

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسية بن بوعلی الشلف
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الشعبة: علوم التسيير
التخصص: ادارة موارد بشرية

العنوان

الادارة الالكترونية للموارد البشرية - دراسة حالة مديرية التربية ولاية غليزان-

من إعداد
جليل وهيبة

المناقشة بتاريخ/..//.....من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر أ	أ.د/ بن يوسف احمد
مقررا	جامعة الشلف	أستاذ	د.نوري منير
ممتحنا	جامعة المدية	أستاذ	أ.برقي حسين
ممتحنا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر أ	أ.د.مصنوعة احمد
ممتحنا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر أ	د.قلش عبد الله
ممتحنا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر أ	د.لحمر عباس

السنة الجامعية: 2022- 2023

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسية بن بوعلی الشلف
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: ادارة موارد بشرية
العنوان

الادارة الالكترونية للموارد البشرية دراسة حالة مديرية التربية ولاية غليزان-

من إعداد الطالبة
جليل وهيبة

المناقشة بتاريخ/../. من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر أ	أ.د/ بن يوسف احمد
مقرا	جامعة الشلف	أستاذ	د.نوري منير
ممتحنا	جامعة المدية	أستاذ	أ.برقي حسين
ممتحنا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر أ	أ.د.مصنوعة احمد
ممتحنا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر أ	د.قلش عبد الله
ممتحنا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر أ	د.لحمر عباس

السنة الجامعية: 2022- 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إلى روح أمي وابي الغالين.... رحمة الله عليهما.

إلى جدتي الحبيبة..... من أفنت عمرها في تربيتي اطال الله في عمرها.

إلى أخوالي..... معنى الفخر ورائحة امي.

إلى إخواتي.... سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.

إلى زوجي.... أسمى رموز الإخلاص والوفاء ورفيق الدرب.

إلى ابني..... وفلدة كبدي تيم محمد جبريل.

إلى ابناء وبنات اخوتي..... حفظهم الله.

إلى جميع الأخلاء؛ أهدي إليكم بحثي العلمي.

شكراً وتقديراً



أشكر أولاً وأخيراً الله تعالى الذي أسبغ علينا نعمه ظاهرة وباطنة، وأمدني بالصبر لتذلل الصعوبات أمامي وأعاني كل العون على إنجاز هذه المذكرة، ثم أشكر أستاذي الكريم الدكتور نوري منير الذي قبل الإشراف على مذكري وساعدني خطوة بخطوة لبلوغ نهاية البحث
شكراً شكراً شكراً

وأشكر اختي الحبيبة جليل اسماء التي ساعدتني كثيراً كثيراً

كما لا يفوتني أن أفق وفقة إجلال وتقدير الى كل الاساتذة الذين تتلمذت على ايديهم من مدرسة الابتدائية الى غاية الجامعة.

كما اتقدم بتشكراتي الخالصة الى زملائي واستاذي حنصال ابو بكر على تعاونهم معي

كما اشكر الاساتذة الكرام : ا. بن يوسف احمد ، ا. مزريق عاشور ، ا. برينيس عبد القادر ، ا. انساعد رضوان ، ا. فلاق محمد ، ا. بنافلة قدور ، ا. مداح عرايبي ، ا. نباح عبادي أ
قلش عبد الله ، ا. هني عبد القادر

واشكر كل من ساهم وبذل جهداً ولو بالقليل في إنجاز هذه المذكرة، كما أشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول المناقشة.

ملخص الاطروحة باللغة العربية

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى ابراز واقع واهمية نظام الادارة الالكترونية في تحسين وظائف ادارة الموارد البشرية في قطاع التربية الوطنية باعتباره أحد اهم القطاعات الإستراتيجية التي توظف نسبة كبيرة من موظفي القطاع العمومي في الجزائر.

لقد أظهرت نتائج هذه الدراسة من خلال دراسة ميدانية لعينة تتألف من 124 من موظفي مديرية التربية ولاية غليزان من مجتمع يتألف من 210 موظف، بالاستعانة ببعض الأدوات الاحصائية وباستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.22، حيث لمسنا من خلالها مدى مساهمة التحول الذي عرفته المديرية خلال الآونة الأخيرة بانتقالها من تسييرها لمواردها البشرية وفق نمط الادارة التقليدية والتحول الى نمط التسيير باعتماد الادارة الذكية والرقمية، وهو ما ساهم وبقوة في تحسين تسييرها لمواردها البشرية في مراحلها المختلفة.

كلمات مفتاحية: الادارة الالكترونية، ادارة الموارد البشرية، مديرية التربية لولاية غليزان.

ملخص الاطروحة باللغة الاجنبية

Abstract:

This research aims to highlight the role of the electronic management system in improving the functions of human resources management in the national education sector, as it is one of the most important strategic sectors employed by a large proportion of public sector employees in Algeria.

The results of this study showed through a field study of a sample consisting of 124 employees of the Directorate of Education in the state of Relizane from a community of 210 employees, using some statistical tools and using the statistical program SPSS.22, by moving from managing its human resources according to the traditional management style and shifting to a management style by adopting smart and digital management, which contributed strongly to improving its management of its human resources in its various stages.

Keywords: Electronic management; Human resources management; Employees of the Directorate of Education of the state of Relizane.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
-	الاهداء
-	شكر و التقدير
I	ملخص الاطروحة باللغة العربية
II	ملخص الاطروحة باللغة الاجنبية
III	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الاشكال
XII	قائمة المختصرات
XIII	فهرس الملاحق
أ-غ	المقدمة
	الفصل الأول:مدخل نظري و تحليلي للادارة الالكترونية
01	تمهيد
02	المبحث الاول:الادارة الالكترونية من النشأة الى التحول
02	المطلب الاول: مفهوم و نشأة الادارة الالكترونية
14	المطلب الثاني : اسباب ودوافع تحول من ادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية والفرق بينهما
20	المطلب الثالث: اهداف واهمية الادارة الإلكترونية
23	المبحث الثاني: عناصر ومكونات الادارة الإلكترونية
24	المطلب الاول: مميزات الادارة الالكترونية

25	المطلب الثاني: عناصر الادارة الالكترونية
29	للمطلب الثالث: الوظائف الاساسية للإدارة الإلكترونية
38	المبحث الثالث: متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية وعوامل نجاحها
41	المطلب الاول: متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية
48	المطلب الثاني: عوامل نجاح الاجارة الالكترونية
49	المطلب الثالث: معوقات و مميزات التحول الى الادارة الالكترونية
54	خلاصة الفصل الاول
	الفصل الثاني: ادارة الموارد البشرية
55	تمهيد
56	المبحث الاول: مدخل الى ادارة الموارد البشرية
56	المطلب الاول: تعريف وتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
62	المطلب الثاني: أسباب تحول من ادارة الذاتية والأفراد الى ادارة الموارد البشرية الموارد البشرية
63	المطلب الثالث: اهداف وأهمية ادارة الموارد البشرية
67	المبحث الثاني: وظائف ادارة الموارد البشرية
67	طلب الاول: تخطيط وظائف الموارد البشرية
76	المطلب الثاني: استقطاب واختيار وتعيين وتدريب الموارد البشرية
83	المطلب الثالث: نظام الاجور والحوافز تقييم الأداء وإدارة المسار المهني للموارد البشرية
88	المبحث الثالث: تحديات ادارة الموارد البشرية
88	المطلب الاول: التحديات الجديدة لإدارة الموارد البشرية

91	المطلب الثاني:التوجه نحو الاستثمار في الموارد البشرية و تقديم الخدمات الجيدة
92	المطلب الثالث: نتائج وأثر التكنولوجيا المعلوماتية على الموارد البشرية
95	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث:الإطار العام الادارة الالكترونية للموارد البشرية
96	تمهيد
97	المبحث الاول: الادارة الالكترونية للموارد البشرية وأسباب تحول الى الادارة الالكترونية للموارد البشرية
97	المطلب الاول:مفهوم الادارة الالكترونية للموارد البشرية
101	مطلب الثاني: أثر تكنولوجيا المعلومات على ادارة الوارد البشرية
104	المطلب الثالث: اهداف واهمية الادارة الإلكترونية للموارد البشرية
111	المبحث الثاني:وظائف ادارة الإلكترونية للموارد البشرية
111	المطلب الاول: التوظيف الالكتروني
117	المطلب الثاني: التدريب الالكتروني
125	المطلب الثاني: تقييم الاداء الالكتروني وتعويضات الإلكترونية للموارد البشرية
128	المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية في المنظمة
129	المطلب الاول: متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
137	المطلب الثاني: معوقات وتحديات تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية
139	المطلب الثالث: اثار ونتائج وتحديات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
141	خلاصة الفصل الثالث
	الفصل الرابع: واقع تطبيق الادارة الالكترونية للمورد البشرية بمدرية التربية ولاية غليزان

132	تمهيد
143	المبحث الاول: تقديم عام لمديرية التربية ولاية غليزان
143	المطلب الاول: تعريف عام لمديرية التربية
144	المطلب الثاني: مهام مديرية التربية
145	المطلب الثالث: تعريف وهيكل مديرية التربية لولاية غليزان
149	المبحث الثاني: مهام مصالح مديرية التربية
149	المطلب الاول: مهام مختلف مصالح الموجودة على مستوى الادارة العليا لمديرية التربية
153	المطلب الثاني: مهام الادارة الوسطى و التنفيذية لمديرية التربية ولاية غليزان
158	المطلب الثالث: جرد البنية التكنولوجية المتوفرة على مستوى مديرية التربية ولاية غليزان
161	المبحث الثالث: واقع تطبيق مداخل الادارة الالكترونية على وظائف ادارة الموارد البشرية بمديرية التربية ولاية غليزان
161	المطلب الاول: تطبيق مداخل الادارة الالكترونية على وظيفة التوظيف بمديرية التربية ولاية غليزان
168	المطلب الثاني: التكوين الالكتروني في مديرية التربية ولاية غليزان
174	المطلب الثالث: نظام الاجور الالكتروني وتقييم الاداء الالكتروني في مديرية التربية ولاية غليزان
186	خلاصة الفصل الرابع
	الفصل الخامس: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
188	تمهيد
187	المبحث الاول: التصميم النظري لدراسة
:187	المطلب الاول: مجتمع و عينة الدراسة

191	المطلب الثاني: ادوات وطرق جمع البيانات
195	المطلب الثالث: مقياس الدراسة
196	المبحث الثاني : التصميم العملي لدراسة
196	المطلب الاول : اساليب الاحصاء الوصفي
197	المطلب الثاني: اساليب الاحصاء الاستدلالي و البرمجيات الاحصائية المستعملة
198	المطلب الثالث: صدق و ثبات الاستبيان
199	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
200	المطلب الاول: خصائص عينة الدراسة
204	المطلب الثاني: عرض و تحليل اراء افراد العينة اتجاه العام لاراء المستجوبين
209	المطلب الثالث : اختبار الارتباط و العلاقة بين المتغيرات
213	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
228	خلاصة الفصل الخامس
229	خاتمة
237	قائمة المراجع
255	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عناوين الجداول	الرقم
6	بعض التعريفات ووجهات النظر التي تناولها الباحثون للإدارة الالكترونية	01
17	دوافع التوجه نحو الادارة الإلكترونية	02
18	ابرز الفروقات بين الادارة التقليدية والادارة الالكترونية	03
34	يوضح التأثيرات الأساسية للإدارة الالكترونية على وظيفة التنظيم	04
46	يوضح أهم متطلبات البيئة التي على نجاح تطبيق الادارة الالكترونية	05
57	اهم تعريف ادارة موارد البشرية	06
98	اهم تعريف ادارة الموارد البشرية الإلكترونية	07
110	المجالات التي يمكن توفيرها من خلال الادارة الالكترونية للموارد البشرية	08
123	الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الالكتروني	09
147	البطاقة التعريفية لمديرية التربية ولاية غليزان	10
189	مجتمع وعينة الدراسة	11
182	المتوسط الحسابي المرجح ومستوى التبني	12
186	ثبات وصدق أداة الاستبيان	13
201	توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا للخصائص الشخصية الديمغرافية	14
204	تقييم المحور الأول من وجهة نظر العاملين	15
205	تقييم المحور الثاني من وجهة نظر العاملين	16
207	تقييم المحور الثالث من وجهة نظر العاملين	17
210	تحليل التباين الأول والمحور الثاني	18
211	تحليل التباين الثاني	19
212	معاملات الارتباط بين المتغيرات	20
213	الارتباط الخطي بين المحور الأول والمحور الثاني	21
214	الارتباط الخطي بين المحور الاول إدراك المفاهيم والمحور الثالث الوظائف الالكترونية لإدارة الموارد البشرية	22
215	معاملات خط الانحدار المتعدد	23
216	معاملات خط الانحدار البسيط	24
217	معاملات خط الانحدار البسيط	25
218	اختبار التباين الأحادي (Anova) متغيرات الدراسة وفقا لمتغيرات الديمغرافية	26

قائمة الاشكال

الصفحة	عناوين الأشكال	الرقم
10	هيكل الادارة الالكترونية	01
13	مظاهر تطور الادارة الالكترونية	02
14	مراحل تطور الادارة الالكترونية	03
19	اتجاه الانتقال الادارة التقليدية الى الادارة الإلكترونية	04
29	عناصر الادارة الالكترونية	05
57	اسباب تحول من ادارة الأفراد الى ادارة موارد البشرية	06
107	مجالات e-HRM الأساسية	07
139	معوقات الادارة الالكترونية للموارد البشرية	08
148	الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية غليزان	09
190	أتمودج الدراسة	10

قائمة المختصرات
المستعملة

معني المصطلح	المصطلح المختصر	الرقم
electronic commerce	E-commerce	01
business to business	B2B	02
Le consumer to business	C2B	03
consumer to consumer	C2C	04
Business To Government	B2G	05
electronic business	E-business	06
International Business Machines	IBM	07
le gouvernement électronique	E-Gouvernement	08
Electronique Management	E-Management	09
'Information and Communication Technologies	ICT	10
Electronic Planning	e-Planning	11
Electronic Organizing	E-Organizing	12
Electronic controlling	E-controlling	13
electronic human resources management	E-HRM	14
Virtual Human resources	VirtualHR	15
based human resource managemen	Web-based HR	16
The intranet offers human resources	HR Intranet	17
human resources	HR	18
electronic learning	e-Learning	19
human resource information system	HRIS	20
Employee self service	ESS	21
MANAGER SELF SERVICE	MSS	22
Human Resource Managers	HR managers	23
Optimum of human resource information system	Optimum HRIS	24
HyperText Markup Language	HTML	25
Hyper text Transfer Protocol	HTTP	26
Transmission Control Protocol- Internet Protocol	TCP/IP	27
Electronic tarbia	<i>e-tarbia</i>	28
Caisse Nationale des Retraites	<i>CNR</i>	29
Electronique ALGERIE	<i>E-algerie</i>	30
Statistical Package for the Social Sciences	SPSS	31

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
255	اسئلة المقابلة	01
258	جدول رقم 05 من مخطط تسير لموارد البشرية	02
258	واجهه موقع مديرية التربية ولاية غليزان	03
259	استمارة التسجيل الالكترونية في مسابقة على اساس الشهادة	04
262	المنشور رقم 16 المؤرخ في 30-06-2014 معايير الانتقاء في المسابقات على اساس الشهادة في رتبة الوظيفة العمومية	05
264	رزنامة التكوين الالكتروني-معهد بن زهرة الغالي -مستغانم،غليزان -	06
265	واجهه برنامج الاجور و الرواتب بمديرية التربية ولاية غليزان	07
265	كشوفات الرواتب الالكترونية لشهر اوت 2019 خاص بمستخدمي مديرية التربية و لاية غليزان	08
266	رسالة الكترونية من مصلحة الرواتب للمؤسسات التربوية خاصة برقم مستخدم خاص بكل مؤسسة مع كلمة السر	09
267	واجهه برنامج حساب مردودية موظفي قطاع مديرية التربية ولاية غليزان	10
268	الاستبيان الموجه لعينة الدراسة (موظفي مديرية التربية لولاية غليزان)	11
275	مخرجات SPSSV22 معامل الثبات للاتساق الداخلي للفقرات	12
277	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري (تقييم متغيرات الدراسة من وجهة نظر العاملين)	13
281	اختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة	14
288	اختبار الفرضيات الفرعية	15
290	قائمة أسماء الاساتذه المحكمين لأداة الاستبيان	16
292	رسالة توصية	17

مقدمة

يعتبر المورد البشري في المنظمة على انه الشريك الاستراتيجي ولم يعد ينظر إليه كعنصر للتكلفة فقط. بل هو جد الركيزة الاساسية لنجاح وتطوير المنظمات الاقتصادية والتجارية، لذلك إدارة الموارد البشرية لها أهمية استراتيجية كبيره من خلال جلب وتوظيف و تدريب وتنمية العنصر البشري وذلك حسب حجم المنظمة وحصتها السوقية و المستوى التكنولوجي التي تعتمد عليه .

مع بداية القرن الواحد و العشرون - وفي ظل تغيرات العالم خصوصا العولمة وتغيرات التقنية التي خلفها التطور والغزو التكنولوجي لمختلف الاعمال الادارية ومع التطور الفكري الاداري فرض على إدارة الموارد البشرية تغيرا جذريا في مفاهيمها وسياساتها وممارستها وإستراتيجيتها . وعلية الإدارة الإلكترونية هي توليفة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل الإدارة التقليدية من يدوية إلى إدارة تعتمد الحاسوب والشبكات وتعتمد على انظمة معلوماتية بهدف اتخاذ القرار بأسرع وقت وبأقل تكلفة مع دمج الشفافية والمساءلة مما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الأداء الوظيفي للمنظمة . مع تحول إدارة الموارد البشرية من دورها التقليدي القائم على استقطاب وتعين اليد العاملة ودفع الاجور والمنح و الاجازات إلى دورا اكبر شمولية وإستراتيجية.

وبناء على ما سبق يمكن اعتبار الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أنها وسيلة جديدة لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية باستخدام التكنولوجيا و تقنيات المعلومات و الاتصال ، و التي هي مجموعة من الوسائل التي تسمح للمنظمة للاستجابة للاحتياجات المعاصرة والاستجابة لتغيرات المحيط السريعة خصوصا في مجال التكنولوجي وتعتبر كذلك طريقة لتحقيق فلسفة التميز في المنظمة .

تتم العديد من الحكومات و المنظمات بإدخال الجوانب تقنية و فنية في استراتيجيات و خطط الإصلاح الإداري

وذلك من خلال دمج تقنيات إلكترونية وتكنولوجية المعلومات والاتصالات في إدارتها وإستخدام أجهزة الكمبيوتر في جميع العمليات الإدارية ، خاصة مع ظهور الإنترنت عندها تم إستخدام الإنترنت كجهاز تحكم عن بعد من أجل تقديم الخدمات الكترونيا ، وتحسين فعالية الأنشطة الإدارية للدولة والجماعات المحلية وهذه هي إحدى الآليات الأساسية للإصلاحات الوطنية الجزائرية ، لكن هذه الإصلاحات لن تنجح إلا إذا استخدمت الموارد البشرية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارتها وطبقت التقنيات الإلكترونية في وظائفها.

وفي هذا السياق ، صاغت الجزائر استراتيجية أطلق عليها اسم "الجزائر الإلكترونية" في عام 2008، والتي تهدف إلى تعميم الاتصال بالإنترنت ، و رقمنة الخدمات العامة ، وتأهيل إطارها القانوني. وقد جعلت الرقمنة أساسًا لنجاح هذه الاستراتيجية. "الجزائر رؤية 2035"، التي تمت صياغتها في سنة 2013¹، حيث احتلت الجزائر المرتبة 98 من أصل 121 دولة من ناحية مؤشر جاهزية الشبكات إحتلت المرتبة 130 عالميًا سنة 2017 ومن ناحية قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطوير الإدارة الإلكترونية على التوالي.²

يعتبر قطاع التربية من القطاعات الهامة و ذلك لأنه نظام مفتوح على باقي الأنظمة المشكلة للمجتمع فهو يتأثر بها ويؤثر عليها كما أن القطاع يوصف دوما على أنه قطاع مستهلك وتكون نتائجه بعد فترات طويلة من الزمن والعمل فيه.

الجزائر هي واحدة من البلدان التي تطمح إلى تحقيق درجة عالية من التقدم والقضاء على التخلف ، في السنوات

¹عبان عبد القادر ،تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر:دراسة سوسيولوجية ببلدية الكالتوس بالعاصمة،مذكرة دكتوراه ،تخصص علم الاجتماع 2016،ص91،

²وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام و الاتصال ،2013،(http://www.mptic.dz/ar،

الأخيرة من قرن الحادي و العشرين بدأت الحكومة الجزائرية في تحويل جهودها إلى قطاع التربية كوسيلة لضمان التقدم والتنمية من أجل الحصول على التطور الذي ترغب فيه. وقد ترجمت هذه الجهود إلى إصلاحات شاملة ، وتمثلت هذه الإصلاحات في عصرنة القطاع ، والذي يتضمن دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمليات الإدارية ، وحتى في إدارة الموظفين وشؤونهم ، وهذا أصبح ضرورة حتمية لسببين الأول هو التطور الواسع والسريع في نطاق التكنولوجيا المعلومات والاتصالات وضرورة مواكبة ذلك. أما السبب الثاني فيمكن اعتباره أنه السبب الرئيسي ويكمن في العدد الكبير من مستخدمي قطاع التعليم الذي يعتبر الثاني من ناحية التوظيف بعد القطاع العسكري ويضم أكثر من 700 ألف موظف في مختلف التخصصات³ ، لهذا السبب يحتاج قطاع التربية و التعليم إلى تبني مفاهيم جديدة ذات صلة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

أولاً: إشكالية الدراسة

باعتبار مديرية التربية هيئة تربية ذات طابع منفعي خاضعة لوزارة التربية التي هي الوصاية ، وكل منها يؤدي دوره وفق السلطة مخولة إليه ، ومديرية التربية ولاية غليزان هي كباقي مديريات الوطن تسعى جاهدة لاقتناء وسائل وتجهيزات وبرامج تكنولوجيا معلومات واستغلالها في عملياتها الادارية أحسن استغلال خاصة في تسير مواردها البشري الذي يعتبر اهم مورد للبقاء في عصر يتصف بالمنافسة، ومما سبق يمكن بلورة اشكالية البحث في:

ماذا نعني بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية –وما واقعها في مديرية التربية لولاية غليزان خصوصاً؟

وبغية الامام بمختلف جوانب هذه الاشكالية ومعالجتها من زوايا مناسبة ،تسعى هذه الدراسة للإجابة على الاسئلة التالية :

³ <https://www.education.gov.dz/vu>

- ما هي متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر عموما و في مديرية التربية لولاية غليزان خصوص ؟
- ما مدى توفر البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية للموارد البشرية - في مديرية التربية ولاية غليزان ؟
- ما مدى إدراك موظفي مديرية التربية لولاية غليزان لمفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؟
- ما مدى استعمال الإدارة الإلكترونية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مديرية التربية لولاية غليزان ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للرد على الإشكاليات السابقة قمنا ببناء الفرضيات التالية :

1- الفرضية الرئيسية

- يمكن أن يساهم تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى مديرية التربية لولاية غليزان.

2- فرضيات الفرعية

انطلاقا من الفرضية الرئيسية يمكن تقديم الفرضيات الفرعية التالية :

- توجد علاقة ارتباطيه بين إدراك موظفي مديرية التربية لمفاهيم وتطبيق التوظيف الإلكتروني عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).
- لا توجد علاقة ارتباطيه بين إدراك موظفي مديرية التربية لمفاهيم وتطبيق التدريب الإلكتروني عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

- توجد علاقة ارتباطيه بين إدراك موظفي مديرية التربية لمفاهيم وتطبيق نظام الحوافز والرواتب الالكتروني عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).
- توجد علاقة ارتباطيه بين إدراك موظفي مديرية التربية لمفاهيم وتسير مسار المهني للموظفين الكترونيا عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).
- توجد علاقة ارتباطيه بين إدراك موظفي مديرية التربية لمفاهيم وتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية الكترونيا.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين إدراك موظفي مديرية التربية لمفاهيم وتوفر البنى التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مديرية التربية لولاية غليزان عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).
- توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لتحكم في الاعلام الالي هل توجد شهادة بهذه التسمية ولماذا تخصص لها فرضية .
- توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) في اجابات المبحوثين المكونين للعينة اتجاه متغيرات الدراسة (إدراك المفاهيم، بنى التحتية وظائف إدارة الموارد البشرية) تعزى للمستوى الوظيفي في مديرية التربية ولاية غليزان.
- توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) في اجابات المبحوثين المكونين للعينة اتجاه متغيرات الدراسة (إدراك المفاهيم ، بنى التحتية وظائف إدارة الموارد البشرية) لمستوى الوظيفي في مديرية التربية ولاية غليزان.
- توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لخبرة المنهية في مديرية التربية ولاية غليزان.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

ان من اهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع هي:

1-أسباب ذاتية : تتمثل في مايلي:

- الإهتمام بميدان إدارة الموارد البشرية.
- الميل والإهتمام الشخصي بالموضوع من ناحية الحداثة وعلاقته بتكنولوجيا المعلومات والتقنية الحديثة والدور الذي تساهم به الإدارة الإلكترونية في ترقية القطاعات الحكومية عامة وقطاع التربية خاصة وبصفتي من منتسبي قطاع التربية كان دافعا قويا لإجراء موضوع الدراسة على مديرية التربية لمعرفة واقع تسهيل الإدارة الإلكترونية لوظائف الموارد البشرية، وتسهيل عملية تقديم الخدمة لمنتسبي القطاع وحتى الذين لهم رغبة العمل في قطاع التربية.

2-أسباب موضوعية : تظهر الأسباب الموضوعية في اختيار هذه الدراسة إلى مايلي:

- تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة مهمة بين وظائف المنظمة وتعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مميزات العصر وزاد اعتماد المنظمات على هذه التكنولوجيا في أداء ووظائفها ومن هنا تولدت الرغبة في المزج بين وظيفة المواد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تقديم بحث علمي لإثراء المعرفة العلمية في مجال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية باعتباره مفهوم جديد في قطاع التربية، وأيضا تقديم مادة بحثية علمية تضاف إلى رصيد والمنتج العلمي.

رابعا: أهمية الدراسة

لا وجود لدراسة بدون وجود أهمية مرجوة منها .ذلك ان البحث العلمي يسعى لتحقيق مجموعة من النتائج العلمية

و الحقائق التي يتوصل إليها بناء على المعطيات التي يتحصل عليها في ميدان تخصصه ، و من خلال هذا يتوجب علينا الحصول على أهمية من هاته الدراسة يمكن توضيحها كما يلي .

- معظم مواضيع البحث عاجلت أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمات من خلال التجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني والأعمال الإلكترونية والإدارة الإلكترونية لكن قلة من المواضيع التي تناولت العلاقة بين وظيفة إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال مصطلح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

- معظم دراسات عاجلت موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في قطاع التربية من جانب رقمته موظفي القطاع وأهمت وظائف موارد البشرية الأساسية التوظيف التدريب الاجور والرواتب ، تسير المسار المهني وأثناء الخدمة.

- يعكس الإهتمام بدراسة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إدراكا لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل في أية منظمه وذلك من خلال تأثيره الكبير على كفاءة وفعالية المنظمات.

- أهميتها العملية فتمثل في إمكانية استفادة المسؤولين بالمؤسسات من نتائج هذه الدراسة والاقتراحات المقدمة في هذا المجال.

- تمكن هذه الدراسة من تحديد مفهوم متكامل لإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وخصائصها ومكوناتها وأهم متطلبات تطبيقه.

خامسا: أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث لحزمة من الأهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- التعرف على نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بمديرية التربية ولاية غليزان.

- التعرف على أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية المستعملة في وظائف إدارة الموارد البشرية.
- الكشف عن المنافع التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة مواردها البشرية.
- إعطاء صورة عن واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية بصفة عامة ومديرية التربية ولاية غليزان بصفة خاصة.
- اقتراح عدد من التوصيات على ضوء النتائج التي سيسفر عنها البحث ووضع بعض الاقتراحات اللازمة لتحسين دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة الموارد البشرية مديرية التربية ولاية غليزان.
- تحديد الفروق ذات الدلالة الاحصائية في اراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية.
- محاولة اختبار فرضيات الدراسة من خلال دراسة علاقة ارتباط وانحدار بين إدراك مفاهيم الإدارة الإلكترونية وللموارد البشرية وتوفير البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (توظيف، تدريب، تحفيز، تسير مسار المهني).

سادسا: حدود الدراسة

من أجل الاحاطة بإشكالية الدراسة. وفهم جوانبها المختلفة تمت الدراسة في إطار حدود موضوعية، مكانية، زمنية، وبشرية، والتي سنوضحها بالتفصيل كالآتي:

1- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تناول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من خلال مدخل

توفر البنى التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني،

نظام الرواتب والاجور الإلكتروني، تسير مسار المهني الكترونيا.

2- الحدود المكانية: اختصر المكان الذي اخترناه للقيام بهذه الدراسة الميدانية على مديرية التربية ولاية

غليزان التي سوف نقدم لها تعريف في الجزء التطبيقي، وتعتبر مديريات التربية مرآة وزارة التربية.

3- حدود الزمانية: بغية الاحاطة بإشكالية الدراسة والوصول إلى نتائج والاستنتاجات التي ثبتت وتنفي

صحة الفرضيات فضلنا اختيار فترة زمنية تقدر ب 7 أشهر من الموسم الجامعي 2020-2021.

4- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على موظفي مديرية التربية لولاية غليزان وبالتحديد على موظفي

داخل المديرية، ليس كل الموظفين التابعين لقطاع مديرية التربية بولاية غليزان، اي كانت الدراسة مقتصرة

على مدير تربية، رؤساء المصالح، رؤساء المكاتب، موظفي المكاتب.

سابعاً: المنهج المستخدم

المنهج المستخدم للإجابة على اشكالية الدراسة هو المنهج الاستنباطي الذي يعتبر مناسباً لهذا النوع من الدراسات

، هذا من خلال الوصف والتحليل ودراسة الحالة ففي الجانب النظري تم استخدام اسلوب الوصف والتحليل والذي

يرتكز على جمع المعلومات من مختلف المراجع سواء كانت كتب، مقالات، مذكرات.. الخ، والتي قامت بتناول متغيرات

الدراسة والقيام بتحليلها ، اما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على اسلوب دراسة حالة من أجل اسقاط الدراسة

النظرية على واقع مديرية التربية ولاية غليزان . ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 150 استبان على موظفي

مديرية التربية لولاية غليزان ، كما استخدمنا المنهج الاستنباطي كما سبق الذكر، واستعمال الاستبيان كأداة رئيسيه

لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام spss v22 (برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية).

ثامنا: الدراسات السابقة

ممكنا المسح المكتبي الذي قمنا به في حصر الدراسات السابقة في ثلاث محاور ، المحور الاول يتعلق بدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية ، المحور الثاني الدراسات التي تعلقبت بدراسة إدارة الموارد البشرية ، اما المحور الثالث الدراسات التي تعلقبت بدراسة موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، لذا سيتم عرض ما تم الحصول عليه من الاقدم إلى أحدث.

1-الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية

■ أ-دراسة زيد نايل عيسى الفقهاء"أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع

شركات الاتصالات الأردنية" رسالة ماجستير ،إدارة الموارد البشرية،كلية إدارة اعمال،جامعة عمان

العربية و2017

هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي و اتخاذ القرار ، والتعرف على أثر متغيرات الدراسة متمثلة في إدارة الموارد البشرية والذكاء التنظيمي ، وقد تكونت عينة الدراسة من الموظفين العاملين في قطاع النفط الكويتي بواقع (176) فردا

كانت نتائج الدراسة كما يلي

- جود أثر لإدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي ، وفيما يتعلق بقيم تأثير استراتيجيات الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي
- تأثير استراتيجية الإستقطاب والاختيار جاءت في الرتبة الأولى ، تلاها تأثير استراتيجية التعويضات.
- لا يوجد تأثير لإستراتيجية تحليل الوظائف ، وإستراتيجية تقييم الأداء ، وإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية ،

وإستراتيجية التطوير والتدريب.

ب- طكوش صبرينة " دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية في المصارف الجزائرية " **Journal**

Revue d'économie et de statistique appliquée numéro 21 juin 2014

تناولت هذه الدراسة إستخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في إدارة الموارد البشرية في المصارف وذلك من خلال الإدارة الإلكترونية لمختلف وظائفه ونشاطاتها والتحديات التي يمكن أن تواجهها المصارف جراء إستخدامها للتكنولوجيا كما تطرقنا أيضا إلى الخطوات الواجب على المصرف إتباعها من أجل تبني الدارة الإلكترونية وكذا أهم متطلبات ذلك من موارد مختلفة من أجل الوصول إلى الإدارة السليمة وتحقيق أهداف المصرف.

كانت نتائج الدراسة كما يلي:

ان المصارف تولي اهتمام كبير بالتكنولوجيا على حساب تطوير مواردها البشرية ، وهذا ما انعكس سلبا على أدائها ، كون أن إستخدام التكنولوجيا وحده لا ينتج عنه أي ميزة تنافسية للمصرف، بل هو استيراد فقط للتكنولوجيا عكس المصارف التي تقوم بتحسين مهارات العاملين لديها من خلال التدريب والتكوين فأنها تقدم خدمات أكثر جودة وبالتالي يكسبها ميزة تنافسية ويجعلها أكثر إبداع ، ولذا وجب على المصارف اليوم الإهتمام بموردها البشري جنبا إلى جنب مع التكنولوجيا من أجل مواجهة المتطلبات المتزايدة في الساحة المصرفية ، خاصة في ظل الأزمات المالية .فالتكنولوجيا لوحدها لا تكفي من أجل إحداث التغيير فال يمكن للآلات أن تتطور بنفسها أو تبدع.

ج- دراسة مروان مُحمد مشته " واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة"

قدمت هذه الرسالة؛ استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة من أكاديمية الإدارة

والسياسة للدراسات العليا بغزة 2014.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في محافظات غزة، وتشخيص مواقع القوة والضعف فيها، للمساهمة في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المقطعي، حيث تكونت عينة الدراسة من (240) موظفا وموظفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة بمعدل استجابة بلغ 96%، وقد استخدم الباحث كذلك الاستبيان كأداة لجمع البيانات ولقد كانت معايير المصدقية عالية (معامل الفاكرنباخ يساوي 0.97) وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- ان انطباعات إدارة الموارد البشرية مقبولة بشكل عام وبالمكان تعزيزها والتركيز على إيجاد إستراتيجيات وتخطيط أكثر فاعلية للموارد البشرية.

2- الدراسات السابقة خاصة بموضوع الإدارة الإلكترونية

أ-دراسة نجم العزاوي "أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على اداء المنظمة دراسة تطبيقية على مصرف الرافدين

وفروعه في العراق" الاردن. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية 2017.

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء في مصرف الرافدين العراقي وبجميع فروعها، تم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي للعينة والذي يعد منهجا ملائما لدراسة الظواهر الاجتماعية ميدانيا، تم تحليل بيانات الدراسة من خلال استخدام اساليب الاحصاء الوصفي والتحليل العاملي.

تكمن نتائج الدراسة فيما يلي:

بإعطاء صورة واضحة عن مستويات التأثير المباشر لمكونات الإدارة الإلكترونية على الأداء، اوصلت الدراسة إلى ضرورة اعداد وتنفيذ برامج متخصصة تهتم بالدارة الإلكترونية لإعداد قيادات ادارية مؤهلة عمليا وعلميا في حقل الإدارة الإلكترونية. الاعتماد على المنهج التعليم الالكتروني خاصة والإدارة الإلكترونية عامة.

achraf boufas et khalisa zwawi * the impact of electronic management to build structural capital of banks in Algeria - A case study of the banks operating in setif*mila univ centre publish

édition num01 année2018

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في بناء راس المال الهيكلي، الذي يعتبر العمود الفقري لكل منظمة، وذلك في مجموعة من البنوك الجزائرية، حيث تم دراسة على مجموعة من البنوك حيث تم توزيع 140 استبان وكان عدد الاستبيانات الصالحة 120 استبان وتوصلت إلى النتائج التالية:

- اعتماد البنوك محل الدراسة على الإدارة الإلكترونية في ممارسة مختلف عملياتها.
- تقوم البنوك بربط نظام الاجور بنظام تسجيل الحضور والانصراف، بالإضافة إلى اتمة نظام الرواتب.
- اغلبية بنوك محل الدراسة تهتم براس المال الهيكلي بدرجة كبيرة.
- اغلبية البنوك محل الدراسة تهتم براس المال التنظيمي.
- نصف البنوك محل الدراسة تهتم براس مال الابتكار.

ج-دراسة بوزكري جيلالي "الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق" اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال و التسويق. قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2015-2016

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم اطار النظري حول الإدارة الإلكترونية، وكذا الوقوف التحديات التي تواجه تطبيقها في الحاضر و المستقبل، ودراسة عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وتم اسقاط الدراسة النظرية على واقع وتطلعات التطبيق في المؤسسات الجزائرية، كدراسة حالة للوصول إلى صورة لما تستحدثه عملية تطبيق

الإدارة الإلكترونية من تغييرات على الإدارة في مختلف المؤسسات ،بهدف الوصول لفهم واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر .

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان وتوزيعه على العينة المكونة من افراد مؤسسات الجزائرية على اختلاف أهدافها ،ونشاطاتها و أحجمها ،الأمر الذي يعطي للبحث مصداقية أكثر

كانت نتائج الدراسة

- البنية التحتية للإدارة الإلكترونية تعتبر ضعيفة لا تحفز على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية
- المؤسسات الجزائرية ما زلت متأخرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية رغم وعي موظفيها بفوائد الإدارة الإلكترونية
- هناك مجموعة من المعوقات التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الجزائرية و تتمثل في المعوقات التنظيمية و المعوقات البشرية ، المعوقات المالية و الأمنية ، و المعوقات التشريعية .

3- الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

أ-دراسة ايمان ايت مهدي "تسير موارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية" اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل

شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع اختصاص. تنظيم وعمل جامعة محمد أمين دباغين -

سطيف 2-السنة 2018.

تعالج الدراسة موضوع الإدارة الإلكترونية، ودورها الفاعل في تطوير إدارة الموارد البشرية، انطلاقا من تناول المؤسسة الجزائرية كأمودج عن طريق تفعيل وظائفها ومهامها، والرفع من مستوى ادائها الوظيفي، مع محاولة ادخال تحسينات جذرية على مستوى هيكلها و اقسامها ،ومختلف اجهزتها ،فالإدارة الإلكترونية منظومة تكنو-اجتماعية ادارية متخصصة، ذات طبيعة تقنية حديثة متكاملة الجوانب بين موارد مادية وبشرية، تسعى لعصرنه وتطوير الوظائف

والانشطة الادارية المختلفة، وفق المقاييس العصرية لتحديث المؤسسات ،عن طريق الاستغلال المحكم لمصادر المعلومات ،بغية تحقيق مكاسب للمنظمة وأفرادها و تعامليلها ،وهذه المكاسب تستدعي مجموعة متطلبات وركائز تتسم بالخصوصية ،واكتسبت خصوصياتها من خصائص الإدارة الإلكترونية واحتياجاتها ليتم تحقيقها على اكمل وجه ،وذلك انطلاقا من تلاحم وتكاثف اصول المؤسسة المعنوية و المادية ،من قوى البشرية و مواد مادية و هيكلية، ومن هنا تبرز أهمية الدراسة

كانت نتائج الدراسة

- ان الإدارة الإلكترونية تمارس تأثيرا جوهريا في التسيير الفعال للموارد البشرية

ب-دراسة عبان عبد القادر"تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسولوجية بلدية الكاليتوس

بالعاصمة" بحث اعد لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص علم اجتماع إدارة وعمل سنة 2016.

هدفت الدراسة إلى الي قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر تحديدا على مستوى البلديات الجزائرية ،مع البحث في متطلبات و معوقات التطبيق، مرفقة بقياس رضا المواطنين عن خدمات الإلكترونية التي تقدمها البلدية الجزائرية، تمثل مجتمع الدراسة في مجموع العاملين ببلدية الكاليتوس بالعاصمة ،و الافراد الذين يقصدون البلدية، من أجل الحصول على وثائقهم الادارية، بنما تمثلت عينة الدراسة في عينتين تمثلان جزءا من المجتمع الاحصائي، العينة الاولى تعتبر عينة عشوائية، لأنها تمثل عينة الموظفين الاداريين في البلدية، وقد تم أخذها عن طريق التوزيع العشوائي لأفراد مجتمع الدراسة والمشكلين في مجموعهم 298 موظف اداري، ليتم اخذ حجم العينة احصائيا والمتكون من 162 فرد من المجتمع الاحصائي بنسبة خطأ معياري تقدر ب 7.56%، بينما العينة الثانية فهي عينة قصديه لأنها تمثل مجموع الافراد الذين يقصدون البلدية محل الدراسة ولهذا تم اخذ 32 فرد من الاشخاص الذين يأتون للبلدية محل

الدراسة.

وكانت النتائج الدراسة كما يلي:

هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصرنة الإدارة التقليدية، ومنها التحديات البشرية، التحديات التنظيمية، التحديات التقنية.

ج-دراسة ابو منه يوسف مُحمد واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية

النظامية -قطاع غزة ماجستير إدارة اعمال الجامعة الاسلامية-غزة-2009

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة، والتعرف على أهمية إدارة الموارد البشرية الكترونيا لدى المستويات الادارية المختلفة، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التحول للإدارة الإلكترونية، والتعرف على البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ومدى جازيتها لإنجاز هذا التحول،

توصلت الدراسة إلى نتائج اهمها:

- ان تكنولوجيا المعلومات تعد كافية لانجاز التحول على رغم من وجود عجز مالي لدى كافة الجامعات، واختلاف اولويات المراكز تبعا لسياسة الإدارة العليا.

4- التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا للدراسات السابقة و التي تطرقت الي متغيرات الدراسة كل على حدى ،أي دراسات تناولت متغير الإدارة الإلكترونية ،ودراسات اخرى تناولت إدارة الموارد البشرية ،واخرى تناولت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ،ورغم طول فترة انجاز هذه الرسالة الا انه لم نتمكن من ايجاد دراسة تطرقت إلى موضوعنا بالتفصيل او بشكل مباشر

.ويمكن القول ان درستنا هي من دراسة القليلة او النادرة التي ربطت موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بمديرية التربية ولاية غليزان ،وبعد مراجعة نتائج التي جاءت في الدراسات السابقة يمكن القول ان الدراسات التي تناولت متغير إدارة الموارد البشرية سعت لتعرف على إدارة الموارد البشرية من حيث الإهتمام بالتكنولوجيا وركزت على المصارف بحكم أنها تعتمد في عملها على التكنولوجيا، وبعض الدراسات هدفت لمعرفة مدى وجود اختلاف في التصورات بين عمال قطاعين مختلفين(اقتصادي ،عمومي) واخرى درست واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي، اما الدراسات التي تناولت المتغير الثاني هدفت لمعرفة تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، ولعل ما يميز دراستنا هو الربط بين موضوعين إدارة الموارد البشرية و التي تعبر عمود الفقري للمؤسسات كونها تهتم بالعنصر البشري الذي يعتبر راس مال و ثروة المؤسسات ومصدر التميز ،و الموضوع الثاني الإدارة الإلكترونية التي تعتبر التحول المفروض على المؤسسات و الهيئات و الحكومات ،و تم اختيار مديرية التربية ولاية غليزان، أي اختيار قطاع التربية ككل الذي يعتبر ثاني قطاع من حيث عدد مستخدمين بعد القطاع العسكري ،وضرورة الحاق هذا الاخير بركب تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تحت ما يسمى ب e-tarbia اي رقمنة القطاع والهيئات التابعة له من حيث عصرنه طرق التعليم و طرق التوظيف و التدريب وحتى التحفيز وهنا الاختلاف الجوهرى بين الدراسات السابقة و موضوع دراستنا ،وهذا ما يعطي التميز و الاختلاف. كما أنه تزامنت دراستنا مع الاوضاع الصحية السائدة في العالم ككل . وفي ظل انتشار جائحة الكوفيد 19 اجبر قطاع التربية على سلسلة من تغيرات شملت مختلف الاصعدة .

تاسعا: صعوبات الدراسة

في جانب الدراسة الميدانية واجهتنا مشاكل عديدة وكثيرة، لعل واهمها:

- صعوبة الحصول على بعض المعلومات والإحصائيات من طرف رؤساء المصالح.

- صعوبة استرجاع الاستبيان الموزع على الموظفين.
- انشغال الموظفين وعدم تفرغ للإجابة عن اسئلتنا.
- تزامن دراستنا مع الظروف الصحية كوفيد 19 وصعوبة الدخول إلى حرم المديرية بالإضافة إلى العطل الاستثنائية التي استفادا منها الموظفين .

عاشرا: هيكل الدراسة

للإجابة عن اشكالية الدراسة تم تقسيم بحثنا إلى خمس فصول ، ثلاثة فصول نظرية ، وفصلين تطبيقيين .

الفصل الأول : تحت عنوان **مدخل النظري والتحليلي للإدارة الإلكترونية** حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث المبحث الاول يتحدث عن الإدارة الإلكترونية من النشأة إلى التحول اما المبحث الثاني كان يتضمن مميزات وظائف الإدارة الإلكترونية، اما المبحث الثالث فتحدثنا فيه على متطلبات ومبادئ ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثاني: تحت عنوان **إدارة الموارد البشرية** حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الاول يتحدث عن مداخل إدارة الموارد البشرية من حيث التعريف، تطور التاريخي، اما المبحث الثاني يتكلم عن وظائف إدارة الموارد البشرية، المبحث الثالث اقتصر على تحديات إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: هو الفصل الذي جمع بين الفصل السابقين تحت عنوان **الإطار العام للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية** يتضمن هو الاخير ايضا يتضمن ثلاث مباحث ، المبحث الاول مدخل لإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المبحث الثاني تحدث عن وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، اما المبحث الثالث فجمع بين متطلبات ومعيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الفصل الرابع : تحت عنوان واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بمديرية التربية ولاية غليزان ، وتم

تقسيم هذا الفصل ايضا إلى ثلاث مباحث، المبحث الاول قمنا بتقديم عام لمديرية التربية ولاية غليزان، المبحث الثاني

تحدثنا فيه على مصالح مديرية التربية ولاية غليزان، المبحث الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة

الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية غليزان

الفصل الخامس: خصص هذا الفصل لتحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية ، حيث تم تقسيمه لثلاث مباحث

هو ايضا المبحث الأول التصميم النظري لدراسة ، المبحث الثاني التصميم العملي لدراسة ، المبحث الثالث تحليل و

مناقشة نتائج الدراسة

الفصل الاول :مدخل نظري و تحليبي

للإدارة الإلكترونية

تمهيد

مع اطلالة القرن الواحد و عشرون شهد العالم تطورا متسارعا في المعطيات المعرفية والمعلوماتية وانتشار شبكة الانترنت ، حملت معها التطورات والتغيرات متسلسلة في تقنيات المعلومات و الاتصال التي تعتبر ميزة من ميزات العصر. فقد تغيرت في العقد الأخير الكثير من المفاهيم نتيجة الثورة التكنولوجية ، كما شهدت الإدارة تطورات كبيرة نتيجة الثورة المعلوماتية التي بدأت في العقد الأخير من القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرون ، جعلت العالم كقرية صغيرة وبناءً عليه استبدلت المفاهيم التقليدية بالمفاهيم الجديدة ومنها ما يعرف بالإدارة الإلكترونية.

تعتبر الإدارة الإلكترونية إحدى نتائج التطور التقني في مجال الإتصالات ، فبعد بروز ثورة المعلومات وثورة الاتصالات التي تساعد عليها أجهزة الحاسب الآلي وتقنياته، جاءت الإدارة الإلكترونية كرد فعل واقعي لإستخدام الحاسب الآلي في جميع المجالات لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة من ناحية، والاستفادة من إنجازات الثورة التقنية في توفير الجهد والتكلفة من ناحية أخرى.

.و انطلاقا مما سبق سنحاول التطرق في هذا الفصل الي ما يلي :

المبحث الأول : الإدارة الإلكترونية من النشأة إلى التحول

المبحث الثاني : عناصر ومكونات الإدارة الإلكترونية

المبحث الثالث : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية من النشأة إلى التحول

لقد برزت الإدارة الإلكترونية في بداية التسعينات من القرن الماضي عندما أخذت مؤسسات العالم المتقدم تنحني باتجاه توظيف التطور التكنولوجي وخاصة مجال الحاسوب والمعلوماتية بعد إدخالها في مجالات الإدارة المختلفة.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة الإدارة الإلكترونية

تعتبر تقنية المعلومات والاتصال أحد أهم ركائز التي تنطلق منها الإدارة الحديثة إذ أصبحت سمة تتميز بها المنظمات المعاصرة والتي يطلق عليها منظمات القرن الحادي والعشرين ونتيجة انشاء نشاطاتها إلى المعرفة المعلوماتية في إطار ما يعرف بالإدارة الإلكترونية التي أسست لواقع إداري جديد يناهض المبادئ والأسس الإدارية والتقليدية.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

لقد ارتبط مفهوم الإدارة الإلكترونية بالإلكترونيات الأخرى مثل التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والتي نتجت عقب ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل متتابع وسريع، لذلك نجد تفاوت واضحاً في التعاريف التي وضعها الباحثون لهذه المصطلحات، لكن معظمهم يؤكد على القاسم المشترك بين تلك المصطلحات هو الانتقال من الإدارة الورقية إلى الإدارة بواسطة تكنولوجيا المعلومات وشبكات الإتصال¹

أولاً : مصطلحات ذات العلاقة بالإدارة الإلكترونية

هناك عدة مصطلحات ذات الصلة بالإدارة الإلكترونية لا يمكن التحدث عن هذه الأخيرة دون التطرق لهذه المصطلحات. وتتمثل هذه المصطلحات في مايلي :

¹ بروصاص ودادة ، تأهيل وتنمية الموارد البشرية في إطار تطبيق الإدارة الإلكترونية حالة الجزائر ، مجلة الإدارة والتنمية والبحوث والدراسات ، جامعة قلمة العدد 14 ، 2018 ، ص 91

1- التجارة الإلكترونية (E-commerce)

التجارة الإلكترونية هي مصطلح مختصر لمجموعة مركبة من التكنولوجيات و بنى الاساسية و العمليات و المنتجات و هي تجمع بين صناعات كاملة و تطبيقات علمية ومنتجين و مستخدمين و معلومات متبادلة و نشاطات اقتصادية داخل سوق عالمية تسمى الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت).²

عرفها (Robbin & coulter) على انها شكل من أشكال التبادلات و التعاملات التجارية التي تتم من خلال تفاعل الأطراف الكترونيا.³

كما عرفت ايضا على انها: تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الانترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة ويمكن ان يتحقق الدفع من خلال بطاقات بنكية كما يعد كأول تطبيق للإدارة الإلكترونية.⁴

وتعرف بانها ذلك النشاط الذي يصف عملية بيع وشراء المنتجات والخدمات والمعلومات باستخدام شبكة الانترنت⁵ ويرى (ovais ahmed) التجارة الإلكترونية هي تمكين الزبائن والمستهلكين والشركات لتشكيل علاقات جديدة قوية ليست متاحة إلا من خلال الوسائل التكنولوجية.⁶

² نوري منير، التجارة الإلكترونية و التسويق الإلكتروني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2018، ص 10

³ robbins, S. "Essentials of Organizational Behavior". 7th ed, Prentice-Hall, New Jersey, Pearson educational international, 2003, p44

⁴ محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2009، ص 70

⁵ محمد، جمال، مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوت وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الاقليمي ودورها في تحسين اداء العاملين، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة غزة، 2009، ص30

⁶ OVAIS Ahmad, Muhammad, "Factors Influencing the Adoption of EGovernment Services in Pakistan European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems, (2012).p 35

ومما سبق يمكن القول ان التجارة الإلكترونية هي التجارة التقليدية أو التبادلات التجارية بإستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بجميع انواعها، سواء كانت هذه التعاملات بين المنظمات (B2B)، أو بين المنظمة والزبون (C2B)، أو بين الزبائن (C2C)، أو بين المنظمة والحكومة (B2G).

2- الأعمال الإلكترونية E-business

عرفتها (IBM) وهي شركة عالمية متعددة الجنسيات تعمل في مجال تصنيع وتطوير الحواسيب مقرها مدينة ارمونك في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، بأنها مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات بإستخدام تكنولوجيا الانترنت⁷

كما أيضا تم تعريفها على انها: الإطار الشامل الذي يصف طريقة القيام بالأعمال بإستخدام إتصالات الإنترنت مع الأطراف الأخرى (مثل العاملين، المدربين، الموردین، الشراء) بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق أهدافها.⁸

كما عرفها (Turban&Others) بأنها المفهوم الأوسع للتجارة الإلكترونية والذي لا يتضمن فقط عمليات بيع وبيع وشراء المنتجات أو الخدمات بل أيضا يشمل خدمات الزبائن والتعاون مع المنظمات الشريكة وإجراء العمليات الإدارية الكترونيا داخل المنظمة.⁹

يعرفها نجم انها إدارة الأعمال الإلكترونية على مستوى المشروعات أولا المنظمات الخاصون هي تنقسم إلى فئتين هما: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية الغير تجارية مثل التوريد والتجهيز والتسويق.¹⁰

⁷ خالصة زواوي و الشريف بوفرس، تأثير الإدارة الإلكترونية على بناء راس المال الهيكلي للبنوك في الجزائر، دراسة حالة البنوك العاملة بولاية سطيف، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد4، العدد1، 2017، م، ص 146

⁸ أم الخيزرقوارح، مقارنة نظرية حول الإدارة الإلكترونية، مجلة مجتمع والرياضة جامعة الشهيد جامعة لخضر الوادي، المجلد 1، العدد2، 2018، م، ص 162

⁹ عبد الماجد شحاته، مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، رسالة ماجستير جامعة الاسلامية، غزة، 2011، م، ص 22

¹⁰ نجم عبود، الإدارة و المعرفة الإلكترونية. استراتيجيات و الوظائف و المجالات، دار البازوري العلمية لنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 22

من التعاريف السابقة يمكن القول ان الأعمال الإلكترونية هي أوسع نطاقا واشمل من التجارة الإلكترونية حيث تقوم إستعمال تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في علاقات العمل والعمليات الإدارية سواء في الإطار الداخلي والإطار الخارجي من خلال إدارة سلاسل التوريد وإدارة علاقات مع الزبائن بما يضمن تنظيم عمليات التجاوب لاحتياجات الزبائن والاستجابة الفورية لمتغيرات الأعمال.

3-الحكومة الإلكترونية (E-Gouvernement)

الحكومة الإلكترونية هي عبارة عن نشاط اقتصادي يتولى توصيل الخدمات العامة الإلكترونية المتكاملة للمواطنين و المنظمات ، وإضافة قيمة حقيقة يشعر بها هؤلاء المنتفعون بالإضافة إلى تكوين علاقات تفاعلية مع المواطنين ، أفراد كانوا او مؤسسات ، من خلال تزويدهم بخدمات غير نمطية تتناسب مع خصوصية حاجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم.¹¹

ويمكن تعريفها أيضا على انها الوظائف العامة او الخدمات الحكومية التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى الجمهور العام بهدف تقديم خدمة الكترونية¹².

وعرفت ايضا على انها امتة التعامل لتنظيم العلاقة بين مؤسسات الدولة ببعضها البعض او بينها وبين القطاع الخاص والهيئات الرسمية وغير رسمية، او بينها وبين المواطنين، محققه بذلك انخفاضا كبيرا في اوقات إنجاز المعاملات وتكلفتها، في تسليم مبسط للخدمات إلى المواطنين باستخدام الوسائل الإلكترونية، كما تشمل تمكين المنظمات الخلوية المختلفة من إنجاز أعمالها الكترونيا دون العودة في مهمات كثيرة إلى مراكز القيادة العليا¹³

¹¹ عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة ، دار السحاب للنشر، القاهرة، 2007م، ص72

¹² نجم نجم، الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004 م، ص22

¹³ عادل حرحوش المفرحي، احمد علي صالح، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية و متطلبات تأسيس عملية ، الاردن المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2007م ص

ثانياً - مفهوم الإدارة الإلكترونية (E-Management)

تعددت الجهود العلمية التي عاجلت مفهوم الإدارة الإلكترونية وتباينت فيما بينها نتيجة لاختلاف المنطلقات وزوايا التحليل من جهة، وطريقة التعاطي مع المفهوم في حد ذاته من جهة أخرى، حيث يمكن عرض بعض التعاريف المقدمة للإدارة الإلكترونية في جدول أدناه.

الجدول رقم (1): بعض التعريفات ووجهات النظر التي تناولها الباحثون للإدارة الإلكترونية

الرقم	المراجع	التعريف
01	(cook&Other) (,2002, p3)	هي إستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين إدارة المنظمة من تسليط العمليات الخارجية إلى تحسين تدفق المعلومات داخل المكاتب. ¹⁴
02	(السالمي، 2003، ص35)	هي عملية ميكنة جميع مهام وانشطة المؤسسات الإدارية بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل إستخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل أداة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لحقا. ¹⁵
03	(نجم، 2004، ص127)	هي المدرسة الأحدث في الإدارة التي تقوم على إستخدام الانترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه،

¹⁴ Cook, M. E., LaVigne, M. F., Pagano, C. M., Dawes, S. S., & Pardo, T. A.. Making a case for local e-government. Center for Technology in Government, Albany, New York. (2002), p03

¹⁵ السالمي علاء وآخرون، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 35

الرقابة الكترونيا) وظائف المنظمة (الانتاج، التسويق، المالية، الافراد، تطوير العمليات والمنتجات والخدمات بطريقة التشبيك الإلكتروني). ¹⁶		
هي منظومة الأعمال والنشطة التي يتم تنفيذها الكترونيا وعبر الشبكات ¹⁷	(ياسين، 2005، ص22)	04
هي الاستغناء عن المعاملات الورقية و احلال المكتب الإلكترونيين طريق الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات ويرجع السبب في ظهور تطبيقات الإدارة الإلكترونية وظهور ادوات تطوير نظم المعلومات (نظم إدارة قواعد البيانات) ¹⁸	(السالمي، 2006، ص34)	05
هي العملية الإدارية القائمة على امكانات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة و الآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة ¹⁹	(العامري صالح الغالبي، 2007، ص73)	06
الإدارة الإلكترونية تشمل جميع إستعمالات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال ²⁰	(ابومنه، 2009، ص26)	07
هي استراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها مع إستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار	(الحسن، 2010، ص05)	08

¹⁶ نجم، نجم، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004 م، ص127

¹⁷ ياسين سعد، الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة للطباعة و النشر، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص22

¹⁸ السالمي، علاء، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2006 م، ص34

¹⁹ العامري صالح الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2007 م، ص73

²⁰ يوسف ابو منه، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا HRM-e في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة -، الماجستير في إدارة الأعمال 2009 م، ص26

إلكتروني حديث من أجل إستغلال اقل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة. ²¹		
تعني الإدارة الشاملة التي توظف جميع الطاقات المتاحة من الموارد البشرية والمادية والتقنيات والبرمجيات الحديثة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لها، لإنجاز المهام بفعالية أكثر وجهد وتكلفة اقل ²²	(عفيف، 2015، ص 26)	09
هي إستخدام الوسائل التقنية الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة او التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان، بما يتيح لجميع الإداريين التعامل الفوري والاي مع بعضهم البعض، لتحقيق الأهداف المشتركة، وضمان مصالح الإدارة والعملاء، باستثمار الجهد والوقت، وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع. ²³	(فرطاس، 2016، ص 315)	10
انها عملية مهمة في تطوير المؤسسات والارتقاء بها من خلال تحويل انشطة ومهام المؤسسة من العملية التقليدية إلى الطرق الإلكترونية سهلة ومسيرة للعمل ²⁴	(علوان، 2017، ص 12)	11
هي محصلة للتقدم في مجالات التقنية و المعلوماتية، و هو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة، تساعدهم على	(قوارح، 2018، ص 161)	12

²¹ الحسن حسين بن مجّد، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: مكتبة الملك عبد العزيز العامة، الرياض، 2010، ص 05

²² حسن عفيف، واقع الرقابة الإدارية الإلكترونية وسبل تطويره في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق المدني -قطاع غزة-، مذكرة ماجستير، 2015م ص 26

²³ فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 15، 2016م، ص 315

²⁴ علوان مجّد نعمان، مدى قدرة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة المقدمة للجمهور في المحاكم العاملة بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين، الجامعة الإسلامية - غزة-

2017، ص 12،

إنجاز المهام المناطة بها و تنفيذها. ²⁵		
هي منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة في إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة الموجه للمواطنين ودوائر الحكومة. ²⁶	2019، (فرحي، ص70)	13
هي إستخدام أجهزة الحاسوب ونظم المعلومات وشبكات الإتصالات في تنفيذ المهام والأعمال الإدارية. مما يؤدي إلى إنجازها بسهولة ودقة عالية، وتعمل على توفير الوقت والجهد وتبسيط الإجراءات مع ضمان خصوصية وأمن الوثائق والمعلومات وتقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين ²⁷	2020، (جبريل، ص79)	14

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع السابقة

ومن خلا اطلعنا على المفاهيم سابقة الذكر يمكن القول ان مصطلح الإدارة الإلكترونية يعتبر المظلة الكبيرة التي تتفرع عنها تطبيقات مختلفة مثل التجارة الإلكترونية الأعمال الإلكترونية ، وكذلك الحكومة الإلكترونية ، وبالتالي فان الإدارة الإلكترونية اشمل وأعم.

ويمكن تقسيم المفهوم الإدارة الإلكترونية إلى مقطعين أساسيين أحدهما (الإدارة) وهو يعبر عن نشاط إنجاز الأعمال والمعاملات من خلال جهود الاخرين لتحقيق الأهداف المرجوة ، بينما يقصد بمقطع الثاني بانه نوع من التوصيف كمجال لأداء النشاط في المقطع الاول ، حيث يمكن اداء هذا النشاط من خلال إستخدام الوسائل والوسائط الإلكترونية المختلفة.

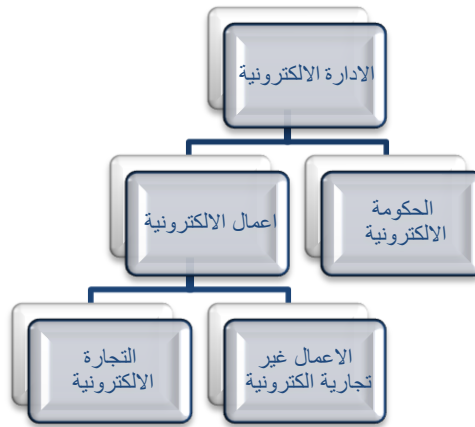
²⁵ أم الخير قوارح. ،مقاربة نظرية حول الإدارة الإلكترونية ، مجلة مجتمع والرياضة جامعة الشهيد جامعة لخضر الوادي، المجلد 1، العدد2،2018،ص161

²⁶ عبد العزيز فرحي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة في الجزائر من وجهة نظر المدرسين والمعلمين فيها، دراسة ميدانية على مستوى مديريات التربية و الرياضة لولاية (المسيلة،بسكرة، الجلفة، اغواط)، اطروحة دكتوراه علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، جامعة مُجّد بوضياف -المسيلة،2019،ص161

²⁷ وائل مُجّد جبريل ،معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بإدارة الخدمات الصحية درنة(ليبيا)، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي المجلد 8 العدد 01 ،2020،ص79

القاسم المشترك بين المفاهيم السابقة هو إستخدامها لوسائل تكنولوجيا المعلومات والإتصال (ICT)، باعتبارها الخيار الإستراتيجي الاول وبدون (ICT) يصبح من غير الممكن تطبيق بيئة معلوماتية تفاعلية وواقعية و في الشكل التالي رسم توضيحي يبين هيكل الإدارة الإلكترونية:

الشكل (1): هيكل الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إنجاز الطالبة باعتماد على المراجع سابقة الذكر

الفرع الثاني: نشأة الإدارة الإلكترونية (تطور التاريخي للإدارة الإلكترونية)

تلازمت التكنولوجيا والإدارة منذ زمن بعيد، ولا يخفى على احد الادوار المترابطة لكل منها في دعم الآخر ، ولم تكن إدارة التكنولوجيا بالحقل العلمي او المعرفي الجديد بل انها امتدت إلى مرحلة الخمسينيات عندما بدأت الافكار توظف لدعم مراكز البحث والتطوير، ثم بدأت مرحلة الستينيات ، وعقبها مرحلة السبعينيات ، ليبدأ معها الاهتمامات بالابتكار والابداع، ثم بعد ذلك بدأت مراحل اخرى التي أولت اهتماما وتوجها كبيرا نحو التكنولوجيا

ومالها من إضافات للميزة التنافسية المستدامة على المؤسسات والمنظمات، وبإمكاننا تلخيص مراحل تطور إدارة التكنولوجيا إلى:²⁸

- مرحلة الخمسينات: مرحلة إدارة البحث والتطوير.
- مرحلة الستينيات: مرحلة إدارة الابتكار.
- مرحلة السبعينيات: مرحلة استراتيجية التكنولوجيا.
- مرحلة التسعينات: مرحلة إدارة مسألة القيمة المضافة.
- مرحلة الألفيات: الميزة التنافسية وأسلوب استدامتها.
- مرحلة عشر اعوام الاولى من الالفية الثالثة: مرحلة اقتصاد المعرفي و المعلوماتي.

