.

ث-المحور الرابع يناقش رضا العاملين ويتكون من 5 فقرة.

ج- المحور الخامس يتعرض لأداء العاملين في ظل التكنولوجيات المتاحة لدى الشركة ويتكون من 7 فقرات.

ح- المحور السادس يعالج مدى مشاركة العاملين في ودورهم في اتخاذ القرارات داخل الشركة ويتكون من 7 فقرات.

وبذلك يبلغ مجموع فقرات الاستبانة 48 فقرة ، روعي فيها خصائص عينة الدراسة كون أغلبهم من المستويات الإدارية العليا العاملين في الشركة ومن موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات ومديرية الموارد البشرية اضافة الى بعض الاعوان وكلهم يساعدون في دراسة وتحليل موضوع الدراسة على وجه حسن.

ثالثا: صدق وثبات الاستبانة

1- صدق الاستبانة

صدق فقرات الاستبانة :يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه ، وقد قمنا بالتأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين:

أولاً: الصدق الظاهري: لحساب الصدق تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين تألفت من مجموعة من الاساتذة الجامعيين، والملحق رقم (3) يعرف بالسادة المحكمين ومكان عمل كل منهم.

ثانيا: الاستبانة الاستطلاعية التي شملت 30 موظفا قام 23 منهم بالاجابة عليها كما أن البعض أضاف ان علق على بعض الفقرات التي لم يفهمها على الشكل المطلوب مما استدعى منا إعادة النظر في التعبير اللغوي وانتقاء المفردات الاكثر بساطة.

وقد استجابنا لأراء السادة المحكمين وبعض العاملين لدى الشركة بحكم خبرتهم، وقامنا بإجراء التعديلات الضرورية في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها شبه النهائية ليتم تطبيقه على عينة المجتمع الاستطلاعية ، والملحق رقم (2) يوضح الاستبانة في صورتها النهائية.

2-**ثبات الإستبانة**:للتأكد من ثبات الإستبانة، تم استخدام برنامج spss، من خلال استخراج معامل الإتساق الداخلي كرونباخ- ألفا -، حيث بلغ معامل كرونباخ الداخلي لجميع فقرات الإستبانة (0.839) مما

يدل على أنها قيمة ممتازة تدل على ثبات الاستبيان ويمكن الاعتماد و الإستفادة من نتائجه في التفسير.

الجدول رقم 09 معاملات الارتباط والثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ

رقم الفقرة	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	مدى استعمال التقنيات والاساليب الحديثة في ادارة المؤسسة	12	0.823
2	مدى استخدام ادارة الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات	10	0.790
3	تدريب العاملين وتأهيلهم الكترونيا	7	0.897
4	رضا العمال	5	0.793
5	أداء العاملين	7	0.760
6	دور ومشاركة العاملين	7	0.564
	جميع الفقرات	48	0.846

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان و spss

يتضح من الجدول رقم 09 أن معاملات الثبات تنحصر بين (0.564-0.897) بلغ معامل الثبات لجميع الفقرات (0.846) مما يدل على تمتع فقرات الاستبانة بمعامل ثبات كبير.

وبغرض الإجابة على فقرات الاستبانة تم الإعتماد في معظم الأسئلة على مقياس ليكرت الخماسي، لقياس إجابات أفراد عينة الدراسة، وكانت كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم 10: درجات مقياس الدراسة.

خيارات الإجابة	الدرجة
غير موافق بشدة	1
غير موافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق بشدة	5

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على كتاب عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008، ص450.

وانطلاقا من الجدول رقم 10 حسب الأوزان الموضحة فيه ولحساب الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي نقوم بحساب المدى الكلي (5-1=4)، ثم نقوم بقسمته على عدد فئات المقياس لنحصل على المدى الجزئي للفئات كما يلي (4/5=0.8)، وبعد ذلك نقوم بإضافته إلى العدد الأصغر في المقياس وهو رقم 1 الصحيح لتصبح القيمة 1.8، وهكذا نقوم بنفس العملية حتى الوصول إلى أعلى قيمة في الأوزان وهو رقم 5 الصحيح، لتصبح النتيجة على الشكل التالي:

الجدول رقم 11: مجال إتجاه حسب ليكرت الصيغة الخماسية.

المتوسط المرجح	الإتجاه
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.8 إلى 2.59	غير موافق
من 2.6 إلى 3.39	محايد
من 3.4 إلى 4.19	موافق
من 4.2 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على كتاب عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008، ص451.

المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

بعدما استرجاعنا نتائج الإستبانة الموزعة على جميع الفئة المستجوبة ،بدأنا بعملية فرزها لنتأكد أنها كلها سليمة قابلة للدراسة، فقمنا بإدراج البيانات في برنامج حزمة الأساليب الإحصائية المخصصة للبحوث الاجتماعية والاقتصادية (SPSS)، لنطبق عليها الجزء المخصص للإحصاء الوصفي وكذا الإحصاء التطبيقي، وما يتعلق بمقاييس النزعة المركزية (كمعامل الارتباط ،ومقاييس التشتت والوسط الحسابي المرجح ...الخ).

الفرع الأول :تحليل الجانب الأول من الإستبانة والمتعلق بالمعلومات الشخصية

تم اختيار مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية والتي تضمن كل من(العمر، الوظيفة، المستوى العلمي، سنوات الأقدمية)، والجداول الآتية تُظهر الخصائص الشخصية للعينة.

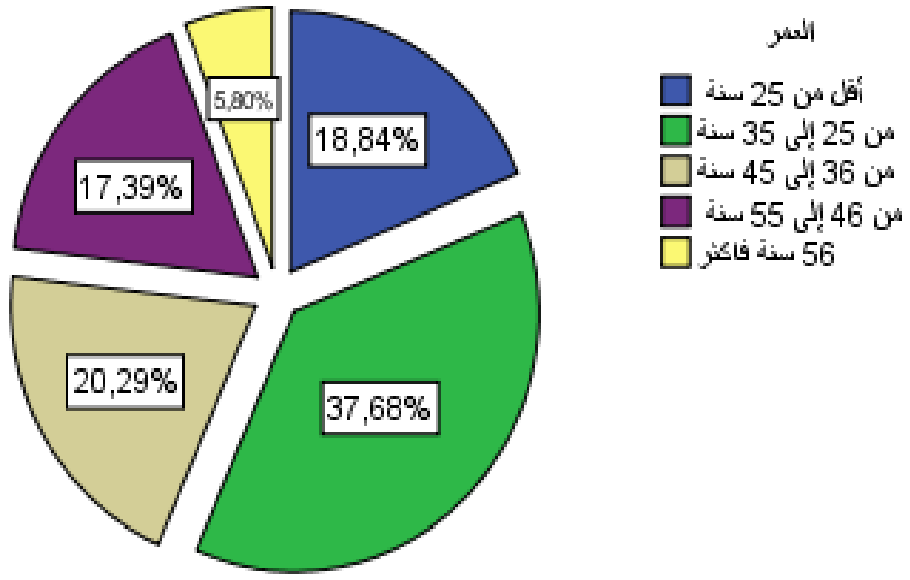
1- السؤال الرابع والمتعلق بالسن

الجدول رقم 12: النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالعمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	13	18.84
35-25	26	37.68
45-36	14	20.29
55-46	12	17.39
56 فأكثر	4	5.8
المجموع	69	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

الشكل رقم 18: نسب البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالعمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

نلاحظ أن نسبة أعمار الموظفين الذين شملتهم العينة من الذين تتراوح أعمارهم أقل من 25 بلغوا 13 موظف أي بنسبة 18.84%، في حين الفئة التي تتراوح أعمار أفرادها مابين (25-35) فنسبتهم تقدر بـ37.68%، والفئة التي تتراوح اعمار أفرادها من 36 إلى 45 سنة فنسبتهم 20.29 أما الأفراد الذين اعمارهم ما بين 46 إلى 55 سنة فنسبتهم 17.39%، بينما الفئة الأكبر من 56 سنة فلا تساوي سوى 5.8 % فقط.

2- السؤال الثاني والمتعلق بالوظيفة

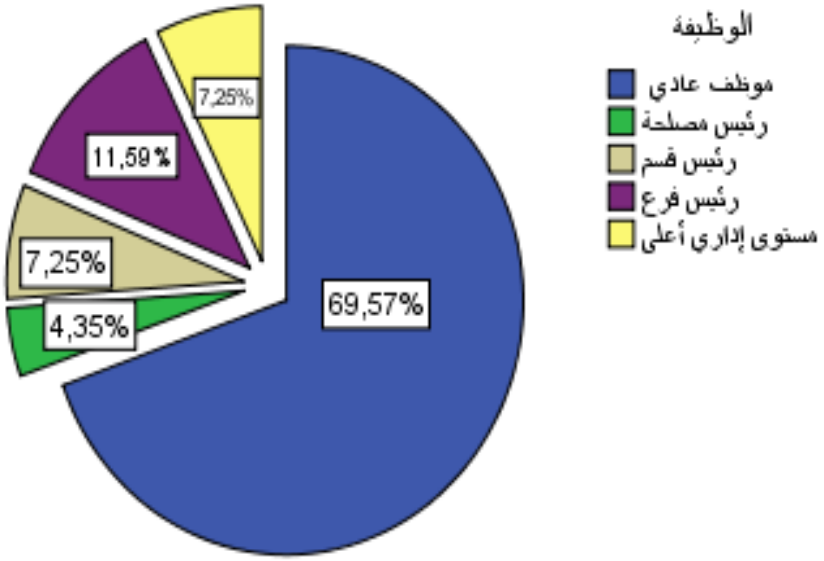
الجدول رقم 13 : النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
موظف عادي	48	69.57
رئيس مصلحة	3	4.35
رئيس قسم	5	7.25
رئيس فرع	8	11.59

مستوى إداري أعلى	5	7.25
المجموع	69	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

الشكل رقم 19 : نسب البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين شملتهم العينة من الموظفين العاديين بلغوا 49 موظف أي بنسبة 69.57%، في حين بلغ عدد رؤساء المصالح 3 ونسبتهم تقدر بـ 4.3%، أما رؤساء الأقسام فنسبتهم تقدر بـ 7.25%، إضافة إلى أن رؤساء الفروع فنسبتهم 11.59%، و تبقى نسبة المتسويات الإدارية العليا فتقدر بـ 7.25% من مجموع أفراد العينة قيد الدراسة.

3- السؤال الثالث والمتعلق بالمستوى التعليمي

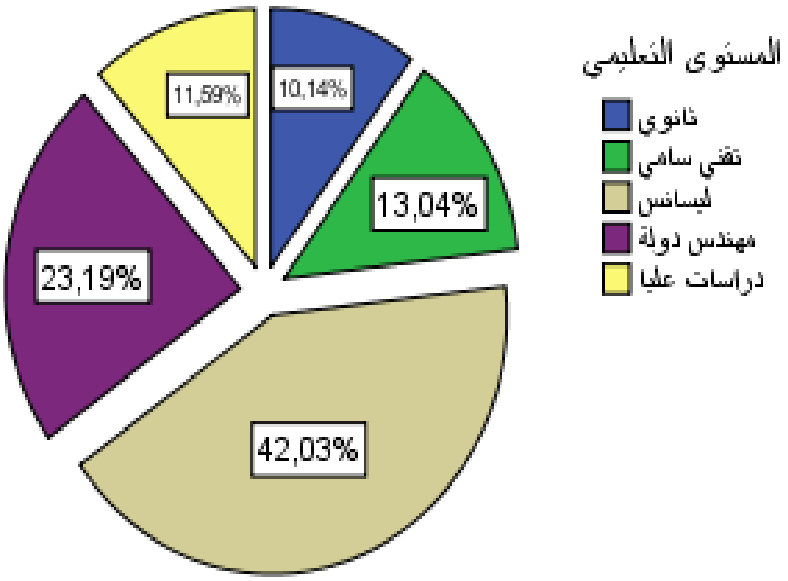
الجدول رقم 14 : النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالمستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	7	10.1

تقني سامي	9	13
ليسانس	29	42
مهندس دولة	16	23.2
دراسات عليا	8	11.6
المجموع	69	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

الشكل رقم 20: نسب البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالمستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين شملتهم العينة بلغوا 7 موظفين مستواهم ثانوي أي بنسبة 10.14%، في حين بلغ عدد التقنيين السامين 9 ونسبتهم تقدر بـ13.04 %، أما حاملي شهادة الليسانس ف 29 موظفا بنسبة 42.03%، وهناك 16 مهندس دولة أي ما نسبته 23.19%، و 8 لديهم شهادات عليا ويمثلون نسبة 11.59%.

4- السؤال الرابع والمتعلق بسنوات الأقدمية

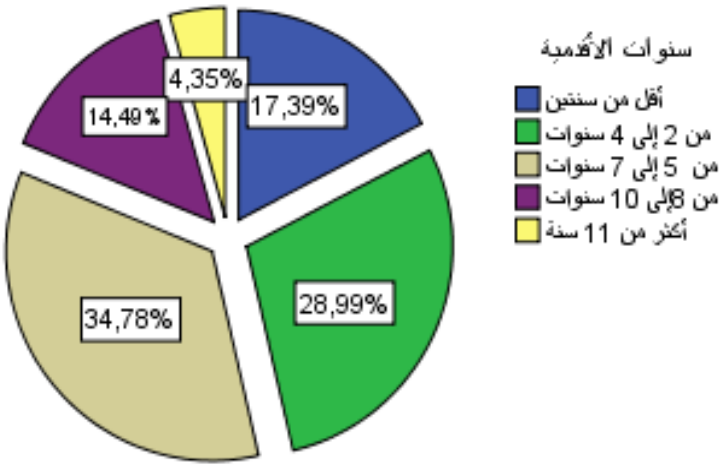
الجدول والشكل التاليين يبينان النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بسنوات الاقدمية.