اما بداية ظهور الإدارة الإلكترونية فتعود تحديدا إلى عام (1960) وكانت شركة (IMB) الأمريكية السباقة إلى ابتكار أساليب إدارية قوية من حيث نشاط لما تسعى إليه الإدارة الإلكترونية، ومن خلال الفكر الإداري والمدارس الإدارية، اتضح ان الإدارة الإلكترونية امتداد لهذه المدارس وتجاوز لها، فقد حدد المختصين في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري، على مدى أكثر من قرن الزمان ابتداء بالمدارس الكلاسيكية، مروراً بمدارس العلاقات الإنسانية، وبعدها توالي ظهور العديد من المدارس الإدارية وفي منتصف التسعينات، توجت مسيرة تطور التاريخي للإدارة الإلكترونية .

²⁸ إيمان ايت مهدي، تسير موارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع

اختصاص. تنظيم وعمل، جامعة مجد لمين دباغين -سطف-2، 2018 م، ص28

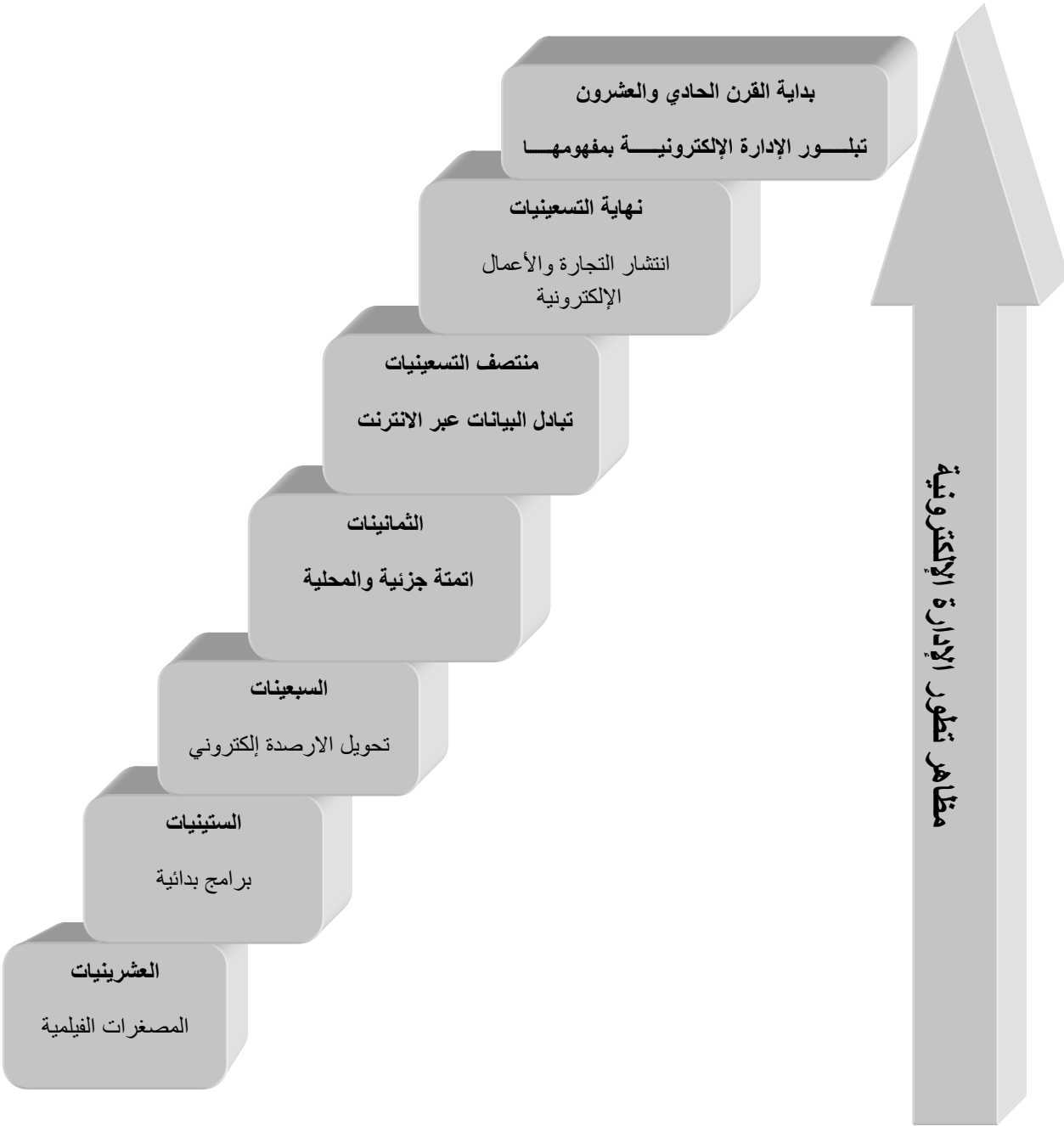
وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تمثل انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينات، كما استخدام مصطلح مكتب لا وركي لأول مرة سنة 1973 في الولايات المتحدة الأمريكية، اشارة مفادها التحول إلى العمل الرقمي، وفي عام 1974 اخدت مؤسسة (زير وكس) تروج لهذا المفهوم باعتباره مكتب مستقل، وكانت بداية انطلاق (ميكروسوفت) في هذا الميدان سنة 1996 من خلال استخدام الربط الشبكي بين حواسيب مؤسساتها، مما أدى إلى تقليص الحاجة لإستخدام الورق بقدر كبير جدا، وفي نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة العالمية واعتمد كوسيلة من وسائل توفير الخدمات²⁹

نتيجة للتطورات الحاصلة في المنظمات المعاصرة والحاجة الملحة الى مفاهيم ادارية حديثة اصبحت الحاجة الى انواع معينة من الادارات توازي حركة التطور في المتغيرات العالمية وسرعتها التي نقلت التعاملات الادارية والفنية للكثير من المنظمات التي تطمح الى ايجاد مكانة لها في عالم المنافسة والأعمال الى مفردات وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي اوضحت محل اهتمام منظمات الأعمال رغبة منها في زيادة فاعلية العمل. فبدخول العوالم الرقمية في تفسير الظواهر الادارية الحديثة وإعادة فلسفتها الكترونياً بما يلائم ومفردات العصر ظهر ما يعرف بالإدارة الإلكترونية " Electronic Management " وتطبيقاتها المختلفة كالتجارة الإلكترونية " E-Commerce " والتسويق الإلكتروني " E-Marketing " التي حولت العمل التقليدي الى نطاق العمل الإلكتروني لإعطاء فلسفة حديثة لإعادة هندسة الاعمال بما يلائم والسرعة الهائلة للانطلاق نحو قمة الهرم التنافسي وإحداث نقلة نوعية في تعاملاتها .

ويمكن تلخيص مظاهر تطور الإدارة الإلكترونية في الشكل التالي

²⁹ عبد الله حسن مسلم...، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات،: دار المعتر للنشر والتوزيع،الادن،2015،ص205-206

الشكل (2): مظاهر تطور الإدارة الإلكترونية



المصدر: عبد الماجد شحاته، مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية

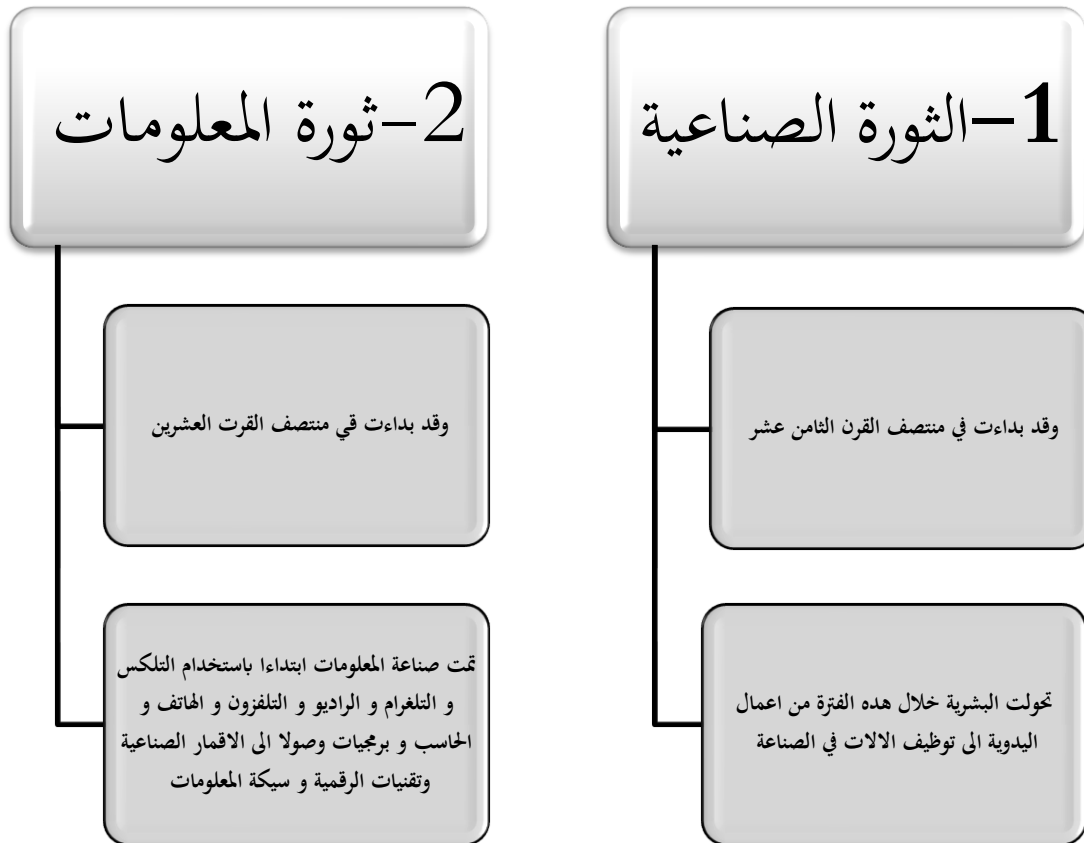
الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، رسالة ماجستير جامعة الإسلامية،

غزة، 2011.

ويختصر تطور الإدارة الإلكترونية كمنظومة إدارية معاصرة حلت محل الإدارة التقليدية إلى مرحلتين هما موضحين في

الشكل التالي:

الشكل (3): مراحل تطور الإدارة الإلكترونية



المصدر إيهاب خميس،. متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على العاملين بإدارة العامة لوزارة

الداخلية، رسالة ماجستير قسم علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. 2008، ص14

المطلب الثاني: أسباب ودوافع تحول من إدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية والفرق بينهما

عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية بالدرجة الأولى ، تعتمد على الفكر الإداري منظور

وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير والتحسين وتحقيق أفضل خدمة للمستخدمين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى

مستويات الجودة الفاعلية والإتقان في العمل –بالإضافة إلى توافر تقنيات المعلومات والاتصالات.

الفرع الأول: أسباب قيام الإدارة الإلكترونية

قد حددت الكثير من التطورات والأسباب التي مهدت لقيام الإدارة الإلكترونية وجعلتها مطلباً أساسياً لجميع حكومات العالم من الدول المتقدمة والنامية على سواء.

ومن هذا المنطلق نجد عدة تطورات وأسباب دعت لقيام الإدارة الإلكترونية³⁰

1- التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وتطبيقاته: هذا التطور السريع لتقنية الحاسب على نظريات وتطبيقات الإدارة، فقد أصبحت الآلات تساعد في الكثير من القرارات المبرمجة مكان الإنسان ولقد تنبأ (سايمونودركر وديفروكثير) من كتاب الإدارة بان نسبة الآلات سوف تغطي على نسبة العاملين في عصر المعلوماتية الذي نلمس آثاره الواضحة في العقد الأول من القرن الواحد والعشرين.

2- التقدم السريع في شبكة الاتصال والانترنت : لقد أدت التطورات الكبيرة في تقنية الاتصالات إلى تغيرات مهمة في الإدارة خصوصاً الإدارة الحكوميّة، والتجارة العالمية فالإلكترونية أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات داخل المنظمة وخرجها عبر دول العالم كافة.

3- العولمة : من أهم مبادئ العولمة و التخصص الدولي وحرية التجارة بين الدول وحرية انتقال السلع والخدمات والأفكار بين الدول وكان العالم سوق واحدة ، و هذا ما مهد لقيام الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية لإثبات الذات في هذا السباق العالمي المتسارع الخطى.

³⁰ مجّد جمال، مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوت وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الاقليمي ودورها في تحسين اداء العاملين، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة غزة، 2009، ص99

4-انتشار الثقافة الإلكترونية : هناك فجوة بين الأجيال في مجال الثقافة الإلكترونية ، فالأجيال الجديدة تتعامل بسهولة مع الثقافة الإلكترونية ، يقول أحد الكتاب "الحديث عن الثقافة الإلكترونية يستنبط من المصطلحات التي شاعت بين الشباب ، والمتعلقة بالانترنت والثقافة الرقمية".

5-الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة : أي لا يمكن لأية دولة لمجتمع انساني معاصر ان يعيش كنظام مغلق دون مواكبة التطور ، تجنباً لاحتمالات التخلف والعزلة عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية.

6-التحولات الديمقراطية ومرفقها من متغيرات وتوقعات شعبية : تطوير فعالية القطاع العام والارتقاء بمستوى اداء مؤسساته كما ونوعاً وتوقيتاً واسلوباً ، وتمثل الحكومة الإلكترونية فرصة مميزة للارتقاء بالأداء في القطاع العام.

7-ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة : بحيث يستطيع المدير معرفة ذلك من خلال الرجوع إلى قاعدة بيانات او الانترنت دون الرجوع بشكل تقليدي ويطلب الرجوع للمدير ويطلب تقرير عن الموظفين او شيء اخر³¹

الفرع الثاني : دوافع التوجه والإدارة الإلكترونية

بالتوازي مع تطور الإدارة الإلكترونية كانت المنظمات بمختلف أنواعها و اشكالها تتقدم أكثر نحو تطبيقها ، وخاصة بعد انتشار شبكة الانترنت واستخداماتها الواسعة ، حتى أصبح يعاب على المنظمات التي لا تطبق الإدارة الإلكترونية، لان ذلك ليس مجرد مصادفة بل هناك دوافع حقيقية وهامة ادت إلى انخراط المنظمات في حقل الإدارة الإلكترونية، التي يمكن ان نذكر منها الدوافع الخارجية والداخلية للمنظمة وهي موضحة في الجدول ادناه.

³¹حامد فدا محمود،، الإدارة الإلكترونية، الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون،،2012،ص87

الجدول (2): دوافع التوجه نحو الإدارة الإلكترونية

<p>- دوافع الزبائن : والتي منها زيادة معدل استخدام الانترنت ، واستمرار أنشطة المجتمع على مدار النهار والليل وطوال ايام الاسبوع ، وتطور حاجات ورغبات الجمهور المستفيدين والزبائن</p> <p>- دوافع التكنولوجيا : إن التطور التكنولوجي المتسارع وظهور الانترنت، أدى إلى ظهور تقنيات الحديثة لإنجاز الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية</p> <p>- دوافع المنافسة : ان استخدام بعض المنظمات التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية ولد الحاجة لدى باقي المنظمات في السوق لاستخدامها للحفاظ على استمرارها.³²</p>	<p>1- الدوافع الخارجية</p>
<p>- الدوافع الإدارية : والتي منها الحاجة لكسر الروتين اليومي وانعزال الاقسام والإدارات عن بعضها ، والحاجة إلى تكامل جميع المصادر المعلومات وجعلها أكثر فاعلية ، والحاجة إلى تبسيط الإجراءات والعمليات المعقدة ، والفاعلية في اتخاذ القرار وقياس الاداء</p> <p>- الدوافع الماليه : الحاجة لتقليل التكاليف التشغيلية وزيادة المبيعات والعائد للمنظمة³³.</p>	<p>2- الدوافع الداخلية</p>

³² مجد الطائي، الإدارة الإلكترونية: المستقبل الواعد للأجيال القادمة، الطبعة الأولى،: دار الثقافة للنشر والتوزيع،الاردن،2010،ص36

³³ عبد الماجد شحاته، مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، رسالة ماجستير جامعة الاسلامية، غزة،2011،ص28.

الفرع الثالث : الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

قبل التطرق للفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية لابد من معرفة ان:

**الإدارة الإلكترونية = الإدارة التقليدية + تكنولوجيا المعلومات
والإتصال**

أولاً-أبرز الفروقات بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

هناك عدة عوامل لتفرقه بين الادارتين التقليدية والإلكترونية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (3): أبرز الفروقات بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

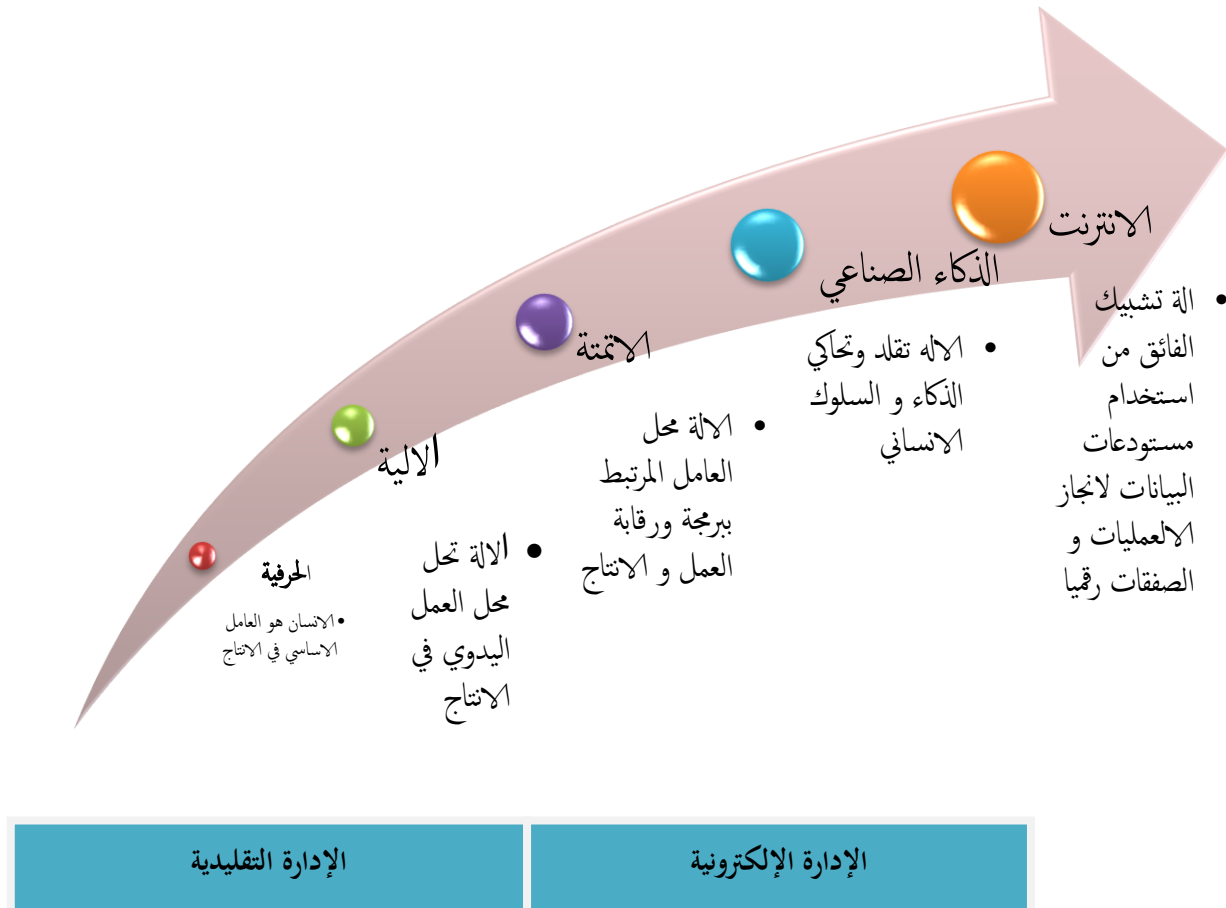
المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة، والمراسلات الورقية	شبكات الإتصال الإلكترونية
الوثائق المستخدمة	ورقية	إلكترونية
الإمكانات المادية والبشرية	تعتمد على إستغلالالإمكانات المادية والبشرية في تحقيق الأهداف	إستخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف
التفاعل	تحتاج إلى وقت أطول حتى يتم التفاعل بالشكل المرجو من أجل تحقيق الهدف	إرسال رسالة إلى عدد لا نهائي في الوقت ذاته.
الكلفة	مكلفة على المدى البعيد	أقل كلفة على المدى البعيد
الوصول إلى البيانات	صعوبة الوصول بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستندات الورقية	سهولة الوصول بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جدا
الموثوقية	أقل موثوقية بسبب ندرة توافر نظم حماية للبيانات	موثوقية عالية بسبب توافر نظم حماية البيانات
الجودة	جودة أقل	جودة عالية جداً

المصدر: قطيط غسان وآخرون،. تطبيقات الحاسوب في الإدارة التربوية، دار الثقافة، الاردن، 2016 ص256

ثانيا: اتجاه الانتقال الإدارية التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

أخذت الادارة التقليدية اتجاهها للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية يمكن توضيحه في الشكل الموالي

الشكل (4): اتجاه الانتقال الإدارية التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية



المصدر : نجم عبود، الإدارة و المعرفة الإلكترونية . استراتيجيات و الوظائف و المجالات ، دار البازوري العلمية لنشر و التوزيع ، عمان ،

الاردن ، 2009، ص163

من الشكل يمكن القول الإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية، ومما جعل الادارات

تعتمد على وسائل تقنية متطورة تساعدهم على إنجاز المهام المناطهبا وتنفيذها.

المطلب الثالث: أهداف و أهمية الإدارة الإلكترونية

ازدادت أهمية الإدارة الإلكترونية وأصبحت جزءا من واقع الحياة البشرية وتغيرت أهداف العمل في المؤسسات من خلالها وإستخدام تكنولوجيا جديدة، وان تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة المنظمات بالشكل الصحيح والمتدرج له أثر إيجابي، ويشمل هذا الأثر سرعة الإنجاز للمعاملات والقضايا وتوحيد وتبسيط إجراءات العمل، والمساهمة في أمن المعلومات بحفظها و ضمان جودة العمل ومواكبة التطور

الفرع الاول: أهمية الإدارة الإلكترونية

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل وهي تمثل استجابة في مجال تقنيات ونظم المعلومات وما يرفقها من انبثاق ثورة قوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرون، ان اهتمام العالم المتزايد بتقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من الفراغ بل بسبب وجود فوائد يسعى القائمون على مشروع الإدارة الإلكترونية إلى تغيير الاسلوب الذي تؤدي به المنظمات أعمالها من خلال ادخال تكنولوجيا جديدة و اسلوب عمل اداري متفتح، وذلك لان الإدارة الإلكترونية من اهم متطلبات هذا العصر المتجدد والمتغير³⁴

ويمكن ابراز أهمية الإدارة الإلكترونية ايضا بما يلي:

- 1-تحسين فاعلية الاداء واتحاد القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن ارادها ، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية و إمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الالي المتوفرة³⁵
- 2-المرونة وسرعة الاستجابة للحدث او المتغير، وسهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من اي مكان وفي اي زمان، اي تجاوز الحدود الزمنية والمكانية التي تقيد حركة التعاملات³⁶

³⁴إيمان ايت مهدي، تسير موارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع

اختصاص. تنظيم وعمل جامعة مجد لمن دباغين -سطينف2-، 2018 م ص36

³⁵مجد أحمد، درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة، سالة ماجستير غير منشورة، الجامعة

،الاسلامية، غزة، 2012 م ص15

3-سهولة عقد الاجتماعات بين الإدارات المتباعدة جغرافيا.

4-سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية بين الموظفين والمراجعين.

5-بناء قاعدة متقدمة للمعلومات.

6-سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها.

الفرع الثاني: أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات

ان الإدارة الإلكترونية وما تحمله من ثورة تكنولوجية في مجال الإدارة لا يمكن لها أن تستمر الا إذا وضعت لها أهدافا واضحة لتحقيقها من بين اهم أهداف الإدارة الإلكترونية ما يلي:

1-استيعاب عدد أكبر من العملاء.

2-الغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة (الموظف وطالب الخدمة والسلعة)، او التخفيف منها لاقضى حد

ممکن، الحد من تأثير العلاقات الشخصية والمزاج والنفوذ

3-توفير المعلومات والبيانات للمستفيدين.

4-محرابة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل.

5-تحسين جودة الخدمات المقدمة.

6-توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بسرعة وفي الوقت المناسب³⁷

³⁶ميسر، الجبوري اشتقاق الابعاد الحاكمة في جودة إدارة الموارد البشرية مؤشر مقترح ملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 2007، ص09

³⁷رجحي مصطفى عليان ، البيئة الإلكترونية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص16

- 7- وضوح الانظمة وصلاحيات داخل المنظمة.
- 8- تسهيل العمل المطلوب من الموظف.
- 9- تحقيق الشفافية والحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الابداع والابتكار³⁸
- 10- الغاء الأرشيف الورقي، واستبداله بنظام الارشيف الإلكتروني، والمقدرة على تصحيح الأخطاء بسرعة ونشر وثائق لأكثر من جهة في اقل وقت ممكن³⁹
- 11- زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية.
- 12- الغاء عامل المكان، اقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة، اضافة إمكانية عرض مختلف المعلومات على شبكات الانترنت⁴⁰
- 13- ادخال كافة الانظمة الإلكترونية كأجهزة الحاسب الآلي، و الآلات التكنولوجية الحديثة بدلاً من الأوراق، و الدفاتر، و الأدوات التقليدية
- 14- تطوير نظام العمل بالأقسام المختلفة الأمر الذي يؤدي في نهاية الأمر إلى إنجاز كافة المهام، و الوظائف المطلوب أداؤها في الوقت المحدد لها.
- 15- إتاحة الفرصة أمام الموظفين للنقاش، و الترابط، و تبادل الآراء عبر شبكة الانترنت.
- 16- التخلص من النفقات الزائدة التي تتحملها الإدارة العليا نتيجة لإتباع الأساليب التقليدية.

³⁸ عبد الماجد شحاته، مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، رسالة ماجستير جامعة الاسلامية، غزة، 2011، ص28.

³⁹ ريجي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص22

⁴⁰ مقتاني، صبرينة، مشروع الحكومة الإلكترونية بالجزائر : خطوة نحو إرساء مجتمع المعرفة، المصدر أعمال المؤتمر الثالث والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات و المعلومات (اعلم): الحكومة و المجتمع و التكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية، الدوحة (فطر) 18-20 نوفمبر 2012، ص22

17- اعتماد الموظفين على شبكة الانترنت في جلب الأفكار ، و الطرق الحديثة ، و طرحها من أجل تطبيقها على أرض الواقع.

18- سهولة الحصول على المعلومات فبدلاً من تخزينها في الأوراق ، و الدفاتر أصبح متاحه من خلال شبكة الانترنت⁴¹

مما سبق يمكن القول ان ادماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ثورة حقيقية في عالم الإدارة، مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية إلى أعمال وخدمات إلكترونية ، تسعى من خلاله المنظمة لتحقيق أهداف وفوائد تعود على المنظمة نفسها من خلال تحقيق التميز وتقليل التكاليف، وأيضاً على عميلها وموظفيها وذلك من خلال القضاء على الهرمية والبيروقراطية وتسهيل العمل المطلوب من الموظف، وتحقيق ايضاً فوائد وأهداف للعملاء من خلال الغاء عامل الزمان والمكان فالعملاء يستعطون التواصل مع المنظمة في اي وقت ومن اي مكان.

اذن يمكن اختصار أهداف الإدارة الإلكترونية في:

- أهداف اتجاه العملاء.

- أهداف اتجاه العاملين.

- أهداف اتجاه المنظمة.

المبحث الثاني: مميزات و عناصر الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية تجاوزت مفهوم كونها نموذج تقني حديث لتطوير مثيلاتها من النماذج الإدارية التقليدية، إلى منظومة متكاملة، وذلك بفضل ما تتسم به من مميزات ووظائف.

⁴¹ محمد أحمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دارالمسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، الطبعة الأولى، ص 64.

المطلب الأول: مميزات الإدارة الإلكترونية

من أهم ما يميز الإدارة الإلكترونية أنها تقلل التكاليف بشكل كبير الاعتماد على أشياء كثيرة ذات كلفة عالية كانت تعتمد عليها الإدارة التقليدية، من أبرزها الورق والحدود المكانية و الزمانية وكثرة العاملين وضخامة المباني وغيرها من الأمور التي تعيق السرعة والدقة في الأداء، ويمكن تلخيص مميزات الإدارة الإلكترونية بما يلي:⁴²

1- **زيادة الإنتاج:** ان الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام والانشطة الإدارية التقليدية وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات.

2- **تخفيض التكاليف:** إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبره بهدف دفع عملية التحول فان انتهاز نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة.

3- **تبسيط الإجراءات :** أمام الحاجة للتحديث والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحتها وحرصت على إستخدامها الإستخدام الأمثل لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع.

4- **تحقيق الشفافية:** فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات.

5- **تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة وتقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة للبيانات وربطها بمراكز اتخاذ القرار وتوظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.**

⁴² عبد الرحمن تيشوري على موقع، <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=53793>

6- مرونة في التنظيم الإداري وتوفير الخدمات بشكل مباشر ويسمح بالتخلص من التبعية بالمؤسسة العامة والخاصة وحتى طبيعة الخدمات، وبفضل المهام المنوطة بها تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوثائق وتحقيق نوعية رفيعة في معالجة البيانات وخفض عدد العناصر الهامة الضرورية لخدمات غير محدودة.

- دارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة⁴³

المطلب الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة توفير عناصر أساسية تترجم أعمال إلكترونية، وتخلق وظائف تندرج ضمن سياق التحول الإلكتروني في الإدارة التقليدية، والتي يمكن توضيحها وفق التالي:

أولاً: عتاد الحاسوب (Hardware): يضم المكونات المادية للحاسوب، ومختلف نظمه وملحقاته. حاسب الآلي يعد من أهم الركائز التي ساهمت في زيادة تفاعل الانسان مع الآلة، فلم يقتصر دوره في الجانب المتعارف عليه من التعامل معه بشكل مباشر لأداء عمل معين، بل تعدى ذلك إلى إستخدام تقنياته في الكثير من المخترعات والأجهزة التي تخدم الانسان في مختلف جوانب حياته ولقد مرا الحاسب الآلي الحديث الذي نشاهده ونستخدمه في حياتنا اليومية بعدة مراحل حتى وصل الي هذا المستوي من الكفاءة والقدرة⁴⁴

ثانياً: البرمجيات (Software): هي مجموعة البرامج التي تستخدم لتشغيل جهاز الحاسب الآلي ولاستفادة من إمكاناته المختلفة وتسمى بالبرمجيات، تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة، الجداول الإلكترونية، أدوات تدقيق البرمجي، كما تضم برامج التطبيقات، مثل البريد الإلكتروني، التجارة، قواعد البيانات، برامج إدارة

⁴³ عبد الرحمن تيشوري على موقع، <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=53793>

⁴⁴ فقاير فيصل، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-HRM في المنظمة، مدخل نظري-مجلة الاقتصاد و البيئة المجلد 03 العدد 02، 2020، ص130

المشروعات كما تم تصنيفها إلى ما يلي⁴⁵:

أ- البرمجيات: وهنا النوع خاص بتشغيل الجهاز وجعله قابلاً للتعامل مع البرمجيات الأخرى ويكون عادة داخل الجهاز

ب- برمجيات الترجمة، وهذه البرمجيات التشغيل تعني بتفسير الأوامر والتعليمات التي تدرج الي الجهاز إلى لغة الجهاز

ج- البرمجيات التطبيقية: وهذه البرمجيات تستخدم كتطبيق للاستفادة من قدرات الحاسوب في اجراء العمليات

والمهارات المختلفة، ومن الأمثلة عليها معالج النصوص، وقاعدة البيانات، والبيانات المجدولة.

د- البرمجيات التعليمية: وهذا النوع من البرمجيات يعني بتدريس الطلبة و التلاميذ محتوى تعليميا معنا عن طريق

الحاسوب.

ثالثا: الشبكات (الانترنت، الإكسترنات، الانترانت): ظهرت الشبكات كنتيجة طبيعية لتطور الحاسب الآلي،

وزيادة سرعته وقدراته بشكل مذهل كما ذكر يحي (2004) أن الشبكات هي إمكانية إستخدامه من قبل أكثر من

مستفيد في نفس الوقت عن طريق وحدات إدخال مستقلة مختلفة مكانيا وزمانيا، وهذا ما يعبر عنه بالإتصال عبر

الشبكات أو التشغيل الشبكي، وتعني كلمة شبكة هنا، توصيل مجموعة من الحواسيب معا بشكل مباشر بواسطة

كابل مخصوص، أو عن طريق خطوط الهاتف السلكية أو اللاسلكية، أو عن طريق الأقمار الصناعية، بغرض

الحصول علي المعلومات والبيانات وتبادلها فيما بين هذه الحواسيب⁴⁶.

أ- الانترانت

كما أشار إليها فوزي (2016) بانها الشبكة الداخلية للمنظمة والتي تسمح للموظفين والمنتسبين لهذه المنظمة

⁴⁵ عبيد كاظمو محمد حسن المياي، توظيف البرمجيات التطبيقية في الفن الرقمي: برنامج (photo Shop)، (Applications Software)، نموذجاً مجلة

العلوم الانسانية القادسية العدد 13 المجلد 2 2010، ص 162

⁴⁶ يحي محم ابو مغايب، الحكومة الإلكترونية ثورة على العمل الاداري التقليدي، الرياض، 2004، ص 157

بالحصول علي البيانات والمعلومات وتبادلها داخل المنظمة، مع فتح قنوات اتصال جديدة بين الموظفين، بغض النظر عن حجم هذه المنظمة وامتداد أطرافها جغرافيا، وتحقق شبكة الانترنت العديد من الفوائد للمنظمة ومنها علي سبيل المثال : إدارة الموارد المعلومات والتقارير، وقواعد معلومات العملاء أو الجمهور، فضلا عن المزايا التي توفرها لتسهيل أعمال الموظفين، وإيجاد بيئة إتصالات فعالة بالصوت والصورة وإذابة الفوارق الجغرافية بين مختلف أجزاء المنظمة⁴⁷

ب- الشبكة الداخلية للمنظمة الاكسترات

وتعرف بانها شبكة انترنت خاصة، يسمح لبعض الغرباء بالدخول إليها، من أي مكان وفي أي وقت، عبر شبكة الانترنت ولكن بصلاحيات وقيود محددة، وبذلك تكون تطورا لشبكة الانترنت تلبية للمتطلبات انشطة المنظمات علي اختلاف انواعها وخاصة في المجال التجاري التي تتطلب علاقة ذات نمط خاص مع بعض العملاء الذين يهتمهم ماذا يحصل داخل المنظمة وكيف تسير عملياتها، وينطبق ذلك علي المنظمات الحكومية التي تتطلب تواصل مع بعض فئات الجمهور أو المسؤولين في نطاق خدمات معينة، ويتم حماية الاكسترات نظام أمني يكفل عدم الدخول إلا لمن له الحق في ذلك.

ج- الشبكة العالمية الانترنت

وتعني الانترنت لغويا كما أشار إليها قرشي (2011) هي الترابط بين الشبكات، حيث تتكون من عدد كبير من الشبكات لحاسوبية المنتشرة في انحاء العالم، التي يحكم ترابطها مع بعضها بروتوكول موحد⁴⁸، ويعرف الفار (2003) الانترنت بانها شبكة ضخمة من أجهزة الحاسوب المرتبطة ببعضها البعض والمنتشرة حول العالم، كما ان كلمة (Internet) هي كلمة انجليزية تتكون من جزأين (Inter)، وتعني (بين) والثاني (net) وتعني (شبكة)

⁴⁷ فوزي زهير ، تقييم مدى إستخدام التقنيات والبرمجيات الحديثة في تدريس الرياضيات بالمدارس الثانوية، المجلة العربية للعلوم و نشر الأبحاث، مجلد 2 عدد 1، 2016، ص152

⁴⁸ محمد قرشي ،موسى عبد الناصر، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا جامعة بسكرة -الجزائر)،مجلة الباحث عدد09- 2011، ص 89

والترجمة العربية والحرفية لها هي الشبكة البيئية⁴⁹

رابعاً-صناع المعرفة: إذ تمثل القيادات الرقمية وكل ما يشمل رأس المال الفكري والمديرون، والمحلون للموارد المعرفية فدور صناع المعرفة يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الإلكترونية، عن طريق تغيير طرق التفكير، وترقية أساليب العمل الإداري، وفق ما يتمتعون به من خبرات، ومعارف في مجال المعلوماتية ويمكن تقسيمهم إلى:⁵⁰

أ- **المبرمجون:** ويتولى هذا الفريق مهمة إعداد وصياغة البرامج وتطبيقها لأجل القيام بمعالجة البيانات في ضوءها.

ب- **مسئول البيانات:** ويتولى مسؤولية جمع العمليات الخاصة بإدارة البيانات وذلك من خلال تحديد أنواع البيانات المتاحة أمام المنظمة، ومصادر هذه البيانات، أشكالها، درجة التكرار، الشمولية الزمنية والمكانية، نماذج الاستثمارات المستخدمة في تجميعها.

ج- **المشغل أو المحرر:** وهو الذي يقوم باستخدام الحاسب الآلي ويكون على اتصال مباشر مع الإدارة والمبرمج ووظيفته إدخال وإخراج البيانات والمعلومات.

ويجدر التأكيد على ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي لنموذج الإدارة الإلكترونية، عن طريق إعطاء الأولوية لتكامل العمليات، التي تمثل وسيلة تتحد من خلالها أنظمة معلومات، ومناهج العمل، وهذا بهدف تجزئة المصالح مما يسمح للمستخدمين بالتوجه نحو شبك واحد⁵¹

⁴⁹ إبراهيم عبد الوكيل الفار، طرق تدريس الحاسوب، دار الفكر العربي و النشر و التوزيع 2003، ص 178

⁵⁰ أسام عبيد، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات، متاح على الرابط https://sa.linkedin.com/in/eobaid?trk=pulse-article_main-author-card

⁵¹ أسام عبيد، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات* متاح على الرابط https://sa.linkedin.com/in/eobaid?trk=pulse-article_main-author-card

[author-card](https://sa.linkedin.com/in/eobaid?trk=pulse-article_main-author-card)

و الشكل التالي يحدد عناصر الإدارة الإلكترونية

الشكل (5): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على (الفار، 2003).

المطلب الثالث: الوظائف الأساسية للإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة خلفت اثار واسعة على المؤسسات ومجالات عملها، واستراتيجيتها ووظائفها، ويمكن القول ان الثورة الرقمية قد ادت إلى تغيرات عميقة في بيئة الأعمال وأساليبها وطريقة تنظيمها ومصادر ميزتها التنافسية وفي ذلك، انتقلت مفاهيم ووظائف الإدارة في ظل الإدارة الإلكترونية التي تعد الإدارة الأحدث في استخدام الانترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة، حيث انتقلت من (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) إلى (التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والتوجيه الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية)، تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية تمثل مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، ويمكن تحديد تأثير الإدارة الإلكترونية على وظائف الإدارة في الآتي:

الفرع الاول : التخطيط الإلكتروني (e-Planning)

شمل مصطلح التخطيط كلا الفكرتين من حيث أنه يحدد أهداف المنظمة المستقبلية ويحدد الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، ويكون التخطيط عادةً من قبل مدير المنظمة؛ إذ يتنبأ بالمخاطر التي يُمكن أن تحدث بالمستقبل وهذا يُساعد على متابعة العمل لفترة أطول⁵² ، وفقا لنظرة التقليدية في التخطيط فانه يمثل المسار او النهج الذي يعتمد في تحديد ما يراد عمله مستقبلا، باعتماد معلومات واردة من تقارير متنوعة وتحليلها وصياغاتها على هيئة خطط متلفة الامد من خلال جهاز مختص يشمل الإدارة والعاملين⁵³

أولاً: تعريف التخطيط الإلكتروني (e-Planning)

يعرف التخطيط الإلكتروني على أنه تحديد ما يراد عمله أنيا و مستقبلا ، باعتماد على تدفق معلوماتي هائل من داخل المؤسسة وخارجها، بتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات التغيير، وحاجات المستفيدين، وتفضيلاً لهم المحتملة، وفقاً لخطط طويلة الامد ذات مرونة عالية، وتجزئة واضحة لخطط أنية وقصيرة⁵⁴.

ثانياً: الفرق بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي

كلا من التخطيط الإلكتروني والتقليدي يهدفان إلى وضع أهداف وتحديد وسائل تحقيقها، الا انه يوجد عدة اختلافات اساسية من بينها ثلاث عناصر اساسية تتمثل فيما يلي:⁵⁵

1-الأهداف: ان التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة، والمرنة، والانية، وقصيرة الأمد

⁵² Cliffs Notes , **Defining Planning**, Retrieved 9/7/2021.

⁵³ رحاني سناء ورحماني موسى ، دور الإدارة الإلكترونية في عملية التخطيط: دراسة الميدانية مؤسسة كوندور برج بوعربريج الجزائر ،الملتقى الوطني،الإدارة الإلكترونية تطبيقات ومعيقات -جامعة مسيلة 2016 ص'04

⁵⁴ يوسف مجّد ،"واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع غزة، مجتار إدارة أعمال، 2009، ص 53

⁵⁵ لمياء السعيد السلنتي، التخطيط الإلكتروني، مقال منشور بمجلة التعليم الإلكتروني، جامعة المنصورة، العدد السابع، ماي 2011، ص 175

والقابلة للتجديد، والتطوير المستمر والمتواصل، على خلاف التخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنقيدها في السنة القادمة، وعادة ما يكون تغير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءه التخطيط .

2- تدفق المعلومات: إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تعطي استمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير والخطط التفصيلية) كما هو الحال في التخطيط التقليدي إلى التخطيط المستمر كما هو في التخطيط الإلكتروني.

3- تقسيم العمل: انه يتجاوز فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية والتي تتمثل في قيام الإدارة العليا بعملية التخطيط، وقيام الإدارة الدنيا بعملية تنفيذ الاعمال ، بينما في ظل الإدارة الإلكترونية يقوم جميع العاملين بالمساهمة في عملية التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.

تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني، انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة، عبر الشبكات المحلية، والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار، والأسواق، والمنتجات، والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة، وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب التخطيط التقليدي.

ثالثا: مميزات وعيوب التخطيط الإلكتروني

للتخطيط الإلكتروني العديد من المزايا و العيوب نذكر منها :

أ- مميزات التخطيط الإلكتروني: تشمل في زيادة فعالية التخطيط واتخاذ القرار باعتماد على معلومات أدق وأسرع وبالكمية المطلوبة، وبسبب مشاركة كافة المستويات الإدارية بشكل أني في عملية التخطيط، حيث تحول التخطيط من اسلوب التقليدي من أعلى إلى الأسفل إلى اسلوب التخطيط الأفقي، وسيكون هناك تغير مستمر على الخطط وتعاد كتابتها إلكترونيا كل مرة ، كما يعتمد التخطيط الإلكتروني على إستخدام جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار والنظم

الخبرة ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية⁵⁶

ب- عيوب التخطيط الإلكتروني: الطبيعة السريعة المتقلبة لسوق الافتراضية تقلل من فعالية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات في المنظمات التي تعتمد على هذا السوق بشكل كامل، لان التنبؤ بحجم الزبائن واحتياجاتهم على المدى الاستراتيجي في هذا السوق ليس بعملية سهلة⁵⁷.

الفرع الثاني : التنظيم الإلكتروني (E-Organizing)

إذا كان التخطيط يمثل الوظيفة الاولى بين وظائف الإدارة، فان التنظيم يمثل الوظيفة الثانية التي تركز مهمتها في تنفيذ الخطط المرسومة، والتنظيم هو يجعل لأية فكرة وجود واقعا يعبر عنها، ومسارا عمليا يضمن تنفيذها⁵⁸.

أولاً: تعريف التنظيم الإلكتروني

التنظيم في ظل الإدارة الإلكترونية يكاد يختلف عن التنظيم الاداري التقليدي، حيث يمكن من إستبدال الهياكل التنظيمية الطويلة بإستخدام هياكل تنظيمية اخرى جديدة، حيث ان الهياكل التنظيمية الطويلة تعدد فيها المستويات الإدارية مما يترتب عنها زيادة التكاليف، كما تتباعد فيها المسافات بين الإدارة العليا والعاملين، مما يؤدي إلى وجود صعوبات في التنسيق وتعقد عمليات الإتصال⁵⁹

ان التنظيم الإلكتروني والإطار الفضفاض لتوسيع السلطات ومهام، والعلاقات الشبكية الافقية التي تحقق التنسيق الفني في كل مكان لإنجاز الهدف، وبذلك تتحول المنظمة من التركيز على الهياكل إلى تركيز على هدف الواحد

⁵⁶ النجار فريد ، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2008، ص61

⁵⁷ نجم نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية و الوظائف والمشكلات ، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004 ، ص 237

⁵⁸ إيمان ايت مهدي ،تسيير موارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية ،اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع

اختصاص .تنظيم وعمل، جامعة محمد لامين دباغين ،سطيف2، 2018 ، ص37

⁵⁹ حسن عفيف، واقع نظام الرقابة الإدارية الإلكترونية و سبل تطويره في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق المدني - قطاع غزة-، رسالة ماجستير جامعة الاقصى

،غزة، 2015، ص33

مشارك⁶⁰، انه يتعامل مع مديرين و عاملين (الالكترونيين) في داخل المؤسسة وزبائن و موردين (الالكترونيين) خارج المؤسسة فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة بيانات مشتركة و إدارة علاقات العاملين على اساس شبكي داخل المؤسسة و إدارة علاقات الزبائن وعلاقات الموردين عبر الشبكات⁶¹، والتنظيم الإلكتروني هو أكثر مرونة كونه يأخذ بالتنظيم الشبكي الذي يتماشى وطبيعة الأسلوب الإداري، ويشمل التنظيم العناصر الآتية:⁶²

1- تقسيم العمل : وهو تكليف كل شخص في المنظمة بمهمة معينة.

2- تحديد المسؤوليات: تتمثل في تحديد المسؤوليات والسلطات الملائمة للقيام بالواجبات خلال تنسيق الجهود الجماعية داخل المنظمة.

3- تنمية الهيئات الإدارية: هنا يتم الأخذ بعين الاعتبار المركز القانوني للمسؤولين والمواطنين داخل المنظمة، وكذلك ما يتطلبه المسؤول أو المستخدم من تكوين وترقية وتدريب وتعيين وغيرها

ثانيا: التأثيرات الأساسية للإدارة الإلكترونية على وظيفة التنظيم

في ظل التحول الإلكتروني مكونات التنظيم حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي الى التنظيم الإلكتروني، من خلال، بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة و الكبيرة، و التنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوي، يقوم اساسا على الوحدات الصغيرة، و المنظمات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغيير في مكونات التنظيم.

بالتالي اصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق، بدلا من التقسيم الإداري على أساس و الوحدات و

⁶⁰ إيمان ايت مهدي، تسير موارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع اختصاص تنظيم وعمل، جامعة محمد أمين دباغين، سطيف، 2، 2018، ص38

⁶¹ بوزكري جيلالي، الادارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وافاق، مذكرة دكتوراه علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال و التسويق، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 03، السنة الجامعية 2015-2016 ص 68

⁶² نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية والاستراتيجيات والوظائف والمشكلات، عمان، دار البازوري للنشر، ص 205، 306

الأقسام ، و الانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية الى الوحدات المستقلة و السلطة الاستشارية ، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز الرئيس المباشر الى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين ، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا ومن مركزية السلطة الى تعدد مراكز السلطة ، وفي جدول الموالي سيتم توضيح تأثير الادارة الالكترونية على وظيفة التنظيم .⁶³

جدول (4): يوضح التأثيرات الأساسية للإدارة الإلكترونية على وظيفة التنظيم

المكونات	من	إلى
الهيكل التنظيمي	- التنظيم العمودي. - الهيكل قائم على وحدات ثابتة. - التنظيم وحدة تنظيمية واحدة. - التنظيم من اعلى إلى الأسفل.	- تنظيم مصفوفي. - الهياكل قائمة على الفرق. - التنظيم وحدات مصغرة - مخطط من اليمين إلى اليسار.
التقسيم الإداري	- التقسيم الإداري على اساس الاقسام والوحدات. - تقسيم اداري تقليدي.	- التنظيم قائم على الفرق - تنظيم خلوي قائم على التحالفات الداخلية والخارجية.
سلسلة الاوامر	- سلسلة الاوامر إدارية او خطية. - التنظيم احادي الرئيس.	- سلسلة اوامر استشارية او السلطة استشارية. - تنظيم ثنائي الرئيس المباشر او تعدد الرؤساء المباشرين.
الرسمية	- لوائح وسياسات تفصيلية. - القواعد والإجراءات .	- سياسات مرنة. - الفريق مدار ذاتيا وإدارة ذات.
المركزية ولا مركزية	- المركزية سلطة في قمة. - الامركزية سلطة موزعة.	- تعدد مراكز السلطة. - الوحدات مستقلة. - والفريق مدار الذاتي.
القياسية او المعيارية	- تقسيم عمل كثيف. - قواعد وإجراءات اداء محددة. - سلوكيات محددة في اداء المهام.	- التنوع في المهام. - توسيع العمل واثرائه. - التمكين الإداري.

المصدر: حسن عفيف، واقع نظام الرقابة الإدارية الإلكترونية و سبل تطويره في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق المدني

- قطاع غزة-، رسالة ماجستير جامعة الاقصى ،غزة، 2015، ص167

من خلا الجدول يمكننا القول :هناك تطورات كثيرة خلال الفترة التي سبقت الادارة الالكترونية ، مما يعني تحول التنظيم من التقليدي

⁶³ عشور عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية، رسالة ماجستير علوم سياسية العلاقات الدولية ،تخصص الديمقراطية و الرشاد، كلية الحقوق و العلوم السياسية ،جامعة منتوري -قسنطينة -، السنة الجامعية 2009-2021، ص30

الصلب الى التنظيم الشبكي الواسع (يعتمد على الشبكات الرسمية وغير رسمية و الشبكات الإلكترونية)،ومن التركيز على الهياكل و الخصائص الرسمية الى التركيز على الهدف الواحد المشترك، كما تحقق تشبيك فائق وواسع (شبكات داخلية) بين جميع العاملين تؤدي إل الإتصالات الفائقة و الأنية وفي كل مكان في المؤسسة على عكس الاتصالات الهرمية في التنظيم التقليدي (الإدارة العليا تحصل على معلومات أكثر)، وكذلك تحول السلطة من داخل المؤسسة الزبون (خارجها).

الفرع الثالث: التوجيه الإلكتروني(القيادة الإلكترونية)

التوجيه بمفهومه التقليدي هي عملية تؤثر في نشاطات المنظمة بهدف تحقيق أهدافها، وهي علاقة بين شخصين يسمى القائد و جماعة (الاتباع) و تتسم هذه العلاقة بالتفاعل و الاندماج بين حاجات الاتباع و الجماعة⁶⁴

لقد تغير مفهوم القيادة الإدارية بعد ظهور تكنولوجيا المعلومات، وأدى ذلك إلى ظهور نمط قيادي جديد يسمى بالقيادة الافتراضية تغيرت فيه الاليات و الطرق المعتمدة و التقليدية تغيرا جذريا، و أصبح بإمكان القائد وفريق العمل ان يتواجد كل منهما في مكان مختلف جغرافيا، و عدم التقيد بمكان العمل او المكتب، والقدرة على تجاوز الحدود المكانية و الزمانية

في عصر الانترنت وتكنولوجيا المعلومات، تأثرت وظيفة التوجيه كغيرها من وظائف الإدارة اخرى وتغير نمط القيادة من التقليدي إلى إلكتروني، حيث الاساس في عملية التوجيه هو التركيز على العنصر البشري الذي يحتل درجة عالية من الأهمية بين عوامل الانتاج المختلفة التي تدمج من أجل تحقيق أهداف المنظمة⁶⁵.

أولاً: تعريف التوجيه الإلكتروني(القيادة الإلكترونية)

ان وجود توجيه إلكتروني هو شرط لنجاح المؤسسات الإلكترونية او المؤسسات المستندة للمعرفة والمندجة في أنشطة الأعمال الإلكترونية، حيث ان وجود قيادة يعني ايضا وجود قائد المستمع، قائد المعلم وقائد المتصل، ويمكن من خلال

⁶⁴ John Aair .the skills of leadership.1pub hants publishingy company .1984.p12

⁶⁵ قيادة الرقمية وفرق العمل بالمؤسسات.org.arab-cio / https://

القيادة الإلكترونية استثمار الأصول الانسانية الثمينة الخفية للمؤسسة⁶⁶

أن ممارسة القيادة الإلكترونية في المنظمات هي نتيجة لمواجهة التحديات الحرجة التي يواجهها القادة نتيجة لاستمرار ثورة التكنولوجيا الرقمية، فقد بينت أن القيادة الإلكترونية تستخدم انترنت الأشياء سعياً منها وراء النمو والابداع الطويل الأجل.

وردت للقيادة الإلكترونية (التوجيه الإلكتروني) العديد من المفاهيم في الدراسات والبحوث، فمنهم من عرفها بأنها عملية اجتماعية تقودها تكنولوجيا المعلومات، بهدف تغيير نية الأفراد والجماعات والمنظمات⁶⁷

وعرفت أيضاً بالقدرة على اختيار واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفعالية لأغراض تنظيمية شخصية⁶⁸.
يعتمد التطبيق الكفاء ، والفعال للتوجيه الإلكتروني، على وجود القيادات الإلكترونية، والتي تسعى لتفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، اذن لابد للقيادات الإلكترونية من الاستعداد الكامل لتحمل كافة المسؤوليات المترتبة عن استخدام النظم الإلكترونية، وبالتالي مهمة المدراء في ظل الإدارة الإلكترونية، تتطلب منهم تخصيص وقت اقل لمتابعة المستندات المتداولة بين الادارات، ووقت اكبر لمتابعة سير عمل الموارد البشرية ضمن فرق عمل، ومساعدتهم في حل مختلف المشاكل الإدارية التي تتعرض لهم، ومحاولة اثناء رصيدهم الوظيفي، فالمدير او المسؤول الاعلى في هذه الحالة، سيلعب دور المرشد والمعلم، والذي يسعى لتوفير كافة المستلزمات لتحقيق تطوير الوظيفي، ضمن هذه المنظومة الإدارية الإلكترونية، كما يعتمد التوجيه الإلكتروني على استخدام مختلف شبكات

⁶⁶ محمد أحمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، الطبعة الأولى، ص 33

⁶⁷ pil, T., Kijl, B., & Salmela, H.. **Digital Strategy Innovation, Toward Product and Business Model Innovation to Attain E-Leadership**. In International Conference on Mangement, Leadership & Governance ;Academic Conferences , 2016, April,p321

⁶⁸ Van Wart , M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. Integrating ICT adoption issues into (e-) leadership theory. *Telematics and Informatics*, 34(5), 2017 ;p527

الإتصال الإلكترونية كالانترنت، بحيث يتم إنجاز وتنفيذ جميع عمليات التوجيه، بغيت تحقيق جميع الأهداف المرجوة⁶⁹

ثانيا: مجموعة المهارات الاساسية التي لابد ان تتوفر في التوجيه الإلكتروني

تختلف مهارات القيادة الإلكترونية عن المهارات المتعارف عليها في أنماط القيادة التقليدية، نظراً لاختلاف القادة والبيئات الإلكترونية، وكذلك الوسائط المستخدمة، أن من أهم المهارات الاساسية التي لابد ان تتوفر في التوجيه الإلكتروني مايلي: ⁷⁰.

أ- **مهارات المعارف التقنية:** مثل تقنيات المعلومات في الحاسبات الالية وشبكات الإتصال الإلكترونية، والبرمجيات الخاصة بتنا والتعامل الجيد معها بالإضافة إلى تطوير الانظمة المعلوماتية والمعرفية كل في مجال تخصصه التطبيقي.

ب- **مهارات الإتصال الفعال مع الاخرين:** حيث يتطلب الامر ضرورة تأسيس علاقات عمل جيدة من خلال إستخدام جميع انواع إتصالات سواء كانت مكتوب او شفوي.

ج- **مهارات إدارية:** هي تتضمن مهارات تحفيز الافراد الاخرين بالمؤسسة نحو العمل الجماعي والتعاون، بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة.

ثالثا: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التوجيه

يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التوجيه من خلال النقاط التالية:⁷¹

1. توفير كم هائل من المعلومات يوميا في كل وقت وذلك لتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم

2. توفير الاتصال المستمر بين القادة والمرؤوسين من خلال الشبكة الداخلية.

⁶⁹ محمد صادق اسماعيل، الحكومة الإلكترونية و تطبيقاتها في الدول العربية، العربي لنشر و التوزيع الطبعة الاولى، القاهرة، 2013، ص38

⁷⁰ طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية "نماذج معاصرة"، دار السحاب للنشر والتوزيع الطبعة الاولى، 2007، ص52

⁷¹ محمد قرشي، موسى عبد الناصر، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر)، مجلة الباحث، عدد 09، سنة 2011، ص93

3. توفير الاتصال المستمر بين القادة والموردين والشركاء الآخرين عبر شبكة الاكسترانت.
4. -زيادة القدرة على الابتكار ؛ كإلتيان بخدمات وأساليب ومنتجات جديدة.
5. زيادة القدرة على التحفيز وإنجاز المهام
6. زيادة الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.
7. زيادة المهام والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.
8. زيادة خدمة العاملين والموردين والزبائن بشكل أفضل

الفرع الرابع: الرقابة الإلكترونية (E-controlling)

تعتبر عملية الرقابة عملية إدارية تستهدف متابعة الانشطة والأعمال والأشخاص للتحقق من مدى نجاح الإدارة في تحقيق الأهداف المرسومة، واتخاذ القرارات المناسبة على ضوء هذه المتابعة لتسهيل مهمة الوصول لتلك الأهداف. هي قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول وبالوقت الحقيقي فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في الوقت نفسه مما يمكنه من معرفة المتغيرات قبل وبعد التنفيذ وبالتالي الإطلاع على جميع اتجاهات النشاط خارج السيطرة، الاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في الوقت نفسه إلى المسؤولين عند التنفيذ، وبالتالي إلغاء الفجوة الزمنية وتحقيق الرقابة المستمرة.

أولاً: تعريف الرقابة الإلكترونية (E-controlling)

ان الرقابة الإلكترونية أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمسألة الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة، وهذا ما يحول الرقابة كرصيد إلى رقابة كعملية وتدفع مستمر.⁷²

⁷²حسن عفيف، واقع نظام الرقابة الإدارية الإلكترونية و سبل تطويره في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق المدني - قطاع غزة-، رسالة ماجستير جامعة الاقصى، غزة، 2015، ص40

واجهت القيادة في السابق تحديين أساسيين هما؛ المهام والعاملون، وقد تقاسما هذان التحديان اهتمام الإدارة، ولقد نتج عن ذلك مع تطور الفكر الإداري ظهور مدخلين ذكرهما:⁷³

الأول: المدخل المرتكز على المهام: هو المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم المتمثل؛ قوة المركز الإداري، القوة الشرعية المرتبطة بالسلطة الرسمية، قوة العوائد، وقوة المعلومات، وهذه هي القيادة الإجرائية، التي تركز على المهام وتقوم بصفقة تبادل العوائد مقابل الأداء.

الثاني: المدخل المرتكز على العاملين: وهو المدخل الناعم والمرن القائم على القوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين وقبول المرؤوسين لقائدهم، وتأثيره فيهم، وهذا القائد الأقرب إلى العاملين بوصفهم مصدر الأداء المتوقع من المنظمة وهذا هو المدخل الموجه إلى الفاعلية.

إن التطورات الكثيرة التي تحققت في مجال القيادة أدت إلى تطوير المدخلين السابقين نحو أن يكون الأساس في المدخل المرتكز على المهام هو التكنولوجيا، وأن يكون المدخل المرتكز على العاملين أكثر تركيزا على الزبون.

ثانيا: مزايا الرقابة الإلكترونية

لاشك في أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الانترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق و متابعة أنية (في كل وقت) وشاملة (في كل مكان وتكلفة ووقت محددين) وهذا ما يمكن ان يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها في مايلي :⁷⁴

1-سهولة الوصول إلى معلومات و تقنين الدخول إليها

2-إمكانية نشر اللوائح و الإجراءات الخاصة بالخدمات الإدارية و معايير تقييمها و إتاحة الاطلاع عليها الكترونيا

⁷³ عبد السلام معيوف، إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بالمنظمات الصناعية الليبية، دراسة ميدانية على مديري الإدارات الصناعية الليبية العامة بمدينة بنغازي، ماجستير

في الإدارة وكلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2012، ص58

⁷⁴ خلاف وردة، دور الرقابة الإلكترونية في مكافحة الفساد الاداري، المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية و القانونية، المجلد 6، العدد 03، 2021 ص 60

3- تعزيز مبدأ المحاسبة و المسألة الإدارية

4- تحقق الرقابة المستمرة بدلا من مراقبة الدورية.

5- تحديد الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير.

6- ان الرقابة الإلكترونية تتطلب وتحفز العلاقات القائمة على الثقة، مما يقلل الجهد الاداري المطلوب في الرقابة.

7- ان الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير، من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة وحد من مفاجآت ولازمات في منظمة

ثالثا: المآخذ و الصعوبات التي تترافق مع الرقابة الالكترونية :

الصعوبات التي تترافق مع الرقابة الإلكترونية والتي يمكن إجمالها فيما يأتي :

1- ان الرقابة الإلكترونية عادة ما تفتقر للتفاعل الانساني الذي هو أساس في كل تطوير حقيقي في المؤسسة سواء كتطوير العاملين أو الأنظمة أو المعايير و غيرها⁷⁵

2- . إن الرقابة الإلكترونية يمكن أن تقترن لدى البعض بالمنظمة بأن الإدارة تراقب نشاطاتهم أولا بأول من عملهم، خاصة وإن البرمجيات الجديدة أصبحت تسجل عليهم أنشطتهم على الإنترنت⁷⁶

3- **مشكلات الأمن :** حيث إن الرقابة الإلكترونية تجعل المنظمة ومعلوماتها معرضة عموما لأنشطة المخترقين

⁷⁵ بوزكري جيلالي، الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وفاق، مذكرة دكتوراه علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال و التسويق، كلية العلوم الاقتصادية،

جامعة الجزائر 03، السنة الجامعية 2015-2016 ص76

⁷⁶ محمد قرشي و موسى عبد الناصر، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة -

بسكرة - الجزائر)، مجلة الباحث، عدد 09، سنة 2011، ص94

وإمكانات العبث في أسرارها التجارية وقواعد بياناتها الخاصة بالأموال أو المواد أو الزبائن.

4- مخاطر الاعتماد الزائد على الانترنت: فالبعض قد يعتقد أنه حصل على برمجية قياسية لتشبيك اعمال المؤسسة و الرقابة الإلكترونية عليها سيكون هذا كافيا، لكن هذا ليس صحيحا لأن المضمون الرقابي يضل عاملا إداريا ذكيا ليس فقط في إعادة تقييم مايجب الرقابة عليه و المعايير المعتمدة في الرقابة، بل وفي ربط الظروف الخارجية التي تتطلب جهدا رقائيا مكتملا بالنظر لتأثيره على الجهد الكلي للرقابة و نتائجها .

5- إن توسع الرقابة الإلكترونية تجعل المؤسسات هو آخر يحمل أثاره السلبية في إمكانيات التسلسل الى قواعد بياناتها، وهذا الامر يظل ممكنا حتى مع تحديد المجالات التي يمكن الوصول اليها من قبل الاطراف المشتركة في الشبكة الخارجية.⁷⁷

المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل انها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها، وبالتالي لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها إلى حيز الواقع العملي.

المطلب الاول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

ان نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية مرتبط بالضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة له وضرورة توفير جملة من المستلزمات المادية والبشرية (Hardware) وتنظيمية (Org ware) وبرمجيات (software).

⁷⁷ نفس المرجع السابق ، بوزكري جيلالي ، ص76

الفرع الأول: متطلبات ومقومات الإدارة الإلكترونية

إن مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات أهمها :

أولاً: متطلبات الإدارة:

تحتاج الإدارة الإلكترونية لكي تحقق للمنظمات الأهداف المبتغاة، إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه وتأخذ بكل جديد ومستحدث من الأساليب الإدارية، حيث يشار على ضرورة وجود قيادات إدارية تتعامل بكفاءة وفعالية، مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة⁷⁸

تنحصر المتطلبات الإدارية والامنية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في عناصر أهمها⁷⁹:

- وضع استراتيجية وخطط التأسيس.
- توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.
- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي.
- الكفاءات والمهارات المتخصصة.
- وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- الإصلاح الإداري.