الجدول رقم 15 : النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بسنوات الأقدمية

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من سنتين	12	17.39
من 2 إلى 4 سنوات	20	28.99
من 5 إلى 7 سنوات	24	34.78
من 8 إلى 10 سنوات	10	14.49
أكثر من 11 سنة	3	4.35
المجموع	69	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

الشكل رقم 21: نسب البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بسنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين شملتهم العينة بلغوا 12 موظفا لا تزيد خبراتهم السنتين أي بنسبة 17.39%، اما أولائك الذين تتراوح خبراتهم ما بين 2 إلى 4 سنوات فهم 20 موظفا يمثلون 28.99%، في حين نجد 24 موظفا خبرتهم ما بين 5 إلى 7 سنوات ونسبتهم تقدر بـ34.78 %، كما وجدنا 10 موظفين خبرتهم ما بين 8إلى 10 سنوات بنسبة 14.49%، وهناك 3 منهم تتجاوز خبراتهم 11 سنة ويمثلون 4.35% من مجموع العينة.

ثانيا: تحليل الجزء الثاني من الإستبانة المتعلق بأهمية الإدارة الإلكترونية.

سنتناول في هذا المحور ستة محاور يتعلق المحور الأول في مدى استعمال التقنيات والاساليب الحديثة في إدارة المؤسسة أما المحور الثاني فيتعلق بمدى إستخدام إدارة الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات، أما المحور الثالث فيشمل تدريب العاملين وتأهيلهم إلكترونيا، كما يتعلق المحور الرابع برضا العمال، والمحور الخامس يتناول أداء العاملين، والمحور الأخير يمثل دور ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الادارية.

المحور الأول: مدى استعمال التقنيات والاساليب الحديثة في المؤسسة.

الجدول رقم 16: مدى استعمال التقنيات والاساليب الحديثة في موبيليس.

البيان / الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي المرجح	إنحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
	التكرارات								
	النسبة								
1. تتوفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نجاح وتطور مؤسستكم.	5	10	18	22	14	3.43	1.182	موافق	**10**
	7.2%	14.5 %	26.1 %	31.9 %	20.3 %				
2. تدعم الشركة مركز تكنولوجيا المعلومات بالكفاءات البشرية لتحقيق التحول إلى الإدارة الإلكترونية.	5	10	14	18	22	3.61	1.274	موافق	**6**
	%7.2	14.5 %	26.1 %	26.1 %	31.9 %				
3. يوجد لدى المركز قرارات إدارية تتعلق	8	9	11	19	22	3.55	1.367	موافق	**7**

بتطبيق الإدارة الإلكترونية	11.6 %	13%	15.9 %	27.5 %	31.9 %				
4. توفر المؤسسة بريد إلكتروني خاص لكل موظف	8	7	17	18	19	3.48	1.313	موافق	**9**
	11.6 %	10.1 %	24.6 %	26.1 %	27.5 %				
5. توفر المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة على كافة المستويات الإدارية	6	10	10	16	27	3.7	1.354	موافق	**5**
	8.7%	14.5 %	14.5 %	23.2 %	39.1 %				
6. الكفاءات البشرية المتوفرة حاليا قادرة على انجاز مشروع التحول إلى الإدارة الإلكترونية	9	14	13	16	17	3.26	1.379	موافق	**12**
	13%	20.3 %	18.8 %	23.2 %	24.6 %				
7. يتم تطوير قيادة إدارية تتعامل بفعالية مع التغيرات المتسارعة في وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	4	15	13	21	16	3.43	1.23	موافق	**11**
	5.8%	21.7 %	18.8 %	30.4 %	23.2 %				
8. أنظمة المعلومات الإدارية المتوفرة حاليا تعتبر كافية لبناء نظام الإدارة الإلكترونية	4	9	9	24	23	3.77	1.214	موافق	**3**
	5.8% 4	%13 8	%13 13	34.8 % 19	33.3 % 25				
9. أجهزة الحاسوب والبرمجيات المتوفرة حاليا تعتبر كافية عمليا لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية	5.8%	11.6 %	18.8 %	27.5 %	36.2 %	3.77	1.226	موافق	**4**
	6	11	14	17	21				
10. الشبكة الداخلية المتوفرة حاليا تعتبر كافية عمليا لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية	8.7%	15.9 %	20.3 %	%24.6	30.4 %	3.52	1.313	موافق	**8**
	1	10	8	23	27				
11. قدرة الإتصال عبر الإنترنت المتوفرة حالياً تعتبر كافية عملياً لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية	1.4%	14.5 %	11.6 %	33.3 %	39.1 %	3.94	1.11	موافق	**1**
	3	9	7	23	27				

12. التعاون والتنسيق يتم باستمرار بين موظفي المركز وموظفي الدوائر الأخرى بغرض الوصول إلى تحقيق نظام إدارة إلكترونية بجودة عالية	4.3%	13%	10.1 %	33.3 %	39.1 %		1.19	موافق	**2**
	5.8%	%13	%13	34.8 %	33.3 %	3.9			
التقييم العام للاتجاه						**3.61**	**0.671**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

من خلال قيمة الوسط الحسابي المرجح للمحور ككل نلاحظ أن حوالي 72.2% من أفراد العينة المستجوبة يوافقون على أن المؤسسة تستعمل التقنيات والأساليب الحديثة، هذا ما يبينه المتوسط الحسابي المرجح العام بـ(3.61) وكذا الانحراف المعياري بـ(0.671)، مما يشير إلى تشتت قليل نوعا ما والتباين في الإجابات ضئيل في مدى استعمال التقنيات والاساليب الحديثة لدى الفئة المستجوبة.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بمدى استعمال التقنيات والاساليب الحديثة في موبيليس تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1- جاءت العبارة " قدرة الإتصال عبر الإنترنت المتوفرة حالياً تعتبر كافية عملياً لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، أي أن خدمة الإنترنت داخل المؤسسة متوفرة بالشكل المطلوب والكافي الأمر الذي يساعد في التحول نحو إدارة إلكترونية بالمؤسسة ويعني ذلك أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على وجود خدمة انترنت تستجيب إلى تطلعاتهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.94) وبانحراف معياري قدره(1.11)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق**، بنسبة قدرت بـ33.3، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة والتباين كبير في الإجابات، لكن بالنظر الى عبارة موافق بشدة والتي جاءت بنسبة 39.4% ما يدل على أن 78.8% الموظفين موافقون على أن شركة موبيليس توفر التقنيات الحديثة في مجال الاتصالات من أجل البدء في تطبيق الادارة الالكترونية.

2- وجاءت العبارة " التعاون والتنسيق يتم باستمرار بين موظفي المركز وموظفي الدوائر الأخرى بغرض الوصول إلى تحقيق نظام إدارة إلكترونية بجودة عالية" في المرتبة الثانية ويبين ذلك توفر التنسيق والتعاون من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.9) وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق** بنسبة قدرها ب33.3%، وبانحراف معياري قدره(1.19) ما بيدل على أن نسبة التشتت والتباين كبيرة، لكن إجابات موافق جدا كانت بنسبة 39.1%، ما يدل على ان 78% من أفراد العينة في المؤسسة،

يعتقدون أن المؤسسة تعمل باستمرار على ترسيخ مبدأ التعاون والتنسيق باستمرار بين موظفي المركز وموظفي الدوائر الاخرى بغرض الوصول إلى تحقيق نظام إدارة إلكترونية بجودة عالية.

3- وجاءت العبارة " أنظمة المعلومات الإدارية المتوفرة حاليا تعتبر كافية لبناء نظام الإدارة الإلكترونية" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.77) وبانحراف معياري قدره (1.214)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق** بنسبة قدرت ب34.8%، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت والتباين في الإجابات كبيرة، لكن بالنظر إلى نسبة الإجابات بعبارة موافق بشدة كانت 33.3% وهذا ما يبين أن 75.4% من أعضاء العينة يرون أن مؤسسة موبيليس عملت على توفير أنظمة معلومات إدارية كافية لبناء نظام الإدارة الإلكترونية وهذا ما لمسناه أيضا على أرض الواقع.

4- وجاءت العبارة "أجهزة الحاسوب والبرمجيات المتوفرة حاليا تعتبر كافية عمليا لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.77) وبانحراف معياري قدره (1.226)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق** بنسبة قدرت ب27.5% ، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة في الإجابات والتباين أيضا كبير، وبالنظر الى نسبة الإجابات على موافق بشدة نجد أنها 36.2% وهذا ما يفسر أن 75.4% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن شركة موبيليس إهتمت بتوفير أجهزة الحاسوب والبرمجيات والتي تعتبر كافية عمليا لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.

5- جاءت العبارة "توفر الشركة وسائل الاتصال الحديثة على كافة المستويات الإدارية" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.7) وبانحراف معياري قدره(1.354)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق** بنسبة قدرت ب23.2% ، حيث أن ما نسبته 39.1% من مجموع أفراد العينة **موافقون بشدة**، هذا ما يفسر أن 74% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه لدى شركة موبيليس وسائل إتصال حديثة على كافة المستويات الإدارية.

6- جاءت العبارة "تدعم الشركة مركز تكنولوجيا المعلومات بالكفاءات البشرية لتحقيق التحول إلى الإدارة الإلكترونية" في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.61) وبانحراف معياري قدره (1.274)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق**، بنسبة قدرت ب2.61% فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة في توزيع الإجابات، بيد أن نسبة الإجابات بعبارة موافق بشدة جاءت 31.9%، الأمر الذي يجعلنا نستنتج أن الشركة تدعم مركز تكنولوجيا المعلومات بالكفاءات البشرية لتحقيق التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

7- جاءت العبارة " يوجد لدى المركز قرارات إدارية تتعلق بتطبيق الإدارة الإلكترونية " في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.55) وبانحراف معياري قدره(1.367)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق** بنسبة قدرت بـ27.5% ، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة نوعا ما والتباين واضح في الإجابات، لكن وبالنظر إلى نسبة الاجابات على عبارة موافق بشدة والتي تمثل 31.9% ما يدل على أن 71% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الشركة تخول لمركز تكنولوجيا المعلومات اتخاذ قرارت تتعلق بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

8- وجاءت العبارة "الشبكة الداخلية المتوفرة حاليا تعتبر كافية عمليا لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية" في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.52) وبانحراف معياري قدره(1.313)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق**، بنسبة قدرت بـ24.6% ، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة ا والتباين واضح في الإجابات ، وبالنظر الى الاجابات بموافق بشدة نجد أنها 30.4% وهذا ما يدل على أن 70.4% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الشبكة الداخلية المتوفرة حاليا تعتبر كافية عمليا لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية مما أكده لنا مسؤولو الشركةة من خلال بعض المقابلات أثناء الدراسة.

9- جاءت العبارة " يوجد لدى المركز قرارات إدارية تتعلق بتطبيق الإدارة الإلكترونية " في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، أين بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.48) وبانحراف معياري قدره(1.367)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق** بنسبة قدرت بـ27.5% ، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة نوعا ما والتباين واضح في الإجابات، لكن وبالنظر إلى نسبة الاجابات على عبارة موافق بشدة والتي تمثل 31.9% ما يدل على أن 69.6% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الشركة تخول لمركز تكنولوجيا المعلومات اتخاذ قرارت تتعلق بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

10- جاءت العبارة "تتوفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نجاح وتطور مؤسستكم" في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.43) وبانحراف معياري قدره (1.182)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق**، بنسبة قدرت بـ31.9% بالإضافة الى ما نسبته 20.3% من الإجابات كانت في صالح عبارة موافق بشدة، لذا رغم أن نسبة التشتت مرتفعة بعض الشيء، إلا أن 68.6% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الإدارة العليا للشركة تتوفر على قناعة بأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نجاح وتطور مؤسستكم.

11- جاءت العبارة "يتم تطوير قيادة إدارية تتعامل بفعالية مع التغيرات المتسارعة في وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط

الحسابي المرجح لها(3.43) وبانحراف معياري قدره(1.230)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق** هي الأخرى، بنسبة قدرت بـ30.4% من مجموع الاتجاهات، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة بعض الشيء في توزيع الإجابات ، ويتبن لنا من خلال ما ورد أن 68.6% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الشركة تعمل على تطوير قيادة إدارية تتعامل مع التغيرات المتسارعة في وسائل تكنولوجيا المعلومات والإتصالات الى حد نقول عنه متوسط بناءا النسبة المرتفعة في عدم الموافقة على هذا الأمر بـ 21.7% وهي نسبة ذات أهمية نوعا ما.

12- جاءت العبارة " الكفاءات البشرية المتوفرة حاليا قادرة على انجاز مشروع التحول إلى الإدارة الإلكترونية " في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.26) وبانحراف معياري قدره(1.379)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **محايد**، بنسبة قدرت بـ18.8% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بكل من غير موافق بـ20.3% و موافق بـ 23.2% وموافق بشدة بـ 24.6 % ما يعكس التبان الكبير والتشتت المرتفع، هذا راجع إلى سببين لاحظناهما خلال فترة البحث أنه من جهة هناك نقص الثقة في النفس عند بعض الموظفين وقلة المعرفة بالكفاءات المتوفرة حقيقة عند البعض الآخر لكن على العموم فان 65.2% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على وجود كفاءات داخل موبيليس قادرة على انجاز مشروع التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

المحور الثاني مدى استخدام ادارة الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات.

الجدول رقم 17: مدى استخدام ادارة الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات في شركة موبيليس.