⁷⁸عبد الله حسين مسلم 'إدارة المعرفة و تكنولوجيا ،دار المعتز لنشر و التوزيع الاردن ، الطبعة الاولى،عمان، 2015،ص218

⁷⁹رشاد خضير وحيد، أثر الإدارة الإلكترونية و دور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة : دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين ،*رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط-،الاردن، 2010، ص23

ثانيا: **متطلبات تكنولوجياية:** والتي تشمل على البرامج التي تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية والمتمثلة بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمتلكها المنظمة، وإستخدام شبكة الانترنت وتطور صناعة البرامج والخدمات تكنولوجيا المعلومات، حيث ضعف البنية التحتية للاتصالات سيؤثر سلبا على جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة للمستفيدين⁸⁰.

و ايضا تتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن. وعلى العموم فان البنية التحتية التقنية تنقسم إلى:⁸¹

أ- **البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية :** وتتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونيا

ب - **البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية :** وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية .

ج- **شبكات الاتصال:** تتمثل في شبكة الانترنت، الشبكة الداخلية أو الانترنت، الشبكة الخارجية أو الاكسترنات

ثالثا: متطلبات البشرية:

⁸⁰ رويدة عبد الحميد، رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس التعليم الثانوي و المتوسط في ضوء التحديات المعاصر، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة

العدد 110، 2020، ص38

⁸¹ عبد الناصر موسي، محمد قريشي، أثر تكنولوجيا المعلومات على النظام الإداري في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الإنسانية، ع21، جامعة بسكرة، الجزائر، مارس

2011، ص4

تتمثل البنية التحتية البشرية للأعمال الإلكترونية في مجموعات الممتلكات العلمية والفنية سواء المهارات المؤهلة المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة (تأسيسات، توصيلات، تشبيك، تصليحات، تطورات لاحقة) ام البنية التحتية (تقديم خدمات، استشارات، نماذج أعمال جديدة، برمجيات تطبيقية. الخ).

ان العنصر البشري ذا أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر هو المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ومن طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصب إليها، لذلك فان الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري⁸²

من غير المعقول تأسيس شبكة الإتصال في جهة ما، وجلب الأجهزة وتحميلها بالبرامج الإلكترونية، ثم وضعها على المكاتب أمام إدارات بيروقراطية تدير دفة العمل بعقلية روتينية، لان هذا يعد تضییعا للوقت والجهد، وإهدارا للمال، فهي لا تملك أجدديات التعامل مع النظام الرقمي في الإدارة، ومن الصعب تعديل المسار الفكري والنفسي لتلك القيادات، التي تشربت روح المركزية والانفراد بالقرار، لتصبح فجأة قيادات تؤمن بمبدأ المشاركة والشفافية وإتاحة المعلومات، فضلا عن ان هذه القيادات قد يكون واقع الإدارة الإلكترونية بالنسبة إليها غائبا لا تعرف عنه شيئا لذا يجب ان يكون الكادر البشري:⁸³

- يكون مؤهل فنيا من خلال الدورات التدريبية المناسبة وعلى إطلاع دائم على كل جديد، حتى يصبح قادرا على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها، وإستغلال إمكاناتها وقدراتها لمصلحة مؤسسته وبيئة عمله.
- ان يكون محفّز على الابتكار والمبادرة بالأفكار، ومعوّد على البحث عن المعلومة من خلال ما هو متاح.
- ان يكون قادر على التعامل مع الزبائن، والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم.

⁸² رويدة عبد الحميد، رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس التعليم الثانوي و المتوسط في ضوء التحديات المعاصر، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة

العدد 110 ، 2020 ، ص39

⁸³ عبد الله بن علي الشمrani، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، 2013، ص506

ويعتبر العنصر البشري هو المغذي للمعلومات والمستقبل لها، ورأس المال الحقيقي لأي مشروع، حيث يقع صنّاع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الانسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية في قلب العناصر التقنية

رابعاً: المتطلبات المالية:

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى اموال طائلة، لكي نضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الاجهزة والادوات اللازمة والبرامج الإلكترونية، وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار المتطلبات المالية تتمثل فيما يلي:⁸⁴

- التخطيط المالي واعداد موازنات التأسيسية والتشغيلية والتطويرية.

- تمويل موازنات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

خامساً: متطلبات البيئة

باعتبار المنظمة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر، فالمنظمة مرتبطة مع بيئتها بعلاقة تبادلية، اذ يوفر كل منها للآخر ما يحتاجه حيث تكون العلاقة إيجابية في حال التفاعل الناجم عن استفادة المنظمة من الموارد والامكانيات المتاحة في البيئة، ومن ثم تجهيزها بما تحتاجه من سلع وخدمات ومنتجات فكرية تساهم في تطوير البيئة.

وفي الجدول الموالي سوف نتطرق لأهم متطلبات البيئة التي تؤثر على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية

⁸⁴ عبد الله بن علي سعيد آل هتاش، الشمrani، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، 2013، ص506

جدول (5): يوضح أهم متطلبات البيئة التي تؤثر على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية

المتطلب البيئي	مكونات المتطلب البيئي
متطلبات ثقافية واجتماعية.	- قدرة جمهور المنظمة على إستخدام الموقع الإلكتروني للمنظمة - قبول جمهور المنظمة التعامل مع المنظمة من خلال موقعها الإلكتروني.
متطلبات سياسية واقتصادية.	- سماح البيئة السياسية بتطبيق الفعال فاعل للإدارة الإلكترونية - سماح الظروف الاقتصادية للجمهور بإستخدام الوسائل الإلكترونية.
متطلبات القانونية.	- توافر البيئة القانونية والتشريعية التي تدعم تطبيقات الإدارة الإلكترونية. - توفر القدر الكافي من امن المعلومات.

المصدر: عبد الماجد شحاته، مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على

الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، رسالة ماجستير جامعة الاسلامية، غزة، ص

مما سبق يمكن القول انه تكمن متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية حسب بيئة المحيطة بالمنظمة كما يلي:

أ- البيئة الداخلية او البيئة القريبة: والتي تتمثل في العنصر البشري الذي يتبر العمود الفقري للمنظمة، وهو منشأ

الإدارة الإلكترونية، الموارد المالية التي تضمن تمويل مشرع الإدارة الإلكترونية، ومتطلبات الإدارية حسب كل وظيفة

إدارية.

ب-متطلبات البيئة التنافسية او كما تعرف بالبيئة الجزئية: التي تشمل المنافسين، الموردين، الزبائن.

ج- متطلبات البيئة الكلية والعامية: والتي تشمل في متطلبات اقتصادية، اجتماعية وثقافية، سياسية وقانونية.

الفرع الثاني: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية

لتطبيق الإدارة الإلكترونية هناك مجموعة من المراحل التي ينبغي اتباعها لتنفيذ الإدارة الإلكترونية وهي:⁸⁵

أولاً: مرحلة النشأة والظهور

وهي مرحلة الإتصال أحادي الجانب من طرف الدوائر الحكومية، حيث تقوم هاته الأخيرة بوضع المعلومات عنها على شبكة الانترنت من أجل الاطلاع عليها من طرف الجمهور.

ثانياً: مرحلة التعزيز

وفي هذه المرحلة يجب ان تكون هذه المواقع بمثابة وسائل اتصال ثنائية، أي ان الدوائر الحكومية والمؤسسات تقوم بوضع المعلومات، وفي نفس الوقت تقوم هذه المواقع باستقبال المواطنين، ويتم تقديم الإجابات عنها مع الخدمات المقدمة من طرف الإدارة الإلكترونية.

ثالثاً: مرحلة التفاعل

وتتطلب التحوّل الجذري من العمل الإداري التقليدي إلى العمل الإداري الإلكتروني، وهذا عن طريق الإصلاح الشامل للإدارة، وكذا مخاطبة المستفيدين من الخدمات المقدمة مباشرة عبر الشبكة On line.

رابعاً: مرحلة المعاملات الإجرائية

⁸⁵، طيب مجّد ثقافة الانترنت، دراسة ميدانية لإستعمالات الشبكة بمدينة تهميرت رسالة ماجستير مقدمة لقسم علم المكتبات والعلوم الوثائقية، كلية العلوم الانسانية والحضارة الاسلامية، وهران، 2010، ص49-50

وفي هذه المرحلة تقوم الدوائر الحكومية والمؤسسات بتبادل المعلومات والاتصال المتبادل بينها وبين المواطنين وقطاع الأعمال، وهذا عن طريق تلقي الخدمات الحكومية ودفع المستحقات المالية في أي وقت وعن طريق دائما الشبكة (On line).

خامسا: مرحلة التكامل

وهي المرحلة الأخيرة التي تتطلب تصميم الموقع او ما يسمى بالواجهة، التي تعمل على تكامل الخدمات الحكومية الإلكترونية وهي أصعب مرحلة، لأنها تتطلب قواعد بيانات عملاقة عن كافة الأفراد والمؤسسات، حيث يستطيع طالب الخدمة الحصول عليها من خلال أي وحدة لتقديم الخدمة، مهما تعددت الجهات التي تتعامل معها، وتحتاج هذه المرحلة إلى تكلفة عالية جدا .

المطلب الثاني: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية

على المسؤولين في المؤسسة الذين يرغبون في التحول إلى الإدارة الإلكترونية أن يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المؤسسة ومن أهمها:⁸⁶

1- وضوح الرؤية الإستراتيجية والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية، من تخطيط وتنفيد وانتاج وتشغيل وتطوير، كما نلاحظ بعض مؤسسات العمومية والمؤسسات التجارية وجود اعلانات كبيرة لتوضح الرؤية والرسالة.

2- الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمؤسسة، والابتعاد على الاتكالية والارتجالية في معالجة الامور

3- التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها، وفهم أهدافها، مع التشديد على تدونها وتصنيفها.

⁸⁶لين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المركز الجامعي يحيى فارس، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 42، المدينة، الجزائر، 2008، ص146

4- التدريب والتأهيل، وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين بحسب تخصص كل منهم.

5- التحديث المستمر لتقنية المعلومات والاتصال.

6- تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الامثل للواقعية.

7- تأمين سرية المعلومات للمستخدمين.

8- الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء.

9- التعاون الإيجابي بين الافراد والإدارات داخل المنشأة، وترك الاعتبارات الشخصية.

المطلب الثالث: معوقات و مساوئ التحول إلى الإدارة الإلكترونية

تتركز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في عدم قناعة بعض المديرين في إدخال الإدارة الإلكترونية وتطبيقها في المنظمات، وكذلك هناك عدة معوقات ينبغي مواجهتها والحد منها .

الفرع الاول : معوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية

يجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج لآخر تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تكون العارض في أغلب برامج الإدارة الإلكترونية وتتمثل فيما يلي:

أولا: المعوقات الإدارية

تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية وترجعها إلى الأسباب

التالية: 87

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية
- عدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدقيق العمل بينها.
- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكتروني.
- مقاومة التغيير في المنظمات والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية

ثانيا: المعوقات السياسية والقانونية:

تشمل هذه المعوقات ما يلي: 88

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التقنيات الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.
- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاورات سياسية تنظر في تقارير اللجان المكلفة

⁸⁷ وقلاشي عماد ، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علو التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2011 ، ص141

⁸⁸ بن عيشاوي أحمد ، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة . الجزائر ، العدد 07 ، 2010 ، ص

بتقويم برامج التحول الإلكتروني لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته.

-عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق أطر قانونية تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية وتحدد عقوبات لمرتكبيها.

إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني وحجية الاثبات في المراسلات الإلكترونية وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية والسرية في التعاملات الإلكترونية .

ثالثا: المعوقات المالية والتقنية

وتتمحور فيما يلي:⁸⁹

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني.
- قلة الموارد المالية لتقديم البرامج التدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكات الانترنت نتيجة ارتفاع تكاليف إستخدامها للكثير من الأفراد

رابعا: المعوقات البشرية:

وتتمثل فيما يلي:⁹⁰

- الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية وصعوبة التواصل عبر التقنيات الحديثة.

⁸⁹حسين مجّد حسين، الإدارة الإلكترونية المفاهيم،الخصائص،المتطلبات ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى،عمان، ص192.

⁹⁰المرجع السابق ، حسين مجّد حسين، مان، ص193.

- غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

- قلة الثقة لدى الموظفين في كافة التعاملات الإلكترونية.

- قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديدة والمعقدة

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي.

- عدم الثقة في حماية وسرية وامن التعاملات

خامسا: المعوقات الأمنية:

وان كان يفضل تسميتها بالتهديدات الأمنية والتي يمكن بيانها كما يلي:⁹¹

- التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية خوفا على ما يمكن ان تؤديه من مساس وتهديد لعنصري

الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية بحيث يمثل ذلك فقدان الإحساس بالأمان اتجاه الكثير من المعاملات

الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان وهذا يعتبر من أهم المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة

الإلكترونية، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومة وعدم حذفها أو تدميرها، ويجدر بالذكر بان تحقيق الأمن

المعلوماتي يتركز على العناصر التالية:

- **العنصر المادي:** من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات
- **العنصر التقني:** باستخدام التقنيات الحديثة في حماية ودعم أمن المعلومات
- **العنصر البشري:** بالعمل على تنمية المهارات ورفع قدرات وخبرات العاملين في هذا المجال.

⁹¹ بديار علي محمود، متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، الملتقى الوطني تحت عنوان الإدارة الإلكترونية قضايا وتحديات جامعة مسيلة 2019، ص08

الفرع الثاني: مساوى الإدارة الإلكترونية

رغم المزايا الكثيرة لتطبيق الحكومة الإلكترونية إلا أنها لا تخلوا من بعض السلبيات نذكر منها:⁹²

أ- مشكلة البطالة: الأخذ بنظام الحكومة الإلكترونية واعتماد الوسائط الإلكترونية في المعاملات لا شك انه يؤثر

على سوق الشغل، حيث يؤدي ذلك إلى ارتفاع معدلات البطالة، حيث تحل وسائل الإتصال محل الانسان.

ب- مشكلة التفكك الاجتماعي: الناتج عن إستعمال الوسائط الإلكترونية وقلة الإتصال الجماهيري بين الأفراد،

وهذا يؤثر سلبا على الحياة الاجتماعية.

ج- المساس بالحق في الخصوصية: حيث نجد ان قواعد البيانات المرتبط بعضها ببعض تحوي بيانات تعريفية

للأشخاص كأسمائهم وعناوينهم ووظائفهم وحالتهم الاجتماعية، وهي أمور لا يرغب الكثير من الناس ان تكون متاحة

للكافة.

د- الكلفة الباهظة التي تتطلبها عملية التحول من الحكومة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية: خاصة بالنسبة

للدول النامية.

⁹² صادق الصربي، تحديات التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر، الملتقى الدولي النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة

مسيلة، 2018، ص 14

خلاصة الفصل الأول:

من خلال دراساتنا السابقة للإطار النظري للإدارة الإلكترونية توصلنا في نهاية الأمر إلى ما يلي:

- ان مفهوم الإدارة الإلكترونية مفهوم غامض وهذا نتيجة شموله وتنوعه فعلى الرغم من المفاهيم المقدمة له إلا اننا وجدنا بانه لا يمكن إعطائه تعريفا دقيقا ونهائيا لها، ولقد اجتمعت معظم التعاريف في نقطة مشتركة وهي ان الإدارة الإلكترونية ما هي إلا عبارة عن تنفيذ جميع المعاملات والخدمات المقدمة بواسطة وسائل الإتصال المتطورة كالحاسوب و شبكات و تقنيات الاتصال و المعلومات الحديثة وغيرها.

- فإذا أردنا التحول من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية لابد ان تقوم على مجموعة من المبادئ والخصائص والأهداف، إضافة إلى انها يجب ان تقوم على بنية وأساسيات لابد من توفرها وهذا راجع لما تملكه من دور على مستوى الإدارة ومزايا تساعد على مواكبة التغيير والتطوير واستمرار مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتأثيراتها.

وكل هذا لا يتحقق الا بوجود العنصر البشري الكفاء و فعال يتأقلم مع التغيرات التكنولوجية و يقود الإدارة من النمط التقليدي إلى النمط الحديث و في الفصل الموالي سوف نتطرق إلى كيفية إدارة هذا العنصر و تهيئته لمواكبة كل التغيرات المحيطه به .

الفصل الثاني : ادارة الموارد البشرية

تمهيد

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستغلال الأمثل للعنصر البشري الحالي والمرتبب ، على مستوى الكفاءات ، والقدرات، وخبرات هذا العنصر ، كما تركز كفاءة المنظمة وفعاليتها في الوصول لتحقيق أهدافها، على مدى تحقيق إدارة الموارد البشرية أهدافها التنظيمية، والأهداف المتعلقة بالأفراد كعناصر فاعلة، تواجه العديد من الصعوبات للوصول بالموارد المتوفرة لديها الى رفع مستوى اداء المنظمة وتطوير أسلوب ادارتها، ومن بين اهم التحديات التأقلم مع العامل التكنولوجي كحتمية، وما فرضه من تغييرات على مستوى البنى القاعدية التحتية، والقدرات الفردية.

وباعتبار الموارد البشرية العنصر المهم للوصول الى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في اداء مهامها وأنشطتها

الامر الذي الزم ضرورة اهتمام بهذا المورد في اعداد استراتيجيات وبرامج جيدة إدارته من تطبيق العديد من طرق مثل دمج التكنولوجيا والإدارة ، وذلك بتطبيق عمليات لإعادة تجديد كلي للتنظيم الاداري مع ما يتوافق والتغيرات الجدرية على مستوى المنظمات وهيكلها إذن سنتناول في هذا الفصل إدارة الموارد البشرية كوظيفة حساسة في الإدارة والمنظمات، والرابطة العلائقية بين إدارة موارد البشرية وتغيرات التكنولوجيا.

و انطلاقا مما سبق سنحاول التطرق في هذا الفصل الى ما يلي :

المبحث الاول: مدخل الى إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية

المبحث الاول: مدخل الى إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة متخصصة في تسيير العنصر البشري ولا يمكن التخلي عنها في ميدان الأعمال فالفرد هو المحور الاساسي في العملية الانتاجية، الذي له اقصى النتائج على فعالية وكفاءة عناصر الإنتاج، حيث يبقى العنصر البشري أهم مورد تملكه المؤسسات، حيث لا يمكن تصورها بدون افراد.

المطلب الاول: تعريف وتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

ينبغي في البداية ابراز اهم المفاهيم المتعلقة بإدارة وتسيير الموارد البشرية وتطوها وكيفية انتقالها من وظيفة تسيير الأفراد الى وظيفة لتسيير موارد البشرية وصولا الى اهم التوجهات الحديثة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وذلك سعيا للتفرقة والتمييز بين بعض المفاهيم كثيرة الاستعمال المرتبطة بالعنصر البشري.

الفرع الاول: مفهوم إدارة موارد البشرية

توجد عدة تعريفات تتعلق بالموارد البشرية سوف نحاول تجمعها في الجدول التالي:

الجدول (6): اهم تعاريف إدارة موارد البشرية

الرقم	المراجع	التعريف
01	(Robit and john, 2005, p) (4)	تصميم نظام رسمي في مؤسسة لضمان الاستخدام الفعال وكفى للمواهب البشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية ¹
02	(Mondy and Noe, 2005,) (p4)	هي المنفعة التي يتم الحصول عليها من افراد العاملين في المنظمة لتحقيق اهداف المنظمة. ²
03	(كشواي، 2006، ص12)	هي مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والانشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها. ³
04	(نوري، 2014، ص39)	إدارة الموارد البشرية هي تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الافراد العاملين في المنظمة. ⁴
05	(ابو صالح، 2018، ص105)	هي تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد او مجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم وكذلك الفرق التي تستطيع بما الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وتشمل على الوظائف التالية: التخطيط، تدريب، تنمية العلاقات، المكافآت، وتعويض الموارد البشرية الخدمات الاجتماعية والصحية. ⁵
06	(فرحي، 2019، ص104)	هي المسؤوليات التي يجب ان يتحملها كل إطار يتمتع بسلطة تدرجية والمتعلقة باستخدام الفعال والمعاملة العادلة للأشخاص في العمل. ⁶

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على المراجع السابقة.

وتأسيسا على ما تقدم يمكن ان نعرف إدارة الموارد البشرية بأنها عبارة عن وظيفة تعني بالعنصر البشري داخل

المنظمة بدءا بتخطيط الاحتياجات ، واستقطاب وتوظيف وتدريب والمحافظة عليه وانتهاء بإجراءات الإحالة على

¹ Robit, Mathis . John, Jackson, **Human Resource Management** ,9th edition, Pearson Prentice Hall,2005,p04.

² Mondy, W. & None, R. ,“**Human Resources Management** Pearson education International, Prentice Hall, Ninth Edition”.,2005,p04

³ باري، كشواي ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص12

⁴ نوري منير ،تسير الموارد البشرية ،الطبعة الثانية،ديوان المبعوعات الجامعية ،الجزائر،2014،ص39

⁵ مننير بوظالح، إدارة الموارد البشرية بالنادي الرياضية المحترفة كاحدى متطلبات نجاح الرياضي: مجلة الابداع الرياضي مجلّد بوضياف مسيلة 2018، ص105

⁶ فرحي عبد العزيز، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة موارد البشرية بمدريات الشباب و الرياضة في الجزائر من وجهة نظر المدرين و العاملين فيها ،اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ،جامعة مجلّد بوضياف مسيلة 2019، ص104

تقاعد وإنهاء الخدمات، مروراً بكل ماله علاقة بواقع العنصر البشري في المنظمة، ووضع التشريعات الكفيلة بحماية حقوق والواجبات والوظيفة، كما تشمل إدارة الموارد البشرية على نشاطات التالية:⁷

1-التخطيط: يتضمن وضع الاهداف و المعايير ،وتطوير القواعد و الاجراءات ووضع الخطط و توقع الاحداث المستقبلية القريبة

2-التنظيم: تحديد مهمات و اعمال الافراد العاملين و توزيعهم على الاقسام و منحهم الصلاحيات الكفيلة و انجاز اعمالهم .

3-التوظيف:تحديد نوع الافراد المراد تشغيلهم و استقطابهم و اختيارهم علاوة على وضع معايير الاداء ، وتحديد الاجور المكافآت و تدريب الافراد العاملين .

4-القيادة:توجيه الافراد العاملين باتجاه اعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل.

5-الرقابة:وضع معايير التي تعكس تحقيق الاهداف ،وتأكد من الاداء الفعلي يتناسب مع معايير و اتخاذ الاجراءات التصحيحية.

الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

لقد اتصفت الإدارة في البداية بسهولة وعدم التعقيد، إذ كانت تسيير على أساس التجربة والتعلم من الخطأ. إلا أن فكرة تدريب العامل على مهن محددة تحتاجها بعض المؤسسات قد انتعشت منذ (1832) حين لاحظ المفكر (تشارل بياج) أن تقييم العمل وتدريب كل عامل على القيام بعمل محدد، يساعد على ربح الوقت واكتساب المهارة بسرعة وتأقلم العامل مع الآلة التي يشغل عليها وبإيجاز، فإن إدارة الموارد البشرية قد انتعشت عبر المراحل التالية:

⁷نوري منير ،تسيير الموارد البشرية ،الطبعة الثانية،ديوان المبيعات الجامعية ،الجزائر،2014،ص41

اولا: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:⁸

اتصفت هذه المرحلة بممارسة الانسان الأعمال اليدوية البسيطة التي يحتاجها لتوفير متطلبات العيش الضرورية التي تمكنه من العيش، وهذه المرحلة لم تشهد أي نظم للعمال. شهدت هذه الفترة استعباد للعاملين كما اعتبر العامل على انه سلعة تباع وتشتري ويقايس به ما بين اصحاب العمل، كما استخدم مصطلح التلمذة الصناعية (Apprenticeship)، الذي يُعنى بتأهيل وتعليم عمالة جديدة متخصصة في حرف مختلفة ضمن شروط، وواجبات، وحقوق معينة يلتزم بها كل من المعلم (المدرّب) والمتعلم (التلميذ)

ثانيا: مرحلة الثورة الصناعية Industrial revolution stage⁹

ظهور الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، في اوروبا بإنشاء عدد كبير من المصانع وأدى ذلك الى الحاجة الكبيرة الى قوى عاملة أكبر، وما ميزه هذه المرحلة

1. اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

2. نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير.

3-سوء ظروف العمل (ساعات العمل الطويلة).

4-ظهور نظام تقسيم العمل والتخصص ما صحابه مشكلات نفسية واجتماعية.

⁸ Wendel Frencls, **The Personnel Management Process**, Boston, Houghton Mifflin Company.1970,p105

⁹ عبد الباري ابراهيم، زهير نعيم الصباع،، إدارة الموارد البشرية في القرن واحد والعشرون، طبعة 1، عمان: دار وائل لنشر والتوزيع،2008،ص38

ثالثاً: مرحلة ظهور المدارس الإدارية في القرن العشرين **Administrative approaches stage** ¹⁰

لقد كان لإداريون الأوائل الفضل الكبير في بلورة وتطوير الفكر الإداري المعاصر ونتيجة لأبحاث هؤلاء وتجاربهم وأفكارهم والمناقشات التي نمت عليها وما وضعوه من نظريات إدارية ظهرت المدارس المتعددة للفكر الإداري وحددت هذه المدارس والنظريات والأفكار معالم الإدارة من حيث الفلسفة والمبادئ والقواعد والأسس ، وسوف نستعرض هذه المدارس ونظرياتها وأثرها في تطور الفكر الإداري بإيجاز وبما يفي بإيضاح الأفكار التي تناولتها هذه النظريات والمدارس الإدارية المختلفة.

أ- **مرحلة حركة الإدارة العلمية**¹¹: تزعمها "فريدريك تايلور" أول من استخدم الأساليب العلمية في العمل التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة العاملين في المؤسسة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسط واختصار الأعمال المطلوبة، اعتماداً على أعلى الموارد والمعدات المستخدمة

- الاختيار العلمي للعاملين للتأكد من تناسب القدرات والمهارات مع المهام المسندة للعمال.
- تنمية وتطوير الموارد البشرية وتكوين العمال لان العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد ان يكون لديه استعداد للعمل وتدريب مناسب للمهام التي يقوم بها العامل.
- قيام تعاون حقيقي بين الإدارة والموارد البشرية حيث انه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل

ب- **مرحلة مدرسة العلاقات الانسانية**: ثم ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي كان من أبرز روادها (Mayo Elton)، وقد كانت نتيجة لتجاربه على مصنع Hawthorne التي امتدت من 1927 الى 1932 في مصانع

¹⁰ مؤيد سعيد السلام، وعادل حرحوش. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، طبعة 2، دار عالم الكتب الحديث، الأردن، 2005، ص 07

¹¹ مروان مجد مشته، واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة، 2014، ص 22

شركة وسترن إلكترونيك ، وقد أخذت تلك المدرسة في اعتباراتها اهتمام الإدارة بالموظفين ، بمعنى انها انطلقت من جانب نفسي و العلائقي الا و هو إسعاد الموظفين وتلبية حاجاتهم الانسانية ، وهو الامر الذي يحقق في النهاية اهداف المؤسسة وأهدافهم كما أظهرت الدراسة روح العمل الجماعي ، وان العامل الاجتماعي سبب في تحفيز الموظفين.

ج-مرحلة مدرسة إدارة الأفراد (ما بعد عام 1960)¹²: نتيجة لنواقص الحركتين الإدارة العلمية والعلاقات الانسانية كافية نشأت في هذه الفترة إدارة تسمى بإدارة الأفراد ركزت هذه المرحلة على توفير الخدمات والرعاية الصحية والاجتماعية، وتعمل كوسيط بين الإدارة العليا وبين العاملين فهي تحرص على توجيه الاهتمام بشؤون العاملين وقد تم انشاء اقسام موارد بشرية مستقلة، وتنمية مهاراتهم ونتاجيتهم للوصول الى مستوى أمثل من مردودية المؤسسة

د-مرحلة مدرسة إدارة الموارد البشرية (ما بعد عام 1980)¹³: لقد تسببت عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وإدارية ودفعت باتجاه انتهاج هذه المدرسة مفاهيم جديدة تعتمد على إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف معينة ساعدت المنظمات على تحقيق النجاح من خلال زيادة الكفاءة في الانتاجية والتي تكونت نتيجة تسليط الاهتمام من قبل مدرسة إدارة الموارد البشرية على إدارة العاملين بشكل أكثر توسعاً وفاعلية مثل الاهتمام باختيار وتعيين الأفراد وتحديد أجورهم وحوافزهم ، العمل على زيادة خبرة الأفراد من خلال التدريب وتنمية المهارات وتقديم الدعم الكافي لهم ، إضافة الى بناء علاقات تعاونية بين العاملين والتدخل في حل مشاكلهم المختلفة، كما ساهمت مدرسة إدارة الموارد البشرية في تحليل وتوصيف الوظائف وذلك لتحقيق التناسب والتوافق بين العاملين والأعمال الموجودة

¹² أحجاج، بن صالح بن حجاج المرعي، إدارة الافراد، دكتوراه إدارة اعمال -جامعة كاليفورنيا- الاكاديميون للنشر والتوزيع متح على الرابط: <https://books.google.dz/>

¹³ بوفلجة غياث، "مبادئ التسيير البشري"، دار الغرب للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2004، ص 22

د- المدرسة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (ما بعد 2000)¹⁴ : يتمثل المنطق الأساسي لإستراتيجية للموارد البشرية في ضرورة إعطاء المورد البشري المكانة اللائقة والدور المناسب الذي يسمح باستثمار كل قدراته وطاقاته، وذلك من خلال اعتباره شريكا لا أجيرا، يساهم بما يتوفر عليه من مهارات معرفية وفنية وإدارية في إعداد وتنفيذ سياسات وبرامج المنظمة، وبالتالي المشاركة في صنع مستقبلها.

توفر إستراتيجية الموارد البشرية شكلا منظورا للطريقة التي يمكن بها ربط عوامل النجاح داخل المنظمة بالأفراد، حيث يكمن الهدف الأساسي لها في تفعيل مساهمة العنصر البشري عن طريق التأكد من امتلاك المنظمة للموظفين الماهرين والملتزمين والمتحمسين الذين تحتاج إليهم، للوصول إلى تميز تنافسي مستمر

مستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب ان تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر، والأوتوماتيكيات في انجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل. وأيضاً الضغوط السياسية والاقتصادية، يقول هنري فورد " يمكنك أن تأخذ مصانعي وتحرق المباني الخاصة بي ولكن أترك لي الموظفين وسوف أقوم ببناء الأعمال من جديد".

المطلب الثاني: أسباب تحول من إدارة الذاتية والأفراد إلى إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة انما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها الى بداية الثورة الصناعية وما قبل ذلك، تلك التطورات التي ساهمت في اظهار الحاجة الى وجود إدارة موارد بشرية

¹⁴ مصنوعة أحمد، إستراتيجية الموارد البشرية و دورها في تعزيز التغيير التنظيمي بمنظمات الأعمال، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - العدد الثامن - جامعة الشلف، الجزائر، ص 138

متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة ومن هذه الأسباب¹⁵:

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث وساعد على ظهور التنظيمات العمالية حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى الى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.
- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى الى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع النشأة في مشاكل مع الحكومة.
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الامر ضرورة اهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية مما أدى الى اهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.
- كبر حجم المنظمة ونمو اضافة الى كبر عدد الموظفين مما استدعى ضرورة وجود إدارة ترعى وتدير شؤون العناصر البشرية الموجودة.

-تطور شبكات الاتصال ونظام المعلومات والآلات الحديثة.

-استخدام الحاسب الالى ونظرية القيادة والحوافز والإدارة بالأهداف.

المطلب الثالث: اهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية

يعتبر الهدف الأساسي في عملية تسيير موارد البشرية هو تلبية رغبات وحاجيات المؤسسة بالتنسيق مع رغبات و احتياجات الأفراد العاملين وذلك من خلال تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة ومتطورة.

¹⁵ هايل عبد المولى، إدارة الموارد البشرية و انعكاساتها على اداء منظمات الاعمال -تقدير اقتصادي اسلامي، ملتقى دولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص30

الفرع الاول: اهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية الى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة في المنظمة وهي اهداف الاجتماعية والأهداف التنظيمية والأهداف الوظيفية والأهداف الشخصية، وتنبثق اهداف إدارة الموارد البشرية من اهداف الفئات التي تقع في داخل التنظيم او خارجه وهي كالتالي :¹⁶

أ-هدف اجتماعي (social): حيث يتمثل هذا الهدف في تحقيق اهداف المجتمع عن طريق استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة وفقا لكفاءاتهم، بما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور ونمو في جميع جوانبه، وإدارة الأفراد غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.

ب- هدف تنظيمي (organizational): حيث ان إدارة الموارد البشرية نظام يتكامل مع انظمة اخرى وتشكل معا نظاما أكبر واشمل، وهو المنظمة فهي تبرز وظائفها بشكل مترابط مع الاجزاء الأخرى، او الانظمة الاخرى للمنظمة وتبرز اهداف تنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها الادارية الاستشارية.

ج- هدف وظيفي (Functional): حيث تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع اجزاء المنظمة، ووفقا لحاجاتها.

ت- هدف انساني (Humanitarian): حيث يتمثل هذا الهدف من مساعدة الأفراد في اشباع رغباتهم وحاجاتهم باعتبارهم المجتمع الاساسي المستهدف من العملية الانتاجية فضلا عن كونهم -اي المورد البشري-عنصرا اساسيا من عناصر المنظومة الإنتاجية.

¹⁶ لخصاونة عاكف لطفي، إدارة الموارد البشرية، عمان دائرة المكتبة الوطنية الطبعة الاولى 2017، ص45

الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

تنبع أهمية الموارد البشرية في كونها تؤدي دورا رئيسيا في وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية، حيث يجب ان تتكامل استراتيجيات الموارد البشرية مع كل من الإستراتيجية الكلية للمنظمة والإستراتيجيات الوظيفية الأخرى¹⁷ - تعتبر الموارد البشرية مورد استراتيجي او وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المؤسسة، وتعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق غايات المنظمة وأهدافها ورؤيتها وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة الى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية.

- تبرز أهميتها تأثير إدارة الموارد البشرية على وظائف المنظمة كالإنتاج، التسويق، المالية، العاملين، المسؤولية الاجتماعي وغيرها لان كل هذه الوظائف لا يمكن ان تعمل بمعزل عن إدارة الموارد البشرية وذلك كون تلك الوظائف تعمل من خلال مجموعة من الأفراد تحتاجهم المنظمة وفق لخصائص وموصفات محددة، وذلك من خلال مجموعة من الأفراد تحتاجهم المنظمة وفق خصائص وموصفات محددة وكذلك تعمل على تدريبهم، ووضع وصف وظيفي لهم، ومتابعتهم وتقييمهم بشكل مستمر، واتخاذ اجراءات تحفيزه وامن وظيفي، وأنظمة مكافآت لهم، وكذلك اتخاذ اجراءات متعددة لأغراض الترقية والتقاعد وغيرها من الاجراءات المختلفة والتي لا يمكن تحقيقها بمعزل عن إدارة الموارد البشرية¹⁸

تبرز ايضا أهمية إدارة الموارد البشرية على وظائف الإدارة : التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار.

- **التخطيط (Planning)** : حيث لا يمكن للمنظمة واصحاب القرار فيها التخطيط خاصة في المجالات الادارية والتنظيمية والعلاقات الصناعية دون الاستناد الى معلومات صحيحة ت من إدارة الموارد البشرية.

¹⁷ نداء محمد النجار، دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة الجامعة اسلامية، غزة، مجتار إدارة اعمال 2012، ص14

¹⁸ مدحت أبو النصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة"، 2005، ص62

-**التنظيم (Organizing):** تسهم إدارة الموارد البشرية بشكل واضح في تكوين الواقع التنظيمي للمنظمة على مستويين الإداري والفني، وذلك من خلال وضع الهيكل التنظيمي المناسب الذي يحدد العلاقات، والمستويات الإدارية والتخصصية، وأنماط الاتصال، والمسميات الوظيفية وغيرها¹⁹.

-**التوجيه (Direction):** وتعتبر من الوظائف الإدارية الأكثر حساسية وشفافية كونها تتعامل بشكل مباشر مع العنصر البشري الذي يحتاج الى تدريب ومهارة وخبرة عالية في التعامل مع العاملين، للتمكن من القدرة في التأثير عليهم ايجابا واحتوائهم لينعكس ذلك على تعزيز العلاقات المتبادلة بينهم وتقوية صلات الثقة والاحترام لينعكس بالتالي الأداء الفردي والمؤسسي.

-**الرقابة (Control):** حيث تتطلب الرقابة قدرة عالية من التحليل ومتابعة واستخدام الاساليب الكمية والنوعية ولتتمكن من تحديد مستويات الأداء والانجاز، وبالتالي فان هذا يتطلب متخصصين يتميزون بالإعداد والمؤهلات اللازمة ليتمكنوا من تنفيذ هذه الوظيفة.

-**اتخاذ القرار (Decision making):** وهي كغيرها من الوظائف الإدارية التي يصعب على المدير ان يتخذ قرار ناجح في غياب إدارة الموارد البشرية خاصة في المجالات الإدارية والتنظيمية وشؤون وقوانين العمل والعمال، لان ذلك يتطلب معلومات وإرشادات ونصائح تخصص فيها إدارة الموارد البشرية، وخاصة في منظمات الأعمال المعاصرة التي تتميز بتعقيد وتنوع اعمالها.²⁰

¹⁹ لخصاونة، عاكف لطفي، إدارة الموارد البشرية، دائرة المكتبة الوطنية الطبعة الاولى، عمان، 2017، ص43

²⁰ لخصاونة، نفس المرجع ص 44

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

توجد أربع وظائف أساسية تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، هذه الوظائف هي وظيفة الحصول على العاملين ووظيفة تدريب وتنمية العاملين، ووظيفة تحفيز العاملين، ووظيفة الحفاظ على العاملين، سوف نعرضها في هذا المبحث

المطلب الاول: تخطيط وظائف الموارد البشرية

تدخل ضمن إطار هذه الأنشطة مجموعة من البرامج المتنوعة، مثل توصيف الوظائف، تخطيط الاحتياجات البشرية وتقدير الأعداد اللازمة للعمل، تحديد مستوى ونوع المهارات المطلوبة وكذلك القدرات والخبرات.

الفرع الاول: تعريف تخطيط الموارد البشرية

يقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب او الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية، ان هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا للإبقاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها او التي من الممكن ان تتوفر مستقبلا تعتمد احتياجات للموارد العديد من المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية فالتوسع في النشاطات وتعدد المنتجات والخدمات وتنوعها تزيد الحاجة الى الموارد البشرية²¹

يقوم التخطيط بشكل عام على التنبؤ بالمستقبل وتحديد الأهداف بغية الاجابة عن مجموعة من الاسئلة حول ماذا نعمل؟ وكيف نعمل؟ ومتى نعمل؟ ومن يعمل؟ يتم التنبؤ من خلال عدة مراحل وخطوات كما يلي²²

²¹صلاح الدين عبد الباقي، اتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة لنشر، الاسكندرية، مصر، 2002، ص129

²²تمارا فرحان، د منار ابراهيم، اثر الإدارة الالكترونية على تخطيط الموارد البشرية في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء في الاردن، معارف (مجلة علمية محكمة) قسم العلوم الاقتصادية السنة التاسعة، العدد 17 ديسمبر 2014، ص188

-المرحلة الاولى: تقوم على التحليل البيئي للمنظمة حيث يتم دراسة اهداف المنظمة بناءً على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

-المرحلة الثانية: التنبؤ باحتياجات المنظمة من الكوادر البشرية التي تحتاج اليها بالمستقبل وموصفاتهم من حيث الخبرة والتعليم والمهارات والاستعدادات) والوقت الملائم لتعيينهم في المنظمة.

-المرحلة الثالثة: تحديد الغاية من الموارد البشرية اذ تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة وتحليل ما يتوفر لدى المنظمة من موارد بشرية وما هي حاجاتها من الموارد في الحاضر والمستقبل القريب.

-المرحلة الرابعة: اعداد خطة العمل للموارد البشرية بحيث تتضمن هذه الخطة: خطة التوظيف وخطة الترقية او التقاعد والتدريب والتطوير او خطة اعادة توزيع المهام والمسؤوليات ويتم في هذه المرحلة مراقبة تنفيذ خطة العمل وتقييم أهدافها لتأكد من كفاءة الخطة وانعكاسها على كل من المنظمة والعاملين بها.

الفرع الثاني: اهداف تخطيط للموارد البشرية

يهدف التخطيط للموارد البشرية الى تحقيق العديد من الأهداف والتي أبرزها²³

- استيفاء الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب كما ونوعا
- تخطيط الترقيات والمسارات الوظيفية.
- ملء الشواغر نتيجة التقاعد، الاستقالة، وترك الخدمة او الوفاة.
- الاعداد لبرامج التدريب والتأهيل.
- تقدير تكاليف الموارد البشرية من الرواتب والحوافز.

²³عبد الفتاح حنفي و حسين القزاز ، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد - الدار الجامعية الإسكندرية -مصر،1996،ص301

- الاعداد الجيد لأعمال الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب.

المطلب الثاني: الاستقطاب وتعيين وتدريب الموارد البشرية

تأتي بعد عملية التخطيط عملية استقطاب الموارد البشرية كمهمة أساسية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لوضع خططها على أرض الواقع والمتمثلة في جذب أفضل الكفاءات المطلوبة وفق أوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حالياً أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلاً، كما يقصد بالاستقطاب والتعيين مجموعة السياسات والإجراءات التي تتخذ للحصول على أفضل الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف وتعيينهم في الوظائف المناسبة.

الفرع الأول: استقطاب الموارد البشرية

يعتبر الاستقطاب أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ عن طريق الاستقطاب يتم جذب الكمية والنوعية المطلوبة من الموارد البشرية في الوقت والمتطلبات المحددة حيث تستند عملية الاستقطاب الى استراتيجية مدروسة تتضمن برامج تهدف الى البحث عن الموارد البشرية المستقبلية ضمن الكفاءات المطلوبة، والعمل على جذب أكبر عدد بأفضل الكفاءات، من خلا البحث عن اسواق تواجد موارد بشرية²⁴

أولاً-تعريف استقطاب الموارد البشرية Recruitment

ان المفهوم العلمي للاستقطاب هو عملية البحث والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك للعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب حتى يمكن ان تختار من بينهم الكثير ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها²⁵

²⁴ عماد صفوك جلود الرويلي، دور نظم معلومات المواد البشرية في زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية كلية العلوم الادارية، البحرين، 2014، ص58

²⁵ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص107

ثانيا - أهمية استقطاب الموارد البشرية

جاء عن هاني عرب (2009) وكذا الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي (2018) عن أهمية إستقطاب الموارد البشرية مايلي: ²⁶

- يقول "ولتر ريستون" الرئيس التنفيذي المتقاعد لمجموعة (citicorp) الامركية "اعتقد ان اللعبة الوحيدة الان هي لعبة الأفراد فإذا تمكنت من الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب فان تكون هناك اية مشكلة بعد، ما وضعت رجلا غير مناسب في وظيفة ما فلن تكون باستطاعة اية إدارة على وجه الارض ان تنقد الموقف".

- ويؤكد هذا الاتجاه "اكبيو مورينا" الرئيس التنفيذي لشركة (Sonny) اليابانية حيث يقول "ان مستقبل منظمك في الامد البعيد هو في يد من تستأجرهم بل قد لا ابالغ اد قلت ان مصير المنظمة قد يكون في يد أصغر موظفيها سنا".

- ان عملية الاستقطاب الجيدة قد تتجاوز تأثيرها وراء الحصول على الكفاءات المنشودة الى ضمان بقاء هذه الكفاءات داخل المنظمة وعدم تسربها الى الخارج

- توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الوظائف وما تتطلبه كل وظيفة من المعارف ومهارات وشروط (مثل السن او الجنس) بحيث تتركز جهود الاستقطاب حول الأفراد المستهدفين بالوظيفة واستبعاد ما عدا هم ممن لا تطبق عليهم المعايير.

- توفير أكبر عدد ممكن من المتقدمين لشغل الوظائف في ضوء المهارات والمعارف اللازمة لكي يمكن للمدربين في كافة

الانشطة التخصصية اختيار الأفراد الاكثر مهارة لشغل الوظائف ²⁷

²⁶ مكتبة هاني عرب الالكترونية-ملتقى البحث العلمي-www.rsscra.info

²⁷ الاكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي، أهداف الاستقطاب و شروط نجاحه، <http://www.abahe.co.uk>. 24/03/2018.

ثالثاً-مصادر استقطاب الموارد البشرية

هناك مصدران للحصول على الموارد البشرية هما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

أ-المصادر الداخلية: من الطبيعي تستعين المنظمة اولا بمواردها البشرية الذاتية في شغل الوظائف الشاغرة على اعتبار هذه الموارد البشرية على دراية ومعرفة بالمنظمة ومكوناتها واتجاهاتها.

عمليا في الحالات التي تظهر فيها شعور لوظيفة او عدة وظائف، يكون الاعلان عنها داخليا حتى يتمكن لمن تتوفر فيه شروط شغلها التقدم لترشح لهذه الوظائف وحتى يتم في نهاية الامر غربلتهم واختيار من تتوفر فيه المواصفات الازمة لشغل الوظيفة.

هذا يتم استقطاب الموارد البشرية داخليا من عدة مصادر: الترقية، النقل، التحويل

-الترقية **promotion**: يقوم هذا الاسلوب على تحريك العاملين في المنظمة من مواقع ادارية دنيا الى مواقع ادارية اعلى، تنطوي على زيادة في المستوى الاداري او التنظيمي والدرجة المالية والامتيازات الوظيفية الأخرى، وتعد الترقية بمثابة المكافئة للموظفين العاملين لديها على الصعيد المادي و المعنوي مقابل الولاء و الانتماء و البذل و العطاء وتتفاوت انظمة الترقية من منظمة الى اخرى.²⁸

-النقل والتحويل **transfer**: تعني تحويل الفرد من قسم الى اخر او من إدارة الى اخرى، لكن في نفس المستوى من حيث السلطة والتعويضات والمزايا، الأهداف الاساسية عن هذه العملية هي اولا نقل الفرد من وظيفة الى اخرى

²⁸ خضير كاضم محمود، ياسين كاسب الخرشه، إدارة الموارد البشرية، طبعة الاولى دار الميسرة لنشر و التوزيع. عمان. 2007، ص96

حيث الحاجة الى هذا الفرد تكون أكبر وأفضل في الوظيفة الجديدة ثانيا اعادة التوازن بين النقص والفائض من الموارد البشرية في الادارات المختلفة لتعظيم الاستخدام الامثل للموارد البشرية داخل المؤسسة²⁹

-مخزون المهارات: يستخدم هذا الاسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات والرجوع الى مخزون المهارات للبحث عن متوافر فيهم تلك المهارات والقدرات ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك اما بالنقل او الترقية³⁰

ب- المصادر الخارجية لاستقطاب الموارد البشرية

-الاعلانات: يعد الاعلان من الطرق الشائعة في الحصول على الموارد البشرية ويتطلب الاعلان شروطا من أهمها:³¹

1. ان يكون محدد او دقيقا اذ يعد فيه شروط ومتطلبات الوظيفة المعلن عنها ونوع المنظمة و اهدافها.
2. ان ينشر في جريدة واسعة الانتشار ومتداولة من قبل عدد من الجمهور.
3. الوضوح والدقة في صياغة الكلمات مع الابتعاد عن الذاتية في النجاح المتقدم للوظيفة وانما تحديد المعايير الموضوعية التي ترتبط بالوظيفة.

-المدارس والمعاهد المهنية والجامعات: المدارس والمعاهد مصادر مهمة في الحصول على موارد البشرية فقد تلجأ بعض الشركات الى اقامة علاقات وطيدة بالمدارس والمعاهد والجامعات بغرض جذب خريجها للعمل.

-وكالات ومكاتب التوظيف:

تضم مايلي:³²

²⁹توري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2014، ص183

³⁰خضير كاضم محمود، ياسين كاسب الخرشه، إدارة الموارد البشرية، طبعة الاولى دار الميسرة لنشر و التوزيع. عمان. 2007، ص96

³¹سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، طبعة 2، 2006، ص 26

1. مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ويكون هدفها إيجاد فرصة عمل لكل عاطل.
2. مكاتب خاصة يديرها مكاتب متخصصون في جذب واستقطاب العمالة واختيارها ايضا.
3. مواقع شبكة الانترنت تخص وكالات التوظيف.

الفرع الثاني: اختيار وتعيين الموارد البشرية

بعد تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية واستهدافها يجب المفاضلة بين الأفراد المرشحين لشغل المناصب الشاغرة بهدف تحقيق التوافق بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف من جهة ومتطلبات وواجبات هذه الوظائف من جهة اخرى، بمعنى الوصول الى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

تبدأ عملية الاختيار والتعيين بمجرد استلام إدارة الموارد البشرية الطلبات من المرشحين، وهي عملية لاحقة لعملية استقطاب الموارد البشرية، فكما تحرص عملية الاستقطاب على جذب أفضل المرشحين، فان عملية اختيار الموارد البشرية وتعيينهم تحرص على استخدام أفضل الوسائل للمفاضلة بين المتقدمين وتعيينهم

اولا-تعريف الاختيار والتعيين

أ-الاختيار: هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة، لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة³³

ب- التعيين: هو العملية التي بمقتضاها توجيه الفرد الجديد الى وظيفته حيث يتم تعريفه برئيسه المباشر ومسؤولياته، أهداف التنظيم، فلسفة الإدارة العليا والسياسات العادات والاجراءات والانظمة.³⁴

³² بوهوش عمر، تصور الحاجات في اطار سياسة تسيير الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية، دراسة مقارنة بين القطاع الانتاجي و القطاع الخدماتي، قسم علم النفس و علوم التربية جامعة منتور، قسنطينة، 2005، ص89

³³ عنتر،، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية"، عمان، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص142

³⁴ برير كامل،، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات ط 1، دار المنهل اللبناني للنشر، بيروت، 2008، ص81

ثانيا: معايير الاختيار والتعيين

تشير الى تلك الخصائص والصفات التي يجب توفرها في المرشح لشغل الوظيفة استنادا لنتائج توصيف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، ومن هذه المعايير مثلا: التعليم، الخبرة، الصفات الشخصية، القدرات الجسمية... الخ، وغالبا ما يؤدي الاختيار والتعيين الذي يتم على اسس عملية بدلا من الاسس الشخصية الى :³⁵

1. التقليل من معدل دوران العمل والتكاليف الناتجة عنه
2. تحسين مردودية المؤسسة وتجنب دفع الاجور غير مستحقة
3. الاقتصاد في التكاليف بجميع مراحل التوظيف
4. الاقتصاد في التكاليف الخاصة بجميع مراحل التوظيف
5. ارتفاع الرضا الوظيفي لدى العمال وتوثيق الصلة بينهم وبين المؤسسة لكون كل شخص قد وضع في مكانه الصحيح دون تحيز.

ثالثا-مراحل اختيار الموارد البشرية وتعيينهم

تمر عملية الاختيار بعدة مراحل بادئة بالخطوات الازمة لعملية الاستقطاب فادا ما انتهت هذه العملية أصبح لدينا اعداد من المتقدمين من كافة المصادر المستخدمة في عملية الاستقطاب تبدأ خطوات الاختيار.

-استقبال طالبي الوظائف: تتضمن هذه الخطوة استقبال الأفراد الذين لديهم الرغبة في العمل المنظمة وتقديم

معلومات متكاملة لهم عن اهداف المنظمة وسياساتها اتجاه القوى العاملة، والنشاطات الرئيسية والثانوية للمنظمة³⁶

³⁵ بوشريية مُجد، نمط تسيير الموارد البشرية في قطاع الصحة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص، 2003

-التحري عن المرشحين والتأكد من الشهادات: حيث يشمل التحري التأكد من سلامة الشهادات والوثائق المقدمة، فبالنسبة للشهادات قد تكتفي إدارة الموارد البشرية من فحص الوثيقة وتؤكد من كونها غير مزورة، وقد تكتب الى المؤسسات للتأكد من ذلك.

-اخضاع المرشحين للاختبارات المطلوبة: تعبر الاختبارات طريقة موضوعية ضمن خطوات الاختبار التي يحدد على ضوءها قبول المرشح للوظيفة او حجب القبول عنه. وتعدد هذه الاختبارات وتختلف استخداماتها حسب الوظيفة التي سيتقدم لها المرشح، ومن اهم هذه الاختبارات³⁷:

- اختبار الذكاء intelligence Tests

- اختبار القدرات والاستعداد Aptitude Tests

- اختبار الشخصية Personality Tests

- اختبار نماذج الأداء Work-Samples

- مراكز التقييم الاداري Management Assessment Centers

-المقابلة الشخصية: وهي عبارة عن محادثة تدور بين طرفين وجه يجري فيها تبادل معلومات والآراء في نواحي معينة يدرها الطرف الاول الذي ينوب على المنظمة لغرض اكتشاف المزايا والصفات الايجابية والسلبية لدى الطرف الثاني والمتمثل في طالبي الوظيفة وتهدف المقابلة لمعرفة مدى قابلية المرشح للتعين في الوظيفة وكذا معرفة ميولهم واستعداداتهم والتعرف على شخصياتهم والتي قد لا تظهر في الاختبارات وذلك تمهيدا لتعيينهم في المنظمة³⁸

³⁶سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، ط1 جار مجد لوثي للنشر و توزيع، عمان الاردن، 2008، ص115

³⁷مكتبة هاني عرب الالكترونية-ملتقى البحث العلمي-www.rsscra.info

³⁸احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط2 الدار الجامعية للنشر، مصر 2009، ص424

-إصدار نتائج الاختبارات والمقابلة الشخصية وإعلانها: يتم في هذه المرحلة إصدار نتائج الاختبارات والمقابلة الشخصية وإعلام كافة المتقدمين ناجحين او غير ناجحين بهذه النتائج.

-التعيين: وفي هذه المرحلة تصدر الجهة صاحبة الصلاحية قرار التعيين مكتوبا ومعلنا مشرطا بتحديد فترة تجريبه وبعد انقضاء الفترة التجريبية يتم إصدار قرار بتثبيت الموظف وتعيينه بشكل نهائي في المنظمة³⁹.

الفرع الثالث: تدريب وتنمية الموارد البشرية.

شغل موضوع التدريب وتنمية الموارد البشرية حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين والدارسين، لاسيما مع نهاية الحرب العالمية الثانية وفترة الستينيات من القرن العشرين، حيث كان اهتمام المجتمعات مركزا بالتنمية بكل أبعادها، في محاولة منها للنهوض بالمجتمعات سواء على مستوى الكلي أي التنمية من جهة، والنهوض بأداء المنظمات أي تنمية الموارد البشرية من جهة أخرى. وفي هذا الفرع سوف نحاول تعرف على التدريب والتنمية و الاختلاف بينهما .

اولا- مفهوم التدريب والتنمية

يعرف تدريب وتنمية الموارد البشرية بأتهما تحسين في المهارات والمعارف والاتجاهات وسلوك الفرد بهدف اعداده لأداء العمل بكفاءة أفضل في الوظيفة الحالية او الوظيفة التي سيشغلها في المستقبل، وتكمن التفرقة بين تدريب العامل (employee training) و تنمية العامل (development employee) في شيء واحد وهو الاطار الزمي، فكلاهما متشابه في الطرق المستخدمة في التأثير على عملية التعلم غير ان التدريب يركز على الوظائف الحالية للأفراد حيث يعمل على زيادة المهارة و القدرة على اداء الوظائف، بينما تركز التنمية على وظائف المستقبل، فمع التقدم في المسار

³⁹ خليفة علي، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الادارية و الامنية -كلية تدريب الضباط-البحرين 2018، ص34

الوظيفي تكون هناك حاجة الى مهارات وقدرات جديدة، اي ان التدريب يركز على الاجل القصير بينما التنمية البشرية تركز على الاجل الطويل⁴⁰.

كما أن عملية التدريب تنحصر في تحقيق أهداف المنظمة بل انها تهدف الى بناء الأفراد من كافة النواحي خاصة في صقل المهارات وتنميتها وتحسين الأداء وإحداث تغييرات في طرق جديدة للعمل والاتجاهات والسلوك للقيام بواجبهم وأعمالهم بكفاءة ومهارة ومقدار إنتاجي عالي ومميز.⁴¹

ثانيا-اهداف التدريب والتنمية

- الاهتمام بالتطور العلمي والتكنولوجي الذي يطرأ على ميدان معين من العمل ذلك عن طريق تكوين مهني وفني عال.
- تكوين اتجاهات ايجابية نحو العمل والاعتزاز به وزيادة تقدير العامل لعمله فالرضي الذي يظهر عليه عند اتقان عمله يولد لديه الشعور بفائدة وقيمته في المجتمع ككل.
- الاستفادة من طاقة البشرية المادية اي من اليد العاملة والادوات المستعملة الى أقصى حد.
- تنمية القدرات والمهارات والمعارف الفردية عمال عاديين الى عمال مهرة في ادائهم.

⁴⁰ هائل عبد المولى طشطوش، إدارة و تنمية الموارد البشرية وانعكاساتها على اداء منظمات الاعمال -تقدير اقتصادي اسلامي-، ملتي دولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة -جامعة الشلف -ديسمبر 2011، ص14

41 زيد نايل عيسى الفقهاء، أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع شركات الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، إدارة الموارد البشرية، كلية إدارة اعمال، جامعة عمان العربية، 2017، ص21

ومن هنا تصبح عملية التدريب والتنمية في حد ذاتها عملية متجددة من وقت لآخر، لعل الحاجة الى برامج التدريب تزداد ضرورتها وبالتالي تستطيع سد العجز في موارد البشرية المكونة من ناحية وتواجه التوسع في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية من ناحية اخرى⁴²

ثالثا-خطوات ومراحل التدريب

تعتمد عملية تصميم واعداد البرامج التدريبية على مجموعة من العناصر المترابطة ضمن اطار تنظيمي ممنهج ومتفاعل في العلاقات يوجب على منظمها توخي الدقة والحذر في كل خطوة فيها من خلال استخدام الاساليب العلمية واشبعها بالدراسات الدقيقة، ضمان الوصول الى وضع برنامج تدريبي كفؤ قابل للتطبيق وقادر على تحقيق اهداف المنظمة الكمية والنوعية من احتياجاتها التدريبية بكفاءة.

وستتناول بشكل موجز خطوات البرنامج التدريبي.

1-تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة Identifying the training needs in the

:organization

والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.

⁴²بوهواش عمر، تصور الحاجات في اطار سياسة تسيير الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية،دراسة مقارنة بين القطاع الانتاجي و القطاع الخدماتي -قسم علم النفس و علوم التربية جامعة منتور-قسنطينة-2005،ص107

2-تحديد المتدربين المعينين Determinning the tainness

وهي الخطوة التي تأتي نتيجة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة، لتتفاعل مع الأهداف المنشود تحقيقها في

المنظمة، لذلك يجب عند اختيار المتدربين لبرنامج تدريبي ضرورة مراعاة مجموعة من الجوانب والتي من أبرزها:

- وضع شروط عمل وضمانات على المتدربين لمنع الترسبات الوظيفية.
- اختيار الموظفين الدائمين في الخدمة.
- اختيار الموظفين الذين يكون لديهم ولاء، وانتماء، ومواطنة وظيفية، لينعكس أدؤهم على المنظمة.
- اختيار الموظفين الجدد المعينون في المنظمة.
- اختيار الموظفين للتدريب الذين يشكلون عقبة أمام تطور المنظمة أو الوحدة التي يعمل بها.
- اختيار المتدربين الذين لديهم اهتمام ورغبة في التعلم وتطوير الذات.

3-تحديد مضمون البرنامج التدريبي determining the content of the traing program

وتعني هذه المرحلة تحديد المواضيع المراد تدريب العاملين عليها وإدخالها في البرنامج التدريبي، وتأتي المضمين

للاستجابة على ما تم وضعه من اهداف يسعى البرنامج التدريبي إلى تغييرها أو تطويرها، أو تعليمها للمتدربين

للهدف المرتبط بكل برنامج، وكذلك تبعاً وتختلف محتويات البرامج التدريبية تبعاً لنوع التدريب المختلفة كالتدريب

الاداري والإشرافي، والفني، والمهني، والتخصصي، والتشغيلي، وغيرها. لكن ما يجب على أي برنامج تدريبي وان

أختلف في الهدف ضرورة الالتقاء والتناغم في مجموعة من العناصر وهي:⁴³

- التناغم مع اهداف البرنامج التدريبي.

⁴³ لخصاونة عاكف لطفي، إدارة الموارد البشرية، عمان دائرة المكتبة الوطنية الطبعة الاولى 2017، ص146

- الشمولية للبرنامج التدريبي، ليغطي كافة الجوانب في الموضوع المستهدف.
- الدقة والوضوح في طرح المواضيع وتجنب الغموض فيها، لينعكس الفهم الإدراكي الإيجابي للمتدربين.
- ترابطية المواضيع مع بعضها البعض وخاصة عند الانتقال من المواضيع العامة إلى المواضيع الفرعية.
- التوازن في طرح وتناول المواضيع من الجانب النظري والعملية⁴⁴.

4-تحديد اساليب التدريب الملائمة **Identifying the appropriate training methods**:

تعرف أساليب التدريب بالطريقة الأولية التي يعطي أو يقدم فيها المدرب البرنامج التدريبي للمتدربين. ويعتبر أيضاً من العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق أهداف البرنامج التدريبي بكفاءة.

وهناك العديد من أساليب التدريب التي يمكن أن يستخدمها المدرب في برامج التدريب وفيما يلي أهمها:

- **المحاضرات Lectures**: وهي من أقدم الأساليب وأكثرها شيوعاً، والتي تعتمد على لقاء المدرب للمضمون على المتدربين بشكل مباشر ولفظي بوسائل معينة كحائط الخشب مستعينا، أو اللوح أو شاشات العرض الورقية، أو الإلكترونية.
- **المناقشات Discussions**: وهو أسلوب تفاعلي بين المدرب والمتدرب يتيح فرص النقاش والتحاوور وتبادل الآراء والأفكار حول موضوع معين بين الطرفين.
- **العصف الذهني Brainstorming**: وهو أسلوب تدريبي وتحفيزي يعتمد على تجميع وتدقيق الأفكار حول موضوع أو حل لمشكلة ما، وإتاحة الفرصة الكاملة للمشاركين بحرية الأدلاء بأي معلومات دون قيود

⁴⁴ لخصاونة عاكف لطفي، إدارة الموارد البشرية، عمان دائرة المكتبة الوطنية الطبعة الأولى 2017، ص147

ودون اعتراض الا بعد الانتهاء من الجلسة، لتوليد أفكار جديدة تشجع على الإبداع وتقود إلى حلول متنوعة للمشكلة.

- دراسة الحالة **study Case**: هو أسلوب يركز على وصف لموقف معين من حُلل كتابتها على شكل قصة حقيقية أو افتراضيه ويتم فيها تحديد مجموعة من المشاكل والعناصر والمتغيرات ضمن أحداث أو تفاعلت مختلفة ليصار من حُللها الى وضع تصور لها من قبل المدرب وتقديم آرائه واقتراحاته حول كيفية التعامل مع هذه الحالة.

- **التدريب الذاتي training-Self**: وهو من الأساليب التي يعتمد فيها المدرب على نفسه في التعلم واكتساب مهارات ومعارف جديدة دون ان يكون هناك مدرب، وإنما يعتمد على جهود الفرد نفسه وسعيه إلى التعلم من حُلل طرق مختلفة مثل الانترنت، والبرامج الحاسوبية، والمكتبات، والمبادرة طرح الأسئلة المتميزة، والتطفل وجمع المعلومات الذاتية⁴⁵

5- توفير المخصصات المالية اللازمة **To provide the necessary financial allocations**

أي تخصيص المبالغ التي سوف تدفع وتنفق على البرنامج التدريبي، ألن هذه المخصصات في العادة يجب ان تكون مشمولة في ميزانية المنظمة في بداية كل عام جديد، من المعروف ان لكل برنامج تدريبي نفقات ومصاريف عالية تختلف عن الاخر⁴⁶

⁴⁵ لخصاونة عاكف لطفي، إدارة الموارد البشرية، عمان دائرة المكتبة الوطنية الطبعة الاولى 2017، ص148

⁴⁶ د. عادل نُجْد زيد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2002، ص323

6- تنفيذ البرنامج التدريبي implementation of the training program:

في هذه المرحلة يتم تنفيذ البرنامج التدريبي الذي تم تصميمه لحل المشكلة التي سبق تحديدها وللأفراد الذين تم اختيارهم لتدريب

7- تقييم التدريب Evaluation of the training program:

بعد الانتهاء من التدريب لابد من تقييم نتائجه لمعرفة ما اذا كان عائد التدريب أكبر من تكاليفه ويتم ذلك بعدة طرق⁴⁷:

- تحديد مدى تحقيق نشاط التدريب للأهداف المخططة.
- مدى قدرة العاملين على نقل التدريب الى الواقع.
- تحديد نوعية برامج التدريب التي يمكن الاستمرار في تقديمها التي يجب التوقف عن تقديمها.

8-ردود فعل المشاركين في البرنامج التدريبي: reaction of participants to the training program⁴⁸

بعد انتهاء التدريب ، يتم رصد اراء المتدربين حول مدى استفادتهم من محتوى البرنامج التدريبي و درجة ملائمة فترة التدريب و موقعه مع الاحتياجات اللازمة.

9- اختبار مدي استيعاب المتدربين للبرنامج التدريبي : A test of the trainees' comprehension of the training program

⁴⁷د. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2002، ص324

⁴⁸أحمد بن يوسف، أحمد مصنوعة، مساهمة البرامج التدريبية في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة -دراسة حالة مؤسسة البناء الجاهز -SOPRE- الشلف، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المجلد 01، العدد 01، 2019، ص12

يتم اجراء اختبارات بعد نهاية البرنامج التدريبي غالبا ما تكون تحريرية تتضمن اسئلة حول الموضوعات التي تم تقديمها ليتم تحديد درجة الاستيعاب وفقا لنتائج هذه الاختبارات ،هذا المقياس قد لا يكون شموليا فهو يركز على المفاهيم النظرية دون تحديد امكانية تطبيقها في الواقع العملي .

المطلب الثالث : نظام الاجور والحوافز تقييم الأداء وإدارة المسار المهني للموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية على امداد المنظمة بالموارد البشرية اللازمة والقادرة على العمل بالكم والجودة اللازمة وفي الوقت المناسب ، وتطوير قدراتها بشكل مستمر عن طريق التدريب،وتسيير مساراتها المهنية وصيانتها والمحافظة عليها وضمان وفائها لأطول فترة ممكنة وتحفيزها من اجل تحقيق اهداف المنظمة والفرد على حد سواء،وهنا تحتل سياسة الاجور المكانة المهمة ضمن مهام هذه الوظيفة ، خاصة في ظروف المنافسة على الكفاءات، وكذا احتلال الاجر المادي المكان الاهم في نظر الموارد البشرية مقارنة بالمحفزات المعنوية كالتقدير والاعتراف بالجهد.وهذا الاخير مرتبط ارتباطا وطيدا باداء مورد بشري و في هذا المطلب سوف نتطرق الى كل مايتعلق بتقييم الاداء ، نظام الاجور والحوافز و إدارة المسار المهني للموارد البشرية.

الفرع الاول: تقييم الأداء

اتجهت الكثير من المؤسسات في عصرنا الحالي إلى تطبيق الأداء (Appraisal Job) للعاملين بها، وتوضح الدراسات النظرية الخاصة بتقييم الاداء، لما في ذلك من أهمية كبيرة على أداء العاملين في المستقبل، ويمكن استخدام نتائج تقييم الاداء من اجل تقوية نقاط الضعف لدى العاملين ومساعدتهم على تجاوزها وأيضا الكشف عن الموظفين المتميزين الذين يؤدون عملهم بمهارة وتطوير أداءهم والحفاظ عليه بأعلى مستوى وقد تشجع استراتيجيات تقييم الأداء على المشاركة الفعالة لمجموعات العاملين من مشرفين وزملاء وغيرهم في تقييم أداء العامل قيد التقييم.

أولاً- مفهوم تقييم الأداء

هو تقييم الكفاءات الذي يعني أداء الفرد بكل ما يتعلق به من خصائص نفسية، أو بدنية، أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، من أجل تحديد نقاط القوة وتعزيزها وتحديد جوانب الضعف ومعالجتها، بغية تطوير أداء العاملين وتحقيق الفعالية للمنظمة⁴⁹

ثانياً- فوائد تقييم الأداء

ينطوي التقييم على عدد من الفوائد بالنسبة لكل من المدير والموظف والمنظمة كما يلي⁵⁰:

أ- بالنسبة للمدير

- معرفة العوامل المؤثرة في الأداء والتحفيز، وما هو التحفيز المناسب.
- تحديد احتياجات التدريب والتطوير.
- تحديد الإمكانيات البشرية وأي مستوى يغطي النقص في المهارات والعدد.
- تنمية عالقات عمل إيجابية مع دعم التزام وولاء الموظفين للمنظمة.
- إمكانية إجراء تنقلات لمعالجة القصور في الأداء.

ب- بالنسبة للمنظمة

- زيادة فعالية الموظف عن طريق تقييم الموارد البشرية من حيث إمكانياتها ومدى حسن استخدامها.

⁴⁹ .السلام مؤيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، ثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص65

⁵⁰ شفاء كرو، دراسة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات دراسة حالة شركة جود، ماجستير إدارة اعمال، جامعة افتراضية السورية، 2016، ص32

- التقرير وثيقة تكمل سجل الموظف وتعكس مدى تقدمه في العمل.
- التخطيط للموارد البشرية والمستقبل الوظيفي.
- تحديد اهداف مشتركة الأداء القادم.
- اتخاذ إجراءات إدارية وتنظيمية تساهم في رفع الإنتاجية.

ج- بالنسبة للموظف:

- معرفة ما هو مطلوب منه.
- كيف ينظر الآخرون إلى أدائه وخاصة الرئيس المباشر.
- اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف وتجنب الثانية مناقشة مشكلاته (واجباته) وتطلعاته مع الرئيس.
- فرصة لشرح معوقات الأداء حق الموظف في معرفة رأي الإدارة.

ثالثاً- طرق تقييم الأداء Methods of performance evaluation

يوجد العديد من الطرق التي تستخدم في تقييم الأداء علما انه لا يوجد طريقة يمكن القوا انها مثالية او متكاملة من كافة الجوانب، ويمكننا في هذا الجانب ان نوجز أبرز الطرق المستخدمة في عملية تقييم الأداء على النحو التالي:

1- طريقة معايير الإنتاج method standard Production:

وهي الطريقة التي يمكن ان نسميها بالطريقة التايلورية نسبة إلى فريدريك تايلر أول من أستخدمها حيث تعتمد هذه الطريقة على مستويات معيارية يترتب على العامل الذي إضافية على كافة الوحدات التي انتجها، أما إذا لم يتجاوز

حد المعيار ان يتقاضى أجوراً يتمكن من بلوغ الحد المعياري فيتقاضى أجراً وحدات التي انجزها بدون أيّ على ال إضافات⁵¹.

2- طريقة القوائم السلوك Behaviorl list method:

طريقة يتم من حلّها تصميم قائمة تشتمل على مجموعة من العبارات والفقرات التي تقيس سلوكيات معينة من حلّ تحديد عناصر الأداء المراد قياسها مثل تحمل المسؤولية، والسرعة في تنفيذ العمل، واحترام الانظمة والتعليمات، والعلاقة مع زملاء العمل، والقدرة على التعلم وغيره.

3- طريقة الصفات train method:

وتعتمد هذه الطريقة على تحديد الصفات المراد قياسها للعاملين مثل الصفات المتعلقة بكيفية التعامل مع الآخرين، والطلّقة في والتحدث، وأسلوب الاصغاء والتخاطب، والروح الرياضية، وضبط الذات، والحركة والديناميكية، والباقة والاتيكيت، وغيرها

4- طريقة الإدارة بالأهداف Management by obgiectives:

وهو أسلوب التقييم الذي يعتمد على قيام الإدارة بتحديد أهدافها بدقة ووضوح وتعميمها على كافة المستويات الإدارية في المنظمة مع ضرورة مراعاة توفر كل الموارد والعناصر اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ومتابعة تقييم تحقيق أهدافها بشكل مستمر من قبل الأفراد⁵²

⁵¹ خصاونة عاكف لطفي، إدارة الموارد البشرية، عمان دائرة المكتبة الوطنية الطبعة الاولى 2017، ص186

⁵² ، خصاونة عاكف لطفي، إدارة الموارد البشرية، عمان دائرة المكتبة الوطنية الطبعة الاولى 2017، ص186

الفرع الثاني: تصميم نظام الاجور والحوافز⁵³.

اولا- نظام الاجور

ويقصد به تحديد فئات الأجور للموظفين مع توجيه الاهتمام الكافي لضمان وجود نظام ملائم للأجور يكفل العدالة الموضوعية ويأخذ بعين الاعتبار المقارنة المرجعية مع سوق العمل، والأهم التوجه بنظرة واقعية لأجل الانتقال الطبيعي والتطور المنطقي في نظام الأجور، وما سيكون عليه الحال بعد عشرة سنوات ثم عشرين سنة، تحسبا لوجود تضخم يثقل كاهل المنظمة.

ثانيا- نظام الحوافز

وتتركز على مكافأة الأداء المتميز، سواء كان أداء فرديا أو جماعيا، من خلال وضع أنظمة الحوافز الفردية والجماعية، بالإضافة إلى تقدير الحوافز على أساس الأداء الكلي للمنظمة بما يكفل إشباع حاجات العاملين بعدالة وموضوعية في إطار تحقيق اهداف المنظمة

ثالثا- وضع أنظمة خدمات ومزايا العاملين

تقوم هذه الوظيفة بتوفير سبل الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين بالإضافة إلى منح العاملين مزايا معينة كراتب التقاعد والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، وقد تمتد إلى تقديم المنظمة بعض الخدمات للعاملين كالإسكان والمواصلات وصناديق الادخار والاستثمار، وبعض الخدمات المالية كالإعانات والقروض الحسنة وغيرها من الخدمات

رابعا- تخطيط المسار الوظيفي

⁵³ فرخة ليندة، دور تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج، جيغل، رسالة دكتوراه في علو التسيير، تخصص الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص 66

ويتم من خلال تصميم ووضع سياسي النقل والترقية بالإضافة إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد العامل باستثمار جوانب القوة وعالج جوانب الضعف وأخذها بالاعتبار عند تصميم وتنفيذ سياسة التدريب والتنمية الإدارية

المبحث الثالث: التحديات الجديدة لإدارة الموارد البشرية

لقد حدث في الآونة الأخيرة تحولات جذرية في عالم الأعمال، أثرت في طبيعة الإدارة عموماً وإدارة الموارد البشرية خصوصاً هذه التغيرات أوجدت تحديات جديدة ينبغي على إدارة الموارد البشرية أخذها في الحسبان عند وضع سياساتها.

المطلب الاول : التحديات الثورات العلمية والتقنية و تشريعات و القوانين

يعتبر المورد البشري أهم أصول المنظمة، فان تطوير الموارد البشرية وصيانتها لتحقيق أقصى استفادة من قدرات وطاقات العاملين هو ضرورة ملحة للعمل الالكتروني، ويمتد التغيير ضمن هذا المجال من النظرة الإستراتيجية إلى التدريب المستمر للعاملين مروراً بتخطيط احتياجات الموارد البشرية وتوظيف العاملين وتحفيزهم وتقييمهم بما يدعم قيم التميز في الأداء⁵⁴،

من اهم هذه التحديات ما يلي.

اولا- الثورات العلمية والتقنية⁵⁵

يمثل انطلاق الثورة العلمية والتقنية العامل الحاسم في حركة اوضاع نظم الأعمال في العالم بما حققته من توفير طاقات انتاجية لا متناهية وابداعات وقدرات متسارعة على تطوير السلع والخدمات وقد ادت تلك الثورات العلمية والتقنية الى ما يشابه القدرة على الغاء اثار القيود التي اعتادت الإدارة أن تعمل في ظلها، وساعدتها في التخلص من قيود

⁵⁴ بن يوسف احمد،نوري منير ،معوقات توظيف تكنولوجيا الحديثة للاعلام واتصال في المؤسسات و الادارات العمومية الجزائرية ،مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 14،ص222

⁵⁵ <https://hrdiscussion.com/hr5075.html>VU24-10-2021

ومحددات كانت دائماً من عوامل تحجيم القدرات الإنتاجية، ويبرز في هذا المجال ما حققته التقنيات الجديدة من تجاوز لقيود وحدود المكان والزمان وندرة الخامات والموارد الطبيعية وضرورات النمطية في نظم الانتاج الكبير. وكان لتلك التطورات العلمية والتقنية تأثيراتها المهمة في تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة من حيث الكم والكيف، فمن ناحية أصبحت الأعداد المطلوبة من بشكل عام أقل كثرى ار الأفراد، كما ان نوعيات الخبرة ومستويات العاملين نتيجة إحلال التقنيات الجديدة محل المنظمات المعاصرة اختلفت كثيراً المهارة والتأهيل اللازمة في أفراد وفق متطلبات التعرف على التقنيات الجديدة وضرورات استيعابها والتعامل معها بكفاءة، وقد نتج عن كل ذلك تغييرات جوهرية في أنماط الإعداد والتدريب والتنمية للموارد البشرية، وكذلك مجمل النظم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من حيث تصميم الأداء وتوجيهه، وعلميات قياس وتقييم الأداء، وأنماط وأسس تحديد الرواتب والمكافآت، كذلك ونتيجة لارتفاع المستوى العلمي والمعرفي للعاملين في المنظمات المعاصرة و الاتجاه نحو تمكين العاملين (Empowerment) وإشراكهم في تحميل مسؤوليات اتخاذ القرارات، وللإشارة فإن الثورة العلمية والتقنية كانت عاملاً مهماً في تيسير عولمة الأسواق والإسراع بمعدلات نمو التجارة الإلكترونية من خلال تقنيات الاتصالات و الحاسبات الإلكترونية التي تأتي شبكة الانترنت نتيجة مباشرة لها

ثانياً- نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية Human Resource Information⁵⁶

ان نظام المعلومات هو "مجموعة منظمة من الموارد المادية والأفراد والبيانات والإجراءات التي تمكن من الحصول على المعلومات ومعالجتها وتخزينها، وإيصالها في شكل بيانات نصوص أو صورة أو أصوات..."، فنظام المعلومات لا يتكون فقط من الجانب التقني (النظام المعلوماتي) كالحواسيب والبرامج المعلوماتية، ولكن أيضاً على التدخل البشري، فهو قبل كل شيء مكون من أفراد منظمين يشكلون "النظام الاجتماعي"، وعليه يجب ان يكون هنالك انسجام بين

⁵⁶ زاوي صورية، اثر نظام معلومات الموارد البشرية على تسير الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بسكرة، مذكرة دكتوراه، تخصص علوم التنسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2015-2016 ص 101

استخدام الموارد التكنولوجية وإدماجها في بنية تتشكل أساسًا من الأفراد من أجل ضمان السير الحسن للنظام ككل، كما تجدر الإشارة إلى ان نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة يتكون بدوره من انظمة فرعية : نظام المعلومات المحاسبي والمالي، نظام المعلومات الخاص بالإنتاج، نظام المعلومات الخاص بالتسويق، ونظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية

أ- مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية: يعد نظام معلومات الموارد البشرية من الركائز الرئيسية السائدة لعملية صناعة القرارات في مختلف المستويات الادارية، ويشكل جزء فعال من نظام معلومات الادارية .

ب- فوائد نظام معلومات الموارد البشرية: يعمل نظام المعلومات الموارد البشرية على اسناد العملية الادارية في المستويات الثلاثة من خلال مايلي :⁵⁷

- يساعد في دعم قرارات التوظيف في منظمات الاعمال وتحديد المسار الوظيفي للموظفين في المنظمة.
- يدعم عملية التخطيط للاحتياجات التدريبية و برامج تطوير العاملين .
- يساعد في اعداد خطة الموارد البشرية حيث يقوم باعطاء معلومات عند القوى العاملة و احتياجتها .
- يساعد في جدولة العاملين و اعداد جداول احلال العاملين في الوظائف .
- يساعد في إدارة الاجور و الرواتب .
- يساعد في إدارة ممتلكات العلمية و الكافات المتاحة للمنظمة .
- يستخدم كأداة لتقويم اداء وظيفة الموارد البشرية في منظمات الاعمال .

ثالثا- التشريعات واللوائح الحكومية⁵⁸

⁵⁷ معراج هواري، مصطفى الباهي، اثر نظام معلومات الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة ebook.univeyhuman Resource

،informations.com

تفردتها جهات حكومية ينبغي التقييد والالتزام بها، فهذه اللوائح والتشريعات تمثل الإطار الذي يجب على إدارة الموارد البشرية العمل فيه، وهذا يفرض تحدي على إدارة الموارد البشرية في كيفية صياغة استراتيجية خاصة بها بدون تحدي او تجاوز هذه الحدود المفروضة وربما يسمح بتحقيق الأهداف المنشودة

المطلب الثاني: التوجه نحو الاستثمار في الموارد البشرية وتقديم الخدمات الجيدة⁵⁹

لقد أصبحنا نعيش في عصر المهنية وإتقان العمل والتخصص الدقيق في العمل، وهذا يتطلب التخلص من التدخلات الفوقية والتعليمات الآتية من هرم السلطة (المركزية). كما ان عقلية وجود توظيف المال السياسي لخدمة الموالين لهم، وليس خدمة لفئة ضئيلة، بناء عليه فالتحدي الكبير في مجتمعنا اليوم هو ان تتغير الدهنيات ولا تكتفي الحكومات بالاستثمار في تنمية الأجهزة الأمنية وتقوية وسائل الرقابة وتمكين أصحاب النفوذ من إحكام قبضتهم على الضعفاء بل يتعين على الحكومات ان تنفق الأموال الباهظة على تنمية الخدمات البشرية الأساسية قبل بناء المدارس والمستشفيات والمسكن الشعبية. ان الشيء المطلوب في وقتنا الحاضر هو ان تعتمد الحكومات على الخبراء وتقدم القروض إلى قطاع الخدمات الذي يقوم بتلبية احتياجات المواطن ويوفر له فرصة العثور على وظيفة لإطعام غائلته وبناء سكن لائق له، وتمويل مستشفى لكي يعالج فيه، وتشبيد مدرسة أو جامعة لتعليم الصغار، وتوفير مياه صالحة للشرب. وإذا أحس المواطن بمزايا هذه الخدمات التي قدمتها وشجعته مؤسسات دولته، فانه سيكون مرتاح البال، ويشعر بوجود العدل والإنصاف، ما دامت الدولة قد وفرت له ما يحتاج من ماء وغذاء لتأمين الحد الأدنى من حياة كريمة. فالموارد البشرية وحسن توظيفها في انجاز المشاريع التي تخدم المواطن، هي التي تؤكد وتثبت مصداقية الدولة .

⁵⁸ نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، 2001، ص404

⁵⁹ رنوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص41.

المطلب الثالث: نتائج وأثر التكنولوجيا المعلوماتية على الموارد البشرية

شهدت الآونة الأخيرة تطورت سريعة وغير مسبوقه في كافة مناحي الحياة أبرز هذه التطورات والتي ميزت ووقتنا الحالي هي الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات وبثها او ربما أصبح يعرف بتكنولوجيا المعلومات، والاعتماد المتزايد والمكثف نحو استعمالها وتوظيفها بقوة في جل-ان لم نقل كل- الانشطة البشرية والتي من المتوقع ان تفرض سيطرتها لعقود لاحقة⁶⁰

وفي ظل تعميم التكنولوجيا الرقمية الحديثة وما يصاحبها من اجهزة وبرامج وتقنيات عالية العصرية والتطور فنلاحظ الكثير من التغيرات والاثار التي تمس افراد وموظفي المؤسسة بشكل مباشر وهو ما يلاحظ بشكل نوعي.

أ-النتائج النوعية⁶¹

تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الموارد البشرية في جانبها النوعي من خلال قدرتها على استيعاب هذه التكنولوجيا وتوظيفها في اداء المهام والأعمال وهو ما يتطلب ضرورة التغير في الخصائص من ناحية المعارف والمهارات والقدرات، وهو ما يزيد من اهمية التعلم والمعرفة للموارد البشرية في ظل التقدم و التطور التكنولوجي بشكل عام و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بشكل خاص و هنا تبرز اهمية توظيف الوظائف و التركيز على التخصص لتحقيق التنوع في مهام الوظائف، من جهة اخرى فرض هذا التغيير و التأثير زيادة الحاجة للمهارات الفكرية و الادراكية و الابداعية أكثر من الحاجة للمهارات كما أكد كورشي (Qureshi) دراسته اثار التكنولوجيا المعلومات في المنظمات و تركيزه على المهارات الاجتماعية للعاملين في علاقتهم مع بعض كونها تزيد من درجة تنوع المهارات الوظيفية المطلوبة

⁶⁰ Adewoye J. O. (Ph.D)& Obasan, Kehinde, A The Impact of Information Technology (IT) on Human Resource Management (HRM): Empirical evidence from Nigeria Banking Sector. Case Study of Selected Banks from Lagos State and Oyo State in SouthWest Nigeria , 2012.

⁶¹ ليلى حسام الدين ، أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية و الكمية للموارد البشرية المنظمة العرثة للتنمية الإدارة، جامعة الدول العربية 2001، ص 59

وهو ما يساهم في فعالية الاتصال الرسمي و الغير الرسمي ووضوح التفكير والمنطق الاستنتاجي واعتماد الاطروحة العلمية لتحليل وحل المشكلات بشكل ابداعي وكذا فهم البيئة الداخلية والمجتمع الخارجي، وهذا كله يزيد في الكفاءة الشخصية من خلال اكتساب اسس الإدارة، التفكير الابداعي، ديناميكية العمل الجماعي، تحقيق الذات والاستفادة من افضل الاساليب التعلم والتعليم سواء ذاتيا او جماعيا بشكل مبرمج لدى المؤسسة وهذا ما منح التكنولوجيا الحديثة الاثر والتأثير على أساليب الرقابة والاشراف والتحفيز وتقييم الأداء باعتماد الجانب النوعي في توظيف و تنمية الموارد البشرية وبالتالي تحقيق افضل النتائج الوظيفية والعلمية بواسطة تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال في كل الاقسام

ب- النتائج الكمية⁶²

العالم اليوم وبفضل التسهيلات والمزايا التي منحتها هذه التكنولوجيا للبشرية أصبح يشبه القرية الصغيرة ومنه بات لزاما يقع على عاتق مدير تنمية الموارد البشرية مسؤولية تكيف تكنولوجيا المعلومات مع تطبيقات إدارة الموارد البشرية ويشمل ذلك في:

- تقليل العمالة الروتينية.
- السرعة في الأداء.
- قدرة على تخطيط.
- القدرة اعلى على التنظيم.

⁶² وراع محمد، الإدارة الالكترونية ودورها في تعزيز دور مكانة الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية دراسة حالة شركة موبليس للاتصالات، مجلة الدراسات الاعلامية و الاجتماعية للابحاث التخصصية، العدد، 3 المجلد3 اكتوبر، 2017، ص19

- قدرة اعلى على الرقابة.
 - الاحتفاظ بسجل معلومات الموارد البشرية يشمل كافة المعلومات عن العاملين مثل المعلومات الشخصية والوظيفية.
 - اعداد تقارير الموارد البشرية تشمل بيانات حيوية عن تطور هذه الموارد بالمنظمة كمعدل الغياب والتأخر وميزانية الأجور.
 - الاستقطاب والاختيار ويشمل اجراء مقابلات شخصية عبر الانترنت وكذلك الاختبارات الوظيفية النفسية والعاملين... الخ.
 - تخطيط القوى العاملة ويشمل حساب معدلات ترك العمل وكذلك حسابات اعداد العاملين في كل وظيفة وحركة تدفقهم بين الاقسام المختلفة... الخ.
 - تخطيط ورقابة الاجور والرواتب ويشمل حسابات ميزانية الحوافز والرواتب واستحقاق العاملين... الخ.
 - التدريب ويشمل تدريب عبر الانترنت والاحتفاظ بسجلات لهيئات التدريب المختلفة... الخ.
- ان تطبيقات تكنولوجيا المعلومات تؤثر تأثيرا اساسيا على إدارة و تنمية الموارد البشرية من خلال التغيرات الاساسية التي تنعكس على إدارة الموارد البشرية كتغير ثقافة المؤسسة من ثقافة ورقية الى ثقافة الكترونية في كافة مجالات العمل ومن ذلك على سبيل المثال التحول الى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وهذا باختصار شديدا جانب من تأثير تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية

خلاصة الفصل الثاني:

لقد ألقينا الضوء على بعض المفاهيم الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، و بعض المفاهيم الخاصة بإدارة الموارد البشرية وبعض النقاط المشتركة بينهما من نظم المعلومات ورقمنه إدارة الموارد البشرية، وذلك كون التقنيات الحديثة قد حملت في طيتها طرق تنظيم جديدة، واستحدثت فرصة جديدة في سلوكيات أهم أصول في المنظمة، وأحد ابعاد الميزة التنافسية للمنظمة، الا وهو المورد البشري. فأصبحت تقنية المعلومات والاتصال إحدى الركائز الأساسية للوجود الانساني داخل المؤسسات.

سوف نتطرق في الفصل الموالي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية كونها أبرز نتائج ثورة تكنولوجيا المعلومات في مجال الإدارة عامة والموارد البشرية خاصة.

الفصل الثالث : الاطار العام

للدورة الالكترونية للموارد البشرية

تمهيد

في ظل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية الرقمية هناك اسس جديدة تأخذ مكانها وتفرض نفسها على المؤسسات، فمع ظهور العولمة وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبح من الضروري تحويل الوظائف والملفات الورقية إلى ووظائف وملفات إلكترونية، وأصبحت العلاقات بين الإدارة العمومية والمؤسسات والعاملين والزبائن تتم عن طريق الشبكات الداخلية والخارجية.

تعددت المجالات التي يجب على المنظمات إعادة النظر فيها وأعدت هيكلتها بما يتناسب مع ظروف العصر الحالي، والموارد البشرية واحدة من تلك المجالات ولها قدر كبير من الأهمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فقد تغيرت النظرة للعنصر البشري، أصبح ينظر اليه على أساس انه مورد بالنسبة للمؤسسة، وانه قيمة مضافة وليس تكلفة.

وقد أصبح هناك رابطة علائقية بين المورد البشري والاحتياجات الحقيقية لسوق العمل وتطويرها واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء هذه الوظيفة تحديا، وذلك لضمان المؤسسات ريادتها بقائها واستمرارها في اطار المنافسة الايجابية، وهو ما أدى إلى ظهور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E-HRM)..

و انطلاقا مما سبق سنحاول التطرق في هذا الفصل الي ما يلي :

المبحث الاول: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأسباب تحول الى الإدارة الإلكترونية للموارد البشري،

المبحث الثاني: وظائف إدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المبحث الثالث: متطلبات ومعيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المبحث الاول: مدخل للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إدارة الإلكترونية للموارد البشرية مفهوم حديث الظهور والاستخدام، لقد تناولته الدراسات او المؤلفات خاصة هذا المفهوم من عدة زوايا وجوانب، ولقد حولنا تجميع بعض تعريف الخاصة لإدارة موارد البشرية إلكترونية.

المطلب الاول: ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

بشكل عام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي التطبيق الداخلي لتقنيات الأعمال الإلكترونية من أجل إضافة قيمة من خلال تسهيل تدفق أكثر فعالية للمعلومات

الفرع الاول : تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تعددت المصطلحات التي أُطلقت على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، فذاك من يشير إليها بالمصطلح (E-HRM)، وهناك من يشير إليها بالمصطلح (Based-Web HR)، وهناك من يطلق عليها مصطلح (HRM Based-Computer)، وهناك من يسميها (HRM Virtual)، فهذه الاختلافات تدعو إلى عرض مجموعة من التعاريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. حتى يتسنى لنا أخذ صورة واضحة ودقيقة عنها، و سوف نتطرق بالتفصيل لهذه التعاريف في الجدول رقم (7) الذي يتضمن أهم تعريف خاصة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الجدول (7): اهم تعاريف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

الرقم	المرجع	التعريف
01	(هوبكنز، 2006، ص80)	هو 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. ¹
02	Graeme al, 2007, (p2)	استخدام التكنولوجيا في وظائف إدارة الموارد البشرية. ²
03	(مهيبيل، 2012، ص98)	الإدارة الإلكترونية للموارد تعني اللجوء لتكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين اجراءات الموارد البشرية للخطوات التي تميز حياة الموظف: التوظيف التسيير الاجتماعي (العطل الضمانات الاجتماعية)، الرواتب، تسيير الكفاءات (المسار المهني التدريب)، رحيل موظف، التقاعد. ³
04	(قرشي، 2017، ص155)	الاتصال عن طريق التكنولوجيا الموجهة من خلال الشبكات بين المنظمات والعاملين فيها بما يتعلق بإدارة الموارد البشرية. ⁴
05	(خالصة، 2018، ص184)	هي طريقة لتنفيذ استراتيجيات واجراءات وسياسات موارد الموارد البشرية من خلال دعم موجه مباشر وواعي معتمد على تقنية الويب. ⁵
06	(ايت مهدي، 2018، ص15)	هي منهجية جديدة تقوم على استيعاب واستخدام الوعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية. ⁶

¹ بريان هوبكنز، جيمس ماركهام، ترجمة خالد العامري، ، إدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دارالفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص80

² Graeme Martin, Martin Reddington and Mary Beth Kneafsey, WEB 2.0 and human resources, 2007, P 03

³ مهيبيل وسام، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، راسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، لسنة 2011-2012 ص98

⁴ محمد قرشي ، الادارة الإلكترونية للموارد البشرية. المفاهيم ، المتطلبات، ودورها في تطوير الادارة مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة العدد 47، 2017، ص155

⁵ خالصة زواوي و الشريف بوفرس، تأثير الادارة الإلكترونية على بناء راس المال الهيكلي للبنوك في الجزائر -راسة حالة البنوك العاملة بولاسطيف ،مجلة ميلاف للبحوث و الدراسات المجلد4 العدد1 2018، ص148

⁶ إيمان ايت مهدي ،تسيير موارد البشرية في ظل الادارة الإلكترونية ، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع اختصاص .تنظيم وعمل جامعة محمد دباغين -سطيف-2-السنة 2018

مما سبق يمكن ان نستخلص ما يلي:

- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تقوم على دمج تقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية.
 - تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في جلب وتوظيف وتنمية وتطوير وصيانة ومحافظه على الموارد البشرية.
 - هي نمط جديد يقوم على تكنولوجيا المعلومات في إدارة وظيفة الموارد البشرية.
- وبالتالي يمكننا القول ان إدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي ذلك التكامل والتلاحم بين إدارة موارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات التي تخلق قيمة للإدارة من جهة والموظفين المؤسسة من جهة الأخرى.
- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هو تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة العنصر البشري للمؤسسة لتحقيق الغايات المرجوة بكفاءة وفاعلية مع تطبيق تكنولوجيا المعلومات وذلك للارتقاء بأداء جميع أنشطة الموارد البشرية .والاستغناء عن المعاملات الورقية وانتقال المكتب الإلكتروني عن طريق استعمال الشامل لتكنولوجيا المعلومات.

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية = الإدارة التقليدية للموارد البشرية + تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الفرع الثاني: أسباب التحول نحو إدارة الموارد البشرية

تمتاز إدارة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بمجموعة من الصفات شكلت الدافع الحقيقي وراء الرغبة في التحول نحو تطبيقها باستخدام الإدارة الإلكترونية ومحاولة تأسيس ارضية صلبة لضمان نجاح هذا التحول، وتتمثل هذه الصفات فيما يلي:⁷

1- إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، هي الوسيلة الأكثر فعالية، لتمكين الموظفين من تأدية مهامهم ووظائفهم، بجهد اقل، وبوقت اوفر.

2- تعمل على تدريب المدراء والمسؤولين من الحصول على المعلومات والبيانات ذات الصلة بمختلف المهام والوظائف، وتحليل السلوكيات، واتخاذ القرارات الضرورية، والتواصل مع الآخرين، دون الاعتماد على خبراء الموارد البشرية.

3- الثروة الهائلة في المعلومات والاتصال، والتي تتصف بسرعة الانتشار

4- زيادة التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية والتي ادت الى اظهار مزايا عديدة لتطبيقاتها العلمية في مختلف مجالات الحياة

5- ظهور حركات الاصلاح والتطوير الإداري مثل إدارة الجودة الشاملة

6- مواكبة العالم الذي ظهرت فيه مفاهيم جديدة مثل الحكومة الإلكترونية، وتطبيقات في كثير من المجتمعات، يحتم على الدول اللحاق بركب التطور.

7- زيادة التوجهات العالمية نحو الانفتاح ولترابط والتكامل بين المجتمعات الانسانية المختلفة

⁷ محمد صبري محمود، السيد محمود البحيري، اتجاهات المعاصرة في ادارة المؤسسات التعليمية، عالم الكتب لنشرة توزيع، القاهرة، الطبعة الاولى 2009، ص 144

8- تعمل على تمكين الموظفين من التحكم في معلوماتهم الشخصية، والوصول إليها، وتحديثها بسهولة ويسر، واتخاذ القرارات الخاصة بشأن أوضاعهم دون الاعتماد على المدراء والمسؤولين⁸

الفرع الثالث: أنواع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يمكن تقسيم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى عدة أقسام وهي كآتي⁹:

أ- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التشغيلية (**operational e-HRM**): و التي تهتم بالعمليات

التنفيذية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة من الناحية الإدارية

ب- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية العلائقية (**Relational e-HRM**): يكون الاهتمام الأكبر في

هذه الفئة على أدوات الموارد البشرية التي من شأنها دعم العمليات و الوظائف الأساسية مثل عمليات الاستقطاب، القيام باختيار الموظفين الجدد.

ج- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التحولية (**Transforational e-HRM**): تعم بالنشاطات

المتعلقة بعمليات التغيير داخل المنظمة، وإعادة التوجيه الإستراتيجي، وإدارة المعرفة داخل المنظمة .

المطلب الثاني: أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية

في العقد الاخير من القرن الماضي تنامى الوعي بقيمة الانسان هدفا ووسيلة من منظومة التنمية الشاملة، ومن اهمها جلب وتوظيف ومحافظه وتنمية المورد البشرية التي تعتبر مفاهيم معاصرة وعمليات حضرية تستلزم الانفتاح على التطورات التكنولوجية للإعلام والاتصال خصوصا شبكات العالمية وتطبيقاتها، حيث تعد الموارد البشرية كنوزا حقيقية في الاقتصاديات المعاصرة نظرا لما تساهم به بتحقيق الأهداف والإستراتيجية ودورها في تامين باقي الموارد، حيث يحدد

⁸ محمد صبري محمود، السيد محمود البحري، اتجاهات المعاصرة في ادارة المؤسسات التعليمية، عالم الكتب لنشرة توزيع، القاهرة، الطبعة الاولى، 2009، ص 144

⁹ Hosseini, S. A., & Nematollahi, K). Electronic Human Resources Management and the Effectiveness of Human Resources Management. European Online journal of Natural and Social Sciences; Vol.2; N°.3, (2013), p. 18

نشاط مختلف الوظائف داخل التنظيم بمدى كفاءة وفعالية المورد البشري، وعليه فالاهتمام بالمورد البشري يشكل احد اهم أهداف الإدارة الحديثة خاصة مع التطورات المتسارعة لتكنولوجيا الاعلام و الاتصال التي تساهم بشكل سريع برفع كفاءة و أداء المورد البشري عن طريق:¹⁰

1-رفع القدرة الانتاجية في المؤسسة الاقتصادية

2-العمل على التطوير الدائم المثمر للكفاءة البشرية لتنمية قدراتهم لأقصى حد وتوظيفها بشكل صحيح.

3-تقسيم وتنظيم العمل وفقا لقدرات ومهارات الموظفين

وعكست ايضا التطورات في تقنية المعلومات اثارها على طبيعة ومفهوم الإدارة حيث اصبحت هي الوظيفة الأساسية لإدارة المعرفة وتعتمد في ذلك على استخدام الجيد لتقنية المعلومات.

أهم التغيرات التي حدثت في طبيعة الإدارة:¹¹

1-التغير في نمط القيادي واسلوب الاشراف

2-التغير في الرقابة على العاملين.

3-التغير في تحفيز العاملين.

4-التغير في نظم تغير أداء الوظيفي.

5-تمكين العاملين.

¹⁰ خرخاش سامية، اثر استخدام الإنترنت على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية و التسير و علوم التجارية جامعة محمد بوضياف مسيلة ، العدد 15 السنة 2016، ص383

¹¹ حسن مدثر و عاطف عوض، التطبيقات الحاسوبية في ادارة الموارد البشرية وأثر المعلومات على ادارة الموارد البشرية، المؤتمر الدولي لفنون الحاسوب والوسائط الرقمية، كوالالمبور ماليزيا. 2016، ص24

6- الإدارة المفتوحة تغير في مفهوم ووظائف وادوار إدارة الموارد البشرية.

7- تغير في الخصائص الكمية للموارد البشرية وتظهر هذه التغيرات في الجوانب التالية:¹²

كما اثرت تكنولوجيا المعلومات على حجم وهيكل الموارد البشرية نتيجة للتوسع في استخدام تقنية المعلومات فسيحدث تخفيض في حجم العمالة وتصغير الهياكل وسيكون هناك طلب استبدال العاملين غير مهرة بآخرين مهرة و سيزداد الطلب على التعليم العالي والدراسات العليا الخاصة على المدى البعيد وسيكون الطلب على العمالة ذات العلاقة بتقنية المعلومات على حساب المجالات الأخرى.

أ- ظهور اشكال جديدة من العمالة: ان ظهور اشكال جديدة للمنظمات وما يترتب عليه من تغير في الوظائف وترتيبات العمل قد ادى لظهور اشكال جديدة من العمالة كظاهرة العمالة المؤقتة، وعمالة التعاقدات وذلك من اجل تخفيض التكاليف الكلية وإيجاد مرونة في التوظيف، الأمر الذي يستوجب على إدارة الموارد البشرية اعداد إستراتيجيات المناسبة مع الوضع الجديد وخاصة ان النمط المتوقع ان تصبح العمالة المؤقتة والمتعاقدة بمثابة النمط المميز لأشكال العمل المستقبلية.

ب- توسيع مجالات العمل والتعليم والتدريب عن بعد للموارد البشرية: أتاحت تقنية المعلومات والاتصالات فرصا عديدة امام الموارد البشرية بشكل عام وخاصة لبعض فئات العمالة والعمالة من ذوي الاحتياجات الخاصة وايضا امام العاملين الذين يفضلون العمل او التعليم او التدريب عن بعد، كما يمكن للمدير من خلال العمل عن بعد عقد الاجتماعات عن بعد و أداء المهام الاشرافية دون الحاجة إلى الوجود المادي بشكله المؤلف كذلك هناك مجال التعليم و التدريب عن بعد.

ج- التغير في خصائص المدير وأدوارهم.

¹² مرجع السابق، حسن مدثر و عاطف عوض. ص24

د-التغير في اساليب القيادة والرقابة والتحفيز وتقييم الأداء.

هـ-تغير في مدى تبني الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات¹³.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الفرع الاول: أهداف إدارة الموارد البشرية الكترونيا (e-HRM)

إن أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-HRM) نابعة من أهداف الإدارة الإلكترونية، ومواكبتها للتغيرات بيئة الاعمال، حيث حدد (Lepak &Sneel) تلك الأهداف بزيادة التركيز على القضايا الإستراتيجية، زيادة مرونة الاجراءات والممارسات، زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية، تقليل التكاليف وان تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة الإدارة والعاملين في المنظمة.¹⁴

ان تغير قوى والعوامل المؤثرة على المنظمات وقضايا العولمة، تغير النظرة من الوظيفة الامنة إلى المهنة الامنة، تغير نوعية قوى العمل المطلوبة كل ذلك كان أهم أسباب التوجه نحو e-HRM وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية:¹⁵

أ. تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية. تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية.

ب. تحقيق مكاسب من الموارد البشرية.

ت. تسهيل أداء وظائف ادارة الموارد البشرية (HR).

ث. رفع معدلات الأداء والانتاجية في المنظمة.

¹³ حسن مدثر و عاطف عوض..،التطبيقات الحاسوبية في ادارة الموارد البشرية وأثر المعلومات على ادارة الموارد البشرية، المؤتمر الدولي لفنون الحاسوب والوسائط الرقمية، كوالالمبور ماليزيا.2016،ص24

¹⁴ محمد قرشي ، الادارة الإلكترونية للموارد البشرية. المفاهيم ، المتطلبات، ودورها في تطوير الادارة مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة العدد 47 ،2017،،ص155،

¹⁵ النجار فريد ، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر،2008،ص242

ج. تنمية وتحسين علاقات العمل وارضاء العاملين.

ح. دعم أفضل للإدارة عبر اقسام الشركة.

خ. توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.

د. تحسين صورة الشركة

الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

ان استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية له أثر كبير في تقليل التكاليف الإدارية الناتجة عن عمليات الافراد، تقليل فترة الاستقطاب والتعيين، زيادة التفاعل الافراد مع أنشطة إدارة الموارد البشرية، مثل تحديد حزمة المنافع والتعويضات والتكوين من خلال الانترنت وغير ذلك من المنافع الكثيرة التي تتعلق بكافة وظائف إدارة الموارد البشرية. وبالتالي تحصل المنظمة منافع عديدة من استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتتنوع بين منافع عظيمة، ومنافع عادية الأثر كالتالي:¹⁶

اولا: منافع عظيمة الاثر

أ. تقليل التكاليف عن طريق اتمة عمليات وأنشطة موارد البشرية.

ب. تقليل تكاليف التصحيح عن طريق دقة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.

ت. تخفيض تكاليف طباعة ونشر المعلومات عن طريق اتاحة الوصول للمعلومات في اي وقت من اي مكان.

ث. تقليل تكاليف ادخال البيانات والبحث عنها عن طريق خدمات الموظفين والمدراء الذاتية.

¹⁶ Adewoye J. O. (Ph.D)& Obasan, Kehinde,(2012), A The Impact of Information Technology (IT) on Human Resource Management (HRM): Empirical evidence from Nigeria Banking Sector. Case Study of Selected Banks from Lagos State and Oyo State in SouthWest Nigeria , 2012.P03

ج. زيادة كفاءة اتخاذ القرار من خلال التحليل المطور لمعلومات موارد البشرية.

ح. تقليل متطلبات البنى التحتية التكنولوجية للمعلومات من خلال استخدام واجهة خدمات الموارد البشرية.

ثانيا: منافع عادية الاثر

أ. اتاحة المعالجة الفورية للمعلومات المؤدية إلى تخفيض الدورة الزمنية.

ب. زيادة رضا الموظف من خلال تحسين جودة خدمات الموارد البشرية والوصول للمعلومات.

ت. السماح لإدارة الموارد البشرية بالتحول إلى شريك استراتيجي للمنظمة.

ث. مؤشر محتمل للتغيرات في ثقافة المنظمة التي تحفز الابداع الذاتي وتطور معايير الخدمات الداخلية

كذلك تفيد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تطوير الإدارة في النواحي التالية:

ج. الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعمل على تحسين جودة المنتجات من خلال الاستثمار في التقنيات المتاحة

والعقول الرقمية المدربة والخبرة من الموارد البشرية.

ح. قدرة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحقيق اعلى درجات السرعة، الحركة، والمرونة العالية التي تتجسد

بتوفير اي شيء وفي اي وقت ومكان وبأي طريقة.

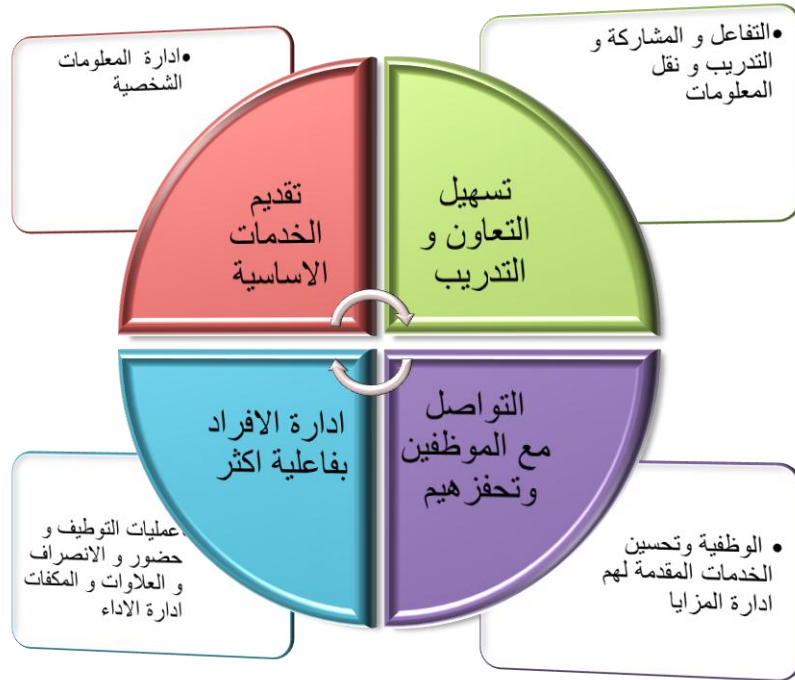
خ. ان الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعمل على تخفيض التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة

الخدمات المقدمة للموارد البشرية.

الفرع الثالث: مجالات إدارة الموارد البشرية

تكمن مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تقديم الخدمات الأساسية للموظفين، إدارة الافراد، تسهيل التعاون والتدريب والتواصل مع الموظفين وتحفيزهم ويمكن تلخيصهم في الشكل التالي:

الشكل (7): المجالات الأساسية لإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-HRM)



المصدر: يوسف مجد، واقع ادارة الموارد البشرية الكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع غزة، مجتار

ادارة اعمال، 2009، ص88

من الشكل يمكن القول ان المجالات الأساسية لإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-HRM) تتمثل في مايلي :

اولا: تقديم الخدمات الأساسية

ان من أهم مخرجات التكنولوجيا على العاملين في المنظمة فيما يخص HR، هو السماح لغير المختصين في مجال الموارد البشرية بالمشاركة وتنفيذ بعض المهام التي كانت تقليديا من اختصاص العاملين في HR تقديم الخدمات الأساسية بشكل الكتروني له عدة مزايا نذكر منها¹⁷:

- أ. حفظ البيانات بطريقة أكثر دقة، وتجنب اخطاء نقل المعلومات من النماذج اليدوية إلى قواعد بيانات
- ب. خفض مصاريف الإدارة الخاصة بقسم الموارد البشرية، حيث تم التخلص من النماذج الورقية، ولم يعد يحتاج الموظف إلى القيام بالعمليات الإدارية الروتينية مثل ادخال البيانات.
- ت. خفض نفقات استخدام الورق، من حيث توفير اماكن حفظ البيانات وتكاليف النماذج الورقية من طباعة وتوزيع.
- ث. زيادة تفاعل نظم الموارد البشرية نتيجة تكامل قواعد البيانات، ومن الامثلة على ذلك تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال قواعد البيانات، او تكبير البيانات بمواعيد التدريب.
- ج. تحسين كفاءة المعلومات الإدارية، ببث يستطيع المدراء حسب مستوياتهم المختلفة من الاطلاع على البيانات واصدار تقارير واحصائيات حسب احتياجاتهم ووفق معايير خاصة يحددها المدراء
- ح. امكانية مراقبة سير العمل، تلاشي المشكلات التي تحدث في الماضي نتيجة فقدان النماذج الورقية

¹⁷ يوسف محمد، واقع ادارة الموارد البشرية الكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع غزة، مجتار ادارة اعمال، 2009، ص88

إيجاد تكامل أكبر بين نظم الرواتب ونظم تسجيل الوقت والحضور، خاصة نظم الرواتب التي تعتمد على عدد ساعات العمل.

ثانيا- إدارة الافراد بفاعلية :¹⁸.

يمكن إدارة الافراد بشكل أكثر فاعلية من خلال تحويل وظائف HR إلى وظائف إلكترونية بالكامل، كاستقطاب الإلكتروني E-recruitment، تقييم الأداء الإلكتروني، تعويضات وغيرها من الوظائف سيتم مناقشتها في المبحث الموالي من هذا الفصل .

ثالثا- التدريب والتطوير والاتصال

فتحت ثورة الوسائل والانترنت، المجال واسعا لتطبيقات عديدة، منها ما يختص بالتدريب والتطوير الإلكتروني او عبر الشبكات، اخرى بالتعلم الإلكتروني e-Learning، وغيرها من وسائل الاتصال والمشاركة داخل المنظمة وخارجها، وتكون المنظمة تعليمية عندما تكتسب معلومات تستخدمها وتتغير نتيجة ذلك.

رابعا - تطوير المنافع الوظيفية:

يتناول هذا مجال استخدامات نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية للطرق المختلفة التي تتم من خلالها استخدام الحلول البرمجة للنظام، والتي يمكن ان تكون بمثابة وسائل تحفيزية، وتتمثل في تقديم مزيد من الخدمات والمعلومات للموظفين لتدعيم حياتهم العملية بشكل او باخر.

ويمكن تلخيص المجالات سالفة الذكر في الجدول التالي:

¹⁸ يوسف محمد، واقع ادارة الموارد البشرية الكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع غزة" مجتار ادارة اعمال، 2009، ص88

الجدول (8): المجالات التي يمكن توفيرها من خلال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الرقم	وظيفة إدارة الموارد البشرية	الاستخدامات المحتملة للتكنولوجيا
01	التطوير وإدارة الأداء	-التعليم الإلكتروني -تقييم الأداء من خلال الانترنت -تحديد الاحتياجات التدريبية -إدارة المسار المهني
02	التزويد	-الاستقطاب والاختيار -التخطيط والتنبؤ بالاحتياجات من الموارد
03	العلاقات بين الموظفين والاتصالات	-الانترنت -مراكز الخدمات المشتركة -تطوير فرق العمل -تطوير المنظمة
04	معلومات موارد البشرية	-الانترنت -خدمات المدراء والموظفين الذاتية -قياس رأس المال البشري
05	الاحتفاظ بالموظف ومكافأته	- الاجور -المكافآت والحوافز -الخدمات الذاتية للموظفين -تكوين حزم المنافع المرنة -مراجعة البيانات المالية والمكافآت -ادار المنافع

المصدر: يوسف نجاد، واقع ادارة الموارد البشرية الكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع غزة" مجستار ادارة

اعمال، 2009، ص87

وفي الاخير يمكن القول ان الإدارة الإلكترونية للموارد تعني اللجوء لتكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية لمراحل لدورة حياة الموظف: التوظيف التسيير الاجتماعي (العطل، الضمانات الاجتماعية) الرواتب تسيير الكفاءات (المسار المهني التدريب)، انهاء خدمة، التقاعد وسوف نتطرق بالتفصيل في المبحث الموالي من هذا الفصل .

المبحث الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

شهد مجال التوظيف أو البحث عن العمل تطوراً كبيراً مع بداية القرن الواحد والعشرون، حيث أتاحت تقنية المعلومات والاتصال وفي مقدمتها الشبكة العالمية (الانترنت) للمؤسسات ولطالبي العمل فرصة استخدام التكنولوجيات الجديدة في عملية التوظيف والانتقال من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني والذي يعرف بالتوظيف الإلكتروني E-recruitment.

المطلب الأول: التوظيف الإلكتروني

يقصد بالتوظيف الإلكتروني توظيف الإنترنت والتقنيات الحديثة في سيرورة الإجراءات المتعلقة بالتوظيف بدءاً من الإعلان عن الوظائف ومروراً بتعبئة نماذج طلب التوظيف ومتابعة الطلب إلكترونياً من قبل المتقدم والاستعلام عنه وإجراء المفاضلة إلكترونياً بين المتقدمين، وانتهاءً بإعلان النتائج في الموقع.

الفرع الأول: مفهوم التوظيف الإلكتروني

مفهوم التوظيف الإلكتروني فهو انشاء صفحات مستقلة على الموقع الإلكتروني للمؤسسة ويكون خاص بعملية التوظيف بجميع مراحلها¹⁹

هو مجموعة الادوات والتقنيات الإلكترونية، التي تساهم في مراحل سيرورة التوظيف الداخلي والخارجي للمؤسسة²⁰

¹⁹العجال عدالتو كريمة جلام ،دور وسائل التواصل الاجتماعي في عملية التوظيف: دراسة تحليلية من وجهة نظر الباحثين على العمل، مجلة الريادة اقتصاديات

الأعمال، المجلد 60 العدد 02، 2020، ص4

²⁰جنان حياة، صادق شنوف، لتوظيف عبر الشبكات الإلكترونية في الجزائر دراسة ميدانية على عينة من شباب ولاية وهران، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 10

العدد 1، 2021، ص10

يقصد بالتوظيف الإلكتروني مجموعة من الأدوات ذات الطبيعة الإلكترونية وتعمل بسرية تامة باستخدام برنامج تشغيل محوسب يقوم على مقابلة كل من جانبي الطلب والعرض من القوى العاملة باستخدام قوائم وصف الأعمال والمهين. ويمكن تعريف التوظيف الإلكتروني على انه "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما فيها الانترنت في إجراءات توفير الموارد البشرية اللازمة²¹

مما سبق يمكن تقديم تعريف موجز لتوظيف الإلكتروني هو "توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مراحل التوظيف التقليدي من تخطيط احتياجات الى الاستقطاب العمالة الى توظيف"

يعتبر التوظيف واحد من أهم مجالات التي يمكن ان يفيد فيها استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث يستطيع النظام إحداث تغيير جذري في الطرق التي يتم من خلالها توظيف عمالة الجديدة (داخليا وخارجيا) ، تستغرق الطرق التقليدية وقتا طويلا ، حيث يتطلب بذل جهد إداري ضخم للتحقق من أداء العمليات في التوقيت الصحيح، نتيجة لذلك تستغرق عملية شغل وظيفة الشاغرة الكثير من الوقت، مما يكلف الشركات نفقات هائلة، ويمكن لنظم التوظيف الإلكتروني تسهيل العديد من الاجراءات المرتبطة بنظم التوظيف²²

حيث يبدأ التوظيف الإلكتروني بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والذي يسمى بتخطيط الموارد البشرية بالاستناد إلى البيانات المتوفرة في المؤسسة، بعدها تبدأ عملية الاستقطاب الإلكتروني (E-recruiting) والتي تشير إلى استخدام الانترنت لتحديد مؤهلات ومقدرات العاملين المحتملين من خلال الاعلان عن الوظائف الشاغرة عبر الانترنت وأهم المعلومات ذات العلاقة بها ليتسنى للمؤسسة الحصول على الموارد البشرية بغض النظر عن الموقع الجغرافي

²¹ أبو العلا، رانيا مُجد. ،دراسة تحليلية بعنوان " تقييم الاستقطاب الإلكتروني للموارد البشرية ، ، رسالة ماجستير .، المنصورة، مصر: جامعة المنصورة، 2009، ص22.

²² بريان هوبكنز، جيمس ماركهام، ترجمة خالد العامري، ، إدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دارالفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة،، 147، ص2006

ومنه سوف نتطرق بالتفصيل لخطوات التوظيف الإلكتروني فيما يلي :²³

أولاً- تخطيط الموارد البشرية إلكترونياً:

هناك نوعان من التطبيقات الحاسوبية المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية، بتخطيط التعاقب وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعاً، حيث يساهم نظام التخطيط للموارد البشرية في صناعة القرارات بفاعلية، سواء كانت هذه القرارات ملئاً الشواغر فيها أو إعادة توزيع الموارد البشرية من الوظائف التي يكون فيها فائض إلى تلك الوظائف التي تشكو من عجز أو نقص قوى العاملة²⁴

كما يظهر التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية في وضع خطة أو تقديرات العمالة إلى تحديد العجز أو الفائض في أنواع التخصصات و العدد الخاص بكل تخصص، وهذا يسمح للإدارة باتخاذ القرار المناسب في البحث عن التخصصات التي بها عجز، أو التخلص من العمالة الفائضة أو إعادة تدريب هذه العمالة، وتحويلها إلى وظائف وأعمال أخرى وهذا بالاستفادة من استخدام الحاسبات والبرامج الإلكترونية في اعداد تقديرات العمالة اللازمة، وعادة تشمل هذه التقديرات:²⁵

- تحديد انواع التخصصات او الوظائف الشاغرة
- تحديد العد المطلوب من كل تخصص او وظيفة
- تحديد الفترة الزمنية المقبلة التي تعد عنها التقديرات (سنة أو أكثر)

²³مُجّد، قرشي،.. الادارة الإلكترونية للموارد البشرية. المفاهيم، المتطلبات ودورها في تطوير الادارة، مجلة العلوم الانسانية جامعة مُجّد خيضر بسكرة العدد 47، 2017،ص156

²⁴حسن مدثروعاطف عوض، التطبيقات الحاسوبية في ادارة الموارد البشرية وأثر المعلومات على ادارة الموارد البشرية، المؤتمر الدولي لفنون الحاسوب والوسائط الرقمية، كوالالمبور ماليزيا، 2016،ص20

²⁵صبرينة طكوش، دور تكنولوجيا المعلومات في ادارة الموارد البشرية في المصارف، مجلة Reveu d'economie et de statistique، العدد 21، 2014، ص214

ثانياً-الإعلان على الوظائف الشاغرة:

ان الاعلان على الوظائف الشاغرة المتاحة في الوقت الحالي يمكن يكون على موقع الشركة على شبكة الانترنت، او من خلال قسم(الوظائف) بشبكة الانترنت الخاصة بالشركة، وذلك حسب طبيعة تلك الوظائف وسياسة التوظيف الخاصة بالعمل، الاعلانات التي تتم عبر شبكات الانترنت توفر روابط لأجزاء شبكة اخرى المرتبطة بعملية التوظيف والتي توفر مزيد من المعلومات للراغبين في التقدم لشغل الوظيفة، ويساعد نظام التوظيف الإلكتروني المعلنين عن الوظائف في توفير قدر كبير من الوقت، كما يمكن للمتقدمين للوظائف جمع المعلومات التي يحتاجونها حول الوظائف الشاغرة²⁶

ثالثاً - الاستقطاب الإلكتروني: تبدأ المرحلة الكترونياً، وقد تساعد المؤسسة في تقليل مدة الاختيار من (2-3) الشهر إلى (2-3) أيام²⁷ ، وذلك بتوفير أليات البحث تمثل تقنية قياسية يمكن ربطها بشبكات الانترنت ، وهي تساعد الموظفين في العثور على اصحاب الوظيفة المطلوبة، فعلى سبيل المثال يمكن لمن يبحث عن الوظيفة بقسم التسويق يمكن الاستعلام من خلال آلية البحث عن تلك الوظيفة عما كانت تلك الوظيفة متاحة في ذلك الوقت أم لا، فإن كانت متاحة يمكن الحصول على مزيد من المعلومات عنها، إن لم تكن متاحة يقوم بتسجيل رغباته في عمل في تلك الوظيفة من خلال النظام، و عندما يبدأ هذا الفرع البحث عن موظف في مجال التسويق فسيتم مراسلة هؤلاء الاشخاص عبر البريد الإلكتروني وإمدادهم بالمعلومات الكاملة حول تلك الوظيفة ، وبذلك يتضح انه قد أمكن جذب عدد كبير من الراغبين في شغل الوظائف بعد دقائق او ساعات قليلة من الإعلان عن الوظيفة الشاغرة وهنا يكمن الاستقطاب الإلكتروني²⁸

²⁶ بريان هويكنز، جيمس ماركهام، ترجمة خالد العامري، ، إدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دارالفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص149

²⁷ محمد قرشي، الادارة الإلكترونية للموارد البشرية. المفاهيم، المتطلبات ودورها في تطوير الادارة، مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خير بسكرة العدد 47، 2017، ص156

²⁸ ريان هويكنز، جيمس ماركهام، ترجمة خالد العامري، ، إدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دارالفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص151

رابعاً- اجراء الاختبارات على الانترنت: ان النظم المتاحة على الانترنت اصبحت تستخدم بشكل في اجراء اختبارات للموظفين و المتقدمين لشغل الوظائف بالنسبة للمتقدمين لشغل الوظائف عادة ما يتخذ ذلك الشكل تصفية غير رسمية لهم، حيث يتم اجراء الاختبار لمن يبدون اهتماما بوظيفة بعينها، يستعطون من خلاله تحديد ما اد كانت لديهم المهارات و المعلومات و المؤهلات المطلوبة لشغل تلك الوظيفة ام لا، كما يمكن ان تتخذ تلك الاختبارات شكلا رسميا، حيث يتم الاعتماد على اداة الشخص في تحديد ما ان كان سيتم استكمال فحص طلبه ام لا.

كما يتم تقديم اختبارات النفسية عبر الانترنت، وعادة ما يوفر الخبراء البارزون في مجال الاختبارات القياسات النفسية للمتقدمين للوظائف، وقد يتم بعض الاحيان اتمتها او الاستعانة بوسيط، ويفيد استخدام اختبارات القياس النفسي التي يتم تقديمها على الانترنت لإجراء تصفية للمتقدمين في العديد من الأمور.

الفرع الثاني: مزايا خدمة التوظيف الإلكتروني

للتوظيف الإلكتروني جملة من مزايا يمكن تفصيلها فيما يلي :²⁹.

أ. **اختصار الوقت في التوظيف** : يسمح التوظيف الإلكتروني بالتفاعل المباشر وباستمرار عملية البحث والتوظيف على مدار الساعة.

ب. **انخفاض تكلفة الاعلان عن الوظائف الشاغرة** : استخدام الموقع الإلكتروني للشركة للحصول على موظفين اقل تكلفة بنسبة كبيرة عن الاعلان في وسائل الاعلان التقليدية³⁰.

²⁹العجال عدالة وكريمة، جلام، دور وسائل التواصل الاجتماعي في عملية التوظيف: دراسة تحليلية من وجهة نظر الباحثين على العمل، مجلة الريادة اقتصاديات الأعمال، المجلد 60 العدد 02، 2020، ص08

³⁰ <http://www.ra2ed.com>

ج. **فعالية الاستهداف** : القدرة على استهداف شرائح معينة لوظائف معينة سواء تعلق الامر بالمؤهلات الوظيفية او الحرفية .

د. **تنوع المتقدمين للوظيفة** : مع تعدد المواقع والشبكات وسرعة إنتقال المعلومات فإن عدد المتقدمين المحتملين للوظيفة يزيد من الخيارات المتعلقة بالمرشحين للوظيفة³¹.

هـ. **يفتح المجال لبناء قاعدة بيانات مرجعية**: يستطيع أصحاب العمل حفظ السير الذاتية المتميزة التي حصلوا عليها من خلال عملية البحث التي أجريت لبناء قاعدة بيانات خاصة بهم تضم أصحاب أفضل الكفاءات الذين تمت غربلة سيرهم الذاتية بهدف أي استخدام مستقبلي³².

الفرع الثالث: عيوب التوظيف الإلكتروني

تشمل عيوب التوظيف الإلكتروني في:³³

أ. **عدم الخصوصية للمعلومات الشخصية للمستخدمين**.

ب. **لا توجد موثوقية كبيرة في معلومات المرشحين وأحيانا هناك اختلاف كبير بين المعلومات المصرح بها**

ج. **ضعف تصميم مواقع المنظمات على الانترنت مما يجعل ذوي المهارات او الخرجين الجدد الذين يبدؤون في**

البحث عن عمل ويدخلون السوق غير مهتمين بهذه المنظمات او يسقطونها من اعتبارهم

³¹ العجال عدالة وكرامة جلام ، دور وسائل التواصل الاجتماعي في عملية التوظيف: دراسة تحليلية من وجهة نظر الباحثين على العمل، مجلة الريادة اقتصاديات الأعمال، المجلد 60 العدد 02، 2020، ص08

³² الطيب مصطفى، محمد الأمين، بونيف. ، خدمات التوظيف الإلكتروني - نموذج لتقييم مواقع التوظيف بالجزائر، الملتقى الدولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، 2011

³³ نفس المرجع، العجال عدالة وكرامة جلام، ص08

د. ليس من الحكمة تجاهل الاساليب التكنولوجية الجديدة وكيف يمكن دمجها مع اساليب واستراتيجيات الاستقطاب والتوظيف المتعبة حالياً، وبالتالي استخدام شبكة الانترنت في الاستقطاب والتوظيف يمكن ان يؤدي إلى تحسين ممارسات الاستقطاب، الا انها ليست بديلاً لطرق الاستقطاب التقليدية

المطلب الثاني: التدريب الإلكتروني

يمثل التعليم والتدريب الإلكتروني الثورة الحديثة في اساليب وتقنيات التعليم، والتي تسخر أحدث ما توصل اليه تقنية من اجهزة وبرامج في عمليات التعليم بدءاً باستخدام وسائل العرض الإلكترونية لإلقاء الدروس في الفصول التقليدية واستخدام وسائط متعددة في عمليات التعليم الفصلي والتعلم الذاتي، انتهاءً ببناء دروس تفاعلية والفصول الافتراضية التي تتيح للمتعلمين الحضور والتفاعل مع محاضرات والندوات تقام في اماكن اخرى من خلال تقنيات الانترنت ومؤتمرات الفيديو.

الفرع الثاني: مفهوم التدريب الإلكتروني

التدريب بمفهومه التقليدي هو جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة استمرارية تستهدف اجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية او المستقبلية لكي يتمكن من الايفاء بمتطلبات عمله وان يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل³⁴.