البيان / الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي المرجح	الإنحراف المعياري	الإتجاه	الرتبة
	التكرارات								
	النسبة								
1.إستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في الادارة يساهم في تخفيض النفقات المالية الادارية.	4	10	8	23	24	3.77	1.238	موافق	**6**
	5.8%	14.5 %	11.6 %	33.3 %	34.8 %				
2. تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا	3	10	7	19	30	3.91	1.234	موافق	**1**

هاما في اقتصاد الوقت والجهد.	4.3%	14.5 %	10.1 %	27.5 %	43.5 %				
3. إستخدام تكنولوجيا الرقمية يساهم في تحسين الصورة الذهنية للشركة لدى جمهورها	4	8	9	21	27	3.86	1.228	موافق	**3**
	5.8%	11.6 %	13%	30.4 %	39.1 %				
4. إستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في الإدارات يحقق مرونة اكبر في تنفيذ المهام.	4	9	8	22	26	3.83	1.236	موافق	**4**
	5.8%	13 %	11.6 %	31.9 %	37.7 %				
5. إستخدام الوسائل المعاصرة لتكنولوجيا يسهل انسياب المعلومات بين اقسام الشركة وبينها وبين شركائها.	9	11	7	26	16	3.42	1.355	موافق	**10**
	13%	15.9 %	10.1 %	37.7 %	23.2 %				
6.إستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في نشاط ادارة الموارد البشرية يسهل التفاعل بينها وبين باقي الادارات الاخرى.	3	13	11	17	25	3.7	1.264	موافق	**7**
	4.3%	18.8 %	15.9 %	24.6 %	36.2 %			موافق	
7. إستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في ادارة الموارد البشرية يؤدي الى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين ومعالجتها	8	10	7	23	21	3.57	1.366	موافق	**9**
	11.6 %	14.5 %	10.1 %	33.3 %	30.4 %				
8. إدارة الموارد البشرية تستخدم المقابلات الإلكترونية في عملية التوظيف.	2	9	9	23	26	3.9	1.139	موافق	**2**
	2.9%	13 %	13 %	33.3 %	37.7 %				
9. تستخدم إدارة الموارد البشرية نظاما الكترونيا لحفظ ومعالجة المعلومات	4	9	10	19	27	3.81	1.252	موافق	**5**
	5.8%	13%	14.5 %	27.5 %	39.1 %				
10. تحلل إدارة الموارد البشرية مشاكل الاداء لمعرفة الأسباب الرئيسية التي تكمن وراء حدوثها.	6	11	8	24	20	3.59	1.298	موافق	**8**
	8.7%	15.9 %	11.6 %	34.8 %	29 %				

التقييم العام للاتجاه	3.756	0.745	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

يبين قيمة الوسط الحسابي المرجح لمحمل المحور (3.76) أن حوالي 75.2% من الأفراد المستجوبين يوافقون على العموم على استخدام إدارة الموارد البشرية للوسائط الرقمية من مؤسسة موبيليس، هذا ما يبينه المتوسط الحسابي المرجح العام بـ(3.75) وكذا الانحراف المعياري بـ (0.745)، مما يشير إلى تشتت قليل والتباين في الإجابات ضئيل في إستخدام العنصر البشري المتمثل في الموظفين لتكنولوجيا المعلومات لدى الفئة المستجوبة، وهذا ما يبين إلى حد كبير الأهمية البالغة لتكنولوجيا المعلومات ونظمها في تقديم مزايا عديدة للموارد البشرية في شركة موبيليس.

1. جاءت العبارة " تلعب التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال دورا هاما في اقتصاد الوقت والجهد " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.91)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه بعبارة **موافق** بنسبة 27.5%، وبانحراف معياري قدره(1.234)، مما يشير إلى وجود تشتت وتباين في الإجابات، أما فيما يخص الاجابات موافق بشدة فكانت بنسبة43.5% أي أن الإجابات بالموافقة تشكل ما نسبته 78.2% لدى الفئة المستجوبة، ما يبين إلى حد كبير الدور الهام الذي تلعبه التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال في اقتصاد الوقت والجهد في شركة موبيليس.

2. وجاءت العبارة " إدارة الموارد البشرية تستخدم المقابلات الإلكترونية في عملية التوظيف " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.9) وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق** بنسبة قدرها ب33.3%، وبانحراف معياري قدره(1.139) ما بيدل على أن نسبة التشتت والتباين كبيرة، لكن إجابات موافق بشدة كانت بنسبة 37.7%، ما يدل على أن 78% من أفراد عينة الدراسة الشركة تعمل باستمرار على أنتقاء موظفيها بالطرق العلمية الحديثة.

3. وجاءت العبارة "إستخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في تحسين الصورة الذهنية للشركة لدى جمهورها" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.86) وبانحراف معياري قدره (1.228)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق** بنسبة قدرت بـ30.4%، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت والتباين في الإجابات كبيرة، لكن بالنظر إلى نسبة الإجابات بعبارة موافق بشدة كانت 39.1% وهذا ما يبين أن 77.2% من أفراد العينة المستجوبة بمؤسسة موبيليس تعمل على تحسين الصورة الذهنية لها لدى جمهورها من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات.

4. وجاءت العبارة "إستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في الإدارات يحقق مرونة اكبر في تنفيذ المهام" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.83) وبانحراف معياري قدره (1.236)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق** بنسبة قدرت بـ31.9% ، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة في الإجابات والتباين أيضا كبير، وبالنظر الى نسبة الإجابات على موافق بشدة نجد أنها 37.7% وهذا ما يفسر أن 76.6% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن شركة موبيليس تتمتع بمرونة كبيرة في تنفيذ المهام الادارية بفضل إستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.

5. جاءت العبارة " تستخدم إدارة الموارد البشرية نظاما الكترونيا لحفظ ومعالجة المعلومات " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.81) وبانحراف معياري قدره(1.252)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق** بنسبة قدرت بـ 27.5% ، حيث أن ما نسبته 39.1% من مجموع أفراد العينة **موافقون بشدة**، هذا ما يفسر أن76.2% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه لدى شركة موبيليس نظام الكتروني لحفظ ومعالجة المعلومات.

6. جاءت العبارة "إستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في الادارة يساهم في تخفيض النفقات المالية الادارية" في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.77)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه بعبارة **موافق** بنسبة 33.3%، وبانحراف معياري قدره(1.234)، مما يشير إلى وجود تشتت وتباين في الإجابات، أما فيما يخص الاجابات موافق بشدة فكانت بنسبة 34.8% أي أن الإجابات بموافق و موافق بشدة شكل ما نسبته 68.1% لدى الفئة المستجوبة، ما يبين أن 75.4 %من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في الادارة يساهم في تخفيض النفقات المالية الادارية في شركة موبيليس.

7. جاءت العبارة " إستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في نشاط ادارة الموارد البشرية يسهل التفاعل بينها وبين باقي الادارات الاخرى " في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.70) وبانحراف معياري قدره(1.264)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق** بنسبة قدرت بـ24.6% ، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة نوعا ما والتباين واضح في الإجابات، لكن وبالنظر إلى نسبة الاجابات على عبارة موافق بشدة والتي تمثل 36.2% ما يدل على أن 74% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن إستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في نشاط ادارة الموارد البشرية يؤدي إلى تسهيل التفاعل بينها وبين باقي الادارات الاخرى.

8. وجاءت العبارة " تحلل إدارة الموارد البشرية مشاكل الاداء لمعرفة الأسباب الرئيسية التي تكمن وراء حدوثها " في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.59) وبانحراف معياري قدره(1.298)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق**، بنسبة قدرت بـ34.8%، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة والتباين واضح في الإجابات ، وبالنظر الى الاجابات بموافق

بشدة نجد أنها 29% وهذا ما يدل على أن 71.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن إدارة الموارد البشرية تحلل مشاكل الاداء لمعرفة الأسباب الرئيسية التي تكمن وراء حدوثها مما أكده لنا مسؤولو الشركة من خلال بعض المقابلات أثناء الدراسة.

9- جاءت العبارة " إستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في ادارة الموارد البشرية يؤدي الى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين ومعالجتها " في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.57) وبانحراف معياري قدره(1.366)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق** بنسبة قدرت بـ33.3% ، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة نوعا ما والتباين واضح في الإجابات، لكن وبالنظر إلى نسبة الاجابات على عبارة موافق بشدة والتي تمثل 30.4% ما يدل على أن 71.4% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن إستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في ادارة الموارد البشرية يؤدي الى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين ومعالجتها وهذا ما عايناه على الواقع مباشرة خاصة بمديرية الموارد البشرية.

10- جاءت العبارة " إستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة يسهل انسياب المعلومات بين اقسام الشركة وبينها وبين شركائها " في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.42) وبانحراف معياري قدره (1.355)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق**، بنسبة قدرت بـ37.7% بالإضافة الى ما نسبته 23.2% من الإجابات كانت في صالح عبارة موافق بشدة، لذا رغم أن نسبة التشتت مرتفعة بعض الشيء، إلا أن 68.4% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن إستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة يسهل انسياب المعلومات بين اقسام الشركة وبينها وبين شركائها.

المحور الثالث: تدريب العاملين وتاهيلهم إلكترونيا

الجدول رقم 18: تدريب العاملين وتاهيلهم إلكترونيا في شركة موبيليس.

البيان / الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي المرجح	الإنحراف المعياري	الإتجاه	الرتبة
	التكرارات								
	النسبة								
1. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية	6	13	6	21	23	3.61	1.353	موافق	7

إلكترونيا.	8.7 %	18.8%	8.7 %	30.4%	33.3%				
2. تقوم إدارة الشركة بتدريب العاملين على استخدام الأساليب التقنية والإدارية الحديثة التي تساعد في تطوير الأداء وتحسين نوعية العمل.	2	8	5	29	25	3.97	1.084	موافق	**3**
	2.9%	11.6 %	7.2%	42 %	36.2 %	3.64			
3. تقوم إدارة الشركة بتوظيف الخبرات والكوادر المؤهلة لتحسين جودة الخدمات حسب الكفاءات العلمية والعملية.	9	7	7	23	23	3.84	1.382	موافق	**6**
	13 %	1.1 %	10.1 %	33.3 %	33.3 %				
4. تقوم إدارة الشركة بتقييم أداء العاملين المتدربين بعد الانتهاء من الدورات التدريبية **.**	7	7	4	23	28		1.335	موافق	**5**
	%10.1	10.1%	5.8%	33.3%	40.6%				
1. تشترك إدارة الشركة بالدورات المتخصصة لتحسيس العاملين في جميع المستويات بأحدث الأساليب المطبقة في هذا المجال.	3	6	8	28	24	3.93	1.102	موافق	**4**
	%4.3	% 8.7	%11.6	%40.6	%34.8				
2. يتم تدريب الموظف على الأنظمة الإدارية المحولة إلكترونياً.	4	4	6	30	25	3.99	1.105	موافق	**2**
	%5.8	%5.8	%8.7	%43.5	%36.2				
3. نظام الحضور والانصراف مرتبط إلكترونياً بنظام الأجور.	3	1	2	31	32	4.28	0.938	موافق بشدة	**1**
	%4.3	1.4%	2.9%	44.9 %	%46.4				
التقييم العام للمحور						**0.939**	**3.982**	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

يبين الجدول رقم 18 مدى استخدام ادارة الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات في شركة موبيليس لدى معظم أفراد العينة المدروسة كانت بعبارة **موافق** ، هذا ما يبينه المتوسط الحسابي المرجح العام بـ (3.982) وكذا الانحراف المعياري بـ (0.939)، مما يشير إلى تشتت قليل والتباين ضئيل في الإجابات لدى الفئة المستجوبة، فنسبة 79.64% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه هناك قدر مهم من لجوء الشركة الى التدريب والتأهيل الالكتروني للموارد البشرية في شركة موبيليس.

1. جاءت العبارة " نظام الحضور والانصراف مرتبط إلكترونياً بنظام الأجور " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.28)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه بعبارة **موافق بشدة** بنسبة 46.4%، وبانحراف معياري قدره(0.938)، مما يشير إلى وجود تشتت وتباين ضئيلين في الإجابات، أما فيما يخص الاجابات موافق فكانت بنسبة 44.9% لدى الفئة المستجوبة، ما يبين إلى حد كبير الدور الهام الذي تلعبه الوسائل الالكترونية المستخدمة في تسيير نظام الحضور والانصراف وارتباطها الكبير بنظام الاجور في شركة موبيليس وذلك بنسبة 85.6 من أفراد عينة الدراسة.

2. وجاءت العبارة " يتم تدريب الموظف على الأنظمة الإدارية المحولة إلكترونياً" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.99) وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق** بنسبة قدرها ب43.5%، وبانحراف معياري قدره(1.105) ما بيدل على أن نسبة التشتت والتباين كبيرة نوعا ما، لكن إجابات موافق بشدة كانت بنسبة 36.2%، ما يدل على أن79.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الشركة تعمل جاهدة على أن يحضى موظفوها بتدريب الكتروني على الأنظمة الادارية المحولة الكترونيا.

3. وجاءت العبارة "تقوم إدارة الشركة بتدريب العاملين على استخدام الأساليب التقنية والإدارية الحديثة التي تساعد في تطوير الأداء وتحسين نوعية العمل" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.97) وبانحراف معياري قدره (1.084)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق** بنسبة قدرت ب42%، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت والتباين في الإجابات كبيرة نوعا ما، لكن بالنظر إلى نسبة الإجابات بعبارة موافق بشدة كانت 36.2% يتبين لنا أن 79.4% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن شركة موبيليس تعمل على تدريب العاملين على استخدام الأساليب التقنية والإدارية الحديثة التي تساعد في تطوير الأداء وتحسين نوعية العمل.

4. وجاءت العبارة " تشترك إدارة الشركة بالدورات المتخصصة لتحسيس العاملين في جميع المستويات بأحدث الأساليب المطبقة في هذا المجال" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.93) وبانحراف معياري قدره (1.102)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق** بنسبة قدرت ب40.6% ، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة في الإجابات والتباين أيضا كبير، وبالنظر الى نسبة الإجابات على موافق بشدة نجد أنها 34.8% وهذا ما يفسر أن 78.6% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن شركة موبيليس تتمتع بعلاقات طيبة مع المعاهد المتخصصة في التدريب حيث تشترك في الدورات المتخصصة لتحسيس العاملين في جميع المستويات بأحدث الأساليب.

5. جاءت العبارة " تقوم إدارة الشركة بتقييم أداء العاملين المتدربين بعد الانتهاء من الدورات التدريبية" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.84) وبانحراف

معياري قدره(1.335)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق** بنسبة قدرت بـ 33.3% ، حيث أن ما نسبته 40.6% من مجموع أفراد العينة **موافقون بشدة**، هذا ما يفسر أن 76.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن شركة موبيليس تقوم إدارة الشركة بتقييم أداء العاملين المتدربين بعد الانتهاء من الدورات التدريبية.

6. جاءت العبارة " تقوم إدارة الشركة بتوظيف الخبرات والكوادر المؤهلة لتحسين جودة الخدمات حسب الكفاءات العلمية والعملية " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.64)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه بعبارة **موافق** بنسبة 33.3%، وبانحراف معياري قدره(1.382)، مما يشير إلى وجود تشتت وتباين في الإجابات، أما فيما يخص الاجابات موافق بشدة فكانت بنسبة 33.3% أي أن الإجابات بموافق و موافق بشدة شكل ما نسبته 66.6% لدى الفئة المستجوبة، ما يبين إلى حد كبير أن 72.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن شركة موبيليس تقوم إدارة الشركة بتوظيف الخبرات والكوادر المؤهلة لتحسين جودة الخدمات حسب الكفاءات العلمية والعملية.

7. جاءت العبارة " يتم تحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونيا " في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.61) وبانحراف معياري قدره(1.353)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق** بنسبة قدرت بـ 30.4% ، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة والتباين واضح في الإجابات، لكن وبالنظر إلى نسبة الاجابات على عبارة موافق بشدة والتي تمثل 33.3% ما يدل على أن 72.2% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن إستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في نشاط ادارة الموارد البشرية يؤدي إلى تسهيل التفاعل بينها وبين باقي الادارات الاخرى.

المحور الثالث: رضا العمال

الجدول رقم 19:الرضا الوظيفي لموظفي شركة موبيليس.

البيان / الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي المرجح	الإنحراف المعياري	الإتجاه	الرتبة
	التكرارات								
	النسبة								
النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء	6	10	8	22	23	3.67	1.314	موافق	4
يعتبر مناسبا لوظيفتك	8.7%	14.5 %	%11.6	31.9 %	33.3 %				

نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعليا حقيقة أدائك بالعمل.	6	5	5	30	23	3.86	1.216	موافق	2
	8.7%	%7.2	7.2%	43.5 %	%33.3				
ظروف العمل ملائمة جدا لطموحاتك وتطلعاتك.	4	2	3	24	36	4.25	1.077	موافق بشدة	1
	5.8%	%2.9	4.3%	34.8 %	52.2 %				
تلاقي تقديرا واحتراما من زملائك ورؤسائك عند تحسينك لأدائك	4	8	10	21	26	3.83	1.224	موافق	3
	5.8%	11.6 %	%14.5	30.4 %	37.7 %				
يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية.	4	13	7	28	17	3.59	1.217	موافق	5
	5.8%	18.8 %	10.1 %	%40.6	24.6 %				
التقييم العام للمحور						**3.837**	**0.895**	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

يبين الجدول رقم 19 مدى استخدام ادارة الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات في شركة موبيليس لدى معظم أفراد العينة المدروسة كانت بعبارة **موافق** ، هذا ما يبينه المتوسط الحسابي المرجح العام بـ (3.837) وكذا الانحراف المعياري بـ (0.895)، مما يشير إلى تشتت قليل والتباين ضئيل في الإجابات لدى الفئة المستجوبة، ويعكس 76.74% من أفراد عينة الدراسة الذين يمثلون نسبة الرضا الوظيفي المحقق لدى عمال شركة موبيليس.

1. جاءت العبارة "ظروف العمل ملائمة جدا لطموحاتك وتطلعاتك "في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.25)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه بعبارة **موافق بشدة** بنسبة 52.2%، وبانحراف معياري قدره (1.077)، مما يشير إلى وجود تشتت وتباين في الإجابات، أما فيما يخص الاجابات موافق فكانت بنسبة 34.8% لدى الفئة المستجوبة، ما يبين إلى حد كبير اهمية ظروف العمل التي توفرها شركة موبيليس والتي تساهم في زيادة رضا العاملين بالشركة ويمثل ذلك موافقة 85% من أفراد عينة الدراسة.

2. وجاءت العبارة "نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعليا حقيقة أدائك بالعمل" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.86) وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق** بنسبة قدرها بـ 43.5%، وبانحراف معياري قدره (1.216) ما يدل على أن نسبة التشتت والتباين كبيرة، لكن إجابات موافق بشدة كانت بنسبة 33.3%، ما يدل على ان أكثر من 77.2% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الموظفين بشركة موبيليس راضون عن نتائج تقييم الآداء الخاصة بهم.

3. وجاءت العبارة "عند تحسينك لأدائك تلاقي تقديرا واحتراما من زملائك ورؤسائك" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.83) وبانحراف معياري قدره (1.224)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق** بنسبة قدرت بـ30.4 %، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت والتباين في الإجابات كبيرةا، لكن بالنظر إلى نسبة الإجابات بعبارة موافق بشدة كانت 37.7% يتبين لنا أن 76.6% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن ظروف العمل في شركة موبيليس تساعد الموظفين على تحسين آداءاتهم باستمرار.

4. وجاءت العبارة " النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء مناسبا لوظيفتك " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.67) وبانحراف معياري قدره (1.314)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق** بنسبة قدرت بـ 31.9% ، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة في الإجابات والتباين أيضا كبير، وبالنظر الى نسبة الإجابات على موافق بشدة نجد أنها 33.3%، وهذا ما يفسر أن 73.4% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن شركة موبيليس تعتمد على أن الموظفين راضون عن الطرق والأساليب المتخذة في التقييم الآداء.

5. جاءت العبارة " يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.59) وبانحراف معياري قدره (1.217)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق** بنسبة قدرت بـ 40.6% ، وما نسبته 24.6% من مجموع أفراد العينة **موافقون بشدة**، هذا ما يفسر أن 71.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على رضا العاملين على البرامج التدريبية المقدمة اليهم والتي تتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية.

المحور الخامس: أداء العاملين

الجدول رقم 20: أداء العاملين في شركة موبيليس.

	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي المرجح	الإنحراف المعياري	الإتجاه	الرتبة

البيان / الإجابات	التكرارات / النسبة							
1. إستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة يساهم في زيادة كفاءة الموظف	2	7	8	26	26	3.97	1.084	موافق	2
	%2.9	10.1 %	%11.6	%37.7	37.7 %				
2. رئيسك المباشر يقوم بتطوير أدائك ويساهم في الزيادة من خبراتك العملية	3	4	6	31	25	4.12	1.078	موافق	1
	4.3%	5.8%	%8.7	44.9 %	36.2 %				
3. لديك الثقة بان الشركة تحافظ على الموظفين المتميزين في العمل	7	6	6	28	22	3.84	1.324	موافق	4
	10.1%	8.7%	8.7%	%40.6	31.9 %				
4. لديك المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بعملك على أكمل وجه	4	12	8	25	20	**3.72**	1.282	موافق	7
	5.8%	%17.4	%11.6	%36.2	%29				
5. نظام الحوافز المطبق في الشركة يساهم فيتحسين مستوى الاداء	6	10	3	25	25	3.77	1.319	موافق	6
	%8.7	%14.5	%4.3	36.2 %	%36.2				
6. هناك رقابة دائمة ومستمرة على مستويات الاداء.	2	11	4	18	34	3.8	1.092	موافق	5
	%2.9	%15.9	%5.8	26.1 %	%49.3				
7. تعمل القيادة الادارية للمؤسسة على تحقيق مبدأ التحسين المستمر للجودة	4	8	7	24	26	3.84	1.196	موافق	3
	5.8	11.6	10.1	34.8	37.7				
التقييم العام للمحور						**0.768**	**3.865**	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

يبين الجدول رقم 21 واقع آداء الموارد البشرية في شركة موبيليس لدى معظم أفراد العينة المدروسة كانت بعبارة **موافق** ، هذا ما يبينه المتوسط الحسابي المرجح العام بـ (**3.865**) وكذا الانحراف المعياري بـ (**0.768**)، مما يشير إلى تشتت قليل والتباين ضئيل في الإجابات لدى الفئة المستجوبة، ويعكس ما نسبته 77.3% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على اهتمام الشركة بتحسين آداء مواردها البشرية.

1. جاءت العبارة " رئيسك المباشر يقوم بتطوير آداءك ويساهم في الزيادة من خبراتك" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.12) وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه بعبارة **موافق** بنسبة 36.2%، وبانحراف معياري قدره (1.078)، مما يشير إلى وجود تشتت وتباين في الإجابات، بيد أن الإجابة موافق بشدة والتي كانت بنسبة 44.9% لدى الفئة المستجوبة، ما يفسر على أن 82.4% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الرؤساء المباشرين يعملون على الرفع من آداء مرؤوسيهم وزيادة خبراتهم.

2. جاءت العبارة " إستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة يساهم في زيادة كفاءة الموظف" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.97) ، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق** بنسبة قدرها ب37.7%، وبانحراف معياري قدره (1.084) ما بيدل على أن نسبة التشتت والتباين كبيرة نوعا ما، لكن إجابات موافق بشدة كانت بنسبة 37.7%، تبين أن 79.4% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على الدور الهام الذي تلعبه الوسائل التكنولوجية الحديثة المستخدمة والتي تساهم إلى حد كبير في زيادة كفاءة الموظف في شركة موبيليس.

3. وجاءت العبارة "تعمل القيادة الادارية للمؤسسة على تحقيق مبدأ التحسين المستمر للجودة " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.84) وبانحراف معياري قدره (1.196)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق** بنسبة قدرت ب37.7%، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت والتباين في الإجابات كبيرة، لكن بالنظر إلى نسبة الإجابات بعبارة موافق بشدة كانت 34.8% يتبين لنا أن 76.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن شركة موبيليس بقياداتها الادارية تعمل على على تحقيق مبدأ التحسين المستمر للجودة في الأداء.

4. وجاءت العبارة " لديك الثقة بأن الشركة تحافظ على الموظفين المتميزين في العمل" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.84) وبانحراف معياري قدره (1.324)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق** بنسبة قدرت ب31.9% ، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة في الإجابات والتباين أيضا كبير، وبالنظر الى نسبة الإجابات على موافق بشدة نجد أنها 40.6% وهذا ما يفسر أن 76.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن شركة موبيليس تعمل

على الحفاظ على الموظفين المتميزين لديها الأمر الذي يدفع بهم الى الاستمرار في تحسين الأداء وزيادة الثقة و الولاء للشركة محل الدراسة.

5. جاءت العبارة " هناك رقابة دائمة ومستمرة على مستويات الأداء" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.8) وبانحراف معياري قدره (1.092)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق** بنسبة قدرت بـ 49.3% ، هذا ما يفسر أن 67% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن نظام الرقابة على الاداء دائم ومستمر ما يكسب الشركة ميزة تنافسية.

6. جاءت العبارة "نظام الحوافز المطبق في الشركة يساهم في تحسين مستوى الاداء" في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.77)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه بعبارة **موافق** بنسبة 36.2%، وبانحراف معياري قدره (1.319)، مما يشير إلى وجود تشتت وتباين في الإجابات، أما فيما يخص الاجابات موافق بشدة فكانت بنسبة 36.2% ، أي أن الإجابات بموافق و موافق بشدة شكل ما نسبته 72.4% لدى الفئة المستجوبة، ما يبين إلى حد كبير أن 75.4% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن شركة موبيليس تعمل على الرفع من مستوى أداء العاملين لديها من خلال نظام الحوافز.

7. جاءت العبارة " لديك المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بعملك على أكمل وجه" في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.72) وبانحراف معياري قدره (1.282)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق** بنسبة قدرت بـ 29% ، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة والتباين واضح في الإجابات، لكن وبالنظر إلى نسبة الاجابات على عبارة موافق بشدة والتي تمثل 36.2% ما يدل على أن 74.4% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الموظف متوفرة لديه المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بعملك على أكمل وجه.

المحور السادس: دور ومشاركة العاملين

الجدول رقم 21: دور ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار بشركة موبيليس.

البيان / الإجابات		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي المرجح	الإنحراف المعياري	الإتجاه	الرتبة
	التكرارات	3	4	3	28	31	4.16	1.052	موافق	1
	النسبة									

1. ساعدت الادارة الالكترونية على تقليل الوقت المطلوب في العمل.	%4.3	%5.8	4.3%	40.6 %	%44.9				
2. توفر الادارة الالكترونية المعلومات المطلوبة لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	4	7	4	29	25	3.93	1.167	موافق	**4**
	5.8%	%10.1	5.8%	42%	%36.2				
3. يمكنك القيام باقتراح طرق جديدة في انتقاء عاملين ذوي قدرات متميزة.	2	6	8	32	21	3.93	1.019	موافق	**3**
	2.9%	8.7%	11.6 %	%46.4	30.4 %				
4. يقوم مديرك المباشر بمناقشة أدائك خلال عملية التقييم.	2	7	3	30	27	4.06	1.052	موافق	**2**
	2.9%	%10.1	%4.3	43.5 %	39.1 %				
5. يمكنك ان تقوم بتقديم معلومات حول أداء زملائك.	5	4	9	25	26	3.91	1.185	موافق	**5**
	%7.2	5.8%	%13	%36.2	37.7 %				
6. أفكارك وأرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديرك عند اتخاذه للقرار.	5	10	6	23	25	3.77	1.285	موافق	**6**
	7.2%	14.5 %	8.7%	%33.3	36.2 %				
7. لديك قناعة بانك تشارك في القرارات المتعلقة بحاضر ومستقبل الشركة.	7	9	3	34	16	3.62	1.261	موافق	**7**
	%10.1	%13	4.3%	49.3 %	%23.2				
التقييم العام للمحور						3.911	**0.605**	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

يبين الجدول رقم 22 دور الموارد البشرية في اتخاذ القرار في شركة موبيليس لدى معظم أفراد العينة المدروسة كانت بعبارة **موافق**، هذا ما يبينه المتوسط الحسابي المرجح العام بـ (**3.911**) وكذا الانحراف المعياري بـ (**0.605**)، مما يشير إلى تشتت قليل والتباين ضئيل في الإجابات لدى الفئة المستجوبة، ويعكس تزايد دور الموارد البشرية في

اتخاذ القرارات بنسبة 78.22% من أفراد عينة الدراسة بفضل المفهوم الجديد المطبق ألا وهو الإدارة الإلكترونية.

1. جاءت العبارة "ساعدت الادارة الالكترونية على تقليل الوقت المطلوب في العمل" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.16) وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه بعبارة **موافق** بنسبة 40.6%، وبانحراف معياري قدره (1.052)، مما يشير إلى وجود تشتت وتباين في الإجابات، بيد أن الإجابة موافق بشدة والتي كانت بنسبة 44.9% لدى الفئة المستجوبة، ما يفسر أن 83.2% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على مساهمة الإدارة الإلكترونية في التقليل من الوقت المطلوب في العمل.