كما يعتبر "التدريب الإلكتروني أكثر تقبلاً من المتدربين من الاسلوب التقليدي"، فهو برنامج خاص بتطوير الكفاءات بالتنسيق مع أهداف المنظمة

³⁴ زير صيرينة ، نحو التدريب الإلكتروني للموارد البشرية دراسة حالة مجمع سونغاز ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 48 سبتمبر 2017ص624

* CISCO SYSTEM : هي شركة تكنولوجية أمريكية متعددة الجنسيات، تقوم بتطوير وتصنيع وبيع أجهزة الشبكات والبرامج ومعدات الاتصالات السلكية واللاسلكية وغيرها من خدمات ومنتجات التكنولوجيا العالية.

وتعرفه شركه (CISCO SYSTEM) على انه التكوين باستخدام شبكة الانترنت المعتمدة على بث ونشر المحتويات في اشكال مختلفة، إدارة العملية التكوينية ومجموعة المتدربين عبر الشبكة، وجود مختصين في تطوير وتنمية المحتويات، فعملية التكوين الإلكتروني تزيد من امكانيه وصول الموظفين الى التكوين والتعلم ويتم ذلك بطريقة سريعة وبتكاليف منخفضة، بالإضافة الى اشراكهم في عملية التكوينية، كما يضم التكوين الإلكتروني الطرق الجديدة للتعليم وتجمع من جهة اخرى الفرص المتاحة من طرف التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، و تأتي هذه الطرق سواء من مكان الطرق التكوينية التقليدية او بغرض تدعيمها فهي تسمح بتكوين مستمر ومشخص حسب حاجات الموظفين بغض النظر عن الحواجز الجغرافية.³⁵

يمكن تعريف التدريب الإلكتروني كما يلي:

1-التدريب الإلكتروني هو مجموعة واسعة من الانشطة والمهام التي تتم باستخدام تكنولوجيا المعلومات بهدف تنمية مهارات وقدرات العاملين، ومن تقليل التكاليف ورفع الفوائد المتوخاة منه³⁶

2-هو عملية منظوميه تتم في بيئة تفاعلية منتقلة مشبعة بالتطبيقات التقنية والرقمية المبنية على استخدام شبكة الانترنت والحاسوب متعدد الوسائط والاجهزة المتنقلة لعرض البرمجيات والحقائب التدريبية والدورات الإلكترونية لتصميم وتطبيق البرامج التدريبية الإلزامية وغير الإلزامية، باتباع أنظمة التدريب الذاتي والتفاعلي والمزيج تحقيق الأهداف التدريبية واثقان المهارات بناء على سرعة المتدربين في التعلم، ومستوياتهم الفكرية وظروف عملهم وحياتهم ومواقعهم الجغرافية³⁷.

³⁵زايد مراد، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية: دراسة حالة وزارة البيئة والتهيئة العمرانية بالجزائر، جامعة زيان عاشور بالجللفة مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات إقتصادي، 2016، ص144

³⁶مُجّد، قرشي، الادارة الإلكترونية للموارد البشرية. المفاهيم، المتطلبات ودورها في تطوير الادارة، مجلة العلوم الانسانية جامعة مُجّد خيضر بسكرة العدد 47، 2017، ص156

³⁷زير صبرينة، نحو التدريب الالكتروني للموارد البشرية دراسة حالة مجمع سونلغاز، مجلة العلوم الانسانية، جامعة مُجّد خيضر بسكرة، العدد 48 سبتمبر 2017، ص624

3-التدريب الإلكتروني هو تقديم البرامج التدريبية والتعلمية عبر وسائط إلكترونية متنوعة تشمل اقراص المدججة وشبكة الانترنت بأسلوب متزامن او غير متزامن او باعتماد مبدأ التدريب الذاتي او التدريب بمساعدة مدرب³⁸.

4-التدريب الإلكتروني هو استخدام اليات الاتصال الحديثة من صوت وصورة، ورسومات، واليات بحث، ومكتبات إلكترونية، اي استخدام التقنية بجميع انواعها في ايصال المعلومة للمتدرب للبيت او المواقع التي يمكن الوصول اليها من قبل المتدربين الذين لا يستعطون حضور البرامج التدريبية بشكل نظامي او في اوقات محددة بأقصر وقت واقل جهد وأكبر فائدة³⁹.

5-التدريب الإلكتروني يعرف ايضا على انه عملية تدريبية تستخدم شبكة الانترنت (شبكة محلية والشبكة العالمية) لعرض وتقديم الحقائق الإلكترونية او التفاعل مع المتدربين بقيادة المدرب او بدون مدرب او مزيج بين ذلك كله⁴⁰.

واخيرا يمكن القول بان التدريب الإلكتروني هو التدر عبر وسائط إلكترونية 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 العلمي والاستفادة من العملية التدريبية بكافة جوانبها عن بعد أي دون الانتقال إلى موقع التدر ويمكن المدربين من إيصال المعلومات والتفاعل مع المتدربين دون الانتقال إليهم 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.

³⁸أحمد السيد الكردي: التدريب الإلكتروني، 2010م، متاح علي الرابط التالي:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/68625/posts/12775>

³⁹زينب محمد خليل، المستحدثات التكنولوجية - رؤى و تطبيقات، الناشر المؤسسة العربية للعلوم وثقافة الطبعة 01 سنة 2015'ص18

⁴⁰بوحسان سارة كنزة، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة متوري، قسنطينة، 2012/2011، ص106

الفرع الثاني: أهداف التدريب الإلكتروني

يهدف التدريب الإلكتروني الى تحقيق الأهداف التالية:⁴¹

- مساعدة العاملين على أداء أعمالهم الوظيفية الحالية بأعلى مستوى.
- تسهيل عملية الإشراف على العاملين و تقييم أعمالهم.
- إعداد العمال الجدد وتهيئهم للقيام بأعمالهم.
- تخفيض حوادث العمل
- إطلاع المتدربين على المستجدات في مجال عملهم وازدياد معارفهم نحوها
- مساعدة المتدربين على استخدام تقنية المعلومات والاتصال والشبكات المتاحة للتعلم الإلكتروني. لدراسة البرامج والمناهج والمقررات التدريبية ومراجعتها.⁴²
- التغلب على مشكلات أساليب التدريب التقليدية.
- تصميم برامج تدريبية ومناهج ومقررات بطريقة رقمية.
- معرفة الاسس والمعايير التي يمكن من خلالها اجراء التعديلات لتطوير منظومة التدريب.

⁴¹ رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2014، ص111.

⁴² شوق مجد حسن: التدريب الإلكتروني و الموارد البشرية، مجلة التعليم الإلكتروني، 2009، متاح على الرابط

الفرع الثالث: انواع التدريب الإلكتروني

إن اهم طرق التدريب السائدة و الأكثر انتشارا ثلاث طرق أساسية سوف نتطرق اليهم بالتفصيل

1-التدريب الإلكتروني المتزامن

هو التدريب الذي يحتاج الى ضرورة وجود المتدرب والمدرّب في نفس الوقت حتى تتوفر عملية التفاعل المباشر بينهما، كأن يتبادل الحوار من خلال محادثة او تلقي برامج تدريب من خلال القاعدات التدريبية الافتراضية، كما يعرف ايضا بانه تدريب يجمع فيه المدرّب المتدربين في ان واحد ليتم بينهم اتصال متزامن بالنص والصوت او الفيديو.

ومن إيجابيات هذا النوع من التدريب أن المدرّب يستطيع الحصول على التغذية الراجعة المباشرة من المتدرب في الوقت نفسه :⁴³

2-التدريب غير المتزامن

يعني المتدرب يمكنه تلقي الدروس والمواد التدريبية بغض النظر عن عامل الزمن، أي يمكن للمتدرب أن يتدرب أينما كان وفي الوقت المناسب، وهو التدريب الغير مباشر الذي لا يحتاج لوجود المتدربين في نفس الوقت، من إيجابيات هذا النوع ان المتدرب يحصل على دورات حسب الاوقات الملائمة وبالجهد الذي يرغب في تقديمه، ويستطيع المتدرب اعادة دراسة المادة والرجوع اليها الكترونيا كلما إحتاج لذلك ، وبالتالي فان هذا النوع من تدريب لا يحتاج الى وسطاء و مدرّبين -بالطبع المقصود هنا بعد عملية اعداد البرنامج التدريبي، ويعد هذا الاسلوب هو الاكثر انتشارا في تقديم الخدمات :⁴⁴

⁴³ بن عروس مجّد طيبي عما، دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية، مجلة التميز المجلد 03 العدد 1 السنة 2021، ص24

⁴⁴ د صفوت حسن عبد العزيز، اثر بيئه تدريب إلكترونية قائمة على الاحتياجات المهنية في تنمية الكفايات التدريبيه التدريسية لدى معلمي العلوم في دولة الكويت مجلة مركز جيل البحث العلمي العدد42 مايو2008، ص14

3- التدريب الإلكتروني المدمج

يجمع هذا النوع بين مصادر التدريب التي يطلق عليها تقليدية مثل إلقاء المحاضرات التدريبية التي يحضرها المتدرب وتقدم له فيها بعض المطبوعات في صورة ورقية وأنشطة وأوراق عمل وبعض المصادر التدريبية الأخرى المتوفرة على الشبكات الإلكترونية.⁴⁵

أي المزج بين التدريب الشبكي online والتدريب غير الشبكي offline وهو نوع من التدريب الحديث يدمج المدرب بين التدريب الحديث يدمج المدرب بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني ويقصد به أيضا التدريب الخليط عن طريق القاعات التدريبية مع القاعات التدريبية الافتراضية⁴⁶.

الفرع الرابع : الفرق بين التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي

يمكن تلخيص الفروقات بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني في الجدول التالي:

⁴⁵ نبيل جاد عزمي، بيئات التعلم التفاعلية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2017، ص65

⁴⁶ بن عروس مجدي طيبي عما، دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية، مجلة التميز المجلد 03 العدد 1 السنة 2021، ص25

الجدول (9): الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني

التدريب الإلكتروني	التدريب التقليدي
تدفق المعلومات تفاعلي ذو اتجاهين	تدفق معلومات ذو اتجاه واحد.
تدريب تعاوني.	تدريب فردي.
تدريب ذاتي عن طريق الاستكشاف الفردي.	تدريب إجباري من المحاضرات.
المتدربين مشاركون في العملية التدريبية (تدرب إيجابي).	متدربين فقط متلقين (تدرب سلبي).
المتدرب يتلقى المعلومات بالطريقة التي يريدتها وفي الوقت والزمان المناسبين له.	المكان والزمان محددين مسبقا في قاعة التدريب.
استخدام كل ما هو متاح من وسائل مساعدة واستخدام انماط تدريب مختلفة.	استخدام عدد قليل من الوسائل المساعدة والاكتفاء بالشرح اللفظي.
المعرفة عبارة عن: استفسار- ابتكار.	المعرفة عبارة عن: حفظ- تذكّر- تراكم الحقائق.
الكلفة نسبية.	الكلفة عالية.

المصدر: ورضية الأستاذ ، وسائل التدريب الإلكتروني التدريب عن بعد، مجلة كويت جديدة، وزارة التربية، الكويت، 2019ص61

ويمكن اختصار كيفية التحول من التدريب التقليدي إلى التدريب الإلكتروني في ثلاث خطوات:

1- التخطيط لنظام التدريب الإلكتروني⁴⁷:

إن عملية التخطيط لنظام التدريب هي مسؤولية العديد من الجهات المستفيدة منه في المقام الأول، وييسر تلك العملية وجود المتخصصين في التدريب، وأساتذة الجامعات والكليات، وخبراء التقنية، حيث لم يعد التخطيط للتدريب يتم بمعزل عن الكثير من الجهات. كما أن التخطيط له لم يعد يتم بمعزل عن توجهات الدولة وخططها التنموية المختلفة، لاسيما أن أنظمة التدريب المستقبلية أنظمة مفتوحة يساهم فيها المجتمع المحلي. ويدخل ضمن التخطيط لمنظومة التدريب أيضاً تقدير الحاجة إلى التدريب الإلكتروني، وتحديد الأهداف العامة والخاصة له.

2- تنفيذ التدريب الإلكتروني:

يقصد به الكيفية التي يتم من خلالها ترجمة السياسات والاستراتيجيات والإجراءات التي تم وصفها في مرحلة التخطيط لتحقيق الأهداف الموضوعية للتدريب، ويرتبط بتنفيذ التدريب تكوين فريق التدريب الإلكتروني، الذي يتكون من "مديري إدارات التدريب- مصممي البرامج التدريبية- مجموعة من الفنيين في مجالات: تقنية المعلومات، والبرمجة، والشبكات، وأمن المعلومات الذين تتكامل جهودهم مع الفنيين الأكاديميين والتربويين".

3- تقويم التدريب الإلكتروني:

تستند عملية تقويم التدريب على عدد من الأسس والمعايير والمؤشرات التي يمكن من خلالها إجراء التعديلات لتطوير نظام التدريب، ورسم استراتيجياته المستقبلية، ومن هذه الأسس والمعايير ما يلي:⁴⁸

- تحديد أهداف التدريب ووضوحه.

⁴⁷ ورضية الأستاذ ، وسائل التدريب الإلكتروني التدريب عن بعد، مجلة كويت جديدة، وزارة التربية، الكويت، 2019، ص62

⁴⁸ أحمد السيد الكردي: التدريب الإلكتروني، 2010، متاح على الرابط التالي <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/68625/posts/12775>

- شمول عملية التقييم واستمرارها.
- ترابط عناصر منظومة التدريب واتساقها.
- تكامل جهود التدريب السابقة واللاحقة وجودتها.

المطلب الثاني: تقييم الأداء الإلكتروني وتعيضات الإللكترونية للموارد البشرية

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين إحدى السياسات المحورية في إدارة الموارد البشرية، والتي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من تطبيقها.

الفرع الأول: تقييم الأداء الإلكتروني:

في سبيل متابعة وتنفيذ أهداف عملية تقييم الأداء، تقوم كثير من المنظمات بتوفير عملية تقييم أداء إلكترونية لتسهيل إدارة وتنفيذ عملية التقييم. وتساعد هذه الأنظمة المديرين على قياس الأداء، كتابة تقارير الأداء وتوفير التغذية الراجعة للعاملين.

تستخدم أنظمة مراقبة الأداء (SCPM) في تسهيل عملية قياس الاداء عن طريق قياس متغيرات معينة مثل عدد الوحدات المنتجة، أو الوقت المستغرق لتنفيذ المهام أو معدل الأخطاء، ومن اهم أسباب استخدام أنظمة (SCPM) هو قدرتها على زيادة نطاق الإشراف بشكل كبير و تخفيض الوقت المستغرق من قبل المدراء لمراقبة

العاملين و سلوكهم و ادائهم⁴⁹

⁴⁹ يوسف مجّد، واقع ادارة الموارد البشرية الكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع غزة" مجتار ادارة اعمال، 2009، ص98

* SCPM: أنظمة مراقبة الأداء المحوسبة

1-تعريف تقييم الأداء الإلكتروني

تقييم الأداء هو العملية التي بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، ليجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستثناء إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائه لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذين يعملونه فيه⁵⁰.

تمكن الأنظمة من توفير التقييم الفعال من خلال استخدام التقييم من خلال الانترنت، وهي طريقة حديثة انتشرت بشكل واسع تعتمد على التقييم من خلال كل من له علاقة بالموظف سواء من داخل أو خارج المؤسسة

وتستخدم العديد من الشركات والمنظمة والمؤسسات التقييم الإلكتروني معتمدة على تقنياتها المتاحة والمستندة إلى شبكة المعلومات والانترنت، وذلك لتقييم أداء أفرادها من العاملين فيها وطرح الاستبيانات حول درجات رضا العملاء إتجاه معاملاتهم معهم، ويتم القيام بتلك العملية إما باستخدام أداة مراقبة كالكومبيوتر، حيث يمكن تسجيل العمل الكامل للفرد، أو من خلال كتابة التعليقات وتوليد التعليقات على أداء الموظف باستخدام بوابة الويب على مواقع المنظمة أو المؤسسة على الإنترنت⁵¹.

ومن أهم الأسباب ازدياد استخدام أنظمة تقييم الأداء الإلكتروني بشكل كبير وتخفيض الوقت المستغرق من قبل المدراء لمراقبة العاملين وسلوكهم وأدائهم هو قدراتهم على زيادة نطاق الإشراف.

⁵⁰ سعيد عيمر، التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات، الملتقى الدولي الثالث حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2005، ص93

⁵¹ بلحمري سمية، الموارد البشرية ومدى استفادة من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في تسيير المالية العامة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013-2014، ص: 86

2- فوائد تقييم الأداء الإلكتروني

تمثل فوائد تقييم الأداء الإلكتروني في مايلي:⁵²

أ. يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات على تقييم الأداء بشكل كامل وواضح ، كما يساعد كذلك في تقييم كل ماله صلة بالموضوع ، وفي الوقت المناسب.

ب. يساهم في استخدام البيانات . و المعلومات المفيدة التي يتم تحليلها لاتخاذ القرارات و تقييم الأداء

ت. تحسين وزيادة جودة ونوعية مخرجات العمل.

ث. زيادة الكفاءة والفعالية من خلال التنسيق بين الأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة والقضاء على الازدواجية في أداء العمل.

ج. إعادة توزيع الأعمال تنظيميا ومكانيا حيث يمكن إنجاز الكثير من العمل الإداري دون الحاجة للحضور إلى مكان العمل.

ح. تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمؤسسة ما يسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارية

الفرع الثاني: التعويضات والمكافآت الإلكترونية

يعتبر موضوع التعويضات التي تدفع للعاملين في المؤسسة من المواضيع الهامة التي لاقت ومازالت تلاقى الاهتمام الكبير من قبل العاملين خاصة مع التطورات التكنولوجية، كما ان أنظمة التعويضات الإلكترونية تستعمل لأغراض تطوير

⁵² مرزوقي مرزوقي و بصاشي هدى ،التقييم الإلكتروني للأداء و أثره على أداء العاملين -من وجهة نظر اساتذة التعليم العالي- ،المجلة المغاربية للإقتصاد و المناجنت ،العدد 02 ،سبتمبر 2020،ص 225

وتنفيذ أنظمة دفع الأجور في المنظمات، تقديم حزم المنافع للعاملين وتقييم فعالية أنظمة التعويضات، وتكون تلك الأنظمة متمتعة بالكفاءة عند قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة العامة.

ويستعمل خبراء الموارد البشرية القانونيين هذه الأنظمة للتأكد من تكامل خدماتهم مع التشريعات والقوانين المتعلقة بالتعويضات والمنافع في المناطق المحلية أو الدولية، وخاصة في ظل التغير المستمر في القوانين والتشريعات، وهو ما يؤدي إلى التطوير المستمر لتلك الأنظمة لكي تتماشى مع تلك المتغيرات.

وان نظم التعويضات تقوم بالعديد من المهام مثل مهام حساب المدفوعات الخاصة بالأجر والضريبة والتأمين، وبعضها يقوم بإصدار إيصال الدفع ومنها ما يكون إلكترونيًا. بالإضافة إلى ذلك تقوم نظم التعويضات بإخطار الموظفين بالعديد من الأمور المتعلقة بالجوانب المالية الخاصة بهم، كما تمكن المدراء من إجراء العديد من التقديرات، كتقدير النفقات المرتبطة بالأجور⁵³

واخير يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تقوم على الاستيعاب والاستخدام لتقنية المعلومات والاتصال فهي تسعى من خلال استخدامها بتشغيل البيانات من خلال معالجتها ونقلها وإيصالها من حواسيب ومعدات حفظ واسترجاع ونقل إلكتروني عبر وسائط الاتصال مختلف أنواعها و لإحداث التفاعل مع مجمل وظائف إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: متطلبات ومعيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

في ظل النتائج الإيجابية التي تحققت بالمؤسسات نتيجة تبنيتها لما يعرف بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتي أصبحت في الوقت الراهن ضرورة حتمية تفرض على كل المؤسسات إلى ان تبقى تواجه تحديات قد تعوقها في تحقيق ما كان مرجوا منه ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

⁵³ بلحمري سمية، الموارد البشرية ومدى استفادة من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في تسيير المالية

العامة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013-2014، ص: 86

النتائج التي حققتها سواء على صعيد المنظمة ككل أم على مستوى إدارة الموارد البشرية نفسها، كذلك سنستعرض أهم التحديات التي يمكن أن تواجهها.

المطلب الاول: متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المنظمات الأعمال

نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يتطلب بالدرجة الأولى توفر مجموعة من المتطلبات، والتي تتمثل أساسا في: نظام معلومات الموارد البشرية، البوابة الإلكترونية، شبكة الأنترنت، الانترنت، الويب

1- نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS): نظام معلومات الموارد البشرية هو النظام الذي يجب توفره في كل مؤسسات، والذي يعمل على جمع البيانات التي تصف الموارد البشرية، وتحويلها إلى معلومات ثم اعداد تقارير من هذه المعلومات وتقديمها للمستخدمين⁵⁴

هنا لابد التفريق بين نظام معلومات الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حيث ان: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية المقاربة الإدارية التي تهدف الى توفير خدمات إدارة الموارد البشرية ذات الصلة بالأنترنت، وعادة ما تكون الشبكة الداخلية للمؤسسة (الانترنت)، اما نظام معلومات الموارد البشرية فهو تطبيق البرمجيات المتخصصة، في جمع وتخزين، وتحليل ونشر المعلومات المتعلقة بالموارد

2- البوابة الإلكترونية (electronic portal): اهم البوابات التي تستعملها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تتمثل في شبكة الانترنت الانترنت، خاصة شبكة الويب.⁵⁵

⁵⁴ رائد عبد القادر حامد و انعام عبد الجبار سلطان، توظيف تقانة المعلومات في تصميم نظام معلومات الموارد البشرية المستندة على الشبكة -دراسة حالة في

المعهد التقني، مجلة الرافيدين لعلوم الحاسوب والرياضيات، المجلد 9 العدد 2012، ص160

⁵⁵ بن غيدة سارة، حركات سعيدة، الادارة الإلكترونية للموارد البشرية واثارتها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة بناء الهياكل المعدنية baticim ووحدة ام بواني، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية المجلد الخامس، العدد الاول، 2018، ص33.

3- شبكة الأنترنت (internet): هي شبكة الاتصال الأم التي تربط جميع الأجهزة وشبكات الكمبيوتر في العالم كله، وكلمة انترنيت إنجليزية مشتقة من InterNational Network⁵⁶ يمكن اعتبار HRM-e جزء من منظومة الإدارة الإلكتروني، تعتمد على تكنولوجيا ووسائل ICT، ولا تختلف عن الإدارة الإلكترونية باعتمادها على الشبكات والبرمجيات والاتصالات والإنترنت وغيرها مما سبق ذكره، ويلعب الإنترنت دوراً رئيسياً في هذا المجال، حيث يساعد المنظمة في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً من خلال:⁵⁷

- أ. الاتصالات الفورية.
- ب. الحصول على معلومات فورية عن إدارة الموارد البشرية.
- ت. المشاركة في المناقشات والحوارات مع النقابات والمدراء.
- ث. . توفير معلومات عن أسواق العمل وفرص التوظيف.
- ج. تبادل المعلومات بين الحكومة والنقابات ومراكز التدريب والتعليم.
- ح. إجراء دراسات وأبحاث في مجال (HRM).
- خ. العمل عن بعد (Telework).
- د. تحديث قواعد البيانات وإجراء المقارنات.
- ذ. ربط العمالة بفرص العمل محلياً ودولياً.
- ر. دعم التعليم وربطه بأسواق العمل

⁵⁶ عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية : تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري - قسنطينة، ،2009،ص26

⁵⁷ منظمة العمل الدولية، نظام إدارة الموارد البشرية - دليل تدريبي وتطبيقي للشركات القاهرة، الطبعة الأولى باللغة العربية، 2017،ص20

4-الانترانت (intranet): هو نظام وثيق الصلة بالإنترنت، يتكون من شبكة تمتد على معايير واجراءات مفتوحة معدة اصلا للإنترنت، من حيث كونه نظاما خاصا لا يستطيع الوصول اليه الا اشخاص محددين داخل المؤسسة، تكون فيه المعلومات محمية، وهذا الامر يتطلب استخدام صفحات ويب داخلية مصممة في ضوء الحاجات المحددة للمؤسسة والتي تشكل في مجموعها النواة الأساسية لنظام الانترانت الشبكة المحلية "الأنترانت": وهي الشبكة التي تربط أجهزة الكمبيوتر في نطاق جغرافي محدد مما يتيح للمستخدمين إمكانية مشاركة الموارد المتاحة. ويعرفها مهندسي الإلكترونيات والكهرباء بأنها " نظام اتصال للبيانات يسمح لعدد من الأجهزة المستقبلية بالاتصال كل مع الآخر في حيز معتدل من خلال قنوات اتصالية وبمعدل مرور معتدل للبيانات"⁵⁸

تستخدم الانترانت في إدارة الموارد البشرية في تحديث البيانات الشخصية للعاملين، متطلبات التوظيف الداخلي، المتطلبات التدريبية، إدارة الاتصالات، الخدمة الذاتية للمدراء (ESS) تسمح للعاملين والمدراء من الوصول الى معلومات من اجل ادخالها واتخاذ قرارات خاصة بهم (Employee self service) والخدمة الذاتية (MANAGER SELF SERVICE) تدفق العمل (WORKFLOW)⁵⁹.

5- الويب web2.0: مصطلح ويب 2 كما ورد في الموسوعة الحرة ويكيبيديا: - مصطلح يشير الى مجموعة من التقنيات الجديدة والتطبيقات الشبكية التي أدت الى تغيير سلوك الشبكة العالمية " انترنت " وعرفها tim oreilly: انها الجيل الثاني من مواقع وخدمات الانترنت والتي عملت على تحويل الانترنت الى منصة تشغيل للعمل بدلا من كونها مواقع فقط وتعتمد في تكوينها على الشبكات الاجتماعية ومن مكوناتها المدونات والويكي

⁵⁸ عبد الرحمان محجوب، مقدمة في شبكة النترنت، السودان، 2018، ص08

⁵⁹ Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: Edition 13. Kogan P525.

اليوتيوب وهي الصفحات التي يستطيع زائر الموقع التعديل عليها وتسمح للمستخدمين التفاعل فيما بينهم من خلالها

60

حيث أصبح قسم إدارة الموارد البشرية من أهم الأقسام في أكثر الشركات تقدمًا في العالم، وقد أشار الكثير من الباحثين المتخصصين إلى ارتباط تطور إدارة الموارد البشرية بالتقدم والتطور التكنولوجي حيث أصبح هذا التطور يوفر لمدراء الموارد البشرية HR managers الآن إمكانية الوصول إلى بيانات الموظفين بشكل أكثر من أي وقت مضى وهو ما ساعدهم على اتخاذ قرارات توظيف صحيحة، وقد ظهر مؤخرًا عدد من التطبيقات الرائعة لمساعدتهم في أداء وظائفهم بشكل أكثر فعالية.

ومن بين أهم تطبيقات الويب لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات:⁶¹

أ-تطبيق ClearCompany: يُعتبر تطبيق ClearCompany من أفضل منصات إدارة الموارد البشرية الشاملة حيث يُساعد الشركات من خلال توظيف المزيد من أفضل المواهب والاحتفاظ بهم ومساعدتهم على التفاعل من أجل تطوير الشركة، يمكن لتطبيق ClearCompany أن يُساعد مديري الموارد البشرية في دفع وظيفة الموارد البشرية إلى دور أكثر استراتيجية داخل الشركة، حيث يمكن للشركات أن تستخدم نظام ClearCompany Talent Operating System لتعزيز جهود التوظيف، وزيادة فعالية التشغيل، والحصول على إحصاءات لحظية عن أداء الموظف.

⁶⁰ Graeme Martin, Martin Reddington and Mary Beth Kneafsey, WEB 2.0 and human resources, 2007, P 03

⁶¹ أفضل تطبيقات الويب لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات <http://www.aitnews.vu> 24-10-2018

ب- تطبيق Optimum HRIS : تم تصميم Optimum HRIS مع مراعاة مرونة وظيفة الموارد البشرية الحديثة، وهو متاح كتطبيق ويب و متاح أيضاً كبرنامج يمكن تثبيته على نظام ويندوز. كما أن قاعدة البيانات الرئيسية الخاصة بالتطبيق تساعد الشركات التي لديها أكثر من 100 موظف على إدارة المهام الصعبة والمرهقة الخاصة بحفظ سجلات الموارد البشرية والتقارير الحكومية.

ج- تطبيق Gusto : يُعد تطبيق Gusto من أفضل منصات إدارة الموارد البشرية وأسهلها استخداماً حيث يتميز بواجهة مستخدم سهلة وبسيطة تتيح للمستخدمين الجدد البدء خلال دقائق معدودة، يمكنك ببساطة تسجيل الدخول وإدخال معلومات الرواتب للحصول على إعداد يغطي نظام كشوف المرتبات payroll والضرائب، وإدارة المزايا الخاصة بالموظفين Benefits managemen ، ومستويات أداء الموظفين، والتخطيط، وإعداد التقارير⁶²

6- راس المال الفكري: يعتبر المورد البشري احد اهم مكونات راس المال الفكري و المعرفي و الذي يتمثل في العاملين والمتخصصين في إدارة النظام وحقول العلوم النظرية والتطبيقية والتكنولوجية حيث هم العامل الاهم هو تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة، ومصدر الابتكار والابداع التكنولوجي فالأفراد العاملين في اطار الإدارة الإلكترونية هم الاشخاص الملائمين الذين يقومون بمساندة الإدارة الإلكترونية بالمنظمات بصفة عامة وخاصة المنظمة الرقمية في أداء وظائف وهام تكنولوجيا ونظم المعلومات لبناء وتحقيق الأهداف المطلوبة

يغلب على تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة فئات نوعية من العاملين من ذوي المعرفة والمهارات التقنية، وفي هذا الصدد يمكن تصنيف انواع فئات القوة البشرية الازمة لإدارة الإلكترونية على النحو التالي:⁶³

62 <http://www.aitnews.vu> 24-10-2018

⁶³ أحمد عمر بوهاشم؛ اسامة مجّد، لشريف؛ عبد العليم، هشام مجّد ، الإدارة الإلكترونية، مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، ط1، الأردن: دار المناهج 2013، ص110

أ- فرق التقنية الموجهة: يطلق عليهم شريحة المنفذين وتنظيم هذه الشريحة نخبه من المتخصصين في مجالات الهندسة والحسابات والمعلومات والاتصالات والاعلام ومتخصصين في تنفيذ برامج تنفيذية للعاملين بالإدارة للتعامل مع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات واهم مهماتهم:

1. مسؤولة على بناء برامج تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وتهيئة مستلزماتها.

2. اعداد مشاريع في مجال تكنولوجيا المعلومات، وبشكل خاص الإدارة والحكومة الإلكترونية.

3. بناء قدرات المحلية داخل المنظمة في تكنولوجيا المعلومات.

ب- فرق العاملين الإداريين المتميزين بالمعرفة والمهارة: يطلق عليهم شريحة المشغلون الت تعاملت مع تقنية لحاسوب مند وقت مبكر وامتلكت خبرة جيدة في مجال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، وهم أكبر تقبلا لنمط الإدارة الإلكترونية، ولا يشترط بهم ان يكونون بمستوى الشريحة الاولى من ناحية التخصص والتأهيل، ومن اهم مهامهم:

1. مهمة تشغيل برامج وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التابعين لها.

2. استخدام اليات تقنية المعلومات في عمليات الإدارة لتجهيز الاعمال والمعلومات على كل مستوى

3. اعداد التقارير الإلكترونية والمتابعة المستمرة⁶⁴.

يلعب راس المال الفكري دور الطاقات والخبرات التي يتوقع لها ان تؤدي دورا مهما في نشر وتعميم واستيعاب تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على مستوى المنظمة، وحتى يؤدي راسمال الفكري واجبه على أكمل وجه وجب تأهيله وتنميته حتى يندمج في نظام الإدارة الإلكترونية.

⁶⁴ بروصاص وداد، تأهيل وتنمية الموارد البشرية في اطار تطبيق الادارة الإلكترونية حالة الجزائر، جلة الادارة و التنمية و البحوث و الدراسات -جامعة قالة ،

إضافة لما سبق، وحتى يكون تطبيق النظام فعالاً، لا بد من وجود وتوفير متطلبات أخرى، تتفاوت من منظمة لأخرى، نذكرها في النقاط التالية:

1- إن نجاح أي نظام كان، يعتمد على مدى تقبل المستخدمين للنظام، ولن ينجح أي نظام في حال وجود رفض ومعارضة له، فلذلك على المنظمة العمل منذ البداية على شرح العلاقة بين أهمية النظام وإجراءات العمل، وجعل المستخدمين جزءاً من عملية تصميم وتنفيذ النظام، مع الاتصال المستمر معهم في كل مرحلة من مراحل النظام والحصول على تغذية راجعة من المستخدمين حول التغييرات.

2- تدريب المستخدمين على النظام الجديد، ضمن بيئة آمنة، تتيح لهم فهم أهمية النظام ومزاياه، وفهم أهمية التكنولوجيا للمنظمة وللمستخدمين، على كافة المستويات الإدارية ولكافة العاملين ومستخدمي النظام.

3- استخدام HRM-e من قبل العاملين بالمنظمة، مرتبط بشكل أساسي على مستوى الفائدة التي يحصل عليها العامل في المنظمة من تكنولوجيا معلومات الموارد البشرية، ومن مستوى سهولة استخدامها⁶⁵

الفرع الثاني: المبادئ الأساسية لإنجاح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إن أكثر المنظمات والمؤسسات احتياجاً في سعيها نحو تحديث جهاز إدارة إلكترونية لموارد بشرية فيها ركائز صلبة تدعمها، وأسس متينة تقودها، هي المنظمات التي تبحث عن الميزة التنافسية، وتسهيل التعاملات، فالتعامل مع التكنولوجيا أوجب المنظمات على تطوير الأجهزة الإدارية، ومحاوله النجاح في ذلك، مما فرض البحث على المبادئ التي تقود نحو تسهيل طريق لاعتماد النظام الإلكتروني، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:⁶⁶

⁶⁵ يوسف ابو منه، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً HRM-e في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة، " الما جستير في إدارة الأعمال 1430 هـ - 2009 ص 80

⁶⁶ إيمان ايت مهدي، تسير موارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع اختصاص

تنظيم وعمل جامعة محمد المين دباغين، سطيف 2، السنة 2018-2019، ص 76

- أهمية استقبال التكنولوجيا الجديدة، واستيعابها، والعمل على تطويعها وتطويرها، باعتبار كل ذلك من ضروريات الاعداد لبناء القدرات التنافسية ومواجهة تحديات النظام الاقتصادي العالمي.

- أهمية التخطيط العلمي لعمليات التطوير، والتحديث التكنولوجي، بتحديد الأهداف واختيار التكنولوجيا وتصميم وتوفير متطلباتها.

- ضرورة تحريك، وتطوير الهياكل التنظيمية، واعادة هيكله وهندسة العمليات والأساليب والنظم في المنظمات لتهيئة إستقبال التكنولوجيا، واعداد المناخ الملائم لاستثمارها وحصول على عوائد كاملة.

- السعي نحو تعديل ثقافة المنظمة.

- ضرورة العمل على اعادة هيكله الموارد البشرية في ضوء متطلبات الاوضاع التكنولوجية الجديدة المتوقعة والتي تتطلب خواص ومهارات وقدرات متميزة في العنصر البشري والتي تختلف الى حد بعيد عما هو سائد في القاعدة العريضة من الموارد البشرية في واقع العمل حاليا.

- اعداد الاجيال الجديدة من الموارد البشرية، حسب رؤى مستقبلية، تنسيق التطورات التكنولوجية المتوقعة، تحدد سمات والمهارات والقدرات المطلوبة معها.

- أهمية تعديل وتطوير نظم الموارد البشرية، بشكل يعكس متطلبات التكنولوجيا الجديدة من ناحية، ويستفيد من امكانياتها الفائقة من ناحية اخرى.

- تطوير نظم وأساليب تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، باستثمار آليات جديدة، كشبكة الانترنت، ووسائل التدريبية التفاعلية المسندة الى الحاسب الالى.

- تشجيع القدرات الابتكارية للموارد البشرية، وتهيئة قنوات واساليب الابتكارية والمشاركة في تطوير وتحديث الاساليب والامكانيات في مختلف المجالات.

- تعميق استخدام فرق العمل المتكاملة، كأساس لتنظيم وتنسيق جهود الموارد البشرية بحسب ما تسمح به الظروف وطبيعة العمل

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تركز على ركزتين أساسيتين من اجل انجاحها هما: تطوير نظم المعلومات، وتنمية مهارات ومكتسبات الموارد البشرية.

المطلب الثاني: معوقات وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في منظمات الأعمال

ان تبني مشروع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لا شك فيه يصاحبه بعض المعوقات التي تعرقل عملية الاستثمار الفعال للتكنولوجيا الحديثة حسب (jessup and joseph (2006) ان اهم معوقات التي تواجه المؤسسات عن ممارستها للتكنولوجيا هي:⁶⁷

- نقص في المورد البشري المؤهل ذو المهارات الفنية المتعددة الاختصاصات، لتعامل مع العصر الرقمي، او بما يسمى بالأمية المعلوماتية عدم توفر الانترنت بشكل كافي في المؤسسات، واقتصارها على مجموعة معينة دون غيرها.

- غياب التشريعات والقوانين المناسبة

- غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة

- عدم وجود ثقة الكاملة بالتقنيات الحديثة من حيث استمرارية عملها⁶⁸

⁶⁷ وائل مجد جبريل، معوقات تطبيق الادارة الإلكترونية بادارة الخدمات الصحية درنة(ليبيا)، 2020 المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي المجلد 8، العدد 01، 2020، ص82

- عدم الاطلاع على التجارب الناجحة في البيئه المجاورة
- كما أن التقرير الذي أعده مؤتمر التجارة والتنمية التابع للأمم المتحدة وارجع ضعف تعامل الدول النامية مع التكنولوجيا الحديثه الى عدة معوقات اهمها مايلي:⁶⁹
- عدم وجود وعي بما يمكن ان تتوفره هذه التكنولوجيا الحديثه.
- عدم انجاز البنى التحتية متكاملة.
- التكاليف الباهضة للوصول لشبكة الانترنت.
- قلة الخبرات والكفاءات البشرية ونقص المبادرة الفردية.
- الافتقار الى ثقافة اعمال المفتحة على التغير والشفافية.
- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليلها لعنصر البشري.
- وجود الفجوة الرقمية بين الناس متخصصين في مجال التقنية واخرين لا يفقهون شيئا من إيجابياتها.
- امن المعلومات هو تامين الحماية ومن المخاطر التي تهدد المعلومات والاجهزة⁷⁰
- واستخلاصا لما سبق يمكن حصر معوقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الشكل الموالي:

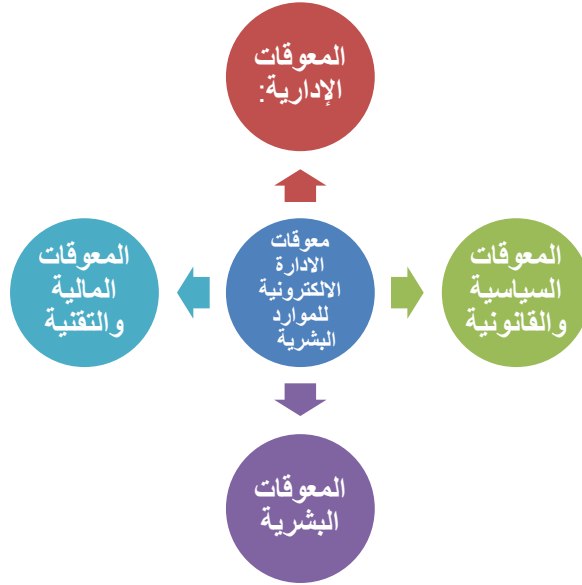
⁶⁸ حسين مُجدّ حسين، الإدارة الإلكترونية المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، 2011، ص196

⁶⁹ العالق بشير عباس، الاتصالات التسويقية الإلكترونية: مدخل تحليلي تطبيقي، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص103.

⁷⁰ وائل مُجدّ جبريل، معوقات تطبيق الادارة الإلكترونية بادارة الخدمات الصحية درنة(ليبيا) 2020، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي المجلد 8 العدد

2020، ص82

الشكل (8): معوقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية



المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على مراجع سابقة الذكر

المطلب الثالث: اثار ونتائج وتحديات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

النتائج المتوقعة من تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يمكن تقسيمها الى:

اولا-نتائج التطبيق على المؤسسة⁷¹

1. الالتزام العالي: بحيث تكون القوى العاملة محفزة وقادرة على الفهم والتفاعل مع الإدارة للتغيير ضمن بيئة

المؤسسة مما يؤدي الى مستوى ثقة أكبر بين الإدارة والعاملين.

⁷¹ Kamel Omran, Noha Anan, Studying the Impact of using E-HRM on the effectiveness of HRM partices: qn explorqtory study for the internet service providers (ISP) in Egypt,international journal of academic research in business and social science,2018, p468

2. **الكفاءة العالية:** قدرات تنافسية عالية تدل على قدرة العاملين لتعلم مهمات وواجبات جديدة اذا استدعت الظروف لذلك.

3. **فعالية التكلفة:** توفير التكاليف، عن طريق الاجور التنافسية وتقليل معدلات دوران العمل، وقدرة إدارة الموارد البشرية على أداء دور إداري متميز في سبيل تحقيق هدف المؤسسة لتقليل التكاليف.

4. **التطابق العالي:** ملائمة عالية، عن تشكيل البيئة الداخلية، نظام الاجور وإدارة الافراد بما يلائم اهتمامات المنتفعين كافة

ثانيا-نتائج التطبيق بالنسبة لإدارة الموارد البشرية⁷²

1. ان الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لا يعني التخلي عن إدارة الموارد البشرية، ولا يعني تركه كما هو، فان التوجه العام للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هو كونها شريك استراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك لقدرتها على تزويد المؤسسة بمعلومات دقيقة وسريعة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.

2. المؤسسات التي تعتمد التوجه العلاقائي باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، سيكون طاقم الاصغر كافيا لإدارة الموارد البشرية، اذا استخدام العاملين والمدراء التشغيل الادوات المزودة من قبل الموارد البشرية على شبكة الانترنت.

3. المؤسسات التي تعتمد على توجه التحويلي باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، سيكون من ضروري توفير خبراء في إدارة الموارد البشرية، وذلك لصياغة الخطط الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

⁷²خالصة زواوي، تأثيري الادارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال البشري،دراسة حالة مؤسسة اوراسكوم تيليكوم الجزائر، المجلد الثاني، العدد02،

مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الاعمال،2018،ص73

خلاصة الفصل الثالث

بناءً على ما تقدم في هذا الفصل، انشأت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حالة فكرية جديدة ادت الى تغيير عميق في نظرة إدارة الموارد البشرية الى مهامها وأساليبها، حيث ركزت على ان وظيفة إدارة الموارد البشرية هي في الأساس "التعامل بالتكنولوجيا"، بمعنى عليها توظيف وإدماج التكنولوجيا في عملياتها بحيث تنعكس على تصميم وأداء الأعمال وكذا تضمين التكنولوجيا واستثمارها في كافة عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية عبر زرع لمناسب لهذه التكنولوجيا كالتكوين الإلكتروني، التوظيف الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني وغيرها، وبذلك تحقق التميز في عمليات المؤسسة ويتأكد لها المركز التنافسي.

والفصل الموالي سنحاول توظيف وتوضيح واقع تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية على مستوى مديرية التربية

لولاية غليزان

الفصل الرابع : واقع تطبيق الإدارة

الإلكترونية للموارد البشرية بمدرسة التربية والية

غليزان

تمهيد

بعد استعراض اهم المفاهيم النظرية الخاصة بموضوع الدراسة "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية" سوف نحاول في هذا الفصل اسقاط الدراسة النظرية على الواقع، من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مديرية التربية لولاية غليزان بحث قمنا بزيارة المديرية وإجراء مقابلات مع رؤساء المصالح بالإضافة الى توزيع الإستبيان الذي تم إعداده على عينة البحث محاولين تشخيص واقع تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مديرية التربية ولاية غليزان.

و انطلاقا مما سبق سنحاول التطرق في هذا الفصل الي ما يلي :

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية التربية ولاية غليزان

المبحث الثاني : مصالح مديرية التربية ولاية غليزان

المبحث الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية بمديرية التربية ولاية غليزان

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية التربية ولاية غليزان

يعتبر قطاع التربية من القطاعات الكبرى في الجزائر بما يتميز به من إطار بشري و هياكل متوزعة عبر كامل تراب الوطن، تتكون الإدارة المدرسية على المستوى الولائي من مديريات التربية، و حسب المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 9 يوليو 1990، فإن مديريات التربية تتكفل بتنفيذ السياسة التربوية محليا.

المطلب الأول: تعريف العام لمديرية التربية

إعتمد النظام الجزائري مباشرة بعد الاستقلال النظام التربوي المورث من الاستعمار الفرنسي والذي يعود الى عهد نيلون الثالث الذي نظم التعليم في وقته من خلال إنشاء أكاديميات تشرف على جميع أطوار التعليم من الابتدائي الى تعليم الجامعي، وكان يطلق على الهيئة المسيرة والمشرفة على تنظيم التعليم إسم الأكاديمية

تحولت التسمية من مفتيشية الأكاديمية إلى مديرية التربية بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 09.09.1979

ويمكن تلخيص مسيرة مديرية التربية في المراحل التالية¹:

- من 1962 إلى 1971 كانت تسمى في هذه الفترة مفتشيه الأكاديمية.
- من 1971 إلى 1979 كانت تسمى مديرية التربية والثقافة.
- من 1980 إلى 1986 كانت تسمى في هذه الفترة قسم استثمار الموارد البشرية
- من 1986 إلى يومنا هذا تسمى "مديرية التربية".

¹مدونة التربية و التعليم في الجزائر متاح على الرابط. www.a-onec.com. de-relizane.htm

المطلب الثاني: مهام مديرية التربية

وفقا (المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة

1990) يحدد كفاءات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية

تولى مديرية التربية الموضوعة تحت سلطة وزير التربية ما يلي²:

- تنشيط مجموع النشاطات التربوية في مجال التعليم الأساسي ، والتعليم الثانوي والتكوين ، على مستوى قطاع التربية ، وتنسيقها ومتابعتها.
- السهر بالاتصال مع الهياكل والهيئات المعنية، على توفير الشروط التي تمكن من الأداء العادي للأنشطة المدرسية والموازية للمدرسة ، والسير الحسن لمؤسسات التربية والتكوين التابعة للقطاع.
- وتكفل بهذه الصفة، في إطار التنظيم الجاري به العمل على الخصوص، بما يلي:
- إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم والقيام بتحديثها بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية.
- جمع الإحصاءات المدرسية ومعالجتها وتحليلها والقيام بكل عمليات السبر والتحقيقات لتقدير احتياجات الولاية في ميدان التربية.
- السهر على التنظيم والمتابعة والمراقبة التربوية لمؤسسات التربية والتكوين الموضوعة تحت وصاية وزير التربية.
- السهر على تطبيق برامج التعليم واحترام التنظيم المدرسي.

² المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990 يحدد كفاءات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية

- القيام بتعيين الموظفين التربويين والإداريين والتقنيين وأعوان الخدمة في المؤسسات ومتابعتهم وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل.
- تنظيم الامتحانات والمسابقات التابعة للقطاع ومتابعتها بالاتصال مع الهياكل والهيئات المؤهلة وتسليم لشهادات المتعلقة بالامتحانات والمسابقات المذكورة في إطار التنظيم الجاري به العمل.
- تنظيم عمليات التوجيه والتقييم المدرسي وتنفيذها.
- تنفيذ عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.
- تنظيم نشاط أسلاك التفتيش والاتصال مع المصالح والأجهزة المعنية.
- ترقية الأنشطة التربوية والثقافية والرياضية في المؤسسات المدرسية ، بالاتصال مع القطاعات والأجهزة والجمعيات المعنية.
- السهر على إحترام مقاييس حفظ الصحة والأمن في مؤسسات التربية والتكوين التابعة للقطاع.

المطلب الثالث: تعريف مديرية التربية ولاية غليزان

مديرية التربية لولاية غليزان هي عبارة عن إدارة عمومية تابعه لوزارة التربية والتعليم الجزائرية، تهتم بالتكفل بانشغالات قطاع التعليم على مستوى جميع المتوسطات والثانويات الموجودة على مختلف البلديات التابعة لها.

الفرع الأول : لمحة مختصرة لمديرية التربية لولاية غليزان³

تعتبر مديرية التربية ولاية غليزان همزة تواصل بين اولياء التلاميذ والأساتذة وعمال القطاع في حال وجود أي استفسارات أو مشاكل ، كما تتكفل المديرية بتنظيم مسابقات التوظيف التي تعلن عنها من سنة إلى أخرى بهدف ملئ المناصب المالية الشاغرة. وأيضاً بهدف تقريب الإدارة من المواطن وتقديم خدمات جد جيدة ؛حرصاً منها على مواكبة التطور التكنولوجي على شبكة الانترنت والإطلاع على ومعرفة كل ما يتعلق بالمجال التربوي من انشغالات أو استفسارات كما يتم عادة عبر الموقع عرض مختلف وآخر إعلانات ونتائج الناجحين في مسابقات التوظيف والعمل التي تنظمها المديرية الولائية مثل: مسابقة الاساتذة والمعلمين والأعوان المهنيين وغيرها من الخدمات.

³ <https://www.medjedel.com/download/44703>

الفرع الثاني: البطاقة التعريفية لمديرية التربية ولاية غليزان

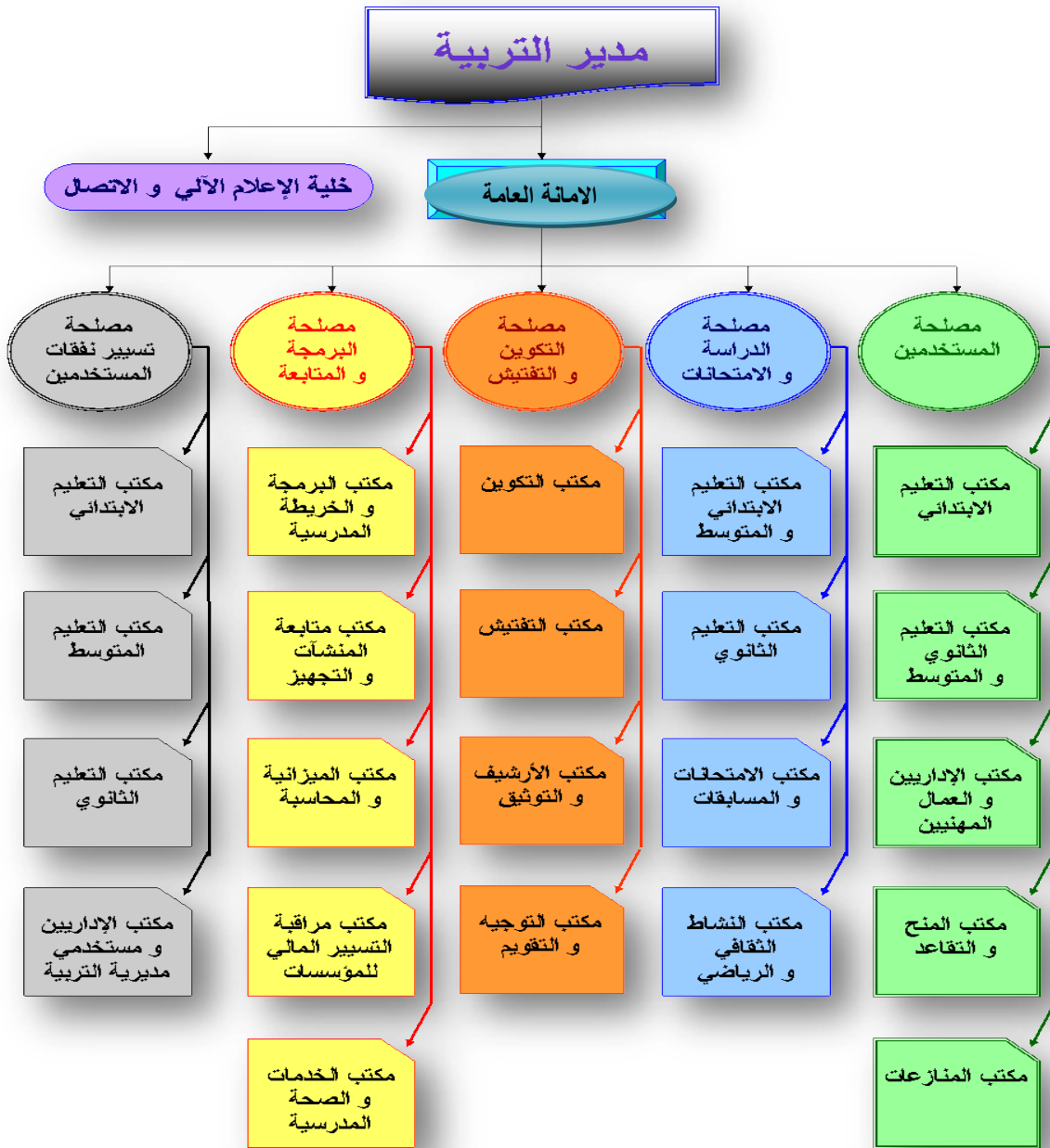
الجدول (10): البطاقة التعريفية لمديرية التربية ولاية غليزان

العنوان بالعربية	طريق مستشفى محمد بوضياف - غليزان - الجزائر
الرمز البريدي	48000
الولاية	غليزان
الهاتف	046-92-44-53
الفاكس	046-92-45-02
البريد الالكتروني	derelizane@education.gov.dz
عنوان الموقع الرسمي لمديرية التربية لولاية غليزان	WWW.EDUCATION-RELIZANE.COM
موقع على الفيسبوك	education relizane 48 facebook
عدد مستخدمي قطاع التربية للولاية	15349
عدد المختصين في اعلام الالي	05 مختصين في اعلام الالي

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية غليزان

ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية غليزان كما يلي:

الشكل (9): الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية غليزان



المصدر: مديرية التربية ولاية غليزان

المبحث الثاني : مصالح مديرية التربية ولاية غليزان

يتم تنظيم سير مصالح مديرية التربية وفقا للقرارات و مناشير وزارية والتنفيذية التي تضمن التسيير الفعال و الكفاء المرسوم التنفيذي المتضمن إنشاء المديرية الولائية و تنظيمها و سيرها :

- مرسوم تنفيذي رقم 90-174 مؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990 يحدد كفاءات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية و سيرها.

- مرسوم تنفيذي رقم 02-71 مؤرخ في 7 ذي الحجة عام 1422 الموافق 19 فبراير سنة 2002، يعدل المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990 الذي يحدد كفاءات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية و سيرها

- مرسوم تنفيذي رقم 05-404 مؤرخ في 14 رمضان عام 1426 الموافق 17 أكتوبر سنة 2005، يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990 الذي يحدد كفاءات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية و سيرها، المعدل.

-القرار الوزاري المتضمن التنظيم الهيكلي لمصالح المديرية و مهامها :

-قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20 ربيع الأول عام 1423 الموافق 2 يونيو سنة 2002 ، يتضمن تنظيم مصالح مديريات التربية و مكاتبها على مستوى الولايات و مفتشيه أكاديمية ولاية الجزائر⁴

المطلب الأول :شرح مهام مختلف مصالح الموجودة على مستوى الادارة العليا لمديرية التربية

يعين مدير التربية بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح وزير التربية ، يعتبر مدير التربية امر بالصرف ، ويتعين عليه إشعار الوالي بالوضعية السائدة في قطاع التربية في الولاية و افادته بكل المعلومات التي يطلبها منه ، يتولى مدير التربية تحت سلطة وزير التربية مهام وصلاحيات همها ا:السهر على السير الحسن للمؤسسات التربوية .

⁴الجريدة الرسمية عدد 50 المؤرخة في 21 جويلية 2002

الفرع الاول: مهام وصلاحيات مدير التربية لولاية غليزان

يحدد القرار الوزاري المؤرخ في 09-09-1979 صلاحيات مدير التربية كما يلي :

أ. في المجال التربوي: عداد برنامج الهيكل الاساسي الاداري والمدرسي، متابعة الإنجاز.

في مجال التخطيط و الإنجازات: تقييم الاحتياجات وحالة الإنجازات

ب. في مجال التنظيم التربوي: تنشيط المؤسسات التربوية ومراقبتها.

ت. في مجال التنشيط الثقافي: تنظيم مجموعة الاعمال التربوية وتنسيقها، تنشيط ومراقبة النشاطات الثقافية.

ث. في مجال التوجيه المدرسي: تطبيق تعليمات بقصد توجيه التلاميذ توجيهها عقلاانيا.

ج. في مجال التكوين: المراقبة التربوية لمؤسسات التكوين الخاصة بموظفي التربية، وتنظيم وتأطير التكوين الأولي،

متابعة التكوين اثناء الخدمة، وضع خريطة التكوين التربوية، حصر حاجات التعليم من الموظفين والإطارات.

ح. في مجال الموظفين: توزيع الموظفين على مستوى الولائي، إدارة الموظفين وتسيير ملفاتهم، تكوين ملفات

التقاعد والريع والمعاشات الخاصة بحوادث المرور ورأسمال الوفاة.

خ. في مجال الوصاية المالية للوسائل. دراسة مشاريع اصلاحات الكبرى، دراسة الوثائق الحسابية للمؤسسات

الكبرى واستغلالها، مراقبة التسيير المالي للمؤسسات، دراسة مشاريع ميزانيات تسيير المؤسسات.

د. في مجال الخدمة الاجتماعية : السهر على الوقاية الصحية والتغذية المدرسية والامن، تنفيذ التدابير المقررة

لفائدة الموظفين وذوي الحقوق.

الفرع الثاني : مهام الامين العام لمديرية التربية ولاية غليزان

قرار مؤرخ في: 2006/04/29، يحدد مهام الامين العام لمديرية التربية على مستوى الولاية.

المادة الأولى: يهدف هذا القرار إلى تحديد مهام الامين العام لمديرية التربية على مستوى الولاية وذلك تطبيقاً لأحكام

المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 74/90 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 09 يونيو سنة 1990

المعدل

المادة الثانية: يتولى الامين العام، تحت السلطة المباشرة لمدير التربية، تنشيط أعمال مختلف مصالح مديرية التربية على

مستوى الولاية وتنسيقها ومتابعتها ويكلف بهذه الصفة بما يأتي⁵:

أ. يسهر على تنفيذ التوجيهات والتعليمات الصادرة عن الإدارة المركزية لوزارة التربية الوطنية.

ب. يتابع تطبيق تعليمات مدير التربية وقراراته.

ت. يتولى التسيير الإداري والمالي والمادي لمصالح مديرية التربية.

ث. يعالج الملفات المعروضة على قرار مدير التربية.

ج. يحضر جدول أعمال جلسات التنسيق المنعقدة في مديرية التربية.

ح. يعد الرزنامة الإدارية لمديرية التربية بالولاية ويسهر على تطبيقها ويقدم حصيلة الأنشطة المرتبطة بها.

خ. يشرف على مصلحة البريد وخطية الاتصال.

د. يضمن في حدود صلاحياته على المستندات والوثائق الإدارية.

⁵مرسوم تنفيذي رقم 174-90 مؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990 يحدد كفاءات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية

د. ينوب عن مدير التربية في حالة حصول مانع.

ر. يقترح التدابير الكفيلة بتحسين سير مصالح مديرية التربية ومردودها.

ز. يسهر على تطبيق قواعد النظافة والصحة والأمن واحترامها داخل مديرية التربية.

س. يقوم بربط الصلة مع جمعيات أولياء التلاميذ والحركة الجمعوية والنقابات التي تنشط في مجال التربية.

ش. يساهم مع مديري المؤسسات التعليمية في معالجة القضايا التنزعية والوقاية من النزاعات الاجتماعية والمهنية

وتسويتها.

ص. يمثل مديرية التربية لدى المصالح الخارجية والهيئات والإدارات العمومية في الولاية.

الفرع الثالث: مهام خلية الاعلام والاتصال لمديرية التربية ولاية غليزان

تهدف خلية الاعلام والاتصال لمديرية التربية لولاية غليزان الى الترويج لجميع أنشطة المديرية مع الحرص على إيصال

المعلومة الصحيحة للمواطنين ومنتسبين القطاع على مستوى الولاية مع إيصال انشغالاتهم الى الجهات المعنية قصد

البحث فيها والاجابة عنها إن أمكن

مهام خلية الاعلام والاتصال:⁶

أ. نشر المعلومات عبر تنظيم لقاءات مع الصحافة وسائل الإعلام المسموعة، المقروءة والمرئية.

ب. التنسيق مع الاسرة التربوية لتغطية مختلف النشاطات والتظاهرات المتعلقة بالتربية.

⁶ مرسوم تنفيذي رقم 05-404 مؤرخ في 14 رمضان عام 1426 الموافق 17 أكتوبر سنة 2005 ، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 16 ذي

القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990 الذي يحدد كفايات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيورها

ت. نشر مختلف المعلومات المتعلقة بالمديرية عبر الصفحة الرسمية للمديرية (facebook) وكذلك موقع المديرية.

ث. العمل على التحديث المنتظم لمحتويات الموقع.

ج. استخدام مواقع التواصل الاجتماعي لنشر مختلف المعلومات.

ح. الاستماع لانشغالات وتساؤلات المواطنين ومنتسبين القطاع والعمل على الاجابة عليها وإيصالها للبت فيها

من الجهات المعنية.

المطلب الثاني: شرح مصالح الإدارة الوسطي والإدارة التنفيذية لمديرية التربية لولاية غليزان

توجد ستة مصالح على مستوي مديرية التربية لولاية غليزان كما هو موضح في الهيكل التنظيمي للمديرية سوف

نتطرق لي التعرف على كل مصلحة من حيث المهام و المكاتب التابعة لها

المطلب الاول : مصلحة المستخدمين

تعتبر مصلحة المستخدمين من أهم وأكبر المصالح في هيكل مديرية التربية نظرا لطبيعة المهام المنوطة بها

والمتمثلة في تسيير الموارد البشرية ، يشرف على تسييرها رئيس مصلحة معين بمرسوم تنفيذي رقم: 159/13 المؤرخ

في: 15 أبريل 2013 الذي يحدد قائمة المناصب العليا التابعة للمصالح الخارجية لوزارة التربية الوطنية وشروط

الالتحاق بهذه المناصب وكذا الزيادة الاستدلالية المرتبطة بها لمتابعة جميع العمليات المخولة للمصلحة إنجازها.

وأنشئت ذات المصلحة حسب التنظيم الهيكلي لمديرية التربية طبقا للقرار الوزاري المؤرخ

في: 2002/06/02 المتضمن تنظيم مديريات التربية ومكاتبها على مستوى الولايات، وخاصة المواد:

من 18 إلى 24 منه.

أولاً: مهام مصلحة المستخدمين: بالإضافة إلى التسيير اليومي العادي لشؤون المستخدمين، فإن المرسوم التنفيذي 174/90 المؤرخ في: 09 جوان 1990 في مادته الثالثة يحدد مهام مصلحة المستخدمين فيما يلي:

1- القيام بتعيين المستخدمين التربويين والإداريين والتقنيين وأعاون الخدمات في المؤسسات التعليمية ومتابعة مساهمهم المهني وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل وعليه فإن مهام المصلحة تتمثل في:

- متابعة المسار المهني للموظف من بداية إلى نهاية التوظيف.

2- تسيير ملفات المستخدمين حسب الآتي:⁷

- إنجاز قرارات التربص للموظفين المعينين الجدد.
- إنجاز مقررات الترقية .
- إنجاز قرارات العطل المرضية الطويلة المدى.
- إنجاز مقررات التكفل، الشطب، الانتداب، الإحالة على الاستيداع.
- التحويلات عن طريق الحركة العادية أو الإدارية.
- الإجازات والعقوبات.
- التأهيل والترقية إلى مناصب عليا.
- إنجاز مخطط تسيير الموارد البشرية وتنفيذ عملياته كتنظيم المسابقات.

⁷ مرسوم تنفيذي رقم 90-174 مؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990 يحدد كفايات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاي

- إنجاز القوائم الإسمية لجميع المستخدمين موقوفة إلى غاية: 31 ديسمبر من كل سنة.
- ملفات التقاعد على مستوى الصندوق.
- جميع العمليات السابقة الذكر معظمها يخضع للتأشيرة من قبل مصالح الرقابة المالية وتبليغ القرارات المؤشرة إلى مصالح الوظيفة العمومية قصد الرقابة اللاحقة. إنجاز حصيلة الشغل للموظفين.
- استقبال البريد ودراسته والرد على ما يستوجب ذلك.

ثانيا: مكاتب المصلحة: تحتوي المصلحة على أربعة مكاتب وهي:⁸

1. مكتب مستخدمي التعليم الابتدائي
2. مكتب مستخدمي التعليم المتوسط والثانوي العام والتقني.
3. مكتب المستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة.
4. مكتب المعاشات والتقاعد والمنازعات.

الفرع الثاني: مصلحة التمدريس والإمتحانات

تقوم مصلحة الدراسة والامتحانات بالمتابعة الميدانية لتمدرس التلاميذ على مستوى الولاية وفي جميع أطوار التعليم وتسهر على تطبيق المناهج المقررة وإعداد الخريطة التربوية لجميع المؤسسات التعليمية وفق الشريحة الممنوحة لمختلف أسلاك التعليم. وتتكون المصلحة من أربعة مكاتب هي:

⁸ مرسوم تنفيذي رقم 174-90 مؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990 يحدد كفاءات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية

- 1- مكتب التعليم الأساسي: يسهر على التنظيم، المتابعة والمراقبة البيداغوجية للمؤسسات التعليمية.
- 2- مكتب التعليم الثانوي العام والتقني: يسهر على تطبيق البرامج التعليمية واحترام النظام المدرسي.
- 3- مكتب الامتحانات والمسابقات: تنظيم ومتابعة الامتحانات المدرسية والمسابقات التابعة للقطاع تسليم الشهادات في إطار التنظيم المعمول به وذلك مع الهيئات المختصة.
- 4- مكتب التنشيط الثقافي والرياضي: العمل على ترقية النشاطات التربوية، الثقافية والرياضية بالمؤسسات التربوية بالتنسيق مع القطاعات، الهيئات والمنظمات المعنية.

الفرع الثالث: مصلحة التكوين والتفتيش

مصلحة التكوين والتفتيش: هي مصلحة داخلية تشكل العمود الفقري في بناء هيكل مديرية التربية، وتعد بمثابة القلب النابض في إدارة النشاط وبناء ديناميكية العمل الجماعي داخل هذه المؤسسة الحيوية الهامة، باعتبار أنها تخطط لمختلف العمليات التكوينية داخل المديرية وخارجها وتشمل بنشاطها كل الفئات والأسلاك: تربويون، إداريون، أسلاك مشتركة، بالإضافة إلى علاقاتها التفاعلية مع كل الشركاء المعنيين بقطاع التربية والتعليم.

الفرع الرابع: مصلحة البرمجة والمتابعة

تسهر مصلحة البرمجة والمتابعة على وضع مخطط شامل لمتابعة ومسايرة التمدرس على مستوى الولاية وبرمجة الهياكل الجديدة ومتابعة إنجازها وتجهيزها وتسعى المصلحة ل⁹:

- تحسين ظروف التمدرس وذلك بتجهيز المؤسسات.

⁹المرسوم التنفيذي رقم 174-90 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990 الذي يحدد كفايات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها، المعدل

- تقييم الاحتياجات وتحديد حالة الإنجازات.
- برمجة البناءات ومتابعة الإنجازات
- إنجاز الإحصاء الشامل والوجيز والمؤشرات الإحصائية وتحضير المخططات السنوية.
- تجديد التجهيزات للمؤسسات التربوية
- الإعلان عن المناقصات والاستشارات الخاصة باقتناء التجهيزات.

الفرع الخامس : مصلحة تسيير نفقات المستخدم

مصلحة دفع الرواتب من المصالح المستحدثة مقارنة بالمصالح الأخرى، تقوم بدفع رواتب المستخدمين في قطاع التربية على مستوى الولاية. ومن مهامها ضبط الوضعية العامة للمستخدمين وتسيير الملفات المالية بالتنسيق مع مصلحة المستخدمين وتتكون من المكاتب التالية:

1. مكتب التعليم الثانوي
2. مكتب التعليم الابتدائي.
3. مكتب التعليم المتوسط.
4. مكتب الإداريين ومستخدمي المديرية.

ويتمثل المهام الأساسي لمصلحة تسيير نفقات المستخدمين في:¹⁰

¹⁰المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990 الذي يحدد كفايات تنظيم مصالغ التربية على مستوى الولاية وسيرها، المعدل

- ضبط وضعية الموظفين العاملين بالقطاع.
- الإسراع في تسوية الوضعيات العالقة.
- المحافظة على وتيرة العمل مع الخزينة في عملية دفع الأجور.

الفرع السادس : مصلحة المالية والوسائل

مصلحة المالية والوسائل مصلحة من بين سبع مصالح لمديرية التربية مهام المصلحة تتمثل في: التسيير المالي والمادي لمديرية التربية، مراقبة التسيير المالي للمؤسسات التربوية.

المطلب الثالث: جرد البنية التكنولوجية المتوفرة على مستوى مديرية التربية لولاية غليزان

تتوفر مديرية التربية لولاية غليزان على مجموعة من التقنيات المعلومات والاتصال، سوف نحاول جرد اهم تكنولوجيا التي تملكها مديرية التربية.

اولا: خدمة الهاتف والفاكس

1- الهاتف: تحتوي كل مصلحة من المديرية على رقم هاتف خاص بها، كما أنه هنالك خط داخلي بين المكاتب

2- الفاكس: تملك كل مصلحة الفاكس أو الناسخ وهو جهاز يعمل عن طريق تقنية الاتصالات ويقوم بإرسال نسخ

طبق الأصل من الوثائق المراد إرسالها إلى الطرف الآخر. يستخدم الناسخ لبث واستقبال الصور. ولهذا، فإن النواسخ

تشبه آلات النسخ (التصوير) الصغيرة. غير أنها إما أن تكون مزودة بهاتف أو متصلة به

ثانيا: شبكة الانترنت:

1- الانترنت المعتمد على الكابل: تعتمد مديرية التربية لولاية غليزان الانترنت الكابل . الخط المشترك الرقمي A DSL

2-الإنترنت المعتمد على الأقمار الصناعية: هذا الاتصال يعتمد على الفضاء بدلاً من الأسلاك الأرضية على الأرض. لذا فإن الوصول إليه يكون أكثر سهولةً من الاتصال الهاتفي، وتوفر هذه الطريقة الاتصال بالإنترنت لأولئك الذين يعيشون في مواقع بعيدة حيث لا توجد خطوط هاتفية، في إطار ربط المؤسسات التربوية بخدمة الإنترنت عبر القمر الصناعي ألكومسات ALCOMSAT ، استلمت مديرية التجهيزات المخصصة لذلك، والمتكونة من :

- 1500 جهاز تلفاز ذكي(Android) .

- 1500كاميرا فائقة الدقة..

- 1500جهاز حاسوب بكل لواحقه.

- 1500الطبقة الذي يتلقى الإشارات رؤية واضحة تجاه الأقمار الصناعية.

ثالثا:الإنترانت:

هي عبارة عن شبكة إنترنت مصغرة تكون عادةً شبكة داخلية في المديرية، ذات خصوصية يتم الوصول إليها عبر ملقم تستعمل معايير انترانت من تمكن HTML و HTTP و بروتوكول الاتصالات TCP/IP بالإضافة إلى مستعرض ويب رسومي لدعم البرامج تقديم حلول إدارية بين أقسام المديرية ويمكن أن تكون بسيطة جدا فهي تتألف من ملقم ويب داخلي يتيح للموظفين الوصول إلى كتيبات العمل ودليل الهاتف. كما يمكن أن تكون معقدة جدا بأن تضم تفاعلات مع قاعدة بيانات واجتماعات مرئية ومجموعات مناقشة خاصة، ووسائط متعددة.

تستعمل الإنترنت ملقم ويب، لكن خلافا للويب المتوفرة عبر الإنترنت، يكون ملقم ويب في الإنترنت موصول فقط بالشبكة المحلية التي تخص المديرية. وأيضاً تستعمل الإنترنت ملقمات البريد الإلكتروني لإنشاء مجموعات خصوصية للتواصل عبر البريد الإلكتروني.

إذن تستعمل الإنترنت أدوات الانترنت ومعاييرها لإنشاء بنية تحتية يستطيع الوصول إليها فقط أولئك الذين يعملون داخل المديرية.

رابعا: اجهزة حاسوب او الكمبيوتر وملحقاته

تملك مديرية التربية ازيد من 200 حاسوب بين كمبيوتر شخصي و كمبيوتر مكتبي في الخدمة بمعدل كل موظف حاسوب حيث كل رؤساء المصالح ورؤساء مكاتب يملكون حواسب شخصية اما باقي الموظفين يملكون كمبيوتر مكتبي مجهز بالألة طبع وشبكة انترنت وتطبيقات خاصة بكل موظف حسب الوظيفة والمهام المسند اليه.

خامسا: الات النسخ **photocopieuse**: كل مكتب من مكاتب المديرية مجهزة بالة ناسخة

سادسا: كاميرات المراقبة: مديرية التربية لولاية غليزان مجهزة ب 16 كاميرات مراقبة.

سابعا: اجهزة التلفاز: مديرية التربية مجهزة ب 4 اجهزة تلفاز androidمتصلة بكاميرات المراقبة و6 اجهزة تلفاز مخصصة للمؤتمرات و محاضرات عن بعد و دورات التدريبية الإلكترونية.

ثامنا: اجهزة عرض بيانات **data show**: مديرية التربية ولاية غليزان مجهزة ب 10 اجهزة عرض بيانات في طور الخدمة.

مما سبق يمكن القول أن البنى التكنولوجية هي إحدى العناصر الأساسية التي تقوم بتدعيم الوزارات المعنية في مجال البحث، التعليم و التعلم، وبناء جيل تنافسي في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال قادر على الاستجابة للتغيرات المستمرة و الدائمة في هذا المجال، فتطوير البنية الأساسية المعلوماتية وترسيخ دعائم تكنولوجيا المعلومات وزيادة الوعي التكنولوجي و المساهمة في تقليل الفجوة الرقمية بمؤسسات وزارة التربية، من خلال تطوير البنية التحتية لنظم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، و تطوير برامج و أنظمة معلومات ملائمة يمكن تطبيقها و ادارتها و استخدامها بفاعلية وكفاءة لدعم عمليات التربية و التعليم، وتحسين جودة الخدمات المعلوماتية المقدمة لمكونات الوزارات و المجتمع الخارجي، و كما هو الحال بالنسبة لمديرية التربية لولاية غليزان يمكن القول انها تملك اهم البنى التكنولوجية الضرورية لتبني المفاهيم الإلكترونية و التي من خلالها تسعى لتحقيق التميز في مجال الرقمنة

المبحث الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية غليزان

بعد الزيارة الميدانية التي قمنا ومن خلال المقابلة مع رؤساء المصالح تم وصول لعدة معلومات خاصة بإدماج تكنولوجيا المعلومات الاتصال على مختلف الوظائف الادارية و تم تأكيد على الوظائف المتعلقة بالموارد البشري و الذي هو موضوع درستنا من خلال اسئلة المقابلة. انظر الملحق(1): اسئلة المقابلة

المطلب الأول: تطبيق الادارة الإلكترونية على وظيفة التوظيف بمديرية التربية ولاية غليزان

يعد التخطيط الوظيفة الادارية الاساسية التي تسبق أية عملية ادارية مهما بلغت أهميتها، حيث أنها تمثل العملية الفكرية التي ترسم مسبقا الطريق الذي سوف يسلكه المسؤولون عند اتخاذهم القرارات المختلفة وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف والعمليات الاخرى.

اولا : التخطيط الالكتروني للموارد البشرية بمديرية التربية ولاية غليزان

تقوم مصلحة المستخدمين بإعداد مخطط سنوي لتسيير موارد بشرية وهذا يتم وفقا مرسوم التنفيذي 127-95 المؤرخ في 1995/04/29 يعدل ويتمم مرسوم رقم: 66-145 مؤرخ في 02-06-1966 يتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تم وضعها للموظفين ميلاد مخطط تسيير الموارد البشرية بداية سريان العمل به في المؤسسات والإدارات العمومية.

من تاريخ 01 جويلية 1995 تعين على كل مؤسسة أو إدارة عمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية يوضح عمليات التسيير المقرر إنجازها خلال السنة المالية لاسيما فيما يخص: التوظيف، الترقيات، حركة المستخدمين، التكوين وتحسين المستوى إعادة التربص، الإحالة على التقاعد.

وهذا لا يتم يدويا الا بوجود تطبيقات الاحصاء وحيث يتم حساب معدلات الموظفين واحصاء المناصب الشاغرة ومحتملة الشغور واستخدام نظام معلوماتي لإدراج المناصب الشاغرة ومخطط تسيير موارد البشرية هي عبارة هو وثيقة من وثائق التسيير الحديث للموارد البشرية يتضمن عدة مؤشرات يتعرف المسير من خلالها على الوضعية البشرية لإدارته، كما يستطيع من خلالها القيام بعملية تسيير تقديري لموارده البشرية في المستقبل، أي يعتبر بمثابة "لوحة قيادة" تساعد المسؤول على اتخاذ القرارات المناسبة.

يتكون المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من 13 جدول، وينقسم إلى 03 أجزاء وهي¹¹:

1- الجزء الأول: يتكون من الجدول رقم 01 إلى 03

2- الجزء الثاني: يتكون من الجدول رقم 04 إلى 07 وهو في الحقيقة مخطط توقعي لتسيير الموارد البشرية.

¹¹ المرسوم التنفيذي 95-126 المؤرخ في 29-04-1995، الذي يعدل ويتمم المرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 02-06-1966، المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تم وضعها للموظفين ونشرها، أول ميلاد لمخطط تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

3- الجزء الثالث: يجمع كل من الجدول 08 إلى 13 ويهتم بالرقابة البعدية ودرجة تنفيذ الجزء التوعوي للمخطط السنوي.

يتم ملئ الجداول باستعمال الجدول اكسيل و excel ومعالج النصوص وورد WORD وبرنامج منجز من مصالح المديرية العامة للتوظيف العمومية خاص بتسيير المناصب المالية، ناخذ على سبيل المثال الجدول رقم 05 من مخطط السنوي لتسيير للموارد البشرية الجدول رقم 05 خاص الرزنامة الملخصة لعمليات التسيير التوعوي للموارد البشرية لسنة 2021 مثلا، انظر الملحق (2) خاص بجدول رقم 05 من مخطط تسيير لموارد البشرية

بعدها تتم المصادقة على المخطط السنوي للتسيير المعد وفق الأشكال والشروط المطلوبة حسب الحالة بالاتفاق المشترك بين المصالح المركزية أو المحلية للتوظيف العمومية والمؤسسات والإدارات العمومية المعنية فور تحديد المناصب المالية على مستوى المؤسسة أو الإدارة المعنية (الحصول على مدونة المناصب المالية الممنوحة للسنة الجارية)

ثانيا : الاعلان عن التوظيف إلكترونيا

بعد انجاز المخطط السنوي الذي يعد القاعدة التي يرتكز عليها برنامج التوظيف حيث يظهر خلاله عدد المناصب المفتوحة ونوع التوظيف المطلوب، داخلي، خارجي. تفتح مسابقة التوظيف عن طريق القرار الوزاري، اولا تقوم خلية الاعلام والاتصال لمديرية التربية ولاية غليزان عن الاعلان على فتح مسابقة التوظيف في موقع الرسمي لمديرية التربية لولاية غليزان WWW.EDUCATION-RELIZANE.COM.

انظر الملحق الملحق (3): واجهة موقع مديرية التربية الالكترونية

موقع مديرية التربية لولاية غليزان يحتوي على العديد من الاقسام المهمة والتي نذكر لكم منها: مصالح مديرية التربية (مصلحة التكوين والتفتيش مصلحة الدراسة والامتحانات مصلحة البرمجة والمتابعة مصلحة المستخدمين مصلحة المالية والوسائل مصلحة دفع الرواتب) المؤسسات التربوية، الدراسة والامتحانات، التكوين والتفتيش، ألبوم منتدى التربية نشاطات، مواقع حكومية مهمة للاتصال، معلومات عامة، التعريف بالولاية (غليزان)، الموقع الجغرافي لولاية غليزان، سكان ولاية غليزان.

وكما يتم الاعلان ايضا عن المسابقات والامتحانات في صفحة فيسبوك facebook education relizane 48

ثالثا: تسجيل في موقع الالكتروني لتوظيف في قطاع التربية

خصت وزارة التربية موقع <http://tawdif.education.gov.dz> لاستعمال الرقمنة في التوظيف و تحسين الإدارة وترشيد النفقات وتحقيق مبادئ الانصاف و الشفافية و المصداقية و كذا تخفيف الاجراءات الادارية و تبسيطها في اطار تحسين الخدمة العمومية، من حيث المعالجة الانية و الالية و الرقمية لعمليات ادارية و تقنية معقدة و كذلك المعالجة المركزية الموحدة على مستوى الإدارة المركزية لوزارة التربية الوطنية باستعمال النظام المعلوماتي الخبير système expert لإدراج المناصب الشاغرة و التعيين مع ادراج رغبات المترشحين بشكل دوري.

1- خطوات تسجيل في موقع الالكتروني لتوظيف في قطاع التربية

- أ. دخول لتسجيل في موقع الرسمي لديوان الوطني للامتحانات والمسابقات
- ب. على المرشح ملاً الاستمارة عبر الموقع الرسمي للديوان الوطني للامتحانات و المسابقات على العنوان التالي: concours.onec.dz مع احترام شروط المسابقة والتي سوف نتطرق اليها فيما يلي:
- على المرشح أن يحترم رزنامة المسابقة ولا يمكن تسجيل أي مرشح بعد الفترة المحددة مسبقا

- ملاً الاستمارة عبر الموقع الرسمي للديوان الوطني للامتحانات و المسابقات، انظر الملحق (4):استمارة التسجيل الإلكترونية.
- تأكد المرشح أن المعلومات المحجوزة صحيحة كما يتأكد من صحة المعلومات باللغة الفرنسية وكذلك عنوانه الشخصي ورقم هاتفه...إلخ.
- إيداع الملف :يستلم المرشح وصل إيداع الملف ممضى و مختوم من طرف الموظف المكلف باستلام الملفات في مركز إيداع الملفات المذكور في استمارة التسجيل (موعد الإيداع:على المترشح التقيد بالموعد المذكور في الاستمارة الإلكترونية التي سبق ملؤها)،ويقوم المرشح بتسليم الملف شخصيا إلى مركز إيداع الملفات المذكور في الاستمارة حسب ولاية و دائر و بلدية و مؤسسة.
- حقوق التسجيل: تدفع حقوق التسجيل للعون المحاسب لدى الديوان الوطني للامتحانات و المسابقات عن طريق حوالة بريدية إلى رقم الحساب البريدي 353599 المفتاح 99.

رابعا: استخراج الاستدعاء للمسابقة من الموقع: استدعاء يقصد به مركز اجراء الامتحان

خامسا: استظهار نتائج مسابقة في الموقع

ملاحظة هامة «بالنسبة للتسجيل في مسابقة الموقع يتم فتحه للتسجيلات الأولية ثم استخراج الاستدعاء ثم المرحلة الاخيرة هي استظهار نتائج مسابقة»

سادسا: فتره اجراء المسابقات والاختبارات الكتابية

بعد الاعلان الالكتروني لمسابقات وتسجيل الالكتروني للمرشحين يتم جمع ملفات المرشحين من المراكز المعنية بجمع الملفات التي تحدد من قبل المديرية و تندرج ضمن موقع رسمي لتوظيف وفق شبكة المعلومات و نظم الخبرة، تقوم مصلحة الامتحانات و المسابقات لمديرية التربية ولاية غليزان بغرلة ملفات و تأكد من صحة المعلومات الموجودة في الاستمارة الإلكترونية، تبدأ المصلحة في حجز المعلومات في برنامج (logiciel) الخاص بمعايير الانتقاء في المسابقات على اساس الشهادة في رتبة الوظيفة العمومية

1-تعريف تطبيق الخاص بمعايير الانتقاء في المسابقات على اساس الشهادة في رتبة الوظيفة العمومية : برنامج تم إعداده من طرف مهندس الاعلام الالي تابع لمصلحة الامتحانات والمسابقات بحث يتضمن مجموعة من التعليمات والأوامر التي توضح للحاسب تسلسل الخطوات التي ينبغي القيام بها لأداء مهام الاختبار على اساس الشهادة واستخراج النتائج. يحزن البرنامج في الذاكرة الرئيسية للحاسب لتوجه لإنجاز العمليات المطلوبة. وتمكنه أيضا من إدارة ومراقبة وتنظيم مكوناته المادية لتحقيق المهمة المطلوبة. وهنا يتطلب من الموظف المعني حجز المعلومات بدقة و الحذر لأن بعد الحجز تظهر النتائج اليا مرتبة تريب تسلسلي من المرشح الأول الى اخر مرشح، اي خطأ في الحجز يقلب موازين القوى و يكون هناك خلل في النتائج.

-شرح كيف يعمل برنامج الانتقاء على اساس الشهادة: يتضمن معايير الانتقاء التي حددها المنشور رقم 16 المؤرخ في 30-06-2014 معايير الانتقاء في المسابقات على اساس الشهادة في رتبة الوظيفة العمومية.

- واجهة تحتوي على ايقونات التالية. الإسم اللقب خاص بالمرشح تاريخ ومكان الازدياد بالعربية والفرنسية
معلومات لا علاقة لها بالاقتناء وانما معلومات تعريفه فقط.

- ويحتوي على ايقونات خاصة بمعايير الاقتناء تتمثل في
 - الشهادة، المؤهل او المستوى التكويني 06 نقاط تمنح لكل مترشحين
 - مسار الدراسة والتكوين (من 0 الى 7)
 - التكوين المكمل للشهادة المطلوبة في نفس التخصص (من 0 الى 02)
 - الاشغال والدراسات المنجزة من طرف المترشح في تخصصه (من 0 الى 02)
 - الخبرة المهنية المكتسبة من طرف المترشح في نفس المنصب او منصب معادل (من 0 الى 6)
 - تاريخ الحصول على الشهادة (0 الى 5)
 - المقابلة مع لجنة الانتقاء (تنقيط من 0 الى 03)
- انظر الملحق (5): المنشور رقم 16 المؤرخ في 30-06-2014 معايير الانتقاء في المسابقات على اساس الشهادة في رتبة الوظيفة العمومية
- وهنا يتطلب من الموظف المعني الحجز المعلومات بدقة و الحذر لان بعد الحجز تظهر النتائج اليا ترتيب تسلسلي من المترشح الأول الى اخر مترشح اي خطأ في ادراج يقلب موازين القوى و يكون هناك خلل في النتائج .

سابعاً: استظهار نتائج مسابقة في الموقع

يتم الاعلان على النتائج في موقع وزارة التربية حيث كل مرشح يدخل إسم المستخدم الخاص به ورقم السري ليطلع على نتائجه، تم تقوم خلية الاعلام والاتصال لمديرية باعلان النتائج وقائمة الناجحين، أي ترتيب حسب المناصب المفتوحة وقائمة الاحتياط في موقع الرسمي لمديرية التربية وصفحة الفيس بوك وهذا تطبيقاً للمادة (80) من القانون الاساسي للوظيفة العمومية.

ثامناً: استدعاء الناجحين الكترونياً في مديرية التربية ولاية غليزان

بعد تثبيت إسماء الناجحين على موقع مديرية التربية يتم استدعاء الناجحين، نشر اعلان خاص باستدعاء الاشخاص الناجحين على موقع الرسمي خاص بالمديرية وصفحة الفيس بوك واتصال بهم هاتفياً لاختيار مناصب واختيار يكون حسب ترتيب في قائمة الناجحين هذا تطبيقاً للمادة (83) من قانون الاساسي للوظيفة العمومية

تاسعاً: التعيين الالكتروني لمديرية التربية لولاية غليزان

بعد اختيار ناجحين المؤسسات يحضر مقرر التعيين وبرسل عبر البريد الالكتروني من بريد مصلحة المستخدمين الى بريد مؤسسة التربوية التي تم اختيارها من طرف الناجحين في المسابقة، فعند وصول الموظف الجديد الى مؤسسة يكون مدير مؤسسة تربويه على علم بقدوم موظف جديد وعلى دراية كاملة بإسم ولقب ووظيفة التي سيشغلها وعليه يحضر مدير مؤسسة محضر تنصيب للموظف الجديد.

مما سبق يمكن القول ان كل خطوات التوظيف الالكتروني بمديرية متابعه الكترونياً ما عاد الاختبار الالكتروني أي مقابلات إلكترونية لم تصل المديرية الى هذا الاجراء عندما نقول مديرية نقول القطاع التربية ككل لان وزارة التربية الوطنية هي التي تعطي الضوء بواسطة مناشير ومقررات التي على اساسها يتم العمل.

المطلب الثاني: التكوين (التدريب) الالكتروني في مديرية التربية ولاية غليزان

يخضع موظفي قطاع التربية للتكوين حسب الاسلاك و الرتب و هذا التكوين مرتبط بقرارات و مناشير و مراسيم تنفيذه اهمها :

-قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2013/11/17 يحدد كفايات تنظيم التكوين المسبق للتعين في رتبة أستاذ التعليم الثانوي و محتوى برامجه.

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2013/11/17 يحدد كفايات تنظيم التكوين المتخصص للالتحاق برتبي نائب مقتصد و مقتصد و محتوى برامجه.

قرار وزاري مشترك مؤرخ 2014/05/04 يحدد كفايات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية و مدته و كذا محتوى برامجه.

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2013/11/17 يحدد كفايات تنظيم التكوين المتخصص للترقية إلى رتبي لأستاذ المدرسة الابتدائية و أستاذ التعليم المتوسط و مدته و محتوى برامجه.

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2014/05/04 يحدد كفايات تنظيم التكوين المتخصص للالتحاق ببعض الرتب و الأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية و تقيمه و كذا محتوى برامجه.

قرار مؤرخ في 2015/08/24 يحدد كفايات تنظيم التكوين البيداغوجي التحضيري أثناء التربص التجريبي لموظفي التعليم و مدته و كذا محتوى برامجه.

الفرع الأول: خطوات التدريب الالكتروني على مستوى مديرية التربية ولاية غليزان .

تضم مراحل بناء برنامج التدريب الالكتروني على مستوى مديرية التربية مجموعة من الخطوات اهمها

اولا: تحديد احتياجات التدريبية الكترونيا في مديرية التربية

بعد احصاء احتياجات التدريبية كما سبق الذكر في مخطط التسيير للموارد البشرية حيث يتم احصاء عدد المتكويين ويتم تصنيفهم (متكون داخلي ومتكون خارجي)، المتكون الداخلي هو مستخدم لقطاع تم ترقيتهم من رتبة الى رتبة عن طريق امتحان داخلي او ترقية اتوماتكية، المتكون الخارجي هم الموظفون الجدد الذي تم توظيفهم من مسابقات الخارجي.

باستخدام برنامج جدول اكسيل Excel الموجود بالكمبيوتر وفقا لنظام التشغيل وندوز WINDOW ومخرجات تكون عبارة عن جداول تحدد المتكويين بالاسلاك والرتب. ويتم استدعاء المتكويين لعملية التكوين عبر موقع الرسمي لمديرية التربية كذلك و الصفحة الفيسبوك الرسمية لمديرية التربية ولاية غليزان و ايضا يتم الاتصال بهم عبر الهاتف اذن عملية تحديد الاحتياجات من بدايتها الى نهايتها على مستوى مديرية التربية لولاية غليزان تعتمد على تقنيات الاعلام و الاتصال و تكنولوجيا المعلومات.

ثانيا: تنفيذ برنامج التدريبي الكترونيا في مديرية التربية

سوغ نتحدث اولا على الارضية الرقمية لتكوين مستخدمي التربية على انطلاق الموسم التكويني 2021/2020 أن وزارة التربية الوطنية ستعتمد على آليات التكوين المزدوج (التكوين الحضوري والتكوين الرقمي عن بعد) من خلال الشبكة الوطنية الرقمية للتكوين التي تخضع حاليا للتجارب النهائية وستمكن من "تطوير كفاءات الموارد البشرية على اختلاف مهامها ورتبها وتفتح أمامها أفقا للابتكار بما يخدم جودة المدرسة الوطنية.

سيستفيد من خدمات هذه الأرضية - كمرحلة أولى- 4929 متكون في إطار التكوين المتخصص والتكوين التكميلي ما قبل الترقية، على أن تعمم بعدها على الأساتذة الجدد في إطار التكوين البيداغوجي والتكوين المسبق.¹²

أن التحديات التي فرضتها الإجراءات الاستثنائية لمكافحة انتشار فيروس كورونا أوجبت التأقلم معها من خلال "التسريع في استغلال آليات رقمية بديلة تضمن استمرارية التكوين مع انتهاج التحديث وفق نظام عصري يستطيع مواكبة المستجدات الحاصلة على كافة المستويات

بلغ عدد المعنيين بالتكوين المتخصص خلال هذا الموسم التكويني الجديد 10.773 متكون منهم 4929 معنيون بالتكوين المتخصص والتكوين التكميلي ما قبل الترقية.¹³

اصدرت وزارة التربية رخصة استثنائية من مصالح الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بغية فتح ملحقات تكوينية على المستوى الولائي لاستكمال السنة التكوينية المنصرمة التي توقفت أواخر مارس 2020 وذلك تطبيقا لمقتضيات التدابير الوقائية من انتشار وباء فيروس كورونا. وقد امتدت هذه الفترة الاستثنائية من 25 أوت إلى 15 أكتوبر 2020. كما اهتمت الوزارة بالعنصر البشري "باعتباره موردا أساسيا يضمن الارتقاء بأداء المدرسة الجزائرية إلى مستوى المرجعيات القياسية التي باتت تتميز بها أنظمة التعليم على المستويين الإقليمي والدولي.

¹² الارضية الرقمية اتكوين مستخدمى التربية و التعليم متاح على الرابط <https://www.radioalgerie.dz>

¹³تكوين هجين بين الحضوري والرقمي عن بعد ، كفايات وشروط تكوين الأساتذة ومستخدمى القطاع، متاح

[/https://www.echoroukonline.com](https://www.echoroukonline.com)

1-التدريب الالكتروني على مستوى مديرية التربية ولاية غليزان وفقا لتطبيق *Discord*

كما سبق القول ان مديرية التربية لولاية غليزان هي هيئة عمومية تحت وصاية وزارة التربية الوطنية ، اي تطبق القرارات الوزارية اذ اتخذت مديرية التربية في هذا الشأن طرق تتمكن من خلالها عرض برنامجها التكويني باستعمال عدة وسائل تكنولوجية تعرض من خلالها دروس المبرمجة في خلال الفترات التكوينية اهما التلفاز ، إذاعة (مستغانم) ، قناة الباهية ، وتطبيقات مخصصة لتدريب عن بعد، نشر دروس المواد التعليمية المخصصة ومبرمجة للمتكونين من خلال مواقع إلكترونية لتحميل والتصفح.

كما هو الحال بالنسبة لمعهد بن زهرة الغالي لتكوين موظفي التربية وتحسين مستواهم، معهد يستقبل متكونين تابعين لمديرية التربية ولاية غليزان، ولاية مستغانم، ولاية الشلف. إعتمدت إدارة المعهد طرق تعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا، كانت دفعة متكونين سنة 2019-2020 هي اول دفعة طبق عليها التدريب او التكوين الالكتروني، توقف تكوين لفترة معينة تم اتخذت إدارة المعهد اجراءات اولى من نوعها في معاهد التكوين التابعة لقطاع التربية، حرصا من هذا الاخير على مصلحة المتكونين، باشرت إدارة المعهد في تطبيق التدريب الالكتروني بعد موافقة الوزارة الوصية عن طريق تطبيق *Discord* وهو تطبيق خاص بالجامعات والمدارس التكوين، حيث مرت عملية التكوينية بتطبيق *Discord* بمراحل التالية:

1-المرحلة القبيلية: وجب على إدارة المعهد شرح مضمون التطبيق للمتكون و المؤطر وحتى موظفي المعهد و طريقة العمل حيث بلغت إدارة المعهد المتكونين و المؤطر بنشر اعلان على صفحة الفيسبوك الرسمية بضرورة تحمل التطبيق من سوق *play store* قامت بإرسال روابط و كلمة السر، وإسم المستخدم عن طريق البريد الالكتروني لكل متكون في رتبه خاص به، فتحت إدارة المعهد لكل رتبه قسم افتراضي خاص بها مع رابط شرح الخاص بكيفية استعمال التطبيق

2-المرحلة الوسطية: هي مرحلة تجريبية قبل البدء في تكوين الرسمي، بحضور مختصين وخبراء لتوضيح النقاط

المستعصية ودامت هذه المرحلة اسبوع لتمكين المتكويين وحتى المؤطرين من استعمال التطبيق

3-المرحلة البعدية: بعد نجاح انطلاق الرسمي لأرضية التكوين من قسم افتراضي واجتماعات ومحاضرات مرئية

وكإرسال وثائق ودروس وكان التكوين وفقاً لزمالة المعهد كما هو موضح في الملحق رقم (6)

رابعا تقويم التدريب الالكتروني بمديرية التربية ولاية غليزان

بعد انتهاء من الفترة تكوينه عبر التطبيق *Discord* تم استدعاء المتكويين لاجتياز امتحان نهاية التكوين ومناقشة

مذكرات التخرج تعبر كعملية تقويم التدريب الالكتروني من خلال نتائج الامتحان تم حكم على نجاح عملية التدريبية

وتعديل النواقص وعمل على تكامل وترابط عناصر منظومة التدريب وتكامل جهود التدريب السابقة واللاحقة.

الفرع الثاني: تكنولوجيا التدريب الالكتروني المستعملة بمديرية التربية لولاية غليزان

تلعب التكنولوجيا الحديثة بأدواتها ووسائلها الهائلة دوراً فاعلاً في التدريب الالكتروني من بين الوسائل أكثر استعمالاً

1-الحاسوب: يتم من خلاله تصميم وتشغيل وتخزين المواد التدريبية.

2-الانترنت: هي اهم ادوات التدريب الالكتروني الشبكة الدولية للمعلومات

3-الإنترنت عبر القمر الصناعي ألكومسات *ALCOMSAT*

4- مؤتمرات الفيديو: *video conference* كان اخر محاضرة لمدير التربية ولاية غليزان «لخضر بركاتي» و هو وباقي مدراء التربية عند يوم 18-08-2021 مع وزير التربية عبد الحكيم بلعابد عبر تقنية التحاضر المرئي حيث أكد على ضرورة التحضير والتخطيط الجيد للدخول المدرسي للسنة الدراسية 2021-2022. كما تحدث على الأرضية الرقمية، شدد السيد الوزير على ضرورة تحيين المعلومات في كل العمليات المدرجة في الأرضية، سيما تلك المتعلقة بالموظفين المعينين من جهاز المساعدة على الادماج المهني والأساتذة خريجي المدارس العليا لتكوين الأساتذة.

مما سبق التدريب الالكتروني يعتبر خطوه مستحدثه في ظل ظروف الصحيه ويمكن تقييد به مستقبلا في ظل مشروع عصرنة قطاع التربية *e-tarbia*. بما أن مديرية التربية لولاية غليزان لديها توجه نحو التدريب الالكتروني ينبغي أن تتمكن من الاجابة على أسئلة ترتبط بخمسة عوامل نجاح حاسمة تتضمن قياس أو تقييم ثقافة المديرية وجاهزيتها للتدريب الالكتروني، ومحتوى وبرامج محددة، والقدرات الداخلية أو البنية التحتية الالكترونية، والكلفة، والموظفين المستهدفين.

المطلب الثالث: نظام الاجور الالكتروني وتقييم الاداء الإلكتروني في مديرية التربية ولاية غليزان

تعتبر الأجور من أحد أهم العوامل التي تضمن استقرار العامل في عمله وتعكس مدى الرضى عنه، فهي تعد من أهم الحوافز التي تدفع بالفرد إلى بذل أقصى جهد وتحقيق وتيرة عالية من الإنتاجية، لهذا فإن أي خلل في هذا النظام قد يؤدي إلى خلافات ونزاعات قد تكون المديرية في غنى عنها.

الفرع الأول: نظام الاجور الالكتروني

تعد عملية تسيير الأجور من أكثر الوظائف أهمية وحساسية في إدارة الموارد البشرية في مديرية التربية ولاية غليزان، فهي تأخذ حصة الاسد من ميزانية التسيير الخاصة بالمديرية، حيث تخصص 79% من ميزانية لتغطية رواتب موظفي قطاع التربوي لولاية غليزان، حيث تنتهج المديرية نظام الاجر الزمني حيث يتم دفع الاجور شهريا.

ان عملية إنجاز الرواتب عملية معقدة، مرتبطة بعدة قوانين أساسية، حيث تتطلب منا دراية كاملة للاطلاع على المناشير والقواعد التي تحكم وتسير هذا المجال الواسع والمتغير كلما تغيرت المعطيات، كلما أحدثت الدولة زيادات أو تغيرات لبعض عناصر الراتب. بعد التكفل بالرواتب من طرف مديريات التربية لكل ولاية، و إستحداث مصلحة تتكفل بذلك وهذا طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 232.01 المؤرخ في 09 أوت 2001 الذي أقر مركزة الاعتمادات المخصصة بعنوان نفقات مستخدمي وموظفي مؤسسات التعليم بمختلف أطواره، المنشور التنفيذي الصادر من الأمين العام لوزارة التربية الوطنية رقم 291 المؤرخ في 2002/02/19 المتضمن تعليمات إضافية خاصة بكيفيات التكفل بأجور مستخدمي المؤسسات التعليمية من طرف المصالح اللامركزية للتربية بالولايات لا سيما الفقرة 02: بعنوان إنجاز الشهادات و الوثائق المحاسبية لتفادي تنقلات المعلمين والموظفين الذين يتقاضون أجورهم من قبل مديرية التربية بالولاية قصد الحصول على الشهادات المحاسبية التي تدخل في إطار تكوين ملفات مختلفة (الضمان الاجتماعي، التعاضدية، الضرائب).

ونظرا لعدد الكبير لمستخدمي قطاع التربية لولاية غليزان المقدر ب 15349 موظف لا يمكن لمصلحة تسيير نفقات المستخدمين (الاجور و الرواتب) بمديرية التربية تسييره يدويا فإعتمدت المديرية على نظام معلومات خاص بمصلحة الرواتب و برامج و تطبيقات تسهل من عملية تسيير الاجور دون اخطاء و بمراعاة جميع المعطيات لإنجاز راتب موظف و العلاوة التابعة و المكافآت استنادا للمناشير و المتابعة الجيدة لراتب الموظف و المحافظة على حقوقه مع تطبيق كل الزيادات و التي أقرتها الدولة في النظام التعويضي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية و الأسلاك المشتركة و المتعاقدين. تم وضعها تحت تصرف المؤسسات التربوية تكون هناك استمرارية و متابعة و كذا تسهيل العمل وتوحيده و خاصة عند إنجاز الوثائق المتعلقة بالموظف فيما يلي سوف نشرح كيف يتم تحضير و دفع الاجور و الرواتب الكترونيا و ارسالها للمؤسسات عبر البريد الالكتروني لكل مؤسسة على مستوى قطاع مديرية التربية للولاية

- 1- تقوم مصلحة الاجور والرواتب باستلام ملف المالي للموظف من طرف مدير المؤسسة التربوية
- 2- تقوم بإنشاء قاعدة بيانات خاصة للموظف ضمن برنامج الاجور والرواتب خاص بمستخدمي القطاع تتضمن كل الوثائق الموجودة بالملف المالي وقاعدة البيانات تقسم ملفات حسب مكونات الملف المالي (انظر الملاحق 07)
- 3- ادراج الاقتطاعات مثل الخدمات، عطل مرضية، غيابات بدون مبرر.
- 4- إنجاز الرواتب كل سلك على شكل كشوفات.
- 4- تجميع كشوفات في ملف مضغط *winrar*
- 5- ارسال رقم مستخدم خاص بكل مؤسسة مع كلمة السر انظر الملاحق (8)

6- ارسال ملف المضغوط الى جميع المؤسسات تابعة لمديرية التربية لولاية غليزان وكملاحظة هامة لا يمكن لمؤسسة معرفة كشوف ورواتب مؤسسة اخرى اي حماية اللازمة للبيانات.

7- ارسال ملف المضغوط ايضا الى امين خزينة ولاية غليزان لصبها في حسابات الموظفين.

8- اعلان عن موعد صب الراتب على صفحة الرسمية فيسبوك وموقع رسمي للمديرية

الفرع الثاني: تقييم الاداء الالكتروني في مديرية التربية ولاية غليزان.

تعتبر منحة المردودية: *RENDEMENT* نوع من أنواع التحفيز ولا يمكن أن تؤدي الغرض المرجو منها ما لم تتسم بالعدالة والمصداقية، ولتفادي تدخل الأهواء الشخصية، والمحافظة على حيادية السلطة السلمية المقدرة لمردودية الموظف، يجب أن تخضع هذه العلاوة لمعايير موضوعية معدة سلفا من طرف المكلفين بتسيير الموارد البشرية يراعي فيها:

1. معرفة الموظف

2. كمية العمل المؤدى من طرف الموظف

3. نوعية العمل

4. القدرات الشخصية للموظف

وقد نصت التعليمات رقم 12 مؤرخة في 19 نوفمبر 2002 المتظمة كيفية تنقيط منحة المردودية، تقييم مردودية الموظف مع اخذ بالحسبان الغيابات المرخصة و الغيابات الغير شرعية و كذا العقوبات المتخذة ضد الموظف و اثناء الفترة المعتبرة لتقييم الموظف تسدد كل ثلاثي.

وبان منحة المردودية لها علاقة مباشرة الراتب الشهري هناك ايضا برنامج المردوديه يحمل نفس قاعدة البيانات خاصة بالاجور والرواتب لكن يختلف عليه في نقطة تقييم الاداء، التي يرسلها مدير المؤسسة كل ثلاثي، يعمل هذا البرنامج وبمراجعة جميع المعطيات لإنجاز منحة المردودية استنادا للمناشير. انظر الملحق (9)

المطلب الرابع: تسير المسار المهني الكترونيا وإنهاء الخدمة الكترونيا في مديرية التربية ولاية غليزان.

إن تسير مديرية التربية للمسار المهني للموظف سيتمنحها تحكما في مواردها البشرية ،حيث تباشر الي فتح ملف شخصي له بعد توظيفه يحتوي على كل الاوراق التي تهتم بحالته الادارية ،مع مراعاة تسجيل وترتيب وترقيم هذه الاوراق بدون انقطاع ،كما تعتمد مديرية التربية لولاية غليزان الى تزويد الموظف بوثائق باختلاف انواعها لتسهيل تحركاته ، كما الزم المشرع إدارة مديرية التربية بضرورة اعلام الموظف بجميع القرارات المتعلقة بمساره المهني ،سواء عن طريق التبليغ الشخصي او الاعلان الصفحات الرسمية للمديرية او حتى عبر النشرة الرسمية لمديرية التربية ،فامديرية التربية لولاية غليزان لها سلطة واسعة في تسير المسار المهني للموظف ،فتعمل المديرية على تبليغ الموظف بجميع القرارات المتعلقة به وتسليمه الوثائق الخاصة به في اجالها ، ومن اجل ذلك استعانت مديرية التربية بتقنيات المعلومات و الاتصال للوفاء بالغرض.

الفرع الأول: تسير المسار المهني الكترونيا على مستوى مديرية التربية ولاية غليزان

قبل التحدث عن تسير مسار المهني و انهاء الخدمة الكترونيا داخل مديرية التربية ولاية غليزان،لابد من تحدث على تسير مسار المهني للموظف القطاع التربية .

أولاً: رقمنة قطاع التربية الوطنية

يعني مصطلح رقمته مستخدمى التربية و مقصود بما رقمته قطاع التربية يعنى إدراج رقم تعريفى لجميع الموظفين المنتمين لقطاع التربية و كذا التلاميذ و تسجيل كل المعلومات الخاصة بهم فى الموقع الإلكتروني المخصص للرقمنة الخاص بقطاع التربية. فتح مند 2015 موقعا خاصا برقمته قطاع التربية الوطنية، حيث يضم النوافد التالية :

1-تسير المستخدمين: يوجد فيه إنشاء حسابات الدخول الى الارضية الرقمية، ملفات المستخدمين، محاضر التنصيب، طلب خروج من الولاية، شهادات العمل، منح المردودية، تسير غيابات الموظفين، الانتماء النقابى، تسجيل على قوائم التأهيل، الترقية، متابعة هياكل، السكنات الوظيفية والاستقصاء الشامل: هي نافذة خاصة تمكن من متابعة الهياكل التابعة للقطاع وللسكنات الوظيفية (شغور، استغلال، سكنات جديدة).

تمر العملية عبر عدة مراحل:

أ-المرحلة الأولى: تتمثل فى ملاء الاستمارات الخاصة بموظفى القطاع وكذا التلاميذ عبر المؤسسات التربوية.

ب-المرحلة الثانية: والمتمثلة فى حجز المعلومات عبر الموقع الإلكتروني المخصص للرقمنة على مستوى المؤسسات التربوية www.amatti.education.gov.dz :

ث-المرحلة الثالثة: تكون على مستوى مديريات التربية حيث تتم عملية حجز المعلومات على مستوى مديريات التربية والتي تقوم بدورها بإرسالها إلى المصالح المركزية لوزارة التربية الوطنية.

ملاحظة" العملية تخص جميع الموظفين المنتمين لأسلاك التربية الوطنية بدون استثناء، كما يجب تحيين المعلومات بصفة دورية للموظفين. "

يعتبر اهتمام إدارة الموارد البشرية بتنظيم المسار المهني للموظفين من أهم وظائف الإدارة بسبب تركيزها على الموظفين باعتبارهم أئمن مورد، بل أكثر الموارد تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، انطلاقاً من اعتباره أصلاً استثمارياً يجب إدارته وتطويره بفعالية وكفاءة؛ لضمان المردودية والتفوق في الأداء على الأمدين القريب والبعيد. يحتاج التسيير والإدارة المثلى للمسار المهني للموظفين إلى التخطيط المحكم بناء على مبادئ وأسس تتبعها إدارة الموارد البشرية، وتهدف من خلالها إلى العمل على توليد طاقات الموظفين، من لحظة انتقائها للموظف إلى نهاية العلاقة الوظيفية عبر مختلف مراحل الحياة المهنية.

ثانياً: تسيير المسار المهني الكترونياً

يشكل تراكم الوثائق و الملفات مشكلة متنامية في مديرية التربية ولاية غليزان، مع زيادة البيانات، بات من الصعب على مصلحة التوثيق و الارشيف بالمديرية تخزين المستندات بأمان، وفي الوقت نفسه القدرة على استرجاعها في الوقت المناسب، لذا وجب التوجه لنظام معلومات خاص بمستخدمي قطاع الولاية عبر برامج و تطبيقات و انظمة معلومات، قامت مديرية التربية بتحويل البيانات بشكل رقمي وذلك لأجل معالجتها بواسطة حاسب الالكتروني، وفي سياق نظم المعلومات، عادة ما يتم تحويل النصوص المطبوعة إلى اشارات ثنائية *singals binary* باستخدام نوع من اجهزة المصحح الضوئي *scanning* التي تسمح بعرض نتيجة ذلك على شاشة الحاسب.

من بين برامج المستعملة في تسيير المسار المهني برنامج حساب الترقية الملف منجز طبقاً لمعايير الترقية في الدرجات لرتب الوظيفة العمومية، يفتح برنامج في *office 2010* ما فوق يحتوي البرنامج على صفحات سيتم استعراضها فيما يلي:

1-صفحة الحجز: إسم مديرية، عدد المعنيين بالترقية، سنة الترقية، قرار الترقية، تاريخ الترقية

2-صفحة المستخدمين : إسم والقب مستخدمين الرتبة، السلك، تاريخ اخر ترقية، الصنف، الدرجة، الرقم الاستدلالي لدرجة ورقم استدلالي لصنف ،امكانية الترقية (نعم، لا) الدرجة المحتملة، تاريخ الميلاد، حالة العائلية (عزب، متزوج)، ملحق: رقم تسلسلي، وضعية الحالية تحتوي على (إسم اللقب، الدرجة، الصنف، رقم الاستدلالي، تاريخ السريان، الاقدمية المحتفظ بها الي غاية التاريخ محدد في صفحة الحجز)، اقطاع عن العمل يحتوي على (رقم وتاريخ المقرر المدة عام، شهر يوم)،الاقدمية المهنية تحتوي على (رقم وتاريخ المقرر، المدة) الاقدمية الاجمالية القابلة لتنفيذ، النقطة متحصل عليها بعد التقييم، المدة (دنيا ،وسطى قصوى)،النتائج المحصل عليها لترقية اللاحقة، ملاحظات، تاريخ السريان كاملا

3-الاسلاك والرتب: تحتوي على الرمز، الشعبة، السلك، الرتبة، الصنف، رقم الاستدلالي، الملاحظات

4-معايير التنقيط: جدول التنقيط حسب الدرجات (ضعيف جدا،ضعيف،حسن،حسن جدا ،ممتاز)

5-جدول الترقية: حوصلة النتائج *la récap*

الفرع الثاني: نظام خدمات العمال مرتبط بنظام الاجور الالكتروني

من بين الوثائق ذات الصلة بنظام الاجور الالكتروني شهادة العمل خاصة بضمان الاجتماعي، شهادة كشف الراتب،

شهادة العمل الخاصة بصندوق الوطني للتقاعد

اولا-شهادة العمل و الاجرة (*Attestation du travaille et de salaire*): من بين الوثائق اكثر طلبا من المديرية، فهي تعتبر كشهادة تمنح من طرف المديرية للموظف، كوثيقة ثبوتية لضمان الاجتماعي ان الموظف مؤمن و له الحق في ضمان الاجتماعي و استفاده من تعويضات اثناء اقتطاعات المبررة و القانونية، عطل امومة، عطل مرضية، و ايضا اقتناء و تشغيل بطاقة الشفاء هي عبارة عن و ثقة تابعة لضمان الاجتماعي لكن تملئ من طرف المستخدم (مديرية التربية لولاية غليزان) . تم إعداد برنامج *excel* يحمل استمارة شهادة الاجرة القانونية و يملئ اليا من كشوفات الرواتب وبنك معلومات الموظف التي تم إنشائه من قبل في برامج سابقة الذكر اهم معلومات المدرجة في الاستماره :

1-هوية رب العمل *IDENTIFICATION DE L'EMPLOYEUR* تحتوي على المعلومات التالية :

-إسم المستخدم: مديرية التربية لولاية غليزان

-رقم المستخدم: 4841574643

-الطبيعة الاجتماعية: وزارة التربية الوطنية

-العنوان: طريق مستشفى مُجد بوضياف -غليزان- 48000

2-هوية الاجير *IDENTIFICATION DU SALAIRIE* تحتوي على المعلومات التالية :

-الإسم ولقب الموظف

-رقم ضمان اجتماعي للموظف مكون من 14 رقم يبدأ بسنة ميلاد الموظف

-تاريخ ومكان ازدياد الموظف

-عنوان الموظف

-المهنة

3-المعلومات الضرورية لدراسة الحقوق **RENSEIGNEMENT NECESSAIRES POUR L'ETUDE DE**

DROIT

-تاريخ التوظيف

-تاريخ اخر يوم عمل

-تاريخ استئناف العمل

-المعنى(ة) بالامر لم يستأنف «هنا في حالات عطل مرضية طويلة الاجلاو تمديد»

4-في حالة التوقف عن العمل لمدة تقل على 6 اشهر او حالة امومة **EN CAS D'ARRET DE TRAVAIL**

D'UNE DUREE INFERIEUR A 06MOIS OU DE METERNITE

-تملى 3 اشهر او 12 شهر من تاريخ الذي سبق معاينة المرض او حمل (من ..الى)

5- في حالة التوقف عن العمل اكثر من 6 اشهر او في حالة العجز **EN CAS D'ARRETE DE TRAVAIL**

DEPASSANT 06 MOIS OU EN CAS D'INVALIDITE خلال 12 عشر شهر او 3 سنوات التي سبقت

معاينة المرض

6 الجدول: طبقا لدفتر الحساب يؤخذ من مبلغ الاجور المقبوضة والفترات المناسبة في الجدول *Conformément au*

le montant des salaires perçus et les périodes correspondantes sont portés sur le tableau, livre de paie

(ci-après :

يحمل الجدول 5 خنات: الفترة المرجعية، عدد ايام العمل، سبب الغياب، الاجر الخاضع للاستراك، اشتراكات الضمان الاجتماعي

ثانيا- كشف الراتب : *fiche de PAIE*

ايضا كشف الراتب من بين الوثائق أكثر طلبا من المديرية، حيث يرغب الكثير من الموظفين التعرف على تفاصيل كشف الراتب الخاص بهم للتدقيق في الاقتطاعات والواجبات الشهرية والعلاوات وغيرها من الامور الاخرى، ومستند كشف الراتب عادة ما يكون أحد الوثائق الضرورية التي يرغب كل من العامل ومديره الحصول عليها.

كشف الراتب الشهري هو مستند رسمي باللغة العربية او اللغة الفرنسية يتم تقديمه للموظف ويتضمن تفاصيل الراتب الخاص به، من حق الموظف استلام كشف راتب شهريا من اكثر برامج مستعملة في كشف الراتب حزمة اوفيس *excel* احد النماذج الاكثر استخداما لحساب الاجور والمرتبات بمديره هذا قبل سنة 2016، لكن بعد من سنة 2016 الى يومها هذا استعمال برنامج راتب (*logiciel*) من تصميم السيد: فيصل بوجيل

ثالثا- شهادة العمل الخاصة بصندوق الوطني للتقاعد:

شهادة تملئ من المديرية للموظفين الذين اوحيلو الى تقاعد حيث تملئ فيها خمس سنوات الاخيرة (60 شهر) الاخيرة من هذا باستعمال برنامج حساب منحة التقاعد من إعداد وتصميم مهندس المديرية « فرطوسي صادق » البرنامج مصمم من صفحتين :

1-الصفحة الأولى: ايقونة يشهد فيها مدير التربية على معلومات خاصة بالموظف، إسم ولقب الموظف تاريخ ومكان الازدياد: رقم ضمان الاجتماعي للموظف، فترة العمل من اول تنصيب الى غاية انهاء الخدمة، نوعية المنصب.

2-الصفحة الثانية: عبارة عن جدول توجد فيه ثلاث خانات الخانة الأولى الفترة المرجعية، الخانة الثانية الاجر خاضع للاشتراك،الخانة الثالثة مبلغ المساهمة في ضمان الاجتماعي و ادنى الجدول حساب متوسط الشهري ل 60 شهرا.

الفرع الثالث: الاحالة للتقاعد الكترونيا

بما أن مصلحة المستخدمين تعمل على إنشاء لكل موظف قاعدة بيانات خاصة به ضمن برنامج تسيير المستخدمين يمكن تخزين وتحديث واسترجاع المعلومة في اي مكان وزمان عند يستوفي الموظف شروط التقاعد يسجل اليا في قائمة الاشخاص المعنية بالتقاعد، إذن مصلحة المستخدمين تراسل الموظف تطلب منه احضار الملف خاص بالتقاعد وفقا اجال محددة. وبعد استلام الملف ويكون كامل دون نقص في وثيقة يتم تحرير شهادة توقيف الراتب لشهر الاخير عادة ما يكون شهر اوت من كل سنة مالية وفقا لزمانة عطل المدرسية، وكما يوجد قاعدة بيانات مشتركة بين مديرية التربية وصندوق التقاعد (CNR) لولاية غليزان

الفرع الرابع: انهاء الخدمة الكترونيا

هناك وضعيات وحالات انهاء الخدمة كالاتي :التقاعد: الاستقالة ،الوفاة،العزل ،التسريح ،النقل خارج الولاية، الاستيداع، الخدمة الوطنية ،وهنا يتعين على مصلحة ابلاغ بحالة شغور المناصب قصد اللجوء الى عملية توظيف او بتعاقد ووضع تحت تصرف حسب نوعية المنصب وإبلاغ يكون كتابي على شكل تقرير مستخرجة من نظام معلومات الموارد البشرية.

خلاصة الفصل

هدفنا من خلال هذا الفصل هو محاولة التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على مستوى مديرية التربية ولاية غليزان، التي تعتبر هيئة عمومية تابعة للوزارة التربية الوطنية ، أدركت مديرية التربية لولاية غليزان أن عملية التحسين والارتقاء بخدمات ادارتها لن يأتي إلا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحديث نفسها والتحول نحو الرقمنة من أجل زيادة قدرتها ومردوديتها من خلال تبني مشاريع الإدارة الإلكترونية في جميع مجالات الإدارة بصفة عامة و في وظائف إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة .

الفصل الخامس: تحليل و مناقشة

نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد تطرقنا في الفصل السابق الى تعريف بمديرية التربية و هي الهيئة الوصية التابعة لقطاع التربية التي تمت عليه الدراسة و بتحديد مديرية التربية لولاية غليزان ،وكذا تعرفنا على مهامها و مهام مصالحها ،ومداخل تطبيق اسس الادارة الالكترونية على جميع وظائف ادارة الموارد البشرية ،سيتم في هذا الفصل معرفة نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات و ذلك بعد توضيح مجتمع و عينة الدراسة من خلال التطرق الى تحديد حجمها و اسلوب اختيار مفرداتها ،يلي ذلك التوضيح اساليب قياس و جمع المعلومات فضلا عن اساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة من اجل اختبار الفرضيات و الاجابة عن اسئلة الدراسة الحالية ،ثم اعتماد ثلاث مباحث ليتم تحليل و مناقشة النتائج .و انطلاقا مما سبق سنحاول التطرق في هذا الفصل الي ما يلي :

المبحث الاول: التصميم النظري لدراسة,

المبحث الثاني: التصميم العملي لدراسة

المبحث الثالث: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

المبحث الاول: التصميم النظري لدراسة

بعد تقديم بطاقة تعريفه لمديرية التربية ولاية غليزان، ووظائف ادارة الموارد البشرية، ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة والاجابة عن اشكالياتها سنحاول في هذا المبحث التعرف على اجراءات الدراسة الميدانية وهذا من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة واهم ادواتها يلاضافة الى توضيح الاساليب المستخدمة في المعالجة الاحصائية في الدراسة.

المطلب الاول: مجتمع وعينة الدراسة

تتمثل اهم اسباب اختيار مديرية التربية لولاية غليزان، بدلا من قطاعات حكومية اخرى، باعتبار مديرية التربية هي من أكبر القطاعات استقطاب للعامله والمورد البشري فهو الركيزة الاساسية في تحقيق نتائج القطاع، كما أن قطاع التربية والتعليم في طور تطبيق مشروع *E-algerie 2013* أي في طريق العصرية .

الفرع الاول: عينة الدراسة

من اجل تعرف بشكل دقيق على الجانب التطبيق قمنا بإجراء دراسة ميدانية كان الهدف منها الاجابة على اشكالية الدراسة حيث قمنا بتحديد مجتمع دراسة الذي يعرف على انه المجموعة الكلية من العناصر التي نسعى الى تعميم النتائج المحصل عليها، ونظرا لصعوبة اجراء الدراسة على مجتمع ككل فانه تم اختيار جزء من المجتمع يسمى العينة، و الذي يتمثل في العاملين داخل المديرية في جميع المصالح و مكاتب من مدير التربية الى امين العام الى رؤساء مصالح الى رؤساء المكاتب الى الموظفون الإداريين بالمكاتب التابعة لمصالح مديرية . من اجل جمع البيانات اللازمة للدراسة ليس من السهل على الباحث أن يقوم بتوفير عدد كبير من افراد العينة في ضوء امكانيات المادية، الوقت، والجهد علما أنه لا يوجد اتفاق حول اختيار حجم العينة، فمنهم من يقول أن حجم العينة في البحوث الوصفية يجب ان يتراوح ما بين 20% الى 25% من مجتمعات الصغيرة الحجم و التي تعد بالمئات ومنهم من يقول أنه من افضل أن لا يقل حجم العينة عن عشرة اضعاف عدد متغيرات الدراسة، فمثلا دراستنا هذه يوجد ثلاث متغيرات، لذلك يجب

ألا يقل عن العينة عن 30 مفردة، حيث تم اختيار عينة تتألف من 150 مفردة من مجتمع الدراسة الذي يتألف من 210 مفردة، حيث تم توزيع استبيان عليهم، وتم استرجاع 124 استبانة و 99 منها قابلة للمعالجة الإحصائية.

الجدول رقم (11): مجتمع وعينة الدراسة

النسبة المئوية (%)	العدد	
100	150	عينة الدراسة
%82.66	124	عدد الاستبيانات المسترجعة
%66	99	عدد الاستبيانات القابلة للتحليل

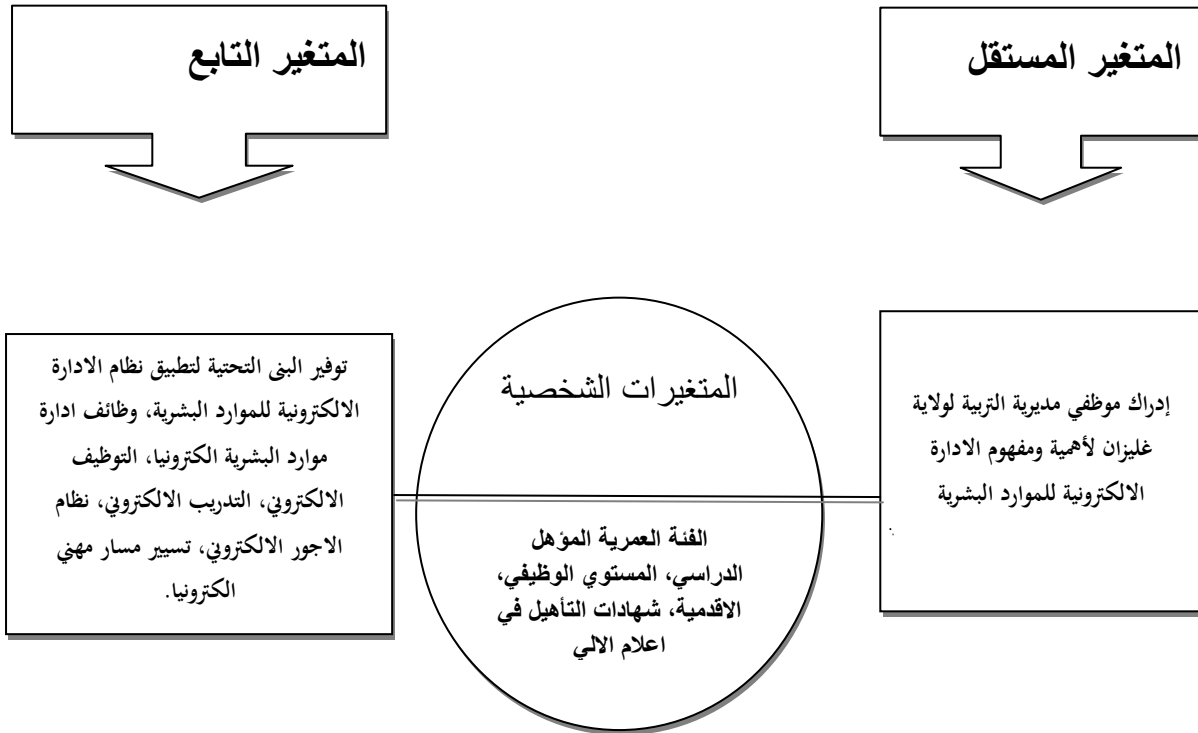
المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSS V22

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن عينة دراسة بلغت 150 استبانة، بينما بلغت عدد الاستمارات المسترجعة 124 تمثل نسبة 82.66 %، في حين بلغ عدد الاستبيانات القابلة للمعالجة 99 استمارة تمثل نسبة 66%.

الفرع الثاني : انموذج الدراسة

يمكن توضيح نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (10): أنموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة

يوضح الشكل (10) نموذج الدراسة والذي يعتبر متغيرات الدراسة حيث تتمثل في المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغيرات الشخصية.

المتغير المستقل: إدراك مفهوم ادارة الالكترونية للموارد البشرية

المتغير التابع: وظائف الادارة الالكترونية للموارد البشرية (التوظيف الالكتروني، التدريب الالكتروني، نظام الاجور الالكتروني، تسير المسار المهني الكترونيا)

المتغيرات الشخصية: البيانات الشخصية والديمغرافية وتوفر بنى التحتية.

المطلب الثاني: أدوات وطرق جمع البيانات

تعتبر أدوات وطرق جمع البيانات من أهم الجوانب التي يتم الاعتماد عليها من قبل الباحثين والطلاب خلال إعداد الدراسات والبحوث، وطرق جمع البيانات في موضوع دراستنا لغرض الاجابة عن إشكالية الدراسة وهذه الطرق متمثلة في الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، عبر عملية طرق جمع البيانات من أهم الخطوات المستخدمة في البحث العلمي حيث تسهم في تحليل وتصنيف البيانات التي يتم تجميعها وفق المنهج المستخدم لعرضها في النهاية في صورة نتائج يمكن الاستفادة منها وتطبيقها على غيرها من الظواهر المشابهة.