2. جاءت العبارة " يقوم مديرك المباشر بمناقشة أدائك خلال عملية التقييم " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.06) ، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق** بنسبة قدرها ب43.5%، وبانحراف معياري قدره (1.052) ما يبدل على أن نسبة التشتت والتباين كبيرة نوعا ما، لكن إجابات موافق بشدة كانت بنسبة 30.4%، الأمر الذي يؤكد أن المدراء المباشرون يقومون بمناقشة أداء الموظفين خلال عملية التقييم لأن 81.2% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على ذلك.

3. وجاءت العبارة "يمكنك القيام باقتراح طرق جديدة في انتقاء عاملين ذوي قدرات متميزة " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.93) وبانحراف معياري قدره (1.019)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق** بنسبة قدرت ب46.4%، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت والتباين في الإجابات كبيرة، لكن بالنظر إلى نسبة الإجابات بعبارة موافق بشدة كانت 30.4% يتبين لنا أن 78.6% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن شركة موبيليس تخول لموظفيها على اختلاف باقتراح طرق جديدة في انتقاء عاملين ذوي قدرات متميزة.

4. وجاءت العبارة " توفر الادارة الالكترونية المعلومات المطلوبة لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.93) وبانحراف معياري قدره (1.167)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق** بنسبة قدرت ب42% ، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة في الإجابات والتباين أيضا كبير، وبالنظر الى نسبة الإجابات على موافق بشدة نجد أنها 36.2% وهذا ما يفسر أن 78.6% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن شركة موبيليس توفر الادارة الالكترونية المعلومات المطلوبة للموظفين من أجل دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

5. جاءت العبارة " يمكنك ان تقوم بتقديم معلومات حول أداء زملائك" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.91) وبانحراف معياري قدره (1.185)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق** بنسبة قدرت بـ 36.2% إضافة الى الموافقين بشدة بنسبة 37.7%، ما يفسر أن 78.2% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الموظف في شركة موبيليس يمكنه تقديم معلومات حول أداء زملائه لكن هنا يجب التركيز على أن طبيعة المعلومات والغرض منها يصب في مصلحة الشركة والموظف معا.

6. جاءت العبارة " أفكارك وأرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديرك عند اتخاذه للقرار " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.77)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه بعبارة **موافق** بنسبة 33.3%، وبانحراف معياري قدره (1.285)، مما يشير إلى وجود تشتت وتباين في الإجابات، أما فيما يخص الاجابات موافق بشدة فكانت بنسبة 36.2% ، أي أن الإجابات بموافق و موافق بشدة شكل ما نسبته 69.5% لدى الفئة المستجوبة، ما يبين إلى حد كبير أن 75.4% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المديرين يولون اهمية لأفكار وآراء العمال بالشركة ما يجعلها تدخل في اعتبارات هؤلاء المدراء أثناء اتخاذهم للقرارات.

7. جاءت العبارة " لديك قناعة بأنك تشارك في القرارات المتعلقة بحاضر ومستقبل الشركة" في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.72) وبانحراف معياري قدره (1.261)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق** بنسبة قدرت بـ 49.3% ، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة والتباين واضح في الإجابات، لكن وبالنظر إلى أن أن 74.4% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على الموظف في شركة موبيليس يشارك في القرارات المتعلقة بحاضر ومستقبل الشركة ولمسنا ذلك من خلال سجلات تقدم الى الموظفين من حين الى آخر يقوم فيها بالإدلاء بآرائهم واشغالاتهم فيما يخص الشركة محل الدراسة.

ثالثا: اختبار تباين اتجاهات أجوبة موظفي مؤسسة موبيليس نحو الإدارة الإلكترونية و الموارد البشرية في ظل التكنولوجيات الحديثة

سنحاول اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية، والتي جاءت على النحو الآتي:

– يوجد تباين في اتجاهات أجوبة موظفي المؤسسة نحو الإدارة الإلكترونية والادارة الالكترونية للموارد البشرية.

حيث سنقوم باختبار كل جزء منها على حدى، وقد اخترنا لتحقيق ذلك استعمال تحليل التباين الأحادي (*one-way anova*) الذي يعتبر الأنسب لمثل هذه الفرضيات، وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) رغبة في الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية.

ولإجراء الاختبارات على كلا الجزأين (يوجد تباين في اتجاهات أجوبة موظفي المؤسسة نحو الإدارة الإلكترونية ، يوجد تباين في اتجاهات أجوبة موظفي موبيليس نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية انطلقنا من خيارين أساسيين لكل جزء، وذلك انطلاقا من المتغيرات الشخصية كما يلي:

أولا: فرضية العدم (ف*1*): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة تعزى للمتغير.

ثانيا: الفرضية البديلة (ف*0*): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة تعزى للمتغير.

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة(ف) المحسوبة أقل أو يساوي(0.05) فإننا نرفض فرضية العدم(ف^{0}) ونقبل الفرضية البديلة (ف1)، وعليه سيكون هناك فروقا معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.

أما إذا كان مستوى الدلالة (ف) المحسوبة أكبر من (*0.05*) فإننا نقبل فرضية العدم (ف^{0})، أي أنه لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.

1) نتائج اختبار فرضية أنه يوجد تباين في اتجاهات أجوبة موظفي المؤسسة نحو الإدارة الإلكترونية:

جاءت الفرضية في جزئها الأول للدراسة كما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(*0.05*) في اتجاهات أجوبة الموظفين بالمديرية العامة لموبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة نحو الإدارة الإلكترونية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: العمر، الوظيفة، المستوى التعليمة، سنوات الأقدمية.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي(ف)، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول(22): نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) لفرضية الإدارة الإلكترونية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	5.219	18	0.136	0.512	0.765
	داخل المجموعات	11.624	38	0.345		
الوظيفة	بين المجموعات	58.067	18	2.956	1.987	*0.636
	داخل المجموعات	55.667	38	1.487		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	37.117	18	1.987	2.546	*0.017
	داخل المجموعات	23.067	38	0.933		
سنوات الأقدمية	بين المجموعات	28.123	18	4.012	3.121	*0.002
	داخل المجموعات	39.645	38	1.045		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (23) يمكننا تحليل التباين في اتجاهات العمال بالمديرية من وجهة نظر عينة الدراسة نحو الإدارة الإلكترونية وفقا للمتغيرات الشخصية الذي يتميزون بها كما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات أجوبة عينة الدراسة المؤسسة موظفي شركة موبيليس بعينة الدراسة نحو الإدارة الإلكترونية تعزى للمستوى التعليمي (متوسط، ثانوي، جامعي،..) ومدة الأقدمية ، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.017) أقل من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، و هذه النتيجة تبين أن اتجاهات أجوبة موظفي مؤسسة موبيليس التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو الإدارة الإلكترونية تختلف باختلاف المستوى التعليمي ومدة الأقدمية، أي أن اتجاه أجوبة موظفي المؤسسة نحو الإدارة الإلكترونية تختلف باختلاف مستوى التعليمي للموظف وكذلك حسب مدة خدمته بالمؤسسة.

2) نتائج اختبار فرضية أنه يوجد تباين في اتجاهات موظفي موبيليس نحو إدارة الموارد البشرية إلكترونيا

جاءت الفرضية في جزئها الثاني للدراسة كما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05) في اتجاهات موظفي شركة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة نحو الادارة الإلكترونية للموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (ف)، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم (23): نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) لفرضية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المستوى التعليمي	بين المجموعات	4.995	7	0.587	3.654	*0.001
	داخل المجموعات	7.546	43	0.133		
سنوات الأقدمية	بين المجموعات	10.125	7	1.125	2.015	*0.035
	داخل المجموعات	22.245	43	3.012		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)						

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (24) يمكننا تحليل التباين في اتجاهات الموظفين بالشركة من وجهة نظر عينة الدراسة نحو الادارة الإلكترونية للموارد البشرية وفقا للمتغيرات الشخصية الذي يتميزون بها كما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات أجوبة عينة الدراسة لمؤسسة موبيليس بعينة الدراسة نحو الادارة الإلكترونية للموارد البشرية تعزى للمستوى التعليمي (متوسط، ثانوي، جامعي) ومدة الأقدمية، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.035,0.001) أقل من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، و هذه النتيجة تبين أن اتجاهات أجوبة موظفي شركة موبيليس التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو الادارة الإلكترونية للموارد البشرية تختلف باختلاف المستوى التعليمي ومدة الأقدمية.

رابعا: علاقة الإدارة الإلكترونية بالموارد البشرية في شركة موبيليس

سنحاول اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية والتي جاءت على النحو الآتي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية "، ومن أجل تحقيق ذلك اخترنا استعمال معامل الارتباط (بيرسون)، وذلك عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.01$) رغبة في الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية.

ولإجراء الاختبار انطلقنا من خيارين أساسيين للفرضية كما يلي:

أولا: فرضية العدم(ف$_0$): لا توجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية.

ثانيا: الفرضية البديلة(ف$_1$): توجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية.

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة معامل الارتباط المحسوبة أقل أو يساوي(0.01) فإننا نرفض فرضية العدم(ف$_0$) ونقبل الفرضية البديلة (ف$_1$)، وعليه سيكون هناك علاقة بين الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية في شركة موبيليس.

أما إذا كان مستوى الدلالة(ف) المحسوبة أكبر من (0.01) فإننا نقبل فرضية العدم(ف$_0$)، أي أنه لا توجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية في شركة موبيليس.

الجدول رقم (24): يبن العلاقات بين الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية

	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الإدارة الإلكترونية	0.892	0.000**
الموارد البشرية		
**دال عند مستوى معنوية (0.01)		

إنطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (25) يمكننا تحليل العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية بشركة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة كما يلي:

توجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية عن مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) لاتجاهات أجوبة موظفي مؤسسة موبيليس، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة(0.000) أقل من مستوى المعنوية المفترضة(0.01)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات أجوبة موظفي موبيليس الذي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو العلاقة بينهما تؤكد وجودها .

وهذه العلاقة هي علاقة طردية تقدر بـ 0.892، أي أنه كلما زادت تطبيق الإدارة الإلكترونية كلما ارتفع مستوى تأهيل العمال وازداد آداؤهم ورضاهم ومن ثم كان لهم دور فعال في صنع القرارات داخل شركة الاتصالات موبيليس.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية لاتجاهات أجوبة موظفي شركة موبيليس نحو الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالموارد البشرية، واستعملنا لذلك كأداة للدراسة الاستبيان.

ومن خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا من خلال المحور الأول بأنه توجد جهود مبذولة في سبيل تطبيق الادارة الإلكترونية والتوجه أكثر الى الوسائل الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة، وهذا التحول لا يكون الا عن طريق موارد بشرية قادرة على مسايرة هذه التطورات والتحولات في بيئة عملها، ما يستدعي وجود برامج تدريبية وتأهيلية وكوادر بشرية مرنة في التعامل مع هذه الوسائل والطرق الحديثة في الادارة، كما أن القابيلية في استعمال التقنيات والاساليب الحديثة يعزز الرضا الوظيفي الذي من شأنه رفع أداء العاملين وتنمية قدراتهم أكثر، بل من شأنه أيضا إقحام الموظفين باختلاف مستوياتهم التعليمية ومسمياتهم الوظيفية من المشاركة في صنع واتخاذ القرار من خلال الإتصال الفعال بين مختلف أقسام وفروع الشركة.

ومن خلال اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية فقد وجدنا بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات عينة الدراسة نحو المتغيرات الشخصية لكلا المحورين (الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية).

وعند دراسة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية وجدنا بأن بينهما علاقة طردية تقدر بـ0.892 أي أنه كلما زادت تطبيق الإدارة الإلكترونية كلما ارتفع مستوى تأهيل العمال وازداد آداؤهم ورضاهم ومن ثم كان لهم دور فعال في صنع القرارات داخل شركة الاتصالات موبيليس.

الخاتمة العامة:

إن التطور العلمي الذي حدث في عصر الصناعة كان في الحقيقة تمهيدا لفترة أخرى أرقي و أسمى من سابقاتها أصطلح على تسميتها بعصر المعلومات و المعرفة أو بعصر ما بعد الصناعة، عصر تحقق فيه من التطور و التقدم في المجال التكنولوجي– خاصة في مجال معالجة المعلومات وبثها – ما يتضاءل أمامه كل ما تم إنجازه في الحقب السابقة حيث وظفت فيه تكنولوجيات عالية التقنية تكنولوجية المعلومات بشكل قوى ومكثف وغير مسبوق.

هذا الإقتحام القوي لهذه التكنولوجية في مجال الأعمال كانت له آثار عميقة على الموارد البشرية وذلك ما حاولنا التطرق إليه في هذا العمل المتواضع، حيث تمثلت إشكالية البحث في معرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

ومن خلال العرض السابق للدراسة أمكن الإجابة عن الإشكالية التي تم طرحها في المقدمة كالأتي:

إن التحول من الادارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية كحتمية تفرضها تغيرات بيئة الاعمال العالمية يحدث تغييرات واضحة على الموارد البشرية من حيث تفعيل دور الموارد البشرية داخل المؤسسة، إعطاء فرص أكبر للعنصر البشري، مع دعم التدريب والتأهيل والزيادة في رضا المورد البشري.

ويمكننا حصر نتائج إختبار فرضيات الدراسة في النقاط التالية:

- يساعد وضوح مفهوم الإدارة الإلكترونية و إستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في الادارة على التحول إلى إدارة إلكترونية حديثة تتمتع بعدة إيجابيات ما يكسبها ميزة تنافسية عالية هذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
- تعمل الإدارة الالكترونية على تفعيل دور الموارد البشرية من خلال تطوير قيادة إدارية تتعامل بفعالية مع التغيرات المتسارعة في وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- إستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة يسهل انسياب المعلومات بين اقسام المؤسسة، ويسهل التفاعل بين إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات الأخرى حيث تهدف الإدارة الإلكترونية إلى إعطاء فرص اكبر لمشاركة الموارد البشرية في الإدارة، وهو مايعزز الفرضية الثالثة.
- تعمل الإدارة الإلكترونية على دعم التدريب والتأهيل وأيضا توفير ظروف العمل الملائمة وتحسين الخدمات المقدمة للعاملين الأمر الذي يساهم في زيادة مستوى رضاهم، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.
- يصبح للموارد البشرية دور مهم في إتخاذ القرارات المتعلقة بمصير المؤسسة من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية الأمر الذي يثبت وجود تأثير وعلاقة واضحة للإدارة الالكترونية في تعزيز الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما ينفي الفرضية الخامسة.