الفرع الاول : المقابلة الشخصية

المقابلة هي لقاء مع كل فرد من أفراد العينة على حدى أو مع كافة الأفراد دفعة واحدة وإجراء حوارات من خلال وضع عناوين أو أسئلة مخصصة لهذه المقابلة، و تتميز إضافة لمعرفة ردود الأفعال بإمكانية الحصول على معلومات وحقائق دقيقة، وهذه المقابلات قد تسجل وقائعها على الورق أو عبر بعض أدوات التسجيل الإلكتروني التي تسهل على الباحث وتوفر عليه الجهد والوقت، كما أتاحت الوسائل التكنولوجية الحديثة إقامة المقابلة دون التنقل من خلال إمكانية التواصل عبر بعض المواقع الإلكترونية و الصفحات الاجتماعية ومقابلات الفيديو، ومن اجل تعرف على وقع الادارة الالكترونية للموارد البشرية بمدرية التربية لولاية غليزان، بعض المعلومات لم تتمكن الحصول عليها من خلال الاستبيان، حيث تم اجراء مقابلة مع رؤساء المصالح التي لهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة و يمكن ذكر الاشخاص التي تمت معهم المقابلة فيما يلي:

1. مدير التربية السابق «لخضر بركاتي» كانت لنا فرصة الالتقاء به واهم ما حدثنا عنه هو تقنية التحاضر المرئي والاتصال عن طريق الاقمار الصناعية.
2. رئيس مصلحة مستخدمين: اجريت المقابلة مع رئيس مصلحة مستخدمين السيد «بن خرفية» حيث قام باعطائنا معلومات خاصة بموضوع الدراسة، اهم ما تم افادتنا به هو أن المعلومات التي تخص الموظفين التابعين لقطاع مديرية التربية لولاية غليزان، والموظفين داخل المديرية، بالإضافة إلى أهم التطبيقات الموجودة بالمصلحة كما ساعدنا في توزيع الاستبيان على المكاتب التابعة لمصلحة المستخدمين.
3. رئيس مصلحة الامتحانات والمسابقات: كانت مقابلتنا مع السيد «جيلالي دولة الحبيب» الذي كان له الفضل الكبير في مساعدتنا في جمع المعلومات وإعطائنا كل خطوات التوظيف والبرامج وتكنولوجيا المستعملة بالمصلحة، والمستعملة في مراحل التوظيف من الاعلان عن المسابقة والامتحان الى غاية التعيين كما قام بإعطائنا الاحصائيات خاصة بعدد الموظفين التابعين لقطاع مديرية التربية عدد مهندسين المختصين في الاعلام الالي وساعدنا ايضا على تعرف بباقي رؤوسا المصالح.
4. رئيس مصلحة الرواتب: السيد «بن احمد» الذي كانت مقابلة معه تخص بالظبط نظام الرواتب والاجور وكل مايتعلق بهذا الجانب
5. رئيس قسم برمجة والمتابعة: الذي قدمنا لنا معلومات وإحصائيات الخاصة بالبنى التكنولوجية المتوفرة بالمديرية.
6. رئيس مكتب التقاعد السيد «حراث» قدم لنا معلومات التي تخص نظام التقاعد.
7. رئيس مصلحة التكوين والتفتيش السيد «ولد علي» الذي قدمنا لنا معلومات تخص التدريب ونظم التدريب واهم البرامج والتطبيقات المستعملة في عملية التدريب.

الفرع الثاني: الملاحظة

تم استخدام الملاحظة في هذه الدراسة، حيث تمكنا من خلال الزيارات الميدانية المتتالية التي قمنا بها على مستوى مديرية التربية ولاية غليزان، تم ملاحظة توفر ظروف العمل المناسبة ويظهر ذلك من خلال توفر المديرية على مكاتب وقاعات اجتماعات مجهزة بأحدث التقنيات، و بما أن دراستنا تزامنت مع جائحة كوفيد 19 فقد لمسنا التزام المديرية بتطبيق صارم للبروتوكول الصحي، بالإضافة إلى إحترام القانون الداخلي للمديرية من طرف الموظفين من عون الأمن و الوقاية عند استقبال إلى غاية مدير التربية.

الفرع الثالث: الاستبيان

يعتبر من الادوات الرئيسية التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بهذه الدراسة من اجل معرفة وجهات نظر الموظفين، واستجاباتهم اتجاه متغيرات الدراسة، حيث تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الإطار النظري لدراسة وعلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

اولا- اهم مراحل الوصول للاستبيان في شكله النهائي :

1. مرحلة تحديد هيكل الاستبيان: حيث تم في هذه المرحلة تحديد المحاور الاساسية للاستبيان الذي تم تقسيمه الى جزئين جزء متعلق بالبيانات الشخصية، والديموغرافية لعينة الدراسة و الجزء الثاني متعلق بمحاور الدراسة ، كما تم عرضه على الاستاذ المشرف اجل تقديم رايه وملاحظات حوله.
2. مرحلة الصياغة والاعداد: تم في هذه المرحلة صياغة الاستبيان، وهذا بالاعتماد على الجزء النظري من الاطروحة والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة (ادارة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية غليزان)، كما تم عرضه على الاستاذ المشرف من اجل تقديم رايه.
3. مرحلة التحكيم: بعد عرض الاستبيان على الاستاذ المشرف وتعديله حسب الملاحظات المقدمة من طرفه، تم عرضه على مجموعة متن المختصين في موضوع الدراسة، في ظل جائحة كورونا كوفيد 19 تم ارساله عبر

البريد الالكتروني للأساتذة المحكمين كما كانت للمحكمين الحرية الكاملة في ابداء آراءهم وملاحظاتهم حول

هذا الاستبيان انظر ملحق رقم (10)

4. مرحلة التعديل: في هذه المرحلة تم تعديل الاستبيان وفقا للملاحظات المحكمين.

5. مرحلة التوزيع: تم توزيع 150 استبيان في شكله النهائي على موظفي مديرية التربية لولاية غليزان.

6. مرحلة الاسترجاع: تم استرجاع 124 استبيان من أصل 150 موزعة على افراد العينة كما يجدر الاشارة أنه

تم تقسيم أداة الدراسة الاساسية والمتمثلة في الاستبيان الى ما يلي انظر ملحق رقم (11).

7. رسالة توضيحية: هي عبارة عن طلب لأفراد عينة الدراسة لإعطاء وجهات نظرهم ورائهم حول فقرات

الاستبيان من اجل مساعدة الباحث في اكمال دراسته ويشمل هذا الطلب عنوان الاطروحة، والهدف من

الاستبيان بالإضافة الى تأكيد ان البيانات التي سيتم جمعها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ثانيا :محتوى المحاور الاساسية للاستبيان الذي تم تقسيمه

1. الجزء الاول: البيانات الشخصية والديمغرافية

متمثلة في الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التنظيمي، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، شهادة الاعلام الالي.

2. الجزء الثاني: محاور الاستبيان تم تقسيم هذا الجزء في ثلاث محاور

-المحور الاول: إدراك موظفين مديرية التربية لولاية غليزان لمفاهيم وأهمية ادارة الموارد البشرية.

-المحور الثاني: توفر البنى التحتية التكنولوجية بمديرية التربية ولاية غليزان.

-المحور الثالث: وظائف ادارة الموارد البشرية الكترونية ويتكون من أربع ابعاد (التوظيف الالكتروني، التدريب

الالكتروني، نظام الرواتب وتقييم الاداء الالكتروني، تسير المسار المهني وانهاء الخدمة الكترونيا)

المطلب الثالث: مقياس الدراسة

يجب الإشارة على انه تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الثلاثي Likert Scale، حيث يقابل عبارة من محاور الاستبانة الدرجات التالية: موافق، محايد، غير موافق لتحديد درجة الاهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة لدى استجابة افراد العينة تم حساب المتوسط الحسابي من خلال تحديد ما يلي:

1- المدى او طول الفئة: يتم طرح اقل درجة من اعلى درجة (3-1=2)

2- نقوم بتقسيم طول الفئة على عدد درجات مقياس ليكرت الثلاثي: اي (0.67=3/2)¹

وبالتالي يمكن توضيح درجة الموافقة او درجة التبني من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي المرجح ومستوى التبني

المتوسط الحسابي المرجح.	التصنيف	الدرجة	مستوى الاهمية
1.66-1	غير موافق	1	منخفض
2.33-1.6	محايد	2	متوسطة
3-2.34	موافق	3	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبة.

يشير الجدول رقم (12) المتوسط الحسابي المرجح ومستوى التبني حسب مقياس ليكرت الثلاثي، حيث نلاحظ من خلاله انه يمكن التمييز بين ثلاث فئات للمتوسط الحسابي، فالفئة الاولى من [1.66-1] والتي تدل على ان استجابة افراد العينة اتجاه متغيرات الدراسة منخفضة، اما الفئة الثانية من [2.33-1.67] والتي تدل على ان

¹ عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS. خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة 2008، ص735

الاستجابة اتجاه متغيرات الدراسة كانت متوسطة، اما الفئة الثالثة [2.34-3] تدل على ان الاستجابة افراد العينة كانت مرتفعة

المبحث الثاني : الأساليب الإحصائية المستعملة لاختبار فرضيات الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث الى كيفية القيام بالجانب العملي لدراسة و كيفية تطبيق الخطوات النظرية من خلال معرفة الاساليب الاحصائية المستخدمة لاختبار فرضيات الدراسة و الاجابة على اشكالة الدراسة، بعد استرجاع الاستبيانات الصالحة لمعالجة الاحصائية من مديرية التربية لولاية غليزان، وبغرض اختبار فرضيات الدراسة والاجابة على الاشكالية واستخلاص اهم النتائج تم ادراج البيانات المستخرجة من هذه الاستبيانات الى برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية spssV22، وتحليلها باستخدام الاساليب الاحصائية

المطلب الاول : : اساليب الاحصاء الوصفي

تتمثل هذه الاساليب في النقاط التالية:

1- التكرارات: هي اسلوب من أساليب التبويب الذي يعتمد على عدد المرات التي تكرر فيها المفردة وقد استعملت لتحديد عدد الإجابات الخاصة بكل المستجوبين.

2- النسبة المئوية: وهو تحويل التكرارات المطلقة الى تكرارات نسبية، أي يحسب تكرار كل فئة كنسبة مئوية من مجموع التكرارات التي يتضمنها التوزيع التكراري، ويستخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة

2- المتوسط الحسابي (Mean): يعتبر المؤشر الأكثر أهمية لقياس المواضيع المركزية، ويستخدم بكثرة في مختلف الدراسات والحسابات بهدف التعرف على درجة استجابة افراد عينة الدراسة (منخفضة، متوسطة، مرتفعة).²

² أحمد مصطفى الأشقر، مقدمة في الإحصاء مفاهيم و طرائق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان 2009، ص50

3- الانحراف المعياري: مقياس إحصائي لمدى تشتت مجموعة من القيم حول وسطها الحسابي، وهو الجذر التربيعي من اجل التعرف على تشتت استجابة عينة الدراسة.³

المطلب الثاني : اساليب الاحصاء الاستدلالي و البرمجيات الاحصائية المستخدمة

استعملنا خلال دراستنا مجموعة من اساليب الاحصاء الاستدلالي بالإضافة الى برامج إحصائية لغرض تحقيق اهداف الدراسة

اولا: اساليب الاحصاء الاستدلالي

حيث تم استخدام الاساليب التالية:

1-معامل الثبات الفا كرونباخ canbach alfa للتعرف على مدى الانسياق الداخلي افقرات الاستبيان.

2-تحليل التباين: هو مقياس مدى تشتت مجموعة من القيم عن وسطها الحسابي وكلما كبر التباين كلما دل ذلك على تشتت أكبر.

3-تحليل التباين الاحادي ANOVA One Way: لإختبار الفروق الموجودة في استجابات افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والديمغرافية.

4-اختبار الانحدار الخطي البسيط Simple Regression، لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

ثانيا: البرمجيات الاحصائية المستخدمة

وتتمثل فيما يلي:

³ عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS. خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة 2008، ص736

1-برنامج **IBM SPSS Statistique v22**: هو برنامج يعد أحد أهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال

المعالجة الاحصائية للبيانات⁴

2-برنامج **EXCEL**: هو أحد مجموعة برامج الأوفيس ووظيفته إنشاء الجداول الالكترونية وإجراء العمليات

الحسابية والاحصائية المعقدة بسرعة وكفاءة عالية، وكذلك إضافة المخططات والرسوم البيانية⁵

المطلب الثالث : صدق وثبات الاستبيان

لمعرفة جودة اداة الدراسة (الاستبيان) شكلا ومضمونا تم عرضها على مجموعة من الاساتذة المحكمين

المختصين في جال دراستنا من جهة، واختبار الفاكرونبخ لمعرفة مدى إتساق عبارات الاستبيان من جهة اخرى.

اولا: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين) (Face Validity):

من اجل التأكد من صدق محتوى الاستبانة الظاهري، تم عرضها على مجموعة من المحكمين في شكلها الاولي،

الذين قاموا بتقديم مجموعة من الملاحظات القيمة والتي على اساسها تم تعديا الاستبيان حتى أصبح جاهزا لتوزيع على

افراد عينة الدراسة.

ثانيا: صدق اداة الدراسة:

يعني هذا المقياس انه في حالة اعادة تطبيقه على عينة اخرى من افراد نفس المجتمع يعطي نفس النتائج، وتنحصر

قيمة معامل الثبات الفاكرونبخ بين الصفر والواحد ($0 < \alpha < 1$)، وكلما اقتربت من الواحد يتأكد ثبات الاستبانة.

⁴ابراهيم سالم ابراهيم أبو عمرة، استخدام تحليل المسار في دراسة العوامل المناخية المؤثرة على كمية الأمطار في محافظة رام الله، أطروحة ماجستير في الاحصاء، جامعة الأزهر، غزة، ص:43.

⁵محسن مجم المالكي، تعلم برنامج مايكروسوفت أكسل 2003، دار العلوم للنشر و التوزيع، بيروت، بدون سنة نشر، ص:01.

وقد تم التأكد من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في

الجدول:

الجدول رقم (13): ثبات وصدق أداة الاستبيان

اسم المتغير	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول (إدراك الموظفين)	0,980
المحور الثاني (البنى التحتية)	0,884
المحور الثالث (الوظائف)	0,778
معامل ألفا كرونباخ الكلي	0,913

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن معامل ألفا كرونباخ α crambach للمتغيرات الدراسة الكلي يساوي (0.913) أكبر من (0.7) كما بلغ محور إدراك الموظفين لمفاهيم الادارة الالكترونية 0.980 وبينما بلغ محور الثاني توفر البنى التحتية التكنولوجية 0.884، كما بلغ ايضا محور وظائف ادارة الموارد البشرية الالكترونية 0.778، وهذا يدل على أن أداة القياس تمتاز بثبات، وذلك يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروس نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستجوبين منهم.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

سيتم عرض نتائج الدراسة وإجراء الاختبارات الإحصائية وذلك من خلال النقاط التالية:

- خصائص عينة الدراسة.

- عرض نتائج الدراسة.

- اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها.

المطلب الاول: خصائص عينة الدراسة

يتناول هذا المطلب عرض وتحليل ومناقشة النتائج الاحصائية المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والمتمثلة في الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى العلمي، المستوى التنظيمي، الخبرة، شهادة التحكم في الاعلام الالي.

تجدر الاشارة ان عدد الاستبيانات الصالحة للمعالجة الاحصائية 99 استبانة، والجدول الموالي بين تحليل

ومناقشة النتائج على النحو الاتي (انظر الملحق رقم12)

الجدول رقم (14): توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا للخصائص الشخصية الديمغرافية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة	الخصائص
52.5	52	ذكر	الجنس
47.5	47	انثى	
31.3	31	اقل 30 سنة	السن
35.4	35	ما بين 31 الى 40 سنة	
13.1	13	ما بين 41 ال 50 سنة	
20.2	20	أكبر من 51 سنة	الحالة العائلية
26.3	26	أعزب	
73.7	73	متزوج	مستوى العلمي
23.2	23	ثانوي	
6.1	6	مهني	مستوى التنظيمي
70.7	70	جامعي	
1.00	1	مدير	
08.10	8	رئيس مصلحة	الخبرة
23.20	23	رئيس مكتب	
67.70	67	موظف	
31.3	31	اقل من 05 الى 10 سنوات	شهادة في اعلام الي
15.2	15	من 11 الى 15 سنة	
35.4	35	من 16 الى 20 سنة	
20.2	20	ما فوق 21 سنة	
71.70	71	نعم	شهادة في اعلام الي
28.30	28	لا	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spssv 22

من خلال الجدول اعلاه (14): يتضح ان الخصائص الشخصية والديموغرافية لعينة الدراسة تتميز ب

أولاً: الجنس

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الذكور أكبر نسبياً من نسبة الاناث حيث بلغ عدد ذكور 52 ذكر ما يقابل نسبة 52.5% وبلغ عدد اناث 47 ما يقابل 47.5% هناك تفاوت قليل في نوع الجنس

ثانياً: السن

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان أكبر فئة عمرية تتكون منها عينة الدراسة هي الفئة العمرية من 31الى40 سنة ب 35 مفردة وبنسبة 35.4% مما يؤكد وجود نسبة كبيرة، من الشباب في مديرية التربية لولاية غليزان بينما يلها فئة العمرية التي تتراوح عمارهم اقل 30 سنة ب 31 مفردة من عينة الدراسة بنسبة 31.3% ثم يلها الفئة العمرية ما فوق 51 سنة بعدد 20 مفردة من عينة الدراسة بنسبة 20.2% واخر الفئة عمرية ما بين 41-50 سنة بعدد 13 مفردة بنسبة 13.1%

ثالثاً: الحالة العائلية

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان غالبية مفردات العينة حالة عائلية متزوج بعدد 73 من مفردة من عينة الدراسة ما يعادل نسبة 73.7% ويلها الحالة العائلية أعزب بعدد 26 مفردة ما يعادل 26.3%

رابعاً: المستوى التعليمي.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان غالبية مفردات العينة حاصلة على مستوى جامعي حث حصلت هذه الفئة على 70 مفردة ما يعادل 70.7% وهذا ما يعكس ان مديرية التربية لولاية غليزان توظف كفاءات عالية مؤهلة م يلها 23 مفردة ذات مستوى الثانوي ما يعادل نسبة 23.2% واخيراً فئة ذات مستوى مهني ب 6 مفردة من عينة الدراسة ما يعادل 6.1% إذن مديرية التربية تعمل جاهدة على توظيف واستغلال الطاقات الجامعية

خامسا: المستوى التنظيمي

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان فئة الموظفين هي اكبر فئة بالمدرية حيث بلغت 67 مفردة ما يعادل 67.7% بنما فئة رؤساء المكاتب 23 مفردة ما يعادل 23.2% م تلهها فئة رؤساء المصالح ب عدد 8 مفردات و ما يعادل 8.1% اما فئة مدير بلغت مفردة واحدة ما يعادل 1% هذا ما يعكس احترام السلم الاداري و تسلسل الوظيفي و التنظيمي وفقا لهيكل مديرية التربية.

سادسا: الخبرة المهنية

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان اغلبية للفئة ذات الخبرة ما بين 11 الى 15 سنة ب 35 مفردة من عينة الدراسة ما يقابل 35.4% ثم تاليها فئة م اقل من 5 سنوات الى 10 سنوات ب 31 مفردة من عينة الدراسة ما يعادل 31.3% ثم فئة ما فوق 21 سنة بعدد 20 مفردة ما يعادل 20.2% و في اخير فئة ذات خبرة ما بين 16 الى 20 سنة ب 13 مفردة ما يقابل 13.1% هذا ما يعكس ان مديرية التربية تعتمد على اسلوبين في عمل هما توظيف و استغلال قدرات و كفاءات الجديد بالإضافة الى استغلال و استفادة من خبرة العاملين القدامى و هي ليست في غنى عنهم بل اغلب العاملين القدامى يحتلون مناصب العليا في المديرية رؤساء مصالح و رؤساء اقسام تعتمد عليهم في تكوين الموظفين الجدد اي مزج بين الخبرة و الكفاءة لتحقيق المرونة في العمل.

سابعا: شهادة في اعلام الالي

من الجدول اعلاه نلاحظ ان اغلبية عنة الدراسة تملك شهادة تحكم في اعلام الالي حيث بلغت 71 مفردة من عينة الدراسة ما يقابل 71.7% و 28 مفردة لا تملك شهادة تحكم في الاعلام الالي ما يعادل 28.3% وهذا ما يعكس إدراك الموظفين لأهمية تعامل و تأقلم مع متغيرات التكنولوجيا و ضرورة التمكن من استعمالها لان وصلت المديرية لمرحلة لا استغناء عن التكنولوجيا الاعلام و اتصال في تسير عمليات الإدارية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل آراء أفراد العينة اتجاه الاتجاه العام لآراء المستجوبين

سنقوم باستخدام الاحصاء الوصفي المتمثل في المتوسط الحسابي للتعرف على الاتجاه العام لآراء أفراد العينة.

اولا- سنتطرق لما يتعلق بعبارات المحور الاول (إدراك الموظفين مديرية التربية لولاية غليزان لمفاهيم واهمية الادارة

الالكترونية للموارد البشرية ودعم المديرية لهذا المفهوم الجديد) في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): تقييم المحور الأول من وجهة نظر العاملين

درجة التبي	الانحراف المعياري	Mea n	غير موافق		محايد		موافق		رقم
			%	F	%	F	%	F	
مرتفعة	0,201	2,98	1	1	0	0	99	98	01
مرتفعة	0,201	2,98	1	1	0	0	99	98	02
مرتفعة	0,201	2,98	1	1	0	0	99	98	03
مرتفعة	0,201	2,98	1	1	0	0	99	98	04
مرتفعة	0,283	2,96	2	2	0	0	98	97	05
مرتفعة	0,201	2,98	1	1	0	0	99	98	06
مرتفعة	0,201	2,98	1	1	0	0	99	98	07
مرتفعة	0,201	2,98	1	1	0	0	99	98	08
مرتفعة	0,201	2,98	1	1	0	0	99	98	09
مرتفعة	0,201	2,98	1	1	0	0	99	98	10
غير موافق	0	1	100	99	0	0	0	0	11
مرتفعة	0,19	2,79	المحور الأول إدراك الموظفين مديرية التربية لولاية غليزان لمفاهيم واهمية الادارة الالكترونية للموارد البشرية ودعم المديرية لهذا المفهوم الجديد						

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (15) أعلاه فإننا نسجل مستويات متجانسة في الاتجاه، حيث أن قيم

المتوسط الحسابي كانت عالية جدا حيث بلغ متوسط حسابي محور إدراك الموظفين مديرية التربية لولاية غليزان

لمفاهيم واهمية الادارة الالكترونية للموارد البشرية ودعم المديرية لهذا المفهوم الجديد 2.79 وانحراف معياري

يقدر ب 0.19 درجة تبني مرتفعة، وهذا يدل على إدراك الموظفين مديرية التربية لولاية غليزان لمفاهيم واهمية الادارة

الالكترونية للموارد البشرية ودعم المدرسة لهذا المفهوم الجديد

العبارة رقم (11): " يتوفر على مستوى مديرتنا عدد كافي من المختصين في تكنولوجيا المعلومات والاتصال "

حيث سجلت متوسط حسابي (1) بانحراف معياري منعدم التشتت (0) ودرجة تبني منخفضة، وهذا يدل عدم

توفر عدد كافي من المختصين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ثانيا- سنتطرق بما تعلق بعبارات المحور الثاني (توفر البنى التحتية لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في مديرية التربية لولاية غليزان) في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): تقييم المحور الثاني من وجهة نظر العاملين

درجة التبني	الانحراف المعياري	Mean	غير موافق		محايد		موافق		ن
			%	F	%	F	%	F	
مرتفعة	0,201	2,98	1	1	0	0	99	98	12
مرتفعة	0,201	2,98	1	1	0	0	99	98	13
مرتفعة	0,201	2,98	1	1	0	0	99	98	14
مرتفعة	0,201	2,98	1	1	0	0	99	98	15
مرتفعة	0,283	2,96	2	2	0	0	98	97	16
مرتفعة	0,201	2,98	1	1	0	0	99	98	17
مرتفعة	0	3	0	0	0	0	100	99	18
مرتفعة	0	3	0	0	0	0	100	99	19
مرتفعة	0	3	0	0	0	0	100	99	20
مرتفعة	0	3	0	0	0	0	100	99	21
منخفضة	0	1	100	99	0	0	0	0	22
موافق	0	3	0	0	0	مرتفعة	100	99	23
مرتفعة	0,107	2,82	المحور الثاني: توفر البنى التحتية التكنولوجية لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في مديرية التربية لولاية غليزان						

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه (16) فإننا نسجل مستويات متجانسة في الاتجاه، حيث أن قيم المتوسط الحسابي كلها كانت عالية جدا، تتراوح ما بين 2.92 الى 2.98 بانحراف معياري محصور بين 0 الى 0.208 يهني تشتت قريب من صفر منعدم و درجة تبني مرتفعة ، وهذا يدل توفر البنى التحتية لتطبيق الادارة

الالكترونية للموارد البشرية في مديرية التربية لولاية غليزان

ما عدى العبارة رقم (21): "يتم تدريب الموظف على مستوى مديرتنا على الانظمة الادارية محولة الكترونيا

"حيث سجلت متوسط حسابي (1) بانحراف معياري منعدم التشتت (0)، ودرجة تبني منخفضة وهذا يدل توفر

البنى التحتية لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في مديرية التربية لولاية غليزان بالرغم من عدم تدريب الموظفين

مديرية التربية على الأنظمة الإدارية المحولة الإلكترونية.

ثالثا: سنتطرق لما يتعلق بعبارات المحور الثالث (وظائف الادارة الالكترونية للموارد البشرية) في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): تقييم المحور الثالث من وجهة نظر العاملين

درجة التبي	الانحراف المعياري	Mean	غ موافق		محايد		موافق		ن
			%	F	%	F	%	F	
مرتفعة	0	3	0	0	0	0	100	99	24
مرتفعة	0	3	0	0	0	0	100	99	25
مرتفعة	0	3	0	0	0	0	100	99	26
مرتفعة	0	3	0	0	0	0	100	99	27
منخفضة	396,0	08,1	96	95	0	0	4	4	28
مرتفعة	0	3	0	0	0	0	100	99	29
موافق	0.066	2,68	التوظيف الالكتروني						
مرتفعة	0	3	0	0	0	0	100	99	30
مرتفعة	0	3	0	0	0	0	100	99	31
مرتفعة	0	3	0	0	0	0	100	99	32
منخفضة	0	3	0	0	0	0	100	99	33
مرتفعة	0	3	0	0	0	0	100	99	34
مرتفعة	201,0	98,2	1	1	0	0	99	98	35
مرتفعة	0	3	0	0	0	0	100	99	36
مرتفعة	0.028	2,71	التدريب الالكتروني						
غير موافق	0	1	100	99	0	مرتفعة	0	0	37
موافق	0	3	0	0	0	مرتفعة	100	99	38
موافق	141,0	98,2	0	0	2	مرتفعة	98	97	39
موافق	201,0	98,2	1	1	0	مرتفعة	99	98	40
موافق	0	3	0	0	0	مرتفعة	100	99	41
موافق	314,0	94,2	2	2	2	مرتفعة	96	95	42
موافق	101,0	99,2	1	1	0	مرتفعة	99	98	43
مرتفعة	0.108	2,69	نظام الرواتب و الحوافز						
موافق	0	3	0	0	0	مرتفعة	100	99	44
موافق	201,0	98,2	1	1	0	مرتفعة	99	98	45
موافق	101,0	99,2	1	1	0	مرتفعة	99	98	46
موافق	224,0	97,2	1	1	1	مرتفعة	98	97	47
موافق	0	3	0	0	0	مرتفعة	100	99	48
مرتفعة	0.085	2,98	تسيير المسار						
مرتفعة	0.075	2,75	المحور الثالث: وظائف ادارة الالكترونية للموارد البشرية						

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه (17) فإننا نسجل مستويات متجانسة في الاتجاه،

1- فرع التوظيف الالكتروني: نسجل مستويات متجانسة في الاتجاه، حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت

بقيمة 3 في كل عبارات الاستبيان فرع التوظيف الالكتروني ودرجة تشتت 0 ودرجة تبني مرتفعة هذا ما يدل ان

موظفي مديرية التربية متفوقون على ان مديرية التربية ولاية غليزان توظف التوظيف الالكتروني ماعدا عبارة لرقم 28»

يتم اجراء المقابلات الالكترونية في عملية التوظيف على مستوى مديرتنا» حيث كان متوسط حسابي يساوي

1.08 ودرجة تشتت 0.398 بدرجة تبني منخفضة ما يدل ان مديرية التربية تستعمل اجراءات الكترونية في عملية

التوظيف لكن لم تصل الى مرحلة المقابلات الإلكترونية

2- فرع التدريب الالكتروني: نسجل مستويات متجانسة في الاتجاه، حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت

بقيمة 3 في كل عبارات الاستبيان فرع التدريب الالكتروني ودرجة تشتت 0 ودرجة تبني عالية اي مديرية التربية

تستعمل الطرق الالكترونية في خطوات ومراحل التدريب.

3- فرع الرواتب والاجور: بلغ متوسط حسابي لهذا الفرع 2.69 عند درجة تشتت 0.108 ودرجة تبني عالية ما

يدل على ان مديرية التربية تستخدم نظام الاجور والرواتب الالكتروني ما عدا عبارة استبيان رقم (39)» تسجيل

مديرتنا الحضور والانصراف الكترونيا» حيث بلغت قيمة متوسط الحسابي 1 عند درجة تشتت 0 ودرجة تبني

منخفضة ما يدل ان مديرية التربية لا تطبق نظام الحضور والانصراف الالكتروني.

الفرع الرابع تسيير المسار المهني لموظفي مديرية: حيث سجل متوسط حسابي (2،98) بانحراف معياري

(0،085)، أما العبارة التي سجلت أعلى متوسط حسابي، فنجد 44 و 48 عبارة سجلت متوسط حسابي بلغ (3)

بانحراف معياري منعدم التشتت (0)، هذا ما يدل على تطبيق الصارم الاساليب وانظمة وبرامج الالكترونية في تسيير

المسار المهني للموظف.

المحور الثالث: وظائف ادارة الالكترونية للموارد البشرية حيث سجل متوسط حسابي (2.75) بانحراف معياري

(0,075)، وبدرجة تبني مرتفعة وهذا يدل على أنه بالرغم من وجود وتوفر الوظائف الإلكترونية إلا أنها ليست

كاملة، كما أنه من خلال اجابات الموظفين نجد أن المؤسسة تقوم بمعظم التعاملات الكترونيا.

المطلب الثالث: اختبار الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة التي تضمنها الاستبيان، نقوم باختبار ارتباط وعلاقة متغيرات

الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (a= 0,05).

أولا/ تحليل التباين: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22، كانت النتائج كالتالي:

تحليل التباين بين المحور الأول والنحور الثاني:

الجدول رقم (18): تحليل التباين الأول والمحور الثاني

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار فيشر F	قيمة الاحتمال Sig
الانحدار	1896,147	1	1896,147	66601,455	b0.000
البواقي	2,762	97	0,028		
المجموع	1898,909	98			

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة مخرجات نظام (SPSS22)

من خلال الجدول نلاحظ أن Sig=0.000 وهي أصغر من (a≤0.05)، وبهذا يكون نموذج ملائم لقياس

العلاقة بين متغيرات الدراسة.

1-تحليل التباين بين المحور الأول والمحور الثالث:

الجدول رقم (19): تحليل التباين الثاني

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار فيشر F	قيمة الاحتمال Sig
الانحدار	1496,586	1	1496.586	360,827	b0,000
البواقي	402,323	97	4,148		
المجموع	1898,909	98			

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة مخرجات نظام (SPSS22)

من خلال الجدول نلاحظ أن Sig=0.000 وهي أصغر من ($a \leq 0.05$)، وبهذا يكون نموذج ملائم لقياس

العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ثانيا معاملات الارتباط:

في هذه الخطوة نستخدم معاملات الارتباط المتعدد والخطي ذلك لوجود المتغيرات التالية:(المحور الأول، المحور الثاني،

المحور الثالث)

الجدول رقم (20): معاملات الارتباط بين المتغيرات

Correlations				
		المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث
المحور الأول	ارتباط بيرسون	1	%99,9	%88,8
	القيمة الاحتمالية (Sig)		0,000	0,000
المحور الثاني	ارتباط بيرسون	%99,9	1	%90,5
	القيمة الاحتمالية (Sig)	0,000		0,000
المحور الثالث	ارتباط بيرسون	%88,8	%90,5	1
	القيمة الاحتمالية (Sig)	0,000	0,000	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة طردية قوية بين متغيرات " المحور الأول والمحور الثاني"، حيث بلغت قيمة الارتباط (99,9%) عند مستوى (0,000)، وهذا يشير الى أنه كلما كان ادراك الموظفين بمدى التربية لولاية غليزان لمفاهيم و اهمية الادارة الالكترونية للموارد البشرية ودعم المديرية لهذا المفهوم الجديد بقيمة واحدة توفير البنى التحتية لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية (99,8%)، أما بالنسبة لقيمة الارتباط بين المحور الأول والمحور الثالث، فكانت أيضا علاقة طردية قوية تقدر بـ (88,8%) عند مستوى (0,00)، هذا يشير الى أنه كلما كان ادراك الموظفين بمدى التربية لولاية غليزان لمفاهيم و اهمية الادارة الالكترونية للموارد البشرية ودعم المديرية لهذا المفهوم الجديدة واحدة، زاد تحسنت وظائف الادارة الالكترونية للموارد البشرية بقيمة (88,8%)، وهذا ينطبق أيضا على العلاقة بين المحور الثاني والمحور الثالث، حيث كانت العلاقة طردية قوية تقدر بـ(90,5%)، هذا يشير الى أنه كلما توفرت البنى التحتية لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في مديرية التربية لولاية غليزان بقيمة واحدة ، بقيمة (90,5%). زاد تحسنت وظائف الادارة الالكترونية للموارد البشرية

الجدول رقم (21): الارتباط الخطي بين المحور الأول والمحور الثاني

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0,999	0,999	0,999	0.16873

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

نلاحظ أن معامل الارتباط ($R = 0,998$) والذي يدل على وجود ارتباط إيجابي أي «علاقة طردية قوية» بنسبة (99,9%) بين المحور الأول والمحور الثاني، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0,999) أي في ادراك الموظفين مديرية التربية لولاية غليزان لمفاهيم واهمية الادارة الالكترونية للموارد البشرية و دعم المديرية لهذا المفهوم الجديد، يؤثر بنسبة (99,9%) في توفير البنى التحتية لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في مديرية التربية لولاية غليزان، والنسبة المتبقية (0,1%) تفسر انه يوجد عوامل أخرى تؤثر أيضا في إدراك الموظفين لهذه المفاهيم

الجدول رقم (22): الارتباط الخطي بين المحور الاول إدراك المفاهيم والمحور الثالث الوظائف الالكترونية لإدارة

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0,888	0,788	0,786	2,03658

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

نلاحظ أن معامل الارتباط ($R = 0,888$) والذي يدل على وجود ارتباط إيجابي أي «علاقة طردية قوية» بنسبة (88,8%) بين المحور الأول والمحور الثالث، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0,788) أي إدراك الموظفين بمدى التربية لولاية غليزان لمفاهيم واهمية الادارة الالكترونية للموارد البشرية ودعم المديرية لهذا المفهوم الجديد، تأثر بنسبة (78,8%) في تطبيق وظائف الادارة الالكترونية بمدى التربية لولاية غليزان، والنسبة المتبقية (21,2%) تفسر انه يوجد عوامل أخرى تؤثر أيضا في إدراك الموظفين لهذه المفاهيم.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

نقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ($a = 0,05$).

1- اختبار الفرضيات الفرعية الاولى

في هذه الخطوة نستخدم معاملات خط الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ($a = 0,05$).

اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (23): معاملات خط الانحدار المتعدد

قيمة الاحتمال Sig	اختبار قيمة ستودنت T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0,040	1,417		2,144	3,037	1 الثابت
0,019	0,230	0,024	0,287	0,066	التوظيف الالكتروني
0,001	-0,125	-0,014	0,714	-0,089	التدريب الالكتروني
0,007	0,042	0,005	0,287	0,012	نظام الحوافز
0,024	-0,224	-0,024	0,311	-0,069	تسيير المسار

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

اختبار T يسعى لاختبار الفرضية التالية لمعلمة التقاطع «الحد الثابت»

1- H0: قيمة الحد الثابت تساوي الصفر

2- H1: قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر

ومن خلال ما هو موضح في الجدول أعلاه فإن معلمة الحد الثابت (Sig=0,040) وهي أقل من

($\alpha \leq 0.05$)، ولهذا ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن قيمة الحد الثابت لا تساوي

الصفر، وعليه فإن معلمة الميل معنوية، حيث بلغت قيمته (3,037).

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية للاعتبارية الفردية (Sig= 0,019) أصغر من ($a \leq 0.05$)،

وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، أي توجد علاقة ارتباطية بين إدراك موظفي مديرية التربية لمفاهيم وتطبيق التوظيف الالكتروني، وهذا ما أكدته الفرضية الأولى.

2-تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الثانية):

H0: لا توجد علاقة ارتباطية بين إدراك موظفي مديرية التربية لمفاهيم وتطبيق التدريب الالكتروني عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

H1: توجد علاقة ارتباطية بين إدراك موظفي مديرية التربية لمفاهيم وتطبيق التدريب الالكتروني عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية للاعتبارية الفردية (Sig= 0,001) أصغر من ($a \leq 0.05$)،

وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، أي توجد علاقة ارتباطية بين إدراك موظفي مديرية التربية لمفاهيم وتطبيق التدريب الالكتروني، وهذا ما أكدته الفرضية الثانية.

3-تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الثالثة):

H0: لا توجد علاقة ارتباطية بين إدراك موظفي مديرية التربية لمفاهيم وتطبيق نظام الحوافز والرواتب الالكتروني عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

H1: توجد علاقة ارتباطية بين إدراك موظفي مديرية التربية لمفاهيم وتطبيق نظام الحوافز والرواتب الالكتروني عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية للاعتبارية الفردية (Sig= 0,007) أصغر من

($a \leq 0.05$)، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، أي توجد علاقة ارتباطية بين إدراك موظفي

مديرية التربية لمفاهيم وتطبيق نظام الحوافز والرواتب الالكتروني، وهذا ما أكدته الفرضية الثالثة.

4-تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الرابعة):

H0: لا توجد علاقة ارتباطية بين إدراك موظفي مديرية التربية لمفاهيم وتسيير مسار المهني للموظفين الكترونيا عند

مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

H1: توجد علاقة ارتباطية بين ادراك موظفي مديرية التربية لمفاهيم وتسيير مسار المهني للموظفين الكترونيا عند

مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية للاعتبارية الفردية (Sig= 0,024) أصغر من

($a \leq 0.05$)، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة رفض الفرضية الصفرية، أي توجد علاقة ارتباطية بين إدراك موظفي

مديرية التربية لمفاهيم وتسيير مسار المهني للموظفين الكترونيا، وهذا ما أكدته الفرضية الرابعة.

معادلة الانحدار الخطي المتعدد:

$$Y=3,037+ 0,066(x1)+ (-0,089) (x2)+ 0,012(x3)+ (-0,069)(x4)$$

Y: المحور الأول

X1: التوظيف

X2: التدريب الالكتروني

X3: نظام الحوافز

X4: تسيير المسار

B: الثابت

5- اختبار الفرضية الخامسة

في هذه الخطوة نستخدم معاملات خط الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية

($a=0,05$). اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (24): معاملات خط الانحدار البسيط

قيمة الاحتمال Sig	اختبار قيمة ستودنت T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0,002	-3,157		1,905	-6,015	1 الثابت
0,000	18,995	0,888	0,028	0,028	وظائف ادارة الموارد البشرية الالكترونية

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

-تحليل نتائج (اختبار الفرضية الخامسة):

H0: لا توجد علاقة ارتباطية بين إدراك موظفي مديرية التربية لمفاهيم وتطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية الكترونيا

عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

H1: توجد علاقة ارتباطية بين إدراك موظفي مديرية التربية لمفاهيم وتطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية إلكترونيا. عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (للمحور الثالث) هي ($Sig=0,000$) وهي أصغر من ($a \leq 0.05$) نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية للفرضية الخامسة، أي توجد علاقة ارتباطية بين إدراك موظفي مديرية التربية لمفاهيم وتطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية إلكترونيا ، وهذا ما أكدته الفرضية الخامسة.

6- اختبار الفرضية السادسة

في هذه الخطوة نستخدم معاملات خط الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ($a=0,05$). اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (25): معاملات خط الانحدار البسيط

قيمة الاحتمال Sig	اختبار قيمة ستودنت T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0,000	-3,704		0,119	-0,441	1 الثابت
0,000	258,073	0,999	0,004	0,925	توفر البنى التحتية

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

-نتائج (اختبار الفرضية السادسة):

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين إدراك موظفي مديرية التربية لفاهيم وتوفير البنى التحتية لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في مديرية التربية لولاية غليزان عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين إدراك موظفي مديرية التربية لفاهيم وتوفير البنى التحتية لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في مديرية التربية لولاية غليزان عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

التحليل: من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (للمحور الثاني: توفر البنى التحتية لتطبيق نظام الادارة

الالكترونية للموارد البشرية) هي ($Sig=0,000$) وهي أصغر من ($a \leq 0.05$) ومعامل الارتباط $R=99.9\%$ كما

بلغت قيمة $R^2=99.9\%$ معامل التحديد الامر الذي يعكس ان ادراك موظفي للمفهوم واهمية الادارة الالكترونية

للموارد البشرية من التغير في التباين الكلي لتوفر البنى التحتية لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية حيث بلغ

ميل معادلة الانحدار $B(0.925)$ مما يشير الى اثر ايجابي 92% بين المتغير المستقل (ادراك المفاهيم) على المتغير

التابع (توفر البنى التحتية)، ونستنتج من الجدول اعلاه ان نموذج الانحدار الخطي البسيط يكون على الشكل التالي

معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y=B+\beta X \dots\dots\dots Y=0,925+0.999X$$

Y توفير البنى التحتية لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية

X: ادراك موظفي لمفهوم

B: الثابت

حيث تمثل هذه المعادلة أثر المستقل إدراك الموظفين للمفهوم الادارة الالكترونية للموارد البشرية على المتغير التابع وتدل على تأثير إدراك المفاهيم الادارة الالكترونية للموارد البشرية على توفير البنى التحتية بشكل ايجابي، اي كلما زاد إدراك الموظفين لمفهوم الادارة الالكترونية بمقدار وحدة واحدة زاد توفير البنى التحتية لتطبيق نظام الادارة الالكترونية للموارد البشرية.

عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة للفرضية السادسة، أي يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين إدراك موظفي مديرية التربية لمفاهيم وتوفر البنى التحتية لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في مديرية التربية لولاية غليزان، وهذا ما أكدته الفرضية السادسة.

7- اختبار فرضية (الفروقات)

الجدول رقم (26): اختبار التباين الأحادي (Anova) متغيرات الدراسة وفقا لمتغيرات الديمغرافية

Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيرات الدراسة
0,290	1.253	0.255.	2	0.511	بين المجموعات	شهادة التحكم
		0.204	96	67.118	داخل المجموعات	
			98	70.687	المجموع	
0.83	2.552	1.784	2	3.569	بين المجموعات	المستوى الدراسي
		0.699	96	1860.969	داخل المجموعات	
			98	1898.909	المجموع	
0.66	1,343	0.629	2	1.257	بين المجموعات	المستوى الوظيفي
		0.468	96	44.925	داخل المجموعات	
			98	46.182	المجموع	
0.01	4.804	5.416	2	10.280	بين المجموعات	الخبرة المهنية
		1.128	96	108.280	داخل المجموعات	
			98	20.081	المجموع	
0.482	0.827	0.170	3	0.511	بين المجموعات	شهادة التحكم
		0.206	95	19.570	داخل المجموعات	
			98	20.081	المجموع	
0.176	1.684	1.190	3	3.569	بين المجموعات	المستوى الدراسي
		0.707	95	67.118	داخل المجموعات	
			98	70.687	المجموع	
0.451	0.886	0.419	3	1.257	بين المجموعات	المستوى الوظيفي
		0.743	95	44.925	داخل المجموعات	
			98	46.182	المجموع	
0.028	3.168	3.611	3	10.832	بين المجموعات	الخبرة المهنية
		1.140	95	108.280	داخل المجموعات	
			98	119.111	المجموع	
0.448	0.810	0.167	2	0.333	بين المجموعات	شهادة التحكم
		0.206	96	19.747	داخل المجموعات	
			98	20.081	المجموع	
0.455	0.794	0.575	2	1.150	بين المجموعات	المستوى الدراسي
		0.724	96	69.537	داخل المجموعات	
			98	70.687	المجموع	
0.456	0.793	0.375	2	0.750	بين المجموعات	المستوى الوظيفي
		0.473	96	45.182	داخل المجموعات	
			98	46.182	المجموع	
0.076	2.648	3.113	2	6.227	بين المجموعات	الخبرة المهنية
		1.176	96	112.884	داخل المجموعات	
			98	119.11	المجموع	

F الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) = 2.76

8- اختبار الفرضية السابعة

H0: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات المبحوثين المكونين للعينة اتجاه متغيرات الدراسة (إدراك المفاهيم، بنى التحتية، وظائف ادارة الموارد البشرية) تعزى لشهادة التحكم في الاعلام الالي.

H1: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لشهادة التحكم في الاعلام الالي.

نلاحظ من الجدول أعلاه ملخص تحليل التباين الأحادي لاستجابة افراد العينة اتجاه ادراك مفاهيم و اهمية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية و دعم المدرية لهذا المفهوم الجديد تعزى لشهادة التحكم في الاعلام الالي ، حيث نلاحظ ان قيمة فيشر F المحسوبة لمتغيرات الدراسة بلغت (0.290)، (0.827)، (0.810) وهذه القيم اقل من قيمة فيشر الجدولية (2.76) عند مستوى الدلالة (0.05) ، في حين بلغ مستوى المعنوية sig (0.290)، (0.482)، (0.448)، هو اكبر من (0.05) المستخدمة في الدراسة و بالتالي يمكن القول متغيراي الدراسة لا تعزى لشهادة التحكم في الاعلام الالي اي اجابات تعزى للجميع الموظفين سواء يملكون شهادة التحكم في الاعلام الالي او لا يملكون هذه الأخيرة و عليا يتم قبول الفرضية الصفرية.

9- اختبار الفرضية الثامنة

H0: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات المبحوثين المكونين للعينة اتجاه متغيرات الدراسة (إدراك المفاهيم، بنى التحتية، وظائف ادارة الموارد البشرية) تعزى، لمستوى الدراسي، في مديرية التربية ولاية غليزان.

H1: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لمستوى الدراسي، في مديرية التربية ولاية غليزان.

10- اختبار الفرضية التاسعة

H0: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات المبحوثين المكونين للعيينة اتجاه متغيرات الدراسة (إدراك المفاهيم، بنى التحتية، وظائف ادارة الموارد البشرية) تعزى لمستوى الوظيفي في مديرية التربية ولاية غليزان.

H1: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لمستوى الوظيفي في مديرية التربية ولاية غليزان.

نلاحظ من الجدول أعلاه ملخص تحليل التباين الأحادي لاستجابة افراد العينة اتجاه ادراك مفاهيم واهمية لادارة الالكترونية للموارد البشرية و دعم المديرية لهذا المفهوم الجديد تعزى مستوى التعليمي، حيث نلاحظ ان قيمة فيشر المحسوبة لمتغيرات الدراسة بلغت (2.552)، (1.684)، (0.794) وهذه القيم اقل من قيمة فيشر الجدولية (2.76) عند مستوى الدلالة (0.05)، في حين بلغ مستوى المعنوية sig (0.83)، (0.176)، (0.455)، هو اكبر من (0.05) المستخدمة في الدراسة و بالتالي يمكن القول متغيرات الدراسة لاتعزى لشهادة مستوى الدراسي اي اجابات تعزى للجميع الموظفين سواء يملكون شهادة جامعية او مستوى ثانوي او مهني عليية يتم قبول الفرضية الصفرية.

11- اختبار الفرضية العاشرة

H0: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات المبحوثين المكونين للعيينة اتجاه متغيرات الدراسة (إدراك المفاهيم، بنى التحتية، وظائف ادارة الموارد البشرية) لمستوى الوظيفي في مديرية التربية ولاية غليزان.

H1: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) مستوى الوظيفي، في مديرية التربية ولاية غليزان

نلاحظ من الجدول أعلاه ملخص تحليل التباين الأحادي لاستجابة افراد العينة اتجاه ادراك مفاهيم واهمية إدارة الالكترونية للموارد البشرية و دعم المدرية لهذا المفهوم الجديد تعزى مستوى التنظيمي، حيث نلاحظ ان قيمة فيشر F المحسوبة لمتغيرات الدراسة بلغت (1,343)، (0.886)، (0.793) وهذه القيم اقل من قيمة فيشر الجدولية (2.76) عند مستوى الدلالة (0.05)، في حين بلغ مستوى المعنوية sig (0.451)، (0.456)، (0.66)، هو اكبر من (0.05) المستخدمة في الدراسة و بالتالي يمكن القول متغيرات الدراسة لا تعزى مستوى الوظيفي الالي اي اجابات تعزى للجميع الموظفين سواء يملكون مدرء رؤساء مصالح، رؤساء اقسام، وموظفين او مهني وعلية يتم قبول الفرضية الصفرية.

12- اختبار الفرضية الحادية عشر

H0: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات المبحوثين المكونين للعينة اتجاه متغيرات

الدراسة (ادراك المفاهيم، بنى التحتية، وظائف ادارة الموارد البشرية) تعزى لخبرة المنهية في مديرية التربية ولاية غليزان.

H1: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لخبرة المنهية في مديرية التربية ولاية

غليزان.

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه ملخص تحليل التباين الأحادي لاستجابة افراد العينة اتجاه ادراك مفاهيم واهمية

إدارة الالكترونية للموارد البشرية ودعم المدرية لهذا المفهوم الجديد تعزى خبرة (الاقدمية)، حيث نلاحظ ان قيمة فيشر

F المحسوبة لمتغيرات الدراسة بلغت (4.804)، (3.168)، (2.648) وهذه القيم اقل من قيمة فيشر الجدولية

(2.76) عند مستوى الدلالة (0.05)، في حين بلغ مستوى المعنوية sig (0,01)، (0.028)، (0.076)، هو

اكبر من (0.05) المستخدمة في الدراسة وبالتالي يمكن القول أن متغيري الدراسة تعزى لخبرة الموظفين اي الاجابات

تعزى للموظفين القدامى اي الخبرة لها دور في ادراك المفاهيم وتوفير البنى التحتية وتطبيق وظائف الادارة الالكترونية للموارد البشرية.

خلاصة الفصل الخامس

هدفنا من خلال هذا الفصل هو محاولة التعرف على واقع الادارة الالكترونية للموارد البشرية على مستوى

مديرية التربية ولاية غليزان، التي تعتبر هيئة عمومية تابعة للوزارة التربية الوطنية، حيث تطرقنا في المبحث الاول

لتوضيح الإطار المنهجي لدراسة الميدانية، من خلال تقديم مجتمع وعينة الدراسة واهم الاساليب الاحصائية المستخدمة

في الدراسة، اما في المبحث الثاني طرقتنا الى الاساليب الاحصائية المستعملة و في المبحث الثالث والاخير حاولنا

اختبار فرضيات الدراسة، ومن خلال المعالجة توصلنا إلى ان الادارة الالكترونية للموارد البشرية هي عبارة عن نظام

متكامل يجمع بين البنى التحتية وإدراك الموظفين لمفهوم واهمية الادارة الالكترونية للموارد البشرية على مستوى مديريةية

ينعكس على تطوير وتحسين وظائف وممارسات ادارة الموارد البشرية.

اسفرت النتائج عن :

- وظيفي مديريةية التربية ولاية غليزان يدركون مفهوم واهمية الادارة الالكترونية للموارد البشرية ودعم المديرية لهذا المفهوم الجديد حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.79 بانحراف معياري 0.19 بدرجة تبني مرتفعة
- تتوفر مديريةية التربية على بنى تحتية لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية الا أنه هنالك نقص في عدد المختصين في الاعلام الالي حيث بلغ متوسط الحسابي 2.82 بانحراف معياري 0.107 بدرجة تبني عالية.
- تعاني مديريةية التربية في نقص في كفاءات المختصة في اعلام الالي حيث بلغ متوسط الحسابي 1 بانحراف معياري يساوي 0.00 بدرجة تبني منخفضة.
- تطبق مديريةية التربية لولاية غليزان وظائف ادارة الالكترونية للموارد البشرية حيث بلغ متوسط الحسابي 2.75 بانحراف معياري 0.075 بدرجة تبني عالية.
- مديريةية التربية التوظيف الالكتروني بمراحله حيث ما عاد المقابلات الالكترونية حيث بلغ متوسط الحسابي

- لتوظيف الالكتروني 2.68 بانحراف معياري 0.066 بدرجة تبني عالية
- لا تستعمل مديرية التربية المقابلة الالكترونية في عمليات التوظيف حيث بلغ متوسط الحسابي 1.08 بانحراف معياري 0.396 بدرجة تبني منخفضة.
 - تطبق مديرية التربية التدريب الالكتروني بمراحله وخطواته حيث كان متوسط حسابي 2.71 بانحراف معياري 0.028 بدرجة تبني عالية.
 - تطبق مديرية التربية ولاية غليزان نظام الرواتب والحوافز الالكتروني ماعدا نظام الحضور والانصراف الالكتروني حيث بلغ معدل متوسط الحسابي لنظام الرواتب والحوافز الالكتروني 2.69 بانحراف معياري 0.108 بدرجة تبني عالية.
 - لاتطبق مديرية التربية ولاية غليزان نظام الحضور والانصراف الالكتروني حيث بلغ معدل متوسط الحسابي 1.00 بانحراف معياري 0.00 ودرجة تبني منخفضة.
 - تطبق مديرية التربية ولاية غليزان تسير مسار الموظفين الكترونيا الى غاية انهاء الخدمة حيث بلغ معدل متوسط الحسابي 2.98 بانحراف معياري 0.85 بدرجة تبني عالية
 - تطبق مديرية التربية وظائف ادارة موارد البشرية الكترونيا حيث بلغ متوسط الحسابي 2.75 بانحراف معياري 0.075 بدرجة تبني عالية
 - توجد علاقة ارتباطية بين إدراك موظفي مديرية التربية لمفاهيم وتطبيق التوظيف الالكتروني عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).
 - توجد علاقة ارتباطية بين إدراك موظفي مديرية التربية لمفاهيم وتطبيق التدريب الالكتروني عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

- توجد علاقة ارتباطية بين إدراك موظفي مديرية التربية لمفاهيم وتطبيق نظام الحوافز والرواتب الالكتروني عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).
- توجد علاقة ارتباطية بين إدراك موظفي مديرية التربية لمفاهيم وتسيير مسار المهني للموظفين الالكتروني عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).
- توجد علاقة ارتباطية بين إدراك موظفي مديرية التربية لمفاهيم وتطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية الكترونياً عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين إدراك موظفي مديرية التربية لمفاهيم وتوفر البنى التحتية لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في مديرية التربية لولاية غليزان عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).
- لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) في اجابات المبحوثين المكونين للعيينة اتجاه متغيرات الدراسة (إدراك المفاهيم، بنى التحتية، وظائف ادارة الموارد البشرية) تعزى لشهادة التحكم في الاعلام الالي.
- لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) في اجابات المبحوثين المكونين للعيينة اتجاه متغيرات الدراسة (إدراك المفاهيم، بنى التحتية، وظائف ادارة الموارد البشرية) تعزى لمستوى الدراسي، في مديرية التربية ولاية غليزان.
- لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) في اجابات المبحوثين المكونين للعيينة اتجاه متغيرات الدراسة (إدراك المفاهيم، بنى التحتية، وظائف ادارة الموارد البشرية) تعزى لمستوى الوظيفي في مديرية التربية ولاية غليزان.
- توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لخبرة المنهية في مديرية التربية ولاية غليزان.

الخاتمة

خاتمة

خلقت الإدارة الإلكترونية في مؤسسات توجه فكري و فلسفة جديدة أدت إلى تغير عميق في نظرة إدارة للموارد البشرية من حيث وظائفها وأساليبها حيث أكدت على أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي لب التعامل بالتكنولوجيا ، أي دمج هذه الاخيرة و إستثمارها في كافة عمليات إدارة الموارد البشرية عبر زرع وسائل تكنولوجيا مناسبة. وهذا نتيجة إعتبار الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نموذج متكامل عصري يقوم على فكرة تبني الشامل والاستخدام الواعي لتقنيات الاتصال و المعلومات في ممارسة وظيفة إدارة موارد البشرية بغية تحقيق التكامل والمشاركة في المعلومات التي أصبحت أحد محددات النجاح.

ان الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات العمومية تركز على مدى تطلعات وتوجهات السلطة المركزية الوصية أو الدولة، والتي من خلالها يمكن بدء الإنطلاق الحقيقي في تطبيق برنامج يتكفل بالتحول السليم والحقيقي الى هذا النظام الذي بات ضرورة ملحة لما يحمله من إيجابيات تساهم في تطوير وصيانة العنصر البشري سيما في قطاع التربية بصفة عامة ومديريات التربية بصفة خاصة باعتبار هذه الاخيرة هيئه عمومية تحت وصاية وزارة التربية.

وفي محاولة معرفة واقع ومفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية قمنا بتطبيق نموذج الدراسة الذي قمنا بصياغته في مديرية التربية لولاية غليزان لنستخلص مجموعة من النتائج التي من خلالها تم وضع مجموعة من التوصيات.

اولا: النتائج

اسفرت الدراسة على مجموعة من النتائج اهمها :

أ-النتائج النظرية

من أهم النتائج النظرية مايلي :

1-مديرية التربية لولاية غليزان تمتلك البنى التكنولوجية الضرورية لتبني المفاهيم الالكترونية و التي من خلالها تسعى لتحقيق التميز في مجال الرقمنة.

2-كل خطوات التوظيف الالكتروني متابعه الكترونيا على مستوى مديرية التربية لولاية غليزان ما عاد الاختبار الالكتروني أي مقابلات إلكترونية لم تصل المديرية الى هذا الاجراء عندما نقول مديرية نقول القطاع التربية ككل لأن وزارة التربية الوطنية هي التي تعطي الضوء بواسطة مناشير ومقررات التي على اساسها يتم العمل.

3-التدريب الالكتروني على مستوى مديرية التربية لولاية غليزان يعتبر خطوه مستحدثه في ظل ظروف الصحيه ويمكن تقييد به مستقبلا في ظل مشروع عصرنة قطاع التربية *e-tarbia* ومنافع عادية

4-مديرية التربية لولاية غليزان لديها توجه نحو التدريب الالكتروني

5- نظرا لعدد الكبير لمستخدمي قطاع التربية لولاية غليزان المقدر عددهم ب 15349 موظف لا يمكن لمصلحة تسير نفقات المستخدمين (الاجور و الرواتب) بمديرية التربية تسيره يدويا فاعتمدت المديرية على نظام معلومات خاص بمصلحة الرواتب و برامج و تطبيقات تسهل من عملية تسير الاجور دون اخطاء و بمراعاة جميع المعطيات لإنجاز راتب الموظف و العلاوة التابعة و المكافآت استنادا للمناشير

ثانيا: النتائج التطبيقية

توصلت الدراسة الى النتائج الميدانية التالية:

1-موظفي مديرية التربية ولاية غليزان يدركون مفهوم وأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودعم المديرية

لهذا المفهوم الجديد حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.79 بانحراف معياري 0.19 بدرجة تبني مرتفعة

2-تتوفر مديرية التربية على بنى تحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلا أنه هنالك نقص في

عدد المختصين في الاعلام الالي حيث بلغ متوسط الحسابي 2.82 بانحراف معياري 0.107 بدرجة تبني

عالية.

3-تعاني مديرية التربية في نقص في كفاءات المختصة في اعلام الالي حيث بلغ متوسط الحسابي 1.00

بانحراف معياري يساوي 0.00 بدرجة تبني منخفضة.

4-تطبق مديرية التربية لولاية غليزان وظائف إدارة الإلكترونية للموارد البشرية حيث بلغ متوسط الحسابي

2.75 بانحراف معياري 0.075 بدرجة تبني عالية.

5 تطبق مديرية التربية لولاية غليزان التوظيف الالكتروني بمراحله ما عاد المقابلات الإلكترونية حيث بلغ

متوسط الحسابي لتوظيف الالكتروني 2.68 بانحراف معياري 0.066 بدرجة تبني عالية

6-لا تستعمل مديرية التربية لولاية غليزان المقابلة الإلكترونية في عمليات التوظيف حيث بلغ متوسط

الحسابي 1.08 بانحراف معياري 0.396 بدرجة تبني منخفضة.

7-تطبق مديرية التربية لولاية غليزان التدريب الالكتروني بمراحله وخطواته حيث كان امتوسط حسابي

2.71 بانحراف معياري 0.028 بدرجة تبني عالية.

8-تطبق مديرية التربية لولاية غليزان نظام الرواتب والحوافز الالكتروني ماعدا نظام الحضور والانصراف الالكتروني حيث بلغ معدل متوسط الحسابي لنظام الرواتب والحوافز الالكتروني 2.69 بانحراف معياري 0.108 بدرجة تبني عالية.

8-لاتطبق مديرية التربية لولاية غليزان نظام الحضور والانصراف الالكتروني حيث بلغ معدل متوسط الحسابي 1.00 بانحراف معياري 0.00 ودرجة تبني منخفضة.

9-تطبق مديرية التربية لولاية غليزان تسير مسار الموظفين الكترونيا الى غاية انهاء الخدمة حيث بلغ معدل متوسط الحسابي 2.98 بانحراف معياري 0.85 بدرجة تبني عالية

10-تطبق مديرية التربية لولاية غليزان وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية حيث بلغ متوسط الحسابي 2.75 بانحراف معياري 0.075 بدرجة تبني عالية

11-توجد علاقة ارتباطية بين إدراك موظفي مديرية التربية لمفاهيم الادارة الالكترونية للموارد البشرية وتطبيق التوظيف الالكتروني عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

12-توجد علاقة ارتباطية بين إدراك موظفي مديرية التربية لمفاهيم الادارة الالكترونية للموارد البشرية وتطبيق التدريب الالكتروني عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

13-توجد علاقة ارتباطية بين إدراك موظفي مديرية التربية لمفاهيم الادارة الالكترونية للموارد البشرية وتطبيق نظام الحوافز والرواتب الالكتروني عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

14-توجد علاقة ارتباطية بين إدراك موظفي مديرية التربية لمفاهيم الادارة الالكترونية للموارد البشرية وتسير مسار المهني للموظفين الكترونيا عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

15- توجد علاقة ارتباطية بين إدراك موظفي مديرية التربية لمفاهيم الادارة الالكترونية للموارد البشرية وتطبيق وظائف الاساسية لإدارة الموارد البشرية الكترونية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

16- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين إدراك موظفي مديرية التربية لمفاهيم الادارة الالكترونية للموارد البشرية وتوفر البنى التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مديرية التربية لولاية غليزان عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

17- لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) في اجابات المبحوثين المكونين للعيينة اتجاه متغيرات الدراسة (إدراك المفاهيم، بنى التحتية، وظائف إدارة الموارد البشرية) تعزى لشهادة التحكم في الاعلام الالي.

18- لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) في اجابات المبحوثين المكونين للعيينة اتجاه متغيرات الدراسة (إدراك المفاهيم، بنى التحتية، وظائف إدارة الموارد البشرية) تعزى لمستوى الدراسي، في مديرية التربية ولاية غليزان.

19- توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) في اجابات المبحوثين المكونين للعيينة اتجاه متغيرات الدراسة (إدراك المفاهيم، بنى التحتية، وظائف إدارة الموارد البشرية) تعزى للمستوى الوظيفي في مديرية التربية ولاية غليزان.

20- توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لخبرة المنهبة في مديرية التربية ولاية غليزان.

ثانيا: توصيات

على ضوء النتائج سابقة الذكر يمكن اقتراح مجموعة من توصيات

1- بما أن مديرية التربية لولاية غليزان لديها توجه نحو التدريب الإلكتروني ينبغي أن تتمكن من الاجابة على أسئلة ترتبط بخمسة عوامل نجاح حاسمة تتضمن: قياس أو تقييم ثقافة المديرية وجاهزيتها للتدريب الإلكتروني، تحديد محتوى وبرامج التدريب ، تحديد القدرات الداخلية أو البنية التحتية الإلكترونية، تحديد الكلفة ، تحديد الموظفين المستهدفين.

2- على مديرية التربية توظيف مختصين في الاعلام الالي على اقل 3 مختصين في كل مصلحة لتسهيل الاعمال الادارية ، واستفادة من أكثر من المؤهلات في مجال التكنولوجي

2- ضرورة تحفيز العمال على تعامل مع تكنولوجيا الاعلام واتصال الحديثة، وذلك من خلال تعريف بأهمية التكنولوجيا ودورها في تسهيل الإجراءات و سياسات العمل .

3- ينبغي ان تكون البرامج المستعملة في نظام الاجور والرواتب من اعداد مختصين المديرية لتقليل من تكاليف اقتناء برامج وتطبيقات الخاصة بالرواتب والاجور .

4- اهتمام بتدريب الإلكتروني واعتماده في تكوين مستخدمي القطاع ليس فقط في ظروف الصحية في ظل جائحة كورونا كوفيد 19 .

6- ضرورة ابقاء كل موظف بمديرية على اتصال دائم ومستمر مع الادارة و إبلاغه على كل ما هو جديد عبر بريده الإلكتروني.

7- ضرورة بقاء على اتصال ايضا مع مستخدمي القطاع الذين تمت احوالهم إلى تقاعد عبر البريد

الإلكتروني للاستفادة من خبراتهم وعوده إليهم أثناء الحاجة.

8- تسريع في عملية استخراج الوثائق عبر مواقع دون اللجوء الى تنقل من شهادات العمل كشف الراتب و

الخ من الوثائق الخاصة بالموظف

9- اللجوء لاستعمال التوقيع الإلكتروني.

10- ضرورة الحذر في ادراج وحجز المعلومات في التطبيقات والبرامج المستعملة من طرف الموظفين المعنيين

بالحجز بمديرية التربية لولاية غليزان

11- التوجه لاستعمال الارشيف الإلكتروني بالموازات بالأرشيف الورقي.

12- ضرورة الالتزام بالسرية حول معلومات الموظف واسم المستخدم ورقمه السري.

13- على مصلحة تسير نفقات المستخدمين تحين برامج و تطبيقات خاصة بالمنح العائلية

14- انشاء قاعدة بيانات مشتركة بين مديرية التربية ولاية غليزان و الصندوق الوطني للتقاعد و كذلك

صندوق للضمان الاجتماعي .

ثالثا: افاق الدراسة

حولنا في هذه الدراسة الإحاطة بكل جوانب الموضوع وفي إطار حدود الإشكالية المطروحة، ومن أجل

التوسع في الموضوع يمكن اقتراح بعض مواضيع لتكون اشكاليات في المستقبل كمايلي :

1- واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في قطاع التربية دراسة حالات تمس الاساتذه و المدرء و

الادارين التابعين للمؤسسات التعليمية

2-مدي تبني عمال التربية للوسائل التكنولوجية في مناهج التعليمية

3-واقع تطبيق التعليم المهجين و دوره في تحسين نتائج التعليمية

4-تحسين الخدمة العمومية بين التغير و التطبيق

قائمة المراجع

اولا :المراجع باللغة العربية

- (1) ابراهيم سالم ابراهيم أبو عمرة، استخدام تحليل المسار في دراسة العوامل المناخية المؤثرة على كمية الأمطار في محافظة رام الله، أطروحة ماجستير في الاحصاء، جامعة الأزهر، غزة،
- (2) ابراهيم عبد الوكيل الفار، طرق تدريس الحاسوب، دار الفكر العربي و النشر و التوزيع 2003
- (3) أبو العلا رانيا مُجد، دراسة تحليلية بعنوان ” تقييم الاستقطاب الالكتروني للموارد البشرية ، ، رسالة ماجستير.، المنصورة، مصر: جامعة المنصورة، 2009،
- (4) احمد بن يوسف، احمد مصنوعة، مساهمة البرامج التدريبية في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة -دراسة حالة مؤسسة البناء الجاهز **SOPRE**-الشلف، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،المجلد 01، العدد01، 2019
- (5) احمد بن يوسف، نوري منير ، معوقات توظيف تكنولوجيا الحديثة للاعلام واتصال في المؤسسات و الادارات العمومية الجزائرية ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 14
- (6) احمد عمر بوهاشم؛ اسامة مُجد، لشريف؛ عبد العليم، هشام مُجد ، الإدارة الالكترونية، مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، ط1، الأردن: دار المناهج 2013.
- (7) أحمد مصطفى الأشقر، مقدمة في الإحصاء مفاهيم و طرائق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان 2009
- (8) ام الخير، قوارح.، مقارنة نظرية حول الادارة الالكترونية، مجلة مجتمع والرياضة جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، المجلد 1، العدد2، 2018م
- (9) ايمان ايت مهدي ،تسير موارد البشرية في ظل الادارة الالكترونية ،اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع اختصاص .تنظيم وعمل جامعة مُجد لمن دباغين -سطيّف2- 2018.

- (10) إيهاب خميس، . متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على العاملين بادارة العامة لوزارة الداخلية، رسالة ماجستير قسم علوم ادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. 2008
- (11) باري كشواي. ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الاردن، 2006
- (12) بديار علي محمود، متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، الملتقى الوطني تحت عنوان الادارة الالكترونية قضايا و تحديات جامعة مسيلة 2019
- (13) بربير كامل، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات ط 1، دار المنهل اللبناني للنشر، بيروت، 2008
- (14) بزنوطي سعاد، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2007،
- (15) بروصاص وداد، تأهيل و تنميمة الموارد البشرية في اطار تطبيق الادارة الالكترونية حالة الجزائر ، مجلة الادارة و التنمية و البحوث و الدراسات -جامعة قلمة ، العدد 14 ، 2018
- (16) بروصاص ودادة ، تأهيل وتنميمة الموارد البشرية في إطار تطبيق الادارة الالكترونية حالة الجزائر ، مجلة الادارة والتنمية والبحوث والدراسات ، جامعة قلمة العدد 14 ، 2018
- (17) بريان هويكنز، جيمس ماركهام، ترجمة خالد العامري، ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دارالفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006
- (18) بلحمري سمية، الموارد البشرية ومدى استفادة من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في تسيير المالية العامة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013-
- (19) بن عروس مُجدُ طيبي عما، دور التدريب الالكتروني في تنمية الموارد البشرية، مجلة التميز المجلد 03 العدد 1 السنة 2021
- (20) بن عيشاوي أحمد ، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي

مرباح ورقلة . الجزائر ، العدد 07 ، 2010

(21) بن غيدة سارة، حركات سعيدة، الادارة الالكترونية للموارد البشرية واثايرها على الاداء الوظيفي :دراسة حالة بناء

الهياكل المعدنية **baticim** ووحدة ام بوافي، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية المجلد الخامس ،العدد الاول، 2018

(22) بوحسان سارة كنزة، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في

المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011

(23) بوزكري جيلالي، الادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وافاق، مذكرة دكتوراه علوم التسيير ، تخصص ادارة

اعمال و التسويق ،كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 03 ، السنة الجامعية 2015-2016

(24) بوشريبة مَجد، نمط تسيير الموارد البشرية في قطاع الصحة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري،

قسنطينة، 2002

(25) بوفلجة غياث، "مبادئ التسيير البشري"، دار الغرب للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2004

(26) بولهاوش عمر، تصور الحاجات في اطار سياسة تسيير الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية، دراسة مقارنة بين القطاع

الانتاجي و القطاع الخدماتي -قسم علم النفس و علوم التربية جامعة منتور-قسنطينة-2005

(27) تمارا فرحان، دمنار ابراهيم، اثر الادارة الالكترونية على تخطيط الموارد البشرية في الشركات الصناعية في محافظة

البلقاء في الاردن، معارف (مجلة علمية محكمة) قسم العلوم الاقتصادية السنة التاسعة، العدد 17 ديسمبر 2014

(28) جنان حياة، صادق شنوف، لتوظيف عبر الشبكات الالكترونية في الجزائر دراسة ميدانية على عينة من شباب

ولاية وهران، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 10 ،العدد 1، 2021

(29) حامد فدا محمود..، الإدارة الإلكترونية، الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون..، 2012

(30) حسن مدثر و عاطف عوض..، التطبيقات الحاسوبية في ادارة الموارد البشرية وأثر المعلومات على ادارة الموارد

البشرية، المؤتمر الدولي لفنون الحاسوب والوسائط الرقمية، كوالالمبور ماليزيا. 2016،

- (31) الحسن حسين بن مُجّد،. الادارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر الدولي للتنمية الادارية: مكتبة الملك عبد العزيز العامة،الرياض،2010
- (32) حسن عفيف، واقع نظام الرقابة الادارية الالكترونية و سبل تطويره في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق المدني - قطاع غزة-، رسالة ماجستير جامعة الاقصى ،غزة،2015
- (33) حسين مُجّد حسين، الإدارة الإلكترونية المفاهيم،الخصائص،المتطلبات ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى
- (34) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009
- (35) خالصة زواوي ،تأثري الادارة الالكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال البشري ،دراسة حالة مؤسسة اوراسكوم تيليكوم الجزائر ،المجلد الثاني ،العدد02، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الاعمال،2018،
- (36) خالصة زواوي،الشريف بوفرس،تأثير الادارة الالكترونية على بناء راس المال الهيكلي للبنوك في الجزائر -رأسة حالة البنوك العاملة بولاسطيف ،مجلة ميلاف للبحوث و الدراسات المجلد4 العدد1 2018
- (37) خرخاش سامية،اثر استخدام الانترنت على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية،مجلة العلوم الاقتصادية و التسير و علوم التجارية جامعة مُجّد بوضياف مسيلة ، العدد 15 السنة2016
- (38) خصير كاضم محمود ،ياسين كاسب الخرشه،ادارة الموارد البشرية،طبعة الاولى دار الميسرة لنشر و التوزيع عمان.2007.
- (39) خلاف ورده،دور الرقابة الالكترونية في مكافحة الفساد الاداري،المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية و القانونية ،المجلد 6،العدد03، 2021
- (40) خليفة علي،تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية عى التميز المؤسستي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين،رسالة ماجستير في العلوم الادارية و الامنية -كلية تدريب الضباط-البحرين 2018

41) د صفوت حسن عبد العزيز، اثر بينه تدريب الكترونية قائمة على الاحتياجات المهنية في تنمية الكفايات التدريبية

التدريسية لدى معلمي العلوم في دولة الكويت مجلة مركز جيل البحث العلمي العدد42 مايو2008

42)د. ليلى حسام الدين ، أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية و الكمية للموارد البشرية

المنظمة العربية للتتمة الإدارة، جامعة الدول العربية 2001

43)د. عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة ،جامعة القاهرة،2002

44)رافدة الحريي ،اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الطبعة الرابعة، ،عما

ن،الأردن، 2014

45)رائد عبد القادر حامد و انعام عبد الجبار سلطان ،توظيف تقانة المعلومات في تصميم نظام معلومات الموارد

البشرية المستندة على الشبكة -دراسة حالة في المعهد التقني ،مجلة الرافيدين لعلوم الحاسوبو الرياضيات،المجلد 9

العدد 2012

46)رحماني سناء،رحماني موسى ، دور الادارة الالكترونية في عملية التخطيط:دراسة الميدانية مؤسسة كوندور برج

بوعريبيج الجزائر،الملتقى الوطني،الادارة الالكترونية تطبيقات ومعيقات-جامعة مسيلة 2016

47)رشاد خضير وحيد، أثر الإدارة الإلكترونية و دور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة : دراسة تطبيقية

من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافيدين ،*رسالة ماجيستر، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط -

الأردن،2010،

48)رويدة عبد الحميد ،رؤية مستقبلية لتطبيق الادارة الالكترونية بمدارس التعليم الثانوي و المتوسط في ضوء

التحديات المعاصر ،مجلة كلية التربية،جامعة المنصورة،العدد110 ، 2020

49)ريحي مصطفى عليان ، البيئة الالكترونية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن،2012

50)زاوي صورية ،اثر نظام معلومات الموارد البشرية على تسير الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات

- الاقتصادية بسكرة، مذكرة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، سنة 2015-2016
- (51) زايد مراد، التدريب ومدى مساهمته في تحسين اداء المؤسسة العمومية: دراسة حالة وزارة البيئة والتهيئة العمرانية بالجزائر، جامعة زيان عاشور بالجلفة مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات إقتصادي، '2016
- (52) زنيب مُجَّد خليل، المستحدثات التكنولوجية - رؤى و تطبيقات، الناشر المؤسسة العربية للعلوم وثقافة الطبعة 01 سنة 2015'
- (53) زيد نايل عيسى الفقهاء، أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع شركات الاتصالات الأردنية، "رسالة ماجستير، ادارة الموارد البشرية، كلية ادارة اعمال، جامعة عمان العربية، 2017،
- (54) زير صبرينة، نحو التدريب الالكتروني للموارد البشرية دراسة حالة مجمع سونلغاز، مجلة العلوم الانساية، -جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، العدد 48 سبتمبر 2017
- (55) السلام مؤيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، ثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
- السامي، علاء، وآخرون، نظم ادارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003م (56)
- (57) سعيد عيمر، التكوين الالكتروني واسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات، الملتقى الدولي الثالث حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2005
- (58) سنان الموسوي، ادارة الموارد البشرية وتأثير العوطة عليها، ط1 جار مجد لوئي للنشر و توزيع، عمان الاردن، 2008
- (59) سهيلة مُجَّد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، طبعة 2 - 2006
- (60) شفاء كرو، دراسة اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في المنظمات دراسة حالة شركة جود، ماجستير ادارة اعمال، جامعة افتراضية السورية، 2016
- (61) صادق الصبرني، تحديات التحول الى الحكومة الالكترونية في الجزائر، الملتقى الدولي النظام القانوني للمرفق العام الالكتروني، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة مسيلة، 2018

- (62) صلاح الدين عبد الباقي، اتجاهات الحديته في ادارة الموارد البشرية ،دار الجامعة لنشر ،الاسكندرية،مصر،2002
- (63) طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية "نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع الطبعة الاولى،2007
- (64) طيبي،ثقافة الانترنت، دراسة ميدانية لاستعمالات الشبكة بمدينة تھيرت رسالة ماجيستر مقدمة لقسم علم المكتبات والعلوم الوثائقية، كلية العلوم الانسانية والحضارة الاسلامية، وهران ،2010
- (65) عادل حرحوش المفرحي ،احمد علي صالح ،الادارة الالكترونية مرتكزات فكرية و متطلبات تأسيس عملية ، الاردن المنظمة العربية للتنمية الادارية 2007م
- (66) العالق بشير عباس، الاتصالات التسويقية الإلكترونية: مدخل تحليلي تطبيقي، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن،2006
- (67) عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة ،دار السحاب للنشر،القاهرة،2007
- (68) العامري صالح الغالي،الادارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن ،2007
- (69) عبد الباري ابراهيم، زهير نعيم الصباغ.، ادارة الموارد البشرية في القرن واحد والعشرون، طبعة 1، عمان: دار وائل لنشر والتوزيع،
- (70) عبد الرحمان محجوب،مقدمة في شبكة الانترنت،السودان،2018
- (71) عبد العزيز فرحي، معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة في الجزائر من وجهة نظر المدرين والمعلمين فيها، دراسة ميدانية على مستوى مديريات التربية و الرياضة لولاية (المسيلة،بسكرة، الجلفة ، اغواط)، اطروحة دكتوراه علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، جامعة مُجَد بوضياف -المسيلة،2019
- (72) عبد الله بن علي الشمراي.، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية،2013

- (73) عبد الله بن علي سعيد آل هتاش، الشمراي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، 2013
- (74) عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعترف للنشر والتوزيع، الادن، 2015
- (75) عبد الماجد شحاته، مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الادارة الالكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، رسالة ماجستير جامعة الاسلامية، غزة، 2011
- (76) عبد الناصر موسي و محمد قريشي، أثر تكنولوجيا المعلومات على النظام الإداري في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الإنسانية، ع21، جامعة بسكرة، الجزائر، مارس 2011
- (77) العجال عدالة وكريمة جلام، دور وسائل التواصل الاجتماعي في عملية التوظيف: دراسة تحليلية من وجهة نظر الباحثين على العمل، مجلة الريادة اقتصاديات الأعمال، المجلد 60 العدد 02، 2020
- (78) عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS. خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة 2008
- (79) عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية : تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري - قسنطينة، 2009
- (80) عماد صفوك جلود الرويلي، دور نظم معلومات المواد البشرية في زيادة فاعلية ادارة الموارد البشرية ، رسالة ماجستير في ادارة الموارد البشرية ،جامعة العلوم التطبيقية كلية العلوم الادارية ،البحرين، 2014
- (81) فرخة ليندة، دور تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات ،دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج ،جيجل،رسالة دكتوراه في علو التسيير ،تخصص الموارد البشرية،جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017
- (82) فوزي زهير، تقييم مدى استخدام التقنيات والبرمجيات الحديثة في تدريس الرياضيات بالمدارس الثانوية، المجلة

العربية للعلوم و نشر الأبحاث، مجلد 2 عدد 1، 2016،

(83) فيصل، الادارة الالكترونية للموارد البشرية **E-HRM** في المنظمة ،مدخل نظري-مجلة الاقتصاد و البيئة

المجلد 03 العدد 02، 2020،

(84) قطيط غسان وآخرون. تطبيقات الحاسوب في الادارة التربوية، دار الثقافة، الاردن، 2016،

(85) لخصاونة عاكف لطفي، ادارة الموارد البشرية، عمان دائرة المكتبة الوطنية الطبعة الاولى 2017،

(86) ملين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المركز الجامعي يحيى فارس، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 42

،المدينة، الجزائر، 2008،

(87) محسن مجم المالكي، تعلم برنامج مايكروسوفت اكسل 2003، دار العلوم للنشر و التوزيع، بيروت، بدون سنة

نشر

(88) محمد أحمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008،

(89) محمد أحمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، الطبعة الأولى

(90) محمد أحمد، درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الخدمة

المقدمة للطلبة، سالة ماجستير غير منشورة، الجامعة، الاسلامية، غزة، 2012،

(91) محمد سمير احمد، الادارة الالكترونية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2009،

(92) محمد صادق اسماعيل، الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها في الدول العربية ،العربي لنشر و التوزيع الطبعة الاولى،

القاهرة، 2013،

(93) محمد صبري محمود ،السيد محمود البحيري، اتجاهات المعاصرة في ادارة المؤسسات التعليمية، عالم الكتب لنشر و توزيع

،القاهرة، الطبعة الاولى '2009،

(94) محمد قرشي ، الادارة الالكترونية للموارد البشرية. المفاهيم ، المتطلبات، ودورها في تطوير الادارة مجلة العلوم الانسانية

جامعة مُجَّد خيضر بسكرة العدد 47 2017

- (95) مُجَّد قرشي ،موسى عبد الناصر، مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا جامعة بسكرة -الجزائر)،مجلة الباحث عدد09، 2011،
- (96) مُجَّد قرشي و موسى عبد الناصر ، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر)،مجلة الباحث ،عدد 09 ،سنة 2011
- (97) مُجَّد، الطائي، الادارة الالكترونية: المستقبل الواعد للأجيال القادمة، الطبعة الأولى،: دار الثقافة للنشر والتوزيع،الاردن ،2010
- (98) مُجَّد جمال، مدى تطبيق الادارة الالكترونية بوكالة غوت وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الاقليمي ودورها في تحسين اداء العاملين، رسالة ماجستير ادارة الاعمال، جامعة غزة،2009
- (99)مدحت أبو النصر ،"إدارة وتنمية الموارد البشرية النجاهات المعاصرة"،2005
- 100) مروان مُجَّد مشته، واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة،2014
- 101) مصطفىاوي مُجَّد الأمين بونيف ، خدمات التوظيف الالكتروني - نموذج لتقييم مواقع التوظيف بالجزائر ،الملتقى الدولي ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر ،جامعة المسيلة،2011
- 102) مصنوعة أحمد، إستراتيجية الموارد البشرية و دورها في تعزيز التغيير التنظيمي بمنظمات الأعمال، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - العدد الثامن-جامعة الشلف ،الجزائر
- 103) مقناني صبرينة، مشروع الحكومة الإلكترونية بالجزائر : خطوة نحو إرساء مجتمع المعرفة، المصدر أعمال المؤتمر

- الثالث و العشرون للاتحاد العربي للمكتبات و المعلومات (اعلم) : الحكومة و المجتمع و التكامل في بناء المجتمعات
المعرفية العربية، الدوحة (قطر) 18-20 نوفمبر 2012
- 104) مننير بوظالح، ادارة الموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة كاحدى متطلبات نجاح الرياضي: مجلة الابداع الرياضي مُجد بوضياف مسيلة 2018
- 105) منظمة العمل الدولية، نظام ادارة الموارد البشرية - دليل تدريبي وتطبيقي للشركات القاهرة، الطبعة الأولى باللغة العربية، 2017
- 106) مهيبيل وسام، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، راسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3 ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، لسنة 2011-2012
- 107) مؤيد سعيد السالم؛ وعادل حرحوش. ،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، طبعة 2، دار عالم الكتب الحديث، الأردن، 2005
- 108) ميسر الجبوري، اشتقاق الابعاد الحاكمة في جودة ادارة الموارد البشرية مؤشر مقترح ملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 2007
- 109) ن عنتر.، ادارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية"، عمان، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010
- 110) نبيل جاد عزمي، بينات التعلم التفاعلية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2017
- 111) النجار فريد ، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2008

- (112) نجم عبود، الادارة و المعرفة الالكترونية . استراتيجيات و الوظائف و المجالات ، دار البازوري العلمية لنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2009،
- (113) نجم، نجم، الإدارة الالكترونية: الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004
- (114) نداء مُجّد النجار، دور ادارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة ،دراسة حالة الجامعة اسلامية ،غزة،مجستار ادارة اعمال 2012
- (115) نصر الله حنا ،إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع،الاردن ،2001.
- (116) نوري منير ،التجارة الالكترونية و التسويق ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،ط2، 2018م
- (117) نوري منير ،التجارة الالكترونية و التسويق ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،ط2، 2017
- (118) نوري منير ،تسير الموارد البشرية ،الطبعة الثانية،ديوان المبعوعات الجامعية ،الجزائر،2014
- (119) هايل عبد المولى ،ادارة الموارد البشرية و انعكاساتها على اداء منظمات الاعمال –تقدير اقتصادي اسلامي ،ملتقي دولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال يومي 13-14 ديسمبر 2011
- (120) وائل مُجّد جبريل ،معوقات تطبيق الادارة الالكترونية بإدارة الخدمات الصحية درنة(ليبيا)، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي المجلد 8 العدد 01 ، 2020،
- (121) ورضية الأستاذ ، وسائل التدريب الإلكتروني التدريب عن بعدو، مجلة كويت جديدة، وزارة التربية، الكويت،. 2019
- (122) وزاع مُجّد ،الادارة الالكترونية ودورها في تعزيز دور مكانة الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية دراسة حالة شركة موبليس للاتصالات،مجلة الدراسات الاعلامية و الاجتماعية للابحاث التخصصية،العدد ،3 المجلد3 اكتوبر 2017،
- (123) وقلاشي عماد ، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية ، رسالة ماجستير غير منشورة

، قسم علو التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2011

(124) ياسين سعد، الإدارة الالكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة للطباعة و النشر، معهد الإدارة

العامة، الرياض، 2005

(125) يوسف ابو منه ،واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً **HRM-e** في الجامعات الفلسطينية النظامية -

قطاع غزة -، الماجستير في إدارة الأعمال 2009 م

(126)

ثانيا: المراجع باللغة اجنبية

- 127) Adewoye J. O. (Ph.D)& Obasan, Kehinde, A The Impact of Information Technology (IT) on Human Resource Management (HRM): Empirical evidence from Nigeria Banking Sector. Case Study of Selected Banks from Lagos State and Oyo State in South West Nigeria , 2012
- 128) Armstrong, M., & Taylor, S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: Edition 13. Kogan(2014).
- 129) Cook, M. E., LaVigne, M. F., Pagano, C. M., Dawes, S. S., & Pardo, T. A.. Making a case for local e-government. Center for Technology in Government, Albany, New York. (2002)
- 130) Graeme Martin, Martin Reddington and Mary Beth Kneafsey, WEB 2.0 and human resources, 2007
- 131) Graeme Martin, Martin Reddington and Mary Beth Kneafsey, WEB 2.0 and human resources, 2007
- 132) Hosseini, S. A., & Nematollahi, K). Electronic Human Resources Management and the Effectiveness of Human Resources Management.

- European Online journal of Natural and Social Sciences; Vol.2; N°.3, (2013),
- 133) John Air .the skills of leadership.1pub hants publishing company .1984
- 134) John Air .**the skills of leadership**.1pub hants publishing company .1984
- 135) Kamel Omran, Noha Anan, Studying the Impact of using E-HRM on the effectiveness of HRM partices: qn explorqtory study for the internet service providers (ISP) in Egypt,international journal of academic research in business and social science,2018
- 136) Mondy, W. & None, R. ,“Human Resources Management Pearson education International, Prentice Hall, Ninth Edition” .,2005
- 137) OVAIS Ahmad, Muhammad, "Factors Influencing the Adoption of EGovernment Services in Pakistan European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems, (2012).
- 138) pil, T., Kijl, B., & Salmela, H.. **Digital Strategy Innovation, Toward Product and Business Model Innovation to Attain E-Leadership**. In International Conference on Mangement, Leadership & Governance ;Academic Conferences , 2016
- 139) robbins, S. "Essentials of Organizational Behavior". 7th ed, Prentice-Hall, New Jersey, Pearson educational international,2003,p44
- 140) Robit, Mathis . John, Jackson, Human Resource Management ,9th edition, Pearson Prentice Hall,2005,
- 141) Van Wart , M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. Integrating ICT adoption issues into (e-) leadership theory. Telematics and Informatics, 34(5), 2017

- 142) Wendel Frencls, The Personnel Management Process, Boston,
Houghton Mifflin Company.1970,

ثالثا: المواقع الالكترونية

- 143) Cliffs Notes , **Defining Planning**, Retrieved 9/7/2021.
144) <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/68625/posts/12775>
145) <http://www.ra2ed.com>
146) <https://hrdiscussion.com/hr5075.html>
147) <https://www.medjedel.com/download/44703>
148) <https://www.radioalgerie.dz>
149) www.amatti.education.gov.dz

(150) أحجاج، بن صالح بن حجاج المرعي، ادارة الافراد، دكتوراه ادارة اعمال –جامعة كاليفورنيا- الاكاديميون للنشر

والتوزيع متاح على الرابط : <https://books.google.dz/>

(151) أحمد السيد الكردي :التدريب الإلكتروني، 2010م، متاح علي الرابط التالي :

[http ;//EMAG.MANS.EDU.EG/IND](http://EMAG.MANS.EDU.EG/IND)

(152)

(153) الارضية الرقمية اتكوين مستخدمي التربية و التعليم متاح على الرابط

<https://www.radioalgerie.dz>

(154) اسام عبيد، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات،متاح على الرابط

https://sa.linkedin.com/in/eobaid?trk=pulse-article_main-author-card

(155) الاكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي،اهداف الاستقطاب و شروط نجاحه، .

<http://www.abahe.co.uk>.

156) التكوين هجين بين الحضوري والرقمي عن بعد ، كفايات وشروط تكوين الأساتذة ومستخدمي القطاع، متاح

[/https://www.echoroukonline.com](https://www.echoroukonline.com)

157) عبد الرحمن تيشوري على موقع،

<https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=53793>

158) قيادة الرقمية وفرق العمل بالمؤسسات <https://www.arab-cio.org>

159) قيادة الرقمية وفرق العمل بالمؤسسات [/ https://www.arab-cio.org](https://www.arab-cio.org)

160) مدونة التربية و التعليم في الجزائر متاح على الرابط www.a-onec.com.

161) معراج هواري ،مصطفى الباهي، اثر نظام معلومات الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة

ebook.univeyhuman Resource informations.com

162) مكتبة هاني عرب الالكترونية-ملتقى البحث العلمي-www.rsscra.inf

رابعا: المناشير و القوانين

163) مرسوم تنفيذي رقم 90-174 مؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990 يحدد

كفايات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية

164) مرسوم تنفيذي رقم 05-404 مؤرخ في 14 رمضان عام 1426 الموافق 17 أكتوبر سنة 2005 ، يعدل

ويتم المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990 الذي

يحدد كفايات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيورها

165) المرسوم التنفيذي 95-126 المؤرخ في 29-04-1995 ، الذي يعدل ويتم المرسوم رقم 66-145 المؤرخ

في 02-06-1966 ، المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تم وضعها

الموظفين ونشرها، أول ميلاد لمخطط تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

166) المنشور رقم 16 المؤرخ في 30-06-2014 معايير الانتقاء في المسابقات على اساس الشهادة في رتبة الوظيفة

العمومية

167) للمرسوم التنفيذي رقم 232.01 المؤرخ في 09 أوت 2001 الذي أقر مركزا الاعتمادات المخصصة بعنوان

نفقات مستخدمي وموظفي مؤسسات التعليم بمختلف أطواره

168) المنشور التنفيذي الصادر من الأمين العام لوزارة التربية الوطنية رقم 291 المؤرخ في 19/02/2002 المتضمن

تعليمات إضافية خاصة بكيفيات التكفل بأجور مستخدمي المؤسسات التعليمية من طرف المصالح اللامركزية للتربية

بالولايات

169) التعليمية رقم 12 مؤرخة في 19 نوفمبر 2002 المنظمة كيفية تنقيط منحة المردودية، تقييم مردودية الموظف مع

اخذ بالحسبان الغيابات المرخصة و الغيابات الغير شرعية و كذا العقوبات المتخذة ضد الموظف و اثناء الفترة المتعددة

لتقييم الموظف تسدد كل ثلاثي

170) قرار وزاري مشترك مؤرخ في 17/11/2013 يحدد كيفيات تنظيم التكوين المسبق للتعين في رتبة أستاذ التعليم

الثانوي و محتوى برامجه.

171) قرار وزاري مشترك مؤرخ في 17/11/2013 يحدد كيفيات تنظيم التكوين المتخصص للالتحاق برتبة نائب

مقتصد و مقتصد و محتوى برامجه.

172) قرار وزاري مشترك مؤرخ في 04/05/2014 يحدد كيفيات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب

المنتمية للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية و مدته و كذا محتوى برامجه.

173) قرار وزاري مشترك مؤرخ في 17/11/2013 يحدد كيفيات تنظيم التكوين المتخصص للترقية إلى رتبة لأستاذ

المدرسة الابتدائية و أستاذ التعليم المتوسط و مدته و محتوى برامجه.

174) قرار وزاري مشترك مؤرخ في 04/05/2014 يحدد كيفيات تنظيم التكوين المتخصص للالتحاق ببعض الرتب

و الأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية و تقيمه و كذا محتوى برامجه.

175) قرار مؤرخ في 2015/08/24 يحدد كفاءات تنظيم التكوين البيداغوجي التحضيري أثناء التربص التجريبي

لموظفي التعليم و مدته و كذا محتوى برامج

الملاحق

الملاحق

الملحق (1): خاص باسئلة المقابلة

جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية



استبيان بحث لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحيه طيبة وبعد:

يشرفنا ان نضع بين ايديكم اسئلة المقابلة التي اعدت لأغراض البحث العلمي لجمع البيانات اللازمة

لمعالجة موضوع البحث بعنوان

الادارة الالكترونية للموارد البشرية-دراسة حالة مديرية التربية ولاية غليزان-

ونأمل منكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم للاجابة عن اسئلة التي تعبر مرجع في الدراسة ، وهذا مع التأكيد بان

معلومات التي نقيمها لنا سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي وستكون موضع سرية تامة

1- الاسم المصلحة:

2- بريد الالكتروني للمصلحة.....

3- عدد مكاتب المصلحة:.....

4- تكنولوجيا الموجودة على مستوى المصلحة و المكاتب التابعة لها:

.....
.....
.....
.....

5- التطبيقات و البرامج المستعملة على مستوى كل مكتب تابع للمصلحة مع شرح كل برنامج او تطبيق

مع ذكر صاحب التطبيق اما تم اشراؤه او تم انتاجه من طرف مهندسين المختصين في الاعلام الالي

التابعين للمدرية :

-المكتب الاول:

.....
.....

-المكتب الثاني:

.....
.....
.....

-المكتب الثالث:

.....

-المكتب الرابع :

.....
.....
.....
.....

-المكتب الخامس:

.....
.....
.....

6-العراقيل و صعوبات التي توجهكم في تطبيق تكنولوجيا معلومات و الاتصال على الوظائف و المهام

المسندة اليكم:

.....
.....
.....

8-اقترح توصيات في هذا الموضوع :

.....
.....
.....
.....

وفي الاخير نشكر لكم تعاونكم وصبركم

الباحثة جليل وهيبة

الملحق (4): استمارة التسجيل الالكترونية في مسابقة على اساس الشهادة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

نموذج رقم (2)

الصورة

استمارة معلومات للمشاركة في المسابقة على اساس الشهادة

للإلتحاق برتبة

إطار خاص بالإدارة المنظمة للمسابقة

تسمية المؤسسة أو الإدارة العمومية المنظمة للمسابقة.....

رقم التسجيل:..... تاريخ التسجيل (إيداع الملف):.....

1-المعلومات الشخصية

- اللقب:.....الإسم:.....
- إين(ة):.....و.....
- تاريخ الازدياد:.....
- مكان الإزدياد:.....
- الجنسية:.....
- الوضعية العائلية: متزوج(ة) نعم لا عدد الأولاد
- هل لك صفة ذوي حقوق الشهيد: نعم لا
- هل أنت من ذوي الإحتياجات الخاصة: : نعم لا أذكر طبيعة الإعاقة:.....
- مكان الإقامة: البلدية:.....الولاية:.....
- العنوان:.....
- رقم الهاتف:.....
- عنوان البريد الإلكتروني:.....
- الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية: مؤدى معفى مؤجل مسجل
- مرجع الوثيقة: الرقم:.....تاريخ الإصدار:.....

2- معلومات حول الشهادة (أو المؤهل) المتحصل عليه *

- تسمية الشهادة:.....
- الشعبة:.....التخصص:.....
- تاريخ الحصول على الشهادة (أو المؤهل):.....رقم:.....
- مدة التكوين للحصول على الشهادة:من...../...../.....إلى...../...../.....
- المؤسسة المسلمة للشهادة:.....

* اذكر المعلومات الخاصة بالشهادة المطلوبة للمشاركة في المسابقة.

3- معلومات حول المسار الدراسي

- تقدير الشهادة:.....
- الطالب الاول (major) في الدفعة: السنة الدراسية:...../.....رقم الوثيقة:.....
- تاريخ الإصدار:...../...../.....من قبل:.....
- معدل المسار الدراسي (كما هو مبين في كشوف النقاط السنوية أو السداسية):

السنة	معدل السداسي		المعدل السنوي	المعدل العام (مجموع معدل السنوات)
	السداسي الأول	السداسي الثاني		
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

- علامة مذكرة نهاية الدراسة إن لم تكن محسوبة في معدل السداسي الأخير أو المعدل العام.....

4- معلومات حول التكوين المكمل للشهادة في نفس التخصص (ان وجدت)

طبيعة الشهادة	الشعبة	التخصص	المؤسسة المسلمة للشهادة	رقم الشهادة	تاريخ إصدار الشهادة	مدة التكوين		تاريخ الحصول على الشهادة أو تاريخ التسجيل في الدكتوراه		
						من	إلى	اليوم	الشهر	السنة

5- معلومات حول الأشغال والدراسات المنجزة (إن وجدت)

المجلة أو الدورية المنشور بها			تاريخ النشر			طبيعة العمل أو الدراسة
التاريخ	العدد	الصفحة	السنة	الشهر	اليوم	

6- معلومات حول الخبرة المهنية (إن وجدت) *

سبب إنهاء علاقة العمل	شهادة العمل أو عقد العمل		الفترة		الوظيفة أو المنصب المشغول	تسمية الإدارة أو المؤسسة (الهيئة المستخدمة)
	التاريخ	الرقم	إلى	من		

7- معلومات حول الوضعية المهنية الحالية (بالنسبة للمترشحين العاملين)

- تسمية الوظيفة أو الرتبة المشغولة عند تاريخ الترشح للمسابقة:
- تاريخ أول تعيين:
- تاريخ التعيين في الرتبة أو المنصب المشغول حالياً:
- الصنف:
- الدرجة:
- مرجع موافقة الإدارة المستخدمة للمشاركة في المسابقة: الرقم: التاريخ:
- صفة السلطة صاحبة الإمضاء:
- عنوان الإدارة:
- الهاتف: فاكس: البريد الإلكتروني:

أنا الممضي أدناه أصرح بشري في بصحة المعلومات المبينة في هذه الوثيقة وأتحمل كل تبعات عدم صحة أو دقة المعلومات بما في ذلك إلغاء نجاحي في المسابقة.

إمضاء المعني

الملحق (5): المنشور رقم 16 المؤرخ في 30-06-2014 معايير الانتقاء في المسابقات على اساس
الشهادة في رتبة الوظيفة العمومية

معايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتبة الوظيفة العمومية

حددتها المنشور رقم 16 المؤرخ في 30/06/2014

1. ملائمة شعبة التخصص للتكوين المتبع من طرف المرشح مع الشروط القانونية الأساسية (الشهادة ، المؤهل أو مستوى التكوين)
تطبق تخصص الشهادة مع متطلبات الرتبة المراد الالتحاق بها (06) تمنح لكل المترشحين النقطه الكاملة.
2. مسار الدراسة أو التكوين من (0 إلى 7) نقاط
يتم تقييم مسار الدراسة أو التكوين على أساس المعدل العام للسنة الأخيرة من الدراسة أو التكوين المؤهل على أساس الشهادة:
 - 01 - نقطة واحدة بالنسبة لمعدل يساوي 10,5/20 ويقل عن 10,99/20
 - 02 - نقطتان بالنسبة لمعدل يساوي 11/20 ويقل عن 11,99/20
 - 03 - نقطة بالنسبة لمعدل يساوي 12/20 ويقل عن 12,99/20
 - 04 - نقطتان بالنسبة لمعدل يساوي 13/20 ويقل عن 13,99/20
 - 05 - نقطة بالنسبة لمعدل يساوي 14/20 ويقل عن 14,99/20
 - 06 - نقطتان بالنسبة لمعدل يساوي 15/20 ويقل عن 15,99/20
 - 07 - نقطتان بالنسبة لمعدل يساوي أو يفوق 20/16
 - يستفيد حريجو المدارس الكبرى (المدارس الوظيفية للتكوين العلي) من نقطتين إضافيتين
- يستفيد الأول في دفعاتهم بمؤسسات التكوين العالي من نقطة إضافية واحدة
3. التكوين المكمل للشهادة المطلوبة في نفس التخصص
(0 إلى 2) نقاط ... حتى أساس 0,25 نقطة عن كل سداسي أو تكوين مكمل
4. الأشغال والدراسات المنجزة من طرف المرشح في تخصصه
(0 إلى 2) نقاط ... (بحوث أو دراسات منشورة في مجلة متخصصة وطنية أو أجنبية على أساس)
(01) نقطة واحدة عن كل إصدار
5. الخبرة المهنية المكتسبة من طرف المرشح في نفس المنصب أو منصب متعلق
(0 إلى 6) نقاط
يتم تقييم الخبرة المهنية كما يلي:
 - الخبرة المهنية المكتسبة في المؤسسة أو الإدارة العمومية المنظمة للمنافسة... 01 نقطة عن كل سنة في حدود 06 نقاط في إطار:
 - "صفة التعاقد" "صفة مستأجر" "مستفيد من عقود الإئتماع المهني أو النشاط الاجتماعي
 - الخبرة المهنية المكتسبة في المؤسسة أو الإدارة العمومية أجنبية... 01 نقطة عن كل سنة تدريس في حدود 04 نقاط
 - الخبرة المهنية المكتسبة خارج نطاق الوظيفة العمومية... 0,5 نقطة عن كل سنة تدريس في حدود 03 نقاط
 - يتم تقييم الخبرة المهنية المكتسبة في منصب شغل أسمى من المنصب المراد شغله بحسب 0,5 نقطة عن كل سنة تدريس في حدود 02 نقطتين
6. تاريخ الحصول على الشهادة
(0 إلى 5) نقاط ... على أساس 0,5 نقطة عن كل سنة كتبت على
 7. المقابلة مع لجنة الانتقاء... (0 إلى 03) نقاط
 - الخبرة على التحليل والتقييم 01 نقطة واحدة
 - الخبرة على التواصل 01 نقطة واحدة
 - القرارات أو مؤهلات خاصة 01 نقطة واحدة

الملحق (6): رزنامة التكوين الالكتروني-معهد بن زهرة الغالي-مستغانم، غليزان -

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية
بن زهرة العالي - مستغانم .

إعلان

السلام عليكم ورحمة وبركاته نرجو من الله تعالى أن تكونوا بخير وعافية

ينهي المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية بن زهرة العالي - مستغانم - إلى جميع للتكوينين لسنة التكوينية 2020/2019 لرتبة مدير متوسط ورتبة مدير مدرسة ابتدائية ورتبة نائب مقتصد مسير ، ورتبة نائب مقتصد مهني ورتبة نائب مقتصد خارجي أنه سيشرع في التكوين عن بعد، وبهذا الخصوص تم إرسال الروابط وخطوات السرو و اسم المستخدم من طريق البريد الالكتروني للاتحاق بالتطبيق والتعامل معنا وفق الرزنامة التالية

الرقم	الرتبة	تاريخ التجريب	تاريخ الانطلاق	ملاحظات
01	نائب مقتصد خارجي	01	الأربعاء 2020-04-22	
02	مدير متوسط	الأربعاء 2020-04-27	الأربعاء 2020-04-29	
03	مدير مدرسة ابتدائية	الأربعاء 2020-04-29	الأحد 2020-05-03	
04	نائب مقتصد مسير و مهني	الخميس 2020-04-30	الأربعاء 2020-05-04	

نشكر و أمن الجهود المبذولة و التي ساهل من الإدارة والموظفين و المتكويين في

إنجاح المهام المسندة لكل واحد من هذا الطرف الطارئ

نشكركم تعاونكم بقبول وافر التقدير و الاحترام

2020-04-21
مستغانم
التربية
عبدان الزهراء
الصحاح

البريد الإلكتروني: info@en-formation@education.gov.dz الهاتف: 0413088226 الفاكس: 041307113

مكون المعهد من القطاع العمومي - لا يربح

1- الملحق (07): واجهة برنامج الاجور و الرواتب بمديرية التربية ولاية غليزان

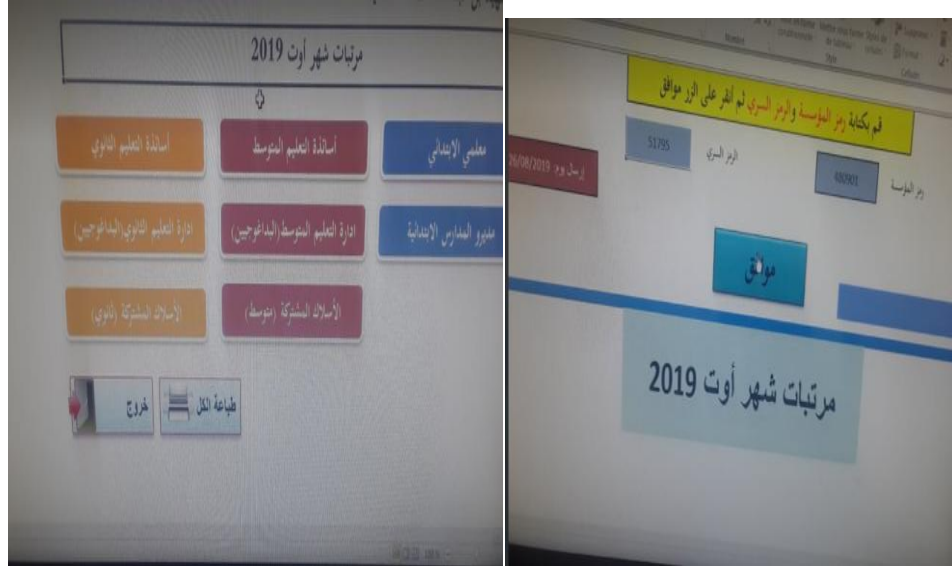
أستاذ تعليم الثانوي	أستاذ تعليم المتوسط	أستاذ تعليم ابتدائي	حجز المعلومات	
المفتشين	المديرين	مستشارو التوجيه	موظفو التغذية	الإستشارة
الأسلاك المشتركة	الأعوان المتعاقدين	العمال المهنيين	موظفو المخابر	وظفوف الإقتصادية

الملحق (8): كشوفات الرواتب لشهر اوت 2019 خاص بمستخدمي مديرية التربية لولاية غليزان

The screenshot displays a payroll application window with a menu bar at the top and a data grid below. The grid contains columns for employee identification, personal details, and financial data. The data is organized by employee, with each row representing a specific employee's payroll information for the month of August 2019. The interface includes standard software controls like 'Fichier', 'Edition', and 'Fenêtre'.

الملحق (9) : رسالة الكترونية من مصلحة الرواتب للمؤسسات التربوية خاصة برقم مستخدم خاص

بكل مؤسسة مع كلمة السر



الملحق (10): واجهة برنامج حساب مردودية موظفي قطاع مديرية التربية ولاية غليزان

40.00%	النقطة	13	الصف
0	الغيابات	10	الدرجة
		26010.00	الاجر القاعدي
		13005.00	نحة الخبرة المهنية
		39015.00	الاجر الاساسي
		46818.00	الراتب الخام
		4213.62	التأمينات
		42604.38	ب الخاضع للضريبة
		4260.44	تريبة على الدخل
		38,343.94	الصافي للدفع

الملحق (11): الاستبيان الموجه لعينة الدراسة (موظفي مديرية التربية لولاية غليزان)

جامعة حسبية بن بوعلي - الشلف -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية

استبيان بحث لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة وبعد:

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي اعد لأغراض البحث العلمي لجمع البيانات اللازمة

لمعالجة موضوع البحث بعنوان

الادارة الالكترونية للموارد البشرية-دراسة حالة مديرية التربية ولاية غليزان-

ونأمل منكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم لملا استمارة الاجابة على العبارات من خلال وضع علامة (x) في الخانات التي تعبر عن ارائكم، وهذا مع التأكيد بان معلومات الاستبيان سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي وستكون موضع سرية تامة

الطالبة: جليل وهيبة

الجزء الأول : البيانات الشخصية الوظيفية

<input type="text"/>	الجنس :	<input type="text"/>	ذكر	<input type="text"/>	انثى
<input type="text"/>	السن :	<input type="text"/>	اقل من 30 سنة	<input type="text"/>	من 31 سنة الى 40 سنة
<input type="text"/>		<input type="text"/>	من 41 سنة الى 50 سنة	<input type="text"/>	سنة 51 مافوق
<input type="text"/>	الحالة العائلية :	<input type="text"/>	اعزب	<input type="text"/>	متزوج
<input type="text"/>		<input type="text"/>	مطلق	<input type="text"/>	ارمل
<input type="text"/>	المستوي التعليمي :	<input type="text"/>	متوسط	<input type="text"/>	ثانوي
<input type="text"/>		<input type="text"/>	مهني	<input type="text"/>	جامعي
<input type="text"/>	الوظيفة :	<input type="text"/>	مدير	<input type="text"/>	رئيس مصلحة
<input type="text"/>		<input type="text"/>	رئيس قسم	<input type="text"/>	موظف اداري
<input type="text"/>		<input type="text"/>	عامل مهني	<input type="text"/>	اخرى

سنوات الخبرة :

اقل 05 سنوات الى 10 سنوات من 11 سنة الى 15 سنة
 من 16 سنه الى 20 سنة من 21 سنة فما فوق

شهادة في اعلام الالي:

نعم لا

الجزء الثاني: محاور الدراسة

الرقم	الفقرة	غير موافقا	محايد	موافق
	المحور الاول: ادراك الموظفين بمديرية التربية لولاية غليزان لمفاهيم و اهمية الادارة الالكترونية للموارد البشرية و دعم المديرية لهذا المفهوم الجديد			
01	مفهوم الادارة الالكترونية للموارد البشرية واضح لدى موظفي مديرتنا			
02	الادارة الالكترونية للموارد البشرية بمديرتنا هي عبارة عن ادارة الموارد البشرية التقليدية باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال			
03	ادارة الموارد البشرية الكترونيا بخفض النفقات المالية الادارية على مستوي مديرتنا			

			ادارة الموارد البشرية الكترونيا يحقق مرونة في العمل على مستوى مديريتنا	04
			ادارة الموارد البشرية الكترونيا تجنب الازخاء في ادارة الموارد البشرية على مستوى مديريتنا	05
			ادارة الموارد البشرية الكترونيا تسهيل التفاعل مصالح مديريتنا	06
			ادارة الموارد البشرية الكترونيا تزيد من كفاءة العمليات الادارية على مستوى مديريتنا	07
			لا توجد معارضة تنظيميه للتحويل لنظام الادارة الالكترونية للموارد البشرية على مستوى مديريتنا	08
			تسعى مديريتنا الى حصول على اعتماد قانوني للتوقيع الالكتروني	09
			يتوفر عدد الكافي من كوادر البشرية القادرة على تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية	10
			تتوفر مديريتنا على عدد كافي من المختصين في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	11
المحور الثاني: توفر البنى التحتية لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في مديرية التربية لولاية غليزان				
			شبكة الإنترنت المتوفرة داخل المديريتنا ذات تدفق عالي لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية	12

			13	تعتمد مديريتنا على شبكة داخلية الانترنت تستخدم لتنفيذ عملياتها اليومية
			14	تعتمد مديريتنا على شبكة خارجية خاصة بها الاكسترنات في تواصل و التعامل مع محيطها الخارجي
			15	تستعين مديريتنا بوسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال (فاكس، هواتف)
			16	تملك مديريتنا موقع الكتروني خاص بها
			17	توفر مديريتنا الدعم المالي المطلوب للتحويل نحو الادارة الالكترونية للموارد البشرية
			18	توفر مديريتنا التجهيزات اللازمة لتشغيل نظام الادارة الالكترونية للموارد البشرية
			19	توفر مديريتنا الحماية الازمة للبيانات
			20	يوجد قرارات رسمية لتحويل الى الادارة الالكترونية للموارد على مستوى مديريتنا
			21	يتوفر قسم الموارد البشرية على برامج لحماية الاجهزة من الفيروسات و الاختراقات الممكن حدوثها
			22	يتم تدريب الموظف على مستوى مديريتنا على الانظمة الادارية محولة الكترونيا
			23	تستعين مديريتنا بوسائل التكنولوجيا و الاتصال البريد

			الالكتروني	
المحور الثالث : وظائف ادارة الالكترونية للموارد البشرية				
البعد الاول :التوظيف الالكتروني				
			تستخدممديريتنا وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تخطيط للموارد البشرية	24
			يتم الاعلان على الوظائف الشاغرة بمديريتنا الكترونيا	25
			يتم استقبال طلبات التوظيف الكترونيا في على مستوى مديريتنا	26
			تستخدم مديريتنا الاختيار الالكتروني في عملية التوظيف	27
			تستخدم مديريتنا المقابلات الالكترونية في عملية التوظيف	28
			يتم اعلان عن الناجحين مراسلتهم الكترونيا على مستوى مديريتنا	29
البعد الثاني : التدريب الالكترونية في مديرية التربية لولاية غليزان				
			يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بمديريتنا الكترونيا	30

			تركز مديريتنا على تصميم المنهج التدريبي المراد تقديمه على استخدام تكنولوجيا معلومات و الاتصال	31
			تنظيم مديريتنا دورات تدريبية عن بعد	32
			تستخدم مديريتنا المؤتمرات المرئية لا غرض تدريب الموظفين المديرية عن بعد	33
			يتقدم مديريتنا محتوى الدورة التدريبية الكترونيا	34
			تقوم مديريتنا بنشر معلومات على المدربين الكترونيا	35
			توفر مديريتنا مواد تعليمية الكترونية للموظفين منشورة على الموقع	36
البعد الثالث: نظام الاجور و تقييم الاداء الإلكتروني				
			تسجيل الحضور و لانصراف الكترونيا على مستوى مديريتنا	37
			تسجيل مديريتنا الحضور و لانصراف مرتبط الكترونيا بنظام الاجر	38
			تسجيل الحضور و الانصراف مرتبطة الكترونيا بنقطة المرودية	39
			يقوم نظام الاجور على مستوي مديريتنا بإصدار ايصالات الدفع الكترونيا	40
			يتم الاطلاع على المعلومات الخاصة بالأجور لموظفي	41

			مديريتنا الكترونيا	
			يتم تقييم اداء الموظفي مديريتنا من قبل المشرفين الالكترونيا	42
			الحوافز المقدمة من طرف مديريتنا مرتبطة بتقييم الاداء الالكترونيا	43
البعد الرابع: تسير المسار المهني الكترونيا				
			يتم تخطيط المسار الوظيفي على مستوى مديريتنا الالكترونيا	44
			تحديد ترقية المستخدمين بمديريتنا يكون الكترونيا	45
			نظام خدمات موظفي مديريتنا يرتبط بأنظمة الالكترونية	46
			تتم الاحالة للمعاش موظفي على مستوى مديريتنا الالكترونيا	47
			انهاء الخدمة للعامل بمديريتنا الكترونيا	48

وفي الاخير نشكر لكم تعاونكم وصبركم

الباحثة جليل وهيبة

1. الملحق (12): مخرجات SPSSV22 معامل الثبات للاتساق الداخلي للفقرات

أولاً/ ألفا كرونباخ الكلي:

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valid	99	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	99	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,913	48

ثانياً/ ألفا كرونباخ المحور الأول (إدراك الموظفين):

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,980	11

ثالثاً/ ألفا كرونباخ للمحور الثاني (توفر البنى التحتية):

Statistiques de

fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	12

رابعاً/ ألفا كرونباخ للمحور الثالث (وظائف الإدارة الالكترونية):

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,778	25

الملحق (13): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري (تقييم متغيرات الدراسة من وجهة نظر

العاملين)

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
مفهوم الادارة الالكترونية للموارد البشرية واذح لدى موظفي المديرية	9 9	1	3	2,98	,201
الادارة الالكترونية للموارد البشرية بمدرية التربية هي عبارة عن ادارة الموارد البشرية التقليدية باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال	9 9	1	3	2,98	,201
ادارة الموارد البشرية الكترونيا	9	1	3	2,98	,201

بخفض النفقات المالية الادارية للمديرية التربية	9				
ادارة الموارد البشرية الكترونيا	9	1	3	2,98	,201
يحقق مرونة في العمل داخل المديرية	9				
ادارة الموارد البشرية الكترونيا	9	1	3	2,96	,283
تجنب الاخطاء في ادارة الموارد البشرية بمديرية التربية	9				
ادارة الموارد البشرية الكترونيا	9	1	3	2,98	,201
تسهيل التفاعل مصالح المديرية	9				
ادارة الموارد البشرية الكترونيا	9	1	3	2,98	,201
تزيد من كفاءة العمليات الادارية داخل المديرية	9				
لا توجد معارضة تنظيميه للتحويل لنظام الادارة الالكترونية للموارد البشرية في المديرية	9	1	3	2,98	,201
تسعى المديرية الى حصول على اعتماد قانوني للتوقيع الالكتروني	9	1	3	2,98	,201
يتوفر عد كافي من كوادر البشرية القادرة على تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية	9	1	3	2,98	,201
تتوفر المديرية على عدد كافي من المختصين في تكنولوجيا المعلومات والاتصال	9	1	1	1,00	,000
شبكة الإنترنت المتوفرة داخل المديرية ذات تدفق عالي لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية	9	1	3	2,98	,201
تعتمد المديرية على شبكة داخلية الانترنت تستخدم لتنفيذ عملياتها اليومية	9	1	3	2,98	,201
تعتمد المديرية على شبكة خارجية خاصة بها الاكسترانت في تواصل والتعامل مع محيطها الخارجي	9	1	3	2,98	,201
تستعين المديرية بوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال (فاكس, الهاتف)	9	1	3	2,98	,201

تملك المديرية موقع الكتروني خاص بها	9 9	1	3	2,96	,283
توفر المديرية الدعم المالي المطلوب للتحويل نحو الادارة الالكترونية للموارد البشرية	9 9	1	3	2,98	,201
توفر المديرية التجهيزات اللازمة لتشغيل نظام الادارة الالكترونية للموارد البشرية	9 9	3	3	3,00	,000
توفر المديرية الحماية الازمة للبيانات	9 9	3	3	3,00	,000
يوجد قرارات رسمية لتحويل الى الادارة الالكترونية للموارد البشرية بمديرية التربية	9 9	3	3	3,00	,000
يتوفر قسم الموارد البشرية على برامج لحماية الاجهزة من الفيروسات و الاختراقات الممكن حدوثها	9 9	3	3	3,00	,000
يتم تدريب الموظف المديرية على الانظمة الادارية محولة الكترونيا	9 9	1	1	1,00	,000
تستعين المديرية بوسائل التكنولوجيا و الاتصال البريد الالكتروني	9 9	3	3	3,00	,000
تستخدم المديرية وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تخطيط للموارد البشرية	9 9	3	3	3,00	,000
يتم الاعلان على الوظائف الشاغرة ا بمديرية الكترونيا	9 9	3	3	3,00	,000
يتم استقبال طلبات التوظيف الكترونيا في مديرية التربية	9 9	3	3	3,00	,000
تستخدم المديرية الاختيار الالكتروني في عملية التوظيف	9 9	3	3	3,00	,000
تستخدم المديرية المقابلات الالكترونية في عملية التوظيف	9 9	1	3	1,08	,396
يتم اعلان في مديرية التربية عن الناجحين مراسلتهم الكترونيا	9 9	3	3	3,00	,000
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالمديرية الكترونيا	9 9	3	3	3,00	,000

تركز المديرية على تصميم المنهج التدريبي المراد تقديمه على استخدام تكنولوجيا معلومات و الاتصال	9 9	3	3	3,00	,000
تنظيم المديرية تربية دورات تدريبية عن بعد	9 9	3	3	3,00	,000
تستخدم مديرية التربية المؤتمرات المرئية لا غرض تدريب الموظفين المديرية عن بعد	9 9	1	1	1,00	,000
يتقدم مديرية التربية محتوى الدورات التدريبية الكترونيا	9 9	3	3	3,00	,000
تقوم المديرية بنشر معلومات على المدربين الكترونيا	9 9	1	3	2,98	,201
توفر المديوية مواد تعليمية الكترونية للموظفين منشورة على الموقع	9 9	3	3	3,00	,000
تسجيل مديرية التربية الحضور و لانصراف الكترونيا	9 9	1	1	1,00	,000
تسجيل المديرية الحضور و لانصراف مرتبط الكترونيا بنظام الاجر	9 9	3	3	3,00	,000
تسجيل الحضور و الانصراف مرتبطة الكترونيا بنقطة المرودية	9 9	2	3	2,98	,141
يقوم نظام الاجور بالمديرية بإصدار ايصالات الدفع الكترونيا	9 9	1	3	2,98	,201
يتم الاطلاع على المعلومات الخاصة بالأجور لموظفي المديرية الكترونيا	9 9	3	3	3,00	,000
يتم تقييم اداء الموظفي المديرية من قبل المشرفين الكترونيا	9 9	1	3	2,94	,314
الحوافز المقدمة من طرف المديرية مرتبطة بتقييم الاداء الكترونيا	9 9	2	3	2,99	,101
يتم تخطيط المسار الوظيفي مديرية التربية الكترونيا	9 9	3	3	3,00	,000
تحديد ترقية المستخدمين بمديرية يكون الكترونيا	9 9	1	3	2,98	,201
نظام خدمات موظفي المديرية	9	2	3	2,99	,101

يرتبط بانظمة اكلكترونية	9				
تتم الاحالة للمعاش موظفى مديرية التربية الكترونية	9	1	3	2,97	,224
انهاء الخدمة للعامل بالمديرية الكترونية	9	3	3	3,00	,000
N valide (liste)	9				
	9				

الملحق (14): اختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة

أولا/ تحليل التباين بين المحور الأول والمحور الثاني

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1896,147	1	1896,147	66601,455	,000 ^b
	Résidus	2,762	97	,028		
	Total	1898,909	98			
a. Variable dépendante : ادراك مفاهيم						
b. Prédicteurs : (Constante), تكنولوجيا						

ثانيا/ تحليل التباين بين المحور الأول و المحور الثالث

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1496,586	1	1496,586	360,827	,000 ^b

	Résidus	402,323	97	4,148		
	Total	1898,909	98			
a. Variable dépendante : ادراك مفاهيم						
b. Prédicteurs : (Constante), وظائف. موارد بشرية						

ثالثا / معاملات الارتباط المتعدد

		Corrélations						
		تكنولوجيا	ادراك مفاهيم	التدريب	التوظيف	الرواتب	تسيير مسار	وظائف موارد بشرية
تكنولوجيا	Corrélation de Pearson	1	,999**	,906**	,906**	,906**	,780*	,905**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	99	99	99	99	99	99	99
ادراك مفاهيم	Corrélation de Pearson	,999**	1	,889**	,889**	,889**	,766*	,888**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	99	99	99	99	99	99	99
التدريب	Corrélation de	,906**	,889**	1	1,000**	1,000**	,862*	,999**

	Pearson							
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	99	99	99	99	99	99	99
التوظيف ق	Corrélation de Pearson	,906**	,889**	1,000**	1,000**	1,000**	,862*	,999**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	99	99	99	99	99	99	99
الروايات ب	Corrélation de Pearson	,906**	,889**	1,000**	1,000**	1,000**	,862*	,999**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	99	99	99	99	99	99	99
تسيير مسار	Corrélation de Pearson	,780**	,766**	,862**	,862**	,862**	1	,885**

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	99	99	99	99	99	99	99
وظائف موارد بشرية	Corrélation de Pearson	,905**	,888**	,999**	,999**	,999**	,885*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	99	99	99	99	99	99	99
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).								

رابعاً/ معاملات الارتباط الخطي بين المحور الأول والمحور الثاني

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,999 ^a	,999	,999	,16873
a. Prédicteurs : (Constante), تكنولوجيا				

خامساً/ معاملات الارتباط الخطي بين المحور الأول والمحور الثالث

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,888 ^a	,788	,786	2,03658
a. Prédicteurs : (Constante), وظائف. موارد بشرية				

الملحق (15): الفرضيات الفرعية (الفرضية 1 و2 و3 و4)

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard			
1	(Constante)	3,037	2,144		1,417	,040
	التوظيف الإلكتروني	,066	,287	,024	,230	,019
	التدريب الإلكتروني	-,089	,714	-,014	-,125	,001
	الحوافز نظام	,012	,287	,005	,042	,007
	المسار تسيير	-,069	,311	-,024	-,224	,024

a. Variable dépendante : الموظفين_ ادراك

2. الفرضية الخامسة

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard			
1	(Constante)	-6,015	1,905		-3,157	,002
	وظائف. موارد بشرية	,533	,028	,888	18,995	,000

a. Variable dépendante : ادراك مفاهيم

3. الفرضية السادسة

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	-,441	,119		-3,704	,000
	تكنولوجيا	,925	,004	,999	258,073	,000

a. Variable dépendante : ادراك مفاهيم

4. الفرضية السابعة (الفروقات)

ANOVA					
ادراك_الموظفين					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,008	2	,004	,120	,887
Intragroupes	3,290	96	,034		
Total	3,298	98			

ANOVA					
ادراك_الموظفين					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,010	2	,005	,141	,869
Intragroupes	3,289	96	,034		
Total	3,298	98			

ANOVA					
ادراك_الموظفين					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,083	3	,028	,814	,489
Intragr	3,216	95	,034		

oupes					
Total	3,298	98			

ANOVA					
ادراك_الموظفين					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergr oupes	,016	1	,016	,471	,494
Intragr oupes	3,283	97	,034		
Total	3,298	98			

الملحق (17): قائمة أسماء الاساتذه المحكمين لأداة الاستبيان

الرقم	الاسم	الجامعة	الرتبة العلمية
01	حنصال ابو بكر	جامعة احمد زبانه - غليزان -	استاذ
02	قارة ابتسام	جامعة احمد زبانه - غليزان -	استاذ
03	عرباش زينة	جامعة احمد زبانه - غليزان -	استاذ مشارك
04	برينيس عبد القادر	جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -	استاذ محاضر

استاذ محاضر	جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-	بن شني يوسف	05
-------------	-------------------------------------	-------------	----

الملحق (18): رسالة توصية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
 et de la Recherche Scientifique
جامعة Hassiba Ben Bouali Chlef
 Faculté des sciences économiques et
 Commerciales et sciences de Gestion
 V/Doynat de la post-graduation



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 جامعة Hassiba بن بوعلي بالشلف
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
 إدارة المصادرة للدراسات العليا
 نوفمبر 2019 / 2019

إلى: من يهمة الأمر
بالمديرية التربية لولاية غليزان
رسالة توصية

في إطار التنسيق بين الجامعة ومحيطها الخارجي، ويهدف الرفع من المستوى العلمي للطلبة والأساتذة وتوطيد التكامل بين النظري والتطبيقي فإننا نرجوا منكم استقبال طالبة الدكتوراه الآتي اسمها على مستوى مؤسستكم.

الطالبة: جليل وهبة طالبة دكتوراه من الجامعة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف. وذلك قصد الحصول على معلومات في إطار إعداد بحوث ميدانية تندرج ضمن المحضر لشهادة الدكتوراه.

ونأمل من سيادتكم تمكينها من الاستفادة من كفاءة وخبرة المستخدمين بمؤسستكم، و التكرم بإعطائها التسهيلات التي ترونها ملائمة لإعدادها للبحوث المطلوبة.

كما نتعهد المعنية الموصى عليها بالالتزام باللائحة والنظم التي يخص مؤسستكم وكذا القانون الذي يخص إجراء الترخيص العلمية في الوسط المهني!!!

وتفضلوا بقبول فائق التحية والتقدير !!!

الأستاذ علي بن بوعلي الشلف
 مديرة الدراسات والبحوث والتطوير
 بالمصادرة



17-11-2019



إدارة المصادرة للدراسات العليا، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص.ب 151 جامعة Hassiba بن بوعلي الشلف، الجزائر
 هاتف المراسلة: 021 127721843 - الفاكس: 021 127721843 - E-mail: vdyg.facreg@gmail.com

V/Doynat de la post-graduation, Faculté des sciences économiques et Commerciales et sciences de Gestion B.P 151
 Université Hassiba Ben Bouali Chlef, ALGERIA Tel: 021 127721843, E-mail: vdyg.facreg@gmail.com