أولا :نتائج البحث

بعد إجراء التحليلات الإحصائية المختلفة لأداة الدراسة، واستخدام مجموعة مختارة بعناية من التحليلات للحصول على نتائج دقيقة تتفق مع أهمية الدراسة ومشكلتها، ومن خلال المقابلات العديدة التي أجراها الباحث، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- هناك وضوح لدى عينة الدراسة لأهمية الإدارة الإلكترونية، وإدراك تام من قبلهم لفوائدها المتعددة، وهذا يساعد بشكل كبير على تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتطويرها.

2- تدعم إدارة المؤسسة عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

3- تتوفر بنية تحتية لدى مراكز تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة المعنية بالدراسة تعتبر كافية عمليا للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، ونعلل ذلك بسبب ازدياد الاعتماد بشكل كبير على استخدام التقنيات المعاصرة في كافة مجالات العمل.

4- نظام المؤسسة في مديرية الموارد البشرية ومديرية انظمة المعلومات له تأثير كبير في التوجه إلى إدارة إلكترونيةً،لما توليه المؤسسة من عناية بالامكانيات المادية بالإضافة الى الأثر الذي تحدثه العناصر الشابة ذات الكفاءة العالية.

5- نظام المؤسسة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية له تأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وخاصة في مجالات التدريب والتطوير ، الاتصال والتعلم الإلكتروني.

6- وجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أجوبة أفراد العينة راجع إلى المتغيرات الشخصيةوهي: الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية، الوظيفة.

7- لا يوجد نظام متكامل حتى الآن في مؤسسة موبيليس خاص بإدارة الموارد البشرية إلكترونيا.

8- إن مفهوم الإدارة الإلكترونية مفهوم واسع يشمل عدة أنظمة إلكترونية مختلفة، والتحول إليها يلزم تغييرات واسعة بدءا من هيكلية المنظمة إلى إجراءات العمل.

9- من أهم أنظمة الإدارة الإلكترونية التي تقوم المؤسسة بتطويرها طبقا لحاجتها هي أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية المختلفة.

10- توفر المؤسسة وسائل اتصال مختلفة مع موظفيها باستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كالبريد الإلكتروني وخدمة Lotus.

11- توفر المؤسسة أنظمة معلومات إدارية محوسبة، ويتم تطويرها باستمرار حسب الاحتياجات ومستجدات عالم الأعمال.

12- تعتبر أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة كافية للبدء في مشروع التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

13- تتوفر لدي الشركة المعنية بالدراسة الكفاءات البشرية والإمكانيات الفنية اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

14- يتم استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل أساسي في الأنشطة التي تخص الاستقطاب، الحضور والانصراف ، تقييم الأداء، وهي وظائف تعتبر من الأنشطة الأساسية لنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

15- ما زالت بعض الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية لا تطبق إلكترونياً، كالمقابلات، اختبارات التوظيف، الأجور، التدريب عن بعد، تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي، ويعلل أعضاءالعينة المستجوبين ضعف التوجه لهذه الأنشطة من وجهة نظرهم إلى أن المؤسسة لا توظف أعدادا كبيرة كل سنة، مما يجعل التوجه الإلكتروني إلى تلك الأنشطة محدود.

16- إن ثقافة المجتمع الذي يقوم على العلاقات الإنسانية بشكل أساسي، والتواصل المستمر بين أفراده، يؤثر من وجهة نظرنا في عدم تحويل بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية إلى إلكترونية ، مثل عدم ربط نظام الحضور والانصراف بنظام الأجور بشكل إلكتروني ، حيث يتدخل العنصر البشري في هذه الناحية.

17- الخدمات التعليمة الإلكترونية، هي واقع العصر الحالي وهي رافد مهم للتعليم في عصر تكنولوجيا الإنترنت وثورة المعلومات، ويمكن الاستفادة من مزاياها بشكل واسع في بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية كالتعلم الإلكتروني والتدريب عن بعد.

18- أظهرت نتائج الدراسة عدم استعمال أي وسيلة للتعلم والتدريب عن بعد، بالرغم من توفر الأدوات اللازمة لذلك والمزايا العديدة التي يوفرها التعلم والتدريب عن بعد.

19- أظهرت نتائج الدراسة محدودية المواد التعليمية والمواد التدريبية المنشورة إلكترونياً والخاصة بالموظفين.

20- تتبع المؤسسة استراتيجية الجمع ما بين الأعمال التقليدية والإلكترونية، وهو مؤشر ايجابي في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

ثانيا: توصيات الدراسة

نقدم في ما يلي جملة من التوصيات المعتمدة على نتائج الدراسة ، آملا من إدارات المؤسسة المعنية بالدراسة الأخذ بها لتطوير الأنشطة الإدارية الخاصة بالموارد البشرية لديها وللاستفادة من هذا المجال في تعزيز التوجه نحو الإدارة الإلكترونية، وهذه التوصيات هي:

1- ضرورة قيام مديريات الشركة بالتوجه الرسمي والعملي نحو الإدارة الإلكترونية وأنظمتها.

2- التعاون والتنسيق بين المديريات في ما يخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

3- توفير الدعم المالي المقدم لمراكز تكنولوجيا المعلومات لأهميتها في قيادة التغيير إلى الإدارة الإلكترونية.

4- البحث عن مصادر تمويل لمشاريع التغيير إلى الإدارة الإلكترونية ووضعها في أولويات الخطط الإستراتيجية للشركة.

5- الاستفادة من أدوات ووسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الموجودة في عملية التغيير إلى الإدارة الإلكترونية.

6- مواكبة التغيرات المتسارعة في مجال الإدارة الإلكترونية وأدوات ووسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

7- رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية واستعمال أدواتها في العمل اليومي للموظف.

8- العمل على تطوير أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة بحيث تغطي كافة الجوانب الإدارية.

9- تطوير الهيكلية الإدارية للشركة بما يتناسب مع عملية التغيير إلى الإدارة الإلكترونية.

10- تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أنشطة ووظائف كافة مديريات الشركة، خاصة مديرية الموارد البشرية ومديرية أنظمة تكنولوجيا المعلومات، وتقييم الأداء وتقديم طلبات التوظيف، حيث لا تزال هناك العديد من الأنشطة التي يمكن تنفيذها من خلال استغلال الوسائل والأدوات المتاحة في الوقت الحالي.

11- التوسع في استخدام النماذج الإلكترونية لإدارة شئون الموظفين للاستفادة من مزاياها المتعددة كتقليل النفقات وتخفيض وقت انجاز المعاملات.

12- العمل على استصدار تشريع قانوني للتوقيع الإلكتروني ، لما له من أهمية في التحول الكامل إلى الإدارة الإلكترونية.

13- الاستفادة من الخدمات التعليمية الإلكترونية في أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية كالتدريب والتعلم عن بعد، حيث أن الإمكانيات متوفرة ولكن لا تستغل في هذا المجال بالنسبة للموظف.

14- التعلم والتدريب عن بعد هو أحد سمات العصر الحالي، وهو مجال واسع يفيد الموظف، وعلى إدارات الشركات التركيز على هذا المجال بشكل أوسع مما هو موجود حاليا، فبعيدا عن إطار الموظف.

15- رفع مستوى التعاون مع الشركات الأخرى في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث قد يتوفر لدى الشركات الأخرى القدرة على مساعدة مراكز تكنولوجيا المعلومات في عملية التغيير إلى الإدارة الإلكترونية.

16- الاستغلال الأمثل لأدوات ووسائل تكنولوجيا المعلومات المتوفرة لدى الشركة، من شبكات الإنترنت، وأجهزة الحاسوب في انجاز العمل وتبسيط إجراءاته، واعتبار تلك الأدوات استثمار للشركة وليس امتلاك للمعدات، فليس الهدف هو وضع جهاز حاسوب لدى كل موظف وخط إنترنت فقط ، ولكن الهدف هو الاستفادة من جهاز الحاسوب والشبكة وأدوات في جميع المجالات إلى أقصى حد ممكن .

17- تحقيق التكامل بين أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة، والعمل على ربط ما هو موجود حاليا بشكل كامل كبداية للتحول التدريجي إلى الإدارة الإلكترونية، فعلى سبيل المثال، يمكن ربط نظام الأجور بنظام الحضور والانصراف وبخدمات الموظفين الذاتية ، أو تقييم الأداء مع نظام الأجور.

آفاق الدراسة:

في ختام هذه الدراسة، فإننا نقترح على من يرغب في إجراء دراسات مستقبلية حول موضوع الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها بالتوجه إلى المواضيع التالية:

1- أثر الإدارة الإلكترونية على كفاءة المؤسسة.

2- أثر الإدارة الإلكترونية على الرضا الوظيفي في المؤسسة.

3- دور الإدارة الإلكترونية في تخفيض تكاليف النفقات المالية الادارية.

4- أثر ثقافة المجتمع على استعمال أدوات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في أنشطة إدارة الموارد البشرية.

5- واقع التعليم الإلكتروني واستخداماته المعاصرة في المؤسسة الجزائرية.

6- أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية.

قائمة المراجع:

الكتب باللغة العربية:

1. أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، القاهرة :دار النهضة العربية،2001.
2. أحمد، محمد سمير.الإدارة الإلكترونية.عمان:دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009 .
3. إدريس ثابت عبد الرحمن ،نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
4. آمال بربر، إدارة الموارد البشرية و آفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 1997.
5. ايوب نادية، الادارة الالكترونية، الملتقى الاداري الثاني، الرياض: الجمعية السعودية للإدارة، 2004.
6. برنوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية .دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
7. بروفيسور على محمد شمو، الاتصال الدولي والتكنولوجيات الحديثة، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، 2002.
8. التكريتي ، سعد غالب ،والعلاق بشير عباس، الاعمال الالكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان: الاردن، 2002.
9. ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية،الإسكندرية،2005.
10. جامعة القدس المفتوحة، مبادئ الادارة، مكتبة ومطبعة دار الارقم، غزة، فلسطين، 2007.
11. جمال محمد مرسي،الرضا الوظيفي،الدار الجامعية ،الاسكندرية،2003.
12. حسن بلوط ابراهيم، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، لبنان،2002.
13. حسين سندي، الإدارة الالكترونية في العالم العربي بين الواقع والطموح، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2002.
14. حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع عمان الاردن، 2001.
15. خالد عبد الرحيم الهيتي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان2003.
16. الخالدي محمد محمود ، التكنولوجيا الالكترونية، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007.
17. داود حسن الطاهر، امن شبكات المعلومات، الرياض: معهد الادارة العامة، 2004.
18. دهيش خالد عبد الله وآخرون ، الإدارة والتخطيط التربوي: أسس نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الثالثة، ،مكتبة الرشد، الرياض، 2007.
19. رأفت رضوان ، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار القاهرة، الإدارة الإلكترونية، نسخة الكترونية، 2004.

20. رافت رضوان، الادارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الاداري الثاني للجمعية السعودية للادارة، الرياض، 2001.
21. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، الإسكندرية،1999.
22. زياد الشرمان و آخرون، مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان،2001.
23. الزيادات، محمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
24. السالمي علاء، اقمتة المكاتب المتقدمة، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2008 .
25. سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 2005.
26. سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2006.
27. سهيلة محمد عباس و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1999.
28. سيد عليوة، تنمية مهارات مسئولي شؤون العاملين، أتراك للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة.
29. صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
30. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع، نشر، توزيع، سنة النشر 1999.
31. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الرضا الوظيفي في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
32. الصيرفي محمد، الادارة الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، الطبعة الاولى، 2007.
33. طارق عبد الرؤوف عامر، الادارة الالكترونية نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2007.
34. الطائي محمد عبد حسين آل فرج، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الادارية الحاسوبية، عمان: دار زهران للنشر، 2002.
35. عامر ابراهيم قنديجلي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،2005.
36. عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإليكترونية وتحديات المستقبل، الطبعة الثانية القاهرة :مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2005.

37. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995.
38. علاء السالمي ، امتة المكاتب المتقدمة، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر ، عمان، 2008.
39. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان: الأردن ، 2006.
40. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم ادارة المعلومات ، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات داينامك للطباعة، القاهرة، 2003.
41. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
42. العلاق بشير عباس، الادارة الالكترونية، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2005.
43. على غربي ، إسماعيل قيرة ، بلقاسم سلاطنية ، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
44. علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2003.
45. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشرو التوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
46. عمر وصفي العقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصر، بعد استراتجي، دار وائل، عمان،2005.
47. الغراب ، إيمان محمد ، التعلم الإلكتروني مدخل إلى التدريب الغير تقليدي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر،2003 .
48. غنيم احمد محمد، الادارة الإلكترونية : آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية ،المنصورة: مصر، 2004.
49. الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية (الأفراد)، منشورات جامعة دمشق، 2003.
50. فاروق حسين، الانترنت والشبكة الدولية للمعلومات ، دار الراتب الجامعية، 2005.
51. الفرجان نادر، تقرير التنمية الانسانية العربية للعام 2002، الطبعة الاولى، الناشر: برنامج الامم المتحدة الانمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، 2002.
52. فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية..حلقات الجودة..المفهوم و التطبيق،القاهرة.
53. فؤاد الشيخ سالم، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن،1995.
54. فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة الاولى 2008.
55. قنديجلي عامر ابراهيم، السامرائي ايمان فاضل، حوس، 2002.
56. قنديجيلي عامر ابراهيم، المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والانترنت ، دار المسيرة للنشر:عمان، 2003،.
57. كتوعة هشام صالح، نظم المعلومات الادارية، الطبعة الثانية، جدة، 2004.

58. كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والإتصال، عالم الكتب نشر، توزيع و طباعة، القاهرة، مصر، 2008.
59. محمد موفق حديد، إدارة الأعمال الحكومية ، دار المناهج ، عمان ، الأردن،2002.
60. محمد الصيرفي، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2008-2009.
61. محمد الصيرفي، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008-2009.
62. محمد حسن مفتي، الادارة الالكترونية وتطبيقاتها، المجلة العربية، العدد 89، الرياض، 2004.
63. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
64. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون تاريخ.
65. محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الصراع، دار الكتب، القاهرة، الطبعة الأولى، 2001.
66. محمد عبد الفاتح ياغي- التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق- مركز أحمد ياسين الفتى- عمال-1999.
67. محمد غنيم احمد، الإدارة الالكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل ، المكتبة العصرية ،المنصورة:، مصر، 2004.
68. مراد عبد الفتاح، الحكومة الالكترونية، القاهرة، دار المعارف، 2003.
69. مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الادارية وتكنولوجيا المعلومات، اثراء للنشر والتوزيع، الشارقة ، 2008.
70. منصور احمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، وكالة المطبوعات، 1975.
71. مؤيد سعيد السالم ،ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي ، اثراء للنشر والتوزيع، الاردن،2008.
72. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، اثراء للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى 2009.
73. نادر احمد أبو شيحة، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان،2000.
74. النجار فريد ، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ، الدار الجامعيةالإسكندرية ، مصر، 2008 .
75. النجار، محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، منشورات جامعة دمشق، 1998.
76. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2009.
77. نصر الله حنا ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى، 2002.

78. هشام محمد صبري، الأساليب المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي وأثرها على درجة رضا العاملين، القاهرة،دار المعرفة، 1994.
79. هوبكنز–ماركهام، جيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2006.
80. هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآة المعاصرة، ، دار الصفاء للنشر، عمان– الأردن، طبعة أولى 2009.
81. هيثم حمود شبلي، مروان محمد النسور، ادارة المنشآت المعاصرة، 2009.

المؤتمرات العلمية:

1. احمد ناصف (2003) ندوة عن: منهجية التخطيط المنظومي نحو الحكومة الالكترونية في اطار المؤتمر الدولي للإدارة عن بعد والتجارة الالكترونية، القاهرة: فند ق سيمراميس، 22–24 ابريل.
2. التقرير الرابع (2باء) ، تنمية وتدريب الموارد البشرية، مؤتمر العمل الدولي، مكتب العمل الدولي، جنيف، الدورة 92، 2004
3. الحمادي، بسام عبد العزيز، والحميضي وليد بن سليمان، الحكومة الالكترونية: الواقع والمعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ورقة عمل مقدمة للندوة الدورية العاشرة المنعقدة بالإدارة العامة في الفترة من 16– 17 مارس 2004، الرياض معهد الادارة العامة، 2004
4. الحنفي وليد ، شبكة التدريب عن بعد ، مؤتمر المعلوماتية والقدرة التنافسية للتعليم المفتوح ، العريش ، مصر ،2005 .
5. شادية مكي التدريب من التقليدية الى التحديث، ورقة عمل مقدمة الى: الاجتماع الرابع عشر للشبكة العربية لادار تنمية الموارد البشرية، عمان: مسقط، الهيئة القومية للاتصتلات،2006.
6. صالح محمد عبد الله العطيوي، تقنية المعلومات قائد لموجات التغيير في منظمات الأعمال في هذا العصر، الملتقى الإداري الثالث :إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، نحو إدارة متغيرة فاعلة، جدة 29– 30 مارس 2005،.
7. صالح مفتاح، «إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)»، الملتقي الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة، 9–10 مارس 2004.

8. علي السيد الباز :دور الأنظمة والتشريعات في تطبيق الحكومة الإلكترونية، ألقى في مؤتمر الحكومة الإلكترونية :الواقع والتحديات، المنعقدة في مسقط في سلطة عمان في الفترة ما بين 10- 12 ماي 2003.
9. محمد بوزهرة، محمد بو زهرة، "تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، الملتقي الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.
1. سالم بن سعيد القحطاني الإطار العام لمادة " إدارة الموارد البشرية" (523 درع) ماجستير الإدارة العامة، الرياض، 2006.

المجلات:

1. بشار عباس، المعلومات والتنمية الاقتصادية ، مجلة العربية 3000، العدد 02، 2001.
2. جتدرعفر العبد- القيادة الادارية والتدريب في الخدمة المدنية- مجلة الادارة- العدد الثالث- ديسمبر 1969.
3. رأفت رضوان، الحكومة الالكترونية: سلسلة مفاهيم الاسس العلمية للمعرفة، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، العدد 5، السنة الاولى، نسخة الكترونية، 2005.
4. عبد الله سعيد ابو راس، التعليم بواسطة الحاسب الالي، مجلة التوثيق التربوي، وزارة المعارف، العدد 35، الرياض، 200.
5. العوالمة نائل، الحكومة الالكترونية ومستقبل الادارة العامة في دولة قطر، مجلة دراسات العلوم الادارية، عمان الجامعة الاردنية، المجلد 29، العدد 1، 2001.
6. محمد سعيد أوكيل، العلاقة بين التكنولوجيا والتطور الاقتصادي في البلدان النامية والعربية ، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 08، الإسكندرية، 2003.
7. الموسوعة الاسلامية- الجزء الرابع، ادارة الموارد البشرية.

الرسائل والأطروحات:

1. احمد بن سعيد الحضرمي، تصور مقترح لتطوير ادارة معاهد السلطان قابوس للعلوم الاسلامية سلطنة عمان في ضوء متطلبات الادارة الالكترونية، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، 2008.
2. جبر محمد صدام، الموجة الالكترونية القادمة: الحكومة الالكترونية مجلة الاداري، العدد 91، 2002.
3. حسين يرقي، نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية حالة مرآب السيارات الصناعية بالرويبة ، رسالة ماجستير،آلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر1996».

4. حسين يرقي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دكتوراه دولة في علوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر،2007 .

5. الرشيد عليان، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الادارة الالكترونية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2007.

6. رفيقة شمامي، تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير جامعة سعد دحلب بالبليدة، 2006.

7. ساري عوض الحسنات، معوقات الادارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الدراسات التربوية، المنظمة العربية للتربية الثقافة والتعليم، القاهرة، مصر، 2011.

8. سترالسر ستيفن،NBA ماجستير ادارة الأعمال في يوم واحد، الطبعة الاولى، ترجمة ونشر مكتبة جرير، 2005.

9. سعيد معلا العمري: المتطلبات الادارية الامنية لتطبيق الادارة الالكترونية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2003.

10. الضافي محمد، مدى امكانية تطبيق الادارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.

11. عز الدين عمران ، دور نظام الاتصالات في الرفع من كفاءة العمل الإداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال كلية .العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006.

12. عز الدين عمران ، دور نظام الاتصالات في الرفع من كفاءة العمل الإداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال كلية .العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006.

13. عليان بن عبد الرحمان الرشيد، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الادارة الالكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2007.

14. الفوزان راشد، نظم المعلومات الحديثة واثرها على اداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2003.

15. كلثم محمد الكبيسي، رسالة ماجستير بعنوان: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر،2008، الجامعة الافتراضية الدولية.

16. لمير ايهاب، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2007 .

17. محمد لمين مراكشي، مذكرة ماجستير بعنوان:فعالية نظام التدريب في إدارة الموارد البشرية – دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة البليدة، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 2005.

18. موزاوي سامية ، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو و إدارة الجودة الشاملة، الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم جامعة الجزائر، 2003-2004.

19. نايف صنت الحربي، ادارات الحاسب الآلي بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية–المعوقات والحلول، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود ، الرياض، 1998.

20. نجوى نعيم أبو رمضان، التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،2004.

21. يوسف جاسم الهميلي، واقع الاستفادة من الحاسب الآلي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، ندوة الحاسب الآلي في الأجهزة الحكومية، معهد الادارة العامة، الرياض، 2003.

المواقع الإلكترونية:

1. http:// www.ao-academy.org
2. http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/10/blog-post_7261.html
3. http://ahmedkordy.blogspot.com/2011_04_24_archive.html
   http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php
4. http://hr.paluniv.edu.ps/hrd/index.php?option=com
5. http://hr.paluniv.edu.ps/hrd/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=80
6. http://kenanaonline.com/ahmedkordy
7. http://www.ameinfo.com/ar-112839.html
8. http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php
9. http://www.Olf.Gouv.qu.ca/recources / bibliothèque.
10. Management , www.informingscience.org.
11. www.mafhum.com
12. http:// www.France.geac.com.
13. http://www.Guideinformatique.com.

المراجع باللغات الأجنبية:

الكتب باللغة الفرنسية:

1. J.Aubret, P.Gilbest et F.Pigeyre, Savoir et Pouvoir « Les Compétences en questions », (éditions press universitaires de France, France, 1993).
2. J.Brilman, les meilleures pratiques de management, (éditions d'Organisation, 4eme édition, Paris, France, 2003).
3. J.M.Peretti, Gestion des ressources humaines, (éditions vuibert, Paris, France,1987).
4. J.M.Peretti, Tous DRH, (éditions d'Organisation, 2eme édition, 4eme Tirage, Paris, France, 2005).
5. Jean Lochard, La Formation à Distance « ou la liberté d'apprendre », (éditions d'organisation, Paris, France, 1995).

6. Nadége Gunia, " la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises impacts des nouvelles technologies d'information et de communication" ,thèse de Doctorat en sciences de gestion , université Toulouse I, Paris, France,2002).
7. S.L.Dolan & autres, la gestion des ressources humaines " Tendances, Enjeux, & pratiques actuelles", (éditions village mondial , Paris, France, 2002)
8. S.Schermerhorn, S.G.Hunt et R..N.Osborn, Comportement Humain et Organisation, (Village mondiale, 2eme édition, Paris, France, imprimé au Canada, 2002), p 15.
9. Werther,Devis, Lee-gosselin, la gestion des ressources humaines, Canada,mc graw-

الكتب باللغة الإنجليزية:

1. Andrew F. Sikula, Personnel Management Ashore Course of Professionals Trading and
2. Chartered Institute of Personnel and Development , Changing Agenda , UK , www.cipd.co.uk , 2006.
3. David King, Training within the organization London: Coxaud wymen Ltd. 1968, P. 125.
4. Dean, Joshua.(2006) "E-Government: Creating Digital Democracy". Government. Executive Magazine,35,No.8,August8.
5. Development, New York: John wily and son, 1977 .
6. Edwin Flippo, Principle of personnel management 4th, New York McGraw-Hill, Company Inc.1976.
7. Jennifer Schramm , HR Technology Competencies : New Roles for HR Professionals, HR Magazine, www.shrm.org /research, 2006.
8. Jessup leonard and Valacich Joseph (2006). Information systems today: managing in the digital world.
9. Laudon, Kenneth & Laudon, Jane, "Management Information Systems: Managing the Digital Firm, 9th edition, Prentice Hall, New Jersey, 2006.
10. Linautaud & Bernard Hammond Mark (2001) E-Business Essentials: technology market place.
11. Mohammad Aslam Nias,Training Programsfor various Categories at Civil Servants Brussels International Administrative Sciences 1969.
12. P.F Dracker, Managing at A Time of Great Change, New York ; Turkmen Talley books / Duelon,1995.
13. Peter Baloh , Peter Turkman , Influence of Internet and Information Technology on Work and Human Resource,
14. Seresht Hossin and others, E-management : Barriers and chanllenges in Iraph,Dallameh tabatabaee university, 2008.
15. Tony Edison and Others, Human Resource Management in Local Government (Istanbul:IULA-EMME,1993.
16. Truban Efraim and others, **"Introduction to Information Technology"**, 2nd edition, John Wiley & Sons, Singapore, 2003.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير

والعلوم التجارية

الموضوع : إستبيان موجه إلى الموظفين

أخي الموظف/أختي الموظفة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد...

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة، والتي نرجو منكم التفضل بالإجابة عليها متوخين في ذلك الموضوعية والصراحة، حتى يتسنى لنا اقتراح الحلول الملائمة لإشكالية بحثنا، علما أن كافة البيانات التي سنتحصل عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وسوف تحاط بالسرية التامة وستكون محفوظة، بالإضافة إلى أنها ستؤخذ بعين الاعتبار دون أي تحريف أو تغيير في مضمونها، وذلك حتى يتسنى لنا إنجاز بحث علمي بغرض الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إقتصاد تطبيقي في إدارة الأعمال والمالية تحت عنوان :" الادارة الالكترونية وأثرها على الموارد البشرية في شركة موبيليس المديرية العامة"

إعداد الطالب : **تحت إشراف الأستاذ :**

وزاع محمد **أ.د. مكيد علي**

ولكم منا خالص الامتنان والتقدير والشكر.

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

أخي الموظف (أختي الموظفة)، يرجى منك أن تضع(ي) علامة (×) أمام الاختيار الذي يتناسب مع حالتك الشخصية.

1- العمر:

☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 35 سنة

☐ من 36 إلى 45 سنة ☐ من 46 إلى 55 سنة

☐ 56 فأكثر

2- الوظيفة:

☐ موظف عادي ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس قسم ☐ رئيس فرع

☐ مستوى إداري أعلى

3- المستوى التعليمي:

☐ ثانوي ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐ مهندس دولة

☐ دراسات عليا

4- سنوات الأقدمية:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة

☐ من 16 إلى 20 سنة ☐ 21 سنة فأكثر

الجزء الثاني: أهمية الادارة الالكترونية.

يرجى منك أخي الموظف (أختي الموظفة)، أن تقرأ(ي) كل عبارة في القائمة بدقة وتأن، وأن تضع(ي) علامة (×) أمام الخيار الذي تراه أكثر تمثيلا لواقع مؤسستكم.

الرقم	الفقرات	درجة الاستجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الاول	• **مدى استعمال التقنيات والاساليب الحديثة في ادارة المؤسسة**					
1	تتوفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نجاح وتطور مؤسستكم.					
2	البشرية بالكفاءات المعلومات تكنولوجيا مركز الشركة تدعم الإلكترونية . الإدارة إلى لتحقيق التحول					
3	الإدارة بتطبيق تتعلق إدارية قرارات المركز لدى يوجد الإلكترونية.					

4	موظف. لكل خاص إلكتروني بريد الشركة توفر					
5	المستويات كافة على الحديثة الاتصال وسائل الشركة توفر الإدارية.					
6	مشروع انجاز على حاليا قادرة المتوفرة البشرية الكفاءات الإلكترونية. إلى الإدارة التحول					
7	المتسارعة التغيرات مع بفعالية تتعامل إدارية قيادة تطوير يتم والاتصالات. المعلومات تكنولوجيا في وسائل					
8	نظام لبناء كافية تعتبر المتوفرة حاليا الإدارية المعلومات أنظمة الإدارة الإلكترونية.					
9	عمليا كافية تعتبر حاليا والبرمجيات المتوفرة الحاسوب أجهزة الإلكترونية. مشروع الإدارة لتطبيق					
10	لتطبيق عمليا كافية تعتبر حاليا المتوفرة الداخلية الشبكة الإلكترونية. مشروع الإدارة					
11	عملياً كافية تعتبر حالياً قدرة الإتصال عبر الإنترنت المتوفرة الإلكترونية. مشروع الإدارة لتطبيق					
12	وموظفي المركز موظفي بين باستمرار يتم والتنسيق التعاون إدارة نظام إلى تحقيق الوصول بغرض الدوائر الأخرى عالية. بجودة إلكترونية					
المحور الثاني	**مدى استخدام ادارة الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات**					
13	إستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في الادارة يساهم في					

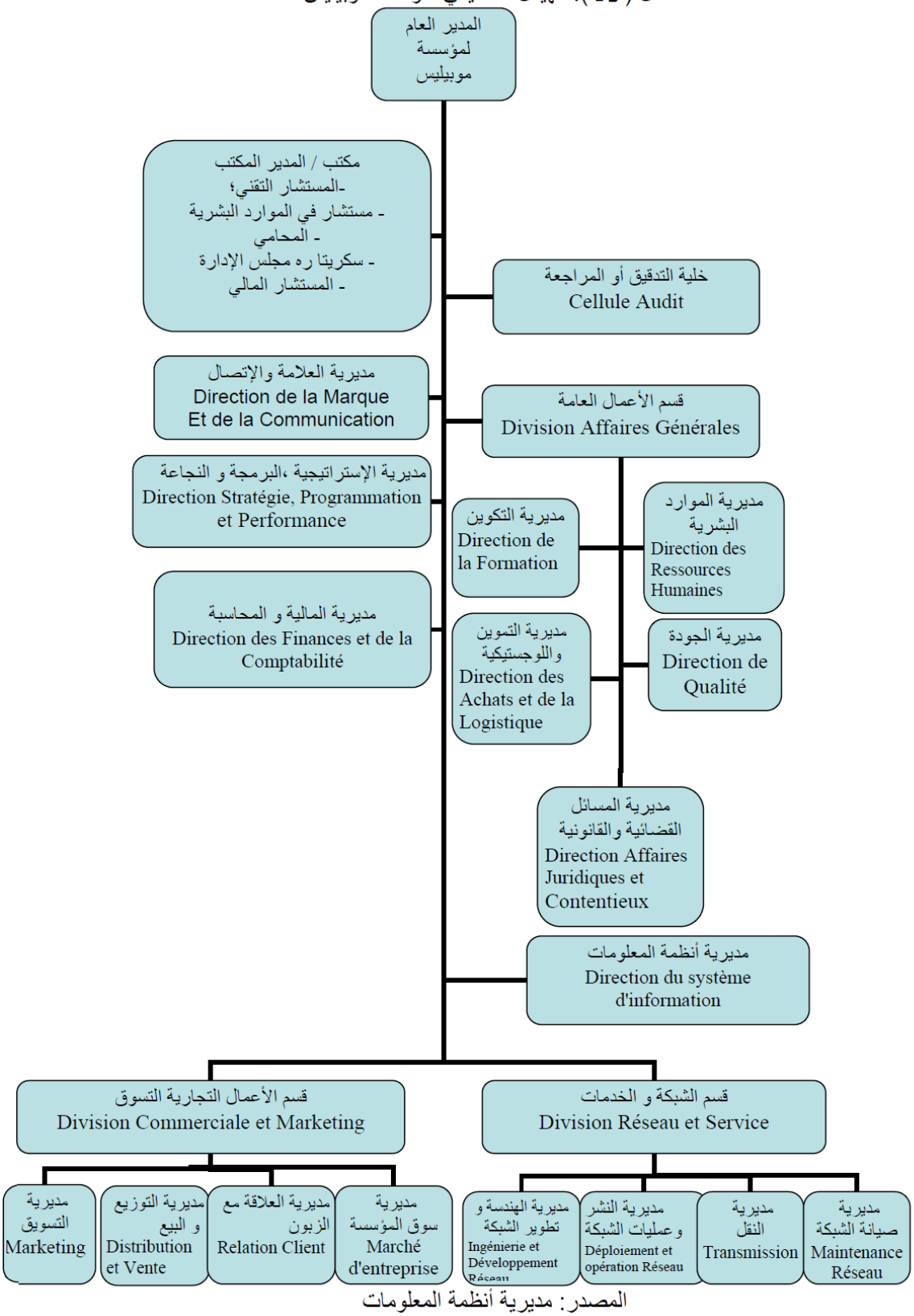
	تخفيض النفقات المالية الادارية.					
14	تلعب التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال دورا هاما في اقتصاد الوقت والجهد.					
15	إستخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في تحسين الصورة الذهنية للشركة لدى جمهورها.					
16	إستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في الإدارات يحقق مرونة اكبر في تنفيذ المهام.					
17	إستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة يسهل انسياب المعلومات بين اقسام الشركة وبينها وبين شركائها.					
18	إستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في نشاط ادارة الموارد البشرية يسهل التفاعل بينها وبين باقي الادارات الاخرى.					
19	إستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في ادارة الموارد البشرية يؤدي الى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين ومعالجتها.					
20	عملية في الإلكترونية المقابلات إدارة الموارد البشرية تستخدم التوظيف.					
21	تستخدم إدارة الموارد البشرية نظاما الكترونيا لحفظ ومعالجة المعلومات.					
22	تحلل إدارة الموارد البشرية مشاكل الاداء لمعرفة الأسباب الرئيسية التي تكمن وراء حدوثها.					

المحور الثالث	• **تدريب العاملين وتأهيلهم الكترونيا**					
23	إلكترونيا. التدريبية الاحتياجات تحديد يتم					
24	تقوم إدارة الشركة بتدريب العاملين على استخدام الأساليب التقنية والإدارية الحديثة التي تساعد في تطوير الأداء وتحسين نوعية العمل.					
25	تقوم إدارة الشركة بتوظيف الخبرات والكوادر المؤهلة لتحسين جودة الخدمات حسب الكفاءات العلمية والعملية.					
26	تقوم إدارة الشركة بتقييم أداء العاملين المتدربين بعد الانتهاء من الدورات التدريبية.					
27	تشترك إدارة الشركة بالدورات المتخصصة لتحسيس العاملين في جميع المستويات بأحدث الأساليب المطبقة في هذا المجال.					
28	إلكترونياً. المحولة الإدارية الأنظمة على الموظف تدريب يتم					
29	الأجور. بنظام إلكترونياً مرتبط والانصراف الحضور نظام					
المحور الرابع	• **رضا العمال**					
30	النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسبا لوظيفتك.					
31	ة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعليا حقيقة أدائك بالعمل.					
32	ظروف العمل ملائمة جدا لطموحاتك وتطلعاتك.					
33	تقديرا واحتراما من زملائك ورؤسائك عند تحسينك لأدائك.					

34	يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية.					
المحور الخامس	• **أداء العاملين**					
35	إستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة يساهم في زيادة كفاءة الموظف.					
36	رئيسك المباشر يقوم بتطوير أدائك ويساهم في الزيادة من خبراتك العملية.					
37	يك الثقة بان الشركة تحافظ على الموظفين المتميزين في العمل.					
38	ك المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بعملك على أكمل وجه.					
39	ظام الحوافز المطبق في الشركة يساهم في تحسين مستوى الاداء.					
40	هناك رقابة دائمة ومستمرة على مستويات الاداء.					
41	تعمل القيادة الادارية للمؤسسة على تحقيق مبدأ التحسين المستمر للجودة.					
المحور السادس	• **دور ومشاركة العاملين**					
42	ساعدت الادارة الالكترونية على تقليل الوقت المطلوب في العمل.					
43	توفر الادارة الالكترونية المعلومات المطلوبة لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
44	يمكنك القيام باقتراح طرق جديدة في انتقاء عاملين ذوي					

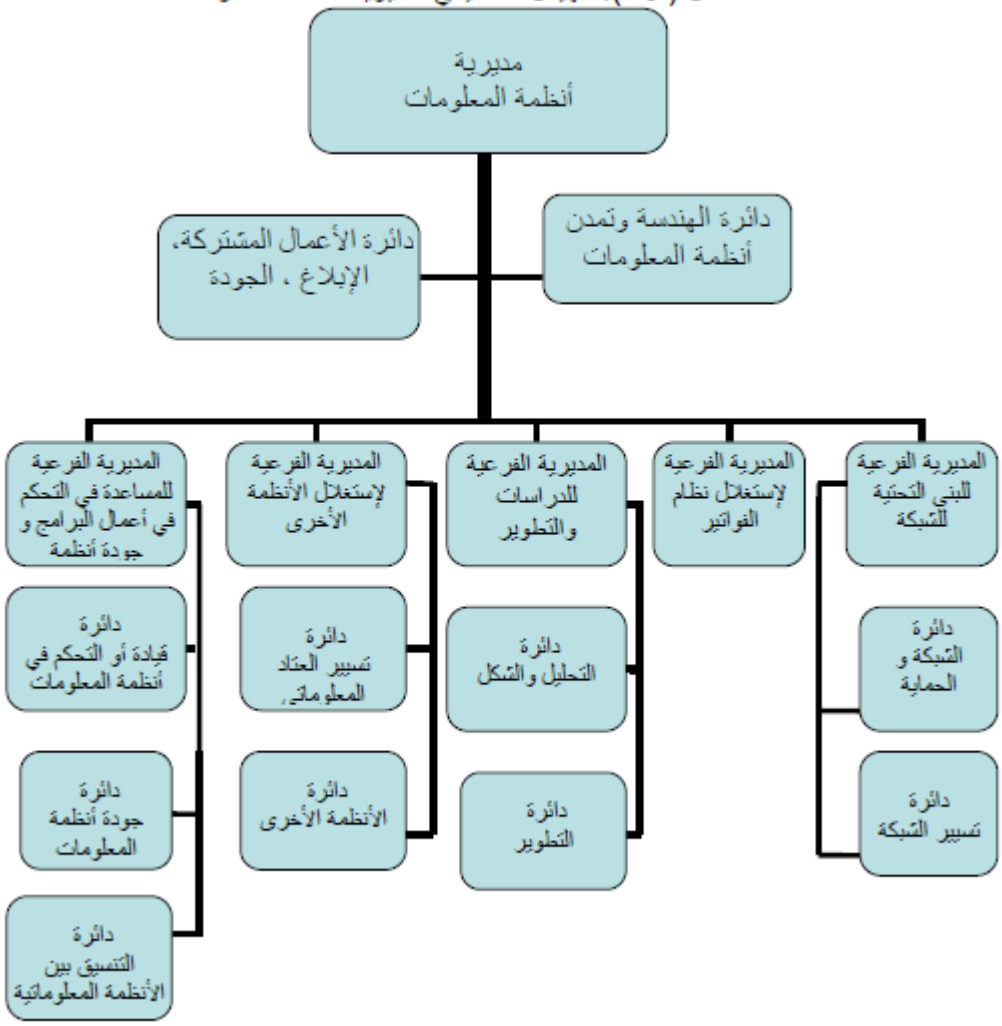
	قدرات متميزة.					
45	يقوم مديرك المباشر بمناقشة أدائك خلال عملية التقييم.					
46	يمكنك ان تقوم بتقديم معلومات حول أداء زملائك.					
47	أفكارك وأرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديرك عند اتخاذه للقرار.					
48	لديك قناعة بانك تشارك في القرارات المتعلقة بحاضر ومستقبل الشركة.					

الشكل (**16**): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



المصدر: مديرية أنظمة المعلومات

الشكل (**17**): الهيكل التنظيمي لمديرية أنظمة المعلومات



Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Y1a	69	3,43	1,182
Y1b	69	3,61	1,274
Y1c	69	3,55	1,367
Y1d	69	3,48	1,313
Y1e	69	3,70	1,354
Y1f	69	3,26	1,379
Y1g	69	3,43	1,230
Y1h	69	3,77	1,214
Y1i	69	3,77	1,226
Y1j	69	3,52	1,313
Y1k	69	3,94	1,110
Y1l	69	3,90	1,190
Y2a	69	3,77	1,238
Y2b	69	3,91	1,234
Y2c	69	3,86	1,228
Y2d	69	3,83	1,236
Y2e	69	3,42	1,355
Y2f	69	3,70	1,264
Y2g	69	3,57	1,366
Y2h	69	3,90	1,139
Y2i	69	3,81	1,252
Y2j	69	3,59	1,298
Y3a	69	3,61	1,353
Y3b	69	3,97	1,084
Y3c	69	3,64	1,382
Y3d	69	3,84	1,335
Y3e	69	3,93	1,102
Y3f	69	3,99	1,105
Y3g	69	4,28	,938
Y4a	69	3,67	1,314

Y4b	69	3,86	1,216
Y4c	69	4,25	1,077
Y4d	69	3,83	1,224
Y4e	69	3,59	1,217
Y5a	69	3,97	1,084
Y5b	69	4,12	1,078
Y5c	69	3,84	1,324
Y5d	69	3,72	1,282
Y5e	69	3,77	1,319
Y5f	69	3,80	1,092
Y5g	69	3,84	1,196
Y6a	69	4,16	1,052
Y6b	69	3,93	1,167
Y6c	69	3,93	1,019
Y6d	69	4,06	1,056
Y6e	69	3,91	1,185
Y6f	69	3,77	1,285
Y6g	69	3,62	1,261
Valid N (listwise)	69		

Nonparametric Correlations

Correlations

			m1	m2
Spearman's rho	m1	Correlation Coefficient	1,000	,892**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	69	69
	m2	Correlation Coefficient	,892**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	69	69

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